

УДК 331.36

Е.А. Чекунова

Лицей классического элитарного образования (КЭО), Ростов-на-Дону,
email: cheku@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ АКТИВНОГО ПЕРСОНАЛА В ТРУДОВОМ ПРОЦЕССЕ

Ключевые слова: профессиональное развитие, профессиональное обучение, активный персонал, методы профессионального развития, целеполагание, делегирование полномочий, поэтапное профессиональное развитие.

Профессиональное развитие активного персонала включает два ключевых компонента: «точечное» профессиональное обучение и общее профессиональное развитие. В статье рассматриваются три метода профессионального развития активного персонала: целеполагание; делегирование полномочий; поэтапное профессиональное развитие. Автор обосновывает, каким образом данные методы профессионального развития могут быть органично встроены в процесс управления профессиональным развитием персонала.

Е.А. Chekunova

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

THE FEATURES OF PROFESSIONAL IMPROVING ACTIVE STAFF IN LABOR PROCESS

Keywords: professional improving, professional training, active staff, methods of professional improving, goal definition, delegation of tasks, step-by-step professional improving.

Professional improving of active stuff includes 2 main components: «focused» professional improving and general professional improving. 3 methods of professional improving are considered in the article: goal definition delegation of tasks; step-by-step professional improving. The author explains the way of organic implementing these methods into the process of professional improving management.

В современной теории и практике HR-менеджмента (управление человеческими ресурсами) профессиональное развитие персонала рассматривается как непрерывный процесс, целью которого является последовательное приближение профессиональных, а также социально-личностных компетенций сотрудников к оптимальным (наиболее полно соответствующим требованиям работодателя в конкретный момент времени) параметрам.

В узком смысле развитие человеческих ресурсов рассматривается в аспекте профессионального обучения персонала. Обучение персонала – это упорядоченный и целенаправленный процесс овладения общепрофессиональными и специфическими (предназначенными для решения специализированных профессиональных задач) знаниями, умениями и навыками с целью достижения определенного результата, например, формирования конкретных

компетенций отдельного сотрудника, необходимых для успешного выполнения им определенных трудовых функций и действий.

Совокупность управленческих задач, связанных с процессом развития и обучения персонала, направлена на практическую реализацию требований двух фундаментальных положений современной науки управления человеческими ресурсами.

Во-первых, речь идет о требованиях на уровне концепции непрерывного развития человеческого капитала организации (continuous improving organizational human capital), предполагающей необходимость постоянного совершенствования профессионального мастерства всех сотрудников. При этом роль работодателя заключается в создании условий для наиболее полного раскрытия трудового потенциала персонала. Имеются ввиду не только экономические условия (оплата допол-

нительного профессионального образования, профессиональной переподготовки, повышения квалификации), но и организационные (предоставление возможности концентрироваться на обучении, органично сочетать рабочий и учебный процессы), а также социально-психологические условия (стимулирование работника к профессиональному развитию, управление сопротивлением изменениям).

Во-вторых, речь идет о требованиях закона перемены труда (*law of changing labor*) – приведения характера труда и профессионально-квалификационных, социально-личностных, психофизиологических параметров человеческого капитала в соответствие с меняющимися организационно-технологическими условиями. При этом роль работодателя сводится, во-первых, к определению конкретных компетенций, которые нужно сформировать или усовершенствовать; во-вторых, к выбору методов и технологий, позволяющих наиболее оптимальным способом достигать поставленных целей профессионального обучения. На этом уровне мы говорим о так называемом «точечном» обучении – формировании/совершенствовании конкретной компетенции или набора компетенций, например, формировании умения работать с конкретной технологией, программным продуктом, обучении принципам работы на определенных этапах рабочего процесса, формировании навыков выполнения конкретных трудовых действий и операций.

Первое положение касается профессионального развития персонала в широком смысле, которое реализуется в процессе трудовой жизни человека – процессе профессионального обучения с привлечением соответствующих компетентных лиц (преподавателей, тренеров, коучей), процессе самообразования и непосредственно в процессе трудовой деятельности при выполнении рабочих задач (что рассматривается автором как обучение в процессе или «невидимое» профессиональное обучение). Второе положение актуально для «точечного», узкопрофильного обучения – обучения под конкретные навыки или компетенции.

Неважно, о каком фундаментальном положении идет речь, профессиональном развитии персонала в широком смысле или «точечном» профессиональном обучении, важно понимать, что профессиональное обучение предполагает не просто пассивное усвоение преподносимой информации со стороны обучаемого, а его активную позицию, отражающую его стремление осмысливать полученные знания, понимать, каким образом они будут применяться в конкретных практических ситуациях и трансформировать эти знания в специфические инструменты решения практических задач. Важным условием успешного профессионального развития и обучения является также наличие внутренней мотивации к профессиональному развитию, а при ее полном отсутствии – выбор и применение соответствующих инструментов внешнего стимулирования к профессиональному развитию.

В контексте профессионального развития персонала понятие «обучаемый» рассматривается автором с двух позиций: 1) лицо, получающее дополнительное профессиональное образование или проходящее повышение квалификации с отрывом от рабочего процесса; 2) лицо, вовлекаемое в процесс профессионального развития непосредственно при выполнении трудовых функций, без отрыва от трудовой деятельности. В контексте исследования интерес представляет вторая категория обучаемых – лица, которые трудятся в организациях и заняты выполнением различных трудовых функций, действий, операций. В рамках авторского подхода такие лица описываются категорией «действующие работники» или «активный персонал» (в контексте исследования понятие «активный» не рассматривается как антоним понятия «пассивный» (ленивый, безынициативный, склонный к оппортунистическому поведению) сотрудник. Понятие «активный» описывает персонал, вовлекаемый в протекающие в организации бизнес-процессы и выполняющий определенные трудовые действия и операции в соответствии с должностным функционалом).

Рассмотрим особенности профессионального развития активного персонала в основной части исследования.

Таблица 1

Отличия между компонентами профессионального развития активного персонала

Компонент	Направлен в большей степени на	Цель	Пример	Уровень развития профессиональной конкурентоспособности
Узконаправленное, «точечное» профессиональное обучение	Формирование и развитие специфического человеческого капитала в конкретной сфере профессиональной деятельности или конкретной организации	Развитие профессиональной компетентности для выполнения трудовых функций, требующих узкопрофильной подготовки (владения специфическими профессиональными компетенциями)	Формирование умения переводить технические тексты с иностранного языка. Компетенция актуальна для конкретной организации, поэтому, трудоустроившись на новое рабочее место, требующее владения умением переводить тексты по другим профильным тематикам, человек столкнется с необходимостью формирования новых навыков по траектории развития специфического человеческого капитала	Профессиональная конкурентоспособность развивается на внутреннем рынке труда (в конкретной организации или отрасли), что дает возможность персоналу ощущать большую уверенность на уровне конкретной организации
Общее профессиональное развитие	Развитие общего человеческого капитала в конкретной сфере профессиональной деятельности и смежных сферах	Развитие профессиональной компетентности для выполнения трудовых функций, требующих общей профессиональной подготовки	Совершенствование навыков написания деловых писем Компетенция актуальна для работы в различных организациях, что отражает профессиональную трансформацию по траектории развития общего человеческого капитала	Профессиональная конкурентоспособность развивается на внешнем рынке труда, что дает возможность персоналу ощущать большую уверенность в ситуации выбора нового рабочего места или поиска дополнительной работы

Результаты исследования

Профессиональное развитие активного персонала включает два ключевых компонента:

1) собственно профессиональное обучение на различных этапах трудовой деятельности в организации, например, на этапе профессиональной адаптации или в ситуации внутреннего перемещения работника; описываемое категорией «точечное» профессиональное обучение или обучение «под компетенции»;

2) профессиональное развитие, направленное на непрерывное совершенствование профессионального мастерства персонала, описываемое категорией «общее профессиональное развитие» или «совершенствование профессионального мастерства» Оба компонента профессионального развития активного персонала имеют практико-ориентированный харак-

тер. Однако, между этими компонентами существует принципиальное отличие по следующим признакам: направленность развития человеческого капитала; цель; уровень развития профессиональной конкурентоспособности (табл. 1).

Профессиональное обучение активного персонала отличается от классической профессиональной подготовки (обучения по программам среднего или высшего профессионального образования, программам магистратуры), направленной на формирование общего человеческого капитала не только прямой практической направленностью и сведением к минимуму теоретического блока обучения, так как реализуется непосредственно при выполнении рабочих задач, но и организацией процесса профессионального развития, а также принципами, методами и подходами к обучению.

Процесс профессионального развития и обучения активного персонала организуется непосредственно в трудовой деятельности с использованием различных методов и технологий, включая: 1) инструктаж; 2) имитационное моделирование (аналоговое моделирование реальных рабочих ситуаций, объектов, свистов); 3) эксперимент (экспериментальное выполнение конкретных действий до момента приобретения соответствующих навыков, момента формирования умения работать на требуемом уровне качества или/и с требуемой скоростью, ловкостью, сноровкой); 4) наблюдение; 5) наставничество (менторинг); 6) коучинг; 7) геймификация.

Выбор метода/методов развития и обучения зависит от того, идет ли речь о: 1) совсем неопытном работнике, который трудоустроился на работу впервые; 2) работнике, который уже имеет опыт работы, но не знаком с нюансами рабочего процесса конкретной организации; 3) работнике, который подвержен перемещению с одного рабочего места на другое в конкретной организации.

Инструктаж является универсальным методом прямого обучения в форме преподнесения нужной информации, касающейся решения рабочих вопросов, поэтому актуален как для вновь трудоустроенных, неопытных работников, так и для компетентных работников, подлежащих внутреннему перемещению с одного рабочего места на другое или приступающих к выполнению новых трудовых действий на прежнем рабочем месте.

Метод имитационного моделирования предполагает искусственное воспроизведение, «обыгрывание» реальных рабочих ситуаций и своеобразное «погружение» в эти ситуации. Предполагается, что обучаемый должен потренировать или апробировать свои профессиональные умения и навыки на уровне имитационной модели, максимально схожей с реальным объектом – элементом рабочего процесса, инструментами, средствами труда. Например, на этапе испытательного срока человеку, нанятому на должность устного переводчика, необходимо провести несколько телефонных переговоров с воображаемыми иностранными партнерами, роль которых могут играть

привлеченные независимые эксперты. Элемент обучения состоит в том, что новый сотрудник, получив обратную связь от руководителя или эксперта, видит свои «слабые» места, анализирует, по каким позициям он обладает профессиональными конкурентными преимуществами, а какие, напротив, требуют дополнительного совершенствования и на этой основе может выполнить «работу над ошибками» – устранить выявленные «пробелы», сформировать необходимые умения, развить необходимые навыки.

Достаточно распространенная практика в аспекте применения метода имитационного моделирования – использование имитационных моделей. В зависимости от сферы трудовой деятельности и характера труда модели могут быть неявными, нематериальными, отражающими процесс или ситуацию (имитация ситуации) или явными, материальными (имитация реального объекта). В вышеприведенном примере с работой переводчика речь идет об имитировании (воспроизведении, искусственном разыгрывании) ситуации. Ярким примером имитационного моделирования ситуации выступают бизнес-симуляции, деловые игры, искусственные практики воспроизведения отдельных элементов рабочих процессов. В других примерах речь идет об использовании имитационных моделей, выступающих аналогом реального (физического) объекта в форме тренажеров, опытно-экспериментальных площадок и т.п. Так, например, в сфере ремонта и отделки внутренних помещений на испытательном сроке новым работникам может быть предложено поработать с объектом, выступающей аналогией реальной производственной площадки (например, в специально отведенном для этой цели помещении). Тем самым, работник показывает свои навыки на имитационном объекте.

Разумеется, в каждой сфере трудовой деятельности и в каждой трудовой функции метод имитационного моделирования имеет свои особенности в аспекте практического применения. Эти особенности еще больше отличаются в зависимости от характера труда – когнитивный аналитический, когнитивный творческий или рутинный труд, пред-

полагающий выполнение однородных операций. Метод имитационного моделирования можно применять и на более глубоком уровне, например, в соответствии с так «трудозадачным» подходом, который исследуют российские ученые В. Гимпельсон и Р. Капелюшников. Так называемый «трудозадачный подход» предполагает пересечение двух осей по критериям «нерутинные/рутинные» и «когнитивные/физические» задачи. Далее первая группа («нерутинные/когнитивные») дополнительно разбивается на две подгруппы – «аналитические/интерактивные» в зависимости от характера преобладающих в них операций. Итоговая классификация включает пять кластеров: 1) нерутинные аналитические; 2) нерутинные интерактивные; 3) рутинные когнитивные; 4) рутинные физические; 5) нерутинные физические задачи [1, с. 72].

Отметим, что метод имитационного моделирования рабочих ситуаций показывает достаточно высокую эффективность на этапе отбора персонала. В процессе воспроизведения конкретной рабочей ситуации, «когда участник ограничен временем, ресурсами, например, не может пользоваться подсказками, все решения он должен принимать самостоятельно» [2, с. 54], он задействует свои способности на максимальном уровне. При этом используются различные техники, которые позволяют посмотреть на участника в разных ситуациях: интерактивные инструменты – «участник вступает в коммуникацию с другими участниками или с ролевыми игроками в процессе решения задания; индивидуальные групповые упражнения – в них участник решает задачи самостоятельно, а ассессоры анализируют, делают выводы из его результатов; тест-опросники для выявления личностных особенностей соискателя» [2, с. 54]. В итоге можно увидеть человека с различных позиций и более объективно оценить его компетентность.

Цель имитационного моделирования – показать имеющиеся или сформировать отсутствующие навыки на модели, максимально приближенной по своим свойствам к реальному объекту. Это позволяет решить следующие практически важные для организации задачи:

1) сэкономить финансовые ресурсы (если неопытный работник выполнит что-то не так, это не приведет к дополнительным убыткам); 2) обеспечить безопасность трудового процесса (если неопытный работник совершит неправильные действия, это не повредит его жизни и здоровью); 3) сохранить положительный имидж организации (если неопытный работник совершит действия с внешними лицами не так, как нужно, это не повлияет на имидж и репутацию организации); 4) обеспечить правовую безопасность организации (если неопытный работник по ошибке совершит неправомерные действия, это не принес организации проблем на правовом уровне).

Эксперимент по форме и содержанию схож с методом имитационного моделирования. Эксперимент представляет собой экспериментальное (пробное, тестовое) выполнение конкретных действий до момента приобретения соответствующих навыков, момента формирования умения работать на требуемом уровне качества или/и с требуемой скоростью, ловкостью, сноровкой.

Наблюдение отражает «целенаправленное, специально организованное восприятие исследуемых объектов» [3]. В роли наблюдающего субъекта выступает обучаемый, который отслеживает процесс выполнения трудовых действий и поведение наблюдаемого. Соответственно, в роли наблюдаемого выступает работник, обладающий достаточным опытом для выполнения конкретных функций, действий, операций или специально назначенный для этой цели наставник, который показывает, как правильно выполнять конкретные трудовые действия, решать конкретные трудовые задачи с соблюдением всех требований и стандартов. Метод наблюдения применяется в отношении как вновь трудоустроенных, неопытных работников, так и достаточно компетентных сотрудников, приступающих к выполнению новых трудовых действий и решению новых профессиональных задач в ситуациях, в которых невозможно, непозволительно или опасно вмешиваться в естественное течение процесса. На этапе обратной связи, когда осуществляется контроль полученных знаний, умений

и навыков, происходит смена ролей: наставник выполняет функцию наблюдателя, который отслеживает (наблюдает) обучаемого – правильность выполнения им соответствующих действий и решения трудовых задач.

Наставничество отличается от других методов профессионального развития закреплением за обучаемым наставника, роль которого может выполнять более компетентный работник, мастер или руководитель. Наставник выполняет ряд действий, направленных на достижение большей эффективности профессиональной адаптации обучаемого при выполнении последним новых видов работ: обучает, консультирует, направляет, подсказывает обучаемому. В ряде организаций наставничество является официальной функцией в дополнение к основным трудовым функциям, которая прописывается в трудовом договоре (или дополнительном соглашении к трудовому договору) и оплачивается. В некоторых организациях наставничество имеет неформальный характер – более опытного сотрудника на добровольных началах просят оказать помощь менее компетентному сотруднику.

Коучинг представляет собой инструмент профессионального развития, который помогает обучаемому (работнику) самостоятельно найти способы решения профессиональных задач. Коуч, роль которого может выполнять наставник, мастер, руководитель, не озвучивает готовые решения, не указывает прямую способы выполнения конкретных действий, а направляет обучаемого, помогает ему найти оптимальные решения или определить несколько вариантов решения проблем. В более широкой интерпретации коучинг отражает подход к развитию и обучению активного персонала, стимулирующий изменять собственное трудовое поведение, трудовые установки, траекторию профессионального развития для получения других, более совершенных с количественной или качественной позиции результатов.

Геймификация отражает использование игровых элементов в традиционной (неигровой) ситуации. Следует отметить, что геймификация представляет собой не столько метод обучения и развития активного персонала, сколько инстру-

мент повышения уровня вовлеченности обучаемого в учебный процесс. Главное правило при использовании геймификации – не «переусердствовать», не превратить игровой элемент из инструмента в самоцель.

Рассмотрев особенности каждого из вышеперечисленных методов профессионального развития, отметим, что они актуальны на любом этапе работы с активным персоналом: 1) этапе профессиональной адаптации для неопытного, впервые трудоустроившегося работника; 2) этапе профессиональной адаптации для опытного, но не знакомого с нюансами работы в конкретной организации, работника; 3) этапе внутреннего перемещения с одной должности на другую или с одного рабочего места на другое в пределах конкретной организации.

Рассмотренные методы применяются в практике управления человеческими ресурсами для достижения конкретных целей профессионального развития: 1) формирования или совершенствования узкоспециализированных профессиональных компетенций, навыков; 2) повышения скорости выполнения операций, развития ловкости и сноровки для повышения производительности труда; 3) развития умения решать профессиональные задачи на более качественном уровне.

Дополнительно в рамках авторского подхода рассматривается группа методов профессионального развития, которые предполагают «неявное» или «незаметное» их инкорпорирование на уровне управления трудовым процессом. Эти методы включают: 1) целеполагание или правильная постановка целей при выполнении трудовых действий с учетом характера и содержания трудовой деятельности; 2) «правильное» делегирование полномочий; 3) поэтапное профессиональное развитие. Рассмотрим более подробно особенности применения каждого из указанных методов.

Метод целеполагания или целевой ориентации основан на «правильной» постановке целей. Под правильной постановкой автор предполагает определение целей и задач при выполнении трудовых функций с учетом принципов SMART-методологии. В извест-

ном смысле SMART-методология включает следующие принципы:

S (specific) – специфический или конкретный. Это означает, что все цели и задачи должны быть конкретными, работник должен понимать, а не «догадываться», что от него требуется.

M (measurable) – измеримый. Это означает, что все цели и задачи должны подвергаться измерению; при отсутствии возможности прямого количественного измерения задач должно быть их четкое осмысление на качественном (описательном) уровне. Другими словами, работник должен понимать, как эти задачи описать, распределить на отдельные элементы и «видеть» будущий результат работы.

A (achievable) – достижимый. Это означает, что все цели и задачи должны быть достижимыми. Разумеется, перед работником можно, а в ряде ситуаций приветствуется ставить более высокие, более «амбициозные» цели в сравнении с тем, что работник умеет делать в текущий момент. Подобная техника постановки целей рассматривается как некий «вызов» для работников, стимулирующий их развиваться и достигать более высокого уровня профессионального мастерства. Главное условие при этом – не проектировать нереальную, не достижимую цель, так как это повлечет обратный, демотивирующий эффект – изначально осознав невозможность достижения цели, у работника будет сформирован эффект отторжения к выполнению задания, что в соответствии с теорией мотивации В. Врума описывается термином «отрицательная валентность».

R (relevant) – значимый. Это означает, что цель должна представлять значимость (ценность, полезность, выгоду) для конкретного работника, что возможно исключительно с учетом системы личной мотивации работника. Поэтому, если руководитель будет апеллировать «высокими», «глобальными» призывами к достижению «всеобщего благосостояния нации» или «светлому будущему», но работника интересует более «приземлённая» цель на уровне удовлетворения базовых потребностей, то его отношение к призыву, основанному на стремлении к «светлому будущему» будет индифферентным.

T (time based) – учитывающий временной лимит достижения цели. Это означает, что при постановке цели работнику необходимо четко определять временной период ее достижения. При этом, если руководитель хорошо знает личностные характеристики подчиненных и понимает, что некоторые из них способны увлекаться процессом и «срывать» сроки сдачи работ, «оправдываясь» стремлением к их качественному выполнению, то для них рекомендуется озвучивать более ранние дедлайны.

Следующий метод профессионального развития предполагает «правильное» делегирование полномочий. Под правильным делегированием автор предполагает распределение заданий среди подчинённых таким образом, чтобы каждый мог максимально раскрывать свой потенциал и развивать профессиональное мастерство «без отрыва от производства», каждый раз выполняя все более сложные профессиональные задачи. На этом уровне метод правильного или эффективного делегирования полномочий является эффективным дополнением к методу целеполагания, основанному на SMART-методологии.

Выражаясь более точно, метод эффективного делегирования полномочий является неким атрибутом, индикатором принципа достижимости (achievable), что означает следующее: при наличии возможности любой руководитель должен давать подчиненному задания, выполнение которых требует от него приложения больших усилий в сравнении с теми, которые он привык прилагать при выполнении функциональных обязанностей.

Реализуя такой подход, руководитель будет непрерывно стимулировать работника к повышению уровня профессионального мастерства. Разумеется, при этом так же, как и при применении метода целеполагания, следует учитывать личную систему мотивации и систему ценностей сотрудника, что означает следующее: если работник заинтересован в непрерывном профессиональном развитии в процессе трудовой деятельности, он будет проявлять инициативность и стремиться развивать собственный трудовой потенциал.

Напротив, если работнику не интересно расширять профессиональный кругозор и ему проще работать в привычном алгоритме, не меняя набор трудовых действий, он будет проявлять инертность, а в некоторых случаях – активно сопротивляться изменениям.

Дополнительно отметим, что инертность и сопротивление изменениям не обязательно инициируются ленью или апатией. В основе подобного поведения может скрываться и более глубокая причина – страх изменений. Поэтому в процессе делегирования полномочий многие руководители стремятся понять, какой мотив лежит в основе поведения работника, а именно: мотив движения к профессиональному развитию или мотив уклонения. Также необходимо учитывать и политику внутрифирменного стимулирования персонала. Очевидно, что при наличии внутренней мотивации к профессиональному развитию работник будет проявлять активность. Если же мотивация отсутствует, то способствовать профессиональному развитию может именно применение стимулов, представляющих ценность для конкретного работника. Другими словами, работнику нужно понятно объяснить личную выгоду от совершенствования профессионального мастерства. Наиболее распространенный вариант такой выгоды – денежный стимул. При отсутствии возможности применять стимул в виде дополнительного денежного вознаграждения работнику необходимо подчеркивать другие личные выгоды, например, делать акцент на повышении уровня его личной профессиональной конкурентоспособности посредством приобретения дополнительных навыков.

Следующий метод – метод поэтапного профессионального развития. Речь идет о поэтапном освоении дополнительных профессиональных компетенций в процессе трудовой деятельности.

В ситуации с регламентированной трудовой деятельностью теоретической основой данного метода, определяющего «готовность» к формированию новых компетенций, является теория предельной производительности труда, которую изначально сформулировали представители маржинального (marginal – пре-

дельный) направления экономической мысли К. Менгер, У. Джевонс, Л. Вальрас, О. Бем-Баверк, Ф. Визер [4, с. 284-300]. Излагая суть теории применительно к профессиональному развитию персонала, отметим следующее: достигая максимальной производительности при выполнении определенного трудового действия в рамках конкретной трудовой функции, иными словами, «оттачивая» профессиональные навыки до уровня предельной производительности, уровня автоматического выполнения действий, уровня предельной компетентности, работник может приступать к формированию навыков выполнения другой (как правило, смежной) операции в общем трудовом процессе. Это можно представить на примерах в аспекте выполнения как умственной, так и физической трудовой деятельности.

В аспекте умственной трудовой деятельности представим следующий пример: переводчик, регулярно выполняющий переводы технических текстов, со временем начинает переводить их на уровне автоматизма (уровне предельной производительности). Достигнув уровня предельной производительности, он достигает некоего пика (предела) профессионального мастерства при выполнении данной функции – предельной скорости с учетом качественного аспекта, отражаемого правильной передачей смысла, правильной формулировкой речевых оборотов и необходимой «красотой» письменной речи, достигаемой за счет стилистического компонента. Поэтому специалисту, стремящемуся к профессиональному развитию в данной сфере, имеет смысл тренироваться в переводе текстов по другим тематикам: экономической, управленческой, психологической и т.п.

По мере развития профессионального мастерства, тренируя умение формулировать речевые обороты с учетом специфики темы, расширяя словарный запас и формируя умение придавать «красоту» переводимому тексту, специалист постепенно так же достигнет пика (предела) профессионального мастерства. Подобный процесс отражает поэтапное профессиональное развитие на горизонтальном уровне – специалист развивается, расширяет профес-

сиональный кругозор и в результате повышает уровень профессиональной конкурентоспособности, что отражает накопление его личного человеческого капитала и дает возможность в будущем повышать ценность собственных трудовых услуг на внутреннем и внешнем рынке труда. Этот аспект отражает личную выгоду работника. Но от подобного профессионального развития наблюдается и выгода работодателя, так как повышается уровень взаимозаменяемости работника.

В аспекте физической трудовой деятельности процесс профессионального развития выглядит аналогично: рабочий в строительной сфере выполняет определенную работу. Если он совершенствуется в выполнении данной работы, повышая скорость, развивая ловкость и сноровку при выполнении трудовых действий и операций с соблюдением требований производственной технологии и отраслевых стандартов качества, то постепенно он достигнет уровня предельной производительности. Достигнув пика (предела) при выполнении одной работы, он может формировать навыки выполнения другой (как правило, смежной) работы.

Как видно из приведенных примеров, процесс поэтапного профессионального развития может иметь специфические особенности, определяемые сферой трудовой деятельности, условиями, характером труда, конкретными трудовыми задачами, но сам принцип, лежащий в основе данного метода, остается неизменным – экономически целесообразно приступать к формированию нового навыка, достигнув предельного или близкого к предельному уровня производительности в аспекте основного навыка.

Условно для расчета производительности труда используется следующая формула:

$$AP_I = \frac{Q_I}{h_w},$$

где AP_I – средняя производительность работника (average productivity of a worker); Q_I – объем операций, выполненных работником (production quantity

made by a worker); h_w – отработанные часы (hours worked).

Максимальная величина производительности в регламентированной трудовой деятельности отражает лучший показатель на уровне конкретного работника, который возможен исключительно на этапе достижения работником пика (предела) профессионального мастерства. Этот показатель отражает 2 компонента: компонент автоматизма (максимальной скорости, ловкости и сноровки при выполнении трудовых операций); 2) компонент качества (соответствие объективным требованиям производственной технологии, субъективным требованиям к внешнему оформлению, дизайну, а также «неосязаемым» характеристикам выполнения операции). Другими словами, лучший показатель подтверждает следующий факт: лучше (при данных ситуативных условиях) выполнить конкретное действие или задание уже невозможно.

Продолжая рассуждение в аспекте физического труда, отметим, что лучший (идеальный) показатель отражает максимальную величину производительности в заданную единицу времени с учетом качественных характеристик. Достичь такой цели, как уже было написано ранее, способны только лучшие работники. В подтверждение данного факта приведем аргументы американского инженера Ф. Тейлора. Подвергая анализу единицы времени, отведенные на осуществление производственных операций, он писал, что гораздо эффективнее «производить наблюдения над первоклассными рабочими, если таковые могут быть найдены, а этих людей стоит наблюдать лишь тогда, когда они работают изо всех сил. По получении «кратчайших сроков» для первоклассного работника уже нетрудно определить процент, на который средний рабочий отстанет от этого рекорда» [5, с. 113]. Тем самым, Ф. Тейлор исследовал производственные условия, при которых достигается максимальная производительность, что выступило фундаментом его системы научной организации труда. В то же время, помимо собственно компонента профессионального мастерства, на достижение предельной производительности влияет ряд факто-

ров, в том числе психофизиологические (усталость, незаинтересованность) и организационные (помехи в работе оборудования, сбои в поставке ресурсов). Поэтому в реальной практике управления персоналом речь идет об установлении оптимальных норм производительности, отличающихся от идеальных показателей в сторону снижения.

Особенность описанных методов профессионального развития состоит в том, что они могут быть успешно инкорпорированы в трудовой процесс и не требуют прямых затрат в процессе их применения, что отражает основное их преимущество. Но при этом следует учитывать один важный принцип – принцип рационального распределения трудовых операций в независимости от того, о каком методе идет речь – целеполагании, делегировании полномочий или поэтапном профессиональном развитии. Если руководитель будет игнорировать данный принцип и распределять задания хаотично («сделай то, не знаю, что»), не учитывать уровень профессиональной подготовки («сделай как хочешь, но сделай»), психологическую готовность к выполнению конкретных профессиональных обязанностей, («мне не интересны твои эмоции, задача должна быть выполнена»), личную систему мотивации («ты пришел работать сознательно, знал, на каких условиях ты трудоустроивался») и отсутствие соответствующих производственных условий («на данный момент нет нужных ресурсов, но прояви свою изобретательность, сделай то, что от тебя требуется из того, что есть»), то может наступить обратный эффект – вместо ожидаемого положительного результата в виде прироста производительности и эффективности персонал начнет снижать показатели эффективности трудовой деятельности.

Таким образом, описанный процесс профессионального развития должен быть гармоничным, а результат применения комплекса мероприятий по профессиональному развитию должен отражать «изменения по отношению к рабочему месту или должности на предприятии, с одной стороны, и изменение содержания труда, с другой стороны» [6, с. 144].

Выводы

Описанные методы профессионального развития могут быть гармонично «встроены» в управление трудовым процессом и процессом профессионального развития активного персонала. Их слаженное сочетание возможно на организационном, социальном и технологическом уровне за счет того, что каждый метод не только не противоречит другому, но, применяемые в комплексе, они формируют целостный инструментарий совершенствования профессионального мастерства.

Эти методы являются «незаметными», так как при грамотной организации трудового процесса, грамотной постановке заданий со стороны руководителя и установлении обратной связи с активным персоналом они гармонично «вписываются» в трудовой процесс и не требуют дополнительных финансовых и временных ресурсов. На этой основе можно предположить, что описанные методы формируют инструментарий «невидимого», неявного профессионального развития и обучения, направленный на переход персонала к более высокому уровню профессионального мастерства.

Важно понимать, что профессиональное обучение предполагает не только (и не столько) передачу обучаемому знаний, сколько формирование специалиста с соответствующим уровнем профессиональной подготовки, осмысливающего суть изучаемых процессов, явлений, принципов, алгоритмов, конструктов и способного применять полученные знания в практической деятельности или понимать, каким образом необходимо трансформировать теоретический материал в соответствии с реальными условиями. Поэтому, в процессе обучения главное – не преподнесение материала обучаемому и пассивное «принятие» последним преподносимой со стороны преподавателя (коуча, тренера) информации, а вовлечение обучаемого в процесс, формирование у него заинтересованности, развитие его активности, инициативности, стремления к сотрудничеству в процессе обучения, установление обратной связи, позволяющей оценить степень овладения теоретическими знаниями и практическими умениями.

Библиографический список

1. Гимпельсон В.Е., Капелюшников Р.И. Рутинность и риски автоматизации на российском рынке труда // Вопросы экономики. 2022. № 8. С. 68-94.
2. Вучетич Е. Ассесмент – МРТ для компании? // Управление персоналом. 2014. № 20 (312).
3. Наблюдение. Большая российская энциклопедия 2004-2017. [Электронный ресурс]. URL: <https://old.bigenc.ru/philosophy/text/2243012?ysclid=lyl5gupjrs793593419> (дата обращения 2.07.2024).
4. Ядгаров Я.С. История экономики и экономических учений. М. НИЦ ИНФРА-М., 2023. 475 с.
5. Тейлор Ф.У. Менеджмент / Пер. с англ. А.И. Зак; Научн. ред. и предисл. Е.А. Кочерина. М.: Журнал «Контроллинг», 1992. С. 113.
6. Wöhe G., Döring Ul. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. München. Verlag Franz Vahlen. 2008. P. 144.