

Федеральное агентство по образованию  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГОУ ВПО «АмГУ»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ПиП

\_\_\_\_\_ А.В. Лейфа

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2007 г

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 030301 – «Психология»

Составитель: Т.Е. Демидова

Благовещенск

2007

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
факультета социальных наук  
Амурского государственного  
университета

Т.Е. Демидова

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Психология управления персоналом» для студентов очной и заочной формы обучения специальности 030301 «Психология» - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007 - 268 с.

Учебное пособие составлено для специальности 030301 и включает наименование тем, цели и содержание лекционных, семинарских и практических занятий; тестовые и творческие задания для контроля изученного материала; темы рефератов, курсовых работ и вопросы для самостоятельной работы; вопросы для итоговой оценки знаний; список рекомендуемой литературы.

Рецензент: Опевалова Е.В., канд. псих. наук, профессор кафедры общей психологии АмГПУ г.Комсомольска-на-Амуре

© Амурский государственный университет, 2007

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЧАСТЬ 1.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ	4
2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
2.1 НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ, ОБЪЕМ (В ЧАСАХ) ЛЕКЦИОННЫХ, СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	6
2.2 ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ	7
2.3 СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА	10
2.4 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	26
2.5 ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА	27
2.6 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ	28
2.7 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ	30
2.8 ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ КУРСОВЫХ РАБОТ	31
3. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	34
ЧАСТЬ 2. ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ	38

## **ЧАСТЬ ПЕРВАЯ**

### **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ**

Цели преподавания учебной дисциплины «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»: систематизация на научной основе знаний и навыков студентов, обучение современным психологическим и организационным методам управления персоналом, представление новейших методик и разработок в данной области, с целью оказания помощи персоналу и руководителю понять друг друга, научиться эффективно мотивировать труд свой и чужой, усовершенствовать навыки межличностного взаимодействия, избегая унижений и конфликтов. Соединить теоретическое содержание дисциплин, изучаемых в рамках специализации с вопросами теоретической работы по психологии.

Задачи преподавания учебной дисциплины «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»:

- дать профессионально-теоретические и утилитарно-практические знания в вопросах психологии управления и практической психологии;
- обеспечить реализацию синтеза научного образования и практического применения полученных знаний;
- способствовать созданию в АмГУ соответствующей гуманитарной и духовно-жизненной среды;
- овладение вопросами психологии, профессионально ориентированными на существующую действительность.

Перечень учебных дисциплин с указанием разделов, усвоение которых необходимо для изучения и осознания учебных тем, вопросов учебного курса.

ПСИХОЛОГИЯ: Раздел «Психология управления»

Раздел «Психология личности»

Раздел «Психологические и социально-психологические аспекты социализации личности»

Раздел «Методы психологических исследований»

Раздел «Практическая психология»

Раздел «Возрастная психология»

СОЦИОЛОГИЯ: Раздел «Социология как наука об обществе»

Раздел «Социальная структура общества. Социология личности»

Раздел «Методы социологических исследований»

Раздел «Анализ и обобщение социальной информации»

ЛОГИКА: Раздел «Основные виды суждений»

Раздел «Умозаключения»

Раздел «Доказательство»

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1 НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ, ОБЪЕМ (В ЧАСАХ) ЛЕКЦИОННЫХ, СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Номер темы	Раздел курса	Лекции	Семинарские занятия	Самостоят. работа	Итого
1	2	3	4	5	6
	<i>Раздел I Психология профессионализма</i>				
Тема 1	Психология профессионализма. Предмет психологии профессионализма.	1	-	-	1
Тема 2	Профессия. Подходы к классификации профессий. Модель специалиста. Профессиограмма. Психограмма	5	4	5	14
Тема 3	Профессионализм, компетентность, квалификация. Стороны и критерии профессионализма	2	4	5	11
Тема 4	Уровни, этапы, ступени профессионализма	2	4	5	11
Тема 5	Профессиональное и личностное самоопределение. Профессионализация и социализация	4	4	5	13
Тема 6	Операциональная сфера профессионализма	2	2	5	9
Тема 7	Профессиональная среда	2	2	5	9
Тема 8	Профессионализм и возраст. Профессионализм и индивидуальность.	2	4	5	11
Тема 9	Динамика профессионализма в особых и экстремальных условиях труда	4	4	4	12
	<i>Раздел II</i>				

<i>Работа с персоналом</i>					
Тема 10	Оценка потребности в персонале	2	3	4	9
Тема 11	Оценка кандидатов при приеме на работу	2	4	4	10
Тема 12	Адаптация персонала	2	4	4	10
Тема 13	Оценка труда персонала: понятие, этапы, уровни	2	3	5	11
Тема 14	Социально-психологический климат	2	4	5	10
<i>Раздел III Карьера</i>					
Тема 15	Составляющие карьерного роста. Обучение персонала. Планирование карьеры	2	4	5	11
Тема 16	Анализ потребностей как основа продвижения по служебной лестнице	-	4	5	9
<i>Раздел IV. Оценивание и повышение профессионализма</i>					
Тема 17	Содержание и принципы профессиональной диагностики	-	3	5	8
Тема 18	Индивидуальная профессиональная диагностика	-	3	5	8
Тема 19	Становление и развитие профессионала в ходе обучения	-	3	5	8
Тема 20	Повышение профессиональной квалификации и переквалификация.	-	3	4	7
Тема 21	Профессиональный тренинг. Профессиональное самосохранение	-	3	5	8
Тема 22	Профессиональная компенсация и реабилитация	-	3	5	8
ВСЕГО:		36	72	100	208

## **2.2 ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ**

### **Раздел I**

#### **Психология профессионализма**

##### **Тема 1. Предмет психологии профессионализма (1 час)**

Предмет психологии профессионализма. Место психологии профессионализма в системе смежных дисциплин. Терминологический аппарат.

##### **Тема 2. Профессия. Модель специалиста. Профессиограмма. Психограмма. (5 часов)**

Подходы к классификации профессий. Основания для проведения классификации профессий. Влияние профессии на развитие личности работника.

Психологические закономерности становления профессионала. Противоречия, возникающие в ходе становления человека как профессионала. Специфика профессионализма в различных видах деятельности. Подходы к построению профессиограмм в разных профессиях. Соотношение модели специалиста и профессиограммы. Отличие модели сложившегося и начинающего специалиста. Гуманистический, человекоцентристский подход при построении профессиограммы.

### **Тема 3. Профессионализм, компетентность, квалификация. Стороны и критерии профессионализма. (2 часа)**

Виды компетентности, необходимые в любой профессии. Соотношение компетентности и компетенции. Обстоятельства, при которых работник, обнаруживающий некомпетентность или сверхкомпетентность, может столкнуться с трудностями. Работник – профессионал. Роль мотивационной сферы в общей характеристике профессионализма. Мотивационная сфера высокого уровня профессионализма. Операциональная сфера высокого уровня профессионализма.

### **Тема 4. Уровни, этапы, ступени профессионализма. (2 часа)**

Ступени профессионализма: мастер и новатор, экспериментатор и исследователь, творчески развивающийся и самосохраняющийся специалист.

### **Тема 5. Профессиональное и личностное самоопределение. Профессионализация и социализация. (4 часа)**

Преимущества и недостатки раннего и позднего профессионального самоопределения. Профессионализация и социализация в разные периоды жизни человека (дотрудовом, трудовом, послетрудовом).

### **Тема 6. Операциональная сфера профессионализма.**

Профессиональные способности. Профессионально-важные психологические качества (ПВК). Профессиональное сознание. Профессиональное мышление. Профессиональное творчество. Отличие развития профессиональных спо-



способностей от накопления профессиональных знаний и умений. Возможные направления расширения профессионального сознания.

#### **Тема 7. Профессиональная среда. (2 часа)**

Признаки наличия профессиональной группы, профессионального сообщества, содружества. Роль личной активности человека и профессиональной среды в становлении профессионала.

#### **Тема 8. Профессионализм и возраст. Профессионализм и индивидуальность. (2 часа)**

Общие закономерности возрастного развития (сенситивность, неравномерность, пластичность и др.) в профессиональном развитии человека. Механизмы возрастного развития включающиеся на этапе зрелости, их влияние на профессиональную деятельность. Соотношение индивидуальных различий, индивидуального стиля и индивидуального человека. Индивидуальные стратегии профессиональной жизни человека. Функции индивидуального стиля трудовой и профессиональной деятельности

#### **Тема 9. Динамика профессионализма в особых и экстремальных условиях труда. (4 часа)**

Факторы социальной подсистемы профессиональной среды, становящиеся предпосылками экстремальных условий в профессиональной деятельности. Психологические приемы активного противодействия человека неблагоприятным воздействиям профессиональной среды. Возможные объективные причины возникновения опасности в труде для человека.

### **Раздел II**

#### **Работа с персоналом**

#### **Тема 10. Оценка потребности в персонале. (2 часа)**

Общая характеристика оценки потребности в персонале. Характер оценок потребности в персонале (количественная характеристика персонала: расчет потребности в персонале, текущая потребность в персонале, долговременная потребность в специалистах, планирование использования кадров, планирова-

ние обучения персонала, планирование сокращения или высвобождения персонала; качественная характеристика персонала).

#### **Тема 11. Оценка кандидатов при приеме на работу. (2 часа)**

Оценка кандидатов при приеме на работу. Проблемы и этапы оценки персонала. Методы оценки. Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по оценке.

#### **Тема 12. Адаптация персонала. (2 часа)**

Понятие адаптации. Цели адаптации (уменьшение стартовых издержек, снижение озабоченности и неопределенности у новых работников, сокращение текучести рабочей силы, экономия времени руководителя и сотрудников, развитие позитивного отношения к работе). Виды адаптации (профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационная, психическая). Этапы адаптации (оценка уровня подготовленности новичка, ориентация, действенная адаптация, функционирование). Программы адаптации. Схема адаптации персонала. Оценка труда персонала. Понятие, этапы, уровни.

#### **Тема 13. Оценка труда персонала и ее функции. (2 часа)**

Основные требования к системе оценки труда. Этапы оценки труда. Уровни оценки труда персонала. Основные подходы к оценке труда. Методы оценки труда персонала (методы индивидуальной оценки, методы групповой оценки). Сообщение результатов оценки труда.

#### **Тема 14. Социально – психологический климат. (2 часа)**

Сущность понятия социально-психологического климата в трудах ученых. Общая характеристика социально-психологического климата коллектива. Потребности работника организации. Влияние социально-психологического климата на потребности работника организации.

### **Раздел III**

#### **Карьера**

**Тема 15. Составляющие карьерного роста. Обучение персонала. Планирование карьеры. (2 часа)**

Условия, при которых карьера совпадает с реальным профессиональным ростом. «Второе дыхание» в профессиональном росте, в карьере. Динамика работоспособности. Цели корпоративного обучения. Основные потребности в обучении. Формы организации корпоративного обучения. Мотивация сотрудника по отношению к обучению. Этапы эффективного обучения персонала (разработка программы, подбор преподавателей, методика проведения обучения, оснащение учебного процесса, контроль результатов обучения. Схема Киркпатрика. Планирование карьеры. Типы планирования карьеры (профессиональная карьера, внутриорганизационная карьера, межорганизационная карьера). Этапы планирования карьеры (предварительный, становление, продвижение, сохранение, завершение, пенсионный).

## **2.3 СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА**

### **Раздел I**

#### **Психология профессионализма**

#### **Семинар 1. Профессия. Модель специалиста. Профессиограмма. Психограмма**

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Классификации профессий. Основания для проведения классификации профессий
2. Влияние профессии на развитие личности работника
3. Психологические закономерности становления профессионала
4. Специфика профессионализма в различных видах деятельности
5. Технология построения профессиограмм
6. Соотношение модели специалиста и профессиограммы
7. Отличие модели сложившегося и начинающего специалиста

##### *Контрольные вопросы*

1. Приведите положения Е.А. Климова о классификации профессий
2. С какой целью может использоваться модульный подход описания профессий

3. Что такое модуль профессии
4. Из каких частей состоит модуль профессии
5. Из каких модулей обычно состоит каждая профессия
6. Какие примерные психологические качества, могущие фигурировать в модулях профессии
7. На что опирается становление профессионала
8. С чем связано становление человека как профессионала
9. Какого человека можно считать профессионалом
10. Какие уровни, этапы, ступени профессионал проходит
11. Что такое Профессиограмма

## **Семинар 2. Профессионализм, компетентность, квалификация. Сто- роны и критерии профессионализма**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Виды компетентности, необходимые в любой профессии.
2. Соотношение компетентности и компетенции.
3. Работник – профессионал.
4. Мотивационная сфера высокого уровня профессионализма.
5. Операционная сфера высокого уровня профессионализма.

### *Контрольные вопросы*

1. Назовите обстоятельства, при которых работник, обнаруживающий некомпетентность или сверхкомпетентность, может столкнуться с трудностями.
2. Какова роль мотивационной сферы в общей характеристике профессионализма.
3. В каких смыслах » используется слово «профессионализм».
4. Что такое компетентность.
5. Чем же характеризуется компетентность?
6. Что означают виды компетентности.

7. Какие виды компетентности необходимые для человека независимо от профессии выделяют.
8. Какие виды компетентности включает в себя общие межпрофессиональные компоненты.
9. Как соотносятся профессиограмма и квалификационная характеристика?

### **Семинар 3. Уровни, этапы, ступени профессионализма**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Уровни профессионализма (допрофессионализм, профессионализм, суперпрофессионализм (высший профессионализм), непрофессионализм (псевдопрофессионализм), послепрофессионализм).
2. Стадии, ступени профессионализма: мастер и новатор, экспериментатор и исследователь, творчески развивающийся и самосохраняющийся специалист.

#### *Контрольные вопросы*

1. Назовите основные уровни профессионализма.
2. Изложите от низших к высшим основные уровни профессионализма.
3. Охарактеризуйте уровень допрофессионализма.
4. Дайте характеристику уровню профессионализма.
5. Назовите основные характеристики суперпрофессионализма (высший профессионализм).
6. Назовите основные характерные черты непрофессионализм (псевдопрофессионализм) и послепрофессионализма
7. Какие этапы мы выделяем внутри уровня профессионализма.
8. Какие этапы мы выделяем внутри уровня суперпрофессионализма.

### **Семинар 4. Профессиональное и личностное самоопределение. Профессионализация и социализация**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Профессионализация
2. Виды самоопределения
3. Динамика профессионального самоопределения
4. Соотношение социализации и профессионализации
5. Профессионализация и социализация в разные периоды жизни человека (дотрудовом, трудовом, послетрудовом).

*Контрольные вопросы*

1. Назовите преимущества и недостатки раннего и позднего профессионального самоопределения.
2. Охарактеризуйте профессионализацию и социализацию в разные периоды жизни человека (дотрудовом, трудовом, послетрудовом).

**Семинар 5. Операциональная сфера профессионализма**

*Вопросы для обсуждения*

1. Профессионально-важные психологические качества (ПВК)
2. Профессиональные способности
3. Профессиональное сознание
4. Профессиональное мышление
5. Профессиональное творчество
6. Профессиональная обучаемость

*Контрольные вопросы*

1. Назовите основные отличия развития профессиональных способностей от накопления профессиональных знаний и умений.
2. Выделите возможные направления расширения профессионального сознания.
3. Охарактеризуйте психологические средства труда
4. Каким важным психологическим ресурсом овладевает человек в процесс труда
5. Что такое профессиональные способности
6. Как способности рассматриваются разными авторами

7. Назовите общечеловеческие способности
8. Что включает в себя профессиональное самосознание
9. Охарактеризуйте профессиональный тип (склад) мышления
10. Что такое профессиональное творчество, профессиональная обучаемость

## **Семинар 6. Профессиональная среда**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Признаки профессиональной группы, профессионального сообщества, содружества.
2. Роль личной активности человека и профессиональной среды в становлении профессионала.

### *Контрольные вопросы*

1. Назовите разные виды объединений людей
2. Какую профессиональную группу мы называем профессиональной общностью
3. Какое профессиональное объединение называют профессиональным сообществом, профессиональным содружеством.
4. На что в профессиональной общности существенно влияет профессиональная среда
5. Чем определяется психологический климат?
6. Охарактеризуйте сплоченность в профессиональной общности
7. Охарактеризуйте срабатываемость в профессиональной среде
8. Что такое стабильность, организованность профессиональной общности

## **Семинар 7. Профессионализм и возраст. Профессионализм и индивидуальность**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Общие закономерности возрастного развития (сенситивность, неравномерность, пластичность и др.) в профессиональном развитии человека.
2. Механизмы возрастного развития, включающиеся на этапе зрелости, их влияние на профессиональную деятельность.

3. Соотношение индивидуальных различий, индивидуального стиля и индивидуального человека.

4. Механизмы становления индивидуального стиля

*Контрольные вопросы*

1. Как в психологии определяется возраст
2. Какие закономерности свойственны для возрастного развития
3. Какие виды возрастов выделяют
4. Что по Б.Г. Ананьеву означает выражение «стрела времени»
5. Что характерно для возрастного психического развития
6. Что означает фраза «для возрастного развития свойственна преемственность».
7. Чем характеризуется возрастное психическое развитие
8. Что принято понимать под индивидуальным стилем
9. В структуре индивидуального стиля Е.А. Климов выделяет два компонента. Назовите их
10. Как складывается индивидуальный стиль профессиональной деятельности?

**Семинар 8. Динамика профессионализма в особых и экстремальных условиях труда**

*Вопросы для обсуждения*

1. Факторы социальной подсистемы профессиональной среды, как предпосылки экстремальных условий в профессиональной деятельности.
2. Психологические приемы противодействия человека неблагоприятным воздействиям профессиональной среды.
3. Возможные объективные причины возникновения опасности в труде для человека.

*Контрольные вопросы*

1. Приведите имеющиеся в психологии различия особых и экстремальных условий



2. Что вызывают экстремальные условия в разных системах организма и психики человека

3. Какие условия называют сверхэкстремальными

## **Раздел II**

### **Работа с персоналом**

#### **Семинар 9. Оценка потребности в персонале**

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Общая характеристика оценки потребности в персонале.
2. Характер оценок потребности в персонале (количественная характеристика персонала: расчет потребности в персонале, текущая потребность в персонале, долговременная потребность в специалистах, планирование использования кадров, планирование обучения персонала, планирование сокращения или высвобождения персонала; качественная характеристика персонала).

##### *Контрольные вопросы*

1. Для чего необходимо такое кадровое решение как оценка персонала
2. С помощью чего производится оценка персонала
3. Что служит адекватным инструментом диагностики при оценке персонала
4. Какую информацию при оценке персонала необходимо получить
5. Что представляет количественная и качественная оценка потребности в персонале

#### **Семинар 10. Оценка кандидатов при приеме на работу**

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Оценка кандидатов при приеме на работу.
2. Проблемы и этапы оценки персонала.
3. Методы оценки.
4. Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по оценке.

### *Контрольные вопросы*

1. В чем заключается задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу
2. Что представляет собой предварительная оценка при приеме
3. Каковы общие недостатки разных подходов к оценке
4. Какие ступени отбора до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти
5. Дайте общую характеристику мероприятиям каждой ступени отбора
6. Охарактеризуйте 7 ступень. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.
8. Какие традиционные и нетрадиционные методы используют службы персонала, осуществляющие оценку кандидатов при приеме на работу

### **Семинар 11. Адаптация персонала**

#### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Понятие адаптации.
- 2 Цели адаптации (уменьшение стартовых издержек, снижение озабоченности и неопределенности у новых работников, сокращение текучести рабочей силы, экономия времени руководителя и сотрудников, развитие позитивного отношения к работе).
- 3 Виды адаптации (профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационная, психическая).
- 4 Этапы адаптации (оценка уровня подготовленности новичка, ориентация, действенная адаптация, функционирование).
- 5 Программы адаптации.
- 6 Схема адаптации персонала.

#### *Контрольные вопросы*

1. Назовите основных исследователей занимающихся вопросами адаптации
2. Назовите основные положения школы Г. Селье

3. Основные цели адаптации
4. Принципиальными целями адаптации, по А.Я. Кибанову, являются.
5. По каким критериям можно произвести классификацию адаптации
6. Дайте общую характеристику профессиональной адаптации
7. Дайте общую характеристику психофизиологической адаптации
8. Дайте общую характеристику социально-психологической адаптации
9. Дайте общую характеристику организационной адаптации
10. Дайте общую характеристику психической адаптации
11. Согласно учебному пособию «Управление персоналом» под редакцией Т.Ю.Базарова и Б.Л. Еремина, процесс адаптации можно разделить на четыре этапа. Назовите их
12. Что представляет собой Программа адаптации

## **Семинар 12. Оценка труда персонала и ее функции**

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Основные требования к системе оценки труда.
- 2 Этапы оценки труда.
- 3 Уровни оценки труда персонала.
- 4 Основные подходы к оценке труда.
- 5 Методы оценки труда персонала (методы индивидуальной оценки, методы групповой оценки).
- 6 Сообщение результатов оценки труда.

### *Контрольные вопросы*

1. Дайте общее понятие оценке труда
2. Что имеет своей главной целью определение степени эффективности труда
2. В чем заключается основная цель оценки результатов деятельности персонала
3. На какие три группы функций можно разделить
4. С чем связаны мотивационные функции, информационные функции, административные функции

5. Каковы основные требования к системе оценки труда
6. Что предполагают этапы оценки труда на конкретном рабочем месте
7. Назовите методы индивидуальной оценки
8. Назовите методы групповой оценки.

### **Семинар 13. Социально – психологический климат**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Сущность понятия социально-психологического климата в трудах отечественных и зарубежных ученых
2. Общая характеристика социально-психологического климата коллектива
3. Потребности работника организации
4. Влияние социально-психологического климата на потребности работника организации

#### *Контрольные вопросы*

1. Чем определяется значимость социально-психологического климата
2. Назовите основные определения социально-психологического климата с точки зрения зарубежных ученых. К. Левин Р. Таджури , Дж. Кэмпбелл и др.
3. Какие четыре фактора выделяют для характеристики климата организации
4. Дайте общую характеристику социально-психологического климата по исследованиям отечественных социальных психологов (К. К. Платонова, А. А. Русалиновой, В. М. Шепеля, Б. Д. Парыгина, А. Н. Щербань Б. Ф. Ломова, Р. Х. Шакурова и др.)
5. Какова взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом
6. К какому понятию по своему значению близок СПК коллектива
7. Какую роль на СПК оказывает руководитель

8. Каково влияние социально-психологического климата на потребности работника организации

### **Раздел III**

#### **Карьера**

#### **Семинар 14. Составляющие карьерного роста. Обучение персонала.**

##### **Планирование карьеры**

###### *Вопросы для обсуждения*

1. Составляющие карьерного роста
2. Условия совпадения карьеры с профессиональным ростом
3. Динамика работоспособности
4. Цели корпоративного обучения
5. Основные потребности в обучении
6. Формы организации корпоративного обучения
7. Мотивация сотрудника к обучению
8. Этапы эффективного обучения персонала (разработка программы, подбор преподавателей, методика проведения обучения, оснащение учебного процесса, контроль результатов обучения).
9. Схема Киркпатрика.
10. Планирование карьеры

###### *Контрольные вопросы*

1. При каких условиях карьера совпадает с реальным профессиональным ростом
2. Что означает выражение «второе дыхание» в профессиональном росте, в карьере
3. Что обеспечивает динамику работоспособности
4. Каковы основные цели корпоративного обучения
5. Выделите основные потребности в обучении персонала
6. Назовите формы организации корпоративного обучения.

7. Этапы эффективного обучения персонала (разработка программы, подбор преподавателей, методика проведения обучения, оснащение учебного процесса, контроль результатов обучения)
8. Охарактеризуйте типы планирования карьеры (профессиональная карьера, внутриорганизационная карьера, межорганизационная карьера).
9. Дайте характеристику этапов планирования карьеры (предварительный, становление, продвижение, сохранение, завершение, пенсионный).

#### **Раздел IV.**

#### **Оценивание и повышение профессионализма**

#### **Семинар 15. Анализ потребностей как основа продвижения по служебной лестнице**

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Иерархия потребностей по А. Маслоу (первичные и вторичные потребности, мотивация и иерархия потребностей).
2. Теория А. Маслоу в управлении.
3. Использование теории Маслоу при продвижении персонала по должностной лестнице (особенности распределения персонала по должностям на государственном предприятии, общие задачи и принципы построения служебно-квалификационного продвижения служащих, организация профессионально-квалификационного продвижения служащих).

##### *Контрольные вопросы*

1. Назовите особенности распределения персонала по должностной лестнице на государственных предприятиях
2. Общие задачи и принципы построения продвижения служащих по служебной лестнице
3. Какие последовательно выполняемые этапы включает процесс формирования кадрового резерва и работа с ним

## **Семинар 16. Содержание и принципы профессиональной диагностики.**

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Методы и приемы изучения мотивационной сферы профессионализма.
- 2 Методы и приемы изучения операциональной сферы профессионализма.
- 3 Психологические принципы, обеспечивающие объективность и гуманность профессиональной диагностики.
- 4 Методы и приемы профессиональной диагностики, которые считаются наиболее надежными.
- 5 Важность диагностики зоны ближайшего профессионального развития работника.

### *Контрольные вопросы*

1. В чем состоит сущность методов и приемов мотивационной сферы профессионализма?
2. В чем состоит сущность методов и приемов операциональной сферы профессионализма?
3. Какие существуют принципы профессиональной диагностики?
4. Надежность и валидность методов профессиональной диагностики?
5. Какие существуют методы и приемы профессиональной диагностики?

### *Рефераты:*

1. Психодиагностика в профессиональной деятельности.
2. Основные методы и приемы исследования профессионализма.

## **Семинар 17. Индивидуальная профессиональная диагностика.**

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Профпригодность.
- 2 Профотбор.
- 3 Профессиональная аттестация
- 4 Индивидуальная профессиональная диагностическая карта

### *Контрольные вопросы*

1. Дайте определение понятия «профпригодность»?
2. Назовите основные признаки профпригодности?
3. Определите сущность понятия «профотбор»?
4. Назовите принципы, по которым осуществляется профотбор?
5. Что такое профессиональная аттестация, сроки и принципы ее проведения?

*Рефераты:*

1. Понятие «профпригодности в профессиональной деятельности.
2. Значение профотбора в профессиональной деятельности.
3. Профессиональная аттестация

### **Семинар 18. Становление и развитие профессионала в ходе обучения.**

*Вопросы для обсуждения*

- 1 Профориентация.
- 2 Профессиональное образование, профессиональное обучение.
- 3 Направления и этапы психологической консультационной помощи при выборе профессии.
- 4 Психологическое содержание профессионального обучения.
- 5 Условия организации профессионального обучения.

*Контрольные вопросы*

- 1 В каком возрасте имеет значение профориентация?
- 2 Методы и приемы профориентации?
- 3 Как осуществляется профориентация в школе?
- 4 Каково основное содержание профессионального обучения?
- 5 Какие существуют основные условия успешного профессионального обучения?

*Рефераты:*

- 1 Профориентация в школе
- 2 Психологическое содержание профессионального обучения
- 3 Психологическое консультирование при выборе профессии



## **Семинар 19. Повышение профессиональной квалификации и переквалификация.**

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Профессиональная обучаемость.
- 2 Перестраивание уже сложившейся профессиональной деятельности взрослых в ходе повышения квалификации.
- 3 Психологические трудности, возникающие у человека в случае вынужденного переучивания на другую специальность (профессию).

### *Контрольные вопросы*

- 1 В каких случаях необходимо профессиональное переучивание?
- 2 Психологическое состояние людей, занимающихся переобучением?
- 3 Где и как можно повысить свою квалификацию?
- 4 С какими трудностями сталкивается человек в случае вынужденного переучивания на другую специальность?

### *Рефераты:*

- 1 Психологические трудности профессионального переучивания
- 2 Курсы повышения квалификации: основное содержание

## **Семинар 20. Профессиональный тренинг. Профессиональное самосохранение.**

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Важность полного понимания участниками профессионального тренинга содержания тех воздействий, которые будут оказаны на их личность в ходе данного тренинга.
- 2 Формы профессионального тренинга (в зависимости от той стороны профессиональной деятельности, на усовершенствование которой они направлены).
- 3 Роль в профессиональном самосохранении внутреннего духовного труда человека как личности, субъекта труда.

### *Контрольные вопросы*

- 1 Что такое профессиональный тренинг?

- 2 Роль участников тренинга в процессе его проведения?
- 3 Какие существуют формы профессионального тренинга?
- 4 Влияние профессионального тренинга на личность его участника?

*Рефераты:*

- 1 Профессиональный тренинг: понятие, сущность
- 2 Значение тренингов для профессионального коллектива
- 3 Роль личности участника в профессиональном тренинге

### **Семинар 21. Профессиональная компенсация и реабилитация**

*Вопросы для обсуждения*

- 1 Возможности и границы компенсации в замещении недостающих или нарушенных качеств человека, необходимых для профессиональной деятельности.
- 2 Необходимость восстановления целостности и активности личности человека в ходе его профессиональной реабилитации.
- 3 Различие трудовой и профессиональной реабилитации.

*Контрольные вопросы*

- 1 Понятие профессиональной компетенции?
- 2 Каковы границы компенсации недостающих или нарушенных качеств человека, необходимых для профессиональной деятельности?
- 3 Профессиональная реабилитация, ее значение для сотрудника?
- 4 Каковы различия трудовой и профессиональной реабилитации?

*Рефераты:*

- 1 Профессиональная компетентность
- 2 Профессиональная реабилитация

## **2.4 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Оценка потребности в персонале
2. Привлечение кандидатов на работу в организации.
3. Оценка кандидатов при приеме на работу.
4. Адаптация персонала: ее цели и этапы.

5. Оценка труда персонала: понятие, этапы, уровни.
6. Аттестация персонала: понятие, элементы, этапы.
7. Формирование кадрового резерва.
8. Планирование карьеры: понятие, типы, этапы карьеры.
9. Обучение персонала в процессе трудовой деятельности.
10. Делегирование полномочий: преимущества, психологические основы.
11. Анализ потребностей (иерархия по А.Маслоу), как основа для расстановки персонала по должностной лестнице.
12. Общие понятия психологического климата, его влияние на потребности работника.
13. Главный смысл трудовой деятельности.
14. Факторы, влияющие на эффективность управления.
15. Управленческие приемы преодоления группового единомыслия.
16. Характеристики неформальных групп.
17. Учет личностных и индивидуальных особенностей подчиненных.
18. Практические пути совершенствования управления персоналом.
19. Рекомендации по стимулированию персонала. Коммуникационные рекомендации.
20. Психодиагностика в профессиональной деятельности.
21. Основные методы и приемы исследования профессионализма.
22. Понятие «профпригодности в профессиональной деятельности».
23. Значение профотбора в профессиональной деятельности.
24. Профессиональная аттестация
25. Психологическое содержание профессионального обучения
26. Психологическое консультирование при выборе профессии
27. Профессиональная компетентность
28. Психологические трудности профессионального переучивания
29. Профессионально-важные психологические качества (ПВК)

## **2.5 ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА**

1. Реферат по данному курсу является одним из методов организации самостоятельной работы студентов.
2. Темы рефератов являются дополнительным материалом для изучения данной дисциплины.
3. Реферат является допуском к экзамену.
4. Реферат должен быть подготовлен согласно теме, предложенной преподавателем. Допускается самостоятельный выбор темы реферата, но по согласованию с преподавателем.
5. Объем реферата – не менее 10 страниц формата А4.
6. Реферат должен иметь:
  - титульный лист, оформленный согласно «Стандарта предприятия»;
  - содержание;
  - текст должен быть разбит на разделы согласно содержания;
  - заключение;
  - список литературы не менее 5 источников.
7. Обсуждение тем рефератов проводится на тех семинарских занятиях, по которым они распределены. Это является обязательным требованием. В случае не представления реферата согласно установленного графика (без уважительной причины), студент обязан подготовить новый реферат.
8. Информация по реферату должна не превышать 10 минут. Выступающий должен подготовить краткие выводы по теме реферата для конспектирования студентов.
9. Сдача реферата преподавателю обязательна.

## **2.6 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Постоянные рабочие группы. Временные рабочие группы. Команда, как рабочая группа. Идеальная группа.

2. Общий принцип построения системы временных взаимодействующих групп.
3. Практические пути совершенствования управления персоналом.
4. Стимулированию персонала. Коммуникационные рекомендации.
5. Преимущества делегирования полномочий. Психологические основы делегирования.
6. Главная проблема при делегировании полномочий. Рекомендации и ситуации при делегировании. Психологические рекомендации. Личные рекомендации. Вспомогательные рекомендации.
7. Диалектика методов стимулирования.
8. Содержательные и процессуальные теории. Мотивация через потребности. Главные мотиваторы.
9. Анализ потребностей иерархия по А. Маслоу, как основа для расстановки персонала по должностной иерархии.
10. Характеристики деятельности. Психологические характеристики.
11. Концепция Врума. Модели мотивации.
12. Влияние факторов психологического климата на потребности работника критериев мотивирующей организации труда.
13. Главный смысл трудовой деятельности.
14. Характерные черты малой и средней группы.
15. Межличностное взаимодействие и характер общей деятельности.
16. Основные проблемы управления группами. Специфические характеристики группы.
17. Предмет психологии профессионализма.
18. Место психологии профессионализма в системе смежных дисциплин
19. Понятие профессии. Подходы к классификации профессий
20. Модуль профессии
21. Модель специалиста.
22. Профессиограмма. Психограмма.
23. Профессионализм, компетентность, квалификация.

24. Мотивационная сфера высокого уровня профессионализма.
25. Операциональная сфера высокого уровня профессионализма.
26. Уровни, этапы, ступени профессионализма
27. Профессиональное и личностное самоопределение
28. Профессионализация и социализация
29. Общие закономерности возрастного развития (сенситивность, неравномерность, пластичность и др.) в профессиональном развитии человека
30. Механизмы становления индивидуального стиля
31. Факторы социальной подсистемы профессиональной среды, становящиеся предпосылками экстремальных условий в профессиональной деятельности.
32. Психологические приемы активного противодействия человека неблагоприятным воздействиям профессиональной среды.
33. Психодиагностика в профессиональной деятельности.
34. Основные методы и приемы исследования профессионализма.
35. Профессионально-важные психологические качества (ПВК)
36. Понятие адаптации. Цели адаптации
37. Виды адаптации. Этапы адаптации
38. Основные подходы к оценке труда
39. Этапы, уровни, методы оценки труда.
40. Составляющие карьерного роста

## **2.7 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ**

Итоговая экзаменационная оценка знаний студента оценивается по пятибалльной системе. При этом учитываются: выполнение самостоятельной работы, участие студента в обсуждении тем семинарских занятий и раскрытие вопросов экзаменационного билета. Если студент не выполнил самостоятельную работу, то экзаменационная оценка понижается на один балл.

Оценка «отлично» - материал усвоен в полном объеме, изложен логично, сделаны выводы, самостоятельная работа выполнена.

Оценка «хорошо» - в усвоении материала имеются некоторые пробелы, ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие.

Оценки «удовлетворительно» - не полные ответы на вопросы билета, затрудняется отвечать на дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» - самостоятельная работа не выполнена, ответы не раскрывают вопросы экзаменационных билетов

## ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Взаимосвязь самооценки и межличностных отношений (Профессиональная группа по выбору студентов).
2. Взаимосвязь темперамента с коммуникативными и организаторскими способностями персонала (Профессиональная группа по выбору студентов).
3. Взаимосвязь конфликтности человека и характера.
4. Взаимосвязь особенностей характера человека и профессиональной пригодностью к деятельности в органах внутренних дел.
5. Взаимосвязь показателей самооценки и тревожности (Профессиональная группа по выбору студентов).
6. Влияние производственного стресса на особенности характера.
7. Влияние коммуникативных качеств на социальный статус человека в малой группе. (Профессиональная группа по выбору студентов).

8. Влияние характерологических особенностей на социометрический статус.
9. Влияние мнемонических приемов на эффективность процессов памяти у (Профессиональная группа по выбору студентов)
10. Влияние продолжительности службы на показатели адаптации к условиям воинской службы.
11. Влияние темперамента на коммуникативные, организаторские способности руководителя предприятия (Профессиональная группа по выбору студентов).
12. Влияние тревожности на социометрический статус персонала.
13. Динамика показателей агрессивности у военнослужащих в процессе срочной службы.
14. динамика самооценки в зависимости от особенностей (характеристика по выбору студентов).
15. Исследование взаимосвязи самооценки и социометрического статуса персонала (Профессиональная группа по выбору студентов).
16. Исследование мышления у работников физического и умственного труда.
17. Исследование организационных и управленческих способностей личности (на модели деловой игры)
18. Исследование профессионально – важных качеств личности в структуре профессиональной направленности (Профессиональная группа по выбору студентов).
19. Исследование профессионального и личностного становления руководителя.
20. Исследование развития произвольного и непроизвольного запоминания в психологическом тренинге.
21. Особенности взаимосвязи групповой сплоченности педагогического коллектива и конфликтности личности учителя.
22. Особенности волевой сферы личности работников руководящего звена и служащих малых предприятий.



23. Особенности социально – психологического климата в коллективе при различных стилях управления.
24. Психологические аспекты профессионального становления психолога.
25. Развитие коммуникативной компетентности специалистов предприятия в процессе социально-психологического тренинга.
26. Развитие коммуникативных способностей персонала в процессе социально-психологического тренинга (Профессиональная группа по выбору студентов).
27. Развитие коммуникативных способностей учителей средней школы.
28. Стили поведения в конфликте и социально-психологические особенности личности (Профессиональная группа по выбору студентов).
29. Я-концепция и стили поведения в конфликтных ситуациях.
30. Ценностные ориентации людей, ищущих работу.
31. Взаимоотношения и корпоративная культура сотрудников фирмы: сущность и специфика функционирования.
32. Стилиевые особенности управления руководителя современного частного предприятия и их влияние на социально-психологический климат в коллективе (категория по выбору студента).
33. Ценностные ориентации руководителя современного частного предприятия и их влияние на взаимоотношения с персоналом (категория по выбору студента).
34. Психологическое обеспечение принятия управленческих решений руководителем.
35. Влияние деятельности психолога-консультанта на эффективность деятельности сотрудников фирмы (предприятия).
36. Сравнительный анализ деятельности центров профориентации и психологической поддержки незанятого населения.
37. Диагностика профессиональной пригодности специалистов (ведомство по выбору студента).

38. Деятельность психолога ведомственной службы по отбору персонала в организацию.
39. Диагностика психологической совместимости сотрудников и ее учет при комплектовании рабочих групп (категория специалистов по выбору студента).
40. Влияние групповой сплоченности на эффективность профессиональной деятельности (категория специалистов по выбору студента).

### **3. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

#### *Основная литература:*

1. Грейсон Дж., Оделл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.
2. Десслер Г. Управление персоналом. М.: БИНОМ, 1997.
3. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: Психологические секреты профессии. - М. : Дело, 1992.
4. Каменская В.Г. Психология общения: структура системы эго – защитных процессов в онтогенезе поведения. СПб.: Образование, 1993.
5. Кибанов А.Л. Управление персоналом организации [Текст]: учебник: Рек. Мин. обр. РФ / Ред. А. Л. Кибанов. – 2 –е изд, перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2001, 2002, 2003. – 638 с.
6. Козлов Н.И. Как относиться к себе и людям, или Практическая психоло-

гия на каждый день. М.: Новая школа, 1994.

7. Потерякина. Л. Психология управления. – М., 2002.

8. Чернышев В.П., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. СПб., Энергоатомиздат, 1997.

*Дополнительная литература:*

Магура Н.И Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации [Текст] / Н.И Магура // Управление персоналом. – 2000. - №7. – С. с. 40 – 49

Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учеб. пособие / Е.В. Маслов; Ред. П.В. Шеметов. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.

4 Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исслед – е, оценка, обучение [Текст]: учеб. пособие / Е.Б. Моргунов. – М.: Бизнес – школа; Интел – Синтез, 2000. – 264 с.

5. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: учебник для вузов: Рек. Мин. обр. РФ / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 1999, 2002. – 279 с.

6 Друкер Ф. Практика менеджмента. – М., 2000.

7 Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. – М., 2004.

8 Хаккер В. Психология труда и инженерная психология / Пер. с нем. В.Ю. Гайды, И.А. Гайды. Под ред. В.Ф. Венды, А.А. Крылова. - М.: Машиностроение, 2005.

9 Энциклопедический словарь: психология труда, инженерная психология и эргономика. / под ред. Б.А. Душкова.- Екатеринбург. 2000.

10 Управление организацией. Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, Кибанова. М., 1999.

11 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М., 1999.

12 Материалы программы «Практика кадровых служб Санкт-Петербурга» <http://www.smesupport.leontief.ru/recruitment>.

- 13 Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – М.: Машиностроение, 1999
- 14 Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. М., Дело, 1999.
- 15 Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М., Юнити, 2000.
- 16 Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / В. С. Агеев. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 2000.
- 17 Бэрн Р. Социальная психология группы: процессы, решения, действия / Р. Бэрн. – СПб.: Питер, 2003.
- 18 Кричевский Р. Л. Социальная психология малой группы / Р. Л. Кричевский. – М.: Аспект Пресс, 2001.
- 19 Леонова А. Б., Чернышева О. Н. Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития / А. Б. Леонова, О. Н. Чернышева. – М.: Радикс, 2000.
- 20 Межличностное общение / Под ред. Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. – СПб.: Питер, 2001.
- Пряжников Н. С. Психология труда и человеческого достоинства / Н. С. Пряжников. – М.: Академия, 2001.
- 21 Артемова М. В. Управление мотивацией – это польза или вред? // Управление персоналом, 2003. - №12. – с. 24-27.
- 22 Виханский О. С., Наумов А. И. "Менеджмент", "Гардарика", М., 2000.
- 23 Горковенко Ю. Справочник по управлению персоналом. № 4. 2004.
- 24 Ряковский С.М. Как определить результативность и эффективность деятельности службы персонала? Справочник по управлению персоналом, 2003, №6
- 25 Ряковский С. М. Методы бюджетирования расходов на развитие и обучение персонала. Справочник по управлению персоналом, 2003, № 2.
- 26 Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001.

- 27 Виханский О. С., Наумов А. И. "Менеджмент", "Гардарики", М., 2000.
- 28 Ряковский С.М. Как определить результативность и эффективность деятельности службы персонала? Справочник по управлению персоналом, 2003, №6
- 29 Ряковский С. М. Методы бюджетирования расходов на развитие и обучение персонала. Справочник по управлению персоналом, 2003, № 2.
- 30 Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001.
- 31 Агапцов С. А, Мордвинцев А. И., Фомин П.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. — Корпоративный менеджмент — <http://cfin.ru>
- 32 Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 1998
- 33 Два подхода к оценке персонала. // Управление персоналом. 1999, №4.3.
34. Десслер Г. «Управление персоналом» : - М.:»БИНОМ» 1997
35. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 1998.

**ЧАСТЬ ВТОРАЯ**  
**ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ**

**Раздел I**

**Психология профессионализма**

**Тема 1. Психология профессионализма**

- 1 Предмет психологии профессионализма.
- 2 Место психологии профессионализма в системе смежных дисциплин.
- 3 Психологические закономерности становления профессионала.
- 4 Противоречия, возникающие в ходе становления человека как профессионала.
- 5 Специфика профессионализма в различных видах деятельности.

**1 Предмет психологии профессионализма**

Психология профессионализма - это раздел психологии труда.

Психология труда - это система психологических знаний о труде как деятельности и о трудящемся человеке как о ее субъекте. Психология труда изучает проявления и развитие психики человека в ходе труда, а также соответствие

процесса и результата труда, качеств отдельного человека требованиям профессии. Кроме того, психология труда рассматривает профориентацию, профотбор, охрану труда, профессиональное обучение и проектирование развития специалиста, профадаптацию, профессиональную аттестацию и т.д. (К.М. Гуревич, Е.А. Климов, Ю.В. Котелова, К.К. Платонов, В.Д. Шадриков и др.).

Новая психологическая наука акмеология (А.Н. Рыбников, Б.Г. Ананьев, Н.В. Кузьмина, А.А. Деркач и др.) имеет своим предметом наиболее творческие периоды в жизни человека; этапы зрелости, сопровождающиеся повышением эффективности профессиональной деятельности; профессионализм зрелых людей; закономерности психического развития личности в период его расцвета (акме); многовершинность процесса восхождения к профессионализму.

Психология профессионализма выявляет условия и закономерности продвижения человека к профессионализму в его труде, изменение психики человека в процессе восхождения к профессионализму. Психология профессионализма в нашем понимании обсуждает психологические критерии и уровни профессионализма, этапы и ступени на пути человека к профессионализму, показатели профессионализма, возрастные и индивидуальные особенности становления профессионала; факторы, вызывающие снижение профессионализма (профессиональное старение, профессиональные деформации и т.д.), пути их преодоления.

## **2 Место психологии профессионализма в системе смежных дисциплин**

Психология профессионализма находится на стыке психологии труда и акмеологии.

Ряда других наук изучают те или иные аспекты труда. Профессиоведение, профессиография занимаются описанием профессий, их классификацией, профессиология выявляет закономерности изменений в мире профессий, в строении трудового процесса.

Социология труда рассматривает общественный труд, функционирование социальных общностей, объединенных профессиональными признаками; соци-

ально-профессиональный контекст и фон труда: социология профессий изучает социальную престижность профессий и т.д.

Эргономика (эргология) изучает оптимизацию содержания условий и средств труда, выявляет факторы повышения эффективности труда при одновременном облегчении труда, уменьшении усилий, сохранении здоровья и обеспечении развития личности человека, включает вопросы проектирования техники с учетом психофизиологических возможностей человека.

Статистика труда охватывает массовые явления и процессы и области труда с помощью системы различных количественных показателей (состав и численность трудовых ресурсов, состав и численность занятых в народном хозяйстве по отраслям, показатели рабочего времени, уровня и динамики производительности труда, качества труда и его эффективности).

Профессиональная экология приступает к изучению влияния профессиональной среды на человека, возможностей создания комфортной профессиональной среды.

Физиология труда исследует функциональные сдвиги в организме в процессе труда, разрабатывает рекомендации по организации труда в оптимальном режиме труда.

Психогигиена труда осуществляет изучение и предупреждение психотравмирующих факторов, связанных с профессиональной деятельностью.

Гигиена труда рассматривает санитарные условия и факторы трудового процесса, рабочего места.

Профессиональная патология как отрасль медицины изучает профессиональные заболевания, а также условия труда, которые могут стать причиной профессиональных болезней.

Трудовое право имеет своим предметом юридическое оформление трудовых отношений, формы оплаты, меры взыскания за нарушения трудовой дисциплины, трудовые конфликты.

Со всеми науками о труде психология профессионализма безусловно должна контактировать, уделяя вместе с тем главное внимание качественным



(позитивным и негативным) изменениям психики человека при тех или иных его профессиональных переходах и превращениях.

### **3 Психологические закономерности становления профессионала**

Существуют некоторые общие тенденции профессионального развития.

- Становление профессионала обычно опирается на общее психическое развитие, осуществляется на его фоне и позднее его. Так, вначале (в раннем и дошкольном возрасте) закладываются общечеловеческие, затем на их основе (чаще в школьном возрасте) возникают специальные способности (гуманитарные, технические и др.); позднее (обычно в юношеском возрасте) начинают складываться общие профессиональные способности (к разным типам профессии): в зрелом возрасте формируются специальные профессиональные способности (по мере специализации человека в профессии).

- Становление человека как профессионала тесно связано с его развитием как личности. Профессионализация происходит во взаимосвязи с социализацией. Личностное пространство шире профессионального и существенно влияет на него. Личность человека обычно оказывает позитивное влияние на выбор профессии, на ход профессиональной адаптации, поддерживает профессиональное мастерство, стимулирует профессиональное творчество, побуждает к смене профессии, оберегает от профессионального старения и деформации. Личность может и препятствовать становлению профессионала в человеке (отсутствие трудолюбия, общечеловеческих способностей, добротных мотивов и др.). Вместе с тем профессиональные качества человека по мере становления начинают оказывать обратное (позитивное или негативное) влияние на личность: успехи в профессии окрыляют и стимулируют личность, а несостоявшийся и профессионал — это нередко нерасцветшая или угасающая личность.

- Психологическое становление профессионала означает появление новых качеств в психике человека, которые раньше отсутствовали у человека или имелись, но в другом виде (например, ряд профессиональных способностей вырастает из общечеловеческих качеств), а также возникновение у человека но-

вых видов профессиональной деятельности и профессионального общения, не существующих ранее. Значит, становление профессионала есть «приращение» к психике человека, ее обобщение. Частным случаем развития профессионала является регресс.

- Психологическое становление профессионала является динамичным процессом. Этот процесс зависит, во-первых, от внешних условий: в течение жизни человека изменяется сама профессия, требования общества к ней, меняется соотношение данной профессии с другими профессиями и др., во-вторых, и от внутренних условий: изменяются представления человека о профессии, критерии оценки человеком самой профессии, профессионализма в ней, а также критерии оценки профессионала в себе.

- Профессионалом можно считать человека, который овладел нормами профессиональной деятельности, профессионального общения и осуществляет их на высоком уровне, добиваясь профессионального мастерства, соблюдая профессиональную этику, следуя профессиональным ценностным ориентациям; который изменяет и развивает свою личность и индивидуальность средствами профессии.

- Становление названных качеств профессионала проходит ряд уровней, этапов, ступеней.

Были выделены уровни: допрофессионализм, профессионализм, суперпрофессионализм, непрофессионализм и послепрофессионализм. Внутри уровней - этапы, на каждом из них начинается новое направление становления профессионала. Эти этапы не обязательно следуют друг за другом хронологически, каждый из них может длиться в течение всей жизни человека параллельно с другими этапами.

а) Этап адаптации, приспособления человека к профессии. Адаптация к профессии начинается уже в процессе профориентации, затем в ходе профессионального обучения и далее продолжается всю жизнь, ибо требования профессии к человеку меняются и надо к ним приспособливаться. На этапе адапта-

ции человек осваивает правила, нормы, профессиональной деятельности и профессионального общения.

б) Профессионализм — это не только приспособление человека к профессии, но и приспособление профессии к человеку. Поэтому в качестве следующего условно выделяется этап самоактуализации человека в профессии. Явно или неявно уже в ходе профессионального обучения начинается выработка индивидуальных критериев успешной работы для себя лично, определение уровня своих профессиональных притязаний, установление «планки» для себя. Совокупность этих индивидуальных мерок и критериев, выработанных человеком для себя лично, условно называется индивидуальной профессиональной нормой. В зависимости от индивидуального выбора предпочитаемых задач, устойчивых способов и стиля деятельности у специалиста могут складываться индивидуальные сочетания ПВК, что образует индивидуальный профиль специалиста.

в) Этап гармонизации, уравнивания человека с профессией происходит при свободном владении профессией, когда человек осуществляет свою работу на уровне высоких образцов, выполняет ее мастерски.

г) Этап преобразования, обогащения человеком ранее до него сложившегося опыта профессии (это новое нарушение равновесия человека и профессии), что проявляется в форме творчества. Здесь человек пытается усовершенствовать что-то в профессии, внести творческий вклад в профессию, обогатить профессию, ее социальную или предметную норму. Помочь человеку раскрыть его творческие возможности в профессии — дело психолога, акмеолога, руководителя учреждения — управленца.

Внутри этапов определяются ступени профессионализма

На каждом этапе, ступени профессионализма к человеку предъявляются новые требования, что формирует у него специфические ПВК, их своеобразное сочетание. Для каждой профессии желательно разрабатывать качественные психологические характеристики вех движения специалиста к профессионализму.

- Становление профессионала происходит всегда в той или иной профессиональной среде с ее предметной подсистемой (предмет, средства, условия труда) и социальной подсистемой (психологический климат в сотрудничестве, межличностные отношения).

- Возрастное становление профессионала происходит в контексте общих тенденций возрастного развития.

- Становление профессионала всегда несет на себе печать индивидуальности.

- Практическое освоение профессии (профессиональное обучение, повышение квалификации, профессиональный тренинг) требуют целостного видения труда в профессии во взаимосвязи его задач, средств, результатов и др.

#### **4 Противоречия, возникающие в ходе становления человека как профессионала**

В целом в становлении человека как профессионала проявляются с разной степенью выраженности противоречивые (амбивалентные) тенденции.

- противоречие зачастую между саморазвитием и самосохранением: саморазвитие требует интенсивно вкладывать все силы и ускорять профессиональный рост, а самосохранение диктует необходимость рассчитывать силы на весь жизненный марафон;

- противостояние порой результатов и процессов труда: с этим явлением связано несовпадение объективного результата и его психологической ценности для человека.

- несовпадение в ряде случаев предметных, социальных эталонов, норм труда с индивидуальными нормами и критериями.

- несогласованность становления разных видов компетентности (специальной, социальной, личностной, индивидуальной).

- рассогласование темпов развития у отдельных людей мотивационной и операциональной сферы профессиональной деятельности. Несовпадение мотивационной и операциональной зрелости специалиста наблюдается иногда, когда присутствует высокий профессионализм в плане владения новыми техно-

логиями, а мотивационная сфера незрелая, здесь специалист как бы технически подкован, но он — бездуховный, беспринципный человек.

- разная роль и степень выраженности процессов развития и компенсации у разных людей, а также у одного человека на разных этапах.

- неравномерность освоения отдельных действий и целостной структуры профессиональной деятельности ПВК, что выражается в изменчивости показателей эффективности, немонотонности их роста на разных этапах освоения деятельности и др.

- противопоставление в сознании человека между стремлением к узкой специализации и потребностью узнавать что-то о смежных профессиях, овладевать близкими специальностями, быть универсалом;

- присутствие в психограмме некоторых профессий качеств, не сочетаемых в условиях обычной деятельности, что наблюдается в творческих профессиях;

- несовпадение порой проявлений у одного и того же человека психических качеств в профессиональной и в непрофессиональной сфере;

- несогласованность ценностного отношения к себе в труде и к труду в себе (любить искусство в себе или себя в искусстве);

- противостояние у ряда людей дела и жизни;

- расхождение между усиливающейся конкурентностью на рынке труда, безработицей и умением части людей делать самостоятельные выборы в профессиональной сфере, быть готовым к ошибкам, уметь предложить себя как профессионала, раскрыть другим свои профессиональные возможности; отмечается, что профессиональная квалификация человека — это его частная собственность и ее надо уметь предложить на рынке труда;

- неквалифицированное использование способов профессиональной деятельности.

Перед профессиональным психологом, оказывающим помощь специалисту в психологическом сопровождении его профессионального роста, стоит задача — помочь работнику сбалансировать эти противоречивые тенденции.

## **5 Специфика профессионализма в различных видах деятельности**

Некоторые общие закономерности становления профессионализма по-разному преломляются в различных профессиях. Специфичны предмет труда, его задачи, средства, условия и результаты в разных видах труда, соответственно будут различаться профессионально важные психологические качества, необходимые для труда в разных профессиях. В различных профессиях неодинаково легко и быстро могут проходить процессы от адаптации к мастерству и творчеству, проявляться индивидуализация труда, по-разному может складываться соотношение саморазвития и самосохранения и т.д.

### **Тема 2. Профессия. Подходы к классификации профессий. Модель специалиста. Профессиограмма. Психограмма**

1. Понятие профессии
2. Подходы к классификации профессий
3. Основание для проведения классификации профессий
4. Модуль профессии
5. Подходы к построению профессиограмм в разных профессиях
6. Соотношение модели специалиста и профессиограммы.

#### **1 Понятие профессии**

В ходе развития общества и появления разделения труда возникли профессии. Профессии — это исторически возникшие формы деятельности, необходимые обществу, для выполнения которых человек должен обладать суммой знаний и навыков, иметь соответствующие способности и профессионально-важные качества.

С точки зрения общества профессия — это система профессиональных задач, форм и видов профессиональной деятельности, профессиональных особенностей личности, могущих обеспечить удовлетворение потребностей общества в достижении нужного обществу значимого результата, продукта.

С точки зрения конкретного человека профессия — это деятельность, посредством которой данное лицо участвует в жизни общества и которая служит ему главным источником материальных средств к существованию.

Профессию человека соотносят с занятием. Занятие — это тоже деятельность человека для поддержания своего существования, но обычно не главная, а побочная, не обязательно связанная с самореализацией.

Профессию по-разному сопоставляют со специальностью. С одной точки зрения специальность — это один из видов профессиональной деятельности внутри профессии, но направленный на достижение более частных или промежуточных результатов или достижение общих результатов своими специфическими средствами. С другой точки зрения специальность — это более общее понятие, чем профессия. Специальность определяется через предмет деятельности, это круг знаний о некотором фрагменте объективной реальности. Профессия же — это деятельность, обладающая собственной целью, имеющая собственные продукты и средства, нормы. В рамках одной специальности реально существуют самостоятельные профессии; тогда деятельность специалиста определяется специальностью, профессией и должностью.

Возможны и более дробные членения — специализации (по задачам, по способам работы). Профессия у человека обычно одна, ибо она требует опыта и мастерства, но по мере профессионального роста человек может специализироваться, добровольно искать новые сферы приложения своих возможностей.

## **2 Подходы к классификации профессий**

Мир профессий достаточно изменчив. Ни одна профессия не остается неизменной в течение длительного времени. Старение знаний, смена технологий и средств труда, изменение потребностей общества в кадрах определенного профиля и квалификации, возрастание требований к интеллектуальным умениям и навыкам в труде приводит к тому, что возникают и рождаются новые профессии, другие профессии преобразуются, третьи упраздняются, четвертые — объединяются с другими. Даже если сохраняется название профессии, ее фактическое содержание может меняться. Бывает, что человек в середине жизни

начинает интересоваться профессией, которой в дни его молодости еще не было. Новые профессии возникают там и тогда, когда изменение, усложнение технологии производства создает несоответствие между ею как процессом и сложившейся прежде системой обслуживающих действий и деятельности; для устранения этого несоответствия образуется новая производственная функция, новое рабочее место, с новыми особыми характеристиками деятельности, так начинается новая профессия.

### **3 Основания для проведения классификации профессий**

Можно выделить две группы оснований при классификации профессий:

- содержание труда в этих профессиях (по предмету, цели, средствам, способам, условиям), то есть характеристика объекта труда;
- характер требований к психике человека, то есть характеристика субъекта труда.

Классификация профессий по *содержанию труда* наиболее полно в отечественной психологии разработана Е.А. Климовым. Приведем кратко положения этого автора. Так, по объекту труда различаются профессии: человек - живая природа (инженер, механик и др.), человек — человек (врач, учитель, продавец и др., см. также, человек — знаковая система (чертежник, редактор и др.), человек — художественный образ (артист, писатель и др.). Все названные профессии могут различаться по целям: гностические (эксперт, ревизор и др. см. также; преобразующие (токарь, учитель и др.), изыскательские (биолог-исследователь, композитор и др.). Профессии могут различаться по средствам их осуществления: профессии ручного труда (представители ремесел), профессии машинно-ручного труда (машинист, водитель), профессии, связанные с применением автоматизированных систем (оператор и др.) Профессии различаются по условиям: профессии с работой в микроклимате, близкому к комфортному (бухгалтер и др.), связанные с работой на открытом воздухе в любую погоду (агроном, инспектор ГАИ), с работой в необычных условиях (водолаз, пожарный и др.), с работой в условиях повышенной ответственности за жизнь и здоровье людей (учитель, следователь и др.); профессии, связанные с экстрен-



ными и экстремальными ситуациями или с повторяющимися монотонными условиями труда.

Возможно различие профессий в связи с известной классификацией труда: автоматический труд (строго регламентированный, с однотипными мелкими операциями в течение дня, задания и приемы однообразны, например, рабочий-сборщик деталей); полуавтоматический труд, где действия не всегда строго регламентированы, (где перечень заданий и приемов однообразен, но возможно разнообразие в ритме, в стиле, например, машинистка); шаблонный исполнительный труд (задания и приемы однообразны, но строго оговорены инструкциями, например, швея); самостоятельный труд, (где в пределах задания предоставляется простор для самостоятельного выбора приемов работы, например, конструктор, инженер); свободный творческий труд, (где работник выбирает не только приемы, но и задания, например, изобретатель, писатель, научный работник и др.).

Профессии могут классифицироваться и прямо по характеру требований к психофизиологическим особенностям человека, то есть *по характеристикам субъекта труда*. Описаны профессии, для которых необходимы определенные природные данные (быстрота реакции у водителя и др.), то есть профессии, требующие абсолютной профессиональной пригодности, и профессии, где отсутствие необходимых качеств может компенсироваться мотивацией, опытом человека, что означает относительную профпригодность. Профессии отличаются друг от друга необходимой для их осуществления степенью квалификации: профессии, требующие высококвалифицированного труда и длительной дорогостоящей подготовки кадров; профессии с простым квалифицированным трудом, с простым неквалифицированным трудом, а также профессии, не требующие специальной подготовки.

Различают профессии по степени активности и уровню ответственности личности (Э. Ро), по профилю саморегуляции, по степени удовлетворенности человека в этой профессии, по необходимости сочетания у человека многих качеств (универсальные профессии широкого профиля или монопрофильные).

Возможны классификации профессий по типу личности («профессиональный тип личности»), по характеру негативных психических качеств и деформаций личности в профессии и др.

#### **4 Модуль профессии**

Для упорядочивания и классификации профессии может использоваться описанный в литературе модульный подход. Модуль профессии — это единица анализа профессии, типовой элемент, «строительный кубик» при создании описания профессии. Специалисты при сопоставлении профессий установили, что в структурах разных профессий есть как повторяющиеся элементы («кубики»), так и различия. Отмечается, что профессии, схожие по одному признаку, могут отличаться по другому признаку, например, профессии водителя грузового автомобиля и водителя автобуса, имея общее в использовании транспортных средств, отличаются тем, что водитель автобуса должен обслуживать пассажиров. Оказалось более экономным при сопоставлении разных профессий оперировать этими общими типовыми элементами и на их фоне определять специфические составляющие для каждой профессии. Общее число модулей намного меньше, чем общее число профессий.

Из полного набора психологических модулей можно как из кубиков собрать характеристику любой из нескольких тысяч профессий.

Модуль профессии состоит из двух частей:

- объективные характеристики типового элемента деятельности (например, для рабочего - измерение объектов без помощи инструментов и приборов) - левая часть модуля;
- психологические характеристики требований, предъявляемых к человеку и соответствующих данному типовому элементу (например, для того же действия рабочему надо иметь объемный и линейный глазомер, точность как черту характера) - правая часть модуля. Эти психологические характеристики могут включать как требования к умственному, так и к личностному развитию специалиста.

Каждая профессия обычно состоит из нескольких модулей. Необходимо установить связь между объективными характеристиками труда (предмет, цель, орудия, условия) и психологическими требованиями, предъявляемыми к человеку, причем психологические качества должны иметь уровень развития не ниже среднего. Примерные психологические качества, могущие фигурировать в модулях профессии: острота зрения, глазомер, правильное цветоразличение, мышечная и температурная чувствительность, обоняние, пространственное представление, распределение и переключение внимания, быстрота реакции, координация движения, память, наблюдательность, оперативность мышления, эстетический вкус, эмоциональный облик и др. Описаны примеры, когда одному модулю соответствует несколько профессий:

- типовые элементы деятельности - графические действия;
- психологические требования - пространственные представления, глазомер, концентрация внимания;
- профессии: чертежник-конструктор, портной, модельщик.

### **5 Подходы к построению профессиограмм в разных профессиях**

Специфика профессионализма в разных профессиях наиболее четко может быть представлена через профессиограмму, эталонную модель специалиста. В профессиограмме содержатся указания на нормативные характеристики деятельности работника (предмет, средства, результат труда и др.) и те профессионально важные психологические качества, которыми должен обладать работник для осуществления данного вида труда, что может быть основой для выявления специфики труда в профессии, для сопоставления профессий.

Наиболее разработаны профессиограммы рабочих и инженерных профессий. Так, профессиограмма оператора включает: общую характеристику профессии (распространенность, уровень технической сложности, общая и специальная подготовка); специальные характеристики профессии (например, режим труда и отдыха, характеристику системы, в которую включен человек); характеристики деятельности, условий и средств труда (например, задачи, приемы работы, действия и их особенности, рабочее место); психограмму (например,

психофизиологические функции, восприятие, внимание, речь, скорость выполнения операций, быстрота навыков, требования к физической выносливости); заключение (возможности обучения, компенсации, тренируемости, а также противопоказания).

В ряде психологических работ, хотя и не излагается развернутая профессиограмма, тем не менее, описываются выявленные в исследованиях специфические качества человека разных профессий: характеристики профессиональной надежности космонавта и летчика, характеристики деятельности в штурманском труде работников торговли, сферы юриспруденции, особенности труда шофера, профессиональной инженерной деятельности, характеристики профессиональной деятельности экспертов и т.д.

Для построения профессиограммы научного работника имеют значение названные в литературе показатели продуктивности его труда (число публикаций, частота цитирования данного автора, количество информации в работах данного ученого, величина экономического эффекта внедрения данной исследовательской работы в практику).

Изучаются специфические качества практических психологов, сопоставляются качества психологов и педагогов. Ведущими компонентами специальных способностей к профессиональной психологической деятельности называют: социальный интеллект и фасилитивность, что характеризует профессиональную направленность на другого человека как предмет познания и преобразования. Для практического психолога свойственна установка на преобразование поведения другого человека, на шлифовку поддерживающего стиля отношений с клиентом и др.

Выделен ряд особенностей профессиональной деятельности и специфика профессионально важных качеств работников правоохранительных органов. Для этих работников характерно, что круг их общения не имеет четких границ и охватывает все слои населения, что требует универсальных знаний, умений, навыков. Постоянное негативное общение с правонарушителями, оказывающее существенное психотравмирующее влияние на самочувствие сотрудника, вы-

зывает значительные эмоциональные перегрузки. Задача, стоящая перед сотрудником — реконструировать поведение и деятельность подозреваемого человека на определенном отрезке времени и оформить это документально — требует знания психологии, особенно если учесть, что люди стремятся запутать следствие, оказывают ему активное противодействие. Публичность исполнения профессиональных действий сотрудника в присутствии зрителей, может помочь, но может и дезорганизовать его действия. Постоянная профессиональная бдительность может трансформироваться в излишнюю подозрительности, недоверие, придирчивость.

Описаны профессионально важные качества представителей актерской и режиссерской профессии. Так, названы для актеров следующие преобладающие черты личности: экстравертированность, коммуникабельность, взрывной темперамент, наличие выраженной индивидуальности, высокая эмоциональная возбудимость и подвижность, способность к эмпатии, сочувствию и сопереживанию, сила чувств, заразительности, доверчивость к предлагаемым обстоятельствам. Для режиссерской профессии характерны: внутреннее сосредоточение, преобладание мыслительного типа высшей нервной деятельности, наличие выраженной индивидуальности, способность к анализу и синтезу (индукция и дедукция), приближение к эвристическому типу, пространственное видение и чувство композиции, образное осмысление мира, глубина мировоззрения. Общим для актеров и режиссеров, пишет тот же автор, является творческое воображение, свобода от шаблонов мышления, новаторство, инициативность («избегание традиций»), интуитивно-поисковый характер творческой деятельности, умение по-детски просто и наивно смотреть на мир как черта художественного «пралогического» мышления.

В последние годы правомерно усилился интерес к психологии профессиональной деятельности предпринимателя. Деятельность предпринимателя характеризуется тем, что он самостоятельно определяет задачи своей деятельности (творец собственного дела, которое может стать зародышем новой профессии, его профессиональные действия проходят в условиях высокой неопре-

деленности, результат его труда не регламентирован извне). Деятельность требует высокой готовности к оправданному риску, разумного сочетания риска и безопасности.

Выявление психологических качеств специалиста целесообразно строить по-разному у специалистов с различным опытом.

Один из подходов к построению профессиограммы предполагает: изложение нормативной заданной извне структуры профессиональной деятельности (задач, результатов и обусловленных ими способов работы), а также изложение психограммы (психологических знаний, умений, профессиональных психологических качеств и психологических противопоказаний).

### **6 Соотношение модели специалиста и профессиограммы.**

В психологии труда разрабатывается модель специалиста — как отражение объема и структуры профессиональных и социально-психологических качеств, знаний, умений, в совокупности представляющих его обобщенную характеристику как члена общества.

Различают:

- модель специалиста (работающего, функционирующего);
- модель подготовки специалиста; считается, что модель подготовки строится для организации профессионального обучения и исходит из модели специалиста.

При построении модели специалиста возможны варианты:

- модель деятельности специалиста, куда может входить описание видов профессиональной деятельности, сферы и структуры профессиональной деятельности, ситуаций профессиональной деятельности и способов их решения, в том числе типовые, профессиональные задачи и функции, профессиональные затруднения, типичные учреждения и рабочие места;
- модель личности специалиста, куда включаются необходимые качества и свойства работника. Модель личности специалиста — это описание совокупности его качеств, обеспечивающих успешное выполнение задач, возни-

кающих в производственной сфере, а также самообучение и саморазвитие работника.

Отмечается ряд пожеланий к модели специалиста и к модели подготовки специалиста:

- модель специалиста может быть различной для молодого, начинающего специалиста и опытного, успешного специалиста, ибо по мере профессионализации и на разных ее стадиях для специалиста будет характерно разное соотношение качеств;

- модель специалиста должна включать компоненты, определенно влияющие на эффективность деятельности и обеспечивающие контроль за ней, легко диагностируемые, создающие возможность вмешательства и коррекции;

- модель специалистов, имеющих одну и ту же специальность, но получивших разные специализации, могут очень отличаться;

- модель подготовки специалиста исходит из модели специалиста и включает виды учебной и познавательной деятельности по овладению профессиональной деятельностью, учебные планы и программы, воспитательные меры, формы связи с производством, квалификационные характеристики специалистов.

В целом модель специалиста может включать следующие компоненты:

- профессиограмму как описание психологических норм и требований к деятельности и личности специалиста;

- профессионально-должностные требования (ПДТ) — описание конкретного содержания деятельности специалиста, определяющего, что и как он должен делать при решении профессиональных задач в условиях конкретной должности;

- квалификационный профиль — сочетание необходимых видов профессиональной деятельности и степени их квалификации, квалификационные разряды для оплаты.

Из трех названных компонентов модели специалиста составление профессиограммы в особой мере требует участия психолога. Другие компоненты-

должностные требования, квалификационные разряды - устанавливаются за пределами психологии, в рамках соответствующей отрасли.

Профессиограмма - это научно обоснованные нормы и требования профессии к видам профессиональной деятельности и качествам личности специалиста, которые позволяют ему эффективно выполнять требования профессии, получать необходимый для общества продукт и вместе с тем создают условия для развития личности самого работника. Из профессиограммы человек получает сведения об объективном содержании труда, о психологических качествах, требуемых от человека. Вместе с тем профессиограмма — это не жесткая стандартная схема, а гибкая ориентировочная основа развития специалиста. Профессиограмма может меняться по мере изменения профессии, поэтому обращаться к профессиограмме необходимо в течение всей профессиональной жизни как специалисту психологу, так и каждому работающему человеку для того, чтобы осуществлять коррекцию психологических качеств с учетом современных требований профессии.

Возможны разные подходы к содержанию и структуре профессиограммы. Распространенной является комплексная профессиограмма (К.К. Платонов, Ю.В. Котелова и др.), где учитывается широкий круг характеристик (социальных, технологических, экономических, медикогигиенических) труда в целом. Указывается цель, предмет, способ, критерий оценки результатов, характеристика нужной квалификации, средства, условия, организация, кооперация труда, интенсивность труда, виды опасности, воздействия на работника, польза для работника. В последнее время предлагается аналитическая профессиограмма (Е.М. Иванова), в которой раскрываются «не отдельные характеристики компонентов в профессии и профессионально-важные качества (ПВК) человека, а обобщенные нормативные и морфологические показатели структуры профессии и психологической структуры профессиональной деятельности». В аналитической профессиограмме подчеркивается необходимость разделения двух блоков и профессиограмме: во-первых, описание объективных характеристик профессиональной деятельности, не зависящих от конкретного человека и вы-



работанных в общественном опыте, во-вторых, описание психологической деятельности человека и его качеств, симметричных объективной деятельности, но не совпадающих с ней. В литературе описана также схема профессиограммы, называемой психологически ориентированной в нее входят: описание внешней картины труда, трудового поведения (фотография рабочего дня, хронометраж, временная динамика производственной активности, рабочее место, типичные ошибки и др.) и внутренняя картина труда (реакции личности, ее интегральные образования — направленность, способности, структуры научения и опыт, характер, темперамент, а также психические состояния — интеллектуальные, эмоциональные, процессы — воля, внимание, память, мышление и психомоторика).

*Построение профессиограммы.* По вертикали профессиограммы проводится перечисление модулей, «единиц» данной профессии как указание на необходимые функциональные профессиональные задачи. Таких модулей может быть столько, решения скольких задач общество ждет от специалиста. В традиционном понимании при низких требованиях к профессионализму число этих задач минимально.

По горизонтали профессиограмма строится как развертка каждого модуля через указание нормативно заданных профессиональных действий, средств, условий, результатов, а также требуемых для этого психологических качеств. Развертка профессиограммы по горизонтали требует точного вычленения того, какие психологические ресурсы нужны человеку для решения поставленных обществом задач. Построение профессиограммы по вертикали осуществляется с участием специалистов, знающих специфику труда в данной области при консультации психолога. Построение же профессиограммы по горизонтали прямо требует участия психолога при консультациях специалистов в данной области труда, которые могут скорректировать те качества личности работника, которые ему необходимы в реальном трудовом процессе.

Степенью развертки по вертикали и по горизонтали могут отличаться типовая профессиограмма рядового специалиста, успешного специалиста и твор-

ческого специалиста. Профессиограмма может включать разные профессиональные задачи — от простых, минимально необходимых рядовому специалисту до усложненных и творческих задач. Построение профессиограммы является задачей специалистов — психологов, экспертов.

В целом профессиограмма должна отвечать следующим требованиям:

- четко выделять предмет и основные результаты труда (на что направлены главные усилия человека в труде);
- подчеркивать направленность каждого труда в конечном счете на благо конкретного человека (гуманистический человекоцентризм);
- выделять не отдельные компоненты и стороны профессии, а описывать ее целостно в системе характеристик, особо подчеркивая при этом стержневые, приоритетные, ядерные составляющие и отличая их от производных, второстепенных, вспомогательных;
- показывать возможные линии развития человека средствами профессии, динамику психических новообразований в ходе труда, из которых человек может выбрать направления роста с учетом своей индивидуальности;
- показывать перспективы изменения в самой профессии (каким может быть специалист завтрашнего дня, ближайшего будущего);
- иметь направленность на решение практических задач (профессиональное обучение, профотбор, рационализацию новых видов труда и др.);
- описывать необходимые некомпенсируемые психологические профессиональные качества, а также психологические свойства человека, которые хотя и отсутствуют у него, но могут быть компенсированы.

Профессиограмма, ее составляющие.

«Трудограмма» (описание труда в профессии).

1. Предназначение, «миссия» профессии, ее роль в обществе (производство материальных товаров или идей, оказание услуг в разных социальных сферах; сбор, хранение и передача информации и др.), направленность на человека.

2. Распространенность профессии (типичные для данной профессии учреждения).

3. Предмет труда в профессии — стороны окружающей действительности, на которые воздействует человек в ходе труда (материальные предметы, идеальные предметы — культура, информация, индивидуальное или общественное сознание людей, предметы натуральные в контексте природы и искусственные, созданные человеком.).

4. Профессиональные знания как совокупность сведений о сторонах труда в профессии.

5. Деятельности, действия, приемы, умения, способы работы, технологии, техники, применяемые в данной профессии для успешного достижения результата; степень их развернутости, обобщенности, автоматизированности.

6. Средства труда — стороны окружающей действительности (материальные и идеальные объекты), которые человек использует для воздействия на предмет труда при реализации своих целей, для получения нужного продукта труда. Предмет и средства труда могут меняться местами даже в рамках одной профессии.

7. Условия труда: режим труда и отдыха, возможности их варьирования; характеристика социального окружения; санитарно-гигиенические факторы труда; интенсивность, темп труда и продолжительность нагрузки; рабочее место, рабочий пост.

8. Организация и кооперация труда: формы индивидуальной, совместной, групповой деятельности, преобладающие в данной профессии; виды профессионального общения и позиции в нем, обмен средствами и продуктами труда между его участниками; нормы выполнения и сроки; субординация и иерархия подчинения, социальный статус и должности в рамках профессии.

9. Продукт труда (или его результат) — те качественные и количественные изменения, которые человек привносит в предмет труда; критерии оценки результата труда, степень заданности результата труда, его более или менее жесткая регламентация (от исполнительного труда к творчеству).

10. Возможные уровни профессионализма и квалификационные разряды в данной профессии, категории и их оплата.

11. Права представителя данной профессии: психологическая и социальная безопасность, наличие благоприятного микроклимата в профессиональной среде; социальные гарантии, размеры оплаты труда и отпуска, охрана труда; допустимость индивидуального стиля выполнения трудовой деятельности и индивидуального варьирования операций; возможность повышения квалификации, переподготовки на смежные профессии; формы служебного продвижения и поощрения профессионального роста.

12. Обязанности представителя данной профессии: владение профессиональной компетентностью, знание этических норм профессионального поведения (духовность в общении с коллегами); соблюдение профессиональной и служебной тайны в работе с людьми; умелое ведение документации; ограничения. Должностные функциональные обязанности (что и как должен делать человек данной профессии в условиях конкретной должности в том или ином учреждении).

13. Позитивное влияние данной профессии на человека: возможность личностной самореализации, векторы и возможная динамика внутреннего роста; возможность развития индивидуальности и личности средствами этой профессии, принадлежность к определенной профессиональной общности, социальному кругу.

14. Негативные стороны профессии: зоны и типы трудностей и ошибок, возможные материальные и нравственные потери, наличие экстремальных и стрессовых ситуаций, резкая смена ситуаций или паузы, монотония, ограничения времени, дефицит информации или информационная перегрузка; возможность аварийных ситуаций, профессиональной деформации личности и другие психологические вредности; отсутствие профессионального роста; виды нареканий («штрафов») за низкую эффективность, за нарушение этических норм.

Психограмма (описание человека труда в профессии).

Психологические качества, желательные для эффективного выполнения профессиональной деятельности, общения, для профессионального роста, преодоления экстремальных ситуаций в труде. Сюда относятся:

- *характеристики мотивационной, волевой, эмоциональной сферы специалиста:*

1. Мотивы, цели, задачи, потребности, интересы, отношения, ценностные ориентации человека, психологические позиции.

2. Профессиональные притязания, профессиональная самооценка, самоосознание себя как профессионала.

3. Эмоции, психические состояния, эмоциональный облик.

4. Удовлетворенность человека трудом, его процессом и результатом.

- *характеристики операциональной сферы специалиста:*

5. Психологические знания о труде, о профессии.

6. Психологические действия, способы, приемы, умения, техники, психотехнологии (в их влиянии на себя и на других людей).

7. Профессиональные способности, профессиональная обучаемость, открытость к профессиональному росту.

8. Профессиональное мышление, творческий потенциал, возможность обогатить опыт профессии.

9. Профессиональное саморазвитие, умение проектировать и реализовать планы своего профессионального роста.

10. Психологические противопоказания (то есть психические качества, абсолютно или относительно несовместимые с профессией), а также качества, отсутствие которых может быть компенсировано.

11. Линии профессионального роста и линии распада профессиональной деятельности и личности специалиста, пути их реабилитации.

В литературе отмечается необходимость разработки стандарта специалистов для решения ряда практических задач (аттестация, отбор в вузы, профессиональное обучение). Стандарт специалиста — это не жесткая схема квалификационной характеристики или профессиограммы, а живая модель личности,

могущая быть использованной как эталон в профессиональном обучении, при диагностике и др. Для различных профессий в разной мере необходим и возможен стандарт специалиста. Построение профессиограммы легче осуществляется там, где жестко задан результат и состав профессиональных действий.

Профессиограммы могут иметь различные содержания в зависимости от тех целей, для которых они составляются. Профессиограммы, составленные с целью профориентации и профконсультации, требуют знания: о значимости и месте профессии в народном хозяйстве и в данном районе; о трудовых действиях рабочего данной профессии, а также о технологиях и технике, с которыми она связана, об условиях труда, о том, какие специальные знания, умения, навыки должны быть у рабочего данной профессии; требования к психологическим, физиологическим данным. Профессиограмма, составленная с целью профотбора ориентируется на выявление наиболее стабильных, устойчивых, профессионально важных качеств, дифференцирующих людей по эффективности труда. Профессиограмма в целях производственного обучения имеет свою специфику: она должна отражать результаты анализа профессиональной деятельности передовых рабочих и динамики формирования молодого специалиста в процессе его профессионального обучения, возможность совмещения профессий. Профессиограмма с целью рационализации режима труда и отдыха: предлагает делать акцент на учет времени выполнения и утомительности отдельных операций, распределение микропауз и колебания работоспособности, фиксируемые на фоне фотографий рабочего дня, указывать изменчивость психических функций под влиянием утомления и психические функции, которые менее стойки по отношению к утомлению.

Составление и анализ профессиограммы требует тесного сотрудничества представителей каждой сферы труда с профессиональным психологом.

### **Тема 3. Профессионализм, компетентность, квалификация. Стороны и критерии профессионализма**

1 Виды компетентности, необходимые в любой профессии.

2 Соотношение компетентности и компетенции.

3 Обстоятельства, при которых работник, обнаруживающий некомпетентность или сверхкомпетентность, может столкнуться с трудностями.

4 Работник – профессионал.

5 Роль мотивационной сферы в общей характеристике профессионализма.

6 Мотивационная сфера высокого уровня профессионализма.

7 Операциональная сфера высокого уровня профессионализма.

## **1 Виды компетентности, необходимые в любой профессии**

Профессионализм — это совокупность, набор личностных характеристик человека, необходимых для успешного выполнения труда («нормативный профессионализм»).

Если же человек обладает этим необходимым нормативным набором психических качеств и профессионализм становится характеристикой личности человека, то говорят о «реальном профессионализме» конкретного человека.

Близко к реальному профессионализму примыкает слово «компетентность». Это тоже характеристика конкретного человека (или его действий — например «компетентное решение»), а именно — индивидуальная характеристика степени соответствия требования профессии. Компетентность определяют как сочетание психических качеств, как психическое состояние, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно (действенная компетентность), как обладание человеком способностью и умением выполнять определенные трудовые функции. Причины как компетентности, так и некомпетентности могут быть разные: состояния личности, в том числе эмоциональная устойчивость или неустойчивость, хорошее или плохое здоровье и др. В определении содержания компетентности и установлении причин ее наличия или отсутствия важно принять участие профессиональному психологу.

## **2 Соотношение компетентности и компетенции**

Компетентность следует отличать от компетенции — определенной сферы, круга вопросов, которые человек уполномочен решать. Иногда можно усылать: это в области моей компетентности (я умею, могу это решить), но не в моей компетенции (меня не уполномочили это решать); или, что реже: это в моей компетенции (я имею право это решать), но я чувствую, что у меня недостает компетентности для этого. Хорошо, если бы каждый работник на своем месте осознавал не только границы своей компетенции (которые еще и преуменьшаются из-за перестраховки), но и степень своей компетентности.

### **3 Обстоятельства, при которых работник, обнаруживающий некомпетентность или сверхкомпетентность, может столкнуться с трудностями**

Компетентность противостоит некомпетентности и сверхкомпетентности - знанию способа выполнять работу лучше, чем принято.

Различают разные виды профессиональной компетентности:

- специальная компетентность — владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне, способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие;
- социальная компетентность — владение совместной (групповой, кооперативной) профессиональной деятельностью, сотрудничеством, а также принятыми в данной профессии приемами профессионального общения; социальная ответственность за результаты своего профессионального труда;
- личностная компетентность — владение приемами личностного самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональным деформациям личности;
- индивидуальная компетентность — владение приемами самореализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, умение организовать рационально свой труд без перегрузок времени и сил, осуществлять труд ненапряженно, без усталости.

Названные виды компетентности могут не совпадать в одном человеке.



Выделяют некоторые общие виды компетентности, необходимые для человека независимо от профессии. Каждый из описанных видов компетентности включает в себя общие межпрофессиональные компоненты:

- специальная компетентность — способность к планированию производственных процессов, умения работать с компьютером, с оргтехникой, чтение технической документации, ручные навыки;

- личностная компетентность — способность планировать свою трудовую деятельность, контролировать и регулировать ее, способность самостоятельно принимать решения; способность находить нестандартные решения (креативность), гибкое теоретическое и практическое мышление, умение видеть проблему, способность самостоятельно приобретать новые знания и умения;

- индивидуальная компетентность — мотивация достижения, ресурс успеха, стремление к качеству своей работы, способность к самомотивированию, уверенность в себе, оптимизм.

В последнее время уместно говорить еще об одном виде компетентности - «экстремальной профессиональной компетентности», когда человек готов к работе во внезапно усложнившихся условиях.

Слово «квалификация» также используется как в нормативном смысле, например, «работа требует высокой (педагогической, летной и др.) квалификации» и в смысле характеристики конкретного человека — «этот человек имеет высокую квалификацию».

В профессиограмму наряду желательно включать и квалификационные характеристики, то есть требования профессии к разному уровню выполнения труда. В квалификационных характеристиках определяется, какие профессиональные задачи должен решать специалист, что должен знать и уметь, какие личностные качества следует иметь работнику высшей, первой, второй и третьей категории. В связи с этим может составляться квалификационный профиль - документ, в котором необходимые работнику качества находят количественное выражение.

Соотношение профессиограммы и квалификационной характеристики: в первой указаны объект труда (характеристики нормативной профессиональной деятельности) и субъект труда (психологические качества человека, необходимые ему в целом для труда в данной профессии); во второй — конкретизируется, что должен знать, уметь, какими психологическими качествами обладать человек с разным квалификационным разрядом. Если нормативный профессионализм — это общая характеристика требований профессии к человеку, то квалификация в ее нормативном смысле — требования профессии к разным уровням выполнения труда.

Сегодня существует квалификационная пропасть между запросами общества и уровнем подготовки специалистов, кадров.

#### **4 Работник – профессионал**

Профессионализм человека - это не только достижение им высоких профессиональных результатов, не только производительность труда, но непременно и наличие психологических компонентов — внутреннего отношения человека к труду, состояния его психических качеств. При анализе профессиональной стороны жизни человека необходимо преодоление технологических и технократических мифов, когда профессионализм рассматривается как овладение прежде всего новыми технологиями, средствами, различными «ноу-хау», и когда в тени остаются мотивы поведения человека.

#### **5 Роль мотивационной сферы в общей характеристике профессионализма**

При рассмотрении и оценке профессионализма человека большое значение имеет то, что движет человеком в профессии, из каких ценностных ориентаций он исходит, ради чего он занимается данным делом, какие свои внутренние ресурсы добровольно и по внутреннему побуждению вкладывает в свой труд. В погоне за новыми технологиями мы сталкиваемся с тем, что «техники» есть, а духовности («святости») в труде нет.

Выделяются две стороны профессионализма: состояние мотивационной сферы профессиональной деятельности человека (какие мотивы побуждают че-

ловека, какой смысл имеет в его жизни профессиональная деятельность, какие цели он лично стремится достичь, насколько он удовлетворен трудом и т.д.) и состояние операциональной сферы профессиональной деятельности человека (как, какими приемами он достигает поставленные цели, какие технологии использует, какие средства — знания, мыслительные операции, способности применяет).

## **6 Мотивационная сфера высокого уровня профессионализма**

Ключевым моментом в мотивационной сфере для высоких уровней профессионализма считается духовное наполнение профессии:

- увлеченность менталитетом, смыслом, направленностью профессии на благо других людей, стремление проникнуть в современные гуманистические ориентации, желание оставаться в профессии;
- мотивацию высоких уровней достижения в своем труде;
- стремление развивать себя как профессионала, побуждение к позитивной динамике профессионального роста, использование любого шанса для профессионального роста, сильное профессиональное целеполагание;
- гармоничное прохождение всех этапов профессионализации - от адаптации к профессии к мастерству, творчеству, к безболезненному завершению профессионального пути;
- отсутствие профессиональных деформаций в мотивационной сфере, кризисов;
- внутренний локус профессионального контроля, то есть поиск причин успех — неуспеха в себе самом и внутри профессии;
- оптимальная психологическая цена высоких результатов профессиональной деятельности, то есть отсутствие перегрузок, стрессов, срывов, конфликтов.

## **7 Операциональная сфера высокого уровня профессионализма**

Ключевым моментом в операциональной сфере профессионализма является «технологическое» обеспечение духовного наполнения профессии:

- осознание в полном объеме черт и признаков профессионала, развитое профессиональное сознание, целостное видение облика успешного профессионала;
- приведение себя в соответствие с требованиями профессии;
- реальное выполнение профессиональной деятельности на уровне высоких образцов и стандартов, овладение мастерством, высокая производительность труда, надежность и устойчивость высоких результатов;
- развитие человеком себя средствами профессии, самокомпенсация недостающих качеств, профессиональная обучаемость и открытость;
- внесение человеком своего творческого вклада в профессию, обогащение ее опыта, преобразование и оздоровление окружающей профессиональной среды;
- привлечение интереса общества к результатам своего труда, ибо общество может и не знать своих потребностей в результатах данного профессионального труда, этот интерес необходимо формировать.

Состояние мотивационной и операциональной сферы профессионализма целесообразно представить также в виде групп критериев. Для описания профессионализма надо использовать не один, а группы критериев (результативных и процессуальных, объективных и субъективных, качественных и количественных и др.).

1. Объективные критерии: насколько человек соответствует требованиям профессии, вносит ощутимый вклад в социальную практику.

2. Субъективные критерии: насколько профессия соответствует требованиям человека, его мотивам, склонностям, насколько человек удовлетворен трудом в профессии.

3. Результативные критерии: достигает ли человек желаемых сегодня обществом результатов в своем труде.

4. Процессуальные критерии: использует ли человек при достижении своих результатов социально приемлемые способы, приемы, технологии. Соче-

тание результативных и процессуальных показателей составляет необходимую характеристику профессионализма.

5. Нормативные критерии: усвоил ли человек нормы, правила, эталоны профессии и умеет ли воспроизводить высокие эталоны профессии на уровне мастерства.

6. Индивидуально-вариативные критерии: стремится ли человек индивидуализировать свой труд, самореализовать в нем свои личные потребности, проявить в труде свою самобытность, развивать себя средствами профессии.

7. Критерии наличного уровня: достиг ли человек сегодня достаточно высокого уровня профессионализма.

8. Прогностические критерии: имеет ли и ищет ли человек перспективы роста, зону своего ближайшего профессионального развития.

9. Критерии профессиональной обучаемости: готов ли человек к принятию профессионального опыта других людей, проявляет ли профессиональную открытость.

10. Критерии творческие: стремится ли человек выйти за пределы своей профессии, преобразовать ее опыт, обогатить профессию своим личным творческим вкладом.

11. Критерии социальной активности и конкурентоспособности профессии в обществе: умеет ли человек заинтересовать общество результатами своего труда, привлекать внимание к насущным потребностям профессии при внутреннем профессиональном локусе контроля, когда причины низкой эффективности профессии человек ищет внутри, в рамках самой профессии.

12. Критерии профессиональной приверженности: умеет ли человек соблюдать честь и достоинство профессии, видеть ее специфический неповторимый вклад в общество.

13. Критерии количественные и качественные: для всякого специалиста важна оценка его профессионализма как в параметрах качества, так и в количественных показателях ибо количественные показатели дают определенную возможность сопоставления, хотя их роль нельзя и преувеличивать.

Профессионал – это специалист, овладевший высокими уровнями профессиональной деятельности, сознательно изменяющий и развивающий себя в ходе осуществления труда, вносящий свой индивидуальный творческий вклад в профессию, нашедший свое индивидуальное предназначение (профессионал – это специалист на своем месте), стимулирующий в обществе интерес к результатам своей профессиональной деятельности и повышающий престиж своей профессии в обществе.

#### **Тема 4. Уровни, этапы, ступени профессионализма**

1 Уровни профессионализма

2 Стадии, ступени профессионализма

##### **1 Уровни профессионализма**

1. Допрофессионализм. Здесь человек осуществляет некоторую работу и виды труда, не обладая качествами профессионала. Человек работает как новичок, дилетант, не овладев еще нормами и правилами профессии, тем более не достигая в труде высоких творческих результатов. Этот этап обычно проходит каждый человек в своей трудовой деятельности, но некоторые (пассивные, нездоровые) люди могут задержаться здесь на длительное время.

2. Профессионализм. Этот уровень охватывает большую часть жизни людей, относящихся к активной части населения. Человек последовательно овладевает качествами профессионала, усваивает нормы и правила профессии и выполняет сначала работу по образцу, по инструкции в ходе исполнительного труда, затем приобретает специальность, квалификацию и осуществляет квалификационный труд. Далее по мере развития мотивационной сферы, целеполагания человек все более сознательно выбирает свои цели в труде, превращая свою работу в свободный самостоятельный труд.

3. Суперпрофессионализм (высший профессионализм). Этот уровень характеризует профессиональную деятельность в ее расцвете («акме»), в ее высоких достижениях и творческих успехах. Здесь человек из субъекта труда и про-

фессионала превращается в творца, новатора, суперпрофессионала, в профессионала высокой квалификации. Главной особенностью этого уровня является «выход человека за пределы профессии», то есть творческое ее обогащение своим личным вкладом.

4. Нефессионализм (псевдопрофессионализм). Этот уровень не совпадает с допрофессионализмом, когда у человека отсутствуют необходимые профессиональные знания и умения. На уровне псевдопрофессионализма человек осуществляет внешне достаточно активную трудовую деятельность, но при этом наблюдаются какие-либо деформации в становлении его как профессионала: либо человек выполняет неэффективную, не соответствующую нормам деятельность (допускает «брак»); либо осуществляет внешне кипучую трудовую деятельность, маскируя ею отсутствие профессионализма; либо заикливает всю свою жизнь на работе, неправомерно сводя все свое личностное пространство к профессиональному и тем искажая свое профессиональное и личностное развитие; или человек исходит из неверных ущербных духовно-нравственных ориентаций, преследуя, например, цели узко личного индивидуального преуспеяния в ущерб другим людям. Все это так или иначе характеризует отсутствие профессионализма.

5. Послепрофессионализм. Через этот уровень проходят все люди, дожившие до пенсионного возраста, и каждый переживает его с разной степенью достоинства. На этом уровне человек может оказаться просто «профессионалом в прошлом» (экспрофессионалом), а может остаться желанным консультантом, советчиком, наставником, экспертом, щедро и в то же время ненавязчиво делящимся своим профессиональным опытом, опытом достижений и ошибок, неудач, чтобы помочь молодому поколению избежать этих ошибок. Этот уровень может дать возможность обрести человеку новые грани профессионализма, состоящие в помощи и духовном обогащении других людей.

## **2 Стадии, ступени профессионализма**

Рассмотрим этапы внутри уровней профессионализма и суперпрофессионализма.

Внутри уровня профессионализма выделяются следующие этапы:

- этап адаптации человека к профессии, первичное усвоение человеком норм, манер, необходимых приемов, техник, технологий профессии; этот этап может завершиться быстро за первые 1-2 года начала работы или растянуться на годы, проходить болезненно;

- этап самоактуализации человека к профессии: осознание человеком своих возможностей выполнения профессиональных норм, начало саморазвития себя средствами профессии, осознание человеком своих индивидуальных возможностей выполнения профессиональной деятельности, осознанное усиление своих позитивных качеств, сглаживание негативных, укрепление индивидуального стиля, максимальная самореализация;

- этап свободного владения человеком профессией, проявляющегося в форме мастерства, гармонизации человека с профессией; здесь происходит усвоение высоких стандартов, воспроизведение на хорошем уровне кем-то ранее созданных методических рекомендаций, разработок, инструкций.

Внутри уровня суперпрофессионализма выделяют следующие этапы:

- этап свободного владения профессией в форме творчества: обогащение специалистом опыта своей профессии за счет личного творческого вклада, внесение авторских находок, усовершенствований, достижение вершин («акме») в профессиональной деятельности, творческое преобразование профессиональной среды или проектирование новой профессиональной среды, иногда создание человеком новой профессии;

- этап свободного владения несколькими профессиями и приемами этого перехода, переключения от одной к другой;

- этап творческого самопроектирования себя как личности профессионала, то есть формирование человеком у себя ранее отсутствующих психологических и профессиональных качеств (а не просто упрочение имеющихся качеств, как на предыдущих этапах), самостроительство, самосозидание; достижение вершин («акме») в развитии своей личности.



Уровня профессионализма может достигнуть практически каждый человек. Уровень суперпрофессионализма в принципе доступен каждому здоровому человеку. Надо только понимать, что профессиональное творчество существенно влияет на образ и стиль жизни человека. Творчество как правило становится доминирующим мотивом в жизнедеятельности человека. Профессиональное творчество, хотя и отнимает много сил и времени человека, вместе с тем одухотворяет, поднимает его над повседневностью, дает мощные стимулы развитию личности человека.

Внутри уровней профессионализма, суперпрофессионализма и намеченных выше этапов человеку бывает необходимо преодолеть ряд ступеней – овладеть спектром задач и связанных с ними приемов, технологий, что в целом образует профессиональные позиции. Каждая из ступеней должна иметь качественное отличие от других и иметь определенное обозначение, в котором выражено, в чем именно состоит «приращение» профессионализма на этой ступени.

Названные выше уровни, этапы, ступени профессионализма ни в коей мере не являются жесткой схемой, а лишь широкой и гибкой ориентировочной основой, откуда специалист в зависимости от своего профессионального мировоззрения, а руководитель с учетом концепции развития организации могут заимствовать для использования некоторые психологические критерии и ориентиры.

Приведем разработанные ступени (профессиональные позиции) внутри каждого из уровней и этапов.

На уровне профессионализма внутри этапа адаптации к профессионализму ступенями могут быть: стажер, убежденный специалист, гражданин, эрудит, методист, коллега, специалист в экстремальной ситуации, специалист, сотрудничающий с социально-психологическими службами и др.

На уровне профессионализма внутри этапа самоактуализации человека в профессии ступенями могут быть: самодиагност, осознанная индивидуальность, самоэкспериментатор, целостная личность с Я-концепцией, самопрогно-

зирующий свой профессиональный путь специалист, профессионально обучаемый, имеющий внутренний локус профессионального контроля, готовый к дифференцированной оценке своего труда, самореализующий свои индивидуальные возможности, конфликтоустойчивый и др.

На уровне профессионализма внутри этапа гармонизации человека с профессией и мастерства ступенями профессионализма могут выступить: мастер в профессиональной деятельности, мастер в профессиональном общении, диагностика, гуманист с ориентацией на развитие личности другого человека в труде, воспитатель, консультант и наставник, координатор, управленец, эксперт и др.

На уровне суперпрофессионализма внутри этапа творческого вклада человека в профессию ступенями профессионализма могут быть: участник и инициатор инноваций, творец и новатор, исследователь, экспериментатор, а также специалист, оздоравливающий профессиональную среду или преобразующий ее, источник духовных ценностей, достигающий вершин («акме») в своей профессиональной деятельности и др.

На уровне суперпрофессионализма в рамках этапа свободного владения несколькими смежными профессиями и переключения от одной к другой ступенями являются: смежник, универсал.

На уровне суперпрофессионализма в рамках этапа творческого саморазвития ступенями являются: самосозидатель, достигающий вершин («акме») в развитии своей личности и др.

По мере роста профессионализма специалист, поднимаясь от ступени к ступени, «обрастает» описанными профессиональными позициями, все более приближаясь к профессионализму.

В разных профессиях ступени профессионализма, профессиональные позиции могут отличаться.

Восхождение человека к профессионализму не есть линейный планомерный процесс, этот процесс может забегать вперед, оставляя необеспеченные участки, «белые пятна» в профессиональном портрете работника. Неравномер-

ность разных этапов и ступеней внутри них возможна и у разных специалистов, и у одного человека на разных ступенях его профессионального роста.

Этапы, ступени профессионализма специалиста могут быть соотнесены также с зонами его развития. Каждый этап и ступень профессионализма обычно сначала находятся у специалиста в зоне его ближайшего развития, а затем переходят в зону актуального развития. Помочь специалисту увидеть зону ближайшего профессионального развития, перспективу его профессионального роста — важная задача гуманистически ориентированного профессионального оценивания, аттестации.

Каждый уровень, этап, ступень профессионализма предъявляет неодинаковые требования к психологическим качествам человека — к мотивации, к мышлению, к личности, к моторике и др.

Переход на новый уровень, этап, ступень профессионализма может оцениваться как самим человеком (при самооценивании, самоаттестации), так и комиссией независимых экспертов. Желательно, чтобы владение каждой новой ступенью профессионализма человеком сопровождалось бы моральными и материальными поощрениями, которые заранее известны специалисту и мотивируют его к активной работе для перехода на более высокий уровень, ступень профессионализма.

## **Тема 5. Профессиональное и личностное самоопределение. Профессионализация и социализация.**

1 Преимущества и недостатки раннего и позднего профессионального самоопределения.

2 Виды самоопределения

3 Динамика самоопределения

4 Профессионализация

5 Соотношение социализации и профессионализации

6 Профессионализация и социализация в разные периоды жизни человека (дотрудовом, трудовом, послетрудовом).

## **1 Преимущества и недостатки раннего и позднего профессионального самоопределения**

Признаки, этапы любого самоопределения:

- установление человеком своих собственных особенностей, черт, качеств, возможностей, способностей;
- выбор человеком критериев, норм оценивания себя, «планки» для себя, точки отсчета, координат на основе системы идеалов, ценностей: что надо для социума, чего от меня ждут, что из этих требований социума я принимаю для себя;
- определение своих наличных уже имеющихся к сегодняшнему дню качеств, соответствующих требуемым нормам, принятие или непринятие себя: соответствую ли я на сегодняшний день этим нормам, что я могу сделать сегодня, какова сегодня моя личность и др.;
- предвосхищение своих завтрашних потенциальных качеств, соответствующих требуемым нормам, принятие или непринятие себя как соответствующего нормам в ситуации завтрашнего дня: что я могу сделать завтра, каким я могу стать завтра как личность, как профессионал;
- построение своих целей, задач, планов (близких, среднеотдаленных, отдаленных) для развития у себя необходимых качеств, для принятия себя: чего я хочу и как я намерен действовать;
- пересмотр человеком применяемых им критериев и оценок, ибо изменяются ценности, менталитеты в самом обществе, и сам человек выбирает разные из них на различных этапах своего развития;
- пересаммоопределение — человек заново принимает или не принимает себя, затем цикл может возобновляться. Косвенным свидетельством продолжающегося процесса самоопределения (и пересаммоопределения, смены ценностей) человека являются внешние изменения, которые человек осуществляет в своей жизни — меняет профессию, круг знакомых, образ жизни, религиозные установки и др.

По сути процесс самоопределения длится у достаточно зрелого человека всю жизнь: человек ищет ответы на вопросы — кто я есть, зачем я живу, чего могу добиться, чем я могу помочь своим близким, своей стране, в чем мое индивидуальное предназначение и др. Эти потребности самоопределения, связанные с поиском смысла жизни, желательно стимулировать, помогая человеку в этом начиная с дошкольного возраста, хотя есть и взрослые люди, которые редко задумываются или совсем не задумываются над этими вопросами.

Самоопределение — это сложный, многоступенчатый процесс развития человека, его структурными элементами являются разные виды самоопределения — личностное, социальное, профессиональное и др. Эти виды самоопределения постоянно взаимодействуют. В одних случаях они предшествуют одно другому, например, личностное самоопределение может предшествовать и способствовать профессиональному, чаще всего они происходят одновременно, меняясь местами как причина и следствие. Жизненное самоопределение, возможно, лежит в основе других и начинается с первого дня жизни как выполнение человеком своего предназначения.

## **2 Виды самоопределения**

Жизненное самоопределение — это определение себя относительно общечеловеческих критериев смысла жизни и реализация себя на основе этого самоопределения.

Личностное самоопределение — это определение себя относительно выработанных в обществе (и принятых данным человеком) критериев становления личности и дальнейшая действенная реализация себя на основе этих критериев.

Социальное самоопределение — это определение себя относительно выработанных в обществе (и принятых данным человеком) критериев принадлежности к определенной сфере общественных отношений и определенному социальному кругу, ограничение себя некоторым кругом профессий.

Профессиональное самоопределение — это определение человеком себя относительно выработанных в обществе (и принятых данным человеком) критериев профессионализма.

Профессиональное самоопределение начинается с выбора профессии, но не заканчивается на этом, ибо человек в течение жизни сталкивается с непрерывной серией профессиональных выборов (в ходе профессионального обучения, при специализации, при определении путей повышения квалификации и творчества, при потере работоспособности или работы и др.).

### **3 Динамика самоопределения**

Динамика профессионального самоопределения состоит в изменении отношения к себе и в изменении критериев этого отношения. Часто по мере роста профессионализма человека у него вырастают требования к себе, изменяются критерии оценки, например, молодой человек после окончания вуза считает себя почти профессионалом, а спустя ряд лет работы начинает в этом сомневаться, что становится стимулом его дальнейшего самосовершенствования. Иногда, напротив, не добившись реального профессионального успеха, человек снижает требования к себе, маскируя отсутствие успехов своим нежеланием (я этого не добился, но я этого и не хотел).

В течение всей профессиональной жизни человека происходит продолжение, углубление, уточнение профессионального самоопределения, это выражается в том, что расширяется образ профессионала, корректируется в ходе самоанализа принятие себя как профессионала, пересматривается отношение к профессии и себя в ней и т.д.

Профессиональное самоопределение имеет временной аспект — построение концепции будущего и соотнесение с опытом прошлого. У «трудных» подростков будущее порой имеет характер нереализованных потребностей настоящего и прошлого, самоопределение остается зыбким, для его реализации не прилагается активных усилий.

### **4 Профессионализация**

Восхождение человека к профессионализму называется профессионализацией. В литературе профессионализацию определяют как целостный непрерывный процесс становления личности специалиста и профессионала, который начинается с момента выбора профессии, длится в течение всей профессио-

нальной жизни человека и завершается, когда человек прекращает свою профессиональную деятельность. Результатами профессионализации можно считать становление профессионала, развитие новых профессионально важных качеств, переход человека на следующий уровень профессионализма и т.д. Стадиями профессионализации называют: профориентацию, профотбор, профобразование, профадаптацию, включение человека в профессиональную деятельность, специализацию, повышение профессиональной квалификации, переподготовку на другую специальность, расцвет профессиональной деятельности (акме), завершение и отход от активной профессиональной деятельности. Эффективность процесса профессионализации определяется рядом показателей: объективные показатели, которые позволяют судить о степени соответствия личности человека требованиям профессии (производительность, надежность и т.д. труда человека), и субъективные показатели, выявляющие степень соответствия профессиональной деятельности требованиям личности (степень удовлетворенности человека трудом, отношение к себе как профессионалу и т.д.). Определить для каждого вида профессиональной деятельности адекватные ей объективные и субъективные показатели успешности профессионализации — важная задача профессионального психолога.

Профессионализация — это не только длительный, непрерывный, но и «многоканальный» процесс, он идет сразу по нескольким направлениям. Процесс профессионализации — это приближение состояния профессиональной деятельности к профессиограмме, к эталону модели специалиста. Если принять, что профессиограмма отражает пространство профессии, то процесс профессионализации есть освоение этого пространства по вертикали и по горизонтали. Процесс профессионализации имеет, по крайней мере, два вектора. Первый вектор — по вертикали профессиограммы — состоит в том, что происходит овладение все новыми задачами профессиональной деятельности, а значит и новыми модулями профессии. Другой вектор — по горизонтали профессиограммы — заключается в том, что идет освоение средств, техник для решения каждой новой профессиональной задачи, упрочение психологических качеств, не-

обходимых специалисту для решения этих задач. Причем движение по вертикали профессиограммы и движение по горизонтали профессиограммы может сразу идти в нескольких направлениях. Например, человек берется освоить несколько новых функциональных профессиональных задач (по вертикали) и одновременно стремится овладеть сразу несколькими ступенями, позициями, а также работает над несколькими своими профессиональными качествами. Таким образом, содержание профессионализации зависит от трактовки профессиограммы и от степени активности человека по освоению профессии.

Процесс профессионализации, хотя и имеет намеченные выше общие признаки, реально проходит всегда очень индивидуально, зависит от многих внешних условий и самое главное — от активности самого субъекта процесса профессионализации.

### **5 Соотношение социализации и профессионализации**

Социализация — процесс становления личности человека. Этот процесс предполагает: усвоение человеком общественно выработанного опыта, отношений к миру, социальных норм, ролей, функций; активную переработку этого общественного опыта самим человеком под углом зрения своих внутренних позиций; становление у человека образа Я и выработку у себя как личности, члена общества собственного мировоззрения, реализацию своего мировоззрения в собственном опыте взаимодействия с другими людьми; участие и вклад человека в дальнейшее развитие духовных ценностей; в литературе отмечается также воспроизводство человеком социальных связей в своей активной деятельности, преобразование самим человеком социального опыта, продвижение его на новую ступень.

Профессионализация — это процесс становления профессионала. Этот процесс включает: выбор человеком профессии с учетом своих собственных возможностей и способностей; освоение правил и норм профессии; формирование и осознание себя как профессионала, обогащение опыта профессии за счет личного вклада, развитие своей личности средствами профессии и др.



В целом профессионализация — это одна из сторон социализации, подобно тому как становление профессионала — один из аспектов развития личности. Личностное пространство шире профессионального.

В литературе отмечается, что «профессиональное» и «личностное» могут находиться у человека в разном соотношении:

- существование рядом, без пересечения, когда человек функционирует формально, отбывая время на работе и считая его потерянным;
- полное совмещение, когда человек не мыслит себя вне работы и свое личное «втискивает» в профессиональные рамки;
- частичная идентификация личности со своей профессиональной ролью;
- полное включение профессиональных ценностей в личное пространство, значительно более широкое и многомерное. Является наиболее оптимальным и гармоничным вариантом.

У взрослого человека в ходе его развития эти два процесса, два начала — социализация и профессионализация то гармонично сближаются, то вступают в противоречие, то расходятся по разным векторам развития.

Рассмотрим возможные этапы и варианты динамики соотношения социального и профессионального на примере личностного и профессионального самоопределения и саморазвития.

- Личностное самоопределение формируется раньше профессионального, на основе личностного самоопределения складываются требования к профессии. Личностное самоопределение — это определение человеком того, кем он хочет стать, что он хочет, что может, что от него хочет общество. Без такого личностного самоосознания, если оно не сложилось, профессиональное самоопределение затруднено. Здесь процесс социализации оказывает влияние на профессионализацию (соц-проф) (далее в изложении мы сочетанием «соц-проф» будем обозначать влияние социализации на профессионализацию, а сочетанием «проф-соц» — влияние профессионализации на социализацию).

- Дальнейшее профессиональное самоопределение человека уточняется в зависимости от индивидуально-психологических, в том числе природных особенностей, от возраста (соц-проф).

- Укрепившись, профессиональное самоопределение начинает влиять на личностное. Овладевая профессией, человек более зрело начинает представлять и оценивать себя. Критерии профессионализма влияют на критерии оценки личности. Может происходить переоценка отношения человека к себе как личности (проф-соц).

- По мере достижения высоких уровней профессиональной деятельности и успеха в ней у человека возрастает его общая мотивация, актуализируются потенциальные способности, возрастает уровень притязаний. Профессия начинает оказывать влияние на все сферы психики, личности человека (проф-соц).

- Характер межличностных отношений, в которые вступает человек в трудовой деятельности, влияет на личностное развитие и на шлифовку человека как профессионала (соц-проф).

- Профессиональная деятельность, в зависимости от того, как она протекает, оказывает влияние на отдельные черты личности. По мере дифференциации профессиональных мотивов и ориентации развиваются те или иные личностные качества (проф-соц).

- Вид профессии может определять личность человека. В научных исследованиях, показывающих, что участие людей в профессиональной деятельности, обладающей существенными общими признаками, может приводить к формированию у них сходных черт личности (проф-соц).

- Средствами профессии происходит самовыражение личности человека, труд является безусловно главным путем самореализации личности (проф-соц), но в отдельных случаях личность самореализует себя во внепрофессиональных увлечениях (семья, хобби), здесь профессиональное и социальное существует как бы параллельно.

- Неудачи, неуспех в профессиональной деятельности могут приводить к ее деформации при условии, что личность стремится реализовать себя в труде. Такого человека огорчают, расстраивают его неуспехи в профессии (проф-соц). Если же человек не стремится реализовать себя в профессиональной деятельности и только отбывает в ней, то неуспехи в профессии его меньше трогают. Не так уж мало людей, которые работают и даже трудятся успешно, но не для самореализации своей личности, а только для материального заработка и поддержания своего существования.

- В течение всей жизни человека личность корректирует профессиональную деятельность под углом зрения своих ценностных ориентации. Если же меняются установки, мотивы личности, это влияет и на профессиональное развитие человека (соц-проф).

- В отдельных случаях пересмотр человеком своей личности или появление у личности новых потребностей может приводить к тому, что человек меняет профессию (соц-проф).

- То, как человек строит сценарий своей профессиональной жизни, как он достигает профессиональных вершин, как протекает его профессиональное старение, как он уходит из профессиональной деятельности — все это тоже зависит от личности (соц-проф).

В целом личностное пространство шире профессионального, личностное лежит в основе профессионального, личностное определяет начало, ход и завершение профессионального. Так, социализация определяет содержание и ход профессионализации человека. Вместе с тем профессионализация в течение всей жизни человека оказывает влияние на личность, может ее стимулировать и наоборот разрушать, деформировать.

## **6 Профессионализация и социализация в разные периоды жизни человека (дотрудовом, трудовом, послетрудовом)**

Стадии социализации: дотрудовая — до начала трудовой деятельности, ранняя социализация; трудовая стадия социализации охватывает период зрелости человека, продолжается в течение всей его трудовой жизни; послетрудовая

стадия социализации, предполагающая, что пожилой возраст может вносить (с учетом специфика активности личности в этот период) важный вклад в развитие социального опыта.

Интересно проследить индивидуальные варианты соотношения личностного и профессионального в жизни отдельных конкретных людей.

На эффективность профессиональной деятельности оказывают существенное влияние два фактора: профессиональная мотивация и профессиональные способности.

## **Тема 6. Операциональная сфера профессионализма**

1. Профессионально-важные психологические качества (ПВК).
2. Профессиональные способности.
3. Профессиональное сознание.
4. Профессиональное мышление.
5. Профессиональное творчество.
6. Профессиональная обучаемость

### **1 Профессионально-важные психологические качества (ПВК)**

Для реального выполнения профессиональной деятельности человек должен обладать рядом психологических качеств, необходимых для данной профессии. Профессионально важные качества (ПВК) — это качества человека, влияющие на эффективность осуществления его труда по основным характеристикам (производительность, надежность и др.). ПВК являются предпосылкой профессиональной деятельности и, с другой стороны, они сами совершенствуются, шлифуются в ходе деятельности, являясь ее новообразованием; человек в ходе труда изменяет и самого себя. В качестве ПВК могут выступать психические процессы (мыслительные, сенсорные, речевые, мнемические), психические состояния, а также мотивы, отношения (к труду, к другим людям). Роль профессионально важных признаков различна по мере перехода от уровня непригодности к профессии до уровня мастерства в этой профессии; значимость

ряда признаков растет до определенного уровня, начиная с которого данный признак оказывается безразличным по отношению к профпригодности.

## **2 Профессиональные способности**

Профессиональные способности — индивидуально-психологические свойства личности человека, отличающие его от других, отвечающие требованиям данной профессиональной деятельности и являющиеся условием ее успешного выполнения. Профессиональные способности формируются у человека на основе анатомо-физиологических особенностей человека, задатков, но в большинстве профессий жестко не определяются ими.

Способности разными авторами рассматриваются:

- в связи с деятельностью (способность как свойство, влияющее на эффективность деятельности, Б.М. Теплов);
- в связи с психическими процессами (С.Л. Рубинштейн) и уровнем их функциональных систем (В.Д. Шадриков), как до-деятельностные характеристики личности (Т.И. Артемьева).

Успешное выполнение деятельности чаще может быть обеспечено не отдельной способностью, а их своеобразным сочетанием, характеризующим данную личность (Б.М. Теплов). Поэтому профессиональные способности определяются через успешность профессиональной деятельности и развиваются в ней, но зависят и от зрелости личности, системы ее отношений. Способности, деятельность, личность в ходе жизни человека постоянно меняются местами, выступая то причиной, то следствием. Личность осуществляет выбор профессиональной деятельности, соответствующей ее способностям, сложившимся в предыдущем опыте деятельности и личности; личность может переходить от одного вида деятельности к другому, развивая разные способности, сочетая их различным образом. Деятельность в ходе своего осуществления вызывает психические новообразования в личности и ее способностях, стимулируя их дальнейшее развитие (хотя некоторые виды деятельности человека могут отвлекать личность от значимых для нее способностей). При изменении задач, ужесточении условий деятельности может происходить включение разных систем спо-

способностей в деятельность. Потенциальные способности являются основой новых видов деятельности, ибо деятельность подтягивается до уровня способностей. Профессиональные способности являются и условием, и результатом профессиональной деятельности, профессионального типа личности.

Целесообразно выделять общечеловеческие способности, которые являются необходимым фоном для выполнения профессиональной деятельности, а также общие профессиональные и специальные способности.

Общечеловеческие способности — это психологические свойства, необходимые для включения человека в любую трудовую и профессиональную деятельность. К ним относят:

- способность к жизни (жизнеспособность),
- способность к труду (трудоспособность),
- способность к активности и саморегуляции, включающая прогнозирование, целеполагание, предвосхищение результата,
- способность к общению, к сотрудничеству с другим человеком и сопереживанию, способность к духовному обогащению другими средствами своей профессии,
- способность к профессиональной этике, к ответственности за социальные результаты своего труда,
- способность к помехоустойчивости, к преодолению препятствий, к противостоянию неблагоприятным воздействиям среды, и др.

На фоне общечеловеческих способностей возникают специальные способности (технические, гуманитарные, художественные, музыкальные и др.) как индивидуально-психологические характеристики, обеспечивающие успешность выполнения человеком конкретных видов деятельности.

Профессиональные способности формируются на основе общечеловеческих способностей и позднее их, а также с опорой на специальные способности, если те возникли раньше или одновременно с профессиональными. Внутри профессиональных способностей ряд авторов различает общие профессиональные и специальные профессиональные способности.

Общие профессиональные способности — это психологические свойства личности, требуемые от человека данной конкретной профессиональной деятельностью. Они определяются предметом труда в профессии (человек, техника, природа и др.).

Специальные профессиональные способности — это психологические свойства личности, требуемые от человека в рамках данной профессии, но при более узкой специализации. Специальные профессиональные способности возникают при наличии повышенных требований к специальным качествам человека, которые для других профессий не являются важными.

Названные виды способностей могут быть актуальными и потенциальными. Актуальные профессиональные способности — это те, которые уже сегодня реализуются в деятельности. Потенциальные способности проявляются при возникновении перед человеком новых проблем, требующих новых решений, а также при поддержке человека со стороны окружающих, что стимулирует актуализацию потенциальных способностей. Задача каждого человека — осознавать и развивать свои потенциальные профессиональные способности.

Различают также многосторонние, полимодальные специальные способности (например, инженер-поэт, математик-скульптор) и одномодальные способности.

Профессиональные способности соотносимы с профессиональными знаниями и умениями.

При анализе ряда профессий с более жесткими требованиями к профессиональным способностям и психологическим качествам человека используют понятие профпригодности. Профпригодность - совокупность психических качеств человека, необходимая и достаточная для достижения общественно приемлемой эффективности труда. Абсолютная профпригодность требуется в усложненных условиях деятельности (быстрая смена задач, высокий темп работы, возможность неожиданного возникновения опасных ситуаций). Большинство же видов профессионального труда могут осуществляться при относитель-

ной профпригодности, то есть менее жестком перечне необходимых психических качеств и свойств.

### **3 Профессиональное сознание**

В качестве следующего компонента операциональной сферы рассмотрим профессиональное сознание и самосознание, оперирование человеком образами профессиональной деятельности при ее осуществлении. Профессиональное самосознание строится на базе общего самосознания личности. Профессиональное самосознание — это комплекс представлений человека о себе как профессионале, это целостный образ себя как профессионала, система отношений и установок к себе как профессионалу.

Профессиональное самосознание включает:

- осознание человеком норм, правил, моделей своей профессии как эталонов для осознания своих качеств. Здесь закладываются основы профессионального мировоззрения, позднее — личного профессионального кредо, личной концепции профессионального труда, из которой будет исходить специалист в своем труде;

- осознание этих качеств у других людей, сравнение себя с неким абстрактным или конкретным коллегой;

- учет оценки себя как профессионала со стороны коллег;

- самооценивание человеком своих отдельных сторон — понимание себя, своего профессионального поведения, а также эмоциональное отношение и оценивание себя. Профессиональное самосознание опирается здесь на профессиональную самооценку — ретроспективную (Я как профессионал вчера), актуальную (Я как профессионал сегодня), потенциальную (Я как профессионал завтра), идеальную (Я как профессионал в отдаленном будущем);

- положительное оценивание себя в целом, определение своих положительных качеств, перспектив, что приводит к позитивной Я — концепции. У профессионала, обладающего таким уровнем самосознания, повышается уверенность в себе, удовлетворенность своей профессией, эффективность работы, возрастает стремление к самореализации.



В процессе профессионализации, по мере роста профессионализма меняется и профессиональное самосознание. Так, оно расширяется за счет включения новых признаков развивающейся профессии, что предъявляет новые требования к человеку — профессионалу; меняются сами критерии оценивания себя как профессионала, когда человек поднимает выше «планку» при оценке своих профессиональных возможностей. На характер профессиональной самооценки влияет и профессиональная среда, профессиональная общность, в которую включается человек.

Расширение профессионального самосознания выражается в возрастании числа признаков профессиональной деятельности, отражающихся в сознании специалиста, в преодолении стереотипов образа профессионала, в целостном видении себя в контексте всей профессиональной деятельности. Профессиональное самосознание может изменяться в направлении от раздробленности к целостности.

Большую роль в становлении профессионального самосознания имеет отнесение себя к профессиональной общности. Вместе с тем профессиональное самосознание становится еще более зрелым, если человек видит себя еще в более широком контексте, и если он обладает более глобальными видами сознания.

Отмечается, что профессиональное сознание всегда существует в динамическом соотношении с подсознанием, с неосознаваемым, что проявляется, например, в импульсивных действиях профессионала. Возможны амбивалентность, противоречие между профессиональным сознанием, осознаваемыми профессиональными ценностями и неосознаваемыми установками.

Профессиональное сознание требует специальной работы по его развитию, формированию, между тем оно зачастую складывается стихийно.

#### **4 Профессиональное мышление**

Профессиональный тип (склад) мышления — это преобладающее использование принятых именно в данной профессиональной области приемов решения проблемных задач, способов анализа профессиональных ситуаций, приня-

тия профессиональных решений, способов вычерпывания содержания предмета труда; профессиональные задачи нередко обладают неполнотой данных, дефицитом информации, ибо профессиональные ситуации быстро меняются.

Профессиональное мышление включает в себя: процесс обобщенного и опосредованного отражения человеком профессиональной реальности (предмета труда, задач, условий и результатов труда); пути получения человеком новых знаний о разных сторонах труда и способах их преобразований; приемы постановки, формулирования и решения профессиональных задач; этапы принятия и реализации решений в профессиональной деятельности; приемы целеобразования и планообразования в ходе труда, выработку новых стратегий профессиональной деятельности.

Виды мышления и их возможное включение в профессиональную деятельность:

- теоретическое мышление, направленное на выявление отвлеченных закономерностей, правил, на системный анализ развития данной области труда;
- практическое мышление, прямо включенное в практику человека, связанное с целостным видением ситуации в профессиональной деятельности, прогнозированием ее изменений, с постановкой целей, выработкой планов, проектов, нередко развертывающееся в условиях жесткого дефицита времени, информации; сопровождающееся «чутьем» ситуации;
- репродуктивное мышление, воспроизводящее определенные способы, приемы профессиональной деятельности по образцу;
- продуктивное, творческое мышление, в ходе которого ставятся проблемы, выявляются новые стратегии, обеспечивающие эффективность труда, противостояние экстремальным ситуациям;
- наглядно-образное мышление, означающее представление ситуации и изменений в ней, которые человек хочет получить в результате своей профессиональной деятельности;
- словесно-логическое мышление, где решение профессиональных задач связано с использованием понятий, логических конструкций, знаков;

- наглядно-действенное мышление, при котором решение профессиональных задач происходит с помощью реального изменения ситуации на основе наблюдаемого двигательного акта;

- аналитическое, логическое мышление, включающее развернутые во времени, имеющие выраженные этапы мыслительные операции, представленные в сознании человека;

- интуитивное мышление, которое характеризуется быстротой протекания, отсутствием четко выраженных этапов, минимальной осознанностью.

Все эти виды мышления могут выступать как характеристики профессионального мышления.

Признаком нового профессионального мышления называют внимание к альтернативным точкам зрения, диалогичность, плюрализм, усиление роли не только внешних, но и внутренних, «мыслительных» технологий. В одной и той же жизненной ситуации два разных специалиста соответственно с различными типами профессионального мышления могут осуществлять разную профессиональную деятельность. Включение разного типа профессионального мышления приводит к разному результату профессиональной деятельности.

## **5 Профессиональное творчество**

Профессиональное творчество — это нахождение новых нестандартных способов решения профессиональных задач, анализа профессиональных ситуаций, принятия профессиональных решений. Результатами профессионального творчества могут быть: новое понимание предмета труда (новые идеи, законы, концепции, принципы, парадигмы), новый подход к способам профессиональных действий с предметом труда (новые модели, новые технологии, правила), ориентировка на получение принципиально новых результатов, привлечение новых групп потребителей своего продукта и т.д. Профессиональное творчество требует развития у человека ряда новых качеств: потребность в новой идее; видение проблемы там, где другие люди ее еще не видят; способность замечать альтернативы, видеть предмет труда с совершенно новой стороны; способность к быстрому переключению и преодолению барьеров; способность к субъектив-

ному уподоблению — мысленному включению себя в систему предметов и средств труда; способность обращать внимание на необычные, порой кажущиеся незначительными события; готовность критически относиться к установленным общепринятым истинам и к новым идеям; умение создавать новые комбинации из известных сочетаний, осуществлять все эти мысленные преобразования применительно к разным сторонам труда — предмету, средству, результату; готовность работы с новой, например, компьютерной реальностью и т.д.

Профессиональное творчество чаще опирается на профессиональное мастерство, опыт специалиста, но бывает, что специалист переходит на уровень профессионального творчества раньше, чем он овладевает мастерством, находя и предлагая новые профессиональные решения, что очень важно поощрять в молодом работнике.

## **6 Профессиональная обучаемость**

Профессиональная обучаемость — открытость к дальнейшему профессиональному развитию, готовность к овладению новыми средствами труда, профессиональными знаниями и умениями, активное приспособление человека к обновляющимся условиям профессионального опыта.

Процесс труда — это не только получение результата, продукта, но и процесс затрат ресурсов человека, его знаний и умений, способностей, мышления и др. Поэтому для характеристики операциональной сферы важна также психологическая цена результата труда, отсутствие перегрузок, переутомления, стрессов работающего человека.

Производственные характеристики профессиональных действий определяются правилами, инструкциями, рассчитанными на обобщенного работника, а психологические особенности действий характеризуются персонификацией, индивидуализацией, имеют своеобразное, свойственное конкретному человеку соотношение ориентировочной, исполнительной, контрольной частей. Профессиональные знания о труде отличаются от психологических знаний о строении и функциях труда. Средствами труда с точки зрения производственного подхода являются орудия, инструменты, техника, а с точки зрения психологического

подхода, например, правила профессионального мышления. Производственные условия образует внешняя профессиональная среда, а психологическими условиями являются профессиональные способности, профессиональное самосознание человека и др. Результатом в производственном процессе является продукт, нужный для общества, а результатом в психологическом процессе профессиональной деятельности может стать принятие человеком себя, оценка психологической цены усилий и т.д.

Зрелость человека в операциональной сфере проявляется именно в наличии ее достаточно развитых психологических характеристик. Каждый человек, анализируя операциональную сферу своей профессиональной деятельности, стремясь найти ответ на вопрос — подготовлен ли я к этому труду, должен обратить внимание на психологические особенности своих действий, психологические знания, внутренние психологические условия и ресурсы (способности, мышление и др.).

## **Тема 7. Профессиональная среда**

1 Признаки наличия профессиональной группы, профессионального сообщества, содружества.

2 Роль личной активности человека и профессиональной среды в становлении профессионала.

### **1 Признаки наличия профессиональной группы, профессионального сообщества, содружества**

Труд — это, прежде всего, совместная деятельность, когда человек опирается так или иначе на способы и результаты труда предыдущих участников процесса и сам передает другим результаты, иногда и приемы своего труда. Есть виды труда, где сотрудничество желательно, а есть, где оно необходимо, тогда говорят о работе «в команде». Труд — это также и межличностное общение в ходе труда, состоящее в обмене ценностными ориентациями, смыслами труда. Зрелость сотрудничества и межличностного общения — важные грани

социальной компетентности человека в труде, показатели способности человека к труду в профессиональной общности.

Профессиональная общность — это одна из разновидностей социальных объединений людей, специально организованная для эффективного достижения единых профессиональных задач — для получения реального продукта труда, для реализации общих профессиональных менталитетов и ценностей.

Возможно выделение профессиональной общности, объединенной едиными или близкими ценностными ориентациями, задачами реальной совместной деятельности, взаимной ответственностью и поддержкой, ориентацией на свободное развитие личности и индивидуальности средствами профессии. Назовем такое профессиональное объединение профессиональным сообществом. Им может стать любая формальная профессиональная структура (завод, НИИ, школа и др.), если в ней удастся создать дух профессионального единomyслия (а не только повышения производительности труда и благоприятного климата как в обычной малой профессиональной группе). Продуктивным для профессионального сообщества является постоянное разумное усложнение и обновление общих профессиональных задач, что поддерживает профессиональную общность в режиме развития.

Еще более высоким уровнем профессиональной общности являются объединения, называемые нами профессиональным содружеством. Они создаются (формально или неформально) специально для решения творческих профессиональных задач, в том числе и тех, которые бывает людям не под силу выполнить в одиночку. Это могут быть временные творческие коллективы, профессиональные творческие союзы, ассоциации, фонды и др.

Чем же отличаются профессиональные объединения от социальных объединений? Главными задачами профессиональной общности является совместное создание ее членами реальных продуктов труда (материального, духовного). Эти задачи совместной трудовой общности людей заданы извне более широкой социальной системой (государством, отраслью, министерством и др.). Для решения этих задач как сама профессиональная общность людей, так и от-

дельные входящие в нее люди должны соответствовать требованиям профессии и конкретной производственной организации, которая предоставляет условия для реализации профессиональных способностей. Люди в совместном общественном труде реализуют прежде всего потребности общества в продукте, а не свои собственные (работник, изготавливающий что-либо на своем предприятии может лично в своей жизни и не пользоваться этим продуктом).

Вместе с тем современные гуманистические ориентации в организации труда состоят в том, что необходимо не только человека приспособлять к профессии, но и профессиональный труд в известной мере «подстраивать» к требованиям развития личности человека, создавать гармонию человека и труда. И поскольку профессиональная общность является связующим звеном между обществом и конкретным человеком, то это становится именно ее задачей. В современных условиях формы и способы совместной профессиональной деятельности становятся более гибкими, работник получает все большие возможности получить необходимый обществу продукт удобными для человека способами организации труда (гибкие скользящие графики, авторские проекты и др.), в условиях максимальной реализации и совершенствования своей личности.

Профессиональные общности возможны в следующих формах:

- большие профессиональные группы — профессии — объединения людей, занимающихся одной профессиональной деятельностью, но непосредственно не связанных друг с другом, не знающих друг друга, лично не взаимодействующих (например, общность учителей, врачей и др.);
- малые и локальные профессиональные группы — объединения людей, направленные на эффективное решение профессиональных задач, прямо включенных в совместную профессиональную деятельность, вследствие чего взаимодействие людей определяется не только профессиональными деловыми отношениями, но и межличностными эмоциональными отношениями. Это могут быть формальные учреждения, организации (институт, завод и т.д.) и неформальные малые профессиональные группы (профессиональные клубы и др.);

- малые профессиональные группы высокого уровня (профессиональное сообщество, коллектив, община, фирма), где совместная деятельность, направленная на эффективное решение профессиональных задач, сопровождается единомыслием, близостью ценностных ориентации, взаимной поддержкой, условиями для гармоничного развития личности средствами данной профессии;
- малые профессиональные объединения творческого типа (профессиональное содружество), где профессиональная деятельность направлена не только на совместный исполнительный труд, но и на решение, главным образом, собственно творческих профессиональных задач, поиск нестандартных решений, на поддержку друг друга в творчестве, для чего необходимы общность интересов, психологическая совместимость, понимание невозможности решить задачу отдельно, потребность в творческой дополнителности (например, творческие союзы, ассоциации, фонды).

Общим для всех профессиональных общностей является направленность на создание совместного продукта труда, а также чувство принадлежности ее членов к профессиональной общности, характерные психологические профессиональные качества ее членов — профессиональные менталитеты, профессиональное сознание, профессиональное мышление, профессиональный тип личности, нормы профессионального поведения и др.

На взаимодействие людей в профессиональной общности существенно влияет профессиональная среда — совокупность предметных и социальных условий труда. Социальная подсистема профессиональной среды — это межчеловеческие отношения, климат в труде, субъективное восприятие и осознание самими участниками разных сторон труда.

## **2 Роль личной активности человека и профессиональной среды в становлении профессионала**

Люди в большинстве профессий редко пассивно следуют за объективной предметной логикой труда. Начиная осуществлять трудовые операции, люди сразу их «очеловечивают», происходит персонификация предметных операциональных структур. Трудовые операции становятся действиями реальных



людей (правильными или ошибочными, осознаваемыми или автоматическими, целенаправленными или интуитивно-бессознательными), что тоже влияет и на отношения людей в трудовой общности, на развитие личности человека.

Рассмотрим социальную подсистему профессиональной среды, субъективную сторону труда в профессиональной общности, она включает:

- восприятие людьми друг друга (мотивы, смыслы, способы восприятия);
- общение людей в группе (мотивы и приемы общения), обмен ценностными ориентациями, смыслами профессии, а также обмен информацией о способах, ролях в профессиональной деятельности; профессиональная лексика, жаргон; психологический климат;
- совместную деятельность, ее мотивы, цели (близкие и далекие, смысл, значимость для всей профессиональной общности, для себя, для ближайшего профессионального окружения);
- собственно взаимодействие, которое может различаться по степени согласованности — кооперация, специализация и расслоение, конкуренция, соревнование, конфронтация и др.

Все эти стороны деятельности человека образуют социальную подсистему профессиональной среды.

Важным компонентом социальной подсистемы в профессиональной среде является психологический климат. Климат коллектива представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности. Различают психологическую атмосферу (как динамическое явление, ситуативное, эмоциональное состояние, преобладающее на протяжении относительно небольшого отрезка времени) и психологический климат (как более устойчивое образование).

Чем определяется психологический климат? Первая точка зрения состоит в том, что подчеркивается роль предметно-деятельностного опосредования самим содержанием совместной деятельности людей. Динамика межличностного

восприятия в группах зависит и меняется от типа кооперативных взаимосвязей индивидов. Согласно другой точке зрения, отмечается роль личностной опосредованности межличностных отношений. Здесь деловые отношения в коллективе преломляются через призму личностного восприятия и понимания людьми друг друга; доминируют личностные отношения одного человека к другому, учет индивидуальных особенностей человека, его личностных ожиданий, творческого потенциала и лишь затем — отношения к нему как исполнителю той или иной заданной рамками социальной организации роли.

Надо изучать человека в активной, а не в пассивной социальной и профессиональной среде. Активная профессиональная среда либо содействует человеку в реализации его планов, либо препятствует им. Тогда целесообразно изучать: пассивного субъекта в активной профессиональной среде; активного субъекта в пассивной профессиональной среде, лишенной сопротивления; активного субъекта в активной среде.

Психологические характеристики целостной профессиональной общности:

Совместимость в профессиональной общности:

- оптимальное сочетание качеств людей, при котором обеспечивается наибольшая эффективность их деятельности: совместимость психологическая — способность членов общности к совместной деятельности, основанная на оптимальном сочетании эмоциональных установок, взаимная созвучность, взаимопонимание, взаимовнушаемость, общность интересов; совместимость психофизиологическая: сходство в направленности психофизиологических реакций, синхронность темпа и ритма деятельности людей;

- совместимость — это такой эффект сочетания индивидов в производственной деятельности, который дает максимально возможный результат при данных условиях с минимальными затратами взаимодействующих членов;

- совместимость может оцениваться по результатам и продуктам взаимодействия, по энергетическим затратам (данные психофизиологических

сдвигов в ходе совместной работы, по субъективной удовлетворенности совместной деятельностью);

- оптимальной совместимостью считают наибольшую взаимозаменяемость и взаимодополняемость людей; совместимость важно учитывать при подборе партнеров трудовой деятельности;

- совместимость как характеристика процесса взаимодействия имеет свои истоки в сходстве-контрасте личностных профилей, во взаимодополняемости людей, может проявляться на ценностно-ориентационном уровне, эмоционально-мотивационном, проксемическом уровне;

- совместимость членов группы означает, что данный состав группы возможен для обеспечения выполнения группой ее функций, что члены группы могут взаимодействовать.

В сплоченность в профессиональной общности включают: мотивационную близость, сходство ценностных ориентации и менталитетов; наличие желания всех членов общности оставаться в ней, удовлетворенность от пребывания в ней вследствие того, что общность обеспечивает преобладание выигрыша над проигрышем и что объединение дает большие преимущества, чем можно получить вовне; мера внутреннего единства, способность противостоять внешним воздействиям, стремление каждого следовать общим целям; согласие, единомыслие, взаимное принятие мнений.

Срабатываемость – это продукт координированных усилий людей, которым свойственна максимально возможная успешность совместной деятельности при наличии удовлетворенности партнеров этой деятельностью в течение длительного времени.

Стабильность профессиональной общности как противоположность текучести кадров.

Соревновательность связана со словами ревность, рвение, усердие. Соревнуюсь — испытываю с кем-то сходное чувство по отношению к какой-либо ценности (другой человек, моральная норма и т.д.).

Организованность — способность коллектива самостоятельно создать организацию в ситуации неопределенности, сочетать разнообразие мнений и форм инициативного поведения участников с устойчивым единством действий членов общности; способность организации сохранять устойчивость своей структуры при обогащении и динамичности ее функций.

Квалификационный профиль — соотношение требуемых профессией квалификаций с реальным уровнем профессионализма данной общности.

Возможные характеристики профессионального поведения человека, включённого в профессиональную общность:

Прежде всего, человек определяет общие цели, менталитеты профессиональной группы, нормы, традиции, язык общения, распределение ролей среди других членов группы с точки зрения их вклада в совместную деятельность. Ему предстоит определить степень необходимости подчинения групповому сознанию. При этом возможны разные подходы. При социоцентрическом подходе человек трактуется как частица социума; процесс его образования рассматривается как процесс социализации и профессионализации с точки зрения максимальной полезности для общества и коллектива, предполагается подчинение индивидуального сознания коллективному, групповому, полная отдача индивидуальных сил достижению общего результата. При антропоцентрическом подходе провозглашается самоценность отдельного человека, образование рассматривается как «окультуривание» его ради него самого.

Человек в профессиональной общности сталкивается с необходимостью определения своей возможной роли, места, функции в данной общности с точки зрения своего наибольшего вклада в эффективный результат групповой совместной деятельности. Происходит специализация, расслоение, занятие определенных статусов в группе. Прежде всего, у человека есть тот или иной профессиональный статус как реальный уровень профессионализма, на котором он находится. Человек может занять, далее, профессионально-должностной статус — положение в системе трудовых отношений с набором функциональных обязанностей, заданных требованиями рабочего места. Рано или поздно человек

сталкивается с квалификационным статусом — это уровень квалификации данного конкретного человека, степень его профессионализма, соотнесенного с разрядом в тарифной сетке. В профессиональной общности определяется и социальный статус, положение в системе социальных отношений, принадлежность к определенному социальному кругу, что выражается в знаках и символах, речи, одежде, поведении. В ходе завоевания этих статусов у активного человека могут складываться индивидуальные защитные механизмы, возможные кризисы отношений с членами общности. Человеку предстоит выработать у себя способность к децентрации, то есть к учету особенностей и точек зрения делового партнера, умений согласовывать свои действия, способность к совместности, к сплоченности, к срабатываемости с другими людьми, постоянную готовность к изменению в профессиональных позициях.

Принадлежность к профессиональной общности делает ее отдельного члена более защищенным. В профессиональной общности может создаваться профессиональный эгрегор — некое единое энергетическое поле, создаваемое силой вибрации идентичных мыслей членов профессионального сообщества. Подключаемость к эгрегору (эгрего-реальность) субъективно ощущается как причастность к общему делу, системе более высокого порядка.

Принадлежность к профессиональной группе, напротив, может делать человека более уязвимым, если он испытывает групповое давление. Эффективная групповая работа не должна приводить к подавлению индивидуального мнения и абсолютному примату группового мышления.

Член трудовой общности может оказаться втянутым в так называемые «климатические возмущения» — значительные отклонения от сложившихся в общности социально-психологических стандартов отношений между его членами. Эти «возмущения» могут иметь объективные причины, например, стиль руководства, и стать стимулом или улучшения или дезорганизации работы общности.

В целом показателями эффективности в профессиональной общности являются: предметный план ее деятельности (продуктивное решение заданных

извне задач, получение продукта труда) и социально-психологический план ее деятельности (психологический климат, удовлетворенность членов группы сотрудничеством, наличие у общности как субъекта совместной деятельности таких качеств как совместимость, сплоченность, срабатываемость ее членов, ориентация на раскрытие и самореализацию членов общности в ходе совместной трудовой деятельности). К психологическому плану относится и тенденция профессиональной общности работать в режиме развития, переходить к более высоким уровням отношений членов, от простой общности к сообществу единомышленников и к творческому содружеству. Зрелость психологического плана профессиональной общности является залогом эффективности и ее предметной собственно трудовой деятельности. С учетом этих показателей эффективности профессиональной общности конкретному человеку желательно формировать и свои специфические способности, социальную компетентность. Способность человека к работе в профессиональной общности может включать ряд качеств его личности: реальный профессионализм в предметной деятельности, глубокое проникновение в ценностные ориентации и менталитеты профессиональной общности, приоритетное внимание к духовным ценностям сообщества, соблюдение профессиональной чести и достоинства сообщества, широту и гибкость профессионального сознания и мышления, мотивационную готовность к профессиональному самоизменению, определение степени своего индивидуального вклада с учетом возможной дополнителности с коллегами, быструю ориентировку в нестандартных профессиональных ситуациях, мотивацию к развитию профессиональной общности, содействие к переходу ее от аморфной профессиональной группы к профессиональному сообществу и содружеству, члены которых объединены близкими гуманистическими и творческими целями.

## **Тема 8. Профессионализм и возраст. Профессионализм и индивидуальность**

1 Общие закономерности возрастного развития (сенситивность, неравномерность, пластичность и др.) в профессиональном развитии человека.

2 Механизмы возрастного развития, включающиеся на этапе зрелости, их влияние на профессиональную деятельность.

3 Соотношение индивидуальных различий, индивидуального стиля и индивидуального человека.

4 Механизмы становления индивидуального стиля

**1 Общие закономерности возрастного развития (сенситивность, неравномерность, пластичность и др.) в профессиональном развитии человека.**

Профессиональную деятельность осуществляет человек как целостная личность, проходящая в своем становлении через возрастные этапы. Процесс профессионального становления человека, опосредованный его возрастом, назовем профессиональным возрастным развитием.

Возраст определяется как относительно ограниченная во времени ступень психического развития индивида и его развития как личности, характеризующая совокупностью закономерных физиологических и психологических изменений, не связанных с различием индивидуальных особенностей.

Закономерности возрастного развития:

1. Для возрастного психического развития характерно качественное своеобразие каждого возраста. В каждом из возрастов складываются новые психические качества (новообразования), они означают вклад этого возраста в общее психическое развитие.

2. Возрастному психическому развитию присуща неравномерность. По Б.Г. Ананьеву, не совпадает во времени наступление зрелости человека как индивида (физическая зрелость), личности (гражданская зрелость), субъекта познания (умственная зрелость) и субъекта труда (трудоспособность).

3. Для возрастного психического развития характерна необратимость («стрела времени» по Б.Г. Ананьеву). Нельзя объективно вернуть себя в преды-

дущий возраст. В профессиональном плане возможно смоделировать предыдущие профессиональные этапы, внося в них коррективы, «переделывая» качества, которые сложились в искаженном и нежелательном виде.

4. Для возрастного развития свойственна преемственность. Все последующие фазы развития связаны с предыдущими, при этом старые структуры и образования не исчезают, а входят в состав новых, перестраиваясь. Значит, на профессиональную деятельность могли оказать влияние психические качества человека, возникшие уже на ранних ступенях развития. Преемственность выражается и в том, что существует так называемый закон динамики возрастов: силы, движущие развитием человека в том или ином возрасте, с неизбежностью приводят к необходимости нового этапа.

5. Возрастное психическое развитие характеризуется сензитивностью. Человек на отдельных этапах развития наиболее чувствителен (то есть сензитивен) к некоторым внешним воздействиям, которые вызывают у него определенные качества. По Б.Г. Ананьеву, сензитивность может иметь частный характер и проявляться к отдельным воздействиям, а также может быть общей, относительно устойчивой особенностью личности. К формированию ряда качеств, необходимых для становления субъекта труда, по-разному сензитивны различные возрасты. Сензитивность в профессиональном развитии выражается в том, что человек в зрелом возрасте характеризуется разной чувствительностью, готовностью к различным видам деятельности, а также в том, что предшествующие возрасты (дошкольный, школьный, юношеский) сензитивны к различным видам деятельности и личности, подготавливающих профессиональную зрелость человека. Различные возрасты сензитивны к разным направлениям профессиональной деятельности.

6. Для возрастного развития характерны переходный и критический характер отдельных периодов. У взрослого человека такими периодами являются переход от юности к молодости, от молодости к зрелости, от зрелости к старости. Эти переходные периоды могут стать критическими, а могут и не



быть ими. В критические периоды развитие не прекращает своей созидательной работы (Л.С. Выготский).

7. Возрастное развитие характеризуется многонаправленностью, что означает наличие на каждом отрезке жизненного пути не только роста (приобретений, новых адаптивных возможностей), но и упадка, потерь, причем происходит непрерывное возрастное изменение их соотношения.

8. Возрастному психическому развитию присущи пластичность, компенсаторность. С возрастом, опытом эти качества могут даже возрастать. В профессиональном опыте на фоне упадка интеллекта могут складываться исполнительная вариативность, пластичность; пожилые специалисты снижение времени реакции компенсируют более широкой опережающей ориентировкой; здесь накапливаются избирательные оптимизирующие стратегии в сочетании с компенсирующими, что уменьшает удельный вес потерь.

9. Возрастное психическое развитие характеризуется по мере взросления и старения человека возрастанием индивидуализации. По Б.Г. Ананьеву, возрастная изменчивость все более опосредуется индивидуальной изменчивостью. Человек приобретает в своем индивидуальном опыте индивидуально неповторимое сочетание способов социальной адаптации, активно преобразующего влияния на окружающее.

10. Психическому возрастному развитию свойственна определенная вариативность, мобильность, отсутствие жесткой предопределенности. Возрастное и профессиональное психическое развитие обусловлены сложным сочетанием многих факторов — влиянием социальной среды и общества, видами деятельности и общения, в которые включается человек, реальной жизнедеятельностью и логикой внутреннего саморазвития человека и развертывания своего индивидуального предназначения и т.д. Возрастное профессиональное развитие, хотя и ориентируется на нормы, критерии, уровни профессиональной деятельности, всегда реально опосредуется, освещается личностными смыслами конкретного человека, определяющими его подлинные мотивы. Поэтому про-

фессиональное возрастное развитие представляет собой вероятностный, алгоритмически неуправляемый процесс.

На разных возрастных этапах профессиональное и личностное «начала» по-разному переплетаются, взаимодействуют друг с другом. Каждому работающему человеку желательно знать о профессиональных и личностных качествах, необходимых для отдельных возрастов, чтобы скорректировать свое развитие, своевременно направить его в нужное русло. Каждому взрослому человеку очень важно также осознавать профессиональные задачи того возраста, в котором он находится, и задачи профессионального развития предстоящего возраста, чтобы заблаговременно к ним подготовиться. В контексте общей логики профессионального возрастного развития возможны большие индивидуальные «разбросы» возрастных вариантов.

## **2 Механизмы возрастного развития, включающиеся на этапе зрелости, их влияние на профессиональную деятельность**

Субъект труда, профессионал складывается обычно позднее личности. Человек может и не стать профессионалом в течение жизни. Зрелость личности обычно является предпосылкой к тому, чтобы человек состоялся и как профессионал. Профессиональное развитие в отдельных случаях может забегать вперед по сравнению с личностным, а именно человек становится профессионалом, не сложившись еще в зрелую личность.

Выделяют несколько видов возрастов: паспортный возраст (количество времени от рождения до настоящего времени, сколько лет человек прожил); биологический возраст (определенная ступень созревания организма, состояния нервной системы и высшей нервной деятельности, насколько созрел или «износился» организм человека); социальный возраст (характеристики социальных функций, осуществляемых человеком в обществе, какие социальные роли человек выполняет); психологический возраст (характер планов, перспектив будущей жизни, насколько полно человек представляет свое будущее; чем больше у человека будущих нереализованных планов, тем моложе он в психологическом плане); по мысли психологов, психологический возраст измеряется внутренней

системой отсчета личности и зависит от удельного веса в нем психологического прошлого и психологического будущего. Принимая во внимание человека как субъекта труда, который по-разному складывается в различных возрастах, условно обозначим и профессиональный возраст (профессиональный стаж, опыт, на какой ступени профессионального развития находится человек). Например, хронологический возраст человека тридцать лет; его биологический возраст значительно больше по причине неправильного возраста жизни и вредных привычек; социальный возраст достаточно велик, так как «примерял» для себя разные социальные роли; профессиональный возраст мал, ибо менял много профессий и не приобрел профессионализма; психологический возраст не отличается зрелостью, так как не умеет прогнозировать, целеполагать, направлять свое будущее, «плывет по течению», зависит от ситуации. Разные возрасты в субъективном восприятии самого человека могут не совпадать, например, человек достаточно сложился как личность и как субъект труда, но ощущает он себя достаточно полно реализованным в социальных и семейных ролях и не реализованным в профессиональной сфере.

### **3 Соотношение индивидуальных различий, индивидуального стиля и индивидуального человека**

Профессиональная деятельность человека зависит не только от его возраста, но и от индивидуальных особенностей человека. Возрастное психическое развитие характеризуется возрастающей индивидуализацией по мере взросления и старения человека. Индивидуализация обсуждается как специфическая форма развития. Индивидуализация является также способом приспособления человека к объективно заданной извне структуре трудовой деятельности.

Процесс индивидуализации в труде человека может иметь разные выражения:

- индивидуальные различия как фрагментарные или эпизодические проявления непохожести людей в профессиональной деятельности, поведении;

- индивидуальный стиль как устойчиво сохраняющиеся в течение длительного времени различия в профессиональной деятельности, индивидуальное сочетание способов и задач профессиональной деятельности;

- индивидуальность как выражение неповторимости, самобытности личности человека в труде, индивидуальное профессиональное мировоззрение, нередко индивидуальный вариант профессионального типа личности человека в труде. Если индивидуальные различия устойчиво захватывают сферу личности, ее менталитеты, мировоззрение, то можно говорить о наличии индивидуальности.

Индивидуальные различия могут проявляться практически во всех сторонах труда. Становление индивидуальных различий происходит в ходе включения, интеграции человека в систему общественных отношений, сравнения себя с другими людьми. Приобретая устойчивый характер, индивидуальные различия могут способствовать становлению индивидуального стиля профессиональной деятельности.

Под индивидуальным стилем принято понимать обусловленную природными особенностями человека устойчивую систему способов и тактик деятельности, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению данной деятельности. Эта устойчивая система способов деятельности человека тесно связана с особенностями его личности в целом. Индивидуальный стиль профессиональной деятельности определяется природными, врожденными особенностями человека (состояние организма, нервной системы, высшей нервной деятельности), а также прижизненно сложившимися качествами личности, возникшими в ходе взаимодействия человека с предметной и социальной средой.

В структуре индивидуального стиля Е.А. Климов выделяет два компонента:

- «ядро» стиля включает в себя качества человека, которые базируются на свойствах нервной системы и проявляются произвольно или без заметных

усилий; в это ядро включаются две группы особенностей человека — одни природные особенности благоприятствуют успеху, другие препятствуют ему;

- «пристройка» к ядру включает в себя качества, которые вырабатываются человеком в результате сознательных или стихийных поисков; «в пристройку» также входят две группы особенностей — одни связаны с использованием положительных возможностей субъекта, другие направлены на преодоление негативных качеств и имеют компенсаторный характер.

Стили деятельности различаются по соотношению требований деятельности и возможностей человека:

- стиль, формируемый с учетом требований деятельности, здесь человек приспособливается, адаптируется к профессии, этот стиль обычно результативный;

- стиль, выбираемый исходя из удобства для человека, здесь деятельность приспособливается, адаптируется к человеку, этот стиль может быть и не результативным;

- наиболее оптимальный стиль, когда стиль выбирается в соответствии со склонностью человека и в то же время не вступает в противоречие с требованиями деятельности; здесь и эффективность возрастает, и человек работает без излишнего напряжения своих психических сил.

- стиль, включающий как способы и тактики, не отвечающие психофизиологическим особенностям человека и поэтому требующие от человека психических затрат, но делающие его универсальным, так и сугубо предпочитаемые способы, вызывающие удовлетворенность человека;

- стиль компенсаторный, означающий наличие способностей к замещению, достраиванию недостающих качеств с учетом требований деятельности;

- стиль маскирующий недостатки человека без возможности компенсации;

- стиль корректирующий, когда человек перестраивает свои сложившиеся у него способы деятельности и поведения;

- стиль преодолевающий, когда человек выходит за пределы своих возможностей, находя в себе новые ресурсы;
- стиль творческий, когда человек выходит за пределы требований профессии и обогащает ее, опережая современников;
- стиль избыточный, когда человек добровольно отдает больше своих сил и возможностей, чем это требует профессиональная деятельность и социум.

Стили по степени преобладания у человека той или иной стороны профессиональной деятельности и профессионального общения:

- стиль осторожный (с преобладанием контрольной части деятельности над ориентировочной), стиль импульсивный (с преобладанием исполнительной части деятельности над ориентировочной), рискующий (с преобладанием исполнительной части деятельности над контрольной);
- атакующий, контратакующий и защитный стили в спорте;
- рассуждающе-методический (с четкой организацией всех сторон педагогической деятельности) и эмоционально импровизационный стиль у педагогов и др.

На определенном этапе выполнения трудовой деятельности у человека складывается индивидуальность в профессиональной деятельности. Индивидуальность, понятая как уникальность, шире любой совокупности выделяемых в ней черт поведения, индивидуальность как всякая система больше суммы своих элементов. Индивидуальность в профессиональной деятельности — это самое позднее новообразование в профессиональной сфере человека, взаимодействие развития личности и субъекта профессиональной деятельности. Обсуждают ряд признаков индивидуальности: неповторимость, целостность, относительную закрытость и автономность, непроницаемость для внешней среды, самость и самобытность, активность и ее высший уровень — творчество и т.д.. Индивидуальность складывается в результате уникального индивидуально неповторимого сочетания обстоятельств жизни человека, в которых он реализует и развивает свои возможности и способности. Становлению индивидуальности нередко способствует спецификация, приобретение человеком специальных психи-

ческих качеств, знаний и умений. Вместе с тем главной чертой индивидуальности является индивидуально неповторимое профессиональное мировоззрение, оригинальное видение системы профессии и труда в ней, ее перспектив, путей их творческого обогащения, а также системное видение себя в профессии как целостной личности. Индивидуальность в труде проявляется тогда, когда человек хочет и может внести в труд и профессию нечто творческое, яркое, самобытное.

Становление индивидуальности означает самоопределение способности к индивидуальному саморазвитию, самоотдаче своих способностей на благо других людей. «Тайна индивидуализации» - единство самореализации и самоотдачи. Человек строит свою индивидуальность непосредственно для себя, но вместе с тем и для других. Он индивидуализируется не для того, чтобы окончательно замкнуться в себе, а для того, чтобы утверждать себя в обществе. Индивидуальность, целостность личности профессионала наиболее ярко проявляется тогда, когда она сочетается с высокой духовностью, гуманистической направленностью. Творчески и гуманистически ориентированная индивидуальность может опережать требования профессии и видеть перспективы ее развития, характеризоваться способностью к внутренней социальной ответственности, к индивидуальному самостоятельному выбору. Индивидуальность в профессиональной деятельности порой связана с духовным подвигом, подвижничеством.

#### **4 Механизмы становления индивидуального стиля**

Механизмами становления индивидуального стиля является адаптация, компенсация, коррекция.

Адаптация при установлении индивидуального стиля профессиональной деятельности состоит в том, что человек применяет в своей деятельности такую систему средств, такие формы взаимодействия с профессиональной средой, которые в наибольшей степени соответствуют его внутреннему складу, склонностям. Человек стремится создать условия деятельности, наиболее удобные, соответствующие своим индивидуальным особенностям. При этом человек может установить, что успех деятельности достигается несколькими способами (мо-

тив, организованность, скорость и др.) и использует те из этих нужных способностей, которые у него самого развиты. Лица с подвижной и мобильной нервной системой склонны варьировать, разнообразить свою работу, в то время как представители инертной нервной системы охотно выполняют задания, требующие однообразных многократных действий. Адаптация состоит в использовании человеком (осознанно или неосознанно) тех своих благоприятных природных качеств, которые способствуют успеху в деятельности.

Компенсация заключается в выборе человека таких условий труда, которые помогли бы ему избежать тех ситуаций, где могли бы проявиться их неблагоприятные качества. В ходе адаптации и компенсации человек подбирает способы деятельности, соответствующие своим качествам и приводящие к результативности деятельности, при этом ему не обязательно перестраивать, ломать себя. Поэтому отмечается, что разные стили деятельности социально равноценны.

Механизм коррекции, благодаря чему обеспечивается выполнение трудовых действий человека в оптимальных границах. Например, в некоторых случаях отсутствующие качества человека нельзя компенсировать, и благоприятные его признаки также не реализуются в трудовой деятельности человека.

В адаптации, в компенсации и в коррекции наряду с природными качествами большое значение имеют и прижизненно сложившиеся свойства личности человека, его способности, его уровень притязаний и самооценка, мотивационный и эмоциональный статус. Учет природных особенностей не приведет к успеху деятельности без способности их достраивать, совершенствовать. Высокая мотивация позволяет компенсировать недостающие способности и доводить трудовую деятельность до оптимального результата. Часто оказывается очень важным сочетание природных и личностных факторов в их влиянии на деятельность, например, тип нервной системы и темперамент (тревожность, высокая возбудимость) в сочетании с эмоциями, мотивами могут существенно повлиять на результат деятельности.



Во всех описанных процессах (адаптация, компенсация, коррекция) поведение человека определяется логикой профессиональной деятельности (ибо он использует закрепленные в опыте профессии комбинации способов и приемов работы) и логикой своего психического развития (ибо он исходит из возможностей своей психики).

Каждому человеку общество (профессиональные психологи, социальные работники) должно помочь наилучшим образом изучить свои природные особенности (торопливость или медлительность, импульсивность или осторожность, выносливость или утомляемость и др.), способствующие или препятствующие труду, помочь благоприятные качества усиливать, культивировать, неблагоприятные — сглаживать, осуществлять нужную достройку, доформирование, коррекцию своих трудовых действий; выявлять имеющийся индивидуальный стиль, а также предпочитаемый, приводящий к наилучшему результату и вызывающий удовлетворенность; искать сферу проявления своей неординарности, индивидуальности в труде. Далее все зависит от самого человека. Каждому человеку необходимо научиться усиливать свои позитивные личностные качества (мотивы, эмоции, самооценку) и через них влиять на проявления своих природных качеств, вырабатывая оптимальный для себя адаптационно-компенсаторно-коррекционный стиль профессиональной деятельности. В ходе приспособления человека к профессии и приспособления профессии к человеку формируются индивидуально-своеобразные комплексы профессионально важных качеств (ПВК), обеспечивающие эффективность и гуманистическую направленность профессионального труда в обществе.

## **Тема 9. Динамика профессионализма в особых и экстремальных условиях труда.**

1 Факторы социальной подсистемы профессиональной среды как предпосылки экстремальных условий в профессиональной деятельности.

2 Психологические приемы противодействия человека неблагоприятным воздействиям профессиональной среды.

3 Возможные объективные причины возникновения опасности в труде для человека.

### **1 Факторы социальной подсистемы профессиональной среды как предпосылки экстремальных условий в профессиональной деятельности**

Профессиональная деятельность претерпевает изменения в особых, неблагоприятных и экстремальных условиях труда. Человеку приходится нередко осуществлять работу не в стабильных, а в изменяющихся социальных, профессиональных, пространственных, временных, температурных и других условиях труда.

Особыми называют такие условия, когда деятельность сопряжена с эпизодическим, то есть непостоянным действием экстремальных факторов, а экстремальными — такие условия, когда экстремальные факторы действуют постоянно. Экстремальные условия вызывают рассогласование разных систем организма и психики человека. В экстремальных условиях возникает психологическая экстремальная напряженность всех сил человека, мобилизуются «буферные» резервы человека. Сверхэкстремальными называют условия, вызывающие патологические изменения организма, полную невозможность продолжать деятельность. В сверхэкстремальных условиях возникает сверхэкстремальная напряженность, мобилизуются «аварийные» резервы организма.

Можно различить особые, экстремальные условия труда в предметной, физической среде (неблагоприятное воздействие физических факторов, поломка техники и др.) и особые, экстремальные условия в социальной среде (человек лишается привычного для него общественного положения, сталкивается с необходимостью освоить трудные для него новые действия, человек теряет работу, оказывается втянутым в конфликт и т.д.). Деятельность человека в особых условиях анализируется с помощью таких параметров как особенности экстремальных факторов, функциональные психические состояния и психологические качества человека, показатели деятельности. Человек-работник реагирует так или иначе на особые, экстремальные условия.

Различные варианты особых условий труда и профессиональной деятельности:

Неопределенная ситуация. В ней является неопределенным само появление оперативного события (стимул может появиться, а может и не появиться). Неопределенными могут быть качественные и количественные характеристики стимула. Такая ситуация возникает, например, в ситуации медицинского и технического диагноза при неполноте информации. Работнику в этих условиях необходимо вырабатывать устойчивость к фактору неопределенности, способность успешно действовать в условиях неполноты информации.

Ситуация с усложненными условиями. Здесь имеет место монотонный труд, длительный режим труда, сенсорная изоляция, измененная информационная среда, информационный голод, длительное лишение сна, шум, вибрация и др. В этих условиях могут складываться негативные психические качества: неадекватная психическая напряженность, снижение продуктивности деятельности, у других людей, напротив, мобилизация возможностей человека. Для своевременного принятия решения в этих ситуациях необходимо развитое оперативное мышление, а также предвосхищение, антиципация, предвидение.

Ситуация готовности к экстренному действию, в том числе в условиях стресса, что наблюдается при неисправности в механизмах. В ряде опасных профессий, например, водитель, машинист, вероятность аварийной ситуации велика, и готовность к ней должна присутствовать постоянно. Желательными являются способность к действию в непредвиденных, внезапно возникших обстоятельствах, четкое осознание последовательности действий, которую надо применить в экстренной ситуации. Это достигается обучением, где различаются разные аварийные ситуации, проигрываются все возможные действия, отрабатываются нужные психические состояния, средства страховки.

Ситуация с измененными условиями. Она характерна для необычных условий новой среды (подводная среда, космос) или природных катаклизмов (землетрясение и др.). Здесь на человека действуют перепады атмосферного давления, кислородное голодание и др. Психологи показали, что здесь могут

возникнуть острые психические реакции (страх, тревога), неустойчивость психической деятельности, рассогласование работы мышления. Адаптация проходит путь от заторможенности, депрессии к эмоциональной мобильности, эйфории. Может происходить нарушение и сужение сознания и памяти, невротические состояния, зрительные иллюзии, нарушения восприятия времени и пространства, галлюцинации, сверхидеи, порой информационная истощаемость, приводящая к потере интереса к другому, кратковременный ступор. Складываются новые отношения между анализаторами (зрительными, пространственными ориентирами).

В ходе тренировки к этим условиям отрабатывается готовность к информационному поиску в измененных условиях, последовательный перебор всех вариантов действий, выработка необходимых психических состояний, тренажерная подготовка в модельных ситуациях измененных условий деятельности.

Ситуация риска. Здесь человек сам преднамеренно усложняет условия деятельности, и труд порой начинает совмещаться с игрой. Иногда человек в труде преднамеренно усложняет условия вплоть до опасных, чтобы проверить свои возможности, идя порой на неоправданный риск (увеличение скорости у водителя, применение новых средств обучения у педагога и др.). Профессиональная подготовка может идти по пути формирования адекватной оценки своих возможностей в ситуации, умения получить необходимые результаты в рискованных условиях труда, не создавая угрозы для жизни и здоровья себя и коллег.

Ситуация с экстремальными условиями. Здесь имеют место длительные воздействия экстремальных факторов (нехватка времени, перегрузка сложными заданиями, перенасыщенность информацией, зашумленность и др.). Возникает неадекватная психическая напряженность, не контролируемая человеком, мобилизация резервных психифизиологических ресурсов человека. Это сопровождается ухудшением результатов трудовой деятельности. Перегрузка тормозит поисковую деятельность, затрудняет самостоятельное принятие решения, снижает гибкость мыслительных процессов, что бывает еще вызвано и предшест-

вующей чрезмерной автоматизацией навыков и стандартизацией мышления, затрудняющей интеллектуальную оценку событий, решение проблемных задач.

## **2 Психологические приемы активного противодействия человека неблагоприятным воздействиям профессиональной среды**

В экстремальных ситуациях люди ведут себя по-разному. Одни люди проявляют экономные стили: конструктивный стиль — овладение ситуацией путем активной и рациональной организации обстоятельств и сохранения собственного статуса, взаимодействие с людьми и организация устойчивой социальной поддержки. Является результативным и в то же время щадящим, ибо он сохраняет здоровье и психику человека; рефлексивный стиль — управление ситуацией через переоценку ценностей, более адекватный уровень притязаний, пластичность жизненных стереотипов.

Менее экономными являются: волевой стиль как опора только на свои собственные возможности, мотивы долга, дисциплины, безкомпромиссного отношения к себе и окружающим, стремление быть максимально результативным, обостренная реакция на неудачи; капитулятивный стиль: если цель труда не имеет личностного смысла для человека, то происходит отказ от деятельности (реже наблюдается у лиц с профессиональной психологической подготовкой).

При труде и деятельности в экстремальной ситуации у человека нередко вырабатываются: активная адекватная реакция, направленная на устранение или преодоление экстремальных факторов, стремление увеличить продуктивность деятельности: мобилизационный настрой, повышение продуктивности мышления, ускорение быстроты действия за счет укрупнения его единиц; расширение сенсорного входа (периферическое зрение, экстрасенсорная чувствительность), избирательное ограничение действий, экономичность; расширение мышления и сознания, выход за пределы данной ситуации, умение увидеть ситуацию в более широком контексте; переход на более высокие уровни обобщения или «спуск к интуиции»; способность к поиску нового, творческого решения и избирательные продуктивные ошибки; защитные и приспособительные

механизмы обеспечения нужной мобилизации: оперативное мышление — создание либо новой системы действий, либо новой комбинации ранее известных действий, вследствие чего неопределенный сигнал превращается в определенный, происходит укрупнение оперативных единиц в единый целостный план решения.

И обучение, подготовка работника к действиям в экстремальной ситуации состоит в выработке установки на уверенный благополучный выход из экстремальной ситуации, в обучении способам нестандартного продуктивного мышления, рефлексии, адекватной самооценки, приемам психотехники и саморегуляции, упражнениям в эмоционально волевой сфере, способам организации социальной поддержки, приемам концентрации и распределения внимания, способам нормализации уровня работоспособности, в выработке отношения к ошибкам как форме поиска. Важно улучшить обучение трудовой деятельности в обычных условиях (выработку высокой автоматизации навыков, приемов стандартизированного мышления), а затем специально проводить обучение трудовой деятельности в особых условиях (умению своевременно обнаруживать новые условия деятельности, перестроить сложившуюся деятельность на основе быстрого выявления новых неопределенных признаков ситуации, распределять внимание между известными и новыми условиями деятельности, включать творческое мышление). Отмечается необходимость учитывать, что в нестандартной ситуации человек выполняет ряд мыслительных действий. Вначале он расшифровывает неопределенную (акустическую, визуальную, тактильную и др.) информацию, оценивает ее на основе сравнения с эталонной ситуацией, определяя, находится ли данная ситуация в допустимых пределах. Затем человек принимает решение, выбирая одно из известных или конструируя новое, реализует его; при этом ошибки, сделанные на исполнительном этапе, могут свести на нет правильно проведенный анализ ситуации.

Важно обучать умению начинать свою деятельность в аварийной ситуации не с исполнительных операций, а с переосмысления ситуации, с создания решения проблемной ситуации, умения осуществлять организованный инфор-

мационный поиск с последовательным перебором всех элементов действий и свободный информационный поиск; важно учесть становлению навыка организации работы в условиях сложносоставленной деятельности, тренировке на совмещение и переключение действий. При этом используются модельные ситуации ранее изученные, но внезапно возникшие или ранее неизученные, ситуации с дефицитом информации, с отказом техники, с противоречивыми данными. В ходе обучения важно учитывать опыт профессиональной деятельности и опыт столкновения с экстремальными ситуациями.

В сверхэкстремальной ситуации у человека возникают такие негативные качества как патологические состояния организма, истощение резервов. Вместе с тем могут складываться способы мобилизации скрытых ранее резервов, открывается «второе дыхание». Готовя людей к подобным ситуациям, важно обучать их приемам психологического самовосстановления после профессиональных сверхнагрузок.

В экстремальных условиях у человека возникают измененные психические состояния взаимодействия психических процессов, что является фактором риска, снижения надежности действий работника; эти изменения вызывают сдвиг либо в сторону активизации, либо торможения отдельных психических процессов. Вместе с тем влияние особых условий определяется не только объективной экстремальностью, сложностью задания, опасностью ситуации, но и отношением человека к ним. Прогнозирование поведения человека в экстремальной ситуации важно для профотбора, профессионального обучения.

### **3 Возможные объективные причины возникновения опасности в труде для человека**

Особые условия возникают также и в социальной профессиональной среде.

Нередко складываются ситуации изменения или утраты социального статуса, ранга (сняли с работы, переместили на другую должность), участия в профессиональной самооценке или аттестации других людей. Эти условия могут активизировать негативные характеристики человека — неадекватную про-

фессиональную самооценку, тревогу, страх, зависть, эмоциональный дискомфорт, карьеристские установки. Вместе с тем в этих ситуациях могут закладываться новые позитивные качества — уточнение своих личностных и профессиональных возможностей и их состояния на данном этапе жизни, потребность и умение сопоставлять свои профессиональные возможности (способы, результаты) с другими людьми, овладение профессиональной этикой.

Ситуация вхождения в новую профессиональную среду, смена социальных ролей наблюдается при вынужденной смене работы и необходимости переучиваться, при переездах в другой город, другую страну. Эти ситуации могут вызвать у человека профессиональный, социальный и культурный шок (стресс, ностальгию). Наряду с этим шлифуются профессиональная мотивация и операциональная гибкость, легкость к последующим изменениям в профессиональной среде.

Ситуация нововведений и конфликтов в профессиональной сфере порой обуславливает появление у человека негативных качеств беспомощности, неуверенности в завтрашнем дне, подверженности конфликтам, ложное чувство оскорбления собственного достоинства, снижение уровня самокритичного мышления, эмоциональную напряженность, снижение работоспособности, трудового настроения. Вместе с тем возникают новые положительные психологические качества и состояния духовного подъема, ощущения причастности к решению проблем своего учреждения, открытие у себя новых профессиональных качеств, инновационная готовность, умение конструктивного выхода из конфликта и профессиональная бесконфликтность.

Ситуация потери работы вызывает неизбежно негативные состояния страха, утраты перспективы, которые имеют несколько фаз: фаза неопределенности и шока; фаза наступления субъективного облегчения и конструктивного приспособления к ситуации (3-4 месяца после потери работы); фаза утяжеления и угнетения (после 6 месяцев), дефицит активного поведения в поиске новой работы, разрушение жизненных привычек, целей, интересов, истощение приспособительных возможностей человека; фаза беспомощности и примирения,



апатии; непредсказуемые действия. Этим негативным проявлениям могут противодействовать: мобилизация усилий, активный поиск новых занятий, даже новых профессий, хобби; здравая переоценка своих возможностей, поиск нового шанса.

Ситуация изменения менталитетов в профессии, внутренних кризисов, например, вследствие перемен в обществе. Здесь может возникать разрушение целостного образа самого себя, растерянность и застой, инволюция личности, установка на худший исход. Противостоять этим качествам могут: шлифовка человеком у себя профессиональной гибкости, изменчивости в ситуациях жизненных перемен, активизация личностного и профессионального самоопределения, переоценка своего профессионального прошлого и будущего, поиск новых критериев или новых граней своего профессионализма.

В настоящее время возникают новые социальные экстремальные ситуации: ситуация попадания в заложники в процессе профессиональной деятельности, например, учительница вместе с учениками; ситуация биоэнергетического нападения со стороны другого человека в профессиональной деятельности, например, зависть одного человека при продвижении другого. Эти ситуации требуют научной разработки психологических качеств, необходимых для противостояния человека этим неблагоприятным социальным факторам. Задача каждого конкретного человека состоит во внутренней подготовке себя к профессиональной деятельности в особых условиях, мысленном, осторожном (без вживания), проигрывании таких экстремальных ситуаций, выработке приемов оптимального поведения в усложненных профессиональных условиях.

## **Раздел II**

### **Работа с персоналом**

#### **Тема 10. Оценка потребности в персонале**

1 Общая характеристика оценки потребности в персонале.

2 Характер оценок потребности в персонале

2.1 Количественная характеристика персонала

- 2.1.1 Расчёт потребности в персонале
  - 2.1.1.1 Текущая потребность в персонале
  - 2.1.1.2 Долговременная потребность в специалистах
- 2.1.2 Планирование использования кадров
- 2.1.3 Планирование обучения персонала
- 2.1.4 Планирование сокращения или высвобождения персонала
- 2.2 Качественная характеристика персонала

## **1 Общая характеристика оценки потребности в персонале**

Планирование потребности в персонале – это часть общего процесса планирования в организации.

В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?
- каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией?
- каким образом обеспечить условия для развития персонала?
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

Оценка персонала – это необходимое условие принятия эффективных кадровых решений:

1. Подбор и отбор персонала для заполнения вакантных должностей.
2. Расстановка кадров, например, при комплектации проектной группы или при возникновении новой структурной единицы в организации (отдела, департамента), открытии нового офиса.
3. Формирование управленческого резерва – подбор перспективных кандидатов на руководящие должности.
4. Развитие персонала – чтобы определить уровень развития профессиональных навыков и личностных качеств для построения адекватных

программ обучения и развития.

5. Аттестация персонала, когда оцениваются личные и профессиональные характеристики персонала, степень соответствия должности и функциональным обязанностям, личный вклад сотрудника в результаты деятельности компании.

6. Кадровый аудит предполагает комплексную оценку организации:

- эффективность организационной структуры;
- кадровые процессы (активность компании по отношению к персоналу);
- количественные и качественные характеристики персонала (соответствие кадрового потенциала задачам, стоящим перед организацией)

7. Сокращение персонала

Независимо от целей оценки работа начинается с выработки критериев, на основе которых будет производиться оценка персонала. Следующий этап выбор адекватных инструментов диагностики.

8. Методический инструментарий составляют:

- анкетирование;
- интервью;
- тесты;
- опросники
- метод экспертных оценок;
- ситуативная групповая диагностика;
- управленческие поединки;

Применение указанных инструментов оценки позволяет за короткое время получить значительный объём необходимой информации об уровне развития профессиональных навыков и личностных характеристиках персонала:

- ответственность, навыки принятия решений;
- лидерские качества, стиль руководства;
- навыки командной работы;
- коммуникативная компетентность;
- стрессоустойчивость;
- креативность;

- навыки самоорганизации;
- мотивационная сфера;
- управляемость;
- лояльность к организации, честность и др.

На основе полученных данных разрабатываются рекомендации по оптимальному использованию профессиональных и личностных ресурсов персонала, составляется прогноз успешности персонала в тех или иных видах профессиональной деятельности.

Важный момент в оценке персонала — разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

## **2 Характер оценок потребности в персонале**

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.



### **2.1 Количественная характеристика персонала**

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации со-

вместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Количественная характеристика персонала предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная, явочная, и среднесписочная численность работников.

Списочная численность работников предприятия - это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников.

Явочная численность - это количество работников списочного состава, явившихся на работу.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей.

Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава с учетом приказов о приеме, переводе работников на другую работу и прекращении трудового договора.

### **2.1.1 Расчёт потребности в персонале**

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют:

- производственная программа;
- планируемый рост повышения производительности труда;

- структура работ.

Расчёт численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

### **2.1.1.1 Текущая потребность в персонале**

Общая потребность предприятия в кадрах А определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП,$$

где Ч – базовая потребность в кадрах, определяемая объёмом производства;

ДП – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:

$$Ч = ОП / В,$$

где ОП – объём производства;

В – выработка на одного работающего.

Более конкретные расчёты производятся отдельно по следующим категориям:

- рабочие – сдельщики (с учётом трудоёмкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);

- рабочие – повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);

- ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);

- обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);

- руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах:

ДП – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются:

- развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

$$ДП = А_{пл} - А_{б},$$

где  $A_{пл}$  и  $A_{б}$  - общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

- частичная замена практиков, временно заменяющих должности специалистов

$$ДП = A_{пл} S K_{в},$$

где  $K_{в}$  – коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это - 2 % от общей численности в год);

- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности.....);

- вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

### **2.1.1.2 Долговременная потребность в специалистах**

Этот расчёт осуществляется при глубине планирования на период более трёх лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объёму производства.

С учетом показателя  $A$  (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:

$$A = Ч_{р} S K_{н},$$

где  $Ч_{р}$  - среднесписочная численность работающих;

$K_{н}$  – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

### **2.1.2 Планирование использования кадров**

Осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей.

Цель – по возможности целесообразное, то есть экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работников своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

При определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков следует принимать во внимание также психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу. Посредством такой конкретизации планирования использования рабочей силы можно будет избежать завышения и занижения требований, профессиональных заболеваний и др.

Особые проблемы в планировании использования кадров возникают при обеспечении занятости таких групп работающих, как молодежь, пожилые работники и люди с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями.

### **2.1.3 Планирование обучения персонала**

Оно призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

Планирование обучения должно учитывать:

- требуемое количество учеников;
- количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении;
- новые курсы или расходы на существующие.

Это качественная составная часть кадрового планирования включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний



у трудового коллектива или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала.

С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой – дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

#### **2.1.4 Планирование сокращения или высвобождения персонала**

Оно призвано показать:

- кого следует сократить, где и когда;
- шаги, которые необходимо предпринять, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу;
- политику объявления о сокращении и выплаты выходных пособий;
- программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников.

Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана.

Штаты могут сокращаться, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации. Причиной сокращения штатов могут быть также несоответствие работников занимаемым должностям, технический прогресс, уменьшающий затраты труда.

Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей.

Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений.

Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации:

- по инициативе работника, то есть по собственному желанию;
- по инициативе работодателя или администрации;
- в связи с выходом на пенсию.

Высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением персонала.

Своевременные перемещения, переобучение, прекращение приема на работу в условиях ухода людей на пенсию и так далее являются средствами осуществления политики на внутрифирменном рынке труда в рамках планирования сокращения персонала. Степень социальной напряженности при необходимости сокращения персонала может быть значительно уменьшена за счет использования разнообразных альтернативных решений.

В качестве альтернативы сокращению штатов принято рассматривать сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т.д.), перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному желанию. Смягчить проблему сокращения штатов помогает стратегическое планирование штатов, то есть проведение соответствующей политики привлечения подготовки, ротации квалифицированных кадров.

Стратегическое планирование в этом случае предусматривает проведение компенсационных мероприятий в соответствии с резервом времени, что позволяет избегать более жестких мер по сокращению штатов.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом отличий. Оно может быть заранее спрогнозировано с достаточной точностью по времени. Это событие связано с существенными изменениями личной жизни. Отношения организации к пожилым сотрудникам являются

мерилом уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

## **2.2 Качественная характеристика персонала**

Качественная оценка потребности в персонале - попытка ответить на вопрос «кого?».

Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации.

Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Качественная характеристика трудовых ресурсов (персонала) предприятия определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности его работников для выполнения целей предприятия и производимых ими работ.

Качественные характеристики персонала предприятия и качество труда оценить значительно сложнее. В настоящее время нет единого понимания качества труда и качественной составляющей трудового потенциала рабочей силы.

Длительные дискуссии по этим вопросам в экономической литературе в 1940-60-х и в 70-х годах наметили лишь основной круг параметров или характеристик, определяющих качество труда:

1. экономические (сложность труда, квалификация работника, отраслевая принадлежность, условия труда, трудовой стаж);
2. личностные (дисциплинированность, наличие навыков, добросовестность, оперативность, творческая активность);

3. организационно-технические (привлекательность труда, его техническое оснащение, уровень технологической организации производства, рациональная организация труда);

4. социально-культурные (коллективизм, социальная активность, общекультурное и нравственное развитие).

Структурная характеристика трудовых ресурсов (персонала) предприятия определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия. В зависимости от выполняемых функций работники производственного предприятия разделяются на несколько категорий и групп.

Работники торговли и общественного питания, жилищного хозяйства, медицинских и оздоровительных учреждений, учебных заведений и курсов, а также учреждений дошкольного воспитания и культуры, состоящих на балансе предприятия, относятся к непромышленному персоналу предприятия.

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т. е. занятые основной производственной деятельностью, представляют собой промышленно-производственный персонал. К нему относятся все работники основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов:

- научно-исследовательских;
- конструкторских;
- технологических организаций и лабораторий, находящихся на балансе предприятия;
- заводоуправления со всеми отделами и службами;
- службы, занятых капитальным и текущим ремонтом оборудования и транспортных средств своего предприятия.

Работники промышленно-производственного персонала подразделяются на две основные группы:

1. рабочие
2. служащие

К рабочим относятся лица, непосредственно занятые созданием материальных ценностей, ремонтом основных средств, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и др. В свою очередь рабочие обычно подразделяются на основных и вспомогательных.

В группе служащих обычно выделяются такие категории работающих, как руководители, специалисты и собственно служащие. Отнесение работников предприятия к той или иной группе определяется классификатором профессий рабочих, должностей и тарифных разрядов служащих, имеющих, по существу, значение общероссийского государственного стандарта.

К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений, а также их заместители по следующим должностям: директора, начальники, управляющие, заведующие на предприятии, в структурных единицах и подразделениях; главные специалисты (главный бухгалтер, главный инженер, главный механик, главный технолог, главный экономист и др.).

К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности. К собственно служащим относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (агенты, кассиры, контролеры, делопроизводители, учетчики, чертежники и др.).

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Профессионально - квалификационная структура кадров складывается под воздействием профессионального и квалификационного разделения труда. При этом под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью — вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

## **Тема 11. Оценка кандидатов при приеме на работу.**

1 Проблемы и этапы оценки персонала.

2 Методы оценки.

3 Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по оценке.

### **1 Проблемы и этапы оценки персонала**

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме — это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Существует большое количество разных подходов к оценке, но все они страдают общим недостатком — субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- объективно — вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- надежно — относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- достоверно в отношении деятельности — оцениваться должен реальный уровень владения навыками — насколько успешно человек справляется со своим делом;
- с возможностью прогноза — оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

- комплексно — оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

- процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);

- проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

До принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- предварительную отборочную беседу;
- заполнение бланка заявления;
- беседу по найму (интервью);
- тестирование;
- профессиональное испытание;
- проверку рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие решения.

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист отдела кадров.

Цель — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. Беседа по найму (интервью). Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- по схеме — беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;

- слабоформализованные — заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

- не по схеме — заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа — огромный источник информации.

Ступень 4. Тестирование, профессиональное испытание. Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессио-



нальных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

При приеме на работу от претендента требуют документы, которые дают определенную информацию о нем. Ст. 19 КЗоТ РФ запрещает требовать при приеме на работу документы помимо предусмотренных законодательством. Таким законодательством до 25 сентября 1992 г. считались типовые и отраслевые правила внутреннего трудового распорядка, существование которых было предусмотрено ст. 130 КЗоТ РФ. Однако после 25 сентября содержание этой статьи изменилось: из нее исключили упоминание о типовых и отраслевых правилах, что означает передачу права устанавливать перечень документов, необходимых при приеме на работу в организацию. В соответствии со ст. 130 КЗоТ РФ трудовой распорядок на предприятиях, в учреждениях, организациях определяется правилами внутреннего трудового распорядка, которые утверждаются общим

собранием (конференцией) работников предприятия, учреждения, организации по представлению администрации.

Предприятия получили право определять перечень документов, востребованных при приеме на работу. Возможно, в дальнейшем в целях обеспечения равных прав на труд такой перечень будет установлен в ст. 130 КЗоТ. В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Характеристики широко распространены во многих странах. В Германии, например, фирмы обязаны дать работнику рекомендации, которые по существу являются теми же характеристиками. В этом документе организация не имеет право указывать недостатки работника. В то же время в некоторых рекомендациях содержатся как бы между строк определенные косвенные указания на отрицательные черты работника, замеченные кадровыми службами.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

## **2 Методы оценки**

Рассмотрим наиболее популярные методы оценки персонала.

1. Центры оценки персонала. Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

2. Тесты на профпригодность. Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.

3. Общие тесты способностей. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

4. Биографические тесты и изучение биографии. Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Используются также данные личного дела — своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

5. Личностные тесты. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

6. Интервью. Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

7. Рекомендации. Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании

особенно требовательны к оформлению такого рода документов — для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

#### 8. Нетрадиционные методы.

- используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией;

- применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу;

- пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

Приведем сравнительную эффективность методов оценки кандидатов:

Метод оценки	Оценка уровня эффективности, %
Центры оценки персонала	70 — 80
Тесты на профпригодность	60
Общие тесты способностей	50 — 60
Биографические тесты	40
Личностные тесты	40
Интервью	30
Рекомендации	20
Астрология, графология	10

### 3 Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по оценке

Правильно подобрать метод отбора, который следует использовать предприятию, позволяет предварительная оценка результатов отбора и понесенных на него затрат:

Метод (ступень) отбора	Затраты
1 Предварительная отборочная беседа	Незначительные
2 Заполнение бланка заявления	Незначительные
3 Беседа по найму	Затраченное время S Затраты на час
4 Тесты по найму	5 — 10 тыс. долл.
5 Проверка рекомендаций и послужного списка	100 долл.
6 Медицинский осмотр	100 долл.
7 Принятие решения	

Каждая ступень может рассматриваться как фильтр, отсеивающий наименее квалифицированных кандидатов. Ступени 1 — 3 используются практически во всех случаях, а ступени 4 — 6 не всегда. Так, например, ступень 5 необязательна для должностей, не требующих особой ответственности.

В среднем на подбор одного кандидата в США затрачивается до 16—18 чел./ч., в Японии — до 48 чел./ч.

#### *Правильные люди на правильном месте*

В бизнесе нужны правильные люди на правильном месте. Они определяют успех бизнеса. Как же узнать, кто из них соответствует этому определению, а кто нет? Сегодня существуют разные методики, применение которых помогает получить ответ на этот вопрос. Успешно зарекомендовавшие и новые методики отбора персонала аккумулируют в своем опыте профессиональные кадровые компании.

#### *Персонал: инструкция по применению*

Что происходит в ситуации найма нового сотрудника? То же самое. Компания приобретает новый ресурс, который «вводит в эксплуатацию». Она намерена получать от сотрудника устраивающие ее результаты, и тот готов их достигать.

Почему же иногда с течением времени сотрудник, успешный на предыдущем месте работы, оказывается неуспешным в новой компании? В нем ли проблема? К примеру, в работе он проявляет инициативу и принимает самостоятельные решения, а компании из-за авторитарного стиля управления он нужен как хороший исполнитель. В данном случае поведение сотрудника ориентировано на собственное мнение. Его склонность не соответствует условию работы (стилю менеджмента компании), что приводит к конфликтам. Сотрудник и компания, будучи хорошими по отдельности, просто не совсем подходят друг другу. Вероятно, зная об этом заранее, компания предложила бы ему другой участок работы, где от него требовалось бы именно такое поведение: сотрудник показал бы там наибольшую результативность.

#### *Профиль должности и компетенции*

Каждый человек уникален и характеризуется набором индивидуально-личностных качеств, навыков, ценностей и моделей поведения, то есть компетенций. Каждая должность в компании имеет свой профиль, определяющий обязательный или желательный набор компетенций у сотрудника (что он обязан уметь делать и каким он должен быть). Совпадение этих наборов у сотрудника и профиля должности обеспечивает наибольшую эффективность и результативность.

В компетенциях выделяются особо навыки и модели поведения. Если навыки показывают, что человек умеет делать, то модели поведения определяют его склонности и способности к различным видам и условиям работ (процесс - результат, глобальность - детальность, активность - пассивность - аналитизм, процедуры - возможности, содержание - окружение и т.д.).

Для эффективного управления сотрудником решающим является определение его моделей поведения, и помещение его в условия, соответствующие его моделям поведения.

Например, если человек ориентирован на процесс, то он вряд ли будет успешным в активных продажах, где важен результат. И наоборот, человек результата, находящийся на процессной работе (переводчика, секретаря), будет сильно демотивирован.

Определить модели поведения кандидата позволяют проективные вопросы и методы анализа речи (психолингвистика).

#### *Как распознать кандидата за час*

«Расшифровать» кандидата в ходе интервью помогает использование проективных вопросов и методов анализа речи (психолингвистики).

Проективные вопросы раскрывают ключевые мотиваторы человека, то есть то, что им движет к цели. Проективный вопрос является открытым вопросом и вопросом «не о себе». Например, «Как вы считаете, почему в одних компаниях люди воруют, а в других нет?», «Как вы думаете, в результате чего чаще всего возникают конфликты?», «Зачем люди делают карьеру?», «По каким причинам люди работают?». Смысл применения проективного вопроса состоит в том, что в ответе кандидат проецирует самого себя, называет собственные предпочтения и установки в заданных вопросом ситуациях.

Использование в интервью психолингвистики (анализа речи и определения метапрограмм) помогает выявить склонности и способности кандидата к различным видам и условиям работ. Ключевыми для анализа выделяются 7 шкал: «тип референции», «стремление – избегание», «процесс – результат», «процедуры – возможности», «одинокка - менеджер - командный игрок», «содержание – окружение», «активность – рефлексивность».

Тип референции указывает, на основании чего кандидат осуществляет оценку и принимает решения, и выявляет, насколько при принятии решения он склонен ориентироваться на мнение других. Склонность к внешней референции важна для профессий, где необходимо выполнять чьи-то решения (на-

пример, персональный ассистент). Наличие высокой внутренней референции требуется в профессиях, где важно отстаивать собственное мнение - юрист, аудитор, контролер. Для успешного руководителя предпочтительно иметь смешанный тип референции ближе к внутренней (уметь учитывать мнение других при принятии решения, но считать свое мнение решающим), для специалиста в продажах - смешанный ближе к внешней (уметь подстраиваться под клиента).

Оценка кандидата с помощью методов психолингвистики проводится по употребляемым им в речи словесным формам и выражениям (структуре построения фраз). Например, при анализе по шкале «активность - рефлексивность» в ответе кандидата на вопрос «Опишите свои действия / шаги в ситуации...» оценивается выбранная им для ответа форма: «Делаю / сделал бы...» указывает на активность, инициативность; «Мне скажут, что сделать / делается...» отмечает пассивность, необходимость четких указаний и контроля.

Для правильной интерпретации склонностей кандидата важно основываться на данных его ответов на не менее чем 3 вопроса по каждой оцениваемой шкале, заданных непоследовательно. Следует также учитывать подверженность характеристик изменениям с возрастом и профессиональным опытом.

Подобным образом определяются характеристики кандидата по всем семи ключевым показателям. По полученным результатам с высокой степенью достоверности можно быстро оценить кандидата и сравнить его соответствие профилю вакантной должности. Максимальное совпадение профиля и компетенций обеспечит наибольшую результативность кандидата на новом месте работы.

*Кто это сделает правильно?*

Современные компании повышают эффективность бизнеса за счет быстрого реагирования на изменения в окружающей среде и использования успешного опыта других участников рынка и конкурентов (бенчмаркинг). В



ключевой для любых компаний сфере человеческих ресурсов (HR) применение бенчмаркинга также эффективно.

Каждая компания имеет свой уникальный опыт в формировании команды сотрудников. Однако не всегда возможно напрямую изучать и перенимать опыт успешных компаний.

Эффективный способ изучения успешного опыта оценки персонала - сотрудничество с компетентными компаниями по подбору персонала. Как правило, профессиональные кадровые компании постоянно повышают квалификацию своих сотрудников, приглашая для трансляции опыта тренеров и директоров по персоналу известных компаний. Кроме того, в ходе работы по заказам они находятся в постоянном взаимодействии с HR-менеджерами клиентов и аккумулируют их опыт.

Кадровые компании, владеющие методами case-интервью, проективных вопросов и психодиагностики, обладают сегодня редким конкурентным преимуществом. Они предлагают клиентам услугу по подбору персонала с элементами консалтинга.

Консалтинговая часть такой услуги содержит рекомендации по разработке системы мотивации для нанятого сотрудника на основе результатов интервью. Кроме этого, в нем могут быть указаны другие важные для конкретного кандидата аспекты (например, в каких сферах его можно не контролировать, а в каких следует обратить на контроль особое внимание), наличие потенциала, и т.д. Грамотные рекомендации помогают компании адаптировать систему менеджмента и добиваться максимальной эффективности от персонала.

Подход к отбору персонала на основе соответствия профилю должности с использованием case-интервью, проективных вопросов и приемов анализа речи создает возможность четко соотносить подбор людей со стратегическими задачами, постоянно совершенствовать процессы подбора и развития персонала, и в конечном итоге дает важнейшее конкурентное преимущество - уровень людей, работающих в компании. А это именно тот решающий фактор, на

основе которого конкурируют наиболее успешные в бизнесе коммерческие компании. Сегодня побеждает тот, у кого лучше команда!

## **Тема 12. Адаптация персонала.**

1 Понятие адаптации.

2 Цели адаптации

2.1 Уменьшение стартовых издержек

2.2 Снижение озабоченности и неопределенности у новых работников

2.3 Сокращение текучести рабочей силы

2.4 Экономия времени руководителя и сотрудников

2.5 Развитие позитивного отношения к работе

3 Виды адаптации

3.1 Профессиональная

3.2 Психофизиологическая

3.3 Социально-психологическая

3.4 Организационная

3.5 Психическая

4 Этапы адаптации

4.1 Оценка уровня подготовленности новичка

4.2 Ориентация

4.3 Действенная адаптация

4.4 Функционирование

5 Программы адаптации.

### **1 Понятие адаптации**

Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная

— включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Можно привести определение адаптации персонала Эдгара Штейна: «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях»

## **2 Цели адаптации**

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс — к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода — несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию — важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

Зачастую «новичок» приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе.

«Опыт» такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на

то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы.

Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации.

Принципиальными целями адаптации, по А.Я. Кибанову, являются:

### **2.1 Уменьшение стартовых издержек**

Эта цель необходима, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

### **2.2 Снижение озабоченности и неопределенности**

У новых работников в период адаптации на новом рабочем месте очень высок уровень тревожности, из-за боязни сделать что-нибудь не так и данная цель призывает руководителя и менеджера по персоналу к проведению ряда мероприятий, снижающий уровень озабоченности и неопределенности у новых сотрудников

### **2.3 Сокращение текучести рабочей силы**

В период адаптации у новых работников может возникнуть чувство отчужденности, они могут чувствовать себя неуютно на новой работе, поэтому очень часто они реагируют на это увольнением;

### **2.4 Экономия времени руководителя и сотрудников**

Когда имеется четкий план действий, работа продвигается намного быстрее и продуктивнее

### **2.5 Развитие позитивного отношения к работе**

Ведь если работа не будет нравиться и приносить удовольствие, то и продуктивность работы будет снижаться, у персонала не будет стимула к выполнению своих обязанностей, будет быстрее происходить профессиональное выгорание от неудовлетворенности работой.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже рабо-

тающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

### **3 Виды адаптации**

Классификацию адаптации можно произвести по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:

- активная — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

- пассивная — когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

- прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;

- регрессивная — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

- первичная — когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

- вторичная — при последующей смене работы.

Также можно выделить еще два вида адаптации:

- адаптация работника в новой должности;

- адаптация работника к понижению в должности;

4. По направлениям:

- производственная;

- непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой подклассификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной у Кибанова.

Попытаемся раскрыть значения некоторых из приведенных типов адаптации:

**3.1 Профессиональная адаптация** - заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

**3.2 Психофизиологическая адаптация** — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

Психофизиологическая адаптация - особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий

**3.3 Социально-психологическая адаптация** человека к производственной деятельности — адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. Сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе, о формальных и неформальных группах, о соц. позициях отдельных членов группы. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой

**3.4 Организационная адаптация** - усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией. В процессе организационной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Выделяется еще одна специфическая сторона организационной адаптации - подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений

**3.5 Психическая адаптация** является сплошным процессом, который, наряду с собственно психической адаптацией (то есть поддержанием психического гомеостаза), включает в себя ещё два аспекта:

- а) оптимизацию постоянного воздействия индивидуума с окружением;
- б) установление адекватного соответствия между психическими и физиологическими характеристиками. Эффективная психическая адаптация представляет собой одну из предпосылок к успешной профессиональной деятельности. В профессиональной управленческой деятельности стрессовые ситуации могут создаваться динамичностью событий, необходимостью быстрого принятия решения, рассогласованием между индивидуальными особенностями, ритмом и характером деятельности.

Профессиональная адаптация играет большую роль в ситуации вхождения в организацию молодого специалиста, когда имеется в основном теоретическое представление о том, как происходит рабочий процесс. Социально-психологическая адаптация в ситуации с молодым специалистом происходит более слаженно, поскольку на первом месте стоит освоение профессиональных навыков и рабочих отношений. И здесь межличностные отношения формируются, в большинстве случаев, под влиянием опеки и обучения молодых специалистов более опытными.

Обратная ситуация наблюдается, когда на новое место приходит профессионал, за плечами которого, кроме профессионального опыта, опыт существования и развития в других организациях, с другими системами ценностей и отношениями. Здесь социально-психологическая адаптация имеет большее значение, чем профессиональная, поскольку нормы, ценности, система деловых и личностных взаимоотношений в новой команде накладываются на предыдущий опыт человека, и ему приходится зачастую ломать уже существующие стереотипы взаимоотношений в коллективе. Адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в его реальном поведении, в конкретных показателях трудовой деятельности: эффективности труда; усвоении социальной информации и ее практической реализации; росте всех видов активности; удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности.

Большую роль в процессе успешной профессиональной и психологической адаптации играет служба персонала компании и психологи, занимающиеся разработкой проблем вхождения в коллектив новых сотрудников. В результате их деятельности разрабатывается целый комплекс мероприятий, позволяющий снизить как временные, так и психологические затраты на адаптацию новых сотрудников.

#### **4 Этапы адаптации**

Согласно учебному пособию «Управление персоналом» под редакцией Т.Ю.Базарова и Б.Л. Еремина, процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.



#### **4.1 Оценка уровня подготовленности новичка**

Необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным.

Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

#### **4.2. Ориентация**

На данном этапе происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

#### **4.3 Действенная адаптация.**

Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

#### **4.4. Функционирование.**

Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Смена этапов вызывает трудности, называемые «адаптационные кризисы», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного.

Значительная часть обязанностей по профориентации персонала лежит на непосредственном руководителе. Это подчеркивается в ряде учебных пособий. Веснин в этом смысле является автором, широко раскрывающим его функции на всех этапах — от «введения в должность» до завершающих этапов адаптации.

По его мнению, при индивидуальном введении в должность (которое, опять же, предпочтительнее группового, так как более эффективно и требует меньших затрат), непосредственный руководитель «поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписанные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, просить совета. Руководитель осуществляет инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации».

Непосредственно процесс адаптации также значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем чтобы новичка хоро-

шо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Руководителю целесообразно завести карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, на втором — оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, на третьем — смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива.

Сложно утверждать, является ли концентрация адаптационных функций в руках руководителя положительным или отрицательным моментом. Делегируя ему эти функции, надо помнить, что сам руководитель тоже является объектом адаптации, и что ему, подчас, требуется некоторое время на приспособление к подчиненным.

Социально-психологической адаптации руководителей также уделено много внимания у Веснина. Он, в частности, пишет, что эта адаптация сложна «прежде всего из-за несоответствия уровня их и новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований, и руководитель в сущности окажется в положении генерала без войска; в противном случае коллектив будет «стадом без пастуха». Процесс вхождения осложняется в том случае, если прежний начальник остается начальником более высокого уровня».

В учебнике же у Кибанова представлена, по сути, идеализированная схема распределения функций по адаптации персонала между подразделениями. Но ее необходимо изучать и пытаться к ней максимально приблизиться.

Для достижения целей адаптации в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов

или самостоятельное подразделение по управлению профориентацией и адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсультант (профессиональная ориентация) и менеджер по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников).

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в профессиональной ориентации и переориентации, а также выпускников подшефных школ, которые стоят перед выбором своей дальнейшей профессии, и на новых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри ее.

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией должно выполнять следующие функции:

- \* изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей реструктуризации кадрового потенциала;

- \* наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;

- \* расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закреплением ротаций и внутрипроизводственными перемещениями кадров формирование стабильного трудового коллектива;

- \* отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;

- \* организация взаимодействия с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

В обязанности профконсультанта входят:

1. Профессиональная консультация для работников предприятия.
2. Сбор, накопление информации, изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка, престижности профессии.
3. Участие в найме и отборе персонала.

4. Организация (совместно с администрацией школ) работы по профориентации школьников.
  5. Налаживание связей с ПТУ.
  6. Организация оборудования кабинета профориентации на предприятии.
  7. Оказание помощи ПТУ и школам по оборудованию тематических стендов профориентации.
  8. Организация разработки профессиограмм.
  9. Организация тематических вечеров для школьников.
  10. Проведение в школах лекций, семинаров с приглашением рабочих, руководителей, специалистов управления предприятия.
  11. Организация в школах выставок литературы о выборе профессии.
  12. Проведение группового обследования профессиональной направленности школьников.
  13. Организация лектория для родителей школьников по вопросам профориентации.
  14. Проведение в организации дня открытых дверей.
- В обязанности менеджера по персоналу входят:
1. Ознакомление с организацией; характеристика; условия найма; оплата труда.
  2. Представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению.
  3. Организация экскурсии по рабочим местам.
  4. Разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем).
  5. Организация обучения (совместно с отделом обучения).
  6. Введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем)

## **5 Программы адаптации**

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. В

различных учебных пособиях встречаются разные синонимы программ адаптации — их также называют программами ориентации или просто ориентацией. Суть этих явлений примерно одна и та же. Мы будем пользоваться термином «программа адаптации», так как считаем адаптацию базовым и всеохватывающим процессом, подчиняющим себе введение в должность и ориентацию.

Большинство авторов разделяют программу на общую и специальную (специализированную). Общая программа адаптации касается в целом всей организации. Разные авторы включают в нее от 6 до 9 основных вопросов.

Наиболее полно изложена суть общей программы адаптации в учебнике Базарова и Еремина. Согласно ему, в ходе проведения программы должны затрагиваться следующие вопросы:

1. Общее представление о компании: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях.

2. Политика организации: принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника; права непосредственного руководителя; организации рабочих; постановления профсоюзов и политика компании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Служба быта: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей;

8. Экономические факторы: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После осуществления общей программы следует перейти к специальной (специализированной). Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом и осуществляется как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). В нее должны быть включены следующие вопросы:

1. Функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длитель-

ность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность: виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; перерывы (перекуры, обед); телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения.

5. Представление сотрудников подразделения.

Данные программы можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение.

Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, и им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

Особо следует отметить адаптацию женщин, выходящих на работу после отпуска по уходу за ребенком. Чем дольше она находится дома, тем сложнее ей включиться в трудовой ритм. Связано это с тем, что, во-первых, после ее выхода на работу обычно обнаруживается большой пробел в знаниях (за три года может очень многое поменяться, например, появиться новое про-



граммное обеспечение или новые технологии). Во-вторых, нарушается ритм жизни: во время отпуска женщина сама планировала свое время, выйдя же на работу, она вынуждена находится положенное количество времени на одном месте. В-третьих, возникает психологический барьер, при котором женщина должна опять принять статус подчиненной.

Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

### **Тема 13. Оценка труда персонала: понятие, этапы, уровни**

- 1 Оценка труда персонала и ее функции
- 2 Основные требования к системе оценки труда.
- 3 Этапы оценки труда.
- 4 Уровни оценки труда персонала.
- 5 Основные подходы к оценке труда.
- 6 Методы оценки труда персонала
  - 6.1 Методы индивидуальной оценки
  - 6.2 Методы групповой оценки
- 7 Сообщение результатов оценки труда.

#### **1 Оценка труда персонала и ее функции**

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства. Определение степени эффективности труда имеет своей главной целью: улучшить результативность работы персонала, помогая ему реализовать и полностью использовать его потенциал; снабжать работников и руководителей информацией, необходимой для принятия решений, связанных с работой.

В этом заключается основная цель оценки результатов деятельности персонала, которую можно разделить на три группы функций: административную, информационную и мотивационную.

Административные функции: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. Каждая организация должна осуществлять

оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и служащим, удовлетворяя их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе - отличный способ признания достижений работника. Однако при принятии решений о продвижении по службе руководство должно поощрять только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей в новой должности.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководство считает, что он или она будут работать более эффективно в другой должности. Иногда перевод используется и в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает, что прекращение трудового договора с ним было бы неэтичным. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности, и работник оказывается на такой должности, где он еще может приносить какую-то пользу, но не будет «блокировать» карьеру способному молодому работнику.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предложили достаточные возможности для ее улучшения, но он не хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение.

Информационные функции. Оценка результатов деятельности нужна для информирования людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает не только о том, достаточно ли хорошо он работает, но и каковы его сильные или слабые стороны и в каком направлении он может совершенствоваться.

Мотивационные функции связаны с тем, что, определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

Информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны и действуют как система. Информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Оценка деятельности персонала требует наличия стандартов, с которыми сравнивается его деятельность. В стандарты исполнения следует включать два основных вида информации: что сделано и как хорошо это сделано. Стандарты исполнения нацелены на то, как хорошо задания выполнены. Каждый стандарт должен быть достаточно ясно изложен, для того чтобы руководитель и подчиненный знали, чего ожидать и будет ли это достигнуто. Так как стандарты исполнения и трудовые задачи тесно связаны между собой, общепринятым является их взаимное развитие. Стандарты исполнения переводят требования к работе на уровни, приемлемые или неприемлемые для поведения работника. Они играют критическую роль в системе «анализ работы - оценка исполнения».

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи: оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвигания некомпетентных сотрудников; снизить затраты на обучение; поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию; организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы; разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо: установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки; выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку); обязать определенных лиц производить оценку результативности труда; вме-

нить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда; обсудить оценку с работником; принять решение и документировать оценку.

## **2 Основные требования к системе оценки труда**

Ключевыми требованиями к любой системе оценки являются: уместность, чувствительность, надежность, приемлемость и практичность.

Рассмотрим каждое из них.

Уместность предполагает, во-первых, четкие связи между стандартами исполнения для индивидуальной работы и целями организации и, во-вторых, четкие связи между критическими элементами, идентифицированными через анализ работы и размеры оценочных форм.

Чувствительность заключается в том, что оценочная система исполнения должна быть способна отличать эффективных исполнителей от неэффективных. Если этого нет, то система оценки не может быть использована для целей управления и, конечно, не может помочь работникам в их развитии.

Надежность касается последовательности суждения. Для любого работника оценка составляется по рейтингам работы независимо от других, близких по смыслу суждений. Но оценки, данные различными людьми (руководители, равные по положению, подчиненные), очень различаются по одной и той же работе.

Приемлемость - на практике наиболее важное требование, так как программы управления персоналом должны быть поддержаны теми, кто будет их использовать, или теми, кто потенциально может им препятствовать.

Практичность предполагает, что инструменты оценки должны быть просты для понимания и использования руководителями и подчиненным.

## **3 Этапы оценки труда**

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают: описание функций; определение требований; оценку по факторам (конкретного исполнителя); расчет общей оценки; сопоставление со стандартом; оценку

уровня сотрудника; доведение результатов оценки до подчиненного.

Проведение оценки предполагает четкую последовательность действий:

Действия	Комментарии
<p>Определение ЦЕЛИ. Зачем проводится? Что оценивается?</p>	<p>Важнейшее условие успешного проведения оценки - бесконфликтность целей, процедур, подготовки, ожиданий. На этапе выработки цели определяются:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Собственно цель и ее конкретизация (подцели). Чем четче определены цели, тем легче построить процедуру. Если цель невозможно описать, последующая деятельность становится бессмысленной.</li> <li>2. Как будут применяться результаты. Для начала целесообразно охарактеризовать кратко ситуацию в организации (например, планируется реструктуризация компании и расширение бизнеса, внедрение новых условий работы). Данная информация будет использоваться для планирования человеческих ресурсов. Можно будет оценить, способен ли каждый конкретный сотрудник приспособиться к новым условиям, следует ли производить увольнения, перемещения, можно ли с существующим коллективом решить поставленные задачи и т.п.</li> <li>3. Прежде чем приступить к процедуре, стоит задуматься, как результаты будут обобщаться и анализироваться. Оценка, как и любой сбор информации, предполагает дальнейшую ее обработку. Если этот фактор не учтен, то работа с информацией может оказаться чрезмерно заткнутой и дорогостоящей (особенно, в крупных организациях).</li> </ol>
<p>Определение предмета оценки. ЧТО и КОГО оценивать?</p>	<p>При выборе предмета оценки следует понимать, насколько компания способна определить стандарты (эталоны). Например, при отсутствии четко определенных должностных обязанностей, оценить выполнение должностных обязанностей конкретным сотрудником можно лишь приблизительно, при этом не исключено, что результат будет поверхностным и субъективным.</p>
<p>Определение субъекта оценки. КТО оценивает?</p>	<p>Следует отметить, что к оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие руководители, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Таким образом, минимальное знакомство с методами оценки персонала всех работников - гарантия того, что применяемые методы дадут ожидаемый эффект.</p>
<p>Определение КРИТЕРИЕВ оценки. С ЧЕМ сопоставляем?</p>	<p>Критерии оценки могут быть как количественными, так и качественными, при этом, и те, и другие должны соответствовать следующим условиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Измеримость (для количественных критериев). Качественные критерии должны быть переведены в количественные (инверсия), например, "критерий хорошая работа" должен быть изменен на "отсутствие рекламаций со стороны..."</li> <li>· Значимость для целей проведения оценки</li> <li>· Простота (любые сложные формулировки должны быть разложены на простые составляющие, например, понятие "профессионализм" не может служить критерием оценки, это понятие должно быть разложе-</li> </ul>

	но на составляющие, позволяющие его конкретизировать: знание предметной области, сформированные навыки, результаты труда).
<p><b>ВЫБОР МЕТОДА КАК ОЦЕНИВАЕМ?</b> (что показывает, затраты, ресурсы)</p>	<p>После того, как определена цель проведения аттестации и критерии оценки, необходимо выбрать метод, с помощью которого будет проводиться оценка. При выборе метода следует учитывать два основных показателя: насколько полно он позволяет собрать информацию об оцениваемых сотрудниках для работы с критериями оценки (соответствие целям оценки), и насколько данный метод возможен в данных условия (определение затрат и требуемых ресурсов). Первое легко определяется в ходе подготовки процедуры оценки. А второе стоит просчитать - во что обойдется процедура оценки: умножить количество планируемых человеко-часов (на подготовку и проведение оценки) на почасовую заработную плату, прибавить к этому недополученную прибыль (так как во время аттестации работник не будет выполнять основные должностные обязанности), прибавить организационные расходы (печать бланков, обработка материалов). Если полученная сумма представляется разумной, можно начинать подготовку. Если цель не оправдывает средства, то стоит пересмотреть масштабы оценки, число и ранг вовлеченных в процедуру сотрудников, подобрать более простые методы.</p>
<p><b>ПОДГОТОВКА</b> Организация процесса</p>	<p>Когда окончательное решение о проведении оценки выбранными методами принято, необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Подготовить Положение об оценке. Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные в результате аттестации изменения (должность, оклад) должны быть юридически грамотно оформлены.</li> <li>· Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом оценки, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты оценки.</li> <li>· Составить план проведения оценки(подготовка, проведение, анализ результатов).</li> <li>· Обязательно предусмотреть обратную связь - каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей оценки и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем.</li> </ul>
<p><b>ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ</b> Реализация процесса</p>	<p>Выполнить все мероприятия в соответствии с разработанными документами и планами.</p>
<p><b>АНАЛИЗ</b> Подготовка управленческих решений</p>	<p>Анализ полученной информации может проводиться для выявления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Необходимости изменения условий работы сотрудников, прошедших оценку (приведение человеческих ресурсов в соответствие с планами и возможностями организации);</li> <li>· Необходимости изменений в организации работы оцениваемых работников (по результатам выявления рабочих проблем);</li> <li>· Необходимости изменений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации.</li> </ul>
<p><b>ДЕЙСТВИЯ</b> Принятие УПРАВЛЕНЧЕСКИХ решений</p>	<p>Принятие решений, связанных с изменением условий работы работников, например, изменение компенсационного пакета:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· изменение заработной платы (материальное стимулирование);</li> <li>· изменение системы поощрения/наказания (моральное стимулирование)</li> </ul>

	<p>ние);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· повышение личной мотивации.</li> </ul> <p>Принятие решений, связанных с изменением организации работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· перераспределение зон ответственности;</li> <li>· перепроектирование бизнес-процессов;</li> <li>· изменение условий труда.</li> </ul> <p>Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· реализация выявленного потенциала работников;</li> <li>· информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;</li> <li>· развитие карьеры;</li> <li>· корректировка кадровой политики.</li> </ul>
--	---

#### 4 Уровни оценки труда персонала

Говоря о системах оценки труда, можно выделить три основных уровня оценки

	Уровень оценки	Периодичность	Метод	Возможности использования
1.	Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)	Один раз в день, один раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям Обсуждение	Обратная связь с оцениваемым с целью модификации поведения и обучения
2.	Периодическая оценка исполнения обязанностей	Один раз в полгода, год	Анкетирование по фактическим действиям и результатам труда Интервью Обсуждение	Определение перспективы и разработка совместных целей
3.	Оценка потенциала	Разовая, перманентная	Тестирование Центр оценки	Построение кадрового прогноза, планирование карьеры

#### 5 Основные подходы к оценке труда

1. Оценка результата (например, полученной прибыли).  
Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

2. Оценка поведения (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема — отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3. Рейтинги успешности (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода — ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4. Процедуры ранжирования, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

## **6 Методы оценки труда персонала организации**

### **6.1 Методы индивидуальной оценки.**

Оценочная анкета представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Оценочная анкета (фрагмент)

Заполняется самим работником

Общение с коллегами:

пишу ясно и кратко  
говорю ясно и кратко  
хорошо работаю с коллегами  
хорошо работаю с подчиненными  
хорошо работаю с начальниками  
учтив, всегда помогаю клиентам  
убедительно излагаю идеи

Навыки работы/опыт

всегда завершаю рабочие заседания  
знаю основные аспекты работы



немного нуждаюсь в контроле  
иногда делаю ошибки  
работаю по графику  
знаком с современными достижениями в данной области

#### Планирование работы

устанавливаю себе реальные задачи  
точно анализирую запросы и нужды  
результативен  
разрабатываю большое количество решений  
эффективно обнаруживаю и решаю проблемы

#### Организация личного труда

содержу документацию в полном порядке  
распределяю задания должным образом  
проверяю эффективность действий  
определяю основные цели работы  
экономлю и эффективно использую время

#### Контроль

твердо придерживаюсь политики предприятия и установленных  
процедур  
определяю приемлемые стандарты качества  
не выхожу за рамки установленных расходов

#### Прочие качества

знаю, где искать информацию  
разрабатываю и развиваю творческие идеи  
хорошо справляюсь с работой при наличии давления  
приспосабливаюсь к переменам  
принимаю хорошие решения

Подпись работника \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Модификация оценочной анкеты — сравнительная анкета. Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний пра-

вильного или неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти описания как бы по шкале от “отлично” до “плохо”, в результате чего появляется “ключ” анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Используют также анкету заданного выбора, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

#### Анкета заданного выбора (фрагмент)

Оцените по шкале убывающей важности в баллах (от 1 до 4) следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник: оценку “1” получает наиболее характерная черта работника, оценку “4” — наименее характерная черта.

- \_\_\_\_\_ не ждет проблем
- \_\_\_\_\_ схватывает объяснение “на лету”
- \_\_\_\_\_ редко теряет время
- \_\_\_\_\_ с ним легко разговаривать
- \_\_\_\_\_ становится лидером при работе в группе
- \_\_\_\_\_ теряет время на необходимые аспекты работы
- \_\_\_\_\_ спокоен и невозмутим при любой ситуации
- \_\_\_\_\_ много работает

Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

## Бланк по оценке поведенческих установок

### Инженерная компетенция

(непосредственно связанная с исполнением проектов) (фрагмент)

Фамилия инженера \_\_\_\_\_

9	Владеет широким спектром технических навыков, и от него можно ожидать выполнения всех заданий с отличным результатом
— 8— —7—	Способен применять в большинстве ситуаций хороший спектр технических навыков, от него можно ожидать хорошего выполнения части заданий
— 6— —5—	Способен применять некоторые технические навыки, и от него можно ожидать адекватного выполнения большей части заданий
— 4— —3—	Имеет определенные трудности с применением технических навыков, и от него можно ожидать сдачи большей части проектов с опозданием
— 2— —1—	Не умеет применять технические навыки, и можно ожидать затягивания работы вследствие этого неумения

Описательный метод оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

Метод оценки по решающей ситуации. Специалисты по оценке готовят список описаний “правильного” и “неправильного” поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Шкала наблюдения за поведением. Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения ра-

ботника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Бланк наблюдения за поведением  
(фрагмент)

Поведение на работе	
1 Приходит на работу пять дней в неделю	
Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда	
2 Приходит на работу вовремя	
Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда	
3 Предупреждает начальство по крайней мере за 2 часа в случае, если будет отсутствовать или опоздает	
Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда	
4 Находит кого-либо, кто подменит в случае отсутствия	
Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда	

## 6.2 Методы групповой оценки.

Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой. Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

Выход может быть найден, если использовать метод альтернативной классификации. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

Сравнение по парам делает классификацию проще и достовернее — сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть

затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

Метод заданного распределения. Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например:

10% — неудовлетворительно  
20% — удовлетворительно  
40% — вполне удовлетворительно  
20% — хорошо  
10% — отлично

---

всего — 100 %

Единственное, что требуется от эксперта, — выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

### **7 Сообщение результатов оценки труда**

Одним из важных кадровых мероприятий является доведение до самого работника информации о степени его успешности в работе.

В зависимости от цели оценки возможны два подхода:

- если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;

- если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то тогда информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты. Однако для повышения результативности оценочных мероприятий обратная связь работнику необходима. Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Цели беседы с работником — не только сообщение ему результатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки способствуют:

- подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;
- спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться;
- планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущей работы самим сотрудником;
- упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях работников, о недостатках следует говорить между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике личностных качеств. Не следует упоминать более одного-двух недостатков во время одной беседы, так как некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;
- оптимальный объем информации, так как слишком большой ее объем может запутать слушателя;
- самооценка работника.

#### **Тема 14. Социально – психологический климат**

1 Сущность понятия социально-психологического климата в трудах ученых.

2 Общая характеристика социально-психологического климата коллектива.

3 Потребности работника организации.

4 Влияние социально-психологического климата на потребности работника организации.

## **1 Сущность понятия социально-психологического климата в трудах ученых**

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. А это, в свою очередь, связано с перспективой возрастания социальных факторов в структуре производства, с совершенствованием как организации, так и условий труда. От уровня оптимальности социально-психологического климата каждого отдельного трудового коллектива во многом зависит и общая социально-политическая, идеологическая атмосфера общества, страны в целом.

Значимость социально-психологического климата определяется также тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса. Социально-психологический климат выступает также в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива.

В многочисленных определениях и интерпретациях социально-психологического климата, предложенных на Западе, имеется одна общая черта: везде говорится о взаимодействии индивида с организационной средой. Известный американский психолог, один из создателей психологической теории организации - К. Левин - вначале пользовался понятием «социальная атмосфера»

ра», которое и до сих пор встречается в работах некоторых американских авторов. И, хотя Левин не дал точного определения этому понятию, среди психологов установилось своего рода согласие, что под ним понималась некая совокупность психологических характеристик среды и что оно является синонимом понятий «климат среды», «климат организации».

Быстрое развитие в США психологии организации и управления во второй половине 50-х гг. потребовало уточнить содержание социально-психологического явления, названного климатом, что привело к возникновению ряда новых понятий.

Центральное место среди них занимает понятие «климат организации», или «организационный климат». Причем число определений настолько велико, и они так разнообразны, что зарубежные психологи предпочитают идти по пути выделения наиболее общих для разных определений признаков. Так, изучив точки зрения многих авторов, Р. Таджури считает, что климат - это относительно устойчивое качество внутренней среды организации, которое: а) чувствуется членами этой организации; б) влияет на их поведение; в) может быть описано по ряду измерений в ценностных понятиях, принятых организацией.

Дж. Кэмпбелл и его соавторы выделяют для характеристики климата организации следующие четыре фактора:

- степень автономии действий для индивида;
- степень структурно-ролевой спецификации его положения;
- тактику вознаграждений;
- уровень взаимоподдержки, теплоты и внимания в отношениях между членами организации.

Интересно и такое определение, которое дал французский психолог Гадбуа: «Климат организации, - пишет он, - представляет собой глобальное восприятие ее членами ряда общих, относительно устойчивых свойств этой организации и социальных воздействий, которые происходят внутри ее».

Американские психологи Джеймс и Джонс полагают, что «...организационный климат связан с характеристиками организации, главными



результатами ее деятельности и представляемыми ею стимулами. Психологический же климат связан с характеристиками индивидов, а именно с промежуточным психологическим процессом, посредством которого индивид переводит взаимодействие между воспринимаемыми организационными и индивидуальными свойствами в систему ожиданий, интересов, поведений и т. д.». Этот довольно сложный тезис был изложен несколько в иной форме Гэвиным и Ховуом, которые считают, что «психологический климат понимается как многомерная описательная модель организации, созданная восприятием индивида». Климат организации - это комплекс ее объективных свойств, а психологический климат - результат восприятия этих свойств членами организации.

Дифференциация исследований климата в зависимости от их объектов и целей привела к возникновению новых, более узких и специализированных понятий. Так, Шнейдер и Халл, изучая проблему удовлетворенности своей деятельностью среди священников, стали пользоваться понятием «климат работы». Центральным фактором, определяющим содержание этого вида климата, были сама работа и среда, в которой она велась.

Таджури предложил дальнейшее дробление понятия климата. Он считает необходимым, например, различать «административный климат» и «климат менеджмента». Под первым понимался ряд факторов, определяющих условия работы администраторов различных уровней, под вторым - общие принципы отношения к человеку в той или иной организации.

Довольно часто понятие «климат» подменяется такими терминами, как «среда», «мораль организации», «культура организации» и т.п.

Попытки определять и измерять климат организации через удовлетворение потребностей индивидов привели к возникновению в американской психологии длительной дискуссии о необходимости вообще понятия психологического климата, или климата организации. Вопрос этот был поставлен в докторской диссертации и статьях Джоханнессона в 1973 г. Этот автор полагает, что понятия климата и удовлетворенности работой в значительной степени совпадают. Обосновал он свою точку зрения тем, что исследователи климата нередко

использовали «методы измерения, идентичные тем, которые часто применяются при исследовании удовлетворенности». А раз это так, заключал Джоханнесон, то – «удовлетворенность работой и перцептуально измеряемый климат в большой степени совпадают».

Большинство американских психологов не согласились с ним, экспериментально доказав, что феномены удовлетворенности работой и климата не совпадают и отличаются по своему содержанию. Весьма убедительным в этом отношении оказалось исследование Шнейдера и Снайдера, показавших на ряде организаций, что число совпадений в оценках климата в три раза превышает число совпадений в оценках удовлетворенности работой.

Различны также точки зрения на роль климата в общей системе организации. Для одних авторов климат выступает в качестве зависимой переменной, т.е. в виде конечного результата взаимодействия различных факторов. Другие, как, например Лоулер, Холл и Олдхэм, видят в нем промежуточную переменную, которая опосредует влияние факторов структуры и организационных процессов на эффективность организации и уровень удовлетворенности ее членов.

В зарубежной психологии говорят об «организационной культуре» в организациях, которая опирается на формирование психологического климата отношений между работниками.

В отечественной социальной психологии термин «психологический климат» впервые использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы.

Одним из первых раскрыл содержание социально-психологического климата В. М. Шепель. Психологический климат, по его мнению - это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми в организации состоит из трех составляющих. Первая составляющая - это социальный климат, который определяется осознанием общих целей и задач организации. Вторая составляющая - моральный климат, определяющийся принятыми моральными ценностями организа-

ции. Третья составляющая - это психологический климат, то есть те неофициальные отношения, которые складываются между работниками. В целом, этот феномен принято называть социально-психологическим климатом коллектива организации.

По исследованиям отечественных социальных психологов (К. К. Платонова, А. А. Русалиновой, В. М. Шепеля, Б. Д. Парыгина, А. Н. Щербань и др.) можно отметить, что феномен социально-психологического климата включает понятие состояния психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Социально-психологический климат, как интегральное состояние организации включает целый комплекс различных характеристик.

Разработана определенная система показателей, на основании которых оказывается возможным оценить уровень и состояние социально-психологического климата. При его изучении с помощью анкетного опроса за основные показатели обычно берутся следующие: удовлетворенность работников организации характером и содержанием труда, взаимоотношениями с коллегами по работе и менеджерами, стилем руководства фирмой, уровнем конфликтности отношений, профессиональной подготовкой персонала.

Б. Ф. Ломов включает в понятие психологический климат систему межличностных отношений, психологических по природе (симпатия, антипатия, дружба); психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие); систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.

Р. Х. Шакуров рассматривает понятие психологического климата с двух его сторон: психологической, которая раскрывается в эмоциональных, волевых, интеллектуальных состояниях и свойствах группы и социально-психологической, которая проявляется в интегративных особенностях психологии группы, значимых для сохранения ее целостности и для ее функционирования как самостоятельного объединения людей.

По мнению К. К. Платонова и В. Г. Казакова, социально-психологический климат - это такое свойство группы, которое определяется межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли от которых зависит степень активности в достижении целей, стоящих перед группой.

Е. С. Кузьмин считает, что понятие психологический климат отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в одном коллективе. В понятие психологический климат включают систему межличностных отношений, психологических по природе (симпатия, антипатия, дружба), психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие); систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.

Остановимся на определении социально-психологического климата отечественных авторов, в частности К. К. Платонова и В. М. Шепеля, так как в нашей стране данное понятие рассматривают как раз с таких позиций, как отмечали эти ученые.

## **2 Общая характеристика социально-психологического климата коллектива**

Социально-психологический климат может рассматриваться в качестве полифункционального показателя:

- уровня психологической включенности человека в деятельность;
- меры психологической эффективности этой деятельности;
- уровня психического потенциала личности и коллектива, не только реализуемых, но и скрытых, неиспользованных резервов и возможностей;
- масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива;
- тех сдвигов, которые происходят в структуре психического потенциала личности в коллективе.

Социально-психологический климат коллектива всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и, несомненно, зависит от общего состояния окружающих его людей. В свою очередь атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной и т.д.

По мнению К. К. Платонова - социально-психологический климат (как свойство группы) является одним (хотя и важнейшим) из компонентов внутренней структуры группы, определяется межличностными отношениями в ней, создающими стойкие настроения группы, от которых зависит степень активности в достижении целей.

Социально - психологический климат (СПК) – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Климат отношений между людьми в организации состоит из трех составляющих. Первая составляющая – это социальный климат, который определяется осознанием общих целей и задач организации. Вторая составляющая – моральный климат, определяющийся принятыми моральными ценностями организации. Третья составляющая – это психологический климат, т.е. те неофициальные отношения, которые складываются между работниками.

Взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом – важнейшая проблема для руководителей компании, фирмы. Благоприятный СПК – это итог систематической работы и мероприятий руководителей, менеджеров, психологов и всех сотрудников организации.

Удовлетворенность взаимоотношениями по горизонтали (с товарищами) и по вертикали (с руководителями) рассматривается как важный показатель СПК в трудовом коллективе.

Наиболее важными факторами, определяющим уровень психологического климата производственного коллектива являются личность руководителя и система подбора и расстановки административных кадров. На него оказывают влияние и личностные качества руководителя, стиль и методы руководства, авторитет руководителя, а также индивидуальные особенности членов коллектива.

От руководителя зависят подбор кадров, поощрение и наказание членов коллектива, продвижение их по службе, организация труда работников. Многое зависит от его стиля руководства. Члены коллектива как личности определяют его социальную микроструктуру, своеобразие которой обуславливается социальными и демографическими признаками (возрастом, полом, профессией, образованием, национальностью, социальным происхождением). Психологические особенности личности способствуют или мешают формированию чувства общности, то есть влияют на формирование социально-психологического климата в трудовом коллективе.

### **3 Потребности работника организации**

Основные потребности:

- Физиологические потребности;
- Потребность в защищенности (безопасности).
- Потребность в равенстве. Она сформировалась в социальном мире в ходе всего нравственного развития человечества и происходит от господствующей в биологическом мире потребности в превосходстве, заложенной у животных на уровне инстинкта. В ходе нравственного развития потребность в превосходстве сменилась потребностью в равенстве.
- Отрицательные и положительные оценки. У каждого человека есть потребность быть оцененным. Эта потребность связана с такой важной личностной структурой как уровень притязаний.
- Потребность в признании компетентности.
- Потребность в принадлежности и причастности.
- Потребность в самоутверждении.

- Потребность роста. На начальных этапах своей профессиональной карьеры все работники рассчитывают на продвижение по карьерной лестнице и на духовное развитие.

- Потребность в информации. Чтобы работник деятельность работника была эффективной, ему необходимо иметь доступ к информации.

- Материальные потребности;

- Потребность в хороших взаимоотношениях. Естественно, человеку необходимо общение. И если у работника складываются хорошие взаимоотношения с коллегами и начальством, то это способствует его развитию и успехам в делах. Чтобы человек развивался, ему необходима благодатная почва для этого, и благоприятный социально-психологический климат в коллективе будет способствовать этому.

#### **4 Влияние социально-психологического климата на потребности работника организации**

Работнику важно, чтобы трудовая деятельность на данном предприятии удовлетворяла как можно в большей степени все потребности, и обычно для этого работники прилагают немалые усилия. Удовлетворение большинства потребностей работника связано именно с деятельностью в коллективе.

Физиологические потребности и потребность в безопасности должна удовлетворять сама организация, её эффективно действующая система. Социально-психологический климат коллектива может определять, будет ли чувствовать себя защищенным работник, трудясь именно в этом коллективе. Если СПК в коллективе благоприятный - коллеги помогают и поддерживают друг друга, то сотрудники будут чувствовать себя более уверенно, то есть благоприятный СПК в коллективе повысит эффективность трудовой деятельности.

Удовлетворение потребности в равенстве также зависит от СПК. Каждый работник стремится быть не хуже других или даже лучше. Если атмосфера в коллективе располагает к тому, чтобы сотрудники конфликтовали друг с другом, то многие будут стремиться показать свое превосходство над остальными.

Если же СПК в коллективе благоприятный, то коллеги могут не претендовать на «высшую» позицию, а быть наравне со всеми.

Каждый желает быть оцененным, и если человек получает положительные отзывы от коллег и руководства, то это стимулирует его к дальнейшему совершенствованию. Если же в коллективе неблагоприятный СПК, то, естественно, сотрудники будут тратить силы на то, чтобы обороняться от нападков или, наоборот, на нападение. Соответственно, самооценка и самоуважение будут низкими, работник не удовлетворит данную потребность.

В процессе трудовой деятельности работник совершенствуется как профессионал, и ему требуется подтверждение его значимости со стороны окружающих. Если работник слышит похвалу в свой адрес, то он, как правило, старается платить тем же. Если СПК в коллективе неблагоприятный, то коллеги могут подчеркивать только отрицательные черты личности сотрудника.

Потребность в принадлежности компании можно удовлетворить опять таки посредством хорошего социально-психологического климата в коллективе. Для человека важно трудиться в престижной фирме, ему приятно, если в кругу друзей ему говорят, что работать в такой фирме это почетно. Но даже если этого не происходит, то сотрудники обычно утверждают, что их организация самая лучшая, и даже в случае неудачи рассчитывают на успех в будущем.

Для каждого человека важно самоутвердиться. И если в коллективе его значимость подтверждается, все признают, что он действительно замечательный человек и профессионал, что данная профессиональная деятельность – его стезя, то работник чувствует себя состоявшимся человеком. Однако если работнику постоянно напоминают, что он плохой профессионал и ничего в жизни не добился, то это не приведет ни к чему хорошему. Человек или захочет самоутвердиться за счет других, или, наоборот, будет средством для того, чтобы другие самореализовались.

С приходом в конкретную организацию работник планирует каких результатов он может добиться, какую ступень в карьерной лестнице занять. Однако параллельно профессиональному росту, работник растет духовно. Благо-



приятный социально-психологический климат в коллективе способствует удовлетворению потребности в росте. Ведь если коллеги помогают и радуются успехам друг друга, то работник растет духовно, совершенствуясь как профессионал. Если наблюдается обратная картина, то работники завидуют друг другу и заботятся только о себе.

Для работника также необходимо удовлетворить потребность в информации, и не только в служебной, необходимой для профессиональной деятельности. Ему нужно знать какое значение имеет его организация, какие отношения складываются в ней. Если в коллективе отмечается благоприятный СПК, то, соответственно, коллеги помогают друг другу, и сотрудники получают нужную им информацию. Однако при неблагоприятном СПК наблюдается такая ситуация, при которой коллеги могут не дать нужную информацию или же дать ложную, чтобы этот сотрудник не справился с заданием.

Если коллектив работает слаженно, вовремя и эффективно выполняя задания, то в большинстве случаев материальное вознаграждение обеспечено, а также руководство может материально поощрять тех, работников, которые трудятся лучше других. И благоприятный СПК в коллективе способствует тому, чтобы каждый его член мог рассчитывать на премию. Если же отношения в коллективе сложные, то невыполненная вовремя работа может стать «камнем преткновения», из-за которого отношения ещё более ухудшатся, ведь сотрудники не выполнили план и, соответственно, не получили желаемого вознаграждения. А также отдельный сотрудник может трудиться только для того, чтобы получить персональное вознаграждение, используя при этом других.

Человеку необходимо общение. Если в коллективе коллеги общаются друг с другом, проводят вместе свободное время, дружат, то данную потребность человек удовлетворяет, а заодно и потребность в хороших взаимоотношениях с коллегами. Однако может отмечаться и такая ситуация, при которой коллеги общаются только на службе, по причине своих обязанностей и тогда данная потребность может и не удовлетвориться.

Таким образом, взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом - важнейшая проблема для руководителей компании, фирмы. Поэтому так важно знание важнейших составляющих СПК организации, разработанных как отечественными, так и зарубежными исследователями. Благоприятный СПК - это итог систематической работы и мероприятий руководителей, менеджеров, психологов и всех сотрудников организации.

### **Раздел III**

#### **Карьера**

#### **Тема 15. Составляющие карьерного роста. Обучение персонала.**

##### **Планирование карьеры**

- 1 Условия, при которых карьера совпадает с реальным профессиональным ростом.
- 2 Динамика работоспособности.
- 3 Цели корпоративного обучения.
- 4 Основные потребности в обучении.
- 5 Формы организации корпоративного обучения.
- 6 Мотивация сотрудника по отношению к обучению.
- 7 Этапы эффективного обучения персонала
  - 7.1 Разработка программы
  - 7.2 Подбор преподавателей
  - 7.3 Методика проведения обучения
  - 7.4 Оснащение учебного процесса
  - 7.5 Контроль результатов обучения. Схема Киркпатрика.
- 8 Планирование карьеры.
- 9 Типы планирования карьеры
  - 9.1 Профессиональная карьера

9.2 Внутриорганизационная карьера

9.3 Межорганизационная карьера

10 Этапы планирования карьеры

10.1 Предварительный этап карьеры

10.2 Этап становления

10.3 Этап продвижения

10.4 Этап сохранения

10.5 Этап завершения

10.6 Пенсионный этап

## **1 Условия, при которых карьера совпадает с реальным профессиональным ростом.**

Профессионализм безусловно означает эффективность труда, то есть достижение достаточно высокого социально значимого результата, получение продуктов труда (материальных, духовных), соответствующих требованиям общества.

Результативность труда — это наличие результатов, итогов труда, которые могут быть позитивными (запланированными) и негативными (неожиданными).

Продуктивность — наличие продукта труда, соответствующего необходимым стандартам в профессии.

Эффективность — соответствие полученного результата поставленным целям и задачам; эффективность — более узкое понятие, чем результативность, ибо охватывает как правило позитивные результаты. Эффективность определяют либо количеством затрат, необходимых для получения определенного результата, либо результатом, полученным при определенных затратах.

Оптимальность — достижение наилучшего результата в данных условиях при минимальных затратах времени и усилий участников. Оптимальность уже чем эффективность, ибо это не просто достижение поставленной цели, а при минимальных затратах сил и времени работника.

Предметные показатели эффективности чаще характеризуют результат труда, а психологические, личностные обычно относятся к процессу труда; вместе с тем при оценке результата учитывается и психологическая цена усилий человека.

При оценке эффективности труда целесообразно различать:

- объективные, предметно-технологические показатели эффективности: производительность (количество продукции, выпущенной в единицу времени). Сама производительность труда характеризуется прямыми показателями - количество продукции, выработанной в единицу времени и обратными показателями - трудоемкостью, то есть временем, затраченным на производство единицы продукта; обобщающий показатель производительности — количество продукции, выработанной в единицу времени. Другими объективными показателями эффективности являются качество (соответствие продукции ГОСТам и требованиям технологии), надежность качественная (способность выполнять требуемые операции в заданный интервал времени), надежность количественная (вероятность выполнения требуемых функций в течение заданного времени и в заданных условиях)

- субъективные, психологические, личностные показатели эффективности: вкладываемость человека, вовлеченность разных сторон и уровней психики человека в осуществление деятельности, активизация не только умственных, когнитивных способностей человека, но и отработанность исполнительных операций, действий, а также зрелость мотивационно-волевых компонентов, заинтересованность человека трудом и удовлетворенность его процессом и результатом, успех-неуспех в предыдущей деятельности, а также психологическая цена результата по величине затрат личностных ресурсов, степень напряженности психических функций и процессов, необходимых для достижения нужного результата.

С учетом объективных и субъективных показателей эффективность, качество труда понимается как интегральная характеристика, фиксирующая «показатели качества и количества выпускаемой продукции, взятые в отношении к

сырьевым и временным затратам на ее производство, психологической и физиологической «цене» трудовых усилий, а также по отношению к показателям здоровья и развития личности трудящихся». Качество труда — это не только технико-экономические показатели, но и социальные и психофизиологические аспекты человеческой деятельности.

Эффективность труда тесно связана с работоспособностью человека. Работоспособность понимается как «одно из основных социально-биологических свойств человека, отражающих его возможность выполнить конкретную работу в течение заданного времени и с требуемой эффективностью и качеством». Трудоспособность — «возможность человека участвовать в трудовой деятельности».

В литературе выделено две группы определений работоспособности. В первой — работоспособность определяют через понятие функциональных возможностей организма, во второй — через понятие производительности труда, то есть количество продукции в единицу времени, время выполнения работы на заданном уровне и т.д.

В физиологии труда определилось несколько направлений изучения работоспособности: анализ производительности труда в течение смены (выработка продукции; время, затрачиваемое на операцию и т.д.), выяснение субъективного состояния работающего в течение смены (наличие ощущения усталости, жажды); изучение функционального состояния работающего в течение смены, до и после работы. Замечено, что между производительностью труда и функциональным состоянием организма не существует жесткой прямой зависимости.

Уровни работоспособности проявляются в комплексе показателей: профессиональные показатели — эффективность, производительность, продуктивность, качество профессиональной деятельности и функциональные показатели — реакции организма, субъективные состояния человека, что составляет психологическую «цену» результата.

Показатели работоспособности различаются и несколько иным образом: объективные (к ним относятся изменения количественных и качественных по-

казателей труда, а также изменения функционального состояния нервной системы) и субъективные (ощущения усталости, вялости, болезненные ощущения).

Работоспособность изучается по ряду показателей: прямые показатели — эффективность и надежность выполнения профессиональных задач или отдельных действий в условиях реальных профессиональных ситуаций и в ходе решения особых тестов на отдельные элементы деятельности; косвенные показатели текущего функционального состояния (в процессе деятельности или покоя и по самооценке в анкетах), а также показатели резервных возможностей человека при проведении нагрузочных проб (степени напряжения, компенсаторные возможности и др.). Важно различать наличный уровень работоспособности на определенный отрезок времени (результат деятельности и психологическая цена деятельности), а также потенциальную работоспособность (динамику профессионального развития, совершенствования профессиональных значимых качеств и функций).

## **2 Динамика работоспособности.**

Психологи выделяют периоды работоспособности: а) «вработывание» до повышения работоспособности, длительность этого периода зависит от характера работы и от квалификации исполнителя; б) второй период оптимальной работоспособности, в течение которого могут быть незначительные колебания продуктивности и работоспособности, но наблюдается максимальная мобилизация организма и воли; желательно, чтобы этот период был самым длительным; в) полная компенсация, здесь появляются признаки утомления, отвлекаемости, изменения характера движений, но продуктивность остается на том же уровне за счет волевого усилия человека; г) снижение максимальной работоспособности человека; нарастает утомление, компенсация становится неустойчивой. Происходит явное снижение работоспособности, но за счет волевого усилия возможен так называемый «конечный порыв»; д) повышение продуктивности даже на основе развивающегося утомления; е) прогрессивное снижение работоспособности организма и продуктивности труда в связи с развитием утомления.

В физиологии труда «кривая работы» описывается следующим образом:

1. Период вработывания. В начале работы происходит сонстройка всех рабочих систем организма, в результате несколько увеличиваются максимальные возможности организма, вследствие чего в большинстве случаев растет производительность.

2. Период высокого, стабильного уровня максимальных возможностей. Уровни максимальных возможностей, производительности, волевого напряжения до некоторой степени стабилизированы. Утомление в этом периоде отсутствует.

3. Период полной или устойчивой компенсации. Появившееся утомление приводит к некоторому снижению максимальных возможностей организма, однако их еще достаточно, чтобы волевым усилием сохранить производительность труда на прежнем уровне благодаря резервным возможностям.

4. Период неустойчивой компенсации. Утомление нарастает, в результате чего продолжает снижаться уровень максимальных возможностей. Волевого напряжения испытывает колебания в интенсивности. При ослаблении волевого напряжения производительность снижается. Однако, несмотря на снижение «резервных возможностей» перед окончанием работы, человек в ряде случаев может волевым напряжением сохранять высокий уровень производительности труда («конечный порыв»).

5. Период устойчивого снижения производительности труда. Усиливавшееся утомление настолько снижает максимальные возможности, что человек волевым усилием уже не в состоянии сохранять заданный уровень производительности даже в короткие интервалы времени.

Кривая работоспособности может иметь разные варианты: «классический» тип кривой, когда наблюдается отчетливый период вработывания, затем период устойчивой высокой производительности и снижения производительности труда; для второго типа характерен более или менее длительный период вработывания, а затем практически устойчивый высокий уровень производительности труда до конца смены; для третьего типа кривой характерно непре-

рывное нарастание производительности труда до обеденного перерыва, некоторое его снижение сразу после обеда и опять прогрессивное нарастание до конца смены.

Психологи в своих исследованиях также показали, что колебания работоспособности в течение рабочего дня, смены зависят от конкретных условий труда. Каждому человеку важно уметь анализировать динамику своей работоспособности по результатам труда и субъективным ощущениям психических состояний.

Работоспособность в целом зависит от ряда факторов — от состояния мотивации и направленности личности, от способностей и от умения человека мобилизовать свои возможности, от функциональных состояний и от величины резервных возможностей, здоровья, выносливости человека, от профессионального опыта, уровня развития, пластичности, устойчивости специальных знаний, умений, навыков; от тренируемости, то есть от возможности выполнять работу при различных функциональных состояниях, как бы невзирая на них.

Гигиенисты показали, что работоспособность людей колеблется в течение суток: подъем наблюдается в 5-6 часов, 11-12, 16-17, 20-21, 24-1 час. спад в 2-3 часа, 9-10. 14-15. 18-19, 22-23 часа. Работоспособность колеблется также в течение недели: в понедельник человек проходит стадию вработывания, во вторник, среду, четверг — наиболее устойчивая работоспособность, в пятницу и субботу работоспособность снижается, может развиваться утомление.

### **3. Цели корпоративного обучения**

Обучение (как и другие процедуры работы с персоналом) может иметь двоякую направленность: на бизнес-результаты и на сотрудников. Обучение, нацеленное на результат работы, обеспечивает его улучшение, в основном, за счёт передачи сотруднику знаний и навыков, необходимых непосредственно для работы.



Обучение, нацеленное на развитие и мотивацию сотрудников, может не дать быстрых бизнес-результатов. Такое обучение является перспективным вложением в людей, инвестициями в сотрудников.

Реально возникающие в организации цели обучения основаны на комбинации двух указанных базовых факторов.

Возможные типовые цели обучения персонала:

1 Обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для хорошей работы;

2 Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с развитием технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий;

3 Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег во время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения;

4 Готовить сотрудников к перемещению/продвижению по службе;

5 Создавать и поддерживать у сотрудников чувство причастности к деятельности организации, знакомить с ее стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности;

6 Поддерживать у сотрудников позитивное отношение к работе

#### **4 Основные потребности в обучении**

- Изменения во внешней обстановке

Одним из ключевых источников потребностей в обучении являются, конечно, изменения во внешней обстановке (экономической, правовой и т. п.) Об этих изменениях необходимо получить информацию, затем эту информацию необходимо довести до сотрудников. Неплохо также внести изменения в работу организации, адекватно отражающие произошедшие изменения. Все эти шаги наиболее естественно реализуются в форме обучения.

- Технологические изменения

Важно следить за происходящими вокруг фирмы или производимыми внутри неё *технологическими изменениями*. Указанные изменения могут касаться всех видов технологий: производственных, маркетинговых, финансовых, информационных, логистических и даже технологий работы с персоналом.

- **Внутренние изменения в организации**

Важными источниками потребностей в обучении являются изменения стратегии, бизнес-плана, структуры организации, ассортимента товаров/услуг, предоставляемых фирмой. В стабильном обществе именно эти внутренние изменения в организации и вызывают основную часть потребностей в обучении. В России они тоже постепенно выдвигаются на первый план.

- **Кадровые изменения**

Потребности в обучении могут вызываться ожидаемыми *кадровыми изменениями* внутри организации: перемещениями, повышениями, понижениями, увольнениями по разным причинам.

## 5 Формы организации корпоративного обучения

### Классификация форм организации обучения

Количество участников	Режим обучения	Место организации обучения		
		Внутри компании		Вне компании
		Внутренний поставщик	Внешний поставщик	
Групповое обучение	С отрывом от работы	Закрытые семинары	Закрытые семинары	Открытые семинары Конференции
	Без отрыва от работы	Техническая учёба	Курсы	Курсы

Индивидуальное обучение	С отрывом от работы	Стажировка	Стажировка Коучинг	Образовательные программы Стажировка
	Без отрыва от работы	Техническая учёба Ротация/стажировка Наставничество Самообучение, в т. ч. с помощью компьютера Дистанционное обучение	Самообучение, в т. ч. с помощью компьютера Дистанционное обучение Консультирование	Образовательные программы

Семинары могут быть организованы внутри организации, специально для её сотрудников. Такие семинары называют иногда *закрытыми* или *внутрифирменными* (корпоративными). Полезным может оказаться семинар, организованный какой-либо учебной или консультативной фирмой для специалистов различных организаций. Такой семинар называют *открытым* или *сборным*.

В организациях с развитой культурой работы с персоналом широко используется обучение без отрыва от работы на рабочих местах, проводимое для менее опытных в какой-либо области сотрудников более опытными в этой же области. Сюда же примыкает и техническая/экономическая учеба. Роль этой формы организации обучения в жизни фирмы может и должна быть очень важной и полезной.

Наиболее перспективным и эффективным вариантом обучения и развития сотрудников без отрыва от работы на рабочих местах является наставничество.

Никогда не потеряет актуальность *самообучение*, скорее популярность этой формы обучения растёт. Если раньше для самообучения можно было использовать только литературу, теперь доступны аудио и видеоматериалы, компьютерные мультимедийные программы, Интернет.

Рассмотрим сравнительный анализ преимуществ и недостатков различных методов организации обучения.

### Обучение с отрывом от работы.

#### Преимущества:

- обучение проводится, как правило, опытными преподавателями;
- используется наиболее современная информация и опыт других организаций;
- цена обучения может быть снижена за счет организации целевых групп и проведения закрытых семинаров;
- на открытых семинарах имеется возможность обмениваться опытом с сотрудниками других организаций.

#### Недостатки:

- обучение достаточно дорого, особенно при его организации в других городах;
- нередко изучается теория, а не практика;
- программа обучения на открытых семинарах может не полностью соответствовать потребностям обучаемых;
- формирование однородных целевых групп специалистов для проведения закрытых семинаров не всегда возможно;
- полезных сотрудников, особенно нуждающихся в обучении, трудно надолго отрывать от работы.

### Обучение на рабочем месте

Несомненными преимуществами этой формы обучения являются:

- невысокая стоимость;
- прицельное удовлетворение потребности обучаемых;
- передача обучаемому сотруднику необходимых практических навыков.

### Недостатки:

- недостаток (как правило) преподавательских навыков у наставника/внутреннего преподавателя;
- нехватка актуальной информации у внутренних преподавателей;
- отрыв от работы наиболее квалифицированных сотрудников, проводящих обучение;
- недостаточный авторитет внутренних преподавателей у своих коллег.

Особой разновидностью обучения и развития сотрудников на рабочем месте является наставничество. «Коучинг» – обучение на рабочем месте – это новая система совершенствования кадров, позволяющая подчинённым обучаться без отрыва от работы посредством обсуждения и тренинга под руководством лидера. Это – форма взаимодействия более опытного сотрудника – наставника с менее опытным – обучаемым сотрудником, которая отличается от обычного индивидуального обучения на рабочем месте, в основном тем, что наряду и одновременно с обучением обучаемому даются дополнительные права и ответственность. Обучение при этом идёт параллельно с процессом расширения обязанностей обучаемого сотрудника.

### Заочное обучение

Заочное обучение не предполагает прямого контакта с преподавателем и именно в этом его основное отличие от выше рассмотренных видов обучения. Однако технология заочного обучения должна включать такие основные элементы как подача нового материала, упражнения на его усвоение и закрепление и контроль.

Более современной, динамичной формой заочного обучения, позволяющей решать широкий диапазон задач корпоративного обучения является так называемое *дистанционное обучение*.

### Преимущества:

- широкий спектр учебных программ по тематике, объёму, требованиям к начальной подготовке;
- обучение подготовлено или проводится опытными преподавателями;
- используется наиболее современная информация и опыт других организаций;
- сотрудники могут использовать свободное время для обучения;
- сотрудники могут обучаться со своей собственной скоростью.

#### Недостатки:

- обучение достаточно дорого, хотя обычно дешевле, чем с отрывом от работы;
- нередко изучается теория, а не практика;
- сотрудники могут быть не настроены (или не иметь возможности) обучаться в своё свободное время;
- отсутствует непосредственная обратная связь с преподавателями.

### **6 Мотивация сотрудника по отношению к обучению**

Все мотивы сотрудников к обучению принято делить на положительные и отрицательные

#### Классификация мотивов по отношению к обучению

Мотивация сотрудника	Полезность мотивов для организации	
	Полезные	Бесполезные или вредные
Положительные мотивы (желание учиться)	1. Стремление к новым знаниям и умениям 2. Ощущение доверия и заботы со стороны руководства 3. Возможность продвижения по службе 4. Новые контакты 5. Формальное подтверждение собственного уровня как специалиста/руководителя (сертификат)	6. Учёбомания 7. Новые контакты 8. Желание отвлечься/отдохнуть от работы 9. Неуверенность сотрудника в своей квалификации 10. Желание сменить работу

Отрицательные мотивы (нежелание учиться)	11. Реальная невозможность отвлекаться от срочной и/или важной работы 12. Обоснованная уверенность сотрудника в нецелесообразности обучения (ошибка руководителя)	13. Нежелание отвлекаться от срочной (важной, интересной) работы 14. Консерватизм 15. Излишняя уверенность в своей квалификации 16. Недостаток навыков обучения 17. Боязнь продемонстрировать свои недостаточные знания, умения 18. Неуверенность в прочности своего служебного положения 19. Отрицательный опыт прохождения обучения
--	--	---

## 7.Этапы эффективного обучения персонала

Для обеспечения высокого качества обучения необходимо чётко определить все этапы учебного процесса и обеспечить их реализацию на высоком уровне качества.

В качестве примера рассмотрим этапы подготовки обучения группы специалистов в форме закрытого семинара.

### 7.1 Разработка программы

Когда выявлена конкретная потребность той или иной группы сотрудников в обучении становится ясна и конкретная цель этого обучения. Цель должна быть сформулирована в терминах знаний и навыков, а также в терминах желательного изменения поведения, настроения, мотивации.

Программа обучения должна включать разделы, нацеленные на реализацию соответствующих целей. Например, цель, связанная с передачей знаний, должна быть отражена в программе соответствующим информационным разделом. Если же целью является создание некоторых навыков, в программе необходимы те или иные упражнения и практические задания. Поведенческие цели могут достигаться путём проведения практических упражнений, например, тренинга, а мотивационные – с помощью выступления во время обучения руководителей достаточно высокого уровня.

## **7.2 Подбор преподавателей**

По способу подбора преподавателей для конкретного учебного мероприятия можно разделить их по аналогии с музыкальной терминологией на следующие виды:

1. «соло», т. е. проведение учебного мероприятия целиком силами одного преподавателя;
2. «ансамбль», т. е. проведение учебного мероприятия бригадой из 2 и более параллельно работающих преподавателей;
3. «сборный концерт», т. е. проведение учебного мероприятия бригадой из 2 и более преподавателей, последовательно реализующих части программы («номера»).

Каждый вариант подходит для реализации различных задач.

## **7.3 Методика проведения обучения**

Большое значения для обеспечения качества обучения имеет методика его проведения. Помимо использования разнообразных методов организации обучения, обеспечивающих достижение его задач, очень важно соблюдение интерактивного (от английского – interactive – взаимодействовать) подхода к обучению.

Традиционный подход к обучению характерен тем, что преподаватель является единственным источником обучения, а процесс обучения носит односторонний характер – от преподавателя к обучаемому.

Интерактивный подход построен на парадигме: «Научить человека невозможно – он может только научиться сам». При интерактивном подходе движение информации и сам процесс обучения носит многосторонний характер и предполагает активное участие обучаемых. Фактически обучение ведут наряду с преподавателем сами слушатели, а преподаватель становится в большей мере фасилитатором, организующим процесс обучения. Преподаватель при этом уделяет большое внимание обмену информацией между слушателями, а также



непрерывному уточнению позиций и интересов слушателей. Сам преподаватель может в такой ситуации многому научиться от учащихся.

Преподаватель «нового типа» ставит своей целью не столько передать слушателям свои знания по изучаемой теме, сколько выработать у них навыки использования знаний, которых (знаний) вполне возможно у них в сумме не меньше, чем у преподавателя. Считая слушателей опытными и мыслящими специалистами и/или руководителями, он организует и процесс взаимообмена знаниями и навыками между ними.

#### **7.4 Оснащение учебного процесса**

Процесс обучения не может эффективно идти, если преподаватель воздействует на обучаемого только с помощью своих голосовых возможностей и внешнего вида, хотя эти факторы, безусловно, весьма важны. Целесообразно использовать и другие способы подачи информации.

К наиболее распространённым из них относится мультимедийная презентация. На слайды имеет смысл выносить основные материалы семинара в форме схем, перечней вопросов, ключевых пунктов курса. Всё шире в практике корпоративного обучения применяются видеофильмы и видеофрагменты. Их продолжительность обычно ограничена 20–30 минутами.

Необходимым условием качественной организации обучения является наличие раздаточных материалов. В их состав целесообразно включать копии всех (или почти всех) демонстрируемых слайдов, что исключит необходимость для учащихся записывать и зарисовывать их содержание. Однако содержание раздаточных материалов может быть шире, чем просто дублирование слайдов.

В них могут включаться материалы методического и справочного характера, а также контрольные вопросы, тесты, формы для заполнения в ходе упражнений. В этом случае раздаточные материалы превращаются в рабочие тетради.

Оформляться раздаточные материалы могут в виде папок, полностью скомпонованных до начала семинара. Материалы в папках должны быть распо-

ложены в последовательности, соответствующей обращению к ним в ходе семинара.

### **7.5 Контроль результатов обучения. Схема Киркпатрика**

Согласно схеме Дж. Киркпатрика, созданной более 40 лет назад, контроль результатов любого учебного мероприятия может иметь следующие четыре цели:

1. оценка удовлетворённости участников;
2. оценка объективных результатов обучения;
3. оценка изменения поведения на работе;
4. оценка бизнес-результатов.

- Оценка удовлетворённости участников.

Реализуется путём анкетирования обучаемых той или иной степени сложности.

Самый простой вариант: берутся маленькие листочки бумаги, раздаются сразу после окончания семинара его участникам, которых просят поставить на этих листочках оценку полезности семинара по 10-балльной системе. Можно оценить таким же простейшим способом и ещё несколько показателей, например, качество проведения семинара, условия обучения и т. п.

Более полная и всесторонняя оценка удовлетворённости участников проводится путём раздачи и сбора анкет, включающих группы вопросов, нацеленные на оценку таких показателей как:

1. достижение целей семинара и выполнение его программы с точки зрения слушателей;
2. практическая полезность знаний и навыков, полученных участниками семинара;
3. качество проведения семинара (уровень преподавания);

4. уровень методического обеспечения (презентационные и раздаточные материалы);
5. уровень сервиса (условия проведения семинара).

Можно включить в анкету и вопросы, касающиеся самооценки участия обучаемых в семинаре.

- Оценка объективных результатов обучения

Объективным результатом обучения - «дельта», т. е. разница между состоянием знаний и навыков обучаемого до и после обучения. Оценить эту разницу значительно сложнее, чем оценить удовлетворённость обучаемых.

Относительно просто оценить прирост знаний. Для этого необходимо разработать тесты оценки знаний, освоение которых предполагается в ходе семинара. Наиболее эффективно использовать один и тот же тест для группы слушателей до начала обучения и после его окончания. Прирост его результата в баллах и покажет эффект обучения.

Оценить изменение навыков уже сложнее. Можно рекомендовать проведение упражнений, показывающих освоение целевого набора навыков, в конце учебного мероприятия.

- Оценка изменения поведения на работе

Данный этап оценки результативности обучения достаточно сложен и весьма трудоёмок. Его может осуществлять руководитель сотрудника, прошедшего обучение, путём наблюдения за его работой. Ещё один возможный способ оценки – анкетирование сотрудников и клиентов, контактирующих с обученным сотрудником. Определённый интерес представляет и оценка поведения внешними экспертами, в частности преподавателями, проводившими обучение. Результат оценки необходимо сравнивать с некоторым образцом поведения, который и должен был осваиваться сотрудником в ходе обучения. При многоэтапном обучении очень эффективным является приём, когда оценка из-

менения поведения проводится по окончании каждого из этапов и по её результатам вносятся коррективы в программу обучения и его методику.

- Оценка бизнес-результатов.

Связь бизнес-результатов с обучением является наиболее прямой и непосредственной, если обучение как раз и было направлено на их улучшение.

## **8 Планирование карьеры**

Карьера - это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьера – поступательное продвижение личности в какой – либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью. Карьеру – как траекторию своего движения - человек строит сам, соотносясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное - со своими собственными целями, желаниями и установками.

Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т.п. Понятие карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Планирование карьеры — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им

определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму-формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).

## **9 Типы планирования карьеры**

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

**9.1 Профессиональная карьера** — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транс-профессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

**9.2 Внутриорганизационная карьера** — связана с траекторией движения человека в организации. Конкретный работник в ходе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Она может идти по линии:

-вертикальной карьеры – подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

-горизонтальной карьеры предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, (работа в разных подразделениях одно-

го уровня иерархии), либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непереносимое и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

-центростремительной карьеры – данный тип карьеры является наименее очевидным для окружающих, однако, во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

-ступенчатой карьеры, которая совмещает элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой тип карьеры встречается часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая.

**9.3 Межорганизационная карьера** означает, что конкретный работник в ходе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной.

- Специализированная карьера - конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной орга-

низации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе.

- Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой – либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;



- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе, это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации. Планирование и контроль карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

## **10 Этапы планирования карьеры**

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации.

### **10.1 Предварительный этап карьеры**

Он включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

### **10.2 Этап становления**

Данный этап длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существо-

вания, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

### **10.3 Этап продвижения**

Данный этап длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости. В этот период меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

### **10.4 Этап сохранения**

Этот этап характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

### **10.5 Этап завершения**

Он длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подоб-

ным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

## **10.6 Пенсионный этап**

На этом этапе завершается карьера в данной организации (виде деятельности). Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (Живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

Успех продвижения сотрудника по этапам трудовой карьеры зависит от ряда объективных и субъективных факторов:

- времени начала, силы и устойчивости трудовой профессиональной мотивации;
- личных энергетических, интеллектуальных возможностей и функциональных способностей к адаптации и включению в данный вид трудовой деятельности, зависящих от временных фаз его жизненных, трудовых и семейных условий;
- степени социальной зрелости работника, направленности его трудовых и жизненных интересов, трудового и жизненного опыта, определяющего приоритеты поведения в соответствии с его потребностями и ценностными установками;
- характера микросреды в производственном коллективе, стиля и методов взаимоотношений подчиненных и руководства, содержания труда, степени соответствия содержания работы личным потребностям и интересам работника;

- условий и перспектив должностного и квалификационного роста, определяющих не только возможности увеличения материального благосостояния, но и удовлетворение потребностей человека в самовыражении, признании, самоутверждении;

- устойчивости, стабильности и демократичности функционирования государственных и социально – правовых институтов, нормализующих миграционную, экологическую и демографическую ситуацию в стране, создающих уверенность работника в завтрашнем дне и рождающих чувство стабильности и безопасности;

- ситуативных, случайных обстоятельств, вносящих элемент вероятности в развитие трудовой деятельности человека.

Трудовой путь работника в пределах каждого этапа может существенно варьироваться в зависимости от различных производственных, социальных и иных факторов. Вместе с тем прямая зависимость закономерностей развития трудовой деятельности работников от образа жизни той возрастной группы, к которой они принадлежат, является реальностью, что определяет необходимость серьезного учета данного фактора в мотивационной работе менеджера.

## **Тема 16. Анализ потребностей как основа продвижения по служебной лестнице**

### 1 Иерархия потребностей по А. Маслоу

#### 1.1 Первичные и вторичные потребности

#### 1.2 Мотивация и иерархия потребностей

### 2 Использование теории Маслоу при передвижении персонала по должностной лестнице

#### 2.1 Особенности распределения персонала по должностям на государственном предприятии

#### 2.2 Общие задачи и принципы построения служебно-квалификационного продвижения служащих

## 2.3 Организация профессионально-квалификационного продвижения служащих

### 3 Использование теории А.Маслоу в управлении.

#### **1 Иерархия потребностей по А. Маслоу.**

Абрахам Маслоу (1943), выдвинул идею об иерархии человеческих потребностей, он делит потребности на низшие физиологические побуждения (жажда и проч.), потребности в безопасности (жилище), аффективные потребности (любовь) и потребности высшего порядка — в самооценке и самовыражении (потребность человека выразить лучшее, что в нем есть). Удовлетворение потребностей низшего порядка активизирует следующий, более высокий уровень потребностей, требуя от человека поведения по иным схемам.

#### **1.1. Первичные и вторичные потребности.**

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными (потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности). Вторичные потребности по природе своей психологические (потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо). Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности и мотивационное поведение. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Побуждение — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле — это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетво-

ренной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как закон результата.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

А. Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категории. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем. Эта теория состоит в следующем:



1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности,

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

### **2.1. Мотивация и иерархия потребностей**

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Вот что говорят в своей трактовке теории Маслоу психологи Кэлвин Холл и Гарднер Линдсей: поскольку с разви-

тием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

## **2 Использование теории А.Маслоу при передвижении персонала по карьерной лестнице**

### **2.1. Особенности распределения персонала по должностной лестнице на государственных предприятиях**

На государственных предприятиях повышение в должности строго регламентировано должностными инструкциями, штатным расписанием, квалификационным справочником должностей, иными документами, что затрудняет мотивацию первой выделенной нами группы, так даже способный работник не может быть повышен в должности, если он не соответствует требованиям, определяемым квалификационным справочником должностей, а именно требованиям по опыту работы, уровню образования и так далее. Повышение в должности строго регламентировано и происходит только через достаточно сложный процесс представлений к должности и аттестации, которая регламентируется, в частности, совместным постановлением Министерства юстиции Российской Федерации и Министерства труда и занятости населения Российской Федерации от 23 октября 1992 года «Об утверждении основных положений о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании», пункт 2, главы первой, которого гласит «Основными критериями при проведении аттестации служит квалификация работника и результаты, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей. Тарификация служащих осуществляется на основе утвержденных в установленном порядке квалификационных требований по общеотраслевым должностям и должностям, специфическим для отдельных отраслей бюджетной сферы».

### **2.2. Общие задачи и принципы построения продвижения служащих по служебной лестнице**



Служебно-квалификационное продвижение является составной частью перемещения кадров на предприятии, под которым понимается движение кадров относительно должности или повышение квалификации в пределах занимаемой должности.

На каждом предприятии складывается своя система служебно-квалификационного продвижения персонала как некая последовательность занятия должности, рабочего места, положения в коллективе. Ее содержание и особенности зависят от сложившихся традиций в работе с кадрами, стиля руководства, понимания руководителями важности организации этой работы на научной основе и т.д.

Продвижение специалистов и служащих может быть:

- горизонтальным, когда работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности и продвигаясь из одной квалификационной категории в другую, от одной должности, применительно к данной профессии, к более высокой;

- вертикальным - продвижение по иерархии должностей линейных руководителей производства;

- вначале горизонтальным, а затем вертикальным: сформировавшийся специалист или служащий на определенной ступени профессиональной деятельности переключается на вертикальный путь продвижения - становится руководителем соответствующего функционального подразделения. Организация продвижения основывается на соблюдении определенных принципов, таких как:

- необходимость разработки четких требований к работнику как условия продвижения (стаж работы по специальности, в должности, уровень образования, прохождение повышения квалификации и др.);

- наличие четко выделенных направлений продвижения (в том числе и типовых вариантов);

- соблюдение последовательности, планомерности, информированность работников и др.;
- участие коллектива в решении вопросов продвижения;
- объективное определение результатов деятельности специалистов и руководителей, установление соответствия их деловых и личных качеств занимаемой должности, выявление перспективных работников и включение их в резерв.

Подбор руководителя или продвижение специалиста на более высокую должность проводятся не спонтанно в связи с неожиданно открывшейся вакансией. Заполнение вышестоящих должностей работниками - ответственная и длительная по времени выполнения задача, связанная с подбором и соответствующей подготовкой работника. Поэтому в основе служебно-квалификационного продвижения руководителей и специалистов лежит формирование резерва кадров и специальная работа с включенными в него лицами.

Под резервом руководящих кадров понимается группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и навыков, деловых и личных качеств.

Основные задачи формирования кадрового резерва состоят в обеспечении: своевременного заполнения вакантных рабочих мест новыми работниками; преемственности и устойчивости управления предприятием и его подразделениями; назначения на должности компетентных, способных работников; деловой учебы претендентов на должность, постепенного накопления ими необходимого опыта на новой для них должности.

Выполнение этих задач возможно, если продвижение базируется на научном подходе к подбору руководителей, основными элементами которого можно назвать плановость, объективность оценки деловых и личных качеств, соответствие этих качеств новой должности, увязка обучения и повышения квалификации с характером работ на новой, более высокой должности и др.

Планы кадровых перемещений лиц, включенных в состав резерва, должны:

- носить персональный характер и охватывать конкретные варианты перемещения работника;

- базироваться на сложившихся схемах продвижения (перемещения) работников. Такие схемы носят типовой характер, но не исключается их специфическая направленность в соответствии со сложившейся на предприятии практикой. Схемы разрабатываются применительно к той или иной должности как некий вариант ротации (перемещения) работника по должностям, из одного подразделения в другое, прежде чем занять должность данного уровня;

- основываться на текущей и перспективной схеме управления предприятием, так как от этого зависит количество и характер рабочих мест руководителей, на объективном анализе соответствия руководителя и специалиста занимаемой должности и оценки целесообразности их замены и др. Процесс формирования кадрового резерва и работа с ним включает следующие последовательно выполняемые этапы:

- 1) определение потребности в руководителях (численного и должностного состава резерва);

- 2) предварительный набор претендентов в кадровый резерв;

- 3) изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;

- 4) рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;

- 5) работа с резервом;

- 6) контроль за подготовкой резерва;

- 7) определение готовности лиц из состава резерва к назначению на должность.

Определение численного и должностного состава резерва основывается на расчете потребности в руководящих кадрах и кадрах специалистов на планируемый период с учетом их движения, необходимости обеспечения работни-

ками вновь вводимых должностей. При этом учитываются схема управления предприятием, новые должности, проводится анализ расстановки кадров, прогнозируется возможность смены руководителей (например, в связи с выбытием на пенсию, появлением вакантных рабочих мест в связи с продвижением конкретных работников и т.д.) Данная работа выполняется кадровой службой совместно с руководителями соответствующих структурных подразделений, социологической службой, общественностью.

С целью формирования резерва для выдвижения на определенные должности изучается состав руководителей всех уровней и их заместителей, дипломированных специалистов, а также технических исполнителей и рабочих из числа имеющих высшее и среднее специальное образование или обучающихся в вузах и техникумах (колледжах).

Для отбора кандидатов в кадровый резерв могут быть использованы такие источники информации, как: материалы последней аттестации; итоги производственной деятельности коллектива, руководимого кандидатом на выдвижение; материалы личных дел; данные, характеризующие квалификацию работников, трудовую деятельность; результаты собеседований с кандидатом в резерв; отзывы о кандидатах их непосредственных руководителей и подчиненных, руководителей и подчиненных смежных подразделений, руководителей общественных организаций и др.

Основными критериями при подборе кандидата в резерв являются: соответствие уровня образования и профессиональной подготовки, наличие опыта практической работы с людьми, организаторских способностей, личностных качеств, характерных для руководителя данного уровня, состояния здоровья, возраст и др.

Формирование кадрового резерва идет по группам применительно к тому или иному уровню управления. Так, выделяют руководителей низшего звена управления (мастера, начальники участков, смен, начальники бюро), среднего

звена (начальники цехов, функциональных отделов и их заместители) и высшее руководство.

### **2.3. Организация профессионально-квалификационного продвижения рабочих по служебной лестнице**

Работа по профессионально-квалификационному продвижению составляет часть системы управления кадрами. Подсистема профессионально-квалификационного продвижения рабочих представляет собой совокупность форм, методов и средств организации планомерного, последовательного, заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низких к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства. Данная подсистема призвана решить такие задачи, как:

- \* закрепление на предприятиях стабильного контингента рабочих;
- \* повышение эффективности использования кадров;
- \* создание возможности для получения рабочим в перспективе соответствующей его интересам и запросам работы;
- \* своевременное обеспечение производства высококвалифицированными кадрами;
- \* обеспечение кадрами рабочих мест малопривлекательного и неквалифицированного труда, с неблагоприятными условиями труда. Правильно организованной системе профессионально-квалификационного продвижения рабочих отводится роль внутреннего регулятора согласования интересов производства и каждого конкретного рабочего.

Отметим основные принципы, на которых должно строиться продвижение рабочих:

- \* последовательное, планомерное, непрерывное движение рабочих от низших высшим ступеням профессиональной квалификации;

\* построение трудовой карьеры таким образом, чтобы на каждой последующей работе в наибольшей степени использовались знания и опыт, полученные на предыдущей;

\* непрерывное развитие и обогащение образовательного, культурного уровня и профессионального опыта рабочих, сохранение их здоровья; первоочередное продвижение рабочих, занятых на непривлекательных и с неблагоприятными условиями труда рабочих местах;

\* преимущественное предоставление работы на местах с благоприятными условиями труда и по профессиям сложного труда работникам данного предприятия;

\* информированность рабочих предприятия о перспективах продвижения и о реальном продвижении;

\* моральная и материальная заинтересованность рабочих в профессионально-квалификационном росте;

\* создание благоприятных условий для профессионального продвижения отдельных социально-демографических групп.

\* Профессионально-квалификационное продвижение рабочих может быть

- внутрипрофессиональным: повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда за счет освоения смежных операций и функций, увеличения зон обслуживания и освоения передовых приемов и методов труда; повышение квалификационного разряда; освоение одной или нескольких смежных профессий;

- межпрофессиональным: перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход на работу по другой профессии примерно равной сложности с целью улучшения условий труда и сохранения здоровья работника; формирование работника широкого профиля;

- линейно-функциональным: выборы и назначение бригадиром (звеньевым);

- социальным: переход на инженерно-техническую работу.

Профессионально-квалификационное продвижение должно быть тесно увязано с внедрением в производство новой техники и технологии, с результатами анализа соответствия рабочих требованиям, предъявляемым к ним содержанием работы, необходимой и фактической численности, структуры вакантных рабочих мест, запросов рабочих к содержанию и условиям своего труда, к своему профессионально-квалификационному продвижению, а также с такими составными частями управления персоналом, как профориентация и профподбор кадров. Для профессионально-квалификационного продвижения должны быть организационно-экономические, социальные и технические предпосылки: достаточно широкий диапазон профессий и работ по уровню сложности, развитая система подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации, развитие коллективных форм организации и стимулирования труда, наличие подготовленных специалистов, способных организовать продвижение рабочих на плановой основе. Среди работ, обеспечивающих реализацию в полном объеме системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии, основными являются:

- собственно планирование профессионально-квалификационного продвижения;
- подбор кандидатов на продвижение;
- обучение кандидатов;
- \* осуществление продвижений;
- \* материальное и моральное стимулирование профессионального продвижения;
- \* информационное обеспечение системы

### **3. Использование теории Маслоу в управлении**

Методика применения модели для организации мотивации состоит в следующем: на базе изучения психологического портрета работника выявить его

доминирующую потребность и поместить его на должность, где она будет удовлетворена с наибольшей пользой для организации.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась.

Способы, при помощи которых руководители могут удовлетворить потребности высших уровней у своих подчиненных в ходе трудового процесса.

Социальные потребности	
1.	Дайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
2.	Создайте на рабочих местах дух команды
3.	Проводите с подчинёнными периодические совещания
4.	Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
5.	Создайте условия для социальной активности членов организации вне её рамок
Потребности в уважении	
1.	Предлагайте подчинённым более содержательную работу
2.	Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
3.	Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчинёнными результаты
4.	Привлекайте подчинённых к формулировке цели и выборке идеи
5.	Делегируйте подчинённым дополнительные права и полномочия
6.	Продвигайте подчинённых по служебной лестнице
7.	Обеспечивайте обучение и переподготовку
Потребности в самовыражении	
1.	Обеспечивайте подчинённым возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
2.	Давайте подчинённым сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
3.	Поощряйте и развивайте у подчинённых творческие способности

Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Эдвард Лоулер напротив ввел иерархию



ческую структуру индивидуальных потребностей — предпочтений, которую человек формирует на основании своего прошлого опыта. Так, исходя из своего прошлого опыта, один человек может быть более всего заинтересован в самовыражении, в то время как поведение другого, вроде бы схожего с ним и также работающего, будет в первую очередь определяться потребностью в признании, социальными потребностями и потребностью в безопасности.

## **Раздел IV.**

### **Оценивание и повышение профессионализма**

#### **Тема 17. Содержание и принципы профессиональной диагностики**

- 1 Методы и приемы изучения мотивационной сферы профессионализма.
- 2 Методы и приемы изучения операциональной сферы профессионализма.
- 3 Психологические принципы, обеспечивающие объективность и гуманность профессиональной диагностики.
- 4 Важность диагностики зоны ближайшего профессионального развития работника.

#### **1 Методы и приемы изучения мотивационной сферы профессионализма.**

Для выяснения наличия мотивов, их характера всегда надежным методическим приемом является постановка человека и экспериментальную ситуацию профессионального выбора (или наблюдение за поведением человека в реальных жизненных ситуациях профессионального выбора). Ситуация выбора всегда выявляет наличие и соподчинение мотивов — что важнее, главнее для человека. Например, выбор профессии с узко исполнительской, но хорошо оплачиваемой деятельностью, или творчески ориентированной, но менее оплачиваемой.

Убедительные данные для выявления внутренних ориентиров, мотивов и целей человека дает биографический метод (изучение биографии человека) и вопросы к человеку типа: припомните (реконструируйте) значимые для Вас события профессиональной жизни и т.д.

Для выявления сравнительной значимости осознаваемых человеком мотивов широко используется ранжирование (количественные оценки) мотивов и целей профессиональной деятельности по степени их значимости.

Неосознаваемые мотивы, интересы к разным сторонам профессии выявляются проективными заданиями, где, например, дано неясное изображение ряда ситуаций из профессиональной жизни и предлагается ответить на вопросы: что привело к событиям, изображенным на картинке; что происходит в данный момент, что делают люди в этой профессиональной ситуации; как надо поступить специалисту в этой ситуации, каков ее возможный исход.

Преобладание тех или иных мотивов в сфере мотивации определяют структуру мотивационной сферы или, как его иногда называют, «мотивационный профиль». Для выявления этого профиля человеку предлагают несколько утверждений о мотивах труда (мотивация жизнеобеспечения, комфорта, социального статуса, общения, общей активности, творческой активности, социальной полезности) и просили оценить эти мотивы по четырехбалльной шкале. По характеру первых трех преобладающих мотивов автор предлагает судить о наличии у человека потребительной мотивации, мотивов поддержания; при преобладании последних трех — о производительной, созидающей мотивации, развивающих мотивов. Было выделено четыре типа мотивационных профилей: прогрессивный (с превышением общего уровня развивающих мотивов над мотивами поддержания), регрессивный (превышение мотивов поддержания над развивающими), импульсивный (перепады профильной линии), уплощенный (с недостаточной дифференцированностью мотивационной структуры профессиональной деятельности и личности).

При исследовании мотивов профессиональной адаптации одним из важных моментов является изучение возможности человека правильно оценивать и

соотносить объективные характеристики времени с субъективными показателями личного времени, с особенностями индивидуального протекания психических процессов данного человека.

Необходимо изучение мотивационной сферы профессиональной деятельности в связи с реальными достижениями и успехами человека в труде, то есть сопоставление мотивов труда и его реальных результатов. Для этого психологом варьируются мотивы профессиональной деятельности и сравнивается ее успешность при разных мотивах. Возможно исследование влияния динамики в структуре мотивации профессиональной деятельности на успешность труда, например, начинающему и опытному специалисту предлагается выделить значимые для них мотивы профессиональной деятельности и соотнести их с динамикой профессионального результата. Реальные успехи и достижения в профессиональной деятельности могут сопоставляться в ходе изучения с разными сторонами мотивационной сферы: с духовными профессиональными ценностями, с мотивами, с удовлетворенностью трудом и др.

## **2 Методы и приемы изучения операциональной сферы профессионализма.**

При изучении состояния операциональной сферы профессиональной деятельности у работника психолога может интересоваться: наличие его профессиональных знаний; используемые трудовые действия и операции и их характеристики; профессиональные способности как общие (способность к творческому мышлению и др.), так и специальные (техническая одаренность и т.д.); решение профессиональных проблемных задач, характеризующее профессиональное мышление работника; оперирование человеком признаками профессионализма, что лежит в основе профессионального сознания и самосознания; открытость к дальнейшему овладению профессией — профессиональная обучаемость: устойчивое сочетание используемых приемов и способов труда, создающее основу для индивидуального стиля; наличие результативности труда и его психологическая цена, то есть величина усилий, прилагаемых человеком для получения

этого результата труда; успешность труда, профессиональные достижения и профессиональные ошибки, брак в работе.

Для изучения состояния профессиональных знаний может использоваться беседа, опросники, выявляющие осведомленность человека в соответствующих науках и областях знаний. При изучении трудовых, профессиональных действий могут применяться приемы непосредственного наблюдения, фиксация процесса труда с использованием специальных протоколов, «фотография» рабочего дня и хронометраж времени в течение дня, анализ продукта труда. В ходе наблюдения могут использоваться современная аудио и видеотехника. При изучении трудовых действий и операций выявляются их характеристики, например, узкодвигательные акты, действия по приему и переработке информации, по принятию решения и др. При анализе трудовых действий психологи выделили следующие виды действий: когнитивного характера (мысленно представляю, помню, знаю, прогнозирую, могу описать по памяти), технологического характера (настраиваю, заполняю, вношу коррективы, осуществляю корректировку), эмоционально-оценочного характера (нравится, раздражает, приятно, неприятно и др.). Человеку предлагались карточки с этими действиями и задание разложить их в стопки в зависимости от использования в профессиональном труде (да, скорее да, иногда, скорее нет, нет). Сравнивалась частота использования разных трудовых действий у специалистов, выполняющих близкие профессиональные задачи в процессе труда. Далее при анализе операциональной сферы может рассматриваться производственная технологическая сторона трудовых действий: нужность и своевременность в процессе труда, степень овладения, длительность и время выполнения, темп труда, расположение в пространстве, выполнение числа действий и операций, осуществляемых в единицу времени; число правильно выполненных операций и число ошибочных действий, частота ошибок, в том числе, приводящих к отказу от выполнения действий. Эти показатели надо сопоставлять с собственно техническими характеристиками самой системы, например, скорость работы телеграфиста с пропускной способностью канала связи. Особую важность имеет анализ трудовых

действий и операций в критических ситуациях — с чрезмерным объемом информации, дефицитом времени для принятия решения, сложностью моторных действий, работой в условиях психофизиологического дискомфорта.

В ходе профессиональной диагностики необходимо изучение профессиональных способностей. Для этого теоретически намечается, а затем экспериментально выявляется так называемый профиль профессии — соотношение выраженности каждого компонента профессиональных способностей у успешного профессионала. Определяется соотношение этих компонентов профессиональных способностей у достигших успеха специалистов. Затем могут выявляться наиболее типичные и индивидуализированные конфигурации профилей способностей у отдельных лиц, полученные профили сравниваются с профилями успешного профессионала, что позволяет сделать вывод о сформированности способностей у данного специалиста. При построении профилей каждый компонент оценивается в условных баллах. Индивидуальная конфигурация психометрического профиля профессиональных способностей в определенной мере позволяет прогнозировать дальнейшую профессиональную пригодность человека.

Операциональную сферу профессиональной деятельности характеризует и профессиональное сознание человека, то, как работник осознает характеристики и признаки данной профессии, какие из них он находит у себя (профессиональное самосознание). Для изучения профессионального самосознания используются методические приемы: составьте свой профессиональный автопортрет, соотнесите его с профессиограммой твоей профессии, сопоставьте его с портретом успешного («идеального») специалиста.

Профессиональное мышление может выявляться в ходе решения профессиональных проблемных задач методом эксперимента. Вначале в модельном эксперименте теоретически прорабатывается, какие приемы, способы могут потребоваться специалисту для обнаружения проблемы, оптимального принятия решения. Затем специалист ставится в различные усложненные условия, варьируются разные факторы его труда (инструкция, время, технологии, рабочее ме-

сто и др.) и прослеживается изменение в характере мышления. Число реальных действий, ходов анализа, мыслительных операций сравнивается с эталонным решением, на основе чего выявляется зрелость профессионального мышления.

Для самоанализа работником у себя отдельных профессиональных качеств может использоваться сравнение на основе заданных шкал пар полярных суждений. Например, в левом ряду названы профессионально важные качества, в правом — противопоказанные для данной профессии качества.

Важной характеристикой операциональной сферы является готовность работника к овладению теми профессиональными приемами, действиями, которые у него на сегодняшний день пока отсутствуют, то есть профессиональная обучаемость. Для появления профессиональной обучаемости в ходе беседы, интервью можно использовать примерно следующие вопросы: в чем Вы видите слабые и сильные стороны своего труда? Какие свои достижения Вы считаете главными? О чем Вы сожалеете, чего Вы не успели или не смогли сделать в профессиональной деятельности? Над чем в своем профессиональном росте Вы работали в прошлом году, работаете сегодня, предполагаете работать завтра? и т. д.

Для анализа операциональной сферы бывает важно также установить наличие или отсутствие у специалиста индивидуального стиля профессиональной деятельности, а также того, как этот стиль влияет на эффективность труда и на профессиональное самочувствие, удовлетворенность работника своим трудом. Для этого методом наблюдения можно фиксировать устойчиво предпочитаемые данным человеком и повторяющиеся в его работе способы и приемы.

При характеристике операциональной сферы необходимо особое внимание уделить анализу результата труда работника. Для этого используется метод анализа продуктов деятельности.

При диагностике операциональной сферы бывает важно выявить способность человека сотрудничать, взаимодействовать в ходе труда. Для этого приемами наблюдения, экспертной оценки со стороны, самооценки определяется уровень координированности (сплоченности, сработанности, сыгранности,

«слётанности») как степень согласованности целей, средств, способов совместной работы. Интересно изучить, как на согласованность влияет разделение труда, формально установленное и нормативно заданное в инструкциях и регламентированное дружескими отношениями. Приемом «контактометрии» психологи предлагают устанавливать интенсивность кооперативного взаимодействия отдельных участников совместной работы: участникам предлагался список членов бригады в алфавитном порядке и задание отметить тех людей, с которыми работник независимо от своего желания тесно связан в работе. Приемом социометрических выборов выясняют, с кем работник предпочитает осуществлять совместную деятельность. Приемом цветозаписи или нажатием на клавиши разного цвета можно выявить изменение эмоционального состояния человека после работы с другим конкретным человеком, установить, улучшается или ухудшается настроение человека после взаимодействия с коллегами (инструкция: нажмите на клавишу разного цвета в соответствии со своим настроением до и после совместной работы). Приемом измерения величины коммуникативной дистанции психологи определяли тесноту взаимоотношений в совместной работе.

### **3 Психологические принципы, обеспечивающие объективность и гуманность профессиональной диагностики.**

Гуманистический, человекоцентристский подход в профессиональной диагностике заключается в следующем:

— в ходе профессиональной диагностики важно принимать во внимание два аспекта — с одной стороны, насколько человек (его мотивы, способности, действия и др.) соответствует требованиям той объективной профессиональной деятельности, в которую он включен; с другой стороны, насколько сама профессия (ее задачи, менталитеты, цели, условия, результаты труда) соответствует духовной сущности данного индивидуального работника, его внутреннего мира, его психофизиологическим особенностям;

— в психологической диагностике при оценке профессионализма надо ориентироваться не только на внешние объективно данные показатели успеш-

ности, результативности разных видов профессиональной деятельности (например, число выточенных деталей у рабочего, успеваемость школьников у учителя), но и внутренние собственно психологические показатели (мотивацию работника, его профессиональное мышление, уровень притязаний, удовлетворенность трудом, психологическую цену достигнутых результатов);

— при этом важно определять согласованность (или рассогласованность) мотивационной сферы труда человека (что он хочет) и операциональной сферы (что он может сделать в труде), соотношение успешности и удовлетворенности трудом;

— важно не упускать деонтологический аспект, то есть соблюдение этических правил — добровольность обращения к психологу, конфиденциальность диагноза, ненанесение ущерба обследуемому и др. При этом в ходе диагностики взрослого человека следует исходить, прежде всего, из его самооценки, а затем учитывать соотношение его самооценки с оценкой экспертов, это делает человека субъектом профессиональной диагностики;

— в профессиональной диагностике целесообразно учитывать логику индивидуального развития данного работника. Для этого рекомендуется сопоставлять достижения данного работника с его же успехами в прошлом, а не только с успехами других работников, хотя определенная ориентация на стандарты профессионализма (мастерства, творчества) в данной профессии также необходимы. В связи с этим мы предлагаем учитывать тот уровень профессионализма, которого требуют стандарты данной профессии (обозначим это понятием социальной профессиональной нормы), и те стандарты, которые выбирает сам человек, исходя из своих возможностей (индивидуальная профессиональная норма).

#### **4 Важность диагностики зоны ближайшего профессионального развития работника.**

Кроме многочисленных методических приемов констатации нужны безусловно и приемы, выявляющие зону индивидуального ближайшего профессионального развития человека в ходе профессионального обучения. В отечест-



венной психологии разработана продуктивная диагностика в ходе обучения (Л.С. Выготский, Д.Б. Эльконин, В.В. Давыдов и др.), которая может быть применена и при выявлении потенциальных возможностей человека в профессиональном развитии как в мотивационной, так и в операциональной сфере. С этим перекликается описанное в литературе так называемое «тестирование пределов» как использование приемов активного вмешательства для выявления скрытых резервов и возможностей человека.

Описанные приемы диагностики позволяют накопить данные о мотивационных установках и операционально-исполнительных умениях и способностях человека в профессиональной деятельности, соотнести их, выявить степень согласованности между операциональной и мотивационной сферой. Особо важны данные, проливающие свет на характеристики человека как субъекта профессиональной деятельности, целостной личности — мотивы, цели, профессиональное самосознание, уровень профессиональных притязаний, профиль способностей и т.д. В результате диагностики желательно также выявить, как соотносит человек разные стороны своей компетентности в себе как в целостной личности. Для этого могут задаваться задания с инструкцией: перед Вами нарисован круг, который составляет сто процентов Вашей профессиональной компетентности. Нарисуйте в круге секторы и укажите в процентах, какой удельный вес в Вашей профессиональной компетентности составляют специальная и собственно профессиональная компетентность, а также социальная, личностная и индивидуальная компетентность. Заштрихуйте секторы внутри круга с помощью разных условных обозначений.

### **Тема 18. Индивидуальная профессиональная диагностика.**

1 Профпригодность.

2 Профотбор.

3 Профессиональная аттестация

4 Индивидуальная профессиональная диагностическая карта

## 1 Профпригодность

Профессиональная пригодность — это совокупность психологических и психофизиологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения им при наличии специальных знаний, умений, навыков общественно приемлемой эффективности труда. Профпригодность определяют по объективному критерию — успешное овладение профессией и субъективному — удовлетворенность трудом. Формирование пригодности к профессии обусловлено природными свойствами человека, его мотивацией к профессии и профессиональной подготовленностью. Профессиональную подготовленность определяют как совокупность специальных знаний, умений, навыков обуславливающих способность человека выполнять определенную профессиональную деятельность с тем или иным качеством. Профпригодность нельзя отождествлять с профессиональными способностями, с подготовленностью, ибо она кроме способностей включает мотивацию, удовлетворенность трудом.

Профпригодность - это не простое соответствие некоторых свойств организма определенным требованиям профессии, а результат некоторого процесса, в ходе которого психологические качества человека, сталкиваясь с препятствиями, выдвигаемыми профессией, претерпевают ряд изменений, так или иначе формирующих профессиональный тип: если профпригодность рассматривать как категорию динамическую, то она оказывается близка к понятию профпригодность.

Е.А. Климов выделяет четыре степени выраженности профессиональной пригодности: 1) временная или практически непреодолимая, когда имеются отклонения в состоянии здоровья, несовместимые с точки зрения медицины с работой и данной области; 2) годность к профессии (или группе профессий) — в этом случае говорят: нет противопоказаний, но нет и показаний; 3) соответствие данной области деятельности — противопоказаний к профессии нет, присутствуют некоторые личностные качества и интересы, способности; 4) призвание — налицо явные признаки соответствия человека всем основным требованиям профессии деятельности.

Различают абсолютную профпригодность, когда человек должен соответствовать жестким требованиям профессии, и относительную профпригодность, что характерно для большинства профессий.

В некоторых профессиях требования к профпригодности велики, если имеют место некоторые абсолютные противопоказания к профессии. Абсолютные противопоказания чаще присутствуют в тех профессиях, где могут возникнуть неожиданные ситуации, требующие срочных решений, связанных с ответственностью за жизнь и безопасность людей, за большие материальные ценности. Для определения соответствия людей требованиям некоторых групп профессий используется профотбор.

## **2 Профотбор.**

Профотбор - процедура определения соответствия человека данной профессии, пригодности человека к овладению специальностью, достижению требуемого уровня мастерства и успешному выполнению профессиональных обязанностей в типовых и специфически затрудненных условиях. Профотбор — это определение профпригодности к конкретному виду труда. Профессиональный психологически отбор (как часть профотбора в целом) — это принятие решения о соответствии человека по результатам психологических профессиональных испытаний определенной деятельности. В психологическом профессиональном отборе используются критерии отбора. Сами эти критерии выявляются путем изучения специалистов с разным уровнем эффективности. Кроме психологического в профессиональном отборе применяются медицинский, физиологический, педагогический отбор.

Профотбор нужен там, где профессия предъявляет высокие требования к личности специалиста или требования к деятельности специалиста, например, к скорости реакции, где могут быть тяжелые последствия при профессиональных ошибках, авариях. Профотбор целесообразно применять там, где научно доказано, что профессия требует особых природных данных, причем мало поддающихся развитию в течение жизни. Профотбор здесь осуществляется для того, чтобы защитить самого человека — исполнителя от аварий, травм, а также что-

бы оградить других людей от последствий его профессиональных ошибок. Профотбор — это выбор человека для профессии, а профподбор — это выбор профессии для человека, это промежуточная форма между профконсультацией и профотбором, распределение работников по специальностям и местам работы.

В большинстве же профессий не требуется строгого профотбора, ибо эти профессии требуют разных психофизиологических данных, многие из которых могут компенсироваться в течение жизни человека. Психологи (К.М. Гуревич и др.) подчеркивают, что окончательно решать вопрос о профпригодности человека к деятельности до того, как он начал эту требуемую деятельность или обучение данному виду труда — очень трудно или невозможно. При осуществлении профотбора также принимается во внимание, что возможна некоторая компенсация, шлифовка качеств.

### **3 Профессиональная аттестация**

Профессиональная аттестация — это процедура оценки деловых качеств специалиста, определение соответствия работающего человека некоторым эталонным качествам. В зависимости от разных задач аттестация может быть направлена на: определение уровня и ступени профессионализма, установление квалификационного разряда, соответствия занимаемой должности, соответствия возможному кадровому выдвижению и т.д.

Аттестация выполняет в целом следующие функции:

- диагностическую, или оценочную — изучение и оценка деятельности, поведения, личности специалистов в целях их наиболее правильного использования;
- прогностическую функцию, которая заключается в определении возможностей, способностей работника к дальнейшему росту, совершенствованию, в уточнении перспектив каждого конкретного работающего человека;
- корректирующую функцию, которая состоит в определении каких либо специальных мероприятий или конкретных направлений работы по изменению некоторых элементов деятельности и поведения специалистов;

— воспитательную функцию, то есть воздействие на личностные качества работника, в первую очередь на эмоционально-мотивационную сферу, направленность личности.

Уровни, ступени, этапы профессионализма могут стать широкой ориентировочной основой при проведении разных форм оценивания и аттестации. В первую очередь должны оцениваться объективные результаты профессионального труда специалиста, соответствие результата его труда нормам и стандартам, проявляющиеся в мастерстве, а также оригинальность, нестандартность результата его труда, проявляющиеся в творчестве. Наряду с этим необходимо учитывать спектр психологических профессионально важных качеств, необходимых специалисту в каждой области и на каждом из этапов профессионализма.

При профессиональной аттестации важно соблюдать следующие правила:

— Исходить из некоторой эталонной обобщенной модели профессионализма (профессиограммы) или модели успешного специалиста.

— Учитывать соответствие специалиста минимальному перечню требований и соответствие человека требованиям, позволяющим говорить о перспективе профессионального роста.

— Особо учитывать в психограмме то сочетание качеств личности, которое необходимо именно для данной профессии и по возможности построить личностный профиль специалиста.

— Включать в аттестацию несколько блоков профессионализма: собственно профессиональную компетентность (эффективность профессиональной деятельности, профессиональные способности, профессиональное мышление, способность работать в экстремальной профессиональной ситуации, способность противостоять неблагоприятным профессиональным факторам и др.), социальную, коммуникативную компетентность (профессиональное общение, формы профессионального сотрудничества, конфликтоустойчивость и т.д.), личностную компетентность (профессиональные мотивы, притязания, ожидания, удовлетворенность трудом), индивидуальную компетентность мотивы и

способность к саморазвитию, самопроектированию, самокоррекции, самосохранению, стрессоустойчивость, позитивная динамика работоспособности и др.). В этом случае специалист предстает в ходе аттестации целостно и его узко профессиональная пригодность не отрывается от его личностных качеств

— При определении квалификационного разряда стремиться предварительно перед аттестацией описать каждую квалификационную категорию содержательно в характеристиках профессионализма, видов компетентности (а не только по параметрам образования и стажа), чтобы каждый аттестуемый человек ясно представлял себе, какими профессиональными и психологическими качествами он должен обладать для получения той или иной новой квалификационной категории. Если качества, необходимые для разных уровней профессионализма, можно представить и количественно, то целесообразно построение квалификационного профиля специалиста.

— Выявлять и показывать аттестуемому специалисту не только наличный уровень его профессионализма, но и зону его ближайшего профессионального развития, перспективы профессионального роста, делать акцент не на недочеты и ошибки работника, а его позитивные потенциальные возможности, давать рекомендации о необходимости сосредоточения личных усилий специалиста на отдельных сторонах его дальнейшего саморазвития.

— Помнить о гуманистической направленности аттестации, для чего максимально привлекать самого специалиста с его собственной самооценкой для участия в аттестации; стимулируя саморазвитие специалиста, не вторгаться без необходимости во внутренний мир аттестуемого, соблюдая его неприкосновенность; проводить специальную согласовательную работу, если оценка комиссии расходится с самооценкой специалиста;

— Ответственно относиться к выбору и деятельности эксперта.

— Определять при аттестации психологическую цену результата, для чего иногда составляется коэффициент полезной профессиональной деятельности по отношению затрат специалиста и уровня его достижений, особо высказывать пожелания специалисту по его профессиональному самосохранению.

Аттестация важна для того, чтобы специалист получал своевременно информацию о том, как оценивают его профессионализм. До аттестации необходимо иметь четкую систему критериев, с которой заблаговременно знакомятся все ее участники. Аттестация должна проходить в атмосфере доброжелательности, гласности, участия не одного, а нескольких экспертов, обязательного участия самого аттестуемого с его самооценкой. Аттестации должна предшествовать большая предварительная работа с сотрудниками: консультации специалистов о том, какие требования к ним предъявляет данная профессиональная деятельность и данное конкретное учреждение; психологическая подготовка работника к аттестации, показ для него тех преимуществ, которые она может дать (в виде раскрытия потенциальных возможностей человека, осознания своих недостатков); результаты всех текущих консультаций с сотрудниками лучше фиксировать для учета при итоговой аттестации.

Возможна профессиональная аттестация не только отдельных сотрудников, но и целых учреждений. Здесь также важен выбор психологических критериев. Ими могут быть: наличие единой концепции профессионального развития учреждения, функционирование учреждения в режиме развития, единomyслие и сплоченность работающих в учреждениях специалистов, оптимальное распределение функций и усилий на пути достижения общих целей профессиональной деятельности, благоприятный психологический климат и т.д.

#### **4 Индивидуальная профессиональная диагностическая карта**

Аттестацию как отдельного специалиста, так и учреждения целесообразно проводить по заранее подготовленной программе. Приведем примерное содержание перечня вопросов для составления аттестационной психологической характеристики учителя (педагога):

1. специальная профессиональная компетентность: каковы результаты обучающей, воспитывающей деятельности учителя (состояние обученности и воспитанности школьников); какими способами, приемами, методами, технологиями достигает учитель этих результатов (какие он ставит обучающие, развивающие, воспитывающие задачи в своей педагогической деятельности); пере-

страивает ли их в зависимости от изменения педагогической ситуации; владеет ли вариативными методами преподнесения учебного материала в зависимости от уровня подготовленности учащегося; какие формы профессионального творчества есть в работе учителя.

2. Социальная компетентность: какой психологический климат преобладает на уроках учителя, какой стиль руководства предпочитает учитель (авторитарный, демократический, либеральный); владеет ли учитель приемами организации групповой работы учащегося; как учитель умеет сотрудничать со своими коллегами;

3. Личностная компетентность: какова профессионально-педагогическая направленность личности учителя, его мотивация — ради чего работает учитель, в чем он видит награду за свой труд; каковы профессионально-педагогические способности учителя; каковы другие личностные профессионально важные качества — педагогическое мышление, педагогическая импровизация, педагогический такт, педагогическая эмпатия, сопереживание и др.

4. Индивидуальная компетентность: как умеет осуществлять учитель педагогический самоанализ своей работы, описывать свой опыт (устно и письменно), какие он ставит и реализует задачи своего индивидуального психологического развития, как планирует свое самосовершенствование, как учитывает свои затруднения и компенсирует недостающие психические качества, как умеет учитель восстанавливать свои силы, сохранять себя как личность и как профессионала, предупреждать профессиональное старение.

Составление аттестационной характеристики учителя примерно по этой программе помогает отойти от учета при аттестации узко понятого профессионализма (какие знания по своему предмету дает учитель, как готовит учащихся к поступлению в вуз) и оценить учителя как целостную личность, которая в зависимости от своих качеств может оказывать существенное влияние на психическое и духовное развитие учащихся.



На основе заполнения карты могут быть выявлены также различные типовые варианты достаточно успешных специалистов в данной области, предусматривающие сочетание разных видов компетентности, например:

— сочетание высокой собственно профессиональной компетентности (человек хорошо знает свою область, ставит перед собой все более сложные профессиональные задачи, успешно их достигает) с низкой индивидуальной компетентностью (человек не умеет рассчитать свои силы, отдыхать, расслабляться, работает «на износ»);

— сочетание низкой профессиональной компетентности (неосведомленность, неопытность) с высокой индивидуальной компетентностью (целеустремленность, самоорганизация, экономный расход сил, умение самовосстанавливаться), что в определенной степени компенсирует невысокую профессиональную компетентность;

— сочетание высокой профессиональной компетентности (специалист хорошо знает свое дело, получает оригинальный творческий продукт в своем труде) с низкой социальной компетентностью (не умеет общаться, преподнести наилучшим образом результаты своего труда, предложить их на рынке товаров и услуг);

— сочетание высокой социальной компетентности (успешное социальное функционирование и выполнение обязанностей в организации) с низкой личностной компетентностью (забвение человеком интересов своего личного профессионального роста, здоровья, полная отдача личных сил общественному делу) и т.д.

При выявлении на основе карты индивидуальных и типовых вариантов возможно установление того неповторимого сочетания профессионально важных качеств, которые дает возможность данному конкретному человеку или типу работника добиваться успеха и удовлетворения в профессиональной деятельности, и, вместе с тем, определение той психологической цены, за счет которой человек достигает этих успехов.

Кроме информации о соотношении видов профессиональной компетентности при заполнении предлагаемой карты можно получить определенные сведения о состоянии отдельных психологических качеств внутри видов компетентности. На основе заполнения индивидуальной профессиональной карты может осуществляться профессиональное психологическое консультирование, психологическая поддержка и помощь работникам.

## **Тема 25. Становление и развитие профессионала в ходе обучения**

1 Профориентация.

2 Профессиональное образование, профессиональное обучение.

3 Направления и этапы психологической консультационной помощи при выборе профессии.

4 Психологическое содержание профессионального обучения.

5 Условия организации профессионального обучения.

### **1 Профориентация**

Профориентация — это комплекс психолого-педагогических, медицинских, социальных мероприятий, направленных на формирование профессионального самоопределения молодого человека, на оптимизацию трудоустройства человека с учетом его склонностей, интересов, способностей, а также с учетом потребностей общества в специалистах. Профориентация — это содействие профессиональному самоопределению человека, которое захватывает как мотивационную сферу (склонности, интересы, цели, намерения), так и нерациональную сферу (способности, знания, умения и др.). Профессиональное развитие человека это непрерывная цепь профессиональных выборов. На каждом этапе на эти выборы могут оказывать влияние профориентационные факторы, исходящие как от социальной среды, так и от самого человека.

Проведение профориентации — это осуществление широкой программы действий. Основные вехи этой программы:

— необходимо иметь описание и классификацию профессий, также профессиограммы отдельных профессий, включающих подробное описание ее

сторон — предмета труда в профессии, задач, условий труда, производственных отношений, средств, орудий труда, характера результатов. Особо следует указать условия труда и характеристики результата, требующие от человека значительных психологических усилий. Знакомя школьников с профессиями, важно увязать эту работу с реальными потребностями специалистов в данном регионе. При этом может использоваться так называемый веер профессий. Функция «веера профессии» — обеспечение соответствия содержания профориентационной работы экономической реальности данного региона, города;

— надо опереться далее на подробное изложение требований к субъекту труда — психограмму, то есть на описание сочетания необходимых для данной профессии ПВК. Особо надо указать те качества, которые обусловлены природными особенностями человека, мало меняются в течение жизни и отсутствие которых может быть основанием для невыбора профессии. Следует отметить те психологические качества, которые являются противопоказанием к профессии и не совместимы с ней. Важно изложить те психологические качества и даже тип личности, которые могут развиваться в ходе осуществления труда в данной профессии;

— Необходимо собрать данные психологического обследования, беседы о человеке, выбирающем профессию. Важно выявить, понимает ли молодой человек социальную значимость профессии, ее место в обществе, а также какой стиль жизни связан с данной профессией. Целесообразно изучить профессиональные намерения, интересы, склонности этого конкретного человека, состояние его профессионального сознания (понимание качеств профессионала в данной профессии) и самосознания (выявление наличия этих качеств и возможностей у себя), историю его выбора профессии и этапы, подводящие к этому, объективную картину мотивационной и операциональной сфер его психического развития;

— необходимо располагать приемами помощи человеку в понимании самого себя как целостной личности с осознанием своей мотивационной сферы (интересов, склонностей, притязаний, ожиданий) и операциональной сферы

(знаний, умений, способностей, типа мышления), своих преимуществ и недостатков, того, что может помочь и помешать его работе в данной профессии;

— целесообразно использовать ряд процедур профконсультации: выяснение альтернатив в профессиях, облегчение выбора среди них и поиска профессий среди других (по ее графической модели, в ходе профконсультационных игр; соотнесение профессий с возможностями выбирающего человека; приемы развития у человека «ощущения профессии»;

— необходимо располагать и системой приемов по продолжению профориентационной работы с человеком в условиях его профессиональной адаптации на этапе начала учебы и работы, в условиях его переквалификации на последующих этапах. Профориентация сопровождает и раннее, и позднее профессиональное самоопределение человека, продолжающееся всю жизнь.

## **2 Профессиональное образование, профессиональное обучение.**

Становление и развитие человека как профессионала осуществляется в ходе систематического обучения в разного типа профессиональных учебных заведениях. На этот процесс воздействуют и стихийные влияния окружающей профессиональной и социальной среды.

Собственно профессиональному обучению предшествуют трудовое допрофессиональное обучение и воспитание, которые осуществляются в школе и семье в следующих направлениях — психологическая подготовка к труду и психологическая помощь молодому человеку в выборе профессии. При реализации этих направлений работы стимулируются обе стороны психического развития человека:

— мотивационная сфера, в которую входят направленность на труд, трудовые и профессиональные интересы, профессиональные намерения, готовность к труду и к выбору профессии:

— операциональная сфера, которая включает знания о труде и о профессии, знания о качествах личности, необходимых для профессии и о наличии этих качеств у себя; трудовые умения, умения апробировать свои силы на этапах выбора профессии, а также преодоление ошибок в трудовой деятельности.

Допрофессиональная психологическая подготовка должна быть направлена на формирование целостной личности молодого человека, имеющей потребность в труде и в выборе профессии, реализующей индивидуальное предназначение человека, а также обладающей способностью реализовать свои установки в труде и профессиональные интересы.

От того, как прошла допрофессиональная психологическая подготовка в школе и семье, зависит эффективность прохождения человеком дальнейших этапов профессионального пути — выбора профессии, профессионального обучения.

Успешность профессионального обучения существенно зависит от характера профориентационной работы.

Профессиональное образование — это система педагогических воздействий на человека со стороны общества, которая направлена на формирование необходимых для данной профессии знаний, умений, качеств личности. Профессиональное образование — это содействие человеку в процессе его профессионализации. Профессиональное образование понимается как процесс и результат овладения обучающимся профессией и соответствующей квалификацией, освоения научных знаний, умений и навыков, личностных способностей. Профессиональное образование представляет собой целенаправленный процесс обучения и воспитания в интересах личности, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижения обучающимся определенных государством образовательных профессиональных уровней. Профессиональное образование любого уровня должно обеспечивать получение обучающимся профессии и соответствующей квалификации. Профессиональное обучение осуществляется с помощью образовательных программ, разработанных и реализуемых государственными и негосударственными образовательными учреждениями. Это программы начального, среднего, высшего профессионального образования, послевузовского профессионального образования.

**3 Направления и этапы психологической консультационной помощи при выборе профессии.**

В ходе профконсультации важно учитывать:

— общую профессиональную направленность личности, называемую иногда профессиональной валентностью личности (С.Я. Батышев). Наблюдаются моновалентные, поливалентные относительно мира профессий типы людей, а также неопределенные типы. Профессиональную валентность можно расширить в ходе обучения и воспитания, но важно учитывать, насколько целесообразно тот или иной ярко выраженный тип человека адаптировать к неадекватным видам профессии;

— соотношение мотивационной и операциональной сферы у данного молодого человека, а также затраты усилий и возможные потери на пути получения профессии; например, операциональная сфера может забегать вперед мотивов (способности есть, а интереса к профессии нет), мотивационная сфера может опережать операциональную, когда молодой человек стремится к профессии, например, к актерской, но не обладает нужными качествами; или способности и мотивы есть, но усилия и затраты на пути профессии очень велики, например, получение данной профессии вредит здоровью или приносит ущерб семье;

- индивидуальные особенности учащихся, проявляющиеся в отсутствии выраженных способностей и склонностей, в компаниях и неуверенности человека, в присутствии противоречивых, неоднозначных мотивов выбора профессии.

Психофизиологические особенности к началу трудовой деятельности еще не говорят однозначно о пригодности человека, многое зависит от личности, от желания трудиться в этой сфере. Центральное внимание надо уделить анализу типа личности, а не только отдельных ее качеств. Соответственно профессию желательно подбирать не к отдельным ПВК человека, а к целостной личности. С другой стороны, целесообразно ориентировать личность не на узкую профессию, а на достаточно широкий спектр специальностей внутри профессии (например, учитель-предметник, методист, управленец, школьный психолог), что

облегчает взаимозаменяемость специалистов, их возможную переквалификацию.

Готовность к выбору и к овладению профессией определяется знанием требований профессии к человеку и адекватной оценкой человеком необходимых ПВК у себя, успешным решением учебно-профессиональных задач. Выбор профессии считается удачным, если человек эффективно осуществляет профессиональную деятельность, приносит пользу обществу, получает удовлетворенность от этого, а также если его психофизиологические затраты на получение профессионального образования и на осуществление профессиональной деятельности не являются чрезмерными.

#### **4 Психологическое содержание профессионального обучения.**

Профессиональное обучение направлено на стимулирование у учащихся психологических качеств, необходимых для успешного прохождения этапов профессионализации (выбора профессии, освоения профессии, адаптации к профессии, овладения мастерством и творчеством в профессии, повышения квалификации и т.д.). Главной целью профессионального обучения является формирование, проектирование личности специалиста, эффективно осуществляющей трудовую деятельность, наиболее полно реализующей себя в труде.

В ходе профессионального обучения на всех его этапах важно следовать человекоцентристскому, личностному подходу в профессионализации: не к обслуживанию производства готовить человека, а максимально развивать человека при выполнении его профессиональных задач, развивать его способности, потребности в самореализации в труде, в творческом обогащении своим индивидуальным вкладом опыта профессии, ибо уровень развития личности должен опережать развитие производства.

На каждом из этапов профессионального обучения важно предусмотреть не только формирование определенных знаний и умений, но и последовательное развитие психических качеств. Необходимо знакомить учащихся в ходе профессионального обучения с психогаммой модели успешного специалиста, а также с психогаммой модели неэффективного, несостоявшегося работника,

чтобы будущий специалист имел как эталоны нужных психологических качеств, так и примеры того, чего надо стараться избегать.

Формируя и развивая на каждом этапе профессионального поучения психологические качества будущего специалиста, важно стимулировать, прежде всего, мотивационную сферу (ценностные ориентации профессии, смысл профессии, мотивы, цели, эмоции, установку на адаптацию, определяющие направленность личности) и затем, на ее основе — операциональную сферу (профессиональные знания, профессиональные способности, профессиональные действия, профессиональное мышление, профессиональные технологии, в том числе приемы сотрудничества в совместной профессиональной деятельности и др.).

Средствами профессионального обучения могут стать разные психологические стратегии: а) стратегия развития и до-развития нужных психологических качеств путем стимулирования имеющихся у учащегося потенциальных качеств, доведения их до желательного уровня; б) стратегия жесткого формирования, поучения четкому составу трудовых действий в строго определенном порядке; в) стратегия мягкого формирования как обучение широкому спектру трудовых действий с возможностью их варьирования и индивидуализации; г) стратегия коррекции перестраивание неправильно сложившихся трудовых умений и качеств будущего специалиста.

## **5 Условия организации профессионального обучения**

Изменчивость рынка труда создает новую ситуацию в профессиональном образовании. В содержании профессионального образования должна быть предусмотрена подготовка к гибкой смене профессий и специальностей, что требует формирования молодых людей соответствующих качеств личности (мобильность, обучаемость и др.).

Разрабатываются гибкие, многоуровневые системы подготовки специалистов, представляющие возможность молодому человеку выбрать для себя уровень образования и получить соответствующую квалификацию с учетом совокупности своих индивидуальных возможностей; уровни образования отличаются



ся разной широтой и глубиной профессиональной направленности, перед каждым новым уровнем подготовленность учащихся оценивается, даются рекомендации по дальнейшей специализации. Возрастной состав учащихся и их потребности в профессиональном образовании становятся все более разнообразными — от юношей до пенсионеров, от овладения первой профессией до переучивания на новую специальность. Появляются новые альтернативные формы образования — дистантное, экстерное и др. Расширяется сфера образовательных профессиональных услуг, осуществляемых не только государством, но и другими общественными и частными учебными заведениями. Создаются программы профессиональной подготовки к временной занятости и г.д. Таким образом, изменения в профессиональном и социальном мире вызывают изменение потребностей отдельных личностей, а это, в свою очередь, требует новых гибких форм профессионального образования и обучения, учитывающих потребности и запросы работников разных возрастов.

В настоящее время в Законе об образовании России предусмотрены следующие уровни профессионального образования и обучения: допрофессиональное трудовое обучение и воспитание, обеспечивающее мотивационную готовность и операциональную подготовленность к труду и выбору профессии; начальное, среднее, высшее профессиональное образование, в каждой из этих ступеней в той или иной мере должна решаться задача формирования личности специалиста, (его мотивации, профессиональных ценностей) и задача вооружения необходимыми действиями, операциями, умениями и навыками, тактиками (анализ полного технологического процесса), стратегиями (способность ориентироваться во всей системе производства); послевузовское профессиональное образование как повышение квалификации, профессиональный тренинг и дополнительное образование, которое желательно осуществлять как использование широкой гибкой системы мер по всесторонней профессионализации населения, которая может стать важным средством его психологической защищенности. Со временем ныне действующая система профессионального образования может изменяться с учетом запросов общества.

## **Тема 26. Повышение профессиональной квалификации и переквалификация.**

1 Профессиональная обучаемость.

2 Перестраивание уже сложившейся профессиональной деятельности взрослых в ходе повышения квалификации.

3 Психологические трудности, возникающие у человека в случае вынужденного переучивания на другую специальность (профессию).

### **1 Профессиональная обучаемость**

Готовность человека к смене профессий тесно связана с таким важным качеством личности как профессиональная обучаемость. Профессиональная обучаемость — это активное приспособление человека к профессиональной деятельности и к профессиональной среде, способность к быстрому овладению новыми профессиональными знаниями, умениями, психическими качествами. Профессиональная обучаемость это также готовность, открытость к переходу на новые уровни профессионализма, это мотивация и постоянная потребность в профессиональном обновлении. Профессиональная обучаемость характеризуется соотношением между показателями сегодняшнего (актуального) профессионального развития человека и его завтрашнего (потенциального) профессионального развития. Профессиональная обучаемость связана с разной степенью упражняемости психических функций у разных людей. Профессиональная обучаемость не должна приводить к излишней внушаемости, податливости, повинуемости. Быстрые изменения в мире профессии приводят к тому, что процессы профессиональной переориентации, переучивания, повышения квалификации постоянно сопровождают человека в течение всей его жизни.

Ни одно учебное заведение не может обеспечить подготовку специалиста на длительный срок по причине стремительного развития науки и техники. Используется единица устаревания знаний специалиста — «период полураспада профессиональной компетентности». Поэтому человек с необходимостью должен включаться в систему непрерывного образования, которая имеет разные

формы — послевузовское и последипломное профессиональное образование, повышение квалификации, а также дополнительное образование для удовлетворения непрофессиональных потребностей человека (эстетических, экологических и др.).

Повышение квалификации относится к системе образования взрослых. Образование взрослых изучает педагогическая наука андрогогика — теория обучения взрослых, а также психология обучения взрослых. Наука об обучении взрослых исходит из положений: ведущая роль в процессе обучения принадлежит самому взрослому, обучение происходит в процессе совместной деятельности обучающихся с обучающим. Взрослый обучающийся обладает следующими психическими качествами: осознает себя как самостоятельную самоуправляемую личность; обладает запасом жизненного, профессионального, специального опыта, который является важным источником его обучения: стремится с помощью учебы решить свои жизненно важные проблемы и достичь конкретных целей: стремится к безотлагательной реализации полученных в обучении знаний, умений, навыков и качеств и др. Образование взрослого выполняет по отношению к нему роль социальной защиты, ибо образованный человек приобретает большую внутреннюю свободу действий, решений, поступков, менее привязан к среде, меньше скован стереотипами и предрассудками, более мобилен.

Из своеобразия взрослых обучающихся вытекают психологические задачи системы повышения профессиональной квалификации: обновить знания слушателей, преодолевая разрыв между ранее полученной профессиональной подготовкой и новыми требованиями производства: перестроить устаревшие установки, профессиональные менталитеты, сложившиеся в опыте обучающегося стереотипы и штампы, помочь посмотреть на свой опыт с современной точки зрения; стимулировать мотивацию к дальнейшему профессиональному саморазвитию: помочь преодолеть ошибки накопленного практического опыта и сложившиеся там профессиональные деформации личности; осуществить по возможности специальную реабилитацию, выправление социального травма-

тизма, вооружив взрослого человека средствами и способами своего профессионального и духовного восстановления; помочь взрослому обучающемуся учесть чужой опыт профессиональной деятельности и переплавить его в свой индивидуальный профессиональный опыт, на основе чего проектировать свой дальнейший профессиональный рост; помочь взрослому слушателю осуществить профессиональную диагностику и самодиагностику уровня своего профессионализма, увидеть свое профессиональное развитие в целом и ту точку, из которой человек находится в настоящее время; научить взрослого специалиста постоянно учитывать интересы потребителя результатов своей профессиональной деятельности, например, педагога — учету интересов школьников и их родителей, а также запросов общества.

Психологическим механизмом повышения квалификации является переосмысление уже сложившейся профессиональной деятельности: включение нового действия в состав сформированной деятельности, нового модуля профессии или новых профессиональных задач в структуру профессиональной деятельности; замена одного действия, приема другими; изменение мотивационных установок или придание им нового смысла; изменение профессиональных самооценок. Повышение квалификации — это доформирование или реформирование профессиональной деятельности, профессионального общения, личностных качеств, овладение новыми способами решения профессиональных проблем и новыми приемами профессионального мышления, преодоление негативных установок и тормозящего влияния прошлого опыта, изменение мотивационной и операциональной сферы профессиональной деятельности, становление самого человека как субъекта повышения квалификации.

Способами повышения квалификации являются реформирование, переосмысление самой профессиональной среды, для чего привлечение к повышению квалификации не отдельного специалиста, а по возможности одновременно всех членов профессионального коллектива, что облегчает послекурсовую адаптацию специалиста к реальным условиям профессиональной жизни, создает условия для того, чтобы, возвращаясь из учреждения повышения квалифика-

ции, специалист мог использовать новые знания и умения в кругу единомышленников.

Результатами успешного процесса повышения квалификации является усиление потребности в дальнейшем непрерывном образовании, преобразование профессиональной деятельности с реальным использованием в ней новых знаний и приемов, а также длительность использования новых знаний. Важным результатом является также более точное представление о себе как о специалисте и профессионале, усиление авторства своей дальнейшей профессиональной жизни, рефлексия на новые проблемы в профессии и себя в профессии, рефлексия на сам процесс повышения квалификации, удовлетворенность его результатами, сохранение собственной индивидуальности при усвоении чужого опыта.

## **2 Перестраивание уже сложившейся профессиональной деятельности взрослых в ходе повышения квалификации.**

Все чаще в последнее время человеку приходится сталкиваться с задачей переквалификации, связанной с ориентацией на другую профессию или на другую специальность в рамках профессии. В зарубежной литературе отмечается распространенность таких отрезков профессиональной жизни как начало работы, окончание короткого периода занятости, затем безработица, дальнейшее профессиональное совершенствование, доучивание, изменение области специализации или смена профессии, повторное профессиональное обучение. В современных условиях каждый человек реально может столкнуться с вынужденной сменой профессии, что требует подготовленности человека к ситуациям профессиональной переориентации, к успешным действиям в условиях динамичного рынка труда.

Переход от одной профессиональной деятельности к другой в зрелом возрасте имеет ряд существенных отличий от первичного профессионального самоопределения в подростковом возрасте, ибо у взрослого человека уже есть опыт профессиональной деятельности, определенные знания, умения, а главное — профессиональные качества личности. Этот наличный профессиональный опыт человека необходимо использовать. Вместе с тем в ряде случаев наблюда-

ется снижение готовности человека к изменению умений, качеств в соответствии с новыми требованиями профессии. В целом ранее сложившийся опыт, профессионализм позволяют компенсировать снижение потенциала развития личности. В зрелом возрасте могут сложиться не только механизмы компенсации, но и качественно новые позитивные профессиональные качества (профессиональная смысловая память, приемы профессионального мышления, мудрость и др.). Очень важно помочь взрослому человеку при переходе к новой профессиональной деятельности найти формы полной или частичной реализации его прошлого опыта, личности и индивидуальности.

### **3 Психологические трудности, возникающие у человека в случае вынужденного переучивания на другую специальность (профессию).**

Переход к новой профессиональной деятельности — сложный многошаговый процесс. Ему могут предшествовать ряд признаков: снижение адаптивности к среде, повышенная психическая напряженность, неадекватность самооценки, снижение работоспособности, повышенная чувствительность к внешним воздействиям, что зачастую приводит к завершению работы на предыдущем месте. До фактической потери работы человек переживает отрицательные профессиональные ожидания, возрастает тревожность, отдаленность от сотрудников, которым не грозит увольнение. Начинается перебор возможных вариантов трудоустройства после предполагаемой потери рабочего места. Возрастает потребность человека в информации и повышенный интерес к советам и рекомендациям. Важно помочь человеку в анализе подобной информации, подсказать, как грамотно ее анализировать, вырабатывать психологическую готовность к потере работы, готовность к активному практическому поиску работы с учетом сложившихся качеств и привычек.

После фактической потери работы важно посоветовать человеку не затягивать процесс поиска новой работы, ибо продолжение безработицы может вызывать ощущение безысходности, привыкания к бездеятельности, апатии. Бывает трудно выбрать новую работу, максимально учитывающую способности и

интересы человека. Здесь надо предостеречь человека от поспешного случайного стихийного выбора и помочь сделать осознанный самостоятельный выбор.

После перехода на новую работу начинается процесс адаптации к новым условиям, в ходе которого может понадобиться профессиональная переподготовка. Здесь усиливаются позитивные психические состояния удовлетворенности, оптимизма устремленности в будущее. Трудности вновь могут возникать при переходе к практическому выполнению новой работы, когда отсутствие необходимых знаний, умений и навыков может вызвать новые проявления неудовлетворенности, снижение самооценки. Успешное завершение этого периода характеризуется возрастанием специализации, новых профессиональных качеств, мастерства.

В современных условиях динамичности рынка профессий каждому человеку, даже имеющему работу, надо поддерживать у себя постоянную готовность к смене профессии, для чего «держат в уме» несколько вариантов возможного трудоустройства, расширять диапазон своих профессиональных возможностей. Для этого работающим взрослым важно иметь представление о «сквозных» смежных профессиях, формировать у себя стиль реагирования на изменения жизненных обстоятельств и встречающиеся трудности.

## **Тема 27. Профессиональный тренинг. Профессиональное самосохранение.**

1 Формы профессионального тренинга (в зависимости от той стороны профессиональной деятельности, на усовершенствование которой они направлены).

2 Роль в профессиональном самосохранении внутреннего духовного труда человека как личности, субъекта труда.

**1 Формы профессионального тренинга (в зависимости от той стороны профессиональной деятельности, на усовершенствование которой они направлены).**

Профессиональный тренинг — это система воздействий, упражнений, направленных на развитие, формирование, коррекцию у человека необходимых профессиональных качеств. К функциям тренинга относят: преобразующую, корректирующую, профилактическую.

Профессиональный тренинг может иметь разные задачи:

— формирование целостной личности субъекта труда, где человеку помогают увидеть его труд целостно с учетом новых запросов общества (тренинг субъекта труда);

— формирование отдельных видов профессиональной деятельности или профессионального общения;

- развитие мотивационной сферы как поиск новых мотивов, мотивов, построение новой системы целей профессиональной деятельности (мотивационный профессиональный тренинг);

- формирование эмоциональной сферы, приемов владения эмоциональными состояниями в профессиональной деятельности (эмоциональный профессиональный тренинг);

- упрочение операциональной сферы как помощь во владении новыми профессиональными техниками, технологиями, например, тренинг педагогической наблюдательности;

- стимулирование умений взаимодействовать с другими людьми в ходе труда (тренинг профессионального сотрудничества);

- повышение профессионального и социального статуса (тренинг статуса);

- усиление готовности работников к инновациям (тренинг профессионального творчества);

- стимулирование осознания профессиональных задач предстоящего возраста, когда перед вступлением человека в новый возрастной этап ему помогают уточнить профессиональные, социальные и жизненные задачи, которые ему предстоит решать в будущем возрасте, а также уяснять, какие психические ка-



чества личности и деятельности ему для этого понадобятся (возрастной профессиональный тренинг);

- усиление потребности и способности в построении позитивной Я-концепции, самопринятия в профессии (психотерапевтический и психогигиенический профессиональный тренинг);

- стимулирование потребности и способности индивидуального самовыражения в труде (тренинг индивидуальности в профессиональной деятельности);

- побуждение к процессу постоянного профессионального самосовершенствования, опробации разных стратегий профессионального роста (тренинг профессионального самосовершенствования) и т.д.

Задачи профессионального тренинга варьируются в зависимости от ряда факторов:

- той общей модели профессионализма, которая выбирается в качестве эталонной и соответственно от той профиограммы специалиста, которая кладется в основу тренинга: вместе с тем в рамках профиограммы человеку важно предоставить возможность экспериментировать, варьировать свои цели, выбирать уровень трудности;

- от того исходного уровня, этапа, ступени профессионализма, на которой находятся участники тренинга;

- от тех профессиональных знаний, умений, способностей, которых недостает конкретным участникам тренинга для эффективного выполнения профессиональной деятельности в современных условиях.

Исходными положениями для профессионального тренинга могут явиться следующие:

- профессиональные способности, ПВК, профессиональные позиции и другие качества упражняемы, то есть могут быть предметом формирования, а также в большинстве профессий компенсируемы, то есть могут быть уравновешены в случае их отсутствия и заменены другими сохранными психическими качествами;

— в профессиональном тренинге новые или обновляемые профессиональные качества с начала возникают в форме новых психических состояний, потом закрепляются первоначально в условных (модельных) ситуациях, а затем переносятся в реальные профессиональные ситуации.

— в формировании и совершенствовании профессионала в ходе тренинга приоритетная роль принадлежит совершенствованию личности специалиста, его профессиональных мотивов и ценностей, профессионального самосознания.

— при отработке личностных качеств, необходимых в профессиональной деятельности, важно учитывать социокультурный контекст, то есть те духовные и нравственные ценности, которые присущи данному обществу и на данном историческом отрезке.

Средствами профессионального тренинга являются словесные и несловесные средства передачи информации, создание целесообразно насыщенной информационной среды, регуляция уровня удовлетворенности участников, вовлечение в определенным образом организованную деятельность, механизмы психического заражения, внушения, подражания.

При проведении профессионального тренинга могут применяться широко описанные в литературе приемы изменения состояний человека, характерные для любого процесса формирования:

— «разогрев», «размораживание» специалиста, обеспечение его открытости, снижение ненужной напряженности, преодоления личностного сопротивления изменениям;

— лабилизация — осознание человеком неадекватности своего поведения в определенных профессиональных ситуациях, неудовлетворенность прежними формами поведения, создание положительной мотивации к обучению (приходящей на смену кратковременной отрицательной мотивации досады, даже обиды), готовности к усвоению нового;

— подача приемов, «техник» нового профессионального поведения, возможные его альтернативы;

— «замораживание» — закрепление новых способов деятельности, интеграция их в личность.

Проведение профессионального тренинга требует от руководителя соблюдения ряда этических правил, а от участников бдительного и осторожного отношения к тренингу с четким осознанием того, какого рода воздействия на них будут оказаны, к каким последствиям это может привести. Важно, чтобы при проведении профессионального тренинга были точно оговорены его цели и задачи — на совершенствование каких именно; профессиональных качеств специалиста он направлен. Желательно, чтобы в профессиональном тренинге специалист сам определял, что ему надо у себя (в рамках общей программы) скорректировать, что сделать более совершенным, гибким, компенсировать, это означало бы приближение к индивидуализированным программам профессионального тренинга. Важно подключать самого человека к определению его индивидуальных задач в тренинге, чтобы избежать манипулирования человеком в ходе тренинга.

Наиболее эффективной формой тренинга являются активные формы группового обучения. Так, анализ практических профессиональных ситуаций предполагает вначале отбор (из жизни, из литературы) «сырых ситуаций», затем их психологизацию на предмет выявления профессиональных качеств. Анализ ситуаций побуждает участников сделать определенный выбор, включиться в профессиональный консилиум при сопоставлении других точек зрения. Другая разновидность — ролевой профессиональный тренинг — может представлять собой проигрывание разных профессиональных ролей, позиций, обмен ролями, разбор конфликтов во взаимоотношениях ролей. Деловые (имитационные) игры могут воспроизводить последовательность звеньев профессиональной деятельности от профессиональных задач до мысленного получения результата. Участники деловой игры не только примеряют на себя разные роли, но и имеют общую цель, совместно решают реальную (условную) производственную задачу, получают общий результат, участники учатся получать коллективный продукт групповых профессиональных творческих решений. Де-

ловые игры бывают учебными, производственными, исследовательскими. Деловые игры проводятся и в форме мозгового штурма с целью выработки нестандартных профессиональных решений. Названные формы тренингов могут включать отдельные игровые эпизоды, например, угадай профессию по перечисленным действиям; определи по словесному деловому портрету человека, к которому он относится и т.д. Особая разновидность профессиональных тренингов состоит в тренировке психических функциональных состояний, необходимых для профессиональной деятельности, преодоления перегрузок человека в труде и профилактики неблагоприятных функциональных состояний, для чего осуществляется разработка оптимальных режимов труда и отдыха, аутогенная тренировка, комплексы разнообразных психогигиенических мероприятий. Особой разновидностью профессионального тренинга является тренажерная подготовка, способствующая отработке практических умений, профилактике ошибочных действий.

Результатами профессионального тренинга и критериями по эффективности является возрастание профессионализма, переход работников на новый уровень, этап, ступень профессионализма повышение эффективности профессиональной деятельности и перенос знаний и умений, полученных в тренинге, и реальную профессиональную деятельность, а также позитивные сдвиги в ПВК, возрастание уровня притязаний, удовлетворенности человека.

## **2 Роль в профессиональном самосохранении внутреннего духовного труда человека как личности, субъекта труда.**

Профессиональное сохранение - это проблема не отдельного человека, а всего общества, заинтересованного в сбережении трудового и профессионального потенциала, психического здоровья нации, страны. Программа самосохранения — это не любые хаотичные эпизодические где-то случайно прочитанные упражнения, а целостная система работы над собой, которая требует соответствующих знаний, умений, квалификации, способностей и даже таланта. Работа по самосохранению исходит из той модели профессионала того образа лично-

сти в профессии, которые человек осознание или неосознанно принимает для себя.

Программа профессионального психологического самосохранения требует, прежде всего, определения целей и задач:

- самореализация своих профессиональных возможностей;
- самосохранение своей профессиональной целостности;
- выполнение и реализация намеченного профессионального плана, сценария своей профессиональной жизни, преодоление у себя разорванного текущей дел дезинтегрированного сознания, когда мотивы ложной самоактуализации порождают бесконечный бег за новыми, порой несбыточными целями в ущерб стабильной целостности;

- активная позиция в профессиональной жизни (перестать чувствовать себя жертвой обстоятельств), а именно реализация себя как активной личности в активной профессиональной среде, которая может не всегда способствовать, но иногда и препятствовать профессиональному развитию данной личности;

- готовность к постоянному самоизменению, лабильность установок, которую наблюдают у многих долгожителей;

- укрепление в своей целостной личности именно тех ее качеств, которые особенно необходимы и востребованы в современном обновляющемся обществе (готовность к смене профессиональных занятий, готовность к включению в новые проекты, укрепление у себя «ресурса успеха» и уверенности в своих силах, причастности к решению социально-значимых дел, отсутствие сопротивления инновациям, способность к самостоятельному выбору в профессиональной деятельности, индивидуальная социальная и экономическая ответственность, конкурентоспособность и др.), что придает человеку ощущение современности, созвучия эпохе, поддерживает осознание своей нужности.

Для осуществления программы профессионального самосохранения человеку важно владеть и соответствующими приемами, средствами, стратегиями:

- создание оптимистической профессиональной перспективы образа профессионального будущего, усиление авторства своей профессиональной жизни даже в сложных обстоятельствах, следование своему плану несмотря на отвлекающие обстоятельства; поддержание у себя позитивной Я-концепции себя как профессионала, позитивное истолкование своей профессиональной ситуации, акцент на своих достижениях, усиление своих положительных качеств, сглаживание негативных;

- смыслотворчество как вычерпывание новых смыслов своей трудовой и профессиональной деятельности;

- внутренняя личностная ответственность (внутренний локус контроля, интернальность) за свое психическое и физическое здоровье;

- внутренняя диалогичность личности и профессионала;

- способность жить в ладу, в согласии с самим собой, внутренняя гармония, сбалансированность противоречивых (амбивалентных) установок и влечений; принятие реальных факторов своей профессиональной жизни, которые нельзя изменить; распознавание тех жизненных и профессиональных проблем, которые в данный момент трудно разрешить и которыми сейчас заниматься несвоевременно;

- умение понять себя как индивидуальность, самобытность и при внесении изменений в свою жизнь действовать не вопреки своей индивидуальности, а в союзе с ней;

- установка на творчество даже в малоподходящих для этого условиях («выживание через творчество»);

- умелое сочетание чужого опыта самосохранения и опыта других профессиональных ситуаций, которые повышают профессиональную самооценку, с учетом этого выработка своего индивидуального подхода, стиля;

- владение приемами самовосстановления (физического и психического) после перегрузок.

Цели и средства самосохранения в реальной жизни нередко меняются местами.

К способам самосохранения относятся также приемы противостояния неблагоприятным факторам профессиональной среды:

— выработка у себя индивидуальной системы адекватных средств преодоления нежелательных состояний, защиты от враждебных обстоятельств;

— владение приемами саморегуляции и нормализации уровня работоспособности, устранения последствий профессионального утомления, для чего использование соотношения приемов активации и релаксации, мобилизации и расслабления, труда и отдыха;

— профилактика профессиональных кризисов, срывов, сбоев (разрывов в профессиональной биографии), подход к каждому изменению обстоятельств как новому шансу оттачивания своего профессионализма (психологи отмечают ответственность человека не только за содеянное, но и за упущенные возможности);

— предвидение психологических потерь в случае вынужденной смены работы, для чего в ходе самотренинга восстановление сил и мысленные поиски для себя новой профессиональной «ниши»;

— предупреждение возможных деформаций личности своей профессией;

— противодействие профессиональному старению и поддержание своего мозга, «орудий» умственного труда в хорошем состоянии;

— предупреждение потери смысла труда и жизни после сбоев, кризисов за счет постоянного смыслотворчества;

— изучение своего профессионального опыта и его ошибок, своевременное распознавание у себя тревожных симптомов будущих ошибок, связанного с этим накопления стрессов;

— исключение из своей жизни саморазрушающих и самопоражающих стратегий поведения (продлить жизнь — это значит хотя бы не укорачивать ее);

— сознательное погашение в себе патогенного мышления (обида, зависть, страх, ревность и др.) и укрепление саногенного мышления с позитивным подходом к своим возможностям;

— умение предотвратить внутренний конфликт в себе между социальной и индивидуальной профессиональной нормой, то есть требований общества и своего отношения к ним; одним из путей этого преодоления является нахождение точек соприкосновения социальных и индивидуальных норм;

— умение использовать конструктивные стратегии «совладения» с трудными обстоятельствами жизни, которые глубоко проанализированы с учетом зарубежной литературы Л.И. Анцыферовой. Одной из них является преобразующая стратегия, когда человек трудную ситуацию формулирует как проблему, намечает конечную и промежуточные цели ее решения; здесь могут использоваться разные «техники» жизни — не только «идущее вниз сравнение», то есть сопоставление с людьми, находящимися в худшем положении, а главным образом «идущее вверх сравнение» на основе воспоминания о своих успехах в других областях; эти приемы обесценивают неудачу и помогают сохранить позитивное отношение к себе; способность сохранить область деятельности, где человек удерживает контроль над обстоятельствами; использование приемов «совладания», позволяющих справиться с трудностями; в отдельных крайних случаях «психологическое отключение», помогающее воспринимать негативную информацию малыми дозами и т.д.. Использование этих стратегий и «техник» самосохранения может способствовать названной выше профессиональной помехоустойчивости личности.

Каждому человеку совершенно необходимо и вполне реально построить свою индивидуальную программу профессионального развития и самосохранения, стремясь постоянно приближаться к решению поставленных задач в разной степени в зависимости от зрелости своей личности. Результатом и показателем эффективности программы самосохранения являются физическое, а также профессиональное творческое долголетие человека.

## **Тема 28. Профессиональная компенсация и реабилитация**



1 Возможности и границы компенсации в замещении недостающих или нарушенных качеств человека, необходимых для профессиональной деятельности.

2 Необходимость восстановления целостности и активности личности человека в ходе его профессиональной реабилитации. Виды реабилитации

**1 Возможности и границы компенсации в замещении недостающих или нарушенных качеств человека, необходимых для профессиональной деятельности.**

Преодоление негативных явлений в профессиональном становлении человека (деформаций, последствий кризисов) осуществляется путем компенсации и реабилитации.

Компенсация — это уравнивание, выравнивание наступивших в психике нарушений путем развития замещающих функций, это возмещение недоразвитых или нарушенных психических функций путем использования сохранных или перестройки частично нарушенных функций. Компенсации предшествует декомпенсация, то есть нарушение равновесия, для восстановления которого и требуется приспособление. Компенсаторное приспособление — это восстановление равновесия между требованиями профессии и психическими функциями человека. Компенсаторное приспособление может быть сознательным, когда, например, человек применяет приборы и записи при слабой памяти, или неосознаваемым самим человеком. В течение профессиональной жизни возможно несколько «волн» компенсаторного приспособления. В усложняющихся условиях деятельности (профессиональное старение, экстремальные ситуации и др.) компенсаторные возможности человека возрастают. Явления компенсаторного приспособления возникают не только при наличии явно выраженных дефектов, но и в процессе временного ухудшения или застоя в развитии. Между процессом профессионализации и жизнедеятельностью человека в целом также могут сложиться отношения компенсации при невозможности добиться самореализации в одной сфере человек стремится компенсировать это в другой.

Профессиональная компенсация - это заменяемость недостаточного уровня развития одного профессионально-важного качества более высоким уровнем развития другого (или других ПВК). Общими механизмами компенсации являются взаимозаменяемость, замещение недостающих психических качеств другими, более развитыми, более сохранными или перестраивание частично пригодных качеств, порой повышенное развитие выравнивающих качеств, вовлечение новых психических качеств, ранее не участвующих в деятельности. Распространено выравнивание в профессиональной деятельности за счет выработки индивидуального стиля, то есть компенсация недостаточно выраженных способностей и качеств определенными способами деятельности.

Описаны внутрисистемная компенсация за счет других профессиональных способностей и межсистемная компенсация за счет общих способностей.

Различают социальную и деятельностную компенсацию. В первом случае речь идет о том, что люди с разными (но достаточно выраженными способностями) могут добиться социально равных достижений, приобретая одинаково высокий статус, но в разных видах деятельности. Эта компенсация дает основание говорить, что нет вообще неспособных людей и что каждый способен по своему, хотя и в разной степени. Деятельностная компенсация возникает, когда люди имеют одинаковую эффективность в одном и том же виде деятельности. Здесь возможны следующие виды компенсации: недостаток способностей компенсируется приобретаемыми знаниями и умениями, формированием типичного стиля длительности, другой способностью, более развитой. Если детальность предъявляет жесткие требования, то полная компенсация, по мысли того же автора, вряд ли возможна, а если требования к деятельности человека не очень жесткие, то компенсация может быть достаточно полной, и тогда люди с разными способностями могут одинаково успешно (на среднем уровне) выполнять одну и ту же деятельность, хотя отсутствие некоторых способностей делает деятельность менее гибкой.

В каждой профессии есть мало компенсируемые (ядерные, стержневые) психологические качества и более легко компенсируемые. Компенсация может

иметь бессознательный характер и различаться в зависимости от типа профессионала.

Вопросы компенсации достаточно остро стоят при наличии профессиональных заболеваний. Профессиональная заболеваемость не прямо связана с условиями труда, а существенно зависит от качеств психики человека. Профессиональные заболевания бывают вызваны не только объективными причинами - профессиональными вредностями, напряженными условиями профессиональной деятельности, но и слабой психической устойчивостью, низкой сопротивляемостью, плохой интегрированностью психики человека, участвующего в труде и просто состоянием его здоровья, иммунной системы и т.д.

## **2 Необходимость восстановления целостности и активности личности человека в ходе его профессиональной реабилитации.**

Профессиональная реабилитация осуществляется как возвращение больного человека (или инвалида) к общественно значимому труду с использованием специальных реабилитационных мероприятий. При профессиональных заболеваниях большое значение имеют трудовая и медицинская реабилитация, целью которых является восстановление здоровья пострадавшего в результате болезни до возможного оптимума в физиологическом, психологическом и профессиональном (трудовом) отношении. В реабилитацию больного входят: раннее и своевременное выявление начальных форм как профессиональных, так и непрофессиональных заболеваний, назначение обоснованной терапии; временное или постоянное рациональное трудоустройство больного или полное освобождение на определенный период от трудовой деятельности, учитывая функциональные возможности, профессию, возраст, желание больного; трудотерапия, профессиональная реабилитация как обучение (переквалификацию) инвалида, заболевшего человека профессиям и видам труда, которые он может выполнять без ущерба для здоровья. Описывают виды реабилитации: медицинскую реабилитацию (лечение плюс трудотерапия), профессиональную реабилитацию (обучение и переучивание, переквалификацию), социально-трудовую

реабилитацию (трудовое устройство человека), психологическую реабилитацию (восстановление желания работать).

Системная реабилитация направлена не только на восстановление трудовых функций человека, но и — главное — на восстановление сохранности целостной активной личности, то есть на психологическую реабилитацию. Нельзя упрощать реабилитацию и сводить ее лишь к восстановлению отдельных функций или трудоустройству инвалида. В ходе реабилитации важно не только избавить больного человека от его недугов, но и изменить к ним отношение как самого больного, так и окружающих лиц. «Важно не столько прибавить годы к жизни, сколько жизнь к годам». Реабилитация направлена на реинтеграцию человека в обществе, восстановление (сохранение) личного, социального, профессионального статуса больного человека. Эти проблемы не могут быть решены в отрыве от окружающей среды, прежде всего, социальной и профессиональной. Поэтому реабилитация включает ресоциализацию и репрофессионализацию. При этом обращается внимание на восстановление адекватной трудовой направленности, трудовой установки, то есть смысловой соотнесенности главных мотивов личности с трудовыми действиями, операциями. При нарушениях трудовой направленности отсутствует внутреннее целеполагание, смысловая связь мотивов трудиться и трудовых действий. При нарушениях профессиональной направленности уменьшается стремление восстанавливать или развивать свои профессиональные возможности. Задачей социально-трудовой реабилитации является восстановление трудоспособности и работоспособности, а задачей профессиональной реабилитации становится восстановление профессионализма. В ходе социально-трудовой реабилитации восстанавливается желание работать, а в ходе профессиональной реабилитации происходит возвращение имевшихся ранее утраченных навыков, профессионального статуса.

Подчеркивается целесообразность первичной реабилитации (восстановление трудовой направленности, внутренней мотивации к труду, трудовых навыков, овладение приемами саморегуляции, психотерапия трудом) и вторичной реабилитации (восстановление профессиональной мотивации, профессиональ-

ных навыков, использование опыта прежней профессиональной деятельности с дозированным увеличением профессиональных нагрузок).

Наряду со специально организованной трудовой и профессиональной реабилитацией происходит и «стихийная» реабилитация, благоприятное влияние социального и профессионального окружения.

Все этапы трудовой и профессиональной реабилитации опираются на социальную и психологическую реабилитацию, восстановление и сохранение личности больного человека, его адекватной самооценки, желания сотрудничать с окружающими. В целом психологическая реабилитационная помощь может иметь этапы: профилактика, диагностика, психологическая коррекция, вторичная профилактика, реабилитация.

Показателем успешной трудовой и профессиональной реабилитации является восстановление мотивационной направленности, целостности личности человека как субъекта труда, утраченных трудовых и профессиональных навыков, отсутствие дискомфорта. Реабилитационная работа должна начинаться как можно раньше, сразу после начала профессионального заболевания, пока не зафиксировались патологические варианты стабилизации жизнедеятельности. В случае, если профессиональное заболевание становится хроническим, у человека складывается новый патологический стереотип вместо прежних сохраненных жизненных и профессиональных привычек. Важна активная ранняя реабилитация с акцентом на личность больного человека и возвращение его к трудовой и профессиональной направленности. Особенно важна социальная защита и реабилитация по отношению к тем людям позднего возраста, которые выработали свой трудовой ресурс, и к людям, оказавшимся лишними на рынке труда. В процессах компенсации и реабилитации велика роль активности личности самого человека, его стремление идти навстречу тем восстановительным мероприятиям, процедурам, которые ему предлагаются.

