

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. А. М. ГОРЬКОГО

Ф. С. Исмагилова

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Учебное пособие для студентов,
обучающихся по направлению «Психология»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2011

ББК Ю95
И87

Рецензенты:

кафедра психологии труда и инженерной психологии
Московского государственного университета
(заведующий кафедрой доктор психологических наук,
профессор Ю. К. Стрелков);

Э. Ф. Зеер, доктор психологических наук, профессор
(Российский государственный профессионально-педагогический
университет)

Исмагилова, Ф. С.

И87 **Профессиональное консультирование : учеб. пособие /**
Ф. С. Исмагилова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2011. –
210 с., ил.

ISBN 978-5-7996-0597-1

В учебном пособии изложены методология и технология профессионального консультирования; рассмотрены вопросы, актуальные для психологов труда и организационных психологов, чья деятельность включает профессиональное консультирование.

Для студентов и магистрантов психологических специальностей, слушателей факультетов повышения квалификации по направлениям «Психология», «Управление персоналом», а также для социальных работников службы занятости, консультантов, сотрудников консалтинговых фирм, центров оценки персонала, менеджеров по работе с персоналом, особенно для тех, кто в силу своих должностных обязанностей специализируется в области профессионального консультирования.

ББК Ю95

© ГОУ ВПО «Уральский государственный
университет им. А. М. Горького», 2011

ISBN 978-5-7996-0597-1

© Исмагилова Ф. С., 2011

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы перестали выстраивать
судьбу как долгий путь.

Борис Эйфман

В практике профессионального консультирования до сих пор сохранились представления о том, что профконсультации востребованы прежде всего в двух случаях: во-первых, на этапе выбора профессии и, во-вторых, в ситуации безработицы. Однако в настоящее время экономическая ситуация изменяется столь стремительно, что качественные и количественные потребности организаций в персонале не могут оставаться постоянными. Быстро меняются требования не только к профессиональной квалификации и компетентности специалиста, но и к количеству исполнителей профессиональных функций. В результате у специалиста остается все меньше шансов на то, что он сможет стабильно трудиться на одном и том же рабочем месте длительное время, выполняя при этом одни и те же функции. Смена рабочего места, специализации, специальности и даже профессии – неизбежное следствие интенсивного развития экономики. Таким образом, практически ни у кого не остается сегодня возможности избежать ситуации смены работы. Вот почему услуги профконсультанта становятся востребованными практически на всех этапах профессионального развития специалиста, во всех организациях, стремящихся наращивать и сохранять свою конкурентоспособность.

Традиционно при оказании профконсультативной помощи консультант обращается к потенциалу человека, пытаясь максимально объективно оценить его способности, склонности, интересы, устремления. Вместе с тем до сих пор, на наш взгляд, недостаточно используется как важный источник сведений о человеке его жизненный и профессиональный опыт.

Опыт человека имеет не только формально описываемую структуру (знания, умения, навыки), но и структуру поверхностную, глу-

бинную. Обращение к глубинной структуре профессионального опыта позволяет выявить и актуализировать те внутренние ресурсы, которыми клиент располагает, но при этом неадекватно их оценивает. Обращение к профессиональному опыту как структурированной части психики делает, в свою очередь, более эффективным обращение к опыту жизненному. Нередко клиенту бывает сложно самостоятельно продуктивно отрефлексировать связь профессионального и жизненного опыта, динамику взаимопроникновения и взаимообогащения. Благодаря помощи психолога или профконсультанта это становится возможным.

Данное пособие отличает, во-первых, то, что в нем рассматриваются прежде всего профессиональные проблемы взрослого человека, имеющего определенный профессиональный опыт; во-вторых, здесь излагаются методология и технология профессионального консультирования, ориентированные на принцип конкурентоспособности специалиста на рынке труда.

Пособие создавалось в ходе многочисленных встреч со специалистами по управлению персоналом и с менеджерами российских и зарубежных компаний, решающими проблемы сопровождения и развития карьеры людей в организации. Оно также является отражением личного опыта автора в сфере профессионального консультирования и откликом на запрос тех слушателей, которые проходили профессиональную переподготовку по различным направлениям менеджмента в Бизнес-школе Уральского государственного технического университета.

В течение последних 12 лет автор «коллекционировала» актуальные проблемы управленческой деятельности российских руководителей. Способ пополнения «коллекции» довольно простой. В рамках курса «Профессиональные навыки менеджера» слушателям предлагалось следующее задание: «Сформулируйте пять актуальных проблем по пяти разным направлениям вашей профессиональной деятельности, с которыми вы столкнулись в управленческой практике». Слушатели – участники Президентской программы подготовки управленческих кадров для предприятий РФ, которая стартовала в России десять лет назад. Проблемы систематизировались, отслеживались тенденции: какие проблемы отмирают с течением времени, какие сохраняются в неизменном виде все это деся-

тилетие, какие новые проблемы возникают. Такой мониторинг позволил обнаружить то, что называют словом «дежавю». Феномен дежавю состоял не только и не столько в том, что повторялись одни и те же проблемы, но также и в том, что повторялись одни и те же подходы к постановке и решению этих проблем. Примеры таких повторяющихся, типовых проблем использованы в данном учебном пособии.

Пособие состоит из шести глав. В конце каждой главы приводятся задания для практических занятий, для самостоятельной работы, а также списки использованной литературы.

Глава 1

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В ПРОФКОНСУЛЬТИРОВАНИИ. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФКОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Виды психологической помощи. Виды консультирования. Понятие профессионального консультирования в психологической теории и практике. Задачи и основные направления профконсультирования. Проблемы и цели деятельности профессионального консультанта. Основные этические положения. Конкурентные преимущества работников на рынке труда. Концепция профессиональной деятельности профконсультанта

Эффективный человек мыслит
возможностями, а не проблемами.

Эффективные люди питают возможности
и морят голодом проблемы.

Стивен Кови

§1. Виды психологической помощи.

Виды консультирования.

Задачи и основные направления профконсультирования

К основным видам психологической помощи обычно относят психологическое интервью, психодиагностику, психологическое просвещение, психопрофилактику, психологическое консультирование, психологическую коррекцию, психотерапию. В настоящее время практикуются следующие виды консультирования: психологическое, управленческое, организационное, профессиональное.

Под психологическим консультированием понимают вид психологической помощи, направленной на совместную работу с клиентом, в результате которой клиент оказывается способным решить

возникшие у него проблемы психологического плана. Исходя из такого понимания, профессиональное консультирование можно рассматривать как особый вид психологического консультирования; отличительной особенностью его является то, что проблемы клиента так или иначе связаны с его профессиональным самоопределением и развитием карьеры, профессиональной деятельностью и поведением на рабочем месте, поиском или потерей работы.

Профессиональное консультирование – вид психологической помощи, направленной на согласование индивидуальных профессиональных возможностей и потребностей клиента с интересами организации или рынка труда, в результате которой происходит профессиональное самоопределение клиента, формируется или совершенствуется его профессиональный план, вносятся продуктивные изменения в его профессиональную деятельность и поведение.

В современных условиях профессиональное консультирование может выступать: 1) как функция профессиональной деятельности; 2) как профессиональная деятельность. Как функция консультирование все чаще осуществляется менеджерами по работе с персоналом или психологами-консультантами в современных организациях. Как вид профессиональной деятельности оно имеет место в социальных службах. Так, в городских и районных центрах занятости населения предусмотрена должность профконсультанта. Профконсультанты работают также в городских и районных центрах профориентации, обслуживающих преимущественно молодежь и школьников, решающих проблемы выбора профессии. Все существующие на сегодняшний день направления в профконсультировании оставляют широкое поле для профессионального выбора, так что ориентироваться при выборе технологий консультирования весьма сложно.

Имеющийся в арсенале современного консультанта инструментарий настолько велик, многообразен и нередко противоречив, что прежде чем воспользоваться им, необходимо провести его тщательный отбор. Основным условием эффективности применения данного инструментария в практической деятельности можно уверенно назвать разработанность системы и методологии консультационной деятельности специалиста. Такой подход позволит не только системно мыслить, но и системно действовать, используя принцип системности как основной инструмент анализа и решения проблем.

§2. Проблемы и цели деятельности профессионального консультанта

Проблемы, которые приходится решать профессиональным консультантам, можно объединить в три следующие группы: 1) проблема «двух клиентов»; 2) проблема правового соответствия; 3) проблема согласования целей клиента и целей его работодателя.

Проблема «двух клиентов» возникает в связи с тем, что руководство организации, нанимая на работу специалиста и предписывая ему в рамках его должностных обязанностей оказание консультативной помощи работникам, полагает, что, как профконсультант, он будет ориентироваться прежде всего на своего работодателя как основного заказчика услуги. Однако профконсультационная ситуация предписывает консультанту ориентироваться и на интересы того, кого он консультирует. Возникает дилемма: кто же действительно клиент профконсультанта – его руководитель и работодатель или непосредственно тот работник, с которым проводится консультация? Решение ее чаще всего лежит в умении профконсультанта выступать при необходимости представителем и проводником интересов своего клиента перед руководством последнего.

ПРИМЕР. Клиент: «Заместитель управляющего филиалом, с которым меня связывают дружеские и рабочие отношения более 12 лет, привел меня на работу в этот банк в марте 2009 года. В силу прямого подчинения вся моя деятельность направлена на выполнение его поручений. Каким образом я могу выйти из “роли его тени” и “приватизировать” наконец результаты своего труда, не нарушая субординации как в его глазах, так и в глазах управляющего филиалом?»

ВАРИАНТ РЕШЕНИЯ. Профконсультант может показать заместителю управляющего филиалом, что его сотрудник стал вполне самостоятельным специалистом и заслуживает того, чтобы отношение к нему изменилось. Однако такой шаг никоим образом не заменяет профессиональную консультацию, направленную на то, чтобы помочь клиенту решить заявленную им проблему.

Проблема правового соответствия порождена необходимостью для профконсультанта обязательно и самым строжайшим образом согласовывать свои действия с нормами трудового законодательства. Практически все проблемы клиентов профконсультанта, работаю-

щего в организации как менеджер по персоналу, связаны с Трудовым кодексом РФ, а проблемы безработных, обратившихся в службу занятости населения, – с Законом о занятости. Если психолог-консультант полностью ориентирован на принцип «экологичности» для своего клиента и его основное кредо – «не навреди», то профконсультант зачастую попадает в ситуацию, когда интересы работодателя, обратившегося к нему с запросом, могут вступать в противоречие с законодательной практикой.

ПРИМЕРЫ. а) Увольнение работника формально – по его инициативе, а фактически – по инициативе работодателя. б) Перераспределение нагрузки уволенного работника на остальных работников при сохранении прежнего размера их вознаграждения. в) Отказ в приеме на работу по причинам, нарушающим требования Трудового кодекса РФ. г) Взимание подписки о том, что работница не будет беременеть в течение оговоренного работодателем срока.

В подобных ситуациях работодатели смотрят на менеджера по персоналу как на проводника и исполнителя своих намерений и, по сути, выступают его клиентами, запрашивая у него возможные способы решения подобных проблем.

Переключается с этим и проблема согласования целей клиента и целей его работодателя. В данном случае речь не идет о нарушениях законодательства или других нормативных актов, но есть конфликт интересов. С одной стороны, профконсультацию ведет работник, в чьи обязанности входит удовлетворение интересов своего работодателя, что даже указано в его должностной инструкции («...а также выполняет приказы и распоряжения своего непосредственного руководителя»); с другой стороны, сотрудник этой же компании, как его клиент, обращается к нему с проблемой, противоречащей этим интересам.

ПРИМЕР. Клиент: «Моей главной функциональной обязанностью в качестве начальника управления обслуживания клиентов является поиск и привлечение на обслуживание в банк новых корпоративных клиентов. Но я не могу гарантировать клиентам качество обслуживания и скорость рассмотрения кредитных заявок в силу того, что филиал только открылся и не все бизнес-процессы уже налажены. Следует ли мне снизить активность привлечения новых клиентов?»

В подобных случаях работодатель выступает для профконсультанта той самой «рыночной средой» и задает условия «внутренне-го рынка труда», каковой выступает организация. Целью профконсультации по-прежнему остается согласование интересов, но в этом случае рынком труда становится внутриорганизационная среда со сложившимися в ней практиками и провозглашаемыми ценностями. Целью профессиональной консультации является формирование профессионального плана, в котором согласованы интересы клиента и рынка труда (как внешнего, так и внутреннего). Независимо от типа проблем и направлений профессионального консультирования эта цель все время обозначается профконсультантом перед клиентом. Клиент может реализовать свои трудовые запросы и удовлетворить свои профессиональные потребности только в тех условиях, где востребован его труд. Поэтому он обязан регулировать свое поведение, профессиональную деятельность и профессиональные намерения таким образом, как того требует от него социально-профессиональная среда. Такой средой и выступает внешний (региональный, международный) и внутренний (организация) рынок труда.

§3. Основные этические положения, касающиеся профконсультирования

Проведение профессиональной консультации предъявляет определенные требования к личности самого консультанта. Профконсультирование осуществляется в форме непосредственного взаимодействия консультанта с клиентом, в ходе которого часто затрагиваются жизненно и личностно важные для клиента вопросы. Все это определяет высокую значимость для профконсультанта профессиональных этических норм, которые наряду с документальными предписаниями регулируют его профессиональное поведение. Усвоение профессиональных этических норм является необходимой основой для формирования профессионального сознания, специальных навыков и умений консультанта. Этические нормы профконсультанта частично отражены в нормативных актах. В частности, этические принципы профконсультанта службы занятости включа-

ют в себя компетентность; конфиденциальность; сотрудничество с клиентом, поддержку его активности; лояльность по отношению к клиенту; лояльность по отношению к коллегам.

Принципы, регламентирующие деятельность профконсультанта, очень тесно перекликаются с этическими принципами психолога-консультанта.

Содержание принципов и правил работы психолога (Крылов, Маничев, 2000):

Принцип ненанесения ущерба испытуемому

1. Правило взаимоуважения психолога и испытуемого.
2. Правило безопасности для испытуемого применяемых методик.
3. Правило предупреждения неправильных действий заказчика относительно испытуемого.

Принцип компетентности психолога

1. Правило сотрудничества психолога и заказчика.
2. Правило профессионального общения психолога и испытуемого.
3. Правило обоснованности результатов исследования психолога.

Принцип беспристрастности психолога

1. Правило адекватности методик, применяемых психологом.
2. Правило научности результатов исследования психолога.
3. Правило взвешенности сведений психологического характера, передаваемых заказчику психологом.

Принцип конфиденциальности деятельности психолога

1. Правило кодирования сведений психологического характера.
2. Правило контролируемого хранения сведений психологического характера.
3. Правило корректного использования сведений психологического характера.
4. Принцип осведомленного согласия.

К общим и для психологического, и для профессионального консультирования можно отнести следующие принципы:

– ответственность за адекватность используемых методов, правильность проведения диагностических процедур, обоснованность выводов, рекомендаций;

– компетентность; консультант должен иметь необходимую специальную теоретическую и практическую подготовку, использовать приемы и методы, соответствующие его квалификации и личным возможностям, постоянно повышать свою квалификацию, знакомиться с новыми разработками в области своей профессиональной деятельности;

– добровольность участия клиента в профконсультации (только по собственному желанию) и наличие у клиента права отказаться от какого-либо вида работы с консультантом (тестирование, анкетирование и т. п.) без объяснения причин;

– конфиденциальность информации, полученной профконсультантом во время работы с клиентом, неразглашение (сознательное или случайное) ее другим лицам либо разглашение лишь с согласия консультируемого и если это соответствует его интересам;

– активность клиента и самостоятельное принятие им решения по проблеме, заявленной в ходе консультации; оценки профконсультанта в работе с клиентом не должны ограничивать свободу последнего в принятии им решения; понимание профессиональной консультации как совместной деятельности консультанта и клиента, основу которой составляют субъект-субъектные отношения;

– уважение к клиенту и его праву на свободу в профессиональном самоопределении; доброжелательность и тактичность со стороны консультанта независимо от своего эмоционального и физического состояния и субъективного отношения к клиенту;

– использование диагностического подхода с целью анализа и прогноза профессионального развития консультируемого.

Несколько спорным сегодня представляется сохранившийся из практики профориентации принцип, декларирующий «ориентацию на приоритетность интересов, потребностей, желаний личности по сравнению с запросами общества». Эта спорность обусловлена тем, что в профессиональном плане личность может в полной мере рассчитывать на удовлетворение своих интересов, потребностей, желаний лишь в том случае, если они соответствуют профессионально-трудовым запросам общества.

Выступая во взаимодействии с клиентом как подлинно продуктивная личность, профконсультант действует осознанно, обладает чувством перспективы и помогает клиенту вырабатывать различ-

ные стратегии поведения, подходить к проблеме с различных «выигрышных» точек зрения, не связывать себя одним шаблоном поведения, а поступать в соответствии с изменившимися обстоятельствами, ставить перед собой долгосрочные цели.

§4. Концессия профессиональной деятельности консультанта

Определяя методологическую базу, профконсультант решает очень важную принципиальную задачу: он формирует собственное профессиональное мировоззрение, тот угол зрения, под которым он будет воспринимать, оценивать и интерпретировать проблему клиента. Выбор концептуальной основы определяет понятийный инструментарий консультанта, принципы, которым он собирается следовать, положения, из которых будет исходить при построении своих умозаключений в работе с клиентом. Любой специалист всегда принимает решения, опираясь на привычные, давно усвоенные им жизненные и профессиональные принципы и ценности, осознает он это или нет. В профессиональном сознании они объединены в более или менее стройную взаимосвязанную интеллектуальную конструкцию, назначение которой – облегчить поиск решений задач, встречавшихся в прошлом опыте, помочь использовать уже имеющиеся решения вместо того, чтобы каждый раз отыскивать их заново. Эта работа сознания помогает значительно экономить интеллектуальные усилия и время.

В современной психологии описаны многочисленные механизмы, с помощью которых человек организует и использует свой прошлый опыт. В большинстве своем эти механизмы неосознаваемые, и потому их появление и влияние на мышление, как правило, человек не регулирует. Однако консультант, как никакой другой специалист, должен ставить перед собой задачу не только осознавать их, но и выбирать те из них, которые будут оптимальными для успешного решения профессиональных задач в данных конкретных условиях жизни и деятельности и которые можно пересмотреть, когда условия изменятся. В этом случае человек строит свое поведение на основе определенных, сознательно и критично отобранных

им принципов, а не под влиянием случайных, некритично усвоенных социальных установок, стереотипов, предписаний, интроектов.

Наличие такого интеллектуального аппарата, как концепция профессиональной деятельности, послужит важным условием того, что решения будут продиктованы осознанной профессиональной и личностной позицией, а не приняты под влиянием случайных или устаревших установок и интроектов, которые вполне могут оказаться не адекватными ситуации. Следование определенной концепции позволяет профконсультанту выработать последовательную, целесообразную, оптимальную для конкретных условий систему взаимосогласованных подходов, методов, приемов в соответствии со своими профессиональными задачами.

Концепция включает в себя: а) теоретические положения, обосновывающие выбор подходов к решению задач; б) основополагающие принципы, на основе которых консультант строит свою деятельность и поведение; в) методы, методики и техники, согласованные с теоретическими положениями и принципами; г) основные цели и главные задачи профессиональной деятельности консультанта. Таким образом, концепция предстает как система профессиональных взглядов, убеждений и позиций консультанта и определяет логику и тактику его действий в профессиональной области. Следует обратить внимание на различие в формировании концепции психолога-консультанта и профконсультанта, работающего в организации. Концепция профконсультанта должна быть предельно согласована с идеологией, стратегией, традициями и организационной культурой той организации, в которой он работает. Требуется особенное согласование концепции профконсультанта с концепцией управления персоналом. И наконец, желательно, чтобы имело место согласование со стратегическим планом развития и миссией организации.

ПРИМЕР. Придя из центра занятости в быстроразвивающуюся коммерческую организацию, профконсультант узнал, что одна из его функций – быть активным *heads-hunter*ом, т. е. «охотником за головами». Так образно называют специалистов, которые должны любыми путями отыскивать и привлекать в организацию перспективных, опытных, высококвалифицированных специалистов. Подобная практика ведения кадровой политики получает сегодня в России достаточно широкое рас-

пространение (по аналогии с практикой зарубежных фирм). Целью деятельности профконсультанта, таким образом, становится следование интересам своей организации, а целью профконсультации – убедить нужного кандидата перейти на работу в данную организацию. На прежнем месте работы целью профконсультации было формирование профессионального плана клиента службы занятости, и профконсультант стремился строить свою работу в максимальной согласии с интересами клиента. Несмотря на то, что в новых функциях, закрепленных за ним в коммерческой организации, не было ничего противозаконного, они вызвали у профконсультанта определенный протест. У него возникло серьезное опасение, что он не сможет перестроиться на такую модель консультации и принять те принципы, на которых должна строиться его профессиональная деятельность. Вскоре он уволился.

В современной психологической теории существует достаточно разнообразных концепций профессионализации личности. Многие из них проверены на практике, имеют конкретное назначение, завоевали популярность и стали инструментом не только для психологов, но и для менеджеров (например, теория самоактуализации А. Маслоу). Окончательный выбор остается за профконсультантом. Рассмотрим некоторые научные концепции и теоретические подходы к проблеме профессионализации личности и профессионального консультирования.

Теория самоактуализации А. Г. Маслоу как концепция профконсультирования. Абрахам Гарольд Маслоу ввел и всесторонне раскрыл понятие «самоактуализация» и что представляет собой личность с высокой степенью самоактуализации. Данный подход интересен тем, что задает профконсультанту два очень важных ориентира: 1) некую цель, к достижению которой следует устремлять свои силы; 2) социальный, психологический и биологический портрет человека, достигающего вершин расцвета своей личности. Создавая такой портрет, А. Маслоу высказывает критическое отношение к поискам определения понятия «норма» и попыткам ее задать. Он излагает свой подход к феномену человека, в котором признает его огромные потенции и одновременно выражает глубокое разочарование тем, насколько редко и неполно они реализуются. Его пугает то, что, задавая среднестатистическую норму, наука тем самым невольно вводит определенные ограничения, как будто эта «нормаль-

ность» – лучшее, что можно ожидать от человека, и потому следует довольствоваться только ею. А. Маслоу твердо убежден в том, что практически каждый человек мог бы добиться в своей жизни большего, чем он достиг на самом деле. В каждом из нас, считает А. Маслоу, есть нереализованные или нераскрытые возможности.

А. Маслоу указывает на эмпирически установленный факт, что люди с высокой степенью самоактуализации гораздо реже основной массы людей сомневаются в себе, меньше размышляют о том, правильно или неправильно они поступают. Их нисколько не смущает, замечает он, что 95 % человечества поступает иначе. А. Маслоу указывает на несомненное сходство таких людей между собой. Это сходство обнаруживается также в оценке фактов, как будто эти люди ощущают некую высшую реальность, лежащую за пределами обычного человеческого сознания, а не основывают свои оценки на собственном или чьем-либо житейском опыте, который, как известно, нередко страдает однобокостью и предвзятостью. В конечном счете А. Маслоу приходит к выводу, что потребности, от удовлетворения которых зависит душевное и физическое здоровье и благополучие человека, могут быть разделены на базовые и высшие, метамотивационные. К базовым он относит такие, как потребность в безопасности, любви, самоуважении и т. д. (так называемая пирамида потребностей, широко известная как «пирамида Маслоу»). Неудовлетворение метамотивационных потребностей он считает аналогичным утрате человеком ценностных ориентиров и полагает, что такая утрата, вполне свойственная людям, которых можно с полным основанием отнести к самоактуализирующимся личностям, способна привести их к расстройствам – «метопатологиям». Теория А. Г. Маслоу эффективна в использовании при консультировании специалистов и руководителей, находящихся на этапе самоактуализации.

Личностно-деятельностный подход (А. Н. Леонтьев) как концепция профконсультирования. Под деятельностью А. Н. Леонтьев понимает не реакцию и не совокупность реакций, а развивающуюся систему, имеющую строение, свои внутренние переходы и превращения. Для целей профконсультации особенно ценно то, что А. Н. Леонтьев рассматривает деятельность как систему, включен-

ную в систему отношений общества, подчеркивая при этом, что деятельность каждого отдельного человека зависит от его места в обществе, от выпадающих на его долю условий, от того, как она складывается в неповторимых индивидуальных обстоятельствах. Правомерно предположить, что то, как складывается деятельность в неповторимых индивидуальных обстоятельствах, и есть формирование опыта человека. Следующие моменты представляют особый интерес: деятельность не замыкается только на понятии внутренней активности субъекта и, наоборот, деятельность несводима к понятию поведения, за которым стоит прежде всего характеристика взаимодействия организма с окружающей средой, особенности которого обусловлены природными предпосылками и социальными факторами; внешне поведение проявляется именно как набор реакций на ситуацию и воздействия среды; деятельность индивидуальна, носит отпечаток своеобразия личности человека, в чем также обнаруживается отличие от поведения, которое строится чаще всего по общим для индивидов законам.

Характер и особенности деятельности определяются потребностями и мотивами человека, а ее структура обеспечивается определенными действиями и операциями. Таким образом, удобно рассматривать в деятельности две стороны – мотивационно-потребностную и операционально-техническую.

Мотивационно-потребностная сторона деятельности может описываться через систему потребностей и мотивов, в которых эти потребности конкретизируются. А. Н. Леонтьев описывает систему мотивов как сложную иерархию, в которой представлены основные, стержневые мотивы и дополнительные мотивы-стимулы. Именно в этой иерархии наиболее ярко обнаруживается индивидуальность человека, субъекта мотивационной сферы. То, что займет место стержневых, ведущих мотивов, по утверждению А. Н. Леонтьева, должно приобрести для человека личностный смысл. Широко распространено ошибочное мнение, согласно которому то, что признано другими как имеющее важное значение (будь то событие, или вещь, или правило), обязательно будет иметь такое же важное значение для каждого. Событие лишь в той степени признается человеком как имеющее большое значение именно для него, в какой оно

приобретает для него личностный смысл. Личностный смысл, согласно А. Н. Леонтьеву, выражает отношение человека к осознаваемым им явлениям.

Отношение человека к явлению и объективная важность этого явления могут не совпадать. Точно так же могут не совпадать (и очень часто не совпадают) значение и смысл в сознании человека. Можно признавать важность какого-то полезного совета (например, что курение является вредной привычкой), но до тех пор, пока этот совет не приобретет для человека определенный смысл, он не будет ему следовать (вряд ли те, кто курят, не знают о том, что это вредно).

Иллюзию совпадения смысла и значения называют крупнейшим недоразумением в психологии. Так, например, под влиянием этой иллюзии находится большинство руководителей, не задумывающихся над тем, что важное значение для сотрудника реально приобретает лишь то, к чему у него будет сформировано соответствующее отношение. Лишь будучи осознано человеком как «значение для меня», событие становится мотивом его деятельности. Соответственно вместе с появлением личностно-смыслового отношения у человека изменяется степень активности, повышается или снижается заинтересованность, формируется или ослабевает готовность к действиям и т. д. Только тогда руководителю станет ясно, можно ли полагаться на этого сотрудника, с какой степенью ответственности он отнесется к заданию, насколько старательно будет его исполнять. Итак, любая задача или деятельность мотивирует человека лишь в той степени, в какой она приобретает для него личностный смысл. При этом человек может соглашаться, понимать и признавать большое значение данной деятельности, но эта позиция так и останется лишь на уровне деклараций. Реально действующими могут быть лишь мотивы, в основе которых лежит отношение, суть которого может быть выражена так: «Это имеет значение для меня». Поведение человека лишь внешне выглядит как непосредственная реакция на внутренние или внешние стимулы. Фактически же это результат непрерывного взаимодействия ситуации и личностных диспозиций человека.

Термином «личностные диспозиции» в психологии принято обозначать все психологические факторы, которые определяют

характер и направленность активности человека. Личностными диспозициями могут выступать ожидания, желания, намерения, страхи и опасения, устремления, мечты, прошлый опыт. Можно сказать, что личностные диспозиции являются промежуточным звеном между потребностями, с одной стороны, и мотивами – с другой: потребность – личностная диспозиция – мотив (или переживание нужды в чем-либо) – осознание этого – побуждение к активности. Мотивацию можно определить как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его направленность и активность. Мотивационная сфера человека – сложное динамичное образование, в котором мотивы представлены не рядоположенно, а в определенной иерархии, находясь в соподчинении относительно друг друга. Любая деятельность, а тем более профессиональная, как правило, связана не с одним, а с целой группой мотивов. Мотивы, наполняя деятельность разным смыслом, влияют на ее содержание и усвоение. Хорошо известно старое правило в армейской муштре, согласно которому новобранцу дается совет: не просто коли штыком, а рассердись!

Возможности использования идей личностно-деятельностного подхода в практике профессионального консультирования. Применительно к профессиональному развитию человека такой подход представляется очень продуктивным. Он позволяет рассматривать процесс изменений в человеке, происходящих под воздействием возраста и профессионализации, как смену периода относительного соответствия периодом несоответствия мотивационно-потребностной и операционально-технической сторон его профессиональной деятельности и поведения. Период относительного соответствия – это время в жизни человека, когда он в целом удовлетворен своей сложившейся профессиональной ситуацией: он согласен делать то, что от него требует ситуация, и это у него получается, т. е. имеет место согласование «надо» – «могу» – «хочу». Это период, когда формируется и активно используется индивидуальный стиль деятельности, а также постоянно востребован и открыт к обогащению опыт (причем, как правило, преимущественно профессиональный, а не жизненный). В это время человек хорошо осознает и постоянно подтверждает свою профпригодность, его соответствие занимаемо-

му рабочему месту очевидно, а профессиональная компетентность и мастерство соответствуют возлагаемым на него профессиональным функциям. Можно определить это время жизни как период наибольшего профессионального благоприятствования личностному росту и самореализации человека.

Динамика мотивационно-потребностной сферы, однако, не позволяет рассчитывать, что этот период относительного соответствия неизбежно наступает независимо от усилий человека. Изменения мотивационно-потребностной сферы происходят под влиянием многочисленных факторов, как зависящих, так и не зависящих от субъекта. К ним можно отнести требования социальной среды, освоение иной возрастной субкультуры, факторы организационного развития, профессиональные традиции развития карьеры и т. п. Воздействие этих и других факторов приводит к тому, что одни мотивы и ценности обесцениваются, а другие приобретают личностный смысл.

ПРИМЕР. По мере роста профессионализма для работника может стать менее значимой внешняя, сторонняя оценка качества решения им профессиональных задач (тем более со стороны неспециалиста или неопытного клиента), но при этом значительно возрастает значение профессиональной самокритичности, усиливается ориентация на самооценку, на удовлетворенность результатами собственного труда.

ПРИМЕР. Для специалиста все большую привлекательность приобретают хорошо знакомые задачи, а такие, где прошлый опыт не востребован, начинают тяготить, вызывают неуверенность и беспокойство («справлюсь ли?»). В то же время по мере накопления опыта становится актуальной потребность в его передаче кому-то из учеников.

Такие изменения неизбежно влекут за собой изменения в операционально-технической сфере. Только осваивая новый опыт, пересматривая старый, сложившийся, переструктурируя его с учетом новых задач, можно опять привести в соответствие мотивационно-потребностную и операционально-техническую стороны профессиональной деятельности и поведения. Так, возвращаясь к приведенным выше примерам, можно предположить, что в первом примере операциональная сфера будет обогащаться разнообразными приемами рефлексии, тогда как во втором примере окажутся востребованными определенные педагогические навыки и умения.

В связи с этим одной из важнейших функций дополнительного или внутрифирменного профессионального обучения специалистов становится расширение их операционально-технической сферы за пределы профессиональных функций, которые закреплены за ними в данный период. Так, многие западные компании обучают свой персонал не только специальным умениям, но и общим – интеллектуальным, творческим, коммуникативным, социальным, общекультурным, педагогическим, экономическим, аналитическим. Для изменений операционально-технической стороны деятельности характерно прежде всего то, что в отличие от мотивационно-потребностной стороны наблюдаемая здесь динамика может иметь позитивный или негативный характер. Причем будут ли изменения негативными или позитивными, определяется двумя факторами: ситуацией, в которую встроена профессиональная деятельность, и связью этих изменений с профессиональной пригодностью работника.

ПРИМЕР. Специалисты в области внутрифирменного обучения отмечают, что после повышения квалификации многие работники испытывают сначала стремление использовать новые знания в профессиональной деятельности, а потом отказываются от этого, так как это ведет к изменениям в окружающем их профессиональном пространстве, которое к ним, как правило, оказывается неготовым. В результате новые аспекты операционально-технической сферы становятся нежелательными, порой конфликтными и в данной ситуации оцениваются менеджерами однозначно как негативные изменения. Нечто подобное наблюдается, когда накопленный специалистом профессиональный опыт оказывается значительно богаче требуемого от него набора профессиональных функций.

ПРИМЕР. Возрастные изменения, связанные сначала с возмужанием, усилением личностного и физиологического потенциала, затем, со старением, снижением потенциала организма, ограничением прежних профессиональных возможностей, как правило, вносят свой вклад в динамику операционально-технической стороны профессиональной деятельности. Данное обстоятельство особенно отчетливо проявляется в тех случаях, когда профессиональная пригодность тесно связана с индивидуальными психофизиологическими особенностями человека. Это можно наблюдать как на примере рабочих массовых профессий (сварщик, слесарь-инструментальщик), так и на примере профессий, где физические нагрузки кажутся не столь очевидными (преподаватель, программист).

Изменения в операционально-технической сфере могут быть связаны с сокращением набора используемых умений под влиянием стремления к экономному расходованию энергии, ухудшением качества выполняемых действий. Они могут проходить неосознанно для самого субъекта. Но если они каким-то образом влияют на его профессиональную пригодность, появляется проблема несоответствия человека его рабочему месту. Эта проблема широко формулируется как проблема несбалансированного рабочего места, которая возникает при несоответствии функций и средств (средством выступают профессиональные умения и навыки исполнителя). Если оценивать описываемое противоречие через призму профессионального опыта, то можно без труда соотнести динамику опыта и изменения в операционально-технической стороне профессиональной деятельности.

§5. Концепция развития конкурентоспособности профессионала

Рассматривая профессиональную консультацию с позиций экономических преобразований, нельзя не согласиться с утверждением зарубежных ученых, что экономические, научные, технологические, социальные изменения усиливают связь смысла человеческой жизни с работой.

Рынок труда – это сфера формирования спроса и предложения на рабочую силу. Через рынок труда осуществляется продажа рабочей силы на определенный срок. К основным компонентам рынка труда, на которые следует ориентироваться профконсультанту, относятся, в частности, спрос на рабочую силу и предложение рабочей силы, стоимость рабочей силы, конкуренция между работодателями и наемными работниками. Субъектами рынка труда выступают работодатели и их представители (союзы), работники и их представители (профсоюзы), государство и его органы (Министерство труда и социальной защиты населения, департаменты, комитеты и департаменты по труду и занятости населения и т. д.).

Внешний рынок труда – рынок, ориентирующийся на географическое или профессиональное перемещение рабочей силы.

В рамках внешнего рынка труда организации комплектуются кадрами со стороны, выбирая уже подготовленных вне организации работников нужной профессии и квалификации. Внутренний рынок труда – рынок, основанный на движении персонала внутри предприятия: либо по горизонтали, когда работник переходит на новое рабочее место, сходное с прежним по выполняемым функциям и характеру работы; либо по вертикали – работник переходит на более высокий разряд или должность.

Инфраструктура рынка труда – это нормативно-правовая среда, обеспечивающая наиболее эффективное функционирование рынка труда. Инфраструктура рынка труда включает государственные учреждения, негосударственные структуры содействия занятости, кадровые службы управления персоналом предприятий и фирм, а также общественные организации и фонды. Функционально-организационная структура рынка труда включает в себя в условиях развитой рыночной экономики следующие элементы: принципы государственной политики в области занятости и безработицы; систему подготовки кадров; систему найма, контрактную систему; фонд поддержки безработных; систему переподготовки и переквалификации; биржи труда; правовое регулирование занятости.

На рынке труда реализуется возможность:

- свободного выбора профессии, отрасли и места деятельности, поощряемого приоритетными предложениями (уровень оплаты труда, возможности реализации творческих замыслов и т. д.);

- найма и увольнения при соблюдении норм трудового законодательства, защищающего интересы граждан в плане гарантий занятости, условий труда, его оплаты;

- независимой и вместе с тем экономически поощряемой миграции трудовых ресурсов между регионами, отраслями и профессионально-квалификационными группами, которой обычно сопутствует улучшение условий жизни и трудовой деятельности, чему способствует наличие высокоразвитых, повсеместно доступных населению рынков высококачественного жилья, потребительских товаров, культурных и духовных ценностей;

- свободного движения заработной платы и других доходов при сохранении приоритета квалификации и образования, соблюде-

нии установленного законом гарантированного минимума зарплаты, обеспечивающего прожиточный минимум, и регулировании верхнего предела доходов через налоговую систему, основанную на прогрессивной шкале.

Одной из принципиальных особенностей современного западного рынка труда является значительная распространенность предпринимательской деятельности. Примерно каждый десятый работающий в США, Франции, Великобритании, каждый седьмой в Японии, каждый пятый в Италии является предпринимателем. Почти 2/3 из них возглавляют средние и мелкие предприятия, а каждый четвертый ведет дело, в котором занято 20 человек и менее. Около 80 % занятых в западных странах в той или иной форме выступают владельцами или совладельцами семейного дела, мелких, средних и крупных предприятий, обладателями акций фирм и корпораций. Общий уровень квалификации трудовых ресурсов сегодня таков, что предпринимательством успешно занимаются представители практически всех профессий, причем рабочие в данном отношении держат пальму первенства.

Рынок труда финансируется государством по трем самостоятельным направлениям – трудоустройство ищущих работу; обучение пользующимся спросом специальностям необходимой квалификации; профессиональная реабилитация и обеспечение работой лиц, требующих особого социального внимания (люди с ограниченной трудоспособностью, инвалиды, иммигранты, молодежь без полного школьного образования и специальности и т. д.). Механизм рынка труда складывается из предложения рабочей силы и спроса на нее, соотношение между которыми определяет стоимость рабочей силы и цену ее, от которых, собственно, и зависит уровень заработных плат.

Ситуация на рынке труда, при которой соотношение между спросом и предложением таково, что преобладает спрос, предоставляет работникам большую свободу выбора между работодателями. В этом случае работник может позволить себе выбирать более достойное вознаграждение, более выгодные условия труда, работу с более привлекательным содержанием и большими перспективами. Оказавшись в такой благоприятной ситуации, клиент может обратиться к профконсультанту за помощью: как «выгоднее себя

продать», какую выбрать работу из предложенных? Основная проблема в такой ситуации – это проблема выбора.

Ситуация на рынке труда, при которой соотношение между спросом и предложением таково, что преобладает предложение рабочей силы над спросом на нее, существенно ограничивает возможности работников. При таком соотношении спроса и предложения конкуренция идет уже не между работодателями, а, напротив, работники вступают в конкурентную борьбу друг с другом за выгодные, а иногда даже просто имеющиеся вакансии. Эта ситуация более характерна для современного рынка труда, потому что работник становится более разборчивым в выборе подходящего места работы, а работодатель, в свою очередь, становится более требовательным к кандидатам на заявленные им вакансии. При таких обстоятельствах профконсультационные ситуации, несомненно, носят более глубокий характер, поскольку профконсультант сталкивается здесь зачастую с рассогласованием интересов клиента и интересов рынка труда. То есть клиент, как правило, хочет найти работу «более интересную, менее интенсивную и с максимально возможным вознаграждением». Работодатель же ориентирован на поиск работника, готового делать то, что требуется, а не то, что нравится, при этом готового трудиться максимально интенсивно и при соответствующем (а не максимально возможном) вознаграждении. Проблемой в таких ситуациях становится не только согласование интересов и возможностей клиента с требованиями рынка труда, но и развитие конкурентоспособности клиента на рынке труда, поскольку клиент осуществляет свой профессиональный выбор в конкурентной среде. При высоком уровне предложений и низком уровне спроса на рабочую силу эта среда становится высококонкурентной. Только обладая рядом конкурентных преимуществ, клиент сможет получить искомую вакансию, если на нее претендуют кроме него другие кандидаты.

Все факторы, которые определяют стоимость профессионала на рынке труда, можно подразделить на три уровня.

Первый уровень – факторы профессиональной пригодности. Они дают право на занятие вакансии, являются обязательными для занятия вакансии и не дают оснований для торга с работодателем (например, образование, диплом, базовые знания в определенной области, профессионально важные качества, знание техник, мето-

дов, приемов, технологий, здоровье). Ключевым фактором первого уровня является профессиональная квалификация работника.

Профессиональная квалификация работника – это степень и вид его профессиональной подготовленности к данному виду деятельности, обеспечивающие его способность включаться в процесс производства и выполнять предусмотренные технологией трудовые операции. Профессиональная квалификация работника: а) оценивается по степени его соответствия требованиям конкретного рабочего места, которые, в свою очередь, определяются как «квалификация работ»; б) обычно имеет формальное подтверждение в виде соответствующего образовательного документа (диплома, свидетельства, удостоверения), который выступает показателем квалификации; в) требует от специалиста не соответствующего профессионального опыта, а соответствия приобретенных в процессе обучения знаний и умений образовательному стандарту; г) оценивается как степень и вид профессиональной обученности (подготовленности), позволяющие специалисту выполнять работу на определенном рабочем месте.

Должность – это структурный элемент организации, в соответствии с которым работник выполняет конкретные задачи, наделяется определенными правами и ответственностью. Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой должности и содержащий описание основных функций, которые обязан выполнять работник, занимающий данную должность. Должностная инструкция может быть составлена на основе типовых требований, содержащихся в квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом изменяющихся социально-экономических и организационных условий.

Второй уровень – факторы конкурентоспособности. Они являются основанием для участия в конкурсном отборе на вакансию, торга с работодателем, планирования карьеры и служебного роста, пересмотра индивидуального трудового договора (например, опыт применения полученных знаний, дополнительное (бизнес) образование, специальные способности, авторские разработки, возраст, пол, семейное положение). Ключевыми факторами второго уровня являются компетентность и профессиональные компетенции работника.

ПРИМЕРЫ компетенций: стратегическое мышление, предпринимательская активность, напористость, оперативность мышления, хорошая дикция, инициативность, ответственность, умение работать в группе.

Под профессиональной компетентностью понимают обладание способностями и умениями выполнять определенные трудовые функции. Таким образом, можно считать, что человек компетентен в той степени, в какой его работа соответствует требованиям, предъявляемым к конечному результату данной профессиональной деятельности. Компетентность может быть измерена через следующие показатели: область, глубину, характер осведомленности работника относительно определенной профессиональной деятельности и профессионального поля, в котором он действует, интегрированных в способность к эффективной реализации в практической деятельности своей профессиональной квалификации и опыта. Компетентность работника определяется тем, какие границы и уровни своей осведомленности он стремится установить (рис. 1). Когда то, что составляло его компетентность, со временем перемещается в сферу профессионального опыта, становится возможным (или, напротив, затруднительным) развитие нового уровня и границ компетентности в соответствии и на основе приобретенного профессионального опыта. То, что составляло компетентность специалиста, становясь профессиональным опытом, создает необходимую базу для нового уровня и границ компетентности.

Третий уровень – факторы – конкурентные преимущества. Эти факторы служат основанием для заключения особого психологического контракта с работодателем (со своим особым пакетом бонусов), позволяют быть успешным в консалтинговой и менторской сфере, расширяют источники дохода за счет высокого спроса на рынке труда (например, успешный опыт применения редких знаний, высокие профессиональные результаты, репутация, успешный опыт применения инновационных технологий и методов, индивидуальный высокоэффективный трудновоспроизводимый другими стиль работы).

Молодой специалист чаще всего стартует в профессии, имея в своем профессиональном репертуаре только факторы первого уровня, потому что труд его стоит сравнительно недорого. Опытный

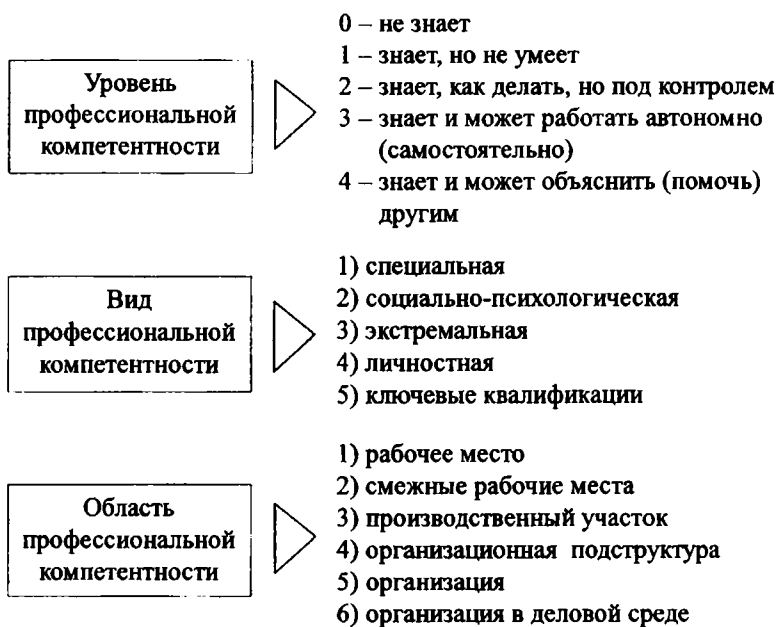


Рис. 1. Оценка компетентности

профессионал часто выходит на второй уровень и, к сожалению, так же часто на нем застревает. И только единицам удается выйти на третий уровень и сделать свой опыт своим безусловным конкурентным преимуществом. Конкурентные преимущества работника сегодня обеспечиваются за счет ориентации на смысловое поле работодателя, а именно: а) интегрированного видения профессиональной среды и себя в ней; б) адекватного требованиям работодателя уровня профессиональной компетентности; в) готовности развивать компетенции в соответствии с требованиями работодателя.

Независимо от его места работы (учебное заведение, центр занятости или организация) деятельность профконсультанта предполагает активизацию личностных ресурсов клиента в процессе самоанализа, самопознания, выбора путей профессионального саморазвития, самореализации и самосохранения. Деятельность профконсультанта включает очень важный аспект, связанный с ориентацией клиента на повышение его конкурентоспособности на рынке

труда и в организации, а также на формирование готовности к постоянному профессиональному развитию и изменению. Последнее связано с нестабильностью и высокой динамичностью экономической ситуации, заставляющей специалиста быть готовым к смене рабочего места, организации, профессии, специальности, а при необходимости – целеустремленно искать работу, психологически и экономически выживать в ситуации вынужденной безработицы. Деятельность профконсультанта становится направленной на ориентацию человека в складывающихся социально-экономических условиях развития общества, определенной профессиональной области и конкретной организации.

В поле зрения профконсультирования попадают следующие психологические феномены: а) ценности и ценностные ориентации с позиции рыночных отношений и рыночной среды; б) интеллектуальные характеристики профессионала: склонность и способность к дивергентному и стратегическому мышлению; в) поведение в системе рыночных отношений; г) эмоциональная вовлеченность в принимаемое решение, делающее это решение иррациональным; д) стереотипы; е) компетентность в области экономических проблем; ж) система знаний и представлений; з) элементы экономической культуры.

Что сегодня в обязательном порядке следует знать профконсультату:

1) рынок труда; требования к профессиям, востребованным на рынке труда; уровень зарплат на рынке труда; конкурентные преимущества работников на рынке труда;

2) особенности и характер развития современной организации; возможности создания и появления новых рабочих мест; требования работодателей;

3) методы профдиагностики, экспресс-диагностики, компьютерной психодиагностики.

Цель профконсультирования в контексте развития конкурентоспособности – обеспечение взаимодействия и согласование требований экономической ситуации и психологических особенностей человека через развитие его конкурентных преимуществ за счет мобилизации и раскрытия его личностного, творческого, профессионального потенциала. Профконсультанту все чаще приходится

сегодня иметь дело с противоречиями между изменяющимися (постоянно обновляющимися) требованиями рынка и профессиональным опытом своих клиентов, сформировавшимся в течение 15–20 лет работы в прежних условиях. Решение лежит в поиске баланса между профессиональным опытом как результатом профессионального прошлого и профессиональным опытом как условием успешности профессионального настоящего и будущего субъекта. Суть проблемы в том, что в опыте постепенно накапливаются устаревающие характеристики, и проблема успешно интегрировать их в актуальную профессиональную деятельность или осваивать новые есть проблема конкурентоспособности специалиста.

§6. Профессиональный опыт на рынке труда

Для того чтобы оставаться востребованным в течение профессионально-трудовой жизни, нужно сделать свой профессиональный опыт объектом своего активного воздействия, т. е. выработать и использовать собственные эффективные стратегии управления профессиональным опытом. Если не делать свой профессиональный опыт объектом управления (целенаправленного воздействия), избегая его реорганизации и реконструкции, то он приобретает закрытую, жесткую, ригидную структуру. Собственно тип отношений «профессионал – профессиональный опыт» и предопределяет конкурентоспособность профессионала в условиях рыночных отношений. В решении вопроса конкурентоспособности работника оказывается полезным обращение к имеющемуся у него профессиональному, а иногда и жизненному опыту.

Профессиональный опыт, согласно основным его определениям, – это совокупность знаний, умений и навыков, т. е. нечто, представляющее собой завершённую целостность, легко отделимую от большего целого – жизненного опыта субъекта. Данная целостность несомненно носит функциональный характер в том смысле, что опыт может выступать, в частности, как достаточно мощный мотивационный блок, побуждающий личность к активности, нацеленной на реализацию, использование, применение имеющегося опыта в своей профессиональной деятельности и жизненной практи-

ке. Помимо мотивационной, профессиональный опыт выполняет не менее важную оценочную функцию, смысл которой заключается в примеривании субъектом на себя всевозможных новых форм жизненной и профессиональной активности, в определении степени субъективной новизны той или иной деятельности, а также своей способности выполнять ее с теми или иными заданными характеристиками. Но наиболее важной все же остается операциональная, или инструментальная, функция, по сути, позволяющая человеку, используя в отдельности или комбинируя и развивая имеющиеся знания, умения и навыки, выступать активным субъектом профессиональной деятельности.

Опыт дифференцируют на составляющие его знания, умения и навыки. Знание рассматривают как адекватное отражение в мышлении человека проверенного практикой результата познания действительности. Навык – это действие, сформированное путем повторения, характеризующееся высокой степенью освоения и отсутствием поэлементной сознательной регуляции и контроля. Умение – освоенный субъектом способ выполнения действия, обеспечиваемый совокупностью приобретенных знаний и навыков. Умение формируется путем упражнений и создает возможность для выполнения действия не только в привычных, но и в изменившихся условиях. Каждая из перечисленных составляющих обладает собственными отличительными свойствами. Знание имеет свойства, присущие всякой информации. Навык обладает всеми свойствами действия, и, кроме того, его отличает такое качество, как автоматизм. Умение имеет отличительное свойство гибкости.

Профессиональный опыт, представляя как система, обнаруживает собственные системные свойства. Эти свойства нельзя разложить на отдельные знания, умения, навыки; они могут быть не характерными для отдельных событий профессиональной жизни. Системные свойства профессионального опыта могут становиться или не становиться свойствами личности. К числу таких свойств предположительно можно отнести гибкость, технологичность, индивидуализацию, степень разнообразия, интуитивность, ограниченность, степень специфичности, степень соответствия индивидуальным особенностям и потребностям и т. д.

Такое качество, как гибкость, позволяет оценивать опыт как легко адаптируемый к профессиональным и личностным изменениям или, напротив, как жестко привязанный к привычным условиям осуществления профессиональной деятельности. Технологичность опыта оценивается как уровень организованности, и с этой точки зрения опыт может оцениваться как высокоорганизованный или, напротив, хаотичный, нечетко структурированный. Степень разнообразия можно описать через характеристики уровня разноплановости опыта (тогда на противоположном полюсе появляется такая характеристика, как «монологичность», однообразность). Интуитивность указывает на преобладание интуиции в опыте или, напротив, на отсутствие опоры на интуицию. Ограниченность опыта характеризует степень его закрытости или открытости: опыт может представлять собой открытое к изменениям образование (по типу Периодической системы элементов Менделеева), а может быть жесткой замкнутой структурой, характеризующейся косностью и инертностью. Степень специфичности может оцениваться по частоте, с которой встречается подобный опыт в профессиональной среде, по его уникальности.

Системные качества, описанные выше, разумеется, не охватывают весь спектр особенностей профессионального опыта субъекта. Напротив, легко можно обнаружить, что сочетание нескольких свойств дает новое системное свойство, которое обогащает опыт, делая его более или менее эффективным. Перечень свойств может быть расширен: темпоритм деятельности, темпоритм подачи и потребления информации, уровень автономности и т. д. Каждая система включена в более глобальную по сравнению с ней систему. Так, профессиональный опыт включен в профессиональное пространство субъекта. Именно это профессиональное пространство и продуцирует события профессиональной жизни. Аналогично жизненный опыт обусловлен жизненным пространством субъекта и включен в него. Такой подход позволяет установить динамичные, в достаточной мере условные, но все же существующие границы опыта как открытой к внешним связям и при этом условно ограниченной системы.

Развитие системы профессионального опыта зависит от способности субъекта обогащать профессиональный опыт событиями

не только профессиональной жизни, но и жизни в целом, определяя для себя их личностный смысл. Данная способность субъекта связывает обе системы динамичной системной связью. Таким образом, встает вопрос о зависимости богатства и эффективности профессионального опыта от следующих моментов: особенностей личности, ее отношения к деятельности, содержания ее профессиональной деятельности. К числу особенностей личности, от которых зависит опыт, можно отнести способность к рефлексии, способность к развитию. Отношение к деятельности может быть определено через интерес к профессиональной деятельности и профессиональной жизни и способность к формированию индивидуального стиля деятельности. Наконец, изучаемыми характеристиками содержания деятельности выступают разнообразие деятельности, степень ответственности за принимаемые решения, возможность принимать самостоятельные решения.

Если попробовать отследить изменения профессионального опыта в ходе профессионализации субъекта, то попытка генетического анализа системы профессионального опыта предположительно даст такую картину. В начале своей профессиональной деятельности каждый человек переживает состояние неопределенности. Это вызвано не столько недостатком информации, сколько ее избытком. Если попытаться условно выделить основные сферы профессионального опыта, то в первую очередь это будут сферы интеллектуальная, инструментальная, коммуникативная и эмоциональная. Задача, которую решает начинающий профессионал, связана с вычленением в каждой из этих сфер главных, определяющих, эффективных элементов и отказом от малоэффективных и, конечно, деструктивных. В результате мы наблюдаем процесс изменения профессионального опыта, для которого характерны обращение к одним и тем же информационным сигналам и параметрам, использование одних и тех же решений в интеллектуальной сфере; постепенный отсев лишних, ненужных действий в инструментальной сфере; сокращение числа и типов оценок и контактов, их избирательность в коммуникативной сфере; сдерживание эмоциональных переживаний, не вписывающихся в привычный ритм; выработка единого способа реагирования на профессиональную ситуацию в эмоциональной сфере.

Изначально необходимый как условие оптимизации профессиональной деятельности, этот процесс сужения границ профессионального опыта постепенно начинает приобретать негативные характеристики: в интеллектуальной сфере происходит сужение области поиска допустимых решений, устаревает или попадает в зону опущения ориентировочная основа действия; в инструментальной сфере наблюдается утрата гибкости переключения от привычных действий к действиям нового типа, обеднение и однообразие поведенческих реакций; в коммуникативной сфере возникает доминирование установок и привычных форм взаимодействия, шаблонизация оценок коммуникативных партнеров; наблюдаются обеднение эмоциональной сферы, утрата искренности и непосредственности.

Процесс динамики профессионального опыта, таким образом, связан с постепенным упрочением, стереотипизацией (следовательно, схематизацией и шаблонизацией) восприятия, объяснения реальности и ориентации в ней. Модель мира в сознании профессионала, изначально открытая к изменениям и в достаточной мере гибкая, существенно обедняется. Выпадают не только эффективные звенья, но и те, что лишь когда-то могли бы стать таковыми. Все это составляет фон формирования и динамики профессионального опыта. Итак, динамика профессионального опыта может быть описана через стадии 1) максимальной открытости к обогащению профессионального опыта, отсутствия границ; 2) относительной стабильности профессионального опыта, формирования прозрачных границ; 3) упрочения границ профессионального опыта и его стереотипизации; 4) сужения границ профессионального опыта, расширения зон опущения значимых элементов событий профессиональной жизни.

Изменения профессионального опыта, описанные выше, по сути есть результат адаптации специалиста к существующему профессиональному пространству. В результате адаптации происходят два процесса: изменение профессионального пространства в соответствии с представлениями профессионала об идеальном для него пространстве и изменение опыта профессионала в соответствии с требованиями профессионального пространства. Специалисты с различным опытом работы могут одинаково успешно справляться с тем или иным профессиональным заданием. Различие может обнаружи-

ваться в скорости выполнения, особенностях индивидуального стиля, выборе способов решения поставленных задач. В зависимости от задачи становятся более или менее востребованными те или иные составляющие профессионального опыта. Отдельные навыки и умения (или их сочетание в опыте) либо оказываются актуальными и приобретают ценность, усиливая конкурентоспособность обладающего ими человека на рынке труда, либо отодвигаются на задний план, становятся невостребованными как устаревшие или недостаточно качественные.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Занятие 1

Сравнительный анализ концепций профконсультирования

Задание. Заполнить представленные ниже таблицы сравнения (табл. 1 и 2). Проанализировать сходство и различия.

Таблица 1

Различия в формировании концепции психолога-консультанта и профконсультанта, работающего в организации

Параметры сравнения	Концепция психолога-консультанта	Концепция профконсультанта, работающего в организации

Таблица 2

Сравнение двух концепций профконсультирования

Параметры сравнения	Теория самоактуализации А. Г. Маслоу	Личностно-деятельностный подход (А. Н. Леонтьев)

Занятие 2

Сравнительный анализ видов психологической помощи

Задания.

1) Заполнить табл. 3.

2) Провести сравнительный анализ возможностей и ограничений каждого вида психологической помощи.

3) Дать определение понятия «психологическая поддержка», привести примеры оказания психологической поддержки. Определить, как связаны понятия психологической поддержки и психологической помощи.

Таблица 3

Основные виды психологической помощи

Вид психологической помощи	Примеры, проблемы	Возможности данного вида помощи	Ограничения	Основные характеристики, приемы, техники
Интервью				
Психодиагностика				
Психопрофилактика				
Психологическое просвещение				
Психологическая консультация				
Психологическая коррекция				
Психотерапия				

Занятие 3

Психологические понятия в профконсультировании

Задания.

1) Дать определение следующих понятий, обозначить их пиктограммами и сравнить между собой: личностный смысл и значение, мотивы и стимулы, деятельность и поведение, «Я-концепция» и «Я-образ», действия и операции, мотивы и потребности, ценности инструментальные и терминальные, профессиональный и жизненный опыт, способности и склонности, формирование и развитие.

2) Подобрать примеры системных образований. Охарактеризовать как систему жизненный опыт человека, профессиональную деятельность, поведение человека в организации, малую социальную группу.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Задания.

1) Провести мониторинг спроса и предложения регионально-го рынка труда для специалистов-психологов, используя для этого соответствующие сайты, газеты и журналы.

2) Определить конкурентные преимущества специалистов-психологов на рынке труда.

3) Сформулировать общие требования к профессиям, остро востребованным на рынке труда.

4) Определить уровень и структуру зарплат специалистов-психологов на рынке труда.

5) Сформулировать возможности создания и появления новых рабочих мест для специалистов-психологов.

6) Сформулировать общие требования работодателей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Исмагилова Ф. С. Профессиональный опыт специалиста в организации и на рынке труда / Ф. С. Исмагилова. – Екатеринбург, 1999. – 209 с.

Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М., 2004. – 346 с.

Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М., 1996.

Маслоу А. Г. Дальние пределы человеческой психики / А. Г. Маслоу. – СПб., 1997. – 430 с.

Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу. – СПб., 1999. – 478 с.

Крылов А. А. Практикум по общей и экспериментальной психологии / А. А. Крылов, А. И. Юрьев ; под ред. А. А. Крылова, С. А. Маничева. – 2-е изд. – СПб. ; М. ; Харьков ; Минск, 2000. – С. 545–552.

Саликов С. Н. Рынок труда России 2009–2010 гг.: оценка пройденного, перспективы развития / С. Н. Саликов // Мотивация и оплата труда. – 2010. – № 1.

Глава 2

**ПЯТИШАГОВАЯ МОДЕЛЬ
ПРОФКОНСУЛЬТАЦИИ.
КУЛЬТУРНАЯ И ИНДИВИДУАЛЬНАЯ
ЭМПАТИЯ**

*Шаг 1. Установление контакта. Структурирование консультации.
Шаг 2. Сбор информации. Шаг 3. Постановка цели и требования
к ней. Шаг 4. Разработка решений. Шаг 5. Выбор решений. Обобщение.
Логика консультации. Фокус-анализ в консультировании*

Иди своей дорогой,
и пусть люди говорят, что хотят.

Данте Алигьери

§1. Пятишаговая модель профконсультации

Данная модель получила название пятишаговой. Она довольно распространена в практике психологического консультирования и действительно достаточно удобна, прежде всего в силу своей универсальности, поскольку ее можно насытить любым содержанием: она может быть использована и для семейного консультирования, и для решения проблем родительско-детских отношений, проблем личностного роста, проблем, связанных с выбором, и множества других. Кроме того, ее несомненным достоинством является то, что ею могут пользоваться последователи разных психологических школ и направлений. При этом структура модели остается относительно постоянной, а меняется лишь набор приемов и техник, которыми пользуется консультант.

Шаг 1. Установление контакта с клиентом. Структурирование консультации. Задача этого этапа – установить прочный контакт с клиентом, создать для него комфортную обстановку с тем,

чтобы стало реальным сотрудничество, взаимодействие между клиентом и консультантом. На данном этапе консультанту следует согласовать с клиентом несколько существенных моментов, а именно:

– проинформировать его о своих возможностях и функциях.

Поскольку предполагается все же не психологическая, а профессиональная консультация, то следует с самого начала указать клиенту на то, что круг решаемых проблем будет ограничен его профессиональной сферой. Кроме того, в настоящее время появляется достаточно много информации относительно якобы практически неограниченных возможностей психотерапии, психоанализа, парапсихологии, что формирует определенные «потребительские» установки у клиента. Заменить эти установки на адекватное восприятие возможностей и средств профконсультации – одна из важных задач профконсультанта, которую он должен решить в самом начале встречи с клиентом;

– задать определенную структуру предстоящего взаимодействия, которая если ее обсудить в самом начале встречи и затем придерживаться, помогает не отвлекаться. Это особенно важно именно для профконсультации, так как у нее свои ограниченные функции в отличие от психологической консультации, где проблема клиента может быть связана со многими сторонами его жизни и все эти связи должны стать предметом анализа. Задать структуру – означает обсудить время окончания консультации, ее основной предмет, способы работы, общий план взаимодействия и ориентировочно – предполагаемые результаты;

– настроить клиента на максимальную активность в предстоящей работе и принятие ответственности за реализацию выработанных решений. Сирийский врач Сараджа говорил своему больному: «Смотри, нас трое: я, ты и болезнь. Если ты будешь на моей стороне, нам вдвоем будет легче одолеть ее». «Быть на моей стороне» – означает быть активным участником консультации, а не сторонним наблюдателем, потребителем готовых решений, советов, указаний, рекомендаций.

Установлению взаимопонимания способствуют те же техники, которые традиционно используются в психологическом консультировании:

а) визуальный контакт (контакт глаз), причем чаще консультант смотрит на клиента, слушая его, а не при высказываниях;

б) язык жестов и телодвижений: наклоненный слегка вперед корпус, доброжелательное энергичное рукопожатие, избегание скрещивания рук и ног и пр.;

в) интонации, громкость и скорость речи; выбираются средняя скорость речи, меняющийся тон с некоторой эмоциональностью;

г) физическое расстояние; желательно, чтобы оно было задано самим клиентом, тогда будут учтены его индивидуальные предпочтения;

д) дыхание; если консультант прислушается к дыханию клиента, то он не только получит определенную информацию о его состоянии, но и, слегка, следуя за ритмом дыхания клиента, сможет усилить степень его доверительности к себе.

Все перечисленное складывается в общую модель внимательного поведения, по сути являясь его физическим основанием. В зарубежных учебниках по консультированию обращают особое внимание на то, что модели внимательного поведения различны в разных культурах. Особенно это становится актуальным для консультантов, работающих в крупных организациях, которые в современных условиях глобализации экономики становятся так называемыми транснациональными компаниями. Транснациональные компании имеют многочисленные филиалы в самых разных странах, соответственно персонал таких компаний многонационален и является носителем той культуры, которая присуща стране пребывания филиала. Вполне вероятно, что в будущем проблема выбора модели внимательного поведения в зависимости от культурных ориентаций персонала станет столь же актуальной и для России. В любом случае восприятие клиента консультантом предполагает, что консультант избежит распространенной ошибки, связанной с навешиванием ярлыков типа «вы такой-то и такой-то», и вместо этого будет стоять на позиции восприятия, согласно которой клиент – человек сложный и разный, сейчас он такой, а через минуту – другой и следует принимать его таким, какой он есть.

Шаг 2. Сбор информации по проблеме. Здесь консультанту желательно поставить и постараться решить следующие задачи

(независимо от сути проблемы клиента эти задачи являются универсальными):

- выслушать проблемы клиента в его изложении;
- выявить основные противоречия (конфронтации) в позиции, поведении, отношении клиента в сложившейся профессиональной ситуации;
- выявить наиболее типичные, привычные и характерные для клиента способы мышления и поведения (паттерны);
- выявить все позитивные аспекты проблемы, ситуации, позиции клиента и сильные стороны его личности;
- провести профессиональную диагностику.

На этом этапе выясняется, как и в чем именно клиент видит свою проблему. Здесь профконсультант должен не только выслушать изложение клиентом проблемы, но также помочь ему ясно сформулировать свои затруднения. Результатом такой взаимной работы является ясно сформулированное определение проблемы и затруднений, которые клиент испытывает в связи с ней. При этом существует опасность подмены формулировки клиента и его видения проблемы формулировкой, которая представляется правильной профконсультанту. Избежать такой опасности можно, прежде всего следуя правилу не перебивать клиента, не прерывать его, стараться не менять направление его речи. Это правило, достаточно сложное само по себе, становится еще более сложным в ситуации профессионального консультирования, где все, что становится предметом обсуждения, так или иначе должно быть связано с профессиональной сферой клиента. Особенно часто на стремление клиента отойти от обсуждения проблемы профессионального выбора обращают внимание профконсультанты центров занятости, работающие с безработными, длительное время стоящими на учете в центре. Такой безработный нуждается не просто в консультации по вопросам трудоустройства, а в сочувствующем слушателе, готовом понять весь спектр трудностей жизни в ситуации потери работы: трудности быта, обострившиеся семейные отношения, вынужденная социальная изоляция и т. д.

Опытный консультант очень редко прерывает клиента или меняет направление разговора. Это удастся в том случае, если консультант активно использует следующие техники:

а) вопросы – открытые и закрытые;

б) пересказ как вербальное следование рассказу клиента, т. е. сжатое изложение объективного содержания речи клиента с сохранением ее основных слов и оборотов. Пересказ используется для того, чтобы обеспечить обратную связь («правильно ли я понял, что вы...») и показать, что консультант правильно понял основные моменты, изложенные клиентом;

в) прямое повторение сказанного клиентом как поддержка (поощрение) либо короткие комментарии типа «ну и...», «так...» (вербальные штампы), облегчающие беседу и, главное, позволяющие поддерживать ее плавное течение в нужном направлении, поскольку поддержка, использованная консультантом в определенный момент, останавливает внимание клиента именно на этом моменте.

Формулировки для профконсультанта:

Отличная формулировка!

Вы хорошо излагаете свою точку зрения.

Я так не считаю, но я представляю, как вы пришли к такому убеждению.

Пожалуй, я не согласен с тем, что вы говорите, но (я считаю, что) вы вправе так думать.

Я вас правильно понял, что...?

Вы можете привести конкретный пример?

Противоречия, которые обнаруживаются в речи клиента, могут выражаться на языке жестов или проявляться в общем рисунке поведения («вы с такой легкостью говорите о потере работы, но ваш приход сюда свидетельствует о том, что вы достаточно озабочены ситуацией безработицы»), а могут быть выявлены из речи клиента («я, конечно, люблю свою работу, но при этом вовсе не желаю выкладываться»). Профконсультант может обнаружить самые различные противоречия, например, между: а) клиентом и его окружением; б) действиями клиента и получаемым результатом; в) реальной и желаемой ситуациями; г) профессиональной пригодностью и профессиональными намерениями; д) профессиональным опытом и требованиями рынка труда.

Конфронтации, которые чаще всего встречаются в профконсультировании, – это противоречия между профессионализмом кли-

ента (в самом широком понимании этого слова) и сложившейся профессиональной ситуацией. В основе декларируемого клиентом противоречия чаще всего лежит, как уже было отмечено выше, несоответствие между его мотивационно-потребностной, смысловой сферой и операционально-технической стороной его профессиональной деятельности. Проявлением конфронтации является рассогласование типа «с одной стороны... а с другой...». Важным для понимания рассогласования является то, что конфронтация не означает, будто клиент что-то делает или думает «плохо», неправильно. Рассогласования представляют собою двойные сообщения, в которых клиент демонстрирует смешанные чувства и мысли.

Эффективные техники выявления и преподнесения конфронтаций:

а) пересказ;

б) интерпретация – попытка по-новому для клиента описать ситуацию, обратив внимание на некоторые особенности его взглядов, поведения, мыслей, настроения или отношения; интерпретация позволяет предельно ясно выделить конфронтацию и акцентировать на ней внимание клиента («с одной стороны, вы хотели бы сохранить за собой эту должность, но, с другой, вас не все в ней устраивает»);

в) отражение чувств. В отличие от пересказа, который обращается к фактам, отражение чувств обращается к эмоциям, при этом выясняется эмоциональная подоплека проблемы («похоже, когда это происходит, вы переживаете противоречивые чувства...»); отражение чувств помогает восстановить в памяти события прошлого;

г) резюме – объединение мыслей, фактов и чувств клиента воедино и представление их клиенту в законченной форме, что позволяет упорядочить сложное содержание его речи.

Логика работы с конфронтациями такова: конфронтации были сначала заявлены в речи клиента, затем ясно сформулированы консультантом, согласованы с клиентом и приняты им. Иногда, отчетливо осознав разницу между тем, что есть, и тем, что должно быть, клиент сам будет искать и предлагать возможные решения своей проблемы. В этой ситуации задача консультанта – по возможности расширить набор альтернатив, предлагаемых клиентом.

Паттерном принято обозначать в консультировании повторяющуюся, зафиксированную в сознании клиента модель его поведе-

ния или мышления. Паттерны проявляются в различных ситуациях, что мешает человеку быть гибким при выборе средств управления ситуацией. В результате он использует одни и те же средства оценки и выхода из ситуации. Даже когда ситуация меняется, средства могут оставаться одними и теми же, именно тогда они и становятся паттернами. В отличие от стереотипов, которые представляют собой распространенные социальные штампы, паттерны имеют индивидуальную природу и свойственны определенному клиенту. Некоторые варианты паттернов анализирует Дж. Крамбольц, разработавший классификацию предубеждений, отрицательно влияющих на выбор профессии, карьеры и работы. Классифицируя предубеждения, мешающие сделать профессиональный выбор, он объединяет их в шесть групп:

1) ошибочные суждения и обобщения («в нашей организации карьеру может сделать только тот, кто является родственником начальства»);

2) сравнение с единичным стандартом («у меня нет таких же способностей внушать доверие, как у моего брата, поэтому мне сложно в нашем семейном бизнесе»);

3) преувеличенная оценка эмоциональных последствий («если я не поступлю на этот факультет, я не переживу, поэтому лучше даже не пытаться»);

4) ложные связи («я не буду принята, так как не понравилась специалисту по кадрам»);

5) игнорирование реальных фактов («меня должны принять и без специального образования и опыта работы»)

6) самообман («меня уволили, но для меня это ничего не значит»).

Дж. Крамбольц предлагает использовать для работы с предубеждениями такие техники, как реконструкция первоначальных событий, «мысли вслух», вопросы. При реконструкции первоначальных событий необходимо довольно точно восстановить первоначальное событие, которое было источником неадекватных убеждений, изучить предысторию возникновения данного убеждения. При использовании техники «Мысли вслух» клиенту предлагается вслух порассуждать над своей проблемой; делается запись этих рассуждений, которая совместно анализируется. При использовании

вопросов можно обратиться к клиенту с вопросами, которые имеют некоторое сходство с вопросами, используемыми для работы с генерализациями (обобщениями):

- откуда вы знаете, что это действительно так?
- какие шаги можно предпринять для проверки вашего мнения?
- какие доказательства могут убедить вас, что правильна противоположная точка зрения?

Кроме изложения проблемы консультант должен предельно полно провести совместно с клиентом сбор и анализ информации относительно всех позитивных моментов решаемой проблемы. Эта техника получила название «Поиск позитивного». Цель поиска позитивного – ослабить воздействие негативных сторон проблемы на клиента, помочь ему полнее использовать свои способности, чтобы справиться с ситуацией.

ПРИМЕР. Клиент: «Мне присущи страхи неудач. Как и у любого управленца, в моей карьере были профессиональные неудачи. Такой отрицательный опыт накладывает свой отпечаток на мой процесс принятия управленческих решений. Какие-то решения (особенно связанные с инвестированием) очень трудно даются. Причем в большей мере страшно не потерять деньги, а почувствовать, что принятое решение было заведомо неправильным. Такие ситуации бьют по самооценке и ставят под сомнение успешность новых проектов».

Поиск позитивного предполагает, что будет собрано все, что может так или иначе быть использовано в качестве внутренних ресурсов клиента. При этом для описания позитивного используются основные слова и конструкции клиента. Возможные пути поиска позитивного достаточно разнообразны и определяются той психологической конструкцией, которую консультант использует как методологический инструментарий. К некоторым таким приемам относятся оценка сильных сторон личности клиента и переформирование – прием, позволяющий по-иному оценить что-либо или кого-либо. Следуя правилу «Наши недостатки – это продолжение наших достоинств», можно увидеть оборотную сторону свойства личности или ситуации (не выскочка, а инициативный; не замкнутый, а сдержанный). Можно подойти к явлению, используя другую его

интерпретацию: выявление ресурсов клиента – это обращение к таким сторонам его жизни, где он способен самостоятельно решать подобные проблемы.

ПРИМЕР. «Кричит не потому, что груб, а потому, что болеет за дело»; «Много разговаривает, потому что не удовлетворена высокая потребность в общении».

ПРИМЕР. В ситуации поиска работы консультант совместно с клиентом проводит полную ревизию всех умений и навыков клиента, включая его хобби, домашние дела, прошлые увлечения и случайный опыт; тем самым расширяется сфера поиска возможной профессиональной деятельности.

Шаг 3. Формулирование желаемого результата. По мере того как появляется четкое определение проблемы, усиливается соблазн тотчас же приняться за ее решение. Однако, как подчеркивают авторы известного американского учебника по психологическому консультированию А. Е. Айви и М. Б. Айви, соображения консультанта относительно идеального выхода из положения могут совершенно не совпадать с мыслями клиента. И если консультант не знает, куда идти, то вместе с клиентом они придут неизвестно куда.

Итак, совместно с клиентом проводится работа по такому определению цели, при котором клиент принял бы ее как свою и она была бы достаточно ясна для него. Изменение цели может привести к изменению хода обсуждения и даже к переосмыслению проблемы. Иногда достаточно ясно сформулировать цель, конкретно ее поставить и выработать надежные критерии, которые позволили бы легко оценить, когда она достигнута, чтобы оказалось необязательным выделение самой проблемы. Тогда все усилия будут направлены на то, чтобы выработать пути достижения цели. Это достаточно распространенная ситуация в практике профконсультирования, когда профконсультант работает не над личностными проблемами клиента, а над усовершенствованием его профессиональной сферы. Поэтому иногда возможно, что шаги 2 и 3 меняются местами. Можно оговорить результат с клиентом до начала процесса консультирования или выработать результат по ходу его. Чтобы результат был эффективным, он должен, с одной стороны, представлять со-

бой нечто целостное, а с другой – быть вписанным в жизнь человека. Чтобы желаемый результат был описан клиентом, ему можно задать следующие вопросы: 1) чего вы хотите добиться? 2) что должно произойти, когда проблема будет решена?

ПРИМЕР. Клиент: «Мой руководитель, оказывается, подвержен стрессу льва: он очень эмоционален и переживает по любому поводу. Его постоянные ложные беспокойства и бурные эмоции тревожат и смещают весь коллектив. Ну и как до него довести способы саморегуляции? Научить его общаться только по телефону, подарить на день рождения боксерскую грушу?»

ВАРИАНТ ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНИЯ ЦЕЛИ. Здесь вообще цель не сформулирована. Поэтому консультацию надо вести в зависимости от того, какой именно цели хочет добиться клиент. Возможные варианты цели: а) минимизировать или вообще устранить тревожность в коллективе по поводу действий руководителя; б) повысить авторитет чересчур беспокойного и смешного руководителя в глазах коллектива; в) помочь руководителю освоить способы эмоциональной саморегуляции (разумеется, только если он сам того пожелает).

Следует отметить очень важную особенность, отличающую данный этап профконсультирования от такого же этапа психологической консультации. Профконсультант, как правило, всегда представляет интересы определенной организации. В то же время клиент обращается за консультацией именно тогда, когда его личные профессиональные интересы вступают в противоречие с той профессиональной средой, в которую он включен. Такой средой могут служить организация в целом, один из руководителей (менеджеров), ситуация на рынке труда и т. д. Задача профконсультанта найти решение, которое позволило бы согласовать интересы профессиональной среды и клиента.

Если консультант работает в службе управления персоналом, он может выступить представителем интересов своего клиента и предложить менеджеру принять решения, которые позволили бы удовлетворить потребности клиента или компенсировать их неудовлетворенность (разумеется, это станет возможным лишь в том случае, если это не противоречит интересам организации). Если же консультант работает в службе занятости или в центре профориен-

тации, то воздействие на профессиональную среду (точнее, на рынок труда) становится для него, по существу, невозможным. В круг его полномочий входит выработка только таких решений, которые изменяют или регулируют поведение и отношения самого клиента.

Основные требования, которым должен соответствовать желаемый результат, в целом таковы:

1. Конкретность. Это требование заключается в том, что формулируемый результат должен обязательно иметь критерии для оценки того, достигнут он или нет и если достигнут, то в какой степени. В бихевиористской практике результат должен быть сформулирован в терминах «вижу», «слышу», «чувствую». Только в таком случае можно реально обнаружить изменения в поведении клиента. Это не такое уж некорректное требование, и если консультант действительно работает с профессиональным или организационным поведением, то вполне может следовать этому требованию. В остальных случаях очень важно обговорить с клиентом те признаки, по которым он собирается оценить, что цель достигнута.

ПРИМЕР. К подобным признакам можно отнести такие изменения в отношении со стороны руководителей, как увеличение частоты обращений с разными поручениями или уменьшение числа контролирующих замечаний. Таким признаком может быть получение на аттестации определенного количества баллов.

2. Контекстуализация. Суть этого требования в том, что всякий результат может быть желателен в одном контексте и нежелателен в другом. В связи с этим очень важно четко обозначать контекст, в который должен быть включен желаемый результат. Если есть конкретное представление относительно того, в каких случаях или ситуациях поставленная цель неэффективна, то имеет смысл обговорить это особо.

ПРИМЕР. Клиент: «Проблема: чрезмерное погружение в работу. Все как в учебнике – радость собственного труда, полнейшее растворение в работе, работа – осознание собственной значимости, синдром ДЗНС («две зарплаты и никакого секса»). Самое страшное в этой ситуации, что все понимаю, осознаю, пытаюсь изменить, но работа снится, работа – тема № 1 для обсуждения, все, кто не понимают и не связаны с работой, становятся неинтересными».

ВАРИАНТ ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНИЯ ЦЕЛИ. Возможной целью может быть освоение двух принципиально разных стилей жизни. Один основан на полной поглощенности работой (рабочее время и все время суток в дни «авралов»), но в сумме не больше 25 дней в месяц); второй – на проживании процессов ради процессов (когда мотив деятельности лежит внутри самой деятельности).

3. Экологичность. Стремясь к изменениям, следует предварительно убедиться в том, что желанные изменения и все возможные последствия результата действительно полезны или по крайней мере не несут в себе вреда для конкретного клиента. То, что подходит и полезно одному, вполне может спровоцировать неблагоприятные последствия для другого клиента.

4. Эгоответственность. Это требование может быть представлено в виде фразы, широко известной в психологическом консультировании: «Все ресурсы во мне». Все, что необходимо для достижения желаемого результата, имеется в самом клиенте; именно от него и только от него зависит, будет ли достигнута цель. Не на консультанта, а на клиента возлагается ответственность за реализацию намеченного плана, за осуществление всех действий, направленных на достижение поставленной цели. Иногда консультанту приходится выслушивать формулировки желаемого результата типа «нужно, чтобы мой руководитель (сотрудники) изменил отношение ко мне»; «помогите мне избавиться от неуверенности в моей компетентности»; «хочу, чтобы меня включили в эту временную творческую группу (приняли в команду)»; «научите меня разговаривать с работодателем». В таких формулировках открыто проявляется готовность клиента переложить ответственность за осуществление всех действий на консультанта, что недопустимо.

ПРИМЕР. Клиент: «Я работаю на крупном машиностроительном предприятии. Мы производим химическое и нефтехимическое оборудование. Я работаю в паре с ведущим специалистом – Петей. Наша пара ритмично отличается от остальных. Несмотря на то, что Петя считается моим подчиненным, мы работаем каждый сам по себе, у каждого свои заказчики, я сама езжу в командировки, все заказы веду сама. Все замечательно, но такая ситуация приводит к скрытой конкуренции между нами. Проблема в том, что когда звонят мои заказчики, а меня нет на месте, Петя не просит их перезвонить (как делаю я, когда звонят ему),

а начинает расспрашивать и влезать туда, куда не надо, но хуже того – обещает им что-либо по поводу цен или сроков. В итоге я попадаю в не очень красивую ситуацию, когда приходится перезванивать и убеждать людей в прогивоположном. Это бросает тень не только на меня, но соответственно и на предприятие в целом. Однажды, приехав из командировки, я узнала, что Петя проинформировал одного из моих клиентов о готовности продукции, что не совпадало с действительностью. Стоит ли говорить, какой неприятный разговор предстоял мне с заказчиком, который из другого региона отправил машину за товаром. Хотелось бы, чтобы Петя действительно сотрудничал, а не вставлял палки в колеса».

ВАРИАНТ ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНИЯ ЦЕЛИ. Возможные цели консультации: а) подобрать и освоить такие приемы взаимодействия с Петром, которые четко разграничат зоны ответственности в этой паре; б) подобрать и освоить такие приемы взаимодействия с Петром, которые позволят работать как одна команда, объединенная общими целями и задачами.

ПРИМЕР. Клиент: «Я являюсь директором коммерческой компании, которая существует уже четыре года. Компания за этот период уже достигла многих результатов. Для ее дальнейшего развития требуются новые направления развития, поисками которых я занимаюсь. Но моего заместителя устраивает сегодняшнее положение дел. Как заставить его изменить свое мнение?»

ВАРИАНТ ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНИЯ ЦЕЛИ. Возможная постановка цели: найти себе единомышленника, разделяющего идею новых направлений развития. (Одним из возможных решений в этом случае будет поиск нового заместителя.)

5. Позитивность. Требование позитивной формулировки желаемого результата основано на том, что отрицательная формулировка указывает лишь на то, чего хотел бы избежать клиент, от чего он стремится избавиться, но не несет никакой информации о том, что же следовало бы представить взамен. Соответственно тезису «Природа не терпит пустоты» появляется угроза, что на место одной проблемы тут же придет другая. Формулировка желаемого результата должна быть представлена в терминах «достигнуть», а не «избежать». В таком случае вся совместная работа консультанта с клиентом будет направлена на конструктивные изменения.

6. Побочные (вторичные) выгоды. Это требование исходит из предположения, что все, что происходит в психической жизни чело-

века, несет для него какую-либо функцию. Так, описанные З. Фрейдом моменты забывания определенных лиц или событий несут в себе важную задачу защиты человека от травмировавшей его когда-то информации, позволяя справиться с внутренним конфликтом. Слова Ф. Ницше это раскрывают предельно точно: «Память мне подсказывает, что я сделал это, гордость мне говорит, что я не мог этого сделать. И память уступает». Чтобы чего-то достичь, надо измениться, но, меняясь, клиент что-то теряет. Что может потерять клиент, достигая желаемого результата? Как управлять изменениями без потери вторичных выгод? Достигая каких-либо желаемых им изменений, человек может утратить вместе с этими изменениями полезную для себя функцию. Поэтому особого внимания требует анализ ряда вопросов. (Почему это происходило со мной? В чем была для меня выгода от этого? Как сохранить эту выгоду в ситуации ожидаемого изменения? Если ее нельзя сохранить, то чем можно заменить?) Одной из эффективных техник является техника перемещения в будущее. Клиенту предлагают переместиться в будущее и посмотреть на вещи таким образом, как будто результат уже достигнут. Пусть клиент воспримет то, что он видит, слышит и ощущает, и перенесет это знание в настоящее, чтобы результат подтолкнул его вперед. Суть обратного прослеживания состоит в том, что консультант совместно с клиентом движется назад от результата, выясняя поэтапно, что нужно сделать, пока не осуществлен переход к тому, что клиент уже начал делать прямо сейчас.

Шаг 4. Выработка альтернативных решений. На данном этапе вырабатываются и прорабатываются самые разные варианты решения имеющейся проблемы. Это самая длительная фаза профконсультирования. Иногда профконсультанту не стоит стремиться разрешить проблему за один раз, чтобы не вызвать у клиента неоправданные ожидания по поводу легкости решения.

ПРИМЕР. Клиент, оставшийся без работы, как правило, возлагает на профконсультанта очень большие надежды, основанные на иллюзии, что консультант владеет неограниченным банком вакансий. Ситуация же на рынке труда может складываться так, что профессия клиента на нем не востребована при переизбытке специалистов этого профиля.

Выработка альтернативных решений требует, чтобы профконсультант совместно с клиентом:

1) генерировал альтернативные формы поведения, позволяющие так или иначе решить проблему;

2) рассмотрел нерациональные идеи подхода к проблеме (например, в случае выбора оптантом профессии, не имеющей спроса на рынке труда, при необходимости как можно более быстрого трудоустройства опганта);

3) сравнил новые формы поведения между собой;

4) ввел стимулы для нового поведения;

5) осуществил выбор.

В психологическом консультировании рекомендуется обычно следовать правилу: консультант должен избегать давать советы. В практике профессионального консультирования совет, т. е. информация, важная для окончательного принятия решения клиентом, часто оказывается не только не лишним или полезным, но даже необходимым. Совет необходим, например, при обсуждении результатов профдиагностики и окончательном выборе профессии в соответствии с профессиональной пригодностью клиента. Совет может оказаться более чем уместным при консультировании руководителей по результатам аттестации персонала. В принципе выработать и представить рекомендации – это и есть одна из основных задач профконсультанта. Все возможные решения проблемы по существу могут быть объединены в два подхода: 1) изменение ситуации; 2) изменение отношения клиента к ситуации и, как следствие, изменение самого клиента. Если помочь человеку несколько изменить свою позицию или взгляд на ситуацию, то он станет вести себя не так, как прежде, а в соответствии с новым взглядом. Это позволит ему влиять на окружающую его реальность и конкретную ситуацию. К тому, что окажется невозможным изменить, можно выработать новое отношение с тем, чтобы чувствовать себя при этом благополучно. Эти идеи четко сформулированы в следующих тезисах, на которые ориентированы психологи-консультанты: «Если ты не можешь изменить ситуацию, то ты можешь изменить свое отношение к ней»; «Если ты не являешься частью решения, то ты являешься частью проблемы».

Шаг 5. Обобщение. Это этап перехода от обсуждения к действию. Обобщение не только подведение итогов консультации, но и критерий эффективности проведенной совместной работы, кроме того, это возможность повлиять на дальнейшее поведение клиента. Обобщение обязательно должно содержать план, программу дальнейших действий клиента. Чем детальнее будет проработана программа, чем больше в ней будет учтено факторов, от которых зависит ее успешность, тем вероятнее, что клиент реализует в своей жизни задачи, поставленные перед ним в ходе консультации.

Обобщение должно содержать:

- 1) проигрывание или детальное обсуждение нового поведения;
- 2) уточнение деталей;
- 3) предупреждение возможных рецидивов, рассмотрение и анализ рисков в связи с новым поведением или принятым решением;
- 4) изложение клиентом программы своего нового поведения;
- 5) договор о следующей встрече, если она потребуется.

На этом этапе следует обязательно предусмотреть:

а) итоговые вопросы клиенту (что вы собираетесь делать теперь? какие шаги намерены предпринять завтра, чтобы реализовать то, что мы с вами наметили? что может помешать вам в этом?);

б) вопросы для обратной связи (все ли вы поняли из нашей встречи? не хотите ли добавить что-то? не требуется ли что-то уточнить, прояснить?);

в) обсуждение повторной встречи (понадобится ли вам следующая встреча? в чем вам нужна моя поддержка? когда и с какой целью мы встретимся в следующий раз?).

§2. Логика консультации

Профессиональная консультация соединяет в себе логику профессионального развития и логику профессиональной деятельности. При этом общая схема проведения консультации такова: от реви́зии прошлого с учетом логики профессионального развития и логики профессиональной деятельности к проектированию будущего с опорой на логику профессионального развития через оптимизацию настоящего на основе логики профессиональной деятельности.

Задача 1. Ревизия прошлого. Ключевые правила: а) проводите ревизию профессиональных ценностей; б) аккумулируйте результаты развития: умеете принизить значимость и даже обесценить то, что прежде так высоко ценили; в) анализируйте и оценивайте проблему, ситуацию, состояние, результаты; г) решать проблему можно, устраняя ее причину и следствие.

Задача 2. Проектирование будущего. Ключевые правила: а) отделяйте превентивное осмысление возможных неудач и самореализующееся пророчество; б) формулируйте цель в терминах продукта; в) планируйте и учитывайте развитие; г) составляйте прогноз.

Задача 3. Оптимизация настоящего. Ключевые правила: а) определяйте свои приоритеты; б) учитывайте контекст (мы все делаем «как-то»); в) будьте внимательны к деталям (профессионализм проявляется в деталях).

Задача основная. «Проверка временем». Совместно сформулировать правило «проверки временем». При выработке и принятии профессионального решения учитывать прошлый опыт, предвидеть последствия, расширить зону поиска оптимального решения.

§3. Типичные ошибки в профконсультировании

Ниже представлены ошибки в профессиональном консультировании в соответствии с порядком проведения консультации согласно пятишаговой модели.

Ошибки на шаге 1 (установление контакта)

а) Профконсультант не строит отношения с клиентом как отношения двух профессионалов, где каждый силен в своей профессиональной области, а позиционирует себя как «носителя истины в последней инстанции», показывая свое превосходство. Как это выглядит: «Все дело в том, что вы не знаете ни требований рынка труда, ни своих профессиональных способностей». Как должно быть: «Эту проблему можно решить, если проанализировать ситуацию на рынке труда и ваши профессиональные возможности».

б) Профконсультант сравнивает действия или опыт клиента со своими действиями или своим опытом не в пользу клиента. Как

это выглядит: «Когда я был на вашем месте, у меня к тому времени уже был достаточный стаж работы». Как должно быть: «Ваша проблема волнует многих таких же, как вы, молодых специалистов, не успевших приобрести стаж работы до окончания вуза».

Ошибки на шаге 2 (сбор информации)

а) Профконсультант определяет проблему так, как он ее видит, без полного и всестороннего учета запроса клиента. Как это выглядит: «Из ваших слов следует, что вы хотели бы сменить место работы». Как должно быть: «Я правильно понял, что вас не устраивает нынешнее место работы в том виде, как оно сейчас?».

б) Профконсультант беседует о переживаниях клиента, но не о проблеме. При проведении профессиональной, а не психологической консультации такое допустимо, пожалуй, только в ситуации психологической поддержки безработного. Как это выглядит: «Понятно, что такие конфликтные отношения с подчиненными не могут вас не тревожить. Как вы справляетесь с этим состоянием?». Как должно быть: «Давайте все же начнем с того, что рассмотрим, нет ли объективных организационных причин у этих конфликтных отношений».

в) Профконсультант не принимает ценностей клиента. Этого часто трудно избежать, потому что, как уже многократно отмечалось, интересы и ценности работника нередко вступают в противоречие с организационными интересами и ценностями. Как это выглядит: «Ваш профессиональный опыт уже устарел и не имеет особой ценности». Как должно быть: «В вашем профессиональном опыте есть знания и умения, которые еще недавно высоко ценились, а для вас они по-прежнему ценны. Но в данном случае нужны новые подходы и практики, и здесь ваш опыт уже не вписывается в новые требования».

г) Профконсультант обсуждает навязанную проблему. Как это выглядит: «Ваши обвинения в адрес руководства в принципе правильные. Ему следовало бы больше заботиться о пожилых сотрудниках». Как должно быть: «Ваша проблема – это определение для себя наиболее выгодных условий работы с учетом вашего возраста и опыта».

д) Профконсультант проводит только анализ, экспертизу, диагностику проблемы или проблемной ситуации, оставляя клиента на

этапе поиска ее решения или предлагая типовой вариант решения без учета индивидуальных интересов клиента. Как это выглядит: «Ваша проблема карьерного тупика – это следствие того, что вы слишком долго проработали на данном рабочем месте и теперь вашей компетентности уже недостаточно для новых требований рынка. Если бы еще пару лет назад вы решились на смену места работы, то сейчас вы уже достаточно уверенно работали бы по новым технологиям. Пожалуй, вам следует подучиться». Как должно быть: «Если ваша цель – выйти на принципиально новый уровень профессиональной карьеры, то вам придется искать выход из карьерного тупика, в который вы попали. Таких выходов может быть несколько. Если ваша цель – обеспечить себе безопасность и защищенность на привычном для вас рабочем месте, то надо искать и осваивать способы стать незаменимым для своей организации. Таких способов тоже может быть несколько. Давайте определимся с целью и подберем подходящие для вас способы».

Ошибки на шаге 3 (постановка цели)

а) Самая распространенная ошибка профконсультанта – поиск решения без точно сформулированной цели. Цель в данном случае либо подразумевается, либо формулируется в терминах избегания, когда важно просто устранить проблему. Как это выглядит: «Думаю, что вам надо... научиться влиять на подобные ситуации... стать более осторожным в отношениях с руководством... уволить этого работника... уволиться и проч.». Как должно быть: «Представьте себе, что эта проблема уже решена. Что должно произойти, чтобы вы поняли это? По каким признакам вы это поймете? Что должно случиться, чтобы вы, образно говоря, откинулись облегченно на спинку кресла и сказали: “Да, я сделал это. Именно этого мне и хотелось!”»?

б) Вместо пристальной работы с целеполаганием профконсультант занят поиском виновника случившегося. Как это выглядит: «Уверен, что в этом нет вашей вины. Скорее всего, ваше руководство просто не хочет заниматься развитием карьеры своих работников». Как должно быть: «Какова все-таки ваша цель: обвинить руководство в пренебрежении к кадровой политике или все же занять новую должность, более соответствующую вашим новым компетенциям?».

Ошибки на шаге 4 (разработка решений)

а) Профконсультант предлагает решение проблемы слишком обобщенно, так что клиенту в принципе ясно, что надо делать, но непонятно, как именно это следует делать. Как это выглядит: решения, предлагаемые профконсультантом: а) принять ситуацию как должное; б) развивать свою конкурентоспособность; в) изменить свое отношение к работе. Как должно быть: решения, предлагаемые профконсультантом: а) научиться вести себя в подобных ситуациях так, как это принято в данной организации; б) определить, какие имеются у клиента конкурентные преимущества перед другими, как можно их усилить; в) найти в своей работе такие функции, которые приносят удовлетворение.

б) Профконсультант не стремится к выработке нескольких вариантов решения, а ограничивается одним, в лучшем случае двумя. Как это выглядит: «Вы хотите из двух кандидатов А и Б на данную вакансию выбрать наиболее подходящего, но при этом считаете, что у каждого из этих двух претендентов есть свои недостатки. Что ж, давайте сравним их по тем параметрам, которые вы сейчас назовете, и таким путем определим наиболее подходящего». Как должно быть: «Если ваша цель – подобрать подходящего кандидата на данную вакансию, то давайте рассмотрим все возможные варианты: а) кандидат А; б) кандидат Б; в) кандидаты из числа других сотрудников отдела; д) кандидаты из числа других сотрудников организации; е) поиск кандидатов на внешнем рынке труда; ж) привлечение кандидатов с внешнего рынка труда».

Ошибки на шаге 5 (обобщение)

а) Профконсультант, воодушевленный результатом плодотворной работы с клиентом, упускает из виду превентивную оценку рисков и препятствий, «вспышки рецидива» (возможное увольнение, вероятный конфликт, ожидаемые кадровые перемещения, прогнозируемые изменения семейных обстоятельств и т. п.). Как это выглядит: «Я уверен, что у вас все получится именно так, как мы с вами спланировали. Я верю в ваши возможности». Как должно быть: «Мы не можем с вами упускать из виду возможные риски, с которыми связано выработанное здесь решение. Что вы будете делать, если...?».

б) Профконсультант торопится и потому подменяет клиента во время составления программы действий, так как лучше и быстрее клиента ориентируется в логике принятого решения. Как это выглядит: «Итак, вы включили в свой план следующие пункты...». Как должно быть: «Итак, если вы действительно намерены достичь поставленной цели именно этим путем, то каким, на ваш взгляд, должен быть ваш первый шаг? А второй? Третий?..».

§4. Требование эмпатии в профконсультировании

Если обратиться к принципам консультирования, которые чаще всего формулируются перед практиками, то, пожалуй, одним из основных будет принцип эмпатии. Он требует, чтобы консультант встал на позицию клиента и посмотрел на проблему его глазами. При этом важно, чтобы профконсультант мог точно и убедительно передать свое состояние клиенту. Такой подход позволяет консультанту показать, что он способен признать ценности и особенности своего клиента, даже если они сильно отличаются от его собственных. Эмпатия помогает создать отношения, которые окрашены не только уважением и пониманием, но и определенной теплотой. Если профконсультант эмоционально теплая личность, то его помощь скорее будет принята клиентом.

Профконсультант может занять в ситуации общения одну из следующих позиций: быть внутри ситуации, быть вне ситуации. Гораздо легче понять клиента, если консультант владеет конкретными фактами, так как это позволяет ему увидеть ситуацию изнутри. Представляя себя на месте клиента, консультант сможет понять, почему клиент поступил именно так, что побудило его к подобным действиям, какие из возможных вариантов выбора ему лучше предложить в данной профессиональной ситуации. В то же время пребывание в позиции внутри ситуации имеет свои издержки: а) у профконсультанта ограничиваются возможности объективной оценки ситуации, ослабевает эффект «взгляда со стороны»; б) у профконсультанта, часто сопереживающего клиентам (например, сильно расстроенным из-за потери работы и ее безуспешных поисков), может

возникнуть синдром «эмоционального сгорания», т. е. наступить эмоциональное и нервное истощение.

Когда обсуждается вопрос относительно эмпатии профконсультанта, то обычно имеют в виду индивидуальную эмпатию. В то же время существуют определенные культурные различия, игнорирование которых может привести к отчуждению и непониманию консультантом своего клиента. Всегда следует иметь в виду культурную принадлежность и ориентации клиента. Традиционно эмпатия была направлена на личную неповторимость, а влияние на человека культурного, социального, экономического и профессионального контекста не учитывалось. Принятие культурных ориентаций клиента можно условно назвать культурной эмпатией. Зарубежные психологи обращают особое внимание на отличия между консультантом и клиентом, обусловленные их культурной принадлежностью. Особенно это становится актуальным сейчас из-за активных процессов миграции рабочей силы на мировом рынке труда. Для профконсультанта культурная эмпатия очень полезна не только в плане учета особенностей культуры, в которой вырос клиент, сформировалась его личность, но и в связи с сильным воздействием на человека его профессиональной роли.

Влияние профессиональной принадлежности на ценности и ориентации, поведение и пристрастия, манеры и установки человека требует, чтобы консультант умел различать индивидуальные особенности человека и свойства его личности, сформировавшиеся как результат воздействия профессии. Такое умение позволит ему определить, действительно ли проблема заключается в самом клиенте или это результат его профессиональной принадлежности. Различия в ориентациях обуславливаются принадлежностью человека к той или иной социальной группе в зависимости от его расы, национальности, народности, религии, возраста, пола и сексуальной ориентации, принадлежности к городской или сельской культуре.

В Положении о профориентации населения службой занятости указано, что профконсультант во избежание нервных перегрузок должен не реже одного раза в год заниматься в группе психокоррекции. Если профконсультант занимает отстраненную позицию, сохраняя ее даже в моменты сильных эмоциональных переживаний

клиента, то тем самым он сохраняет способность к трезвой, объективной оценке ситуации и предохраняет себя от эмоциональных перегрузок. Спокойное, сдержанное общение выбирают консультанты, которые предпочитают решать проблемы своих клиентов, используя привычные, проверенные техники и приемы.

§5. Фокус-анализ в консультировании

Фокус-анализом называют специальную технику, которую профконсультант использует для понимания того, на каких именно аспектах проблемы клиента был сделан акцент в психологическом интервью. Фокус-анализ позволяет консультанту убедиться, что он действительно рассмотрел все значимые аспекты поставленной проблемы. Фокус-анализ проводится по итогам консультации во время профессиональной рефлексии консультантом результатов своей деятельности. Это эффективное средство профессиональной рефлексии, которое позволяет своевременно предупреждать формирование определенной профессиональной установки консультанта, замыкающей его на ограниченном, постоянно повторяющемся наборе подходов к проблеме. Важно, чтобы профконсультант осознавал, на каком именно аспекте проблемы он вместе с клиентом сфокусировал внимание, какие аспекты остались нерассмотренными. В поле фокуса во время профессиональной консультации могут находиться, в частности, следующие аспекты: личность клиента; профессиональные способности; профессиональная направленность; профессиональные перспективы; профессиональный опыт; профессиональные возможности; профессиональная компетентность; профессиональное поведение; сотрудники клиента и его руководство; проблема (выбора, времени, должностного роста, лидерства и т. д.); социальный контекст: взаимодействие проблемы с реальной экономической и социальной ситуацией; профессиональный контекст: связь проблемы со спецификой профессии.

Варианты вопросов в контексте выбранного фокуса профконсультации:

– фокус на самом человеке, его переживаниях, отношении, поведении, намерениях, опасениях и т. д. (как вы к этому относитесь?)

чего хотите добиться или избежать? чего опасаетесь? что предпринимаете или собираетесь предпринять?);

– фокус на других людях, имеющих отношение к проблеме клиента: его близких, друзьях, родственниках (что они думают по этому поводу? что считают особенно важным для вас? в чем ваши с ними расхождения? как бы вы охарактеризовали ваши отношения?);

– фокус на проблеме: времени, выбора, одиночества, непонимания, застенчивости, неуверенности и т. д. (что специфично для вашей проблемы и что делает ее типичной для таких ситуаций, как ваша? каковы наиболее типичные ее признаки? как она решается другими людьми?);

– фокус на общности, «мы – фокус» (итак, чего мы с вами достигли? что выяснили? на чем остановим свой выбор?);

– культурно-контекстный фокус: реальное взаимодействие проблемы с политической и социальной системой (что же в этой проблеме действительно зависит от человека? что определяется социальной ситуацией или экономическими факторами?);

– фокус на консультанте: его прошлом, сходстве с его проблемами, его позицией и отношением к происходящему (мне вспоминается такой же случай из моего прошлого...).

Фокусы, которые могут иметь место в профессиональном консультировании:

а) фокус на прошлой профессиональной деятельности человека, его профессиональном прошлом в целом и его профессиональном опыте, в частности на репертуаре профессиональных ролей;

б) фокус на профессиональных устремлениях, ожиданиях, намерениях, реальном и идеальном профессиональном будущем, субъективном представлении о своей профессиональной и служебной карьере, возможностях профессионального роста в данной организации;

в) фокус на профессиональных ценностях, актуальных в настоящий момент, на осознании ценности себя как профессионала, своего профессионального настоящего, своего места и роли в организации.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Занятие 1

Индивидуальная профконсультация

Задания.

- 1) Подготовить протокол профконсультации согласно пятишаговой модели.
- 2) Используя подготовленные протоколы профконсультаций, провести индивидуальную профконсультацию друг друга.
- 3) Представить результаты группе.
- 4) Обсудить допущенные ошибки.
- 5) Сравнить логику консультаций.
- 6) Определить фокус в консультации.
- 7) Предложить рекомендации по улучшению проведенной профконсультационной работы.
- 8) Предложить типологию рассмотренных в группе проблем.
- 9) Сформулировать типичные ошибки, допущенные при проведении консультации.

Занятие 2

Техники консультирования

Задания.

- 1) Помочь кому-либо из своих знакомых определить достигнутый им результат в какой-либо области по его выбору.
- 2) Провести переформирование проблемы клиента, найдя в ней нечто полезное для него.
- 3) Провести переформирование какого-либо недостатка клиента, отметив, какие преимущества дает ему этот недостаток.
- 4) Во время аудиторного занятия рассмотреть и проанализировать все представленные варианты.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Задание. Составить собственную схему протокола профконсультации согласно пятишаговой модели.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Айви А. Е. Психологическое консультирование и психотерапия: методы, теории и техники / А. Е. Айви, М. Б. Айви, Л. М. Саймэк-Даунинг. – М., 1999. – 487 с.

Андерсон Дж. Когнитивная психология / Дж. Андерсон. – СПб., 2002. – 496 с.

Братченко С. Л. Экзистенциальная психология глубинного общения / С. Л. Братченко. – М., 2001. – 197 с.

Василюк Ф. В. Семиотика и техника эмпатии / Ф. В. Василюк // Вопр. психологии. – 2007. – № 2. – С. 3–14.

Коттлер Дж. Психотерапевтическое консультирование / Дж. Коттлер, Р. Браун. – СПб., 2001. – 464 с.

Кочюнас Р. Основы психологического консультирования / Р. Кочюнас. – М., 1999. – 240 с.

Немов Р. С. Основы психологического консультирования : учеб. для студентов педвузов / Р. С. Немов. – М., 1999. – 394 с.

Роджерс К. Искусство консультирования и терапии : пер. с англ. / К. Роджерс. – М., 2002. (Б-ка всемир. психологии). – 976 с.

Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика / К. Рудестам. – М., 2001. – 384 с.

Глава 3

ПРОФКОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СИТУАЦИИ ВЫБОРА ПРОФЕССИИ (ШКОЛЬНИКИ И ВЫПУСКНИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ). ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ДООБУЧЕНИЕ И ПЕРЕОБУЧЕНИЕ

Профконсультирование на этапе оптации (школьники). Показатели процесса профессионального самоопределения. Основные группы профконсультационных проблем. Методика индивидуальной профконсультации в ситуации выбора профессии. Классификация профконсультационных ситуаций. Модель профконсультации выпускника профессионального учебного заведения. Построение профессионального плана и карьерограммы молодого специалиста. Дополнительное профессиональное образование: виды, уровни. Отличия академического и бизнес-образования

Качество целей определяет качество будущего.

Клаус Кобьелл

§1. Профконсультирование на этапе оптации (школьники)

У школьников старшего возраста ведущей деятельностью становится учебно-профессиональная, осуществляется жизненное и профессиональное самоопределение. Особую актуальность приобретает вопрос «кем быть?». Начинаются активный поиск своей будущей профессиональной роли и экспериментирование в разных ролях. На разных возрастных этапах профессиональное самоопределение выражено в различной степени. В связи с этим в управле-

нии профориентацией школьников опора делается на ведущий вид деятельности в соответствии с возрастными особенностями учащихся. Появляется реальная возможность последовательно и целенаправленно регулировать процесс их профессионального самоопределения.

Для эффективного управления профессиональным самоопределением учащейся молодежи выделяют показатели, характеризующие его как процесс, который предполагает развитие личности – субъекта будущей профессиональной деятельности:

1. Информированность учащегося, знание структуры народного хозяйства и видов профессионального образования, состояния рынка труда, содержания и условий труда по избранной профессии, учебных заведений, где можно получить избранную профессию (специальность).

2. Сформированность общественно значимых мотивов выбора профессии (сближение профессиональных намерений с потребностями рынка труда).

3. Выраженность профессиональных интересов: наличие устойчивых профессиональных интересов в определенной области деятельности и конкретной профессии.

4. Наличие специальных способностей к определенному виду профессиональной деятельности.

5. Практический опыт в области избранной трудовой деятельности (занятия в кружках, секциях, музыкальной школе, на факультативах и т. д.).

6. Сформированность и устойчивость профессиональных намерений, их обоснованность (достаточные знания о содержании профессии, условиях труда, путях получения образования по специальности, а также о своих интересах, склонностях и способностях).

7. Реальный уровень профессиональных притязаний (интересы, способности, самооценка, профессиональные намерения учащихся согласуются между собой, и степень их развития позволяет предположить успешность будущей деятельности).

8. Состояние здоровья, позволяющее избрать данный вид деятельности (профессию), что подтверждается при необходимости заключением врача.

Основным критерием эффективности работы по профориентации в школьный период является сформированность профессионального плана опганта.

Основная задача профконсультирования клиента в ситуации выбора профессии – помочь человеку ответить на три главных вопроса: что он хочет, выбирая профессию («хочу»), что может («могу») и что пользуется спросом на рынке труда («надо»).

«Хочу» часто является ошибочным, так как большинство подростков имеют недостаточные знания о мире профессий, ошибочное представление о содержании профессий. Часть молодежи желает получить престижные профессии (менеджер, юрист и т. д.), не задумываясь о том, какие требования предъявляются к людям этой профессии.

Понятие «могу» включает образовательный уровень и качество знаний; состояние здоровья и медицинскую пригодность к профессии; темперамент, характер человека и их соответствие выбранной профессии; специальные способности (технические, математические, педагогические, музыкальные и др.); психофизиологические особенности (координация движений, особенности внимания, мышления, памяти).

Понятие «надо» – это знание потребностей рынка труда (причем в той местности, в которой человек собирается в дальнейшем работать), включающее информацию о наличии и устойчивости спроса на данную профессию на предприятиях различных форм собственности; уровне конкуренции специалистов данного профиля на рынке труда; возможностях обучения и повышения квалификации в различных учебных заведениях (в вузах, техникумах, профтехучилищах и т. д.); об особенностях выбранной профессии: условиях труда и оплаты, положительных и отрицательных сторонах данной профессиональной деятельности.

Профконсультант, используя специальные методики, либо подтвердит выбор, либо посоветует молодому человеку реализовать себя в другой области с учетом его интересов, возможностей и потребностей рынка труда.

§2. Основные группы профконсультационных проблем

Основные группы профконсультационных проблем могут быть представлены следующим образом.

1. Сложность оценки перспектив изменения рынка труда. С развитием экономики одни отрасли переживают бурный рост и введение новых профессий, другие уходят в прошлое. В связи с этим происходит естественное сокращение профессий или доли профессий в структуре рынка. Например, сфера IT переживает активный рост и значительное увеличение числа профессий. Происходит перераспределение доли рынка в сторону возрастания спроса на профессии в сфере услуг и в торговле. Растет спрос на профессии технического профиля, но при этом здесь существенно меняются характеристики труда.

2. Ориентированность молодежи на престижные профессии. Предубеждения могут стать препятствием для нормальной адаптации к рынку труда. Некоторые важные для общества профессии считаются недостойными, малопривлекательными; сюда попали, к сожалению, инженерно-технические, педагогические специальности, научная сфера. Другие же, напротив, числятся в категории престижных на сегодняшний день; уже привычно сюда попадают экономисты, юристы, специалисты в области международных отношений, артисты и работники телевидения, менеджеры. Важно различать престижность и востребованность профессий на рынке труда. Чем более престижна профессия, тем выше конкуренция между профессионалами, и, чтобы успешно конкурировать, надо обладать способностями и подготовкой значительно выше среднего уровня. Кроме того, надо быть готовым к тому, что на протяжении всей профессиональной жизни придется доказывать свою высокую конкурентоспособность. В свою очередь, чем востребованнее профессия, тем выше профессиональная защищенность специалиста, тем богаче у него выбор возможностей для работы.

3. Выбор профессии на основании советов авторитетных людей в силу незрелости личности, не способной самостоятельно принять решение, растерянности, неадекватных представлений о профессии. Советуя, близкие люди основываются на своем личном

опыте и своей «картине мира». Важно понимать, что выбор делает совсем другой человек, воспитанный и живущий в другое время. Особенно это актуально в ситуации непрерывных изменений, происходящих в экономике и обществе. Так же проблематичен выбор профессии, сделанный под влиянием выбора друзей. Такой выбор чреват тем, что оптант в погоне за юношеской групповой идентификацией (быть как все) может проигнорировать свои индивидуальные возможности и ограничения.

4. Выбор на основании знакомства только с внешней стороной профессии. Немаловажная роль в этом отводится телевидению и популярной литературе. Опасность заключается в том, что представление о сути и содержании профессиональной деятельности, ее функциях, целях и задачах подменяется ее внешними характеристиками, картинкой, образом, имиджем. Вместе с тем хорошо известно, насколько подчас велик разрыв между создаваемым имиджем и истинной сущностью профессии. Особенно если профессия связывается в сознании оптанта с конкретным человеком, ставшим для него кумиром.

5. Отождествление школьного учебного предмета с профессией или неумение отличить эти понятия. Нет на рынке труда профессии «математик», но есть программисты, специалисты в области IT, научные сотрудники Института математики и механики, преподаватели математики в школе и вузе. Важно развести в понимании оптанта школьные дисциплины, сгруппированные по принципу областей знания, и профессии и специальности, сгруппированные по вкладу в народное хозяйство. Последние исследования показывают, что школьники старших классов могут назвать до 60 профессий в лучшем случае, в то время как в мире современных профессий насчитывается свыше 40 тысяч.

6. Проблемы, связанные с успеваемостью школьника: высокие притязания при слабой успеваемости, хорошие способности при низкой успеваемости и т. п.

7. Проблемы, связанные с особенностями личности подростка: неврозы, сложности адаптации в незнакомой социальной среде, задержка умственного развития и т. п.

8. Проблемы, связанные с состоянием здоровья: близорукость, тугоухость, заикание и т. п., а также незнание или недооценка сво-

их физических особенностей, существенных при выборе профессии. Существуют требования профессиональной пригодности, показания профессиональной непригодности, как абсолютной, так и относительной. И это не только профессии космонавта или летчика; на профпригодность проверяют специалистов, планирующих работать в сфере медицины катастроф, в сферах, относящихся к Министерству по чрезвычайным ситуациям, и проч.

§3. Методика индивидуальной профконсультации в ситуации выбора профессии

Потребность в индивидуальной профконсультации особенно проявляется в период, непосредственно предшествующий выбору профессии и учебного заведения. В этот момент профессиональная консультация наиболее эффективна. В целом профконсультация направлена на актуализацию и осознание оптантом тех его представлений и качеств, которые оказывают влияние на его профессиональные планы. Даже если оптант еще не принял решение относительно будущей профессии, профконсультант обязательно опирается на уже имеющиеся у оптанта ценностные ориентации, проявления направленности, склонности и интересы. В ходе профконсультации необходимые для профессионального выбора представления оптанта корректируются, уточняются, дополняются, но не формируются. Сформировать их за короткое время профконсультации невозможно, и на это следует ориентировать как самих оптантов, так и их родителей. Чем в меньшей степени решены задачи профориентации, тем более оптанты нуждаются в профконсультации и, как правило, тем сложнее ее задачи. Это вызвано увеличением объема информационной части профконсультации и соответственно уменьшением объема консультации, связанного с изучением и формированием качеств и представлений оптанта. Результатом профконсультации оптанта должен быть сформированный профессиональный план. Профессиональный план можно считать сформированным, если оптант выбрал профессию и учебное заведение, в котором он собирается ее получить, а также может назвать место, где будет работать, если не поступит в данное учебное заведение.

В ходе профконсультации решаются следующие общие задачи: 1) установление контакта с оптантом; 2) сбор сведений, необходимых для построения или коррекции его профессионального плана; 3) принятие совместного решения относительно подходящего для оптанта типа профессии и учебного заведения; 4) аргументация данного решения, разработка альтернативных вариантов профессионального плана; 5) окончательное согласование с оптантом принятых решений, обобщение результатов, внесение необходимых уточнений.

§4. Классификация профконсультационных ситуаций. Профориентационное заключение

Сложность задач, стоящих перед профконсультантом, обусловлена многими факторами. Среди них, в частности, особенности личности оптанта, степень его готовности к откровенному обсуждению с консультантом своих проблем, степень выраженности склонностей и способностей оптанта, наличие или отсутствие у него профессионального плана. В результате возникает проблема классификации типичных профконсультационных ситуаций. Е. А. Климов предложил свой подход к классификации таких ситуаций. Он считает, что задачи профконсультанта зависят от следующих факторов: а) наличия или отсутствия у оптанта профессионального плана; б) наличия или отсутствия у оптанта склонностей; в) согласованности профессионального плана оптанта с его склонностями, способностями и спросом на рынке труда. Различные сочетания этих признаков образуют 17 профконсультационных ситуаций, внутри которых есть разновидности, зависящие от конкретных условий. В соответствии с подходом разработчика теории профконсультирования Н. Ф. Гейжан ниже представлена краткая характеристика основных ситуаций, от простых к более сложным.

Ситуации, в которых профессиональный план согласован со склонностями подростка:

– оптант имеет профессиональный план, согласованный с выраженными у него склонностями, способностями и ситуацией на

рынке труда. Задача профконсультанта: в тех случаях, когда оптант не имеет запасного варианта, обсудить ряд запасных вариантов профессионального плана, если возникнут непредвиденные препятствия в реализации основного;

– оптант имеет профессиональный план, согласованный с его склонностями и способностями, но не согласованный с ситуацией на рынке труда. Оптант может не знать или не принять во внимание, что как в настоящее время, так и в перспективе специалисты данной профессии в большинстве случаев не будут востребованы на региональном рынке труда. Так, для Уральского региона не характерен спрос на профессии, связанные с кораблестроением. Задачи профконсультанта: а) проинформировать оптанта относительно ситуации на рынке труда и перспектив профессии; б) оценить возможности оптанта, если он выбирает профессии, пользующиеся особым спросом у молодежи и потому предъявляющие высокие требования к конкурентоспособности будущего специалиста (режиссер, модельер, юрист и т. п.); в) принять решение относительно окончательного сохранения или изменения профессионального плана; г) если принято решение об изменении плана, то сформировать новый профессиональный план;

– оптант имеет профессиональный план, согласованный с его склонностями и потребностями рынка труда, но не согласованный со способностями или состоянием здоровья. Это ситуация, когда оптант не учитывает (или не знает) свои индивидуальные особенности, дающие основания для медицинских или психологических противопоказаний к овладению выбранной профессией. Задачи профконсультанта: а) как можно более полно раскрыть весь потенциал индивидуальных качеств оптанта, которые могли бы выступить основанием для развития профессиональных способностей; б) сформировать профессиональный план или привести его в соответствие со способностями и состоянием здоровья оптанта.

Ситуации, в которых профессиональный план не согласован со склонностями подростка:

– оптант имеет профессиональный план, согласованный с его способностями и спросом на рынке труда, но не согласованный с имеющимися у него склонностями;

- профессиональный план сформирован без учета имеющихся склонностей и не согласован со спросом на рынке труда;
- профессиональный план согласован со спросом на рынке труда, но сформирован без учета имеющихся склонностей, способностей и состояния здоровья оптанта;
- профессиональный план сформирован, но не согласован с имеющимися склонностями, способностями и спросом на рынке труда.

Во всех ситуациях профконсультант выявляет мотивы, по которым был сформирован профессиональный план. Следующий шаг – формирование альтернативного плана.

Ситуации, в которых профессиональный план сформирован при отсутствии склонностей:

- оптант имеет профессиональный план, но склонности его не выражены. В этой и во всех остальных ситуациях данной группы действия профконсультанта обуславливаются причинами, вызвавшими эти разногласия.

Практически в ситуациях этого типа профессиональный план нередко одобряется профконсультантом. Однако почти во всех указанных ситуациях требуется его существенная корректировка, а нередко и формирование иного профессионального плана. Вмешательство необходимо постольку, поскольку оптант имеет неправильное или поверхностное представление о выбранном им виде деятельности. Среди причин, в силу которых у оптанта отсутствуют склонности, наиболее существенной для внимания профконсультанта является разбросанность интересов, связанная с наличием нескольких видов деятельности, одинаково привлекательных для оптанта. Поэтому основной упор в профдиагностике следует сделать на выявлении способностей и сопоставлении их с привлекательными для оптанта видами деятельности. Профессиональный план сопоставляется с выявленными способностями и корректируется в соответствии с ситуацией на рынке труда.

Другие варианты ситуаций этой группы: профессиональный план не согласован: а) со спросом на рынке труда; б) со способностями оптанта; в) со способностями оптанта и ситуацией на рынке труда.

Ситуации, в которых отсутствует профессиональный план, но склонности выражены:

– оптант не имеет профессионального плана, но у него выражены склонности. Как правило, это ситуация, для которой характерно наличие у оптанта определенных профессиональных предпочтений. Они связаны либо с выбором определенного учебного заведения, либо с отказом оптанта от профессий, соответствующих его склонностям. Наличие профессиональных предпочтений позволяет профконсультанту направить консультацию на обсуждение достоинств и недостатков выборов, намеченных оптантом. Консультант должен постараться предельно расширить сферу его выборов;

– оптант стремится сформировать свой профессиональный план в соответствии со склонностями, которые не согласованы с ситуацией на рынке труда. Задача консультанта – помочь оптанту сформировать более реалистичный профессиональный план. Весьма важным моментом является включение в консультацию информации о возможностях реализации оптантом своих склонностей за пределами профессиональной сферы;

– оптант не стремится обязательно формировать свой профессиональный план в соответствии со склонностями. В этом случае выясняется мотивационная основа такой позиции оптанта. Возможны два варианта: 1) в основе такой позиции лежит серьезная причина, связанная с профессиональной непригодностью оптанта к деятельности в соответствии с его склонностями (например, плохое зрение); 2) в основе такой позиции лежит неправильное или неточное представление о профессиях, соответствующих склонностям оптанта. И в том и в другом случае задачей профконсультанта является тщательная работа с мотивационной основой выбора оптанта. Сначала проводится анализ всех мотивов выбора профессии, а затем формируется ценностно-ориентировочная основа для построения профессионального плана оптанта;

– оптант не имеет каких-либо определенных намерений относительно профессионального плана. В этой ситуации основная часть профессиональной консультации должна носить информационный характер. Информация должна содержать сведения не только о мире профессий, соответствующих склонностям оптанта, но и о спросе на эти профессии на рынке труда. Только после того как

информационный блок консультации будет завершен, можно приступить к работе с мотивационной сферой оптанта.

Ситуация, в которой отсутствует профессиональный план и не выражены склонности:

– оптант не имеет профессионального плана, его склонности не выражены. Наибольший процент профконсультационных ситуаций относится именно к этому типу. Это наиболее сложные клиенты для профконсультанта, так как для них характерна мнимая неопределенность: с одной стороны, такой старшеклассник не знает, какую профессию выбрать, а с другой – отвергает большинство предложений профконсультанта.

Распространенная проблема оптантов, не составивших профессиональный план, в том, что почти каждый второй из них имеет завышенную самооценку. Кроме того, поскольку в данной ситуации оптанты не имеют склонностей, при выработке рекомендаций профконсультант вынужден опираться на уровень представлений оптанта о будущей деятельности, а также на данные беседы и профдиагностики.

На выбор оптанта существенное влияние оказывают позиция родителей, товарищей, его ценностные ориентации и самооценка. Задачи профконсультанта в данной ситуации: а) выявить причины, в силу которых у оптанта отсутствуют планы и склонности; б) провести профдиагностическое обследование; в) предоставить информацию о профессиях и ситуации на рынке труда; г) проработать совместно с оптантом результаты профдиагностического обследования; д) создать мотивационную основу для выбора профессии и учебного заведения; е) помочь оптанту сделать выбор и сформировать профессиональный план.

§5. Модель профконсультации выпускника профессионального учебного заведения

Выпускник профессионального учебного заведения, не имеющий опыта работы по данной специальности, считается молодым специалистом. Молодые специалисты зачастую нуждаются в кон-

сультации относительно своих прав перед работодателем в связи с совмещением работы с обучением, поскольку эти права закреплены Трудовым кодексом РФ. Целью же собственно профессиональной консультации выпускника профессионального учебного заведения чаще всего становится построение его профессионального плана и карьерограммы в соответствии с его профессионально-личностными характеристиками и требованиями рынка труда на определенный период (на 1–3 года).

Задачи, которые в этом случае встают перед профконсультантом:

- информирование молодого специалиста о ситуации на рынке труда и особенно о состоянии спроса и предложения на его профессию или специальность;

- выявление степени соответствия и различия между: а) требованиями и реальными возможностями молодого специалиста, б) идеальной моделью карьеры в сознании молодого специалиста и реальной ситуацией на рынке труда;

- построение карьерограммы молодого специалиста с учетом возможностей и ограничений рынка труда.

Согласно статистике последних лет перспектива пополнить ряды безработных грозит примерно каждому десятому выпускнику вуза. Проблема трудоустройства молодых специалистов без опыта работы обострилась. Специалисты кадровых агентств считают, что выпускники по большей части неконкурентоспособны, даже несмотря на полученное ими высшее образование. Отмечают также неправомерно высокие амбиции наряду со слабой профессиональной подготовкой и относительно невысоким уровнем культуры и общей образованности. Профессиональное образование зачастую не дает выпускнику точного представления о полученной им специальности.

Например, по данным обзоров региональных рынков труда, в 2009 году около 800 выпускников нижегородских вузов получили статус безработного. Среди них 61 юрист, 138 экономистов. Эти специалисты сегодня не востребованы. К тому же без опыта на работу не принимают. Некоторые предприятия и банки ищут юристов и экономистов, но им нужны работники с опытом. В среднем на 20 тысяч вакансий приходится не более 10 заявок на юристов и экономистов. Среди безработных больше всего гуманитариев. За-

частую это результат не плохого образования, а профессионально-квалификационного несоответствия на рынке труда, т. е. переизбытка представителей определенной специальности (юристов, экономистов, психологов, социологов, филологов, биологов) и весьма ограниченного числа соответствующих вакансий. В ближайшей перспективе, по прогнозам аналитиков рынка труда, ожидается спрос на трейд-маркетологов (специалисты, разрабатывающие стратегию продвижения товара на один год вперед), антикризисных управляющих, финансовых аналитиков, сервисных инженеров (специалисты по ремонту бытовой техники), коллекторов (специалисты по возврату долгов) и торговых представителей. Таким образом, непреложным остается факт дефицита квалифицированных специалистов, ориентированных не на свои профессионально-познавательные интересы, а на запросы и требования работодателей.

Основные причины сложностей трудоустройства выпускников профессиональных учебных заведений могут быть сгруппированы следующим образом:

1) *наличие квалификации при отсутствии требуемых компетенций.* Квалификация, приобретенная в учебном заведении, – это прежде всего соответствие образовательным, но не профессиональным стандартам. Поэтому полученной квалификации как таковой зачастую оказывается недостаточно, чтобы заинтересовать работодателя. Выпускник может стать более конкурентоспособным, если освоит особо востребованные в современной организации профессиональные компетенции (уверенное владение иностранным языком, знание компьютерных программ, экономическая и финансовая грамотность, навыки клиентоориентированного общения, умение ориентироваться и разбираться в инструкциях, стандартах, технических описаниях, понимание сущности бизнес-процессов и проч.);

2) *низкий уровень мотивации к работе.* К сожалению, многие выпускники учебных заведений рассматривают полученный диплом о профессиональном образовании как гарантию успешного трудоустройства, ожидая получить сразу престижную позицию с достойным вознаграждением в крупной процветающей компании. При этом слишком часто нет самого главного – высокой мотивации собственно к самому процессу труда, непосредственно профессиональной деятельности, готовности трудиться с полной отдачей

и выполнять не то, что представляется интересным и значительным, а то, что требуется на данном рабочем месте. Работодатель вправе ожидать от молодого специалиста, что тот, отдавая себе отчет в своей недостаточной компетентности, будет стремиться компенсировать это за счет своих личностных качеств: активности, дисциплинированности, разумной инициативности, добросовестного выполнения порученных заданий, высокой ответственности и самоконтроля;

3) *низкий уровень мотивации к профессиональному развитию.* Большое количество вузов растят менеджеров и ориентируют их на управление. Редко кто готов строить свою карьеру, начиная с низовых позиций. Так же как и прежде, когда после института выпускник сначала шел работать мастером в цех, а уже позже становился инженером, сегодня успешно развивающаяся компания закономерно ожидает от молодого специалиста готовности стартовать с низовых позиций. При этом он должен быть ориентирован на то, чтобы узнать изнутри не только свою специальность, но и то, что составляет сущность организации: ее ключевые компетенции, стратегические цели и намерения, ценности, стандарты, центры прибыли и затрат, особенности взаимодействия с клиентами и партнерами, основные рынки, риски и перспективы. Только такая осведомленность служит сегодня гарантией профессионального роста в организации;

4) *эмоциональная индифферентность.* Эмоциональное сопровождение профессиональной деятельности становится важным условием ее успешности. Умение и готовность переживать за сделанную работу, привносить в нее позитивные эмоции, вдохновенно и с энтузиазмом выполнять поставленные задачи – это далеко не полный перечень профессионально-важной эмоциональной составляющей профессионализма. Специалист по продажам успешен, только если он положительно настроен и по отношению к товару, и по отношению к покупателю. Пекарю вряд ли удастся замесить отличное тесто, если он пребывает в плохом состоянии духа (это правило хорошо известно в практике хлебопечения). Учитель или руководитель должны демонстрировать дружелюбное отношение к своему окружению;

5) *неумение развести знания и контекст*. Любое знание может быть использовано по-разному в зависимости от контекста. Специалист по продажам по-разному будет характеризовать свой товар в зависимости от клиента, с которым он имеет дело. Любую функцию опытный профессионал выполняет по-разному: в зависимости от приоритетов, поставленной задачи, типа клиента и характера запроса, словом от профессионально-организационного контекста. Непонимание этого важного принципа профессионализма приводит к тому, что молодой специалист все возложенные на него функции выполняет в лучшем случае строго в соответствии с предписанием, тогда как среда требует смены акцентов;

6) *отсутствие опыта работы*. Учитывая разрыв между профессиональным образованием и ушедшей далеко вперед организационной и технологической практикой, выпускник без опыта работы мало кому интересен на рынке труда. В выигрыше оказываются те, кто уже в студенческие годы начал работать в той сфере, что максимально приближена к его будущей профессии. Такое преимущество дает производственная и преддипломная практика, проведенная в организации, куда можно прийти на работу уже после окончания учебного заведения. Об опыте работы могут свидетельствовать не только записи в трудовой книжке, но и отзывы работодателей по результатам пройденных практик;

7) *низкие оценки и низкие знания по профильным дисциплинам*. Специалисты во многих областях вынуждены признать, что планка знаний по профильным дисциплинам у большинства молодых специалистов снизилась. На фоне возрастания общей информированности, навыков уверенного пользователя ПК, зачастую неплохого владения иностранным (а то и двумя) языком слабое знание профессионального содержания (современных технологий, подходов, методов, закономерностей, принципов, критериев) формирует у работодателей осторожное отношение к молодым специалистам. Кроме того, работодатель склонен считать, что высокие оценки – это не только надежный показатель хорошей профессиональной подготовки, но и показатель старательного и добросовестного отношения молодого специалиста к деятельности, критерий его трудо-способности и ответственности, и наоборот;

8) *низкая степень доверия диплому данного учебного заведения*. Многообразие и большое число учебных заведений профессионального образования заставляет работодателей проводить свою оценку качества подготовки в каждом из них. В результате складывается стихийный рейтинг учебных заведений, квалификация выпускников которых вызывает у работодателей определенное доверие. И напротив, появляются учебные заведения, о которых у работодателей складывается не самое благоприятное впечатление. Такие оценки усиливают позиции и шансы на успешное трудоустройство у выпускников одних учебных заведений и служат серьезным препятствием на этапе начала профессиональной карьеры выпускников других учебных заведений;

9) *профессиональная непригодность (полная или частичная)*. Учебные заведения профессионального образования практически не занимаются профессиональным отбором при приеме на обучение. Все чаще случается так, что, получив ту или иную специальность, выпускник не способен соответствовать основным или дополнительным профессиональным требованиям вполне конкретной должности, рабочего места, позиции в организации, обнаруживая в этом плане полную или относительную профессиональную непригодность. Юрист в крупной компании должен обладать не только профессиональной памятью, аналитическим складом ума, но и умением не просто общаться, а держаться при этом уверенно, быть убедительным, быстро реагировать на высказывания оппонентов. Уровень сформированности коммуникативных, социально-психологических, экстремальных компетенций зачастую определяет степень профпригодности молодого специалиста.

Разработка профессионального плана выпускника профессионального учебного заведения включает несколько этапов.

Первый этап. 1. Совместное составление самого полного варианта резюме (2–3 страницы). 2. Комплектование пакета заявительных документов.

Второй этап. 1. Определение а) личностных характеристик: хочу, могу, надо; б) профессиональных предпочтений и смежных областей; в) профессиональной среды, типов организаций, рабочих мест в организации. 2. Обсуждение возможности создания нового рабочего места.

Третий этап. 1. Определение карьерных предпочтений (диагностика методом «якоря карьеры»). Построение карьерного пути на ближайшие 2–3 года. Установление сроков достижения промежуточных задач. 2. Планирование профессионального дообучения согласно карьерному пути. 3. Формирование желаемых результатов и определение индивидуальных критериев успешности-неуспешности достижения поставленных целей и задач.

Четвертый этап. 1. Определение порядка и плана действий: а) поиск работы, б) трудоустройство, в) адаптация, г) профессиональный рост, д) смена должностной позиции или места работы. 2. Формирование запасного варианта плана. Обсуждение поведения в ситуации рецидива, прогнозирование рисков.

§6. Консультирование по вопросам дополнительного профессионального образования. Отличия академического и бизнес-образования

После получения начального, среднего или высшего образования молодые специалисты имеют благоприятные возможности его углубить или расширить. Профконсультант должен хорошо ориентироваться в этих возможностях, потому что очень часто наиболее надежным условием профессионального роста для молодых специалистов выступает именно послевузовское или дополнительное профессиональное образование.

Послевузовское профессиональное образование – система повышения квалификации лиц, имеющих высшее образование. Хотя по названию эта система – часть образования, по содержанию она представляет собой во многом или исключительно научно-исследовательскую работу, по результатам которой присуждается ученая степень кандидата, а затем доктора наук. Для тех выпускников вузов, которые испытывают реальный интерес к исследовательской деятельности, выбор аспирантуры (или ординатуры в медицине, адъюнктуры в военном деле) будет наиболее правильным. Однако следует иметь в виду, что во многих областях науки свой реальный вклад молодой ученый сможет внести лишь после длительной практической работы в этой научной области. Поэтому путь в аспиран-

туру подходит прежде всего тем, кто уже приобрел хороший научный задел за время студенчества или имеет возможность трудиться в фундаментальной науке в плодотворном научном коллективе.

Дополнительное профессиональное образование (ДПО), позволяющее специалистам повысить квалификацию или пройти профессиональную переподготовку и получить квалификацию, дающую право работать в новой сфере деятельности, приобретает в современной социальной и экономической ситуации все большее значение. Ежегодно в России более 1,4 млн человек пользуются услугами ДПО. Среди них специалисты и руководители предприятий и организаций всех форм собственности, государственные служащие, уволенные в запас военнослужащие и члены их семей, незанятое население и др. Важность ДПО в профессиональной жизни обусловлена постоянными изменениями в требованиях к образованию специалиста в условиях интенсивного развития рыночной экономики и становления новой экономики – экономики знаний (табл. 1). ДПО призвано не только дополнить профессиональные качества специалистов новыми компетенциями, но и развить новое видение и новое отношение к своему труду.

В России реализуются следующие виды дополнительного профессионального образования: повышение квалификации, стажировка, профессиональная переподготовка.

Повышение квалификации нацелено на обновление теоретических и практических знаний специалистов в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач. Как правило, оно проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности работников. Периодичность прохождения специалистами повышения квалификации устанавливается работодателем. Повышение квалификации включает в себя следующие виды обучения:

а) краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного производства, которое проводится по месту основной работы специалистов и заканчивается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой реферата;

б) тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономичес-

**Изменения в требованиях к образованию специалиста
в условиях рыночной экономики**

От чего	К чему
Обучение от случая к случаю Незнание стратегии организации	Ориентир на образование на протяжении всей жизни, готовность изменяться вместе с организацией
Позиция безынициативного, незаинтересованного исполнителя	Способность принимать самостоятельные решения
Неготовность увидеть проблему, опасение задавать вопросы	Способность понять и передать суть проблемы
Ориентация на личные интересы	Ориентация на рынок, потребителя, клиента с позиций стратегии
Незнание производства, узость поля действий	Способность самостоятельно организовать эффективное рабочее место, найти свое место в организации
Занятость как ценность	Стержневые компетенции компании как высшая ценность
Отсутствие готовности к риску и принятию нового	Готовность к изменениям и инновациям

ким и другим проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона, предприятия (объединения), организации или учреждения;
в) длительное (свыше 100 часов) обучение специалистов в образовательном учреждении повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем по профилю профессиональной деятельности.

Стажировка нацелена на формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка осуществляется также в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности. Стажировка может быть как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при

повышении квалификации и переподготовке специалистов. Стажировка специалистов может проводиться как в Российской Федерации, так и за рубежом на предприятиях (объединениях), в ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах и федеральных органах исполнительной власти. Продолжительность стажировки устанавливается работодателем, направляющим работника на обучение, исходя из ее целей и по согласованию с руководителем предприятия (объединения), организации или учреждения, где она проводится.

Профессиональная переподготовка специалистов нацелена на получение ими дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. По результатам прохождения профессиональной переподготовки специалисты получают диплом государственного образца, удостоверяющий их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере. Направление профессиональной переподготовки определяется заказчиком по согласованию с образовательным учреждением повышения квалификации. Профессиональная переподготовка осуществляется также для расширения квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям и ведения новой профессиональной деятельности, в том числе с учетом международных требований и стандартов. В результате профессиональной переподготовки специалисту может быть присвоена дополнительная квалификация на базе полученной специальности. Профессиональная переподготовка для получения дополнительной квалификации проводится путем освоения дополнительных профессиональных образовательных программ.

Отличие бизнес-образования от других видов образования заключается в следующем. Бизнес-образование является важной ветвью дополнительного профессионального образования, его рыночным проявлением. Бизнес-образование в России – это порождение рыночной экономики. Оно должно соответствовать требованиям рынка, и при этом само является важнейшей частью рынка образовательных платных услуг. Бизнес-образование – дополнительное

профессиональное образование и обучение людей, участвующих в выполнении функции управления на предприятиях и в хозяйственных организациях, которые действуют в условиях рынка и ставят своей главной целью получение прибыли.

В условиях новой России в рамках дополнительного профессионального образования важным является и то, что по традиции под бизнес-образованием понимается прежде всего платное образование и обучение, являющееся продуктом и предметом конкуренции на зародившемся и быстро развивающемся рынке образовательных услуг. Подготовка руководителей самого разного уровня сегодня осуществляется в первую очередь на средства предприятий, а образование и обучение людей, стремящихся сделать карьеру, – на их собственные средства. Важной особенностью является также прагматическая направленность бизнес-образования, подразумевающая, что образованный менеджер или бизнесмен будет так или иначе, прямо или косвенно, принимать участие в практической деятельности, направленной на достижение целей предприятия, в том числе инициировать создание и развитие нового бизнеса на основе предпринимательства. Бизнес-образование представляет собой весьма специфическую область образования, в природе которой заложен внутренний конфликт между собственно образовательной функцией (передачей знаний – академических и ноу-хау) и функцией подготовки к работе, т. е. к практическому осуществлению определенных видов деятельности (освоение прагматических методов, приемов, процедур и умение их применять).

В самом общем виде цель профессионального образования может быть определена как формирование системы знаний, умений и навыков в определенной профессиональной сфере и конкретной профессиональной деятельности. Сходство целей и ожидаемых результатов в высшем профессиональном образовании и бизнес-образовании проявляется в их направленности: а) на подготовку высококвалифицированных специалистов и руководителей в соответствии с современными требованиями развивающегося общества; б) передачу профессиональных и научных знаний, выработку концептуальных и профессиональных умений и навыков; в) формирование личностных качеств, жизненной позиции и мировоззрения, системного представления о профессиональной деятельности,

социальной ответственности. Основные же отличия в целях и ожидаемых результатах высшего и бизнес-образования представлены в табл. 2.

Таблица 2

Отличительные особенности целей и ожидаемых результатов в высшем и бизнес-образовании

Параметры сравнения	Высшее образование	Бизнес-образование
Основной ориентир в обучении	Система профессиональных знаний (факты, механизмы, закономерности)	Профессиональные умения и навыки, усиливающие конкурентоспособность на рынке труда, новые технологии (правила, приемы, процедуры, ошибки)
Документ об окончании	Диплом о высшем образовании: а) бакалавра, б) специалиста, в) магистра	а) Диплом о профпереподготовке; б) свидетельство/удостоверение о повышении квалификации; в) сертификат; г) диплом о дополнительном (к высшему) образовании с присвоением квалификации
Формальный результат обучения	Профессиональная квалификация (обученность)	Профессиональная компетентность; изменение типа мышления, новые подходы к привычным проблемам и задачам, новый тип поведения и отношений
Ожидаемый результат для организаций	Квалифицированные специалисты	Новый уровень компетенций. Новые компетенции
Ожидаемый результат для обучаемого	Высшее образование, подтвержденное дипломом, позволяющее начать карьеру специалиста	а) Дополнительная специализация или новая специальность, дающая дополнительные конкурентные преимущества (смена профиля деятельности); б) деловые связи и контакты; в) более высокий доход; г) карьерный рост

Сходство формальных характеристик высшего профессионального образования и бизнес-образования проявляется в следующем: а) образовательные услуги являются сертифицируемым видом деятельности; документы об образовании государственного образца можно выдавать только после аккредитации программ; б) в обучении используется дисциплинарный подход, предлагающий общие и специальные дисциплины, обязательные дисциплины и дисциплины по выбору; в) ведутся научно-методические разработки; поддерживаются и развиваются прикладные научные исследования. Основные отличия представлены в табл. 3.

Таблица 3

Формальные характеристики высшего и бизнес-образования

Параметры сравнения	Высшее образование	Бизнес-образование
Сроки обучения	3,5 года (ускоренное обучение), 4, 5, 6 лет	От 2–3 дней до 2 лет
Стандарты и требования	Государственные стандарты высшего профессионального образования (ПО)	Государственные требования для отдельных программ (МВА), международная аккредитация программ
Обучающиеся	Преимущественно выпускники школ или учебных заведений ПО, возраст до 35 лет на дневной форме обучения	Взрослые люди всех возрастов, имеющие первое ПО и, как правило, опыт работы
Оплата за обучение	Возможна бюджетная форма	Только платное, из личных средств или средств организации
Методы обучения	Преимущественно академические	Преимущественно практические: кейс-стади, деловые игры, симуляции, тренинги, проекты
Длительность существования в обществе	Более 500 лет	С 1902 года (программа Master of Commercial Science, Дартмутский колледж, Ганновер, штат Нью-Гемпшир, США). В России с 1987 года

Содержательные характеристики высшего профессионального и бизнес-образования связаны концепцией «Образование через всю жизнь», согласно которой высшее образование рассматривается как способ освоения основной специальности, а бизнес-образование – как способ развития карьеры в выбранном профессиональном направлении. Общее в содержательных характеристиках прослеживается в следующем: а) потребность в регулярном обновлении профессиональных знаний; б) большой объем самостоятельной работы у учащихся (студентов и слушателей); в) наличие собственных авторских разработок преподавателей, разработка учебных курсов и их презентаций; г) системный и междисциплинарный подход. Основные отличия представлены в табл. 4.

Таблица 4

Содержательные характеристики высшего и бизнес-образования

Параметры сравнения	Высшее образование	Бизнес-образование
Основа программы	Государственный образовательный стандарт и предметный подход	Стандарты профессий и компетентностный подход
Ценность	Знания, проверенные наукой и общественным опытом	Принципиально новые знания, востребованные рынком
Взаимодействие с другими учебными заведениями	Сотрудничество, научные и академические обмены	Конкуренция и стратегические альянсы
Показатель эффективности	Качество образования. Ценность вклада в науку	Уровень доходов и карьерный рост выпускников
Требования к профессорско-преподавательскому составу	Собственный вклад в науку	Практический опыт в бизнес-структурах
Разделение между учебными заведениями	Явно выраженная отраслевая принадлежность или принадлежность к отраслям научного знания	Преобладающая идея: структура бизнеса не зависит от особенностей отрасли

ПРИМЕР. Обратимся к проблеме трудоустройства молодых специалистов, окончивших факультет психологии. Ниже представлены профессиональный стандарт и сравнительное описание моделей клиентоориентированного взаимодействия, которые используются в системе ДПО (конкретно – бизнес-образования) при профессиональной переподготовке специалистов с высшим психологическим образованием для ведения нового вида профессиональной деятельности «Психолог – тренер профессиональных навыков клиентоориентированного общения» (табл. 5). После успешного окончания такой программы профпереподготовки у выпускника факультета психологии шансы найти работу по новой деятельности существенно возрастают.

**Профессиональный стандарт
«Психолог – тренер профессиональных навыков»**

Вид трудовой деятельности ПСИХОЛОГ – ТРЕНЕР ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ

Квалификационный уровень _____

Возможные наименования должностей: СПЕЦИАЛИСТ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ ОБУЧЕНИЮ КАДРОВ, БИЗНЕС-ТРЕНЕР, МЕНЕДЖЕР ПО РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА

Обобщенное описание выполняемой трудовой деятельности
Возможные места работы: торговые компании, предприятия по оказанию услуг населению, производственные предприятия, УЦ ДПО
Условия труда: аудиторная работа с группами
Требования к профессиональному образованию и обучению работника: высшее образование по гуманитарным специальностям
Необходимость сертификатов, подтверждающих квалификацию: диплом о профессиональной переподготовке, свидетельство о повышении квалификации
Требования к практическому опыту работы: желателен опыт личных продаж
Особые условия допуска к работе: отсутствие дефектов речи

**Содержание стандарта
«Психолог – тренер профессиональных навыков
клиентоориентированного общения»**

Функция	Требуемые знания	Требуемые умения
Планирование и подготовка	Порядок разработки и подготовки экономического обоснования системы тренингов и коучинга на предприятии	Разработка и экономическое обоснование системы тренингов и коучинга на предприятии, выбор и обоснование моделей тренингов клиентоориентированного и делового общения и коучинга
	Порядок разработки и подготовки экономического обоснования системы делегирования полномочий	Разработка и экономическое обоснование практики делегирования полномочий: а) нормативная документация и регламенты, б) мотивация к делегированию, в) оценка эффективности делегирования
	Порядок разработки и подготовки экономического обоснования наставничества	Разработка и экономическое обоснование практики наставничества, выбор и обоснование модели наставничества
Постановка и решение задач	Модели тренингов делового общения (две модели) Модели тренинга клиентоориентированного общения (две модели) Модели тренинга наставничества (две модели) Модели тренинга делегирования полномочий (две модели)	Проведение тренинга клиентоориентированного общения для специалистов отдела по работе с клиентами. Проведение тренинга делегирования полномочий для руководителей среднего звена (линейные менеджеры). Проведение тренинга для наставников. Проведение тренинга эффективного делового общения согласно профессиональным стандартам поведения компании для новых работников

Продолжение табл. 5

Функция	Требуемые знания	Требуемые умения
	<p>Порядок внедрения системы тренингов и коучинга на предприятии согласно утвержденной модели</p> <p>Порядок внедрения системы делегирования полномочий. Порядок внедрения практики наставничества согласно утвержденной модели</p>	<p>Внедрение системы тренингов и коучинга на предприятии согласно утвержденной модели. Внедрение практики делегирования полномочий. Внедрение практики наставничества согласно утвержденной модели</p>
Оценка и мониторинг эффективности	<p>Показатели социальной, экономической и организационной эффективности. Концепция предотвращения ущерба. Техники оценки и мониторинга эффективности тренингов и коучинга</p>	<p>Коучинг новых работников</p> <p>Оценка и мониторинг организационной и экономической эффективности системы тренингов и коучинга на предприятии</p> <p>Оценка и мониторинг организационной и экономической эффективности системы делегирования полномочий</p> <p>Оценка и мониторинг организационной и экономической эффективности практики наставничества</p>
Самоменеджмент	<p>Положение о структурном подразделении. Штатное расписание. Должностная инструкция. Бизнес-процесс. Рабочие планы и программы. Отчетная документация. Система KPI</p>	<p>Проектирование своей профессиональной деятельности согласно внутриорганизационным стандартам</p> <p>Составление планов своего профессионального развития и роста. Разработка SWOT-матрицы структурного подразделения</p>

Функция	Требуемые знания	Требуемые умения
		Оформление своих рабочих планов и отчетов согласно внутриорганизационным стандартам
	Рынок и потребители. Рынок труда. CRM-подход. Техники продаж	Применение техник продаж. Работа с рекламациями клиентов
	Технологии бенчмаркинга	Оформление отчетов по результатам бенчмаркинга
	Компетентностный подход	Самооценка профессиональных компетенций

Сделав этот выбор, психолог-тренер дальше может специализироваться в разработке и совершенствовании своих авторских тренингов, выбрав для этого одну из многочисленных моделей клиенто-ориентированного общения (табл. 6).

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Занятие 1

Профконсультация школьников: профориентационные игры

Задание. Подготовиться к профориентационной игре «Один день из жизни» (данное упражнение является модификацией известной игры «Рассказ из существительных», которая была адаптирована Н. С. Пряжниковым к проблематике профессионального самоопределения). Цель игрового упражнения – повысить уровень осознания участниками типического и специфического в профессиональной деятельности того или иного специалиста. Упражнение проводится в кругу. Количество играющих от 6–8 до 15–20. Время от 15 до 25 мин. Основные этапы:

1. Ведущий определяет вместе с остальными игроками, какую профессию интересно было бы рассмотреть. Например, группа решила рассмотреть профессию «психолог».

Модели клиентоориентированного взаимодействия

Модель	Цель	Мотивы клиента	Основной принцип	Где может быть применена
Гостевая	Максимально удовлетворить запросы клиента	Комфортное состояние	Рольное взаимодействие: гость и хозяин	Рестораны, кафе, гостиницы
Сервисная	Оказать услугу в соответствии со стандартами	Гарантированное качество, обеспеченное стандартом	Соблюдение стандартов услуги	Кадровые агентства, службы сервиса, учебные центры, банки, медицинские центры
Информационная	Обеспечить клиента необходимой и достаточной информацией	Удовлетворение потребности в информации	Полнота и своевременность удовлетворения информационного запроса	Справочные службы, call-центры
Презентационная	Создать у клиента новую потребность	Интерес к новому	Демонстрация новых конкурентных преимуществ товара/услуги	При продвижении, представлении нового товара, услуги
Продажи	Побудить клиента к покупке товара или услуги и повторному обращению	Потребность в покупке	Закон услуги: для того чтобы клиент что-то сделал для тебя, подумай, что ты можешь сначала сделать для него	Торговля
Внутренний клиент	Предупредить и минимизировать организационные срывы	Благоприятные: эмоциональный климат, условия работы	Все сотрудники – клиенты друг друга	Внутри организации
Манипулятивная	Предупредить или решить конфликт	Легкость получения и привлекательность услуги	Двойные (явная и скрытая) цели	В нестандартных ситуациях

2. Общая инструкция: «Сейчас мы совместными усилиями постараемся составить рассказ о типичном трудовом дне нашего работника-психолога. Это будет рассказ только из существительных. К примеру, рассказ о трудовом дне учителя мог бы быть таким: звонок – завтрак – звонок – урок – двоечники – вопрос – ответ – тройка – учительская – директор – скандал – урок – отличники – звонок – дом – постель. Мы посмотрим, насколько хорошо мы представляем себе работу психолога, а также определим наши способности к коллективному творчеству, ведь в игре существует серьезная опасность каким-то неудачным штришком испортить весь рассказ. Важное условие: прежде чем назвать новое существительное, каждый игрок обязательно должен повторить все, что было названо до него. Тогда наш рассказ будет восприниматься как целостное произведение. Чтобы лучше запомнить названные существительные, советую внимательно смотреть на всех говорящих, связывая слово с конкретным человеком».

3. Ведущий может назвать первое слово, а остальные игроки по очереди называют свои существительные, обязательно повторяя все, что называлось до них. Если игроков 6–8, то можно пройти два круга, тогда каждому придется называть по два существительных.

4. При подведении итогов игры можно спросить у участников, получился ли целостный рассказ, не испортил ли кто-то общий рассказ своим неудачным существительным. Если рассказ получился путаным и сумбурным, то можно попросить кого-то из игроков своими словами рассказать, о чем же был составленный рассказ, что в нем происходило (и происходило ли?). Можно также обсудить, насколько правдиво и типично был представлен трудовой день рассматриваемого профессионала.

Занятие 2

Техники консультирования школьников

Задание. Провести профессиональную консультацию с кем-либо из старшеклассников, стоящих перед проблемой выбора профессии и испытывающих затруднения в самостоятельном ее решении; оформить протокол консультации. Использовать при проведении консультирования модель индивидуальной профконсультации, предложенную Е. А. Климовым:

- выявить профессиональные интересы и склонности оптанта, используя опросники «Карта интересов», ДДО, опросник Голланда;
- сопоставить выбор оптанта с потребностями рынка труда в той местности, в которой он собирается в дальнейшем работать. Помочь оптанту определиться с выбором в соответствии с профессиями, востребованными на рынке труда;
- выявить степень соответствия склонностей и интересов оптанта его способностям, подобрав и использовав соответствующие профдиагностической задаче методики исследования профессионально важных качеств;
- совместно с оптантом сформировать основной и запасной варианты профессионального плана, где отразить тип и вид учебного заведения, выбранного для получения профессионального образования, желаемый уровень профессионального образования, возможные места дальнейшего трудоустройства, возможные перспективы профессионального роста, затруднения в реализации профессионального плана и пути их преодоления;
- оформить профконсультационное решение в виде протокола;
- на аудиторном занятии обсудить типы профконсультационных ситуаций, которые возникли в ходе самостоятельной работы студентов. Выписать типичные затруднения и обсудить способы их преодоления при профконсультировании оптантов.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Задания.

- 1) Подготовить протокол профконсультации школьника согласно пятишаговой модели.
- 2) Используя подготовленные протоколы профконсультаций, провести индивидуальную профконсультацию школьника.
- 3) Представить результаты письменно.
- 4) Обсудить допущенные ошибки.
- 5) Сравнить логику консультаций.
- 6) Определить фокус в консультации.
- 7) Предложить рекомендации по улучшению проведенной профконсультационной работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Зеер Э. Ф. Психология профессий : учеб. пособие для вузов / Э. Ф. Зеер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М., 2005. – 336 с. (Gaudeamus).

Земскова А. Молодой специалист глазами работодателя / А. Земскова // Обучение & Карьера. – 2006. – № 23 (116).

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37) (с изменениями от 21 января, 4 августа 2000 г., 20 апреля 2001 г.).

Климов Е. А. Общая типология ситуаций и структура мыслительных задач, возникающих в практике работы профконсультанта / Е. А. Климов // Вопросы теории и методики индивидуальной профконсультации учащихся / ВНИИ ПТО. – Л., 1976.

Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения / Е. А. Климов. – Ростов н/Д., 1996. – 509 с.

Концепция Международного института бизнеса Большого Евразийского университета / Т. В. Бакунова, С. В. Береснева, М. Г. Близуруков, А. И. Дружинин и др.; Ин-т управления и предпринимательства Урал. гос. ун-та. – Екатеринбург, 2008. – 101 с. На правах рукописи.

Методика индивидуальной профконсультации / сост. Н. Ф. Гейжан. – М., 1982. – 176 с.

Олпорт Г. Становление личности: избр. труды / [пер. с англ. Л. В. Трубицыной и Д. А. Леонтьева]; под общ. ред. Д. А. Леонтьева. – М., 2002. – 462 с.

Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности / под ред. В. А. Бодрова. – М., 2003. – 768 с.

Пряжников Н. С. Профессиональное и личностное самоопределение / Н. С. Пряжников. – М., 1996. – 256 с.

Пряжников Н. С. Игры и методики для профессионального самоопределения старшеклассников / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – М., 2004. – 223 с.

Сборник учебно-методических материалов по профориентационной работе : метод. пособие / Самар. обл. центр профориентации молодежи и психол. поддержки населения. – Самара, 2009. – 100 с.

Селье Г. Стресс без дистресса / Г. Селье. – М., 1979. – 123 с.

Соломин И. Л. Технология профконсультирования / И. Л. Соломин // Школьный психолог. – 2003. – № 4, 6, 7, 9.

ПРОФКОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СИТУАЦИИ ТРУДОУСТРОЙСТВА И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ. ПРОФКОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПРИ УВОЛЬНЕНИИ

Мониторинг рынка труда. Требования работодателя к специалисту. Анализ пакета заявительных документов. Технология собеседования при приеме на работу. Рабочая документация для проведения собеседования. Консультирование при подготовке к профессиональному отбору. Виды профессиональных конкурсных отборов. Актуальные проблемы специалистов на этапе профессиональной адаптации. Профконсультирование в ситуации увольнения. Заключительное интервью. Высвобождение в связи с выходом на пенсию

Они могут, потому что думают, что могут.

Вергилий

§1. Мониторинг рынка труда. Требования работодателя к специалисту

Мониторинг рынка труда и уровня заработных плат в своем регионе является обязательным требованием практически для каждого профконсультанта. Источником для этого становятся прежде всего соответствующие тематические регулярно обновляющие свою информацию интернет-сайты, а также рассылки, которые обычно предлагаются кадровыми агентствами. Полезной может оказаться практика эффективного взаимодействия с рекрутинговыми агентствами, – профконсультант сможет не только черпать здесь полезную информацию, но и развивать взаимовыгодное сотрудничество: обмен кадровыми ресурсами и вакансиями. На рынке

труда чаще всего преобладает дисбаланс между спросом и предложением. В течение последних лет (2008–2010) 80 % заявок от работодателей составляют рабочие специальности, а 75 % безработных – люди с высшим образованием. Наблюдается в целом снижение спроса на кадры из-за сокращений на крупных предприятиях, это также результат целенаправленной работы над повышением производительности труда и снижением затрат. Рынок труда активен в сфере ИТ, ведут подбор торговые компании. На данный момент из производственных компаний активнее других на рынке труда пищевые производства. Спрос на рабочие строительные специальности начал стабилизироваться.

Топ-5 востребованных профессий в 2010 году выглядит следующим образом:

1) сфера активных продаж: менеджеры по продажам, по работе с корпоративными клиентами, коммерческие представители, кредитные специалисты, торговые представители в сфере продаж продуктов питания и товаров народного потребления;

2) ИТ-специалисты: программирование/разработка программного обеспечения, системные администраторы, менеджеры проектов в сфере ИТ;

3) специалисты сферы финансов и бухгалтерии;

4) специалисты в области маркетинга (рекламы) PR, а также производственники: инженеры, технологи, техники, мастера;

5) сфера строительства, а также сфера розничной торговли: продавцы, фасовщики, менеджеры среднего звена – руководители магазинов, салонов и т. п.

Активно растет конкуренция за эффективного специалиста. Вполне вероятно, что в ближайшей перспективе многие компании вынуждены будут пересмотреть свою кадровую политику в направлении привлечения молодых, перспективных специалистов и выращивания собственных кадров, это позволит им сэкономить на зарплатах и повысить лояльность сотрудников.

Профконсультант должен довести до осознания клиента, что в целом конкуренция на рынке труда большая и, чтобы занять желаемую должность, кандидату необходимо приложить немало усилий. В таких условиях от кандидата требуется активность не только в поиске подходящей вакансии, но и в самом процессе трудо-

устройства. Работнику необходимо собрать максимально полную информацию о компании, ее возможностях, требованиях к работникам, кадровой политике, прежде чем принимать решение относительно трудоустройства в нее. Работодатели охотно имеют дело с теми, кто не боится учиться новому, готов начинать с предложенных ему позиций, стремится использовать любую возможность быть замеченным в организации и готов к горизонтальным кадровым перемещениям.

Требования работодателя к специалисту:

- умение самостоятельно организовать свое рабочее место, определить свои функции, в первую очередь те, которые не отражены по тем или иным причинам в должностной инструкции;
- готовность и умение говорить с работодателем на «его языке»;
- согласованность по поводу основных и не основных, вторичных по значимости целей и задач;
- умение разводить понятия «срочно» и «важно» по тем же критериям, что и работодатель;
- ориентирование в производственной среде в целом, а не только непосредственно на своем рабочем месте;
- ориентация на требования рынка и потребителя;
- готовность и умение принять на себя функции обеспечения содержания и качества выполнения поставленной задачи, полная автономия в ее решении, согласие по критериям ее решения с работодателем;
- умение увидеть свое место в новом проекте.

§2. Подготовка и анализ пакета заявительных документов

Полный пакет заявительных документов, которым должен располагать кандидат на вакансию, включает в себя следующие документы.

Трудовая книжка. Достаточно критично следует относиться к тому, как именно вписывается в трудовую книжку должность клиента. Такие записи, как «президент», «вице-президент», «директор»

в трудовой книжке 22-летнего молодого специалиста вызывают осторожное отношение у будущего работодателя. За очень редким исключением в подавляющем большинстве случаев за подобными записями стоит просто охота за красивым названием должности, которое сути должности не отражает и ей не соответствует. Должностную позицию лучше сверять со справочником ЕКТС. Кроме того, весьма позитивно смотрятся записи в трудовой книжке, отражающие факт продвижения работника по карьерной лестнице в данной организации, например: специалист – ведущий специалист – начальник отдела.

Военный билет, приписное свидетельство (для мужчин, по запросу).

Резюме (или анкета). При составлении резюме следует придерживаться определенных правил:

а) обычно резюме состоит из четырех частей: 1 – «визитная карточка» с объективными данными (Ф. И. О., год рождения, семейное положение, домашний и служебный адреса, контактные телефоны, позиция, на которую представлено резюме, возможна фотография); 2 – сведения об образовании (в порядке от основного к дополнительному); 3 – сведения о прошлой работе (в порядке от последних мест работы к предыдущим); 4 – дополнительные сведения (дополнительные знания и умения, например знание иностранного языка; увлечения; достижения и награды; личные качества, о которых намерен заявить кандидат);

б) резюме пишут в двух версиях: полной (перечисляя максимально все, что составляет профессиональную характеристику кандидата) и специальной (когда из полной версии резюме извлекается лишь та информация, которая указывает на профессиональное соответствие кандидата заявленной вакансии). Полная, развернутая версия может быть представлена на нескольких страницах. Специально подготовленная для определенной вакансии версия должна уместиться на одной странице;

в) при подготовке резюме следует иметь в виду, что на его основании кандидата оценивают по следующим параметрам:

– среднее время пребывания у различных работодателей;

– прослеживается ли при этом профессиональная направленность;

- есть ли «пустоты» между различными периодами образования и занятости;
- размер и характер деятельности на предыдущих предприятиях;
- как связаны смены мест работы;
- какова их связь с возрастом кандидата, его образованием, профессией;
- происходили ли смены с понижением или с повышением.

Кроме того, следует иметь в виду, что следующие моменты, как правило, вызывают опасение работодателя: частая смена места работы; непродолжительный срок работы на одном месте; недостаточное знание русского языка; претензия на должность при отсутствии или недостаточном уровне профессиональных умений и опыта, требуемых для данной должности; «неприцельность» на конкретную позицию, а перечисление нескольких искомых должностей одновременно; перегруженность резюме лишними деталями; длительные перерывы в учебе или трудовой деятельности; небрежность и неаккуратность в проставлении календарных дат.

Биография. Биография зрелого кандидата представляет собой цепь жизненных и профессиональных событий, в которой каждое последующее звено так или иначе связано с предыдущим. Предметом анализа становится логика внутреннего строения этой цепи. Предполагается, что оптимальное сочетание событий должно быть приближено к некому типовому, нормативно одобряемому профессиональному развитию специалиста. Следуя этой нормативной логике, специалист должен последовательно пройти через следующую цепь событий:

- 1) профессиональный выбор и профессиональное самоопределение;
- 2) профессиональное обучение;
- 3) профессиональные поиски, эксперименты, «пеструю мозаику» работодателей и сфер приложения своего труда – до 30 лет;
- 4) стремление к продолжительной работе на одном предприятии, последовательный и стабильный профессиональный рост и должностное продвижение – с 30 до 40 лет;
- 5) фаза устойчивости, характеризующаяся меньшей гибкостью и большей ориентацией на устоявшееся и традиционное, а также наивысшей духовной профессиональной отдачей – после 45 лет;

б) кристаллизация всех проблем, не решенных на профессиональном поприще, стремление наверстать упущенное, связанное с осознанием уменьшения периода возможной занятости, – ближе к 50 годам.

В содержании биографии предполагается найти ответы на следующий комплекс вопросов: как часто кандидат менял профиль образования? как долго длилась образовательная подготовка кандидата? успешно ли было завершено образование? на основании чего происходила смена должностей? названы ли основания для последней смены места работы, очевидны ли они? совпадают ли хронологические данные в биографии (точное время пребывания и обозначение названных фирм и мест учебы) и соответствующих свидетельствах? соответствуют ли указанные сроки увольнения обычным (типичным) срокам? отсутствуют ли в тех или иных приведенных данных соответствующие доказательства (свидетельства, удостоверения, дипломы)? совпадают ли с изменением учебы или трудовой деятельности особые события в жизни кандидата (свадьба, рождение ребенка, развод и др.)?

Предметом пристального внимания при анализе биографии становятся пробелы в биографии; профессиональная ломка (смена профессии); смена сферы труда; непрерывность, например непрерывность развития кандидата; осмысленное построение профессионального развития; прояснение того, не мал ли в сравнении с необходимым теоретически профессионально-практическое образование?

Документы об образовании – основном, дополнительном, послевузовском.

Результаты тестирования.

Медицинская справка (по запросу).

Свидетельства о достижениях: патенты, авторские свидетельства, подтверждения полученных грантов, наград, почетные дипломы, грамоты.

Рекомендательные, сопроводительные письма. Желательно иметь не менее трех рекомендаций. Выбор рекомендателей остается за кандидатом. Как таковой стандартной схемы составления рекомендаций не существует, но в ней обычно отражены следующие моменты: а) подтверждение факта работы человека в компании: фами-

лия, имя, отчество, период работы в данной организации, название занимаемой должности, описание обязанностей; б) краткая характеристика деловых качеств и достижений за время работы в фирме, его сильные и слабые профессиональные стороны; в) причины ухода из компании; г) оценка результатов трудовой деятельности работника, его профессиональных способностей и возможностей дальнейшего профессионального развития; д) должность, Ф. И. О. лица, подписывающего рекомендательное письмо; контактный телефон, адрес электронной почты (e-mail) для возможного уточнения деталей.

ПРИМЕР. При устройстве на работу лучше иметь не менее трех рекомендательных писем. Проблема: не на всех предприятиях готовы доброжелательно расставаться со своими работниками, а на некоторых даже сложилась практика обзвона новых работодателей с целью предоставления плохой рекомендации, что, в свою очередь, приводит к сокрытию нового места работы увольняющимся. Где в таком случае взять хотя бы одно рекомендательное письмо?

ВОЗМОЖНОЕ РЕШЕНИЕ. Рекомендательное письмо может быть написано не только работодателем или коллегами из этого же отдела, но и кем-либо из руководителей в партнерской фирме, с которой клиенту пришлось сотрудничать длительное время (поставщики, логистическая компания, дилеры, корпоративные клиенты). В этом случае письмо характеризует работника именно как партнера в деловых отношениях. Рекомендательное письмо можно также попросить написать руководителя стажировки, практики, менеджера проекта, в котором клиент принимал участие.

Отзывы работодателей. Хорошие отзывы коллег и бывшего руководства – надежные признаки профессионализма кандидата при условии, что увольнение кандидата было вызвано объективными причинами (смена места жительства, например). Следует помнить, что, даже имея на руках прекрасные отзывы о кандидате, потенциальный работодатель может перезвонить в компанию, чтобы выяснить, насколько соответствует кандидат представленным отзывам. Отзыв может быть составлен по той же схеме, что и рекомендательное письмо.

Совместно с клиентом профконсультант проводит тщательный анализ пакета заявительных документов, помогает его доукомплек-

товать при необходимости, дает разъяснения по поводу того, как будет восприниматься потенциальным работодателем тот или иной факт профессиональной биографии клиента, отраженный в данном пакете.

§3. Подготовка к собеседованию при приеме на работу

Цель собеседования – выявить, способен ли кандидат выполнять данную работу, действительно ли он является наиболее подходящей кандидатурой, если да, то насколько, и заинтересован ли он в ее получении?

Существует несколько типов собеседования.

При приеме на работу: имеет целью выявить, способен ли кандидат выполнять данную работу, если да, то – насколько, и заинтересован ли он в ее получении.

Отборочное: предполагает кадровые вертикальные перемещения, т. е. служебно-должностной рост, повышение в должности, перевод на более престижную позицию в организации; имеет целью выявить, действительно ли данный работник является наиболее подходящей кандидатурой.

Конкурсное (в программы): нацелено на выбор из нескольких кандидатов наилучшего для участия в специальных программах обучения, например, в Президентской программе подготовки управленческих кадров, Программе для руководителей MBA – Master of Business administration (Мастер делового администрирования).

Аттестационное (оценочное): проводится в организации с целью определения соответствия работника занимаемой им должности.

Профконсультанту следует обсудить (и при необходимости проработать) с клиентом следующие моменты, которые обычно оцениваются при собеседовании: а) самопрезентацию кандидата (рассказ о себе); б) основные, дополнительные и косвенные вопросы кандидату и его вероятные ответы; в) вопросы кандидата интервьюерам; г) дополнительные внешние признаки.

Примерное содержание основных вопросов: а) стаж работы по данной специальности; б) степень профессиональной компетентности, степень сложности профессиональных задач, которые приходилось решать на прежних местах работы; в) творческий подход в работе, индивидуальный стиль деятельности, привычка организации рабочего пространства и рабочего места, навыки и привычки соблюдения трудовой дисциплины; г) самооценка личностных достоинств и недостатков, профессиональных преимуществ и недостатков; д) готовность к принятию ответственности за возлагаемые обязанности; е) ожидаемые условия работы, размер заработной платы, льготы и компенсации, отношение к трудовому отпуску и отгулам, количество пропущенных по болезни и другим причинам дней на прошлом месте работы; ж) степень заинтересованности в данной работе; з) профессиональные планы и намерения на ближайшую перспективу и отдаленное будущее, планирование своей карьеры в профессии и данной организации, отношение к профессиональному обучению. Варианты вопросов при приеме на работу: «Почему вы хотите работать именно в нашей компании?» «Почему мы должны выбрать именно вас?» «Что изменится к лучшему в нашей компании после вашего прихода?» При трудоустройстве сразу после увольнения кандидату не стоит занимать жесткую позицию в отношении цифр желаемой заработной платы, особенно если компания крупная и стабильная. Его усилия и готовность работать обязательно заметят и оценят по достоинству.

Примерное содержание дополнительных вопросов: а) семейное положение; б) близость проживания к месту работы; в) увлечения, интересы, предпочитаемые виды занятий в свободное время; г) здоровье и связанные с ним профессиональные ограничения, вредные привычки; д) возможность ездить в командировки, круг дополнительных обязанностей, включенность в нестандартные ситуации (например, обязанность ухаживать за инвалидом-ребенком); е) отношения на прежнем месте работы, причины предыдущих увольнений.

Примеры косвенных вопросов: а) если организация сочтет возможным отправить вас на курсы повышения квалификации, какие из учебных дисциплин вы хотели бы изучить? б) если вам придется замещать вашего руководителя, какие для этого вам по-

требуются дополнительные знания и умения? в) в какой степени вы обычно осведомлены относительно профессиональных функций и обязанностей тех, с кем вам приходится сотрудничать? г) если бы вам предложили проранжировать ваши профессиональные умения, что бы вы поставили на первые два места и что – на последние два? д) какие из учебных дисциплин вы предпочитали, учась в школе или вузе?

Признаки, дополнительно диагностируемые в ходе собеседования: внешний вид; манера держаться, жестикауляция, поза; речь: выразительность, грамотность, характер построения фраз; общая эрудиция и осведомленность; эмоциональность; общительность, словоохотливость; способность и готовность сменить тему разговора; выражение лица, мимика. При прохождении собеседования клиенту придется встретиться с определенными установками интервьюеров по отношению к нему. Профконсультант может заранее обсудить варианты поведения своего клиента при той или иной установке по отношению к нему.

Классификация установок Портера по отношению к собеседнику включает установку: а) на принятие решения; б) оценку; в) поддержку; г) истолкование (интерпретацию); д) опрос; е) понимание.

§4. Консультирование при подготовке к профессиональному отбору

Профессиональный отбор – это определение соответствия кандидата предъявляемым требованиям. При проведении профессионального отбора принимается во внимание, что возможны определенная компенсация недостающих профессиональных качеств, их шлифовка, дальнейшее развитие до требуемого уровня. Профессиональный отбор может включать: а) психологический отбор – по результатам психологических испытаний; б) медицинский отбор – по состоянию здоровья; в) физиологический отбор – по параметрам и показателям основных физиологических функций (например, цветоразличение, сила и выносливость); г) педагогический отбор – по критериям успешности учебной деятельности; д) социальный отбор – по критериям уровня социального развития, диаг-

ностируемым показателям социального интеллекта. Методы отбора, которыми пользуются для оценки потенциала возможного кандидата, достаточно многообразны и могут быть классифицированы по разным основаниям (рис. 2).

ПРИМЕР. Конкурсный отбор в Президентскую программу подготовки управленческих кадров для предприятий РФ включает анализ документов, собеседование (или отборочное интервью), тестирование. По результатам стажировки при проведении «фул-ап» семинара (завершающего стажировку мероприятия) иногда проводится итоговая оценочная деловая игра. Цель тестирования – оценка уровня развития профессионально важных качеств (ПВК) кандидатов. Критерии отбора участников с помощью психологического тестирования: 1. Высокий уровень развития следующих ПВК: организаторские способности, ориентация на конкретный результат деятельности, способность планировать и проектировать, мотивация к достижению, способность к ведению переговоров, готовность к изменениям, способность к анализу, способность к самообучению; способность к прогнозированию. 2. Показатель социальной желательности – шкала лжи.

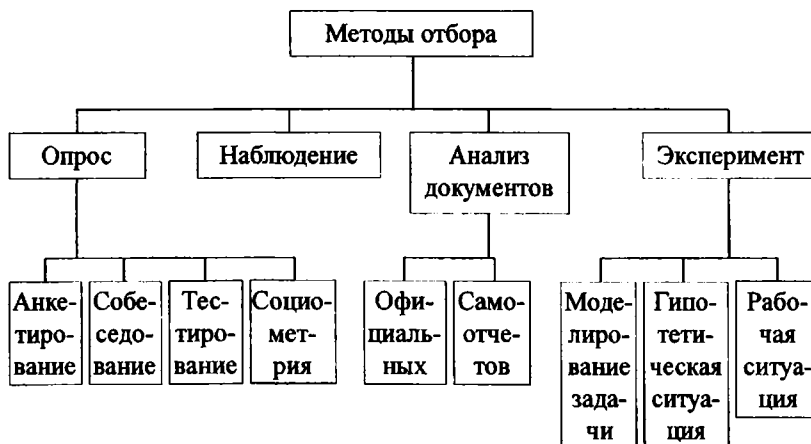


Рис. 2. Классификация методов отбора персонала

Достаточно распространенным требованием при проведении профессионального отбора кандидатов выступает требование наличия опыта работы в соответствующей области. Заявленное как «требуется опыт работы по данной специальности», это требова-

ние тем не менее, как правило, весьма расплывчато, и может возникнуть определенная сложность при оценке профконсультантом соответствия кандидатов этому требованию. Наличие записи в трудовой книжке о том, что кандидат действительно занимал данную должность в течение определенного времени, еще не указывает на то, что он обладает нужным опытом. Так, например, запись «бухгалтер» может быть сделана у такого специалиста, который все время занимался только начислением заработной платы и с остальными сторонами бухгалтерского дела знаком лишь приблизительно. Так возникает проблема описания, оценки и сравнения опыта специалистов, претендующих на конкретное вакантное место.

Профессиональный опыт человека можно анализировать с двух позиций:

1) как набор профессиональных знаний, умений, навыков. При этом предметом оценки становится содержание, наполнение опыта за счет событий профессионального прошлого. Чтобы оценить профессиональный опыт кандидата с этих позиций, ему можно адресовать следующие вопросы: а) что именно вы умеете делать, какие профессиональные действия и операции вам приходилось осуществлять и как часто? б) в какой профессиональной области вы достаточно осведомлены, какова степень вашей осведомленности? какие знания вам приходилось применять на практике, т. е. использовать в собственном опыте? в) что еще вы умеете делать, но не имели возможности применить на практике (знаете, но не имеете соответствующего опыта)?

2) как некую профессиональную целостность, обладающую вполне конкретными характеристиками (свойствами профессионального опыта). Чтобы оценить профессиональный опыт с таких позиций, кандидату можно задать следующие вопросы: а) какова степень разнообразия задач, которые вам приходилось решать в вашей профессиональной деятельности? б) как часто и быстро вам приходилось переключаться с задач одного типа на задачи совершенно иного типа? в) в какой степени вы привыкли придерживаться четких последовательных технологий, инструкций, предписаний? г) как часто вам приходилось доверять своей интуиции, насколько это было оправданно, помогало ли в решении профессиональных

задач, считаете ли вы, что ваша профессиональная интуиция развивалась с опытом работы? д) считаете ли вы свой профессиональный опыт в чем-то уникальным, обладающим неповторимостью, индивидуальным своеобразием? е) в какой степени ваш опыт соответствует вашим индивидуальным особенностям, а в какой противоречит им? ж) чем не удовлетворяет вас ваш опыт, в чем он соответствует и не соответствует вашим профессиональным и личностным потребностям? з) как связаны между собой ваш жизненный и профессиональный опыт? что из жизненного опыта помогало вам в решении профессиональных задач, и наоборот? и) чем ваш профессиональный опыт отличается от опыта ваших коллег, проработавших столько же, сколько и вы?

По результатам такого опроса можно детально описать уровень профессиональной компетентности кандидата, составив индивидуальную карту профессиональной компетентности и графический профиль профессионального опыта. Форма графического профиля профессионального опыта представлена на рис. 3.

Характеристики (свойства) профессионального опыта		
Разнообразный, многопрофильный	3210123	Однородный, один-два вида деятельности
Гибкий: включает навыки оперативного реагирования	3210123	Продолжительное выполнение стабильных функций
Технологичный: предполагает использование технологий, соблюдение стандартов, нормативов	3210123	Стихийно сформирован на основе неявных предписаний
Опора на интуицию	210123	Без опоры на интуицию
Индивидуальный стиль деятельности выражен	3210123	Без индивидуального почерка
Соответствует индивидуальным особенностям	3210123	Не соответствует

Рис. 3. Графический профиль профессионального опыта

§5. Актуальные проблемы специалистов на этапе профессиональной адаптации

Под адаптацией понимают взаимное приспособление сотрудника и организации, в результате которого сотрудник осваивается в данной организации, а именно учится жить в относительно новых для него профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях; находит свое место в структуре организации как специалист, способный решать задачи определенного класса; осваивает организационную культуру; включается в систему сложившихся до его прихода межличностных связей и отношений. Большинству руководителей хорошо известно, что адаптационный период – это время наибольшей вероятности того, что работник примет решение об уходе из организации в силу разных причин. Именно на адаптационный период сотрудников (от 1 месяца до 1 года) приходится самый высокий уровень текучести кадров. Практика показывает, что нередко те задачи, которые привычно решаются давно работающими сотрудниками, оказываются не под силу новичкам, плохо сориентированным в сложившейся организационной ситуации.

Адаптация является многогранным процессом, различают ее основные виды: психофизиологическую, социально-психологическую, профессиональную и организационную. Каждый из перечисленных видов может вызвать у вновь пришедшего в организацию специалиста сложности, затруднения, проблемы. Причинами затруднений, как правило, выступают:

а) недостаток или несвоевременность получения необходимой информации, позволяющей сориентироваться в новой ситуации и найти правильное решение;

б) избыток информации, с одной стороны, требующий предельного внимания и запоминания, а с другой – мешающий выбрать именно ту информацию, которая позволит эффективно действовать в новой ситуации;

в) необходимость решать одновременно несколько задач: изучать ситуацию, принимать решения, выполнять свои новые обязанности, устанавливать полезные контакты, осваивать новые элементы деятельности;

г) необходимость формировать определенное позитивное мнение окружающих о себе, постоянное пребывание в зоне оценивания, иногда необходимость изменить неблагоприятное мнение других о себе, появившееся как следствие «эффекта ореола» либо определенных социальных установок и стереотипов, характерных для данной организации.

Психофизиологическая адаптация – это привыкание к новым для организма физическим и психофизиологическим нагрузкам, режиму, темпу и ритму труда, санитарно-гигиеническим факторам производственной среды, особенностям организации режима питания и отдыха. Человек, решающий задачу адаптации к новым для себя условиям, по сути, активизирует защитные механизмы, и чем сложнее протекает адаптация, тем ближе он к состоянию стресса. Г. Селье выделял три фазы развития адаптационного синдрома: 1) возникновение тревоги, 2) развитие сопротивления организма, 3) истощение приспособительных возможностей. *В первой фазе* происходит мобилизация сил для оказания сопротивления стрессогенному фактору. В исследовании Г. Селье показано, что непредсказуемые и неуправляемые события более стрессогенны, чем предсказуемые и управляемые. Особенно ощутим отрицательный результат неуправляемых событий или кажущихся таковыми. Если человек считает, что он в состоянии справиться с трудностями, его самообладание и внутренняя позиция нейтрализуют действие стрессора. Такой же позитивный эффект дает уверенность в том, что есть возможность обратиться за поддержкой и получить ее.

Задачи профконсультанта в первой фазе: 1) замена состояния тревоги у клиента установкой на активный поиск и формирование критериев эффективности своего поведения в данных организационных условиях; 2) смена установки на избегание неудач установкой на достижение успеха; 3) выявление слабых сторон в профессиональном поведении клиента и поиск приемов для их компенсации; 4) выявление сильных сторон в профессиональном поведении клиента и подбор приемов их эффективного использования.

Во второй фазе развиваются поведенческие реакции, направленные на то, чтобы справиться с задачей. Стресс не обязательно должен ассоциироваться с тяжелыми переживаниями, он имеет положительное значение в жизни человека. Решение любой пробле-

мы требует физических или умственных усилий, тем самым сбивая организм человека с привычного для него ритма. При этом нередко человек открывает для себя новые возможности, осваивает не использовавшиеся ранее способы адаптивного поведения, благодаря которым его деятельность становится эффективной в новой для него ситуации.

Задачи профконсультанта во второй фазе: 1) помочь клиенту в выборе эффективных форм поведения, нахождении индивидуального стиля деятельности, позволяющего оптимально распределять усилия; 2) провести совместно с клиентом ревизию резервных возможностей организма, физических ресурсов, которые, временно подключившись, помогли бы справиться со сложностями адаптации и увеличением нагрузки на организм.

Третья фаза – это либо выход из состояния стресса, либо потеря сил и отказ от борьбы. Реакция людей на стрессоры в значительной мере зависит от их чувствительности, толерантности, устойчивости к воздействиям и потребности в сильных ощущениях. Этим определяется длительность второй фазы и переход к третьей. Резервные возможности человека во всех случаях ограничены, поэтому очень важно своевременно войти в нормальный для себя рабочий ритм. Затянувшаяся вторая фаза приведет к «перегоранию» работника и может завершиться разнообразными физиологическими сдвигами (например, обострением имеющихся хронических заболеваний).

Задачи профконсультанта в третьей фазе: 1) продиагностировать состояние клиента методикой «САН – Самочувствие. Активность. Настроение» или цветовым психофизиологическим тестом Люшера. Тест Люшера позволит вычислить так называемый вегетативный компонент, предложенный венгерским психологом К. Шипошем. Вегетативный компонент обнаруживает установку испытуемого на энергозатраты, расходование сил либо на минимизацию усилий, восстановление, самосохранение; 2) удостовериться, что клиент вошел в привычный для себя рабочий ритм и без утомительных усилий справляется с профессиональными функциями, не испытывая психофизиологического дискомфорта; 3) рекомендовать обращение за медицинской помощью, если имеются проблемы психофизиологического плана.

Организационная адаптация – это адаптация к своему организационному статусу, месту и роли в общей структуре организации, усвоение организационных норм и традиций, углубление понимания организационного и экономического механизма функционирования организации и управления ею, осознание ее миссии и основных факторов конкурентоспособности на внешнем рынке. Пример проблемы организационной адаптации и модель консультирования представлены на рис. 4.

<p>ПРИМЕР. Клиент: «Я новый сотрудник отдела. Мой единственно возможный наставник ведет себя так, что я не только имею минимум информации о своей деятельности, но и ориентирование в производственной среде в целом, “благодаря” участию наставника, становится крайне затруднительным. Таким образом, большая часть айсберга профессиональных знаний, особенностей и возможностей общения остается для меня недоступной. Наиболее значимые дела, в которых можно себя проявить, наставник оставляет за собой, так как, судя по всему, опасается конкуренции с моей стороны (должность наставника чуть выше, чем у меня)». Проблема в том, чтобы конкуренты стали единомышленниками.</p>		
<p>Шаг 1. СТРУКТУРИРОВАНИЕ</p>		
<p>Шаг 2. ПРОБЛЕМА</p>	<p>Межличностные отношения как препятствие к доступу необходимой производственной информации</p>	
<p>Шаг 3. ЦЕЛЬ</p>	<p>Получить/обеспечить доступ к необходимой информации по вопросам профессиональной деятельности и производственной ситуации в целом</p>	
<p>Шаг 4. ВЕРОЯТНОЕ РЕШЕНИЕ:</p>		
<p>Вариант 1. Выявить другие источники информации и пользоваться ими</p>	<p>Вариант 2. Использовать «закон услуги» – оказать ряд услуг наставнику, чтобы заслужить его доверие</p>	<p>Вариант 3. Обратиться к руководителю с предложением поручить совместное с наставником задание и поучиться в процессе совместной работы</p>
<p>Шаг 5. ОБОБЩЕНИЕ</p>	<p>Сравнить варианты, выявить их преимущества и ограничения, обсудить выбор клиента и возможные риски.</p>	

Рис. 4. Модель профконсультирования по проблеме организационной адаптации

Организационная (корпоративная) культура – это образ жизни, мышления, поведения людей в организации, основа которого общность профессиональных и социальных целей и ценностей. Организационная культура является естественной, привычной средой для людей, работающих в одной организации, она формируется в процессе их совместной деятельности. Организационная культура есть результат внешней адаптации (выживания организации, определения ее рыночной ниши, установления отношений с властями и конкурентами) и внутренней интеграции (развития и преобразования формальной социальной группы работников организации в команду единомышленников).

Слагаемые организационной культуры как результата внешней адаптации – это согласованные представления сотрудников организации о ее миссии, целях, средствах их достижения, критериях достижения, стратегии развития организации, средствах корректировки направлений этого развития. Слагаемые организационной культуры как результата внутренней интеграции – это формирование общих для всех языка общения, критериев «наш – не наш», критериев и правил распределения власти и статуса, правил неформальных отношений внутри организации, критериев и способов поощрений и наказаний, внутренней идеологии, традиций, ритуалов, уклада жизни в организации.

В организационную (корпоративную) культуру входят следующие структуры: 1) ценностно-нормативная; 2) организационная; 3) коммуникативная; 4) социальных отношений в коллективе; 5) игровая (мифы, легенды, обычаи, традиции и т. п.); 6) внешней идентификации организации, или фирменный стиль (бренд, символика). Для того чтобы адаптация новых сотрудников в организации проходила быстро, эффективно и приводила к оперативному включению новичка в жизнедеятельность организации, некоторые организации разрабатывают и реализуют специальную программу по адаптации сотрудника в организации. Такая программа может включать:

- вручение новому сотруднику специальной памятки, брошюры, где содержатся самые необходимые сведения об организации;
- показ видеofilmа об организации;

- встречу группы новых сотрудников с одним из ведущих руководителей организации;
- многообразные способы предоставления новому сотруднику возможности задать возникшие у него вопросы и получить на них компетентные исчерпывающие ответы.

Новый сотрудник, как правило, нуждается в таких сведениях: режим труда и отдыха в подразделении и организации в целом; правила внутреннего распорядка; расположение столовых, туалетов, курительных комнат; периодичность оплаты труда; работа в праздничные и выходные дни и ее оплата; правила оформления отпусков; процедура подачи жалоб, предложений в адрес администрации; имена, отчества, фамилии, контактные телефоны руководителей и ответственных лиц основных служб организации.

Социально-психологическая адаптация – это важная часть организационной адаптации, приспособление к новой социальной среде, включение в систему межличностных связей и отношений, освоение новых социальных ролей, норм поведения, групповых норм и ценностей, идентификация себя с какой-либо формальной или неформальной группой. Пример проблемы социально-психологической адаптации и модель консультирования представлены на рис. 5.

Практика показывает, что наибольшую сложность у новых сотрудников вызывает усвоение групповых норм. Помимо общеизвестных нравственных и правовых норм в каждой организации есть нормы, связанные с отношением к соблюдению разных видов дисциплины (финансовой, трудовой, административной, производственной и технологической), стихийно сложившиеся в данной контактной группе, при этом они, как правило, никак не формализованы. Это групповые нормы. Групповые нормы в условиях слабой регламентации деловых отношений выступают как их основа, выполняя регулятивные, оценочные, санкционирующие и стабилизирующие функции. Уровни групповых норм зависят от степени обязательности их соблюдения.

Наибольшей важностью для нового сотрудника обладает информация относительно групповых норм первого уровня, соблюдение которых является обязательным, а нарушение совершенно

<p>ПРИМЕР. Клиент – директор филиала, молодой человек (27 лет), присланный на должность из Москвы (из головного офиса). Многие сотрудники намного старше его по возрасту и достаточно долго работают в компании. Поскольку директор трудится в компании недавно, статус новичка просто прилип к нему. Сотрудники не обращают на него внимания, потому что есть более статусные сотрудники – «аборигены». Как повысить статус молодого директора?</p>		
<p>Шаг 1. СТРУКТУРИРОВАНИЕ</p>		
<p>Шаг 2. ПРОБЛЕМА</p>	<p>Несовпадение формального (руководитель) и фактического (нереферентное лицо) статуса директора в группе подчиненных</p>	
<p>Шаг 3. ЦЕЛЬ</p>	<p>Высокая/удовлетворительная исполнительская дисциплина сотрудников, их готовность выполнять распоряжения нового директора и обсуждать с ним ключевые организационные вопросы</p>	
<p>Шаг 4. ВЕРОЯТНОЕ РЕШЕНИЕ:</p>		
<p>Вариант 1. Полная формализация отношений, эффективная система контроля и обратной связи в производственных процессах</p>	<p>Вариант 2. Выявление круга работников с высокими статусными позициями и формирование своей команды с использованием методов «тимбилдинга»</p>	<p>Вариант 3. Проведение неформальных встреч с работниками и использование приемов неформального лидерства</p>
<p>Шаг 5. ОБОБЩЕНИЕ</p>	<p>Сравнить варианты, выявить их преимущества и ограничения, обсудить выбор клиента и возможные риски.</p>	

Рис. 5. Модель профконсультации нового руководителя

недопустимо. Они обусловлены требованиями дисциплины на рабочем месте, особенностями финансово-хозяйственной деятельности предприятия, условиями технологического процесса и отражают сложившееся среди сотрудников отношение к этим требованиям и особенностям. Сюда входят также нормы, связанные с требованиями профессиональной культуры. Самые острые межличностные конфликты между группой и новичком происходят из-за нарушения последним норм первого уровня.

ПРИМЕР. К нормам первого уровня могут быть отнесены следующие: запрет на применение ненормативной лексики, высокая социальная ответственность за результаты своего труда, соблюдение границ своей профессиональной компетенции, запрет на опоздание.

К нормам второго уровня относятся те, от которых допускаются незначительные отклонения. Нормы второго уровня могут, как правило, выступать источником конфликта между сотрудниками.

ПРИМЕР. К нарушениям норм второго уровня можно отнести следующие: продолжительный разговор личного характера по служебному телефону, обращение на «ты» к сотруднику без его согласия, отказ от участия в каком-либо традиционном для данной группы мероприятии неслужебного характера, отказ заменить отсутствующего сотрудника или выполнить его функции, проявление инициативы вопреки сложившейся традиции работать только по указанию руководителя.

Легко заметить: то, что установилось как привычная норма в одной организации, может быть воспринято как ее нарушение в другой. При этом возможны ситуации, когда сложившиеся групповые нормы, став привычными, не воспринимаются никем из сотрудников как неправильные или несправедливые, хотя на самом деле и являются таковыми. Поэтому новому сотруднику сложно перенять сложившиеся нормы, тем более что некоторые из них могут противоречить его убеждениям и жизненной позиции.

Изучение поведения людей в ситуации учебной и трудовой деятельности показало: у личности в сфере ее нравственной мотивации выделяется несколько зон. Центральное место занимает зона лично значимых и неукоснительно выполняемых моральных норм, вокруг располагается зона предписаний, которые также значимы, но выполняются с волевым усилием. Имеются также две зоны отступлений от нравственных норм: зона незначительных отступлений и зона, которая детерминируется сверхзначимыми личностными мотивами, побуждающими человека как к аморальным действиям, так и к героическим поступкам. Профконсультант сможет оказать эффективное содействие в социально-психологической адаптации сотрудника, если будет знать нормы и нормы данной организации.

Возможны ситуации, при которых групповые нормы не только не вписываются в зону лично значимых норм, но и вступают с этими нормами в противоречие. Такая ситуация неизбежно ведет к конфликту – либо внутреннему (особенно если новая работа для сотрудника имеет высокое значение), либо межличностному, в котором, по существу, сталкиваются не люди, а нормы. Динамика зон нравственных норм у человека, их широта и содержание меняются в процессе личностного развития. То, что эти зоны динамичны по своей природе, позволяет прийти к взаимным компромиссам в конфликтах.

Задача профконсультанта: 1) познакомить нового сотрудника с нормами, 2) предупредить его о возможных последствиях их нарушения, 3) рассказать о типичных случаях нарушения норм новичками в данной организации и способах предотвращения подобных ситуаций, 4) помочь привести к взаимному соответствию позицию нового сотрудника и интересы группы.

Профессиональная адаптация – это приспособление уже имеющегося профессионального опыта и стиля профессиональной деятельности к требованиям нового рабочего места, освоение сотрудником новых для него профессиональных функций и обязанностей, доработка требуемых навыков и умений, включение в профессиональное сотрудничество и партнерство, постепенное развитие конкурентоспособности. Если выше речь шла о поведении человека в организации, то здесь имеется в виду реальное наполнение его профессиональной деятельности.

Основным фактором успешности в этом виде адаптации является соответствие реальной и требуемой компетентности работника, так как для специалиста важно, чтобы был востребован весь имеющийся у него профессиональный опыт. Это повышает привлекательность работы, дает возможность для самоактуализации, увеличивает шансы на более высокую оплату труда, способствует повышению престижа в организации. Преобладание реальной компетентности над требуемой приводит к снижению мотивации, разочарованию. Преобладание требуемой компетентности над реальной приводит к профессиональной (полной или частичной) непригодности специалиста к данному рабочему месту. Возможны ситуации,

когда специалист просто неадекватно оценивает свою компетентность, сравнив себя с высококлассными специалистами и сделав поспешные выводы по результатам случайных наблюдений (заниженная самооценка) либо не дав себе труда основательно оценить содержание деятельности, которой ему придется заниматься (завышенная самооценка).

Проблемами, с которыми в этом случае специалист может обратиться к профконсультанту, могут быть: а) «шок от реальности», вызванный несоответствием реальной и требуемой компетентности; б) неадекватная оценка своей компетентности (завышенная или заниженная). Соответствующие модели консультирования представлены на рис. 6 и 7.

Проблема клиента – «Шок от реальности», вызванный несоответствием реальной и требуемой компетентности	
Цель: обеспечить соответствие реальной и требуемой компетентности	
Задачи профконсультанта: – если это возможно в данных организационных условиях, обсудить и решить вопрос о перемещении на другую должность; – если это невозможно в данных организационных условиях, то	
в ситуации, когда реальная компетентность превышает требуемую: – проработать совместно с клиентом план возможного должностного роста и продвижения, карьерный путь в организации; – проанализировать возможности использования избытка профессионального потенциала клиента в интересах организации и его самого; – провести поиск и продумать использование всех возможностей быть замеченным в организации	в ситуации, когда требуемая компетентность превышает реальную: – помочь специалисту принять решение об участии в аттестации и оценке его профессиональных возможностей с помощью специальных экспертных процедур; – оказать психологическую поддержку, так как вероятно фрустрация клиента; – осуществить постановку новых целей

Рис. 6. Модель профконсультирования по проблеме «Шок от реальности»

Проблема клиента – неадекватная оценка своей компетентности (завышенная или заниженная)	
Цель: обеспечить соответствие профессиональной самооценки клиента его реальной компетентности	
Задачи профконсультанта: – диагностика самооценки «я профессионал»; – экспертная оценка компетентности клиента (с привлечением 2–3 экспертов); – сравнение самооценки с экспертным заключением; – коррекция профессиональной самооценки: обучение умению сравнивать себя лишь с самим собой, помощь в выработке объективных критериев своего профессионализма, совместный с клиентом анализ содержания и задач деятельности и сопоставление ее требований с возможностями клиента	
если самооценка реальной компетентности ниже, сформулировать с клиентом его профессиональные цели и задачи в терминах продукта	если самооценка реальной компетентности завышена, обсудить с клиентом возможность запроса у непосредственного руководителя на использование приема «Требовательный босс»

Рис. 7. Модель профконсультации в связи с неадекватной самооценкой

Профессиональное консультирование по развитию карьеры в начале профессиональной деятельности сотрудника в организации предполагает следующее. Прежде всего, профконсультант совместно с сотрудником определяет характеристики карьеры, которые станут предметом развития. Значительная часть консультации посвящена информированию относительно видов карьеры и возможностей сочетать эти виды в данной организации.

Предметом обсуждения могут стать следующие вопросы:

1. Планирует ли сотрудник профессиональную или должностную карьеру? Связывает ли он свою карьеру с данной организацией? Профессиональное продвижение предполагает достижение признанного высоким профессионального статуса, профессионализацию, рост профессиональной компетентности. Должностное продвижение предполагает занятие определенных должностей в соответствии с должностной иерархией в данной организации.

2. Как сотрудник планирует свое профессиональное перемещение (вертикальное, горизонтальное или центросремительное)? Вертикальное перемещение ориентировано на переход на более высокую ступень структурной иерархии. Горизонтальное может рассматриваться как перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, руководитель проекта), либо расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Центросремительное перемещение представляет собой движение к ядру, руководству организации; участие в переговорах, решающих встречах, совещаниях; получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные отношения, отдельные важные поручения руководства.

3. Как складывалась карьера сотрудника до его прихода в организацию?

4. Есть ли расхождения между его субъективным представлением о карьере и интересами организации?

Далее предметом обсуждения становятся факторы, влияющие на карьеру человека:

– какие внешние факторы среды могут способствовать, а какие – препятствовать развитию карьеры сотрудника: уровень безработицы в настоящее время, состояние рынка труда и особенно соотношение спроса на специалистов данного профиля и их предложения, социально-экономическая стабильность в обществе;

– какие внутриорганизационные факторы могут способствовать, а какие – препятствовать развитию карьеры сотрудника: социально-профессиональная среда организации; традиции организации; кадровая политика; потребности организации в данном уровне профессиональной компетентности; наличие ресурсов, необходимых для развития сотрудников; возможности для сотрудника стать заметным и полезным в организации;

– какие субъективные факторы, относительно не зависящие от усилий человека, могут способствовать, а какие – препятствовать развитию карьеры сотрудника: возраст, связь с возрастом выбранной профессии, накопленный профессиональный потенциал, уровень профессиональной подготовки, состояние здоровья;

– какие субъективные факторы, зависящие от усилий самого специалиста, могут способствовать, а какие – препятствовать развитию его карьеры: уровень притязаний и самооценка; осознание стандартов труда в данной профессиональной области и стремление им соответствовать; сформированность индивидуального стиля деятельности, наличие своего собственного профессионального почерка в работе; способность и готовность к рефлексии профессионального опыта; достигнутый уровень профессиональной компетентности, профессиональные достижения; готовность к профессиональному обучению; результаты работы в занимаемых ранее должностях; готовность к эффективному партнерству с руководителем; мотивация развития карьеры; ценностные ориентации в профессиональной сфере.

Содержание консультации может быть отражено в форме табл. 7.

Таблица 7

Факторы развития карьеры сотрудника в организации

Основные группы факторов	Способствующие факторы	Препятствующие факторы	Возможные способы преодоления препятствия
Факторы среды: 1) 2)			
Внутриорганизационные факторы: 1) 2)			
Субъективные факторы, относительно не зависящие от усилий сотрудника: 1) 2)			
Субъективные факторы, зависящие от самого сотрудника: 1) 2)			

§6. Профконсультирование работодателя по вопросам увольнения работника. Заключительное интервью

Расторжение (прекращение) трудового договора или увольнение работника предусматривает комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке увольняемого работника, оказываемой работодателем. Основания для увольнения перечислены в Трудовом кодексе РФ. В частности, увольнение может осуществляться как по соглашению сторон, так и по инициативе одной из сторон – работодателя или работника.

Увольнение как утрата (даже временно) профессиональной деятельности рассматривается как психологическая травма в связи со следующими причинами: профессиональная деятельность является главным источником дохода; в профессиональной деятельности реализуется потенциал человека; в организации удовлетворяются многие потребности человека; профессиональная деятельность определяет социальные связи и социальный статус человека.

Существуют объективные причины увольнения работника, которые приводят к расторжению/прекращению трудового договора по инициативе работодателя. Эти причины перечислены в Трудовом кодексе РФ, и работодатель обязан руководствоваться данным законодательным актом. Такими причинами, в частности, могут быть ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников; несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе; неоднократное неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин; прогул, в том числе отсутствие на работе более четырех часов подряд в течение рабочего дня; появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения; совершение по месту работы хищения чужого имущества; однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителем своих трудовых обязанностей; совершение виновных действий работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя; совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка (ст. 81 ТК РФ).

В зависимости от вида увольнения работодателем предпринимаются определенные меры, позволяющие управлять процессом увольнения работника, а также фиксировать и учитывать полезные информативные стороны процесса с тем, чтобы в дальнейшем использовать эту информацию в интересах развития организации. Решающая роль в выборе мер, связанных с увольнением, должна принадлежать соображениям, направленным на защиту интересов увольняющегося работника. Как правило, в организациях эти функции закреплены за работниками отдела кадров, специалистами службы управления персоналом или же осуществляются непосредственно самим руководителем или собственником. Профконсультанту не следует брать на себя функции приведения решения об увольнении работников в соответствие с правовыми нормами, если он не имеет для этого специальной юридической подготовки. Однако существует достаточное число профконсультационных проблем, где услуги консультанта могут оказаться весьма полезными.

К подобным проблемным ситуациям можно отнести обращения работодателя со следующими проблемами: а) уволить работника или оставить? б) как смягчить факт увольнения для работника? На рис. 8 представлены возможные вопросы профконсультанта работодателю при обсуждении дилеммы: уволить или оставить работника.

ПРИМЕР. Увольнение неспециалиста чаще не вызывает сложностей у руководства, но если сотрудник как специалист отвечает всем требованиям должностной инструкции, а как человек не вписывается в коллектив, не умеет строить коммуникации, постоянно находится в конфронтации с частью коллектива, держа в напряжении сотрудников, выполняя при этом свои профессиональные обязанности на отлично. Чем же руководствоваться директору?

Вопросы работодателю для самоанализа:

- уволили бы вы подчиненного, если бы почувствовали, что у того возникла острая потребность в вашем непосредственном руководстве?
- наняли бы вы этого работника снова?
- если бы этот работник пришел к вам и сказал, что он уходит, стали бы вы его удерживать и почувствовали бы облегчение после его увольнения?

Рис. 8. Вопросы профконсультанта работодателю при обсуждении дилеммы «уволить или оставить работника?»

Соответствующие модели консультирования представлены на рис. 9 и 10.

<p>ПРИМЕР. Клиент: «В моем отделе есть сотрудник предпенсионного возраста. Без энтузиазма воспринимает внедрение новых технологий и методов работы, так же относится к своим обязанностям в новых условиях. В связи с предстоящим сокращением штата появилась возможность его уволить. С уважением и терпением отнестись к возрасту сотрудника или все-таки расстаться?»</p>		
<p>Шаг 1. СТРУКТУРИРОВАНИЕ</p>		
<p>Шаг 2. ПРОБЛЕМА</p>	<p>Противоречие между интересами руководителя, ориентированного на эффективность работы подразделения, с одной стороны, и социально ответственного работодателя – с другой</p>	
<p>Шаг 3. ЦЕЛЬ</p>	<p>Решение работодателя относительно дальнейших трудовых отношений с работником: продолжить их или прекратить</p>	
<p>Шаг 4. ВЕРОЯТНОЕ РЕШЕНИЕ</p>		
<p>Вариант 1. Уволить в связи с сокращением численности отдела</p>	<p>Вариант 2. Оставить на прежней позиции</p>	<p>Вариант 3. Предоставить выбор работнику: кадровое перемещение как альтернатива увольнению</p>
<p>Достоинства: повышение эффективности работы отдела. Недостатки: конфликтные отношения с работником. Чувство вины</p>	<p>Достоинства: сохранение позитивных отношений в отделе, социальная защищенность работников. Недостатки: низкая эффективность работы отдела</p>	<p>Достоинства: баланс в соблюдении трудовых интересов работника и производственных интересов отдела. Недостатки: конфликтные отношения с работником</p>
<p>Шаг 5. ОБОБЩЕНИЕ</p>	<p>Сравнить варианты, оценить их достоинства и недостатки, обсудить выбор клиента и возможные риски.</p>	

Рис. 9. Модель профконсультации по проблеме клиента – работодателя «уволить работника или оставить?»

<p>ПРИМЕР. Клиент: «В течение всего времени работы в моем отделе я наблюдаю полное отсутствие активности в профессиональной деятельности у регионального менеджера (он привык работать не выходя из офиса, ждет, когда клиенты сами придут или позвонят). Считаю необходимым уволить его по результатам испытательного срока. Как это сделать, чтобы избежать лишних эмоций?»</p>	
<p>Шаг 1. СТРУКТУРИРОВАНИЕ</p>	
<p>Шаг 2. ПРОБЛЕМА</p>	<p>Нет умения настоять на своем или отказать, демонстрируя при этом позитивное отношение к собеседнику</p>
<p>Шаг 3. ЦЕЛЬ</p>	<p>Освоить эмпатичное, но настойчивое поведение для ситуации расторжения трудового договора с работником по инициативе работодателя. Критерии эффективности: а) эмоциональное благополучие клиента, б) минимизация конфликтогенных поводов</p>
<p>Шаг 4. РЕШЕНИЕ</p>	<p>Помощь профконсультанта в освоении: а) настойчивого поведения (рис. 13); б) умения отказать, минимизируя конфликтогенные поводы</p>
<p>Шаг 5. ОБОБЩЕНИЕ</p>	<p>Обсудить возможные риски. Продумать способы их предупреждения или минимизации</p>

Рис. 10. Модель профконсультации по проблеме клиента – работодателя «как смягчить факт увольнения для работника?»

Работодатель заинтересован в том, чтобы увольнение работника нанесло минимальный урон деятельности организации. Поэтому он обращается к профконсультанту с тем, чтобы тот провел соответствующее собеседование с увольняющимся работником. Проблемы клиента-работодателя в этом случае: а) как отпустить работника с наименьшими потерями для организации (рис. 11); б) как использовать в интересах организации увольнение работника по собственному желанию (заклочительное интервью) (рис. 12). В обоих случаях особенно ярко обнаруживается специфика профессионального консультирования, когда консультация проводится с работником, хотя клиентом является работодатель. По сути, это не столько профконсультация, сколько профессиональное интервью, так как увольняющиеся работники в подобном диалоге с профконсультантом удовлетворяют свои интересы лишь частично и инициаторами этого диалога не являются.

Проблема клиента – работодателя: «Как отпустить работника с наименьшими потерями для организации?»

Цель: оптимизация затрат организации, сопровождающих увольнение

Задача профконсультанта: провести профессиональное интервью работника, позволяющее:

- 1) определить потери организации в случае ухода работника. Иногда значимость для организации имеет не сам работник, а те потери, которые неизбежно влечет за собой его уход, например: а) средства, вложенные в профессиональное переобучение данного работника; б) время для поиска на освободившееся место нужного специалиста с требуемым уровнем компетентности; в) снижение престижа организации на внешнем рынке труда;
- 2) заняться поиском достижения компромиссного решения; возможно обсуждение компенсаций за отсрочку времени увольнения, устраивающего обе стороны. Неудовлетворенный работник после увольнения будет, по сути, создавать определенное мнение об организации, в которой работал, и важно, чтобы оно не подрывало престижа организации;
- 3) выявить узкие места в поиске, подборе, найме и подготовке сотрудников: есть ли просчеты в механизме формирования персонала организации, если да, то в каком звене и что следует при этом изменить;
- 4) решить проблемы наглядности процесса увольнения для персонала: следует ли процессу увольнения придать гласность в целях предупреждения подобных эксцессов в будущем, снятия напряженности в коллективе работников, предотвращения слухов, домыслов и пр.? Или целесообразно не делать процесс увольнения столь демонстративным, например, когда это может спровоцировать сбой в рабочем ритме или будет способствовать снижению рабочего настроения;
- 5) выяснить, необходимы ли юридические консультации по поводу взаимных претензий;
- 6) собрать и подготовить достоверную информацию о работнике для будущих работодателей;
- 7) оказать психологическую поддержку работнику, особенно в связи с вынужденным высвобождением вследствие сокращения численности персонала или смены собственника: формирование у него планов профессионального роста и карьеры; совместное проведение ревизии его профессионального опыта, разработка нового профессионального плана;
- 8) подготовить сообщение об увольнении и передать его работнику, информировать по возникающим у него вопросам

Рис. 11. Модель профконсультации по проблеме клиента – работодателя «как отпустить работника с наименьшими потерями для организации?»

<p>Проблема клиента-работодателя: использование в интересах организации увольнения работника по собственному желанию</p>
<p>Цели: а) получить дополнительную информацию о состоянии дел в организации; б) частично или полностью снять различные претензии двух сторон друг к другу; в) в некоторых случаях предотвратить увольнение, сохранив для организации ценного сотрудника; г) в особых ситуациях сохранить репутацию организации, заручившись лояльным отношением увольняющегося работника</p>
<p>Задача профконсультанта: провести заключительное интервью, позволяющее решить следующие вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) определить причину увольнения работника – разделение причины и повода. Есть вероятность, что ценный для организации работник принимает решение об увольнении на основе эмоциональных разногласий с непосредственным руководителем, деструкции ожиданий, стремления выйти из ситуации межличностного конфликта, сложившихся личных обстоятельств; 2) в случае нецелесообразности для организации увольнения данного работника вообще или в данное время попытаться повлиять на его решение и изменить его; 3) прояснить обстоятельства, под влиянием которых сложилось решение об увольнении, и предложить работнику вместо увольнения другие варианты решения его проблемы; 4) проанализировать узкие места в организации (подразумевается перечень проблем, которые не решаются в организации по разным причинам и служат источником неудовлетворенности работников). На основе этой информации может быть разработан определенный круг мероприятий, направленных на развитие организации, персонала, улучшение отношений администрации с работниками, руководителя – с подчиненными, межличностных отношений в подразделении и т. п.

Рис. 12. Заключительное интервью

ПРИМЕР. Руководитель предприятия, исполняя роль наставника, вырастил высококвалифицированного работника. Данный сотрудник по истечении некоторого времени ставит в известность руководство о желании уйти. Понимая проблему, руководитель не имеет возможности повысить работника в данный момент в силу отсутствия необходимой должности. Отпустить опытного сотрудника? Все результаты наставничества уйдут в конкурирующее предприятие. Какие условия необходимо создать, чтобы не упустить работника?

АЛГОРИТМ НАСТОЙЧИВОГО ПОВЕДЕНИЯ	
Шаги	Пример
1. Опишите сотруднику его поведение, которое вас не устраивает	«Если вы заставляете ждать клиента, он может отказаться от наших услуг»
2. Выразите ваши чувства	«Я не доволен таким обращением с нашими клиентами...»
3. Встаньте на его позицию	«Я понимаю, почему вы это делаете: это связано с вашей занятостью...»
4. Договоритесь об изменении	«Я настаиваю, чтобы вы тем не менее обслуживали клиента настолько быстро, насколько возможно...»
5. Покажите последствия	«Если вы не будете этого делать, то я уменьшу размер ваших премиальных...»

Рис. 13. Настойчивое поведение

ПРИМЕР. Сотрудник предприятия обладает хорошим творческим мышлением и выполняет свою работу добросовестно, но он занимает должность, где необходимы навыки руководителя, с которыми он справляется не в полной мере для эффективной организации работы. Предприятие не может отказаться от сотрудничества с ним. Снять с данного сотрудника обязанности руководителя и делегировать их другому, соответственно изменив заработную плату одного – в меньшую сторону, а другого – в сторону увеличения? Существует опасность: первое – потерять сотрудника с творческим мышлением, второе – получить разногласия внутри коллектива («кому подчиняться?»). Или же руководителю предприятия взять на себя часть обязанностей по организации производства и, исполняя роль наставника, постепенно делегировать полномочия данному сотруднику?

ПРИМЕР. В крупном производственном авиационном объединении из одного из слесарных цехов в основном увольнялись те, кто проработал от нескольких месяцев до полугода. Заключительные интервью позволили выявить причину высокой текучести в период адаптации. Ею оказались плохие организационные условия для новичков: отсутствие собственного шкафчика для хранения сменной одежды, инструмента, технологических карт и пр.; отсутствие специально закрепленного постоянного рабочего места и обязанность работать на случайных рабочих местах,

оказавшихся в этот день свободными; необходимость выполнять задания, которые в этот день требовались для устранения проблемных моментов в работе цеха. В результате новый работник много времени затрачивал на решение организационных вопросов в начале и конце рабочего дня, наблюдались многократные случаи утери и пропажи личных вещей и инструментов. Выработка в этих случаях падала, соответственно существенно ниже оказывалась заработная плата. Если работник получал наконец свое рабочее место и определенный постоянный тип заданий, которые закреплялись только за ним, то он оставался в цехе на длительное время.

Как правило, заключительное интервью представляет собой специально организованное собеседование, которое из соображений объективности не должно проводиться непосредственным руководителем или сотрудником того же подразделения.

Примерное содержание вопросов для заключительного интервью:

– каковы истинные, а не декларируемые причины увольнения сотрудника?

– в чем преимущества нового места его работы, если таковое уже имеется?

– каким был психологический климат в коллективе, из которого уходит работник?

– как сотрудник оценивает стиль руководства, отношение руководителя к нему и другим подчиненным (положительные и отрицательные стороны, рекомендации непосредственному руководителю)?

– с какими проблемами связаны ограничения перспектив профессионального роста, в чем основные несоответствия между профессиональными ожиданиями, намерениями и планами в отношении собственного профессионального роста, профессиональной и служебной карьеры работника и реально сложившейся ситуацией?

– какова, по мнению сотрудника, степень объективности деловой оценки его работы руководителем и администрацией?

– существуют ли нарушенные ожидания в оплате труда, предоставлении льгот, компенсаций, отпусков и пр., какие именно?

– в какой степени работник осведомлен относительно своих прав и обязанностей при увольнении?

По результатам интервью должны быть выработаны рекомендации, которые следует представить работодателю. Только в этом случае можно будет говорить о том, что все возможности заключительного интервью действительно использованы.

ПРИМЕР. Клиент: «Поскольку мы компания-производитель, то большую роль в структуре ее работы играет производство, а в нем очень большой процент ручного труда. Это представляет стратегический интерес, так как мы можем делать продукт, который крупные компании со «штампованной» продукцией не могут повторить, мы не имеем особых конкурентов, держимся на рынке, а также ищем незаполненные ниши. Но специалисты, долго работающие не производстве (более 5 лет), которые обеспечивают наибольшую выработку, начинают уходить. А для того чтобы обучить нового сотрудника выполнять работу в том же объеме, необходимо не менее 4 месяцев. И сейчас остро возникает проблема удержания компетентных сотрудников на производстве».

ПРИМЕР. Клиент: «Приняли на работу сотрудницу. Казалось бы, она полностью соответствует той должности, которую занимает (секретарь начальника): работу выполняет, на столе порядок, правда, постоянно задерживается после работы (не успевает), дополнительную работу уже не поручить – основную сделать не успеет, в коллективе ни с кем не общается, не дружит, общественной работы (организовать поздравление коллеги, принять участие в подготовке выступления на Новый год и т. д.) избегает. Во время отпуска данной сотрудницы работала девушка-практикантка – споро, всегда улыбается, все успевала сделать в рабочее время, всегда спрашивала, чем может быть полезной еще. В работу вникла быстро, все схватывала на лету, коллеги и посетители были от нее в восторге. Хотели ее оставить, но постоянная сотрудница уходить не хочет, на другую работу не соглашается. Как разрешить такую ситуацию, когда видимых причин для увольнения нет, просто один работает на “4”, а другой на “5 с плюсом”?»

ПРИМЕР. Клиент: «Есть профессии, в которых рутинный, однообразный труд неизбежен, поэтому наступают моменты, когда даже у хорошего работника, знающего дело, может возникнуть кризис, связанный с неудовлетворенностью трудом. Как поступить в такой ситуации, в особенности если ротация не всегда является возможной, кроме того, не стоит задача уволить такого специалиста и найти ему замену?»

§7. Профконсультирование работника в ситуации увольнения

Основная проблема, с которой к профконсультанту обращаются работники, планирующие увольнение по собственному желанию, это проблема конструктивного, неконфликтного прекращения трудовых отношений с работодателем. Чем ценнее работник для организации, тем неохотнее его отпускают. Это грозит работнику не только цепью конфликтов, сопровождающих его уход из организации, но и опасностью удара по его профессиональной репутации (рис. 14).

<p>ПРИМЕР. Клиент: «Как только я объявил о своем увольнении, сразу же возникли конфликты с работодателем, поскольку он воспринимает мой уход как предательство. Как действовать в такой ситуации? И стоит ли при устройстве на следующую работу говорить об этом новому работодателю, ведь объективно моей вины здесь нет? Однако что говорить, если попросят рекомендации с прошлой работы?»</p>		
<p>Шаг 1. СТРУКТУРИРОВАНИЕ</p>		
<p>Шаг 2. ПРОБЛЕМА</p>	<p>Противоречие интересов работодателя (сохранение работника в прежней должностной позиции) и интересов работника (развитие карьеры в другой организации)</p>	
<p>Шаг 3. ЦЕЛЬ</p>	<p>Разработка эффективной стратегии поведения в ситуации увольнения по собственному желанию. Критерии эффективности: а) сохранение позитивных отношений с работодателем, б) соблюдение своих трудовых интересов, в) сохранение своей профессиональной репутации</p>	
<p>Шаг 4. ВЕРОЯТНОЕ РЕШЕНИЕ</p>		
<p>Вариант 1. Выяснить и выполнить все условия, поставленные работодателем</p>	<p>Вариант 2. Торг по принципу «если вы... то я...»</p>	<p>Вариант 3. Открытое отстаивание и защита своих трудовых интересов</p>
<p>Достоинства: сохранение позитивных отношений с работодателем. Недостатки: придется поступиться своими трудовыми интересами</p>	<p>Достоинства: частичное соблюдение своих трудовых интересов, сохранение позитивных отношений с работодателем. Недостатки: неясно, как этот торг отразится на репутации</p>	<p>Достоинства: полное соблюдение своих трудовых интересов. Недостатки: а) конфликтные отношения с работодателем; б) неясно, как это отразится на репутации</p>
<p>Шаг 5. ОБОБЩЕНИЕ</p>	<p>Сравнить варианты, оценить их достоинства и недостатки, обсудить выбор клиента и возможные риски. Составить план действий клиента (стратегию поведения)</p>	

Рис. 14. Модель профконсультирования работника в ситуации увольнения

§8. Профконсультирование перед выходом на пенсию

Высвобождение работника в связи с выходом на пенсию приводит обычно к появлению целого ряда проблем: а) потере профессионального и понижению социального статуса (последнее – в силу устойчивых социальных стереотипов, сложившихся в России); б) сужению числа или даже утрате социальных и социально-профессиональных связей; в) постепенному ухудшению самочувствия в связи с возрастными изменениями и снижением возможностей организма; г) сокращению или даже потере способов и средств самореализации – личностной и профессиональной; д) как правило, ухудшению материального состояния. Поэтому в психологии профессионального развития этот период в профессионально-трудовой жизни человека определяют как нормативный профессиональный кризис «пенсионный стресс».

В ситуации увольнения работника в связи с его выходом на пенсию профконсультация решает задачи:

1) психологической поддержки работника в связи с переходом в новый для него социальный статус пенсионера, разрывом привычных социальных и профессиональных связей, уходом из профессиональной среды, необходимостью осваивать новую социальную роль. Основное содержание профконсультации в этой ситуации: а) подготовка к будущей жизни, б) формирование новых устремлений, в) поиск новых возможностей для самовыражения и самореализации, г) выбор пути дальнейшего личностного роста, д) выработка способов сохранения и расширения социальных связей;

2) выявления возможностей использования данного работника в организации: его опыта, компетентности, социальных и профессиональных контактов, привлечение его как наставника, консультанта, супервизора;

3) подбора индивидуальных способов социальной поддержки: возможности компенсации утраты рабочего места, сохранения определенных льгот, присвоения почетных званий и титулов, других видов морального поощрения, материального вознаграждения;

4) выбора способов «мягкого» выхода на пенсию, например организация «скользящего пенсионирования»;

5) вовлечения работника в группы подготовки к выходу на пенсию или «университет для третьего возраста».

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Занятие 1

Прием на работу

Задание. Отработать в игровой форме ситуацию собеседования при приеме на работу. Группа делится на пары, в которых один человек играет роль профконсультанта, другой – кандидата на имеющееся в организации вакантное место менеджера по работе с персоналом. Цель собеседования – составить заключение об уровне профессиональной компетентности кандидата и предложить варианты решений относительно его трудоустройства в данной организации.

Предлагаемые организационные формы и виды организаций:

1. Крупная торговая компания, занимающаяся торговым обслуживанием населения, имеющая несколько крупных торговых залов, заинтересованная в привлечении и удержании максимального числа покупателей.

2. Предприятие-посредник, организующее сеть региональных продаж торгового оборудования, осуществляющее связь поставщиков с потребителями.

3. Государственный департамент занятости населения.

4. Крупное производственное предприятие. Требуется обучение среднего управленческого аппарата умению самостоятельно устанавливать связи и вести деловые переговоры с партнерами.

5. Организация, занимающаяся постановкой многоуровневого маркетинга, заинтересованная в качественном расширении дилерской сети.

Необходимо предварительно провести следующую работу:

– определить требуемую компетентность кандидата на вакансию в соответствии с интересами организации;

– разработать вопросник для собеседования, отдельно представить основные, дополнительные, косвенные вопросы;

– указать, какие дополнительные признаки будут диагностироваться в ходе собеседования.

Занятие 2 Проадаптация

Задание. Обсудить возможные затруднения нового сотрудника в процессе разных видов адаптации и подобрать их конкретные примеры. Заполнить таблицу. Предложить организационные мероприятия по преодолению и предупреждению данных затруднений в процессе адаптации новых сотрудников в организации.

Примеры затруднений, возникающих у новых сотрудников в ходе их адаптации в организации

Вид адаптации	Затруднения в процессе первичной адаптации	Затруднения в процессе вторичной адаптации
Психофизиологическая	1. 2.	1. 2.
Социально-психологическая	1. 2.	1. 2.
Профессиональная	1. 2.	1. 2.
Организационная	1. 2.	1. 2.

Занятие 3 Анализ практических ситуаций

Задание. Проанализировать представленную ниже ситуацию и разработать схему индивидуальной профконсультации Марины.

Ситуация для анализа

Автор: Наталья Володина

Источник: Журнал «Кадровый менеджмент»

Семь месяцев назад, летом прошлого года, Марину пригласили в компанию «Тойс Дистрибьюшн» на должность менеджера по персоналу. До это-

го Марина в течение трех лет работала в известном кадровом агентстве, пройдя путь от ресечера до старшего консультанта. Компания «Гойс Дистрибьюшн» была клиентом агентства, и Марину пригласили не случайно: она успешно нашла сотрудников на несколько вакансий в течение последних месяцев. Сама Марина рассматривала переход в новую структуру как карьерный рост, поскольку ей предстояло, по сути, создать с нуля отдел персонала.

«Гойс Дистрибьюшн» работает на рынке с 1999 года и является дистрибьютером игрушек нескольких российских и зарубежных производителей. В настоящий момент в организации работают около 200 человек. До прихода Марины в компании управлением персоналом занимались руководители отделов, они самостоятельно подбирали сотрудников. Кадровое делопроизводство вела помощник бухгалтера, которая после прихода Марины должна была перейти в ее подчинение и стать инспектором по кадрам. Первоочередными задачами, поставленными перед Мариной, стали подбор и обучение персонала, а также формирование корпоративной культуры.

Оценивая результаты своей работы за прошедшее время, Марина понимала, что не все в реальности оказалось таким, как ей виделось ранее. Главной проблемой было то, что она сама не понимала своего положения в компании. Она чувствовала, что руководители отделов воспринимают ее больше как менеджера по подбору персонала, и это обстоятельство в последнее время стало ее тяготить. У нее практически не оставалось времени на ведение других дел. Разработка и проведение оценочных мероприятий для сотрудников отделов продаж и последующее формирование плана обучения персонала, как и многое другое, все же оставалось в проекте. Но Марина понимала, что она не участвует в формировании кадровой политики (да и политики как таковой нет), что она подчас является просто исполнителем, как, например, в случае, когда при проведении обучения коммерческий директор просто назвал имя тренера и тему тренинга, который ей предстояло организовать. Что касается сотрудников, то, как ей казалось, они воспринимали ее как человека от администрации. Поэтому, несмотря на позитивные в целом взаимоотношения, Марина чувствовала напряженность в общении с ними. Во времена работы в кадровом агентстве должность HR-менеджера представлялась ей в более радужном свете. Марина анализировала события последних месяцев...

Примерно через месяц после того, как Марина приступила к своим обязанностям, один из менеджеров по продажам, тоже новичок в компании, в частной беседе спросил ее о том, как часто повышается в компании заработная плата. Марина не знала ответа на этот вопрос применительно к отделу продаж, но она проявила инициативу и провела мониторинг заработных плат по рынку, на основе которого разработала предложение для коммерческого директора об изменении схемы оплаты труда и более сильной ее привязке к результатам продаж. И хотя впоследствии коммерческий директор признал ее предложение по оптимизации системы оплаты труда интересным,

первоначально оно было воспринято им как лоббирование интересов сотрудников...

Одно из самых неоднозначных событий произошло в октябре. В одном из отделов продаж возник конфликт между руководителем и менеджером, проработавшим в компании около года. Коллектив отдела разделился на поддерживающих и осуждающих сотрудника. Руководитель отдела попросил Марину найти основание уволить сотрудника, аргументируя это интересами компании. Марина дала несколько советов, которые были применены руководителем на практике, и через некоторое время сотрудник сам написал заявление об увольнении по собственному желанию. После этого Марина почувствовала негативное отношение со стороны тех, кто выступал на стороне уволенного... После проведения тренинга для менеджеров по закупкам Марина попросила тренера подготовить подробный отчет с рекомендациями по каждому из участников тренинга. В будущем она хотела использовать информацию при подготовке плана обучения сотрудников. Подготовленный отчет она передала руководителю отдела закупок, который сказал ей, что все недостатки своих подчиненных он знает сам и не хочет, чтобы «информация об их слабых сторонах...»

В чем заключались ошибки Марины? Что она сделала не так и когда потеряла контроль над ситуацией? И самое главное, какие действия ей стоит предпринять для изменения своего статуса в компании и завоевания большего доверия коллег и уважения руководства?

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Задания.

1) Подготовить и провести интервью с любым специалистом, поменявшим место работы по собственному желанию.

2) Подготовить вопросы, чтобы выявить: а) причины несоответствия интересов организации и специалиста; б) узкие места организации; в) преимущества нового места работы; г) степень ценности данного специалиста для организации.

3) Предложить варианты решений, позволяющих организации сохранить данного специалиста, если в этом есть необходимость.

4) Оформить интервью в форме протокола и сдать преподавателю.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород, 2003. – 720 с.

Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / под ред. С. А. Панина. – М., 2002. – 1056 с.

Лэйхифф Дж. М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лэйхифф, Дж. М. Пенроуз. – СПб., 2001.

Ньюстром Дж. Организационное поведение / Дж. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб., 2000. – 448 с.

Уильям Л. Собеседование без проблем. Антикризисная программа / Л. Уильям. – М., 2009. – 256 с.

Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула и М. Уорнера. – СПб., 2002. – 1200 с.

ПРОФКОНСУЛЬТИРОВАНИЕ НА ЭТАПЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ САМОАКТУАЛИЗАЦИИ

Коучинг. Коучинг карьеры как способ индивидуальной помощи менеджеру. Ключевые элементы коучинга. Направления коучинга на этапе профессионального мастерства и на этапе профессиональной самоактуализации. Стратегическое управление профессиональным опытом. Проблемы профессионального развития и профессиональной деятельности. Актуальные проблемы профессиональной деятельности руководителей, стереотипы профессионального сознания

Мастер не учит, а создает ситуации.
Восточная мудрость

§1. Коучинг карьеры как способ индивидуальной помощи менеджеру

Коучинг карьеры – это способ индивидуальной помощи менеджеру (индивидуальный тренинг), направленный: а) на улучшение взаимодействия с подчиненными и сотрудниками; б) развитие навыков эффективного взаимодействия с VIP-клиентами; в) развитие своих конкурентных преимуществ как профессионала; г) недопущение типовых профессиональных ошибок и неэффективных профессиональных стереотипов; д) получение большего удовлетворения от работы за счет новых способов личностной и профессиональной самореализации; е) получение больших выгод, большего вознаграждения и больших возможностей от своей работы за счет освоения эффективных умений; ж) эффективное использование перспектив профессионального развития и служебного роста внутри организации.

По данным International Coach Federation, в США в 2000 г. работало 10 000 индивидуальных тренеров (коучеров) по развитию карьеры менеджеров. В течение последующих трех лет их число ежегодно удваивалось. Компании «Моторолла», «Крайслер», «Кодак», AT&T, IBM предпочитают сами учить своих коучеров, помогающих менеджерам развивать карьеру. Компании «Соломон Смит», Bear Stearns, Sears пользуются услугами внешних консультантов по сопровождению карьеры менеджеров. Кроме того, многие успешные менеджеры, стремясь оставаться востребованными на рынке труда, также прибегают к услугам консультантов по карьере. Многие консалтинговые компании специализируются на подготовке внутренних коучеров в организации-заказчике, которые будут сопровождать внутриорганизационную карьеру менеджеров.

Основные характеристики эффективного коучинга:

а) консультирование проводится в доверительной конфиденциальной обстановке «один на один». Это отличает коучинг от традиционно распространенного наставничества, где вопросы работы и рабочей позиции часто обсуждаются непосредственно на рабочем месте в ходе рабочего процесса;

б) основной упор делается на то, чтобы обеспечить менеджера полной и конструктивной обратной связью о сильных и слабых сторонах его как профессионала;

в) коучинг нацелен не только на достижение максимальной эффективности на данном рабочем месте, как наставничество, а в большей степени на раскрытие личностного и профессионального потенциала менеджера.

Коучинг может быть полезен, например, в следующих случаях: в случае завышенной профессиональной самооценки, слабых навыков эмоциональной саморегуляции, неэффективного поведения в конфликтных ситуациях, слабых навыков наставничества, неэффективных стереотипов в профессиональном поведении и сознании, рассогласованности действий с организационными нормами, невысокой репутации в фирме, нераскрытого потенциала. Соответствующий пример профконсультирования приведен на рис. 15.

ПРИМЕР. Клиент: «Бывают ситуации, когда я очень лояльна к клиентам, высшему руководству, не могу сказать “нет”. Например, я точно знаю, что финансовый директор не прав и это может привести к негативным последствиям. Я высказываю свою точку зрения, обосновывая ее фактами, но сказать “нет, я не буду этого делать”, порой не могу. Возможно, уже сложилась практика, что будет так, как хотят они, что бы я ни говорила и какие бы обоснования ни приводила, в конце концов, они собственники. Но, с другой стороны, понимаю, что можно сделать по-другому, что поможет и им в будущем».

Шаг 1. СТРУКТУРИРОВАНИЕ	
Шаг 2. ПРОБЛЕМА	Нет умения настоять на своем и отказать, демонстрируя при этом позитивное отношение к собеседнику
Шаг 3. ЦЕЛЬ	Освоить эмпатичное, но настойчивое поведение в ситуации, когда надо сказать «нет» (рис. 16 и 17). Критерии эффективности: а) эмоциональное благополучие клиента; б) минимизация конфликтногенных поводов
Шаг 4. РЕШЕНИЕ	Помощь профконсультанта в освоении умения отказать, минимизируя конфликтногенные поводы
Шаг 5. ОБОБЩЕНИЕ	Обсудить возможные риски. Продумать способы их предупреждения или минимизации.

Рис. 15. Модель профконсультирования по проблеме отказа

Коучинг неуместен и неэффективен в тех случаях, когда требуется психотерапевтическая или даже медицинская помощь, например, при глубоком личностном или семейном кризисе; устойчивых пагубных привычках (алкоголь, наркотики); недостатках основных управленческих умений, связанных с недостатком профессионального образования в целом; профессиональной стагнации в результате длительного «застревания» в одной должности; противоречивых базовых ценностей, характеризующих личность менеджера; пограничном девиантном поведении; недостаточном самоконтроле как устоявшейся индивидуальной практики.

АЛГОРИТМ ПОВЕДЕНИЯ ПРИ ОТКАЗЕ СОБЕСЕДНИКУ В ЕГО ПРОСЬБЕ

1. Всегда начинать с выражения сожаления в первом лице единственно-го числа, сам отказ формулируется максимально безразлично.
2. При непосредственном общении отказ сопровождается прямым взглядом на собеседника на ключевом (негативном, «отказном») слове.
3. По возможности следует обратиться к собеседнику по имени.
4. Возможно доброжелательное нейтральное прикосновение к руке собеседника выше локтя за секунду до ключевого сообщения.
5. Немедленно после отказа делается встречное предложение: давайте рассмотрим альтернативные решения, подумаем о новом решении, найдем возможный компромисс в другой плоскости и т. д.
6. Никогда не следует вовлекаться в обсуждения типа «так, значит, я для тебя менее важен, чем...».
7. Заканчивать разговор нужно либо предложением, обещающим выход из тупика, либо просто вежливым прощанием.

Рис. 16. Поведение при отказе

СИНТАКСИЧЕСКИЕ КОНСТРУКЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ВЫРАЖЕНИЯ ОТКАЗА

Боюсь, что это невозможно...

К сожалению, эта проблема не имеет решения...

Наши (мои) обстоятельства не позволяют...

Мне жаль вас огорчать, но факты таковы, что...

На сегодняшний день это, к сожалению, не представляется возможным...

Хотелось бы вас порадовать, но ситуация такова, что...

Ваши предложения можно вынести на обсуждение, но...

Боюсь, что это слишком сложное решение...

К сожалению, это предложение расходится с интересами нашей организации...

Благодарю за проявленное... но, к сожалению, по объективным причинам нам придется...

Это предложение (мнение и т. д.) представляется нереалистичным на данный момент (проблематичным, не вполне продуманным и т. д.)...

Звучит разумно (интересно, привлекательно), но, боюсь, не учитывает некоторых важных реалий...

Рис. 17. Синтаксические конструкции,
рекомендуемые при освоении поведения отказа

Я ценю ваше доброе отношение, но, к сожалению, вынужден вам отказать...
Вы, конечно, понимаете, что это на данный момент невозможно в силу ряда обстоятельств...

К сожалению, удовлетворить вашу просьбу не представляется возможным, поскольку...

Мы не можем предоставить интересующую вас информацию, так как...
Организация не располагает возможностью для выполнения данной задачи из-за отсутствия...

СИНТАКСИЧЕСКИЕ КОНСТРУКЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ИЗЛОЖЕНИЯ МОТИВОВ, ОБЪЯСНЕНИЯ ПРИЧИН

Ввиду особых обстоятельств...

В связи с завершением работ по...

В связи с принятием решения о...

В соответствии с ранее достигнутой договоренностью...

По взаимной договоренности с...

Согласно вашей заявке...

Несмотря на... и... продолжает иметь место...

Рис. 17. Окончание (начало см. на с. 141)

§2. Основные направления коучинга на этапе профессионального мастерства и профессиональной самоактуализации

Основные этапы коучинга:

1 этап – установление доверительных отношений, договор о реалистичности ожиданий, постановка целей, определение вопросов, которые должны быть решены (которые не будут решаться и затрагиваться), и показателей достижений.

2 этап – сбор данных о менеджере как от него самого, так и от его окружения с возможным применением методов профдиагностики (тестирования).

3 этап – регулярные встречи (один раз в две недели или в месяц) в течение нескольких месяцев, 360-градусная обратная связь и обсуждение возможных путей улучшения работы и поведения.

4 этап – периодическое обсуждение и мониторинг один раз в месяц после окончания регулярной работы консультанта (коуче-

ра) с менеджером для закрепления достигнутого прогресса и решения возникающих в связи с этим проблем.

Приобретя требуемые профессиональные компетенции, зарекомендовав себя как профессионал с вполне конкретными профессиональными характеристиками и имея за плечами профессиональный опыт, работник переходит с этапа профессионального роста на этап профессионального мастерства. Из социально-профессиональной группы подающих определенные надежды, перспективных в той или иной степени молодых работников он становится на новую ступень своего профессионального развития. Теперь это уже сложившийся профессионал со своим индивидуальным стилем деятельности, заслуженной репутацией и соответственно с актуальными задачами дальнейшего профессионального развития. Коучинг призван помочь в успешном решении этих задач. На данном этапе специалист может проявить себя как успешный профессионал, участвуя в конкурсах профессионального мастерства, кружках качества, программах обмена опытом. Коуч может оказать содействие в подготовке к участию в этих мероприятиях, ввести в профессиональное сообщество, профессиональный клуб.

Основные направления коучинга на этапе профессионального мастерства:

а) помощь при вторичном профессиональном самоопределении, когда специалист делает свой выбор между профессиональной, управленческой и деловой (предпринимательской) карьерой. Оценка личностно-профессионального потенциала;

б) поддержка в определении и развитии своих индивидуальных конкурентных преимуществ в сравнении с новым поколением, выбор наиболее подходящих линий развития профессионализма;

в) постановка задачи попасть в «кадровое ядро», поиск своего места в организации в связи с новыми профессиональными знаниями и компетенциями;

г) поддержка при переходе от технической работы к руководящей (через делегирование, ВРИО, участие в проектах).

На крупных зарубежных предприятиях собеседование по целям и результатам деятельности сотрудника проводится консультантами-коучами не реже одного раза в год, иногда практикуются квартальные собеседования. Конечной целью таких собеседований

является: а) предоставление компетентному сотруднику энергичной поддержки со стороны его руководителя и определенной свободы действий; б) оказание консультантом своевременной квалифицированной помощи сотруднику, который старается, но все же не справляется со своими обязанностями; в) выработка совместного решения относительно места в организации сотрудника, если очевидны его систематические провалы. Прежде всего, требуется письменное изложение сотрудником результатов, целей и программы своей профессиональной деятельности на следующий период.

Рекомендуемая структура и содержание собеседования:

- подведение итогов выполнения работы;
- основные проблемы, с которыми сталкивается сотрудник в своей деятельности;
- предложения сотрудника, связанные с инновациями;
- планирование предстоящей деятельности и развития карьеры сотрудника.

При подведении итогов каждая выполненная работа оценивается с точки зрения сложности, качества, своевременности, проявления творчества, полученного экономического эффекта (если его можно оценить). Оценивается вклад сотрудника в реализацию стратегии организации в целом, согласованность его целей и действий с целями организации. Обязательно проводится взаимосогласование индивидуальных оценок руководителя и сотрудника.

Примерный круг вопросов, которые обсуждаются при подведении итогов:

1. Насколько успешно сотрудник справился с поставленными целями?
2. Как сотрудник оценивает свою деятельность и по каким критериям?
3. Работу какого типа он любит больше всего? Работа какого типа ему не нравится?
4. Какие результаты и достижения доставляют сотруднику наибольшее удовлетворение?
5. За какую работу он берется с энтузиазмом и стремится выполнить в первую очередь? Что сотрудник откладывает «на потом»?

При обсуждении второго вопроса рассматриваются причины возникновения проблем и пути их преодоления. В центре обсужде-

ния могут быть проблемы, связанные со следующими моментами: а) недогрузкой или перегрузкой сотрудника; б) организацией и планированием работы; в) заработной платой; г) профессиональной подготовкой; д) отношениями с коллегами; е) стилем руководства и возможностями делегирования сотруднику полномочий в решении каких-либо задач.

Примерный круг обсуждаемых вопросов:

1. Что мешало более успешной работе сотрудника?
2. Какова была самая серьезная ошибка сотрудника?
3. Что бы он хотел изменить в своей прошлой деятельности?
4. Что можно сделать, чтобы решить поставленные проблемы?

Обсуждение вопросов, связанных с инновациями, позволяет выявить степень инициативности сотрудника, его заинтересованность в делах организации. Чем больше сотрудник ощущает, что он не только самостоятельно формулирует свои цели, но и вносит вклад в деятельность организации в целом, тем более лояльным по отношению к организации он становится.

Вопросы для обсуждения здесь предлагаются самим сотрудником:

1. Что нового сотрудник может предложить, используя опыт работы других организаций?
2. Что нового и полезного для организации он заметил во время своих поездок и командировок, особенно за рубеж или в родственные организации?
3. Что нового сотрудник может привнести в свое подразделение, используя опыт других структур организации?
4. Что он может привнести нового из своего профессионального опыта работы в других местах?

Наконец, во время планирования предстоящей деятельности и развития карьеры сотрудника согласовываются мнения руководителя или коуча и сотрудника относительно направлений, целей, задач и приоритетов его деятельности. Определяются также сроки выполнения конкретных видов работ и заданий, критерии оценки их выполнения, мера ответственности сотрудника. Важно рассмотреть и предусмотреть необходимые средства и ресурсы для достижения намеченных результатов, определить ответственность руко-

водителя за их обеспечение. Это, пожалуй, наиболее весомая часть собеседования.

Вопросы, которые здесь рассматриваются, могут быть такими:

1. Каковы основные планы, направления деятельности сотрудника?
2. Какие направления деятельности и задачи будут рассматриваться им как приоритетные?
3. Какие меры содействия требуются сотруднику?
4. Есть ли необходимость в перераспределении функциональных обязанностей с учетом новых целей, задач, возможностей?
5. Каковы перспективы и возможности дальнейшего продвижения сотрудника, повышения его заработной платы в предстоящий период?

Если профессиональная судьба работника складывается успешно, а сам он не только испытывает удовлетворение от своей профессиональной деятельности, но и получает возможности для личностной самореализации в ней и эффективно этими возможностями пользуется, то можно констатировать, что работник перешел на этап профессиональной самоактуализации. Однако такая поглощенность своей профессией способна привести к целому ряду личностно-профессиональных сложностей – трудоголизму, профессиональным деформациям, обесцениванию всех внепрофессиональных аспектов своей жизни. В этом случае опять весьма полезной помощью становится коучинг (рис. 18).

Основные направления коучинга на этапе профессиональной самоактуализации: а) переход на заключение психологического контракта; б) функциональная и/или международная ротация работы; в) переключение на участие в проектах, грантах, конкурсах, поиск новых средств самовыражения помимо привычных профессиональных; г) освоение кросскультурных умений; д) преодоление трудоголизма: поиск баланса между карьерой и личной жизнью; е) развитие практики делегирования полномочий; ж) таймменеджмент и стрессменеджмент.

<p>ПРИМЕР. Клиент: «На работе человек играет определенную социальную роль, которая может идти вразрез с его характером. Например, на работе это начальник-деспот, которого все боятся, а дома и с друзьями – “добрейшей души человек”. Или “ганшник” – может быть прекрасным человеком в жизни, но сколько негатива выпадает на его долю при выписке штрафов, хотя он просто делает свою работу. Как защитить себя от стресса и от “прилипания рабочей маски”, если работа обязывает быть строгим, принципиальным и требовательным, а я по натуре человек мягкий и отзывчивый?»»</p>	
<p>Шаг 1. СТРУКТУРИРОВАНИЕ</p>	
<p>Шаг 2. ПРОБЛЕМА</p>	<p>Профессионально-ролевая экспансия: профессиональная роль не соответствует особенностям личности</p>
<p>Шаг 3. ЦЕЛЬ</p>	<p>Освоить особенности ролевого поведения. Научиться различать ролевое и конгруэнтное поведение. Освоить эффективные приемы выхода из роли и вступления в роль</p>
<p>Шаг 4. ВЕРОЯТНОЕ РЕШЕНИЕ</p>	<p>Обсудить с клиентом наиболее значимые для него социальные и профессиональные роли. Обсудить, в каких ситуациях он использует конгруэнтное поведение. Помочь подобрать эффективные приемы выхода из роли и вступления в роль</p>
<p>Шаг 5. ОБОБЩЕНИЕ</p>	<p>Обсудить с клиентом возможные риски. Составить план действий клиента (стратегию смены одного поведения на другое)</p>

Рис. 18. Модель профконсультирования работника на этапе профессиональной самоактуализации

§ 3. Актуальные проблемы профессионального развития

Карьера – это успешное продвижение сотрудника вперед в той или иной области деятельности. Области деятельности могут быть не только сугубо профессиональная, но также общественная, служебная, деловая, научная. Работая в одной и той же должности дли-

тельное время, специалист ограничивает свой кругозор рамками одного участка работы. Он свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами, в его работе преобладают шаблоны и штампы. И наоборот, если профессиональное прошлое специалиста было динамичным, если он менял места работы (пусть даже в рамках одной организации) каждые 3–5 лет, то это существенно влияет на его профессионализм. Он имеет возможность сравнивать ситуации и находить наилучшие решения, быстрее адаптируется к новым условиям деятельности, сохраняет свою потенциальную мобильность.

Современные развивающиеся организации, как правило, непосредственно заинтересованы в том, чтобы участвовать в планировании и сопровождать карьеру своих сотрудников. У организации, решающей задачи управления карьерой своих сотрудников, имеется целый ряд преимуществ: а) сотрудники связывают свои профессиональные планы с данной организацией, в результате чего повышается производительность их труда, увеличивается лояльность к организации, снижается в целом текучесть ценных кадров; б) появляется возможность управлять профессиональным развитием сотрудников так, чтобы их профессиональные интересы максимально сочетались с кадровыми интересами организации; в) планы развития карьеры сотрудников можно учитывать в качестве одного из источников определения потребности в профессиональном обучении персонала; г) становится возможным создание группы заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Вместе с тем не менее важным является планирование развития своей карьеры и для самих сотрудников. У них появляется четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность соответственно планировать другие аспекты собственной жизни. Кроме того, в этом случае можно говорить о повышении конкурентоспособности сотрудника как специалиста на рынке труда.

подавляющему большинству сотрудников свойственны установки и ориентации на профессиональный рост и должностное продвижение. Профессиональный статус специалиста должен позволять ему реализовывать свои постоянно растущие профессиональный опыт и профессиональную компетентность. В свою оче-

редь, именно в процессе выполнения своих профессиональных задач специалист имеет возможность приобретать опыт и повышать компетентность. Это делает взаимосвязанными и взаимообусловленными рост профессиональной компетентности и служебно-должностное продвижение специалиста, т. е., по существу, его профессиональную и должностную карьеру. Несмотря на то что карьера каждого специалиста носит исключительно индивидуальный, неповторимый, своеобразный характер, можно выделить наиболее общие этапы продвижения по профессиональной и служебно-должностной лестнице. Учитывая эти этапы, профконсультант может помочь своему клиенту составить ориентировочную карьерограмму на ближайший период или на отдаленную перспективу. Технология составления карьерограммы включает проектирование одновременно двух направлений – профессионального развития и служебного роста. Общая схема такой технологии представлена в табл. 8.

В расцвете творческой деятельности (от 30 до 40 лет) работник наиболее мобилен и требователен к организации, в которой он работает. Он стремится к профессиональной самореализации и успеху, желает знать перспективы служебного продвижения в данной организации и боится напрасно потратить время (см. пример консультации на рис. 19). После 40 лет уверенность снижается, человек оседает в организации в определенной должности, свыкается с нею, у него возрастает чувство ограничений в карьере. Ему становится все сложнее решиться на смену места работы, даже если новое место обещает больше перспектив. В более старшем возрасте (после 50 лет) претензии к организации, вызванные отсутствием должностного роста, предъявляются уже значительно реже. Многие стремятся к тому, чтобы находить удовлетворение в самом процессе и содержании деятельности.

Модель партнерства в сфере планирования и развития карьеры сотрудника в организации

Одной из наиболее распространенных моделей управления развитием карьеры является модель партнерства в сфере планирования и развития карьеры сотрудника в организации. Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон: сотрудника, руководителя,

**Технология сопровождения и развития
карьеры сотрудника организации**

Профессиональная карьера (в данной профессии)	Должностная карьера (в организации)
1. Профессиональная адаптация	1. Прохождение профотбора
2. Овладение профессиональным мастерством	2. Выявление уровня профессиональной компетенции
3. Формирование индивидуального стиля деятельности	3. Разработка плана должностного продвижения в организации
4. Расширение и совершенствование профессионального опыта	4. Прохождение аттестации
5. Расширение репертуара специальностей	5. Обучение по программам подготовки резервов управления
6. Овладение социально-психологической компетентностью	6. Участие в ротации кадров
7. Развитие навыков профессиональной рефлексии	7. Участие в конкурсах на замещение вакантных должностей
8. Предупреждение и преодоление профессиональных деформаций личности	8. Участие в разработках и внедрении инновационных проектов
9. Формирование и сохранение готовности к освоению новых технологий	9. Участие в подготовке кадрового резерва: супервизорство, патронаж, наставничество

специалиста службы управления персоналом (профконсультанта). Главной задачей при этом становится обеспечение взаимодействия и взаимосогласованности профессиональной карьеры и внутриорганизационной карьеры сотрудника.

Каждая из сторон несет ответственность за закрепленные за ней задачи:

- сотрудник становится ответственным за реализацию стоящих перед ним профессиональных планов;
- руководитель выступает в качестве наставника, супервизора или спонсора сотрудника, осуществляя патронаж его профессионального развития;

– специалист службы управления персоналом осуществляет общее управление процессом развития карьеры сотрудников организации, распределяя ответственность между сторонами, отслеживая возможности для профессионального роста и реализуя функции профессионального консультирования обеих сторон.

Профессиональное консультирование осуществляется в виде индивидуальных консультаций и групповых сессий.

Основные задачи профессионального консультирования по вопросам развития карьеры сотрудника:

– установление взаимосвязи целей развития организации и сотрудника;

– предупреждение и устранение «карьерных тупиков», в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;

– формирование и уточнение критериев служебного роста, используемых в конкретных решениях, касающихся карьеры;

– изучение и использование карьерного потенциала сотрудника;

– обоснованная оценка карьерного потенциала и снижение уровня нереалистичности ожиданий сотрудника;

– эффективное использование путей служебного роста;

– систематическое ознакомление работника с перспективами на краткосрочный и долгосрочный период;

– установление требуемого уровня профессиональной компетентности для продвижения по службе.

Профессиональное консультирование по вопросам развития карьеры сотрудника должно быть проведено уже в начале его профессиональной деятельности в данной организации, а затем по мере необходимости: а) после прохождения им аттестации; б) в ситуациях предполагаемых кадровых перемещений; в) при решении вопроса о делегировании ему полномочий руководителя (частично или на время); г) перед направлением на профессиональное обучение; д) при выдвижении в кадровый резерв.

<p>ПРИМЕР. Клиент: «За небольшой период времени я выросла от простого диспетчера до руководителя отдела. Сейчас хочу развиваться горизонтально, по всем направлениям своей деятельности. Компания, в которой я работаю, не дает этой возможности, так как мой отдел должен заниматься только подбором персонала. Как мне развиваться (расти) в этих условиях, буду ли я востребованным специалистом на рынке труда?»»</p>		
<p>Шаг 1. СТРУКТУРИРОВАНИЕ</p>		
<p>Шаг 2. ПРОБЛЕМА</p>	<p>Карьерный тупик с опасностью профессиональной стагнации</p>	
<p>Шаг 3. ЦЕЛЬ</p>	<p>Разработать план карьерного роста на ближайшие... годы</p>	
<p>Шаг 4. ВЕРОЯТНОЕ РЕШЕНИЕ</p>		
<p>Вариант 1. Поиск подходящей вакансии, увольнение и освоение новых функций (профессиональный рост)</p>	<p>Вариант 2. Инициирование проектов согласно своим профессиональным устремлениям. Договор с руководством о передаче проектов в случае их успешности в отдел клиента</p>	<p>Вариант 3. Подготовка замены на данном рабочем месте и поиск своего нового места в данной организации. Обсуждение с руководством этого плана. Заключение психологического контракта</p>
<p>Достоинства: переход на новую карьерную ступень Недостатки: напряженные отношения с работодателем</p>	<p>Достоинства: возможность попробовать себя в новой роли. Сохранение позитивных отношений с работодателем Недостатки: увеличение профессиональной нагрузки</p>	<p>Достоинства: максимально возможное соблюдение своих карьерных намерений Недостатки: отсроченность во времени (требуется найти и подготовить преемника)</p>
<p>Шаг 5. ОБОБЩЕНИЕ</p>	<p>Сравнить варианты, оценить их достоинства и недостатки, обсудить выбор клиента и возможные риски. Составить план действий клиента (стратегию поведения)</p>	

Рис. 19. Модель профконсультирования работника в ситуации карьерного тупика

§4. Стратегическое управление профессиональным опытом

Для работника его опыт – это выстраданная, заработанная потом и кровью, развитая благодаря огромным усилиям и стараниям важная часть «я», то, что позволяет гордо произносить: «Я профессионал». Конечно, она ему очень дорога, и потому его опыт кажется ему если не бесценным, то по крайней мере заслуживающим немалого вознаграждения. Но у рынка труда свои законы и самое главное – абсолютно другие принципы измерения стоимости. И опыт оценивается не по затраченным на его формирование усилиям, а исключительно с точки зрения его полезности для решения организационных задач и достижения организационных целей. Это и есть ловушка для человека с богатым профессиональным опытом: человек оценивает свой опыт по затраченным на него усилиям, а рынок – по тому, какой может быть от этого опыта реальная отдача. Нетрудно догадаться: между вложениями в опыт и отдачей от него нет прямой связи. В результате профессионал становится заложником собственных иллюзий по поводу своей профессиональной ценности. А между тем в условиях столь стремительно меняющихся сегодня требований рынка профессиональный опыт устаревает все быстрее и быстрее. В опыте постепенно накапливаются устаревающие характеристики, и проблема, что именно из опыта можно успешно интегрировать в профессиональную деятельность, а от чего уже давно следовало бы отказаться, собственно, и есть проблема конкурентоспособности современного профессионала.

Задача профконсультанта – сформировать у клиента отношение к опыту не как к заведомой ценности, имеющей постоянно высокую стоимость, а как к ценности, стоимость которой непрерывно меняется, но которой можно и нужно управлять.

Матрица КПО «Как содержать в порядке свой “портфолио”». Если опыт не пребывает в постоянной динамике, то он становится ригидным негибким образованием и превращается в «бархатные наручники» (именно так называют устаревший опыт в западной литературе). Образно говоря, для того, чтобы опыт профессионала не превратился в бархатные наручники, его надо все время

рассматривать как свой «портфолио», т. е. тщательно отобранный материал, позволяющий получить представление о возможностях его владельца.

Но у такого портфолио должна быть структура, позволяющая сделать опыт доступным для управления. В качестве основы такой структуры профконсультант может использовать матрицу «Конкурентоспособность профессионального опыта» (матрицу КПО). Эта матрица отражает опыт в динамике и своевременно подает его владельцу сигналы типа «Пора вносить изменения». По сути, это отражение того, как постепенно появляются на горизонте, затем проявляют себя во всей своей силе и после этого устаревают конкурентные преимущества владельца профессионального опыта. Для этого надо научить клиента смотреть на свой опыт с точки зрения своего профессионального прошлого, настоящего и будущего, а значит с позиций требований современного рынка труда или стратегических планов организации, в которой он работает (рис. 20).

В своем известном учебнике маркетинга Филипп Котлер, ссылаясь на Бостонскую консультационную группу (БКГ), ведущую управленческую консультационную компанию, дает описание разработки и реализации самостоятельных стратегий в соответствии с принципами «вчера это было актуально» и «очередь этого придет завтра». Крупные компании, как правило, управляют разнообразными направлениями бизнеса, каждое из которых требует определенной стратегии и которые Ф. Котлер называет стратегическими бизнес-единицами (СБЕ). Стратегические бизнес-единицы характеризуются единством сферы деятельности и наличием конкурентов. Разные направления деятельности компании (или ее СБЕ) БКГ делит на четыре вида (образно определяя их как вопросительные знаки, звезды, денежные дойные коровы, собаки) и характеризует каждую в зависимости от степени ее успешности на рынке. В такой матрице, собственно, и заложен универсальный и столь подходящий для нашего стремительного времени подход к выбору решения проблемы.

Проверенные законами рынка теории конкурентоспособности М. Портера и Ф. Котлера позволяют, допуская определенные аналогии, разработать инструмент управления профессиональным

Вложения в опыт	Доходность от опыта	
	высокая	низкая
Высокие	Stars Часть профессионального опыта, которая при дополнительных усилиях субъекта соответствует требуемой компетентности: высокая конкурентоспособность этой части профессионального опыта при затраченных усилиях	Question Marks Часть профессионального опыта, которая требует дополнительных усилий субъекта и соответствует ключевым компетенциям СБЕ «вопросительные знаки»: в ближайшей перспективе высокая конкурентоспособность этой части профессионального опыта
Низкие	Cash Cows Профессиональный опыт или его часть полностью соответствует требуемой компетентности и ключевым компетенциям СБЕ организации: высокая конкурентоспособность этой части профессионального опыта в данных условиях	Dogs Весь профессиональный опыт или его существенная часть соответствует ключевым компетенциям СБЕ «собаки»: низкая конкурентоспособность этой части профессионального опыта

Рис. 20. Матрица КПО

опытом специалиста, рассматривая его как фактор конкурентоспособности. По сути, в этом нет противоречия, так как рынок труда, на котором продается и покупается товар, именуемый «рабочая сила», живет и действует по тем же законам, что и рынок товаров или рынок услуг. В свою очередь, специалист, предлагая рабочую силу как товар, по существу продает свой профессиональный опыт, который выступает в глазах работодателя залогом профессиональной компетентности и подтверждением квалификации.

Таким образом, в матрице КПО удалось связать конкурентную среду (рынок труда или место работы профессионала) с настоящими и будущими конкурентными преимуществами и профессиональными ограничениями. В результате получилась картинка конкурентоспособности профессионала на сегодня и на завтра.

Общие требования в управлении конкурентоспособностью своего профессионального опыта в целом схожи с требованиями к пользователям матрицы БКГ. Со временем позиции отдельных компетенций опыта в матрице КПО меняются: профессионально важное качество начинается как «вопросительный знак», затем превращается в «звезду», после чего становится «дойной коровой» и, наконец, «собакой». Исходя из этого, профессионалу и следует отслеживать позицию качества не только в настоящий момент (по принципу фотографии), но и ее перспективные позиции (по принципу кинематографа).

Чтобы заполнить эту матрицу, профконсультанту надо помочь клиенту ответить на четыре вопроса о профессиональном опыте.

Cash cows. Какая именно часть моего профессионального опыта позволяет мне зарабатывать большую часть моей зарплаты? За какие именно характеристики моего опыта я получаю свое основное вознаграждение? Варианты: моя клиентская база (деловые связи и контакты); мое имя, репутация; То, что я научился делать безусловно лучше других; мои авторские ноу-хау.

Stars. Какая именно часть моего профессионального опыта при моих дополнительных усилиях позволяет мне зарабатывать больше, чем в настоящее время? Что я сейчас не делаю для этого? Как это изменить? Варианты: расширить деловые связи и контакты; завоевать достаточную известность в деловых кругах; улучшить умения, требующие дополнительной шлифовки или развития; изменить образ жизни и повысить свое внимание к здоровью.

Dogs. От чего в моем профессиональном опыте мне уже сейчас стоит постепенно отказываться? Даже если мне это дорого, привычно и очень нравится этим заниматься, на что уже сейчас мне следует посмотреть беспристрастно и более критично? Варианты: моя профессиональная роль; мои принципы, техники и методы; то, что я делаю уже достаточно давно; то, в чем я уступаю другим.

Question marks. Какая именно часть моего профессионального опыта позволит мне зарабатывать больше в самом ближайшем будущем? В какие именно характеристики моего опыта я должен начать инвестировать уже сейчас? Варианты: мои возможности по вкладу в развитие ключевых компетенций организации; новые компетенции, появляющиеся на рынке труда.

Пример заполненной матрицы КПО руководителя среднего звена в обобщенном виде представлен на рис. 21.

Продолжая эту аналогию с матрицей БКГ, легко можно увидеть, что в отношении выбора своих конкурентных стратегий на рынке труда или в организации профессионал решает те же задачи, что и фирмы, конкурирующие на рынке, а следовательно допускает те же ошибки и в результате достигает тех же результатов (табл. 9).

Конкурентоспособность опыта: что показывает SWOT-анализ. Там, где речь идет о конкурентной борьбе, неизбежно выходят на разработку стратегии такой борьбы. Стратегия управления профессиональным опытом на современном рынке труда в этом смысле не исключение. А любая стратегия начинается со сбора факторов для SWOT-анализа. Если попробовать собрать хотя бы в самом общем виде основные факторы, то мы получим такую картинку (табл. 9). Аббревиатура SWOT означает: Strengths – сильные стороны, Weakness – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы. Иначе говоря, SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. В стратегическом менеджменте SWOT-анализ применяется при разработке организационной стратегии; «S» и «W» относятся к состоянию, а «O» и «T» – к внешнему окружению организации. По результатам такого анализа оценивают, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения

Сильные стороны – это то, за что мы любим профессионалов с опытом, а слабые – те ограничения, которые появляются в результате опыта, существенно осложняя жизнь не только самому профессионалу, но иногда и тем, кто рядом с ним работает. Впрочем, границы между сильными и слабыми сторонами опыта очень уж прозрачные. Отдельные факторы для SWOT-анализа профессионального опыта представлены в табл. 10 и 11.

Вложения в ПО	Доходность от ПО	
	высокая	низкая
Высокие	<p>Stars Деловые связи и знакомства. Репутация. Иностраный язык. Понимание философии бизнеса. Тайм-менеджмент. Ориентация на стержневые компетенции компании. Умение пользоваться Internet-ресурсами. Стратегическое мышление. Делегирование полномочий. Навыки бенчмаркинга. Здоровый образ жизни. Коучинг. Компетентность в деловых ценных бумагах. Опыт получения и управления инвестициями</p>	<p>Question Marks Знание нескольких языков и/или языковых штампов и культурных основ (4–5). Опыт международного бизнеса. Новые компетенции в IT. Экологическая грамотность. Практика обращения к превентивной медицине. Умение работать в международной команде. Опыт кросскультурных коммуникаций. Компетенции, требуемые СБЕ «Question marks» организации, в которой работаешь. Наставничество</p>
Низкие	<p>Cash Cows «Героический» менеджмент вместо системного и регулярного менеджмента. Опыт работы в группах и командах. Стрессоустойчивость. Опыт успешного проведения презентаций. Отсутствие вредных привычек. Высокая работоспособность. Членство в профессиональном сообществе. Системность, концептуальность, методологичность. Ориентация на ценности, умение делать выбор из равнозначных возможностей</p>	<p>Dogs Упор на оперативное решение текущих задач, а не стратегических. Длительное применение любимых методов работы. Креатив взамен использования технологий (подмена технологий интуитивным решением): «изобретение велосипеда». Похожесть на других. Приверженность одному рабочему месту. Умение пользоваться только ссылками типа. ru. Ориентация на собственные представления</p>

Рис. 21. Матрица КПО
 «Обобщенная структура конкурентоспособного
 профессионального опыта российского руководителя
 среднего звена»

Таблица 9

**Общие ошибки в управлении СБЕ компании
и профессиональным опытом специалиста**

Ошибки в управлении	
СБЕ-компанией	профессиональным опытом специалиста
Требование одинаковых показателей эффективности работы различных СБЕ	Отсутствие иерархии профессиональных умений в общей структуре компетентности и опыте как ее основы
Недоинвестирование «дойных коров» (которые слабеют)	Отказ или пренебрежение дополнительным обучением новому в своей сфере
Крупные, всякий раз неудачные вложения в «собак»	Увлеченность обучением принципиально новым знаниям, никак не связанным с требуемой квалификацией
Чрезмерное количество «вопросительных знаков», что приводит к недофинансированию каждого из них	«Распыление» себя как профессионала по разным сферам и вследствие этого недостаточно глубокая осведомленность в каждой из сфер

Таблица 10

**Факторы для SWOT-анализа профессионального опыта:
факторы внешней среды**

Возможности	Угрозы
Деловая среда знает и дает высокую оценку успешным профессионалам	Распространенное мнение о профессиональной косности работников зрелого возраста
Рейтинги профессионалов	Ускорение изменений в социуме
Профессиональные конкурсы	Ускорение изменений в экономической реальности
Небольшие компании: чем фирма меньше, тем активнее сотрудник включен в бизнес-процесс и тем больше навыков он может получить, оставаясь на одном и том же месте	Ускорение процессов устаревания профессиональных компетенций
Крупные компании с эффективной политикой кадровой мобильности	Наращивание новых объемов информации
	Молодой специалист: опыта нет, потому что на работу не берут, а на работу не берут, потому что нет опыта

**Факторы для SWOT-анализа профессионального опыта:
характеристики опыта (факторы внутренней среды)**

Сильные стороны	Слабые стороны
Умение создавать личностные смыслы в профессии	Профессиональные стереотипы
Рейтинг профессиональных ценностей	Профессиональные деформации
Эмоциональная вовлеченность	Профессиональное выгорание
Способность выполнять работу разными способами	Профессиональная стагнация
Внимание к деталям	Трудоголизм
Наличие собственных критериев	Интенсивное нарастание возрастных психофизиологических ограничений
Установка на профессиональное совершенствование	

Стратегии управления опытом: Как выбрать нужную стратегию. Стратегии управления профессиональным опытом – это стратегии рационального использования профессионалом своих профессиональных ресурсов. По сути, это совокупность решений относительно структуры и содержания профессионального опыта, которые направлены на изменение или сохранение конкурентоспособности профессионала на рынке труда или в организации. Для того чтобы оставаться востребованным в течение профессионально-трудовой жизни, нужно сделать свой профессиональный опыт объектом своего активного воздействия, т. е. выработать и использовать собственные эффективные стратегии управления профессиональным опытом. Если не делать свой профессиональный опыт объектом управления (целенаправленного воздействия), избегая его реорганизации и реконструкции, то опыт приобретает закрытую, жесткую, ригидную структуру.

Собственно тип отношений «профессионал – профессиональный опыт» и предопределяет конкурентоспособность профессионала в условиях рыночных отношений. Многообразие стратегий бесконечно, но можно использовать общую логику выбора подходящей индивидуальной стратегии управления своим профессиональным опытом на протяжении жизни в профессии (табл. 12).

**Индивидуальные стратегии управления
профессиональным опытом**

Характеристики	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<i>Стратегия СиВ</i> Подходит для этапа профессиональной самоактуализации	<i>Стратегия СиУ</i> Подходит для этапа профессиональной зрелости
Слабые стороны	<i>Стратегия СлиВ</i> Подходит для этапа профессиональной стагнации	<i>Стратегия СлиУ</i> Подходит для этапа завершения жизни в профессии

Для ситуаций карьерного тупика или профессиональной стагнации подходит стратегия преодоления своих слабых сторон и использования всех открывающихся возможностей. Стратегия использования сильных сторон опыта и возможностей среды безусловно хороша для сильных профессионалов, которых А. Г. Маслоу относил к личностям, вышагнувшим на уровень потребности в самоактуализации (помните широкоизвестную пирамиду Маслоу?). Это стратегия типа «Лев»: он все свои силы бросает на максимальное использование всех открывающихся ему возможностей. Но, раньше или позже, впереди неизбежен переход на уровень профессиональной зрелости, и здесь нужна иная стратегия – стратегия использования своих сильных сторон для предотвращения угроз в связи с профессиональным старением. Завершение жизни в профессии тоже требует своей стратегии, и это стратегия преодоления или компенсации слабых сторон и защиты от угроз. Это тип стратегии «Олень» (чтобы выжить, ему надо, преодолевая слабость, убегать от молодых львов).

**§5. Актуальные проблемы
профессиональной деятельности руководителей**

В основе этих проблем, как правило, лежат характерные для руководителей стереотипы профессионального сознания, которые можно разделить на четыре группы в зависимости от того, касаются

ся ли они действия или отношения менеджера к проблеме и затрагивают ли они цели или средства ее решения. Классификация стереотипов построена на основе вопросов «Какие выбираются цели и средства?» и «Какое наблюдается действие и отношение?». В табл. 13 можно увидеть, как согласованы выявленные установки и стереотипы мышления руководителей с логикой принятия управленческого решения.

Локке и Лейтэм (Locke&Latham, 1990) дают определение правильно поставленной цели, используя акроним SMART. Цель должна быть Specific (конкретной), Measurable (измеримой), Aligned (согласованной), Reachable (достижимой), Time-bound (имеющей временные границы).

Стереотипы руководителя как личности, человека рано или поздно проявляются в его профессиональной деятельности как профессиональные стереотипы. Представляется, что одной из ключевых причин проявления данных стереотипов – это подмена в управленческой практике технологий и методов управления интуитивным «героическим» менеджментом, когда руководитель решает задачи, используя не профессиональный подход, а свои интуитивные житейские практики

Т а б л и ц а 13

**Стереотипы мышления руководителя
в контексте логики принятия управленческого решения**

Логика принятия управленческого решения	Подход руководителя, его картина мира (стереотип)	Как надо: эффективная картина мира
Формулирование желаемого результата. С чего начинают решение проблемы?	Цель в терминах процесса или «устранения проблемы» (избегание неудач)	Цель в терминах продукта (в требованиях SMART)
Видение ситуации и ее анализ. Как описывают проблему?	Видение только отдельных объектов управления (картинка из «пазлов» и управление «пазлами») без связей между ними	Видение отношений и взаимосвязей между объектами, управление также и отношениями, и взаимосвязями

Логика принятия управленческого решения	Подход руководителя, его картина мира (стереотип)	Как надо: эффективная картина мира
Определение приоритетов. Какой ожидают результат от решения проблемы?	Стремление и уверенность, что можно получить сразу два взаимоисключающих результата («два в одном»)	Взвешивание вариантов, выбор приоритетов и готовность заплатить за результат
Оценка полезности управленческого решения и ее сроков. Как относятся к проблемной ситуации?	Ограниченная рациональность, в том числе слабое отслеживание динамики объектов	Сравнение с позиций выгоды-потери. Установление срока полезности принятого решения (учет жизненного цикла решения)

Стереотип 1. «Устранение проблемы». Руководитель, анализируя проблемную ситуацию, как правило, начинает сразу искать ответ на вопрос «Что делать?», используя интуитивные или стихийные способы решения управленческих проблем. Начинается перебор возможных вариантов решений. Подобные подходы можно наблюдать на большинстве рабочих совещаний. Стереотип мышления, который мы здесь видим, заключен в том, что решение обсуждается в терминах процесса («Что надо сделать?»), а не в терминах продукта («Какой результат мы рассчитываем получить?»). Возможно, тот факт, что руководители, не сосредоточиваясь на цели, сразу принимаются за поиск решения (стереотип «устранение проблемы»), вызван желанием побыстрее решить задачу и для этого сэкономить время и усилия (рис. 22).

Чем оборачивается для руководителей этот стереотип: а) слабым контролем за ситуацией, поскольку нет ясного видения желаемого результата и соответственно точных критериев для сравнения полученных результатов с желаемым; б) увлеченностью процессом ради процесса.

Задача профконсультанта: 1) разъяснить руководителю, своему клиенту, что первый шаг в любой управленческой ситуации –

<p>ПРИМЕР. Клиент: «В недавнем прошлом рабочий персонал считал на низкую заработную плату и этим объяснял свое безответственное отношение к выполнению должностных обязанностей. Прошло некоторое время, ситуация на предприятии изменилась. Работникам по итогам года увеличивают заработную плату. При этом остаются дополнительные возможности увеличения заработной платы, например рационализация. В зависимости от суммы экономического эффекта работник получает определенный процент, а за каждое предложение, в котором такой эффект отсутствует, – 100 рублей, т. е. можно брать количеством. Однако отношение к работе осталось прежним, а рационализация не мотивирует. Каким образом изменить сознание работников?»</p>	
<p>Шаг 1. СТРУКТУРИРОВАНИЕ</p>	
<p>Шаг 2. ПРОБЛЕМА</p>	<p>Понять, для чего вообще руководству надо поощрять инициативу сотрудников</p>
<p>Шаг 3. ЦЕЛЬ</p>	<p>Собрать как можно больше предложений с рабочих мест или внедрить программу поддержки инициатив, чтобы предоставить всем работникам, которые хотели бы быть замеченными, реальные возможности проявлять свою инициативность</p>
<p>Шаг 4. ВЕРОЯТНОЕ РЕШЕНИЕ</p>	
<p>Вариант 1. Если цель – собрать как можно больше предложений с рабочих мест, то надо подобрать и использовать такие стимулы, которые станут реально действующими для работников</p>	<p>Вариант 2. Если же цель – внедрение программы поддержки инициатив, чтобы предоставить всем работникам, которые хотели бы быть замеченными, реальные возможности проявлять свою инициативность, то соответственно должны быть выстроены и организационные мероприятия</p>
<p>Шаг 5. ОБОБЩЕНИЕ</p>	<p>Сравнить варианты, оценить их достоинства и недостатки, обсудить выбор клиента и возможные риски.</p>

Рис. 22. Модель профконсультирования руководителя в связи со стереотипом 1

это определение цели или желаемого результата управленческого вмешательства; 2) проработать вопросы руководителя самому себе: что я хочу получить в результате своих действий? когда и при каких условиях я пойму, что получил то, к чему стремился? словом, за что я себя похвалю и скажу себе: «Это именно то, чего я хотел»?

Стереотип 2. «Видение только предметного поля». Общеизвестно, что в своей практике руководитель решает задачи, которые можно условно разделить на стратегические, тактические и оперативные. Все они в разной степени включены в профессиональную деятельность руководителя. Стратегический подход требует принципиально иных когнитивных схем, чем регулярный менеджмент, который, по сути, и является основной деятельностью большинства менеджеров. Принципиально, что стратегическое мышление руководителя основано не на оценке свойств, характеристик, содержания и структуры объектов, с которыми руководитель взаимодействует непосредственно, а на сопоставлении этих объектов с внешней средой, на оценке системных связей между ними и прогнозе развития этих связей. Предмет управленческого мышления не только объекты и их свойства, но и отношения, связи, взаимодействие этих объектов в их динамике. Перейти от регулярного менеджмента к стратегическому с психологической точки зрения означает перейти от рассуждений об объектах и связях между ними к рассуждениям о взаимосвязях, об отношениях объектов во внешней среде и о динамике изменений этих отношений (рис. 23).

Что можно наблюдать в результате (или чем руководители расплачиваются за этот стереотип): а) отсутствие политики конкуренции на рынке труда, поскольку рынок труда не рассматривается зачастую как поле для конкуренции даже при разработке стратегических планов развития; б) организационные изменения вместо изменения отношения людей, даже тогда, когда проще было изменить отношение. Задачи профконсультанта: 1) проработать вопросы руководителя самому себе: не сужаю ли я по собственной инициативе поле поиска допустимых решений? нет ли возможности задействовать неочевидные ресурсы? 2) помочь руководителю сосредоточить свое внимание на отношениях и взаимосвязях как возможных объектах управления.

ПРИМЕР. Клиент: «Наслушавшись о пользе регулярных опросов персонала, мы провели анкетирование персонала с целью выявления сильных и слабых сторон системы мотивации в нашей компании. И получили такие ответы: «увеличьте зарплату», «вознаграждение должно быть увязано с теми усилиями, которые приложены, а не с полученными результатами»... В общем, мы не можем пойти навстречу ожиданиям и запросам наших работников и изменить сложившуюся систему мотивации в соответствии с их ответами. В таком случае, наверное, не стоило проводить этот опрос...»

Шаг 1. СТРУКТУРИРОВАНИЕ

**Шаг 2.
ПРОБЛЕМА**

Неясно, с чем именно имеет дело руководитель, когда анализирует результаты анкетирования: перед ним результаты опроса, в которых содержатся объективные данные, или это так называемая социальная информация? Если данные, полученные в ходе опроса, действительно основаны на объективных данных, реальных фактах, то необходимо изменить мотивацию либо объективные условия работы. Но если данные опроса основаны на социальной информации, т. е. на информации, которая отражает не объективные факторы, а то, как к ним относятся и их интерпретируют работники (например, средняя зарплата выше рыночной, развита социальная политика, выработаны и применяются объективные критерии оценки работы как основание для начисления зарплаты), то надо менять не эту систему, а отношение людей к мотивационной политике компании

Шаг 3. ЦЕЛЬ

Согласовать систему мотивации с интересами работников

Шаг 4. ВЕРОЯТНОЕ РЕШЕНИЕ

Вариант 1, типичный. Продумать, что мы должны поменять в системе мотивации, чтобы она устраивала персонал (стереотип «видения только предметного поля»)

Вариант 2, не столь очевидный, но не менее полезный. Как поменять отношение персонала к системе мотивации, чтобы она стала его устраивать? Здесь объектом управления и будет выступать отношение

Шаг 5. ОБОБЩЕНИЕ

Сравнить варианты, обсудить выбор клиента и возможные риски

Рис. 23. Модель профконсультирования руководителя в связи со стереотипом 2

Стереотип 3. «Два в одном». Этот стереотип может быть отнесен скорее к социальному, чем к профессиональному. Однако он тесно увязан с очень важной управленческой задачей – определением и расстановкой приоритетов в тех управленческих ситуациях, где менеджер имеет дело с ограниченным ресурсом (будь то время, люди, информация и проч.). В самом запросе руководителя в такой ситуации прослеживается надежда на то, что кто-то подскажет, как можно «убить двух зайцев», например, и сохранить хорошие отношения, а также отстоять свою точку зрения. Такой поиск чудесного эликсира или «волшебной таблетки» приводит руководителей к консультантам в надежде на то, что те знают особенные рецепты решения таких проблем, где на самом деле ради какого-то результата надо чем-то поступиться. Видоизмененный стереотип встречается там, когда ищут решение в тайной надежде, что можно решить проблему, в принципе ничего не делая. В сущности, эта позиция звучит так: «Как бы исхитриться, чтобы и не делать, и оставаться в шоколаде?». Разочарование приходит, когда руководитель понимает, что решение проблемы потребует определенных действий с его стороны, что проблема решится, если руководитель просто будет ее решать (рис. 24).

Что можно наблюдать в результате (или чем руководители расплачиваются за этот стереотип): а) разочарование от результатов консультации, поскольку так и не были произнесены «волшебные рецепты»; б) просто неделание того, что должно быть сделано в призрачной надежде, что когда-нибудь найдется способ саморазрешения проблемы.

Задачи профконсультанта: 1) помочь руководителю определить свои предпочтения и расставить приоритеты; 2) сформировать у руководителя готовность не только прикладывать усилия к достижению поставленных целей, но и чем-то жертвовать (временем, удовольствиями, деньгами) для их достижения.

Стереотип 4. «Ограниченная рациональность». Суть этого стереотипа в том, что руководитель использует слабо ориентированный на закон выгоды, внутренне не сбалансированный репертуар действий (рис. 25).

<p>ПРИМЕР. Клиент: «Каждый раз, когда я выслушиваю несправедливые замечания своего шефа, я сталкиваюсь с проблемой: что делать? Как объяснить ему его неправоту? Я понимаю, что если я начну возражать, то испорчу отношения с руководством окончательно и бесповоротно. Что вы мне посоветуете?»</p>	
<p>Шаг 1. СТРУКТУРИРОВАНИЕ</p>	
<p>Шаг 2. ПРОБЛЕМА</p>	<p>Необходимость сделать выбор из вариантов, каждый из которых заключает в себе заведомые негативные последствия</p>
<p>Шаг 3. ЦЕЛЬ</p>	<p>1. Определиться с выбором. 2. Научиться отстаивать свою позицию или 3. Адаптироваться к данному типу профессионального взаимодействия</p>
<p>Шаг 4. ВЕРОЯТНОЕ РЕШЕНИЕ</p>	
<p>Вариант 1. Освоить навыки настойчивого поведения и умение отказывать</p>	<p>Вариант 2. Освоить навыки приспособительного поведения (поллиативный коупинг)</p>
<p>Шаг 5. ОБОБЩЕНИЕ</p>	<p>Сравнить варианты, обсудить выбор клиента и возможные риски.</p>

Рис. 24. Модель профконсультирования руководителя в связи со стереотипом 3

Что можно наблюдать в результате (или чем руководители расплачиваются за этот стереотип): а) доминирование явной или скрытой агрессии в деловых отношениях; б) ориентацию на краткосрочное и немедленное получение выгоды в ущерб открывающимся перспективам (упущенная выгода); в) пренебрежение возможностью улучшить результаты; г) отношения с конкурентами строятся на принципах конкуренции: возможности стратегических альянсов не используются.

Задачи профконсультанта: 1. На уровне психологических механизмов, определяющих наше поведение, преодолеть этот стереотип можно, если: а) помочь руководителю сосредоточиться на рациональных приемах сопоставления и сравнения; б) научить его ограничивать свое эмоциональное отношение к проблеме и ее участникам. 2. Оценивая ситуацию, следует продумать, какой именно объект

<p>ПРИМЕР. Клиент: «В одной учебной группе со мной оказался один из основных моих конкурентов. Мы оба руководим крупными рекламными компаниями. Оба пришли в Президентскую программу. Будем, как я понимаю, учиться одному и тому же целый год. Это, с одной стороны, конечно, интересно – посмотреть вблизи на конкурента, но, с другой стороны, проблема: мы ведь в будущем одни и те же подходы будем использовать в своей практике».</p>	
<p>Шаг 1. СТРУКТУРИРОВАНИЕ</p>	
<p>Шаг 2. ПРОБЛЕМА</p>	<p>Ограниченная рациональность: клиент видит только один вариант отношений – конкуренцию</p>
<p>Шаг 3. ЦЕЛЬ</p>	<p>Подобрать вариант взаимовыгодного развития отношений</p>
<p>Шаг 4. ВЕРОЯТНОЕ РЕШЕНИЕ</p>	<p>Стратегическое партнерство</p>
<p>Шаг 5. ОБОБЩЕНИЕ</p>	<p>Обсудить выбор клиента и возможные риски</p>

Рис. 25. Модель профконсультирования руководителя в связи со стереотипом 4

выбрать для сравнения. Задать самому себе вопросы: что вы могли получить и не получили (вероятное будущее и реальное настоящее) или что у вас было и что имеется теперь (реальное прошлое и реальное настоящее)? 3. Делая выбор, касающийся также и партнера, научите руководителя оценивать «полезность – неполезность» этого выбора для себя, а не «полезность – неполезность» выбора для партнера.

Логическим продолжением этого стереотипа является стереотипное управленческое решение, связанное с тенденцией руководителей к слабому отслеживанию динамики отношений между объектами. Суть в том, что мы не прогнозируем изменения в отношениях (в том числе между нами и другими людьми).

Что можно наблюдать в результате (или чем руководители расплачиваются за это): а) не договариваются с партнером, как будут делить совместную собственность, если совместный бизнес не сложится; б) не определяют сроки выполнения административных полномочий или сроки пребывания на одном рабочем месте; в) нет прогноза изменений на рынке труда в связи с демографической си-

туацией; г) неумение и неготовность пересматривать «стоимость» сотрудника в связи со сроками его пребывания в организации. В ловушку стереотипа попадают потому, что не хотят мыслить дискретно, т. е. конкретными календарными сроками, составлять благоприятный и, главное, неблагоприятный прогноз на определенный период, заглядывая вперед, видеть вероятные проблемы. В отличие от самореализующегося пророчества, превентивное осмысление возможной неудачи – конструктивная вещь. Превентивное означает опережающее. Однако, планируя, мы, как правило, не только не рассматриваем вероятность неблагоприятного развития событий, но и не просчитываем своих действий на такой случай (рис. 26).

<p>ПРИМЕР. Клиент: «Мы устали работать как “кузница кадров”. Принимаем на работу молодых и энергичных менеджеров по продажам. Обучаем их нашему ассортименту практически с нуля, помогаем построить клиентскую сеть и развивать клиентскую базу. А они вырастают и уходят. Не хотят оставаться работать на старых условиях, требуют изменения системы вознаграждения. Но для нас это невозможно, потому что данное рабочее место и не стоит больше, чем мы платим...» (из рассказов менеджера по персоналу фармацевтической компании).</p>	
<p>Шаг 1. СТРУКТУРИРОВАНИЕ</p>	
<p>Шаг 2. ПРОБЛЕМА</p>	<p>Текущая текучесть кадров</p>
<p>Шаг 3. ЦЕЛЬ</p>	<p>Подобрать механизм превентивного поведения организации с новыми сотрудниками, позволяющий минимизировать урон от текучести кадров</p>
<p>Шаг 4. ВЕРОЯТНОЕ РЕШЕНИЕ</p>	<p>Обсуждать с каждым новым сотрудником срок, период, в течение которого трудовые отношения будут строиться именно таким образом. Оставить за ним право стать за этот период другим и право на решение о прекращении отношений. Установить оптимальные сроки пребывания на одном рабочем месте и разработать схему оперативной замены уволившегося сотрудника</p>
<p>Шаг 5. ОБОБЩЕНИЕ</p>	<p>Обсудить возможные риски</p>

Рис. 26. Модель профконсультирования руководителя в связи со стереотипом 4

Задачи профконсультанта: 1) научить руководителя отделять превентивное осмысление возможных неудач от самореализующегося пророчества, планировать и учитывать развитие связей, составлять прогноз изменений в отношениях и взаимодействии; 2) обсудить стратегию поведения, если велика вероятность разрыва сотрудничества, по возможности заранее обсудить, какими должны быть действия сторон в случае такого исхода; 3) сформировать установки на обсуждение срока, периода, в течение которого отношения (или партнерство, или сотрудничество, словом длительное взаимодействие) будут строиться именно таким образом (наставник – ученик, партнер – партнер, руководитель – работник, наемный топ-менеджер – собственник); 4) помочь оставить за каждым участником право стать за этот период сотрудничества (взаимодействия) другим и право на решение о прекращении отношений. Это и есть превентивное осмысление возможной неудачи развития отношений. Но на старте, как правило, люди увлечены объединяющей их идеей и совместной целью, и им кажется, что так будет всегда. Как будто человек не развивающаяся и непрерывно меняющаяся система, а нечто раз и навсегда застывшее и изменений от него ждать не придется; 5) самореализующееся пророчество всерьез может подвести, поэтому очень важно, чтобы, обсудив совместную деятельность и продумав возможные модели в случае, если «ну, не получилось у нас...», настроить руководителя только на успех, на достижение задуманного.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Занятие 1

Сопровождение карьеры

Задание. 1) Провести интервью с любым специалистом на тему его отношений с непосредственным руководителем. Цель интервью – выяснить роль и влияние непосредственного руководителя на карьеру своего подчиненного, ожидания подчиненного относительно такого влияния и поддержки руководителем его карьеры и профессионального роста, возможности партнерства в этом направлении. Оформить результаты интервью в виде протокола.

2) На аудиторном занятии обсудить проблемы, возможные конфликтные ситуации в социальном партнерстве «руководитель – подчиненный», возможные пути их решения, возможности такого партнерства, ожидания подчиненного.

Занятие 2

Метод кейс-стади

Задание. Познакомиться с одним из современных методов внутрифирменного обучения – методом конкретных ситуаций (кейс-стади, или гарвардский метод), заключающимся в групповом обсуждении и разборе конкретных профессиональных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т. д. и где возможна и нормальна многовариантность решения одной и той же ситуации. С этой целью необходимо подобрать из учебников и пособий по управлению персоналом несколько ситуаций для обсуждения в группе; подготовить задание группе; организовать обсуждение; подвести итоги и провести анализ занятия. Занятие проводится поочередно парами студентов в подгруппах по 6–7 человек. На работу каждой пары (с одним «кейсом») отводится 20 минут.

Занятие 3

Анализ практической ситуации

Задание. Проанализировать представленные ниже ситуации и разработать схему индивидуальной профконсультации для каждой ситуации.

Ситуация 1

Компания, в которой работает сотрудник, его вполне устраивает, есть много плюсов (престиж компании, коллектив, месторасположение и т. п.). Сотрудник разработал свой стратегический план развития карьеры. По его мнению, наступил период перехода его на следующую ступень развития (кризис перерастания своей профессиональной роли). Причем он согласен на постепенный переход, т. е., выполняя свои прежние трудовые обязанности, постепенно начинать выполнять новые функции. Сотрудник поговорил с руководителем, но не нашел поддержки. Руководитель пояснил, что все

должностные обязанности четко распределены между сотрудниками, все хорошо справляются со своими обязанностями. Руководитель также хочет видеть сотрудника на прежнем месте, аргументируя это тем, что он доволен его работой и что его обязанности никому передавать, так как ни расширения штата, ни каких-либо перемещений внутри отдела не предусматривается. Свои полномочия руководитель делегировать тоже не желает. Как поступить сотруднику – выждать, когда что-либо изменится в коллективе, при этом временно отодвигая свой план развития на будущее, либо рискнуть и, оставив компанию, заняться поиском других путей самореализации и саморазвития?

Ситуация 2

Мой практический опыт работы в трех организациях показывает, что значительного карьерного роста легче достичь, проработав в компании не менее 3 лет. Однако за это время работа мне приедается, становится рутинной и скучной. Как выход из этой ситуации я вижу основание собственного дела, поскольку процесс создания и руководства собственной компанией предполагает огромное разнообразие людей и ситуаций, с которыми придется сталкиваться. Меня, как человека очень активного, это устраивает. Правильно ли я вижу выход из ситуации?

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Задание.

1) Подготовить протокол профконсультации успешного профессионала по вопросам его карьерного роста согласно пятишаговой модели.

2) Используя подготовленный протокол профконсультации, провести индивидуальную профконсультацию клиента.

3) Представить результаты письменно.

4) Обсудить допущенные ошибки.

5) Дать оценку логике консультации.

6) Определить фокус в консультации.

7) Предложить рекомендации по улучшению проведенной профконсультационной работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Андрюшин В.* Синдром нерешительности руководителя / В. Андрюшин, Н. Трифильцева // *Top-Manager*. – 2006. – Ноябрь. – С. 38–42.
- Антология организационной психологии / под ред. М. Барри Стоу. – М., 2005. – 712 с.
- Вэттен Д. А.* Развитие навыков менеджмента / Д. А. Вэттен, К. С. Кмерон. – СПб., 2004. – 672 с.
- Гибсон Дж. Л.* Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли-мл. – М., 2000. – 662 с.
- Гончаров В. В.* Руководство для высшего управленческого персонала в XXI веке : в 4 т. / В. В. Гончаров. – М., 2006.
- Исмагилова Ф. С.* Стереотипы мышления менеджера / Ф. С. Исмагилова // *Harvard Business Rev.* (Россия). – 2008. – Янв. – февр. – С. 52–62.
- Исмагилова Ф.* Опыт в нагрузку / Ф. Исмагилова // *Ibid.* – 2010. – Март. – С. 75–81.
- Канеман Д.* Рациональный выбор, ценности и фреймы / Д. Канеман, А. Тверски // *Психол. журн.* – 2003. – Т. 24, № 4. – С. 31–42.
- Клейнер Г.* Психология иррационального выбора / Г. Клейнер // *Top-Manager*. – 2006. – Ноябрь. – С. 56–59.
- Красовский Ю. Д.* Сценарии организационного консультирования : учеб. пособие / Ю. Д. Красовский. – М., 2000. – 366 с.
- Психология возрастных кризисов : хрестоматия* / сост. К. В. Сельченок. – Минск ; М., 2002. – 560 с.
- Сулл Д.* Возрождение сильнейших: почему хорошие компании терпят неудачи и как выдающиеся менеджеры их возрождают / Д. Сулл. М., 2004. – 214 с.
- Тутов Л. А.* Ограниченная рациональность: проблемы системности определения в междисциплинарном контексте / Л. А. Тутов, А. Е. Шаститко // *Обществ. науки и современность*. – 2005. – № 2. – С. 117–127.
- Халперн Д.* Психология критического мышления / Д. Халперн. – СПб., 2000. – 512 с.
- Doing Is for Thinking! Stereotype Activation by Stereotypic movements* / T. Mussweiler // *Association for Psychological Science*. – 2006. – Vol. 17, № 1. – P. 17–21.
- Newman L. S.* Thought Suppression, Projection, and the Development of Stereotypes / L. S. Newman, L. Tracy, Caldwell, B. Chamberlin, T. Griffin // *Basic and Applied Psychology*. – 2006. – 27(3). – P. 59–266.
- Aarts H.* Social Stereotypes and Automatic Goal Pursuit / H. Aarts, T. Chartrand, R. Custers, U. Danner, G. Dick, V. T. Jefferis., C. M. Cheng // *Social Cognition*. – 2005. – Vol. 23, № 6. – P. 465–490.

Curtis R. C. Believing another likes or dislikes you: Behavior making the beliefs come true / R. C. Curtis, K. Miller // *J. of Personality and Social Psychology*. – 1986. – 51, 284–290.

Tesluk P. Toward an Integrated Model of Work Experience / P. Tesluk, R. Jacobs // *Personnel Psychology*. – 1998. – 51. – P. 321–355.

Глава 6

ПРОФКОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СИТУАЦИИ ПОТЕРИ И ПОИСКА РАБОТЫ

Психологические следствия вынужденной потери работы. Стадии эмоционального переживания безработных. Типология безработных граждан. Типичные ситуации, при которых обязательна профконсультация. Особенности поведения безработных – коутинг. Услуги службы занятости населения. Структура деятельности профконсультанта. Порядок работы профконсультанта с клиентами центра занятости населения. Классификация профконсультационных бесед. Схема профконсультации

Нужно попробовать понять,
что ты сделал сам и что с тобой случилось.

§1. Психологические следствия вынужденной потери работы

Практикой профконсультирования и многочисленными теоретическими исследованиями собрано достаточно доказательств того, что потеря работы вследствие вынужденного увольнения ведет к различным негативным изменениям в поведении и эмоциональных реакциях людей. Так, установлено, что для потерявших работу, как правило, характерно переживание состояния депрессии; снижение чувства удовлетворения жизнью; усиление чувства одиночества и социальной изоляции; потеря ощущения времени, отсутствие распорядка дня; нарастание апатии, пассивности и покорности; преобладание настроений пессимизма и фатализма в отношении к жизни в целом; потеря стремления к упорядоченности в своей жизни; повышение возбудимости, агрессии.

Теряя работу, человек утрачивает возможность удовлетворять свои высшие потребности. К таким потребностям относят, как извест-

но, потребности в самореализации, социальных связях и контактах. Активизируется потребность в безопасности: страшит неизвестность завтрашнего дня, когда нет уверенности в собственных возможностях что-либо изменить, на что-то повлиять и нет чувства жизненной стабильности. Затрудняется реализация потребностей низших уровней: приходится ограничивать себя в средствах, нет возможности реализовать себя в целенаправленной активности. Постепенно, по мере продолжения периода безработицы, нарушается целостность иерархии мотивов. Значимые мотивы (например, забота о своем авторитете, профессиональной компетентности) теряют свою актуальность, менее значимые (например, проблема времяпрепровождения) начинают выступать на первый план. Неудовлетворенность потребностей, нарушение их привычной иерархии вызывают у безработного страдание, неудовольствие, беспокойство, другие отрицательные эмоции (вплоть до открытой агрессии). Потеря работы неизбежно сопровождается изменениями в поведении человека. Наиболее простыми являются изменения, носящие внешний характер и относящиеся, например, к организации дня. У безработного появляется много свободного времени. Режим дня теряет для него свою актуальность: человек может опоздать на встречу, неоправданно долго вести деловую беседу. Подобные действия безработного являются следствием естественной утраты им самоорганизованности, снижения актуальности ориентации во времени.

Французский психолог Лавье, исходя из положения, что эмоциональные переживания оказывают огромное влияние на поведение безработного, предложил типологию переживаний безработных, которая активно используется специалистами французских агентств занятости. Конкретные знания помогают работникам агентств не только лучше понять состояние безработного, но и повысить эффективность воздействия на него. Лавье утверждает, что человек, теряя работу, неизбежно и закономерно проходит определенные стадии переживаний, эмоционального развития. Первая стадия – шок, эмоциональное потрясение. Иногда человек переживает эту стадию, еще не уволившись с предприятия, только узнав о предстоящем увольнении. Во многих случаях это кратковременное состояние сопровождается чувством облегчения: событие, которое давно ожидалось, наконец свершилось, а следовательно закончилась

тягостная неопределенность. Вторая стадия – стадия неприятия действительности. Безработный отказывается верить в то, что с ним случилось. Отказ признать травмирующую действительность тем острее, чем неожиданнее и маловероятнее для человека была потеря работы. Третья стадия – гнев, негодование по поводу того, что произошло. Открытое возмущение безработный может адресовать кому угодно – родственникам, бывшим коллегам, всем, кто его окружает или кто мог хотя бы косвенно стать виновником того, что с ним произошло. Четвертая стадия – депрессия, подавленность, тоска, состояние, близкое к полному отчаянию. Резко снижается волевая регуляция и поисковая активность. Это стадия «ухода в себя», когда безработный примиряется с мыслью об отсутствии перспектив, бесполезности попыток изменить что-либо в жизни, собственной ненужности. Пятая стадия – переоценка ценностей. Здесь, как правило, наблюдаются два варианта развития: 1) переоценка ценностей происходит; 2) переоценки ценностей не происходит. Стадия переоценки ценностей предполагает пересмотр безработным отношения к себе и к ситуации. Это стадия формирования намерений действовать, стремление любыми средствами попытаться изменить ситуацию, вырваться из нее. Если переоценки ценностей не происходит, то ситуация принципиально не меняется. Сохраняется ощущение бесперспективности и собственной ненужности.

Австрийский специалист Л. Пельцман описывает четыре фазы стрессовых состояний в связи с потерей работы, приблизительно схожие со стадиями, выделенными Лавье: состояние неопределенности и шока, субъективное облегчение и конструктивное приспособление к ситуации, утяжеление состояния, беспомощность и примирение со сложившейся ситуацией.

В первой фазе страх и эмоции выступают как факторы риска. В результате человек становится легко подвержен другим неприятностям: болезням, несчастным случаям. Л. Пельцман особо подчеркивает, что патогенным фактором является не сама потеря работы, а длительная угроза того, что это произойдет. Вторая фаза длится 3–4 месяца после потери работы. Причем в начале этой фазы можно наблюдать некоторую эйфорию от наличия свободного времени, наблюдается улучшение состояния здоровья. Третья фаза наступает после 6 месяцев отсутствия работы. В этой фазе происхо-

дит утяжеление состояния, особенно сильно подрывается способность противостоять неприятностям. Четвертая фаза характеризуется не только беспомощностью и примирением со сложившейся ситуацией, но и даже боязнью найти работу.

§2. Особенности поведения безработных

Исследование американских ученых К. Леана и Д. Фельдман показывает, что человек, сталкивающийся лицом к лицу с неопределенностью, угрожающими и разрушительными изменениями в своей жизни, такими, например, как потеря работы, реагирует тремя способами: 1) пытается осмыслить ситуацию на познавательном уровне; 2) воспринимает ситуацию на уровне эмоций, либо впадая в депрессию, либо бросая вызов обстоятельствам; 3) полностью погружается в переживание своей проблемы с последующими физиологическими сдвигами: бессонницей, отсутствием аппетита, пристрастием к алкоголю. Исследователи приходят к выводу, что поведение безработных определяется особенностями их восприятия эмоциональной сферы и физиологических реакций. Все эти факторы характеризуют способность безработного противостоять безработице. Описывая природу коупинга – справляющегося поведения (от англ. *cope* – справляться), авторы выделяют два его вида: проблемно-сфокусированный и симптомно-сфокусированный. Под коупингом они подразумевают активные попытки индивидуумов упорядочить жизнь после того, как они пережили стресс.

При этом они описывают следующие варианты справляющегося поведения: а) проблемно-сфокусированное – попытки изменить окружающую обстановку посредством устранения самого источника стресса. Примером такого поведения может служить поиск работы или обучение новой профессии; б) симптомно-сфокусированное – связано с усилиями, направленными на то, чтобы уменьшить уровень депрессии или чувство одиночества, вызванные потерей работы. Примером является объединение в группы социальной поддержки, получение пособия, пользование льготами, полагающимися безработному. Кроме этих двух видов справляющегося поведения авторы очень условно описывают еще один вид – паллиативный

коупинг. Этим термином они обозначают такую активность, которая направлена на ослабление негативных реакций в связи с потерей работы, но не на изменение ситуации как таковой. Безработные могут использовать различные психологические защитные механизмы, чтобы подавлять чувства, вызванные увольнением, или пытаться отвлечься от реальности с помощью, например, алкоголя или наркотиков. К сожалению, эти люди довольно часто используют паллиативный коупинг, несмотря на то что он мало помогает в решении проблем и, более того, лишает их энергии и желания найти работу.

В современной психологической науке хорошо известна теория приобретенной (заученной) беспомощности. Согласно этой теории индивид, попадающий в ситуацию, в которой события не поддаются контролю с его стороны, постепенно приходит к полному отказу от попыток воздействовать на нее, от поисков средств, которые позволили бы ему изменить ситуацию. Такое поведение сохраняется даже тогда, когда налицо возможные изменения в ситуации, причем такие, которые делают ее управляемой со стороны индивида. По сути, выяснилось, что индивида можно «научить» быть беспомощным.

Внешние обстоятельства обуславливают постепенную потерю интереса человека к поиску средств изменения неблагоприятной для него ситуации. Собственный опыт учит: твои усилия слишком мало влияют на улучшение ситуации. Человек видит, что свою жизнь он больше не контролирует, и становится перед задачей, кому приписать ответственность за не контролируемые им события. К. Леана и Д. Фельдман описывают и обосновывают следующую закономерность: чем тяжелее ощущают люди увольнение, тем меньше их уверенность в обратимости ситуации и в возможности получить работу; чем больше они видят причины своей безработицы во внешних обстоятельствах, тем пассивнее они становятся. Кроме того, если стадийные модели безработицы верны, чувство беспомощности должно со временем возрастать. Чем дольше личность находится без работы, тем больше она будет рассматривать потерю работы как необратимую. А это, в свою очередь, будет соответствующим образом окрашивать чувства и поведение человека.

Проводя исследование среди безработных в Питтсбурге и Флориде, К. Леана и Д. Фильдман проверили взаимосвязь между периодом времени, в течение которого люди были без работы, и тем, как они воспринимают причины потери работы и возможность обратимости своего статуса, а также интенсивностью их переживаний. По существу, авторы обратились к категории опыта, исследуя зависимость восприятия человеком ситуации от длительности его опыта пребывания в качестве безработного. Ими было установлено, что от длительности опыта зависит только оценка безработным обратимости своего статуса, т. е. возможности вновь стать занятым. Чем дольше индивидуумы, по мнению исследователей, находятся без работы, тем менее обратимой они считают сложившуюся ситуацию и, следовательно, тем ниже оценивают свою способность восстановить сравнимую с прошлой занятость. Зависимость интенсивности переживаний и восприятия причинности от опыта безработицы ими установлена не была.

§3. Типология безработных граждан

В зависимости от уровня активности и самостоятельности безработных можно условно разделить на четыре типа.

Безработные первого типа не нуждаются в услугах службы занятости. Они полностью самостоятельны и сохраняют способность быстро справиться с ситуацией и найти подходящую работу. Как правило, это специалисты, которые хорошо владеют несколькими профессиями или специальностями, имеют разнообразный опыт работы и потому достаточно конкурентоспособны на рынке труда. Они могут даже не регистрироваться в центре занятости.

Безработные второго типа, как правило, обязательно регистрируются в центре занятости, стремясь максимально использовать все предлагаемые им услуги. Они самостоятельно принимают решения о том, какая работа является для них наиболее подходящей. Как правило, их профессиональные планы достаточно адекватны и обоснованны, в результате безработные этого типа сравнительно быстро трудоустраиваются.

Безработные третьего типа долго и болезненно переживают потерю работы. Длительное время они заняты именно своими переживаниями, а не поиском нового места работы. Только по истечении года наступает стадия переоценки ценностей, и при помощи социально-реабилитационных программ безработный может принять решение об изменении своей профессиональной ситуации.

Безработные четвертого типа – люди, для которых потеря работы неизбежно оборачивается глубокими, необратимыми социальными потерями в остальных сферах жизни. Это потенциальные алкоголики, наркоманы, социально опустившиеся элементы, для которых потеря работы становится провокационным толчком к неблагоприятным личностным сдвигам. Во многих странах для таких категорий лиц существует хорошо разработанная, как правило государственная, система социальной реабилитации. В нашей службе занятости имеют место только отдельные курсы или ассоциации, где ведется работа с этой категорией безработных. Службе занятости взаимодействовать с подобными людьми сложно, так как сотрудники службы нередко оказываются не готовы к работе с такой сложной категорией населения. Работа подобного плана требует не только специальной подготовки, но и опыта.

Наиболее типичны следующие ситуации, при которых профконсультация для безработного является обязательной:

1. У безработного гражданина нет профессии.
2. Безработный относится к категории выпускников школ-интернатов и подростков, имеющих низкий образовательный уровень.
3. Для безработного нет вакансии.
4. Безработный желает сменить профессию и стоит перед проблемой выбора новой специальности.
5. Безработный взволнован, подавлен, расстроен, находится в стрессовом состоянии.
6. Поведение безработного во время приема является конфликтным.
7. У безработного неадекватная самооценка (завышенная или заниженная).
8. Безработный нуждается в более полном обсуждении своих проблем («выслушайте меня», «смогу ли я»).

9. Безработный не имеет четкого и надежного плана поиска работы.

10. Безработный не умеет вести себя с работодателем при найме на работу.

11. Безработный плохо разбирается в информации о профессиях и рынке труда.

12. У безработного заканчивается срок выдачи пособия.

13. Безработный – это лицо, демобилизовавшееся из армии.

14. Безработный – лицо, вернувшееся из мест лишения свободы.

15. Безработный длительное время проработал на одном месте и попал под сокращение штатов.

16. Безработный отказался от предлагаемой ему подходящей работы.

17. При формировании групп на переобучение.

18. При организации молодежной практики.

§4. Порядок работы профконсультанта с клиентами центра занятости населения

Профконсультирование в центре занятости населения является специальной деятельностью, задача которой – оказание содействия клиенту центра в решении проблемы индивидуальной занятости с учетом его способностей и реальной ситуации на рынке труда. Задача профконсультанта – содействие клиенту в решении проблем, связанных с подбором, поиском подходящей профессиональной деятельности, определением профиля необходимого профессионального обучения и трудоустройства. Основными функциями профконсультанта являются: а) профинформация, б) профотбор, в) организационно-методическая работа, г) профконсультирование, д) психологическая поддержка.

Цель профинформационной работы – организация максимального информирования клиентов службы занятости населения о профессиях вообще и рынке профессий в регионе. Такие сведения включают в себя характеристику структуры региональной потребности в кадрах в настоящее время и на перспективу; социально-демографических особенностей города, области, района и особенностей формирования в нем трудовых ресурсов; описание профиля про-

фессиональных учебных заведений; содержательную характеристику профессий, пользующихся спросом на рынке труда.

Функция профинформирования включает: а) создание информационного банка профессиографических сведений (сведения об учебных заведениях, профессиограммы и т. п.); б) информационно-стендовую работу (внутри центра занятости); в) внешнюю информационно-рекламную работу (на радио, в прессе); г) выступления на городских, районных, областных совещаниях, конференциях по вопросам профориентации.

Целью профотбора (профподбора) является установление оптимального соответствия между профессионально важными качествами клиента и требованиями, предъявляемыми на конкретном рабочем месте. Профотбор (профподбор) включает: 1) профдиагностику индивидуально-психологических особенностей; 2) оценку соответствия индивидуальных качеств требованиям конкретной профессии (специальности); 3) принятие решения о профессиональной пригодности.

В организационно-методической работе можно выделить следующие направления: а) овладение необходимым банком психодиагностических средств; б) пополнение и обновление психодиагностического инструментария; в) повышение квалификации в области профориентации.

Профконсультирование является основным направлением работы профконсультанта и заключается в согласовании индивидуальных желаний клиента, его психологических особенностей и представлений о спросе на профессию с реальной ситуацией на рынке труда.

Вряд ли необходимо искать дополнительные аргументы для обоснования того, что человек, оказавшийся безработным не по своей воле, нуждается в поддержке. Однако если механизм социальной поддержки сегодня более или менее отлажен, то в отношении содержания психологической поддержки существуют разногласия. Его интерпретируют в самом широком спектре – от психотерапевтического вмешательства до простого доброжелательного участия.

На наш взгляд, в социальном опыте уже есть удачное решение, по аналогии с которым можно эффективно решить проблему содержания психологической поддержки в социальной работе. Мы имеем в виду первую медицинскую доврачебную помощь пострадавшему.

Первая помощь предполагает простейшие, срочные и целесообразные мероприятия для спасения жизни человека и для предупреждения осложнений при несчастном случае, повреждении или внезапном заболевании, проводимые до прибытия медработника на место происшествия или доставки пострадавшего в лечебное учреждение. Приемам оказания первой помощи обучают спортивных тренеров, работников ГИБДД, пожарных и т. д. Не имея медицинской подготовки, эти люди тем не менее успешно оказывают доврачебную помощь в экстремальной ситуации, и нередко именно их действия становятся решающими для сохранения жизни пострадавшего.

Так же как кровеносные сосуды, пронизывая тело человека, обеспечивают его жизнедеятельность, психологическая поддержка, пронизывая деятельность социального работника, обеспечивает ее эффективность. Кровеносные сосуды являются органической частью сердечно-сосудистой системы. Психологическая поддержка также не пакет разрозненных методов и приемов, а стройная единая целесообразная система мер и приемов психологической помощи лицу, оказавшемуся в ситуации профессионального кризиса или потери работы. Рассмотрим теперь психологическую поддержку как профессиональную функцию социального работника службы занятости. Содержание этой функции напрямую определяется теми профессиональными задачами, которые стоят перед работником. Задачи психологической поддержки отражены в табл. 14.

Законом о занятости предусмотрено оказание безработным гражданам психологической поддержки. Если рассматривать ее как один из видов психологической помощи, то становится очевидным, что она занимает место между консультированием и обычным доброжелательным участием. Психологическая поддержка должна быть направлена на преодоление отрицательных эмоциональных состояний, изменение актуальных смысловых отношений и переформирование, насколько это возможно, мотивационно-потребностной сферы личности как субъекта профессионального опыта. Цель психологической поддержки – побудить личность к проявлению максимальной активности в попытках восстановить занятость и собственное душевное благополучие, повысить эффективность этих попыток, сформировать адекватное отношение к реальности, своему профессиональному прошлому и будущему.

**Задачи психологической поддержки безработных
как функции социального работника
в зависимости от его специализации**

Специализация	Функции социального работника
Профконсультант	Формирование уверенности в своей способности справиться с трудностями поиска работы. Формирование установки на поиск работы. Формирование или активизация навыков эмоциональной и волевой саморегуляции. Анализ и активизация профессиональных потребностей и мотивов
Специалист по профобучению	Формирование готовности к преодолению трудностей в профессиональном обучении. Активизация познавательных мотивов. Активизация психических функций, обеспечивающих познавательную деятельность
Специалист по трудоустройству	Создание атмосферы благожелательности и взаимодействия. Активное слушание и сочувствие
Психолог-консультант	Формирование адекватной самооценки. Формирование установки на поведение преодоления. Устранение или ослабление скрытого эмоционального неблагополучия. Формирование эффективных форм поведения преодоления

Очень важно, чтобы психологическая поддержка, которую оказывает социальный работник, с одной стороны, была выдержана строго в пределах его профессиональной компетенции, а с другой – опиралась на хорошо усвоенные профессиональные психологические приемы и техники и не подменялась интуицией и здравым смыслом.

**§5. Методика индивидуальной профконсультации
в ситуации потери и поиска работы**

Общая схема профконсультации. В разработках по проблемам профориентации преимущественно описывается методика проведения профессиональной консультации школьников, но при всей

специфике, которая продиктована особенностями юношеского возраста и периода оптации, можно выделить некоторые общие закономерные составляющие профконсультации взрослого. В специальной литературе, адресованной специалистам службы занятости, также представлено многообразие форм и структур профконсультации безработного.

Общая схема профконсультирования в ситуации потери и поиска работы может быть такой:

- 1) выявление профессиональных интересов и склонностей;
- 2) диагностика профессиональных способностей и определение профпригодности к разным видам деятельности;
- 3) оценка мотивации профессионального самоопределения;
- 4) согласование уровня профессиональных притязаний с возможностями и требованиями рынка;
- 5) выявление, корректировка или формирование профессионального плана.

Профконсультационная работа может носить индивидуальный или групповой характер и проводиться непосредственно в центре занятости, на предприятиях, в учебных заведениях. Профконсультирование может осуществляться в форме беседы, диагностической процедуры, групповых встреч, а также социально-адаптационных программ. Профконсультационные беседы подразделяют на следующие виды: а) профинформационная первичная ознакомительная беседа; б) профконсультационная вторичная углубленная беседа с элементами наблюдения, анкетирования и опроса; в) полная профконсультационно-ориентированная беседа, включающая весь арсенал психодиагностических методов и средств; г) профконсультационно-коррекционная беседа, содержащая рекомендации по проведению тренинговых, коррекционных и терапевтических процедур.

Первичная ознакомительная беседа. Примерный алгоритм проведения профинформационной первичной ознакомительной беседы содержит следующий порядок действий:

- 1) установление контакта с клиентом;
- 2) выяснение проблемы клиента;
- 3) выявление профессиональной квалификации клиента;

- 4) определение профессиональных интересов и склонностей клиента;
- 5) ориентация в состоянии здоровья клиента;
- 6) информирование о ситуации на рынке труда;
- 7) информирование об имеющихся вакансиях;
- 8) информирование о возможном профобучении;
- 9) проведение экспресс-диагностики;
- 10) составление совместно с клиентом первичного профессионального плана;
- 11) в случае необходимости принятие решения о проведении углубленной профдиагностики;
- 12) подготовка заключения по результатам консультации, заполнение регистрационной карточки персонального учета гражданина, ищущего работу.

Эффективность профконсультации определяется не только глубиной проработанности поставленных профконсультационных задач, но и характером взаимодействия профконсультанта с клиентом. Чем выше активность клиента, его самостоятельность и инициативность, чем больше усилий он вкладывает в решение своей проблемы, тем выше его идентификация с выработанным профессиональным планом и принятыми решениями и, как следствие, выше вероятность того, что принятые решения действительно будут реализованы.

Классификация задач профконсультации. Все задачи, которые решаются в ходе профконсультации, могут быть условно объединены в четыре группы: 1) информационно-справочные, просветительские; 2) диагностические (задачи самопознания); 3) психологическая (морально-эмоциональная) поддержка; 4) помощь в выборе, принятии решения относительно профессионального самоопределения.

По глубине проработанности условно выделяют три уровня решения задач: 1) пассивная позиция клиента (проблема решается вместо него, а не вместе с ним); 2) совместное с клиентом решение проблемы (степень активности клиента в процессе профконсультации достаточно высока); 3) самостоятельные и осознанные действия клиента по решению своей проблемы, когда он решает ее сам,

опираясь лишь на информационную и ориентирующую поддержку профконсультанта.

§6. Технология работы профконсультанта центра занятости населения

Социально-адаптационные программы в службе занятости.
В практике социальной работы широко распространены разработка и использование социально-адаптационных программ, позволяющих вовлечь в социальную и профессиональную среду людей, которым по каким-либо причинам сложно включиться в деятельность или сообщество. Такие программы помогают, в частности, женщинам после длительного перерыва в связи с рождением ребенка и уходом за ним быстрее вернуться к прежней деятельности, адаптироваться к ней. Подобные программы созданы для поддержки лиц, долгое время страдавших алкоголизмом или наркоманией, прошедших курс лечения и теперь заново возвращающихся в общество.

Социально-адаптационные программы сегодня прочно вошли в практику работы службы занятости. Они имеют профессионально-адаптационное содержание и направлены на достижение следующих целей: помочь безработному справиться со своими переживаниями в связи с потерей работы, включив его в социальную группу; сформировать у безработного необходимые навыки поиска работы; поддерживать его активность и инициативу, направленные на преодоление сложившейся ситуации безработицы; предупредить возможные негативные следствия пребывания в статусе безработного («заученная беспомощность», свывкание с ситуацией, агрессивность, снижение самооценки и т. п.).

Среди программ, получивших распространение в центрах занятости, наиболее популярны такие, как «Клуб ищущих работу», «Новый старт», «Технологическая сессия». Например, цель программы «Новый старт» – помочь человеку, лишившемуся работы, сделать новые для него шаги, которые позволили бы ему изменить свою жизненную ситуацию. Такие программы в принципе направлены на то, чтобы поощрять участников к самостоятельным шагам.

Социально-адаптационные программы обычно проводятся профконсультантом либо психологом центра занятости. По своей сути работа в качестве ведущего этих программ сходна с деятельностью тренера, который проводит психологический тренинг. Поэтому здесь требуются навыки организации групповой работы. Основным отличием социально-адаптационных программ от психологического тренинга является то, что в программе идет интенсивное обучение приемам и навыкам эффективного социального поведения, тогда как тренинг преимущественно направлен на активизацию глубокой внутренней работы участников, побуждает их к рефлексивному осмыслению себя. По этой причине работа в программах ближе к методу группового консультирования, когда на ведущего программы возлагаются функции соблюдения стандартных рекомендаций, осуществления обучения поэтапным методом, поэтапно и подчинения всего рабочего процесса решению конкретной социальной задачи.

Клуб ищущих работу. Основная установка клуба ищущих работу заключается в том, что для каждого из его участников, желающих получить работу, существует возможность трудоустройства. На любом этапе работы клуба сохраняется конструктивный подход к проблеме обеспечения занятости. Философия клуба построена на нескольких достаточно простых, но очень эффективных установках:

1. Некоторым людям не удалось найти работу только потому, что они не смогли обнаружить имеющиеся вакансии или представить себя в нужном свете.
2. Поиск рабочего места – это тоже работа, занятие, которому можно и следует научиться.
3. Люди приходят в клуб, чтобы работать, и их работа заключается в поиске рабочего места.
4. Следует ежедневно самостоятельно находить и пытаться использовать максимальное количество потенциальных возможностей для трудоустройства (рекомендуемая норма – 10 таких возможностей).
5. Работа в конечном итоге найдется для всех, кто будет настойчиво стремиться к поставленной цели.

Клуб показывает участникам, где и как нужно искать работу (включая предоставление информации о большом числе вакансий, которые никогда нигде не рекламируются), укрепляя их уверенность в себе и прививая практические навыки презентации, т. е. умения преподнести себя. Учебный курс может состоять из 9 занятий и длиться около месяца. Каждое занятие обычно продолжается около трех часов с 10–15-минутными перерывами. Результаты действий участников клуба заносятся на специальный стенд.

Каждая группа участников клуба работает по типовой программе: определение целей трудоустройства, самооценка, подача заявлений о трудоустройстве на рекламируемые вакантные места, «свободный» поиск работы, техника собеседования с работодателем. Клуб ищущих работу выполняет свою задачу в том случае, если ему удастся добиться изменений к лучшему в деятельности его участников, связанной с различными аспектами трудоустройства: способами поиска вакансий; определением общего числа вакансий, на получение которых претендуют участники клуба; формированием их представлений относительно того, что они могут предложить потенциальному работодателю; формами письменного и телефонного обращения к работодателям; способами поведения в ходе собеседования с работодателем.

Подход, предлагаемый клубом, заключается в том, что вся деятельность, связанная с поиском работы, разбивается на отдельные составляющие, а затем идет последовательное обучение необходимым навыкам. Соответственно занятия в клубе проводятся по следующим темам:

1. Составление автобиографии.
2. Поиск возможностей для трудоустройства.
3. Техника разговоров по телефону.
4. Подготовка писем и посещение фирмы-нанимателя.
5. Собеседование с работодателем.
6. Начало работы.
7. Как сохранить работу.

Обучение осуществляется по следующей схеме: а) демонстрация необходимых приемов; б) практическая отработка этих приемов; в) осуществление реальных контактов с работодателями. Задача клуба – помочь его участникам получить подходящую работу

в самое короткое время. Задача руководителя – обучение участников навыкам поиска работы и формирование у них установки на собственные активные действия по поиску работы.

По завершении обучения участники клуба должны проводить все время в ресурсном центре. Ресурсный центр – спланированный по современным стандартам офис, в котором есть все необходимое для самостоятельного поиска работы. С каждым участником клуба согласовывается план его действий, в котором должно быть отражено, на какие возможности трудоустройства следует ориентироваться безработному, из каких источников он будет черпать информацию и какие подходы применять к поиску работы, устранению и предупреждению возможных ошибок. Безработным оказывается поддержка в течение всего времени работы в ресурсном центре. В процессе работы в клубе становится очевидным, что некоторые из его участников должны поработать над своими профессиональными возможностями особо, чтобы получить ту работу, на которую они рассчитывают. Эти безработные должны быть включены в другие специальные программы (возможно, в программу «Новый старт»), или для них необходимо организовать собеседование со специалистом по профобучению.

Психологическая поддержка в профобучении. В театре для того, чтобы зритель настроился на спектакль, обязательно звучит увертюра. Она создает у человека такое душевное состояние, пребывая в котором он сможет адекватно воспринимать тот поток информации, который польется на него со сцены. Все восприятие человека, его эмоциональный настрой, внимание организуются увертюрой в единое целое. Своя, особая увертюра, настраивающая на определенное мировосприятие, и желательна, и необходима в ситуации включения взрослого в не совсем привычное для него профессиональное обучение. Психологическая поддержка в профобучении и есть та самая увертюра, которая призвана настроить психику человека на целенаправленную активность в процессе профобучения. Но кто же будет исполнителем этой увертюры и каким должно быть ее содержание, если преподаватели подобными проблемами не занимаются, считая, что это не их профессиональная задача?

Обучение – целенаправленное активное взаимодействие обучающего и обучаемого, в результате которого у обучаемого формируются определенные знания, умения и навыки. Поэтому обеспечить эффективность обучения можно, оптимизировав не только деятельность педагога, но и учебную деятельность обучаемого. Чем выше его готовность к обучению, тем лучше, качественнее его умение учиться, тем эффективнее обучение. Хорошо известно, что в первые школьные годы очень важно сформировать у школьника именно умение учиться. В профессиональном обучении тот, кто обучает, не будет формировать это умение, он связан своей учебной программой и у него другая задача: научить конкретным приемам профессиональной деятельности.

Помощь людям, которым предстоит обучаться, остается актуальной. Если мы хотим сделать обучение эффективным, надо обеспечить встречную активность обучаемого, которая предстает как система умений учиться. Эта система у взрослых построена иначе, чем у детей, у многих взрослых она утрачена в силу того, что у них не было необходимости обучаться прежде. То, что стало привычным и бесполезным в профессиональном опыте, в учебной деятельности может выступать препятствием для эффективного обучения. В свою очередь то, что оставалось невостребованным в профессиональной деятельности, может оказаться непременным условием усвоения новых знаний. Различия между учебной и профессиональной деятельностью представлены в табл. 15. Перечисленные психологические различия учебной и профессиональной деятельности убедительно показывают, с какого рода трудностями сталкивается взрослый человек, попадающий в ситуацию профессионального переобучения.

Формирование готовности к профессиональному переобучению. По аналогии с тем, как профконсультант помогает безработному достичь успеха в поиске работы, специалист по профобучению помогает ему добиться хороших результатов в профобучении. Усилия при этом направлены на эмоционально-волевую и познавательную сферы личности. Помочь человеку вспомнить, как быстрее и точнее заучить, понять, освоить, запомнить конспект, чтобы сразу увидеть главное и второстепенное, – эти и другие подобные занятия могут быть объединены в специальный цикл.

**Психологические различия
профессиональной и учебной деятельности**

Профессиональная деятельность	Учебная деятельность
Обращение преимущественно к оперативному практическому мышлению	Обращение к логическому мышлению. Оперирование логическими абстрактными схемами, символами, системами
Отношение к вопросам как непрестижной форме активности: спрашиваешь – значит чего-то не знаешь	Интеллектуальная установка на задавание вопросов. Вопрос как важнейшее условие выявления и устранения пробелов в своих новых знаниях
Способы решения профессиональных задач давно стали привычными и не осознаются, за счет этого возрастает скорость решения	Осознание способа решения задачи становится условием эффективности формирования профессионального опыта
Запоминание в основном произвольное. Востребована прежде всего оперативная или кратковременная память	Запоминание в основном произвольное. Востребована прежде всего долговременная память
Внимание регулируется самопроизвольно. Темпоритм поступающего информационного потока привычен	Внимание организуется извне преподавателем или учебным процессом. Требуется достаточно частое переключение или длительная концентрация внимания
Профессиональная роль привычна и хорошо усвоена	Освоение профессиональной роли требует умения вчувствоваться в новую для себя профессиональную ситуацию, сменив прежнюю позицию
Информационное поле поиска сигнала привычно сужено до необходимого	Информационное поле поиска сигнала формируется заново
Сложившиеся операциональные структуры компенсируют неблагоприятные возрастные психофизиологические изменения	Новые операциональные структуры формируются на фоне определенных возрастных психофизиологических ограничений

Профессиональная деятельность	Учебная деятельность
Возможные профессиональные деформации выступают позитивным условием успешной профессиональной деятельности	Возможные профессиональные деформации служат ограничивающим фактором в обучении новому

Для решения этих проблем можно расширить тематику и арсенал средств групповых занятий в клубах ищущих работу, организовать специальное групповое консультирование или диагностирующий семинар-тренинг. Психологическая поддержка должна быть направлена на повышение эффективности процесса профессионального обучения. Содержание психологической поддержки в профобучении взрослых соответствует прежде всего профессиональным функциям специалиста по профобучению.

Намерение обучаться – субъективно переживаемое и осознаваемое желание овладеть новой профессиональной деятельностью; сознательное стремление выполнить намеченную программу трудоустройства, основным средством которой выступает переобучение.

Готовность к обучению – комплекс психологических и социальных характеристик личности, описывающих ее мотивацию и когнитивную сферу. В широком смысле готовность к обучению – это актуальная способность усваивать новые профессиональные знания, умения и навыки, позволяющая овладеть новой профессиональной деятельностью в соответствии с образовательным стандартом (в установленные сроки и в установленном объеме). В основе готовности к обучению лежит уровень развития познавательной активности: познавательных процессов, а также мотивационно-волевой и эмоциональной сфер личности. Готовность к обучению определяется не только уровнем развития активного познания, тем, что субъект может познать и усвоить самостоятельно, но и уровнем развития «рецептивного» познания, т. е. тем, что субъект может познать и усвоить с помощью другого человека, уже владеющего соответствующими знаниями и умениями.

Ситуативное снижение умения учиться – подавление способности усваивать новые профессиональные знания, умения и навыки

ки под воздействием прошлого профессионального опыта и возрастных изменений. Отсутствие умения учиться – резкое снижение способности усваивать новые профессиональные знания, умения и навыки под воздействием прошлого профессионального опыта и возрастных изменений. Условная готовность к обучению – рассогласованность профессионального плана и профессионального опыта. Реальная готовность к обучению – согласованность мотивационной и когнитивной сфер; согласованность профессионального плана и профессионального опыта, подтвержденная наличием необходимых навыков самоорганизации умственной деятельности. В любом возрасте есть специалисты, которым подобная поддержка не нужна, поскольку умение учиться у них не только сохранено, но и успешно адаптировано к их возрасту.

Психологическая поддержка при профессиональном обучении безработных граждан позволяет:

а) заблаговременно предупредить отсев тех, кто не в состоянии освоить новую профессию. Диагностирующий семинар-тренинг выполняет в этом случае одну из возможных функций: либо взрослый сам почувствует свою несостоятельность в обучении, либо специалист получит возможность выявить эту несостоятельность;

б) предупредить отсев безработных, связанный с несформированностью обучаемости, недостаточным уровнем освоения умения учиться;

в) уменьшить отсев безработных, направленных на профобучение. Принимая на себя функцию сопровождения безработных в процессе их профобучения, специалист службы занятости оказывает им реальную помощь в форме индивидуальных консультаций по преодолению разных затруднений. Накопившиеся затруднения, не разрешенные своевременно, приводят к психологической учебной дезадаптации, отставанию в учебе, неуспеваемости и в конечном счете – к отказу от продолжения обучения или исключению за неуспеваемость;

г) организовать включенность человека в определенную социальную группу. В этом случае образование выполняет важную функцию социализации личности. Групповая работа стимулирует поиск, выработку, совершенствование индивидуального стиля познавательной деятельности, его обогащение за счет насыщения эле-

ментами чужого опыта, коррекцию стиля под воздействием групповой оценки;

д) улучшить качество обучения. Не всегда имеется возможность воздействовать на педагогический процесс. Но обучение, как уже говорилось выше, – это процесс взаимодействия преподавателя с обучаемым. Помогая взрослому обучаться, специалист центра занятости влияет на качество обучения с другой стороны – со стороны обучаемого, организуя настройку познавательных систем, делая их более восприимчивыми к обучению.

Профконсультирование специалистом по профобучению. Психологическая поддержка взрослым, испытывающим затруднения в профессиональном обучении, может быть оказана специалистами по профобучению до начала либо во время обучения как в форме групповой, так и в форме индивидуальной консультации. Каждый специалист по профобучению имеет возможность самостоятельно подготовить, разработать и осуществить специальный курс психологической поддержки, но такой курс будет представлять ценность, если соблюдены следующие условия: а) следует включить в курс темы и задания, максимально соответствующие ожиданиям, запросам и потребностям конкретной группы взрослых, с которыми ему предстоит работать; б) специалист должен достаточно свободно владеть навыками дидактической работы со взрослыми; в) необходимо хорошо ориентироваться в таких вопросах, как культура умственного труда, приемы оптимизации познавательной деятельности, интеллектуальная гимнастика, эффективные приемы самоорганизации, мнемотехники, управления вниманием.

Профконсультант, взаимодействуя со специалистом по профобучению, может оказать ему помощь в подготовке и проведении групповых консультаций взрослых, направляемых на профобучение. При этом он должен обратить внимание специалиста по профобучению на следующие моменты:

1. Специалист по профобучению должен ясно представлять себе, из каких проявлений складывается готовность взрослого к обучению.

2. Важно определить, в какой степени у человека сформировано умение учиться. Эту задачу лучше и с большей степенью на-

дежности решит профконсультант, в распоряжении которого целый комплекс необходимых психодиагностических методик. Однако именно специалист по профобучению должен поставить перед профконсультантом эту диагностическую задачу и далее в зависимости от результатов диагностики принять решение не только о том, направить или нет безработного на профобучение, но и о том, нуждается ли этот клиент службы занятости в психологической поддержке.

В своем направлении клиента на профконсультацию специалист по профобучению должен сделать запрос на следующую информацию: 1. В какой степени сформировано у клиента умение учиться? 2. Какие индивидуальные характеристики эмоционально-волевой и познавательной сфер клиента способствуют, а какие препятствуют его эффективному обучению? Нуждается ли клиент в психологической поддержке перед профобучением? 3. Какие затруднения клиент может испытывать в профобучении в силу своих индивидуальных особенностей? Нет ли психологически обоснованных противопоказаний для направления клиента на профобучение?

Опираясь на результаты профконсультации, специалист по профобучению принимает решение о том, следует ли сразу направить клиента на профобучение, или предварительно включить его в группу, участвующую в диагностирующем семинаре-тренинге, или в соответствии с выявленными ограничениями клиента не направлять его на обучение (рис. 27). Специалист по профобучению должен владеть навыками групповой работы, уметь пользоваться простейшими диагностическими методиками, подбирать и использовать комплекс развивающих заданий. Взрослых, которые приступают к профобучению, можно условно разделить на четыре группы в зависимости от уровня их познавательной активности. В табл. 16 представлены особенности психологической поддержки каждой из этих групп.

По результатам собеседования и диагностики специалист по профобучению совместно с клиентом составляют профессиональный план, форма которого приводится в табл. 17.

Таблица 16

**Потребность в психологической поддержке
в зависимости от готовности к обучению**

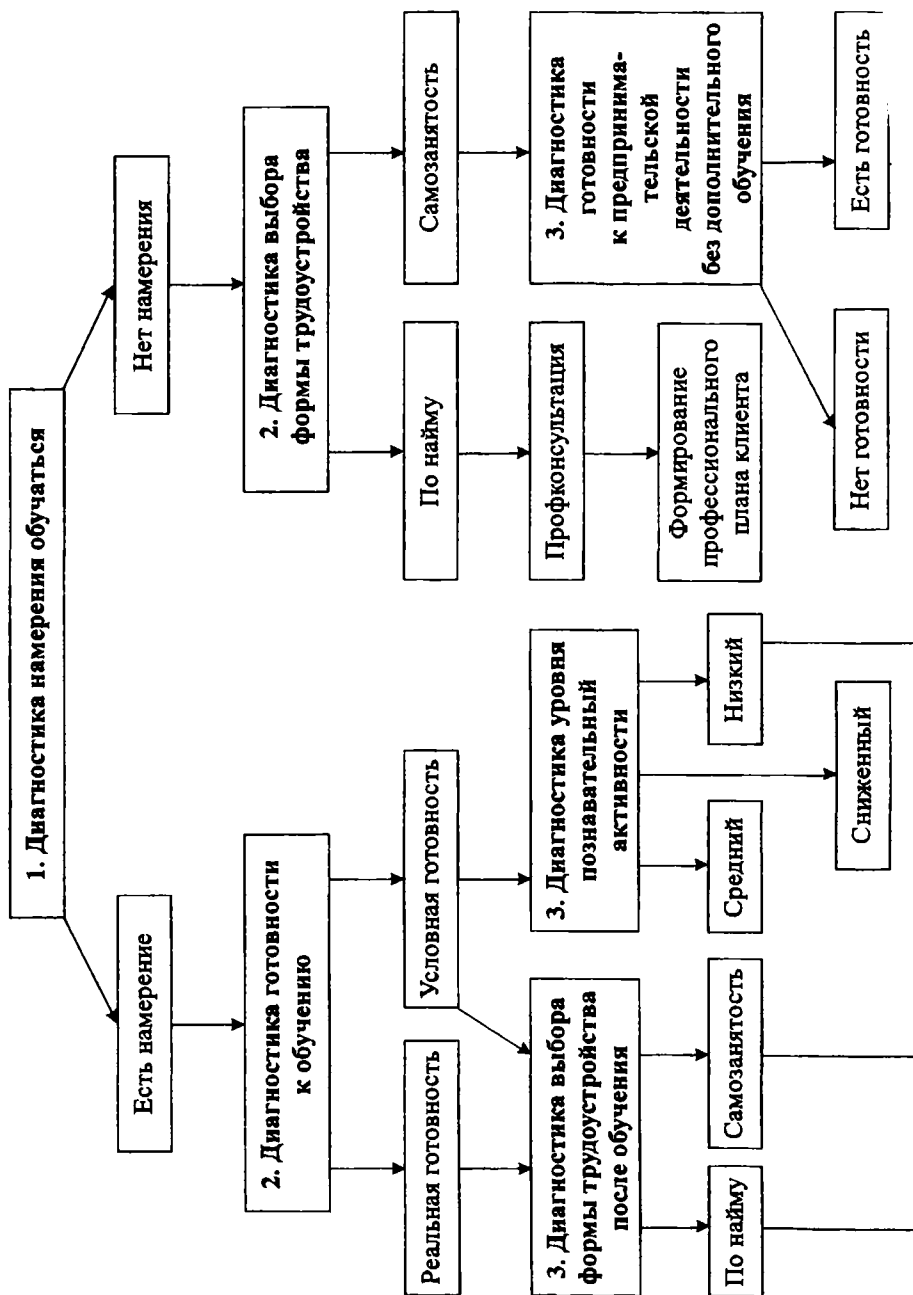
Уровень познавательной активности	Уровень готовности к обучению	Потребность в психологической поддержке	Направленность психологической поддержки
Высокий	Реальная готовность: умение учиться сохранилось и адаптировано к своему возрасту	Психологическая поддержка не нужна	Умение учиться сохранено и эффективно без психологической поддержки
Средний	Условная готовность: необходимо восстановить умение учиться и адаптировать его к своему возрасту	Психологическая поддержка востребована	Требуется восстановить умение учиться и адаптировать его к возрасту
Сниженный	Условная готовность: ситуативное снижение готовности к обучению	Психологическая поддержка востребована	Требуется сформировать умение учиться в зрелом возрасте
Низкий	Неготовность: умение учиться по тем или иным причинам отсутствует и не восстанавливается	Психологическая поддержка неэффективна	Умение учиться не восстанавливается

Таблица 17

Профессиональный план клиента

Ф. И. О. клиента _____

Временной период	Планируемые действия	Ожидаемый результат	Возможные трудности и пути их преодоления
Через 1–2 месяца			
Через 6 месяцев			
Через 1 год			
Через 2 года			



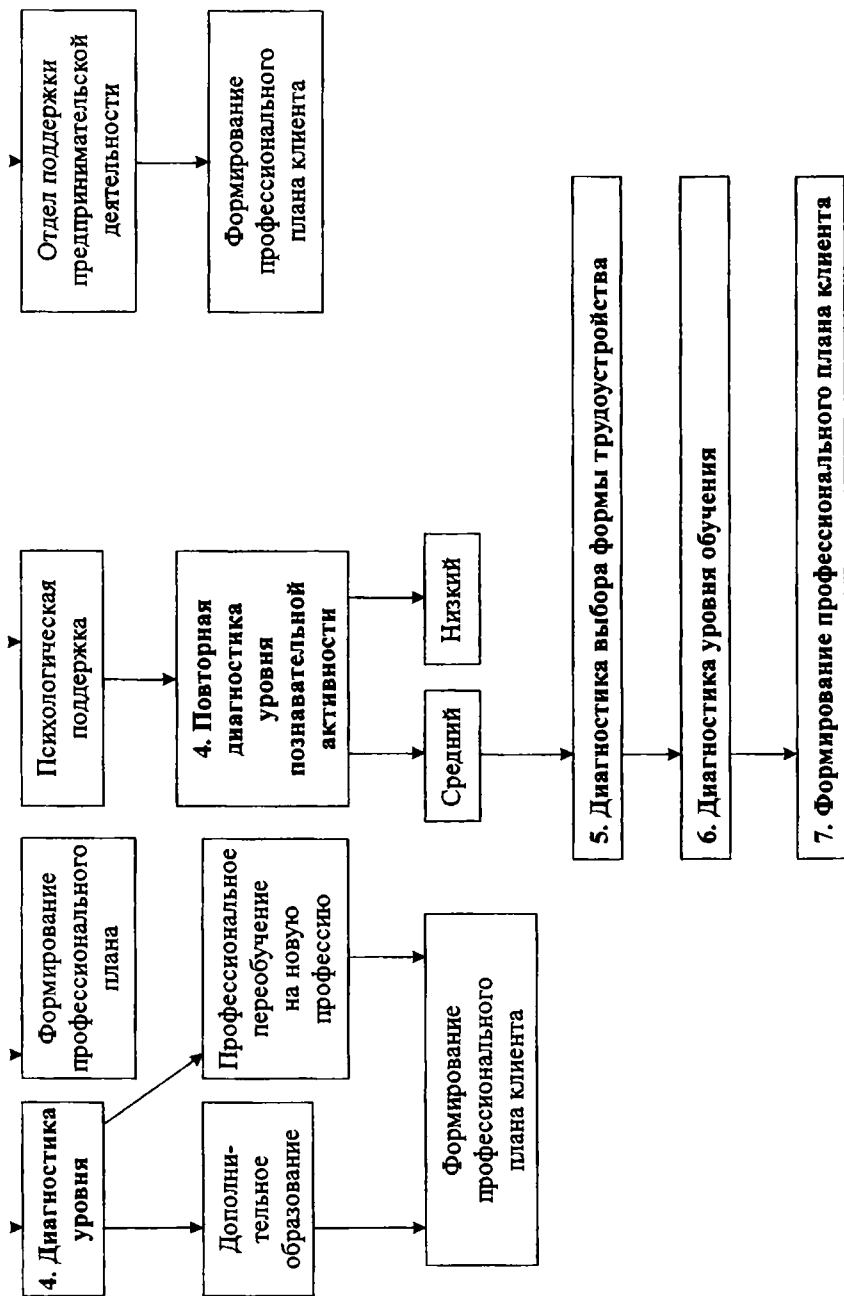


Рис. 27. Технология взаимодействия специалиста по профобучению с клиентом

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Занятие 1

Психологическая поддержка

Задание. Подобрать и провести в группе апробацию психологических методик работы со следующими неблагоприятными эмоциональными состояниями клиента как результатом ненормативного профессионального кризиса: стрессовыми состояниями, ситуативной тревогой, фрустрацией, агрессивными проявлениями, аффектами.

Занятие 2

Клуб ищущих работу

Задание. Подготовить и провести с группой из 2–3 человек занятие по выбору из программы Клуба ищущих работу. Проанализировать следующие особенности занятия:

1. Что дает это занятие его участникам?
2. Какие могут возникнуть затруднения при его проведении?
3. Что позволяет сделать занятие как можно более эффективным?
4. Каким должно быть оптимальное поведение профконсультанта, ведущего занятие? Какие ошибки могут быть им допущены?

Предлагаемые темы программы Клуба ищущих работу для занятий со студентами: «Поиск работы по объявлениям», «Разговор по телефону о вакансиях», «Как сохранить свою работу».

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Задание 1

1. Подготовить протокол профконсультации безработного гражданина согласно схеме профконсультации безработных граждан. Использовать следующий примерный алгоритм консультации: а) установление контакта с клиентом; б) выяснение проблемы клиента; в) определение его профессиональных интересов и склонностей; г) ориентация на состояние здоровья клиента; д) информирование о ситуации на рынке труда; е) информирование о професси-

ях, вакансиях; ж) проведение экспресс-диагностики; з) информирование о возможном профобучении.

2. Используя подготовленные протоколы профконсультаций, провести индивидуальную профконсультацию с человеком, оказавшимся в ситуации потери и поиска работы.

3. Представить результаты письменно.

4. Обсудить допущенные ошибки.

5. Сравнить логику консультаций.

6. Определить фокус в консультациях.

7. Предложить рекомендации по улучшению проведенной профконсультационной работы.

Задание 2

1. Провести интервью с профконсультантом отдела профориентации районного отдела занятости населения. Цель интервью – выявить типичные профконсультационные ситуации и типичные затруднения в оказании психологической поддержки незанятому населению.

2. Составить классификацию профконсультационных ситуаций.

3. Составить классификацию типичных затруднений в оказании психологической поддержки.

4. Сформулировать возможные рекомендации по снятию выявленных затруднений.

5. Разработать инструментарий профконсультанта отдела занятости в соответствии со следующим перечнем: библиографический список необходимой литературы, список рекомендуемых профдиагностических методик, описание психотехник психологической поддержки, описание социальных технологий и методик работы с клиентом, список необходимой документации и инструкций, описание работы профконсультанта.

Задание 3. Разработать программу профессиональной реабилитации и психологической поддержки специалиста по трудоустройству районных отделов занятости населения. Объем программы – 36 академических часов. Цель – психологическая поддержка и восстановление эффективной работоспособности специалиста, работающего в условиях высокой физической и эмоциональной нагрузки. Формы работы – групповая консультация и тренинг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Демин А. Н. Способы адаптации безработных в трудной жизненной ситуации / А. Н. Демин, И. П. Попова // Социол. исслед. – 2000. – № 5. – С. 56–64.

Доновский С. Л. Социологическая и психологическая характеристика безработных / С. Л. Доновский // Там же. – 2004. – № 5. – С. 61–69.

Исмагилова Ф. С. Профессиональный опыт специалиста как фактор конкурентоспособности на рынке труда / Ф. С. Исмагилова // Профессиональное образование и профессиональное обучение незанятого населения / Рос. акад. труда и занятости : темат. сб. – М., 2000. – С. 64–70.

Исмагилова Ф. С. Профессиональное развитие персонала службы занятости: совместный опыт постановки и решения проблем / Ф. С. Исмагилова, Н. И. Шишкина // Материалы межрегионального семинара-совещания работников службы занятости зоны Урала, Сибири и Дальнего Востока. – Екатеринбург, 2000. – С. 15–20.

Леана К. Как справиться с потерей работы / К. Леана, Д. Фельдман. – М., 2001. – 211 с.

Клуб ищущих работу: Организация и деятельность. – М., 1993. – 36 с.

Пельцман Л. Стрессовые состояния у людей, потерявших работу / Л. Пельцман // Психол. журн. – 2002. – Т. 13, № 1. – С. 95–101.

Теория и практика профориентации и профконсультирования / под ред. В. В. Спасенникова. – Вып. 1 : Психодиагностические методики в профориентационной работе. – Калуга, 1994. – 104 с.

Теория и практика профориентации и профконсультирования / под ред. В. В. Спасенникова. – Вып. 2 : Профессиональная диагностика. Составление психогрaмм деятельности специалистов. – Калуга, 1995. – 190 с.

Список рекомендуемой литературы

Айви А. Е. Психологическое консультирование и психотерапия. Методы, теории и техники / А. Е. Айви, М. Б. Айви, Л. М. Саймэк-Даунинг. – М., 1999. – 487 с.

Антология организационной психологии / под ред. Барри М. Стоу. – М., 2005. – 712 с.

Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала в XXI веке : в 4 т. / В. В. Гончаров. – М., 2006. – Т. 1–4.

Канеман Д. Рациональный выбор, ценности и фреймы / Д. Канеман, А. Тверски // Психол. журн. – 2003. – Т. 24, № 4. – С. 31–42.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37) (с изменениями от 21 января, 4 августа 2000 г., 20 апреля 2001 г.).

Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / под ред. С. А. Панина. – М., 2002. – 1056 с.

Леана К. Как справиться с потерей работы / К. Леана, Д. Фельдман. – М., 2001. – 211 с.

Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М., 2004. – 346 с.

Лэйхифф Дж. М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лэйхифф, Дж. М. Пенроуз. – СПб., 2001. – 688 с.

Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М., 1996.

Маслоу А. Г. Дальние пределы человеческой психики / А. Г. Маслоу. – СПб., 1997. – 430 с.

Носкова О. Г. История психологии труда в России (1917–1957) : учеб. пособие / О. Г. Носкова. – М., 1997. – 305 с.

Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. – М., 2000. – 448 с.

Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности / под ред. В. А. Бодрова. – М., 2003. – 768 с.

Пряжников Н. С. Игры и методики для профессионального самоопределения старшеклассников / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – М., 2004. – 223 с.

Психология возрастных кризисов : хрестоматия / сост. К. В. Сельчонков. – Минск, 2002. – 560 с.

Уильямс Л. Собеседование без проблем / Л. Уильямс. – М., 2009. – 256 с.

Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула и М. Уорнера. – СПб., 2002. – 1200 с.

Халперн Д. Психология критического мышления / Д. Халперн. – СПб., 2000. – 512 с.

Оглавление

Предисловие	3
ГЛАВА 1. Современные подходы в профконсультировании.	
Методологические основы профконсультирования	6
§1. Виды психологической помощи. Виды консультирования. Задачи и основные направления профконсультирования	6
§2. Проблемы и цели деятельности профессионального консультанта	8
§3. Основные этические положения, касающиеся профконсультирования	10
§4. Концепция профессиональной деятельности консультанта	13
§5. Концепция развития конкурентоспособности профессионала	22
§6. Профессиональный опыт на рынке труда	30
<i>Практические занятия</i>	35
<i>Самостоятельная работа</i>	37
<i>Список использованной литературы</i>	37
ГЛАВА 2. Пятишаговая модель профконсультации.	
Культурная и индивидуальная эмпатия	38
§1. Пятишаговая модель профконсультации	38
§2. Логика консультации	53
§3. Типичные ошибки в профконсультировании	54
§4. Требование эмпатии в профконсультировании	58
§5. Фокус-анализ в консультировании	60
<i>Практические занятия</i>	62
<i>Самостоятельная работа</i>	62
<i>Список использованной литературы</i>	63
ГЛАВА 3. Профконсультирование в ситуации выбора профессии (школьники и выпускники профессиональных учебных заведений).	
Профессиональное дообучение и переобучение	64
§1. Профконсультирование на этапе оптации (школьники)	64
§2. Основные группы профконсультационных проблем	67

§3. Методика индивидуальной профконсультации в ситуации выбора профессии	69
§4. Классификация профконсультационных ситуаций. Профорientационное заключение	70
§5. Модель профконсультации выпускника профессионального учебного заведения	74
§6. Консультирование по вопросам дополнительного профессионального образования. Отличия академического и бизнес-образования	80
<i>Практические занятия</i>	91
<i>Самостоятельная работа</i>	94
<i>Список использованной литературы</i>	95
ГЛАВА 4. Профконсультирование в ситуации трудоустройства и профессиональной адаптации. Профконсультирование при увольнении	96
§1. Мониторинг рынка труда. Требования работодателя к специалисту	96
§2. Подготовка и анализ пакета заявительных документов	98
§3. Подготовка к собеседованию при приеме на работу	103
§4. Консультирование при подготовке к профессиональному отбору	105
§5. Актуальные проблемы специалистов на этапе профессиональной адаптации	109
§6. Профконсультирование работодателя по вопросам увольнения работника. Заключительное интервью	122
§7. Профконсультирование работника в ситуации увольнения ..	130
§8. Профконсультирование перед выходом на пенсию	132
<i>Практические занятия</i>	133
<i>Самостоятельная работа</i>	136
<i>Список использованной литературы</i>	137
ГЛАВА 5. Профконсультирование на этапе профессионального мастерства и профессиональной самоактуализации	138
§1. Коучинг карьеры как способ индивидуальной помощи менеджеру	138
§2. Основные направления коучинга на этапе профессионального мастерства и профессиональной самоактуализации	142

§3. Актуальные проблемы профессионального развития	147
§4. Стратегическое управление профессиональным опытом	153
§5. Актуальные проблемы профессиональной деятельности руководителей	161
<i>Практические занятия</i>	171
<i>Самостоятельная работа</i>	173
<i>Список использованной литературы</i>	174
ГЛАВА 6. Профконсультирование в ситуации потери и поиска работы	176
§1. Психологические следствия вынужденной потери работы	176
§2. Особенности поведения безработных	179
§3. Типология безработных граждан	181
§4. Порядок работы профконсультанта с клиентами центра занятости населения	183
§5. Методика индивидуальной профконсультации в ситуации потери и поиска работы	186
§6. Технология работы профконсультанта центра занятости населения	189
<i>Практические занятия</i>	202
<i>Самостоятельная работа</i>	202
<i>Список использованной литературы</i>	204
Список рекомендуемой литературы	205

Учебное издание

Исмагилова Файруза Салихджановна

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Редактор и корректор *Т. А. Федорова*
Компьютерная верстка *Г. Б. Головиной*

ISBN 978-5-7996-0597-1



План изданий 2011 г., поз. 29. Подписано в печать 12.04.11.

Формат 60×84/16. Бумага ВХИ. Гарнитура Times.

Уч.-изд. л. 11,4. Усл. печ. л. 12,21. Тираж 100 экз. Заказ *2054*

Издательство Уральского университета.
620083, Екатеринбург, пр. Ленина, 51.

Отпечатано в ИПЦ «Издательство УрГУ».
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.