DOI: 10.22394/2070-8378-2019-21-4-99-104

Исследования квалификационных дефицитов персонала

ЕФИМ ЯКОВЛЕВИЧ КОГАН, доктор физико-математических наук, профессор, научный руководитель Федерального института развития образования
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (125319, Российская Федерация, Москва, ул. Черняховского, 9). E-mail: efkogan@yandex.ru
НАТАЛЬЯ ЮРЬЕВНА ПОСТАЛЮК, доктор педагогических наук, профессор, главный научный сотрудник
Самарский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (443056, Российская Федерация, Самара, проспект Масленникова, 37). E-mail: postalyukn@mail.ru
ВИКТОРИЯ АРКАДЬЕВНА ПРУДНИКОВА, кандидат педагогических наук, доцент, директор
Самарский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (443056, Российская Федерация, Самара, проспект Масленникова, 37). E-mail: prudnikova-va@yandex.ru

Аннотация: В статье представлены результаты исследований квалификационных дефицитов персонала в различных регионах и отраслях мирового рынка труда. Авторы подробно характеризуют используемые методологические подходы и понятийно-терминологический аппарат, связанный с проблематикой оценки качества человеческих ресурсов. Систематизированы методы и технологии выявления несоответствия в навыках и умениях персонала зарубежных компаний. Несоответствие в навыках всегда детерминирует дисбаланс на рынках труда, особенно если оно не является кратковременным. Квалификационные дефициты беспокоят работодателей прежде всего потому, что они связаны с неудовлетворительной производительностью труда. Основным показателем нехватки навыков является то, что работодатели не могут заполнить вакансии для квалифицированных работников. Профицит (избыток) умений также расценивается в зарубежных публикациях как тревожный симптом. Различные отрасли экономики испытывают несоответствие в квалификации персонала на рынке труда по разным причинам. В их число входит, например, недостаточное количество выпускников по данным направлениям в системе профессионального и высшего образования, динамичные изменения квалификационных требований к рабочим местам и т.д.
Ключевые слова: квалификационные дефициты, дефицит навыков по профессии, спрос на навыки, несоответствие навыков, рынок труда, измерения, рабочие места

Статья поступила в редакцию 13 мая 2019 года.

Коган Е.Я., Посталюк Н.Ю., Прудникова В.А. Исследования квалификационных дефицитов персонала. *Государственная служба*. 2019. № 4. С. 99–104.

STUDIES OF STAFF QUALIFICATION DEFICITS

EFIM Y. KOGAN, Dr. Sci. (Physics-Mathematics), Professor, Scientific Adviser of the Federal Institute of Education Development
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (9, ul. Chernyakhovskogo, Moscow, Russian Federation, 125319). E-mail: efkogan@yandex.ru
NATALIYA Y. POSTALYUK, Dr. Sci. (Pedagogy), Professor, Chief Researcher
Samara branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (37, prospekt Maslennikova, Samara, Russian Federation, 443056). E-mail: postalyukn@mail.ru
VICTORIYA A. PRUDNIKOVA, Cand. Sci. (Pedagogy), Associate Professor, Director
Samara branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (37, prospekt Maslennikova, Samara, Russian Federation, 443056). E-mail: prudnikovava@yandex.ru

Abstract: The article presents a summary of the skills gap analysis results in various regions and sectors of the global labor market. The methodological approaches used and the conceptual and terminological apparatus of the problem of assessing the quality of human resources are described. The methods and technologies for identifying skills mismatch of the staff of foreign companies are systematized. Skill disparities always determine imbalances in labor markets, especially if they are not short-lived. Qualifying deficiencies worry employers, primarily because they are associated with unsatisfactory labor productivity. The main indicator of lack of skills is that employers cannot fill vacancies for skilled workers. The surplus (excess) of skills is also regarded in foreign publications as an alarming symptom. Different sectors of the economy are experiencing inconsistencies in the qualifications of personnel in the labor market for various reasons. These include, for example, an insufficient number of graduates in these areas in the system of vocational and higher education, dynamic changes in qualification requirements for jobs, etc.
Keywords: skills gaps, occupational skills shortages, skills demand, skills mismatch, labor market, measuring, workplaces

The article was received on May 13, 2019.

Kogan E.Y., Postalyuk N.Y., Prudnikova V.A. Studies of staff qualification deficits. *Gosudarstvennaya sluzhba.* 2019. No 4. P. 99–104. In Russian

Введение

Проблема квалификационных дефицитов персонала компаний и соискателей рабочих мест в зарубежной теории и практике достаточно актуальна. В странах с развитой экономикой обеспокоены увеличивающейся разницей между навыками, которыми обладают работники сегодня, и умениями, которые, по оценкам работодателей, им необходимы[1]. Установлено общее несоответствие навыков у 30–50% трудящихся от общего числа всех занятых в Европе. В наибольшей степени такое несоответствие характерно для Греции, в наименьшей – для Великобритании и Германии[2]. По данным канадских экспертов, дефицит умений на рынке труда этой страны оценивается в 30–40%[3].

Перечни квалификационных дефицитов, выявленных в разных странах и секторах рынков труда, имеют много общего. Помимо технических навыков, которые диктуются профессией и отраслью трудоустройства, а также способностей в области IT-технологий и иностранных языков, компаниям требуются социальные и личные компетенции персонала. При этом часто последние оцениваются работодателями даже выше, чем технические и теоретические знания или формальные квалификации. В их числе готовность работать в команде, компетенции делового общения, инициативность, креативность, предпринимательство, лидерство, навыки презентации, умение учиться и т.д. [Strietska-Ilina, 2008. P. 56].

В последние годы в Европейском союзе реализуются проекты и программы, направленные на ограничение влияния несоответствия компетенций работников на рынки труда. В частности, поставлены задачи оценки и устранения разрывов в навыках, что, по мнению экспертов, будет полезно как работодателям, так и работникам[4].

Система терминов, описывающих проблематику квалификационных дефицитов

Набор понятий, релевантных категории «квалификационный дефицит», в зарубежных источниках появился в 90-е годы прошлого века. В англоязычных публикациях термин *«skills gaps»* (дословно «пробелы в навыках») полностью соответствует русскоязычному понятию «квалификационные дефициты» и трактуется как количественно определенная разница между компетенциями, необходимыми для выполнения трудовых функций, и навыками работника[5].

Наряду с понятием *«skills gaps»,* в англоязычном дискурсе используются родственные термины: «нехватка навыков» («*skills shortages*»), «несоответствие навыков» («*skills mismatch*»), «дефицит навыков» («*skills deficit*»). В ряде работ зарубежных исследователей и практиков дефицит навыков связывают с недостатками обучения («*gaps in skills provision*»), с «недообразованием» («*undereducation*»). Противоположным по смыслу термину «квалификационный дефицит» выступает понятие «профицит навыков», денотат которого изучается в работах по квалификационным проблемам рынков труда и фиксируется в англоязычных публикациях с помощью категорий «недоиспользованные навыки» («*skills underutilisation*») или «недоиспользованное образование» («*overeducation*»).

Несоответствия в навыках, умениях, компетенциях работников подразделяют на три категории:

1) *вертикальные* (уровень навыков или образования работника больше либо меньше уровня компетенций, необходимых для выполнения конкретного вида профессиональной деятельности);

2) *горизонтальные* (тип образования или навыков не подходит для данного вида деятельности, но образовательный ценз соответствует требованиям выполняемой работы);

3) *географические* (работники с типами и уровнями требуемых навыков или образования находятся в регионах, отличных от тех, где такие навыки необходимы)[6].

Несоответствие в навыках всегда детерминирует дисбаланс на рынках труда, особенно если оно не является кратковременным. Квалификационные дефициты беспокоят работодателей прежде всего потому, что они связаны с неудовлетворительной производительностью труда. Основным показателем нехватки навыков является то, что работодатели не могут заполнить вакансии для квалифицированных работников. Профицит (избыток) умений также расценивается в зарубежных публикациях как тревожный симптом. Это объясняется тем, что умения, которыми обладают люди, являются важной частью их личности и источником формирования их самооценки. Поэтому невостребованные компетенции негативно сказываются на самовосприятии человека.

Методологические подходы к исследованию квалификационных дефицитов в различных сегментах мирового рынка

Анализ зарубежных источников свидетельствует о том, что существуют три направления в исследовании квалификационных дефицитов:

1 *Rathelot R., Thijs van Rens.* Rethinking the skills gap: https://wol.iza.org/articles/rethinking-the-skills-gap/long#iza-wol.391-biblStruct-000003

2 Skills mismatch in Europe: statistics brief / International Labour Office, Department of Statistics. Geneva: ILO, 2014. 32 p.: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_315623.pdf

3 *Desjardin R.* Skill Mismatch in the Labour Market and Adult Learning: Statistics Canada: https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-604-x/2011001/ch/ch7-eng.htm

4 *Tirapani A.* Skills mismatch. Youth attitudes to the job market: Overcoming the skills mismatch. 2012. 58 p.

5 How to perform a skills gap analysis. *Cleverism*: https://www.cleverism.com/lexicon/skills-gap-analysis

6 TVETipedia Glossary: UNESCO-UNEVOC: https://unevoc.unesco.org/go.php?q=TVETipedia+glossary+A-Z&filt=all&id=568

(а) *макроэкономическое* (на уровне региона, страны в целом);

(б) *микроэкономическое* (на уровне компании и отдельного работника);

(в) *отраслевые исследования* (оценивается дефицит навыков и умений по конкретным профессиям (группам профессий) и занятиям).

Макроэкономический подход. В Австралии Департамент занятости проводит исследования, направленные на выявление нехватки навыков на национальном рынке труда. Их результаты публикуются в виде профессиональных и кластерных отчетов для групп аналогичных профессий. Некоторые профессиональные рынки труда анализируются на уровне штатов и территорий, для других проводится только национальная оценка. Периодически обновляется информация о дефиците навыков по профессиям («*occupational skill shortages*»)[7].

Отраслевой подход. Проблему недостатка навыков в транспортной отрасли на примере 10 округов, расположенных в северо-западной части штата Висконсин (США) исследовали З. Симкинс и Р. Махъябин[8]. Авторы отмечают, что несоответствия в навыках приводят к незаполненным вакансиям, длительной безработице, снижению производительности труда, текучести кадров и упущенным выгодам для бизнеса. В свою очередь, через экономические связи квалификационные дефициты персонала могут негативно влиять на смежные отрасли и экономику региона в целом. Поэтому важно понимать, какие конкретно компетенции требуются для работодателя, какими навыками обладают работники и каких умений им не хватает.

Другое исследование было выполнено в 2018 году британскими специалистами Д. Рестуция, Б. Таска и С. Биттл, которые показали, что различные отрасли экономики испытывают несоответствие в квалификации персонала на рынке труда по разным причинам. В их число входит, например, недостаточное количество выпускников по данным направлениям в системе профессионального и высшего образования, динамичные изменения квалификационных требований к рабочим местам и т.д. Так, в ряде областей профессиональной деятельности (практикующие врачи, компьютерные специалисты и информационные аналитики, специалисты по информационной безопасности) отмечается нехватка работников и длительные сроки обучения новых специалистов. В других видах деятельности (офисные и административные работники) дефицит навыков возникает вследствие того, что появляются более высокие требования для найма. В профессиях, где нужны высокий и средний уровень квалификации, существует тенденция дефицита кадров, в то время как рабочие места, для которых достаточно низкой квалификации, характеризуются избытком рабочей силы[9].

Степень несоответствия навыков, согласно различным опросам, существенно варьируется, что связано с различиями в терминологических системах и методологических подходах. Согласно данным PIAAC, такое несоответствие в странах, входящих в Организацию экономического сотрудничества и развития, достигает 60% от числа занятых (OECD, 2014). Результаты опроса ESJ (CEDEFOP, 2015) показывают значения для стран Европейского союза в пределах 40%. Кроме того, существуют различия, связанные с профессией или сферой занятости, а также особенностями местных, региональных или национальных рынков труда. Сектора, которые требуют наличия высокоразвитых умений, грамотности, счета и IT-компетенций, включают в себя научно-технические возможности, информационные технологии, услуги связи, здравоохранения, а также финансовые, страховые и образовательные предложения. С другой стороны, самый низкий уровень грамотности фиксируется в области сельского хозяйства и в сфере общественного питания[10].

Микроэкономический подход. В Ирландии было проведено исследование, целью которого являлось выявление взаимосвязей между дефицитом навыков персонала, идентифицированных работодателями и работниками. На основании его результатов сделаны выводы относительно точного распознавания требований к обучению персонала. Было показано, что при наличии каналов взаимодействия и обсуждения проблем квалификационных дефицитов между руководством компании и ее работниками (или их представителями) расхождение / несоответствие навыков (*skills mismatch*) распознается и ликвидируется легче, чем в фирмах, где подобные механизмы отсутствуют [McGuinness, Ortiz, 2016. P. 255–278].

Выяснилось, что коллективные обсуждения квалификационных дефицитов являются значимым фактором в осознании сотрудником недостатка навыков. Во многих компаниях это становится предметом переговоров работодателей и работников. Их результаты определяют уровень оплаты труда и перспективные планы, связанные с повышением квалификации специалистов. Соглашения на индивидуальном уровне представляют собой основной механизм ведения переговоров о заработной плате в частных компаниях, где около половины работников типичной фирмы имеют такие соглашения. Примечательно, что уровень

7 Australian Department of Employment: https://www.jobs.gov.au/occupational-skill-shortages-information

8 *Simkins Z., Mahjabeen R.* Measuring the Transportation Workforce Skills Gap Using New Indices and Survey of Employers and Workers: *JTRF.* Vol. 56. № 3, 2017: http://journals.oregondigital.org/index.php/trforum/article/viewFile/4447/4345

9 *Restuccia D., Taska B., Bittle S.* Different skills, different gaps: measuring and closing the skills gap. *Burning Glass Technologies*, 2018: https://www.burning-glass.com

10 *Hlon-Dominchako A., Zhuravsky A.* Measuring skills mismatches revisted – Introducing sectoral approach. IBS *Working Paper*. 2017. № 3. 46 p.: http://ibs.org.pl/app/uploads/2017/04/IBS_WP_03_2017.pdf

согласия между работниками и работодателями относительно квалификационных дефицитов выше для компетенций, связанных с IT-технологиями, управлением и коммуникациями, чем со специальными профессиональными навыками.

В совместном исследовании «Переосмысление разрывов в навыках», проведенном специалистами университета города Уорик (Великобритания) и Института экономики труда (IZA, Германия), были установлены причины возникновения и сохранения квалификационных дефицитов различных типов. Так, одной из причин является то, что сотрудники не приспосабливаются к изменениям в спросе на навыки, не осваивают новых умений, необходимых для работы. Компании также могут не реагировать на трансформации навыков при создании рабочих мест (в этом случае используются навыки, уже имеющиеся на рынке труда). И, наконец, заработная плата сотрудников может неадекватно отражать нехватку компетенций, не стимулировать работников приобретать дефицитные навыки[11].

Технологии исследования квалификационных дефицитов

Анализ методик и технологий, которые используют зарубежные исследователи и практики для оценки квалификационных дефицитов работников, показывает, что основным средством обнаружения несоответствия навыков являются опросы работодателей на национальном, региональном, местном и/или отраслевом уровнях. В интервью и анкеты включаются вопросы о трудностях, с которыми работодатели сталкиваются при поиске персонала. При этом инструментарий (структура опросников, методы сбора данных и т.д.) бывает довольно разнообразным, что существенно ограничивает сопоставимость получаемых результатов. Наиболее активно опросы работодателей практикуются в Великобритании, где в мониторинговых исследованиях применяются сопоставимые опросники для оценки навыков [Strietska-Ilina, 2008. P. 13–14].

Наряду с опросами, в европейской практике используется метод анализа объявлений о найме на работу и имеющихся вакансиях, размещенных в средствах массовой информации и интернете. Например, в Германии специалистами Федерального института профессионального обучения (BIBB) были проанализированы объявления о предложениях вакансий для IT-сектора. Сравнивались компетенции, которые искали работодатели, с квалификациями, имевшимися на рынке труда. В результате исследования было выявлено, что в течение полугода после размещения объявлений около 20% вакансий оставались незаполненными. Также были определены дефициты так называемых «мягких навыков» («*soft skills*») как существенный недостаток квалификации соискателей рабочих мест (CEDEFOP, 2004) [Strietska-Ilina, 2008. P. 175–250].

В Австралии для оценки несоответствия навыков также используются опросы работодателей («Survey of Employers who have Recently Advertised», SERA). Чаще всего это телефонные мониторинги лиц и организаций, объявивших о вакансиях по отдельным профессиям. Исследование SERA проводится министерством занятости через его государственные и территориальные управления. Ежегодно оценивается около 80 профессий. Собирается информация о требованиях к квалификации, занимаемой должности, количестве доступных рабочих мест и соискателей вакансии, критериях их отбора, причинах того, почему соискатель считается неподходящим.

Следует подчеркнуть, что низкая доля заполненных вакансий не обязательно свидетельствует о нехватке навыков. Причины, по которым вакансии остаются незаполненными, часто бывают комплексными и могут не относиться к квалификационным дефицитам соискателей. Например, это узкоспециализированные требования работодателей, уровень оплаты труда ниже рыночных ставок, неприемлемые условия работы, нереалистичные ожидания работодателей и т.д.[12].

Особого внимания заслуживает практика работы с квалификационными дефицитами в США, где накоплен значительный опыт оценки несоответствий в навыках / умениях / компетенциях. Агентство «ACT WorkKeys» активно работает с онлайн-сопровождением исследований и разработок в сфере квалификаций и набором веб-инструментов для управления компетенциями[13].

В материалах этого агентства размещены описания квалификационных требований (профилей) к работникам по отраслям экономики («*job profiling*»), создаются специальные кодификаторы и спецификации, оценочные средства для тестирования персонала предприятий и студентов колледжей с целью определения «расхождения / несоответствия навыков» (*skills mismatch*) по отраслям и уровням квалификации работников. Данные процедуры необходимы для получения соответствующего сертификата, свидетельствующего о готовности к работе («*job readiness certificate*»).

Оценочные средства ACT WorkKeys включают в себя восемь предметов. Тремя основными оценками, используемыми для получения Национального сертификата о готовности к работе, являются:

WorkKeys Applied Math («Прикладная математика») – применение математических рассуждений к задачам, связанным с работой;

WorkKeys Workplace Documents («Чтение для ин-

11 *Rathelot R., Thijs van Rens.* Rethinking the skills gap: https://wol.iza.org/articles/rethinking-the-skills-gap/long#iza-wol.391-biblStruct-000003

12 Australian Department of Employment: https://www.jobs.gov.au/occupational-skill-shortages-information

13 ACT WORKKEYS: http://www.act.org

формации») – понимание связанных с работой материалов для чтения (инструкции, технологические карты, руководства по политике, правительственные постановления);

Graphic Literacy WorkKeys («Графическая грамотность») – извлечение информации из таких источников, как диаграммы, планы, таблицы и графики[14].

Компонент анализа ACT WorkKeys, обозначенный как «Профилирование заданий», помогает устанавливать контрольные показатели, соответствующие баллам WorkKeys. Работодатели используют профилирование вида профессиональной деятельности, для того чтобы определить, какие компетенции нужны для его реализации и на каком уровне должен быть сформирован каждый навык, необходимый для успешного выполнения работы. Сотрудники, имеющие лицензию ACT, посещают компанию и определяют исходную информацию о профилируемом виде деятельности. Собираются материалы (инструкции, годовые отчеты, информационные бюллетени, другие источники), которые характеризуют деятельность организации.

Затем составляется начальный список трудовых функций, наиболее соответствующих профилируемой работе. Эксперты в конкретной предметной области (специалисты, которые лучше всего знают рассматриваемый вид деятельности, занимая штатную должность или контролируя технологический процесс) уточняют список и оценивают каждую задачу на основе двух факторов: ее важности для данного вида профессиональной деятельности и относительного времени, потраченного на ее решение. Исходя из этого, определяется, какой минимальный уровень каждого навыка необходим для успешного выполнения работы.

Экзамены ACT WorkKeys составляют основу Национальной системы обеспечения готовности к трудоустройству, аттестации профессиональных компетенций в США. Соискатели могут получить национальный сертификат готовности к карьере, сдав три экзамена ACT WorkKeys (прикладная математика, графическая грамотность и документирование) на рабочем месте. Это подтверждается сертификатами уровня «Platinum», «Gold», «Silver» и «Bronze» – в зависимости от результатов теста. Соискатели, оцененные на уровне «бронзового» балла, обладают базовыми навыками, востребованными примерно для 17% рабочих мест, профилированных ACT с помощью WorkKeys. «Серебряный» балл указывает на навыки приблизительно для 69% профилированных рабочих мест, «золотой» балл – для 93%, «платиновый» балл – для 99% рабочих мест[15].

Разработано практическое руководство «Occupational Outlook» (2016–2017), которое описывает типичные требования к образованию и профессиональной подготовке для 329 профилей, охватывающих 576 профессий[16].

Технология выявления слабых мест в квалификациях работников как совокупность методов и последовательность производимых действий в англоязычных публикациях определяется понятием «анализ квалификационных дефицитов» («*skills gaps analysis*»). Ее описанию посвящен ряд статей, как правило, адресованных службам управления персоналом компаний (HR-специалистам). Так, Дж. Миллер-Мерелл рассматривает трехэтапный процесс выявления квалификационных дефицитов персонала:

составление двух ранжированных списков навыков: (а) которые в настоящее время используются в каждом подразделении компании, (б) которые на сегодняшний день отсутствуют, но необходимы для успеха компании;

анализ должностных инструкций и обязанностей сотрудников, а также качества их выполнения;

сравнение результатов 1 и 2 этапа, определение различий в навыках персонала компании, разработка плана действий по устранению дефицита компетенций[17].

Схожие методики оценки квалификационных дефицитов представлены на интернет-сайте консалтинговой компании «Cleverism»[18].

Как правило, во всех этих описаниях последовательность проведения оценки дефицита навыков следующая:

1) разработка профилей и определение критических навыков, необходимых для успешного выполнения работы;

2) рассмотрение влияния предстоящих законодательных и/или нормативных изменений на трудовые функции персонала;

3) инвентаризация текущих навыков персонала, в том числе:

– описание должностных обязанностей;

– составление спецификаций класса работы;

– оценка эффективности персонала и самооценка сотрудников;

– интервью / встречи в фокус-группах с руководителями, менеджерами и сотрудниками;

4) определение потребности в обучении персонала для разработки новых планов и программ;

5) обсуждение с сотрудниками индивидуальных планов по развитию профессиональной карьеры.

14 South Carolina Department of Education (USA): https://ed.sc.gov/scdoe/assets/ File/stateboard/documents/UsingWorkKeysScores.pdf

15 South Carolina Department of Education (USA): https://ed.sc.gov/scdoe/assets/ File/stateboard/documents/UsingWorkKeysScores.pdf

16 Occupational Outlook: https://www.bls.gov/ooh/about/occupational-information-included-in-theooh.xтм

17 *Miller-Merrell J.* Skills gap analysis: a 3-step process: http://blog.eskill.com/skills-gap-analysis

18 How to perform a skills gap analysis. *Cleverism*: https://www.cleverism.com/lexicon/skills-gap-analysis

Профессиональное развитие: повышение уровня конкурентоспособности и эффективности компании

В ряде западных стран рассмотренная выше технология представлена в формате компьютерного сервиса (ресурса). Так, в американской экспертно-консалтинговой компании «Avilar» (Колумбия, США) разработаны веб-инструменты для управления компетенциями и планирования обучения. Виртуальная система определения недостатка навыков «WebMentor Skills» используется как платформа для сравнения требуемых и имеющихся компетенций персонала. В качестве эталона в компании сформирована модель компетенций «The Avilar Employee Competency Model», включающая 350 умений, распределенных в 50 группах.

Представленная модель содержит 3 категории компетенций:

- общепрофессиональные компетенции (Professional Skills);
- лидерские компетенции (Leadership Skills);
- специальные профессиональные компетенции (Occupational Skills)[19].

Компьютерный формат технологии предоставляет возможность для проведения оценки нехватки навыков через интернет, в том числе на индивидуальном уровне, уровне подразделения или компании в целом. На основе этих данных формируются наборы квалификационных дефицитов персонала. Сотрудники могут самостоятельно разрабатывать индивидуальные планы своего профессионального развития, чтобы устранить имеющиеся недостатки.

Существует детально прописанное практическое руководство по проведению анализа квалификационных дефицитов сотрудников на индивидуальном или командном уровне, разработанное К. Редди[20]. Исследователь рекомендует при составлении требуемого набора компетенций для конкретного рабочего места изучать должностные инструкции компании, ее бизнес-цели, а также корпоративные ценности. Наряду с этим, необходимо спрогнозировать, какие навыки понадобятся организации в перспективе. На последнем этапе исследования квалификационных дефицитов производится сравнение выявленных требований к данному рабочему месту и имеющегося уровня компетентности работников, выполняющих рассматриваемый вид профессиональной деятельности. Завершающим действием должна стать интерпретация полученных данных и выработка стратегии и тактики устранения несоответствий в уровне компетенций персонала.

Наиболее эффективные способы получения такого результата – наем новых работников и обучение имеющегося персонала [Павлова, 2016. С. 50–52]. При соответствующим образом организованном обучении можно уменьшить разницу между желаемыми навыками и текущим уровнем компетенций персонала.

Заключение

Таким образом, можно констатировать, что зарубежные специалисты рассматривают квалификационные дефициты персонала как определяющий фактор для повышения квалификации на уровне компании, поскольку их некорректная идентификация может снизить конкурентоспособность организации. В опубликованных результатах исследований квалификационных дефицитов в различных сегментах мирового рынка труда представлены убедительные доказательства влияния несоответствий в умениях и навыках персонала на производительность труда и эффективность компании. Развитие любой организации предполагает то, что компетенции сотрудников должны модернизироваться синхронно с изменениями требований к профессиональным навыкам со стороны работодателя.

19 AVILAR TECHNOLOGIES INC: http://www.avilar.com

20 *Reddy K.* How to do a skill gap analysis – complete guide: https://content.wisestep.com/skill-gap-analysis

Литература

Павлова А.Е. Российский и зарубежный опыт оценки персонала. *Проблемы современной науки и образования*. 2016. № 22(64). С. 50–53.

McGuinness S., Ortiz L. Skill gaps in the workplace: measurement, determinants and impacts. *Industrial Relations Journal*. 2016. Vol. 47. Issue 3. P. 253–278.

Strietska-Ilina O. Skill shortages. *CEDEFOP. Modernising vocational education and training. Fourth report on vocational education and training research in Europe: background report.* Vol. 1. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008. 318 p.

References

McGuinness S., Ortiz L. Skill gaps in the workplace: measurement, determinants and impacts. *Industrial Relations Journal*. 2016. Vol. 47. Issue 3. P. 253–278. In English

Pavlova A. E. Russian and foreign experience of personnel evaluation. *Problemy sovremennoi nauki i obrazovaniya.* 2016. № 22(64). P. 50–53. In Russian

Strietska-Ilina O. Skill shortages. *CEDEFOP. Modernising vocational education and training. Fourth report on vocational education and training research in Europe: background report.* Vol. 1. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008. 318 p. In English