

УДК 316.472

Д. А. Шпилёв

## СИСТЕМА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ГЕРМАНИИ

В статье рассматриваются проблемы, существующие в сфере повышения квалификации сотрудников малых и средних предприятий современной Германии. Особое внимание уделяется стратегиям обучения без отрыва от производства, использованию учебных социальных сетей и систем дистанционного обучения. Также рассмотрены причины отказа работников от участия в программах по повышению профессиональной квалификации.

The article focuses on the problems of professional development of employees of the small and medium-sized enterprises in modern Germany. Special attention is paid to in-service education strategy, use of educational social networks and systems of remote training. The author considers the causes of workers' refusal from participation in professional upgrading programs.

*Ключевые слова:* малые и средние предприятия, повышение квалификации, учебные социальные сети, дистанционное обучение, смешанное обучение.

*Keywords:* small and medium-sized enterprises, professional development, educational social networks, remote training, mixed training.

Еще несколько десятилетий назад на большинстве предприятий Германии довольно успешно применялась политика досрочной отправки на пенсию сотрудников, достигших предпенсионного возраста (Frühpension). При этом не было никакой необходимости в разработке стратегий повышения квалификации кадров для продления профессиональной жизни этих сотрудников. Однако произошедшие демографические (объективный процесс старения общества, изменение традиционных форм семейной жизни) и структурные изменения, связанные с переходом к информационному обществу и наукоемкой экономике, заставили предприятия всерьез задуматься о новом кадровом менеджменте. Суть этого менеджмента заключается, во-первых, в значительном инвестировании в свой персонал, несмотря на общее сокращение его численности, а во-вторых, в поиске путей включения старых и опытных работников в инновационный процесс. В связи с этим огромное значение для руководителей предприятий имеет стимулирование процесса непрерывного обучения [1].

Образовательный процесс в ФРГ, как и в других развитых обществах, за последние несколько десятилетий стал значительно сложнее и мно-

гообразнее. Связано это с объективными причинами, однако проявляется в изменении поведения субъектов образования на рынке образовательных услуг. В последние годы неуклонно возрастает число людей, которые, несмотря на успешно оконченное профессиональное обучение или полученное высшее образование, стараются получить дополнительную квалификацию или пройти переподготовку, причем речь в данном случае идет не только об опытных работниках, почувствовавших и понявших необходимость постоянного повышения квалификации, но и о молодых специалистах. Это означает, что у подавляющего большинства работников, существующих в контексте конкретных отношений в недрах экономики, основанной на знаниях, все больше меняются индивидуальные профессиональные ориентации, а также возникают опасения потерпеть неудачу в конкурентной борьбе на рынке труда. Большое количество предложений, существующих на рынке образовательных услуг в сфере повышения квалификации, ни в коем случае не компенсирует различий в уровне образования у самых разных людей, но оказывает бесспорное положительное влияние на общую культуру приобретения знаний [2].

Таким образом, и молодые и опытные сотрудники самых разных предприятий Германии активно участвуют в процессах профессиональной переподготовки. Однако немецкая социология образования основное свое внимание уделяет анализу повышения квалификации сотрудников малых и средних предприятий (kleine und mittlere Unternehmen – KMU). Это не удивительно, ведь именно малые и средние предприятия играют решающую роль в экономике страны. Они создают огромное количество рабочих мест и являются неиссякаемым источником инноваций. В силу ограниченности своих ресурсов малые и средние предприятия очень часто только благодаря напряжению всех своих сил могут побеждать в конкурентной борьбе. Именно у этих предприятий экономический успех в будущем напрямую зависит от правильности действий и решений, принимаемых в настоящий момент. Своевременное повышение квалификации персонала и развитие организационной структуры является для подобных предприятий важнейшим инструментом обеспечения потенциальной конкурентоспособности [3].

Немецкие социологи выделяют ряд наиболее существенных проблем, существующих в сфере повышения квалификации сотрудников малых и средних предприятий. В их числе особое место занимает проблема, связанная с отсутствием у предприятий ресурсов времени и финансовых ресурсов, а также и необходимых штатов для обеспечения надлежащей подготовки своих со-

трудников к быстро изменяющимся требованиям рынка. Чтобы обеспечить своему персоналу возможность непрерывного обучения в течение всей жизни, руководители предприятий должны либо предоставить сотрудникам время для обучения, либо объединить гибкий рабочий график сотрудников с процессом повышения их квалификации [4]. Для решения этой проблемы используется несколько стратегий, однако наиболее распространенными являются две: стратегия обучения на рабочем месте и стратегия создания учебных социальных сетей.

Объединение процесса профессиональной переподготовки с непосредственной производственной практикой на рабочем месте позволяет обучающемуся во время своей переподготовки общаться с несколькими людьми: со своим непосредственным начальником, со специалистом по предметной области, с представителем внешней учебной организации (оферентом образовательных услуг) и так называемым тренером (coach), сопровождающим учебный процесс [5]. Сам процесс обучения, оформленный в виде проекта с практическим уклоном, также осуществляется непосредственно на том предприятии, где работает обучающийся. Время профессиональной подготовки не нормировано и согласуется с производственным процессом на предприятии. Большое значение имеет наличие у обучающегося способности самостоятельно организовывать учебный процесс и управлять им. Кроме того, обучающийся самостоятельно ведет всю документацию, связанную с процессом обучения. По завершении обучения ученику выдается соответствующий сертификат. Подобная методика получила название «Системы повышения квалификации с ориентацией на трудовой процесс», сокращено АРQ (arbeitsprozessorientiertes Weiterbildungssystem). Необходимо отметить важнейшую роль тренера (coach) в этом процессе, который несет ответственность за планирование и организацию учебного процесса, за мотивирование и положительное воздействие педагогического процесса на обучающегося, а также за слаженную работу всех участников процесса. Впервые подобный подход был опробован в Германии на малых и средних предприятиях, связанных с ИТ-технологиями [6].

Интересным также является создание учебных социальных сетей, использующих технологию так называемого смешанного обучения (blended learning), включающую в себя как аудиторные занятия, так и занятия в режиме он-лайн. Выглядит этот процесс следующим образом: несколько предприятий образуют общую образовательную социальную сеть (с ограниченными временами существования). При помощи сетевого модератора (внешнего консультанта по образовательным услугам) составляются учебные программы, образующие

общий учебный проект. Участниками данного учебного проекта являются сотрудники предприятий-участников совместного образовательного проекта. Для закрепления получаемых теоретических знаний на предприятиях создаются учебные группы для проведения практических занятий (т. е. производственной практики). Для индивидуальной подготовки обучающиеся могут выбрать модули дистанционного обучения, размещенные в Интернет. Именно использование Интернета обеспечивает возможность обучаться в любом месте, в любое время и в любой ситуации (ein orts-, zeit- und situationsunabhängiges Lernen). У подобных социальных учебных сетей есть несколько неоспоримых преимуществ:

- возникает кооперация между предприятиями, образовательными и научными учреждениями [7];

- созданные сети и использующиеся в них учебные программы полностью отвечают специфическим потребностям ряда предприятий, входящих в эти сети [8];

- во время обучения удовлетворяются как личные профессиональные потребности сотрудника, так и потребности предприятия в повышении квалификации своих работников [9];

- процесс обучения полностью встроен в производственный контекст соответствующего предприятия [10].

Наряду с проблемой недостатка ресурсов немецкие социологи отмечают еще одну существенную проблему в сфере повышения квалификации сотрудников малых и средних предприятий. Этой проблемой является решение вопроса о поголовном участии персонала в системе повышения квалификации. В настоящее время в Германии существует консенсус между бизнесменами, работниками системы образования и политиками относительно необходимости всячески способствовать укреплению и расширению системы повышения профессиональной квалификации, необходимой для успешного существования и функционирования предприятий разного уровня в современной глобализированной и наукоемкой экономике. Однако согласно заключению экспертов, озаглавленному «Отказ от участия в системе повышения профессиональной квалификации – мотивы, причины, препятствия», в течение одного года в ФРГ фактически повышает свою квалификацию только две трети всех трудящихся. В течение 10 лет одна седьмая часть всего трудоспособного населения ни разу не принимала участия в повышении профессиональной квалификации. Как минимум, такое же количество людей очень нерегулярно повышают свою квалификацию. Эмпирические исследования, проведенные с участием более 5 000 респондентов, показали, что существуют значительные различия в

плане социального положения и профессиональных притязаний между работниками, повышающими и не повышающими свою профессиональную квалификацию. Проведенный анализ показал наличие трех проблемных групп с точки зрения неучастия или нерегулярного участия в мероприятиях по повышению квалификации. Это:

- рабочие с незаконченным школьным образованием и последующей низкой профессиональной квалификацией, а также служащие, занимающие низкие исполнительские должности;
- женщины, совмещающие трудовую деятельность и заботу о детях;
- малоимущие граждане или домашние хозяйства с ограниченной возможностью распределения ресурсов и склонностью к инвестированию.

Однако основной группой риска, находящейся даже за пределами этих категорий, является группа работников, никогда не принимающая участия в мероприятиях по повышению квалификации. Эта группа достаточно велика и составляет 13% работающего населения Германии. Немецкие социологи считают, что эти люди не изменят свое поведение без сильного импульса со стороны [11].

Решающим аргументом в пользу принятия положительного решения о повышении своей профессиональной квалификации для любого человека является индивидуальная польза. Теоретически можно предположить, что человек принимает положительное решение только в том случае, когда ожидаемая польза превосходит возникающие расходы. Таким образом, решение о неучастии в мероприятиях по повышению индивидуальной профессиональной квалификации может быть рациональным следствием ожидания того, что чистая польза (нетто) будет не такой уж существенной. Кроме того, на принимаемое индивидом решение (положительное или отрицательное) в значительной степени влияет субъективное ощущение полезности ранее полученного образования, а также выводы, сделанные в результате наблюдения за другими уважаемыми им сотрудниками. Немецкие социологи до сих пор не могут дать однозначного ответа на вопрос о том, получают ли группы, достаточно редко участвующие в формальных мероприятиях по повышению профессиональной квалификации (лица с низкой профессиональной квалификацией и иммигранты), хоть какую-то реальную пользу от своего участия. В настоящий момент такие данные крайне необходимы с политической точки зрения для оценки эффективности федеральной программы по обеспечению возможности непрерывного образования для всех слоев населения [12].

Рынок услуг в сфере повышения профессиональной квалификации ФРГ подвергается серь-

езному и регулярному мониторингу. В качестве показательного примера можно привести недавно вышедший двухтомник «Повышение профессиональной квалификации и социальная структура Германии» (*Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland*). Его основой послужило исследование «Социальные и региональные различия в поведении и интересе к повышению профессиональной квалификации» (*Soziale und regionale Differenzierung von Weiterbildungsverhalten und -interessen*), инициированное Федеральным министерством по образованию и научным исследованиям [13].

Третья группа проблем (наряду с проблемой недостатка ресурсов и проблемой поголовного участия персонала в системе повышения квалификации) непосредственно связана с уникальностью процесса повышения квалификации как продукта из сферы образовательных услуг, предлагаемого на рынке. Данный продукт невозможно сравнить ни с одним другим товаром и ни с одной другой услугой. Образование как товар в значительной степени создается не оферентом, а конечным потребителем и представляет собой уникальный процесс взаимодействия продавца и покупателя, что делает необходимым выработку особых критериев для оценки качества готового товара, которым в данном случае является учебный процесс [14]. Именно оценке качества образовательного процесса посвящено значительное количество публикаций немецких социологов, работающих в сфере образования. В частности, например, описывается модель тестирования качества образовательных услуг, разработанная институтом ArtSet (г. Ганновер) и Немецким институтом образования для взрослых (*Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – DIE*) (г. Бонн). Эта модель основана на результатах пилотного проекта, осуществленного за два года в Нижней Саксонии – «Обеспечение качества в процессе повышения профессиональной квалификации с ориентацией на обучающихся» (*Lernerorientierte Qualitätssicherung in der Weiterbildung – LQW*). Суть данной модели заключается в трехступенчатом подходе к системе управления качеством:

- 1) ориентация на обучающихся;
- 2) менеджмент качества с учетом специфики конкретного образовательного учреждения;
- 3) развитие потенциала системы повышения квалификации в данном образовательном учреждении. В будущем данная модель должна применяться на всей территории ФРГ. Все организации, работающие в сфере повышения квалификации, должны пройти внешнее тестирование на предмет выполнения общенемецких требований по качеству обучения в рамках данной модели. По результатам тестирования выдается соответствующий сертификат. Тестирование должно

быть доступным для всех образовательных учреждений. Его стоимость составляет около 3600 евро [15].

На рынке образовательных услуг Германии в сфере повышения квалификации представлено большое количество акторов. С точки зрения качества предоставляемых услуг классические университеты не всегда однозначно выигрывают у других оферентов. Поэтому целый ряд эмпирических исследований и научных работ посвящен разработке рекомендаций для университетов по приведению в соответствие предлагаемых ими курсов повышения профессиональной квалификации требованиям рынка вообще и отдельных корпораций в частности. Например, в университете св. Галлена (St. Gallen) был проведен интересный социологический опрос на тему привлекательности данного учебного заведения в качестве потенциального места для прохождения профессиональной переподготовки. Респондентами выступили выпускники экономического факультета, завершившие свое обучение в период с 1970 по 2000 г. Бывшим студентам было предложено ответить через Интернет на вопросы прилагаемой анкеты. За вычетом недействительных адресов электронной почты осталось 5 000 человек, из которых на вопросы анкеты ответили 30%. Результаты опроса показали, что в данной области у университета есть очень много успешных конкурентов. Тем не менее существуют сферы, в которых университеты обладают сравнительным преимуществом, – это те направления научно-преподавательской деятельности, в которые университеты вынуждены вкладывать значительные финансовые средства. Именно по этим направлениям университетам и следует выстраивать свои предложения в сфере повышения профессиональной квалификации [16].

Однако даже при удачном выборе курсов профессиональной переподготовки с точки зрения качества предоставляемых услуг (учебной программы) работодателю и наемному работнику остается решить еще один очень важный вопрос: кто из них будет оплачивать связанные с обучением расходы. В рамках расчета рентабельности капиталовложений на этот счет существуют три возможных варианта:

- 1) работодатель сам оплачивает все расходы (повышение квалификации за счет предприятия);
- 2) работодатель мотивирует работника к оплате всех возникающих расходов (повышение квалификации за свой счет);
- 3) работодатель нанимает работника, уже окончившего курсы повышения квалификации.

Чтобы помочь работодателю принять правильное решение, на основе расчетов рентабельности капиталовложений и транзакционных издержек была разработана концепция, учитывающая вли-

яние целого ряда детерминант. В их число вошли такие, как стоимость набора новой рабочей силы, участие работников в принятии решения, запрещение необоснованного увольнения рабочих и служащих, стимулирование персонала, система возмещений и возврата денежных средств, доверие и текучесть рабочей силы [16]. Следует также отметить, что данная теоретическая концепция была разработана на эмпирической базе экспертных интервью, проведенных в кадровых службах семи кредитных учреждений.

Значительный интерес вызывает проект, в котором анализируется социальная структура современного общества при помощи трехзонной модели Кастеля, иллюстрирующей различные фазы процесса социальной изоляции. В этой модели с одной стороны расположена зона интеграции, включающая в себя стабильные трудовые отношения в комбинации с основательной включенностью в социальные отношения. С другой стороны находится зона социального обособления, в которой увольнение с рабочего места совпадает с социальными лишениями. В середине этого раскола общества на людей, включенных в социальные отношения и исключенных из них, размещается еще одна очень широкая зона социальной опасности. Ее отличают неустойчивые трудовые отношения и хрупкие социальные контакты. Основной задачей данного проекта является ответ на вопрос о том, насколько участие или неучастие человека в мероприятиях по повышению профессиональной квалификации влияет на его переход из одной зоны в другую. В данном случае образование рассматривается в качестве основного ресурса, необходимого не только для доступа к рынку труда, но и сохранения на нем шансов удачного трудоустройства. Кроме того, образование как ресурс необходимо для активного участия человека в общественной жизни [17].

Таким образом, как уже было сказано выше, в немецкой социологии образования особое внимание уделяется вопросам подготовки и переподготовки кадров для малых и средних предприятий, играющих в современном обществе важнейшую социальную роль. Именно поэтому немецкое государство, считая кадровую поддержку этих предприятий своим первостепенным делом, конструирует различные формы и методы своевременного повышения квалификации и обучения их сотрудников. Изучение и последующее внедрение подобного опыта имеет огромное значение для проведения успешной модернизации российского государства.

#### Примечания

1. Seitz C. Qualifizierung alterer Mitarbeiter: lebenslanges Lernen ein Selbstverständnis? // *Wirtschaft und Berufserziehung*; W & B; Zeitschrift für Berufsbildung, Jg. 56/2004, H. 11. S. 9–16.

2. Hillmert S., Jacob M. Multiple episodes: training careers in a learning society, (Globalife Working Paper, № 64). Bamberg, 2004. 25 S.
3. Ines T. Unternehmensnachfolge im Handwerk. Eine strategische Betrachtung, Wissenschaftlicher Verlag, Berlin, 2010. 189 S.
4. Neue Lernzeiten und flexible Arbeitszeitmodelle Lernzeiten als Perspektive zur Realisierung des Lebenslangen Lernens in der Kooperation zwischen Betrieben und externen Weiterbildungseinrichtungen (Januar 2003 bis März 2005) // Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. URL: <http://www.die-bonn.de/weiterbildung/informationsdienste/forschungslandkarte/projekt.aspx?id=505>
5. Dienste und Leistungen der Agentur für Arbeit. Forderung der beruflichen Weiterbildung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Herausgeber: Bundesagentur für Arbeit Marketing ([www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)), Januar 2010, 40 S.
6. Experten für das „Lernen lernen“?! – Lernprozessbegleitung in der IT-Aus- und Weiterbildung als Praxisbeispiel für den Umgang mit veränderten Anforderungen an das Bildungspersonal // Berufs- und Wirtschaftspädagogik. URL: [http://www.bwpat.de/ht2008/ws25/kohl\\_ws25-ht2008\\_spezial4.shtml](http://www.bwpat.de/ht2008/ws25/kohl_ws25-ht2008_spezial4.shtml)
7. Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur: Bildungsforschung in Österreich 2008. Eigentümer, Verleger und Herausgeber: Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur. Wien, 2009. 324 S.
8. Forderung von Netzwerken // Lernende Regionen. URL: [http://www.lernende-regionen.info/dlr/5\\_37\\_126\\_133.php](http://www.lernende-regionen.info/dlr/5_37_126_133.php)
9. Forderung von Netzwerken // Lernende Regionen. URL: [http://www.lernende-regionen.info/dlr/5\\_37\\_126\\_133.php](http://www.lernende-regionen.info/dlr/5_37_126_133.php)
10. Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur: Bildungsforschung in Österreich 2008. Eigentümer, Verleger und Herausgeber: Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur. Wien, 2009. 324 S.
11. Schroder H., Schiel S. Aust, Folkert: Nichtteilnahme an beruflicher Weiterbildung: Motive, Beweggründe, Hindernisse, (Schriftenreihe der Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens, Bd. 5). Bielefeld: Bertelsmann, 2004. 132 S.
12. Formalisierte berufliche Weiterbildung (BENEFIT) // Bundesinstitut für Berufsbildung. URL: <http://www.bibb.de/de/wlk17592.htm>
13. Barz H., Tippelt R. (Hrsg.) Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland: Bd. 1, Praxishandbuch Milieumarketing. Bielefeld: Bertelsmann, 2004, 189 S.
14. Ein bundesweites Verbundprojekt des bmb+f und der Länder zur Qualitätstestierung in der Weiterbildung ist mit einer Prüfphase gestartet // Qualitätstestierung in der Weiterbildung. URL: <http://www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/2203/>
15. Ein bundesweites Verbundprojekt des bmb+f und der Länder zur Qualitätstestierung in der Weiterbildung ist mit einer Prüfphase gestartet // Qualitätstestierung in der Weiterbildung. URL: <http://www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/2203/>
16. Andre Schlafli: Illettrismus in der Schweiz: Aktuelle Situation und Strategien zur Bekämpfung des Illettrismus // Basisbildung – Herausforderungen für den Zweiten Bildungsweg. URL: [www.erwachsenenbildung.at/magazin](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin), Ausgabe Nr. 1, 2007, S. 4–11.
17. Schroder H., Schiel St., Aust F. Nichtteilnahme an beruflicher Weiterbildung. Motive, Beweggründe, Hindernisse. Hrsg. von der Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens. Bielefeld, 2004.