

УДК 37.02.331

¹Е.А. Чекунова, ²В.Д. Баева

¹ Лицей КЭО, Ростов-на-Дону, email: cheku@mail.ru

² Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС, Ростов-на-Дону, email: baeva_vd@mail.ru

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ О ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

Ключевые слова: профессиональное развитие, профессиональное обучение, профессиональная компетенция, трудовая функция, трудовое действие, операция, производительность труда (ПТ), эффективность труда (ЭТ).

Ситуация, в которой организация сталкивается с человеческим капиталом, ограниченным для выполнения конкретных трудовых функций, действий, операций, является достаточно типичной для современной экономики. Ограниченный человеческий капитал выступает явным признаком несоответствия персонала для решения организационных задач. С одной стороны, несоответствие персонала является результатом непрерывных изменений внешней и внутренней среды – занятый в организации персонал не «успевает» развиваться в соответствии с происходящими переменами. С другой стороны, организация изначально привлекает в штат несоответствующий персонал ввиду дефицита подходящих соискателей. В соответствии с авторской концепцией предполагается, что решать проблему несоответствия персонала целесообразно посредством последовательного поэтапного совершенствования профессионального мастерства непосредственно в рабочем процессе. Цель статьи – исследовать концептуальные основы принятия решений о профессиональном развитии персонала на основе фактической производительности и эффективности трудовой деятельности, а также с учетом психологических особенностей работника для достижения оптимального эффекта внутрифирменного обучения. Статья будет полезна для исследователей в области экономики труда и управления персоналом, аспирантов, консультантов по вопросам профессионального развития, практикующих специалистов и лиц, интересующихся вопросами совершенствования профессионального развития в современных организациях.

¹Е.А. Chekunova, ²V.D. Baeva

¹ The Lyceum KEO, Rostov-on-Don, email: cheku@mail.ru

² South Russian Institute of Management – branch of RANEP, Rostov-on-Don, email: baeva_vd@mail.ru

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF DECISION-MAKING ON THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL, TAKING INTO ACCOUNT PRODUCTIVITY AND LABOR EFFICIENCY

Keywords: professional improving, professional training, professional competence, labor function, labor action, operation, labor productivity (LP), labor efficiency (LE).

The situation of having the human capital limited for doing certain labor functions, actions, operations in an organization is a typical one for modern economy. Limited human capital is a feature of staff mismatch to do corporate tasks. From one hand staff mismatch is a result of continuous changes in internal and external environment – employed staff does not manage self-improving in according to current changes. From the other hand the organization initially recruits inappropriate staff through the scarcity of applicants related to corporate requirements. In according to authors' concept, it is suggested that solving the problem staff mismatch is advisable through consistent step-by-step improving the professional skills directly in labor process. The goal of the article is to study the conceptional reasons of making decisions concerning to staff professional improving taking into account the real labor productivity and efficiency as well as taking into account an employee's psychological features to get optimal corporate training effect. The article will be useful for researchers in labor economics, post-graduates, consultants in professional improving, practical experts and persons are interested in professional improving in modern organizations.

Ситуация, в которой организация сталкивается с человеческим капиталом, ограниченным для выполнения конкретных трудовых функций, действий, опера-

ций, является достаточно типичной для современной экономики. Ограниченный человеческий капитал выступает явным признаком несоответствия персонала для

решения организационных задач. С одной стороны, несоответствие персонала является результатом непрерывных изменений внешней и внутренней среды – занятый в организации персонал не «успевает» развиваться в соответствии с происходящими переменами. С другой стороны, организация изначально привлекает в штат несоответствующий персонал ввиду дефицита подходящих соискателей. Несоответствие персонала может рассматриваться и в обратном направлении, что отражает ситуацию, в которой способности персонала используются ниже потенциального уровня, а человеческий капитал оказывается избыточным для решения текущих профессиональных задач. В такой ситуации организация или конкретное рабочее место рассматриваются как несоответствующие трудовому потенциалу работника.

Несоответствие уровня профессионального мастерства персонала объективным требованиям к должности, требованиям организации и субъективным требованиям конкретного руководителя на уровне ограниченности человеческого капитала приводит к явным экономическим убыткам по причине отставания фактических показателей производительности и эффективности труда от нормативных значений, а также к неявным потерям – напряженности в трудовом коллективе, неудовлетворенности условиями труда и репутационным рискам.

Объективные требования, предъявляемые к должности, отражены в квалификационных справочниках или профессиональных стандартах. Объективные требования являются обязательными к применению со стороны работодателя, если речь идет о выполнении работ по определенным должностям или профессиям, по которым трудовое законодательство предусматривает предоставление компенсаций и льгот. В отношении остальных должностей работодатели правомочны определять собственный перечень требований к должностям, но они не должны противоречить общим требованиям трудового законодательства. Субъективные требования отражают личные предпочтения конкретного руководителя, которые могут проявляться как на уровне специфических профессиональных характеристик, так и на уровне

социально-личностных характеристик. Профессиональное соответствие (профессионально-квалификационный баланс) оценивается на системном уровне с учетом объективных и субъективных требований к должности.

Несоответствие персонала требованиям организации может наблюдаться в аспекте горизонтальной или вертикальной профессиональной мобильности (рис. 1).

Таким образом, несоответствие человеческого капитала в аспекте вертикальной профессиональной мобильности наблюдается на двух уровнях:

1) восходящая мобильность – отражает регрессивное изменение уровня профессионального мастерства, его ухудшение, которое проявляется в несоответствии имеющихся знаний, умений, навыков текущим требованиям рынка труда и работодателей, что обуславливает необходимость человека двигаться вверх, расти и развиваться до уровня профессионального соответствия – в результате работник должен «восходить» до требуемого уровня соответствия;

2) нисходящая мобильность – отражает движение в нисходящем направлении: при прогрессивном изменении уровня профессионального мастерства, его совершенствовании, которое проявляется в приобретении новых знаний, развитии конкретных умений и навыков, работник вынужден «нисходить» до выполнения профессиональных задач на уровне ниже его трудового потенциала, что обуславливает его стремление находить рабочее место «под себя» с целью приложения собственных способностей к труду.

Восходящая мобильность характеризует профессиональную ограниченность при выполнении должностных обязанностей (что невыгодно в первую очередь работодателю, так как производительность или качество труда работника ниже по сравнению с требуемыми показателями). Нисходящая профессиональная мобильность отражает реализацию трудового потенциала ниже возможного уровня, когда способности остаются частично незадействованными (что невыгодно как самому работнику, уровень компетентности которого позволяет выполнять более сложные задачи, так

и работодателю, который теряет выгоду от недоиспользования профессиональных способностей персонала).

В ситуации с нисходящей профессиональной мобильностью речь идет о создании рабочих условий, в которых работник будет реализовывать свои способности, в частности, о применении грамотных инструментов мотивационной политики. Работникам, обладающим высоким уровнем профессионального мастерства, рекомендуется давать более сложные задания, часто в форме «вызова» или новые, «необычные» задания, предоставляя для них больше возможностей для приложения способностей к труду. В противном случае им просто неинтересно будет работать в организации, в которой они не совершенствуются, не двигаются прогрессивно по профессиональной траектории, а рабочее место может потерять для них прежнюю ценность. Подобный феномен является достаточно распространенным в практике современного менеджмента и описывается категорией «профессиональное выгорание». Помимо собственно работника, от профессионального выгорания страдают и работодатели, так как они сталкиваются с другим феноменом – феноменом «недоиспользования трудового потенциала». Другими словами, в ситуации с нисходящей профессиональной мобильностью работодатель имеет невидимые потери, так как, привлекая в штат работника с более высоким уровнем профессионального мастерства, он мог бы получать и другой, более качественный, более ценный, имеющий более высокую добавленную стоимость результат труда.

В ситуации с восходящей профессиональной мобильностью речь идет о создании условий, в которых работник имеет возможность развивать собственную профессиональную компетентность до уровня соответствия предъявляемым требованиям – уровня, при котором он будет способен выполнять прописанные в рамках должности трудовые функции, действия, операции. Привлекая «несоответствующий» по профессиональным характеристикам персонал, работодатель должен оценивать потенциальные риски такого мероприятия: риски на уровне производительности (скорости, сноровки), качества трудового процесса и результата труда,

корпоративной репутации: «несоответствующий» работник, как правило, работает в более медленном темпе и не может мгновенно вникать во все нюансы рабочего процесса, может создавать не тот результат (продукт, услугу, работу), который от него ожидается, а также может способствовать репутационным (имиджевым) потерям в долгосрочной перспективе. Если ситуация с профессиональным несоответствием на уровне восходящей профессиональной мобильности является не слишком критичной, ее можно исправить посредством инструментария грамотного профессионального развития персонала на уровне внутрифирменного обучения непосредственно в рабочем процессе.

Формирование грамотного инструментария профессионального развития персонала и его последующее инкорпорирование в организацию трудового процесса способствует достижению профессионального соответствия (профессионально-квалификационного баланса) – приближению профессиональных характеристик работников к предъявляемым со стороны организации требованиям.

Это соответствие выявляется на количественном (скорость выполнения конкретных операций, быстрота реакции и объем производительности), качественном (соответствие произведенного продукта, оказанной услуги, выполненной работы стандартам качества, функционально-технологическим параметрам и регламентам), а также репутационном уровне (этичность внутри- и межорганизационных отношений).

Принятие решений о профессиональном развитии работника непосредственно в трудовом процессе должно основываться на экономических (рациональных) факторах – производительности и эффективности труда. Данные производительности и эффективности труда позволяют сделать вывод о том, насколько работник готов на профессиональном уровне и психологически «созрел» к выполнению новых трудовых действий. Поэтом, в зависимости от ситуации, при принятии решений о профессиональном развитии персонала следует учитывать и дополнительные факторы – психологическую готовность и внутреннюю мотивацию.

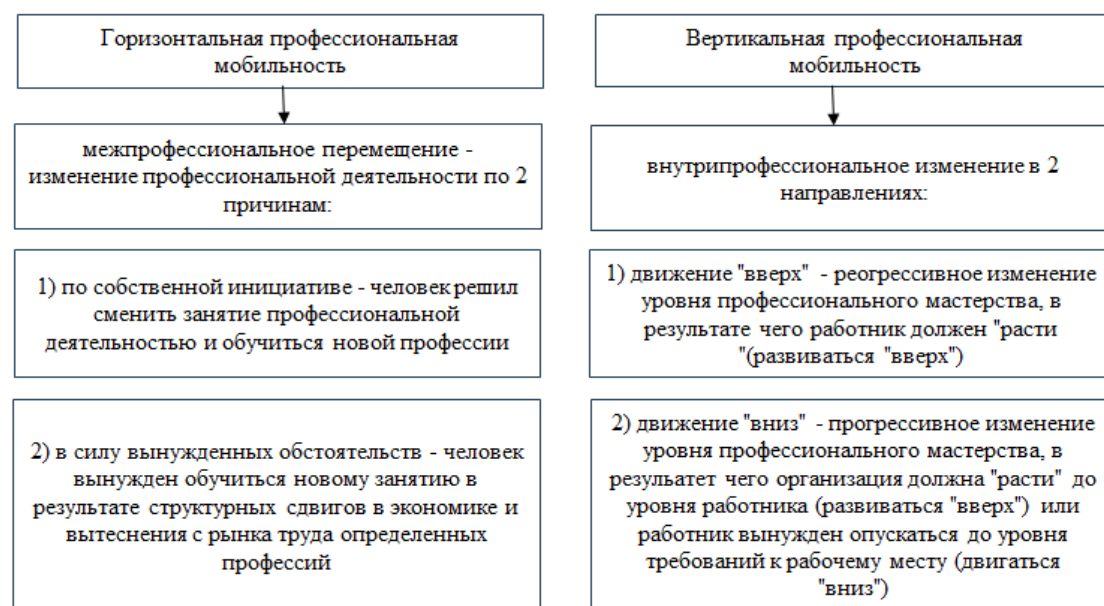


Рис. 1. Характеристика горизонтальной и вертикальной профессиональной мобильности

Результаты исследования

В реальных условиях профессиональное соответствие (профессионально-квалификационный баланс) является труднодостижимой задачей ввиду непрерывных изменений. Меняются как внутриорганизационные условия (внедряется новое оборудование, совершенствуются производственные технологии, реструктуризируются бизнес-процессы, развивается корпоративная культура), так и сам работник, уровень профессионального мастерства которого подвержен непрерывной динамике (возрастает в результате приобретения новых знаний, развития конкретных умений и навыков или, наоборот, снижается в результате физической усталости, ослабеванию интереса к профессиональному развитию, отсутствия внутренней вовлеченности, выполнения однородных действий на протяжении длительного периода) [5, с. 1076].

Однако осознание факта неизбежности происходящих изменений не должно препятствовать стремлению к достижению профессионального соответствия – так называемого кадрового баланса, при котором уровень профессионального мастерства работника позволяет выполнять функциональные задачи в соответ-

ствии с предъявляемыми требованиями, а организация, в свою очередь, создает условия для оптимальной реализации способностей работника к труду.

Нарушение кадрового баланса приводит к неэффективности двух сторон: организации и персонала.

Так, организация-работодатель сталкивается со следующими нежелательными последствиями:

1) в ситуации занятости персонала с избыточным человеческим капиталом (уровень нисходящей профессиональной мобильности, при котором работник «нисходит» до уровня требований к текущему рабочему месту):

- теряет выгоду от нереализованного трудового потенциала работника;
- несет большие расходы, обусловленные большими издержками на содержание высококвалифицированных работников (в случае применения тарифной системы оплаты труда – оплаты труда пропорционально уровню профессиональной квалификации);

2) в ситуации занятости персонала с ограниченным человеческим капиталом недополучает потенциальную прибыль от несоответствующей рабочей силы ввиду ее низкой квалификации (уровень восходящей профессиональной мобиль-

ности, при котором работник должен «взойти», «дорастить» в профессиональном аспекте до уровня требований к текущему рабочему месту).

В свою очередь, работник сталкивается со следующими нежелательными последствиями:

1) в ситуации с избыточным человеческим капиталом имеет упущенную выгоду от собственного нереализованного трудового потенциала, обладая профессиональным мастерством выше требуемого уровня;

2) в ситуации с ограниченным человеческим капиталом получает более низкое вознаграждение за труд, если его профессиональная компетентность ниже требуемого уровня и заработная плата рассчитывается пропорционально уровню квалификации и трудовой отдаче.

Работодатель, нацеленный на максимизацию полезности человеческих ресурсов в собственных интересах, выстраивает политику рекрутинга, обеспечивающую приток наиболее соответствующих требованиям организации кандидатов. Предполагается, что в процессе отбора изначально должны привлекаться соответствующие требованиям организации работники. Однако в реальной практике нередко нанимают несоответствующий (ниже уровня предъявляемых требований) персонал. Это происходит по ряду причин:

- дефицит соответствующей рабочей силы на рынке труда;

- ограниченность организационных ресурсов (возможностей предложить достойную заработную плату и привлекательные условия труда), препятствующих найму соответствующего персонала;

- необъективная оценка уровня профессиональной компетентности соискателей ввиду искажения ими информации в процессе отбора;

- необъективная оценка уровня профессиональной компетентности соискателей по причине отсутствия соответствующих организационных ресурсов (компетентных специалистов, информационно-технических средств).

Также профессиональное несоответствие может формироваться и в отношении уже занятых работников по причине непрерывно происходящих изменений

внутренней и внешней среды: совершенствования производственных технологий, реструктуризации бизнес-процессов, развития корпоративной культуры, внедрения нового оборудования. В результате инертные и недостаточно гибкие в профессиональном аспекте работники проигрывают, так как не «успевают» развиваться в соответствии с протекающими переменами. Выигрывают гибкие и проактивные личности, которые способны адаптироваться к новым реалиям.

Цель подбора персонала заключается в привлечении оптимального количества наиболее соответствующих требованиям работодателя кандидатов и формировании поля деятельности для последующего этапа рекрутинга – отбора. Цель отбора состоит в выборе требуемого количества максимально соответствующих кандидатов из числа всех претендентов [1, с. 110]. Результат отбора персонала может проявляться в трех вариантах:

- оптимальный вариант – занятый персонал соответствует ожиданиям работодателя (привлекается соответствующий требованиям организации человеческий капитал);

- идеальный вариант – занятый персонал превосходит ожидания работодателя, так как приносит более высокую полезность (привлекается избыточный человеческий капитал);

- пессимистический вариант – занятый персонал не соответствует ожиданиям работодателя, так как приносит более низкую стоимость (привлекается ограниченный человеческий капитал).

Последний, пессимистический вариант отражает кадровый дисбаланс – дисбаланс между профессиональным уровнем работника и занимаемой должностью. Также, как уже было отмечено выше, кадровый дисбаланс или профессиональное несоответствие на уровне ограниченного человеческого капитала наблюдается в отношении занятого персонала, который не «успевает» развиваться адекватно происходящим изменениям.

Рассматривая возможные варианты поведения работодателя, столкнувшегося с проблемой профессионального несоответствия в результате найма не-

соответствующего персонала или в результате опережения темпа изменений в сравнении с темпом развития уровня профессионального мастерства, можно выделить два базовых варианта:

1) снижение величины заработной платы с учетом фактической производительности или эффективности труда – работодатель «приравнивает» трудовое вознаграждение под фактическую производительность/эффективность;

2) повышение уровня профессионального мастерства до уровня текущего трудового вознаграждения – работодатель «приравнивает» профессиональную компетентность под фактический трудовой доход.

Второй вариант достижения кадрового баланса, который предполагает, что несоответствующий персонал можно «научить работать», представляется более конструктивным. Речь идет о профессиональном обучении (приобретении новых знаний, выработке новых умений и навыков) или профессиональном развитии (совершенствовании профессионального мастерства в целом) непосредственно в трудовом процессе, без отрыва от производства [6, с. 92].

Профессиональное развитие в трудовом процессе обладает рядом преимуществ:

- отсутствие прямых денежных затрат – работник развивается самостоятельно, наблюдая за более опытными коллегами, выполняя имитационные действия и операции, проводя опыты и эксперименты; или под руководством наставника/тренера/мастера;

- обеспечение оперативной обратной связи наставника и обучаемого работника – в процессе выполнения трудовых действий и операций появляется возможность сразу оценивать эффект обучения;

- использование механизма нематериальной мотивации – работник, ориентированный на профессиональное развитие, воспринимает предоставление возможности совершенствоваться в трудовом процессе, активизировать личный трудовой потенциал как положительный фактор.

В то же время следует отметить существенный недостаток метода профессионального развития в трудовом

процессе – элемент «неформальности». С одной стороны, неформальный характер профессионального обучения позволяет избежать ряда «бюрократических» процедур по оформлению документации, связанной с формальным (официальным) профессиональным обучением, например, повышением квалификации. Однако, с другой стороны, данный факт отражает определенные институциональные ограничения – в процессе неформального профессионального развития приобретаются новые знания, умения и навыки, но их невозможно подтвердить официальным документом – дипломом, удостоверением, свидетельством и т.п. Поэтому, если возникает необходимость формального подтверждения факта профессионального обучения, то оптимальным вариантом является обучение в специальных, имеющих лицензию на осуществление образовательной деятельности, учебных заведениях. Если подобная необходимость отсутствует, то неформальное профессиональное развитие и совершенствование профессионального мастерства в трудовом процессе является оптимальным вариантом приобретения необходимых специализированных знаний, умений и навыков для выполнения конкретных трудовых действий и операций.

Профессиональное обучение персонала на рабочем месте характеризует процесс его развития с целью приобретения дополнительных профессиональных и/или социально-личностных компетенций. Развитие персонала процесс более сложный и широкий, чем обучение и предусматривает, наряду с освоением компетенций и личностный рост сотрудников [4, с. 223]. Выделяют следующие виды дополнительных профессиональных компетенций – компетенций, формируемых дополнительно к основным (табл. 1).

Таким образом, в процессе профессионального развития человека выделяют базовую часть, состоящую из набора общепрофессиональных и социально-личностных компетенций, формирующих базовый человеческий капитал и вариативную часть, включающую дополнительные вариативные (переменные) компетенции, в зависимости от узкой специализации и профессиональных интересов [1, с. 111].

Таблица 1

Виды дополнительных профессиональных компетенций

Вид компетенций	Характеристика	Пример
Дифференциальные (отличительные)	Компетенции, не связанные напрямую с основными компетенциями, но их овладение повышает эффективность трудовой деятельности	Преподаватель экономических дисциплин (набор основных компетенций) изучает тонкости актёрского мастерства (набор дифференциальных компетенций) Полезный эффект: развивается уверенность, повышается качество ораторского мастерства
Смежные	Компетенции, формируемые в одной профессиональной сфере по смежным направлениям.	Экономист (набор основных компетенций) обучается методике проведения маркетингового исследования и инструментам продвижения товаров (набор смежных компетенций) Полезный эффект: расширяется профессиональный кругозор в основной сфере деятельности, развиваются аналитические навыки
Комплементарные (взаимодополняемые)	Компетенции, взаимное сочетание которых с основными компетенциями обеспечивает необходимый уровень профессионального мастерства для решения конкретных задач трудовой деятельности	Финансовый аналитик (набор основных компетенций) развивает навыки грамотной устной и письменной речи (комплементарная компетенция) Полезный эффект: развивается способность грамотно писать тексты, аналитические доклады и составлять отчеты по профессиональной тематике
Последовательные (поэтапно наращиваемые к базовой)	Компетенции, овладение которыми невозможно без овладения базовыми компетенциями	Юрист (набор базовых компетенций) изучает особенности ведения кадрового делопроизводства (набор последовательных компетенций) Полезный эффект: расширяется профессиональный кругозор в основной сфере деятельности и одновременно способность решать специфические профессиональные задачи

Важную роль в развитии персонала играет стимулирование к профессиональному продвижению и профессионально-квалификационному росту, которое, по мнению Г. Вее и У. Деринга, направлено на «изменения по отношению к рабочему месту или должности на предприятии, с одной стороны, и изменение содержания труда, с другой стороны» [2, с. 144]. Практически персональное развитие осуществляется посредством следующих методов [2, с. 144]:

– Коучинг – сотрудникам дается установка на более качественное выполнение их текущих задач и профессиональный рост с помощью тренера (коуча). В роли последнего обычно выступает линейный менеджер, который осуществляет направляющую, консультационную, обучающую и руководящую функцию.

– Наставничество – особая форма продвижения (выращивания) молодых кадров. Опытный руководитель выполняет функцию наставника, ответственного за включение в работу и поддержку начинающего специалиста.

– Планирование профессиональной траектории и карьерного роста – метод ориентирован на подготовку квалифицированных сотрудников (начинающих руководителей) к выполнению руководящих функций. Сотрудник составляет план профессионального развития. В случае выполнения намеченных мероприятий он шаг за шагом движется вверх по карьерной лестнице.

Применяя инструментальный неформальный развития персонала без отрыва от трудового процесса, работодатель ориентирован на достижение следующих целей, которые отражают его явные и неявные выгоды:

1. Сокращение прямых экономических затрат на рекрутинг дополнительного персонала. В ситуации, в которой количество трудовых функций, действий и операций в коллективе (либо в определенной профессиональной деятельности) ограничено и нанимать предельного специалиста экономически нецелесообразно, занятого работника обучают (стажируют, обучают посредством прикрепления наставника) непосредственно на рабочем месте либо стимулируют к самостоятельному обучению по выполнению смежных функций.

2. Сокращение неявных экономических (временных, материальных, правовых, институциональных) затрат на рекрутинг дополнительного персонала.

Совокупность различных задач распределяют между имеющимися работниками по следующему принципу: продолжительность их рабочего времени сохраняется на неизменном уровне, но с качественной позиции сам рабочий процесс становится более разнообразным в сравнении с рабочим днем сотрудников, выполняющих однородные операции. В результате рабочий день сотрудника, подлежащего профессиональному развитию, наполняется вариативными (которые могут заменяться с одних на другие) операциями – сотрудник становится постепенно широкопрофильным. Рабочий день сотрудника, выполняющего однородные действия, содержательно не меняется – работник сохраняет узкую специализацию.

Одинаковый по продолжительности рабочий день у широкопрофильных специалистов, решающих разнообразные задачи, качественно отличается от трудовой смены работников узкой специализации, выполняющих однотипные операции. Подобная практика разделения труда по принципу широкой специализации «обычно применяется в малых предприятиях, где количество трудовых функций велико, они разнообразные и нанимать дополнительных специалистов (с целью распределения однородных операций по принципу узкой специализации) нецелесообразно с позиции распределения материальных, временных, правовых, институциональных затрат. Имеющиеся занятые выполняют больше различных функций в сравнении

с организациями, в которых количество однородных технологических операций настолько велико, что отдельные работники могут выполнять их в течение всего рабочего дня» [2, с. 120], что позволяет работодателю экономить усилия на найме дополнительного персонала.

3. Сокращение усилий на рекрутинг персонала приводит к решению проблемы взаимодополняемости и взаимозаменяемости человеческих ресурсов, которая трансформируется в следующую цель и следующую выгоду.

Основу концепции неформального профессионального развития в трудовом процессе формирует принцип поэтапного развития – планомерно-последовательного овладения новыми специализированными компетенциями. По мере «оттачивания» профессионального мастерства и достижения высоких результатов в работе на уровне конкретной компетенции работнику предлагается осваивать выполнение новой (смежной, дополнительной) операции в рамках трудового процесса. Применение принципа планомерно-последовательного освоения компетенций способствует формированию широкопрофильного специалиста непосредственно в рабочем процессе.

При отсутствии текущей потребности в мультифункциональности (способности выполнять широкий спектр профессиональных задач) подготовка широкопрофильного работника может осуществляться на перспективу. Такая практика особо эффективна для организаций, функционирующих в условиях непрерывных изменений внутренней и внешней среды: именно эти изменения инициируют вовлечение в трудовой процесс работников с умениями и навыками, имеющими перспективную ценность. Поэтому своевременная подготовка «мультифункционального» персонала позволит решить проблему дефицита соответствующего персонала с учетом текущих и будущих изменений.

Помимо явных и неявных выгод работодателя полезный эффект от профессионального развития получают и сами работники. Во-первых, расширяя на количественном и качественном уровне собственный человеческий капитал, они развивают профессиональную конкурен-

тоспособность и в результате ценность собственного предложения на внешнем и внутреннем рынке труда. Во-вторых, поэтапное профессиональное развитие рассматривается как эффективный мотивационный инструмент: наибольший мотивационный эффект наблюдается на уровне работников, ориентированных на выполнение разнообразных задач трудовой деятельности. В результате практика распределения трудовых действий, содержащих элемент разнообразия, позволяет избежать эффекта монотонности трудовой деятельности.

Мотивация, основанная на профессиональном развитии с целью минимизации эффекта монотонности и однообразия, не является новым изобретением. Подобный инструмент достаточно давно и успешно используется на многих предприятиях, а его эмпирическое обоснование представил исследователь в области психологии, автор известной «двухфакторной» теории мотивации Ф. Герцберг. Согласно его концепции, расширение спектра функциональных задач, сопровождаемое эффектом разнообразия, является одним из компонентов метода «обогащения трудовой деятельности». Обосновывая полезность развития персонала посредством «обогащения» труда, Ф. Герцберг подчеркивал всю бесполезность и бессмысленность его антипода – увеличения объема загруженности путем добавления неизменных или аналогичных операций. «Добавление еще одного бессмысленного задания к существующему набору действий напоминает рутинную канцелярскую работу. Арифметика здесь заключается в сложении нуля к нулю. Это подтверждается чередованием заданий по ряду действий, которые подлежат улучшению, например: сначала нужно помыть посуду, а затем столовое серебро. Арифметика здесь заключается в замене одного нуля другим нулем» [3].

Проанализируем ситуации, в которых с экономической позиции имеет смысл стимулировать работника к профессиональному развитию и формировать у него новые профессиональные навыки. Другими словами, прежде чем хаотично распределять в трудовом коллективе функциональные задачи, следует предварительно оценить, го-

тов ли работник на профессиональном уровне к выполнению новых действий, «созрел» ли он на морально-психологическом уровне к погружению в трудовое «разнообразие».

Основой для формирования выводов о профессиональной готовности и морально-психологической зрелости является предварительная оценка производительности/эффективности трудовой деятельности. Данные анализа производительности/эффективности дают возможности распределить полученные результаты на 4 обобщённые категории [1, с 127-128]:

1) дисбаланс между нормативной и фактической ПТ работника (уровень фактической ПТ ниже нормативного или эталонного). В таком случае работнику рекомендуется повышать свой профессиональный уровень при выполнении основных компетенций до тех пор, пока его ПТ не выровняется с нормативной (например, рабочий, занятый выполнением операций в режиме конвейера, отстаёт от плановой нормы производительности и замедляет весь процесс – ему не рекомендуется осваивать новое действие до тех пор, пока он не «отточит» профессиональное мастерство до требуемого уровня в рамках уже выполняемого действия);

2) баланс между нормативной и фактической ПТ работника (уровень фактической ПТ равен нормативному или эталонному). В таком случае работнику можно осваивать последующие профессиональные компетенции, одновременно выполняя прежние трудовые функции и действия, так как выполнение новых профессиональных задач не повлияет отрицательно на качественный и количественный аспект ПТ уже выполняемых действий (например, швея, выполняющая однотипные операции в соответствии с установленной нормой, может осваивать иные операции в рамках общего швейного процесса);

3) дисбаланс между нормативной и фактической ПТ работника (уровень фактической ПТ выше нормативного или эталонного). В таком случае работнику желательно осваивать последующие профессиональные компетенции, одновременно выполняя прежние трудо-

вые функции, так как выполнение новых профессиональных задач не повлияет отрицательно на качественный и количественный аспект ПТ уже выполняемых операций (например, переводчик технических текстов может приступить к формированию навыков перевода экономической литературы для совершенствования собственного профессионального мастерства и т.п.).

4) дисбаланс между нормативной и фактической ПТ работника (уровень фактической ПТ ниже эталонного), причем за длительное время данный показатель не улучшился. В таком случае работнику можно попробовать осваивать последующие профессиональные компетенции, одновременно выполняя прежние трудовые функции. Если выполнение новых профессиональных задач не повлияет отрицательно на качественный и количественный аспект ПТ уже выполняемых операций (подходят примеры с переводчиком и швеей) то обучение может привести к успешным результатам как в новых, так и в уже привычных рабочих задачах – часто переориентация на решение вариативных задач позволяет переключиться и сосредоточиться на них.

На основе описанных результатов можно сделать следующие выводы:

1. В соответствии с классической схемой персонального профессионального развития предполагается, что к освоению новой профессиональной компетенции, выполнению нового трудового действия целесообразно приступить только после достижения определенных успехов в рамках основных, уже «отточенных» компетенций (пример: тренироваться в выполнении облицовочных работ следует только после достижения максимального «оттачивания» навыков штукатурных и шпаклёвочных работ). В то же время подобная практика учитывает исключительно экономическую сторону вопроса (достижение максимальной производительности, возможное путем тренировки и оттачивания конкретных навыков) и не учитывает психологический аспект: если работник длительное время выполняет определенные трудовые операции с отсутствием видимого прогресса, то имеет смысл «отложить их на время» и перейти к вы-

полнению новых задач – в подобных ситуациях срабатывает эффект «переключения» с одной задачи на другую.

В противном случае, принуждая работника к совершенствованию мастерства и оттачиванию навыков в рамках выполнения прежней задачи, происходит их «затачивание», что приводит к последующему регрессу – с каждым разом производительность или качество труда будут снижаться, а на уровне работника будет формироваться эффект «отторжения», проявляющийся в нежелании развиваться и совершенствоваться.

2. В соответствии с классической схемой предполагается, что, достигнув предела в развитии определенных навыков и максимальной производительности, работника целесообразно обучать выполнению новых действий или стимулировать его к самостоятельной тренировке в решении новых задач. Подобная практика опирается исключительно на экономическую сторону вопроса и игнорирует психологический аспект – морально-психологическую «незрелость» работника, его боязнь выполнения новых задач, боязнь изменений в рабочем процессе. Работник начинает уклоняться от выполнения новых, непривычных для него действий и стремится сохранить за собой привычный круг функциональных задач – такая модель поведения описывается категорией «сопротивление изменениям». Руководитель, столкнувшийся с феноменом сопротивления изменениям, должен избегать «жестких» прямых методов принуждения и применять «мягкие» инструменты стимулирования к профессиональному развитию, объясняя их необходимость для организации и подчеркивая выгоды работника.

3. В соответствии с классической схемой предполагается, что, достигнув предела в развитии определенных навыков и максимальной производительности, работника целесообразно обучать выполнению новых действий. Подобная практика так же, как и в предыдущих умозаключениях, учитывает исключительно экономический аспект вопроса и игнорирует психологический аспект – отсутствие внутренней мотивации, проявляющееся в нежелании профессионального развития.

Таблица 2

Выбор оптимальной схемы профессионального развития и обучения персонала

Результат производительности труда	Характеристика профессиональных результатов и поведения работника	Следование / отклонение от классической схемы	Схема (модель) профессионального развития
Фактическая ПТ ниже нормативной величины	С течением времени профессиональное мастерство работника на уровне конкретной компетенции улучшается, и его ПТ приближается к нормативной величине	Классическая схема	работнику целесообразно продолжать «оттачивать» профессиональное мастерство до возможного предела на уровне конкретной компетенции и далее приступать к формированию нового навыка
	С течением времени профессиональное мастерство работника на уровне конкретной компетенции ухудшается, и уровень его ПТ сохраняется неизменным или регрессирует	Отклонение от классической схемы:	работника целесообразно «переключить» на выполнение нового действия во избежание эффекта «заточивания» навыков
Фактическая ПТ выше нормативной величины	С течением времени профессиональное мастерство работника на уровне конкретной компетенции непрерывно улучшается, достигая предела, его фактическая ПТ может достигать идеального уровня, который часто выше нормативного значения, типичного для конкретной отрасли, при этом работник открыт к изменениям	Классическая схема:	работнику желательно предоставить возможность параллельно осваивать и другие виды работ, чтобы сохранить его интерес к работе и удовлетворить потребность в профессиональном развитии
	С течением времени профессиональное мастерство работника на уровне конкретной компетенции непрерывно улучшается, достигая предела, его фактическая ПТ может достигать идеального уровня, при этом работник психологически «закрыт» для профессиональных изменений	Отклонение от классической схемы:	прежде чем стимулировать работника к профессиональным изменениям, следует применить «мягкие» инструменты управления сопротивлением изменениям
	С течением времени профессиональное мастерство работника на уровне конкретной компетенции непрерывно улучшается, достигая предела, его фактическая ПТ может достигать идеального уровня, при этом работник изначально не заинтересован в профессиональных изменениях и предпочитает выполнять привычный круг действия	Отклонение от классической схемы:	Прежде, чем стимулировать работника к профессиональному развитию, необходимо изучить его мотивационную структуру и понять, движим ли он стремлением к профессиональному развитию или индифферентен

Поэтому, учитывая многообразие человеческих мотивов и интересов, следует понимать, что одни работники изначально заинтересованы в расширении профессионального кругозора (профессионально открытые работники), другие предпочитают выполнять длительное время привычный круг профессиональных задач (профессионально закрытые работники). Руководитель, столкнувшийся с отсутствием мотивации и нежеланием к профессиональному развитию, должен сопоставить все плюсы и минусы от стимулирования к развитию профессионально закрытых работников.

Сопоставив результаты производительности/эффективности трудовой деятельности и возможные поведенческие реакции работника, можно предположить, в каких ситуациях подходит классическая схема профессионального развития, основанная на учете экономической, рациональной составляющей – показателях производительности/эффективности трудовой деятельности, а в каких ситуациях необходимо дополнительно учитывать психологические особенности поведения работника и ориентироваться на индивидуальный подход (табл. 2).

Представленные примеры описывают большей частью варианты с видами занятий, в которых трудовые действия подлежат четкому оцениванию по критериям производительности или качества. Уровень практической реализации компетенции может быть четко измерен и оценен, как минимум, по следующим критериям: 1) не соответствует требованиям; 2) соответствует требованиям; 3) превышает нормативные требования. Однако, в ряде занятий процесс оценивания представляется затруднительным, так как границы между неэффективным и эффективным выполнением задач являются «размытыми». Это касается, например, занятий, в которых нужно задействовать не только конкретные знания, умения и навыки, но и применять элементы воображения и чувственного восприятия в дополнение к элементам анализа, построения причинно-следственных взаимосвязей на уровне логических умозаключений.

Иными словами, в одних видах занятий навык может быть «отточен» до предела – возможности его дальнейшего от-

тачивания иссекаются: пример на уровне физической активности – можно достичь предельной скорости выполнения штукатурных работ, отточив соответствующие навыки; пример на уровне умственной активности – можно достичь предельной скорости перевода технических текстов, расширив профессиональный лексикон и поняв принципы использования конкретных речевых конструкций. С определенной долей уверенности можно предположить, что большинство подобных задач подвергаются формализации, кодификации, алгоритмизации и далее – процессу автоматизации: на уровне физического труда автоматизация происходит посредством использования в производственном процессе более совершенных машин и роботов, на уровне умственного труда автоматизация происходит посредством технологий искусственного интеллекта.

В других видах занятий навыки могут «оттачиваться» непрерывно, при этом их совершенствование не достигает предела. Здесь можно привести примеры с выполнением задач, в которых требуется задействовать воображение и интуицию (чувственный уровень познания и решения проблемы) или логические умозаключения, причинно-следственные взаимосвязи, анализ (рациональный уровень познания и решения проблемы). Также могут задействоваться оба компонента. В качестве примера можно привести следующие виды деятельности: творческая; аналитическая, требующая экспертных заключений; инженерно-конструкторская; проектная; научно-исследовательская; предпринимательская.

В работах, выполняемых в рамках перечисленных видов деятельности, требуется задействовать элемент воображения, анализа и обдумывания; принятие решений остается за человеком. Автоматизировать такие работы не представляется возможным, так как человек принимает решение на каждом этапе процесса, на котором требуется мыслительная деятельность и осознанное принятие решений на основе обдумывания различных вариантов действий. В процессе выполнения таких работ, как подчеркивают В. Гимпельсон и Р. Капелюшников, неизбежно «встречаются неожиданные препятствия, работники могут исполь-

зовать накопленные знания и навыки для изобретения нестандартных способов ее выполнения здесь и сейчас» [7, с. 71]. В качестве примера можно привести работу переводчика художественных текстов. очевидно, что для качественного выполнения такой работы требуются узкоспециализированные знания, умения и навыки. Но качество ее выполнения улучшится, если специалист обладает развитым воображением, умеет «чувствовать» текст «чувствовать» текст и придавать ему стилистическую окраску, то есть задействует элементы творчества. Последние необходимы для работы в качестве профессионального переводчика художественных текстов, так как процесс перевода не осуществляется простой подстановкой стандартных конструкций, а требуется время для их обдумывания.

Отметим, что в работе переводчика, в частности, переводчика художественных текстов, можно рассчитать максимальную скорость перевода, исходя из того, что специалист, читая текст на иностранном языке, автоматически понимает его смысл без использования словаря и прочих вспомогательных инструментов, а переведенный текст не требует дополнительного редактирования. Однако в большинстве случаев перевод требует доработки, проверки, редактирования, что отражает трудовые затраты, не поддающиеся мгновенному калькулированию – объективный расчет проводится по завершению работы. Такие задачи как раз относятся к нестандартным, не подлежащим четкой формализации и алгоритмизации. Зачастую они требуют умения импровизировать, что пока не подвластно искусственному интеллекту. По этой причине навыки выполнения подобных работ подлежат непрерывному совершенствованию.

Несмотря на отличительные особенности в содержании и способах выполнения структурированных работ, поддающихся прямому измерению, унификации и формализации, и неструктурированных работ, не поддающихся прямому измерению, унификации и формализации, в основе управления профессиональным развитием лежат схожие принципы. Эти принципы включают:

- поэтапное профессиональное развитие, основанное на планомерно-последовательном овладении новыми компетенциями и навыками решения разнообразных функциональных задач;
- учет данных производительности/эффективности труда для оценивания уровня профессионального мастерства при работе в аспекте конкретных профессиональных компетенций;
- морально-психологическая «зрелость», отражающая готовность работника к профессиональному развитию;
- наличие внутренней мотивации и заинтересованности, отражающие желание работника к профессиональному развитию.

Управление профессиональным развитием персонала современных организаций нацелено на формирование широкопрофильного работника и развитие у него качества взаимозаменяемости, достижение соответствия между уровнем профессионального мастерства персонала и темпом внедрения организационных изменений, удержание персонала и совершенствование мотивационного инструментария.

Выводы

В независимости от того, подлежит ли труд конкретного работника прямому или косвенному измерению для оценивания эффективности его трудовой деятельности с целью принятия решений о целесообразности овладения новыми компетенциями, основой для принятия таких решений является понимание того, насколько успешно сотрудник справляется с профессиональными задачами по основной работе. Исключая психологический аспект в процессе принятия решений о профессиональном развитии или обучении (например, психологическую неготовность, формирующую основу для сопротивления изменениям или отсутствие мотивации, формирующее нежелание профессионального развития) и ориентируясь исключительно на экономическую сторону вопроса (данные о производительности и эффективности труда), в качестве основного критерия, на основе которого можно предположить, готов ли работник к формированию навыков выполнения родственных, смежных или отличитель-

ных работ, можно использовать данные о средней и предельной производительности труда, в частности, данные о текущей средней и предельной производительности труда.

Предел производительности отражается максимальной предельной величиной, после которой наблюдается снижение – подобный феномен описывается экономистами как закон убывающей производительности, объясняемый ограниченностью физиологических факторов – способности человека работать с одинаковой отдачей в течение непрерывного промежутка времени. В то же время данные о предельной производительности не являются тождественными данным о предельной эффективности, если речь идет о неструктурируемых, «неизмеряемых» работах. Так, работа одного специалиста может не привести к мгновенным результатам, другого – требует последующей доработки и корректировки, что совсем не означает отсутствие у них требуемого профессионального мастерства. Поэтому при принятии решений о профессиональном развитии в аспекте неизмеряемых занятий следует учитывать способность работать решать профессиональные задачи в целом, а не выполнять узкоспециализированную операцию на уровне соответствия/несоответствия. При этом необходимо учитывать не только количество

рабочего времени, которое не всегда пропорционально затратам труда на достижение результата, но и различия в качестве труда, а отсюда – сопоставление трудовых усилий при различном качестве результата труда, так как рабочее время может служить мерой затрат труда только в совокупности количественной и качественной сторон.

Если работник, продолжительное время занимаясь одним и тем же видом деятельности, снижает выработку, происходит отрицательный эффект от узкой специализации. Очевидно, что ему необходимо сменить или разнообразить трудовые операции для расширения его профессионального горизонта, обогащения, повышения привлекательности и содержательности труда. Напротив, до тех пор, пока средняя производительность растет вместе с предельной, работнику целесообразно продолжать заниматься этим же видом деятельности, наращивая опыт, навыки, скорость, ловкость и другие качества, повышающие его профессионализм и снижающие трудовые издержки на выполнение конкретной трудовой операции. Руководитель должен четко осознавать, может ли работник с легкостью взяться за выполнение комплементарных либо вариативных операций, или дополнительная горизонтальная нагрузка повлечет неоправданные издержки.

Библиографический список

1. Nekrasova V., Baeva V. The Concept of Human Resources Corporate Developing as a Factor of Labor Performance Growth // Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM). 2015. Vol. 2 (2). P. 105-138.
2. Wöhe G., Döring U. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. München. – Verlag Franz Vahlen.
3. One More Time: How Do You Motivate Employees? by Frederick Herzberg. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> (дата обращения 22.07.2024).
4. Аслиев А.М., Шубенкова Е.В. Развитие и обучение персонала как основа повышения производительности труда // Россия: тенденции и перспективы. 2020. № 15-1. С. 223-226.
5. Верников В.А., Катульский Е.Д. Взаимосвязь производительности труда с профессиональной продуктивностью работников предпринимательских структур // Экономика труда. Вопросы экономики. 2020. Т. 7. № 11. С. 1073-1084.
6. Галина А.Э., Малютин Е.В., Уколова Т.А. Современные подходы к профессиональному развитию и обучению персонала в организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 1 (169). С. 88-93.
7. Гимпельсон В.Е., Капельников Р.И. Рутинность и риски автоматизации на российском рынке труда // Вопросы экономики. 2022. № 8. С. 68-94.