

## Истории успеха

Профессиональное  
обучение от  
немецких партнеров

8 примеров обучения  
гибким навыкам

 **iMOVE**<sup>®</sup>

TRAINING – MADE IN GERMANY

# Истории успеха

Профессиональное обучение от немецких партнеров

---

*8 примеров обучения гибким навыкам*

---

# Содержание

---

4



*Предисловие*

6



*CONSULTANT-NET  
Unternehmensberatung GmbH  
Гибкие навыки делают компании более  
привлекательными и успешными*

8



*DEX Training & Consulting GmbH  
Универсальные гибкие навыки с  
различными параметрами*

10



*Collective Leadership Institute gGmbH  
Новые модели мышления и наборы  
навыков для профессионального  
образования будущего*

12



*clear entrance®  
Консультирование. Коучинг. Перемены.  
Решение проблем с коммуникацией*

14



*straightlabs GmbH & Co. KG  
Обучение гибким навыкам в  
метавселенной*

16



*Bildungswerk der Baden-Württembergischen  
Wirtschaft e. V.  
Обучение в компании как трамплин на  
пути к трудоустройству*

18



*APPLICATIO Training & Management GmbH  
Понимание гибких навыков и обучение им  
в межкультурном контексте*

20



*New Image – Консультации, посвященные  
деловому имиджу  
Рост популярности гибких навыков в  
сфере образования для взрослых*

# Предисловие

Гибкие навыки, наряду с профессиональными компетенциями и техническими знаниями, играют важную роль не только в продвижении по службе, но и в обеспечении долгосрочного карьерного роста. Термин «гибкие навыки» описывает набор навыков межличностного общения, которые позволяют человеку успешно взаимодействовать с окружающими, выявлять цели и проблемы, а также планировать и реализовывать креативные подходы к решению проблем. С точки зрения работодателей, кандидаты, демонстрирующие развитые гибкие навыки, обладают решающим конкурентным преимуществом. Именно поэтому процесс передачи и усовершенствования так называемых гибких навыков с точки зрения успеха имеет важнейшее значение не только для отдельных лиц, но и для компаний по всему миру.

В отличие от технических навыков, они зачастую носят не столь выраженный характер и с трудом поддаются количественной оценке, однако способствуют повышению производительности труда сотрудников, формированию позитивной рабочей среды и повышению качества обслуживания клиентов, а также стимулируют инновации и позволяют организации добиваться успеха. К числу базовых гибких навыков относятся навыки эффективной коммуникации, командной работы, активного слушания, лидерства/эмпатии, критического мышления/решения проблем и управления временем. Многочисленные поставщики услуг из сети iMOVE организуют обучение методологическим, социальным и личностным компетенциям для представителей различных профессиональных групп.

Экономический успех Германии подкрепляется опытом в сфере профессионального образования и дуального обучения. В этой области сложились давние традиции, благодаря чему наши программы повышения квалификации, обусловленные спросом и нацеленные на практический результат, имеют хорошую репутацию. Невероятный успех этих программ обусловлен возможностью их адаптации к потребностям клиентов. Интеграция профессиональных, социальных и методологических компетенций — основная задача, над которой работают немецкие партнеры.

Инициатива iMOVE запущена Федеральным министерством образования и научных исследований в 2001 году с целью развития сотрудничества между немецкими поставщиками услуг обучения и международными государственными и частными организациями. В рамках iMOVE ведется база данных с информацией о немецких поставщиках услуг обучения, семинарах, обучающих программах и промышленных выставках за границей. У нас также есть торговая площадка B2B, с помощью которой поставщики услуг из сети iMOVE обрабатывают запросы из других стран.

В этой брошюре приведены восемь примеров успешного обучения гибким навыкам, ставшего возможным благодаря совместным усилиям немецких и зарубежных партнеров. «Training — Made in Germany» — это комплекс обучающих программ с акцентом на последующее трудоустройство. Благодаря международным проектам мы способны повлиять на системы обучения во многих странах.

Еще сомневаетесь? Ознакомьтесь с нашими историями успеха!



**Д-р Андреас Вернер (Andreas Werner) (Университет Сан-Паулу, Бразилия) Руководитель отдела iMOVE в BIBB**





## Гибкие навыки делают компании более привлекательными и успешными

Эффективное обучение сотрудников гибким навыкам — это именно то, что отличает успешную компанию от очень успешной. Дефицит квалифицированной рабочей силы, демографические изменения, сложные требования, стремительный темп жизни, неопределенность: все эти факторы значительно повысили необходимость в поиске хороших сотрудников. Именно они обеспечивают компании главное конкурентное преимущество во многих отраслях, и от них зависит ее будущее. Это вынуждает компании яростно конкурировать за лучшие умы. Наличие требуемых гибких навыков (особенно у менеджеров среднего и высшего звена) играет решающую роль с точки зрения того, насколько привлекательной является компания для кандидатов или существующих сотрудников.

CONSULTANT-NET предлагает международным клиентам, в том числе, представителям автомобильной промышленности (включая сектор грузового транспорта), строительной, машиностроительной, сельскохозяйственной и фармацевтической отраслей, множество различных курсов обучения гибким навыкам. Оптимальное сочетание гибких навыков, профессиональных и технических знаний является особенно важным для клиентов.

Обучение в CONSULTANT-NET отличается интерактивностью и ориентировано на практику. Компания применяет различные методы, например, предусматривающие разбор ситуационных задач в процессе ролевой игры с анализом видеоматериала: для этого создается команда из трех участников, каждый из которых по очереди воспроизводит функции оператора, сотрудника и менеджера.

Групповые упражнения и дискуссии дают участникам возможность отработать свои навыки в реальном контексте и получить отзывы. Одним из примеров обучения гибким навыкам, предлагаемого CONSULTANT-NET, является семинар на тему «Эффективная коммуникация и работа в команде». Благодаря этому тренингу участники узнают о том, как выстраивать эффективный диалог, разрешать конфликты и взаимодействовать с коллегами для достижения общих целей.

Несмотря на сохраняющийся высокий интерес к традиционным темам, связанным с коммуникацией, командной работой и лидерством, в настоящее время, в эпоху цифровизации и глобального нетворкинга, CONSULTANT-NET отмечает растущий спрос на обучение гибким методам работы, межкультурной коммуникации и цифровой грамотности. Однако имеются и другие ключевые тенденции. Благодаря прогрессу в области автоматизации и технологическим изменениям (ключевые слова: ChatGPT и ИИ) навыки критического мышления, опыт решения проблем и креативность становятся более ценными. Кроме того, на фоне растущей глобализации и цифровизации рабочих процессов все большее значение приобретают эмоциональный интеллект, гибкость и способность взаимодействовать в виртуальном формате. Увеличивается число компаний и сотрудников, стремящихся развивать и укреплять эти гибкие навыки для того, чтобы соответствовать требованиям в будущем.

CONSULTANT-NET реализует свою деятельность в трех регионах. На территории Европы компания в основном работает в Швейцарии, Австрии и Германии. Вторым направлением являются арабские страны, в частности, страны Ближнего Востока и государства Магриба, а третья охватывает прочие франкоязычные страны, включая Францию. Одна из причин заключается в географической и культурной близости этих стран: это обеспечивает CONSULTANT-NET международное присутствие, что упрощает доступ к рынку и взаимодействие с клиентами. Кроме того, указанные страны славятся сильной экономикой и большим потенциалом в сфере развития бизнеса и инвестиций.

Использование онлайн-курсов на правильном этапе обучения может обеспечить превосходный эффект. Разумная организация учебного процесса, предусматривающая, например, проведение 50 процентов занятий в очном формате, а остальных уроков — в режиме онлайн, обеспечивает активное участие и усовершенствование гибких навыков без привязки к местонахождению. Кроме того, CONSULTANT-NET использует специальные онлайн-платформы для встреч с участниками, благодаря чему у них появляется доступ к интерактивному обучению, а также возможность обмениваться информацией и сотрудничать друг с другом.

## Универсальные гибкие навыки с различными параметрами

Сейчас большинство компаний осознают тот факт, что для достижения успеха менеджерам требуются определенные лидерские качества. Однако во многих странах зачастую при назначении сотрудников на руководящие должности по-прежнему учитывается только их профессиональный опыт. Довольно часто эти факторы считаются даже менее важными, чем то, какую группу представляет человек (т. е. какие у него имеются связи). Подобный подход к назначению менеджеров приводит к тому, что многие из них достигают небольших успехов. Сотрудники становятся непродуктивными или вообще утрачивают мотивацию.

Культурные различия играют важную роль с точки зрения выявления требуемых лидерских качеств. Компания DEX Training & Consulting реализовала программы развития управленческих навыков в ряде стран, включая Австралию, Бразилию, немецкоязычные страны (страны DACH), Ирландию, Россию, Словакию, Чехию, Великобританию и США. В итоге стало очевидно, что люди используют очень разные подходы для взаимодействия друг с другом. Мнения людей о том, какие навыки являются важными, что означают те или иные слова и как следует себя вести, в значительной степени различаются.

К примеру, в Германии и Австрии профессиональная компетентность является ключевым фактором, определяющим степень доверия к менеджеру. В Австралии обязательным условием для вхождения менеджера в коллектив является его готовность к дружескому общению с коллегами на равных. В Бразилии же фактором, повышающим доверие к менеджеру, является его интерес к личной жизни и эмоциям подчиненных. Эти аспекты необходимо учитывать при реализации программ, предназначенных для менеджеров, в разных странах.

Самое главное — выяснить, в чем заключается особенность той или иной культуры. Однако важно помнить о том, что на ценности, восприятие и поведение людей влияет не только культура конкретной страны, но и (в первую очередь) корпоративная культура. Это особенно касается менеджеров, поскольку они в более или менее очевидной степени представляют свои организации.

### Собеседование как основа для разработки индивидуальных программ

DEX Training & Consulting обычно проводит частично структурированные собеседования с участниками до начала программы. Термин «частично

структурированное собеседование» описывает интервью, в ходе которого человеку задаются стандартные вопросы, которые, однако, носят столь открытый характер, что предусматривают огромное количество возможных ответов. К примеру, участник может поделиться своим мировоззрением и рассказать о себе что-то личное. Это позволяет получить большое количество информации о том, какие ценности и ожидания менеджеров считаются компанией существенными и какие из них проявляются в повседневной жизни.

Кроме того, результаты собеседования показывают, какие установки и модели поведения используются для оценки компетентности менеджеров. Подобный подход дает DEX Training & Consulting возможность адаптировать свои программы к конкретным странам, компаниям и участникам.

Однако «индивидуализация» не отменяет базовые лидерские качества.

Менеджерам требуются гибкие навыки, которые бы позволили им:

- выстраивать доверительные отношения между людьми;
- демонстрировать примеры для подражания;
- налаживать общение с сотрудниками, коллегами и начальством.

### Доверие, демонстрация моделей для подражания, коммуникация и отношения

Процесс выстраивания доверия в значительной степени зависит от конкретной страны, а иногда и от конкретного региона. Однако, несмотря на культурные различия, быть образцом для подражания означает делать то, чего вы ожидаете от своих сотрудников. Поступая иначе, вы подорвете доверие. Быть образцом для подражания, прежде всего, означает вести себя последовательно, то есть превращать свои слова в дело! Если вы требуете от сотрудников пунктуальности, вы и сами должны быть пунктуальными. Если речь идет о более авторитарном стиле управления, необходимо четко формулировать свои требования, чтобы обеспечить их соблюдение. Если вы предпочитаете использовать совместный подход к управлению и хотите, чтобы подчиненные участвовали в этом процессе и брали на себя ответственность, вы должны предоставить им необходимую свободу и принять риск того, что все может пойти не так, как задумывалось. В любом случае быть образцом для подражания не означает придерживаться какого-то конкретного стиля руководства.



Эффективная коммуникация с сотрудниками, между коллегами и проявление уважения к начальству служат основой для двух лидерских навыков, которые называются «укрепление доверия» и «демонстрация моделей для подражания». Понятие «эффективный» в значительной степени зависит от национальной и корпоративной культуры, что зачастую объясняет довольно специфические требования к общению.

Но способность воспринимать другую точку зрения — это то, что действительно нужно всем менеджерам, независимо от культурной

среды, в которой им приходится работать. Речь идет в первую очередь об отношении: вы должны искренне интересоваться тем, что мотивирует других, что они хотят сказать или почему у них сложилось другое мнение. Если это не так, то даже развитые навыки «активного слушания» окажутся бесполезными. Лишь искреннее стремление добиться чего-то для других и «взять их с собой в путь» поможет менеджеру обрести успех в долгосрочной перспективе.

## Новые модели мышления и наборы навыков для профессионального образования будущего

Рынок труда, основанный на нетворкинге, знаниях и огромном количестве технологий, требует расширения набора навыков межличностного общения, а также возможностей для приобретения технических навыков. В будущем более воспроизводимые знания могут использоваться в сочетании с искусственным интеллектом и другими технологиями. Одно лишь «зазубривание» информации, которую можно проверить, уже не является эффективной образовательной стратегией. Со временем она и вовсе устаревает. Это справедливо и в отношении профессий, которые преимущественно связаны с однородной деятельностью. Речь идет не только о традиционной промышленной отрасли, но и об административной и бухгалтерской сферах.

Тем не менее, острая потребность в специализированных знаниях сохранится. Процесс трансформации, основанный на устойчивом развитии, приведет к возрождению ряда секторов, в том числе связанных с сельским хозяйством или квалифицированным трудом, что обусловит появление новых профессиональных стандартов, предусматривающих наличие гибких навыков. На этом фоне технические и гибкие навыки будут все чаще дополнять друг друга.

Гибкие навыки играют решающую роль в управлении персоналом. На данный момент им обучают только тех, кто достиг определенного этапа карьеры или трудового стажа. Однако узнать о лидерстве было бы полезно всем сотрудникам (в идеале еще на этапе получения школьного или профессионального образования). Благодаря эффективному обучению участники смогут лучше понять свое начальство и научиться руководить «снизу».

Название Collective Leadership Institute точно описывает ключевую концепцию, на которую опирается эта организация. Речь идет о способности человека управлять людьми даже в отсутствие формальных руководящих функций и одновременно следовать системным указаниям (со стороны команды, организации, заинтересованных сторон). Такой подход позволяет, с одной стороны, четче увидеть общую картину, с другой — повысить уверенность в своих силах и способность работать в команде, что является ключевым навыком в рамках основной концепции, связанной с устойчивым развитием.

Курсы коллективного руководства посещают люди, работающие в сложных системах, которые объединяют множество заинтересованных сторон. В ином случае поставщик услуг обучения организует тренинги и обмен техническим опытом внутри этих систем в рамках специальных проектов. Все это соответствует Целям в области устойчивого развития (ЦУР), изложенным в Повестке дня ООН на период до 2030 года. Например, система первичного и непрерывного профессионального обучения без отрыва от производства (предусмотренная ЦУР 4) представляет собой одну из старейших многосторонних систем, поскольку объединяет представителей частного сектора (компании, организации работодателей), государственного сектора (государственные учреждения, школы) и гражданского общества (студенты, профсоюзы).

Несмотря на то, что соотношение заинтересованных сторон зависит от конкретной страны (что, в свою очередь, влияет на оценку эффективности соответствующей системы профессионального образования), базовая структура в большинстве государств является весьма схожей. Это дает Collective Leadership Institute возможность делиться своим опытом, что заключается, прежде всего, в повышении эффективности за счет налаживания партнерских отношений в различных областях взаимодействия и организации курсов методической подготовки и поддержки процессов в разных странах мира.

Кроме набора навыков, речь также идет о модели мышления, обеспечивающей реализацию новых методов, в рамках которой формальные иерархии в определенной степени отодвигаются на задний план, а вопросы, касающиеся власти, контроля, статуса и т. д., требуют пересмотра. В будущем люди смогут работать более эффективно в рамках менее иерархичной системы. То же можно применить к индивидуальному и социальному уровням. К примеру, методологическая поддержка, предлагаемая Collective Leadership Institute, необходима организациям и компаниям для достижения реального успеха.

*Collective Leadership  
Institute gGmbH*



## Решение проблем с коммуникацией

Начиная с 2000 года clearentrance® оказывает организациям и их сотрудникам по всему миру содействие в организационном развитии и командном коучинге с целью помочь им спокойно и гибко адаптироваться к постоянным изменениям и обеспечить между ними конструктивное и продуктивное взаимодействие, невзирая на разнообразие.

### Курсы командного коучинга и подготовки инструкторов

Командный коучинг — это один из ключевых аспектов работы компании. Нерешенные проблемы в области коммуникации, которые могут быть обусловлены, к примеру, предстоящими изменениями, реорганизацией или формированием новых команд, зачастую становятся камнем преткновения. Частично это объясняется разобщенностью, страхом открыто высказывать свое мнение или просто отсутствием решений. Кроме того, ситуация может усугубляться тем, что члены команды говорят на разных языках, при этом о лингвистике речь не идет. Значение, которое экономист придает слову «процесс», может не совпадать с тем, как его понимает инженер. Обладание разным профессиональным опытом осложняет процесс коммуникации. Однако эту проблему можно решить при условии, что все вовлеченные стороны готовы приложить более активные усилия для налаживания диалога. Инновации требуют переработки знаний. Сеансы командного коучинга позволяют прийти к единому пониманию проблемы, цели и усилий, необходимых для достижения цели.

Курсы подготовки инструкторов возвращают участникам радость от образовательного процесса. Будущие инструкторы осваивают все необходимые навыки, выходящие за рамки специальных знаний, чтобы обучать им других. Речь идет, в том числе, об осознании своих функций, изучении принципов самооценки, групповой динамики и методов обучения. Участники также узнают о культурных различиях и собственных стереотипах.

### Ориентация на процесс и практику

Система, предлагаемая clear entrance®, ориентирована на процесс и практику. Креативные подходы (например, игры, упражнения на развитие групповой динамики, коллегиальные обсуждения) могут оказаться весьма эффективными с точки зрения разработки новых

перспектив, решения проблем в области коммуникации и сближения (воссоединения) участников. Это позволяет командам докапываться до сути проблем и достигать желаемых результатов за счет обмена опытом. Таким образом, эффективность или нежизнеспособность сотрудничества становится очевидной всем. Полученный опыт перерабатывается и переносится в профессиональный контекст.

Преодоление пространственных, временных и культурных границ в настоящее время практикуется многими организациями и командами, что обусловлено ростом масштабов интернационализации экономики и высокими технологическими стандартами. В то же время разноплановость рабочих групп и коллективов представляет собой одну из наиболее серьезных проблем в области международной конкуренции.

Например, культурные изменения, которых добивалась глобальная группа страховых компаний, привели к организации специального мероприятия в Гонконге, в котором приняли участие все бизнес-подразделения. В рамках этого мероприятия clear entrance® было поручено помочь одному из подразделений, в котором работали представители разных стран (Шотландия, Франция, Германия, Великобритания, Финляндия), выявить конкретные недоразумения на рабочем месте (которые обозначались термином «слоны в комнате»), устранить их и использовать полученные результаты для обеспечения прозрачного и конструктивного взаимодействия в будущем.

Прояснение точек зрения касательно ситуации и команды, открытая дискуссия, постановка новых целей и достижение соглашений, которые удовлетворяли всех, позволило ментально и эмоционально подготовить команду к принятию предстоящих культурных изменений. Одно из ключевых достижений заключалось в обеспечении уверенности в своих силах: члены команды осознали, насколько важно устранять недоразумения и напряженность на ранних этапах и что может сделать каждый из них для того, чтобы переключить внимание на самое главное — на общую миссию.

### Совершенствование методов управления

Программы совершенствования методов управления, предлагаемые в clear entrance®, обычно посвящены разъяснению выполняемых

*clear entrance®*

*Консультирование. Коучинг. Перемены.*



функций и требований к руководству в будущем. Менеджеры особенно ценят обмен опытом, а также возможность обдумывать решения и собственные действия в рамках конкретных сценариев и делиться новыми перспективами и/или выводами со своими коллегами.

Навыки коучинга могут принести большую пользу в процессе решения многочисленных проблем, связанных с руководством. Одна из актуальных задач в сфере управления заключается в поощрении и развитии инициативности, личной ответственности и способности к самоорганизации. Благодаря коучингу эти аспекты не только высоко ценятся, но также приобретают большую популярность.

Индивидуальные сеансы коучинга также включены в набор услуг, которые clear entrance® предлагает людям, занимающим руководящие должности. В ходе таких занятий, например, происходит оценка руководителем собственной роли или рассматриваются специфические вопросы, касающиеся взаимодействия с сотрудниками и командами.

Однажды в clear entrance® пришел клиент, работавший в международной компании, который хотел развить у себя эмоциональный интеллект. Он провалил участие в аттестации, которое было необходимым условием для перехода на более высокую должность. Отзывы, предоставленные наблюдателями, показали, что его неудача была обусловлена не столько профессиональной компетентностью, сколько коммуникативным поведением, которое и стало камнем преткновения. Во время аттестации сотрудников он демонстрировал отсутствие эмпатии и слишком часто делал акцент на фактах и собственной позиции. Благодаря коучингу этот клиент стал лучше осознавать свои действия и влияние, оказываемое ими на других людей, научился распознавать и принимать свои эмоции и выработал у себя новые подходы к общению, которые позволили ему достичь взаимопонимания с подчиненными и сохранить верность себе и своим культурным ценностям.

## Обучение гибким навыкам в метавселенной

Эпоха глобализации и цифровых технологий открыла перед компаниями революционные возможности. Виртуальные образовательные пространства, более известные как метавселенные, служат отражением перспективной тенденции, меняющей подход к обучению сотрудников.

В будущем метавселенные, объединяющие инновационные, персонализированные и эффективные учебные форматы, сыграют решающую роль на рынке труда. Это приведет к фундаментальному сдвигу в сфере образования, что, в свою очередь, создаст возможности для решения ключевых проблем. Метавселенная, представляющая собой новое образовательное пространство на рынке труда 4.0, позволяет сделать обучение более эффективным и масштабируемым за счет преодоления традиционных ограничений, например, обусловленных доступом к пространственным ресурсам и физическим присутствием. В этой системе сотрудники взаимодействуют с фотореалистичными аватарами в рамках реалистичных сценариев и практикуются в преодолении культурных вызовов. Благодаря иммерсивной технологии сотрудники ощущают реальность своих действий в виртуальной среде, что способствует лучшему усвоению знаний. Преодоление временных и пространственных ограничений также обеспечивает эффективность и масштабируемость учебного процесса, если речь идет о большой группе сотрудников.

Особо стоит отметить потенциал развития у сотрудников навыков межкультурной коммуникации. Гибкие навыки, то есть навыки межличностного общения, связанные с коммуникацией, лидерством и командной работой, являются абсолютно необходимыми в современном глобализованном мире. Их актуальность трудно переоценить. Они приобретают все большее значение на рынке труда, пронизанном нетворкингом. Чтобы добиться успеха, сотрудники, работающие в разных странах мира, должны учиться правильно воспринимать культурные различия.

При разработке метавселенной, которая должна стать новым рабочим местом и заменить образовательную платформу, несмотря на ее преимущества, в интересах всех заинтересованных сторон необходимо проявлять осторожность. В настоящее время уже существуют инновационные подходы, позволяющие надежным образом решить эту задачу. Речь идет, в том числе, о ПО как услуге под названием XR Trainer от компании straightlabs, которая специализируется на иммерсивном

обучении гибким навыкам в метавселенной. Данную виртуальную платформу можно использовать сразу же, не прибегая к дорогостоящим разработкам. Это решение является не только эффективным и экономичным, но и в значительной степени интерактивным, что обеспечивает реалистичность процесса. XR Trainer уже используется международными корпорациями. Благодаря многоязычному подходу и кроссплатформенной совместимости (эту систему можно использовать с VR-гарнитурой, на ПК или смартфоне во время поездки) компании могут с легкостью предоставить доступ к этому ПО любому количеству сотрудников вне зависимости от того, где они находятся. Научные исследования и истории успеха клиентов подтверждают эффективность этого решения.

Недавнее исследование, проведенное в отрасли поставок автомобилей, показало, что использование этого ПО в сочетании с иммерсивными технологиями позволяет повысить плодотворность и устойчивость обучения сотрудников межкультурной компетентности в рамках международных проектов. Сотрудники сообщают о повышении уровней мотивации и целеустремленности. Объединение этого решения с системами аналитики обучения, предусматривающими оценку и анализ данных, получаемых от учащихся, и соответствующих условий, создает возможность для оказания им индивидуальной помощи. В будущем алгоритмы ИИ смогут поддерживать различные потребности и предпочтения в обучении.

В долгосрочной перспективе виртуальные образовательные платформы, являющиеся частью метавселенной, могут кардинально изменить подход к корпоративному обучению. Переход к виртуальным образовательным пространствам позволит значительно повысить эффективность учебного процесса, процесса развития навыков и повысить понимание. Виртуальные платформы, предназначенные для обучения гибким навыкам, могут использоваться не только для налаживания межкультурного взаимопонимания, но и для создания более интегрированной и эффективной рабочей среды. По мере появления технологий, которые приобретают все большую популярность в деловом мире, метавселенная, несомненно, будет играть все более важную роль в области непрерывного образования.

*straightlabs GmbH & Co. KG*



*Bildungswerk der Baden-  
Württembergischen  
Wirtschaft e. V.*



## Обучение в компании как трамплин на пути к трудоустройству

Согласно результатам глобального опроса, проведенного Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft (Biwe), отсутствие успеха в сфере продаж является основным фактором, препятствующим росту компаний во всем мире. Наличие межотраслевых знаний в сфере продаж и маркетинга открывает возможности для создания дополнительных рабочих мест во многих регионах. Это одна из причин, по которой Biwe организует учебные курсы по продажам, направленным на развитие методологических и социальных компетенций у участников.

С 2017 года в рамках партнерства в сфере профессионального образования Biwe оказывает организации SOS Children's Villages Rwanda (финансируемую Федеральным министерством экономического сотрудничества и развития Германии, BMZ, через sequa gGmbH) содействие в привлечении новых источников дохода для финансирования ее миссии по поиску любящих семей для нуждающихся детей, предоставлению им большего числа возможностей для успешного будущего и укреплению семей. 19 и 20 февраля 2020 года в рамках этого проекта на базе центра профессионального обучения SOS Children's Villages в Кигали впервые состоялся тренинг по продажам для сотрудников руандийских компаний.

Как и в Германии, квалифицированный торговый персонал в Руанде — это редкость. Однако данный факт служит не только критическим препятствием, но и открывает молодым специалистам и давним сотрудникам возможность продвинуться по карьерной лестнице за счет получения дополнительной квалификации. Biwe предлагает различные форматы поддержки с учетом существующих потребностей.

Руководствуясь этим опытом, партнеры Biwe начали совместно организовывать в Руанде учебные курсы по продажам, а также стажировки в подходящих компаниях. Все это происходило в рамках специальной инициативы под названием «Достойная работа как средство для справедливого перехода», запущенной правительством Германии, которая, опять же, финансировалась BMZ через sequa gGmbH.

Результаты первого этапа оказались исключительно положительными: согласно опросу, проведенному компанией, работу получили 78 из 80 участников. Поэтому в октябре 2022 года SOS Children's Villages Nigeria и

Biwe запустили в штате Эдо программу стажировки для специалистов по продажам в рамках партнерского проекта по профориентации и трудоустройству (CoJoP), финансируемого BMZ через GIZ GmbH.

На сегодняшний день в недельной программе первичного обучения междисциплинарным навыкам (включая гибкие навыки) в области продаж/маркетинга приняли участие 360 молодых людей. К декабрю 2022 года 150 из них начали четырехмесячную стажировку в компании. В целях дальнейшего развития и укрепления своих компетенций, включая гибкие навыки, на данном этапе стажировки они начали посещать (один раз в неделю) учебный курс по продажам, посвященный таким темам, как активное слушание, маркетинг, разработка материалов по принципу AIDA, использование телефона в качестве инструмента продаж, структурированный процесс продаж и структуризация решений с помощью матрицы точности.

Компании, в которых участники проходили стажировку, относились к самым разным отраслям, в том числе, связанным с продажей органической продукции, фармацевтикой, модой, консалтингом, брендингом, маркетингом, а также сельским хозяйством. Конечная цель заключалась в трудоустройстве участников.

Данные об успехах, достигнутых в различных странах, и анализ объявлений о вакансиях во всем мире свидетельствуют о том, что программы обучения продажам, в рамках которых учитываются гибкие навыки, в сочетании со стажировками обеспечивают трудоустройство в разных регионах.

## Понимание гибких навыков и обучение им в межкультурном контексте

Гибкие навыки должны открывать сотрудникам и руководителям возможность успешно применять свои технические знания. Для этого необходимо адаптировать гибкие навыки и, разумеется, подходы к обучению им, к контексту, стране, будущим участникам и культуре, которую они представляют. То, что помогает людям, включая инженеров, IT-специалистов, специалистов по уходу или плотников, добиваться успехов в Германии, также может принести пользу и жителям других стран, но необязательно точно таким же образом. Практически в любой отрасли важно уметь представлять информацию, договариваться, слушать и планировать, но одна и та же комбинация не всегда приводит к успеху.

Таким образом, обучение гибким навыкам нельзя рассматривать в качестве продукта, который можно вывезти за границу и продать без изменений. Необходимо учитывать не только целевую группу и знания, которыми она располагает, но и условия, в которых она находится, а также культурные особенности. Индивидуальные учебные курсы, предлагаемые APPLICATIO Training & Management, основаны именно на этой концепции.

### Обучение посредников в Монголии

Опыт, полученный в Монголии, показал, что язык может быть не единственной проблемой в рамках программах повышения квалификации. Даже базовые определения и понятия могут создавать двусмысленность. Компания APPLICATIO организовала для местных специалистов-посредников обучение в этой области от имени Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Специалистам было предложено принять участие в планировании и координации мер в рамках проектов развития, запущенных Федеральным министерством экономического сотрудничества и развития (BMZ).

Однако, прежде чем для посредников было организовано обучение методологическим и социальным компетенциям, в том числе, методам презентации данных, коммуникации, предоставления конструктивной обратной связи и координации, возникла необходимость в подробном разъяснении терминов. Слово, соответствующее английскому термину moderator, существует в монгольском языке, но используется только по отношению к ведущему теле визионной программы. Никто из участников курса не знал, что на латыни оно означает «посредник, проводник». Сначала

этот термин пришлось «наполнить» новым значением, что потребовало интенсивных дискуссий. Лишь после этого вместе с участниками удалось определить и утвердить необходимые навыки (а также модели отношения и мышления).

### Культура определяет «правильный» подход к использованию гибких навыков

Даже самые базовые гибкие навыки необходимо тщательно изучать с учетом культурного контекста и обсуждать (хотя бы во время обучения им). К примеру, обратная связь должна быть конструктивной, позитивной и выражать признательность. Однако, если критика настолько утопает в похвале, что ее невозможно распознать (как это принято в некоторых культурах), в конце концов можно увидеть только положительные аспекты без признаков какой-либо критической саморефлексии.

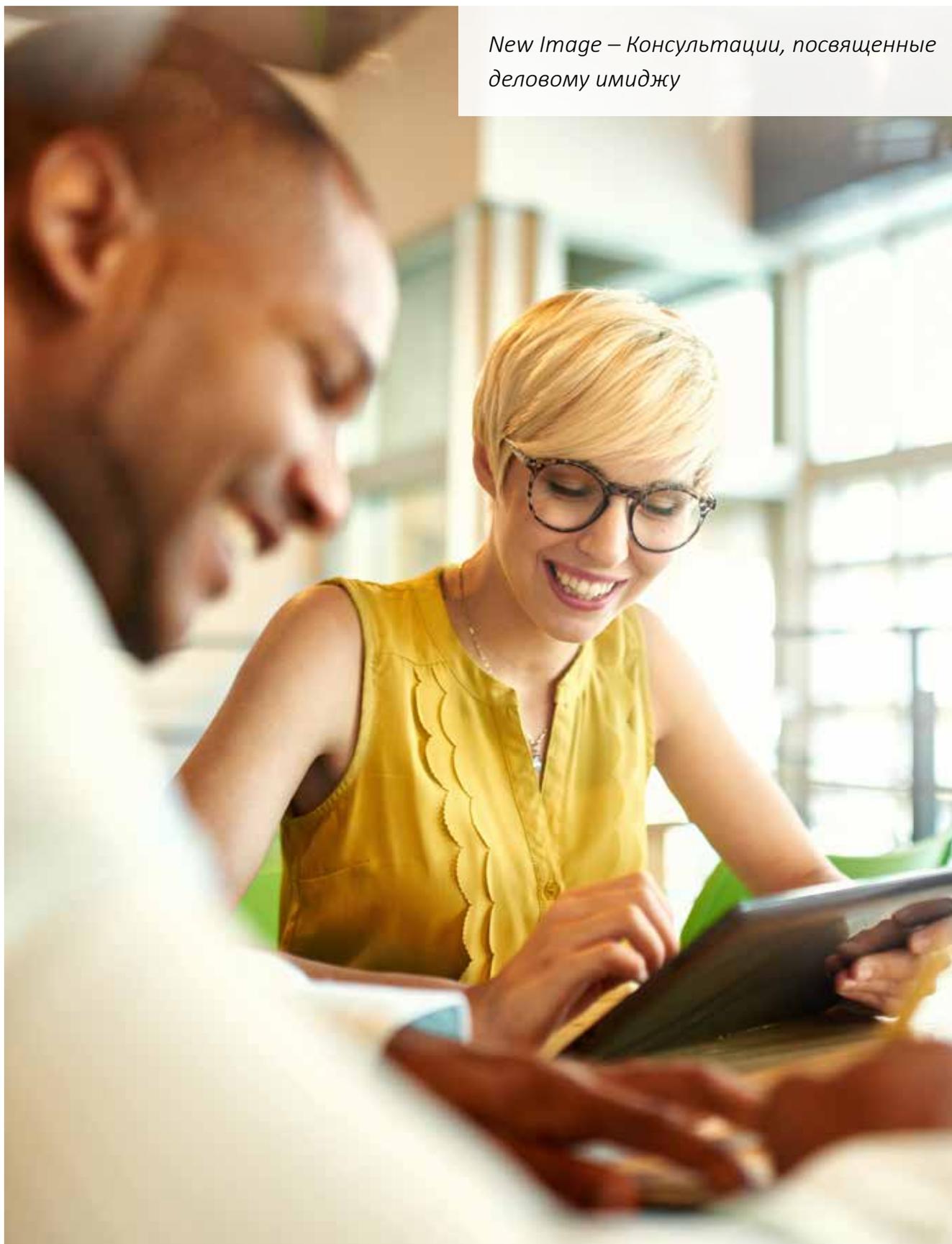
Конструктивная критика, которой обмениваются люди, находящиеся в равном положении, также может пострадать из-за других моделей поведения, глубоко укоренившихся в определенной культуре. Такое происходит, например, в обществе, где старший (в силу своего возраста) или человек, занимающий более высокое положение (в силу своего места в иерархии), как правило, чаще считается правым, чем кто-то более молодой или занимающий менее высокую должность, и вообще не подвергается критике.

Управление временем также является гибким навыком и играет важную роль во многих проектах. Сотрудники должны уметь соблюдать сроки при подготовке отчетности, составлять графики и планы мероприятий, реализовывать их и т. д. Тем не менее, практически бесполезно обучать методам управления временем какую-либо группу людей в стране, где общение происходит в основном в очном формате, а постоянные пробки способны лишить смысла любой график еще до его создания.

По этой причине поставщики услуг, такие как APPLICATIO Training & Management, всегда проводят различие между понятиями «делать то, что надо» и «делать что-то правильно» в рамках обучения гибким навыкам. Лишь тем из них, кто осознает и принимает свою посредническую роль в культурном контексте, удастся помочь участникам курса успешно освоить новые роли.



*New Image – Консультации, посвященные  
деловому имиджу*



## Рост популярности гибких навыков в сфере в сфере образования для взрослых

Организация New Image® обучает сотрудников крупных и средних компаний, клиник и отелей применять принципы, определяющие качество обслуживания, методы коммуникации, позитивной самопрезентации, деловой дресс-код и компетентность в арабской культуре у себя в стране и за рубежом.

Гибкие навыки в этих областях играют ключевую роль в решении проблем, возникающих на рынке труда, с которыми многим приходится иметь дело на протяжении десятилетий. Несмотря на высокий уровень профессиональной компетентности, хорошую и превосходную квалификацию и многочисленные курсы повышения квалификации, эти люди зашли в тупик с точки зрения их карьеры. Повышение по службе или новые вакантные должности, о которых они так давно мечтают, получают другие кандидаты, зачастую не имеющие столь высокой квалификации.

Причина в том, что все больше работодателей и инструкторов жалуются не столько на низкую мотивацию и отсутствие стойкости у сотрудников, сколько на отсутствие социального поведения, хороших манер и базовых навыков общения, связанных с вежливостью, пунктуальностью, порядочностью, гигиеной и ухоженностью.

В конечном счете, все это можно обозначить термином «старые ценности». Сегодня в мире наблюдается изменение ценностей, социальных и индивидуальных норм и идеалов. Но такие качества, как надежность, человечность, юмор и приветливость, по-прежнему вызывают большее доверие и позволяют добиваться успеха. Это показывает, что гибкие навыки могут обуславливать предрассудки и симпатию, неудачу или успех.

### Управление персоналом как общекопоративная задача

Продвижение и дальнейшее развитие кадров представляет собой центральную задачу для компаний. В данном случае важную роль играют повышение квалификации, переподготовка, восстановление в должности, содействие в трудоустройстве, обучение, коучинг и

консалтинг. Многие компании также занимаются обучением своих клиентов, что позволяет не только улучшить качество их обслуживания, но и «связь» с ними.

В будущем в сфере образования для взрослых, организуемого на базе компаний, гибким навыкам, связанным с личным развитием, знанием человеческой природы, стратегиями управления и самоорганизации, будет уделяться больше внимания. Опыт показывает, что вспыльчивые и несчастные сотрудники не только ведут себя раздражающе, но и наносят ущерб бизнесу.

### Эмоциональный интеллект как элемент построения карьеры и бизнес-инструмент

Термин «шестое чувство», который часто высмеивался в деловом мире 30 лет назад, обрел новое название — «эмоциональный интеллект» и теперь считается ценным бизнес-инструментом. Несмотря на то, что он есть у всех, многие люди не используют этот ценный ресурс или используют его слишком редко. Многие до сих пор придерживаются мнения о том, что нужно всегда быть сильным, сохранять хладнокровие и не показывать эмоций в суровом мире бизнеса.

Это создает особую проблему для менеджеров, поскольку они получают меньше отзывов о собственном поведении. Результат — лишенное критики представление о себе, а также отсутствие самоанализа и ответственности за свои действия. Основой успешного общения и взаимодействия является осведомленность о том, кем вы являетесь и как вы обращаетесь или можете обращаться с окружающими. New Image предлагает эффективные программы обучения, позволяющие развить такое знание.



# Повышайте конкурентоспособность Инвестируйте в свою рабочую силу

Наша сеть состоит из более чем 200 немецких поставщиков услуг обучения с богатым опытом по следующим направлениям:

- Разработка учебных планов
- Подготовка преподавателей
- Дидактические инструменты
- Усовершенствование учебной инфраструктуры



[www.imove-germany.de](http://www.imove-germany.de)

## Выходные данные

Издатель:

Федеральный институт профессионального образования и подготовки (BIBB)  
iMOVE: Training – Made in Germany

Управление проектами:

Сильвия Нидек (Silvia Niediek)

Текст:

Сильвия Нидек (Silvia Niediek) при поддержке ряда организаций

Фотографии:

iStock.com/Cecilie\_Arcurs, обложка; iStock.com/ljubaphoto, стр. 3, 4–5;  
iStock.com/andreswd, стр. 3, 9; iStock.com/FatCamera, стр. 3, 11 (выше);  
iStock.com/Erdark, стр. 11 (ниже); iStock.com/JLco - Юлия Амарал (Julia  
Amaral), стр. 3, 13;  
iStock.com/Antonio\_Diaz, 15 (выше); iStock.com/gremlin, стр.3, 15 (ниже);  
iStock.com/Inside Creative House pp.3, 16 (above); iStock.com/PeopleImages,  
p. 16 (below); iStock.com/PixelsEffect, pp.3, 19; iStock.com/julief514, p. 20;  
iStock.com/boonchoke p. 22.

Другие фото: организации-участницы

Оформление:

Андреа Венделер (Andrea Wendeler)

Печать:

Барбара Будрич Верлаг (Barbara Budrich Verlag)

Август 2024 г., © iMOVE. Все права защищены.

iMOVE спонсируется Федеральным министерством образования и науки.

iMOVE несет ответственность за содержание данной публикации.

ISBN: 978-3-96208-5001 (онлайн-версия)

ISBN: 978-3-96208-501-8 (печатная версия)

Чтобы заказать публикации iMOVE, отправьте электронное письмо по  
адресу [info@imove-germany.de](mailto:info@imove-germany.de).



**iMOVE**<sup>®</sup>

TRAINING – MADE IN GERMANY

AN INITIATIVE OF THE



Federal Ministry of  
Education  
and Research

**bibb** Bundesinstitut für  
Berufsbildung