

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ СЛУЖБЫ ЗАНЯТОСТИ**

Методические рекомендации
для специальности № 031300
«Социальная педагогика»
дневной формы обучения

Красноярск 2004

ББК 74я

Автор-составитель А. К. Лукина

Психологическое сопровождение профессиональной деятельности работников службы занятости: Методические рекомендации/Автор-составитель А. К. Лукина; Краснояр. гос. ун-т. – Красноярск, 2004 (экспресс-издание).

Предназначена для специальности № 013300 «Социальная педагогика» дневной формы обучения.

© КрасГУ, 2004

Аннотация

Данное методическое пособие предназначено для преподавателей и слушателей курсов повышения квалификации специалистов – профконсультантов, психологов предприятий, а также для практических работников в сфере профориентации, профотбора и профконсультации населения.

Методическое пособие утверждено методической комиссией психолого-педагогического факультета КГУ и рекомендовано к печати.

Автор – Лукина А.К., зав. кафедрой общей педагогики КГУ, кандидат философских наук.

Содержание

ПЛАН	6
ЛЕКЦИЯ 1. СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ЗАНЯТОСТИ И БЕЗРАБОТИЦЫ	6
Почему мы работаем?	7
Что служащий может приобрести благодаря работе?	7
Психологическое воздействие безработицы.....	9
ЛЕКЦИЯ 2. МОТИВЫ РАБОТНИКА И ИХ СТИМУЛИРОВАНИЕ	13
Стимулирование производительности труда по Ф.Тейлору	14
Психотехнический подход к стимулированию	14
Структурирующие функции:	15
Мотивирующие функции:.....	15
Экспертная оценка профессионально важных качеств и система стимулирования.....	15
Стимулирование без мотивации.....	16
Управление мотивацией, основанное на гуманистических психологических концепциях.....	17
Теория потребностей Ф. Герцберга	18
Управление мотивацией, основанное на эмпатии	19
Факторы, влияющие на удовлетворенность жизнью	19
Процессуальные теории мотивации	19
Метод управления по целям	20
Теория характеристик работы Д. Хакмена и Г. Олдхэма	20
Концепция доверия и делегирования полномочий.....	21
Карьерный рост	21
Вопросы.....	21
Литература	21
ЛЕКЦИЯ 3. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ	22
Человеческий капитал.....	22
Карьера	23
Конкурентоспособность работника.....	24
Профессиональное развитие	25
Концепции развития карьеры:.....	26
Литература	28
ЛЕКЦИЯ 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ	28
Консультирование, направленное на повышение эффективности совместной трудовой деятельности.....	40
Коммуникативные каналы	43
Литература	45
ЛЕКЦИЯ 5. АКТИВНЫЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ	45
Занятие первое.....	48
Занятие второе.....	48
Занятие третье.....	49
Занятие четвертое.....	49
Занятие пятое.....	49
Занятие шестое.....	50
Описание некоторых упражнений, используемых при проведении занятий	50
Упражнение Знакомство	50
Упражнение Хорошие и плохие стороны безработицы.....	50
Упражнение «Картина»	51
Упражнение Ассоциации.....	51
Упражнение Игра «Слепой и поводырь».....	51
Контрольный лист к домашнему заданию №1 «Что я делаю в течение дня?»	51
Анкета к домашнему заданию №2 «Самооценка и внешняя оценка».....	51
Какой (каким) я вижу себя и видят меня окружающие	52
Формирование жизненной перспективы.....	52
Общий ход процедуры	53
Этапы работы	53

УПРАЖНЕНИЕ «ВРЕМЕННАЯ ТРАНССПЕКТИВА».....	53
УПРАЖНЕНИЕ «ПОСТРОЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ И ГРУППОВЫХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О БУДУЩЕМ».....	54
УПРАЖНЕНИЕ «КТО Я?».....	55
УПРАЖНЕНИЕ АНАЛИЗ ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ.....	55
УПРАЖНЕНИЕ СОСТАВЛЕНИЕ СЕТИ ПОИСКА РАБОТЫ.....	55
ФОРМА АНКЕТЫ ДЛЯ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ 3.....	56
УПРАЖНЕНИЕ «МЫ С ТОБОЙ ОДНОЙ КРОВИ».....	57
УПРАЖНЕНИЕ ГРАФИК КАРЬЕРЫ.....	57
УПРАЖНЕНИЕ «СОБЕСЕДОВАНИЕ И ПОДГОТОВКА К СОБЕСЕДОВАНИЮ».....	58
Литература.....	58

План

1. Социальная психология занятости и безработицы. 1- 7
2. Мотивы работника и их стимулирование 7 – 15
3. Управление карьерой.15 -24
4. Психологическое консультирование в организации 24 40.
5. Активные методы работы -40- 53.

Лекция 1. Социальная психология занятости и безработицы.

Ключевые понятия лекции: «витаминная» теория работы; концепция справедливости в оплате; абсолютная и относительная бедность; факторы поддержки и мотивации в удовлетворенности работой; гендерные и этнические особенности в удовлетворении работой; концепция явных и скрытых функций занятости; теория «депривации» безработного; лонгитюдные и агрегированные исследования безработицы; теория содействия среды при работе.

Работа занимает значительную часть жизни каждого человека. В ней проявляется все как самое лучшее, так и худшее среди его свойств. Жизнь полноводным потоком проходит через производственное подразделение и организацию в целом. При этом не следует забывать: трудоспособный возраст – самый энергоемкий и самый энергоотдающий. Если не принимать во внимание чувств и мотивов человека, картина получится совсем не та, совсем далекая от реалий управления и функционирования организации. В то же время, учет внутренней эмоциональной картины работы мог бы помочь руководителю подняться еще на одну ступеньку в свое мастерстве управления.

На момент ухода на пенсию количество часов, проведенных на работе, составляет в среднем около 90 000 часов. Такая сумма получается, если умножить 41 час еженедельной занятости на 45 рабочих недель в году и на 45 лет рабочего стажа. Это – 11 полных лет жизни. Единственное, на что человек затрачивает больше времени – это сон. Впрочем, многие женщины большую часть своей жизни проводят в домашних хлопотах без какого-либо денежного вознаграждения. О ситуации в будущем можно только гадать. Гендерные различия в сфере оплачиваемой и неоплачиваемой работы, возможно, также будут размываться, даже несмотря на то, что прогнозировавшееся ранее значительное сокращение затрат времени на домашнее хозяйство не состоится. Количество времени в среднем, проводимое на оплачиваемой работе, в дальнейшем может продолжать сокращаться, хотя новые условия в России, такие, как развитие рыночных отношений, упадок профсоюзного движения, большое количество сверхнормативного труда, напротив, диктуют увеличение рабочего времени. Согласно утверждению Handy (1986), правомерного для любой профессиональной сферы, количество времени, проводимого нынешним поколением на работе, по сравнению с предыдущим сократилось вдвое. Сокращение рабочего времени стало одним из аргументов в пользу «разрушения института занятости» и «избавления от института занятости». Утверждается, что институт оплачиваемой работы потерял то центральное положение в жизни общества и индивида, которое он имел ранее. С нашей точки зрения, наоборот, проблема занятости остается главной заботой как для большинства индивидов и их семей, так и для сообществ, которым они

принадлежат, поскольку взамен занятости не появилось ни одного института, способного играть решающую роль в определении социально-экономической структуры общества, могущего так или иначе обосновывать то или иное распределение вознаграждений и статусов в обществе. В то время как в Европе количество рабочего времени сокращается, нет ни малейшего намека на проявление этого процесса в США.

Почему мы работаем?

Два самых очевидных ответа на этот вопрос – «потому что мы вынуждены» и «потому что мы так хотим» были более или менее предложены и по сей день популярным пессимистом Зигмундом Фрейдом и ныне дискредитированным Карлом Марксом. Для большинства людей заработная плата является главным источником денежных средств на приобретение и средств первой необходимости, и предметов роскоши. Итак, мы работаем из-за необходимости, но есть и другие причины. Работа, по утверждению З. Фрейда, необходимость, но всегда ли она неприятна? Не потому ли мы работаем, что хотим этого? Мнение К.Маркса должно стать отправной точкой в наших рассуждениях. Труд, представляя собой творческий объединяющий процесс, в результате которого люди получают продукты своих усилий, взаимодействия с себе подобными, так или иначе способствует благополучию индивида. Обратясь к мотива мужчин и женщин, обладающих профессиями, требующими значительных усилий и предполагающими автономию, такими, как учителя, врачи, архитекторы, ученые, но тем не менее низкооплачиваемыми, отчасти правомерно сделать вывод, что они работают, потому что хотят заниматься именно тем, чем занимаются. Однако, представив себе недостаточно квалифицированного рабочего, чья задача – повторять ряд ограниченных повторяющихся действий, мы буде менее уверены в своей правоте. Допуская, что мотивация работать представляет собой смесь внешних факторов, таких как заработная плата, и внутренних – интерес к профессии в сочетании с чувством общественного долга, мы должны признать, то перевес по значимости в ту или иную сторону зависит от самого работника. Для углубления изучения данной проблемы мы рассмотрим несколько теорий о том, что человек может приобрести благодаря работе. От чего именно зависит ощущение собственного благополучия удовлетворенности работой?

Что служащий может приобрести благодаря работе?

Согласно двухфакторной теории мотивации Ф.Герцберга, есть две группы факторов, которые по-разному влияют на мотивацию к труду: внешние, или гигиенические факторы – заработная плата, межличностные отношения в коллективе, условия труда - способствуют удовлетворению потребности в безопасности, предотвращают негативное чувство неудовлетворенности; в то время как внутренние факторы, или факторы мотивации, способствуют позитивному чувству удовлетворения работой.

Имеют место и многие другие теории мотивации – создания оптимальных условий для работы, теории удовлетворения работой. Должно быть, теории и той, и другой группы, в принципе, могут нам помочь понять, чего ожидает работник от своей работы. К сожалению, многие рецензенты едины во мнении, что до сих пор нет добытых опытным путем доказательств, достоверно подтверждающих эти и многие другие теории.

В соответствии с теорией Jahoda, занятость имеет скрытое значение для индивида по пяти аспектам:

- Позволяет вести активный образ жизни;
- Структурирует ваше время;
- Заставляет следовать общим целям;
- Включает человека в социальное окружение;

- Служит показателем вашего индивидуального статуса и выразителем индивидуальности.

Wagг изучал взаимосвязь между, с одной стороны, занятостью и безработицей и, с другой стороны, душевным здоровьем и психологическим равновесием. После анализа значительного числа подобных исследований он сделал вывод, что существует 9 разных видов факторов, благодаря которым занятость или безработица приводят к улучшению или ухудшению душевного здоровья. Они перечислены в таблице 1 в несколько ином порядке, чем предлагал Wagг. На некоторое время сосредоточим внимание на релевантности этой теории применительно к работающему человеку; ситуация с безработным человеком будет рассмотрена позднее. Если мы сможем установить, как эти 9 характеристик занятости приводят к психологическому равновесию, то будет возможно утверждать, что это те позитивные моменты, которые все трудящиеся должны получать благодаря работе. (Спустя 12 лет Wagг предложил добавить десятый «витамин» - помогающий контроль). Первая мысль, которая может прийти в голову, состоит в том, что работнику следует получать как можно больше этих позитивных элементов. Возьмем, к примеру, «наличие денег». Полагают. Что низкая заработная плата ухудшает психологическое здоровье, тогда как высокая – улучшает. Чтобы иметь наилучшее здоровье, разве не следует всем получать как можно больше, вероятно, задумаетесь вы, и будете неправы. Это нереальное предложение ведет за собой очевидные трудности. Выяснилось, что связь психического здоровья и каждой из девяти переменных представляет собой нелинейную зависимость.

Таблица 1

«Витаминная модель» Wagг

Характеристика внешней среды (по категориям)	Воздействие внешней среды как витамина	Психическое здоровье работника
1.Возможность контролировать	Не токсичны	1.Эмоциональное благополучие (=удовлетворенность работой)
2.Возможность применения навыков и умений	Не токсичны	2. Компетентность
3.Наличие целей, прошедших извне	Не токсичны	3.Автономия
4.Разнообразии	Декременты (токсичны, т.к. увеличение дозы вредит	4.Стремление к достижениям
5.Ясность окружающей среды	Декременты (токсичны, т.к. увеличение дозы вредит	5. Целостность функционирования
6.Возможность для построения межличностных отношений	Декременты (токсичны, т.к. увеличение дозы вредит	
7. Доступность денежного вознаграждения	Декременты (токсичны, т.к. увеличение дозы вредит	
8. Ценность социального положения		
9. Физическая безопасность		

Факторы заработной платы и контроля поясняют два принципа воздействия, установленные Wagг и отображенные в таблице 1. С достаточной долей остроумия Wagг предположил, что эти два принципа воздействия подобны действию двух типов витаминов, влияющих на физическое здоровье. Из всех существующих витаминов лишь некоторые способны навредить, так что если вы испытывали недостаток всех

витаминов, то полезно увеличить прием каждого из них. Оптимальное состояние достигается при прочих равных условиях до того, как потребление превысило нормальный уровень. Во всяком случае, в течение некоторого времени дальнейшее увеличение уровня потребления не приведет ни к улучшению, ни к ухудшению здоровья. В случае с некоторыми витаминами, к примеру С и Е этот принцип приемлем, независимо от величины потребления – сохраняется постоянный эффект. Но что касается других витаминов, например, А и Д, их чрезмерное потребление вредно, что проявляется в наличии дополнительных декрементов. Wagt утверждает, что витамины 1,2 и3, обозначенные в таблице 1, имеют постоянный эффект, а витамины с 4 по 9 вносят дополнительные декременты.

Еще не проведены те исследования, которые позволили бы нам составить полный перечень «витаминов», получаемых работником в зависимости от своей работы. Но существует множество теорий по проблеме удовлетворения или неудовлетворения работ, как в целом, так и отдельными ее аспектами. Удовлетворение работой является компонентом того, что Wagt называл психическим здоровьем или благополучием. Результаты опросов по поводу удовлетворения или неудовлетворенности работой являются самым доступным источником, позволяющим судить, как много, а иногда, и что именно дает работа.

Психологическое воздействие безработицы.

Безработица – одна из главных проблем для многих промышленных стран на протяжении последней четверти столетия, и лишь немногие эксперты осмеливаются предсказывать ее близкое или скорое решение. При наличии огромного числа людей, желающих и умеющих работать, безделье представляется абсурдным со всех сторон. С точки зрения экономик – это неиспользование ресурсов, так как безработные не вносят вклада в экономику нации, не платят налогов и не пользуются социальными благами. С точки зрения общества – это несправедливо и обостряет социальные проблемы, включая рост преступности, количество бездомных людей и уровня разводов. Многие, оказавшись безработными, страдают от бедности и ухудшения физического и психологического здоровья. Психологическое здоровье безработного будет рассматриваться далее, впрочем, это невозможно сделать в отрыве от рассмотрения влияния безработицы на экономику и общество.

Самый простой способ получения данных о психологическом воздействии безработицы – это сбор показателей психологического здоровья через противопоставление групп работающих и безработных людей. К примеру, Wagt & Raupe обнародовали результаты опроса взрослых людей, проживающих в Англии, Шотландии и Уэльсе и отобранных путем случайной выборки. В ходе интервью респонденты говорили о своих впечатлениях по поводу дня, предшествовавшего дню опроса. Высокий уровень эмоционального напряжения проявили 16% безработных мужчин и 21% безработных женщин по сравнению с 6% работающих мужчин и 9% работающих женщин. Подобные результаты неоднократно были получены в Великобритании и других странах. Тем самым было убедительно продемонстрировано, что психологическое состояние безработных хуже, чем у работающих граждан. Однако, данные результаты могут быть истолкованы иначе. Например, тем, что у некоторых безработных хронически понижено психоэмоциональное состояние, что и затрудняет поиски работы. Используя описанный метод исследования, трудно также проконтролировать такие значимые переменные, как принадлежность работающих безработных к определенному социальному классу, уровень их профессиональной этики и т.д.

Ряд исследователей попытались проследить, каким образом экономика влияет на психологическое здоровье при помощи анализа временных рядов (time-series analysis). Brenner (1973) стал первым в этой области после того, как он воспользовался статистическими данными по штату Нью-Йорк, охватывающими период в 127 лет. В

качестве основного показателя экономического процветания он избрал долю работников, занятых на производстве. Выяснилось, что этот показатель определял число обращений в психиатрические больницы даже спустя два года. Brenner использовал данную методику повторно на базе информации о Великобритании и пришел к тем же выводам. Эти же показатели подтвердили позднее и другие исследователи. Однако при использовании агрегированного метода интерпретация результатов представляет собой проблему из-за возникновения в процессе оценки показателей таких артефактов, как количество обращений и случаев суицида. Тем не менее, результаты, полученные в ходе упомянутых исследований могут мало помочь в понимании социальных и экономических механизмов взаимосвязи занятости и психологического состояния. Например, неясно, насколько вероятна ситуация, когда при наличии высокого уровня безработицы в обществе работающий человек испытывает психологический дискомфорт (например, потому, что сам боится стать безработным)? Мы вернемся к этому вопросу после рассмотрения алгоритма воздействия ситуации занятости на психологическое состояние индивида.

Экономический кризис конца 1980-х – начала 1990-х годов высвободил большое количество активного и трудоспособного населения, оставив его без заработка и соответственно – без средств к существованию. Параллельно с увеличением количества безработных наблюдался и рост преступности. Причем для каждой социальной группы населения был характерен уход в определенный вид теневого или преступного бизнеса.

Но осталось значительное количество людей, которые не смогли переступить через свои моральные принципы в силу своих личностных особенностей или воспитания и заняться теневым бизнесом, не говоря уж об откровенно преступной деятельности. Снижение материального и социального статуса этой категории населения привело к росту психических и психосоматических заболеваний. В целом проблема безработицы стала проблемой сохранения психического здоровья населения России.

Опираясь на показатели учтенной заболеваемости психическими расстройствами в России (т.е. по числу официальных обращений населения к психиатрам и психотерапевтам), можно отметить следующие тенденции. В течение последнего десятилетия происходит интенсивный рост заболеваемости пограничными психическими расстройствами, особенно невротами, реактивными состояниями и психосоматическими нарушениями. Объяснение этому лежит на поверхности: люди заняты проблемой выживания, зарабатывания денег и как-то меньше обращают внимание на свое здоровье. Они боятся потерять работу в связи с болезнью, что ведет к переходу многих соматических заболеваний в хроническую форму. Естественно, когда человек утрачивает идеалы, с которыми жил десятилетия, утрачивает работу, которая для большинства населения России является основным средством обеспечения витальных потребностей всей семьи, испытывает тревогу о завтрашнем дне, за будущее своих детей и близких, он находится в состоянии постоянного стресса. Нестабильность социума ведет к нестабильности социального здоровья общества.

Проблема безработицы тесно связана и с проблемой получения образования. Большинство образовательных услуг, в том числе и в школе, становятся платными при внешней декларированности бесплатного среднего образования. Это ведет к тому, что по данным военно-врачебных комиссий увеличивается количество неграмотных молодых людей.

В настоящее время скорее нужно говорить о структурной безработице, которая связана с двумя обстоятельствами:

- Несоответствие структуры высшего образования и структуры потребностей в кадрах: нужны высококвалифицированные рабочие, а на учете по безработице состоят, в основном, специалисты;

- Большинство предлагаемых вакансий практически не обеспечено зар.платой: пособие по безработице выше, чем зар.плата.

В структуре проблем безработицы важное место отводится и позиции потенциального работодателя: часто наблюдается дискриминация по возрастным и половым признакам.

Психологическое состояние безработных.

Психологическое состояние безработного для отечественной психологии проблема достаточно новая, поэтому фундаментальных исследований в этой области недостаточно. Для западноевропейских стран классической стала модель психологического состояния безработного, известная как теория Харрисона. Он предполагает, что люди испытывают на разных этапах безработицы разные эмоции и проходят несколько стадий в своем поиске работы.

Первая стадия – шок: в момент увольнения работник не может поверить, что это именно его увольняют, именно он оказался не нужен на предприятии.

Вторая стадия – оптимизм и надежда: человек в этот период активно ищет работу.

Третья стадия – пессимизм: если человек в течение длительного периода (2-5 месяцев) не может найти работу, его надежды на трудоустройство начинают таять, поисковая активность понижается, возникают финансовые трудности, ему все чаще начинают отказывать в приеме на работу.

Четвертая стадия – фатализм: примирение со статусом безработного, отказ от целенаправленных действия по поиску работы.

Мотивационная структура у безработных в отличие от мотивации занятых общественно-полезным трудом более деформирована. Как правило, интересы и увлечения, характерные для работающих людей, у безработных в значительной мере утрачены. Пустота, вызванная этой утратой, заполняется различными проявлениями депрессивных состояний. Часто безработные начинают жаловаться на различные соматические заболевания, утверждая, что получили их на прежней работе. Относиться к этим утверждениям надо с большой осторожностью: наряду с объективными причинами заболеваний, вызванных неблагоприятными условиями труда, существует большой процент безработных, у которых соматические заболевания являются проявлением так называемой маскировочной депрессии.

В динамике мотивации мужчин большое значение имеют материальный фактор и социальная престижность как прежней, так и новой работы. Причина большего смещения мотивации в эту сторону лежит в сфере традиционной культуры, в которой мужчина воспринимается как добытчик, основная обязанность которого – материальная обеспечение семьи. С обыденной точки зрения безработный мужчина – это не нормально, в то время как не работающая женщина – это часто одобряемая в обществе социальная роль. В связи с этим и переживания состояния безработного у мужчин гораздо острее и тяжелее, чем у женщин, а длительность пребывания в этом качестве может быть серьезным показателем степени социальной дезадаптации у мужчин.

Безработные подсознательно вырабатывают различные способы психологической защиты. Одним из них может быть уход в семейные дела. Особенно это характерно для женщин. Еще один важный вид защиты для нежелающих работать – соматические заболевания. Но, работая с такими людьми, необходимо помнить, что в то же время физическое заболевание, как уже было сказано выше, может быть признаком маскированной депрессии. В целом надо четко дифференцировать, где вербализованная безработным проблема является способом психологической защиты, а где - реальной проблемой. Еще один частый вид защит – жалобы на отсутствие работы по специальности.

«Витаминная» теория и теория «скрытых функций», рассмотренные ранее, связывают плохое психологическое состояние безработного с отсутствием доступа к

благам занятости. Альтернативная теория содействия, объясняющая механизм психологического воздействия безработицы, видит человека больше строителем собственного будущего, нежели потребителем «витаминов» из окружающей среды. Теория содействия утверждает, что от природы люди не пассивны, а активны, способны бороться, принимать решения, проявлять инициативу, планировать, они живут будущим, целеустремленны, умеют организовывать и структурировать собственную жизнь, короче говоря, ни собственными усилиями больше моделируют события, нежели реагируют на них. Но не каждая среда благоприятна для деятельности индивида. Именно исчезновение фактора содействия приводит к ухудшению здоровья при потере работы. Ситуация безработицы формирует угрожающую, запрещающую и сдерживающую среду, характеризующуюся нехваткой ресурсов, ограниченными социальными возможностями и неопределенным будущим. Доказательства этой точки зрения были получены с помощью трех видов наблюдений.

Первое доказательство основано на исследовании индивидуальных случаев, в которых люди по-разному адаптировались к условиям безработицы. Общим для всех этих крайне нетипичных индивидов было умение структурировать и наполнять смыслом собственную жизнь и работу в зависимости от целей, которые они сами себе ставили.

Последующие факты, раскрывающие психологическое окружение, которое позволяет индивиду перенести период безработицы и при этом избежать разрушительных последствий для психики, появились благодаря исследованию, в ходе которого оценивались две группы мужчин, оказавшихся в сходной ситуации. Рабочие одной группы были уволены, а другой – временно отстранены от работы. К моменту исследования обе группы оставались без работы в течение 12 недель и получали одинаковое пособие. Но они очень по-разному приспособились к этой ситуации. Временно отстраненные рабочие заранее планировали свое свободное время и успешно претворяли свои планы в жизнь. Спустя пять недель они ощущали себя намного лучше, чем рабочие из контрольной группы, продолжавшие работать все это время. Уволенные мужчины чувствовали себя намного хуже. Они проводили свободное время смотря телевизор и скучая, не строили планов. Исследователи сделали вывод, что проблема мужчин из группы уволенных – неумение планировать свое будущее, а не отсутствие работы как таковой.

Третий факт, свидетельствующий о необходимости содействия для поддержания нормального функционирования индивида и его психологического состояния, появился при изучении работающих людей. Несколько исследователей подтвердили, что работники, находящиеся под угрозой потери рабочего места, имеют те же проблемы, что и безработные. К примеру, бывало и так, что бывший безработный человек, получив стабильную работу, чувствовал себя напуганным безработицей, и, как следствие, его психологическое здоровье не улучшалось. Исследователи выяснили, что самые уязвимые и незащищенные работники чувствовали себя не лучше, чем безработные, с точки зрения психологического здоровья. Многие другие исследования на предмет изучения работников, находящихся под угрозой увольнения, дали похожие результаты. В дополнение было выяснено, что психологическое здоровье американских рабочих из репрезентативной выборки ухудшалось по мере увеличения уровня безработицы. Определенно здесь сказался страх быть уволенным. В ходе качественных исследований. В центре внимания которых оказались «белые воротнички», имевшие опыт увольнения, были обнаружены примеры того, что мужчины легче справлялись с «давлением» безработицы не работая, чем работая, но зная о неблагоприятном положении на рынке труда. В качестве примера приведем высказывание одного математика, который в свое время успел сменить ряд нестабильных рабочих мест. Он говорит о том, что в период очередной вспышки безработицы он окончательно решил, что жизнь безработного менее стрессовая, чем человека с неудовлетворительной и

непредсказуемой работой: «Я абсолютно ничего еще не делал, чтобы найти работу. С тех пор, как я стал безработным, моя жизнь стала намного более приятной».

Наше обсуждение останется незавершенным, если мы не упомянем бедность, которая идет рука об руку с безработицей. Исследователи 30-х годов делали акцент на экономических трудностях, которые испытывали безработные, и на той напряженной ситуации, в которой они оказались в связи с этим. Нынешние исследования больше посвящены психологическому воздействию безработицы, при этом уменьшается роль бедности как таковой. Правда и то, что рекордный уровень бедности, характерный для безработных 30-х годов, менее актуален для безработных в 80-90-е годы. Однако многие исследователи отмечают, что бедность, тем не менее, - один из источников несчастья и стресса и она сопровождает безработицу и сегодня. Следователи признают, что если в 30-е годы дети безработных ходили босиком, а сегодня они обуты, но в обноски. Согласно исследованиям, безработные особо обеспокоены финансовыми трудностями, связанными с выживанием без постоянного заработка. Проблемы с оплатой счетов и отсутствие самого необходимого – пищи, тепла – возможно, еще тяжелее вынести на фоне заметно увеличившегося уровня потребления в богатом западном обществе. Несмотря на то, что сегодня безработный может иметь товары длительного пользования, какие, как стиральная машина, видеомагнитофон, о которых даже и не мечтали безработные 30-х годов, относительная бедность нынешних безработных так или иначе лишает их возможности заниматься некоторыми видами деятельности и снижает их социальный статус. Это уже само по себе является отклонением от нормы и исключает их из жизни общества, в котором потребительские возможности и материальное богатство играют громадную роль. Все это в буквальном смысле слова ощущают сами безработные. Сказать подростку, что достаточно теплую и удобную одежду можно купить и в магазинах second-hand, не значит утешить, если в среде его сверстников уважение и индивидуальное отношение зависят от наличия одежды по последней моде.

Эта лекция охватывает лишь часть вопросов, которыми принципиально занимаются социальные психологи в области занятости.

Возможно, самое сложное для психолога – смириться с тем, что сфера оплачиваемой работы постоянно подвергается изменениям, поскольку меняется стиль управления, технологии, законы, политический курс, отношение к занятости и экономическая ситуация. Даже если в новом веке воздействие безработицы останется таким же тягостным, каким оно было в XX столетии, наверняка могут появиться новые вопросы, затрагивающие сферу занятости, и понадобятся новые ответы, непохожие на те, которые делаются сейчас.

Лекция 2. Мотивы работника и их стимулирование

Ключевые понятия лекции: научный менеджмент, материальное вознаграждение; сотрудничество рабочих с администрацией; психотехника; подкрепление; обусловливание; оперантное поведение; регуляторы поведения; разделы оплаты; тарифное соглашение; Б и Д- потребности; эмпатия; потребности; мотивы; ценности; доверие и делегирование; перепроектирование работ; обогащение работ; карьерный рост; карьерограмма.

Мотивация персонала является одной из важнейших задач психолога на производстве. Известно, что развитие мотивации приводит к повышению производительности деятельности в не меньшей мере, чем технологическое перевооружение. В настоящее время известно и активно используется несколько теорий мотивации.

Исторически *первой теорией* трудовой мотивации стала теория Ф.Тейлора, которая исходит из представления о том, что главным резервом повышения производительности труда является правильное обучение, строгий учет работ и материальное стимулирование.

Второе направление в определенной мере близко тейлоризму в части ограниченности представлений о внутренней природе мотивации. Оно связано с традицией поведенческого подхода (У.Уотсон, Р.Скиннер, А.Эллис) и в разных модификациях активно развивается вплоть до настоящего времени, все более пополняясь данными о психологических составляющих мотивации. Его современный вариант вполне психологичен. Это так называемый когнитивный подход в менеджменте (Д.Норман, Д.Румельхарт, Р.Л.Солсо).

Третье направление в гораздо большей степени основывается на гуманистических представлениях о внутренней природе мотивов, потребностей и ценностей человека.

Для выделение *четвертого направления* развития концепций мотивации может быть использован внешний по отношению к мотивации технологический критерий.

Можно выделить еще одно, *пятое* направление мотивации, которое основывается на представлении и привлекательности труда и его результата для самого работника, а также на роли обратной связи (так называемая **процессуальная** теория мотивации.)

Рассмотрим некоторые из этих подходов подробнее.

Стимулирование производительности труда по Ф.Тейлору.

Ведущая заслуга Тейлора, признаваемая во всем мире, состоит в привнесении научного метода, до этого применяемого в естественных науках, в исследования труда и управления. Реже отмечается другой его вклад – разработка метода рационального вознаграждения работающих за результат их труда.

Тейлор выделял как минимум три причины низкой производительности труда у рабочих:

- Классовую солидарность: рабочие были уверены, что, повышая производительность, они снижают тарифы и сокращают число рабочих мест.
 - Природную склонность человека работать медленно.
 - Низкий уровень профессионального обучения и отсутствие точного инструктажа о наиболее эффективных методах работы.
- Тейлор сформулировал основные принципы научной организации труда:
- Изучение и классификация всех действий и операций, выполняемых сотрудниками. Поиск самых эффективных стратегий.
 - Тщательный отбор рабочих, их обучение лучшими наставниками, увольнение тех не справляющихся.
 - Материальное поощрение скорости и точности работы.
 - Сотрудничество рабочих и администрации.

Психотехнический подход к стимулированию.

В 1914 г. в книге «Основы психотехники» Г. Мюнстенберг писал: «В современной научной жизни научная работа сосредоточена на изучении машин, товаров, средств обмена, короче, на всевозможных физических условиях экономического успеха, но при этом не принимается во внимание, что в конце концов никакая плодотворная хозяйственная работа не может быть выполнена без участия человека, без его деятельности и что психофизический аппарат человека, конечно, требует самого серьезного внимания и самого тщательного исследования с точки зрения хозяйственных интересов...точного исследования психических процессов посредством которых работник вступает в качестве действующего члена в великий хозяйственный механизм. Основной вопрос психотехники, с его точки зрения: каким образом мы можем использовать психологические факты для того, чтобы оказать содействие осуществлению экономических задач?»

Мюнстенберг выделял три основные задачи психотехники:

- Выбор подходящих людей.
- Достижение наивысшей производительности труда.
- Достижение желаемых психических эффектов.

Концепции Ф. Тейлора и Г. Мюнстенберга объединяют одно очень важное обстоятельство: в них предложены необычайно важные программы исследования и оптимизации трудовой деятельности. И того, и другого меньше всего беспокоило, как будет называться предложенная ими дисциплина. В их работах присутствовали компоненты, которые в настоящее время могли бы быть названы «психология труда», «организационная психология», «менеджмент проекта», «инженерная психология» и т.д. Отцов-основателей более интересовало сам живое преобразование действительности, базирующееся на рациональных основаниях.

Важным практическим компонентом и следствием этого подхода к мотивации является **оценка и аттестация сотрудников.**

Функции аттестации: структурирующие и мотивирующие.

Структурирующие функции:

- Оценка качества и количества работы, выполняемой сотрудником.
- Изменение содержания выполняемых функций.
- Доработка должностных инструкций.
- Обоснованное изменение в оплате труда.
- Объединение формальной и неформальной структур организации.

Мотивирующие функции:

- Повод для откровенного разговора о проблемах организации.
- Создание конструктивного конфликта для активизации внутреннего соревнования.
- Активизация мотивирующих факторов труда.
- Установление целей развития сотрудника.

Экспертная оценка профессионально важных качеств и система стимулирования.

Все основные методы анализа деятельности опираются более на экспертные знания, чем на объективные измерения, в этом существенно отличаются от традиции объективного исследования профессий, начатой в пионерских работах Ф. Тейлора и его последователей. Это не случайно. Дело в том, что основным объектом ранних исследований в «научном менеджменте» были профессии с отчетливо выраженным физическим компонентом и вполне понятной выработкой, измеряемой в единицах производимой продукции. Исторически доля таких профессий за прошедшие годы ощутимо снизилась. На некотором промежуточном этапе потребовалось смешанное количественно-качественное обследование профессий. Для примера возьмем достаточно распространенную профессию секретаря-машинистки. Понятно, что до сих пор работодателями приветствуется скорость набора текста. Но одного этого мало, не менее важны обходительность в общении, личная привлекательность, собственная общительность, умение одеваться и множество подобных нюансов, которые вряд ли измеримы с помощью количественных методов. И это не предел. Профессия секретаря-машинистки занимает своего рода промежуточное положение между количественно и качественно оцениваемыми видами деятельности.

Для экспертной оценки таких профессий Е. Моргуновым и С. Сергаевым была разработана методика субъективного оценивания требований к профессионально важным качествам (ПВК) сотрудников, основанная на изучении результатов оценки сотрудника и его ПВК экспертами, занимающими различные позиции в организации. Эта методика включает следующие этапы:

1. Анализ рабочих функций и должностных инструкций сотрудника.

2. Составление общего списка перечня профессиональных и личностно-профессиональных качеств, знаний, умений, навыков, способностей, установок, которые могли бы рассматриваться как желательные для успешного выполнения должностных обязанностей.
3. Разработка анкет, предназначенных для оценки степени значимости каждого из выделенных качеств с помощью рейтинговых шкал.
4. Сбор данных путем экспертного опроса различных позиционеров (менеджеров и сотрудников).
5. Анализ полученной информации для определения содержательной валидности требований к профессионально важным качествам (компетентностям) относящейся к определению их набора, необходимого для выполнения рассматриваемой работы.

В результате экспериментальной апробации этой методики были получены следующие выводы:

1. Доминирующими в оцениваемой профессиональной деятельности оказались качества сотрудников, носящие инструментальный, а не ценностный характер.
2. Достаточно низкие рейтинговые оценки ценностных качеств говорят о недостаточной разработанности и роли таких понятий и явлений, как миссия организации, кредо, о слабом уровне осознания целей своей профессии и организации.
3. Разработанный в результате работы список ПВК открывает дополнительные возможности при подборе персонала, оценке его деятельности и разработке системы стимулирования.
4. Разрабатываемая система материального стимулирования должна вознаграждать сотрудника за спехи в проявлении высоко ценных качеств и не проявление отрицательно оцениваемых.
5. Система стимулирования должна разрабатываться на основе компромисса между оценками менеджеров и самих специалистов.
6. Подтвердились предположения о различиях во взглядах на должности со стороны различных позиционеров - самих профессионалов и их менеджеров. Эти различия вызваны разными причинами, ведущая среди них – недостаточная погруженность менеджеров в нюансы деятельности специалиста.
7. Выявлена относительная переоценка специалистами по сравнению с менеджерами уровня важности ряда качеств, необходимых для их собственной профессии.
8. Выявлено, что разброс в оценках среди специалистов, а также между специалистами и менеджерами может быть использован для валидации квалификационных требований. В аналогичной функции может использоваться коэффициент корреляции между рейтингами, предложенными специалистами и менеджерами.

Стимулирование без мотивации.

В *поведенческом подходе* К. Халла поведение человека рассматривается в виде «связного» между системой умений и навыков и иерархией мотивов личности.

В своих исследованиях по *оперантному бихевиоризму* Б. Скиннер во многом опирался на результаты И. П. Павлова, который впервые назвал все события, усиливающие поведенческие проявления, **подкреплением**, а все возникающие в связи с подкреплением изменения – **обусловливанием**. В экспериментах Павлова подкрепление сочеталось со стимулом, а в исследованиях Скиннера подкрепление зависело от реакции. Поэтому в первом случае происходит увеличение уже

существующей реакции или уменьшение интервала между стимулом и реакцией. Во втором – повышается вероятность или частота появления новой подкрепляемой реакции или новый вид поведения.

Методы программированного обучения, разработанные Б. Скиннером, и заключающиеся в разделении выполняемой работы на отдельные операции, могут использоваться и для модификации поведения сотрудников. Так, разбивая оплату работы на минимальные элементы, и изменяя коэффициенты того или иного раздела оплаты, менеджер может в большей или меньшей степени подкреплять требуемые элементы поведения подчиненного. Изменение ситуации бизнеса или его целей, отраженное в смене приоритетов оплаты, немедленно ведет к модификации поведения подчиненных, например, к усилению желания повысить свою квалификацию или больше времени находиться на рабочем месте.

Основные направления модификации поведения, применяемы современными психологами-бихевиористами:

- Реципрокное ингибирование (подавление страха неудачи).
- Тренинг уверенности.
- Моделирование.
- Систематическая десенсибилизация (торможение с помощью мышечного расслабления).
- Когнитивное реконструирование.

Общие принципы модификации поведения, принимаемые перечисленными направлениями:

- Изменению подвергается поведение, а не внутреннее состояние.
- Осуществляются упражнения, которые активно контролируются тренером.
- Затруднения в поведении устраняются даже без обсуждения их причин.
- Занимают сравнительно мало времени, максимум несколько недель.
- Методики основываются на экспериментальных данных.

Управление мотивацией, основанное на гуманистических психологических концепциях.

В начале XX века немецкий ученый Вильгельм Штерн разработал систему «критического персонализма», в рамках которой личность рассматривалась как целостность, обладающая поверхностными и глубинными слоями. Поверхностные слои личности обращены к миру, глубинные образуют специфическое образование – «Я». О личности и ее свойствах нельзя судить по отдельному показателю. Необходимо изучение многих показателей и на протяжении длительного времени. Персоналистский подход распространялся В. Штерном на многие психические явления – мышление, память, внимание, воображение, чувства. Мотивы также рассматривались с персоналистской точки зрения.

Опираясь на концепцию В. Штерна рекомендовал еще Г. Мюнстенберг, однако ученики Штерна были развезены войной по всему миру, и его научная школа не получила дальнейшего развития. Тем не менее приоритет этого ученого в исследовании глубинных психических процессов, к которым, без сомнения, относятся потребности, мотивы и ценности личности, был заново открыт и по достоинству оценен американским психологом Г. Олпортом.

Проникновение в психологические структуры мотивации потребовало переосмысления методологических оснований психологического исследования. Подобная работа проводилась в виде дискуссии с поведенческим подходом.

Критически важным стало утверждение о том, что для получения знаний о человеке необходимо одновременно пользоваться тремя основными методами:

- Выдвижение гипотезы и ее проверка на основе внутреннего опыта.
- Выдвижение гипотезы, ее эмпирическая проверка, согласование с результатами других исследователей.

- «Межличностное познание», основанное на эмпатии исследование событий, совершающихся внутри человека.

Важным достижением этого подхода является введение в научный и практический оборот разработанного А. Маслоу понятия «самоактуализация личности», которое означает полное, живое и бескорыстное переживание жизни с полным сосредоточением и погруженностью. Это – момент, когда «Я» человека реализует самого себя.

Другое важное понятие этой теории – «Я-концепция», как единство характеристик восприятия себя как такового, себя по отношению к другим людям и различным аспектам жизни, а также ценностей, включенных в это восприятие. Помимо концепции реального «Я» существует концепция идеального «Я» как цель, в направлении которой человек хотел бы развиваться.

Еще одно важное достижение этой теории – различение понятий «потребности» и «ценности». Через потребности человек переживает свои отношения с миром «один на один». Посредством ценностей человек переживает свою принадлежность к социальному целому. В потребностях человек всегда одинок, в ценностях – всегда не один. Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом: по мере удовлетворения одних становятся актуальными другие. Иерархия ценностей находится в относительно неизменном индивидуальном положении.

Клакхольм (1951) писал, что без ценностей функционирование социальной системы не могло бы сохранять направленность на достижение групповых целей; индивиды не могли бы получать от других то, что им нужно в плане личных и эмоциональных отношений; они бы также не чувствовали в себе необходимую меру порядка и общности целей.

Личностные ценности генетически производны от ценностей социальных групп. Выбор и освоение человеком ценностей проходят через чувство его идентичности, принадлежности к той или иной малой группе. Эти малые группы могут служить своего рода фильтром, ускоряя, замедляя или даже препятствуя освоению ценностей больших социальных групп, в том числе общечеловеческих ценностей.

Ряд исследователей различает две группы ценностей:

- Ценности – цели жизнедеятельности, или предельные, терминальные ценности.
- Ценности – принципы жизнедеятельности, или инструментальные ценности.

Первые обладают смещающим, корректирующим влиянием на мотивы, вторые – на возникновение актуальных мотивов.

Теория потребностей Ф. Герцберга.

Отталкиваясь от популярной концепции А. Маслоу, Ф. Герцберг провел серию исследований, выявивших различный характер влияния потребностей на уровень удовлетворенности работой. Часть потребностей больше влияла на неудовлетворенность, чем собственно на удовлетворенность. К этой группе можно отнести практически все дефицитарные потребности (Д-потребности) по А. Маслоу. Если потребность из этого круга не удовлетворяется, человек испытывает неудобство, в острых случаях – страдает. Но даже полное удовлетворение Д-потребностей не ведет к отчетливому чувству психологического удовлетворения, удовольствия. В отношении таких потребностей вряд ли стоит говорить, обсуждая проблему самоактуализации. Герцберг назвал их потребностями здоровья, или гигиеническими потребностями.

Удовлетворение же других потребностей, чаще из круга бытийных (Б-потребности) по Маслоу, ведет к отчетливому субъективному ощущению психологического удовлетворения, радости, ощущению личного достижения. Герцберг назвал их мотивирующими. Среди них: достижение, признание, продвижение, возможность роста, содержательность работы.

Герцбергом была разработана система мероприятий, повышающих мотивационную насыщенность выполняемой работы. Эта система получила название «система обогащения труда». Идеология «обогащения труда» направлена на преодоление ситуации отчужденности сотрудника в организации, когда от него требуется выполнение ограниченного набора должностных обязанностей. В такой ситуации человек выступает не в многообразии своих мотивов и целей, а как функционер, которому недоступны ценности и цели организации. Конечно, идеальной была бы ситуация, в которой человек мог бы быть востребован полностью. Но, к сожалению, это возможно только в отдельных видах профессиональной деятельности. Такие профессии чаще всего называются творческими, и человек может полностью использовать свой творческий потенциал, самостоятельно планируя цели и достигая их. Тем не менее, в большинстве других профессий также возможно более или менее полное включение не только исполнительских, но и познавательных возможностей человека. Ф.Герцберг предложил ряд технологических способов обогащения труда:

- Партиципативный менеджмент- увеличение степени влияния рядовых сотрудников в принятии управленческих решений.
- Автономные рабочие группы- расширение полномочий членов бригад.
- Расширение должностных обязанностей и ответственности.
- Ротация.
- Гибкий рабочий график.
- Периодические профессиональные перемещения.
- Совмещение смежных профессий.
- Внутреннее совместительство.
- Компенсаторные методы – функциональная музыка, реорганизация общения на рабочих местах и т.п.

Управление мотивацией, основанное на эмпатии.

Быть эмпатичным – означает быть ответственным, активным, сильным и в то же время тонким и чутким. Согласитесь, далеко не каждому опытному руководителю доступен такой стиль деятельности. Тем не менее он совпадает с популярным в настоящее время представлением о трансформационном (преобразующем) менеджменте.

Факторы, влияющие на удовлетворенность жизнью.

Удовлетворенность жизнью (УЖ) является очень важной психологической составляющей, достижение которой у сотрудника может считаться одной из целей руководителя. Она отражает персональную оценку человеком благосостояния и качества жизни, опирающуюся на субъективно избранные им критерии. В нескольких исследованиях обнаружена связь удовлетворенности жизнью с психологической реактивностью, уровнем самооценки, религиозностью, высокой интернальностью. Обнаружены также обратные пропорциональные зависимости между уровнем жизни и уровнем депрессии.

Повышению уровня самооценки и удовлетворенности жизнью способствует положительная обратная связь по поводу достижений подчиненного. Депрессия снижается в результате обсуждения тревожащих подчиненного проблем. Раздражение может быть ослаблено посредством открытого обмена мнениями и чувствами между руководителем и подчиненными. *Интернальность*, являющаяся достаточно постоянной характеристикой человека, выражающейся в его ответственности за работу, тем не менее, может быть откорректирована на основе поручения подчиненному независимых заданий, активизирующих его самостоятельность.

Процессуальные теории мотивации.

Процессуальные теории мотивации исходят из представления о том, что содержание работы является фактором, влияющим на ее эффективность и производительность. Здесь выделяется прежде всего теория Валентности-

Инструментальности – Ожидания, суть которой заключается в том, что интенсивность усилия, направленного на достижение цели, зависит от «валентности» (то есть притягательности) ожидаемого результата и ожидаемой вероятности ее достижения. Инструментальность обозначает ожидаемую причинную связь между действием субъекта труда и следующим за ним событием (результатом).

Важная характеристика трудовой ситуации – существование трудовых задач, определяемых работником или поручаемых ему. Задача состоит из стимулов и инструкций, объясняющих, как и какие должны быть достигнуты результаты. Воспринимаемая ситуация, работник переформулирует ее с учетом существующих условий, само это восприятие ситуации активизирует определенные ожидания работника от результатов его деятельности.

Герцберг и его последователи показали важность содержания труда как переменной, стимулирующей мотивацию. Ими была разработана следующая схема рабочих (процессуальных) характеристик трудовой мотивации:

Ядерные факторы работы	Критические психологические состояния	Результаты
Разнообразие навыков	Осознаваемый смысл работы	Высокая внутренняя мотивация к работе
Идентичность задачи		Высокое качество выполняемой работы
Значимость задачи	Осознаваемая ответственность за результаты работы	Высокая удовлетворенность работой
Автономия	Знание реальных результатов трудовой деятельности	Низкие показатели уклонения от выполнения заданий
Обратная связь		Низкая текучесть кадров
Рост потребности в профессиональном совершенствовании у рабочих		

Метод управления по целям.

Процедура постановки целей требует от управленцев четкого мышления, планирования и ясных коммуникаций. От формулирования целей следует ожидать ряда важных характеристик. Они должны быть измеримыми, однозначными, должны включать точные сроки, быть мобилизующими, но достижимыми; предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто их достигает, пользоваться поддержкой организации, быть контролируруемыми и т.д.

Теория характеристик работы Д. Хакмена и Г. Олдхэма.

В этой теории получила развитие концепция обогащения труда. Основная идея теории состоит в утверждении, что рост вероятности благоприятного психологического состояния человека обусловлен наличием пяти существенных характеристик работы, три из которых связаны с ее содержательностью, а именно:

1. разнообразие работы, то есть выполняемая работа предполагает разнообразие навыков и склонностей;
2. законченность работы, т.е. наличествует как минимум явно различимый цикл действий с видимым результатом;
3. значимость работы, то есть осознание работником влияния его деятельности на организационную систему;
4. самостоятельность при выполнении работы;
5. обратная связь, обеспечивающая работнику знание реальных результатов собственной трудовой деятельности.

Концепция доверия и делегирования полномочий.

Метод делегирования полномочий, являющийся следствием концепции обогащения труда, заключается в том, что работнику передаются полномочия, доверие и ответственность за выполнение определенного участка работы. Это повышает его оценку в собственных глазах и глазах окружающих, реализует потребность в **признании и уважении** делает труд более разнообразным и интересным, стимулирует к росту профессионального мастерства.

Карьерный рост.

Одним из следствий, вытекающих из концепции двух факторов мотивации Ф. Герцберга, является управление карьерой. Если быть еще более точным, то ранние теоретические корни этого направления менеджмента лежат в концепции Альфреда Адлера о мотивации преобладания и достижения. Как известно, Адлер считал стремление к преобладанию над другими людьми одним из базовых побудителей человеческой деятельности. Поэтому неучет карьерных устремлений подчиненных ведет к плачевным результатам. Так, даже самый качественный специалист, остающийся на своем месте 5-6 лет, начинает терять интерес к своей работе и постепенно снижает как продуктивность деятельности, так и качество ее результатов. Он лишается одной из самых плодотворных потребностей из числа включенных А. Маслоу в иерархию потребностей – потребности в развитии и признании заслуг.

Под деловой карьерой или карьерным ростом понимается продвижение сотрудника по ступеньке служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов.

Обычно рассматривают несколько видов карьеры:

- Динамичную и статичную.
- Вертикальную, горизонтальную и ступенчатую.
- Административную и профессиональную.
- Центрированную и центробежную.

Планирование деловой карьеры персонала представляет собой систему мероприятий. В которую включены:

- Способы выявления сотрудников с высоким потенциалом роста.
- Стимулы при разработке индивидуальных планов карьеры.
- Пути создания благоприятных условий для развития (обучение, наставничество, разовые задания, подбор должностей).
- Подсистема повышения квалификации.
- Возможные направления ротации.
- Формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.

Вопросы

1. Какие процессы могут происходить со структурой мотивации работников в связи с компьютеризацией производства и бизнеса?
2. Как представляли себе стимулирование работников создатели научного менеджмента, в частности, Ф.Тейлор?
3. Какими мотивирующими функциями обладает аттестация персонала?
4. Что такое «оперантное обусловливание» и как оно влияет на мотивацию?
5. Чем потребности отличаются от ценностей?

Литература

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М., 1998.
2. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1998.
3. Дизель П.М., Мак-Кинли У.Р. Поведение человека в организации. М., 1993.

4. Кураков Л.П., Краснов А.Г. Рынок труда: Вопросы теории. Чебоксары, 1995.
5. Моргунов Е.Б. Субъективное оценивание в организационном консультировании. // Журнал практического психолога. 2000. №5-6.
6. Синк Д.С. Управление производительностью. М., 1989.

Лекция 3. Управление карьерой

Ключевые понятия лекции: труд; рабочая сила; человеческий капитал; профессиональная карьера; конкурентоспособность; профессиональное развитие; партнерство по развитию карьеры; инвестиции в человеческий капитал; стадии профессиональной карьеры; внутриорганизационная карьера; программы поддержки профессиональной карьеры; персонал постоянного развития; концепции развития карьеры.

Труд – это процесс потребления рабочей силы. Рабочая сила как экономическая категория отражает уровень развития производительных сил и характеризует производственные отношения по поводу включения в трудовую деятельность способностей людей.

Человеческий капитал

Человеческий капитал – знания, способности, компетентности человека, которые могут стать источником получения доходов для него самого, предприятия, государства. Первоначальный человеческий капитал, выступающий в форме природных задатков и способностей человека, как и любой другой капитал, может быть значительно увеличен благодаря инвестициям.

Основные виды инвестиций в человеческий капитал:

- Расходы на образование и профессиональную подготовку.
- Обеспечение мобильности, благодаря которой происходит перелив рабочей силы с рабочих мест с относительно низкой производительностью на рабочие места с более высокой производительностью.
- Охрана здоровья и безопасность труда.

Особенности человеческого капитала как капитала:

- Права собственности на человеческий капитал не могут быть переданы другому лицу.
- Свобода собственников экономических ресурсов двояко влияет на собственников трудового капитала: а) отрицательно, поскольку продавец рабочей силы подчиняется интересам покупателя (собственника ресурсов); б) положительно, т.к. это становится стимулом наращивания чел капитала.
- Инвестиции в человеческий капитал оказывают долгосрочное воздействие на производственно-коммерческий процесс и их отдача распределяется на то время, пока человек занят выполнением целесообразной деятельности.
- Накопление человеческого капитала связано с уменьшением свободного времени его собственника.
- Повышение производительности труда является наиболее важным фактором, обеспечивающим рост реального продукта и дохода трудоспособного населения.
- Уровень накопления человеческого капитала в зависимости от инвестиций в него принципиально невозможно измерить с той же точностью, с какой измеряют физический (основной) капитал.

- Инвестиции в человеческий капитал обеспечивают рост доходности труда его владельцу, т. е. при прочих равных условиях труда доходы людей возрастают с увеличением затрат на общее и профессиональное образование.
- Физический капитал и человеческий капитал – это комплементарные ресурсы, т.е. повышение одного из них ведет к уменьшению потребности в другом.
- Современные собственники человеческого капитала достаточно суверенны в своих действиях.

Карьера

Карьера – индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека, или, по-другому, это - последовательность должностей, занимаемых сотрудником в организации.

Нормальные стадии профессиональной карьеры:

1. обучение профессии 18 – 25 лет
2. включение в трудовую деятельность - 20 - 25 лет
3. достижение успеха –24 – 30 лет
4. профессионализм - 31 – 40 лет
5. переоценка ценностей - 41 – 50.
6. мастерство - 51 - 60
7. выход на пенсию - 61 и далее.

Особенности карьерных планов на разных этапах:

1. Юношеские карьерные планы (стадии обучения и включения в трудовую деятельность) характеризуются – слабой, неустойчивой сформированностью и сильной нравственной нормированностью со стороны старшего поколения. В этом возрасте возможны разочарования, неудовлетворенность профессиональной деятельностью, ощущение невозможности самореализации в труде, восприятие порученных обязанностей как рутины. Программами поддержки на этом этапе должны стать предварительное реалистичное информирование о работе, обязательное своевременное и качественное введение в должность, поручение оптимальных по трудности заданий с делегированием ответственности, ненавязчивым контролем и публичным поощрением, личные собеседования руководителя с сотрудником с целью определения творческих возможностей последнего, его удовлетворенности работой, психологическим климатом в организации, социально-бытовыми условиями.
2. Карьерные планы работников среднего возраста (стадии достижения успеха и профессионализма) обычно одноцелевые при поливариантности средств их достижения. С ростом трудового стажа уменьшается различие между выполняемой работой и концепцией идеальной профессии у работника.
3. На стадии мастерства карьерные планы обычно одноцелевые и моновариантные.
4. Наиболее сложной является стадия профессиональной карьеры на этапе переоценки ценностей - в возрасте 40 - 50 лет (кризис середины жизни). Этот кризис характеризуется переоценкой жизненных ценностей, сопровождающейся состояниями депрессии или стресса, снижением эффективности труда и нередко деградацией трудового сознания, из которого вытесняется все, что имеет отношение к развитию профессиональных качеств и даже к пониманию необходимости интенсивно работать ради заработка. Основные программы помощи им – социально-психологические и экономико-организационные.

Социально-психологические программы предусматривают вербализацию проблем карьеры с профессиональной помощью психологов. В настоящее время известны три подхода к организации консультационных услуг в области моделирования карьеры:

- a) индивидуальное консультирование, включающее применение тестов, интервьюирование, а затем последовательную проработку консультантом и заинтересованным работником отдельных вариантов карьеры;
- b) различные формы самооценки проблем самим сотрудником с помощью профессионала, позволяющие психологу определить суть проблемы и наметить пути ее преодоления;
- c) метод перспективной профессиональной поддержки, сочетающий в себе глубину индивидуального консультирования с экономическими преимуществами групповой поддержки работников.

Экономико-организационные программы поддержки профессиональной карьеры предусматривают различные варианты альтернативного продвижения сотрудника – горизонтальное передвижение, понижение в должности (как возможность нового старта), досрочное увольнение, смена места работы и т.д.

Внутриорганизационная карьера – последовательная смена работником стадий использования возрастающего человеческого капитала в рамках одной организации; она может быть вертикальная, горизонтальная или центростремительная. Нормальный характер карьеры – переходы в среднем раз в 3-5 лет.

Типы карьер:

- целевая
- монотонная спиральная
- мимолетная
- стабилизационная
- затухающая

Вид карьеры, скорость переходов между рабочими местами, направленность стадий карьеры определяется действием системы факторов, участвующих в формировании карьеры:

- Экономические.
- Социально-психологические.
- Социально-экономические.
- Социально-демографические.
- Культурные.

Конкурентоспособность работника

Конкурентоспособность работника – свойство человеческого капитала, характеризующее степень удовлетворения рыночной потребности в труде.

Утрата конкурентоспособности:

- Социальное устаревание.
- Утрата профессиональной гибкости.
- Устаревание простой рабочей силы.

На уровень конкурентоспособности плодотворно влияет:

- Наличие ясных целей.
- Накопление профессиональной компетентности.
- Регулярная обратная связь, оценка деятельности.
- Мотивация к обновлению знаний.
- Поручение работнику трудовых заданий, позволяющих ему использовать свои возрастающие способности.
- Многообразие требований, предъявляемых работой к уровню мастерства работника, предоставляющее возможности для его самовыражения в профессиональном труде.
- Возможность самостоятельно работать, сбалансированность власти и ответственности.
- Ответственность работника за свое собственное здоровье.

Утрате конкурентоспособности рабочей силы противопоставит деятельность по профессиональному развитию.

Профессиональное развитие

Профессиональное развитие - приобретение сотрудником новых знаний, умений и навыков, которые он использует или будет использовать в своей профессиональной деятельности; процесс формирования у сотрудников организации новых профессиональных навыков и знаний. Основные методы профессионального развития – профессиональное обучение, развитие карьеры, образование.

Основными методами развития карьеры являются:

- Информационные.
- Профориентационные.
- Преобразующие (изменение цены рабочей силы).
- Стимулирующие.
- Распределительные.
- Управленческие.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению. Процесс планирования и развития карьеры включает определение профессиональных интересов сотрудников, потребностей профессионального развития, целевое планирование профессионального обучения и продвижения в организации. Планирование и развитие карьеры требует от сотрудника и от организации определенных дополнительных усилий. Но в то же время предоставляет ряд преимуществ как работнику, так и организации.

Для работника это значит:

- Более высокую степень удовлетворенности работой;
- Четкое видение личной профессиональной перспективы и возможность планировать другие аспекты жизни;
- Возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- Повышение конкурентоспособности на рынке труда

Для организации это дает:

- мотивированных и лояльных сотрудников;
- возможность планировать трудовые ресурсы;
- возможность планировать профессиональное обучение;
- группу резерва сотрудников на ключевые должности.

Осознание этих и других преимуществ побуждает руководство многих организаций начать создавать формальные системы управления развитием карьеры своих сотрудников. Одной из наиболее распространенных моделей управления этим процессом стала модель партнерства по планированию и развитию карьеры. Эта модель включает в себя следующие этапы: Новый сотрудник - ориентация в организации – обучение планированию карьеры - работа в должности – подготовка плана развития карьеры – аттестация/обсуждение в руководителем – наличие вакансии, интереса, положительных результатов – назначение на новую должность.

Обычно карьерограмма (т.е. план развития карьеры) составляется на 5 – 10 лет и при этом требуется:

- Разработка взаимосвязи целей организации и сотрудника;
- Учет потребностей сотрудника;
- Изучение и оценка потенциала продвижения сотрудника;
- Определение критериев успехов сотрудника;
- Ознакомление сотрудников с перспективами их роста;
- Избегание карьерных тупиков, пребывая в которых, человек теряет надежду на свое продвижение.

Концепции развития карьеры:

Производственная (накопление человеческого капитала). Суть этой концепции заключается в том, чтобы наиболее полно обеспечить персонал работой. Реализация такой концепции сопряжена с низкой зарплатой, деградированной трудовой мотивацией, низкой производительностью труда, существованием неэффективных рабочих мест и целей предприятий.

Продуктовая (повышение качества человеческого капитала.) предполагает, что работодатель ориентирован на использование методов функциональной или финансовой адаптации рабочей силы, т.е. он либо изменяет квалификацию своих работников и приводит ее в соответствие с требованиями изменившейся трудовой нагрузки, либо поддерживает и стимулирует использование различных моделей накопления человеческого капитала с помощью применения отдельных элементов оплаты труда и вознаграждений.

Торговая (стимулирование использования возрастающего человеческого капитала) основана на убеждении, что если собственнику основного капитала предоставить право самостоятельно решать вопрос о развитии карьеры персонала, то предпочтения потребительского выбора могут остаться неизменными или даже ухудшиться.

Традиционная маркетинговая, или концепция эффективности удовлетворения желаний и предпочтений работодателя опирается на то, что критерием оптимизации стратегии потребления рабочей силы является прибыль (убытки) от процесса соединения способности к труду с капиталом и природными ресурсами.

Социальная (социально-этическое карьерное развитие) направлена на разрешение противоречия между социальными предпочтениями (ожиданиями), реализуемыми потребностями (запросами) и материализованными социальными потребностями как работодателя и наемного работника, так и общества в целом. Эта концепция требует, во-первых, удовлетворения потребительского спроса на рабочую силу со стороны собственников капитала; во-вторых, такой организации работы, когда наемный работник заинтересован в повышении эффективности своего труда; в-третьих, соблюдения интересов общества в целом в плане обеспечения работой всех нуждающихся в ней и способных работать.

Профориентационная (поиск талантов) концепция предполагает, что знания, способности и навыки человека – это форма капитала, которая подобно физическому капиталу обеспечивает своему владельцу более сложную профессию, более высокую должность, больший доход. Согласно профориентационной концепции, происходит отбор наиболее способных наемных работников с точки зрения механизма их социально-психологической мотивации к профессиональной деятельности.

Коммуникативная концепция развития карьеры ориентирована на системно скомбинированное использование всех коммуникативных средств, направленных на поддержание эффективного предложения рабочей силы (реклама, пропаганда, работа с общественностью и т.п.)

Сервисная концепция предполагает, что сервисное обслуживание работодателя является инструментом обеспечения его долговременной удовлетворенности конкурентоспособностью наемных работников. Работодатель принимает на себя ответственность за создание и развитие условий потребления рабочей силы (труда) с целью поддержания либо повышения уровня удовлетворенности конкурентоспособностью рабочей силы.

Современная концепция развития карьеры означает подчинение всех аспектов деятельности в организации удовлетворению рыночной потребности в товарах и услугах наилучшим способом. Современная концепция развития карьеры базируется на представлении о том, что состояние потребности рынка в различных товарах и услугах должно в каждый момент соответствовать структуре производства и структуре совокупного работника, или, наоборот, в каждый момент структура производства и

структура совокупного работника должны соответствовать потребности рынка в товарах и услугах.

Таблица 2
Основные концепции развития карьеры

Название концепции	Основной объект внимания	Средства достижения цели	Конечная цель
Производственная	Рабочая сила	Развитие, распределение и перераспределение рабочей силы	Использование рабочей силы
Продуктовая	Рабочая сила	Развитие специфической рабочей силы	Использование рабочей силы
Торговая	Рабочая сила	Усилия по стимулированию спроса на рабочую силу	Трудоустройство
Традиционная маркетинговая	Потребительский спрос на рабочую силу	Оценка потребительского спроса работодателей. Интегрированные маркетинговые усилия. Удовлетворение потребительского спроса на рабочую силу	Достижение социально-экономических целей работодателей
Социальная	Индивидуальные потребности работника в труде	Потребительский спрос на рабочую силу Распределение и использование рабочей силы	Удовлетворение потребностей в труде работника, работодателя.
Профориентационная	Природные индивидуально-типологические особенности рабочей силы	Оценка рыночной потребности в рабочей силе. Воспитание способности к профессиональному самоопределению. Оценка результатов самоопределения	Использование рабочей силы с учетом человеческого капитала.
Коммуникативная	Рабочая сила	Активизация коммуникаций на рынке труда	Эффективное предложение рабочей силы
Концепция сервиса рабочей силы	Удовлетворенность работодателя рабочей силой	Создание \ развитие условий труда	Удовлетворенность конкурентоспособностью рабочей силы
Современная концепция	Рыночная потребность в товарах и услугах	Оценка потребительского спроса работодателей Интегрированные маркетинговые усилия Формирование конкурентоспособного персонала	Удовлетворение рыночной потребности в товарах и услугах

Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях организации. В фирмах, где заботятся о развитии персонала, формируется **персонал постоянного развития**, основными чертами которого являются:

- Постоянное накопление работниками профессиональной компетентности.
- Повышение удовлетворенности трудом.
- Предоставление работнику максимальных возможностей для улучшения его статуса.
- Реконструкция процесса труда в направлении расширения должностных полномочий, ротации работников.

- Развитие командного духа путем перехода от индивидуальной ответственности к ответственности группы в целом за все задание, путем использования сотрудников в качестве ресурса для развития друг друга, вовлечения их в управление производственно-коммерческой деятельностью.

Из этого персонала формируется резерв руководителей, работа с которым представляет стратегически важную задачу. Большинство организаций при работе с резервом выделяют две группы – преемников (дублеров) и молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Каждая группа имеет свою специфику как с точки зрения отбора и роли в организационном развитии, так и с точки зрения развития. Если для резерва главным требованием является соответствие личных качеств человека требованиям ключевых должностей, и развитие у них недостающих качеств, то для молодых сотрудников с лидерским потенциалом главным является уровень общего развития, мотивация на работу в организации, и наличие корпоративного духа.

Итак, основными формами профессионального развития являются планирование и развитие карьеры, подготовка резерва руководителей, профессиональное обучение.

Современные организации активно занимаются развитием своих сотрудников. Одной из форм такого развития является процесс планирования и развития карьеры, в той или иной форме существующий в большинстве ведущих компаний мира, и состоящий в определении профессиональных интересов сотрудников, потребностей профессионального развития, целевом планировании профессионального обучения и продвижения в организации. Развитие карьеры предполагает совместные усилия сотрудника, его непосредственного руководителя и специалистов в области управления персоналом, и может оказывать положительное влияние на организацию за счет оптимизации использования персонала, повышения его мотивации, придания целевого характера профессиональному обучению.

Особое внимание организации уделяют подготовке сотрудников для занятия ключевых должностей – руководителей. В современных организациях создается специальная система работы с резервом, включающая определение, развитие, назначение на должность будущих руководителей. От того, насколько эффективно работает эта система, во многом зависит успех всей организации, поэтому управление ею составляет один из приоритетов высшего руководства. То же самое справедливо и в отношении работы с молодыми сотрудниками с лидерским потенциалом, раннее определение и развитие которых обеспечит конкурентоспособность организации в будущем.

Литература

1. Берг В. Карьера – суперигра: нетривиальные советы на каждый день. М., 1998.
2. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика. М., 1991.
3. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. М., 1996.
4. Сотникова С.И. Управление карьерой. М., 2001.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации. М., 1996.

Лекция 4. Психологическое консультирование в организации.

Ключевые понятия лекции: психологизированный менеджмент; человеческий фактор; личностно-центрированное консультирование; психоэмоциональная стабилизация; помогающие стратегии; личностная компетентность; транстеоретический подход к консультированию; эмпатичность; профессиональные

вредности в работе консультанта; психосоциальный подход к консультированию; организационное консультирование; репертуар воздействий; консультирование организаций; кадровое консультирование; консультирование, направленное на повышение эффективности совместной трудовой деятельности; диагностика организаций; внутригрупповые роли персонала.

В последние годы в отечественной управленческой практике все больше внимания уделяется развитию организаций. При этом наблюдается тенденция постепенного перехода от традиционного администрирования, нередко носящего волонтеристский, и, следовательно, спекулятивный характер, к более психологизированному менеджменту. Однако и в этом варианте принимаемые руководителями решения чаще фокусируются на организационно-производственных аспектах, без учета так называемого «человеческого фактора», и деятельность даже менеджеров по персоналу нередко сводится к ортодоксальным функциям начальника отдела кадров, таким, как прием на работу, внутриорганизационные перемещения, увольнение и в редких случаях – участие в решении конфликтных ситуаций.

Как отмечает Л.Тобиас (Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: взгляд клинициста.- М., Класс.1997, основная цель психологов-консультантов – помочь сотрудникам и организации трудиться продуктивнее. Достижение этой цели предполагает участие психолога в решении следующих частных задач:

- Улучшение психологического климата в организации и повышение боевого духа ее сотрудников.
- Совершенствование практики подбора кадров.
- Модернизация организационной структуры.
- Оказание поддержки сотрудникам в развитии их способностей.
- Сплочение коллектива в единую команду.
- Формирование доброжелательной атмосферы на производстве.
- Помощь людям в преодолении стрессов.
- Достижение соответствия между складом человека и его работой.
- Устранение конфликтов.
- Снижение текучести кадров.
- Оценка производственных программ с психологической точки зрения.
- Проведение разумной политики поощрения и наказания на фирме.
- Консультирование руководителей по психологическим аспектам деятельности предприятия на рынке, включая переговоры, рекламу, маркетинг и др.

Основные структурные элементы оказания помощи.

Клиент - это человек, который либо в собственных глазах, либо с точки зрения других людей оказался в проблемной ситуации, с которой он не может справиться. В этой связи запрос на помощь состоит в повышении эффективности решения возникшей проблемы, какой бы она ни была по содержанию. В качестве клиента консультирования может выступать как отдельный человек, так и организация в целом или ее структурное подразделение.

Под *стратегией помощи* понимают первоначальный перевод проблемы в термины желательных результатов и планирование применения определенных методов.

Различают следующие виды помогающих стратегий:

- Предоставление советов.
- Предоставление информации.
- Непосредственные действия.
- Обучение.

- Системные изменения.
- Консультирование.

К основным *методам* помощи относят информацию, идеи и навыки. Наконец, к желательным *результатам* помощи относят психоэмоциональную стабилизацию, лучшее понимание себя, принятие решения реализацию решения.

Каждая помогающая стратегия из вышеприведенного неранжированного списка может быть полезна в конкретном контексте. В этих стратегиях есть общие и различные элементы. При предоставлении советов и информации, непосредственных действиях, обучении и, возможно, системных изменениях предполагается, что лучшие результаты или решения зависят главным образом от компетентности того, кто осуществляет помощь. В консультировании же упор делается на ресурсы того, кто является объектом помощи. В рамках консультативных отношений клиент стимулируется на нахождение своих собственных решений. Способности консультанта используются для активизации способностей клиента. Во всех видах помощи «помощник» должен уметь выстраивать отношения, а для достижения системных изменений необходимо также уметь работать с группами, структурами, правилами и организациями. Консультант может, в случае необходимости, использовать различные стратегии, а не только собственно консультирование, однако в эти стратегии должны быть встроены элементы консультирования.

Выбор парадигмы (стратегии) определяется, как правило, самим консультантом, исходя прежде всего из особенностей заказа и профессионального инструментария, которым он владеет.

Парадигма **консультирования по ресурсам**, как правило, применяется в тех случаях, когда заказ формулируется в виде задачи, для решения которой необходимо лишь подобрать и использовать уже имеющийся инструментарий.

Консультирование по процессу обычно применяется тогда, когда заказ формулируется как проблема и консультант должен либо обучать заказчика использованию специальных средств решения кадровых проблем, либо одновременно с этим создавать новые средства для ее решения.

Какое же содержание вкладывается в понятие «консультирование», которое может рассматриваться и как *стратегия*, и как *технология*, и как *метод* профессиональной помощи? Как отмечает Р.Нельсон-Джоунс, термин «консультирование» применяется в нескольких случаях. Например, консультирование можно рассматривать как особый вид отношений помощи, как некий репертуар возможных воздействий, как психологический процесс.

Рассмотрим вначале особенности личностного консультирования, или консультирование отдельного человека.

В определении Британской ассоциации консультирования под термином «консультирование» подразумевается работа с **индивидуумами** и их взаимоотношениями, направленная на развитие, поддержку во время кризиса, психотерапию, наставничество или решение проблем. Задача консультирования – предоставить клиенту возможность проанализировать, обнаружить и пояснить способы более удовлетворительной и полноценной жизни.

Консультирование рассматривается как процесс, благодаря которому личность в результате произошедших изменений переходит на более высокую стадию *личностной компетентности*. В консультировании создаются ситуации, в которых мысли и чувства клиента услышаны, к ним относятся с уважением и безоценочно.

Психологическое консультирование определяется как «непосредственная работа с людьми, направленная на решение различного рода психологических проблем, связанными с трудностями в межличностных отношениях, где основным средством воздействия является определенным образом построенная беседа. С другой стороны, нередко понимаемый синонимично термин «психотерапия» является международным

и в большинстве стран мира однозначно используется к методам работы, осуществляемых профессиональными психологами, направленными на решение глубинных личностных проблем человека.

В работах Ю.Алешиной, Р.Кочюнаса, В.Ю.Меховщикова Р.Нельсон-Джоунса и других авторов указывается, что и консультирование, и психотерапия представляют собой скорее многоэлементные, чем однородные области знания и деятельности. Более правильным будет рассматривать консультационные подходы и методы психологической терапии.

Цели любой консультативной помощи должны базироваться на потребностях клиента. В этом контексте можно говорить о двух основных целях:

1. повышении эффективности управления клиентом собственной жизнью;
2. развитии способности клиента решать проблемные ситуации и развивать имеющиеся возможности.

Как отмечает Р. Кочюнас, вопрос определения целей консультирования не является простым и потому, что зависит как от потребностей клиентов, обращающихся за помощью, так и от теоретической ориентации самого консультанта. Однако можно выделить несколько универсальных целей, которые в большей или меньшей степени упоминаются теоретиками разных школ:

1. Способствовать изменению поведения, чтобы клиент мог жить продуктивнее, испытывать удовлетворенность жизнью, несмотря на некоторые неизбежные социальные ограничения.
2. Развивать навыки преодоления трудностей при столкновении с новыми жизненными обстоятельствами и требованиями. Обеспечить эффективное принятие жизненно важных решений. Существует множество дел, которым можно научиться во время консультирования: самостоятельные поступки, распределение времени и энергии, оценка последствий риска, исследование поля ценностей, в котором происходит принятие решений, оценка свойств своей личности, преодоление эмоциональных стрессов, понимание влияния установок на принятие решений и т.п.
3. Развивать умение завязывать и поддерживать межличностные отношения. Общение с людьми занимает значительную часть жизни и у многих вызывает трудности из-за низкого уровня их самоуважения и недостаточных социальных навыков. Будь то семейные конфликты взрослых или проблемы взаимоотношений детей, следует улучшать качество жизни клиентов посредством обучения лучшему построению межличностных отношений.
4. Облегчить реализацию и повышение потенциала личности. По мнению Blosher (1966), в консультировании необходимо стремиться к максимальной свободе клиента (учитывая естественные социальные ограничения), а также к развитию способности клиента контролировать свое окружение и собственные реакции и, провоцируемые окружением.

Вышеприведенный список целей во многом совпадает с перечнем типовых запросов клиентов и их ожиданий от результатов консультативной помощи:

- лучше понять самого себя или ситуацию;
- изменить свои чувства;
- суметь принять решение;
- утвердиться в решении;
- получить поддержку при принятии решения;
- суметь изменить ситуацию;
- приспособиться к ситуации, которая, скорее всего, не изменится;
- дать разрядку своим чувствам;
- рассмотреть возможности и выбрать одну из них.

При этом еще раз необходимо подчеркнуть необходимость повышения личной ответственности клиентов за решение проблемной ситуации и, в целом, дальнейшее развитие своего жизненного сценария.

Консультативная помощь может осуществляться в разных формах и видах. Существует широкое разнообразие форм консультативных практик и классификаций этих форм по разным основаниям. Так, по критерию объекта помощи различают индивидуальное («один на один», или «лицом к лицу»), групповое и семейное консультирование. По критерию возраста дифференцируют работу с детьми, подростками, взрослыми и пожилыми людьми.

Пространственная организация консультирования может быть осуществлена в форматах контактного (очного) или дистантного (заочного) взаимодействия.

Выделяется также 6 категорий консультативных воздействий в зависимости от их целей и содержания:

- Авторитарные: предписывающие, информирующие, конфронтационные.
- Фасилитирующие: катарсические, каталитические, поддерживающие.
- Предписывающее воздействие сфокусировано на поведении клиента вне рамок консультативного взаимодействия.
- Информирование предоставляет клиенту знания, информацию и смыслы.
- Конфронтационное воздействие имеет своей целью осознание клиентом каких-либо ограничительных установок и поведения.
- Катарсическое воздействие имеет своей целью помочь клиенту разрядиться, дать выход подавляемым болезненным эмоциям, таким как горе, страх или гнев.
- Каталитическое воздействие ориентировано на стимулирование самопознания, самоуправляемого бытия, научения и решения проблем.
- Поддерживающее воздействие ориентировано на подтверждение значимости и ценности личности клиента, его качеств, установок или поступков.

Выбор того или иного типа и вида воздействия зависит от типа личности клиента (а также типа личности консультанта) и специфики его ситуации. Соотношение авторитарных и фасилитирующих видов воздействия связаны главным образом с темой власти и контроля: консультант полностью контролирует клиента, контроль поделен между консультантом и клиентом, клиент полностью автономен.

Как отмечается в специальной литературе, существует свыше 200 подходов к понятию консультирования и моделей консультирования и психотерапии. К основным школам консультирования относятся:

- 1) Гуманистические подходы: личностно-центрированное консультирование; гештальт-консультирование; трансактный анализ; терапия реальностью (консультирование по реализму).
- 2) Экзистенциальные подходы: экзистенциальное консультирование, логотерапия.
- 3) Психоанализ.
- 4) Поведенческий подход.
- 5) Когнитивные и когнитивно-поведенческие подходы: рационально-эмотивное поведенческое консультирование; когнитивное консультирование.
- 6) Аффективные подходы: основная терапия, переоценочное консультирование, биоэнергетика.
- 7) Эклектические и интегративные подходы: мультимодальное консультирование, эклектическая терапия, консультирование по жизненным умениям.

Большинство консультантов не считают использование отношений помощи достаточно эффективным для того, чтобы у клиента произошли конструктивные изменения. Поэтому многие специалисты используют более широкий *репертуар* воздействий в дополнение к отношениям помощи. Консультанты, владеющие

некоторым ассортиментом воздействий, должны определить, какие воздействия следует применять по отношению к различным клиентам и какова вероятность успеха. Репертуары воздействий, используемые консультантами, отражают их теоретическую ориентацию, причем некоторые консультанты являются эклектиками и пользуются воздействиями, которые описываются в различных теориях.

Необходимо дифференцировать несколько близких консультационных по звучанию, целям и техникам видов профессиональной деятельности. Один из них обозначается как «консультация» (иногда используется калька с английского «консалтинг»). Л.Шульман описывает этот вид помощи как «взаимодействие между двумя или несколькими людьми, в ходе которого определенные специальные знания консультанта используются для оказания помощи консультанту в решении текущих проблем или при подготовке перспективных программ. Иногда действия консультанта оцениваются как катализатор, облегчающий работу, формулирующий ее мотивы и роль, разъясняющий последствия различных альтернатив, помогающий консультанту более систематически и объективно оценить стоящие перед ним проблемы с целью расширения выбора возможных вариантов поведения. Консультант также сообщает о новой информации, ранее недоступной консультанту, или же освежает в его памяти старые знания. В консультациях по определенному случаю упор делается на конкретном клиенте, будь то человек, семья, группа или община. Хотя консультант часто дает информацию, которая помогает консультанту по-новому взглянуть на волнующую его проблему, однако этого в ряде случаев недостаточно. Консультанту нередко требуется непосредственная помощь для воплощения нового знания в действие.

В 1974 г. G. Frank выдвинул тезис, что эффективность психотерапии связана первоначально не с применением особых стратегий в рамках того или иного концептуального подхода, а с рядом общих, или «неспецифических», факторов. К таким факторам относятся построение поддерживающих отношений, предоставление клиенту разумного объяснения, позволяющего понять проблему, и совместное участие клиента и консультанта в терапевтических ритуалах.

Позднее (Grencavage and Norcross, 1990) были выделены следующие группы неспецифических, или общих факторов, способствующих терапевтическим изменениям.

Характеристики клиента:

- позитивные ожидания, надежда или вера;
- состояние дистресса или неконгруэнтности;
- активный поиск помощи.

Качества терапевта:

- профессионально ценные черты личности;
- формирование надежды и положительных ожиданий;
- теплота и позитивное отношение;
- эмпатическое понимание;
- наличие социального статуса терапевта;
- безоценочность и принятие.

Процесс изменений:

- возможность для катарсиса и эмоционального отреагирования;
- овладение новыми элементами поведения;
- предоставление разумного объяснения или модели для понимания;
- стимулирование инсайта (осознания, понимания);
- эмоциональное и межличностное научение;
- внушение и убеждение;
- опыт успешности и компетентности;

- эффект «плацебо»;
- идентификация с терапевтом;
- поведенческий самоконтроль;
- ослабление напряжения;
- десенсибилизация;
- предоставление информации/обучения.

Методы воздействия:

- использование техник;
- фокусировка на «внутреннем мире»;
- строгое соответствие теории;
- создание благотворной окружающей обстановки
- взаимодействие между двумя людьми;
- общение;
- объяснение ролей клиента и терапевта.

Начиная с 60-х гг., все больше и больше практиков, как показали специальные исследования, считают себя приверженцами не какой-либо единственной модели, а «эклектичного или «интегрированного» подхода к консультированию. Они полагают что ни одна модель не является самодостаточной и универсальной, и заимствуют идеи и приемы из различных подходов. Именно по этой причине начало 80-х гг. охарактеризовалось выходом в свет большого количества книг по проблематике эклектизма и интеграционизма, созданием «Журнала интегративной и эклектической психотерапии» и «Общества исследования интеграции в психотерапии» а также учебно-тренинговых программ по интегративной терапии.

Тем не менее, и по сей день сохранилось немало сторонников «чистого» подхода (концептуальный «пуризм»), выдвигающих против эклектизма немало серьезных аргументов. К ним, в первую очередь, относится справедливое утверждение, что в основе различных подходов лежат совершенно разные и нередко противоречивые философские взгляды (на природу человека, механизмы его аффективной сферы, поведения и пр.). В результате имеют место разные языки, интерпретации и объяснения одних и тех же феноменов, выбор разных техник воздействия, и все это может привести к путанице либо отсутствию аутентичности. Наконец, неясно, а как и на каком профессиональном языке осуществлять подготовку - обучение и супервизию - специалистов-практиков в условиях отсутствия единой теоретической модели консультирования? Тем не менее, большинство практикующих консультантов находятся как бы между двумя полюсами - концептуальным и эмпирическим, и среди них нет ни «чистых теоретиков», ни «прагматичных техников».

В практике консультативной работы большое распространение получила модель Дж. Игена (G. Egan 1994) Он предположил, что клиент ищет помощи консультанта в тех случаях, когда ему трудно справиться со своими жизненными проблемами, и первоочередная задача консультанта - помочь клиенту найти и реализовать соответствующие решения этих проблем. Дж. Иген рассматривает консультирование как «менеджмент проблем», то есть управление проблемами (именно не «решение», поскольку не все проблемы могут быть окончательно разрешены) и выделяет 9 стадий помощи клиенту, из которых центральными являются три:

1) Определение и прояснение проблемы:

- 1.1. помощь клиенту в изложении его истории;
- 1.2. фокусировка;
- 1.3. активизация

2) Формирование целей

- 2.1. разработка нового сценария и набора целей;

- 2.2 оценка целей;
- 2.3. выбор целей для конкретных действий.
- 3) Осуществление действий:
- 3.1. выработка стратегий действий;
- 3.2. выбор стратегий;
- 3.3 реализация стратегий.

Успешно проведенная стадия 1 завершается установлением доверительных отношений и ясной картины «текущего сценария», то есть возникшей проблемной ситуации. На стадии 2 в представлении клиента формируется «новый сценарий», в частности, как должна выглядеть ситуация клиента в «улучшенном» варианте. Стадия 3 связана со стратегиями достижения целей и ориентирована на развитие и реализацию действий, необходимых для перехода от «текущего сценария» к «желательному».

Успешность работы с клиентом во многом зависит от личностных и профессиональных характеристик консультанта. Прежде всего, в данном контексте можно ориентироваться на структурное определение консультирования как «набора верований/убеждений, ценностей и поведенческих элементов». Верования: особая форма взаимоотношений и контактирования могут быть полезны клиенту и способствовать его личностному росту. Ценности: признание значимости каждого человека, уважение личностной автономии и желательность саморегуляции и контроля над своей жизнью. Поведение: слушание, осязаемая теплота, открытые вопросы, ободрение, предметность и конкретность, сочетание поддержки и противостояния, выбор стратегии для определения задач и плана действий (15, с. 184).

В проведенном Р. Кочюнасом обзоре зарубежной специальной литературы и нормативных документов (2, с. 26 - 32) перечисляются разнообразные профессионально желательные личностные характеристики консультанта: проявление глубокого интереса к людям и терпение при общении с ними; чувствительность к установкам и поведению других людей; эмоциональная стабильность и объективность; доверие к людям и способность вызывать доверие других людей; уважение ценностей и прав других людей; проницательность; отсутствие предрассудков; самопонимание; сознание профессионального долга; эмпатия, внимательность и чуткость (но не высокая сензитивность), умение выслушать, теплота и сердечность (но не сентиментальность); объективность (неожесточение себя с клиентами), высокий социальный интеллект, внутренний локус контроля, гибкость и отсутствие собственных серьезных проблем. В интегративную модель личности эффективного консультанта должны входить также аутентичность, открытость собственному опыту, развитие самопознания, сила личности и идентичность, толерантность к неопределенности, принятие личной ответственности, постановка реалистичных целей.

К особо нежелательным для консультанта чертам относят авторитарность, пассивность и зависимость, замкнутость, склонность использовать клиентов для удовлетворения своих потребностей (манипулирование), неумение быть терпимым к различным побуждениям клиентов, невротическую установку в отношении денег (2).

Loughary and Ripley(1979) выделили 4 типа нежелательных подходов в работе людей, претендующих на то, чтобы считаться консультантами:

- 1) «Вы думаете, что это у Вас проблема?! Давайте-ка я расскажу Вам о своей!».
- 2) «Давайте-ка я расскажу Вам, что нужно делать».
- 3) «Мне это понятно, поскольку у меня однажды была точно такая же проблема».
- 4) «Я все заботы возьму на себя».

Первые три подхода считаются однозначно непродуктивными, в то время как четвертый, хотя и предполагает непосредственные действия по решению проблемы и может быть применен при вмешательстве в кризисную ситуацию, не дает возможности клиенту освоить идеи и навыки, которые в будущем помогли бы клиенту самостоятельно справляться с вновь возникшими проблемами такого же рода (15, с. 175 - 176).

С методологической точки зрения деятельность психолога или менеджера по работе с персоналом в организации должна базироваться на психосоциальном подходе. Цель этого подхода - поддерживать равновесие между психической жизнью человека и межличностными отношениями, влияющими на его жизнедеятельность, в том числе на эффективность и производительность труда. При психосоциальном подходе оптимистически рассматриваются возможности человека, высоко оцениваются потенциал личности и ее способности к росту и развитию при наличии соответствующих условий, ресурсов и помощи. (Суть помощи -эффективное участие в решении психологических, межличностных и социальных проблем «личности в ситуации»). Психосоциальный подход направлен на снижение уровня стресса и устранение внутреннего или внешнего конфликта в рамках проблемной ситуации посредством длительных поддерживающих, обучающих и развивающих отношений.

В качестве инструментария используют две основные группы процедур – поддержка и модификация.

Процедуры поддержки включают в себя:

1. Вентиляцию, прояснение: такое облегчение чувств и мыслей, которое позволяет подавленному клиенту сконцентрироваться на решении проблемы.
2. Реалистическое успокаивание - поддерживать контакт человека с реальностью; не обещать того, что не может быть выполнено; держать в фокусе оценку внешних фактов - все это усиливает способности клиента к ориентации в мире реалей.
3. Принятие во взаимоотношениях - позволяет клиенту не защищаться от «плохих» чувств, снизить уровень критицизма в отношении себя, переустомление, ригидность, стыд по поводу наличия проблемы.
4. Логическая дискуссия - позволяет социальному работнику оценить способность клиента рассуждать и противостоять реальности без ухода в фантазию, симптомы физической болезни, пессимизм и т.д.
5. Демонстрационное поведение - можно задавать в качестве примера устойчивости к фрустрации, установления ограничений, видения перспектив, рассуждений, что усиливает силу «Я» клиента, который может эти образцы скопировать и со временем интернализировать.
6. Предоставление информации - повышает мотивацию клиента на решение проблемы, поскольку вселяет надежду, разделяет факты нате, что «внутри» личности, и те, что «снаружи», и предотвращает магические ожидания.
7. Предоставление советов и опеки - расширяет понимание, поддерживает собственные усилия клиента по сохранению контроля, уменьшает сомнения и страх перед неизвестным, внушает надежду и способствует возможностям для рефлексии, адаптации и готовности к тому, чтобы справиться с ситуацией.
8. Средовые воздействия - помощь с жильем, деньгами, защитой прав. Добывая необходимые ресурсы, социальный работник показывает способы решения проблемы.

Модифицирующие процедуры также направлены на снижение внешнего давления и на нахождение клиентом решения проблемы:

1. Рефлексивное общение в целях усиления самопознания клиента; помощь клиенту в видении в новом свете их мнений, установок, поведения, чувств, прошлых травм, раннего жизненного опыта, когда взаимоотношения с социальным работником используются в качестве корректирующего эмоционального опыта.
2. Техники конфронтации делают акцент на характерных для клиента особенностях мышления, эмоций, чувств и поступков, поведения.
3. Техники прояснения, главным образом - интерпретация, например, для акцентирования защитных механизмов (13, с. 115 - 117).

Проблемы порождаются неудовлетворенными потребностями и желаниями, и большинство проблем люди могут решить сами или хотя бы уменьшить их остроту. Но иногда принятие решений блокируется состоянием психики клиента, его окружением или отсутствием средств и ресурсов. Консультант не склонен пессимистически рассматривать своих клиентов как жертв патологии или обстоятельств и верит в их способность преодолеть возникшие проблемы. Консультант должен помочь клиенту осознать свои проблемы и облегчить реализацию действий по их решению. Данная модель ориентирована в основном на настоящее, а не на прошлое, и предполагает изучение психологического и ситуационного контекста данной проблемы.

Но необходимо выделять и такой вид консультирования, который называется **«консультирование организаций»**, где в качестве клиента выступает организация, переживающая определенный кризис. Оргконсультирование представляет собой социальную технологию перевода организационных систем из наличного (исходного) состояния в желаемое.

Основными этапами организационного консультирования являются:

- Понимание цели, формулируемой заказчиком.
- Анализ процессов (формулировка заказа, анализ предыстории событий, сбор дополнительной информации, диагностика ситуации, уточнение стратегии).
- Программирование процессов (их создание и поддержание).
- Выход из консультационной работы – перевод модельного процесса в саморегулируемый.

Рассмотрим более подробно этап социально-психологической диагностики организаций. При осуществлении организационного консультирования консультант исходит прежде всего из специфических проблем каждой конкретной организации и начинает работу с диагностики, т.е. с выделения проблем, и только потом ищет способы их решения.

Предварительная диагностика, как правило, проводится еще до заключения договора о консультировании. Её целью является выявление проблем, определение «узких мест» организации и составление программы будущей работы, предварительная диагностика обычно бывает общей, т.е. охватывает всю организацию в целом.

Организационная диагностика должна быть системной, комплексной и включать в себя изучение организационной структуры, процедур планирования и контроля, окружающей среды, а также стиля руководства и других характеристик организационной культуры – принятых в организации ценностей, индивидуальных и групповых норм поведения, установок, типов взаимодействия и т.д.

В качестве основного психологического метода работы консультанта при решении задачи описания организации можно рассматривать «психодиагностику» в широком смысле этого слова. Психодиагностика организации – это определение психологических проблем, существующих в консультируемой организации, и выявление их причин. Она является весьма важной частью (но только частью!) организационной диагностики.

В зарубежной и отечественной практике работы с организациями можно встретить едва ли не все методы социальной психологии, но ведущее место занимают, как правило, опросные методы (анкетирование и интервьюирование), специальные социально-психологические методы (социометрия, рейтинг и т.д.), некоторые личностные тесты (опросник Г.Айзенка, тест Р.Кэттелла др., а также так называемые активные методы – ситуационно-ролевые игры, социально-психологический тренинг, фокус-группы, кейс-стади и т.д.). Используются также наблюдение и изучение документов. В социальной психологии психологи личности создано достаточно большое количество оригинальных психодиагностических методик, многие из которых опубликованы.

Интервью – наиболее популярный метод сбора первичной информации в практике диагностики организационных проблем. Интервью может проводиться как с одним человеком, так и одновременно с небольшой группой, что экономит время по сравнению с индивидуальной беседой.

К основным методам сбора информации в организации относится и анкетирование, т.е. использование различных вопросников (анкет). К сожалению, оригинальных отечественных опросных методик, которые прошли бы все стадии экспериментальной разработки и стандартизации, пока еще немного, поэтому активно используются некоторые зарубежные методики. Однако при этом возникают проблемы корректной адаптации методик и разработки новых валидных опросников.

Важную роль в получении данных о реальном, открытом поведении людей, об их конкретных действиях, играет метод наблюдения. Он используется в первую очередь тогда, когда требуется минимальное вмешательство в естественный процесс поведения и взаимоотношения людей в организации, когда стремятся получить целостную картину происходящего, отразить как осознаваемые, так и неосознаваемые, речевые (вербальные) и невербальные формы поведения. Наблюдение начинается с первых ознакомительных встреч консультанта в организации-клиенте, когда он получает первые впечатления. Потом он их все время корректирует. Консультант может многое узнать об отношениях и поведении, наблюдая за членами организации во время опросов, а также при проведении активных методов, деловых игр и т.д.

В принципе диагностика проблемы не включает работу по её решению, однако на практике часто трудно или неуместно строго разграничивать эти этапы процесса консультирования. Диагностика и воздействие функционально взаимосвязаны и взаимозависимы относительно достижения конечного полезного результата. Стратегия диагностических исследований в организации бесспорно требует комплексного использования методов.

Практика организационного развития требует комплексных знаний об организации, которые характеризуют не только её социально-психологические особенности, но и их непсихологические причины. Таким образом, результатом диагностического обследования должно стать некоторое интегративное представление, включающее характеристики общения и взаимодействия членов организации, сложившихся деловых и межличностных отношений, личностных особенностей сотрудников, а также непсихологические факторы, которые связаны с психологическими характеристиками организации.

Обработка первичного материала строится на основе определенных теоретических, парадигмальных представлений у консультанта относительно организации как целого и закономерностей её развития. В качестве примера рассмотрим концепции Р.Лайкерта и Л.Константина.

Р.Лайкерт, представитель «школы человеческих отношений» в качестве основания для организационного анализа предложил понятие организационного или управленческого стиля. Различные стили различаются по уровню авторитаризма\демократизма и доверия\недоверия к подчиненным. На основе этой классификации выделяется 4 типа стилей: эксплуататорско-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативный, демократический. Исходя из этой концепции, Р.Лайкертом создан опросник для диагностики организаций – «Профиль организационных характеристик», включающий 6 блоков: лидерство, мотивацию, коммуникацию, принятие решений, цели и контроль.

Примером реализации иного – ситуационного подхода может служить методика «школы организационных парадигм», разработанная американским специалистом в области организационного консультирования Л.Константином. Концептуальной основой методики является оригинальный «парадигмальный» подход к диагностике и развитию организации. Автор определяет организационную парадигму как образ

(модель), который включает в себя совокупность основополагающих и часто неявных представлений консультанта о том, что такое человеческая организация, какой она может и какой она должна быть, а также способ восприятия и осмысления организационной действительности. Согласно концепции Л.Константина, все организации могут рассматриваться как варианты нескольких базовых типов, которые различаются тем, как контролируется, направляется и координируется в них совместная действительность.

На этой основе Л.Константин описал четыре модели организации: закрытая система, случайная организация, открытая система и синхронная система. Каждая из этих моделей обладает своими достоинствами и не лишена недостатков, и поэтому может применяться в зависимости от конкретной ситуации.

Проведенная глубокая социально-психологическая диагностика служит основой для консультирования по организационному изменению и решению различных организационных проблем.

Особое место в консультировании организаций занимает кадровое консультирование, которое включает в себя решение таких задач, как:

- Разработка организационной структуры и системы рабочих мест.
- Планирование человеческих ресурсов.
- Подбор и отбор персонала в организацию.
- Оптимизация численности и качественного состава сотрудников.
- Профессиональное развитие и обучение персонала.
- Подготовка резерва руководителей.
- Оценка персонала в организации.
- Разработка системы мотивирования и компенсации персонала.
- Эффективное управление персоналом организации.

Очень важным этапом в кадровом консультировании является этап подбора и отбора персонала в организацию, включающая в себя процедуры **оценки** претендентов на тот или иной трудовой пост.

Эта процедура включает в себя следующие этапы:

- Определение профессионально важных качеств, критериев оценки претендентов.
- Выбор или проектирование оценочной процедуры.
- Принятие решения о выборе претендента.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Тестологические методики оценки претендентов и персонала уже давно доказали свою несостоятельность, особенно при отборе претендентов на управленческие, руководящие, менеджерские, политические посты и должности. В этих случаях чаще проводят различные активные методы – деловые игры, проективные семинары, специальные оценочные процедуры и т.п. Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Обычно эти процедуры включают такие этапы:

- Подготовка к аттестации – отчет о своей предыдущей деятельности, самоанализ, описание опыта прошлой работы. Для этого претендентам за 1-2 недели сообщаются требования к отчету и содержание предстоящей процедуры.
- Проведение аттестационного семинара (деловые игры, психологические упражнения, моделирование будущей деятельности и т.п.) – 1- 3 дня, в

зависимости от возможностей организации. На этом этапе организаторам очень важно выстроить критерии оценки и методы проведения оценки.

- Медицинское обследование претендентов (если в этом есть необходимость), или анализ состояния здоровья и прогноза его состояния на ближайшее время.
- Обсуждение полученных результатов.
- Выработка рекомендаций для аттестуемых по повышению уровня здоровья, квалификации и т. п.
- Принятие решения об отборе претендентов, наиболее полно отвечающих требованиям заказчика.

Более простой формой аттестации является аттестационное собеседование руководителя или специалиста по персоналу с сотрудником. Грамотно проведенное собеседование превращается в позитивный, ориентированный на самосовершенствование диалог с сотрудником.

Консультирование, направленное на повышение эффективности совместной трудовой деятельности.

Под эффективной совместной трудовой деятельностью следует понимать такое взаимодействие членов трудового коллектива друг с другом, которое обеспечивает достижение общеорганизационной цели с минимальными экономическими, социальными и экологическими издержками, и оставляет каждого из них чувство удовлетворения от труда. Отсюда вытекает необходимость выявления и анализа факторов, способствующих повышению эффективности работы команды, т.е. движущих сил, способствующих росту результативности совместного труда и удовлетворенности от этого труда. Обычно выделяют структурные и управленческие факторы, влияющие на достижение результата совместной деятельности (см. табл.3)

Таблица 3
Основные факторы эффективности совместной деятельности

Структурные факторы	Управленческие факторы	Результаты деятельности
Особенности решаемых задач	Стиль руководства	Достижение организационной цели
Характеристика группы работников	Организационная культура	Удовлетворенность от принадлежности к данной группе
Внутренние коммуникации	Мотивация и стимулирование	
Окружающая среда	Внешние коммуникации	

Рассмотрим содержание основных факторов динамики эффективности совместной деятельности. Одним из структурных факторов являются **особенности решаемых задач**. Основой для установления целей деятельности команды служит дезагрегирование общих целей организации до целей отдельных подразделений, управляющих (схема 1). Этот процесс идет сверху вниз, начиная с главных

Схема 1
Модель повышения эффективности совместной деятельности посредством дезагрегирования целей.

Определение организационной цели
Выявление ключевых задач и направлений деятельности отдельных групп работников (структурных подразделений)
Анализ ресурсов и уточнение трудовых функций

достижения ключевых целей
Определение ожидаемых результатов и стандартов деятельности
Совместная деятельность по реализации ключевых задач
Контроль и оценка достижения ключевых задач
Пересмотр типов совместной деятельности и содержания трудовых функций
План совершенствования совместной деятельности

руководителей. Но одновременно, если это отвечает общей управленческой политике организации, должен быть предусмотрен процесс встречного планирования, т.е. инициативного планирования снизу вверх.

Особенности задач совместной деятельности влияют и на численность групп и организаций. Прогноз численности работников для реализации краткосрочных и перспективных целей предполагает выявление наиболее значимых факторов, влияющих на численность сотрудников, и количественную оценку влияния системы факторов. В идеале все организации должны определять краткосрочные и долгосрочные потребности в численности работников на основе анализа тенденций достижений кадров в организации.

Формируя первичную группу, необходимо учитывать закон *центростремительных и центробежных сил*. Согласно этому закону, в группе, состоящей более чем из 12-18 сотрудников, создается атмосфера для проявления центробежных сил, т.е. усложняется процесс достижения консенсуса по спорным вопросам, повышается вероятность рассогласования целей и возникновения конфликтов, и, как следствие, нарастает тенденция к формированию многослойного коллектива, к образованию микрореферентных негативных неформальных групп. Иначе говоря, увеличение численности состава работников в малой группе, возможно, и будет способствовать повышению продуктивности деятельности, но при снижении уровня удовлетворенности от совместного труда.

Эффективность совместной трудовой деятельности зависит не только от численного состава, но и от профессионально-квалификационной структуры, определяемой путем планирования и прогноза потребностей в персонале, а также от её социально-психологической структуры, обусловленной степенью близости подходов, которые проявляют работники при решении организационных проблем, а также от их социальных ролей в группе (см. табл.4).

Таблица 4

Характеристика внутригрупповых ролей персонала

Внутри-групповая роль	Ключевые характеристики	Внутригрупповое предназначение	Сильные стороны	Возможные недостатки
Трудоголик	Консервативен, обязателен, предсказуем	Заботится о ежедневном выполнении задания и контролирует его; воплощает план в действия.	Организаторские способности, практичность, коллективизм	Недостаточная гибкость, невосприимчивость к новым идеям
Координатор	Спокоен, самоуверен, сдержан	Вырабатывает единую точку зрения путем консолидации различных взглядов, признает и учитывает сильные и слабые стороны сотрудников	Уважение к сотрудникам, творческий энтузиазм, развитое чувство времени и равновесия.	Не больше, чем у обычного человека
Критик	Энергичен, очень нервозен	Определяет направления, ведущие	Желание и готовность	Критиканство, раздражительность,

		к цели команды, способен четко формулировать цели деятельности; хорошо видит недостатки.	бросить вызов бездеятельности, самодовольству, самообману.	нетерпеливость в достижении результата.
Мозговой центр	Индивидуалистичен, независим от мнения других, серьезен.	Ориентирован на инновации в совместной деятельности	Развитое воображение, способность к созиданию	Непрактичность, витание в облаках, склонность не замечать частности
Политик	Экстраверт, энтузиаст, любопытен, коммуникабелен	Ориентирован на достижение согласия сторон, занят поиском идей и установлением связей за пределами организации.	Открытость, творческая направленность, положительная реакция на проблему	Склонность терять интерес к проблеме по мере исчезновения увлеченности ею
Контролер	Благоразумен, беспристрастен	Анализирует проблемы, оценивает идеи, рекомендует возможный порядок разрешения проблемы	Объективность, способность видеть сложность проблемы, рассудительность	Серьезность, скучность, слабая способность к стимулированию других
Коммуникатор	Социально ориентирован, мягок, чувствителен	Ориентирован на сохранение и развитие «духа коллективизма», совершенствует и поддерживает коммуникации	Гибкость, популярность, ярко выраженное умение слушать	Нерешительность в критический момент, неумение спорить, доказывать свою правоту.
Детерминатор	Аккуратен, внимателен, добросовестен	Ищет и анализирует элементы, требующие повышенного внимания; ориентирован на достижение социальной справедливости	Способность к детальному анализу факторов повышения эффективности труда	Мелочность, стремление все держать в своих руках.

В результате неформальных контактов между отдельными работниками, имеющими общие интересы и позиции, в команде образуются неформальные группы. Такие группы более динамичны, чем формальные, и обладают проникающей способностью. Они осуществляют социальный контроль за своими членами. Кроме того, неформальные группы имеют тенденцию к объединению в сеть и являются важнейшими каналами передачи информации в организации. Потенциал неформальных групп работников в воздействии на эффективность совместной деятельности различен: их влияние может быть и разрушительным, и восстанавливающим по отношению к организации.

Диагностику отношений в команде можно осуществить с помощью методики социометрии. Показателями межличностных отношений в группе являются индексы социально-психологического климата, социометрического статуса, социометрической экспансивности. Индекс социометрического статуса, например, учитывает отношение коллектива к определенному его члену и характеризует величину престижа каждого работника в различных ситуациях взаимодействия:

$$C = (R - Q) : (n - 1),$$

где С – индекс социометрического статуса работника в команде, R – число полученных положительных выборов, Q – число полученных отрицательных выборов, n – число работников в команде.

Эффективность совместной деятельности работников зависит также от факторов **окружения**, т.е. от местонахождения организации, от её статуса в регионе и стране и т.д.. Эти факторы предполагают определенные условия осуществления совместной деятельности и накладывают соответствующие ограничения на свободу деятельности.

Коммуникативные каналы

Коммуникативные каналы определяют способы взаимодействия сотрудников в группе. В настоящее время в отечественной и зарубежной литературе выделяют такие основные модели внутренней коммуникации, как «звезда», «круг», «шпора», «паутина», «сеть». Выбор той или иной модели зависит от конкретной ситуации, желаемых результатов и характеристик субъектов, составляющих команды.

Каждая из этих моделей имеет свои качественные преимущества и недостатки (см. табл.5).

Таблица 5

Сравнительный анализ моделей взаимодействия сотрудников в команде

Модель	Преимущества	Недостатки
«Звезда»	Позволяет быстрее приступить к действию Есть признанный лидер, который несет полную ответственность за команду Очень сильные связи между руководителем и подчиненными Модель устойчива, позволяет контролировать образование неформальных каналов Деятельность группы упорядочена	Высокая степень фильтрации информации Число каналов подчиняется закону численной эффективности групп Психологическая неуютность общения Недостаток целенаправленности Лидер может противодействовать передаче власти.
«Круг»	Основа для всех эффективных структур взаимодействия групп и работников; Благоприятный морально-психологический климат; Большой энтузиазм при решении задач; Быстрее поддается усовершенствованиям; Воспитание лидеров; Благоприятствует творческой работе; Практически отсутствует фильтрация информации; Качество информации высокое	Модель неустойчива; Высока вероятность группового единомыслия, и, как результат, попытки избежать большого объема работы, принятия самостоятельных решений и ответственности за них; Проявления консервативности и постоянных сомнений у отдельных членов группы; Высока вероятность борьбы за власть и влияние образования неформальной «клики»; Слабость формальных полномочий.
«Шпора»	Здоровая конкуренция; Контроль. Стандарты работы встроены в саму модель; Препятствует появлению амбиций у помощников руководителя.	Власть сконцентрирована у помощника руководителя; Велика вероятность создания неформальной системы управления организацией на уровне помощников.
«Паутина»	Полнота связей и передачи информации между участниками группы; Большой энтузиазм при решении задач; Генерируется большое количество идей при групповом решении задач;	Длительность обсуждений при принятии решений; Слабость формальных полномочий; Избыток информации; Противоречие между неритмичностью творческой работы группы и

	Практически отсутствует фильтрация информации.	индивидуальными циклами работоспособности ее членов.
--	--	--

Помимо основных коммуникативных моделей выделяют и вспомогательные – типа «тент», «палатка», «дом». Вспомогательные коммуникативные модели способствуют увеличению эффективности функционирования основных моделей. Они немного сложнее основных: в них информация может вернуться к отправителю по каналу, отличному от того, по которому отправлялась. Кроме того, они замкнуты. Все вспомогательные модели трансформируются друг в друга. Поэтому основная задача руководителя при формировании гибкой структуры команды заключается в своевременной оценке необходимости переходов от одной модели к другой и сочетаний моделей в каждом отдельном случае.

Исследования отечественных и зарубежных ученых в области **стиля руководства** показали, что ни директивная, ни демократическая модель поведения руководителя не существуют отдельно, а имеют место их комбинации. Эти комбинации различаются по трем показателям: количеству директив, выданных подчиненным в процессе работы; степени поддержки и одобрения подчиненных со стороны руководителя; степени вовлеченности подчиненных в процесс принятия решения.

Например, модель поведения руководителя «минимально поддерживающее – минимально директивное» проявляется в **лидерском стиле** руководства, или **делегировании**. Делегирование полномочий – это передача подчиненному части полномочий руководителя. Одновременно делегируется и ответственность. При таком стиле руководства определяются масштабы свободы работника в принятии решений, т.е. очерчивается круг проблем, по которым работник может принимать самостоятельные решения. Это могут быть проблемы, связанные с наймом и увольнением, капиталовложениями, закупками и т.д.

Ключевым фактором, влияющим на выбор модели поведения руководителя, является компетентность и ответственность подчиненных за порученное дело. Так, приступая впервые к выполнению трудового задания, работники проявляют энтузиазм и готовы обучаться. Руководитель должен снабдить их директивами относительно работы, т.е. содействовать их компетентности для эффективной совместной деятельности, т.е. применять стиль, характеризующийся большим количеством директив, высокой степенью поддержки и незначительной вовлеченностью – опекающий организаторский стиль руководства. После успешного прохождения этапа начального вхождения в курс дел профессиональные ожидания у работников сменяются ревизией ранее сформировавшихся представлений о совместной деятельности. При этом возможны разочарования, неудовлетворенность профессиональной деятельностью, ощущение невозможности самореализации в труде, восприятие порученных должностных обязанностей как рутинных либо как очень сложных и невыполнимых, смятение в отношении качества выполняемой работы и т.п. Это в конечном счете уменьшает ответственность за качество исполнения работы. Недостаток у работника ответственности и компетентности за дело руководитель компенсирует курированием подчиненных, т.е. руководством и поддержкой – требовательный организаторский стиль.

Итак, эффективность совместной трудовой деятельности зависит от сложного взаимодействия различных структурных и управленческих факторов, причем в большей мере от сочетания этих факторов, чем от уровня развития каждого из них. Именно разобраться в этом и позволяет управленческое или организационное консультирование.

Литература

1. Базаров Т.Ю. Практика работы с персоналом в организациях. // Введение в практическую социальную психологию. – М., 1996.
2. Липатов С.А. Методы социально-психологической диагностики организаций.// Введение в практическую социальную психологию. – М., 1996.
3. Модели и методы управления персоналом. - М., 2001
4. Малиновский П.В. Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр// Управленческие нововведения и игропрактика. М., 1990.
5. Мескон М.Х., и др. Основы менеджмента. – Любое изд.
6. Сотникова С.И. Управление карьерой.- М., 2001.
7. Управленческое консультирование. М., 1992. Т.1.
8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М., 1996.

Лекция 5. Активные методы работы.

Люди, длительное время (более 3-х месяцев) находящиеся в состоянии безработицы, испытывают стрессовые, неблагоприятные психологические состояния. У них теряется уверенность в себе, снижается самооценка, развиваются стойкие невротические или иные психопатологические состояния.

Психологическое состояние безработного для отечественной психологии проблема достаточно новая, поэтому фундаментальных исследований в этой области недостаточно. Для западноевропейских стран классической стала модель психологического состояния безработного, известная как теория Харрисона. Он предполагает, что люди испытывают на разных этапах безработицы разные эмоции и проходят несколько стадий в своем поиске работы.

Первая стадия – шок: в момент увольнения работник не может поверить, что это именно его увольняют, именно он оказался не нужен на предприятии.

Вторая стадия – оптимизм и надежда: человек в этот период активно ищет работу.

Третья стадия – пессимизм: если человек в течение длительного периода (2-5 месяцев) не может найти работу, его надежды на трудоустройство начинают таять, поисковая активность понижается, возникают финансовые трудности, ему все чаще начинают отказывать в приеме на работу.

Четвертая стадия – фатализм: примирение со статусом безработного, отказ от целенаправленных действия по поиску работы.

К описанию поведения и состояния безработного вполне применима теория стресса Г.Селье, который выделял три стадии стресса:

Первая - стадия неспецифических реакций, или стадия тревоги. Организм человека и его психика переходят в режим мобилизации ресурсов, органов и систем. Если «наложить» эту стадию на психологическое состояние безработного, то возникает следующая картина: человек получает известие о том, что возможно, скоро он останется без работы, и начинает искать другую работу, мобилизуя все свои ресурсы и проявляя высокую творческую активность, не всегда сопровождающуюся реальными усилиями по поиску работы.

Вторая - стадия резистентности, или устойчивого и избирательного реагирования – является сигналом к тому, что человека ждут большие проблемы в дальнейшем. У человека появляется главная проблема: найти работу. Потребность в работе становится самой главной, она снижает все остальные потребности.

Третья - стадия истощения, или дистресса наступает тогда, когда человек длительное время находится без работы. Происходит снижение уровня

функционирования практически всех систем психики человека, и это может сопровождаться не только апатией, но и развитием депрессивных состояний.

Мотивационная структура у безработных в отличие от мотивации занятых общественно-полезным трудом более деформирована. Как правило, интересы и увлечения, характерные для работающих людей, у безработных в значительной мере утрачены. Пустота, вызванная этой утратой, заполняется различными проявлениями депрессивных состояний. Часто безработные начинают жаловаться на различные соматические заболевания, утверждая, что получили их на прежней работе. Относиться к этим утверждениям надо с большой осторожностью: наряду с объективными причинами заболеваний, вызванных неблагоприятными условиями труда, существует большой процент безработных, у которых соматические заболевания являются проявлением так называемой маскировочной депрессии.

В динамике мотивации мужчин большое значение имеют материальный фактор и социальная престижность как прежней, так и новой работы. Причина большего смещения мотивации в эту сторону лежит в сфере традиционной культуры, в которой мужчина воспринимается как добытчик, основная обязанность которого – материальная обеспечение семьи. С обыденной точки зрения безработный мужчина – это не нормально, в то время как не работающая женщина – это часто одобряемая обществом социальная роль. В связи с этим и переживания состояния безработного у мужчин гораздо острее и тяжелее, чем у женщин, а длительность пребывания в этом качестве может быть серьезным показателем степени социальной дезадаптации у мужчин.

Поэтому оказание помощи безработным включает не только непосредственную помощь в поиске места работы, но и психотерапевтическую, психокоррекционную работу.

Первым этапом психологической помощи безработным является содействие им в преодолении негативного влияния стрессовой ситуации. Чаще всего стресс у безработных обостряется в тот момент, когда жизнь приобретает рутинный, однообразный характер: они практически перестают искать работу, общение ограничивается кругом членов семьи, культурные запросы снижаются и т.д. особенностью реагирования на воздействия стресса зависят от:

- Локуса контроля (интернальный/экстернальный).
- Уровней самооценки и притязаний.
- Социального статуса на прежней работе и т.п.

Второй этап – выработка «нового взгляда» на себя и обучение самопрезентации. Но помимо умения эффектно себя представить и прорекламировать, важно уметь спланировать свое трудоустройство. Большинство безработных являются таковыми потому, что неспособны поставить перед собой цели поиска работы. Отвечая на вопрос о том, какую работу они хотели бы иметь, такие безработные начинают описывать свое предыдущее место работы. Это выступает в качестве психологической защиты: «Раз нет такого места, значит, я могу оставаться безработным». Преодоление этой защиты требует от психолога больших усилий, так как любая попытка адекватно оценить запросы клиента наталкивается на его агрессивное сопротивление.

Основными формами помощи безработным являются личные консультации, профориентационная работа, психологические тренинги и другие виды групповых занятий. Служба занятости Шотландии в качестве формы помощи безработным предлагает Клуб ищущих работу. В отличие от тренинга он предполагает более длительное сопровождение безработных при их высокой личной активности. Главные моменты в работе клуба:

- Ответственность за успешное трудоустройство целиком лежит на самом безработном.

- Работа в тренинговой группе и участие в Клубе подразумевает высокую личную поисковую активность безработного.
- Безработные оказывают друг другу помощь советом, информацией и т.п. Руководитель Клуба выполняет функции консультанта.

В основе помощи безработным лежит информирование их о состоянии рынка труда, о способах планирования и поиска работы, о методах самопрезентации и т.д., а также содействие им в преодолении кризиса. В этой ситуации информация выступает в роли фактора, снижающего остроту невротических симптомов. На основе полученной в ходе занятий информации безработный способен построить эффективную стратегию преодоления кризисной ситуации и трудоустройства. Успех в этом целиком и полностью зависит от самого безработного.

В отечественной практике широко используются различные тренинговые группы, клубы, оказывающие содействие безработным как в нормализации психического состояния, так и в поиске работы.

Общая структура социально-психологического тренинга включает решение следующих задач:

- Адаптация участников к новой социальной роли, повышение уверенности в себе.
- Мотивация на активный поиск работы, выработка позитивного отношения к возможности трудоустройства; снятие психоэмоционального напряжения.
- Создание стратегии поиска работы.
- выявление собственных сильных сторон и навыков у участников, формирование новых моделей поведения, которые способны привести к трудоустройству.
- Тренировка навыков активного поиска работы.

Расчетное время: 30 – 32 часа.

Основные правила проведения тренинга – общие для всех психологических тренингов и заключаются в следующем.

Желательно сформировать группу, смешанную по полу, возрасту и образованию; с другой стороны, у автора имеется успешный опыт работы клуба, состоящего из женщин в возрасте после 40 лет. Оптимальное количество участников группы – от 8 до 15 человек.

Группа комплектуется на добровольных началах; информацию о ее работе клиенты могут получить из информационных стендов, через средства массовой информации, а также, получив направление от специалистов службу занятости.

Руководителем курса «Новый старт» может быть психолог или профконсультант, получивший соответствующую квалификацию, и прошедший тренинговые занятия по предлагаемой им самим программе. Задача руководителя заключается в том, чтобы предоставить участникам реальную возможность самостоятельно решить стоящие перед ними проблемы через предоставление участникам информации, конкретных упражнений и проигрывания с ними ролевых игр, направленных на укрепление их уверенности в себе, формирование моделей успешного поведения, повышение их собственной активности.

Для достижения целей программы руководитель должен:

- создать доброжелательную атмосферу, способствующую развитию инициативы участников;
- работать на основе личного опыта и знаний участников;
- обеспечить психологический комфорт участников группы, в случае возникновения кризисных ситуаций оказывать им необходимую помощь и поддержку;
- позитивно оценивать вклад участников в работу курса и поощрять их.

Для поведения занятий должно быть выделено изолированное помещение с хорошей звукоизоляцией, допускающее свободную расстановку мебели. Комната

должна быть оборудована аудио- и видео - аппаратурой, компьютером (желательно – не менее 3) для проведения экспресс-диагностики.

Оценка эффективности занятий.

Оценить эффективность групповой работы достаточно сложно, т.к. личностные изменения, на которые направлена работа в группе, носят, как правило, отсроченный характер. В качестве критериев успешности могут выступать:

- изменение психоэмоционального состояния участников;
- трудоустройство или реальные действия участников в направлении трудоустройства.

В качестве форм оценки эффективности занятий могут выступать:

- мнения участников до и после начала занятий – как всего цикла, так и каждого отдельного занятия;
- анализ анкет, заполняемых участниками;
- анализ трудоустроившихся и направленных на переобучение после окончания курса;
- психологическая диагностика.

Основные принципы работы группы:

1. Общаться по принципу «Здесь-и-теперь».
2. Высказывать собственную позицию, использовать Я-подход, избегать выражений типа «все», «многие», «никто» и т.п..
3. Доверительный тон общения, обращение по именам.
4. говорить только то, что чувствуешь и думаешь на самом деле, или молчать.
5. Сохранять конфиденциальность происходящего в группе – информация и факты не должны выноситься за пределы группы.
6. Проявлять активность и самостоятельность, постоянно включаться в групповое взаимодействие.

Занятие первое.

Цели и задачи. Организация группового процесса. Знакомство участников с программой курса и друг с другом, осознание участниками своих потребностей и необходимости собственной активности в ходе поиска работы. Снятие эмоционально-психологического напряжения. Формирование позитивного отношения к возможности трудоустройства. Профессиональное самоопределение.

Формы работы:

- Игровые упражнения на снятие напряжения, знакомство, создание работоспособности и т.п.
- Групповые дискуссии, направленные на снятие выражения собственного мнения в группе
- Упражнения в малых группах на изучение проблематики участников группы.
- Актуализация прошлого профессионального и жизненного опыта.

Приемы и упражнения. Знакомство. Хорошие и плохие стороны безработицы. Картина. Слепой и поводырь. Барьеры к трудоустройству. Путаница. Мои сильные стороны. Зачем мне нужна работа? Какая работа мне нужна?

Домашнее задание. Что я делаю в течение дня? Какой (каким) я себя вижу и какой (каким) видят меня окружающие? Заполнение контрольного листа. Работа с журналом предпринятых ходов.

Занятие второе.

Цель занятия: поиск резервов для достижения желаемых целей трудоустройства.

Задачи:

- Отреагирование агрессивных чувств по отношению к тренингу и общей ситуации.
- Формирование позитивного отношения к себе.

- Формирование умения адекватной оценки и презентации своего профессионального и жизненного опыта.
- Формирование позитивной жизненной перспективы.

Формы:

- Упражнения, позволяющие отреагировать агрессию, снижающие напряжение в межличностном общении.
- Упражнения, направленные на выявление статуса членов группы.
- Задания, направленные на изучение самого себя, актуализацию своих эмоциональных переживаний, связанных с состоянием безработного, на личностный рост.
- Упражнения на формирование оптимальной жизненной перспективы.
- Упражнения, направленные на получение позитивной обратной связи от участников группы.

Занятие третье.

Цели и задачи: Изучение конкретных методов и методик поиска работы.

Самопознание. Составление сети поиска работы. Анализ объявлений по вакансиям и их составление. Повышение самоуважения, уверенности в себе, сознание собственных притязаний, формирование адекватной самооценки, подготовка объявлений в газету и резюме.

Формы работы:

1. Упражнения на концентрацию внимания.
2. Теоретическое изложение материала о методах поиска работы и составлении резюме.
3. Групповые дискуссии, посвященные наиболее эффективным способам написания и использования резюме.
4. Ролевые игры (например, «телефонные переговоры»).

Приемы и упражнения. Compliments. Ассоциации. Кто я? Анкета профориентации. Профориентационная методика «За и против». Слабые стороны – наш ресурс. Сеть поиска. Анализ объявлений. Составление резюме.

Домашнее задание. Подобрать подходящую вакансию. Составить объявление в газету.

Занятие четвертое.

Цели и задачи. Анализ возможностей трудоустройства и переобучения. Техника ведения телефонных переговоров. Подготовка резюме. Формирование коммуникативных навыков, преодоление барьеров при использовании поисковых телефонных звонков, умение подать себя. Подготовка к собеседованию.

Приемы и упражнения. Мы с тобой одной крови. График карьеры. Групповое обсуждение возможностей трудоустройства. Супервизия. Техника ведения телефонных переговоров. Составление необходимых документов для приема на работу. Написание резюме.

Домашнее задание. Произвести самостоятельный звонок наудачу. Доработка резюме. Подготовка документов для приема на работу. Подготовка к собеседованию.

Занятие пятое.

Цель занятия: освоение приемов успешного поведения во время собеседования.

Задачи:

1. Формирование коммуникативных навыков, необходимых для успешного прохождения собеседования.
2. Снятие страхов перед собеседованием с работодателем.
3. Формирование стратегии подготовки и отработка практических навыков собеседования.

Формы:

- Теоретическое изложение материала о сущности, назначении и формах проведения собеседования, а также об эффективном поведении.
- Ролевые игры в собеседование.
- Упражнения на формирование коммуникативных навыков.

Занятие шестое.

Цель: закрепление полученных навыков, обобщение и проработка проделанной работы.

Задачи:

- Формирование обратной связи для участников группы.
- Закрепление наиболее эффективных способов поведения.
- Формирование позитивных взглядов на перспективы трудоустройства.

Формы:

1. Ролевые игры.
2. Упражнения на формирование позитивной обратной связи.
3. Упражнения на формирование позитивного образа будущего.

Описание некоторых упражнений, используемых при проведении занятий.

Мы не будем здесь подробно описывать ход всех занятий и упражнений данного курса, тем более, что соответствующее методическое пособие было издано краевым Центром профориентации; опишем только те занятия и упражнения, которые, на наш взгляд, недостаточно отражены в литературе и отсутствуют в названном пособии, но показали свою эффективность в практике автора.

Упражнение Знакомство.

Есть много вариантов организации знакомства участников; важно, чтобы эта процедура обеспечивала самораскрытие, развитие образного мышления, способность к работе в группе и презентацию итогов работы группы. Важно, чтобы к окончанию процедуры все участники сделали себе таблички со своими именами и прикрепили их на грудь, для того, чтобы они могли свободно общаться друг с другом.

Упражнение Хорошие и плохие стороны безработицы.

Задание дает возможность высказаться, эмоционально отреагировать и перейти к осознанному отношению к безработице. Иногда в результате этого упражнения женщины, особенно имеющие детей и обеспеченные материально, принимают осознанное решение стать домохозяйками.

Возможны два варианта этого упражнения.

1 вариант: Каждый участник делит лист бумаги на две равные части. Слева: «выгоды от безработицы», справа – «потери от безработицы». Обычно участникам легко дается заполнить правый столбец, но возникают затруднения в обнаружении выгод. Тогда ведущий наводящими репликами и вопросами, опираясь на информацию, полученную во время знакомства (наличие детей, хобби, состояние здоровья, человеческие привычки и слабости), помогает участникам осознать и то, что в этом есть некоторые положительные стороны. По окончании работы анализируются ответы участников, обсуждаются полученные результаты.

2 вариант. Группа разбивается на две подгруппы. Задание первой подгруппе – обсудить и записать на бумаге позитивные стороны отсутствия работы, второй – негативные стороны. Затем производится дискуссия, или защита позиций. Можно провести «суд над безработицей» но тогда необходимо выделение третьей группы – «суд».

Важно, чтобы участники поняли, что эта ситуация не фатальна, что время отсутствия работы может быть наполнено духовным, личностным и профессиональным ростом, что его можно уделить семье, решению других жизненных проблем. То есть очень важно, чтобы это упражнение не усугубляло ситуацию фрустрации, которой часто находятся безработные, помогало им относиться к ней продуктивно.

Упражнение «Картина».

Проводится для углубления знакомства, отработки навыков группового взаимодействия, понимания Другого; имеет диагностический эффект. Ведущий предлагает участникам нарисовать мысленную картину следующим образом: «Представьте себе, что перед вами белый холст. И мы на нем будем рисовать картину. Я начинаю: посередине картины я рисую линию горизонта. Участник, сидящий слева, рисует на ней то, что хочет. но только что-то одно. Следующий участник – рисует свой образ т.д., пока картина не будет заполнена полностью». Один круг рисования нужно пройти обязательно, но обычно участники делают два, три круга. Потом все обсуждают «нарисованную» картину; ведущему важно восхититься полученным, отметить вклад каждого, поощрить участников. Игра обычно повышает психоэмоциональное состояние участников, помогает им снять некоторые барьеры общения.

Упражнение Compliments.

Есть много форм начала занятий, различных «поглаживаний», благодаря которым устанавливается благоприятная обстановка в группе. Это может быть упражнение «Здравствуй, я рад тебя видеть!», когда участники произносят эту фразу и говорят комплименты друг другу, бросая мяч, или «Хочу подарить тебе...» или просто комплименты.

Упражнение Ассоциации.

Способствует снятию напряжения, выработке «иного» взгляда на самого себя, самопознанию и самооценке.

Упражнение Игра «Слепой и поводырь».

Эта игра достаточно широко описана в соответствующей литературе; главное ее назначение в этом занятии – осознание переживаний зависимости и ответственности. Игра дает возможность для различных открытий в сфере самодиагностики и осознания ожиданий от профессиональной деятельности.

Контрольный лист к домашнему заданию №1 «Что я делаю в течение дня?»

Запишите на этом листе, чем вы занимаетесь в течение дня и сколько времени уходит на это? Ведите эти записи каждый день, даже когда занятия в группе закончатся

Дата _____

Распределение времени.

1. Домашняя работа: уборка, кухня, стирка _____
2. Ходьба по магазинам
3. Воспитание детей
4. Общение с близкими (мужем, женой)
5. Удовлетворение моих интересов (книги, хобби, рукоделие)
6. Прогулки, встречи с друзьями
7. Телевизор
8. Другие дела(напишите, какие)
9. _____ часов в день я могла бы работать (работаю).

Анкета к домашнему заданию №2 «Самооценка и внешняя оценка»

Заполните эту анкету сами(столбец №1) и попросите каких-нибудь близких вам людей (мужа, жену, друзей) заполнить эту анкету. Важно только, чтобы они не видели ваших оценок и оценок друг друга. Оценки выставляете по 5-балльной системе: это качество ярко выражено, проявляется всегда – 5; отсутствие качества или присутствие прямо противоположного - 0 баллов. Промежуточные оценки выставляются в зависимости от степени выраженности качества.

Какой (каким) я вижу себя и видят меня окружающие.

Критерий	Высказывания	Я	№1	№2
Активность	Я охотно воплощаю свои идеи в жизнь			
Адаптивность	Я могу приспособиться к любым условиям			
Настойчивость	Я могу работать над заданием до тех пор, пока не выполню			
Самокритичность	Если я делаю ошибки, я спокойно реагирую на замечания			
Ангажированность	Я буду отстаивать вещи, которые для меня важны.			
Выступления	Я могу уверенно выступать перед публикой.			
Восприимчивость	Я всегда открыта новым ситуациям. Возникающим на работе			
Выдержка	Я не выхожу из себя даже в стрессовых ситуациях.			
Чувствительность	Я могу войти в положение человека и не топтаться в душе другого.			
Решительность	Я быстро принимаю решения и отстаиваю их			
Отзывчивость	Я часто предлагаю свою помощь другим			
Обучаемость	Я всегда готова узнать что-то новое			
Критичность	Я имею собственное мнение по поводу того, что происходит вокруг			
Организаторские способности	Я умею привлечь к выполнению работы разных людей			
Организованность	Я могу выполнять одновременно несколько трудных поручений			
Склонность к порядку	У меня все на месте; если это не так, я чувствую себя дискомфортно			
Терпимость	Я уважаю мнение других, даже если оно не совпадает с моим			
Коллективизм	Я охотно работаю с другими людьми, так как вместе работать лучше.			

Формирование жизненной перспективы.

Одной из наиболее важных задач групповой работы с безработными является построение позитивного образа будущего. Эта работа необходима в силу следующих обстоятельств.

Во-первых, отсутствует ясный образ социального будущего, не ясны перспективы развития страны и общества в целом, социально-экономическая и политическая нестабильность общества, неустойчивость нормативно-ценностной системы в обществе не позволяет человеку делать сколь-нибудь точный прогноз будущего.

Во-вторых, в этих условиях существенно изменился и сократился сам «набор» доступных, известных и реально существующих профессий, изменилась престижность различных профессий в обществе, изменилось содержание даже давно существующих профессий.

В-третьих, у многих безработных, развились различные психоэмоциональные нарушения, пессимизм в отношении собственного будущего. Собственных возможностей на рынке труда.

Поэтому, говоря о социально-психологическом сопровождении безработных,

1. Формирование у них образа желаемого будущего, временной транспективы, ощущения неразрывности времени в собственной жизни и непрерывности самой жизни.
2. «Наполнение» этого мира многообразием профессиональных деятельностей, которые позволяют создавать и поддерживать существование этого мира.
3. Построение образа личного будущего и «размещение» себя в этом профессиональном мире.
4. Построение индивидуальной образовательной и деятельностной траектории, позволяющей реализовать образ собственного будущего.

Общий ход процедуры.

Для проведения процедуры необходимы яркие маркеры (по одному на каждого участника), большие листы бумаги - ватман, но может согнуться и рулонная оберточная или, на худой конец, обратная сторона обоев, доски, на которые можно крепить бумагу. Хорошо бы обеспечить аудио- и видео- запись, позволяющие осуществлять обратную связь. Тренинг проводится в отдельном помещении; для проведения некоторых процедур нужны дополнительные помещения. Мебель должна допускать возможность переорганизации пространства по ходу занятий.

Этапы работы.

1. После небольшого вступительного слова, объяснений целей, задач, правил и программы работы группы проводится игровая процедура «Эпитафия», описанная Н.С.Пряжниковым. Участникам предлагается «придумать» какого-то человека (обычно это бывает сверстник или человек младшего возраста) и, называя по очереди какие-либо события его жизни, «прожить» с ним всю жизнь.

Эта процедура позволяет участникам настроиться на работу, задуматься о смыслах и истинных ценностях человеческой жизни, о своих собственных ценностях. Организаторам тренинга она позволяет построить представление об участниках тренинга, их настроенности на работу, жизненных и профессиональных представлениях и ожиданиях. Обсуждение жизни придуманного героя, по сути, превращается в обсуждение жизни самих участников группы, позволяет им осознать свои ошибки, нереализованные возможности, различные варианты жизни.

Упражнение «Временная транспектива».

Чаще всего для построения временной транспективы применяются процедуры «Крути времени» и «Линия жизни», описанные в работах А. Кроника и Е.Головахи. Цель: определить жизненные ценности и устремления, психологический возраст, локус контроля.

Ход упражнения:

Участников тренинга просят представить себе свою жизнь, подумать о своем понимании времени, и изобразить в виде кругов прошлое, настоящее и будущее. Участникам предлагается самим посмотреть на свои рисунки, оценить соотношение (по площади, расположению, связности) представлений о времени и записать эти размышления в свои тетради.

Затем участникам предлагается представить всю свою жизнь, от рождения до смерти, и выбрать из нее 5 самых важных событий, и записать их в столбик на листочках. Потом подумать и выписать еще 5 событий. Затем записать еще все события, которые участникам кажутся важными.

Затем предлагается оценить эти события по следующим параметрам:

- кто (или что) явилось причиной этих событий (я сам, другие люди, случай);
- оценка этого события (радостная - печальная – по 11-балльной шкале, от +5 до -5);
- отдаленность по времени от настоящего времени;

- наличие разных типов событий по содержанию – семейные, профессионально-трудовые, события личной жизни и т.д.

Это упражнение позволяет участникам глубже понять себя, свои устремления и ценности, место трудовой деятельности в своей жизни, и более точно определиться с трудовыми намерениями. Обычно эта процедура подтверждает выводы игры «Эпитафия» – практически отсутствуют события, связанные с профессиональной деятельностью, контроль жизни охватывает обычно 10 – 15-летний отрезок, будущее слабо связано с настоящим и прошлым.

Эти процедуры имеют тройной смысл для организатора: во-первых, они выступают средством диагностики готовности к профессиональному самоопределению; во-вторых, средством мотивации участников на работу;

в-третьих, это уже работа участников над собой, понимание и осмысление своих проблем, целей и смыслов.

Упражнение «Построение индивидуальных и групповых представлений о будущем».

Участники разбиваются на группы численностью 5 –7 человек. Группам предлагается задание: с помощью одного из предложенных ассоциативных средств выразить свои представления о будущем. В качестве возможных языков предлагаются зрительные, вербальные или звуковые ассоциации на слово «Будущее», скульптура, пантомима, «Дерево», логическая схема и др.

Группы работают самостоятельно в соответствии с инструкцией. Время на работу в группах 20 -30 минут. При этом важно строгое соблюдение инструкции – участники групп «зрительные» и «вербальные» ассоциации работают строго индивидуально, а группа лишь суммирует их результаты; во-вторых, необходимо в группах соблюдение требования безоценочности и абсолютного принятия всех ассоциаций; и, в-третьих, очень важно невмешательство взрослых, психологов в содержание работы групп. Наш опыт показывает, что даже простое присутствие взрослого, постороннего человека в группе снижает творческий потенциал, изменяет содержание ассоциаций в сторону социальной желательности.

После выполнения задания группы предъявляют «плоды своих трудов», при этом важно, чтобы на презентацию выходили все участники группы. Слушатели и зрители оформляют свое понимание через задавание вопросов. При презентации важным является сохранение принципа безоценочности и не соревновательности.

Четвертый этап работы – обсуждение полученных результатов, выделение в полученных образах будущего желательного, притягательного, и, наоборот – нежелательного, построение образа идеального будущего. Это позволяет выделить проблемы, задачи, которые необходимо решить для приближения идеального будущего. Проводится методом мозгового штурма и рейтинговым голосованием.

На следующем, пятом этапе участники разбиваются на новые группы – в соответствии с теми проблемами, которые они считают особенно важными для себя, которые они сами готовы решать. Содержанием работы групп является определение видов труда, профессий, которые необходимы для решения выявленных и выбранных проблем.

Следующий этап – рефлексия и самодиагностика – проводится индивидуально, по инструкции ведущего. Участникам предлагается определить, какими знаниями, умениями личностными чертами должен обладать представитель той профессии, которую они выбрали. Происходит выборочное обсуждение представлений о профессионалах, в них вносятся необходимые коррективы.

Затем предлагается по десятибалльной шкале оценить выраженность и развитость у себя необходимых знаний, умений, личностных особенностей. На этом этапе участникам необходима индивидуальная консультация психолога.

После этого проводится психологическая диагностика выраженности различных личностных черт, которая позволяет уточнить результаты самодиагностики. Этот этап требует тонкой индивидуальной работы с каждым участником тренинга; поэтому здесь привлекаются либо дополнительные консультанты-психологи, либо устраивается достаточно длительный перерыв в работе (может быть, на несколько дней), в ходе которых проводятся индивидуальные консультации.

Упражнение «Кто я?».

Вариация известного теста «20 Я» дает возможность участникам задуматься о себе, своих различных жизненных и социальных ролях, выбрать наиболее важные и значимые для себя.

Упражнение Анализ деловых и личных качеств.

Решение этой задачи предполагает выполнение нескольких упражнений.

1. Знания, умения, полученные мною при обучении в ВУЗе (или другом учебном заведении). Насколько глубоко я ими владею? (составить инвентарь, произвести самооценку).
2. В каких сферах профессиональной деятельности могут быть полезны эти знания, умения.
3. Что я умею делать хорошо? Здесь составляется список всех умений – шить, варить, вязать, танцевать, рисовать, сочинять стихи, выступать на сцене, и т.д., а также ситуаций, где эти умения проявлялись. Какие мои личные черты и качества, способности проявляются при выполнении этих дел? В каких других видах профессиональной деятельности они могут пригодиться и быть полезными?
4. Мои положительные черты характера. (Здесь можно провести групповые упражнения, направленные на поддержку положительного самопроявления участников).
5. Мои слабости и отрицательные черты характера. (Здесь можно провести упражнение «Отходы – в доходы» или ярмарку качеств).
6. План личностного и профессионального самосовершенствования.

Упражнение Составление сети поиска работы.

Основные возможности поиска работы:

1. Бюро и агентства по трудоустройству.
2. Объявления в газетах и журналах, специальных бюллетенях, «бегущей строке».
3. Инициативный поиск или поиск вслепую.
4. Собственные объявления.
5. Воспользоваться возможностью распределения.
6. Консультации в отделе кадров.
7. Сообщения знакомых, друзей, коллег, соседей, родственников.
8. Знакомство или личные рекомендации.
9. Отраслевые телефонные справочники, журналы, профсоюзы.

Задача упражнения: проанализировать достоинства и недостатки каждого из них.

Пример анализа: Собственное объявление в газете.

1. Кто читает объявления? (чаще всего – мелкие фирмы и частные предприниматели)
2. Когда следует давать объявление? Если вы владеете достаточно актуальной и редкой профессией, востребованной на рынке труда, по которой мало специалистов, или хотите проверить, имеет ли ваша профессия спрос на рынке труда.

3. Размер объявления - лучше средний, это позволяет его прочесть и выглядит не слишком претенциозно, к тому же оплата зависит от размера. Лучше несколько средних объявлений, чем одно крупное.

4. Содержание объявления должно включать:

- профессия и должность, на которую вы рассчитываете;
- личные данные, возраст, пол;
- образование, в том числе дополнительное;
- опыт профессиональной и общественной деятельности;
- собственную цель, личные и профессиональные планы;
- ожидания от профессии.

Форма анкеты для домашнего задания 3.

Заполнение Контрольного листа профессионального самоопределения.

Отвечайте «да» или «нет».

1. Я знаю, какие существуют рабочие места и профессии, на которые я могу претендовать.
2. Я основательно продумала, какие пожелания и условия я предъявлю к моему рабочему месту (зарплата, содержание труда, взаимоотношения и т.п.).
3. Я знаю, какие предъявляются требования к работнику на этих рабочих местах.
4. Я знаю, какие мои качества могут мне помочь быть успешной на этих рабочих местах.
5. Я знаю, чего мне не достает, для того, чтобы быть успешной.
6. Я знаю, что необходимо делать, чтобы быть готовой занять соответствующие рабочие места (где учиться и т.п.)
7. Я посоветовалась с близкими людьми относительно моих профессиональных намерений.
8. Я приняла решение о начале занятий по самосовершенствованию.
9. Я приступила к занятиям.

Упражнение «Супервизия»

Еще одним интересным и эффективным методом групповой работы является метод **супервизии**, суть которого заключается в следующем:

- На первом этапе один из членов группы делится своей проблемой в области трудоустройства, карьерного развития и объясняет ее суть;
- На втором этапе группа уточняет содержание проблемы, задавая вопросы, но не формулируя метода решения этой проблемы;
- На третьем этапе группа ведет дискуссию на тему «что вы думаете по этой проблеме?» Носитель проблемы слушает дискуссию, но не принимает в ней участия.
- На четвертом этапе носитель проблемы выясняет, в связи с чем сложилось у группы подобное мнение;
- На пятом этапе каждый член группы формулирует свое решение по предложенной теме;
- На шестом этапе носитель проблемы выражает свою реакцию на предложенные решения (что ему понравилось, что было нового, что со всем этим делать и т.п.)
- На седьмом этапе носитель проблемы разрабатывает план действий по ее решению и представляет это план группе на обсуждение.

Продолжительность одного сеанса супервизии – 30 – 60 минут, но она несет большую психоэмоциональную нагрузку для участников, поэтому советуем проводить ее в уже сложившейся группе, предварять психологическими разминками, после нее

устраивать перерыв, только после этого – следующую супервизию или другие запланированные упражнения.

Упражнение «Мы с тобой одной крови».

Цель данного упражнения – формирование внутренней установки на поиск общего языка с другим человеком в самых критических и безвыходных ситуациях. Участники разбиваются на пары, каждый берет чистый лист бумаги и ручку. На бумаге пишется заголовок «Наше сходство» и ставится двоеточие. Затем, посмотрев внимательно на соседа, каждый должен написать то, что, по его мнению, их объединяет, в чем их сходство. При этом необходимо писать не только о физических, биологических, но и о психологических, духовных, культурных характеристиках. Обсуждение результатов работы в парах позволяет понять, как по-разному люди воспринимают друг друга.

Упражнение График карьеры.

Задание связано с анализом профессионального пути. Каждый участник должен составить собственный график карьеры, на котором будут три основных участка:

- Прошлый профессиональный опыт;
- Нынешнее положение
- Перспективы профессионального развития.

График карьеры строится в следующей системе координат: горизонтальная линия – возраст, вертикальная линия - изменения в карьере. Делается отметка – время, место работы, должность. На графике выделяются отрезки подъемов карьеры. При анализе индивидуальных графиков (каждому участнику группы предоставляется слово) задача ведущего – навести участников на самостоятельное рассмотрение вопросов о том, существует ли у каждого из них какая-то закономерность в проявлении жизненного успеха, с чем обычно связана эта ситуация.

Если такая закономерность обнаружена – это можно рассматривать как жизненный ресурс, если нет, то акцент смещается на обсуждение вопроса о важности активной позиции для достижения успеха.

Упражнение «Составление необходимых документов для приема на работу».

Перечень документов, необходимых для устройства на работу:

- заявление;
- автобиография (резюме);
- копии документов об образовании, прежней работе, благодарности и грамоты.

Содержание и форма заявления.

1. Отправитель. Пишется в правом верхнем углу. Указывается полный адрес, телефон, другие возможности связи с вами.
2. Текст.

В первом абзаце указываете причину, почему вы пишете заявление именно в это место. Следующий абзац посвящаете своим способностям. Далее опишите свою предыдущую деятельность, опыт работы, ожидания от работы.

3. Разное. Если есть какие-либо дополнительные условия или ограничения на возможность вашей работы, лучше их указать здесь.
4. Заключение. Просьба о собеседовании, формула приветствия.
5. Подпись – слева внизу, обязательно от руки.
6. Приложения. Перечислите все, что вы отправляете вместе с письмом.

Порядок представления документов.

Письмо-заявление крепится перед всеми остальными документами. После него в папке должны находиться следующие документы:

- личный листок с фотографией;
- автобиография;

- копии аттестатов. Самый новый (последний) аттестат сначала, а внизу – аттестат об окончании школы.

Упражнение «Собеседование и подготовка к собеседованию».

Упражнение проводится в виде деловой игры «Собеседование».

Задачи при подготовке к собеседованию:

- узнать как можно больше о предприятии и будущей работе;
- вопросы по вашей биографии предыдущему опыту работы (ни в коем случае не говорите плохо о предыдущем начальнике!);
- вопросы по профессиональной квалификации;
- вопросы о личной жизни;
- будьте готовы к психологическому тестированию;
- тщательно продумайте одежду.

Психологическая подготовка к собеседованию включает:

- репетиции и тренировки;
- овладение навыками психологического расслабления, изменения негативных мыслей;
- развитие воображения;
- овладение техникой спонтанного расслабления;
- позитивный настрой с утра;
- доставление себе маленьких радостей в день собеседования;
- использование амулетов, одежды, косметики, приносящей вам счастье.

Ход собеседования – какие вопросы задают и почему?

Можно выделить 4 основные группы вопросов на собеседовании:

- вопросы о семейном положении (важны, т.к. позволяют оценить вашу мобильность как работника .
- вопросы об образовании и профессии – позволяют оценить вас как профессионала;
- вопросы по самооценке (позволяют оценить уровень ваших притязаний);
- вопросы о предприятии (позволяют оценить серьезность ваших намерений).

Литература

1. Алешина Ю.Е. Индивидуальное и семейное психологическое консультирование. - М.: РИЦ Консорциума «Социальное здоровье России». 1994.
2. Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. - М.: Академический проект. 1999,
3. Меновщиков В.Ю. Введение в психологическое консультирование. - М.: Смысл. 1998.
4. Нельсон-Джоунс Р. Теория и практика консультирования. - С.-Петербург: Питер. 2000.
5. Немов П.С. Основы психологического консультирования* - М.: Владос. 1994.
6. Принцип активизации в социальной работе/Под (Ред- Ф- Парслоу - М • "т Пресс. 1997.
7. Рид У.Дж. Проблемно-ориентированный подход // Энциклопедии социальной работы. В 3-х т./ Под ред. Л.Э. Кунельского и М.С. Мацковского. М., Центр общечеловеческих ценностей. 1994. Т. 2. С. 329 — 334.
8. Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление* человека. М, Прогресс. 1994.

9. Тернер Ф.Дж. Психосоциальный подход// Энциклопедия социальной работы. В 3-х т. / Под ред. Л.Э. Кунельского и М.С. Мацковского. - М.: Центр общечеловеческих ценностей. 1994. Т. 2. С. 413- 416.
10. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста. - М.: Класс. 1997.
11. Шульман Л. Консультации//Энциклопедия социальной работы. В 3-х т./под ред. Л.Э. Кунельского и М.С. Мацковского. - М.: Центр общечеловеческих ценностей. 1994. Т. 2. С. 31 -34.
12. Гинзбург М.Р. Психологическое содержание личностного самоопределения.// Вопросы психологии, 1994, №3.
13. Головаха Е.И., Кроник А.А. Психологическое время личности.- Киев, 1984.
14. Пряжников Н.С. Профессиональное и личностное самоопределение в ранней юности. - М.- Воронеж, 1996.
15. Brearly J. Counselling and Social Work. Buckingham: Open University Press. 1995»
16. Coulshed V. Social Work Practice. An Introduction. 2nd ed. London: BASW. 1994
17. Egan G. The Skilled Helper. 5th ed. Belmont CA: Brooks/Cole. 1994.
18. Psychology for Social Workers. Herbert M., Ed. London: BPS books. 1993.

Методическое пособие

**Психологическое сопровождение профессиональной деятельности работников
службы занятости**

Автор-составитель Антонида Константиновна Лукина

Редактор О. Ф. Александрова
Корректурa автора

Подписано в печать 04.09.04
Тиражируется на электронных носителях

Заказ 310

Дата выхода 30.11.2004

Адрес в Internet: www.lan.krasu.ru/studies/editions.asp

Отдел информационных ресурсов управления информатизации КрасГУ
660041 г. Красноярск, пр. Свободный, 79, ауд. 22-05, e-mail: info@lan.krasu.ru

Издательский центр Красноярского государственного университета
660041 г. Красноярск, пр. Свободный, 79, e-mail: rio@lan.krasu.ru