



Нехватка навыков и тенденции обучения:

Результаты исследования готовности работодателей к обучению в секторе гостеприимства в Узбекистане

Авторы:

Урсула Рейнолд

Катерина Кейвс

Мишель Палайил

CES исследование №. 46, Май 2024

Нехватка навыков и тенденции обучения:

Результаты исследования готовности работодателей к обучению в секторе гостеприимства в Узбекистане

Урсула Рейнолд
Катерина Кейвс
Мишель Палайил

Подготовка данного исследования осуществлялась при поддержке правительства Швейцарии. Однако его материалы необязательно отражают официальную точку зрения правительства Швейцарии.

Анализ выполнен командой Кафедры Систем Образования ETH Zurich в Цюрихе, Швейцария (<http://www.ces.ethz.ch/>) в рамках первой Фазы (2021-2025 г.) проекта “Поддержка реформ профессионального образования в Узбекистане”, финансируемого Швейцарским агентством по развитию и сотрудничеству. Данная работа была проведена в сотрудничестве с Helvetas Uzbekistan.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

ETH zürich



HELVETAS
UZBEKISTAN

Признательность:

Мы хотели бы поблагодарить команду Helvetas в Узбекистане за их поддержку, в частности, доктора Габриелу Дамиан-Тимошенко и Сардора Саидрасулова. Сбор данных был бы невозможен без ваших активных усилий и координации.

Мы благодарны Ассоциации Отельеров за создание и предоставление базы данных отелей в Узбекистане, обмен информацией об их членстве, а также за помощь в обеспечении адекватного уровня ответов посредством значительных усилий.

Наконец, мы чрезвычайно признательны всем, участвовавшим в опросе респондентам, которые поделились своим временем и опытом.

Борха Перес-Виана представил полезную информацию в ходе анализа эксперимента по дискретному выбору.

Терминологическое примечание

ПОО – это термин, применимый на международном уровне. В развивающихся странах **ТПОО** часто используется для охвата всего цикла технического и профессионального образования и обучения на среднем, среднем специальном и высшем уровнях (обычно от уровня МСКО 3 и выше). В Узбекистане этот сектор обычно называют **ПО** (профессиональное образование). Чтобы избежать путаницы с **ПОО** (профессиональное образование и обучение, ТПОО на уровне МСКО 5 и выше), **мы будем использовать ТПОО в этом отчете, когда говорим о секторе в целом, и не будем использовать названия программ, если не говорим о них конкретно.**

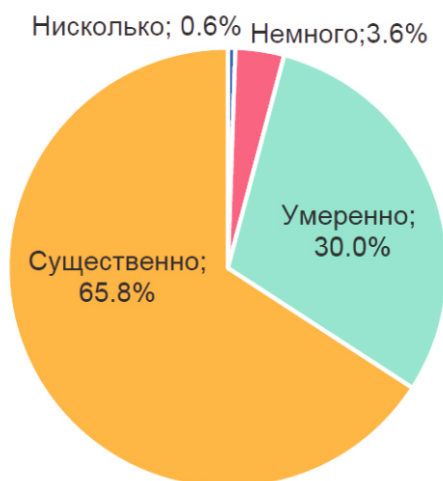
Основные Положения

В рамках долгосрочной программы исследований в области ТПОО в Узбекистане, данное исследование сосредоточено на спросе на рынке труда. Здесь мы исследуем ситуацию с квалификацией работодателей в Узбекистане, их текущую практику обучения и обоснование, а также, какие характеристики им важны при рассмотрении новых программ обучения в будущем. Мы уделяем особое внимание отелям и сотрудничаем с Helvetas Uzbekistan и Ассоциацией ОТЕЛЬЕРОВ, чтобы охватить широкую выборку, включающую 749 заведений из всех 1063 зарегистрированных отелей в Узбекистане. В опросе приняли участие 365 отелей.

Текущая ситуация с квалификацией

Мы считаем, что качество и само наличие профессиональных навыков являются серьезной проблемой для местной гостиничной индустрии. Почти каждый из отвечавших на наши вопросы (99,4%) сообщил, что нехватка квалифицированных сотрудников в той или иной степени влияет на рост их компании. Для 65,8% это существенное ограничение роста. Это также довольно высокий показатель по сравнению с другими странами.

Рисунок i: Насколько сильно нехватка квалифицированных сотрудников влияет на рост вашей компании?



Примечание: N=363

Ключевой вывод:

Квалификация является серьезной проблемой для гостиничного сектора Узбекистана: 99,4% отелей сообщают, что нехватка квалифицированных рабочих замедляет их рост.

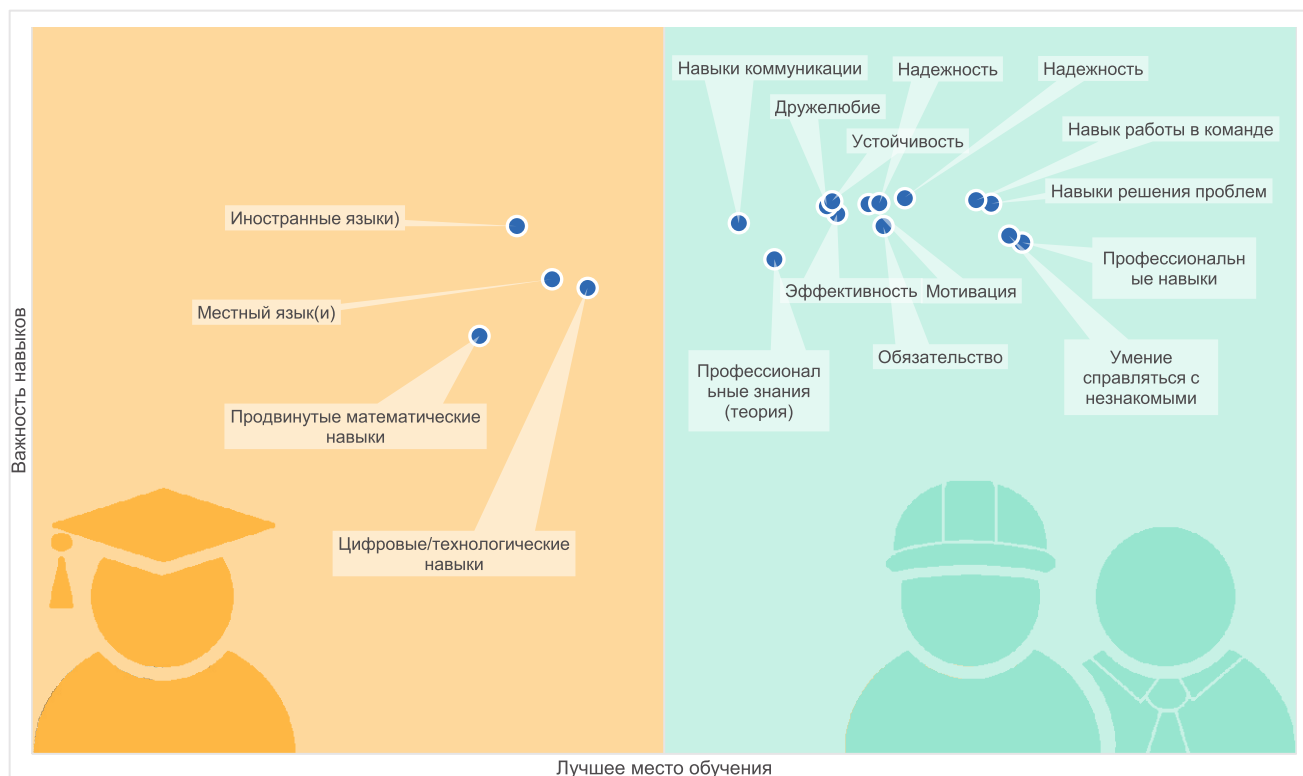
Потребности в навыках

Работодатели также сообщают, что наиболее недостающие навыки лучше всего усваиваются на рабочем месте. Это указывает на то, что обучение, проводимое непосредственно работодателями, должно быть, по крайней мере, частью решения проблемы недостаточного уровня квалификации, на который сетуют работодатели. Этот вывод согласуется с аналогичными исследованиями в других странах, где мы обнаруживаем схожую картину. Вот почему обучение на рабочем месте и в процессе работы так важно в глобальном обсуждении профессиональных навыков и ТПОО.

Ключевой вывод:

По мнению работодателей, большинству навыков лучше всего обучаться на рабочем месте.

Рисунок ii: Взаимосвязь между разрывом в квалификации и идеальным местом для обучения навыкам

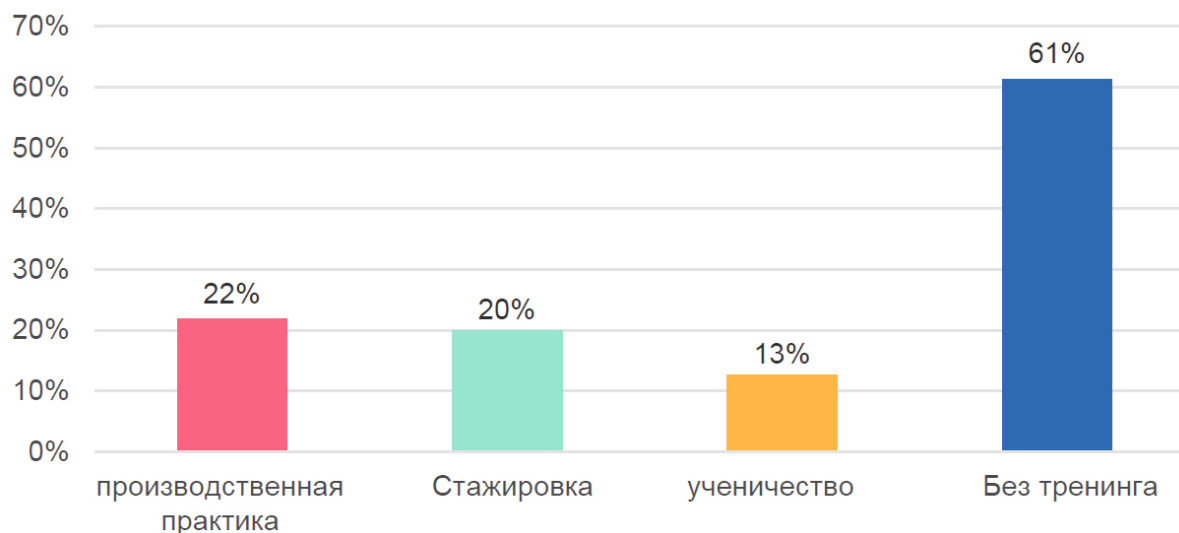


Примечания: Каждая точка обозначает определенный навык. Ось Y отражает среднюю важность навыка, отраженную в вопросе «Насколько важны следующие навыки для вашего бизнеса?» Ответы представлены в виде пятибалльной шкалы Лайкерта, где 1 = совсем не важно, а 5 = чрезвычайно важно. Ось X рассчитывается на основе среднего ответа на вопрос «Где, по вашему мнению, лучше всего овладеть этими навыками?» где вариантами ответов являются учеба, неизвестно и работа.

Текущая ситуация с обучением

Несмотря на нехватку квалифицированных кадров и важность обучения, проводимого работодателями, для решения этой проблемы, мы обнаружили, что большинство работодателей (61%) не предлагают никакого структурированного обучения. Только 22% респондентов предлагают стажировку, 20% - повышение квалификации и 13% - ученичество.

Рисунок iii: Предлагает ли ваша компания обучение в рамках таких программ, как стажировки, повышение квалификации или ученичество



Примечания: N=363. Цифры не суммируются до 100%, так как респонденты могут выбрать несколько вариантов.

Даже если обучение и проводится, оно, как правило, очень короткое. Во всех типах программ продолжительность обучения составляет несколько недель, а не месяцев, не говоря уже о годах. В связи с этим возникает вопрос, какого качества и уровня квалификации могут дать эти программы. Очевидно, что ограниченный уровень профессиональной подготовки, принятый работодателями, способен только сохранить и даже увеличить нынешний разрыв между тем, что есть и что требуется в части квалификации. Тот факт, что работодатели, даже не получая сколько-нибудь существенных результатов, все же пытаются осуществлять профессиональную подготовку, свидетельствуют о том, что такая подготовка остро необходима и в будущем она приобретет еще более важное значение.

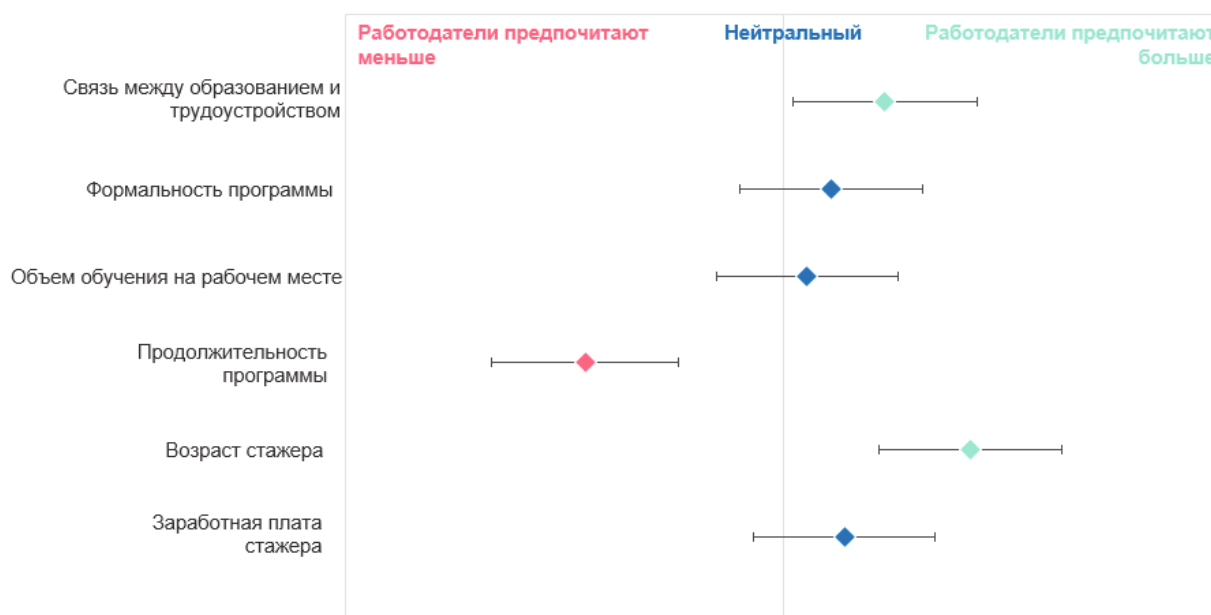
Ключевой вывод:

Несмотря на отсутствие необходимых навыков, большинство компаний не проводят обучение. Среди существующих программ средняя продолжительность крайне мала (2-6 недель). Компании в основном проводят обучение для того, чтобы сэкономить на найме персонала, идти в ногу с технологическими изменениями и получить работников с нужными навыками, и они считают, что в будущем обучение будет более важным.

Новое обучение

Наконец, мы попросили работодателей рассмотреть возможность создания новых программ обучения. **В ходе эксперимента по выбору путем опроса** мы обнаружили, что наиболее перспективными с точки зрения работодателей являются те программы, где просматривается тесная связь между образованием и трудоустройством. То есть, возможно, под их непосредственным контролем, а не в обособленных колледжах. При этом предпочтение оказывается более компактным по времени программам с продолжительностью около одного года, а не двух или трех. При этом они должны быть рассчитаны на стажеров более старшего возраста -- ближе к 20, а не к 16 или 18 годам. У работодателей пока нет четких предпочтений в отношении профильной определенности программы (какой вид квалификации она должна предоставлять), какой должна быть доля обучения на рабочем месте или заработная плата стажеров.

Рисунок iv: Предпочтения работодателя в отношении характеристик программы при выборе между двумя вариантами программы обучения



Примечания: На диаграмме каждый ромб соответствует определенному аспекту программы обучения. Если ромб зеленого цвета, это означает, что с увеличением этой переменной, предпочтение работодателя программе также возрастает. Красный ромб означает обратное - чем больше этот аспект, тем меньше работодателю нравится программа. Синий ромб означает, что нет четкой связи между этой переменной и предпочтениями работодателя.

Ключевой вывод:

Размышляя о новых программах обучения, работодатели отдают предпочтение программам, которые имеют больше возможностей для работодателя, более короткую продолжительность и ориентированы на участников старшего возраста. Формальность программы, объем обучения на рабочем месте и заработная плата стажеров являются гибкими.

Рекомендации

1. Уделение приоритетного внимания профессиональной подготовке в целях устранения разрыва в уровне квалификации.
2. Эффективные программы обучения и ТПОО должны предусматривать обучение на рабочем месте, чтобы наилучшим образом передать наиболее востребованные навыки.
3. Привлекательные учебные программы должны быть:
 - a. Руководство работодателя,
 - b. Быть короче, чем программы, соответствующие международным стандартам, на уровнях МСКО 3–8 и
 - c. Рассчитаны на участников чуть старше (не менее 18 лет).
4. С точки зрения работодателя, структура программы может быть гибкой в отношении объема обучения на рабочем месте, типа квалификации и заработной платы стажера.

Оглавление

Основные положения.....	iii
Текущая ситуация с квалификацией	iii
Потребности в навыках.....	iv
Текущая ситуация с обучением	v
Рекомендации.....	vii
Список рисунков.....	2
Список таблиц	2
Краткое изложение предыдущих исследований в рамках данного проекта	3
Введение	5
Метод и данные	6
Результаты.....	7
Текущая ситуация с квалификацией	7
Потребности в навыках.....	11
Текущая ситуация с обучением	15
Новое обучение	20
Выводы и рекомендации	22
Рекомендации.....	22

Список рисунков

Рисунок 1. Насколько нехватка квалифицированных сотрудников влияет на рост вашей компании?.....	8
Рисунок 2. Как долго в среднем остается открытой вакансия в вашей компании (в неделях?).....	9
Рисунок 3. Приблизительно какой процент сотрудников вашей компании имеет высшее образование и/или подготовку по каждому из следующих направлений?	10
Рисунок 4. Насколько важны для вашей компании следующие стратегии подбора персонала?	10
Рисунок 5. Связь между дефицитом навыков и идеальным местом обучения навыкам.....	14
Рисунок 6. Предлагает ли ваша компания обучение в рамках таких программ, как практики, стажировки или ученичество?	15
Рисунок 7: Важность причин в пользу обучения	17
Рисунок 8. Сотрудничаете ли вы с другими компаниями, профессиональными школами, посредниками или другими организациями для обучения?	18
Рисунок 9. С кем вы сотрудничаете при обучении?	19
Рисунок 10. Предпочтения работодателя в отношении характеристик программы при выборе между двумя вариантами программ обучения.....	21

Список таблиц

Таблица 1. Выборка и доля ответов в целом и по регионам	7
Таблица 2: Важность навыков, наличие навыков, пробел в навыках и идеальное место обучения	12
Таблица 3: Средние характеристики программ по типам программ.....	16
Таблица 4: Характеристики экспериментальной программы	20

Краткое изложение предыдущих исследований в рамках данного проекта

Данный отчет является частью проекта “Поддержка реформ профессионального образования в Узбекистане” финансируемого Швейцарским Агентством по Развитию и Сотрудничеству и осуществляемого в сотрудничестве с Helvetas Uzbekistan. Два исследования уже были проведены. В первом исследовании рассматривались [связь между образованием и трудоустройством](#) в секторе ТПОО, а во втором - [управление](#) данным сектором.

Рекомендации, касающиеся связи между образованием и трудоустройством в ТПОО

Взаимосвязь между высшим образованием и трудоустройством способствует улучшению положения молодежи на рынке труда. Это высокоэффективный показатель качества программы с точки зрения успешного выявления и передачи наиболее важных и актуальных навыков для профессий, связанных с ТПОО. Таким образом, улучшение связей является ключевым шагом, который будет способствовать достижению целей Узбекистана, связанных с ценностью, актуальностью и отдачей от образовательных программ ТПОО.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что общее качество программ Узбекистана, представленное связями, является умеренным и определяет приоритеты для совершенствования. В частности, наибольшее воздействие окажут следующие факторы:

1. Увеличить объем обучения на рабочем месте в программах ТПОО как минимум до 50% от общего времени, отводимого на программу
2. Повысить роль работодателей в разработке квалификационных стандартов и экзаменов
3. Повысить роль работодателей в определении сроков обновления учебных программ ТПОО

В совокупности на эти элементы приходится примерно 60% от общего объема связей. Сосредоточение внимания на этих элементах и потенциальное сокращение инвестиций в другие менее важные области может способствовать максимально эффективному укреплению связей.

Рекомендации, касающиеся Управления ТПОО

Участники сектора ТПОО в Узбекистане осознают, что управление системой находится не на должном уровне. Они, как правило, удовлетворены, и их мнение совпадает с расчетными показателями управления системой. Мы выносим следующие рекомендации:

1. Переход от управления, ориентированного на затраты, к управлению, ориентированному на результат. В частности, это означает регулирование стандартов и обеспечение качества путем оценки соответствия стандартам, а не регулирование процессов обучения и обеспечение качества путем управления этими процессами. Это потребует перехода от учебных программ, основанных на знаниях или предметах, к учебным программам, основанным на компетенциях.
2. Определить приоритетность сети совместного управления, в которой ассоциации работодателей (или отраслевые ассоциации, торговые палаты и т.д.) будут настоящими представителями работодателей и будут способствовать лидерству работодателей в ТПОО. Это потребует определения роли и полномочий работодателей и их ассоциаций в разработке, внедрении и обновлении ТПОО.
3. Сосредоточить внимание на улучшении профориентации и консультирования. Хотя коммуникация и качество являются привлекательными областями, они важны только для восприятия управления ТПОО, а не для его эффективности. Уделите особое внимание на проницаемости системы, финансировании и стимулах для улучшения эффективности управления ТПОО.
4. Сосредоточить внимание на решении фундаментальных проблем и относиться к качеству как к цели или результату.

Введение

Узбекистан считается страной с высоким уровнем развития человеческого потенциала, занимающей 109-е место по данным ПРООН¹, и средней продолжительностью обучения 11,5 лет. Однако, по данным АБР², несоответствие навыков является серьезной проблемой в Узбекистане. Министерства, отвечающие за координацию повышения квалификации и обеспечение ТПОО, сталкиваются с серьезными проблемами в деле увязки спроса и предложения на профессиональную подготовку. В последние годы³, сектор ТПОО Узбекистана испытывает трудности, связанные со значительным снижением числа учащихся и другими проблемами после масштабной реструктуризации⁴ 2019 года. Это усугубляется низкой связью между образованием и трудоустройством в секторе⁵ ТПОО и проблемами в области управления, которые включают в себя поразительную нехватку работодателей и их посредников во властных структурах, регулирующих профессиональную подготовку⁶. МОТ подчеркивает необходимость более плавного перехода от образования к трудоустройству, а также обеспечения качества и актуальности образования и профессиональной подготовки⁷.

Данное исследование является частью долгосрочной исследовательской программы, проводимой в партнерстве с Helvetas Uzbekistan. В то время как предыдущая работа была сосредоточена на секторе ТПОО для оценки взаимосвязи образования и занятости и управления, как упоминалось выше, это исследование посвящено спросу на рынке труда. Здесь мы исследуем ситуацию с квалификацией работодателей в Узбекистане, их текущую практику обучения и обоснование, и, наконец, какие характеристики им важны при рассмотрении новых программ обучения в будущем.

В этом исследовании мы сосредоточились на гостиницах. Ограничение нашего охвата одним сектором имеет два основных преимущества. Во-первых, туризм является растущей отраслью в Узбекистане и является приоритетным сектором, поэтому данный отчет посвящен текущему обсуждению политики. Во-вторых, нам удалось сотрудничать с Ассоциацией Отельеров Узбекистана, которая подготовила список контактной информации для отелей, включая их членов. Ассоциация также оказала поддержку в сборе данных, что позволило нам собрать большую и географически распространенную выборку.

¹ ПРООН (Программа развития Организации Объединенных Наций). 2019. Доклад о развитии человеческого потенциала 2019: За пределами доходов, за пределами средних показателей, за пределами сегодняшнего дня: неравенство в развитии человеческого потенциала в XXI веке. Нью-Йорк. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2019>

² АБР (Азиатский Банк Развития). 2020. Проект "Развитие навыков для современной экономики": Отчет и рекомендации Президента <https://www.adb.org/projects/documents/uzb-51012-003-rfp>

³ Анализ сектора образования ЮНИСЕФ в Узбекистане: 2021 год. https://uzbekistan.un.org/sites/default/files/2022-05/Edu%20Sit%20An_UNICEF%202022_0.pdf

⁴ Страновые обзоры ЮНЕСКО в области ТПОО: . 2021 год, обновленный вариант 2024 года. <https://unevoc.unesco.org/home/Dynamic+TVET+Country+Profiles/country=UZB>

⁵ Ренольд У., Кейвс К., Зубович А. (2021). Базовое исследование связи образования и трудоустройства в Узбекистане. <https://www.research-collection.ethz.ch/bitstream/handle/20.500.11850/503385/1/UzbekistanEELI.pdf>

⁶ Ренольд У., Кейвс К., Зубович А. (2022). Управление ПОО в Узбекистане. <https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/586303>

⁷ Международная Организация Труда (МОТ). На пути к полной и производительной занятости в Узбекистане: достижения и вызовы, 2021. <https://www.ilo.org/media/386616/download>

Метод и данные

Мы разослали онлайн-опрос, который проводился с Декабря 2023 по Апрель 2024 года. В качестве выборки использована полная база данных, предоставленная Ассоциацией Отельеров. Команда Helvetas в Узбекистане также активно сотрудничала с Ассоциацией Отельеров, взаимодействуя с отелями, отслеживая их работу и поощряя отклики. Команда Кафедры Систем Образования отвечала за исследовательскую часть, в частности, разработала и провела онлайн-опрос на сайте LimeSurvey для изучения пробелов в навыках и потребностей в обучении работодателей индустрии гостеприимства Узбекистана. После сбора данных команда Кафедры Систем Образования отвечала за очистку и анализ данных.

Мы вели наблюдения с полными ответами и уникальными токенами. Полная выборка, представленная в таблице 1, включает 365 отелей, с коэффициентом ответов 49%. Это исключительно высокий показатель для онлайн-опроса и свидетельствует о впечатляющих усилиях команды Helvetas Uzbekistan и Ассоциации.

Мы также можем рассмотреть выборку с точки зрения представленности по регионам, что также приведено в таблице 1. Количество ответов варьируется в широких пределах, от 2% до 100%. Самый низкий уровень ответов наблюдается в столице страны Ташкенте, где был отобран 41 отелей, а ответил только 1. Самые высокие показатели в Хорезмской, Наманганской и Навоийской областях, где на опрос откликнулись 100% опрошенных отелей. Мы не распределяем выборку по регионам, поэтому она не является репрезентативной по регионам. При таком малом числе респондентов в каждом регионе взвешивание привело бы к предвзятости, поэтому мы придерживаемся невзвешенной выборки.

Респондентами являются главным образом малые и средние предприятия. 46% имеют 1-9 работников в эквиваленте полной занятости, 35% - 10-49 сотрудников с полной занятостью, 15% - 50-249 и 4% - более 250 сотрудников. Это в целом соответствует ландшафту отелей в Узбекистане.

Таблица 1: Выборка и доля ответов в целом и по регионам

Регион		Выборка	Респонденты	Доля ответов
Андижанская Область	Andijan Region	13	2	15%
Джизакская Область	Jizzakh Region	20	14	70%
Ферганская Область	Fergana Region	27	7	26%
Сырдарьинская Область	Sirdarya Region	7	2	29%
Наманганская Область	Namangan Region	16	16	100%
Навоийская Область	Navoiy Region	13	13	100%
Кашкадарьинская Область	Qashqadaryo Region	21	10	48%
Каракалпакстан, Республика	Republic of Karakalpakstan	24	8	33%
Бухарская Область	Bukhara Region	137	94	69%
Хорезмская Область	Khorezm Region	57	57	100%
г.Ташкент	Tashkent (city)	260	48	18%
Сурхандарьинская Область	Surkhandarya Region	19	18	95%
Самарканд Область	Samarkand Region	88	75	85%
Ташкент Область	Tashkent Region	41	1	2%
Итого		743	365	49%

Примечания: Все полные ответы с уникальным токеном считаются ответами.

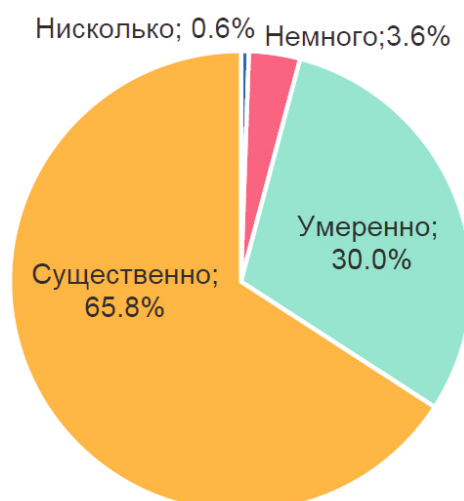
Результаты

Наше исследование готовности работодателей проходить обучение в индустрии гостеприимства в Узбекистане сосредоточено на трех основных областях: текущая ситуация с квалификацией, текущая учебная среда и потенциал для новых учебных программ. Эти три аспекта позволяют нам понять необходимость обучения, что уже делается и что потенциально может быть сделано в будущем.

Текущая ситуация с квалификацией

Профессиональные навыки являются основной проблемой для отелей Узбекистана. Как показано на Рисунке 1, **99,4% отелей сообщают, что трудности с поиском квалифицированных работников сдерживают их рост**, по крайней мере, в некоторой степени. Для 65,8% отелей эта проблема является серьезной. 30% оценивают проблему как умеренную, а 3,6% - как незначительную. Только в 0,6% отелей Узбекистана нет проблем с поиском квалифицированных работников.

Рисунок 1: Насколько сильно нехватка квалифицированных сотрудников влияет на рост вашей компании?



Примечание: N=363

Ключевой вывод:

Квалификация является серьезной проблемой для гостиничного сектора Узбекистана: 99,4% отелей сообщают, что нехватка квалифицированных рабочих замедляет их рост.

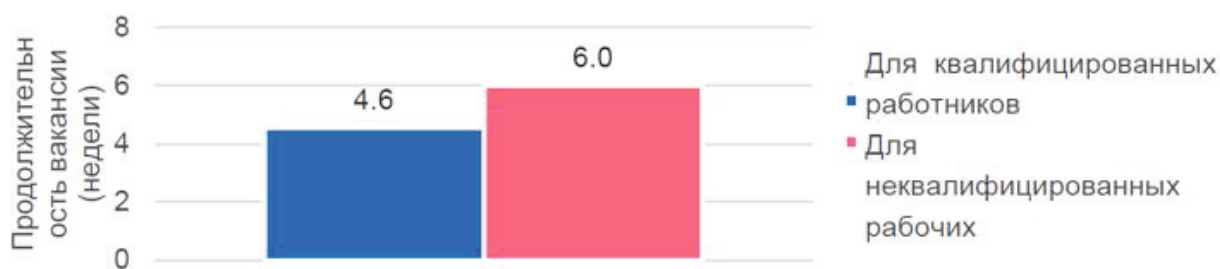
Еще один способ оценить потребность работодателей в квалифицированных работниках заключается в том, чтобы посмотреть, сколько времени им требуется для заполнения открытых вакансий. Когда вакансии остаются открытыми дольше, работодатели теряют производительность и не могут эффективно использовать свои инвестиции в такие ресурсы, как более крупные предприятия или новые системы. Это особенно актуально для квалифицированных работников⁸. Таким образом, компании, как правило, стремятся быстро заполнить открытые вакансии, чтобы избежать потерь. Если квалифицированные работники недоступны, им может быть трудно достичь этой цели. Как правило, заполнение вакансий квалифицированных работников занимает больше времени, чем вакансии неквалифицированных рабочих, а небольшие фирмы нанимают сотрудников медленнее, чем крупные⁹.

В нашей выборке респонденты сообщают, что на заполнение квалифицированных должностей уходит в среднем 4,6 недели, а на заполнение неквалифицированных должностей - в среднем 6 недель (показано на Рисунке 2). Сравнить продолжительность вакантных должностей с другими условиями невозможно, поскольку статистика скудна и сильно варьируется. Однако результат здесь необычен тем, что вакансии квалифицированных рабочих заполняются быстрее, чем вакансии неквалифицированных рабочих. Причина этого заключается в том, что, как правило, имеется больше неквалифицированных работников и что процессы отбора квалифицированных работников, как правило, более интенсивны, чем у неквалифицированных работников.

⁸ Чен, К. В., и Ли, Л. Ю. (2023). Является ли быстрый найм хорошим знаком? Информативность продолжительности вакансии для будущей прибыльности фирмы. *Обзор бухгалтерских исследований*, 28(3), 1316-1353.

⁹ Дэвис, С. Дж., Фаберман, Р. Дж. и Халтивангер, Дж. К. (2013). Поведение вакансий и найма на уровне учреждения. *Ежеквартальный Журнал Экономики*, 128(2), 581-622.

Рисунок 2: В среднем, как долго вакансии в вашей компании остаются открытой (в неделях)?



Примечания: N=324 для квалифицированных рабочих, для неквалифицированных рабочих

Наиболее вероятными объяснениями этого факта являются необычно высокая доступность квалифицированных работников по сравнению с неквалифицированными работниками, относительно низкий уровень неквалифицированных рабочих, относительно большое количество квалифицированных рабочих или короткие процессы отбора квалифицированных рабочих. Один из способов получить некоторое представление о том, какой механизм работает, заключается в том, чтобы посмотреть на уровень образования существующей рабочей силы.

На Рисунке 3 показана средняя доля персонала компаний-респондентов, состоящего из представителей различных уровней и типов образования. Как правило, это отрасль с высоким уровнем образования — только 12,2% сотрудников компаний-респондентов имеют обязательное образование, а наиболее распространенной квалификацией является степень бакалавра (29,8%). Квалификации среднего уровня распространены среди выпускников ТПОО (21,2%), но менее распространены среди выпускников с академическим образованием (9,2%). Квалификация ТПОО на уровне высшего образования с коротким циклом обучения (МСКО уровень 5) является относительно распространенным явлением (15,8%), в то время как степень магистра или высшее университетское образование встречаются несколько реже (11,9%).

Уровень образования представленной здесь рабочей силы, по-видимому, выше, чем у местной рабочей силы в целом. Доля лиц, имеющих степень бакалавра, среди населения Узбекистана старше 25 лет составляет 19,7% среди мужчин¹⁰ и 14,1% среди женщин¹¹. Это не обязательно соответствует численности рабочей силы, но уровень получения степени бакалавра примерно на 10% выше среди сотрудников компаний, принявших участие в этом опросе. Это может быть вызвано различными причинами — например, индустрия гостеприимства может быть особенно привлекательной, в ней может быть больше вакансий, требующих дополнительного образования, и т.д., — но это отражает отрасль, которая в первую очередь полагается на более квалифицированных работников.

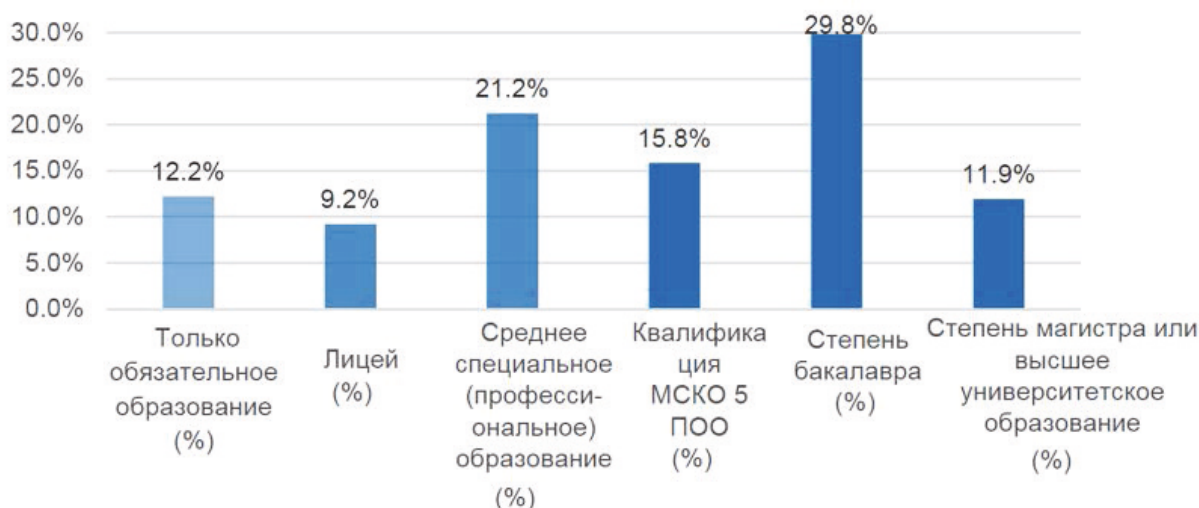
Мы можем узнать больше, изучив, где и как работодатели находят работников. На Рисунке 4 показаны основные стратегии найма, используемые работодателями-респондентами. В среднем наиболее важной стратегией подбора персонала является найм внутри компании (3,45), за которой следуют внутренние программы обучения (3,39) и использование высокой заработной платы для привлечения сотрудников (3,33).

¹⁰ Всемирный Банк, по состоянию на 2022 год <https://data.worldbank.org/indicator/SE.TER.CUAT.BA.MA.ZS?locations=UZ>

¹¹ Всемирный Банк, по состоянию на 2022 год <https://data.worldbank.org/indicator/SE.TER.CUAT.BA.FE.ZS?locations=UZ>

Наименее важными являются найм на глобальном рынке труда (2,87), найм на национальном рынке труда (2,94) и найм на местном рынке труда (3,07). В целом, диапазон невелик. Однако ключевыми стратегиями являются как найм персонала изнутри, так и проведение обучения.

Рисунок 3: Приблизительно какой процент сотрудников вашей компании имеют высшее законченное образование и/или профессиональную подготовку по каждому из перечисленных ниже направлений?



Примечание: N=354

Рисунок 4: Насколько важны следующие стратегии подбора персонала для вашей компании?



Примечание: N=365

Потребности в навыках

Для более четкого понимания ситуации с квалификацией мы задали работодателям вопросы о 17 важных твердых и мягких навыках, требуемых в разных компаниях, перечисленных в Таблице 2. Мы спросили работодателей, насколько важен каждый навык для их бизнеса, и оценили их по пятибалльной шкале Лайкерта от “совсем не важно” (1) до “чрезвычайно важно” (5). Общий диапазон значимости навыков умеренный, все они находятся в диапазоне от 3,3 до 4,06. В среднем наиболее важным навыком является умение решать проблемы (4,06), за которым следуют навыки работы в команде и надежность. Наименее важными навыками для респондентов в этой выборке являются продвинутые математические навыки (3,30), навыки работы с цифровыми технологиями (3,56) и знание местного языка (языков) (3,61).

Мы также опросили работодателей, чтобы оценить навыки их типичных новых сотрудников в сравнении с их требованиями к навыкам. Используя пятибалльную шкалу Лайкерта, работодатели оценили эти навыки, где 1 балл означает “очень низкие” показатели, а 5 - “очень хорошие”. Диапазон здесь очень мал, все навыки в среднем составляют от 3,45 до 3,82 — в среднем все навыки находятся между “удовлетворительными” и “хорошими”. Самый низкий балл - за продвинутые математические навыки (3,45), за которыми следуют знания, связанные с работой (теория), и навыки в области цифровых технологий (3,58). Самые высокие баллы получили за дружелюбие (3,82), надежность (3,78) и благонадежность (3,76).

Таблица 2: Значение навыков, наличие навыков, разрыв в квалификации и идеальное место для обучения

Навык	Средняя важность	Средняя доступность	Средний разрыв в навыках	Идеальное место для обучения
Навыки решения проблем	4.06	3.71	0.33	Работа (2.52)
Умение работать в команде	4.05	3.76	0.35	Работа (2.49)
Надежность	4.04	3.78	0.26	Работа (2.34)
Приверженность делу	4.03	3.74	0.29	Работа (2.35)
Способность справляться с незнакомыми ситуациями	4.03	3.69	0.27	Работа (2.55)
Надежность	4.03	3.76	0.27	Работа (2.38)
Мотивация	4.01	3.75	0.28	Работа (2.32)
Дружелюбность	3.97	3.82	0.15	Работа (2.26)
Устойчивость	3.92	3.68	0.24	Работа (2.27)
Иностранные языки	3.91	3.68	-0.10	ПОУ (1.76)
Эффективность	3.90	3.69	0.22	Работа (2.27)
Коммуникативные навыки	3.85	3.63	0.21	Работа (2.12)
Профессиональные навыки (практика)	3.81	3.64	0.16	Работа (2.57)
Профессиональные знания (теория)	3.72	3.58	0.24	Работа (2.17)
Местные языки	3.61	3.73	0.19	ПОУ (1.82)
Навыки работы с цифровыми технологиями	3.56	3.58	-0.01	ПОУ (1.87)
Продвинутые математические навыки	3.30	3.45	-0.13	ПОУ (1.71)

Примечания: Объем выборки (N) варьируется от 346 до 354 в зависимости от оцениваемого навыка. Навыки расположены в порядке важности. Работодателям было предложено оценить, где каждое умение лучше усвоено: в колледже (1), на работе (3) или если они не уверены (2).

Мы рассчитали “разрыв в навыках”, вычитая наличие навыков из их значимости. Идея этого показателя заключается в том, чтобы отразить разницу между тем, насколько важен навык для работодателя, и тем, насколько хорошо новые сотрудники могут освоить этот навык. Более высокие показатели разрыва в навыках указывают на большую сложность для работодателей, а более низкие - на то, что наличие навыков соответствует тому, насколько они важны для работодателей. В Таблице 2 показан средний разрыв в навыках по каждому навыку, красным отмечен положительный разрыв (большая проблема), зеленым - меньший разрыв (меньшая проблема). Диапазон не очень велик, он составляет всего от -0,13 до 0,35. Наименьшие пробелы в навыках связаны с продвинутыми математическими навыками (-0,13), иностранными языками (-0,10) и навыками в области цифровых технологий (-0,01). Для них доступность на рынке труда, по-видимому, примерно соответствует тому, насколько важны эти навыки для работодателей. Наибольшие различия наблюдаются в навыках работы в команде (0,35), умении решать проблемы (0,33) и приверженности делу (0,29).

Наконец, мы задали работодателям вопрос о том, выучили ли они каждый навык лучше в колледже (1) или на работе (3) со средним вариантом (2), если они сочли неясным, какое место лучше всего подходит для обучения навыку. По мнению

работодателей, почти каждый навык из этого списка важных общих навыков лучше усваивается на рабочем месте. Только иностранный язык (и), местный язык (и), навыки работы с цифровыми технологиями и продвинутые математические навыки лучше усваиваются в колледже.

На Рисунке 5 представлены результаты, полученные в этом разделе. На оси x показано идеальное место для обучения, а на оси y - важность каждого навыка. Навыки, которые представлены в левой части диаграммы (желтые), лучше усваиваются в колледже. Навыки, расположенные в правой части диаграммы (зеленые), лучше усваиваются на работе. Навыки, расположенные выше по оси y, являются более важными. Наблюдается небольшая тенденция к увеличению и смещению вправо, что указывает на то, что более важные навыки часто лучше усваиваются на рабочем месте. Большинство навыков представлены в правой части таблицы, что указывает на то, что большинство из этих востребованных навыков лучше усваиваются на работе.

Мы провели аналогичный анализ в других контекстах и получили сходные результаты. В Колорадо¹² и Швейцарии¹³ наблюдается одинаковая картина. Предстоящее неопубликованное исследование, проведенное CES в Непале, показывает ту же закономерность. Неизменно — независимо от контекста, уровня экономического развития, отрасли или системы образования — обучение на рабочем месте является важной частью решения проблемы нехватки навыков.

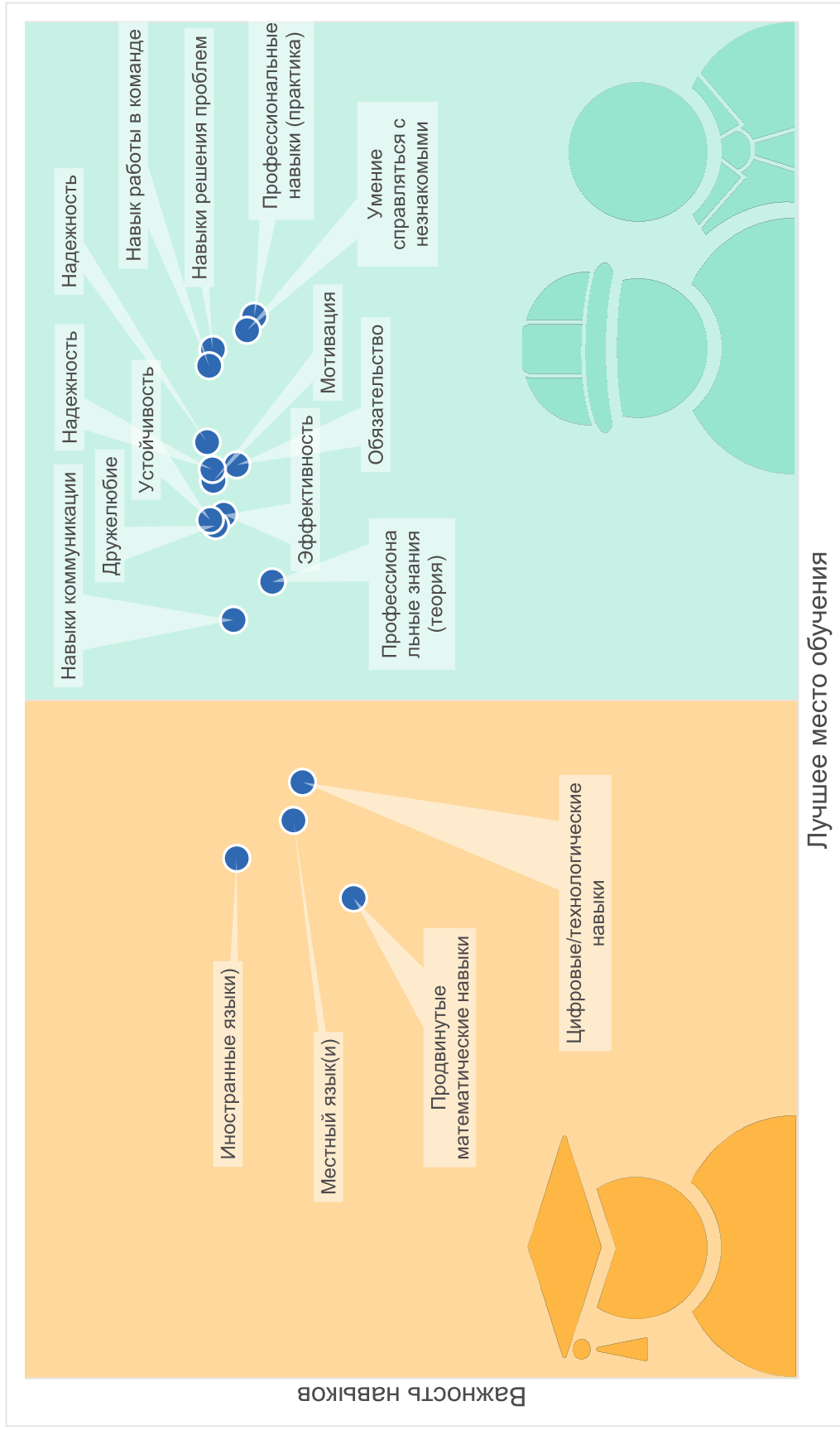
Ключевой вывод:

По мнению работодателей, большинству навыков лучше всего обучаться на рабочем месте.

¹² Ренолд У., Болл Т., Кейвз К. и Бюрги Дж. (2017). *Обучение для роста: нехватка квалифицированных кадров и готовность компаний проходить обучение в Колорадо. Приложение к опросу KOF о готовности к обучению* (№ 94). KOF Studien.

¹³ Болли, Т. и Ренольд, У. (2017, апрель). Сравнительные преимущества школьной среды и рабочей среды на рабочем месте в приобретении навыков: эмпирические данные опроса, проведенного среди студентов, получающих профессиональное высшее образование и стажировку в Швейцарии. В книге *Управление человеческими ресурсами, основанное на фактических данных: Глобальный форум эмпирических исследований* (Том 5, № 1, стр. 6-29). Emerald Publishing Limited.

Рисунок 5: Взаимосвязь между разрывом в квалификации и идеальным местом для обучения навыкам



Примечания: Каждая точка обозначает определенный навык. Ось Y отражает среднюю важность навыка, отраженную в вопросе "Насколько важны следующие навыки для вашего бизнеса?" Ответы представлены в виде пятибалльной шкалы Лайкерта, где 1 = совсем не важно, а 5 = чрезвычайно важно. Ось X рассчитывается на основе среднего ответа на вопрос "Где, по вашему мнению, лучше всего овладеть этими навыками?" где вариантами ответов являются учеба, неизвестно и работа.

Текущая ситуация с обучением

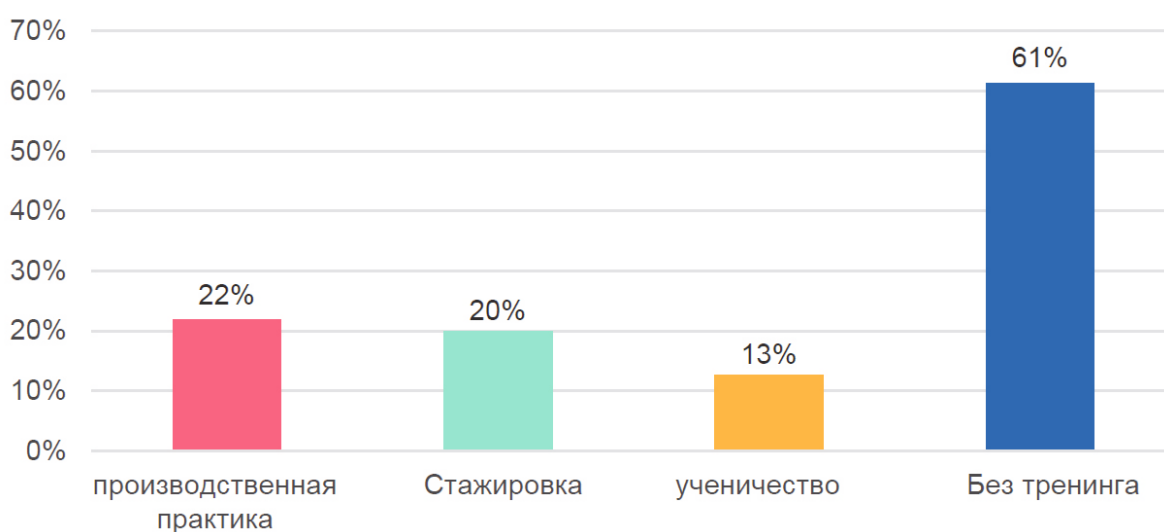
Исходя из результатов предыдущих двух разделов, мы приходим к выводу, что профессиональные навыки являются важной проблемой для отельеров и что одной из их ключевых стратегий является обучение. Мы также отмечаем, что более активное обучение на рабочем месте, вероятно, является частью решения их профессиональных проблем. В этом разделе мы рассмотрим, какие виды обучения доступны в настоящее время и что мотивирует работодателей к обучению в выборке.

Мы начинаем с вопроса о том, какие программы обучения уже предлагаются. На Рисунке 6 показано, что большинство респондентов не предлагают никакого структурированного обучения — 61% сообщили об отсутствии программы обучения. 22% респондентов предлагают стажировки, 20% - повышение квалификации, а 13% - обучение по программе профессионального обучения (ученичество). В опросе мы приводим следующие определения:

- **Стажировка** - это короткие периоды опыта работы, которые не заканчиваются какой-либо сертификацией.
- **Повышение квалификации** - это периоды “производственной практики”, и часто стажеры продолжают работать в компании после окончания периода обучения. Обычно они не заканчиваются получением сертификатов, хотя стажеры могут получить сертификаты внутри компании.
- **Ученичество** - это определенный период обучения с четко определенными целями. Стажировка всегда заканчивается получением производственной, академической или комбинированной сертификации.

Эти определения основаны на стандартных определениях, приведенных в литературе¹⁴. Однако основным недостатком этой литературы для данного приложения является то, что она основана главным образом на том, как организованы учебные программы в континентальной Европе.

Рисунок 6: Предлагает ли ваша компания обучение в рамках таких программ, как стажировки, повышение квалификации или ученичество?



Примечания: N=365. Цифры не суммируются до 100%, так как респонденты могут выбрать несколько вариантов.

¹⁴ См. Вольтер, С. К., и Райан, П. (2011). Ученичество. В *Справочнике экономики образования* (Vol. 3, стр. 521-576).

В Таблице 3 приводится краткая информация о некоторых характерных особенностях существующих программ подготовки. Среднее число компаний, ответивших на каждую программу, составляет 7,74 участника стажировок, 7,48 участника повышения квалификации и 3,26 стажировку в процессе обучения. С учетом более низкой частоты программ ученичества это означает, что лишь немногие люди имеют доступ к такому виду обучения. Существует очень мало различий в возрасте стажеров по типам программ. Все программы обслуживают людей в возрасте около 20-22 лет, в среднем.

В общем, все эти программы очень короткие. В Таблице 3 показано, что средняя продолжительность программы составляет всего лишь несколько недель - 3,36 для стажеров, 2,70 для стажеров повышения квалификации и 6,42 для стажеров в процессе обучения. Хотя в международном плане существуют большие различия, особенно поразительна короткая программа для учеников. Программы ученичества обычно рассчитаны на несколько лет или, по крайней мере, на несколько месяцев. Это необходимо для обеспечения того, чтобы студенты могли овладеть достаточными навыками для получения диплома или квалификации, и чтобы работодатели могли вернуть свои инвестиции в профессиональную подготовку за счет производительного труда студентов¹⁵. Краткая продолжительность обучения здесь указывает на то, что обучение может быть больше похоже на программы интернатного обучения или интеграции на рынке труда.

Таблица 3: Средние характеристики программы в зависимости от типа программы

	Стажировка	Повышение квалификации	Ученичество
Среднее количество участников	7.74	7.48	3.26
Средний возраст участников (лет)	21.94	20.78	21.43
Средняя продолжительность программы (недели)	3.36	2.70	6.42
N	70	64	38

Мы спросили работодателей об их мотивации к обучению как сейчас, так и в будущем. На Рисунке 7 представлены результаты по шкале от 1 (совсем не важно) до 5 (чрезвычайно важно) для настоящего (розовым цветом) и будущего (синим цветом). В целом, работодатели ожидают, что в будущем обучение станет более важным по всем причинам, как показано ниже. Текущие причины варьируются от 2,54 до 3,27, или от незначительных до умеренно важных. Будущие причины тесно связаны с показателями 3.07-3.48 или являются умеренно важными.

¹⁵ Вольтер, С. К., и Райан, П. (2011). Ученичество. В *Справочнике экономики образования* (Vol. 3, pp. 521-576). Elsevier.

Рисунок 7: Важность аргументов в пользу обучения



Примечания: Число респондентов варьируется от 139 до 144 в зависимости от подвопроса. Респонденты отбираются только из числа тех, кто предлагает обучение (N=143).

На данный момент наиболее важной причиной для обучения является экономия на расходах на подбор персонала (3,27), а также необходимость идти в ногу с технологическими изменениями и привлекать работников с нужными навыками (и то, и другое 3,26). Наименее важными в настоящее время причинами для обучения являются трудности с наймом работников из-за рубежа (2,54), трудности с наймом работников из других регионов страны (2,81) и несоответствие выпускников школ потребностям работодателей (2,96).

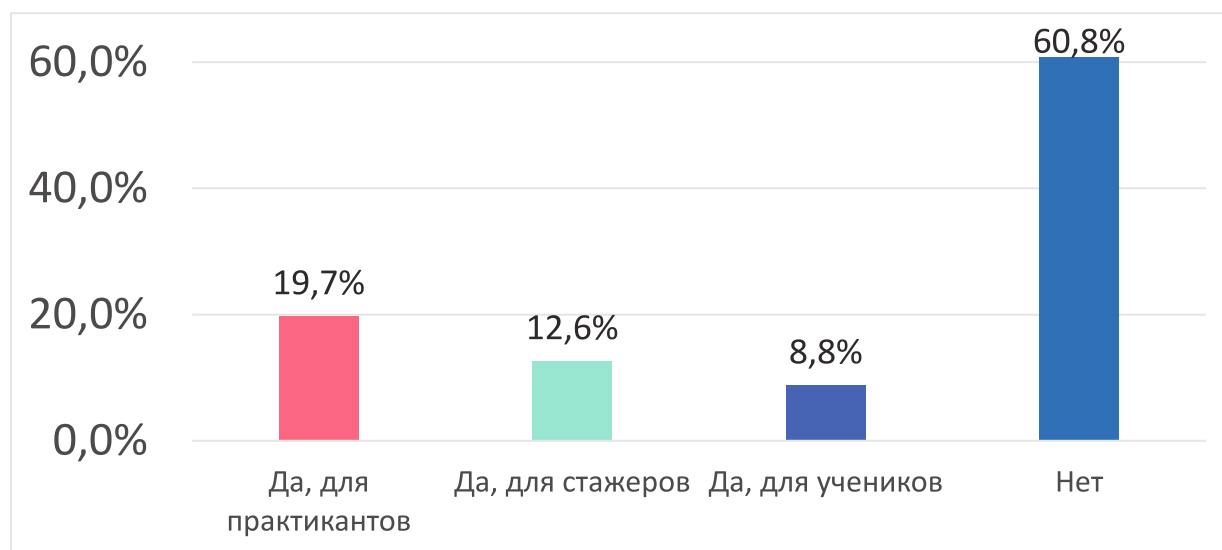
Когда работодатели задумываются о потенциальных причинах для обучения в будущем, в среднем наиболее важным является привлечение работников с нужными навыками (3,48). За этим следуют стремление идти в ногу с технологическими изменениями (3,45) и замена уходящих на пенсию квалифицированных работников (3,45). Наименее важные причины совпадают с текущим списком, но все они находятся на более высоком уровне, чем текущие причины.

Ключевой вывод:

Несмотря на отсутствие необходимых навыков, большинство компаний не проводят обучение. Среди существующих программ средняя продолжительность крайне мала (2-6 недель). Компании в основном проводят обучение для того, чтобы сэкономить на найме персонала, идти в ногу с технологическими изменениями и получить работников с нужными навыками, и они считают, что в будущем обучение будет иметь еще большее значение.

Одной из стратегий снижения затрат на обучение и повышения ценности сертификатов является сотрудничество компаний с другими компаниями, посредниками и учебными заведениями в процессе обучения. Обучение может потребовать теоретического обучения без отрыва от производства, а стажировки часто являются частью образовательной программы. Однако, как показано на Рисунке 8, большинство компаний, предлагающих обучение (60,8%), не сотрудничают с этой целью. Программы стажировок, скорее всего, включают сотрудничество: 19,7% программ стажировок в той или иной степени включают сотрудничество. 12,6% программ стажировки предполагают сотрудничество, и только 8,8% программ стажировки предполагают сотрудничество. Это удивительно, учитывая, что стажировка часто сочетает в себе обучение без отрыва от производства.

Рисунок 8: Сотрудничаете ли вы с другими компаниями, колледжами, посредниками или другими организациями для обучения?



Примечание: N=365. Цифры не соответствуют 100 %, поскольку респонденты могут выбрать несколько вариантов

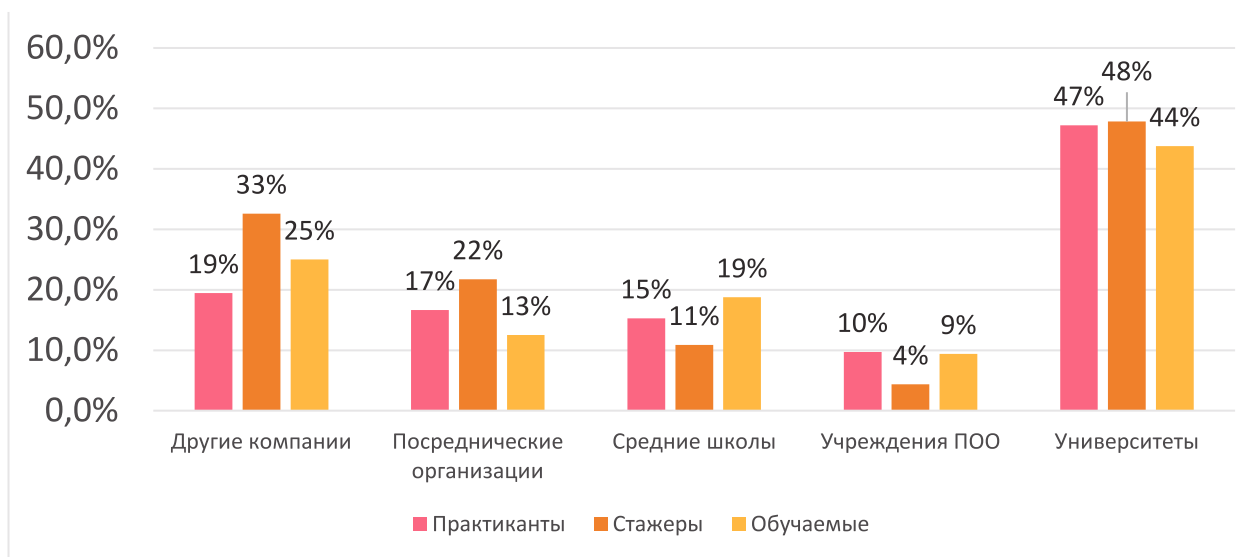
Как показано на рисунке 9, наиболее распространенными партнерами по сотрудничеству являются университеты. 47% стажировок, 48% повышения квалификации и 44% ученичества связаны с сотрудничеством с университетами. Напротив, наименее распространенными партнерами по сотрудничеству являются учреждения ТПОО. Это удивительно по двум причинам. Во-первых, между типами тренировок практически нет различий. Основываясь на учебной литературе из Европы, мы ожидали бы увидеть, что что-то вроде стажировки предполагает активное сотрудничество с университетами, в то время как ученичество предполагает более активное сотрудничество с учреждениями ТПОО, а повышение квалификации не предполагает большого сотрудничества. Это указывает на то, что в типах учебных программ может возникнуть некоторая путаница или пересечение.

Во-вторых, удивительно видеть столь незначительную роль учреждений ТПОО в сотрудничестве. Сотрудничество с работодателями должно быть важной частью их миссии — по крайней мере, в большей степени, чем то, что мы наблюдаем в средних школах, не относящихся к ТПОО. Однако мы видим очень мало свидетельств сотрудничества между отелями и учреждениями ТПОО. Это может быть связано с географическим распределением отелей и учреждений ТПОО или проблемами, связанными с институциональной и нормативной базой ТПОО. Как было показано в предыдущем исследовании, связанном с этим проектом, мы уже знаем, что связь между образованием и трудоустройством в ТПОО в Узбекистане ¹⁶ очень низкая и что многие участники

¹⁶ Ренолд У., Кейвз К. М. и Зубович А. (2021). Связь между образованием и занятостью в Узбекистане: базовое исследование. Исследования CES, 18. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000503385>

разочарованы управлением ТПОО¹⁷. Это может быть результатом этих и других проблем. Компании сотрудничают с другими компаниями, особенно в рамках программ стажировки (33%). Это имеет смысл, как и умеренная степень сотрудничества в терминологии с организациями-посредниками.

Рисунок 9: С кем вы сотрудничаете в обучении?



Примечания: N=143 (только обучающие компании). Цифры не соответствуют 100%, поскольку респонденты могут выбрать несколько вариантов.

Учитывая, что модели сотрудничества необычны, интересно исследовать, почему компании сотрудничают именно так, как они это делают. Однако, когда мы исследуем важность причин, по которым компании предпочитают сотрудничать или избегают сотрудничества, мы обнаруживаем запутанную картину. В обоих случаях нет существенных различий между различными вариантами в рамках групп причин. Когда мы сравниваем причины для сотрудничества и причины для отказа, различий по-прежнему нет. Например, компании оценивают предотвращение браконьерства как причину для сотрудничества почти на том же среднем уровне (3,38), что и потенциальное браконьерство как причину для отказа от сотрудничества (3,40).

Учитывая неразбериху в структурах программ и партнерах по сотрудничеству, а также трудности, связанные с ведением бизнеса и поиском подходящих работников, компании могут быть не в состоянии оценить, что им нужно от программы обучения и сотрудничества с этой целью. В этом нет ничего необычного. Активное участие во всех аспектах программы обучения, включая разработку и стратегию, особенно для малых и средних предприятий, просто неосуществимо. Даже в странах, где обучение ПОО на рабочем месте широко распространено, рядовые работодатели не уделяют такого внимания деталям. Ассоциации работодателей объединяют и представляют потребности работодателей на стратегическом уровне, снимая эту нагрузку со своих членов. Что-то в этом роде может оказаться очень полезным в контексте, подобном этому.

¹⁷ Ренолд У., Кейвз К.М. и Зубович А. (2022). Управление ПОО в Узбекистане. CES исследования, 31. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000586303>

Новое Обучение

На основе полученных к настоящему времени результатов можно сделать вывод о том, что в сфере профессиональной подготовки и повышения квалификации в секторе гостеприимства ощущается нехватка квалифицированных работников и отсутствует ясность в отношении путей улучшения ситуации. Мы включили в обследование эксперимент с дискретным выбором, в ходе которого респондентам предлагалось выбирать из вариантов программ подготовки кадров случайным образом меняющиеся характеристики в ключевых областях. Это позволяет нам определить, какие характеристики программы являются наиболее важными для работодателей причинно-следственном отношении - мы можем сказать, что работодатели предпочитают одну программу другой из-за определенных особенностей.

Каждый респондент участвовал в четырех экспериментальных условиях. Они выбрали, какую программу они бы предпочли из трех вариантов - программу А, программу В и никакой подготовки - и из всего лишь двух вариантов - если бы им пришлось выбирать между программой А и программой В. Они повторили это дважды с двумя случайными комбинациями характеристик программы. Мы меняли размер заработной платы и возраст стажеров, продолжительность программы, объем обучения по месту работы, формальность программы и степень увязки образования с занятостью, как показано в Таблице 4.

Таблица 4: Характеристики экспериментальной программы

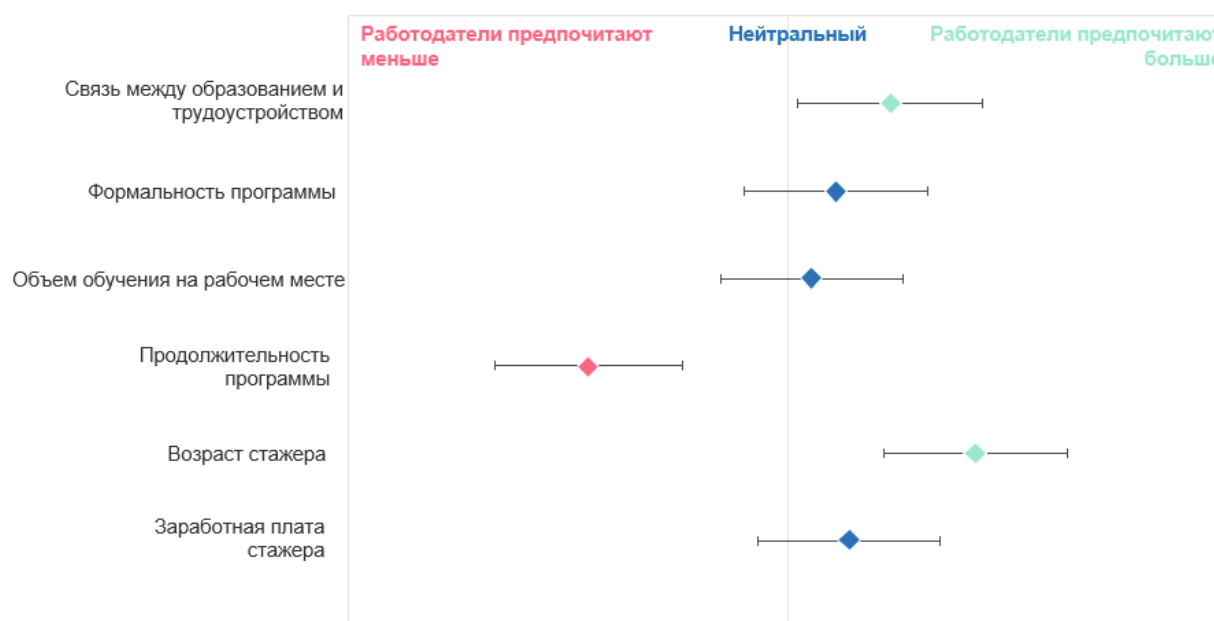
Характеристика	Низкий вариант	Средний вариант	Высокий вариант
Заработная плата ученичества	25% минимальная заработная плата	50% минимальная заработная плата	100% минимальная заработная плата
Начальный возраст участников	16 лет	18 лет	20 лет
Продолжительность программы	1 год	2 года	3 года
Объем обучения на рабочем месте	20% (1 день/неделя)	40% (2 дня/недели)	60% (3 дня/недели)
Формальность квалификации	Без квалификации	Отраслевая квалификация	Квалификация по образованию
Влияние компании на взаимосвязь образования и занятости	Обучение в колледже	Сотрудничество между колледжем и компанией	Под руководством компании

Когда нам были представлены только два варианта, как показано на Рисунке 10, мы обнаружили, что формальность программы, объем обучения на рабочем месте и заработная плата стажера не имеют значения. Работодатели предпочитают программы, в которых больше возможностей для руководства компанией. Они также предпочитают программы, в которых стажеры старше. И наконец, компании предпочитают программы с меньшей продолжительностью обучения. Таким образом, новая программа, разработанная таким образом, чтобы быть привлекательной для этой группы работодателей, будет направлена на придание приоритетного значения влиянию компании при принятии ключевых программных решений, предлагая несколько комплексных краткосрочных программ вместо более крупных долгосрочных программ и ориентируясь на пожилых участников. Источник получения квалификации, объем обучения на рабочем месте, и заработная плата стажеров являются гибкими.

Важно интерпретировать эти результаты в свете более ранних результатов о текущих программах обучения. Предложенные нами варианты продолжительности были основаны на общей продолжительности обучения в ТПОО, поэтому они составили 1, 2 или 3 года.

Типичные программы обучения в этой выборке составляют 2-6 недель. Таким образом, 1 год - это гораздо ближе к норме, чем другие варианты. Тем не менее, работодатели указали, что они выбрали бы программы обучения, которые длятся так долго, поэтому возможны более длительные программы, хотя, возможно, и не трехлетние. Кроме того, существующие учебные программы ориентированы на участников в возрасте 21-22 лет. Варианты, которые мы предложили, снова были связаны с программами ТПОО и варьировались от 16 до 20 лет. И снова мы видим ту же закономерность: работодатели предпочитают программы, более близкие к их существующей норме, но все равно принимают участников моложе, чем те, с которыми они в среднем имеют дело в настоящее время. Однако работодатели могут не задумываться об обучении с точки зрения окупаемости инвестиций и могут не осознавать, что более короткие программы затрудняют окупаемость инвестиций в обучение.

Рисунок 10: Предпочтения работодателя в отношении характеристик программы при выборе между двумя вариантами программы обучения



Примечания: На диаграмме каждый ромб соответствует определенному аспекту программы обучения. Если ромб зеленого цвета, это означает, что с увеличением этой переменной, предпочтение работодателя программе также возрастает. Красный ромб означает обратное - чем больше этот аспект, тем меньше работодателю нравится программа. Синий ромб означает, что нет четкой связи между этой переменной и предпочтениями работодателя.

Ключевой вывод:

Размышляя о новых программах обучения, работодатели отдают предпочтение программам, которые имеют больше возможностей для работодателя, более короткую продолжительность и ориентированы на участников старшего возраста. Формальность программы, объем обучения на рабочем месте и заработная плата стажеров являются гибкими.

Выводы и рекомендации

Мы обнаружили, что недостаток навыков препятствует росту почти каждого ответившего отеля в выборке. Квалификация является огромной проблемой для работодателей. Кроме того, именно те навыки, которые больше всего нужны работодателям, лучше всего преподаются на рабочем месте. Поэтому частью решения должно стать обучение, хотя бы частично предоставляемое работодателями.

Несмотря на потребность в профессиональных навыках, большинство работодателей не проводят существенного обучения. Когда обучение предлагается, оно обычно очень короткое — несколько недель, а не месяцев или лет. Очень сложно передать большой объем навыков в таких коротких программах обучения. Кроме того, большинство обучающих компаний не сотрудничают с другими компаниями, колледжами / техникумами ТПО или посредниками в своем обучении. Это означает, что программы являются неформальными, неодинаковыми для разных работодателей и в основном ориентированы на узкие наборы навыков, специфичных для конкретной компании. Это также не устраняет дефицит навыков.

Респонденты полагают, что в будущем важность обучения будет только возрастать. Потенциальные новые программы обучения могут привлечь больший интерес работодателей, поскольку они связаны с получением высшего образования и трудоустройством, рассчитаны на более короткий срок (ближе к одному году) и рассчитаны на участников старшего возраста (не моложе 18 лет). Работодатели готовы принять программы с различными процентными ставками обучения на рабочем месте, типами квалификаций и уровнями заработной платы стажеров. Это дает некоторые рекомендации и дает возможность разработчикам политики и поставщикам услуг ТПОО разрабатывать программы, которые могут помочь устранить дефицит навыков.

Рекомендации

Основываясь на выводах данного отчета, мы даем следующие рекомендации:

1. Уделение приоритетного внимания профессиональной подготовке в целях устранения разрыва в уровне квалификации.

Недостаток навыков является серьезной проблемой для работодателей гостиничного бизнеса. Учитывая, что работодатели не сообщают о том, что могут нанимать работников из-за границы, ключевым решением является обучение. Это может осуществляться посредством официальных программ ПОО или других видов обучения, таких как стажировки и повышение квалификации.

2. Эффективные программы обучения и ТПОО должны предусматривать обучение на рабочем месте, чтобы наилучшим образом передать наиболее востребованные навыки.

Работодатели сообщили, что наиболее важным навыкам лучше всего обучаться на рабочем месте. Многие из этих важных навыков относятся к "мягким" навыкам, которые становятся все более востребованными по мере ускорения технологических изменений. Этот вывод согласуется с тем, что сообщают работодатели из других регионов и отраслей, а также с литературой о сравнительных преимуществах рабочего места как среды обучения мягким навыкам. Таким образом, обучение на рабочем месте, а не в классе или колледже, является ключом к устранению дефицита навыков. Любые новые инициативы в области образования и профессиональной подготовки должны быть направлены на обучение на рабочем месте, чтобы успешно способствовать устранению дефицита навыков.

- 3. Привлекательные учебные программы должны быть:**
 - а. Руководство работодателя,**
 - б. Быть короче, чем программы, соответствующие международным стандартам, на уровнях МСКО 3–8 и**
 - с. Рассчитаны на участников чуть старше (не менее 18 лет).**
- 4. С точки зрения работодателя, структура программы может быть гибкой в отношении объема обучения на рабочем месте, типа квалификации и заработной платы стажера.**

Работодатели необходимы для обеспечения обучения на рабочем месте, поэтому успешная новая программа обучения должна быть максимально привлекательной для работодателей. Приведенные выше рекомендации основаны на эксперименте по выбору в рамках этого опроса, в ходе которого мы обнаружили, что владельцы отелей в этом контексте отдают предпочтение лидерству работодателя, более короткой продолжительности программы и чуть более старшему возрасту участников. Они нейтральны по отношению к другим характеристикам, включенным в сумму обучения, основанную на экспериментах, типы квалификации и заработную плату стажеров.

Эти модели усиливают некоторые из моделей, которые мы наблюдали в современной системе обучения — очень короткие программы, которые больше похожи на стажировку или обучение без отрыва от производства, чем на более формальные программы в стиле ТПОО. Несмотря на то, что некоторые работодатели сотрудничают с университетами, предлагая стажировки, работодатели в этом контексте, как представляется, не привыкли думать об обучении в рамках программ двойного ТПОО.

Переход к более формальным двойным программам ТПОО требует от работодателей изменения своих представлений о профессиональной подготовке и более тщательного анализа затрат и выгод от участия. Формальные двойные программы ТПОО на уровнях 3-8 МСКО обычно намного длиннее, чем программы, которые мы наблюдали здесь - обычно 2-4 года, а не несколько недель. В рамках этих программ работодатели и участники системы образования работают сообща, а работодатели играют ведущую роль в определении надлежащих профессиональных навыков и в организации обучения на рабочем месте. Работодателям, возможно, придется вкладывать больше средств в более высокий уровень подготовки, но больше руководства со стороны работодателя, более длительную продолжительность и большее обучение на рабочем месте (как правило, около 60% от общего времени программы или 3-4 дня в неделю) означают, что они получают обратно свои инвестиции за счет производственного вклада учеников.

Согласно нашим результатам, работодатели не учитывают эти факторы с точки зрения затрат и выгод обучения, поскольку они обычно не работают с образованием через формальные программы. Один из способов начать разговор, чтобы имитировать эффекты различных характеристик программы и поделиться этими результатами с работодателями. Помощь работодателям в оценке преимуществ участия в формальных программах двойного ТПОО будет способствовать дальнейшему развитию гостиничного сектора и сектора ТПОО Узбекистана. Оба эти факторы могут способствовать достижению более широких целей развития в стране.

