

## СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В ГЕРМАНИИ

Вопросы профессионального образования и повышения квалификации персонала в Германии приобретают в настоящее время все более важное значение в общественных дискуссиях о перспективах развития немецких предприятий. Задачи планирования персонала на предприятии трактуются сейчас в немецкой экономике как задачи развития/повышения квалификации кадров. Приведем только несколько цитат, характеризующих растущее значение "human resources".

"Знание сегодня - важнейший ресурс в нашей, бедной полезными ископаемыми, стране, но знание мы можем получить только через качественное образование". (Из выступления г-на Р. Герцога, федерального президента, 2001 г.).

"Мы хотим быстрее и лучше учить, чем наши конкуренты. Для этого нам нужны не только гибкие организационные структуры, но прежде всего мыслящие, как настоящие предприниматели, сотрудники. В этом смысле такие качества работников, как чувство ответственности, самостоятельность, креативность, стремление к высоким результатам, способность работать в малом коллективе, открытость миру являются залогом нашего успеха" (из концепции развития АО Даймлер Бенц, 1999 г.).

Конкурентоспособность предприятий в Германии основывается, главным образом, на высококачественных, инновативных продуктах и услугах. В настоящее время немецкими учеными активно разрабатываются целенаправленные стратегии развития предприятий и повышения квалификации персонала, т.к. изменения на рынках образования и труда происходят все быстрее. Время эйфории уже прошло. Такие ключевые международные понятия в сфере менеджмента, как Lean Production, Business Reengineering, Total Quality Management, теряют свое актуальное значение. Слишком многие модели развития персонала не достигли желаемого результата.

В современной немецкой экономической педагогике дискутируется вопрос о возврате к традиционным принципам тейлоризма и соответственно научно обосновывается приоритет ориентации на персонал при развитии предприятия. При этом в задачу немецких ученых не входит изобретение и распространение новых модных ключевых терминов. Наблюдается единство мнений по трем основным аспектам: необходимы интенсивная теоретическая дискуссия о главных понятиях, методическая рефлексия о целесообразности применяемых методов и поддерживаемое теорией эмпирическое исследование.

Исчерпывающие себя методы менеджмента являются отражением реальной динамики производства. Смена тысячелетий принесла с собой кардинальные изменения в структуре предприятий. Типичными признаками успешной деятельности менеджеров становятся все увеличивающаяся гибкость, манев-

ренность в решении производственных вопросов, которые приводят к мобилизации постоянной готовности к инновациям. В немецком обществе усиливаются тенденции смены приоритетов, а также экспансия и динамика научных систем. Более взаимосвязанными становятся процессы в мировой экономике: все больше товаров, услуг и инвестиционных капиталов проходит через границы многих стран. Усиливающаяся в результате этого конкуренция заставляет предприятия искать новые решения. Они реагируют на изменения во внешней среде ускоренным развитием новых продуктов, причем инновационные циклы постоянно сокращаются.

Рассмотрим главные факторы, влияющие на развитие "менеджмента персонала", и современные стратегии повышения квалификации руководящих кадров в Германии. Это - изменения рамочных условий, прежде всего, в мире труда (организационной структуре предприятий), новые тенденции в демографическом развитии и переоценка приоритетов в сознании людей.

### **Изменения в мире труда**

Основанное на новых технологиях производство товаров и услуг сокращает циклы оборота и сбыта. В связи с этим процессам повышения квалификации персонала в немецких фирмах придается особое значение, особенно при решении проблем безработицы и переподготовки кадров. При имеющемся неблагоприятном прогнозе наличия рабочих мест в Германии уже сейчас проводятся профилактические мероприятия, содействующие мобильности и постоянной готовности работников к обучению и переобучению. Можно отметить следующие основные тенденции развития на рынке труда. Это прежде всего все более расширяющийся сектор услуг, где количество рабочих мест за последние годы значительно увеличилось. С расширением сферы услуг возрастают также формальные требования к уровню квалификации. В то время как потребность в неквалифицированных рабочих постоянно сокращается, увеличивается спрос на группы профессий с более высоким уровнем дипломов в сферах менеджмента, инновационных, информационных технологий и т.д. Налицо высокая динамика развития, и поэтому повышение квалификации персонала в этих областях особенно актуально. Немецкими учеными активно разрабатываются поведенческие стратегии о статусе личности на рынке труда и ее так называемые "специальные компетенции или ключевые квалификации", на которых далее мы остановимся более подробно.

### **Демографические тенденции развития**

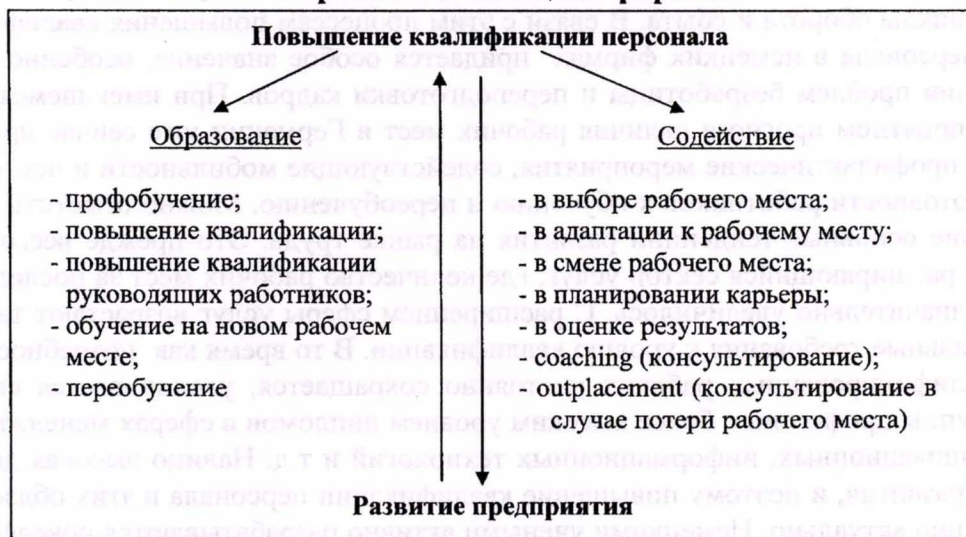
Для экономики ФРГ демографические тенденции развития заключаются в миграции населения из Восточной Европы, в объединении Германии, европейской интеграции и в увеличении потока беженцев. Уже сейчас можно прогнозировать некоторые общие направления развития. Изменяется возрастная структура населения: потенциал трудоспособного населения в Германии может сохраниться лишь в результате переселения народов. Происходит угрожающее снижение роста подрастающего поколения рабочей силы; постоянно увеличи-

вається доля іноземної робочої сили. Демографічна структура населення зміщується в напрямленні більш високого кваліфікаційного рівня, т.к. зростає потреба в навчанні в школах підвищеного типу. Все ці тенденції оказують непряме вплив на виробничу політику підбору персоналу.

### Змінення пріоритетів

Змінення на ринку праці і в демографічній структурі населення стали імпульсом к широкомасштабній переоцінці цінностей широких груп населення Німеччини. "Нематеріальні цінності" прибувають все більше значення, після того як задоволені основні "матеріальні потреби". На перший план виступають такі пріоритети, як гуманізація праці, пошук власного сенсу "я" в структурі фірми, посилююча потреба в контактах, в самореалізації, змінення самосвідомості у жінок, відхід від орієнтації на просування по службі (карьєра), зростаюче усвідомлення турботи о своєму тілі і здоров'ї, відповідальне ставлення к оточуючій середі, потреба в власній безпеці.

### Основні принципи підвищення кваліфікації персоналу в німецьких фірмах



Сфери діяльності політики підприємства в області підвищення кваліфікації персоналу

Політика керівництва підприємства в області підвищення кваліфікації персоналу являється важливим стратегічним напрямком діяльності будь-якої фірми, неотъемлемою частиною її культури. Сучасна, орієнтована на персонал стратегія керівництва підприємством передбачає децентралізацію прийняття рішень, регулювання проблем, виходячи з ситуації на конкретних робочих місцях і ініціативи самих працівників.

В німецькій економіці розрізняють три типи стратегії розвитку персоналу: традиційна, амбівалентна і інноваційна.

### 1. Традиционная стратегия

Существует целый ряд немецких фирм, где дискуссии о новых концепциях менеджмента, культуры предприятия и развития персонала остаются на поверхности и не затрагивают организационную структуру предприятия. Политика в области повышения квалификации персонала подчинена исключительно техническим решениям. Такие инструменты развития, как семинары повышения квалификации, групповая исследовательская работа в проектах используются не оптимально, т.к. отсутствует собственная динамика развития предприятия.

### 2. Амбивалентная стратегия

На предприятии имеются шансы развития предприятия, но реализовать их не всегда удается. Отдел по работе с персоналом выполняет в такой фирме, по сравнению с другими специальными отделами, лишь вспомогательные функции. Он ограничен в рамках своей деятельности. Хотя и развиваются отдельные концепции и подходы, но не происходит их включения в комплексную стратегию развития предприятия.

### 3. Инновационная стратегия

На тех немецких предприятиях, которые в прошлом были наиболее подвержены внешним воздействиям, активно развиваются инновационные концепции развития персонала. Эти фирмы обладают высокой внутренней динамикой роста, что ведет к кооперации между отделом развития персонала и другими специальными отделами. Совместно решаются вопросы планирования, стратегического развития предприятия. Характерными признаками инновационной стратегии являются разработка и реализация целевых проектов.

В настоящее время система повышения квалификации на производстве в Германии все более сориентирована на руководящие кадры. С профессиональным повышением по службе у работников становится больше возможностей пройти курсы повышения квалификации. Для сравнения приведем следующий пример из отчета Федерального института профессионального образования в 2000 г. Доля участия в повышении квалификации неквалифицированных работников составила 7 %; квалифицированных работников – 26 %; руководящих кадров – 42 %; женщин – 21 %; мужчин – 26 %. Самое активное участие в повышении квалификации принимают работники возрастной группы от 20 до 35 лет – 30 %. В возрастной группе после 45 лет доля участия - 15 %.

В Германии, несмотря на высокий уровень развития экономики, существует большая потребность в компетентных и профессиональных руководителях. По мнению немецких исследователей, это обусловлено следующими причинами:

1. Глобализация экономики придает международному разделению труда огромный импульс для эффективного использования капитала, знаний и информации, и, как следствие, увеличивается давление со стороны конкурентов.

2. Происходят изменения в организации руководства предприятием. В международном масштабе сейчас очень актуален принцип "децентрализации руководства". Чем больше сотрудников фирмы могут выполнять руководящие функции, тем "сильнее" должен быть руководитель и тем меньше у него време-

ни разбирать каждый отдельный случай. Это касается прежде всего большого распространения таких методов руководства, как работа в проектах и малыми группами.

3. Происходит "деперсонализация" принятия производственных решений. Не руководитель уже требует определенных изменений, а весь коллектив понимает, что удовлетворение клиентов может быть достигнуто только таким путем. "Команда" предлагает провести соответствующие мероприятия, однако ответственность за все происходящее должно нести компетентное руководство. Согласно статистическим данным, в Германии 80 % всех проблем и вопросов, возникающих на предприятии, связано с человеческим фактором и только 20% - с техникой и финансами.

Интересна точка зрения немецких исследователей в определении понятия "руководитель". Например, Артур Воллерт не делает различий между понятиями лидер и менеджер. По мнению немецких ученых, настоящий руководитель, в особенности высшего звена, должен быть одновременно лидером и менеджером. В этом смысле доля руководителей такого уровня составляет 1-3 % всех занятых в немецкой экономике. В американской же литературе лидер обозначает человека, "делающего настоящие дела", в то время как менеджер "лишь правильно направляет их".

### **Ключевые квалификации в системе повышения квалификации**

Итак, задачи планирования персонала на немецком предприятии трактуются сейчас как задачи повышения квалификации кадров. Особым образом это касается руководящих работников, которым противостоит постоянно растущее число все более подготовленных и квалифицированных сотрудников. Это предусматривает наличие у руководящих кадров помимо профессиональной, методической, социальной компетенций так называемых "ключевых квалификаций".

Ключевые квалификации - это универсальные способности, необходимые для любой профессии, такие как абстрактное теоретическое мышление, планирование деятельности, креативность, гибкость, способность идти на риск, на сотрудничество и т.д. Они являются инструментом для самостоятельного овладения работником быстро меняющегося содержания профессии в результате ускорения технического развития. Концепция развития ключевых квалификаций в немецком профессиональном образовании и повышении квалификации руководящих кадров детально разработана профессором, д-ром А. Шельтенем, зав. кафедрой педагогики Технического университета г. Мюнхена.

Понятие "ключевые квалификации" в системе повышения квалификации включает в себя такие знания, умения и навыки, которые дают возможность:

- выбрать большее количество позиций и функций в процессе производства за один и тот же период времени;
- быстрее приспособиться к изменившимся требованиям в профессиональной деятельности.

Табл. 12 воспроизводит каталог ключевых квалификаций, разработанный проф., д-ром А.Шельтенем.

## Каталог ключевых квалификаций в системе повышения квалификации кадров (по А.Шельтену)

### **Материальные знания и умения**

Профессионально-практические знания и навыки для широкого круга деятельности: по измерительной технике, охране труда, по обслуживанию новой информационной и коммуникационной техники, умения преобразовывать рабочие инструкции в виде чертежей и схем в планы действий, работать экономично и на перспективу, навыки планирования и управления производственным процессом, а также контроля и оценки его результатов. Общеобразовательные знания и умения широкого профиля: культура речи, знания иностранных языков, соответствующее техническое и экономическое образование.

### **Когнитивные способности**

Способности к самостоятельному мышлению и учению, анализу и синтезу, творческие способности, способности к трансферу знаний и навыков из одного вида профессиональной деятельности в другой, способности решать проблемы, давать объективные оценки, критическое мышление.

### **Психомоторные способности**

Общие психомоторные умения: координационные умения, выносливость, скорость реакции, ручная сноровка, способность к концентрации внимания, развитие интуиции и т.д.

### **Персонализированные способности**

Развитие таких качеств личности как точность, надежность, стремление к качеству в работе, добросовестность, чувство ответственности, осознание долга. Развитие способностей индивидуального характера: самостоятельности, способности к критике и самокритике, уверенности в себе, оптимизма, работоспособности.

### **Социальные способности**

Способности, ориентированные на групповое поведение: готовность к сотрудничеству, коммуникативные способности, толерантность, искренность, корректность и т.д.

Долгое время в Германии соотношение систем профессионального образования и повышения квалификации было не в пользу последней. Дуальная система профессиональной подготовки была главным поставщиком квалифицированных рабочих кадров. В настоящее время возрастает значение повышения квалификации сотрудников, обусловленное, прежде всего, изменением приоритетов в обществе.

По сравнению с 80-ми годами XX века можно констатировать значительное изменение ситуации в производственном повышении квалификации в Германии в 90-е годы. Функция производственного повышения квалификации в 80-е годы была ориентирована на адаптацию к техническим инновациям и на возможности продвижения по службе. Активность немецких предприятий в этой сфере в 90-е годы направлена прежде всего на повышение гибкости, мобильности, связанное с организационными инновациями. Открылись шансы ведения руководства с участием работников (неиерархическое руководство).

В недавнем прошлом отделы и/или центры повышения квалификации на крупных немецких предприятиях были организационно отделены. С усилением значимости повышения квалификации персонала становится необходимой децентрализация, в результате которой отделы и их руководители получили дополнительные обучающие функции для развития персонала. Первоначально планирование производственного повышения квалификации было ориентиро-

вано исключительно на конкретные цели производства. Разрабатывались стандартизированные программы, которые передавались соответствующим отделам. В настоящее время стратегии развития персонала становятся неотъемлемой частью проектов производственной реструктуризации, которая содержит также технические и организационные аспекты.

Ранее наиболее распространенными формами повышения квалификации на немецком предприятии были семинары и дополняющие его доклады. Сейчас на первый план выдвигается собственная активность участников, которая может быть реализована через интерактивные методы обучения. Долгое время проблемам обеспечения качества в этой образовательной области не придавалось должного значения. В рамках современных дискуссий о качестве производственного повышения квалификации возрастает роль менеджмента качества.

Отличительным признаком мероприятий по повышению квалификации на производстве ранее был социальный отбор участников по признакам: занимаемое положение, возраст, пол и т.д. С тенденцией к уменьшению иерархии на производстве все более важным становится повышение квалификации всех работников, тесно связанное с интеграционными процессами в обществе. По оценке немецких ученых (И. Грюневальд, Д. Морааль и др.), исследующих процессы, происходящие в политике повышения квалификации, эти тенденции в будущем будут возрастать. Еще шире прогнозируется спектр образовательных услуг в этой сфере. При этом ориентация немецкого общества на качество и эффективность мероприятий по повышению квалификации вступает в противоречие с типичной тенденцией "ко все большей экономичности", с характерным для немцев стремлением к снижению расходов в любой области.

На любом предприятии повышение квалификации связано с большими материальными затратами. Но, несмотря на серьезную статью затрат в общем балансе предприятия, "фирмы не считают нужным оправдываться перед государством за это. Возникающие расходы - это не социальные подарки коллективу, а совершенно осознанные инвестиции. Повышение квалификации подчиняется тем же экономическим законам, как и любое вложение капитала: оно должно приносить экономическую прибыль".

Результаты оценки основных направлений развития повышения квалификации в Германии, начиная с 80-х годов по настоящее время, можно представить в виде следующей таблицы.

Таблица 2

## Основные направления развития повышения квалификации в Германии

	80-е годы	90-е годы	2000-е годы
Функция	Адаптация, продвижение по службе	Инновационная, неиерархическое коллегиальное руководство	Гибкость, Мобильность
Соотношение профподготовки и пов. квалификации	Приоритет профподготовки	Увеличение активности в пов. квалификации	Приоритет развития персонала На производстве
Среда проведения	Отделы пов. квалификации	Производственные отделы	Комбинация специальных и функциональных отделов
Формы планирования	Программы, ориентированные на предложения	Проекты, ориентированные на потребности	Групповые формы
Формы проведения	Семинары, доклады	Традиционные и альтернативные	Интерактивные методы, адекватные потребностям группы
Трансферт	Незначительный	Увеличивающийся	Постоянный
Обеспечение качества	Незначительно	Целенаправленно	Постоянно

В современных дискуссиях о повышении квалификации кадров в Германии главным ключевым понятием является ориентация на клиентов. Производственные отделы рассматриваются как клиенты (потребители), на интересы которых должны ориентироваться отделы работы с персоналом и развития персонала. На предприятиях активно внедряются производственные концепции повышения квалификации кадров, разрабатываемые немецкими учеными (экономистами, педагогами). Стратегические элементы большинства концепций включают в себя анализ потребностей, инструменты обеспечения качества, образовательный контроллинг.

Развитие систем подготовки и повышения квалификации кадров в нашей стране происходит в условиях объективных социальных, политических и экономических процессов: изменения структуры общества, экономических отношений, системы ценностей. Анализ зарубежного, в частности, немецкого опыта определения стратегических ориентиров развития системы повышения квалификации кадров свидетельствует о том, что с развитием общества происходит их изменение. В Германии, стране с высокоразвитой рыночной экономикой, рыночные отношения определяют социальное состояние населения. В динамике развития немецкого общества происходят существенные изменения, связанные с количественным ростом, с нарастанием социального, политического и экономического веса среднего класса. Радикальное изменение положения сред-



него класса в социальной структуре общества оказывает непосредственное влияние на политику государства в сфере профессионального образования и повышения квалификации. Для России в период социально-экономических, политических и идеологических перемен, несомненно, ценным и полезным является немецкий опыт определения современных стратегий подготовки и переподготовки высококвалифицированных специалистов.

### Библиографический список

1. Herzog R. Erfolgreicher Aufbruch // Deutschland. 2001. №1.S.10.
2. Hansen J . Auf zwei Gleisen // Wirtschaftswoche 2001 №26.S.21
3. Berufsbildungsbericht 2000 // Bundesministerium für Bildung und Forschung. 2000. S. 155
4. Berufsbildungsbericht 2000 // Bundesministerium für Bildung und Forschung 2000 S. 189.
5. Arnold R. Weiterbildung // Frankfurt: Diesterweg. 1999.
6. Schelten A. Begriffe und Konzepte der berufspädagogischen Fachsprache // Franz Steiner Verlag Stuttgart. 2000