

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**  
**18–20 июня 2015**

**ПОДГОТОВКА КАДРОВ: КТО ДОЛЖЕН ФОРМУЛИРОВАТЬ ЗАПРОС?**  
**Панельная сессия**

**18 июня 2015 — 17:00–18:15, Павильон 5, Конференц-зал 5.1**

**Санкт-Петербург, Россия**  
**2015**

**Модератор:**

**Дмитрий Песков**, Директор направления «Молодые профессионалы»,  
Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов (АСИ)

**Выступающие:**

**Саймон Бартли**, Президент, WorldSkills International

**Оливье Брешар**, Сооснователь, Институт экспериментальных  
исследований в сфере образования

**Ольга Голодец**, Заместитель Председателя Правительства Российской  
Федерации

**Шив Викрам Кхемка**, Вице-председатель правления, главный  
исполнительный директор, SUN Group

**Глеб Никитин**, Первый заместитель Министра промышленности и торговли  
Российской Федерации

**Алексей Рахманов**, Президент, АО «Объединенная судостроительная  
корпорация»

**Роберт Свак**, Вице-президент международной сети по работе с клиентами  
и рынками, PwC International

**Участники дискуссии в первом ряду:**

**Владислав Бутенко**, Старший партнер, управляющий директор, The Boston  
Consulting Group

**Сергей Воробьев**, Президент, старший партнер, Ward Howell International

**Александр Климов**, Заместитель Министра образования и науки  
Российской Федерации

**Павел Лукша**, Профессор практики, Московская школа управления  
«Сколково»; член экспертного совета, Агентство стратегических инициатив  
по продвижению новых проектов (АСИ)

**Александр Оганов**, Генеральный директор, основатель, Uniweb.ru

**Дмитрий Репин**, Главный исполнительный директор, Лаборатория новых профессий

#### **Д. Песков:**

Добрый вечер! Мы рады приветствовать вас на Санкт-Петербургском международном экономическом форуме. Начинается сессия «Подготовка кадров: кто должен формулировать запрос?». Здесь собрались представители государства, бизнеса, научных учреждений, международных организаций.

Мы хотим провести сегодняшнюю панель примерно в том же формате, в котором проходят гарвардские дебаты. Вначале состоится короткое голосование, в котором я прошу всех принять участие. На ваших креслах расположены пульта для голосования: просьба взять их в руки и приготовиться. Далее состоится обсуждение; по его итогам мы проведем новое голосование. Я попрошу выступающих выбрать при голосовании ту позицию, которая вам ближе всего, и отстаивать ее в своих выступлениях, поясняя, почему именно эта структура, именно эти стейкхолдеры должны формулировать запрос на подготовку кадров.

Понятно, что в той или иной мере все формулируют запрос на подготовку кадров. Кто сегодня должен лидировать в этом? У нас есть различные варианты: государство, бизнес, образовательные учреждения, общественные движения, наука и аналитические агентства, сам человек. Прошу проголосовать в течение одной минуты.

Каковы результаты? Есть очень сильный крен. Думаю, он в значительной степени определен спецификой Форума и занятиями тех, кто здесь находится. Почти 55% голосовавших считают, что в сегодняшнем мире контрольный пакет должен быть у бизнеса. Я хотел бы спросить у наших участников, как они голосовали и почему они считают, что тот или иной стейкхолдер должен играть ведущую роль. Начнем с первого заместителя министра промышленности и торговли Российской Федерации Глеба Никитина.

## **Г. Никитин:**

Сразу задумываешься: если запрос, то в адрес кого? Наверное, в адрес образовательных учреждений, государства, научных организаций, аналитических агентств. Поэтому формулировать запрос должен либо бизнес, либо человек.

Я голосовал, естественно, за бизнес. Наверное, странно было бы слышать другой ответ от представителя Минпромторга. Именно промышленные предприятия должны определить, каких именно кадров, какого уровня и в каком количестве им не хватает на ближайшую перспективу. Государство должно, во-первых, создать условия для качественного формулирования этого запроса, а во-вторых, вносить коррективы — например, в рамках таких глобальных проектов, как «Национальная технологическая инициатива», которая настраивает бизнес на стратегические размышления о ситуации в 2035-м, 2040-м, 2050-м годах.

Главная и самая сложная задача — сформулировать запрос и донести его до адресата. И здесь, как мне кажется, нас ждет ловушка: пока что серьезного механизма для артикуляции этого запроса не создано. У нас есть прекрасные инструменты для отражения основных интересов бизнеса и позиций в компаниях, например профессиональные стандарты: мы активно готовили и готовим такие стандарты, в том числе по новым направлениям. Это происходит благодаря системе дуального образования, которую создает вместе с нами АСИ, за что огромное спасибо и Вам, Дмитрий. Это происходит также благодаря инжиниринговым центрам, которые мы сейчас создаем в вузах вместе с Минобрнауки. Я считаю, что помимо решения основной задачи — создания сектора инжиниринга — они помогают привлечь вузовскую молодежь к работе над конкретными инжиниринговыми проектами. Но это все инструменты локального характера.

Мне кажется, что стратегический запрос на кадры со стороны промышленности должен формулироваться через государственную информационную систему в сфере индустрии. Когда мы ее предлагали и, в конечном итоге, реализовали в Законе о промышленной политике, мы прежде всего стремились выявить «белые пятна» в подготовке кадров на определенную перспективу.

Думаю, мы должны учитывать взаимодействие стейкхолдеров, перечисленных здесь, но в первую очередь все-таки удовлетворять запрос бизнеса на подготовку кадров.

**Д. Песков:**

Спасибо.

Я хотел бы обратиться с тем же вопросом — как Вы голосовали и почему? — к Оливье Брешару, сооснователю французского Института экспериментальных исследований в сфере образования. Оливье руководит одним из крупнейших образовательных учреждений в мире и хорошо владеет этими практиками.

**О. Brécharд:**

After much consideration, I took a radically different view, the one of the man himself.

Two weeks ago, I was invited to Israel to talk at an international forum about the global effects of the development of educational technology (EDTECH), a development that is clearly led by business.

Silicon Valley decided that education would be a market, and it is becoming a market. It is not normal for a Frenchman to say this, but even in France we are now talking about education and learning as becoming a market. This is a radical revolution. What I really see in this transformation of education and in the business world is the significant development of an entrepreneurial spirit, and a

strong connection between education and entrepreneurship, in terms of the capacity to develop oneself, develop business and create opportunities.

This is not exactly the same as big companies or governments in a world of uncertainty. We do not quite know what jobs and sectors are going to develop tomorrow. This can change very quickly. New sectors rise and fall. If you create areas thriving with entrepreneurship, that can change on a very regular basis, that is very interesting in terms of education and creating business opportunities. It would require an understanding of the people living there, how they develop, and what the communities' demands are. There should also be a lifelong view, one where people change jobs very often.

I chose the man himself, because the man is going to go through the process in many ways. I have more faith in entrepreneurship and education for creating the jobs of tomorrow than in big companies or governments.

**Д. Песков:**

Большое спасибо. Заявлена радикально отличающаяся позиция: сам человек лучше всего чувствует тренды и изменения экономики. Возможна ли подобного рода система в глобальном масштабе? Когда этот вопрос формулируется, разве человек способен сделать это системно? Оливье, это уточняющий вопрос к Вам. Каков же механизм, если шесть миллиардов человек на Земле начинают формулировать персональные запросы на образование? Это же хаос какой-то.

**O. Bréchard:**

You initially asked me to take one strong position, and so I did. However, I do not believe in one strong position. I believe in dialogue between governments, businesses, communities, cities and individuals.

For the past 10 years, I have been bringing together social entrepreneurs with governments, the private sector, and startups, to work together and do this. Now

that I am working in advertising, I have been really impressed by the Global Education Future foresight work that is done by the agency, imagining the future of education. I will end on this point.

I was in California with a Russian team, and they were talking about “empathic technology”. I saw many things I was completely unfamiliar with. Empathic technology allows you to, for example, better understand how Dmitry thinks. In Israel, I was in the middle of the desert at a hackathon with 15 teams from many different countries. There was a Brazilian and Mexican – two techno-geeks – working with two Israeli philosophers, and they came up with empathic technology. I was sitting here, and the Brazilian guy was sitting there, but I was in his body.

What I saw was foresight, something that will come in 10 years’ time, and two weeks later I was living it for real. I saw the design agency Global Education Futures thinking about this, and I saw the Brazilian, Mexican and Israelis making it happen two or three weeks later. So I think it is a mix.

**Д. Песков:**

Как мы говорим, foresight притягивает будущее. То, что вы планируете на 20 лет вперед, вдруг оказывается настоящим. Будущее наступает быстрее, чем нам хотелось бы.

Я хотел бы задать вопрос Алексею Рахманову. Вы — глава крупнейшей корпорации. Наверное, понятно, как Вы голосовали?

**А. Рахманов:**

Я голосовал за второй вариант именно потому, что нам этого не хватает. Мы над этим активно работаем. Чтобы нас услышали, мы должны сформулировать этот запрос в контексте того, о чем говорил Глеб Сергеевич: какие специалисты нам нужны, в каком количестве, в какие сроки, с какой квалификацией, какие задачи они будут решать? Но, как и



любой социологический опрос, он содержит много неточностей и подразумевает много различных интерпретаций.

Я задался другим вопросом: почему из сидящих здесь кто-то стал чиновником, кто-то — бизнесменом, кто-то — философом? Наверное, после первичного выявления навыков и способностей человека он должен определиться, кем он будет в этой жизни. Здесь играют роль семья, о которой пока ничего не говорилось, наследственность, привычки, социум. Возвращусь к дискуссии. Мне кажется, сейчас очень важно устранить дисбаланс между тем, кого мы готовим и кого берем на работу. Вот пример из моей практики: не более 25% людей, которые поступают на профильные специальности, остаются в профессии. Как сделать так, чтобы их было хотя бы 70%? Могут составляться целевые заявки, о чем мы только что говорили с коллегами на Совете безопасности в отношении Крыма. Это важная проблема, которая требует тонкой настройки. Мир и бизнес, к сожалению, меняются быстрее образовательных стандартов. Коллеги, не считите это за критику — просто надо более оперативно к этому адаптироваться.

Сегодня утром на российско-финской дискуссии мы затронули схожую проблему и попытались сравнить западную модель обучения с российской. Мы пришли к выводу о том, что если российская система обучения дает широкий набор теоретических знаний и схожа скорее с искусством, то западная — это ремесло: человека обучают конкретной профессии, с которой он дальше живет и работает. Мне кажется, нам поможет совмещение фундаментальных ценностей российского образования с тем, что мы наблюдаем в других странах.

#### **Д. Песков:**

Спасибо.

Я хотел бы обратиться к нашим коллегам из Индии. Перед Индией стоит фантастический по масштабу вызов с точки зрения подготовки кадров. Если

посмотреть на проблемы, стоящие перед Индией, то все наши сложности с профессиональными стандартами, с переобучением большого количества людей покажутся незначительными. Индия ставит задачу обучения сотен миллионов молодых людей различным профессиям. Прогноз потребности кадров в Индии поражает воображение: 24 миллиона человек должно быть занято в автомобильной промышленности, 7 миллионов — в ювелирной. Представляете масштабы проблемы?

Как индийские компании решают этот вопрос, как Вы голосовали, каково у вас соотношение роли бизнеса и государства? Способна ли сформулировать этот запрос даже такая крупная компания, как SUN Group, которую представляет Шив Викрам Кхемка? Или вы предоставляете это государству и выполняете его решения?

**S. Khemka:**

Thank you. There are two questions on that board, actually. One question is who, at present, formulates the demand for developing skills. In Russian, however, it says “кто должен” – “who should” formulate the demand.

So I answered the question of “who should” formulate, because in a country like India, the system is broken. Every year, 25 million children are born in our country who must be educated. Every month for the next thirty years, we will have to employ one million young people, and to do that we will have to maintain an economic growth rate of 9% to 10%. This is a huge challenge, and our current system is broken. By way of example, Uttar Pradesh state alone lacks 1.2 million teachers. We have huge issues. In class five, only 40% of children can read at class 2 level or above. The system is broken. Consequently, I answered the second question, who “should” formulate this question.

I voted for the man himself, because I too have recently been to Israel, I have been to Silicon Valley, and I have spent time on the Global Agenda Council on

Education at the World Economic Forum; and we run an education foundation where we have a million children in schools in 14 different countries.

What is clear to me is that we are all sitting here and a tsunami is coming our way. This is the tsunami of educational technology. A lot of very interesting things are being done in terms of predictive data, analytics, all kinds of psychological testing, mobile device use, cloud-based curricula. Imagine the world in ten years' time where the curriculum exists in the cloud, and any child can pull down whatever they like. It is not a mandated curriculum. Your mobile device is your teacher, your best friend, and you do things at your own pace. If you are a fast learner you are going along fine, if you are a slower learner you go slowly. It is not about what age you are or what class you are in; you are regulating the speed of your learning.

The role of the teacher will also be totally different. The role of the teacher will be to facilitate you, like a guide. If you want to get to Mount Everest, you can go this way, you can go that way, you can cross the river or go through the mountain; there are lots of different routes.

I actually believe that this is the era of the democratization of education. The old education system, set up in the colonial era to create people all over the world who could control a top-down system, I think that system is broken.

I very much believe what will happen is that people will follow their passions. It is easier to build a business today than it has ever been. I think a lot of collaboration and all kinds of entrepreneurship will result from this.

The question for me is not the top of the pyramid. I am confident that the top 10% or 20% of the pyramid will be fine, and it will be a democratized system. The question is the bottom of the pyramid. How do we get that right? Because in a planet where 8% of the world's population shares 83% of the planet's wealth, there is a problem, and that is not sustainable.

I think the real challenge is how we develop skills at the bottom of the pyramid, and I think educational technology will be the solution. There will be many bumps

in the road and many vested interests that will resist, whether they are governments, multilateral agencies, teachers' unions, school systems, or university systems. But I think that is the future, and I think it will happen.

In Silicon Valley, Khan Academy today reaches 400 million people. It is a not-for-profit organization. Udacity, Coursera, EdX: a lot of experimentation is happening. I think this is just the beginning.

Ten years ago, if someone had said e-commerce, Alibaba or Amazon, that would have been perceived as some small, niche thing. Today, these are huge multibillion-dollar corporations that have disrupted the planet's supply chains. I think the same thing is happening in education. When we look back 10 or 15 years from now, I think we will see a different planet.

**Д. Песков:**

Большое спасибо. Это сильная метафора: цунами, которое набегаёт на сломавшуюся национальную систему.

Хотел бы спросить у Вас, Ольга Юрьевна: видите ли Вы цунами, в каком состоянии находится наша система? Как Вы голосовали?

**О. Голодец:**

Действительно, у нас есть серьёзный дисбаланс между системой подготовки кадров и потребностями рынка. Сегодня в банке вакансий имеется 1 миллион 300 тысяч вакансий, а безработных насчитывается миллион человек. Что бы мы ни делали, вакансии не замещаются этими безработными.

Сейчас представители бизнеса часто говорят, что им нужны рабочие руки, но взять их неоткуда. И дело не только в образовании: в некоторые отрасли экономики люди не хотят идти. Если бизнесу нужен такой труд, нужно проделать специальную работу, начать издалека. Вы говорите, что к вам

сегодня не идут кадры. Для уверенности в том, что выпускники придут, нужно работать не с теми, кто учится, а с теми, кто приходит поступать.

В моей практике был такой случай: я никак не могла понять, почему на предприятие, где я работаю заместителем по персоналу, не приходят маркшейдеры? Это важнейшая горнопроходческая инженерная специальность. Я поехала в Санкт-Петербург, в Горный институт, и посетила группу, где учатся маркшейдеры. Там сидели одни девочки, замечательные, красивые девочки, и учились маркшейдерскому делу. Я спросила: «А зачем вы сюда пришли?» Они говорят: «Понимаете, сюда легче всего поступить». Понятно, что эти девочки никогда в жизни не приедут в Норильск работать маркшейдерами.

Тогда мы изменили систему взаимодействия с вузом: стали проводить у себя отбор, представители вуза приезжали к нам и искали тех ребят, которые действительно заинтересованы в этой работе, которые воспитываются в промышленных династиях. Мы изменили эту систему примерно за 6—7 лет, и она стала самовоспроизводиться. Таким образом, запросы бизнеса важны, но не стоит их абсолютизировать.

Я полностью согласна с коллегами в том, что сейчас главное — запрос от человека, ведь бизнес — это, в конце концов, тоже люди. Если мы говорим о бизнесе, который меняет экономику и среду в широком смысле этого слова, нужно думать прежде всего о реализации всех талантов человека, всех его способностей, в том числе способности изменить мир.

Полностью согласна: сегодня образование становится другим. Есть профессиональные стандарты, но мы все равно должны четко видеть запрос от конечного потребителя. Мы должны понимать, кто такой строитель, кто такая медсестра: именно поэтому здесь находится Саймон Бартли. Мы вступили в движение WorldSkills, и для нас очень важно, чтобы профессиональные стандарты были унифицированы и находились на мировом уровне, чтобы мы не обсуждали понапрасну, чему должен

соответствовать сегодняшней рабочей. Мы не должны изобретать велосипед. Унификация мировых стандартов и постоянное их обновление, постоянное движение вперед дают мощный импульс развитию экономики. Вместе с тем есть люди, которые при выборе образования должны применять гораздо более широкий подход, чем тот, который имеется у любых стейкхолдеров. Именно эти люди сегодня совершают открытия, создают тот бизнес, который породит новые профессии: они являются организаторами этого движения. Я выбрала шестой ответ.

**Д. Песков:**

Спасибо.

Получается, что три человека в президиуме голосовали за ответ, который набрал менее 10%: мнения президиума и основной аудитории различаются. Это интересный феномен, его надо изучить.

Если следовать Вашей логике, Саймон Бартли — человек, который понимает, как мир формулирует этот запрос. Саймон, как Вы голосовали?

И еще: я знаю, что в WorldSkills существует интересная процедура включения новых компетенций. Как WorldSkills решает, что со следующего года он будет тестировать по всему миру новую компетенцию? Как это происходит технически — шаг один, шаг два, шаг три?

**S. Bartley:**

Thank you very much, Dmitry. If there are two questions on the board, you have just asked me a third question, which I think is very unfair. Let me come back to the third question after I answer the first.

You might expect me, as a non-governmental organization, to have voted for social movement, number 4. You would be wrong and you would have lost your money if you had placed a bet on that.

It is my belief that unless we wish society to revert to what we had in the Middle Ages, 600 or 800 years ago, we have no option but to satisfy the demands of business in terms of the skills that are going to be available. Not only for the people who join businesses, but also for the people who are in business at this moment in time, whose formal education, whether academic or vocational, was a long time ago.

It seems to me that we are unable to go back a thousand years. Someone once said you cannot put the genie back in the bottle. You cannot “disinvent” something. You have to live with an invention once it has come about. What that means is that, in a world where we have the Internet, where we have rapid transformation across boundaries, where we have economic regions and social regions communicating and participating with each other on a daily basis, we have to go for business.

Without business, no community, call it a country if you wish, and no region will be able to have hospitals, health care, education, social security, or defence. Why? Because all of those things are paid for by taxation. Taxation of businesses, and taxation of individuals who work in businesses. That is the only source of government wealth, and if we do not have businesses employing people, employing the right people, working to ensure they are profitable, socially responsible, economic and efficient, then society as we know it cannot continue.

I heard the statistics on India, where 9% growth per year is required. There is no other way than encouraging business to take a part in the development of the individuals they employ, and telling the educational system of the skills required of people joining their businesses.

But what I would say in conclusion is two things. Firstly, in the same way as businesses have to articulate how they want individuals educated within the system, businesses also have a responsibility for educating and training their workforce.

It is equally as bad that we have people coming out of the education system who do not have jobs, as it is to have people in jobs who are not being educated.

Let us not forget that entrepreneurship, skills development, and efficiency gains are as likely to happen, if not more so, within existing businesses as they are by individuals coming out of some sort of education system. For the benefit of everyone, I think businesses need to be involved.

My final point is that I think that the word “business” in this context is wrong. I think we need to be talking about business and employers, because in most countries in the world, approximately 20%–25% of the workforce is paid by taxpayer dollars, rubles, euro, or pounds. The government would never regard itself as a business; however, it is a major employer. We must remind ourselves that if we could make government, as well as charities, not-for-profits and businesses, 10% more profitable, they would need 10% less of the tax that is being collected from individuals in their country.

If we move forward in this debate, please let us think about businesses and employers, because an employer, as a one-person band, is the man or woman themselves. Thank you.

**Д. Песков:**

Большое спасибо.

Сразу вспоминается высказывание о том, что нет такого преступления, на которое бы не пошел капиталист за определенную норму прибыли.

И все-таки, Саймон, как Вы принимаете решение о введении той или иной компетенции? Какая норма прибыли должна быть у компаний, которые лоббируют это решение? Как это происходит?



**S. Bartley:**

Dmitry, you may be confusing me with a capitalist. It might be better to ask some of the businesspeople at the table rather than me.

I do not think that profit on which a responsible company or an individual pays tax is a bad thing. I think that the level of that profitability is dependent on so many factors.

I do want to say that I think that companies doing cutting-edge research, that work with their staff to be entrepreneurial in the activities they do, that train their staff to work responsibly with the environment, they deserve to be paying less tax than those who take all of the easy money and spend it on themselves or on the people investing in them.

I think government tax regimes probably need to be looked at, as they are in some countries, to ensure that people who are contributing to the development of society and to the people in society should be treated in a more tax-effective way than those that are not. Whether they are capitalists, not-for-profits, governments, or anybody else.

**Д. Песков:**

Большое спасибо.

Я хотел бы обратиться к Роберту Сваку, вице-президенту международной сети по работе с клиентами и рынками PricewaterhouseCoopers.

Роберт, как Вам видится ситуация на мировых рынках, что Вы говорите своим клиентам, когда они жалуются на нехватку кадров и просят дать прогноз по поводу того, кого и как надо готовить? Как Вы голосовали во время нашего опроса?

**R. Swaak:**

Thank you. It is actually a great question, and I am going to turn it around. I am going to take your question and ask, what do clients tell us? Because I think listening to clients is what is going to allow us to ask that question.

What clients tell us, what CEOs tell us, in a survey we did across thousands of CEOs around the world, is that 73% agree there is a skills gap, and they are all extremely concerned about that pervasive skills gap.

Of those CEOs, 60% say, interestingly, that this has to be a government priority. Government has to take a clear position as to how they are going to close that gap. They will do it together. We need to do it together.

Some 47% say, do I trust this to happen? They are negative about it. But another 40% say they do want to participate in the debate. I think you need to be very careful here. There is no one answer. Actually, there is one answer, and I will tell you that in a minute. There is one answer.

But you have to consider the fact that you must be willing to engage business and public institutions. I will broaden it to say it is not just government. It is public institutions coming together on a clearly defined global issue. This is not an issue for the Russian Federation only, nor is it an issue for developed markets. It is a global issue. It is very pervasive.

Now to your question. How do I answer this? I actually went with number six. Is that not interesting? If I am now making a play to say that you have to have business and you have to have the public institutions coming together in a articulated policy that both will have trust in, I choose six. Now why do I choose six?

I apologize that I do not read Russian, so I am stuck with what I saw on the screen in English. But I have now positioned myself as a 20-year old. I am the 20-year old sitting in this room listening to this debate. We are actually talking about that 20-year old. And what would that 20-year old say?

He would go exactly with what you said. He or she would pull down whatever they thought they needed to get, or what they would like to get. So I think we

need to be very careful about being presumptive about a generation that has more technology at its disposal than the president of the United States did in 1963.

Now this is not to say that you do not have to have a clear alignment between business and the public institutions, but you cannot ignore what these generations are growing up with. I think that, regarding the examples in Silicon Valley, there are a lot more places in the world where you are starting to see the online development of educational resources. If you continue to ignore that, there is going to be an even wider gap, because you are going to find people who are just not that interested, if they can permit that luxury, in having to do what we are telling them to do.

I went with the man himself, but I am very much about the collaboration that is not taking place, that needs to take place.

**Д. Песков:**

Фантастически интересно: сидящие в президиуме отстаивают маргинальные точки зрения.

Правильно ли я понимаю, что выступающие озвучивают следующий тезис: запрос в целом формулирует бизнес, но для подрастающего поколения, для тех, кому сейчас 10—15 лет, бизнес и государство не способны сформулировать привлекательный запрос?

**R. Swaak:**

That is not what I am saying. I am saying that business and public institutions need to be aware of what this generation is actually doing. I think a lot of policy changes are being made right now that could affect generations in the future, and the generations themselves already know it. I am not sure that businesses are always as aligned with their own constituents. I look at our own organizations, and the average age in many territories does not go beyond thirty. That means

you have to understand what is happening within these generations as you start to articulate answers to these questions.

**Д. Песков:**

Спасибо.

Я хотел бы обратиться к Владиславу Бутенко. Boston Consulting Group недавно проводила исследование как раз о том, каких навыков не хватает новому поколению.

У меня к Вам два коротких вопроса: как голосовали Вы и кто, на Ваш взгляд, должен сформулировать запрос для нового поколения?

**В. Бутенко:**

Дмитрий, спасибо.

Прежде всего разрешите сделать Вам комплимент за искусную постановку некорректного вопроса. Понятно, что в каждой стране ситуация разная, и одни голосовали, учитывая ситуацию в своей стране, а другие — учитывая ситуацию во всем мире. Я хотел бы понять, что является правильным ответом для России.

**Д. Песков:**

Сначала скажите, как Вы сами голосовали.

**В. Бутенко:**

Я голосовал за «государство» — для Российской Федерации. Почему? Как Вы уже сказали, недавно мы вместе с Всемирным экономическим форумом задали 100 тысячам предпринимателей следующий вопрос: какие навыки в людях, которых вы берете на работу, нужны для вашего успеха в XXI веке? Ответы можно разбить на три группы. Первая группа — это навыки, близкие к профессиональным: математика, язык и так далее. Вторая группа — это

такие навыки, как способность к командной работе, коммуникации, лидерству. Третья группа — это черты характера.

Затем мы проранжировали все страны по степени удовлетворенности. Везде плохая ситуация. Хуже всего обстоит дело с профессиональными навыками. России можно поставить «четверку» по таким навыкам, как математика, чтение и некоторые другие, и гораздо более низкую оценку — по коммуникации, лидерству и тому подобным навыкам.

Что это означает? Люди плохо срабатываются друг с другом, и российские компании вынуждены компенсировать это созданием командной вертикали, а значит, производительность труда при прочих равных условиях страдает.

Теперь второй вопрос. Ольга Юрьевна, я очень рад, что Вы об этом сказали. Сделать такой запрос — это игра в долгую. Проблема в том, что у генерального директора российской компании временной горизонт составляет примерно 3—5 лет. Даже если он сделает запрос, то по истечении контракта не увидит результатов.

Поэтому я считаю, что этим должно заниматься государство, либо нужно изменить систему, пересмотреть сроки контрактов генеральных директоров. Раньше, в Советском Союзе, этим занимались системообразующие предприятия. Знаменитые гендиректора и руководители министерств сидели на своих местах по 20 лет: у них было время на то, чтобы сделать запрос, проконтролировать то, что сделано, и добиться результатов уже с новыми людьми. Как я считаю, наша страна не готова к тому, чтобы бизнес формулировал запрос: это должно делать государство.

#### **Д. Песков:**

Большое спасибо.

Пожалуйста, Сергей Воробьев, президент Ward Howell. Ваш бизнес основан на том, что у нас наблюдается дефицит навыков. Правильно ли утверждать, что Вашей компании трудно найти людей с нужными навыками? Какие

навыки мы должны развить, чтобы бизнес Вашей компании оказался менее востребованным, чтобы этих навыков у нас было много?

**С. Воробьев:**

Мы верим, что рано или поздно это случится: именно потому мы не только ищем, но и развиваем людей, работаем над развитием лидеров и команд.

Чего не хватает? Когда-то Ленин сказал: учиться, учиться и учиться. Несколько лет назад я понял, почему учиться нужно три раза. Первое: нужно учиться научаться, а в современном мире это сложно, потому что способы научения меняются. Не просто учиться учиться, а учиться научаться: ты должен это с пользой для себя применить, изучить, и что-то сделать с собой: в результате ты тоже изменишься.

Отсюда второе: ты должен научиться меняться, что для русского человека — катастрофа. Он же, мятежный, хочет бури, как будто в буре есть покой. Я китайцев спрашивал: есть у вас поговорка «Не дай бог жить в эпоху перемен?» Они говорят: наша Библия называется «Книгой перемен». Это наша, русская, поговорка о нас самих, для нас перемены — это катастрофа. Но теперь это норма жизни. Нужно учиться изменяться. Образование без изменения себя — это entertainment, это уже другое, тем более, когда речь идет о взрослых.

И третье — нужно учиться взаимодействовать. Но как? В современном мире получается так, что взаимодействуют все со всеми. Не вертикаль, не матрица, а все со всеми, в любой комбинации.

**Д. Песков:**

Это называется оргией.

**С. Воробьев:**

Нет, это возвращение к норме жизни: сегодня нормой становится то, что раньше было исключением. Так учились взаимодействовать ученые, так взаимодействуют в лабораториях, так взаимодействуют физики, одним из которых я когда-то был, так взаимодействовали айтишники, а теперь это норма жизни. Не будет трехмерных мультфильмов, если айтишники не научатся петь, танцевать и рисовать, а художники не поймут что-нибудь про ИТ.

И четвертое: нужно учиться забывать старое, чтобы выучивать новое. Я голосовал за государство — для России. Я считаю, что караван развернулся, хромой верблюд оказался первым. Скоро Индия будет первой, а мы стремительно уходим с арены образования. А государству мы верим, это у нас основной субъект. Я хотел бы, чтобы Президент прямо так и сказал: «Человек, я в тебя верю, ты можешь изменить мир, но для этого ты должен учиться, учиться и учиться, учиться научиться, учиться изменяться, учиться взаимодействовать и учиться забывать старое, чтобы выучивать новое».

**Д. Песков:**

Прекрасный тезис.

Я бы хотел обратиться к Дмитрию Репину, как к человеку, который придумал и создал первую в России Лабораторию новых профессий. Он пытается обучать людей профессиям, которых раньше не существовало.

Дмитрий, есть ли запрос на новые профессии? Кто формулирует его в твоей лаборатории? И, конечно, как ты голосовал? Только не говори, что за государство.

**Д. Репин:**

Нет, я голосовал за бизнес, но подразумевал все-таки не бизнес, а рынок. Здесь, мне кажется, правильнее употребить слово «рынок», market по-

английски, потому что не везде на бизнес приходится бóльшая часть запросов, которые могут быть сформулированы.

Недавно у нас прошла сессия, посвященная Национальной технологической инициативе. Конечно, рынок образования отличается от финансовых рынков, но на нем тоже могут возникать пузыри, он тоже испытывает подъемы и спады, вызванные эмоциями. Эти эмоции может генерировать государство, их могут генерировать любые другие институты, и иногда такой эмоциональный подъем может поднять целую индустрию или область деятельности.

Говоря о Лаборатории новых профессий, господин Кхемка использовал образ пирамиды: верх пирамиды сам разберется, а низ пирамиды — это то, о чем должны заботиться мы. Мы находимся как раз в верхней части пирамиды. Гуглы и яндексы современности все-таки создаются теми, кто располагается на самом верху этой пирамиды, и мы заботимся об их образовании.

Я бы разделил образование на две части. Первая часть — то, на что могут и, наверное, должны влиять государство и общественные институты: это база образования. Человек получает навыки, которые позволяют учиться, меняться, коммуницировать и пригодятся ему в любом случае. Но технологии, которые затрагивают все стороны нашей жизни, инструменты, с помощью которых мы работаем, средства производства меняются очень быстро. Так, например, четыре месяца назад мы запустили программу подготовки специалистов по большим данным, а через три месяца инструменты уже частично изменились. Горизонт составляет три месяца. Никакое образовательное учреждение, никакие стандарты никогда не поспеют за такими быстрыми изменениями. Поэтому в той части, которая связана с профессиональными навыками и ответом на потребности бизнеса, запрос, несомненно, формулирует бизнес.



Как мы принимаем решение относительно того, начинать обучение новым профессиям или нет? Мы — частное образовательное учреждение. Для нас важно, чтобы люди были готовы платить за образование, а представители бизнеса были готовы предоставлять нам контент и всерьез участвовать в создании этих программ — не просто говорить: «Хорошо, мы прочитаем лекцию», а участвовать всерьез. Тогда мы запустим новую программу.

**Д. Песков:**

Большое спасибо.

Я хотел бы продолжить этот разговор с Александром Огановым. Александр, Вы создаете учебное заведение нового типа, растите потенциального конкурента программам, которые запускаются в Силиконовой долине, и Вы работаете в онлайн-режиме. Как Вы голосовали? Как Вы выбираете программы, на основе которых идет учебный процесс?

**А. Оганов:**

Если можно, я начну с того, что выражу несогласие с коллегами из Boston Consulting Group и Ward Howell. Я голосовал, естественно, за бизнес, и сейчас объясню почему. Может быть, это результат профессиональной деформации: я занят в образовательном бизнесе и в то же время сам являюсь работодателем. Когда я начинал реализовывать проект, мне стало ясно: на рынке нет готовых специалистов, необходимых мне для того, чтобы производить свой продукт. Пришлось потратить пару лет и вложить средства, чтобы вырастить эту компетенцию у себя, in-house. Иными словами, в качестве работодателя я уже на начальном этапе сформулировал запрос, на который рынок не давал адекватного ответа.

Теперь отвечу на второй вопрос. Мы достаточно активно взаимодействуем с другими работодателями и пытаемся понять, чего им не хватает. Недавно мы провели опрос среди 25—30 крупнейших работодателей, которым

нужны обладатели инженерно-технических специальностей. Для начала мы постарались определить, что между ними общего. Оказалось, что у всех приблизительно одни и те же проблемы. Каждый из работодателей был способен идентифицировать проблему и изложить ее в систематическом виде. Так мы смогли понять, что именно является приоритетом для групп работодателей или для отдельно взятого работодателя. Поскольку мы занимаемся онлайн-образованием, то, естественно, у нас есть возможность масштабировать это.

Мне очень понравился пример Ольги Юрьевны, касающийся предприятия и его взаимодействия с вузом. Проблема такого подхода — сегодня его практикуют многие предприятия — именно в масштабируемости. Мы решаем эту задачу путем нововведений в области педагогического дизайна, интернет-технологий и так далее.

Я твердо придерживаюсь мнения о том, что запрос должен формулировать бизнес: сегодня он вполне способен это сделать. Вопрос в лаге между запросом бизнеса и реакцией того, кто должен поставлять готовые кадры для этого бизнеса. Если есть возможность решить эту проблему, значит, ее надо решать. Мы решаем ее по-своему.

**Д. Песков:**

Большое спасибо.

К нам присоединился Александр Климов. Александр, Вы не успели проголосовать. Как бы Вы проголосовали? На основе каких запросов Министерство образования формулирует приоритеты в области подготовки кадров?

**А. Климов:**

Постараюсь говорить как эксперт. Мне кажется, что экономика и социальная сфера...

**Д. Песков:**

Сначала скажите, как бы Вы голосовали?

**А. Климов:**

Я голосую в первый раз за государство, во второй раз — за бизнес и в третий раз — за человека. Сейчас объясню почему. Мне кажется, что экономика сильно диверсифицирована. Если говорить о системе образования, о школе, то мы, с учетом демографических тенденций, понимаем, как будет меняться потребность в учителях и школах. Сейчас основной упор делается на детские сады, но потом этот поток детей переместится в начальную школу и так далее. Рано или поздно он дойдет до вузов. Государство может просчитать потребность в специалистах и довольно точно спрогнозировать, какой персонал будет востребован, какие компетенции нужны.

Например, в ядерной энергетике в ближайшие 10—15 лет не предполагается радикальной смены технологий, и те, кто отвечает за глобальные программы развития этой отрасли, могут достаточно четко сказать, кто им будет нужен. В данном случае ответ — «бизнес»: он должен сказать, кто и когда ему потребуется. Думаю, в атомной энергетике все уже распланировано до 2030 года. Достаточно далеко вперед можно заглянуть и в такой отрасли, как гражданская авиация.

Если же говорить о таких областях, как, например, информационные технологии, то, конечно, нужно выбрать ответ номер шесть. Мы не можем сказать, что с ними будет через три года. Здесь главную роль играет ответственность человека, который сам выбирает свою траекторию в рамках образовательной программы.

**Д. Песков:**

Большое спасибо. Тяжело было бы нам сдавать ЕГЭ, там, где нужно выбирать один ответ.

Здесь присутствуют наши коллеги из Всемирного банка. Я хотел бы предоставить им слово. Как вы голосовали? Как вы отвечаете на этот вопрос в качестве организации, которая занимается, среди прочего, развитием профессиональных навыков и образования во всем мире?

**A. Banerji:**

My name is Arup Banerji. I am the Senior Director at the World Bank for Social Protection and Labour, where we work very much on the issue of skills. I voted for number six. This is, in part, because of the conversations we have had.

**D. Preskov:**

Sorry, but I see that the number of people who claim they answer number six is now much greater than the statistics show in this window.

**A. Banerji:**

Or it is just a selection issue. You are only asking people to speak who voted for number six.

I think that the real question is about the future. Because skills are both about the present and the future. That is where what the Deputy Minister said becomes clear. Mr. Khemka and Mr. Brécharde talked a bit about how the world, in terms of individuals and their ability to pull down skills, is changing, because the world is being increasingly fragmented, and accessible and democratized.

But so is the world of business. Today, as Mr. Khemker said, it is so easy for anyone, you, me, anyone in this room, and our children, to start up a business. To start up without regulations, outside the sphere, over the Internet.

Technology is moving at a pace that is unprecedented. This thing that all of you have is more powerful than the desktop computers of three years ago. And that

change is happening in a way that is so unprecedented that the only thing that actually can catch up is not businesses, in terms of large corporations, or the government, trying to plan for manpower resources, but individuals, who have to quickly get the skills to learn how to learn. So, again, I want to associate myself with that.

A last point on that, I think, is the issue of soft skills. All of you here are employers; all of you have hired people. Think about how you go through the hiring process. First you look at the curricula vitae for the hard skills. Do they have the qualifications? Then you interview. In the interview, partly you are checking for the hard skills; but what else are you checking for? You are checking for the social and emotional skills, as they say. You are checking for whether the person will be able to work with others, whether they can control their temper, whether you think they will turn up on time.

In fact, a good friend of mine who is a major industrialist said, "You know something, we really hire for the hard, technical skills, but we fire for the lack of social and emotional skills." I think that is one of the things we now know to be key in education and skills that each one of you as employers is looking for. You are looking for people who can work together in teams, who have the ability and innovation, and who can actually grow and adapt to the very fast-changing world that you and I cannot predict.

A final point on that. How do we get there? Is it something that we just learn from our parents and our grandmothers who said, "Turn up on time, it is a good thing to do"? No. What research is finding, and this is research led by eminent people like Nobel Prize winner James Hepburn in the United States of America, Angela Duckworth and others, is that these things can be taught in schools.

Actually, at the World Bank we are working with several governments that are trying to make the teaching of social and emotional skills part of their educational curricula. These are things we are also proposing to work on with the Russian Federation. Thank you.

**Д. Песков:**

Большое спасибо.

Я хотел бы обратиться к Павлу Лукше, который отвечает за проект Global Education Foresight Initiative и имеет доступ к интереснейшим разработкам со всего мира. Во-первых, как Вы голосовали? В-вторых, насколько реалистична идея о том, что в школе можно обучать эмоциональным навыкам?

**П. Лукша:**

Не просто реалистична: это необходимо.

**Д. Песков:**

Как Вы голосовали?

**П. Лукша:**

Ухудшу еще раз статистику: я тоже голосовал за шестой ответ.

**Д. Песков:**

В Центризбирком, срочно.

**П. Лукша:**

В отличие от предыдущих ораторов, говоривших о шестом ответе, я могу прокомментировать свое мнение о том, что бизнес не способен полноценно формулировать запрос. Дмитрий Репин в своем выступлении привел пример: за три месяца, пока формируется программа, технология уходит вперед. Цикл жизни технологий и связанных с ними технологических навыков стремительно сокращается во всех отраслях. Получается, что профессиональное обучение будет покрывать 5—10% ключевых навыков,

необходимых нам для того, чтобы выживать в ближайшее время. Хуже того: за время своей профессиональной жизни мы, по всей видимости, успеем сменить несколько карьер, приличное количество. По оценке, те, кому сейчас 16 лет, будут менять до 20 карьер в течение жизни.

Это означает, что бизнес может формулировать долгосрочные заказы. Единственный, кто сейчас способен взять ответственность за долгосрочный заказ на навыки — это сам человек.

Возникает вопрос: какие навыки нужны? К сожалению, большая часть этих навыков, сейчас не преподается в школах и в университетах. Здесь упоминалось об эмоциональных навыках, но есть и другие. Это, например, творческие навыки, критически важные в XXI веке. Как можно воспитывать творческого человека в шаблонных системах образования с одним уроком изобразительного искусства в неделю? Вам нужны инноваторы, а вы получаете людей, действующих и мыслящих стандартно.

То же самое можно сказать о командной работе. Нужно, чтобы люди больше сотрудничали, а они находятся в классе, где должны конкурировать между собой, показывая лучшие достижения. И вы опять не можете получить человека XXI века с навыками XXI века.

Есть еще ряд навыков, которые даже не попадают в поле зрения. Самый важный из них — взаимодействие с насыщенным информационным полем. В аудиториях — не в этой, здесь интересно, но в других наверняка — половина людей сидит в Фейсбуке или Твиттере и отвлекается от того, что говорят выступающие. Такому базовому навыку, как управление вниманием, никто не учит, но без него мы не сумеем выжить внутри информационной цивилизации. Надо перестраивать систему образования.

Я хотел бы также сказать следующее: как мы учимся и чему мы учимся — это, по сути дела, одно и то же. Уже приводился пример с эмоциями, были другие примеры. Нужно перестраивать систему образования, о чем говорили несколько наших коллег — и господин Кхемка, и господин Брешар,

— и переходить к горизонтальным системам, в которых человек сам сможет выбирать траекторию своего развития. Это критически важно.

**Д. Песков:**

Коллеги, большое спасибо.

**П. Лукша:**

Можно озвучить последний тезис?

**Д. Песков:**

Нельзя.

**П. Лукша:**

Хорошо. Дисциплина — это тоже важный навык.

**Д. Песков:**

Да, дисциплина — важный навык, нам в России его очень не хватает, поэтому давайте его вырабатывать. Управление временем — тоже навык, которого мне как модератору сейчас крайне не хватает.

Поэтому я попрошу проголосовать еще раз, учитывая критику и вопросов в отношении первого голосования, а также подозрительный выбор шестого ответа. Возможно, кто-то кого-то переубедил, кто-то изменил свое мнение.

Поздравляю коллег в президиуме. Вы совершили невозможное — из 10% сделали 30%. Это значит, что мы выбрали очень сильный президиум, способный убеждать. Доля бизнеса упала с контрольного пакета до блокирующего, уменьшилось значение государства. У нас теперь апогей новой экономики, в центре которой находится сам человек. Это интереснейшая вещь.



У нас, к сожалению, уже нет времени на новое обсуждение. Ольга Юрьевна, что по итогам обсуждения мы должны поменять в системе образования? И как, кстати, Вы голосовали?

**О. Голодец:**

У нас есть новая образовательная система, но пока это касается только дошкольного образования. Мы потратили на это очень много сил: навалились всем миром, задействовали лучших специалистов страны, стали серьезно менять инфраструктуру образования. Удивительно, как реализуют себя дети. Они с удовольствием поют, танцуют, занимаются экологическими проектами, они очень живые и открытые. А потом у них наступает так называемый выпускной, и им говорят: «Все закончилось, нам вас жалко, теперь для вас начнется совсем другая жизнь, будут отметки, будет давление, но вы держитесь». Желание познавать, желание учиться, желание развивать то, что тебе дано от природы, мгновенно исчезает. Нам надо подумать, как помочь сохранить его до старшего школьного возраста. Это первое.

Второе: мы должны стоять ногами на земле, если думаем о существующей экономике. Вернусь к системе WorldSkills, предусматривающей получение стандартных квалификаций. Нужно становиться изобретателями там, где нужно быть изобретателями, и нужно получать хорошую, добротную компетенцию, если в профессии требуются четкие и понятные навыки, если понятно, какие материалы используются в отрасли. Эта система тоже должна развиваться.

Здесь очень много говорили о предприятиях и о бизнесе. Но постановка задач от имени бизнеса — это отдельная компетенция. Подавляющее большинство наших предприятий не формируют эту компетенцию, потому что, дело не только в навыках человека, но и в его поведении, в его приверженности определенным целям и ценностям, в корпоративной

культуре. Сегодня бизнес ждет от человека именно этого. Нам всем придется перестраиваться, и я думаю, что такие встречи, как наша, помогают всем вместе двигаться вперед.

**Д. Песков:**

Большое спасибо.

Сессия закончена, увидимся в следующем году.