

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
ВОСТОКОВЕДЕНИЯ
КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ И ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ**

**ТЕКСТ ЛЕКЦИЙ
по дисциплине**

ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛИЗМА И КОМПЕТЕНЦИИ

ТАШКЕНТ-2015

Учебно-методический комплекс разработан на основе учебного плана и типовой программы, и соответствует требованиям государственного образовательного стандарта. Утвержден на заседании кафедры протокол № _____ от _____ 2015г. и учебно-методическом совете факультета протокол № _____ от _____ 2015г.

Составитель: Камалова С.Р.

Рецензенты:

Р.З.Асомова - зав.каф. «Педагогика, психология и методика преподавания» ТИИМ к.псих.н.

Шаюсупова А.. – доцент кафедры «Педагогика и физическое воспитание»
Ташкентского государственного института востоковедения, к.пед.н.

Учебно-методический комплекс рассмотрен и утвержден на учебно-методическом совете Ташкентского Государственного Института Востоковедения (протокол № _____ от _____ 2015г)

Задачей руководителя является профессиональное и личностное саморазвитие и содействие развитию своих сотрудников. Оценка профессиональной компетенции является эффективным инструментом управления персоналом при условии, что производится специалистом, имеющим соответствующее образование и опыт работы. Цель данного модуля – ознакомить руководителей и сотрудников кадровых служб с принципами и подходами в оценке профессиональной компетенции, обучить их современным методам профессиональной диагностики и отбора, обеспечить психологическим инструментарием для решения задач управления персоналом.

Введение

Проблемы профессионализма находятся в центре внимания физиологов, социологов, философов, психологов, юристов, врачей... Привычными стали сообщения о судебных исках, которые изуродованные клиенты предъявляют своим стоматологам, косметологам и пластическим хирургам; родственники умерших пациентов – лечащим врачам, потребители – производителям недоброкачественных лекарств и продуктов питания. Падают вертолеты и самолеты, теплоходы не могут развезти в открытом море, солдаты и офицеры по ошибке убивают друг друга, рушатся дома. Причина большинства техногенных катастроф – халатность и недостаток профессионализма.

Внимание к человеческим ресурсам возрастает, когда исчерпаны ресурсы технические или возникают новые факторы производства и общественного развития. В настоящее время ситуация на рынке труда России характеризуется катастрофическим разрывом между «спросом» и «предложением». Работодатель ищет высококвалифицированных работников, владеющих несколькими специальностями и сочетающих профессиональную подготовку, коммуникативную компетентность, навыки предпринимательской и управленческой работы. Однако квалификация большинства людей, предлагающих свои услуги, не соответствует этим требованиям, в то время как уровень их притязаний, амбиции неоправданно высоки, особенно у молодых специалистов. Ученые говорят о деградации человеческих ресурсов в нашей стране. Этот социальный феномен состоит из ряда элементов:

- депопуляция, то есть сокращение населения трудоспособного возраста;
- ухудшение здоровья нации, вызванное саморазрушительным поведением, отсутствием бесплатного и качественного здравоохранения, неблагоприятной экологической обстановкой и обнищанием значительной части населения.
- падение трудовой морали и этики, снижение трудовой мотивации;
- снижение уровня профессионального обучения.

Нельзя сказать, что никто не понимает важности вопроса развития человеческих ресурсов. Наоборот, эта важность всегда подчеркивалась и декларировалась – вспомним, хотя бы, сталинское «кадры решают все» или горбачевское «человеческий фактор». Но старая система, работавшая недостаточно эффективно, разрушена, а реальных механизмов, обеспечивающих возможность полноценного профессионального развития каждого, пока нет.

Когда государство отказывается от многих социальных гарантий и функций, в том числе роли посредника между работником и работодателем, проблема соответствия спроса и предложения из проблемы государственной автоматически переходит в разряд личных проблем населения. К сожалению, не все организации и предприятия могут самостоятельно и квалифицированно оценить профессиональный потенциал персонала. Уже сейчас этот вакуум заполняется различного рода посредниками, не имеющими ни

соответствующей квалификации, ни опыта подобной работы, ни соответствующего целям отбора психологического инструментария.

После вступления России во Всемирную торговую организацию кадровая проблема только осложнится. Поэтому изучение современных подходов к оценке профессиональной компетенции персонала и подготовка специалистов по оценке в ближайшее время станет условием выживания предприятий и организаций.

В этих условиях механизм подбор персонала может и должен быть стать фактором повышения производительности труда и снижения социально-экономической напряженности в обществе.

Принципиально новым подходом к решению проблемы поиска и подбора персонала является программа «Оценка профессиональной компетентности персонала», созданная на основе осмысления и переработки отечественного и зарубежного опыта управления персоналом.

В программе изложена история возникновения теорий и подходов в области управления человеческими ресурсами, показана эволюция представлений о выявлении и оценке профессионально важных качеств, изложено современное состояние проблемы, описаны способы выявления профессиональных компетенций, необходимых для эффективного выполнения профессиональной деятельности и позволяющих объективно оценить компетенции специалиста и прогнозировать его профессиональную успешность.

Любой руководитель несет ответственность за результаты деятельности своих подчиненных. Его задачей является профессиональное и личностное саморазвитие и содействие развитию своих сотрудников. Оценка профессиональной компетенции является эффективным инструментом управления персоналом при условии, что производится специалистом, имеющим соответствующее образование и опыт работы. Цель данного модуля – ознакомить руководителей и сотрудников кадровых служб с принципами и подходами в оценке профессиональной компетенции, обучить их современным методам профдиагностики и профотбора, обеспечить психологическим инструментарием для решения задач управления персоналом.

1. Становление и развитие представлений и профессиональном отборе и профессиональной мотивации

Священный смысл каждой профессии нашел отражение еще в древней мифологии: Гефест, или Вулкан – бог кузнечного ремесла, Дионисий, или Бахус – бог виноделия, Диана, или Артемида – богиня охоты, Деметра, или Персефона – богиня земледелия, Марс, или Арес – бог войны, Апполон, или Феб – покровитель искусств, Афина – покровительница науки. Посвящение в профессию являлось особым ритуалом, по значимости сопоставимым с рождением и смертью человека.

Необходимость в профессиональном отборе возникла, когда произошло разделение труда, и появилась потребность в выявлении и развитии профессионально важных качеств, то есть на заре человеческой цивилизации. Уже первые письменные источники шумеров (V-VI век до нашей эры) фиксируют тщательный отбор юношей перед тем, как допустить их к участию в военных действиях. Причем проверялись не только функциональные характеристики (сила, быстрота, меткость), но и эмоционально-волевые качества. Например, необходимо было выстрелить из лука в свою лошадь. Человек, проявивший нерешительность, выбраковывался.

В Древнем Египте жесткий отбор проходили будущие жрецы. В результате выявлялись нравственные, трудовые, волевые и интеллектуальные качества кандидатов. Завершался отбор испытанием соблазнами, и только тех, кто сумел устоять перед ними, учили жреческому искусству.

К началу нашей эры в Китае сформировалась своя школа профессионального отбора. Конфуций и его последователи создали целую философию отбора чиновников, положив в ее основу не знатное происхождение, а личные заслуги и способности. Так же строго отбирали учеников в религиозные и философские школы Греции, когда оценивались не столько знания, сколько способность пользоваться ими в экстремальных ситуациях.

Проблемами управления и подбора кадров занимались древние философы (Аристотель, Гиппократ, Платон, Пифагор и др.), систематизируя качества, необходимые для конкретной профессии. Их открытия легли в основу многих современных теорий и подходов. «Греческий гений Гиппократ уловил в массе бесчисленных вариантов человеческого поведения капитальные черты», - писал великий русский физиолог Иван Павлов, развивший идеи Гиппократа.

Немало примеров использования психологических знаний при выявлении, как бы сейчас сказали, профессионально и личностно значимых качеств, дает Библия.

Обращает внимание, что отбором занимались не случайные люди – жрецы, философы, ученые. В 1575 году века эту мысль оформит испанский врач Хуан Уарте в книге «Исследование способностей к наукам», принесшей автору славу: «Чтобы никто не ошибался в выборе той профессии, которая больше всего подходит к его природному дарованию, правителю следует выделить уполномоченных людей великого ума и знания, которые открыли бы у каждого его дарование». Он мечтал об организации профотбора в государственном масштабе. Но еще за сто лет до него в России действовал Разрядный приказ, ведавший личным составом армии Русского государства (его комплектованием, учетом, денежными и поместными окладами). На специальных смотрах определялась способность боярских детей к воинской службе. Разрядный приказ выполнял и многочисленные административные функции: назначал наместников, воевод, послов, судей, судил проворовавшихся чиновников, разбирал ссоры и тяжбы.

Это был так называемый донаучный период профотбора, хотя некоторые приемы и методы, открытые эмпирическим путем, легли в основу современных теорий и подходов.

Можно выделить следующие этапы эволюции представлений о труде:

- 1) труд как необходимость выживания;
- 2) труд как обязанность и долг (человек как элемент социальной системы);
- 3) труд как производственная и технологическая необходимость (человек как фактор эффективного производства);
- 4) труд как социально-экономическая потребность (как условие статуса человека в обществе);
- 5) труд как личностная потребность и условие развитие человека.

Западные подходы к вопросам профессионального отбора и профессиональной мотивации

Началом научного этапа профотбора считают конец XIX века, когда английский ученый Ф.Гальтон провел массовое обследование 10 тысяч посетителей Лондонской международной выставки по семнадцати антропометрическим, медицинским и психологическим показателям. Полученные данные показали, насколько велики различия между людьми даже одного возраста.

В начале XX века немецкий психолог Г.Мюнстерберг впервые стал разрабатывать и использовать психологические тесты для оценки профессиональных способностей человека, развернув ширококомасштабные исследования в области профессионального отбора. Мюнстерберг выделял три основные проблемы:

- 1) выбор подходящих людей с помощью профотбора и профконсультации;
- 2) достижение наивысшей производительности труда;
- 3) достижение желаемых психологических эффектов.

Проблему профотбора научно обосновал американский ученый Ф.Парсонс, выдвинув в 1908 году следующие принципы:

- а) человек по своим индивидуальным качествам, прежде всего по профессионально значимым способностям, оптимально подходит к единственной профессии;
- б) профессиональная успешность и удовлетворенность профессией обусловлены степенью соответствия индивидуальных качеств и требований профессии;
- в) профессиональный выбор является сознательным процессом, в котором сам человек или профконсультант определяет комплекс психологических или физиологических качеств и соотносит их с требованиями профессий.

Среди характеристик профессионального выбора Ф. Парсонс выделял, прежде всего, осознанность (сознательность) и рациональность, которую он понимал как компромисс между способностями, интересами и ценностями индивида и возможностью их реализации в различных профессиях.

В русле именно этой теории был накоплен и проанализирован обширный профессиографический материал, разработаны классификации профессий, принципы и схемы проведения профессионального отбора и подбора в целях выявления степени соответствия человека требованиям профессии.

Но кардинальные изменения в системе подбора произошли только в 20-е годы XX века, когда в промышленности стала широко применяться «тейлоровская» система организации труда. Тейлор считал главной задачей «обеспечение максимальной прибыли предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого рабочего». В основе концепции Тейлора лежала мысль о том, что управление людьми – ключевой вопрос организации труда и повышения его производительности. Особое внимание Тейлор уделял созданию системы поиска и отбора персонала, а также оценке профессиональной компетенции руководителя. Выделяют четыре основных принципа системы Тейлора:

- 1) обобщение и классификация умений и навыков всего персонала;
- 2) тщательный отбор на основе научно установленных признаков;
- 3) продуманная система поощрений сотрудников;
- 4) разделение труда и ответственности между рабочими и управляющими.

Тейлор считал, что человек на производстве должен попадать в предельно структурированную среду с четкими требованиями, строгой иерархией и жестким разделением труда. При этом, используя материальную заинтересованность как наиболее рациональный мотив труда в условиях рыночной экономики и требуя неукоснительного соблюдения технологии, можно создать оптимальный режим работы и производительности труда. Несмотря на то, что В.И. Ленин отзывался о системе Тейлора как об «утонченном зверстве буржуазной эксплуатации», он считал, что необходимо «использовать все наилучшие приемы, которые выдвигает эта система», что «без нее повысить производительность труда нельзя».

США, Германия, Франция на основе системы Тейлора разработали собственные системы подбора кадров. Рациональный подход до сих пор широко применяется в современном управлении, особенно в конвейерных технологиях.

На основе концепции «научного менеджмента» Ф.Тейлора была разработана социологическая теория научной организации труда М.Вебера, административная теория А.Файоля и синтетическая концепция управления Л.Гьюлика, Дж. Муни и Л.Ф.Урвика. Эти подходы принято называть классическими.

Социологическая концепция бюрократии М.Вебера, развивая идеи Тейлора, исходила из того, что организация рассматривается как некий безличный механизм, основное правило которого – четкое и безошибочное функционирование, направленное на получение максимальной прибыли. В основу теории Вебера легли следующие положения:

- 1) организация свободна в выборе средств достижения своих целей;
- 2) индивиды должны быть взаимозаменяемы;
- 3) труд в организации является основой существования индивида;
- 4) поведение индивида определено четкой и однозначной схемой.

В административной концепции А. Файоля выделяются «14 максим», которым должен следовать предприниматель, например, разделение труда, принцип единоначалия, приоритет общих интересов над частными, стабильность штатного расписания.

Классическая школа приобрела завершенность благодаря концепции управления Л.Гьюлика, Дж. Муни и Л.Ф.Урвика, которые предложили три принципа организации производства: специализация, контроль и единоначалие. Но если Тейлор основное внимание уделял достижению поставленной цели благодаря эффективной организации работы, то в последующих моделях организации труда, которые стали называть «бюрократическими», в центре внимания оказались усилия, затраченные администрацией на поддержание функционирования организации.

В 30-е годы в связи с обострением социально-экономических противоречий бюрократические модели как формы рациональной организации труда стали все чаще подвергаться критике. На первое место выходят психологические факторы трудовой деятельности. В противовес рационалистическому подходу возникает концепция «человеческих отношений».

Начало концепции человеческих отношений положили знаменитые Хоторнские эксперименты Э.Мейо, проведенные в 1927-1932 гг. В ходе этих экспериментов изучались различные факторы производительности труда. Эксперименты показали, что объективные

факторы организации труда (например, освещенность) не играют решающей роли в производительности труда. Исследователи неожиданно для рабочих улучшали условия их труда – устраивали дополнительные перерывы в работе, второй завтрак за счет компании, сокращали рабочий день. Производительность труда увеличивалась. Но когда эти льготы отменили, производительность труда не упала. Когда рабочих спрашивали, почему они продолжают работать лучше, хотя условия ухудшились, они отвечали: «Ведь вы так заботились о нас». Была выдвинута гипотеза, что на производительность труда влияют методы руководства и стиль взаимоотношений. В поздних экспериментах Мейо подтвердилось его предположение о том, что социальное поведение людей – всего лишь функция разных групповых норм.

Интересно, что ранее и Ф.Тейлор обратил внимание на этот феномен групповой работы. Он писал, что при работе бригадой «индивидуальная производительность каждого отдельного рабочего падает до уровня самого худшего», например, когда энергичный работник, хотя и предпочитает ориентироваться на собственные нормы, вынужден подчиняться групповым нормам. Таким образом, было обнаружено возможное отрицательное влияние группы на производительность труда.

На фоне благоприятного экономического положения США и Западной Европы в 50-60 гг. возникает концепция «гуманистического вызова». Она характеризуется преувеличенным вниманием к социально-психологическим факторам и недооценкой значения структуры объективных факторов (структура, содержание, организация и условия работы, льготы, оплата труда и т.д.). Проблемы трудовой мотивации вызывают огромный интерес ученых и практиков: практически одновременно на Западе возникает несколько теорий мотивации. Поскольку вопрос профессиональной мотивации является ключевым вопросом эффективности работы персонала, рассмотрим важнейшие из них.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

В середине XX века в мировой психологии возникает новое направление – гуманистическая психология. Ведущий представитель этого направления А. Маслоу, основываясь на принципах Э. Мейо, предложил восходящий принцип потребностей:

- физиологические потребности (питание, сон, сексуальные потребности);
- экзистенциальные потребности (чувство безопасности);
- социальные потребности (привязанность, принадлежность к определенной социальной или профессиональной группе);
- потребность в уважении (служебный рост, уважение, успех, статус);
- духовные потребности

Маслоу утверждает, что наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, то есть не действует как фактор мотивации.

По Маслоу, потребности удовлетворяются в определенном порядке. Физиологические

потребности и потребность в безопасности - это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение. Например, чувство голода ставит потребность в пище на центральное место в поведении человека, отодвигая в сторону другие (например, удовлетворяющие потребности в собственном развитии). По мнению Маслоу, если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня.

Таким образом, условия и ситуация со своей стороны определяют, какие потребности будут доминировать. Потребности, связанные с уважением личности и в этом смысле являются индивидуальными. Следовательно, в одной и той же ситуации у разных людей могут существовать разные потребности, а изменение ситуации влечет за собой изменение потребностей одного человека.

Работа как таковая может дать возможность для удовлетворения потребностей. В том случае часто речь идет о потребностях более высокого уровня, связанных с уважением и самовыражением. С другой стороны, работа может быть способом изыскивать возможности для удовлетворения таких потребностей вне работы, и тогда доминируют потребности более высокого уровня, связанные с условиями и факторами безопасности.

Пирамида Маслоу даже на первый взгляд далеко не безупречна: из иерархической модели мотивации следует, что высшие потребности могут актуализироваться лишь по мере удовлетворения низших, базовых. А это вовсе не бесспорно. Ведь именно человек способен ради высших целей пойти на многие лишения, пренебречь безопасностью ради любви, поделиться с ближним последним куском хлеба, отдать жизнь за свои убеждения. Осознав уязвимость своей модели, Маслоу в своих поздних работах ее радикально пересмотрел, разделив потребности на два класса – Д-потребности (дефицитарные, или насыщаемые) и Б-потребности (бытийные, ненасыщаемые) сведя проблему мотивации к вопросу, поставленному средневековыми богословами и заостренному в XX веке Э.Фроммом – «иметь или быть».

Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга

Близка к теории А.Маслоу классификация профессиональных потребностей Херцберга. Его мотивационно-гигиеническая модель, оказавшая влияние на концепцию развития организации, была создана на основе данных интервью с 200 инженерами и бухгалтерами, взятыми на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Людей просили подробно описать события, заставившие их чувствовать полное удовлетворение или неудовлетворение от работы. Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Херцберг пришел к выводу, что на удовлетворенность работой влияют следующие факторы:

- достижения (квалификация) и признание успеха,
- работа как таковая (интерес к работе и заданию),
- ответственность,
- продвижение по службе,
- возможность профессионального роста.

Эти факторы он назвал “мотиваторами”.

На неудовлетворенность работой влияют следующие факторы:

- способ управления,
- политика организации и администрация,

- условия труда,
- межличностные отношения на рабочем месте,
- заработок,
- неуверенность в стабильности работы,
- влияние работы на личную жизнь.

Эти внешние факторы получили название “факторов контекста”, или “гигиенических” факторов.

Положительные эмоции, вызванные работой, связывались с выполнением определенных заданий (фактор содержания работы), а не с такими внешними факторами, как условия труда. С другой стороны, плохие условия труда вызывали у людей неудовлетворенность работой. Иными словами, положительные эмоции связывались с факторами, относящимися к содержанию работы, а отрицательные - с факторами «контекста». На основании этого исследования утверждалось, что людям присущи два вида потребностей: избежание страданий и стремление к психологическому росту. Чтобы оградить своих подчиненных от страданий или неудовлетворенности, руководитель должен создать благоприятные условия труда. «Подходящий» руководитель, условия труда, статус, жалованье, межличностные отношения являются, по Херцбергу, «гигиеническими» факторами в том смысле, что они помогают предотвратить неудовлетворенность работой.

Отсутствие «гигиенических» факторов может, таким образом, приводить к неудовлетворенности работника, но само по себе их наличие еще не обеспечивает удовлетворение от работы. Психологический рост человека связан с удовлетворением потребности в содержательной работе. Факторы, определяющие содержание работы, - выполнение задания, признание успеха, рост ответственности и возможность профессионального роста - обозначаются термином «мотиваторы». Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать.

Наличие их ведет к высокой степени удовлетворенности, но их отсутствие не обязательно ведет к неудовлетворенности. Следует отметить, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой не составляют единого континуума; существует два различных континуума - удовлетворенности работой и неудовлетворенности работой.

По мнению Херцберга, каждый из факторов, вызывающих неудовлетворенность работой, находится в собственной шкале измерений, где один действует в диапазоне от минуса до нуля, а второй - от нуля до плюса. Если факторы контекста создают неблагоприятную ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность. Внешние, или гигиенические факторы, не обладают позитивной мотивационной энергией и в лучшем случае вызывают нейтральное отношение к работе, не приводя к большой удовлетворенности работой. Удовлетворенность работой вызывают только внутренние мотивационные факторы (мотиваторы).

По Херцбергу, потребности делятся на высшие – потребность достижений, признания, возможность должностного и профессионального роста, ответственность, содержание труда, и низкие – отношения с руководством и коллегами, стабильный заработок, условия труда и статус. Херцберг считал, что руководству стоит обращать особое внимание на потребность служащих в успехе и самовыражении, поскольку именно таким путем можно стимулировать их поведение, тогда как улучшение условий труда просто снимает

неудовлетворенность

Теории ожиданий (Врум, Портер, Лоулер и др.)

Способ управления и организационный климат являются факторами, влияющими на мотивацию в рамках предприятия. Это так называемые посреднические переменные, то есть их влияние либо порождает мотивацию, либо препятствует ей. Другими такими ситуационными факторами являются межличностные отношения на рабочем месте, давление на работе в данный момент, использовавшийся производственный метод, а также существующие на предприятии культура и групповые нормы.

В теории Герцберга эти моменты относятся к гигиеническим факторам, способным вызывать неудовлетворенность, но не способным создавать положительную мотивацию. Ситуационные факторы зачастую препятствуют работнику в выполнении задания желаемым способом (например, отсутствие инструментария), и таким образом появляются препятствия на пути к достижению цели. Например, из методов управления руководителя или проводимой на предприятии кадровой политики делается вывод о том, что достижение цели ни в коем случае не повлечет за собой желаемого вознаграждения. Препятствия, видимые на пути к достижению цели, создают ощущение тщетности и снижают мотивацию.

Одним из препятствий может быть также недостаточность собственных способностей по отношению к данному заданию. Успех при исполнении задания, напротив, стимулирует мотивацию в соответствующей работе. Следовательно, качество заданий, даваемых работнику, в соотношении с его способностями и мастерством также влияет на мотивацию.

С другой стороны, личность работника оказывает влияние в тех случаях, когда видны причины успеха и неудач. Недооценивающий себя человек переносит на себя даже маленький упрек или неудачу, а другой ищет причину вне себя - зачастую у него виноваты начальники, руководство или условия труда.

Следовательно, “я”, или представление о самом себе, - это личностная черта, которая влияет на опытность работника, формируемые на этой основе ожидания и, таким образом, на мотивацию в работе. Другими подобными факторами, связанными с человеком, являются личность, способности и умение, ценности и потребности работника, а также ожидания, сформированные на основе его более раннего жизненного опыта. По сумме этих факторов кого-то больше мотивируют внутренние потребности в самовыражении и уважении, то есть потребности более высокого уровня, а кого-то - потребности, идущие извне и направленные на избежание неприятных переживаний и условий и на получение различных вознаграждений, удовлетворяющих потребности более низкого уровня. В теориях ожиданий эти факторы являются теми переменными, которые определяют оценку желательности цели и возможности ее достижения.

В основе теории ожидания лежит гипотеза, что мотивация частично зависит от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели.

Автор теории В. Врум утверждает, что если работник А предпринимает действие X, то действие X имеет некоторые результаты первого уровня. Так, если действие X состоит в усердной работе, то результатом первого уровня может быть «высокая эффективность». Согласно Вруму, человек рассматривает результаты первого уровня как средство для

получения желательных результатов второго уровня (например, продвижение по службе, заработок и т. д.). Как следствие, валентность, или желательность, результатов первого уровня является функцией суммы валентностей результатов второго уровня, умноженных на осознаваемую способность (или субъективную вероятность) результатов первого уровня привести к достижению результатов второго уровня. Чем меньше результаты первого уровня осознаются как ведущие по отношению к результатам второго уровня, тем меньше валентность, или желательность, результатов первого уровня. Это означает, что человек, по-видимому, будет меньше стремиться к таким результатам. Пусть V - валентность высокой эффективности работы. Тогда желаемыми результатами второго уровня являются вознаграждения, связанные с различными степенями эффективности.

Предположим, что ими будут:

V_m - валентность денег; V_p - валентность продвижения; V_g - валентность хорошего мнения администрации и поддержки с ее стороны; V_c - валентность высокого положения среди коллег; V_s - валентность сохранения места.

Стремится ли работник к высокой эффективности, зависит от того, как высоко он ценит приведенные выше факторы и каким образом осознает связь между высокой эффективностью труда и достижением этих целей.

Пусть I_{pm} - осознаваемая связь между эффективностью труда и получением денег; I_{pp} - осознаваемая связь между эффективностью труда и продвижением по службе; I_{pg} - осознаваемая связь между эффективностью труда и поддержкой со стороны администрации; I_{pc} - осознаваемая связь между эффективностью труда и уважением коллег; I_{ps} - осознаваемая связь между эффективностью труда и сохранением места.

На основании модели Врума, V есть функция суммы

$(V_m I_{pm} + V_p I_{pp} + V_g I_{pg} + V_c I_{pc} + V_s I_{ps})$.

Чем больше эта сумма, тем выше мотивация на достижение высокой эффективности труда. Модель Врума предполагает, что служащий будет следовать рациональным критериям принятия решений. Но если он располагает двумя вариантами действий - одним с более высокой субъективной вероятностью достижения результата меньшей валентности и другим с меньшей вероятностью получения, но большей валентностью результата, - на каком из них он остановится? Будет ли он стремиться к максимизации результата или удовлетворится гарантированным, но меньшим?

Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат мог бы быть получен. Таким образом, успех усиливает мотивацию.

Если же ожидания не осуществляются, препятствия к достижению цели порождают ощущение тщетности усилий. Чем больше для человека важность (ценность) недостигнутой цели, тем больше ощущение тщетности. В следующий раз, может быть, будет немного снижен и уровень цели и, если цель не осуществится несколько раз, снизится оценка реальности ее достижения и мотивация уменьшится. "Стоит ли пытаться..." Ощущение тщетности снижает мотивацию, а низкая мотивация уменьшает исполнительский вклад, осложняет достижение цели и вызывает еще большее ощущение

тщетности.

От ощущения тщетности может избавить постановка реальных целей, приближение ожиданий к реальности и вознаграждение тем способом, который ценит сам работник.

Эта модель иллюстрирует тот факт, что пока администрация не показывает персоналу прямой связи между желательным для нее поведением служащих и их желаниями, служащие будут полагать, что их вознаграждение не изменится, как бы они ни работали. Подход на основе теории ожиданий привлекает внимание также к необходимости выявлять и использовать наиболее подходящие средства мотивации.

Теория X и теория Y Д. Макгрегора

Взгляды автора «теории X» и «теории Y» Д. Макгрегора на теорию и практику управления персоналом отражают его взгляды на человеческую природу.

В основе «теории X» лежит положение, что человек от природы ленив, поэтому оптимальный способ управления им – это политика кнута (угроза безработицы) и пряника (деньги). Согласно теории X, основные характеристики человека таковы:

- человек от природы ленив - он работает как можно меньше;
- человеку недостает честолюбия, он предпочитает, чтобы им руководили;
- человек от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации;
- человек от природы противится переменам;
- человек доверчив и глуп, поэтому он – легкая добыча шарлатана и демагога.

Согласно теории Y, человеку свойственно позитивное отношение к труду. Эта установка позволяет совлекать сотрудника в управление производством. Основные характеристики человека, по теории Y таковы:

- человек не является пассивным от природы и не противодействует целям организации – он становится таким в результате работы в организации.
- мотивация, возможность развития, способность брать на себя ответственность и стремиться к достижению целей организации – качества, свойственные людям. Управление должно помочь сотрудникам осознать и развить в себе эти качества.
- важная задача управления состоит в том, чтобы создать такие условия в организации и применять такие методы работы, чтобы люди могли достигать своих собственных целей лишь при условии достижения целей организации.

Если администрация разделяет взгляды «теории X», она обращает особое внимание на методы внешнего контроля, тогда как сторонники «теории Y» особое значение придают самоконтролю. Самоконтроль возникает, когда рабочие воспринимают цели компании как свои собственные. Макгрегор считал, что вовлечение сотрудников в процесс принятия решений является мощным мотивационным фактором. По мнению Макгрегора, люди становятся такими, какие они есть, потому что к ним так относятся. Как практика управления, так и поведение людей могут меняться и влиять друг на друга.

Анализируя взгляды Макгрегора и его последователей на профессиональную мотивацию, А.И.Кравченко пишет, что происходящий в этот период процесс переоценки ценностей выражается в следующих основных чертах:

- в снижении значимости психологических факторов труда, характерной в период господства концепции «человеческих отношений» (факторов удовлетворенности,

лидерства, сплоченности и др.);

- в признании причинной обусловленности этих факторов (в частности, потребности самореализации, творчества в труде, социальной принадлежности группе, расширения ответственности и др.) от формы организации труда (индивидуальной, коллективной);
- в попытке создать «синтетическую» модель, сочетающую морально-психологические стимулы к труду, разработанные Херцбергером и Макгрегором, с «тейлоровскими» методами его рационализации.

Особняком стоят подходы, сочетающие элементы научной организации труда и «человеческих отношений» с учетом национальных традиций. Так, для Японии характерна концепция «коллективистских отношений», суть которой заключается в том, что стратегические решения в фирме принимаются коллегиально, что способствует защите статуса руководителя и минимизации разногласий в коллективе и создает атмосферу личной заинтересованности персонала.

Макклеланд занимался изучением мотивации бизнесменов и пришел к выводу, что для людей, имеющих потребность в достижении цели, типичным является следующее:

- им нравятся ситуации, в которых возможно взять на себя ответственность за нахождение решения проблемы. Их не интересуют ситуации, в которых можно добиваться успеха благодаря случайностям, они хотят сами влиять на конечный результат;
- они не хотят идти на большой риск, а ставят себе умеренные цели, где риск просчитан и предсказуем;
- имеющие потребность в достижении цели хотят обратной связи.

Имеющие потребность в достижении цели великолепно чувствуют себя в деловой жизни, поскольку она постоянно создает ситуации, где ценится успех. Макклеланд отмечает, что для имеющих потребность в достижении цели предпринимателей деньги сами по себе редко значат очень многое. Однако они важны как показатель успеха.

С точки зрения сохранения мотивации важно знать результаты исследования Шейна, который выделил 5-7-летние периоды в работе. Если содержание работы не меняется полностью или значительно, то мотивация явно снижается через 5 лет.

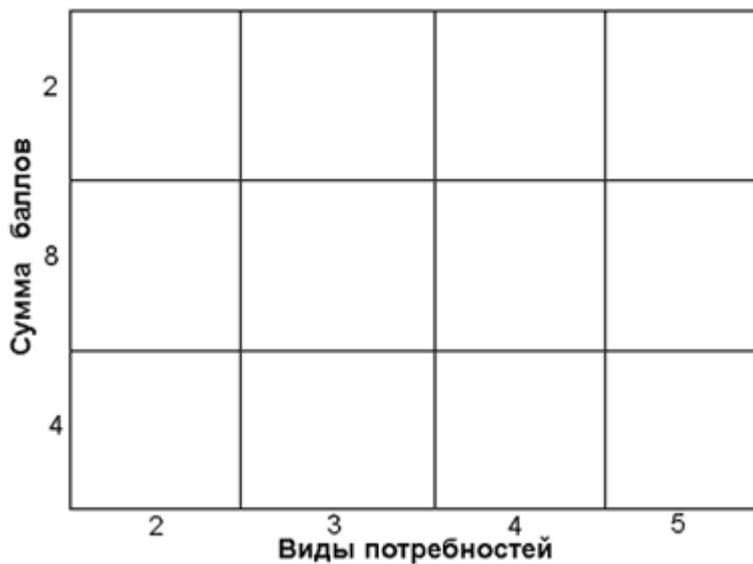
В настоящее время самой серьезной работой по проблемам мотивации специалисты считают книгу Х.Хекхаузена «Мотивация и деятельность». Написанная пятнадцать лет назад, она остается актуальной, отражая современное состояние данной проблемы.

Как и прежде, сфера мотивации мало доступна объективному исследованию и самонаблюдению, потому что мотивы человека находятся в его подсознании. По мнению С.Степанова, психология мотивации по сути дела перестала быть отдельной областью с четкими границами самостоятельным предметом исследования. Сейчас на этом месте находится бурно развивающаяся область исследования регуляции деятельности, интегрирующая в себе психологию познавательных процессов, эмоций, анализ эволюционных аспектов поведения и его нейро-психофизиологических механизмов, психологию целей и смыслов, разнообразные дифференциально-психологические подходы. Однако мотивация является ключевым понятием в вопросах повышения качества рабочей силы и управления персоналом современной организации.

Приложение. Тест потребностей Маслоу

4. Потребности в признании: 1,9,12.
5. Потребности в самовыражении: 7,11,14.

Результат. На горизонтальной оси отмечены пять ведущих потребностей. Отложите на вертикальной оси сумму баллов, набранных по каждой из них. Постройте график, на котором наглядно отразится степень вашей удовлетворенности по всем потребностям.



Список литературы

Гастев А.К. Как надо работать. М., 1972.

Кравченко А.И. Социология труда в XX веке. Историко-критический очерк, М.: Наука, 1987.

Пряжников Н.С. Психологический смысл труда. Москва-Воронеж, 1997.

Резапкина Г.В. Искусственный отбор. М.: Генезис, 2004.

Современная психология мотивации / Под редакцией Д.А.Леонтьева. М., 2002.

Тейлор Ф.У. Научная организация труда. М., 1920.

Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. СПб., 2003

ТЕМА 2 Организация и принципы работы по технологии оценки профессиональной компетентности персонала

Современные подходы к оценке профессиональной компетентности

Термины «компетентность», «компетенции» широко используются в современной литературе, касающейся вопросов образования, поиска и отбора персонала, оценки результативности труда и успешности обучения, профессиональной ориентации и т.д. На сегодняшний день с точки зрения содержания они однозначно не определены.

Компетентность указывает на новое направление в профессиональной подготовке, которое появилось в 1970-х годах во многих западноевропейских странах. Термин «компетентность» подчеркивает, что обучение является не столько вопросом передачи и усвоения индивидуальных, технических или практических знаний, навыков и способностей (умений), сколько приобретением широко используемых, целостных переносимых умений, которые могут служить основой для дальнейшего развития личности индивида. Однако эта идея получила разное практическое воплощение во всех странах в Европе.

Так, в **Германии**, начиная с 1980-х годов, использовался термин «компетентность в профессиональной деятельности» для описания цели, которая должна быть достигнута в ходе начальной профессиональной подготовки. Этот учебный курс состоял из набора взаимосвязанных, комплексных технических и общих навыков, которые позволяли выпускнику успешно продолжить работу в компании на различных рабочих местах (профессиональная модель). Эта общая квалификация не может оставаться неизменной. Она должна развиваться, поскольку требования и условия мира труда изменяются в соответствии с ожиданиями и интересами индивида и общества.

В **Великобритании** активно используется система так называемых ключевых компетенций. *Ключевые компетенции* - это важные специфические компетенции, которые используются в повседневной жизни, на рабочем месте или при получении профессиональной подготовки. Принятие правительством Великобритании списка ключевых компетенций продиктовано давлением работодателей, заинтересованных в повышении качества рабочей силы и подготовке специалистов на фоне международных стандартов. Ключевые компетенции выполняют три функции. Во-первых, они помогают студентам обучаться, во-вторых, позволяют сотрудникам более гибко реагировать на запросы работодателей, в-третьих, помогают быть более успешными в дальнейшей жизни. Выделяют следующие основные компетенции:

1. *Операции с числами* – способность интерпретации численной информации, проведения вычислений и презентации выводов и заключений.
2. *Коммуникация* – речевые компетенции, способность к восприятию информации на слух, чтению и письму.
3. *Информационные технологии* – владение компьютером для сбора, анализа и презентации различным образом представленной информации, например, в виде текста, чисел и диаграмм.
4. *Самообучение и самопрезентация* – управление персоналом, способность к развитию

карьеры и способности к обучению.

5. *Работа с людьми* – умение работать в коллективе при планировании и осуществлении деятельности, направленной на достижение общих целей.

Ключевые компетенции развиваются в деятельности, например, при выполнении должностных обязанностей, при прохождении программ профессиональной подготовки, при получении любых форм образования. После прохождения курса овладения ключевыми компетенциями кандидаты получают признание на национальном уровне.

Известный английский психолог Дж.Равен предлагает свою теоретическую модель компетентности, мотивации и поведения и новый подход к их оценке.

По Равену, *компетентность – это специфическая способность, необходимая для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области и включающая узкоспециальные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия*. Равен говорит о так называемых «высших компетентностях», которые предполагают наличие у человека высокого уровня инициативы, способности организовать других людей для достижения поставленных целей, готовность оценивать и анализировать социальные последствия своих действий. Согласно позиции Равена, природа компетентности такова, что она может проявляться только в органическом единстве с ценностями человека, то есть при условии глубокой личной заинтересованности человека в данном виде деятельности. Для оценки компетентностей предлагается двухступенчатая модель: сначала необходимо выяснить, чем люди хотят заниматься, а затем – какие компоненты компетентности они в этой деятельности проявляют.

Соответственно, для оценки предлагается *описательный* подход, при котором людей следует различать

- по приоритетным ценностям,
- по компетентностям, проявляющимся в интересующей их деятельности,
- по ценностям, которые подавляет или стимулирует их окружение,
- по интересам и компетентностям, к развитию которых ведет выполняемая ими деятельность.

Дж.Равен выдвинул следующие положения:

- ценности актуализируются, и, соответственно, компетентности проявляются или подавляются в зависимости от обстоятельств, в которых находятся люди;
- люди только тогда обладают развитыми высокоуровневыми компетентностями, когда их опыт отвечает их ценностям (или, говоря более конкретно, они могут прекрасно научиться чему-то, что они в данный момент не могут или не хотят делать, если это будет соответствовать ценностям);
- люди могут оказаться способными проявить высокоуровневые компетентности, которые они в данное время не проявляют, столкнувшись со значимой задачей и, полагая, что смогут с ней справиться.

Модель компетентности Равена представляет собой своеобразную «карту» областей компетентности, включающей их мотивационную базу, когнитивные, аффективные и волевые компоненты.

В **Шотландии** понятие компетенции связано с анализом запросов работодателей. В шотландской модели это – уровни профессиональной подготовки в рамках квалификации,

возможность выполнять те или иные операции. Национальная система профессиональных стандартов Шотландии (NVQ) представляет собой описание требуемых результатов (стандартов качества). Процедура оценки состоит в сравнении полученного результата со стандартом качества.

В **Швеции** всякое предприятие или учреждение имеет учебное предприятие, организованное по законам головного предприятия. Так, интересная система подготовки кадров по ключевым компетенциям команды управления существует на предприятии «Эстрелла», где набираются группы детей и взрослых, которые живут по законам предприятия и решают профессиональные задачи. В результате дети приобщаются к труду и решают проблемы профессионального самоопределения. Специалисты, сопровождающие этот процесс, ведут кропотливую работу по формированию и оценке ключевых компетенций.

Во **Франции** под оценкой компетентности понимается анализ человеческих, профессиональных и личных компетенций человека, его способностей и мотивации с целью планирования профессионального обучения. Еще одно определение компетенции звучит так: это способности личности использовать и комбинировать общие и технические знания, использовать реальную практику (умения), свой реальный опыт и профессиональное поведение (интеллектуальное и коммуникативное) в данной ситуации. Компетентность предполагает две стороны – итог прошлого и план на будущее. Выделяют три подхода в оценке компетентности:

1. *Психологический*, построенный на помощи клиенту. Его цель – краткая психотерапия, позитивный настрой на работу с профессиональным планом.
2. *Экономический*, цель которого – быстрое нахождение места работы.
3. *Педагогический*, цель которого – обучение самостоятельному выбору.

Как правило, все три подхода сочетаются в зависимости от проблемы. Основная цель оценки компетентности – не терапия, а выработка профессионального плана (не «Кто я такой?», а «Что я буду делать?»).

Французская национальная модель оценки компетентности включает в себя 10 основных критериев:

- 1) обращающийся человек – активное лицо при проведении оценки компетентности;
- 2) цель проведения оценки – выработка профессионального проекта;
- 3) место проведения оценки должно быть обеспечено разными специалистами, быть многопредметным, междисциплинарным;
- 4) место проведения оценки должно быть оснащено необходимыми средствами (финансы, оборудование, информационно-методическое оснащение);
- 5) на каждой фазе проведения оценки должно быть как минимум одно собеседование с клиентом;
- 6) в заключительном документе не должно быть общих формулировок, а должно быть описание профессионального проекта;

- 7) прием и информирование всех, ищущих работу, оценка их компетентности;
- 8) государство финансирует деятельность центров для разработки информационных и методических материалов;
- 9) обязательная помощь прошедшим оценку компетентности после ее завершения;
- 10) помощь клиентам в составлении профессионального резюме, чтобы они могли найти работу.

Ж. Леботер разработал и систематизировал теорию под названием *«инженерия компетенций»*. Компетенция по Леботеру наблюдается в условиях реализации какой-либо деятельности в виде комбинации знаний, умений, навыков, а также прошлого и нового опыта.

Глоссарий Европейского Фонда образования содержит очень общее определение этого термина:

Компетентность – это способность делать что-либо хорошо или эффективно; способность удовлетворять требованиям к выполнению работы; способность удовлетворять требованиям к выполнению определенных рабочих функций.

Глоссарий Prime дает схожее объяснение:

Компетентность – это способность делать что-то хорошо или эффективно, способность соблюдать установленный стандарт, применяемый в какой-либо профессии.

Глоссарий ЮНЕСКО содержит термин *«образование, основанное на компетентности»*, которым является образование, основанное на описании, изучении и демонстрировании знаний, навыков, поведения и отношений, требуемых для какой-либо определенной роли, профессии или карьеры.

В России понятие компетентности на сегодняшний день также однозначно не определено. Долгое время оно имело значение «полномочия, власть, ответственность», то есть, обладало ярко выраженной правовой окраской, что было связано с преобладающим развитием вертикальной иерархической структуры организации. Лишь недавно в отечественной литературе появилось определение компетенции как *«единства знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью»*.

В литературе приводятся следующие определения понятий «компетенция», «компетентный», «компетентность»:

Компетенция - 1) круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен; 2) круг чьих-нибудь полномочий, прав.

Компетенция - круг проблем, сфера деятельности, в которой данный человек обладает знанием и опытом; совокупность полномочий, прав и обязанностей должностного лица, общественной организации; управление персоналом заключается в управлении процессом приобретения, стимулирования и развития компетенции персонала организации.

Размышляя о проблемах развития образования в России, ученые, руководители органов управления образованием и общественные деятели говорят о компетентностно-ориентированном образовании. Рассмотрим ряд точек зрения по этому вопросу:

Рассматривая понятие компетентности с позиции развивающего обучения, Б.Д. Эльконин определяет его как «меру включенности человека в деятельность», отмечая, что «важно не наличие у индивида чего-то внутреннего, а возможность использовать то, что есть». Анализируя подходы к обучению, ученый утверждает, что «сам социальный факт разговора о компетенциях, а не о знаниях, умениях и навыках является свидетельством того, что знание само по себе перестало быть «символическим капиталом», то есть сам факт наличия знаний не задает пространство жизненного пути, не задает перспектив». По мнению Б.Д. Эльконина, «умение определить границу своих возможностей (возможностей освоенного способа) и использовать других людей, тексты и т.д. как ресурсы роста – это и есть образовательная компетенция».

Г.Б. Голуб и О.В. Чуракова описывают ряд признаков понятия «компетенция», которое:

- призвано описать феномен;
- не соотносится с другими понятиями, принятыми в отечественной педагогике и психологии (способности, умения и т.д.);
- является понятием процессуальным, то есть компетенции проявляются и формируются в деятельности, и, поскольку все виды деятельности взаимосвязаны, нельзя строго разграничить виды деятельности, следовательно, виды компетенций;
- возникло из потребности в адаптации человека к часто меняющимся условиям, в производстве – к технологиям; здесь компетенция – это способность человека к изменениям в ответ на вызов ситуации с сохранением некоторого ядра: целостное мировоззрение, ценности, то есть компетенция «происходит» в «точке соприкосновения человека и мира»;
- описывает потенциал, который проявляется ситуативно, следовательно, может лечь в основу оценки лишь отсроченных результатов образования;
- описывает инструментарий «одновременного понимания и действия, который позволяет воспринимать новые культурные, социальные, экономические и политические реалии...» (Рыжаков М.В.).

Тем самым, авторы делают вывод о том, что понятие компетенция является *интегративным*, оно описывает не столько элементы системы, сколько связи между ними; конкретное наполнение данного понятия, конкретное содержание зависит от типов ситуаций. Опираясь, в том числе, на понимание компетенции Дж. Дьюи «как способности к пониманию и действию, поддерживающих адекватную связь с миром», авторы полагают, что в рамках данного подхода можно говорить не о ключевых компетенциях, а об одной компетенции, которую условно можно назвать «способностью к деятельности», и о ее аспектах – готовности к целеполаганию, оценке, действию и рефлексии.

М.В. Рыжаков считает, что «компетенции» являются следствием новой экономики и нового подхода к человеческим ресурсам.

С точки зрения В.А. Прудниковой компетенция – это «возможность делания, активная позиция, когда человек знает, может и хочет сделать нечто».

По мнению А.А. Пинского, «компетенция появляется внутри трех рамок. Первая рамка – это ценностная рамка. Что мы выбираем? Развитие или функционирование? Вторая рамка – онтологическая. Это описание того типа жизни, на который мы сейчас ориентируемся. Третья рамка – психологическая. Это описание представлений о человеке, эффективно живущем в этом мире (антропологическая рамка)».

Взгляд Е.А. Когана на компетентностный подход в образовании: «В настоящее время остро стоит вопрос о введении компетентностной составляющей образования как прагматической составляющей. Это не означает разрушения академической составляющей, которая связана с формированием ценностей, представлений о закономерностях и т.п. Но сегодняшняя жизнь требует также развития других способностей. Ведение компетенций – не панацея от всех бед, но способ прагматизировать систему образования в соответствии с теми задачами, которые ставит социальное окружение. Мы должны провозглашать ценность не качеств выпускника, а умений социального типа (ценность, которая раньше в явном виде в школе отсутствовала) и акцентировать на этом внимание профессионального сообщества. Качество образования определяется тем, какие возможности возникают у человека при том или ином образовании, какие ценности он получает. Формирование компетенций – это не смена содержания, это смена способа, смена технологий».

С точки зрения Л.М. Долговой, компетентность – это «способность (умение) действовать на основе полученных знаний. В отличие от ЗУНов, предполагающих действие по аналогии с образцом, компетентность предполагает *опыт самостоятельной деятельности на основе универсальных знаний*; компетентность – это существование знаний и умений в виде социальных практик; компетенции связаны с базовыми социальными способностями и умениями; идея компетентности появляется, когда к результатам образования предъявляются социокультурные общественные требования».

По определению С.Е. Шишова, компетенции есть «общая способность, основанная на знаниях, ценностях, склонностях, дающая возможность установить связь между знанием и ситуацией, обнаружить процедуру (знание и действие), подходящую для проблемы».

Шишов С.Е. и Кальней В.А. рассматривают понятие «компетентность» в аспектах, связанных с процессом обучения. Согласно их точке зрения, компетенция не может быть определена через определенную сумму знаний и умений, так как значительная роль в её проявлении принадлежит обстоятельствам. *Быть компетентным – значит, уметь актуализировать полученные знания и опыт; есть смысл говорить о компетенциях только тогда, когда они проявляются в какой-нибудь ситуации*. Не проявленная компетенция остается, самое большее, скрытой возможностью.

Компетенция одновременно тесно связывает мобилизацию знаний, умений и поведенческих отношений, настроенных на условия конкретной деятельности. Именно этот всеохватывающий и интегративный характер делает трудным формулирование этого понятия.

Таким образом, ученые приходят к выводу, что компетенции не сводятся ни к знаниям, ни к умениям. Часто можно встретить людей, обладающих обширными знаниями, но не умеющих мобилизовать их соответствующим образом в нужный момент, когда представляется возможность. Быть образованным еще не означает быть компетентным. Между знанием и действием в человеческой практике существуют сложные отношения. Проблема состоит в том, чтобы определить те знания, которые бы обеспечили формирование необходимых компетенций.

Шишов С.Е. и Кальней В.А. анализируют понятие «компетенция» во взаимосвязи с другим понятием – «квалификация». Они считают, что быстрые изменения многих профессиональных задач, связанных, в частности, с введением новых технологий, требуют новых квалификаций. Умений, обычно характеризующих выполнение какой-

либо профессии, уже недостаточно. Нужно еще уметь предвидеть трудности, принимать решения, сотрудничать и координировать свою деятельность (что звучит как скрытое ожидание некоторых общих компетенций).

Авторы останавливаются также на понятии ключевых компетенций. Ключевая компетенция - это определяющая компетенция, потому что она соответствует условиям реализации, которые ни ограничены, ни слишком специфичны, но являются до определенной степени универсальными, т.к. способны проявить себя в самых разнообразных ситуациях и условиях.

Приведем перечень ключевых компетенций, составленный на основе списка компетенций Совета Европы в рамках проекта "Среднее образования в Европе":

Изучать:

- уметь извлекать пользу из опыта;
- организовать взаимосвязь своих знаний и упорядочить их;
- организовать свои собственные приемы обучения;
- уметь решать проблемы;
- самостоятельно заниматься своим обучением.

Искать:

- запрашивать различные базы данных;
- опрашивать окружение;
- консультироваться у эксперта;
- получать информацию;
- уметь работать с документами и классифицировать их.

Думать:

- организовать взаимосвязь прошлых и настоящих событий;
- критически относиться к тому или иному аспекту развития наших обществ;
- уметь противостоять неуверенности и сложности;
- занимать позицию в дискуссиях и выковывать свое собственное мнение;
- видеть важность политического и экономического окружения, в котором проходит обучение и работа;
- оценивать социальные привычки, связанные со здоровьем, потреблением, а также с окружающей средой;
- уметь оценивать произведения искусства и литературы.

Сотрудничать:

- уметь сотрудничать и работать в группе;
- принимать решения;
- улаживать разногласия и конфликты;
- уметь договариваться;
- уметь разрабатывать и выполнять контракты.

Приниматься за дело:

- включаться в проект;
- нести ответственность;
- войти в группу или коллектив и внести свой вклад;
- доказать солидарность;
- уметь организовывать свою работу;
- уметь пользоваться вычислительными и моделирующими приборами.

Адаптироваться:

- уметь использовать новые технологии информации и коммуникации;
- доказать гибкость перед лицом быстрых изменений;
- показать стойкость перед трудностями;
- уметь находить новые решения.

Список дополняют существенные авторские комментарии: 1) приобретение компетенций зависит от активности обучаемых; 2) деятельность, которая нацелена на приобретение компетенций, рискует «дать сбой, если она позволит допустить, что компетенции можно приобрести без погружения и без значительного инвестирования учащихся в области надлежащих знаний и опыта».

Маркова А.К. анализирует понятия «профессионализм», «компетентность», «квалификация», которые часто используются как синонимы. По ее мнению, слово «профессионализм» используется в разных смыслах. Когда говорят «эта работа требует профессионализма», имеют по сути дела в виду нормативные требования профессии к личности человека. Здесь профессионализм - это совокупность, набор личностных характеристик человека, необходимых для успешного выполнения труда («нормативный профессионализм»).

В другом смысле употребляется это слово, когда говорят: «этому человеку присущ профессионализм». Здесь речь идет о том, что человек обладает необходимым нормативным набором психических качеств, и профессионализм становится внутренней характеристикой личности человека («реальный профессионализм» конкретного человека).

Близко к реальному профессионализму примыкает слово «компетентность». Это, по мнению автора, тоже характеристика конкретного человека (или его действий - например «компетентное решение»). В этом контексте *компетентность определяется как сочетание психических качеств, как психическое состояние, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно (действенная компетентность), как обладание человеком способностью и умением выполнять определенные трудовые функции.*

Судить о наличии компетентности предлагается по характеру результата труда человека. Каждый работник компетентен в той степени, в какой выполняемая им работа отвечает требованиям, предъявляемым к конечному результату его профессиональной деятельности.

Компетентность следует отличать от *компетенции - определенной сферы, круга вопросов, которые человек уполномочен решать.* Так, иногда можно услышать: это в области моей компетентности (я умею, могу это решить), но не в моей компетенции (меня не уполномочили это решать); или, что реже: это в моей компетенции (я имею право это решать), но я чувствую, что у меня недостает компетентности для этого.

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

Вероятно, компетентность конкретного человека уже, чем его профессионализм. Человек может быть профессионалом в целом в своей области, но не быть компетентным в решении всех профессиональных вопросов.

Маркова А.К. предлагает различать *разные виды профессиональной компетентности:*

специальная компетентность - владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне, способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие;

социальная компетентность - владение совместной (групповой, кооперативной) профессиональной деятельностью, сотрудничеством, а также принятыми в данной профессии приемами профессионального общения; социальная ответственность за результаты своего профессионального труда;

личностная компетентность - владение приемами личностного самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональным деформациям личности;

индивидуальная компетентность - владение приемами самореализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, умение рационально организовать свой труд.

Наличие перечисленных видов компетентности характеризуют человека, зрелого в профессиональной деятельности, профессиональном общении, в становлении личности профессионала, его индивидуальности. Они могут не совпадать в одном человеке. Человек может быть хорошим специалистом, но не уметь общаться, не уметь осуществлять задачи своего развития. Соответственно у него можно констатировать высокую специальную компетентность и более низкую - социальную, личностную.

Выделяют некоторые общие виды компетентности, необходимые для человека независимо от профессии. Это некоторые ядерные профессионально важные качества и типы профессионального поведения, являющиеся основой широкого круга профессий и не теряющие своего значения при изменениях в производстве, в социальной практике. Можно сказать, что каждый из описанных выше видов компетентности включает в себя общие межпрофессиональные *компоненты*:

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

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

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

Таким образом, что во всех подходах к компетентностно-ориентированному образованию акцентируется опыт деятельности личности, ее активная позиция, готовность к целеполаганию и действию, ценностная составляющая, роль социокультурных общественных требований.

Понятие компетентности в решении вопросов управления персоналом

Оценка персонала в управлении человеческими ресурсами предполагает оценку профессиональной компетентности. В течение длительного времени оценка персонала воспринималась как диагностика и описание качеств работника, необходимых для занятия того или иного рабочего места. При этом подразумевалось, что содержание задач на рабочем месте, а, следовательно, и требования к работнику, претендующему на него, почти неизменны.

Современное общество живет в условиях постоянно меняющейся среды. Ее основные характеристики – возрастающее влияние международной конкуренции, быстрые изменения в области технологий и расширяющиеся возможности по их передаче, развитие методов дистанционного обучения и т.д. Идет период стремительных и радикальных перемен как в потребностях и ожиданиях клиентов, так и в экономической ситуации. Эти изменения способствовали формированию *новых требований к осуществлению оценки персонала*. Особо можно выделить следующие:

- оценка способности персонала использовать накопленный опыт для приобретения новых компетенций. Недостаточно, чтобы работник обладал качествами, необходимыми для занятия той или иной должности, нужно, чтобы он был способен к саморазвитию, мог стать частью «обучающейся организации»;
- управление результативностью персонала и его индивидуальным профессиональным развитием. Требуется также оценивать компетентность персонала с целью управления профессиональным развитием, которое должно сопровождать всю профессиональную карьеру человека;
- знание и использование в повседневной жизни результатов оценки персонала. Это дело не только организации, которая заинтересована в получении сведений для отбора, расстановки и профессионального развития персонала, но и самого работника. Данное требование заключается в необходимости совместного анализа результатов оценки. Работник по праву должен обладать такой информацией, более того, она ему жизненно необходима для профессионального развития, планирования карьеры.

Концепция компетентности в области управления человеческими ресурсами объединяет процессы развития и стимулирования персонала с исполнительской деятельностью. Технологии управления персоналом, в основе которых лежит понятие компетентности, направлены на более полную реализацию своих способностей. В рассматриваемом контексте можно привести несколько определений понятия "компетентность":

- способность человека управлять своим поведением таким образом, чтобы отвечать профессиональным требованиям, разработанным в условиях конкретной организационной среды, с целью получения желаемых результатов;
- способность применять имеющиеся знания и умения в профессиональной жизни. Она проявляется в организации и планировании работы, поведении в непредвиденных ситуациях и нововведениях и включает в себя также характеристики межличностной коммуникации работника с коллегами, руководителями и клиентами, повышающие его индивидуальную результативность;
- способность и желание выполнить задачу;
- поведенческие показатели, влияющие на исполнение работы;

- любые индивидуальные характеристики, которые поддаются надежному измерению и показывают разницу между эффективным и неэффективным исполнением;
- фундаментальные способности и умения, необходимые для успешной работы.

Несмотря на разницу в определениях данного термина можно выделить то общее, что их связывает, а именно: *понятие "компетентность" относится к таким характеристикам человека, которые влияют на успешность исполнения им своей профессиональной роли.*

Выделяют следующие типы компетентностей:

- поведенческая (индивидуальная);
- техническая (профессиональная);
- общая;
- специальная;
- пороговая;
- исполнительская;
- дифференциальная.

1. **Поведенческая (индивидуальная) компетентность** – это компетентность, характеризующая индивидуальность человека при выполнении им своих профессиональных обязанностей. Она включает в себя навыки межличностного общения, стиль руководства, аналитические способности, ориентация на достижения. Это так называемые "мягкие требования" к работнику, или "мягкие компетенции".

2. **Техническая (профессиональная) компетентность** – это компетентность, связанная непосредственно со стандартами выполнения профессиональных обязанностей, результатами труда. Это так называемые "жесткие требования" к работнику, или «жесткие компетенции». Этот тип представляет собой критериально-направленный стандарт выполнения профессиональных обязанностей.

Объединяет поведенческую и техническую компетентность то, что в них содержатся реальные требования к работнику по исполнению им своих обязанностей и требования к качеству получаемого результата, то есть они описывают результаты профессионального поведения, а не только уровень требуемых знаний, умений и навыков.

3. **Общая компетентность** – это компетентность, которая характеризует всех людей, занимающихся одной профессией, например, менеджментом. При этом неважно, в какой именно организации работает данный представитель профессии, и какую должность он занимает.

4. **Специальная компетентность** – это компетентность, необходимая для эффективного выполнения конкретных профессиональных обязанностей.

5. **Пороговая компетентность** – это базовая компетентность, необходимая работнику для того, чтобы выполнить порученные ему профессиональные задачи. Этот вид компетентности не дифференцирует высокий и низкий уровень исполнения задания.

6. **Исполнительская компетентность** – это компетентность, различающая качество полученного результата.

По мнению Ч.Вудрафа, разница между пороговой и исполнительской компетентностями трудноуловима. Очевидно, для того, чтобы начать выполнять задачу, необходим

определенный уровень компетентности, если же этот уровень выше требуемого, это не помешает.

7. Дифференциальная компетентность – это компетентность, позволяющая на поведенческом уровне различить более и менее эффективных исполнителей. Этот вид компетентности существует в виде описанных моделей ожидаемого поведения при выполнении той или иной профессиональной задачи и может использоваться при согласовании руководителем и исполнителем профессиональных обязанностей.

При использовании конструкта «профессиональная компетентность» в практике управления серьезные проблемы возникают в ситуации оценки качества исполнения персоналом своей работы, потому что применяется лишь две «отметки»: «компетентный» и «некомпетентный». При этом даже не делаются попытки выявить степень компетентности; акцент ставится на том, что работники должны уметь делать, а не на том, как они должны себя вести при этом.

Дж. Бургойн считает, что следует различать ситуацию интегративной оценки, когда оценивают компетентность работника в целом и говорят о его компетентности или некомпетентности, и ситуацию оценки компонентов единого образа компетентного специалиста. Различение этих ситуаций дает возможность дифференцировать общее представление о компетентности работника и выделить составляющие этого понятия - конкретные компетенции.

Так, Хинтерхубер и Попп считают, что компетентность руководителей складывается из следующих компонентов (компетенций), представляющих собой систему требований к управленческому персоналу:

Функциональная компетенция включает в себя знания о технологии, маркетинге. При этом приобретение новых функциональных (профессиональных) знаний и умений считается первой предпосылкой достижения необходимой в рыночной экономике квалификации.

Ситуационная компетенция характеризует умение руководителя строить управление, исходя из специфики различных фаз жизненного цикла организации (основание, рост, развитие и т.д.)

Интеллектуальная компетенция предполагает наличие у руководителя аналитического мышления, умения мыслить в категориях комплексных взаимосвязей. Способность к рациональному и абстрактному мышлению в сочетании со спонтанностью рассматривается, как предпосылка развития умений структурировать проблемы, разрабатывать и реализовывать различные варианты решений.

Социальная компетенция охватывает коммуникационные и интегративные способности управленцев, проявляющиеся как во внутрифирменной деятельности, так и при взаимодействии с внешней средой.

Ч. Вудраф считает правомерным использовать понятие «компетентность» в двух значениях: как квалифицированное умение выполнять свои профессиональные обязанности и как поведенческие паттерны, которые человек должен продемонстрировать для того, чтобы справиться с работой.

Таким образом, выделяют два самостоятельных контекста использования понятия

«компетентный»:

1) круг, профессиональных задач (функциональных обязанностей), которые данный работник решает эффективно. Это контекст, ориентированный на профессиональную задачу – стандарты качества, ожидаемые результаты, демонстрируемые результаты;

2) особенности поведения работника, которое способствует эффективному решению профессиональных задач. Это контекст, ориентированный на человека.

В первом варианте задается соотношение между ожидаемым и получаемым в данный момент исполнением. На основе подобного анализа можно сделать, например, такой вывод: «Данные результаты позволяют прогнозировать, что в будущем мы будем иметь необходимый итог работы». Во втором варианте оценивается, соответствуют ли поведение человека, его личностные характеристики требуемым от данного специалиста.

Компетенции рассматривают также как системы входов, выходов и процессов:

Как вход компетенция – это потенциально существующая у человека способность к выполнению задач данного класса. Эта способность включает в себя знания, умение, отношение. Подобные компетенции могут быть врожденными или приобретаться благодаря обучению, тренингу, профессиональному опыту. При оценке степени выраженности компетенций подобного рода важным является установление порога, делающего возможным использование в практической деятельности как тех компетенций, которым данный работник был обучен, так и имеющихся у него изначально.

Как выход, компетенция – это демонстрируемое умение добиваться эффективного решения профессиональных задач. Отсюда основной проблемой является оценка не просто порогового результата, а результата лучшего, наиболее эффективного.

Как процесс, компетенция – это возможность использования знаний и умений для достижения ожидаемых результатов или поставленных целей. Процесс связывает вход и выход.

Таким образом, если компетенция – это практическое умение в действии, то в качестве рабочего определения понятия компетентность можно использовать следующее: *это адекватное поведение, позволяющее достичь требуемых результатов при решении профессиональных задач*. Компетентность в данном случае рассматривается как процесс, на который влияют имеющиеся знания, умения и навыки, но который оценивается, прежде всего, на основе анализа демонстрируемого работниками актуального поведения и полученных ими результатов.

Когда речь идет об оценке персонала, важным является определение контекста оценки:

Компетентность с точки зрения поиска и отбора кадров задает контекст оценки скорее результативности труда, чем его содержания. Поэтому на основе критерия результативности нужно построить модель специалиста, обладающего требуемыми для достижения данного результата компетенциями

Компетентность с точки зрения развития человеческих ресурсов подразумевает контекст разработки модели будущего специалиста на основе требований к его компетенциям, которые только будут востребованы в данной организации. Это напрямую связано с необходимостью выявления как организационных, так и индивидуальных потребностей в

профессиональном развитии.

Компетентность с точки зрения результативности задает контекст оценки и улучшения показателей производительности через согласование реализуемых в процессе актуальной деятельности целей и выявленных новых потребностей организации (конкретного работника). А значит, оценка результативности требует не только измерений результатов труда (выходов), но и оценки стиля поведения (каким образом были достигнуты такие результаты, как работник реализовал себя в данной профессиональной роли). Лишь подобная комплексная оценка может помочь в составлении рекомендаций по изменению поведения данного человека с целью получения лучших результатов, то есть позволит начать процесс реального управления поведением персонала.

Развитие *концепции компетентности с точки зрения стимулирования труда* - одно из самых последних достижений в практике управления. Целью данного метода является построение профессионально-квалификационных моделей специалистов, в которых оплата труда напрямую связывается с уровнем развития у работников компетенции.

ТЕМА 3 Принципы методического обеспечения оценки профессиональной компетенции

Методическое обеспечение оценки профессиональной компетентности направлено, прежде всего, на повышение ее эффективности, то есть на получение более высоких результатов с меньшими усилиями. Достижению большей результативности способствует соблюдение определенных принципов. Условно их можно разделить на три группы: 1) организационные, 2) научно-методические, 3) этические.

1. Организационные принципы направлены на оптимизацию работы, достижение координации между партнерами, распределение полномочий и ответственности.

Принцип юридической правомочности предполагает проведение работы в соответствии с нормативными документами и правовыми актами в области труда и занятости. В соответствии с данным принципом предполагается проведение экспертизы методического обеспечения с нормативно-правовой точки зрения.

Принцип координации усилий предполагает согласование действий всех участников оценки компетентности (специалистов по оценке персонала, представителей предприятий и организаций, кадровых агентств, медицинской, социальной служб и др.) и согласовать их действия. Координация действий требует выработки единого понятийного пространства, единого понимания задач и потребностей партнеров.

Принцип ответственности сторон предполагает определение механизмов реализации обязательств, принимаемых сторонами при реализации работы по оценке профессиональной компетентности. Принимаемые обязательства должны быть зафиксированы в соответствующих документах: соглашениях, программах, протоколах.

Принцип систематического контроля выполнения принятых соглашений позволит обеспечить высокое качество работы. Он предполагает отслеживания достигнутых результатов и обсуждения причин возникающих сбоев в работе.

2. Научно-методические принципы, делая работу более обоснованной, позволят достигать более качественных результатов, повышают прогностическую ценность работы специалиста по оценке профессиональной компетенции.

Принцип системности предполагает подход к подбору персонала как к системному процессу, что означает построение модели с учетом динамичных процессов на рынке труда, выделение ключевых компонентов технологии оценки компетентности (структурный анализ), способов и характера связей между ними (функциональный анализ), условий и факторов информационного обеспечения и других характеристик.

Принцип комплексности предполагает рассмотрение деятельности по оценке компетентности с разных сторон, выделение социальных, экономических, медицинских, психологических, профессиональных и других аспектов. Комплексность вопроса, являющегося социально-экономическим по целям и результатам, и психолого-медико-педагогическим по методам, требует участия специалистов разного профиля.

Принцип вариативности, не исключая важности стандартизации работы по оценке профессиональной компетенции, позволит избежать стереотипизации. Необходимость вариативного подхода обусловлена многофакторностью самого процесса оценки компетентности и учета различных характеристик и требований. Вариативный подход требует высокой квалификации специалистов, создания информационно-методической базы для решения задач, возникающих в ходе работы, согласования параметров и критериев отбора, выбору диагностических процедур.

Принцип прогностичности предполагает прогноз успешность реализации профессионального проекта, характер взаимоотношений с будущим руководителем и коллективом и т.д. Достоверный прогноз возможен на основе всесторонней диагностики профессиональной компетентности клиента и изучения модели его рабочего места.

Принцип целесообразности, имея многогранную природу, предполагает, прежде всего, оптимизацию самой процедуры оценки компетентности, снижение ее трудоемкости и затратности. Принцип целесообразности близок к принципу выделения главного звена и принципу необходимости и достаточности.

Принцип индивидуально-типологического подхода, основанный на необходимости выделения и учета индивидуальных и типологических характеристик лиц, проходящих оценку компетентности, предполагает выделение оснований для типологизации (выделения разных типов) или их профилирования (выделения разных профилей). Правильно выделенные основания анализа позволят существенно оптимизировать деятельность за счет определенной алгоритмизации действий при работе с клиентами определенного профиля.

3. **Этические принципы** направлены на обеспечение качества услуг в области работы по оценке компетентности, соблюдение прав человека, повышение культуры деятельности. Среди этических принципов в контексте рассматриваемого вопроса наиболее важное значение имеют следующие:

Принцип конфиденциальности предполагает выполнение ряда пунктов, направленных на защиту клиентов, обратившихся за оценкой компетентности. Участие в процедурах, связанных с оценкой компетентности, должно быть сознательным и добровольным. Специалист по оценке профессиональной компетенции не должен стремиться к сбору всей информации о клиенте (собирается и используется лишь та информация, которая необходима для решения задач, связанных с оценкой и построением профессионального проекта). Представители предприятий и организаций, эксперты, участвующие в испытаниях должны быть предупреждены, что на них распространяются обязательства, связанные с соблюдением конфиденциальности. Сообщая работодателю результаты обследования, специалисты по оценке компетенции должны воздержаться от сообщения сведений личного характера, не имеющих отношения к трудоустройству, прогнозу успешности обучения и работы и т. п.

Принцип компетентности является одним из ключевых. В соответствии с этим принципом вся работа по оценке профессиональной компетентности должна проводиться квалифицированными, специально обученными специалистами, знакомыми с последними достижениями в данной области. В интересах оптимального выполнения своей задачи специалист, проводящий оценку компетентности, должен стремиться к сотрудничеству с другими специалистами. Выбирая самостоятельно процедуры и методы работы в каждом конкретном случае, специалисты должны использовать только надежные и валидные методы, а также учитывать границы собственной компетентности.

Принцип позитивности предполагает выстраивание всей деятельности таким образом, чтобы позитивный эффект от нее был максимальным. Это предполагает чуткое реагирование на такие моменты в деятельности, которые могут болезненно затрагивать индивидуальные особенности лиц, проходящих оценку компетентности (пол, возраст, расовая и национальная принадлежность, социально-экономический статус, вероисповедание, физические дефекты и т. д.) или интересы предприятий и организаций.

Принцип уважения и учета интересов участников подчеркивает посреднический характер деятельности специалистов, которые занимаются работой по оценке компетентности. Умение выявлять взаимные интересы, находить согласие между спросом и предложением для более эффективного построения профессионального проекта возможно только на основе уважения и учета интересов разных сторон.

Удовлетворенность участников возникает лишь в том случае, когда предложение и спрос находят друг друга. Для специалиста по оценке компетенции нет приоритета интересов работодателя или работника – работа проводится ради обоюдных интересов.

Приложение. Основные понятия технологии оценки компетенции

Бенефициант – человек, проходящий процедуру оценки компетенции.

Действия – совокупность элементов деятельности, которые не могут больше быть разделены, иначе потеряют свой смысл. Чтобы не усложнять описание рабочего места, элементарные действия определяться не будут.

Деятельность – это обобщение действий, осуществляемых работником на своем рабочем месте, в процессе реализации миссии (цели), которая ему предписана. Это ответ на вопрос: «Что делает человек на своем рабочем месте?».

Карьера – субъективно осознанный трудовой путь человека, способ достижения целей и результатов в форме личного самовыражения; поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Карьера (от франц. *carrière*) – успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности. Целесообразно различать: 1) широкое понимание карьеры как профессиональное продвижение, профессиональный рост (от выбора профессии к овладению профессией, упрочение профессиональных позиций, овладение мастерством, творчеством и др.); результатом карьеры в широком понимании является высокий профессионализм человека, достижение признанного профессионального статуса; 2) более узкое понимание карьеры как должностного продвижения, когда на первый план выступает не только овладение уровнями и ступенями профессионализма, но и достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности. В этом случае карьера понимается, как сознательно выбранный и реализуемый работником путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному).

Квалификационный разряд – показатель степени сложности выполняемой работы и уровня квалификации рабочего; с учетом квалификационного разряда осуществляется оплата труда, подбор и расстановка кадров на производстве.

Квалификация – 1) степень и вид профессиональной обученности (подготовленности) индивида, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы; 2) характеристика определенного вида работы, устанавливаемая в зависимости от ее сложности, точности и ответственности; 3) степень профессиональной готовности работников к выполнению трудовых функций в рамках определенной профессии, специальности.

Квалификация – способность работника выполнить задачи и обязанности данной работы. Уровень квалификации определяется степенью сложности выполняемой работы, а специализация квалификации - объемом требуемых для выполнения работы знаний, используемых материалов, инструментов и оборудования, видом производимых товаров и услуг. Квалификация приобретается в ходе формального образования и обучения, во время работы и неформального обучения.

Квалификация – степень общей и специальной профессиональной подготовки работника, обладающего необходимыми знаниями, умениями и навыками для выполнения определенных видов работ. Квалификационные требования, предъявляемые к работникам,

определяются Единым тарифно-квалификационным справочником.

Квалификация – сумма знаний, умений и навыков, которые необходимы человеку для того, чтобы удовлетворять требованиям, предъявляемым к нему в связи с выполнением рабочих заданий.

Когнитивная компетентность – компонент профессиональной компетентности, учитывающий осознанную совокупность интеллектуального поведения работника (способность к принятию решений; анализу, синтезу, классификации, обобщению и передаче информации в процессе профессиональной деятельности).

Компетентность – 1) обладание компетенцией; 2) обладание знаниями, позволяющими судить о чем-либо.

Компетентность – способность делать что-то хорошо или эффективно, соблюдать установленный стандарт, применяемый в какой-либо профессии.

Компетентный – знающий, осведомленный, авторитетный в какой-нибудь области; 2) обладающий компетенцией (во 2-ом знач.).

Компетенции – способности использовать и комбинировать общие и технические знания, использовать реальную практику (умения), опыт и профессиональное поведение (интеллектуальное и коммуникативное) в данной ситуации.

Компетенция – 1) круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен; 2) круг чьих-нибудь полномочий, прав.

Компетенция – знания, опыт в той или иной области.

Компетенция – сфера деятельности, в которой человек обладает знанием и опытом; совокупность полномочий, прав и обязанностей должностного лица, общественной организации. Управление персоналом заключается в управлении процессом приобретения и развития компетенции персонала организации.

Миссия – совокупность целей и обязанностей, возложенных на работника на его рабочем месте.

Национальные профессионально-квалификационные стандарты – стандарты, установленные для всех практических работников какой-либо профессии в стране.

Оценка кандидатов на вакантные должности – специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы.

Оценка профессиональной компетентности – процедура оценивания профессиональной компетентности человека, которая может проводиться с целью выработки оптимального образовательного или профессионального проекта как впервые, так и в случае перемены профессиональной деятельности.

Проектирование профессионального пути – процесс создания профессионального проекта, включающий оценку внутренних возможностей и потребностей человека, внешних предложений и требований; определение образа желаемого профессионального

будущего на основе сопоставления внутренних возможностей и потребностей человека с внешними предложениями и требованиями.

Профессионализм – высокая подготовленность к выполнению задач профессиональной деятельности. Профессионализм дает возможность достигать значительных качественных и количественных результатов труда при меньших затратах физических и умственных сил на основе использования рациональных приемов выполнения рабочих заданий.

Профессионализм специалиста проявляется в систематическом повышении квалификации, творческой активности, высокой продуктивности работы и удовлетворении потребностей в самореализации.

Профессиональная компетентность – отношение к успешной профессиональной деятельности, ее значению и определенным специфическим задачам в совокупности со всеми знаниями и навыками, используемыми при ее осуществлении.

Профессионально важные качества (ПВК) – индивидуальные особенности человека, обеспечивающие успешность профессионального обучения и осуществления профессиональной деятельности.

Профессиональный план – представления человека о профессиональной деятельности, сложившиеся на основе его склада характера, склонностей, интересов, опыта, а также знаний о себе и о мире профессий.

Профессиональный потенциал - совокупность возможностей и способностей для освоения профессиональной деятельности, совершенствования в ней.

Система национальных профессиональных квалификаций (NVQ) – квалификационная структура, охватывающая все виды деятельности в системе занятости.

Социально-психологическая компетентность (от лат. *competens* - соответствующий, способный) – способность индивида эффективно взаимодействовать с окружающими его людьми в системе межличностных отношений. В состав социально-психологической компетентности входит умение ориентироваться в социальных ситуациях, правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния других людей, выбирать адекватные способы обращения с ними и реализовывать эти способы в процессе взаимодействия.

Стандарт профессиональный – эталонные требования, предъявляемые к профессиональному образованию, опыту, умениям, навыкам, профессионально важным личностным качествам кандидата на должность. Стандарты содержат перечень трудовых операций, которые должны выполняться в рамках определенной профессиональной деятельности, а также связанные с ними знания, умения и навыки. Стандарты носят обязательный характер. Профессиональный стандарт включает в себя профессиональный, трудовой профиль, экзаменационные требования, вступительные требования, учебный план (содержание, структура и продолжительность обучения), методы и обучающие средства, квалификационный уровень обучающего персонала.

Список литературы

Равен Дж. Педагогическое тестирование: Проблемы, заблуждения, перспективы / Пер. с англ. М.: «Когито-Центр», 1999.

Морозова Г.Б. Концепция компетентности в практике профессионального отбора. Сборник научных трудов / Вып. 3. М.: Всероссийский научно-практический центр профориентации и психологической поддержки населения Минтруда России, 2000.

Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе/ Издание второе. М.: Педагогическое общество России, 1999.

ТЕМА 4 Технология работы по оценке профессиональной компетенции

Содержание работы по оценке профессиональной компетенции

Технология оценки профессиональной компетенции опирается на опыт, накопленный в государственной системе профессиональной ориентации.

Важнейшими направлениями профессиональной ориентации являются:

профессиональная информация – ознакомление различных групп населения с современными видами производства, состоянием рынка рабочей силы, потребностями хозяйственных структур в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами развития профессий, формами и условиями их освоения, возможностями профессионально-квалификационного роста в процессе трудовой деятельности;

профессиональная консультация – оказание помощи в самоопределении личности, принятии ею осознанного решения о профессиональном выборе на основе изучения интересов, особенностей и намерений человека с учетом медицинских противопоказаний и показаний к труду и спроса на рабочую силу;

профессиональный отбор – определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии (виду деятельности, рабочему месту, должности) в соответствии с нормативными требованиями;

профессиональный подбор – проведение медицинского обследования и психофизиологической диагностики личности человека с целью оказания ему помощи в выборе профессии (места работы), наиболее соответствующей состоянию здоровья и индивидуальным особенностям;

профессиональная, производственная и социальная адаптация – система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию социальных и профессиональных качеств, установок и потребностей к активному творческому труду, достижению высшего уровня профессионализма.

Опираясь на зарубежный и отечественный опыт понятия «компетентность», примем в качестве рабочего следующее определение: *компетентность - это единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью.*

В связи с этим в технологии работы по оценке компетентности персонала может быть выделено пять основных блоков.

1. Информационно-когнитивный

Содержание блока:

- представления человека о профессии и социально-экономической ситуации;
- понимание миссии организации;
- требования руководителя к персоналу;
- понятие квалификационного стандарта и профессиональных функций.

Цели блока:

- расширение (изменение, корректировка) информированности консультируемого,
- повышение осведомленности в вопросах профессионального выбора,
- обучение анализу профессиональной ситуации (рабочего места).

Задачи консультанта:

- оценка исходного уровня готовности клиента к построению профессионального проекта (в рамках данного блока),
- определение направлений и способов работы с клиентом,
- прогноз адекватности построения профессионального плана.

Индикаторы блока:

- осознанность профессионального выбора клиента,
- реалистичность профессиональных планов клиента.

Содержание работы:

- справочно-информационное консультирование.

Методы и способы работы:

- знакомство с миром профессий, рынка труда и образовательных услуг и т.д.

Результат работы:

- повышение уровня информированности,
- повышение уровня самостоятельности в принятии решений;
- включение вариантов профессионального выбора в контекст социально-экономической ситуации.

2. Мотивационно-ценностный блок**Содержание блока:**

- профессиональные интересы и намерения клиента,
- мотивы и цели профессиональной деятельности,
- основные потребности и ценностные установки,
- уровень притязаний, мотивация достижений.

Цели блока:

- выявление ценностной сферы клиента;
- активизация (изменение) социально-профессиональной позиции клиента.

Задачи консультанта:

- оценка готовности клиента к построению профессионального проекта,
- определение направлений и способов работы с клиентом,
- прогноз приемлемости профессионального плана.

Индикаторы блока:

- степень выраженности мотивов профессиональной деятельности,
- индивидуальное своеобразие мотивационной сферы,
- иерархия целей,
- ведущие потребности личности,
- соотношение мотивов-целей и мотивов-средств и т.д.

Содержание работы:

- психологическое консультирование,
- психологическая коррекция,
- психологическая поддержка.

Методы и способы работы:

- групповые формы работы,
- диагностические процедуры,
- проективные методы.

Результат работы:

- повышение уровня профессиональной мотивации клиента,
- эмоциональное принятие профессионального плана (проекта),
- сформированность целей профессионального плана (проекта).

3. Операционный блок**Содержание блока:**

- профессиональный опыт клиента;
- уровень развития знаний, умений, навыков;

- уровень образовательной и профессиональной подготовки;
- повышение квалификации; хобби;
- навыки планирования и коллективной работы и т.д.

Цель блока:

- анализ профессионального опыта.

Задачи консультанта:

- оценка исходного уровня готовности клиента к построению профессионального проекта (в рамках данного блока),
- определение направлений и способов работы,
- прогноз реалистичности планов.

Индикаторы блока:

- степень сформированности профессиональных навыков и умений,
- гибкость профессиональных стратегий,
- динамика профессиональной карьеры.

Содержание работы:

- профессиональное консультирование.

Методы и способы работы:

- профессиональное тестирование,
- профессиональные пробы,
- анализ документов профессиональной деятельности.

Результат работы:

- определение круга знаний, умений и навыков, позволяющих реализовать профессиональный проект;
- определение круга знаний, умений и навыков, недостающих для реализации профессионального проекта.

4. Индивидуально-психологический блок

Содержание блока:

- индивидуально-психологические особенности (психофизиологическая, характерологическая, эмоционально-волевая, интеллектуальная сфера);
- «мета-компетентности» (адаптивность, гибкость поведения, коммуникативные способности и т.д.);
- индивидуальный стиль деятельности; поведенческий паттерн и т.д.

Цель блока:

- анализ индивидуально-психологических особенностей клиента.

Задачи консультанта:

- оценка готовности клиента к построению профессионального проекта,
- определение направлений и способов работы с клиентом,
- прогноз успешности и уникальности профессионального плана клиента.

Индикаторы блока:

- уровень развития профессионально-важных качеств, «мета-компетентностей».

Содержание работы:

- психологическая и психофизиологическая диагностика.

Методы и способы работы:

- профессиональное и психологическое тестирование,
- методы психофизиологической диагностики, наблюдение, профессиональные пробы, имитационные методы и т.д.

Результат работы:

- определение круга профессионально-важных качеств, «мета-компетентностей», позволяющих реализовать профессиональный план (проект).
- определение индивидуальной стратегии и тактики работы.

5. Ресурсный блок

Содержание блока:

- физический и психологический ресурс клиента.

Цели блока:

- анализ физического и психологического ресурса клиента;
- формирование позитивного настроя на реализацию профессионального плана.

Задачи консультанта:

- оценка исходного уровня готовности клиента к построению профессионального проекта (в рамках данного блока),
- определение направлений и способов работы с клиентом,
- прогноз энергетического потенциала личности в реализации профессионального плана (проекта) клиента.

Индикаторы блока:

- состояние здоровья;
- наличие противопоказаний;
- адекватность способов психологической защиты;
- психоэмоциональное состояние, работоспособность.

Содержание работы:

- программирование на успех,
- актуализация сил и ресурсов для реализации намеченных целей.

Методы и способы работы:

- методы саморегуляции и позитивного программирования;
- психологическая поддержка.

Результат работы:

- оценка энергетического ресурса личности, работоспособности;
- формирование позитивного самоощущения.

ТЕМА 5 Критерии оценки профессиональной компетенции

- 1. Этапы работы по оценке компетенции**
- 2. Постановление Минтруда**

Выделение требований, которые предъявляет данное рабочее место (должность) к работнику, является наиважнейшим этапом в работе по оценке компетенции, особенно на этапе разработки профессионального проекта. Этот этап предшествует проведению испытаний.

Прежде чем подобрать испытания (тесты, деловые ситуации и пр.) и потом оценить возможность работать здесь лица, проходящего оценку профессиональной компетенции, необходимо четко определить, какие профессиональные характеристики являются необходимыми, определяющими успешность работы человека на этой должности, а какими можно пренебречь.

Режим практической работы предполагает наличие профессиографических описаний, профессиональных характеристик для каждого рабочего места. Обычно такие описания делают специализированные подразделения, так как их подготовка требует определенных знаний и квалификации.

Методика технологии по оценке профессиональной компетенции предполагает, что в ряде случаев для выполнения этих требований можно привлекать самого клиента. Это способствует его активизации и позволяет, в некоторых случаях, освободиться от иллюзий, связанных с неадекватными представлениями о предполагаемой работе. Изучение компетенций, которые требуются на данном рабочем месте, является важным шагом в построении профессионального проекта. Существует несколько способов выявления требований будущего места работы:

1. Анализ требований рабочего места, должности по профессиографическим источникам и нормативно-правовым документам. В качестве профессиографических источников могут выступать различные справочные издания по профессиям; в качестве нормативно-правовых - Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), техническая документация, разработанная для данного рабочего места: должностная инструкция, технологические и операционные карты и пр. Данный способ позволяет выйти на определенные технико-технологические и психологические требования рабочего места, но здесь бывает сложно определить необходимость и достаточность требований и их «вес» или вклад в эффективность деятельности.

2. Обсуждение требований с работодателями. Данный способ выявления требований не исключает, а дополняет предыдущий. В этом случае работодатель сам формулирует требования к кандидату, а специалист, который проводит оценку, может их уточнять и дополнять. Поскольку в качестве работодателя, чаще всего, выступает работник кадровой службы, который обычно лишь приблизительно знает содержание трудовых операций и технологию на данном рабочем месте, то соответственно, и требования, которые он называет, являются ориентировочными, порой отражая только внешние характеристики деятельности (пол, возраст, образование, умение работать на компьютере, отсутствие вредных привычек).

4. Изучение требований конкретной должности, профессии путем экспертной оценки

специалистами (компетентными работниками в данной сфере). Этот способ предусматривает сочетание двух методов: наблюдение за профессиональной деятельностью и целенаправленное интервьюирование экспертов с применением специальных опросных листов, содержание и объем которых зависит от требований рабочего места. Как правило, рассматриваются некоторые общие требования (образование, опыт, моральные и деловые качества, владение техническими средствами, состояние здоровья) и специальные, характерные именно для этого рабочего места знания, умения, навыки. Например, для рабочих специальностей, где высока нагрузка на психофизиологические функции, обязательной является диагностика анализаторов (зрительного, слухового и др.), свойств нервной системы, познавательных процессов – памяти, мышления, уровень владения основными навыками – все то, что лежит в основе психофизиологического обеспечения профессиональной деятельности. Для профессий интеллектуального труда и специальностей, связанных с взаимодействием с людьми, важны интеллектуальные, морально-деловые и коммуникативные качества. Последнее время в перечень требований к претенденту все чаще включают характеристики, отражающие философию и ценности организационной (корпоративной) культуры. Это имеет определенный смысл, потому что известны случаи, когда специалист, обладающий всеми необходимыми качествами, не устраивает работодателя только потому, что не соответствует принятым в коллективе ценностям, нормам поведения, стилю общения. Например, квалифицированный специалист с независимым характером может не «вписаться» в организацию с директивным стилем руководства. Но существует несколько групп профессионально важных качеств, которые необходимо выявить в ходе оценки профессиональной компетенции. Перечислим их.

1. Мышление, интеллект

- 1) продуктивное (творческое) – репродуктивное;
- 2) наглядно-образное;
- 3) предметно-действенное;
- 4) словесно-логическое (вербальное и невербальное);
- 5) интуитивно-логическое;
- 6) абстрактно-символическое;
- 7) общая эрудиция;
- 8) оригинальность;
- 9) гибкость;
- 10) специальные знания и интеллектуальные навыки.

2. Восприятие

- 1) зрительное, цветоразличение;
- 2) слуховое;
- 3) тактильное;
- 4) кинетическое;
- 5) вкусовое;
- 6) межличностное, социальное.

3. Память

- 1) произвольная и произвольная;
- 2) долговременная и кратковременная;
- 3) двигательная, зрительная, слуховая;
- 4) логическая;
- 5) образная;
- 6) эмоциональная.

4. Внимание

- 1) произвольное и произвольное;
- 2) устойчивое и неустойчивое.

5. Двигательные характеристики

- 1) координация движений;
- 2) скорость реакции.

6. Свойства нервной системы

- 1) сила;
- 2) подвижность;
- 3) уравновешенность;
- 4) лабильность и динамичность;

7. Коммуникативные характеристики

- 1) экстравертированность – интровертированность;
- 2) организаторские способности;
- 3) уровень субъективного контроля;
- 4) коммуникативные способности;
- 5) речь: внутренняя – внешняя, устная – письменная;
- 6) тактичность;
- 7) эмпатия.

8. Мотивация

- 1) профессиональные интересы и склонности;
- 2) устойчивость и непротиворечивость мотивов.

9. Волевые характеристики

- 1) смелость, решительность;
- 2) целеустремленность;
- 3) эмоциональная устойчивость;
- 4) склонность к риску.

10. Психофизиологические характеристики

- 1) физическая сила;
- 2) выносливость;
- 3) утомляемость.

Зная содержание деятельности, профессионально важные качества и медицинские противопоказания, хороший специалист сможет подобрать оптимальный блок средств и методов профдиагностики для отбора на эти профессии.

Этапы работы по оценке компетентности

Отбор специалистов, соответствующих требованиям работодателя – процесс сложный и многоступенчатый. Ему предшествуют несколько этапов, в которых специалист по работе с персоналом принимает самое непосредственное участие.

1-й этап. Определение потребности в персонале. На этом этапе выясняется количественная и качественная потребность организации в кадрах в соответствии с ее целями и задачами.

2-й этап. Разработка или уточнение должностных инструкций. Должностная инструкция - обязательный документ, регламентирующий деятельность каждого сотрудника: права и обязанности, квалификационные требования, знания и умения. Если в организации нет соответствующих документов, их необходимо разработать на основе действующего Единого тарифно-квалификационного справочника должностей и профессий (ЕТКС) или профессиограмм.

3-й этап. Обсуждение с работодателем требований к кандидату. Требования работодателя, выходящие за рамки должностных инструкций, должны быть обоснованными. Если руководитель в качестве критерия для отбора секретаря наряду со

знанием делопроизводства выдвигает объем бедер и цвет глаз, очевидно, что предстоящая работа не имеет ничего общего с профотбором.

4-й этап. Выбор средств профдиагностики и подготовка программы профотбора. В зависимости от числа претендентов и предъявляемых к ним требований выбираются формы и методы, и разрабатывается программа предстоящего отбора. Выбор средств должен быть оптимальным, то есть задача профотбора должна решаться не количеством методов, а качеством работы специалиста по отбору.

5-й этап. Поиск претендентов. Выбор каналов поиска во многом зависит от специфики вакантной должности и самой организации (имиджа, корпоративной культуры, ценностей), ее финансовых возможностей. Обычно это реклама в интернете и СМИ, работа с учебными заведениями, центрами занятости и кадровыми агентствами, личные связи.

6-й этап. Сбор и анализ предварительной информации от кандидатов. На этом этапе принимаются резюме, в случае необходимости предоставленная информация проверяется (отзывы с прежних мест работы и учебы, рекомендации, запросы по поводу состояния здоровья), проводится собеседование. Уже на этом этапе происходит отсев кандидатов, не соответствующих выдвигаемым требованиям.

7-й этап. Профотбор. Кроме самой процедуры отбора, которая может включать самые различные формы и методы, особое внимание следует уделить анализу и интерпретации полученной информации, подготовке профессионального заключения.

Смысл профотбора заключается в организации и проведении своеобразных испытаний для кандидатов с целью прогнозирования их успешности в будущей профессиональной деятельности. Специалист по профотбору должен подобрать оптимальный набор средств профдиагностики для решения следующих задач: выявление профессиональной компетенции, профессиональных важных качеств, необходимых для успешного выполнения требуемой работы, степень профессиональной пригодности. В более общем виде работу по оценке компетентности можно представить в виде трех этапов:

1. Предварительный.
2. Исследовательский.
3. Заключительный.

В ходе **предварительного этапа** проводится личное собеседование консультанта и клиента. Устанавливаются рабочие отношения, выясняются ожидания, уточняется мотивация обращения за оценкой компетентности. Выясняется наличие профессионального проекта. Проводится анализ документов и других сведений о клиентах.

Исследовательский этап — основная часть работы по оценке компетентности. В ходе этого этапа проводится операционный анализ прошлой профессиональной деятельности клиента. Оцениваются его профессиональные знания, умения и навыки. Выявляется наличие профессионально важных качеств, позволяющих добиться успеха в выбранной сфере. Оценивается знание характеристик сектора деятельности и предприятий, требований работодателей к претендентам на замещение вакантных рабочих мест. Определяются технические, коммуникативные и стратегические способности, позволяющие осуществить профессиональную деятельность. Выбор форм работы и методов оценки производится в зависимости от профессии и категории клиентов.

На этом этапе клиент лучше понимает себя, свои проблемы, ограничения и возможности.

Он самостоятельно ведет поиск информации и принимает решения. Консультант осуществляет психологическую поддержку в самопознании.

На **заключительном этапе** делаются выводы о реалистичности созданного профессионального проекта, выдается документ, подтверждающий прохождение процедуры оценки компетентности.

Приложение. Постановление Минтруда

Положение о профессиональной ориентации и психологической поддержке населения I. Общие положения

1. Понятие профессиональной ориентации, ее направления, цели и методы

Список литературы

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.

Профессиональный отбор персонала /Под ред. И.А.Волошиной и В.Л.Шкаликова. М., 2001.

Пряжников Н.С., Психологический смысл труда. Москва-Воронеж, МГСУ, 1997

ТЕМА 6 Формы и методы оценки профессиональной компетенции

ПЛАН:

1. Биографический метод
2. Интервью
3. Тестирование
4. Групповые методы оценки персонала

Большинство методов, используемых в оценке компетенции, изначально разрабатывались в целях психологического консультирования: тесты, опросники, интервью, беседы, наблюдения. Другие методы (деловые игры, метод мозгового штурма, тренинги) пришли в профориентацию из организационного консультирования. Из методик, которые создавались в целях профориентации, необходимо упомянуть метод профессиональных проб и системный анализ профессиональной деятельности.

Тесты и опросники относятся к формализованным методам, особенность которых – жестко регламентированная процедура проведения и обработки (точное соблюдение инструкций и предъявления стимульного материала, невмешательство в деятельность испытуемого, четкие нормы). Формализованные методики дают возможность оперативно собрать информацию, необходимую для профотбора, и сравнить результаты нескольких кандидатов.

Наблюдение и интервью относятся к малоформализованным методам, которые, несмотря на кажущуюся простоту, являются более сложными и трудоемкими.

Малоформализованные методы могут дать очень ценные сведения об испытуемом, если специалист по работе с персоналом имеет необходимый профессиональный опыт и профессионально важные качества (интуиция, наблюдательность, аналитические способности и т.д.) Обе группы методов дополняют друг друга, гармонично сочетаясь в полноценной профдиагностике.

Существует множество факторов, которые невозможно выявить никакими тестами.

Поэтому в таком ответственном деле, как оценка персонала, нельзя полагаться только на формальные процедуры, будь то тестирование или анализ документов. Автор учения о стрессе Г.Селье, серьезно занимавшийся теорией и практикой профотбора, так описывает ход своих мыслей в беседе с кандидатом:

Знакомство. Важно выражение лица, но нередко одного выражения лица бывает явно недостаточно, чтобы судить о человеке.

Беседа начинается с безобидной шутки или предложения «закурить». Особое внимание Селье обращает на руки, но и здесь первое впечатление может быть ошибочным (тем более, что претендент обычно нервничает и его руки не всегда выражают его истинное состояние).

Претенденту задаются несколько общих вопросов (о семейном положении, образовании, опыте работы и т.д.) При знакомстве с документами претендента важно отметить, где он учился, где и с кем работал.

Очень информативен ответ на вопрос: «Почему вы хотите работать именно здесь?» Селье отмечает, что не может рационально объяснить свои реакции на все возможные ответы он не может, но остро реагирует на фальшь. «Беседуя с претендентом на технические, административные и другие вспомогательные должности, я в гораздо большей степени

руководствуюсь своими личными соображениями, чем документами или результатами тестов, хотя, разумеется, машинистка должны уметь печатать, а счетовод считать», - говорит психолог.

Для того чтобы выбрать оптимальные средства профдиагностики, специалист по работе с персоналом должен иметь не только представление об особенностях их использования, но и возможность наблюдения за работой людей более опытных. Практика показывает, что выбор форм и методов профотбора очень индивидуален. В начале работы профконсультанты, как и большинство практических психологов, стремятся освоить как можно больше методик. По мере их профессионального роста количество используемых методов ограничивается до излюбленных трех-пяти в зависимости от задач отбора.

Чаще всего отбор приходится делать в сжатые сроки. Поэтому целесообразно выстроить стратегию работы таким образом, чтобы на его начальных этапах происходил отсев кандидатов, не отвечающим требованиям работодателя. Анализ биографических данных и собеседование проводятся в самом начале процедуры оценки компетенции. Таким образом, только самые вероятные кандидаты дойдут до самых сложных и трудоемких методов, завершающих процедуру. Тестирование, экспертный опрос, системный анализ профессиональной деятельности в некоторых случаях могут оказаться избыточными.

Рассмотрим некоторые из перечисленных методов подробнее.

Биографический метод

Анализ биографических и автобиографических материалов помогает выявить причины профессиональных успехов, профессионально важные качества, уровень достижений и притязаний. Однако этот метод является косвенным, поэтому может быть применен только наряду с другими методами.

В процессе оценки кандидатов необходимо внимательно изучить информацию, представленную кандидатом (резюме, анкета «Сведения о кандидате», в случае необходимости – медицинское заключение). Обычно первое знакомство с кандидатом проходит заочно, с помощью резюме. Существуют стандартные требования к резюме, с которыми кандидаты обычно хорошо знакомы. Но специалист по работе с персоналом может предложить свою форму резюме. Поэтому рассмотрим его обязательные компоненты и общие требования:

1. Фамилия, имя и отчество пишутся по центру вверху крупными буквами (шрифт №18-20).
2. Контактная информация: средства связи, по которым можно быстро и оперативно связаться с соискателем.
3. Цель: должность или работа, на которую вы претендуете.
4. Образование: учебные заведения, курсы повышения квалификации, семинары, стажировки, расположенные в обратном хронологическом порядке или по значимости.
5. Опыт работы: период занятости (месяц, год), название и статус организации, должность и круг ваших обязанностей, результаты и достижения.
6. Дополнительная информация: знание языков, наличие водительских прав, дополнительные знания и умения, которые окажутся важными для будущей работы.
7. Личные данные. Краткое описание любимых занятий, интересов, а также личностных и деловых качеств.

При анализе резюме следует обратить внимание на расплывчатые формулировки. Специалиста по подбору персонала должно насторожить обилие малозначительных и не имеющих отношения к искомому месту работы курсов, семинаров, тренингов;

детализация должностных обязанностей.

Более подробной формой письменной самопрезентации является CV (curriculum vitae). CV чаще используется в академических и научных кругах. Объем CV зависит от опыта и достижений кандидата и может достигать 4-5 страниц.

При анализе CV следует обратить особое внимание на следующие моменты:

1. Сфера профессиональных интересов.
2. Образование (название учебного заведения, место, специализацию, наличие степени, тему и дату защиты диссертации, имя научного руководителя).
3. Опыт работы, в том числе преподавательский и исследовательский, профессиональные достижения, титулы и награды.
4. Публикации по категориям – книги, журналы, газеты.
5. Гранты и целевые программы – название программы, организация-заказчик, сроки проведения, роль кандидата и результаты.
6. Участие в конференциях – название конференции, место и время проведения, роль кандидата и результаты.
7. Участие в тренингах и семинарах (названия, место и сроки проведения, наличие сертификатов).
8. Рекомендации (имя, должность и место работы, контактные телефоны).

В крупных компаниях иногда используется особая анкета – Application Form, содержащая как закрытые (имеющие несколько вариантов ответов) вопросы, так и открытые. Электронные варианты подобных анкет можно найти на сайтах крупных компаний. Автоматизированная система проверки отсеивает одних кандидатов, а другим посылает приглашения на следующий этап отбора.

При анализе информации такого рода специалисты по подбору персонала должны обращать внимание на следующие моменты:

1. Академические знания. Здесь имеет значение не только сам факт наличия диплома о высшем образовании, но и репутация учебного заведения.
2. Высокий интеллектуальный уровень. Его составляющие – аналитико-синтетические мышление, креативность, критичность, системность.
3. Профессиональная мотивация (стремление к успеху, потребность в самореализации и саморазвитии).
4. Ответственность.
5. Продуктивность.
6. Гибкость поведения.
7. Коммуникативные навыки и умение работать в команде.

Типовая анкета «Сведения о кандидате» должна включать следующие разделы:

- фамилия, имя, отчество, возраст, семейное положение, домашний адрес;
- образование;
- рабочий опыт;
- предыдущие места работы, причины увольнения;
- дополнительные сведения (навыки работы с оргтехникой, увлечения в свободное время);
- рекомендации (Ф.И.О., адрес/телефон человека, дающего рекомендацию).

Эта форма, с одной стороны, помогает кандидату полностью раскрыть свой профессиональный потенциал, с другой, позволяет специалисту по отбору подготовиться к проведению полноценного интервью с кандидатом.

Качественно проведенный анализ анкетных данных станет основой для успешного собеседования, потому что позволит сформулировать точные и уместные вопросы. Иногда первый этап знакомства с кандидатом становится и последним.

Чаще всего биографический метод применяется при изучении высших, творческих профессий, так как он позволяет разобраться в том, что не поддается наблюдению и эксперименту. Наиболее полно этот метод использовался Гейменсом для исследования психологии таланта великих музыкантов, художников, писателей, артистов, ученых. В нашей стране такие исследования были проведены Б.М. Тепловым и П.К. Якобсоном.

Разновидность этого метода – “зондирующая анкета”, которая помогает вычлениить некоторые важные личностные характеристики еще до встречи с кандидатом. Системный анализ этой информации дает достаточно точное представление о личности кандидата благодаря психологическому подтексту большинства вопросов. Приведем пример зондирующей анкеты с комментариями.

1. *Откуда вы узнали о нашей фирме, и чем она привлекла ваше внимание?*
2. *Назовите, пожалуйста, наиболее важные события вашей жизни.*
3. *Расскажите, какое положение вы занимали в классе или студенческой группе.*
4. *Расскажите, с чего началась ваша профессиональная деятельность?*
5. *Расскажите о своих увлечениях.*
6. *Опишите вкратце свой обычный выходной день.*
7. *Что Вы считаете своим высшим достижением?*
8. *Что Вы считаете своей крупнейшей неудачей?*
9. *Какие с Вами происходили несчастные случаи?*
10. *Что Вашим близким нравится в Вас?*
11. *Что Вашим близким не нравится в Вас?*
12. *Что не устраивает (или не устраивало) вас на предыдущей работе?*

Из ответа на вопрос № 1 можно получить дополнительную информацию о социальном окружении кандидата и его мотивации.

Вопросы № 2 и № 4 касаются профессиональной мотивации кандидата. Логично, если события жизни кандидата имеют отношение к искомой должности. Однако преувеличение роли этих событий настораживает. Часто бывает важно понять, когда началась трудовая жизнь, имела ли она отношение в настоящей работе. Необходимо обратить внимание, о чем говорится в первую очередь.

Вопрос № 3 определяет наличие лидерских качества у кандидата. Активная жизненная позиция предпочтительна для претендентов на руководящие должности. Иногда лидерские амбиции могут быть не плюсом, а минусом.

Из ответов на вопросы № 5 и № 6 психолог получает сведения, представляющие для фирмы дополнительный интерес. Желательно, чтобы фирма могла использовать увлечения кандидата в своих целях. Часто в анкетах встречается стандартный «джентльменский набор». Велика вероятность, что для кандидата значимы соображения престижа, принадлежности к определенному кругу. В этом случае надо уточнить, не является ли для него работа в этой кампании еще одним элементом имиджа современного делового человека.

Многочисленные увлечения боевыми искусствами могут говорить о склонности решать спорные вопросы с позиции силы. Увлечение игровыми, командными видами спорта косвенно свидетельствует об умении работать в команде.

Увлечение рыбалкой, фотографией, коллекционированием, литературой, декоративно-прикладными видами искусства позволяет сделать предположение о склонности к уединению, умению терпеливо ждать, возможно, о выдержке в сложных ситуациях, о

необходимости подумать, прежде чем принять решение. Спорт, особенно его экстремальные виды (альпинизм, парусный спорт, горные лыжи), путешествия обычно выбирают люди, склонные к риску, независимые, стрессоустойчивые.

Глубинный смысл вопросов № 7 и 8 – в определении самооценки кандидата и степени его уверенности в себе.

В основе вопроса № 9 лежит теория личности, подверженной несчастным случаям. Согласно этой теории, некоторые люди притягивают несчастья и провоцируют их. Тяжесть несчастий, происходящих с кандидатом, настораживает, как и их отсутствие.

Вопросы 10 и 11 оценивают критичность кандидата и его самооценку.

Вопрос № 12 выявляет профессиональную мотивацию, уровень притязаний, лояльность по отношению к руководству.

При всей внешней простоте зондирующая анкета требует психологических знаний, интуиции и умения читать между строк. Ее недостатком является субъективизм, а также невозможность проверить достоверность изложенной информации, поэтому ее необходимо использовать в комплексе с другими методами.

Интервью

Интервью, или собеседование – это сбор первичных данных на основе вербальной коммуникации, позволяющий получить информацию о событиях прошлого и настоящего, мотивах поведения, устойчивых склонностях, субъективном состоянии испытуемого.

В целях профотбора обычно используется особая форма беседы – **интервью (собеседование)** с кандидатом. Интервью – это беседа, проводимая по определенному плану. Свободное интервью проводится по определенной стратегии, но в свободной форме; стандартизированное интервью не допускает отклонений от заранее разработанного плана, изменения последовательности вопросов и условий его проведения. Стандартизированное интервью в большей мере соответствует целям профотбора, так как ограничивает внешнее влияние и дает возможность сравнить нескольких кандидатов.

Мастерство исследователя в процессе проведения интервью заключается в том, чтобы помочь собеседнику правильно выразить свои мысли. Успех интервью зависит не только от умения исследователя четко и однозначно формулировать вопросы, но и от его способности установить контакт с испытуемым, без которого беседа превратится в допрос. Запись по ходу интервью облегчает работу специалиста по работе с персоналом, но не способствует благоприятной атмосфере собеседования. Видеозапись как способ фиксации данных собеседования дает богатый материал для последующего анализа, но она должна вестись с согласия клиента и так же, как и запись, лишает испытуемого спонтанности и естественности. Воспроизведение необходимой информации не в присутствии клиента, а сразу после его ухода, «по горячим следам», является не только более корректным по отношению к клиенту, но и более информативным и надежным способом.

Собеседование является одним из методов оценки уровня притязаний, личностных и деловых качеств, мотивации кандидата. Структура и содержание интервью зависят от поставленных перед исследователем задач. Интервью может проходить в один или

несколько этапов и включать разные виды собеседований, в зависимости от места проведения, целям (предварительное, ознакомительное, оценочное), составу (с одним или несколькими интервьюерами). Поиск кандидатов на вакантную должность обычно начинается с *предварительного собеседования*, в ходе которого выявляется отсутствие у кандидата явных ограничений и несоответствий требованиям. Одной из целей предварительного собеседования является информирование кандидата об интересующей его вакансии. Организация так же заинтересована в хорошем сотруднике, как претендент – в хорошей работе. Поэтому важно, чтобы у кандидата сложилось хорошее впечатление об организации. Предварительное собеседование обычно проводится до того, как кандидат заполнил стандартную форму «Сведения о кандидате». Обычно это собеседование занимает несколько минут и дает возможность еще до заполнения стандартной формы отсеять людей неквалифицированных или тех, кто производит неблагоприятное впечатление. Ответы кандидата на следующие вопросы дают возможность узнать о некоторых профессиональных возможностях человека:

- Что входило в ваши обязанности на вашем прежнем месте работы?
- Что вам больше всего нравилось на вашей прежней работе?
- Каких достижений вы добились в своей профессиональной карьере?
- Почему вы решили сменить место работы?
- Каким вы представляете свое будущее?

Есть ряд вопросов, которые уместно задать кандидатам, не имеющим опыта работы:

- Почему вы выбрали именно эту специальность, это учебное заведение?
- Какие предметы вам больше всего нравились в процессе обучения?
- Какие предметы вам не нравились?

План проведения интервью должен содержать прямые и косвенные вопросы о предшествующей трудовой деятельности, профессиональном опыте, мотивации и трудовых ценностях, образовании и квалификации, вопросы, направленные на выяснение качеств кандидата, способствующих успеху в работе, или качеств и обстоятельств, способных помешать реализации планов. Цель планирования состоит также в том, чтобы исключить вопросы, содержащиеся в стандартной форме, и снова не спрашивать о том, что клиент указал в своем резюме.

В тоже время интервью не должно создавать у кандидата впечатления, что его опрашивают по заранее заданной схеме. Кандидата следует поощрять, чтобы он больше рассказывал о себе, о своем опыте, знаниях, задавал вопросы и предлагал свои идеи. Процедура беседы должна быть построена таким образом, чтобы у претендента возникло желание побеседовать. Для этого необходимо настроить собеседника на спокойный деловой тон. Этого можно добиться путем подстройки темпа речи под дыхание собеседника, отражением его жестыкуляции, позы. Чтобы побудить собеседника к сотрудничеству, надо показать ему свою заинтересованность, использовать доброжелательную лексику, слушать, не перебивая собеседника, для постановки вопросов использовать образующиеся в потоке речи промежутки, уточняющие вопросы должны касаться тематики сообщения. Собственно интервью – это целенаправленная беседа по определению уровня знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения деятельности. При подготовке интервью необходимо определить, как будет получена следующая информация:

- Сильные и слабые стороны кандидата
- Профессиональный опыт, навыки и знания
- Готовность к обучению
- Ориентация на сотрудничество
- Мотивация

- Инициативность
- Самооценка и уровень притязаний.

При проведении собеседования интервьюер должен стремиться избежать соблазна внушения кандидату возможных ответов, а также использования наводящих вопросов. При проведении интервью следует соблюдать баланс между закрытыми, открытыми вопросами, рефлексивными замечаниями и рефлексивными вопросами. При подготовке интервью следует заранее подготовить вопросы. Более достоверную информацию можно получить с помощью косвенных вопросов, когда претендента прямо не спрашивают о его достоинствах или недостатках, а задают вопросы, связанные с его профессиональным опытом или поведением на рабочем месте. Особую сложность представляет понимание мотивации испытуемого.

Российские психологи, основываясь на своем практическом опыте, предлагают использовать в практике оценки кандидатов **мета-программное интервью (МПИ)**, которое включает в себя ряд вопросов, выявляющих устойчивые качества личности претендента. Его проведение требует профессиональных знаний и профессионально важных качеств, отсутствие которых трудно компенсировать. МПИ носит не только диагностический, но и активизирующий характер благодаря вопросам, выводящим человека на жизненные смыслы и ценности.

Приведенные вопросы дают представление о возможностях данного метода.

Примерные вопросы	Цели и подтексты вопросов
Расскажите о своем последнем месте работе? Чем вы занимаетесь сейчас?	Установление контакта и первое впечатление о собеседнике. Планирование хода интервью.
Что вам больше всего нравилось (нравится) в этой работе?	Уточнение сферы профессиональных интересов, оценка сильных сторон кандидата.
Что вам меньше всего нравилось в этой работе?	Поведение собеседника при ответе на этот вопрос выявляет степень его искренности и может указывать на слабые стороны человека.
Каким образом вы получили работу?	Ответ на этот вопрос выявляет степень искренности и самостоятельности кандидата.
Каких успехов вам удалось достичь на этой работе?	Определение уровня профессиональной компетенции, притязаний, критичности, способности к саморазвитию, ориентации на достижения.
Что входило в ваши обязанности и все ли вас устраивало?	Информация позволяет уточнить сферу профессиональной компетенции работника и его отношение к работе.
Опишите себя в общих словах.	Выяснение представления человека о себе (самооценка, притязания, критичность).
Чему или кому вы обязаны своими профессиональными успехами?	Косвенная оценка уровня субъективного контроля, профессионально важных качеств и творческого потенциала работника.
Каковы ваши дальние и ближние цели?	Определение готовности человека к развитию, способность планировать свое будущее.
Изменили бы вы свою карьеру, если бы начали все	Выяснение приоритетных целей и ценностей.

сначала?	
Каким вы представляете свое профессиональное будущее через пять лет?	Определение карьерных планов, уровня притязаний, самооценка человека.

Описание мета-программного интервью (по Г.Сартан)

1. Почему вы хотите у нас работать?

Вопрос затрагивает область человеческих ценностей. Работодатель, подыскивая сотрудников, заинтересован в том, чтобы предлагаемая работа выполнялась не только за зарплату. Сотрудник, для которого работа – возможность самовыражения и личностного роста, почти всегда успешнее и целеустремленнее. При искреннем ответе на вопрос о цели работы кандидат вкладывает в высказываемые понятия душу, акцентируя наиболее значимые для него слова мимикой, голосом, жестом. Необходимо обратить внимание, насколько ценности кандидата совпадают с ценностями организации.

2. Что вам хотелось бы получить от работы?

Ответы на этот вопрос проясняют жизненную позицию кандидата. Существует гипотеза, согласно которой одни люди стремятся к чему-то, а другие – от чего-то. Если кандидат говорит: «Хочу заниматься любимым делом, хорошо зарабатывать, общаться с интересными людьми», это – человек с программой «К», ориентированный на будущее. Если кандидат говорит: «Не хочу заниматься скучным, неинтересным делом, не хочу прозябать в нищете, надоели жалкие ничтожные люди вокруг», это – человек с программой «ОТ», цель которого – не достижение чего-то, а избегание (неуспеха, трудностей). Это не значит, что он менее профессионален, чем человек с программой «К». Просто у этих людей разные жизненные стратегии, уровень притязаний и стиль деятельность. Человек «К» стремится вперед, ищет новые подходы, генерирует новые идеи. Человек «ОТ» более консервативен, что позволяет сохранить преемственность в работе и критически осмыслить новый опыт. Задача руководителя – подобрать им такие должности, где они смогут реализовать свой профессиональный потенциал.

3. Как вы планируете выполнять свою работу?

Ответы на этот вопрос выявляет степень активности кандидата. Если человек, отвечая на этот вопрос, использует активные глаголы: «Я прихожу, Я делаю, я организую», скорее всего, это – человек действия, поступка. Правда, непонятно, какого (дурак с инициативой может нанести компании непоправимый урон). Характер этой активности проясняют дополнительные вопросы. Таких людей называют проактивными. Другой кандидат, отвечая на этот вопрос, пустится в рассуждения: «Работа - непростое занятие, и прежде чем что-то предпринимать, нужно понять ситуацию, осмыслить ее». Таких людей называют рефлексивными, и они более склонны рассуждать о событиях и явлениях, чем вмешиваться в их ход.

Проактивные люди нужны там, где необходимо коренным образом изменить ситуацию. «Новые русские», например, за редким исключением проактивны. Рефлексивные люди – хорошие эксперты, аналитики, консультанты. Они нужны, когда необходимо разработать стратегию. Но когда видного теоретика бизнеса приглашают руководить кампанией, обычно его карьера заканчивается, не успев начаться. Чаще всего крупнейшими компаниями руководят люди проактивные.

4. Как Вы узнаете, что свою работу делаете хорошо?

Ответы на этот вопрос связан уровнем субъективного контроля. Люди с высоким уровнем субъективного контроля принимают на себя ответственность за все, что

происходит в их жизни, объясняя это своим характером и поступками, а не внешними обстоятельствами (помощь или препятствия со стороны других людей и обстоятельств). Смысл ответов таких людей сводится к личному удовлетворению своей работой. Люди с низким уровнем субъективного контроля склонны приписывать ответственность за события своей жизни, как счастливые, так и несчастные, другим людям, случаю, судьбе. Такие люди ориентируются на оценку своей работы другими людьми. Существует зависимость между уровнем субъективного контроля человека и степенью его удовлетворенности своей профессиональной деятельностью.

5. Вам удается зарабатывать столько, сколько Вы заслуживаете?

Ответ помогает выявить самооценку и уровень притязаний кандидата, способность брать на себя ответственность за собственную жизнь и работу. Человек, не склонный принимать на себя ответственность за работу, вместо решения проблем будет искать виноватых. Люди психологически зрелые считают, что от них самих зависит, сколько они получают.

6. Назовите три хороших и три плохих качества начальника.

Несмотря на то, что вопрос носит абстрактный характер, отвечая на него, кандидаты вспоминают эпизоды, косвенно свидетельствующие об управляемости кандидата, его лояльности по отношению к начальству, конфликтности. Таким образом, кандидат подсказывает эффективные методы и стили управления собой.

7. Назовите свои хорошие и плохие качества.

Взвешенное суждение без преобладания повышенной или пониженной самооценки есть признак личностной зрелости. Интересно задавать также уточняющие вопросы. Например, если кандидат говорит, что он очень эмоционален, можно поинтересоваться, как это проявляется в его поведении.

8. Вопросы о прежней работе.

Информация о причинах перехода с одной работы на другую помогает выяснить некоторые личностные особенности кандидата – уровень конфликтности, лояльность по отношению к прежнему руководству, мотивацию, приоритетные ценности, установки.

9. Кем вы видите себя в нашей компании через год, три, пять лет?

Вопрос оценивает способность к планированию профессиональной карьеры, реалистичность уровня притязаний, отношение к искомой должности. Из ответов ясно, как кандидат воспринимает должность, на которую претендует – как случайный эпизод или первую ступень в долгой и успешной профессиональной карьере? Можно задавать уточняющие вопросы: «Что вы считаете для себя вершиной профессионального успеха? При каких условиях и за какое время вы можете ее достичь?»

10. Провокационные вопросы.

Суть провокационных вопросов – создание для кандидата стрессовой ситуации в целях наблюдения его реакций. Интервьюер может скептически прокомментировать некоторые качества кандидата: возраст, образование, пол («Вы слишком молоды (или уже не слишком молоды), чтобы делать эту работу», «Мы неоднократно убеждались, что специалисты, закончившие Межгалактическую академию паранормальных наук, ни на что не годны», «Такой диплом можно купить за двести долларов в любом переходе», «Эта совершенно не женская (не мужская) работа» и т.д.).

Спонтанная реакция кандидатов хорошо выявляет их личностные особенности: одни безропотно соглашаются, другие довольно агрессивно отстаивают свою позицию, третьи - игнорирует выпады в свой адрес. Эти реакции следует оценивать в контексте будущей работы, однако в большинстве случаев предпочтительна сдержанная, рациональная

реакция типа: «Могут быть разные мнения на этот счет. Если это входит в план нашей беседы, я мог бы аргументировать свою точку зрения по этому поводу».

Ситуация интервью является для кандидата травмирующей по определению, поэтому трудно прогнозировать реакцию кандидата. Использовать провокационные вопросы следует очень осторожно и только в случае необходимости, осознавая, зачем это делается. Завершая интервью, необходимо извиниться за дискомфорт, объяснив, что эти вопросы являются частью интервью.

Интервью различаются по своему объему и глубине, но касаются одних и тех же тем. Их информативность зависит от искусства задавать вопросы и интерпретировать ответы. Если интервью проведено на высоком профессиональном уровне, может отпасть необходимость в проведении дальнейших, довольно сложных и дорогостоящих методах.

Тестирование

Тестирование является наиболее распространенным методом профотбора, хотя и критикуется на теоретическом уровне. Если для профотбора на профессии с особыми условиями труда традиционные психодиагностические обследования являются неизбежными, то для массовых профессий, т.е. пригодных для большинства, более актуальным оказывается не столько выявление способностей претендента, сколько исследование их профессиональной мотивации.

Тесты – это стандартизованные и ограниченные во времени испытания, предназначенные для установления количественных и качественных индивидуально-психологических различий между людьми (Психологическая диагностика, М., 2001). Тесты состоят из заданий, на которые испытуемый должен дать правильный ответ. В опросниках правильных ответов не существует, есть только искренние и неискренние.

За исключением тестов специальных и тестов общих способностей арсенал квалифицированного менеджера по работе с персоналом практически не отличается от инструментария практического психолога. Разница заключается в целях и задачах использования этих методик.

К наиболее распространенным методам профдиагностики относятся опросники, которые отражают отношение человека к приведенным высказываниям. В закрытых опросниках испытуемый должен выбрать один из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос.

В целях оценки компетенции исследуются мотивационная, психофизиологическая, эмоционально-волевая, интеллектуальная и коммуникативная сфера личности испытуемого. Любая из методик заслуживает написания целого методического пособия, раскрывающего возможности ее использования. Но, поскольку это не входит в задачи данного руководства, ограничимся перечислением некоторых методик, которые используются в целях оценки профессиональной компетенции.

Мотивационная сфера занимает особое место в структуре личности, являясь основным понятием, используемым для объяснения поведения человека. Несмотря на существование многочисленных теорий мотивации, единого взгляда на теорию мотивации пока нет. Мотивация определяет поведение человека, затрагивая все сферы психической деятельности. Многозначность мотивационных проявлений определяет многообразие используемых методов диагностики, среди которых можно выделить прямые (анкеты) и косвенные (опросники).

Диагностика мотивации с помощью опросников осложняется из-за влияния фактора «социальной желательности». Однако квалифицированный специалист психолог может снизить влияние этого фактора, создав для испытуемого комфортную и доверительную обстановку. Некоторые наши зарубежные коллеги, например, Мюррей и Фрейд, считали, что вообще бесполезно спрашивать человека о мотивах его поведения, потому что мотивы находятся в подсознании, и поэтому недоступны самонаблюдению. Тем не менее, перечислим ряд методик, направленных на выявление мотивации:

- Методика определения профессиональной и непрофессиональной мотивации

Е.Головахи

- Методика определения иерархии потребностей А.Маслоу
- Методика «Ценностные ориентации» М.Рокича
- Определение направленности личности Б.Бассов
- Опросник профессиональных склонностей Йовайши
- Опросник профессиональных предпочтений Холланда

Психофизиологическая сфера изучается с помощью особого класса методик, диагностирующих природные особенности человека, обусловленные свойствами его нервной системы. Они разрабатывались отечественными психологами Б.М.Тепловым и В.Д.Небылицыным и их последователями в рамках дифференциальной психофизиологии. В отличие от других эти методики имеют четкое теоретическое обоснование и свободны от оценочного подхода. С помощью этих методик измеряются психофизиологические особенности человека: реакции на всевозможные раздражители, оценку зрительно-моторной координации и точности движения рук, ног, работоспособность, помехоустойчивость и др. При отборе на некоторые профессии использование психофизиологических методов необходимо, но отсутствие аппаратуры и необходимой специализации у большинства специалистов по работе с персоналом делает эту задачу практически невыполнимой.

Большинство профессий предъявляет особые требования к **эмоционально-волевой и коммуникативной сфере** человека. Так, все профессии, связанные с обслуживанием, воспитанием, обучением, управлением требуют от человека эмоциональной устойчивости, склонности к общению, достаточного самоконтроля. Личностные опросники измеряют такие черты личности, как самооценка, коммуникабельность, уровень личностной зрелости, тревожность, склонность к риску, самоконтроль, эмоциональная устойчивость, склонность к лидерству и др. Эти опросники выявляют стороны личности с помощью анализа и группировки ответов испытуемого на вопросы или утверждения. Ответы основаны на самооценке, поэтому субъективны: на качество ответов влияет психоэмоциональное состояние испытуемого, уровень самооценки, опыт работы с тестами.

В некоторых опросниках есть коррекционная шкала (ее еще называют шкалой лжи, или социальной желательности). Однако следует индивидуально подходить к ее значениям. Как курьез можно упомянуть факт, когда Личностный опросник используют не по прямому назначению – для определения уровня экстраверсии и нейротизма, а в целях выяснения искренности кандидата.

- Методика Спилберга
- Личностный опросник Айзенка
- Тест эмоций Басса-Дарки
- Опросник структуры темперамента Русалова
- Опросник С.Будасси (эмоциональный фон межличностных контактов)
- Поведение в конфликте Томаса
- Метод исследования уровня субъективного контроля

- Диагностика межличностных отношений Т.Лири
- 16-факторный личностный опросник Кеттелла

Понятие «интеллект» было введено в психологию в конце XIX века Ф.Гальтоном. Он называл интеллект врожденную особенность, не зависящую от опыта и обучения. Неудачные попытки определить сущность интеллекта теоретически привели к попыткам измерить его эмпирически, по возможностям решения мыслительных задач разного рода. Можно выделить три определения интеллекта:

- 1) способность к обучению;
- 2) способность оперировать абстрактными символами и отношениями;
- 3) способность к адаптации.

В настоящее время психологи признают, что интеллектуальные тесты измеряют уровень сформированности некоторых интеллектуальных навыков, который зависит как от степени обученности, так и от природных задатков.

Уровень интеллектуального развития является комплексной характеристикой. Диагностика познавательных процессов связана не только с интеллектом. Есть целые группы профессий, предъявляющих особые требования к памяти и вниманию.

Существующие тесты интеллекта предназначены для измерения количественных и качественных характеристик интеллекта, вербальных и невербальных компонентов, типа мышления. Высокий уровень сформированности вербального интеллекта важен для преподавателей, психологов, политиков, журналистов. Высокие показатели выполнения невербальных тестов характерны для специалистов в области конструирования и техники. В практике профотбора применяются следующие методы диагностики познавательных процессов:

- Прогрессивные матрицы Равена
- Тест структуры интеллекта Амтхауэра
- Тест механической понятливости Беннета
- Тест интеллектуального потенциала
- Методика «Компасы»
- Методика «Интеллектуальная лабильность»
- Краткий ориентировочный тест
- Определение типа мышления
- Методика «Оперативная память»
- Методика «Память на числа»
- Методика Мюнстенберга
- Корректирующая проба

Тесты способностей используются для оценки возможностей индивида в овладении знаниями, навыками, умениями в различных областях – математике, технике, конструировании. К этой группе можно отнести тесты, имитирующие определенный вид профессиональной деятельности, или близкие по своему содержанию к той работе, которую предстоит выполнять претенденту. Эти тесты с высокой степенью точности прогнозируют будущую профессиональную успешность. В число имитационных тестов входят такие как, например, тест на компьютерное программирование для программистов, стандартный тест на вождение, прослушивание при приеме музыкантов в симфонический оркестр, стандартные тесты по машинописи и т.п. При использовании имитационных тестов претендентам предлагают выполнить задание, близкое по своему содержанию к той профессиональной деятельности, которую им придется осуществлять. Эти тесты обладают самой высокой надежностью и валидностью из всех видов тестов, поскольку они измеряют навыки, напрямую связанные с предлагаемой работой.

Различают тесты для одномерного исследования способностей, направленные на оценку

уровня развития у кандидатов какой-то одной способности, важной для успешного выполнения работы (распределение внимания, пространственное воображение и др.), и многофакторные методы, представляющие собой набор тестов, дающих оценку способностей претендента по ряду показателей, потенциально связанных с работой (например, многофакторная оценка интеллекта).

Цель использования стандартизированных психодиагностических методов (тестов) - получение информации о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации, но с трудом поддающихся непосредственному наблюдению, например, готовности к обучению, интеллектуальных способностей, самооценки, внутренней конфликтности. Выявление скрытых характеристик личности существенно для объективной комплексной оценки человека. Психодиагностика не заменяет оценку действий человека, а дополняет ее, т.к. позволяет определить актуальный уровень развития его способностей и потенциал («зону ближайшего развития»).

В большинстве случаев последовательность применения тестов такова:

- Тест на явные противопоказания, включая отсутствие базовой ориентировки в профессиональной области, медицинские противопоказания, непригодность к профессиям, связанным с риском (исследование психофизиологических показателей).
- Тест на потенциал профессионального роста (включая общий интеллект – как условие обучаемости), тесты способностей.
- Тест личностных черт и мотивов (направленности), дающие достаточно полную картину склада личности человека. Исследование мотивов важно в тех случаях, когда успешность работы зависит от совместимости людей в команде.

Таким образом, если исключить аппаратные методы диагностики и тесты способностей как требующие специального оборудования, в арсенале специалиста по отбору остается не так уж много средств профдиагностики: мотивационные, интеллектуальные и личностные тесты и методики.

Специалист, проводящий тестирование, должен не только объяснить кандидатам цели тестирования и обозначив границы использования результатов тестирования, но и создать одинаково комфортные условия всем испытуемым: тишина, нормальная температура и освещение, отсутствие внешних раздражителей. На результаты тестирования могут влиять самые разнообразные факторы: психоэмоциональное состояние человека, его самочувствие, настроение. Поэтому специалист по профотбору должен сделать все от него зависящее, чтобы снизить напряжение и тревожность своих клиентов. Спокойный, доброжелательный тон, не только профессиональный, но и личный интерес к собеседнику поможет вам установить с соискателем контакт, необходимый в ходе всей профдиагностики и при возможном собеседовании по результатам тестирования. Заканчивая тестирование, профконсультант должен обсудить с кандидатом, каким образом и в какой форме он будет информирован о результатах тестирования.

Алгоритм профотбора на основе профессиографии заключается в анализе профессии, выявлении профессионально важных качеств, подборе соответствующих методик, проведении профдиагностики. В структурах, подведомственных бывшему Министерству труда и социального развития, раньше разрабатывались так называемые «профили профессий». Это сложная и трудоемкая процедура: необходимо протестировать по нескольким методикам сотни сложившихся профессионалов, чтобы выявить отличия их психофизиологической, интеллектуальной, психоэмоциональной сферы. На основании профиля профессии можно смоделировать психологический портрет идеального профессионала, с которым будет сравниваться психологический портрет кандидата. При этом важно помнить о том, что даже лучшие психологические тесты, проведенные на

высоком уровне и качественно проинтерпретированные, не дают стопроцентной гарантии достоверности. Кроме того, существуют так называемые компенсаторные механизмы, а так же мотивация, благодаря которым можно преодолеть даже грубые отличия от «идеального» профиля.

При формировании тестового комплекса необходимо соблюдение следующих принципов:

- избытка информации или дублирования тестов;
- оптимального количества тестов;
- оптимальной последовательности предъявления тестов.

Необходимость соблюдения *принципа избытка и перекрытия информации* поможет повысить достоверность психологических тестовых методик. Один из самых простых способов повысить достоверность тестовых исследований – подобрать такой блок тестов, чтобы необходимое качество «звучало» не в одном, а в двух-трех тестах. Так, показатели эмоциональности можно проследить по 16-факторному опроснику Р.Кеттелла, тесту Леонгарда-Шмишека, Идеографическому тесту и тесту Люшера.

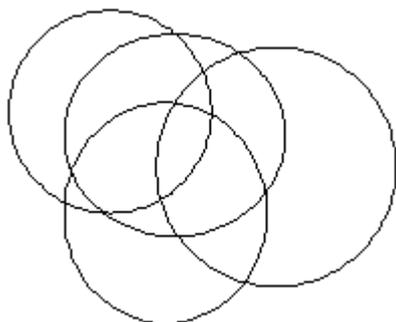


Схема интегрирования результатов тестирования

Дублирование тестов подразумевает, что консультант не просто соблюдает принцип перекрытия информации, но и использует для этого тесты разного характера: не только опросники (например, тест Кеттелла и тест Леонгарда-Шмишека), но и проективные методики (Тест цветовых отношений Люшера и Идеографический тест), что повышает достоверность полученных данных.

Принцип оптимальности блока тестов означает выполнение требования необходимости и достаточности информации и преследует цель максимально снизить временные затраты на проведение тестирования без снижения его качества. Практика показывает, что при использовании нескольких небольших тестов можно ожидать большей достоверности, чем применение одного-двух «больших». Оптимальный подбор тестов в сочетании с опытом и хорошей психологической подготовкой профконсультанта позволяет получить максимум информации при минимуме тестов и снизить временные затраты до 3-4 часов.

Оптимальность подбора тестов необходимо сочетать с *оптимальной последовательностью их предъявления*. Целью является снижение влияния фактора утомления на результаты тестирования. Оптимальная последовательность предъявления тестов достигается предъявлением первыми тестов интеллекта и чередованием разных по форме тестов (например, за тестами интеллекта предлагается опросник, затем рисуночный тест, затем снова опросник, после него Тест цветовых отношений, затем снова опросник). Следует учитывать также, что использование одних компьютерных методик очень утомляет испытуемого.

Первый шаг - тестирование и (или) получение информации о личностных особенностях испытуемого в специально организованной беседе. Так, например, информацию о развитии у кандидата вербального мышления можно получить, предложив ему выполнить некоторые субтесты Теста структуры интеллекта Амтхауэра, или анализируя его речь (грамотность, логику, особенности построения предложений).

Второй шаг - обработка результатов тестирования, для которой предусмотрены стандартные компьютерные или бланковые методы.

Третий шаг (один из наиболее сложных) - интерпретация результатов.

При интерпретации результатов необходимо соблюдение принципов:

- целостного подхода к изучению личности;
- учета макроструктуры личности,
- учета возрастных особенностей.

Полученные при тестировании результаты носят рядоположенный характер. Это означает, что тесты не несут информации о том, как именно изучаемое качество отражается в поведении человека. Так, например, увидев по результатам теста Леонгарда-Шмишека высокие показатели возбудимости, мы не можем с уверенностью утверждать, что наш опант раздражителен и вспыльчив и, следовательно, должен много работать над собой, если он претендует на работу с людьми.

Чтобы прояснить этот вопрос, мы должны знать и другие показатели: следует ли человек общепринятым нормам и правилам, насколько у него развит эмоционально-волевой контроль поведения. Другой пример: для выраженной интровертированности эффективным противовесом могут стать высокая интуитивность в сочетании с хорошим интеллектом и сформированными навыками общения. Избежать ошибок при интерпретации помогает использованием типологического подхода к интерпретации, учет триединой структуры личности (мировоззрение, интеллект, темперамент).

Четвертый шаг – построение прогнозов, разработка рекомендаций по развитию ПВК и снижению влияния негативных качеств.

Пятый шаг – написание заключения по результатам диагностики.

Полученные данные можно систематизировать следующим образом:

1. Интеллектуальная сфера. Уровень и качественные особенности интеллекта, когнитивные стили, степень реализации интеллектуальных возможностей.
2. Эмоционально-волевая сфера. Эмоциональная стабильность, способность к адаптации, саморегуляция, особенности темперамента.
3. Мотивационная сфера. Профессиональные интересы и склонности, уровень притязаний, направленность личности, ценностные ориентации, потребности.
4. Коммуникативная сфера. Особенности поведения в конфликтных ситуациях, умение общаться, стиль межличностного общения.
5. Профессиональная сфера. Профессионально важные качества, знания, умения, навыки, необходимые для успешного выполнения профессиональной деятельности.

Блоки нельзя рассматривать изолированно друг от друга: информация, полученная с помощью одних методик, обычно перекрывается и уточняется другими.

Заключение по результатам диагностики может представлять собой развернутый психологический портрет кандидата или таблицу, в которой отражены характеристики личности испытуемого, существенные для принятия решения о приеме на работу. Заключение должно быть написано грамотно, профессионально и корректно, в

однозначных понятиях, доступных непрофессионалу. Заключение должно опираться на объективные данные тестирования, поэтому не должно содержать домыслов и гипотез профконсультанта. В психодиагностике все сомнения трактуются в пользу клиента.

Все бланки и протоколы, на основании которых составляется психологический портрет испытуемого, являются конфиденциальной информацией, поэтому должны храниться в форме, исключающей возможность идентификации с реальным человеком. Это правило относится и к другим формам и методам профотбора.

Групповые методы оценки персонала

Тестирование Групповые методы моделируют ситуации коллективной деятельности и дают информацию о стиле профессиональной деятельности и межличностного общения человека, а также об особенностях взаимодействия людей в группе при решении общей задачи. Групповые методы активно и успешно используются в психотерапевтических целях, в тренингах личностного роста, в работе с персоналом организации.

Задача специалиста по отбору – подготовка программы и создание условий для выявления диагностируемых психологических качеств в игровых ситуациях.

В ходе наблюдения за взаимодействием участников данные фиксируются в специальных бланках; иногда применяется аудио и видеозапись.

По результатам наблюдения оцениваются коммуникативно-организационные навыки участников, способность к аргументации своей точки зрения, системность, динамичность и гибкость мышления, креативность; определяется роль каждого участника в групповом обсуждении.

Групповые методы используются в целях профотбора на основании следующих принципов:

- поведение человека в социальной группе отличается от его индивидуальной деятельности;
- специфика организационной культуры и философии организации лучше всего проявляется именно в ситуациях групповой работы;
- коммуникативный процесс (общение и взаимодействие людей) обеспечивается особыми внутренними (коммуникативными) средствами, которые использует человек для ориентации и понимания ситуации и действия внутри нее.

Чаще всего в качестве групповых методов используется метод мозгового штурма, групповой дискуссий, ролевые, моделирующие и деловые игры.

Групповая дискуссия - это упражнение, участники которого должны проанализировать некоторую проблемную ситуацию, обсудить варианты ее развития и принять совместное решение по ее разрешению. Режим работы участников определяется правилами ведения дискуссии, что дает достаточную свободу как в содержании (итоговое решение зависит только от самой группы и не оценивается с точки зрения «правильности»), так и в ролевом самоопределении (лидер-руководитель, организатор, генератор идей, критик).

Мозговой штурм - это техника коллективной работы в ситуации отсутствия очевидных решений и необходимости поиска нестандартных, творческих подходов. Задача участников, зная исходную ситуацию, придумать в ограниченное время, возможно большее число вариантов ее решения. Режим работы участников задается инструкцией,

запрещающей критику собственных и чужих предложений и ориентирующей на поиск нестандартных, неочевидных вариантов решения.

Ролевые игры основана на принятии условной роли, дающей участникам возможность исследовать свое «естественное», т.е. привычное поведение, выйти за рамки привычных поведенческих шаблонов, освоить новые поведенческие стратегии. Ролевая игра позволяет увидеть и осмыслить не только образ действий, но и отношение человека к тому, как он действует. Анализ ролевой игры позволяет изменить стереотипы собственных действий.

Моделирующие игры основаны на замене реальности обобщенной и абстрактной моделью (например, игра «Кораблекрушение», «Необитаемый остров»). Условность модели позволяет отдалиться от рабочей реальности, не испытывать давления проблем конкретной деловой ситуации. В тоже время заложенная в модели структура действий позволяет эффективно отрабатывать способы действий, навыки.

Деловые игры имитируют работу организации. В отличие от ролевой игры имитация не предполагает погружения в роль. Человеческое взаимодействие скорее осмысливается и «просчитывается», чем проживается. Имитационные (деловые) игры ставят участников в обстоятельства, требующих оперативных решений. Цепочка решений составляет маршрут участия человека в имитационной игре.

По сравнению с другими методами групповые методы обладают большей достоверностью в оценке организационных и коммуникативных качеств. Ценное отличие групповых методов — они носят не только диагностический, но и развивающий характер. Процесс работы организован таким образом, чтобы его участники получили действенную информацию о себе, т.е. такую, на основе которой смогли бы сами осуществить необходимые изменения в своем поведении. Использование групповых методов работы требует от специалиста по работе с персоналом дополнительных знаний, умений и навыков, без которых эффект от этих методов будет обратный.

Пик групповых методов работы в нашей стране пришелся на начало перестройки, когда оргдеятельностные игры воспринимались как единственный путь к эффективному управлению персоналом.

На использовании групповых форм работы основан еще один метод профотбора, который называют Отборочный, или Оценочный центр.

Процедуры Оценочного центра были разработаны англичанами в годы второй мировой войны применительно к отбору специалистов спецслужб. В качестве альтернативы тестовым методам отбора английский майор У.Байон предложил “отборочный центр” (Assessment-Centr). Широко известна ставшая классической задача Байона о том, как шестерым солдатам пересечь залив, кишасий акулами. Этот метод оказался необыкновенно эффективным при отборе инициативных и способных офицеров. В 70-х годах эти процедуры стали применять в бизнесе, а затем и в других сферах деятельности. Во многих странах процедуры оценки персонала являются основными в работе с персоналом.

Смысл отбора состоит в том, чтобы увидеть, как проявляет себя кандидат в проблемных ситуациях. Важнейший аспект работы заключается не в конкретном решении проблемы, а в изучении поведенческих проявлений каждого участника обсуждения. Наблюдатели отслеживают, кто является естественным лидером в группе, кто отстраняется от принятия

решения, чьи решения нереалистичны и т.п.

Центры представляют собой альтернативную форму анализа личности при приеме на работу, оценке профессионально важных качеств менеджеров среднего и высшего уровня. Если в России еще недавно метод Центра оценки использовался для отбора кандидатов на руководящие должности и менеджеров высшего звена, то сейчас такие компании, как Марс, БАТ, Шелл проводят отбор кандидатов на рабочие профессии.

Основные задачи оценочных центров:

- оценка управленческого потенциала кандидатов (способности, опыт, навыки, личностные и деловые качества)
- отбор руководителей, имеющих наиболее высокий уровень управленческого потенциала
- составление для каждого кандидата индивидуальной программы профессионального и личностного роста.

Основные принципы оценочных центров:

- оценивается наблюдаемое поведение, а не гипотезы причин, стоящих за поведением;
- процедуры предусматривают испытание взаимодополняющими техниками и упражнениями, в которых оценивается несколько критериев;
- участники оцениваются несколькими специалистами и наблюдателями, что позволяет минимизировать возможную необъективность и использовать перекрестные оценки для повышения достоверности результатов;
- фазы наблюдения и оценки разведены во времени для достижения большей объективности.

Исследования в отборочных центрах обычно длятся 2-3 дня. Такая технология представляет собой наиболее отточенный и безошибочный метод оценки личности. В отборочных центрах могут создаваться своеобразные тренировочные подразделения для подготовки кандидатов, которые получают определенные задания.

В отборочных центрах проводятся различные групповые и индивидуальные занятия, проверяется способность кандидата переносить нервно-психические нагрузки, изучается социальное поведение и профессиональные навыки. При этом выражение “отборочный центр” нигде не фигурирует – кандидату просто предлагают принять участие в работе двух-трехдневного семинара.

Групповая работа начинается с общей дискуссии на темы, актуальные для данной организации. Например, “Каковы возможные формы реорганизации предприятия?” или “Взаимодействие с конкурирующими фирмами”. “Побочным продуктом” дискуссий могут быть неожиданные решения проблем данной организации. Но главная ее цель – разработка личностного профиля каждого участника по таким параметрам, как особенности характера и мышления, компетентность в общении, поведенческие стратегии, профессиональные навыки. Оценивая поведение участников дискуссии, эксперты обращают внимание на следующие моменты:

- Каким образом поведение каждого участника дискуссии влияет на ее эффективность?
- Как воспринимаются высказывания каждого другими участниками дискуссии?
- Кто берет на себя ответственность за принятие окончательных решений?

Дискуссия является лишь разминкой. Сложность последующих задач возрастает, создавая напряжение в группе. Это дает возможность оценить не только работоспособность, но и стрессоустойчивость.

В последнее время в отборочных центрах активно используется метод Кейс-стади. По

сути, это широко известный в отечественной психотехнике метод проблемных ситуаций. Кандидату предлагается решить одну или несколько задач, или бизнес-ситуаций, обычно имеющих отношение к его будущей профессиональной деятельности. Как и в дискуссии, побочный продукт Кейс-стади может представлять ценность для компании. Эксперты могут помогать кандидату, а могут и вводить его в заблуждение.

Подобные подходы используются и в методе OSS-test для выявления способностей к руководству. Испытуемому должен руководить сооружением конструкции из шестов, снабженных системой крепежных узлов. Руководимая им «бригада» сплошь состоит из ассистентов экспериментатора, задача которых – вывести из терпения испытуемого, поведение которого затем анализировалось.

Заключение центра оценки на каждого кандидата содержит не только подробное описание его психологических особенностей, проявленных знаний, умений, навыков, мотивации, особенностей профессиональной деятельности, но и ряд рекомендаций.

Подбор персонала с помощью Центра оценки – дорогое удовольствие, которое могут позволить себе крупные организации, имидж и эффективность которых напрямую зависит от качества работы персонала.

В качестве примера приведем описание процедуры оценки претендентов на должности банковских работников (см. *Профессиональный отбор персонала* / Под ред. И.А.Волошиной, В.Л.Шкаликова. М., 2001).

Цель: отбор специалистов по размещению банковских кредитов.

Анализ требований

1. Знания, умения, навыки, способности.
 1. Владение информацией о внутреннем и внешнем финансовом рынке.
2. Развитая речь: умение рассуждать.
3. Коммуникабельность: умение убеждать.
4. Свободное оперирование цифрами.
5. Умение видеть общую картину событий.
6. Аналитическое мышление.
7. Внимание к деталям дела (процесса, задания)
8. Умение прогнозировать поведение людей.
9. Инициативность.
 2. Задачи, обязанности, сфера ответственности.
 1. Подчиняется руководителю сектора кредитования.
 2. Осуществляет выполнение задач по плану кредитования.
 3. Основная задача - отыскание потребителя кредита.
 4. Оформляет договора о выдаче кредита.
 5. Несет ответственность за возвращение кредита.
 6. Соблюдает юридические положения о кредитовании.
 7. Поддерживает контакты с работниками смежных подразделений.
 8. Лимиты. Имеет право подписывать договора на условиях.

Предварительные мероприятия

1. Подготовка рекламного сообщения о наборе банковских специалистов и размещение его в средствах массовой информации за месяц до начала процедуры.
2. Установление связи с заявителями. Получение от них установленных документов: а) заявление; б) заполненная анкета; в) заполненный личностный опросник; г) фотокарточка

(6x4).

3. Изучение поступивших документов. Предварительная оценка и отсев заявителей по критериям: а) возраст - до 30 лет; б) опыт работы - предпочтение отдается новичкам; в) образование - преимущество отдается лицам, окончившим ВУЗ по специальностям «Экономика», «Управление производством», «Финансы».

4. Группировка заявителей и отдельно подобранных кандидатов делится на три категории: категория "А" - отобранные заявители; "Б" - резерв; "В" - отказано.

5. Вызов отобранных заявителей на процедуры оценочного центра.

Процедура оценки

1. 8.30 - 9.00. Инструктирование членов комиссии.

2. 9.00 - 10.00. Беседа за овальным столом.

3. 10.00 - 10.30. Перерыв на чай и кофе.

4. 10.30 - 12.30. Обсуждение кейсов/ Подготовка предложений.

5. 12.30 - 14.00. Заседание комиссии/ Тестирование.

6. 14.00 - 15.00. Обед.

7. 15.00 - 16.00. Индивидуальное собеседование.

8. 16.00 - 17.00. Беседа с претендентами, выдержавшими экзамен.

1. Инструктирование. В 8.30 комиссия в составе ее председателя, двух руководителей отделов банка, шести представителей филиалов банка (или экспертов), двух психологов и одного молодого сотрудника, успешно прошедшего аналогичные испытания годом раньше, рассаживаются так, чтобы двенадцать претендентов находились напротив двенадцати представителей банка. Председатель комиссии, руководитель оценочного центра, разъясняет порядок работы. Члены комиссии получают данные анализа рабочего места специалиста по размещению банковского кредита, а также оценочный бланк.

2. Беседа. В 9.00 претенденты с номерами от 1 до 12 рассаживаются перед комиссией. Председатель поздравляет их с началом работы и приглашает в течение отведенного времени (с 9.00 до 10.00) задать членам комиссии несколько вопросов, имеющих отношение к сфере предстоящей деятельности. Члены комиссии выслушивают вопросы и ставят оценки в соответствующих графах оценочного бланка. Оценивается поведение претендентов, их заинтересованность в предстоящей работе. Ответы дают председатель, заведующие отделами, эксперты. К концу первого часа, когда испытуемые исчерпают себя вопросами, комиссия уже начинает понимать, «кто есть кто».

3. Перерыв на кофе. Члены комиссии беседуют с кандидатами, наблюдают за их поведением, фиксируя замечания в графе "Имидж и манеры поведения" бланка.

4. Обсуждение кейсов. Группа претендентов делится на две подгруппы. Соответственно на две подгруппы разбивается и комиссия. Подгруппы работают в разных аудиториях. Руководят подгруппами заведующие отделами банка. Претенденты первой подгруппы демонстрируют свои знания и умения по вопросам банковской рекламы. В аудитории, куда их впускают по одному (очередность определяется присвоенным номером), установлены щиты с рекламными объявлениями. Задача испытуемых состоит в том, чтобы выбрать по два объявления - одно удачное, а другое неудачное, и обосновать свой выбор. На выбор отводится пять минут, на доклад - шесть. В процессе доклада испытуемым задаются вопросы. Претенденты второй подгруппы работают в другой аудитории. Они знакомятся с балансовым отчетом предприятия. Им дается шесть минут на изучение документации и пять минут на доклад. В докладе необходимо дать оценку финансового состояния предприятия и спрогнозировать его будущее, сделать вывод о возможности предоставления кредита данному предприятию. В процессе доклада испытуемые отвечают на вопросы членов комиссии. Затем группы меняются местами: первые идут «на баланс», вторые «на рекламу». Комиссия заполняет оценочные бланки.

Подготовка предложений. Поскольку испытуемые впускаются в аудитории по одному, у них имеется достаточно свободного времени, которое используется для подготовки делового письма с предложениями по улучшению работы. Следует иметь в виду, что каждое предложение должно занимать не более половины стандартного листа. Письмо сочиняется в зале ожидания, где заранее подготовлены рабочие места.

5. *Заседание комиссии.* На это мероприятие отводится один час. Все члены комиссии получают документы всех 12 претендентов, присланные ими в оценочный центр. Эксперты знакомятся с документами, делают замечания в оценочном бланке и обмениваются мнениями. Затем разбивают претендентов на три подгруппы – А, Б и В. Группа «А» - претенденты, рекомендуемые на должность; группа «Б» – резерв для последующих назначений; группа «В» - не прошедшие конкурс.

Тестирование. В это время все претенденты проходят тестирование.

6. *Обед.* Сервируются шесть столов, за которые по продуманному плану усаживаются по два претендента и два члена комиссии. Они ведут беседу, инициируя испытуемых высказываться по проблемам банковской деятельности. Затрагиваются также вопросы общежитийского плана. Эксперты пополняют информацию о претендентах, которая отражается в оценочных бланках. В это время ассистенты психологов обрабатывают материалы личностных опросников и сравниваются их результаты между собой.

7. *Индивидуальное собеседование.* Председатель комиссии уточняет решение экспертов. Затем по одному приглашаются испытуемые, с которыми ведут краткие беседы. Тем, кто не прошел испытания, рекомендуют повторить процедуру через год.

8. В заключение представитель кадровой службы проводит краткую *беседу с претендентами, выдержавшими конкурс.* Ему помогает молодой специалист, поступивший на работу в предыдущем году. Если требуется более основательный анализ информации, то окончательное решение принимается на следующий день.

Приложение 1. Психодиагностические методики

1. Определение готовности к тестированию

Уязвимость большинства опросников заключается в том, что они не защищены от социально желательных, то есть неискренних, ответов. Это снижает достоверность даже в ходе обычной профконсультации. В ситуации профотбора такое поведение испытуемого понятно. Профконсультант может влиять на достоверность ответов только психологическими средствами: созданием доверительной, безопасной атмосферы тестирования, подкреплением мотивации клиента и установок на искреннюю, вдумчивую работу. В качестве своеобразных индикаторов неискренних ответов в личностные опросники включают вопросы на выявление социальной желательности, то есть стремления показать себя в лучшем свете. Иногда для работодателя искренность будущего сотрудника значит больше, чем профессионально важные качества. Есть случаи, когда весь объемный тест выполняется только ради десятка второстепенных вопросов, выявляющих искренность кандидата. Между тем существует методика, прямо предназначенная для определения психологической готовности к тестированию.

Инструкция. Прочитайте следующие утверждения. Если ваше поведение соответствует утверждению, рядом с его номером следует поставить «+», если не соответствует – то «-».

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

									0
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее друзьям или в библиотеку.
2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.
3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет.
4. Дома я веду себя за столом так же, как в гостях или ресторане.
5. Я всегда испытываю к людям только симпатию.
6. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.
7. Я всегда охотно признаю свои ошибки.
8. Я всегда оплачиваю свой проезд в городском транспорте.
9. Я всегда прихожу вовремя на работу или на свидание.
10. Я всегда спокойно отношусь к тому, что говорят другие, даже если не согласен с этим.
11. Были случаи, когда я бросал дело из-за неуверенности в себе.
12. Я иногда сплетничаю.
13. Были случаи, когда я придумывал причины, чтобы оправдать себя.
14. Мне случалось пользоваться оплошностью другого человека.
15. Иногда вместо того, чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.
16. Были случаи, когда я настаиваю на своем.
17. Были случаи, когда я завидовал чужой удаче.
18. Иногда меня раздражают люди, обращающиеся ко мне с просьбой.
19. Когда у моих врагов неприятности, я думаю, что так им и надо.
20. Я всегда выполняю свои обещания.

2. Методика определения мотивации (Е.Головаха)

Методика служит для выявления характера мотивационной направленности кандидата и может быть только дополнением к другим средствам изучения мотивации.

Инструкция. Прочитайте приведенные ниже суждения о профессиях и выберите два из них, наиболее соответствующие вашим взглядам.

Профессиональная мотивация	Внепрофессиональная мотивация
1. В наибольшей степени реализовать свои физические возможности, проявить силу, ловкость, волевые качества.	5. Работать в хороших условиях, в таких, чтобы работа не была утомительной, не вызывала отрицательных эмоций.
2. Достичь высокого общественного положения, известности, славы, получить признание окружающих.	6. Сохранить достаточно энергии и времени для увлечений, общения с друзьями и близкими.
3. Получать высокий заработок, обеспечивающий хорошие материальные условия.	
4. Проявлять творческую инициативу, полностью раскрыть свои интеллектуальные способности.	

Обработка. Если выбранные клиентом суждения оказались в одной колонке, значит, его мотивация носит непротиворечивый характер: он четко знает, чего хочет, его желания не

противоречат друг другу.

Если оба суждения относятся к *профессиональной мотивации*, значит, в данный момент для клиента актуальна профессиональная самореализация (выбор профессии и путей ее получения, профессиональный рост и карьера).

Если оба суждения относятся к *внепрофессиональной* мотивации, значит, в данный момент для клиента важнее решить вопросы, не связанные с профессиональной самореализацией (семья, здоровье, личностный рост, который не всегда связан с профессиональным).

Если выбранные суждения находятся в разных колонках, значит, ваш клиент хочет совместить профессиональные и внепрофессиональные интересы. Это непросто, поскольку они противоречат друг другу.

3. Опросник профессиональных склонностей Йовайши

Методика направлена на выявление профессиональных склонностей. Данная классификация несколько отличается от традиционной классификации Е.А.Климова по пяти предметам труда. Данная методика выявляет склонность человека к различным сфера профессиональной деятельности: работе с людьми, практической, интеллектуальной, эстетической, плано-экономической деятельности или экстремальным видам деятельности. Достоинство методики заключается в косвенных, а не прямолинейных, как в большинстве методик, вопросов, которые выявляют скрытую мотивацию.

Инструкция. Продолжите высказывание, выбрав один из трех вариантов – «а», «б» или «в» – и отметив его в бланке.

№						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						

18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
Всего						

1. Мне хотелось бы в своей профессиональной деятельности

- а) общаться с самыми разными людьми;
- б) заниматься расчетами, вести документацию;
- в) снимать фильмы, рисовать, писать книги, выступать на сцене и т.д.;

2. В книге или кинофильме меня больше всего привлекает

- а) художественная форма, мастерство писателя или режиссера;
- б) сюжет, действия героев;
- в) информация, которая может пригодиться в жизни.

3. Меня больше обрадует Нобелевская премия

- а) в области науки;
- б) за общественную деятельность;
- в) в области искусства.

4. Я скорее соглашусь стать

- а) управляющим банка;
- б) главным инженером на производстве;
- в) начальником экспедиции.

5. Будущее людей определяет

- а) достижение науки;
- б) развитие производства;
- в) взаимопонимание между людьми.

6. На месте директора школы я, прежде всего, займусь

- а) ее благоустройством (столовая, спортзал, компьютеры);
- б) созданием дружного, сплоченного коллектива;
- в) разработкой новых технологий обучения.

7. На технической выставке меня больше привлечет

- а) внешний вид экспонатов (цвет, форма);
- б) внутреннее устройство экспонатов;
- в) их практическое применение.

8. В людях я ценю, прежде всего

- а) мужество, смелость, выносливость;
- б) дружелюбие, чуткость, отзывчивость;
- в) ответственность, честность, аккуратность.

9. В свободное от работы время я буду

- а) писать стихи или рисовать;
- б) ставить различные опыты;
- в) тренироваться.

10. В зарубежных поездках меня больше привлекает

- а) экстремальный туризм (альпинизм, виндсерфинг, горные лыжи);
- б) деловое общение;
- в) возможность знакомства с историей и культурой другой страны.

11. Мне интереснее беседовать

- а) о машине нового типа;
- б) о новой научной теории;
- в) о человеческих взаимоотношениях.

12. Если бы в моей школе было всего три кружка, я бы выбрал

- а) технический;
- б) музыкальный;
- в) спортивный.

13. В школе больше внимания следует уделять

- а) улучшению взаимопонимания между учителями и учениками;
- б) поддержанию здоровья учащихся, занятиям спортом;
- в) укреплению дисциплины.

14. Я с большим удовольствием смотрю

- а) научно-популярные фильмы;
- б) программы о культуре и искусстве;
- в) спортивные программы.

15. Я предпочитаю работать

- а) с машинами, механизмами;
- б) с объектами природы;
- в) с детьми или сверстниками.

16. Школа в первую очередь должна

- а) давать знания и умения;
- б) учить общению с другими людьми;
- в) обучать навыкам работы.

17. Каждый человек должен

- а) вести здоровый образ жизни;
- б) иметь возможность заниматься творчеством;
- в) иметь удобные бытовые условия.

18. Для благополучия общества в первую очередь необходима

- а) защита интересов и прав граждан;
- б) забота о материальном благополучии людей;
- в) наука и технический прогресс.

19. Мне больше всего нравятся уроки

- а) физкультуры;

- б) математики;
- в) труда.

20. Мне интереснее было бы

- а) планировать производство продукции;
- б) изготавливать изделия;
- в) заниматься сбытом продукции.

21. Я предпочитаю читать статьи

- а) о выдающихся ученых и их открытиях;
- б) о творчестве художников и музыкантов;
- в) об интересных изобретениях.

22. Свободное время я охотнее провожу

- а) делая что-нибудь по хозяйству;
- б) с книгой;
- в) на выставках и концертах.

23. Большой интерес у меня вызовет сообщение

- а) о художественной выставке;
- б) о ситуации на фондовых биржах;
- в) о научном открытии.

24. Я предпочитаю работать

- а) в помещении, где много людей;
- б) в необычных условиях;
- в) в обычном кабинете.

Обработка. Подсчитайте число обведенных букв в каждом из шести столбцов бланка и запишите эти шесть чисел в пустых клетках нижней строчки.

10-12 баллов – ярко выраженная профессиональная склонность.

7-9 баллов – средне выраженная профессиональная склонность.

4-6 баллов – слабо выраженная профессиональная склонность.

0-3 баллов – профессиональная склонность не выражена.

Шесть столбцов – это шесть следующих видов деятельности:

1 - склонность к работе с людьми. Профессии, связанные с обучением, воспитанием, обслуживанием (бытовым, медицинским, справочно-информационным), управлением, воспитанием и обучением. Люди, успешные в профессиях этой группы, отличаются способностью находить общий язык с разными людьми, понимать их настроение, намерения, хорошо помнить их личные качества и особенности.

2 - склонность к умственной работе. Профессии, связанные с научной, исследовательской деятельностью. Кроме специальных знаний такие люди обычно отличаются рациональностью, независимостью и оригинальностью суждений, аналитическим складом ума. Как правило, им больше нравится размышлять о проблеме, чем заниматься ее реализацией.

3 - склонность к практической работе. Круг этих профессий очень широк: производство и обработка металла; сборка, монтаж приборов и механизмов; ремонт, наладка, обслуживание электронного и механического оборудования; монтаж, ремонт зданий,

конструкций; изготовление изделий; управление транспортом.

4 - склонность к эстетическим видам деятельности. Профессии творческого характера, связанные с изобразительной, музыкальной, литературно-художественной, актерско-сценической деятельностью. Людей творческих профессий кроме специальных способностей (музыкальных, литературных, актерских) отличает оригинальность и независимость.

5 - склонность к экстремальным видам деятельности. Профессии, связанные с занятиями спортом, путешествиями, экспедиционной работой, охранной и оперативно-розыскной деятельности, службой в армии. Все они предъявляют особые требования к физической подготовке и здоровью.

6 - склонность к плано-экономическим видам деятельности. Профессии, связанные с расчетами и планированием (бухгалтер, экономист); делопроизводством, анализом текстов и их преобразованием (редактор, переводчик, лингвист); схематическим изображением объектов (чертежник, топограф). Эти профессии требуют от человека собранности и аккуратности.

4. Методика определения свойств темперамента (В. М. Русалов)

С помощью данной методики можно количественно оценить следующие свойства темперамента человека: энергичность, пластичность, темп и эмоциональность. Энергичность – это степень активности, проявляемой человеком в общении с людьми и практической работе. Пластичность – легкость переключения с выполнения одного вида деятельности на другой или изменение поведения с людьми. Темп – скорость выполнения отдельных действий, операций и движений. Эмоциональность – склонность человека эмоционально реагировать на значимые для него воздействия.

Инструкция. Ответьте на вопросы, поставив рядом с номером каждого вопроса свой балл: 3 – постоянно, всегда; 2 – часто, обычно; 1 – никогда

.	п	Э
.	0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	с	Э
7.	8.	9.	0.	1.	2.	3.	4.	п	Г
5.	6.	7.	8.	9.	0.	1.	2.	с	Г
3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	0.	п	Т
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	с	Т
9.	0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	мп	Э
7.	8.	9.	0.	1.	2.	3.	4.	мс	Э

1. Испытываете ли вы постоянную жажду деятельности?
2. Чувствовали бы вы себя несчастным человеком, если бы длительное время были лишены возможности общения с людьми?
3. Легко ли вы можете найти другие варианты решения известной задачи?
4. Всегда ли вы готовы с ходу, не раздумывая, включиться в разговор?
5. Подвижный ли вы человек?
6. Легко ли вы воспринимаете быструю речь?
7. Сильно ли вы переживаете неполадки в своей работе?
8. Ранимый ли вы человек?
9. Даже в свободное время вам всегда хочется заняться какими-нибудь делами?
10. Легко ли вам общаться с разными людьми?
11. Легко ли вам одновременно делать много дел?
12. В разговоре с другими людьми ваша речь часто опережает вашу мысль?
13. Вы обычно ходите в быстром темпе?
14. Разговорчивый ли вы человек?
15. Часто ли вы испытываете чувство тревоги, что выполнили работу не так, как нужно?
16. Часто ли вам не спится из-за того, что вы повздорили с друзьями?
17. Легко ли вам выполнять работу, требующую длительного внимания и сосредоточенности?
18. Легко ли вам внести оживление в кампанию?
19. Легко ли вам переключаться с одного варианта решения задачи на другой?
20. Часто ли ваши мысли перескакивают с одной на другую?
21. Нравятся ли вам игры, требующие быстроты и ловкости?
22. Вы обычно говорите свободно, без запинки?
23. Легко ли вы расстраиваетесь, когда обнаруживаете незначительные недостатки в своей работе?
24. Испытываете ли вы чувство беспокойства, что вас неправильно поняли в разговоре?
25. Охотно ли вы выполняете сложную, ответственную работу?
26. Любите ли вы бывать в большой кампании?
27. Вам приходится много и быстро говорить?
28. Бывают у вас конфликты с друзьями из-за того, что вы сказали что-то, не подумав?
29. Быстры ли у вас движения рук?
30. Беспокоят ли вас страхи, что вы не справитесь с работой?
31. Богатая ли у вас мимика в разговоре?
32. Склонны ли иногда преувеличивать плохое отношение к вам со стороны близких?
33. Испытываете ли вы тягу к напряженной и ответственной деятельности?
34. Свободно ли вы держитесь в большой кампании?
35. Легко ли вы рождаете новые идеи?
36. Легко ли вам задать вопрос незнакомому человеку?
37. Доставляют ли вам удовольствия быстрые движения?
38. Быстро ли вы читаете вслух?
39. У вас надолго портится настроение, если срываются запланированные дела?
40. Легко ли вы обижаетесь, если критикуют вашу работу?
41. Любите ли вы братья за большие дела?
42. В свободное время вам хочется общаться с людьми?
43. Склонны ли вы решать несколько задач одновременно?
44. Часто ли вы высказываете свое первое впечатление, не подумав?
45. Вы быстро справляетесь с порученным делом?
46. Нравится ли вам быстро говорить?
47. Часто ли вам мешают уснуть мысли о работе?
48. Волнуетесь ли вы перед ответственным разговором?
49. Вы обычно чувствуете в себе избыток сил, желание взяться за дело, требующее

большого напряжения?

50. Испытываете ли вы тягу к людям?

51. Легко ли вы переключаетесь с одного вида деятельности на другой?

52. В компании обычно вы начинаете разговор?

53. Любите ли вы быстрые, подвижные игры?

54. В вашей речи обычно мало пауз и остановок?

55. Беспокоит ли вас чувство неуверенности?

56. Испытываете ли вы чувство обиды из-за того, что окружающие плохо с вами обходятся?

57. Испытываете ли вы потребность в работе, требующей много сил?

58. Вы тяжело переносите одиночество?

59. Нравится ли вам выполнять несколько поручений одновременно?

60. Можете ли вы, не раздумывая, обратиться с просьбой к незнакомому человеку?

61. Нравится ли вам работать в быстром темпе?

62. Вам нравится, когда собеседник говорит в быстром темпе?

63. Часто ли у вас бывает бессонница при неудачах на работе?

64. Вы обычно сильно волнуетесь, выясняя отношения с друзьями?

Обработка результатов. Подсчитайте количество баллов в каждой строчке и запишите их в последней колонке после условных обозначений. Восемь строчек – это восемь измеряемых параметров личности, составляющих особенности темпераментального профиля. Чем меньше сумма баллов в каждой строке, тем слабее выражено диагностируемое качество. Слабая выраженность – 8-14 баллов, средняя выраженность – 15-19, сильная выраженность – 20-24 балла.

Полярные характеристики свойств приведены в таблице:

1. Энергичность предметная (Эп)	
Сужение сферы деятельности, низкий жизненный тонус, избегание умственного и физического напряжения, пассивность, низкая работоспособность.	Широкое поле деятельности, активность, стремление к напряженному умственному и физическому труду, избыток сил, высокая работоспособность.
2. Энергичность социальная (Эс)	
Сужение сферы контактов, социальная пассивность, избегание социальных контактов, трудности в общении.	Широкий круг контактов, открытость, тяга к людям, общительность, стремление к лидерству, легкость в установлении социальных связей.
3. Пластичность предметная (Пп)	
Предпочтение стереотипных, однообразных видов деятельности, склонность к монотонной работе, избегание новых форм деятельности.	Гибкость мышления, легкость переключения внимания с одного вида деятельности на другой, стремление к новым формам и подходам в работе.
4. Пластичность социальная (Пс)	
Трудности установления новых социальных контактов, тщательное продумывание своих слов и поступков, стремление к сохранению ограниченных социальных контактов.	Легкость вступления в новые социальные контакты, широкий набор коммуникативных программ, коммуникативная импульсивность, легкость переключения.
5. Темп предметный (Тп)	

Заторможенность движений, низкая скорость моторно-двигательных операций при выполнении предметной деятельности.	Высокий темп деятельности, большая скорость моторно-двигательных операций при выполнении работы, легкость движений.
6. Темп социальный (Тс)	
Заторможенность речи, низкая речевая активность.	Легкость и плавность речи, высокая речевая активность.
7. Эмоциональность предметная (ЭмП)	
Низкая эмоциональная чувствительность, безразличие к неудачам, отсутствие тревоги и беспокойства по поводу возможных ошибок в своей работе.	Высокая эмоциональная чувствительность, чувство неудовлетворенности результатами своего труда, неуверенность, беспокойство по поводу работы.
8. Эмоциональность социальная (ЭмС)	
Безразличие к эффективности социального взаимодействия, эмоциональная инертность, отсутствие сопереживания.	Высокая чувствительность к неудачам в общении, значимость социальных контактов, высокий уровень эмпатии, беспокойство, впечатлительность.

Средний уровень выраженности всех свойств – сангвиник; высокие показатели энергичности, темпа и эмоциональности при средних или высоких показателях пластичности - холерик; низкие показатели по всем свойствам темперамента – флегматик; низкие показатели по энергичности, пластичности, темпу при средних или высоких показателях эмоциональности - меланхолик.

5. Поведение в конфликте. Тест Томаса

Предрасположенность человека к конфликтному поведению во многом определяют особенности его нервной системы и эмоциональной сферы. Существуют различные способы разрешения конфликтов:

1. Соперничество (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.
2. Приспособление, означающее, напротив, принесение в жертву собственных интересов.
3. Компромисс.
4. Сотрудничество, когда решение полностью устраивает обе стороны.
5. Избегание.

Методика позволяет прогнозировать поведение человека в конфликтных ситуациях, что важно для отбора на профессии, связанные с интенсивным общением.

Инструкция. Сравните два утверждения и выберите то, которое точнее описывает ваше поведение. В бланке ответов обведите «а» или «б».

№					
1					
2					
3					

4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
Сумма					

1. а) иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;
б) чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. а) я стараюсь найти компромиссное решение;
б) я пытаюсь уладить дело с учетом моих собственных интересов и интересов другого.
3. а) обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего;
б) я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
4. а) я стараюсь найти компромиссное решение;
б) иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека

5. а) улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого;
б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя;
б) я стараюсь добиться своего.
7. а) я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно;
б) я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы в другом добиться успеха.
8. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) я первым стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. а) я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий;
б) я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) я твердо стремлюсь достичь своего.
б) я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
б) я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
12. а) зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры;
б) я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. а) я предлагаю среднюю позицию;
б) я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. а) я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;
б) я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения;
б) я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. а) я стараюсь не задевать чувства другого;
б) я стараюсь убедить другого в преимуществах моих взглядов.
17. а) обычно я настойчиво стараюсь добиться своего;
б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;
б) я даю другому возможность в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. а) первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы;
б) я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

20. а) я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;
б) я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого;
б) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека;
б) я отстаиваю свои желания.
23. а) как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;
б) иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям;
б) я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. а) я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов;
б) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. а) я предлагаю среднюю позицию;
б) я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. а) зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;
б) если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. а) я предлагаю среднюю позицию;
б) думаю, не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий.
30. а) я стараюсь не задевать чувства другого;
б) я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Подсчитайте сумму обведенных букв в каждом из пяти столбцов и запишите сумму. Максимальное число баллов говорит о склонности к соответствующему типу поведения в конфликтной ситуации: 1 столбик – соперничество; 2 – сотрудничество; 3 – компромисс; 4 – избегание; 5 – приспособление.

Основные различия между этими способами регулирования конфликтов помогает понять эта схема:



При избегании ни одна из сторон не достигает успеха. При конкуренции, приспособлении и компромиссе один оказывается в выигрыше, а другой проигрывает или проигрывают оба. И только при сотрудничестве в выигрыше оказываются обе стороны.

6. Методика определения Уровня субъективного контроля (Д. Роттера)

Методика представляет собой модификацию опросника американского психолога Д.Роттера, выполненную в Ленинградском НИИ им. В.М.Бехтерева. Роттер предложил понятие «локус контроля», которое обозначает качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам (экстернальный, внешний локус контроля) или внутренним (собственные способности, усилия). Данная версия Опросника УСК включает в себя 40 утверждений, касающихся поведения человека в разных ситуациях, и позволяет выявить степень активности человека в достижении своих целей, независимости и уровень личной ответственности за происходящие с человеком события.

Инструкция . Прочитайте каждое утверждение и поставьте в бланке ответов «+», если вы с ним согласны, и «-», если не согласны.

.
.	0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
7.	8.	9.	0.	1.	2.	3.	4.
5.	6.	7.	8.	9.	0.	1.	2.
3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	0.

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного сочетания обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Большинство разводов происходит оттого, что люди не захотели приспособиться друг к другу.
3. Болезнь - дело случая: если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
4. Люди оказываются одинокими, потому что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.
6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатии других людей.
7. Внешние обстоятельства - родители или благосостояние - влияют на семейное счастье

не меньше, чем отношения супругов.

8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.

9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда начальник контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.

10. Мои отметки в школе больше зависели от случайных обстоятельств, например, настроения учителя, чем от моих собственных усилий.

11. Когда я строю планы, то я вообще верю, что сумею осуществить их.

12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13. Если люди не подходят друг другу, то, как бы они не старались наладить семейную жизнь, они все равно не смогут.

14. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.

15. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.

16. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.

17. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.

18. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и от степени моей подготовленности.

19. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.

20. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.

21. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определить, что и как делать.

22. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своих делах.

23. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.

24. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.

25. Если я захочу, то смогу расположить к себе любого.

26. На подрастающее поколение влияет так много обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.

27. То, что со мной случается, это дело моих собственных рук.

28. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.

29. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего, не проявил достаточно усилий.

30. Чаще всего я могу добиться от членов своей семьи того, что я хочу.

31. В неприятностях и неудачах, которые случались в моей жизни, чаще всего были виноваты другие, чем я.

32. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно одевать его.

33. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.

34. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.

35. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

36. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других или судьбу.

37. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.

38. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только себя.

39. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.

40. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависело от везения или невезения.

Обработка теста заключается в подсчете ответов, совпадающих с ключом:

«+»: 2, 4, 11,12, 14, 15, 16, 18,19, 21, 23, 25, 27, 29, 30, 32, 34, 36, 38, 40.

«-»: 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 17, 20, 22, 24, 26, 28, 31, 33, 35, 37, 39.

Максимальный балл по этому тесту – 40. Значения от 25 до 40 баллов говорят о высоком уровне субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Чем выше балл, тем выше уровень субъективного контроля: такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять, и таким образом, они чувствуют свою собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом.

Люди с высоким уровнем субъективного контроля – это личности, которые принимают на себя ответственность за все, что происходит в их жизни, объясняя это своим характером и поступками, а не внешними обстоятельствами (помощь или препятствия со стороны других людей и обстоятельств). Такие люди не склонны подчиняться давлению других людей, остро реагируют на посягательства на личную свободу, обладают высокой поисковой активностью и уверенностью в себе. Лица с высоким УСК характеризуют себя, как добрых, независимых, решительных, справедливых, способных, дружелюбных, честных, самостоятельных, невозмутимых людей.

Низкий показатель (менее 15 баллов) соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие испытуемые не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями их жизни, не считают себя способными контролировать их развитие, и склонны приписывать ответственность за события своей жизни, как счастливые, так и несчастные, другим людям, случаю, судьбе. Существует прямая зависимость между уровнем субъективного контроля и степенью удовлетворенности своей профессиональной деятельностью. Люди, имеющие низкий уровень субъективного контроля, более других подвержены феномену «сгорания». Люди с низким УСК сами считают себя эгоистичными, зависимыми, нерешительными, несправедливыми, суетливыми, несамостоятельными, раздражительными.

Сумма от 15 до 25 баллов говорит о недостаточно сформированной ответственности за сложившиеся отношения и обстоятельства своей жизни.

Интерпретация к методике дана в упрощенном виде, достаточном для целей оценки профессиональной компетенции.

Приложение 2. Групповые методы оценки персонала

Деловая игра «Организация производства»

Кандидаты разбиваются на группы по четыре человека в каждой с целью «организовать» производство и управление компанией по выпуску определенного продукта. Каждая группа по условиям игры наделяется стандартным капиталом, перечнем комплектующих деталей и моделей изделий, которые должны собираться из этих деталей по моделям. Участники должны определить наиболее эффективный способ использования имеющихся у каждой группы ресурсов, рентабельность по каждому типу изделий, а также наилучшую

схему организации производственного процесса. Главная цель — максимизация прибыли. Цены на сырье, материалы и полуфабрикаты меняются каждые 20 минут в течение всего периода игры, длящейся, как правило, один час. Члены оценочной комиссии оценивают способность кандидатов к планированию, организации, контролю и умение адаптироваться к изменениям.

Ролевая игра «Разгневанный покупатель»

Кандидаты разбиваются на пары: в каждой паре одному кандидату дается задание отвечать на телефонные звонки в качестве начальника отдела послепродажного обслуживания, а другой выступает в роли разгневанного покупателя, который требует от компании немедленного удовлетворения многочисленных претензий по купленному товару. Затем участники упражнения меняются ролями.

В этом упражнении оценивается способность кандидата справляться со стрессовой ситуацией и умение выбрать конструктивную стратегию поведения в конфликтной ситуации. Был ли он вежлив и корректен? Оказался ли он в состоянии получать необходимую информацию для принятия правильного решения? Смог ли он добиться необходимой степени сотрудничества?

Ролевая игра «Оценка рабочих результатов»

Участник должен провести оценку деятельности подчиненного. Для этого ему необходимо заполнить бланк оценочной (аттестационной) формы и подготовиться к проведению оценочного (аттестационного) интервью с подчиненным. Оценивается способность кандидата к четким формулировкам, умение выделить ключевые задачи и спланировать интервью.

Ролевая игра «Прием на работу»

Кандидат выступает в роли начальника подразделения и должен провести интервью с кандидатом, желающим получить работу в его подразделении. Кандидату дается полчаса для изучения документов претендента. После проведения интервью кандидат должен дать устную оценку претендента и рекомендации о возможности его приема на работу.

Оценивается способность кандидата грамотно построить интервью, использовать его для получения необходимой информации, работа с документами, коммуникативные способности, обоснованность оценки.

Разбор конкретных ситуаций «Дисциплинарные нарушения»

Участникам кратко описывают несколько дисциплинарных нарушений. Их задача — принять решение по каждому случаю и в течение часа дать письменное обоснование.

Оценивается стиль руководства, которого придерживаются кандидаты, принимая решение, способность логично и последовательно изложить свою точку зрения, владение методами воздействия на поведение подчиненных.

Приложение 3. Описание профессий

1. Администратор

Содержание и условия труда

Администратор обеспечивает эффективное обслуживание посетителей и сохранность материальных ценностей. Консультирует по вопросам оказания услуг. Принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций. Рассматривает претензии к обслуживанию посетителей, проводит необходимые организационно-технические мероприятия. Следит за оформлением помещений, размещением, обновлением и

состоянием рекламы внутри помещения и на здании. Обеспечивает чистоту и порядок в помещении и на прилегающей территории. Контролирует соблюдение трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены. Информировывает руководство об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимаемых мерах по их ликвидации. Обеспечивает исполнение работниками указаний руководства.

Особенности работы администратора - нервно-психическая нагрузка, вызванная интенсивным общением с большим числом людей. Режим работы – восьмичасовой рабочий день при пятидневной рабочей неделе.

Родственные профессии:

- администратор торгового зала;
- менеджер по персоналу;
- сотрудник отдела кадров;
- менеджер в сфере общественного питания и обслуживания;
- секретарь-референт.

Профессионально важные качества

- общительность, умение легко вступать в контакт с людьми, располагать их к себе;
- повышенные требования к вниманию (хорошая переключаемость и распределение);
- хорошая зрительная память;
- хорошая дикция и выразительная речь;
- эмоциональная устойчивость, самообладание.

Медицинские противопоказания

- заболевания органов зрения со значительным снижением остроты зрения;
- глухота;
- заболевания опорно-двигательного аппарата;
- инфекционные, кожные и нервно-психические заболевания;
- выраженные дефекты внешности, речи.

Необходимые знания и умения

- основы делового общения и ведение телефонных переговоров с клиентами;
- нормативные документы, касающиеся работы организации;
- структура организации, права и обязанности работников и режим их работы;
- правила и методы организации обслуживания посетителей;
- виды оказываемых услуг; основы экономики, организации труда и управления;
- основы маркетинга и организации рекламы;
- планировка и порядок оформления помещений и витрин;
- основы эстетики и социальной психологии;
- законодательство о труде;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда.

2. Бухгалтер

Содержание и условия труда

Бухгалтер ведет бухгалтерский учет имущества, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализации продукции, результатов хозяйственно - финансовой деятельности, расчеты с поставщиками и заказчиками, а также за предоставленные услуги и т.п.). Участвует в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблюдение финансовой

дисциплины и рациональное использование ресурсов. Осуществляет прием и контроль первичной бухгалтерской документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготавливает их к счетной обработке. Отражает на счетах бухгалтерского учета операции, связанные с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств. Составляет отчетные калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), выявляет источники образования потерь и непроизводительных затрат, подготавливает предложения по их предупреждению. Производит начисление и перечисление различных платежей, заработной платы рабочих и служащих, других выплат. Обеспечивает руководителей, кредиторов, инвесторов, аудиторов и других пользователей бухгалтерской отчетности сопоставимой и достоверной бухгалтерской информацией. Разрабатывает рабочий план счетов, формы первичных документов для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы, а также формы документов для внутренней бухгалтерской отчетности, участвует в обработке бухгалтерской информации и анализе хозяйственно-финансовой деятельности организации. Подготавливает данные по соответствующим участкам бухгалтерского учета для составления отчетности, следит за сохранностью бухгалтерских документов, оформляет их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив. Выполняет работы по формированию, ведению и хранению базы данных бухгалтерской информации, вносит изменения в справочную и нормативную информацию, используемую при обработке данных. Участвует в формулировании экономической постановки задач или отдельных их этапов, определяет возможность использования готовых проектов и программ. Режим работы – восьмичасовой рабочий день при пятидневной рабочей неделе.

Родственные профессии:

- бухгалтер-кассир;
- бухгалтер-ревизор;
- экономист.

Профессионально важные качества

- счетно-аналитические способности;
- усидчивость, внимательность, аккуратность;
- практичность,
- выдержка, терпение;
- ответственность;
- организованность.

Медицинские противопоказания

- нервно-психические заболевания;
- заболевания сердечно-сосудистой системы;
- выраженные дефекты слуха, зрения, речи.

Необходимые знания и умения

- законодательные акты, методические и нормативные материалы по организации бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций и составлению отчетности;
- формы и методы бухгалтерского учета на предприятии;
- план и корреспонденция счетов;
- организация документооборота по участкам бухгалтерского учета;
- порядок документального оформления и отражения на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств;

- методы экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия; правила эксплуатации вычислительной техники; экономику, организацию труда и управления;
- рыночные методы хозяйствования; законодательство о труде;
- правила и нормы охраны труда.

3. Дизайнер

Содержание и условия труда

Дизайнер разрабатывает художественно-конструкторские проекты изделий и интерьеров, обеспечивая высокий эстетический уровень проектируемых конструкций, их соответствие технико-экономическим требованиям. Изучает требования, предъявляемые заказчиками, и технические возможности для их изготовления. Участвует в составлении технических заданий на проектирование и согласование их с заказчиками, в разработке художественно-конструкторских предложений, в поиске рациональных вариантов компоновочных и композиционных решений, готовит экономическое обоснование предлагаемой конструкции. Разрабатывает необходимую техническую документацию на проектируемое изделие (чертежи компоновки и общего вида, эскизные и рабочие чертежи для макетирования, демонстрационные рисунки, цветографические эргономические схемы, рабочие проекты моделей), участвует в подготовке пояснительных записок к проектам, их рассмотрении и защите. Выполняет работу, связанную с проектированием форм сопроводительных документов, упаковки и рекламы конструируемых изделий. Подготавливает материалы для проведения работ по стандартизации в области художественного конструирования. Контролирует соответствие рабочих чертежей изделия дизайнерскому проекту, осуществляет авторский надзор при проектировании, изготовлении, испытаниях и доводке опытных образцов изделий и подготовке технической документации для серийного (массового) производства, вносит в нее необходимые изменения. Участвует в оформлении заявок на промышленные образцы, в подготовке материалов для художественно-конструкторской экспертизы проектов и представления вновь освоенных изделий на аттестацию и сертификацию. Изучает передовой отечественный и зарубежный опыт в области художественного конструирования с целью использования его в практической деятельности.

Родственные профессии.

- художник;
- модельер.

Профессионально важные качества

- наглядно-образное и предметно-действенное мышление;
- точная зрительно-моторная координация;
- развитое пространственное представление;
- хорошее цветоразличение;
- развитая моторика кистей рук;
- богатое и гибкое воображение;
- хорошая зрительная память;
- творческое мышление.

Медицинские противопоказания

- дальтонизм;
- заболевания опорно-двигательного аппарата;
- выраженные дефекты зрения.

Необходимые знания и умения

- нормативные и методические документы по художественному конструированию и правовой охране промышленных образцов;
- перспективы технического развития предприятия;
- тенденции совершенствования проектируемых изделий;
- техническая эстетика и эргономика;
- методы художественного конструирования и художественно-графических работ;
- Единая система конструкторской и технологической документации;
- требования разработки и оформления художественно-конструкторской документации;
- технические характеристики и свойства материалов, применяемых в проектируемых конструкциях;
- методы технических расчетов при художественном конструировании;
- основы стандартизации и патентования;
- порядок проведения художественно-конструкторской экспертизы проектов изделий, критерии эстетической оценки их качества;
- порядок аттестации качества промышленной продукции и оформления заявок на промышленные образцы;
- отечественный и зарубежный опыт художественного конструирования.

4. Менеджер

Содержание и условия труда

Менеджер управляет коммерческой деятельностью организации; контролирует разработку и реализацию бизнес-планов, договоров и контрактов, оценивает степень возможного риска. Анализирует и решает организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические вопросы в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг, экономного и эффективного использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Занимается подбором и расстановкой кадров, профессиональным развитием персонала, оценкой и стимулированием труда. Организует связи с деловыми партнерами, анализирует спрос на производимую продукцию или услуги. Участвует в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии. Обеспечивает конкурентоспособность, рост прибыли, качество товаров и услуг, повышение эффективности труда. Координирует работу определенного направления (участка), анализирует ее эффективность, принимает решения по рациональному использованию выделенных ресурсов, привлекает консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и др.). Режим работы – восьмичасовой рабочий день при пятидневной рабочей неделе.

Родственные профессии

- администратор;
- менеджер по персоналу;
- заместитель руководителя.

Профессионально важные качества

- аналитические и организаторские способности;
- наблюдательность;
- развитая интуиция;
- общительность, умение легко вступать в контакт с людьми, располагать их к себе
- организованность;
- хороший самоконтроль;
- эмоциональная устойчивость, самообладание.

Медицинские противопоказания

- нервно-психические заболевания;
- заболевания сердечно-сосудистой системы (гипертония, сердечная недостаточность);
- выраженные дефекты слуха, зрения, речи.

Необходимые знания и умения

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации;
- основы рыночной экономики, предпринимательства и маркетинга;
- конъюнктура рынка, порядок ценообразования, налогообложения;
- теория менеджмента, макро- и микроэкономики, делового администрирования, биржевого, страхового, банковского и финансового дела;
- теория и практика работы с персоналом;
- формы и методы ведения рекламных кампаний;
- порядок разработки бизнес-планов, договоров, контрактов;
- основы социологии, психологии и мотивации труда;
- этика делового общения;
- основы технологии производства;
- структура управления предприятием, организацией;
- методы оценки деловых качеств работников;
- основы делопроизводства;
- методы обработки информации с помощью современных технических средств;
- основы законодательства о труде;
- отечественный и зарубежный опыт в области менеджмента.

5. Менеджер по персоналу

Содержание и условия труда

Менеджер по персоналу организует работу с персоналом в соответствии с общими целями организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами. Осуществляет подбор кадров, организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников. Участвует в оценке результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов. Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию. Режим работы – восьмичасовой рабочий день при пятидневной рабочей неделе.

Родственные профессии:

- профконсультант;
- психолог;

- инспектор по кадрам.

Профессионально важные качества

- аналитические и организаторские способности;
- наблюдательность;
- развитая интуиция;
- общительность, умение легко вступать в контакт с людьми, располагать их к себе
- организованность;
- хороший самоконтроль;
- эмоциональная устойчивость, самообладание.

Медицинские противопоказания

- нервно-психические заболевания;
- заболевания сердечно-сосудистой системы (гипертония, сердечная недостаточность);
- выраженные дефекты слуха, зрения, речи.

Необходимые знания и умения

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом;
- законодательство о труде;
- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
- конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
- порядок ценообразования и налогообложения;
- основы маркетинга;
- современные концепции управления персоналом;
- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);
- менеджмент;
- основы технологии производства и перспективы развития предприятия, учреждения, организации, структуру управления и их кадровый состав;
- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;
- основы производственной педагогики;
- этика делового общения;
- отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- основы организации делопроизводства;
- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники.

6. Менеджер по продажам

Содержание и условия труда

Менеджер по продажам организует процесс продажи товара. Набор функций, которые он выполняет, зависит от специфики объекта продажи, величины и должностной структуры предприятия, в котором он работает. В небольших фирмах менеджеру по продажам приходится выполнять все обязанности, связанные с процессом продаж, в крупных фирмах менеджер по продаже могут заниматься только поиском клиентов, переговорами и заключением сделок. Является связующим звеном между покупателем, с одной стороны, и торговыми и производящими организациями, с другой стороны. Ищет покупателей, проводит переговоры с ними, оформляет сделку, организует выполнение заказа, контролирует соблюдение сроков и условий, сдает заказ клиентам. Менеджер по

продажам работает в отдельном кабинете или в общем офисе. Свою работу менеджер по продаже планирует и выполняет, как правило, в одиночку и сам несет за нее ответственность. Основными средствами и орудиями труда являются оргтехника, средства связи, справочные и рекламные материалы.

Как правило, работает в условиях фиксированного 8-часового рабочего дня, в случае необходимости возможна сверхурочная работа. Особенностью работы менеджера по продажам являются многочисленные контакты с потенциальными покупателями. Для работы на внешнем рынке необходимо высшее экономическое или юридическое образование, специализация по объекту продаж и знание иностранного языка.

Родственные профессии:

- руководитель отдела продаж;
- региональный представитель по продажам;
- продавец-консультант.

Профессиональные качества

- аналитические и организаторские способности;
- наблюдательность;
- общительность, умение легко вступать в контакт с людьми, располагать их к себе;
- организованность;
- хороший самоконтроль;
- эмоциональная устойчивость, самообладание.

Медицинские противопоказания

- нервно-психические заболевания;
- заболевания сердечно-сосудистой системы (гипертония, сердечная недостаточность);
- выраженные дефекты зрения, слуха, внешности, речи.

Необходимые знания и умения

- основы экономики, психологии общения, делового этикета;
- работа с базами данных;
- творческий подход, умение находить новые, необычные решения;
- владение навыками активного слушания;
- умение убеждать, аргументировать свою точку зрения, использовать выразительные средства устной речи;
- умение планировать свою работу.

7. Официант

Содержание и условия труда

Официант работает в сфере услуг, на предприятиях общественного питания. Обслуживает посетителей в ресторанах, кафе, закусочных и столовых. В начале смены получает посуду, приборы и столовое белье. Сервирует стол, принимает заказы у посетителей, передает их поварам и кассиру, подает заказанные блюда. Производит расчеты с посетителями, а после ухода посетителей убирает стол и заново сервирует его. За каждый официантом, как правило, закрепляется несколько столов. Использует простые ручные инструменты (штопор, нож), карандаш, записную книжку, микрокалькулятор.

Режим труда и отдыха, характер сменности зависят от типа предприятия и вида услуг. Официант может работать в одну или две смены, в дневное, вечернее и ночное время. Профессия требует строгого соблюдения технологии обслуживания и строгого следования нормам профессиональной этики. Многочисленные кратковременные контакты с посетителями, необходимость учитывать их индивидуальные запросы и личностные

особенности придают работе эмоциональную напряженность. Труд связан с умеренными физическими нагрузками. Неблагоприятным профессиональным фактором является то, что большую часть рабочего времени официант проводит в движении, имеет большую нагрузку на ноги. В день он может проходить до 30 км с подносом, вес которого достигает 10 кг.

Родственные профессии:

- буфетчик;
- бармен;
- продавец, продавец-консультант продовольственных товаров.

Профессионально важные качества

- общительность, умение легко вступать в контакт с людьми, располагать их к себе;
- приятная внешность;
- хорошие манеры;
- тактичность;
- хороший самоконтроль;
- эмоциональная устойчивость, самообладание.

Медицинские противопоказания

- заболевания органов зрения со значительным снижением остроты зрения;
- заболевания органов слуха, вызывающие стойкое понижение остроты слуха;
- заболевания опорно-двигательного аппарата;
- инфекционные, кожные и нервно-психические заболевания;
- заболевания органов дыхания (бронхиальная астма, хронический бронхит и др.);
- заболевания сердечно-сосудистой системы (гипертония, сердечная недостаточность);
- заболевания органов пищеварения (язвенная болезнь, сахарный диабет и др.);
- выраженные дефекты внешности, речи

Необходимые знания и умения

- правила обслуживания посетителей;
- ассортимент, нормы выхода и цены на продукцию;
- виды сервировок стола;
- характеристика блюд и напитков, требования к их оформлению и подаче;
- правила и очередность подачи блюд и напитков;
- формы и документацию расчета с посетителями;
- устройство контрольно-кассовых аппаратов и правила их эксплуатации;
- виды и назначение посуды и приборов;
- правила техники безопасности, санитарии и гигиены противопожарные мероприятия;
- основы экономики труда и производства, технику безопасности;
- подготовка зала и сервировка стола;
- правила выбора спиртных и прохладительных напитков.

8. Парикмахер

Содержание и условия труда

Парикмахер производит стрижку, расчесывание, укладку и завивку волос в соответствии с направлением моды, особенностями лица и учетом структуры волос клиента. Наносит на волосы химические препараты и растворы, завивает волосы на бигуди специальными зажимами и щипцами. Окрашивает волосы в различные цвета и оттенки. В процессе деятельности парикмахер использует ножницы, машинку для стрижки волос, бигуди, электрофен, пульверизаторы. Несет ответственность за санитарное состояние рабочего

места и используемых инструментов.

Парикмахер работает в помещении, в первую или вторую смену, индивидуально или в составе бригады. Многочисленные кратковременные контакты с клиентами создают повышенную эмоциональную напряженность труда. Профессионально вредными факторами являются вынужденная рабочая поза, испарения лаков, красителей и других пахучих средств.

Родственные профессии:

- маникюрша,
- косметолог,
- визажист.

Профессионально важные качества

- точная зрительно-моторная координация;
- развитая моторика кистей рук;
- богатое и гибкое воображение;
- хорошая зрительная память;
- эмоционально-волевая устойчивость;
- коммуникабельность;
- аккуратность;
- наблюдательность;
- такт;
- хороший вкус.

Медицинские противопоказания

- заболевания органов зрения со значительным снижением остроты зрения;
- заболевания органов слуха, вызывающие стойкое понижение остроты слуха;
- заболевания опорно-двигательного аппарата;
- полиартрит;
- инфекционные, кожные и нервно-психические заболевания
- заболевания органов дыхания (бронхиальная астма, хронический бронхит и др.);
- выраженные дефекты внешности, речи.

Необходимые знания и умения

- основы создания современных причесок;
- структура и свойства кожи и волос;
- правила составления красящих и химических растворов и смесей, их действие на кожу и волосы;
- правила санитарии и гигиены при выполнении парикмахерских работ;
- основы первой медицинской помощи;
- пользование специальным оборудованием и инструментами;
- укладка и завивка волос;
- окраска и обесцвечивание.

9. Переводчик

Содержание и условия труда

Переводчик выполняет в установленные сроки устные и письменные, полные и сокращенные переводы, обеспечивая при этом точное соответствие переводов лексическому, стилистическому и смысловому содержанию оригиналов, соблюдение установленных требований в отношении научных и технических терминов и определений.

Редактирует переводы, готовит аннотации и рефераты иностранной литературы и научно-технической документации. Участвует в составлении тематических обзоров по зарубежным материалам. Ведет работу по унификации терминов, совершенствованию понятий и определений по тематике переводов по соответствующей отрасли экономики, науки и техники, учет и систематизацию выполненных переводов, аннотаций, рефератов. Переводчики необходимы в крупных компаниях, издательствах, киностудиях, научно-исследовательских и проектных организациях, при посольствах и представительствах других стран. Переводчики сопровождают людей в зарубежных поездках и участвуют в приеме иностранных гостей, ведут деловую переписку по поручению руководства. Условия деятельности переводчика зависят от его специализации и места работы – от перевода текстов в кабинете со словарем до интенсивного общения с большим числом людей в разных странах. Особого мастерства требует синхронный перевод. С развитием экономических и культурных связей между странами требования к переводу повышаются. От качества перевода могут зависеть отношения между людьми и целыми государствами.

Родственные профессии:

- гид-переводчик;
- лингвист;
- учитель иностранного языка.

Профессионально важные качества

- устойчивое внимание;
- большой объем кратковременной памяти;
- словесно-логическое мышление;
- гибкость и беглость мышления;
- общая эрудиция;
- ответственность;
- тактичность;
- коммуникабельность.

Медицинские противопоказания

- заболевания органов зрения со значительным снижением остроты зрения;
- заболевания органов слуха, вызывающие стойкое понижение остроты слуха (при работе с людьми);
- инфекционные, кожные и нервно-психические заболевания (при работе с людьми);
- выраженные дефекты внешности, речи (при работе с людьми).

Необходимые знания и умения

- иностранный язык;
- методика научно-технического или художественного перевода;
- действующая система координации переводов;
- специализация деятельности учреждения (организации);
- терминологию по тематике исследований и разработок на русском и иностранных языках;
- словари, терминологические стандарты, сборники и справочники;
- основы научного и литературного редактирования;
- специфика технического, литературного перевода;
- грамматика и стилистика языка.

10. Программист

Содержание и условия труда

Программист переводит поставленную перед ним задачу на язык компьютера. На основе анализа математических моделей и алгоритмов решения экономических и других задач разрабатывает программы, обеспечивающие возможность выполнения алгоритма и соответственно поставленной задачи средствами вычислительной техники, проводит их тестирование и отладку. Разрабатывает технологию решения задачи по всем этапам обработки информации. Осуществляет выбор языка программирования для описания алгоритмов и структур данных. Определяет информацию, подлежащую обработке средствами вычислительной техники, ее объемы, структуру, макеты и схемы ввода, обработки, хранения и вывода, методы ее контроля. Выполняет работу по подготовке программ к отладке и проводит отладку. Определяет объем и содержание данных контрольных примеров, обеспечивающих наиболее полную проверку соответствия программ их функциональному назначению. Осуществляет запуск отлаженных программ и ввод исходных данных, определяемых условиями поставленных задач. Проводит корректировку разработанной программы на основе анализа выходных данных. Разрабатывает инструкции по работе с программами, оформляет необходимую техническую документацию. Определяет возможность использования готовых программных продуктов. Осуществляет сопровождение программ и программных средств. Разрабатывает и внедряет системы автоматической проверки правильности программ, типовые и стандартные программные средства, составляет технологию обработки информации. Выполняет работу по унификации и типизации вычислительных процессов. Принимает участие в создании каталогов и картотек стандартных программ, в разработке форм документов, подлежащих машинной обработке, в проектировании программ, позволяющих расширить область применения вычислительной техники. Программист следит за правильным использованием компьютерных средств, проводит профилактические работы, в случае необходимости модернизирует компьютеры. Программисты необходимы в любой крупной организации, использующей компьютерные программы. Часть своей работы программист может выполнять на домашнем компьютере, поэтому нередко работает по свободному графику. Режим труда программиста зависит от специфики поставленных задач. Работа программиста связана с большим умственным напряжением.

Родственные профессии:

- инженер-электронщик,
- математик,
- физик.

Профессионально важные качества

- аналитические способности;
- развитое логическое мышление;
- творческое воображение и фантазия;
- усидчивость, внимательность, аккуратность;
- практичность,
- выдержка, терпение;
- интуиция;
- изобретательность;
- долговременная память;
- организованность.

Медицинские противопоказания

- сердечно-сосудистые заболевания;
- нарушение функций щитовидной железы;
- значительное снижение остроты зрения.

Необходимые знания и умения

- документы, регламентирующие методы разработки алгоритмов и программ и использования вычислительной техники при обработке информации;
- основные принципы структурного программирования;
- виды программного обеспечения;
- технико-эксплуатационные характеристики, конструктивные особенности, назначение и режимы работы ЭВМ, правила ее технической эксплуатации;
- технология автоматической обработки информации;
- виды технических носителей информации;
- методы классификации и кодирования информации;
- формализованные языки программирования; действующие стандарты, системы счислений, шифров и кодов;
- порядок оформления технической документации;
- передовой отечественный и зарубежный опыт программирования и использования вычислительной техники;
- основы экономики, организации производства, труда и управления;
- основы математической логики и статистики;
- английский язык.

11. Продавец непродовольственных товаров

Содержание и условия труда

Продавец получает товар и подготавливает его к продаже: проверяет наименование, количество, комплектность, сортность, цены, соответствие маркировки, наличие пломб. Обозначает цены и готовит аннотацию по некоторым видам товаров. Осуществляет продажу товаров покупателям. Помогает покупателям выбрать товар, информируя их о его особенностях и качестве. Получает деньги или проверяет чеки, упаковывает товар, подсчитывает чеки и сдает их в установленном порядке. Может работать за кассовым аппаратом. Оформляет гарантийный паспорт на товар. Участвует в оформлении прилавочной витрины. При необходимости убирает рабочее место и в конце рабочей смены сдает товар на склад.

Продавец работает преимущественно в помещении. Может осуществлять торговлю в палатке или с лотка. Обычно работает в бригаде. Для работы продавца характерна высокая интенсивность труда, а также физические и нервные нагрузки (длительное стояние на ногах, большое число посетителей, нервное напряжение, связанное с материальной ответственностью). Работа сменная, возможно, в выходные праздничные дни. Профессия включает в себя более 20 специальностей (продавец мебели, обуви, радиоаппаратуры, хозяйственных товаров и т.д.), имеет квалификации младший продавец, продавец, старший продавец.

Родственные профессии:

- бармен;
- продавец продовольственных товаров;
- кассир (оператор кассовых аппаратов);
- товаровед.

Профессионально важные качества

- способность к быстрому и правильному счету в уме;
- ответственность;
- хорошая память и внимание;
- наблюдательность;

- общительность, умение легко вступать в контакт с людьми, располагать их к себе;
- организованность;
- хороший самоконтроль;
- эмоциональная устойчивость;
- хорошая дикция.

Медицинские противопоказания

- нервно-психические заболевания;
- заболевания сердечно-сосудистой системы и (гипертония, сердечная недостаточность)
- выраженные дефекты внешности, речи
- заболевания опорно-двигательного аппарата.

Необходимые знания и умения

- правила торговли товарами определенной группы;
- ассортимент товаров, назначение, сроки реализации, требования к качеству товара;
- предпродажная подготовка товара;
- работа с кассовым аппаратом;
- оформление витрины;
- навыки бесконфликтного общения.

12. Психолог на производстве

Содержание и условия труда

Психолог изучает влияние психологических, экономических и организационных факторов на трудовую деятельность работников организации в целях улучшения условий труда и повышения эффективности работы. Проводит обследование индивидуальных качеств и особенностей трудовой деятельности рабочих и служащих различных профессий и специальностей, занимается профессиональным подбором, проверкой психологических условий труда, выявлением интересов и склонностей, трудовой мотивации. Участвует в экспериментах по определению влияния условий труда на сотрудников. Анализирует трудовые процессы и психологическое состояние работника во время работы. Участвует в определении задач социального развития организации, определяет круг вопросов и проблем, требующих решения (текучесть кадров, нарушения трудовой дисциплины, малоэффективный труд), определяет пути устранения причин, их вызывающих. Разрабатывает профессиограммы и психологические характеристики профессий, дает рекомендации по оптимальному использованию возможностей человека с учетом перспективы развития его профессиональных способностей. Участвует в производственной и профессиональной адаптации молодых рабочих и специалистов. Готовит рекомендации и предложения по внедрению результатов психологических исследований в практику, установлению рациональных режимов труда и отдыха, улучшению психологического климата, условий труда и повышению работоспособности человека, контролирует их выполнение. Консультирует руководителей и специалистов кадровых служб по социально-психологическим вопросам управления коллективом.

Родственные профессии:

- социальный педагог;
- менеджер по персоналу;
- педагог-психолог.

Профессионально важные качества

- аналитические и организаторские способности;
- словесно-логическое мышление;
- выдержка, терпение, такт;

- развитая интуиция;
- общительность, умение легко вступать в контакт с людьми, располагать их к себе;
- организованность;
- хороший самоконтроль;
- эмоциональная устойчивость.

Медицинские противопоказания

- нервно-психические заболевания;
- заболевания сердечно-сосудистой системы (гипертония, сердечная недостаточность);
- выраженные дефекты слуха, зрения, речи.

Необходимые знания и умения

- нормативные документы по вопросам практической психологии;
- психология труда и управления, инженерная и социальная психология;
- методы изучения психологических особенностей трудовой деятельности;
- технические средства изучения условий труда;
- отечественной и зарубежный опыт работы психологов;
- основы технологии производства;
- основы экономики, организации производства, труда и управления;
- основы профориентационной работы;
- законодательство о труде;
- правила внутреннего трудового распорядка.

13. Секретарь-референт

Содержание и условия труда

Секретарь-референт занимается организационным и техническим обеспечением работы руководителя. Регистрирует и анализирует письма и документы, систематизирует их по степени важности, хранит текущий архив. Ведет телефонные переговоры, принимает и передает телефонограммы, участвует в подготовке заседаний и совещаний, организует прием посетителей. Передает задание руководителя, систематизирует их по степени важности, следит за их выполнением. Готовит информацию о телефонных сообщениях, письмах, документах, печатает и тиражирует различные материалы. По поручению руководителя составляет рефераты, проекты писем и документов. В работе использует средства связи (факс, телефон) и оргтехнику (компьютер, копировальный аппарат, диктофон и т.д.). Режим работы зависит от специфики организации. Основное место работы – офис, как правило, восьмичасовой рабочий день при пятидневной неделе, но возможен ненормированный рабочий день, разъезды и командировки.

Родственная профессия:

- помощник руководителя.

Профессионально важные качества

- большой объем оперативной памяти;
- хорошее внимание;
- склонность к работе с людьми и документами;
- коммуникабельность;
- организованность;
- аккуратность;
- уравновешенность;
- доброжелательность;
- вежливость;
- приятная внешность.

Медицинские противопоказания

- сердечно сосудистые заболевания;
- нервно-психические заболевания;
- дефекты слуха и речи;
- выраженные физические недостатки.

Необходимые знания и умения

- основы научной организации труда;
- делопроизводство;
- правила внутреннего распорядка, структура учреждения и функции сотрудников;
- грамотность;
- психология общения;
- этикет;
- работа с оргтехникой;
- методы обработки информации с использованием современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники.

14. Социальный работник

Содержание и условия труда

Социальный работник принимает граждан по вопросам оказания социальной помощи, социальной защиты, трудоустройства, предоставляет клиенту необходимую информацию по его запросу, консультирует по вопросам оформления опеки, попечительства, усыновления, лишения родительских прав, направления в лечебные, оздоровительные и специальные учебно-воспитательные учреждения. Оформляет необходимые документы. Участвует в регулировании спорных вопросов, касающихся трудовых и жилищных конфликтов, нарушения прав матерей, пенсионеров, несовершеннолетних и обеспечивает их социальную защиту. Выявляет граждан, нуждающихся в социальных услугах, определяет характер и объем необходимой помощи. Оформляет социальные выплаты. Участвует в разработке и реализации программ медико-социальной адаптации и реабилитации нетрудоспособных граждан. Работает в помещении. Возможны командировки, связанные с необходимостью проведения работы в конкретном районе или на объекте. Режим труда – как правило, пятидневная рабочая неделя, 8-часовой рабочий день. Социальному работнику приходится иметь дело с наименее защищенными категориями населения. Многочисленные контакты с посетителями, нуждающимися в социальной помощи, работе эмоциональную напряженность и требуют от социального работника терпения и ответственности.

Родственные профессии:

- социальный педагог;
- педагог-психолог.

Профессионально важные качества

- способность к сопереживанию
- аналитические способности
- организаторские способности
- общительность, умение легко вступить в контакт с людьми, располагать их к себе
- тактичность
- хороший самоконтроль
- эмоциональная устойчивость, самообладание

Медицинские противопоказание

- заболевания органов зрения со значительным снижением остроты зрения
- заболевания органов слуха, вызывающие стойкое понижение остроты слуха
- инфекционные, кожные и нервно-психические заболевания
- выраженные дефекты внешности, речи

Необходимые знания и умения

- принципы и методы социальной работы;
- цели и задачи социальной работы;
- основы правовой системы и законодательства РФ, законодательства по пенсионному обеспечению и социальному обслуживанию населения, уголовного и гражданского права;
- порядок организации опеки, попечительства, усыновления, лишения родительских прав направления в специальные учебно-воспитательные учреждения;
- нормы семейного, трудового и жилищного законодательства;
- законы, регулирующие охрану материнства и детства; права несовершеннолетних, пенсионеров, инвалидов, обеспечивающие их социальную защиту;
- организация и функционирование судебных и иных правоохранительных органов;
- основы социологии, психологии, педагогики;
- факторы социального развития, типы и структуры социальных организаций;
- технология социальной работы;
- социальная адаптация и реабилитация, методы социальной экспертизы и консультирования;
- техники слушания, поведения в конфликтных ситуациях.

15. Юрисконсульт

Содержание и условия труда

Юрисконсульт принимает участие в разработке документов правового характера. Осуществляет методическое руководство правовой работой в организации, оказывает правовую помощь в подготовке и оформлении правовых документов, участвует в подготовке обоснованных ответов при отклонении претензий. Подготавливает материалы о различных правонарушениях для передачи их в арбитражный суд, следственные и судебные органы, осуществляет учет и хранение судебных и арбитражных дел. Участвует в разработке и проведении мероприятий по укреплению договорной, финансовой и трудовой дисциплины, обеспечению сохранности имущества предприятия. Проводит изучение, анализ и обобщение результатов рассмотрения претензий, судебных и арбитражных дел, практики заключения и исполнения хозяйственных договоров с целью разработки предложений об устранении выявленных недостатков и улучшении хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. В соответствии с установленным порядком оформляет материалы о привлечении работников к дисциплинарной и материальной ответственности. Участвует в заключении договоров, их правовой экспертизе, разработке условий коллективных договоров и отраслевых тарифных соглашений, а также рассмотрении вопросов о дебиторской и кредиторской задолженности. Ведет работу по учету и хранению законодательных нормативных актов, делает отметки об их отмене, изменениях и дополнениях, подготавливает справочную документацию. Принимает участие в подготовке заключений по правовым вопросам, проектам нормативных актов, поступающих на отзыв, информирует сотрудников об изменениях в действующем законодательстве, консультирует по юридическим вопросам.

Родственные профессии:

- адвокат;
- юрист.

Профессионально важные качества

- аналитические и организаторские способности;
- устойчивое внимание;
- большой объем памяти;
- словесно-логическое мышление;
- гибкость и беглость мышления;
- общая эрудиция;
- ответственность;
- тактичность;
- коммуникабельность.

Медицинские противопоказания

- нервно-психические заболевания;
- заболевания сердечно-сосудистой системы (гипертония, сердечная недостаточность);
- выраженные дефекты зрения, слуха, речи.

Необходимые знания и умения

- гражданское, трудовое, финансовое, административное право;
- методические и нормативные материалы по правовой деятельности организации;
- налоговое законодательство;
- экологическое законодательство;
- порядок ведения учета и составления отчетности о хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
- порядок заключения и оформления договоров;
- порядок систематизации, учета и ведения правовой документации с использованием современных информационных технологий;
- основы экономики, организации труда, производства и управления;
- средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;
- правила и нормы охраны труда.

Список литературы

Профессиональный отбор персонала / Под ред. И.А.Волошиной и В.Л.Шкаликова. М., 2001.

Н.В.Гришина. Психические состояния. Л., 1981.

М.И.Еникеев. Психологическая диагностика. Стандартизированные тесты. М., 2003.

Г.В. Резапкина. Искусственный отбор. М., Генезис, 2004.

Практикум по психологии менеджмента / Под ред. В.М.Снеткова. С-Пб., Речь, 2003.

Н.С.Пряжников. Психологический смысл труда, Москва-Воронеж, МГСУ, 1997.

Психологическая диагностика / Под ред. Д.И.Фельдштейна. Москва-Воронеж, МГСУ, 2001

ТЕМА 7: Подготовка заключения по оценке профессиональной компетенции

ПЛАН:

1. Структура заключения по оценке профессиональной компетенции

Итогом работы по оценке профессиональной компетенции является профессионально-психологическое заключение, которое включает в себя всю значимую информацию о кандидате – биографические данные, результаты собеседования, наблюдения и тестирования, и оценивает ее соответствие требованиями работодателя. Форма профессионально-психологического заключения обычно обсуждается с заказчиком. Один из распространенных вариантов упорядочивания данных предлагает рассмотреть характеристики клиента таким образом:

- 1. Жизненный контекст (понимание консультантом образа жизни человека, его личной модели мира, способа структурирования и осмысления действительности).*
- 2. Профессиональные планы и намерения (их реалистичность, полнота, понятность самому клиенту, их логичность, степень эмоционального принятия самим клиентом).*
- 3. Направленность, мотивация (какие основные потребности «двигают» этого человеком по жизни, есть ли мотивация достижения успеха, обладает ли честолюбием, есть ли потребность превзойти себя и т. д.).*
- 4. Квалификация. Опыт работы (знания, навыки, умения).*
- 5. Интеллектуальный потенциал, обучаемость (сообразительность, восприимчивость к новому, любознательность, уровень и качественные особенности интеллекта, когнитивные стили, степень реализации интеллектуальных возможностей).*
- 6. Деловые и личностные качества (каков уровень профессионализма, стратег или тактик, отношение к критике, умение распоряжаться временем).*
- 7. Эмоциональный фон (эмоциональная устойчивость, степень зависимости от ситуации, эмоциональная зрелость как способность открыто выразить чувства и управлять ими).*
- 8. Коммуникативная сфера (отношение к другим, экстраверт или интроверт, и т.д.).*
- 9. Поведение в конфликтах.*
- 10. Самооценка.*
- 11. Уровень регуляции поведения и деятельности (степень самостоятельности в принятии решений, умение анализировать достижения и неудачи, степень автономии, независимость в поведении, энергетический фон).*

Существует ряд универсальных профессионально важных качеств, например, ответственность, креативность, организаторские способности. Но есть специфические качества, требуемые для конкретной профессии или должности. Поэтому в большинстве крупных компаний существуют особые требования и стандарты рабочего поведения персонала. Разработка и контроль соответствия персонала этим требованиям – задача менеджера по работе с персоналом.

Заключение должно отвечать на вопрос, насколько кандидат соответствует требованиям искомой должности, в чем его сильные и слабые стороны. Желательны рекомендации о том, как лучше этому человеку распорядится своими способностями – особенно в том случае, если кандидат по каким-либо параметрам не подходит. Заключение должно быть написано грамотным и понятным языком, исключая двусмысленное толкование формулировок, наукообразных терминов, категорических выводов. В заключительной части консультант излагает основные выводы, к которым он пришел в ходе исследования, кратко анализирует «за» и «против», описывает «зону риска» и условия эффективного

использования потенциала кандидата.

Рассмотрим блоки информации о претенденте, которые на наш взгляд, целесообразно включить в заключение.

Ожидания клиента и оценивание его потребностей. Сведения об этом консультант получает при первой встрече с клиентом. Для того, чтобы информация была полной и более достоверной, необходимо учитывать как складывается контакт с претендентом, что вызывает трудности в заключении контракта по оценке компетентности. Ситуация собеседования и оценки компетентности зачастую является новой и незнакомой ситуацией для клиента. Первая встреча должна прояснить клиенту суть технологии оценки компетентности, он должен хорошо понимать смысл и содержание работы. На этом этапе консультант не только помогает клиенту адаптироваться в ситуации, но и вместе с клиентом формулирует цель оценки, намечает совместные действия по ее реализации, делает разбор того, в чем необходима помощь клиенту при формировании профессионального проекта. Здесь выясняется первоначальная идея проекта, какие комментарии дает человек, как представляет пути реализации своей цели. Важно узнать и зафиксировать тот уровень ожиданий с которым обращается клиент, нет ли перекладывания ответственности на консультанта в разработке своего профессионального проекта, насколько он адекватен в своих притязаниях., что на первый взгляд, важно для клиента в дальнейшей реализации своих возможностей. На этом этапе важно достичь сбалансированности позиций обеих сторон, четкости и реалистичности в понимании ситуации оценки.

Цель оценки компетентности. Оценка проводится с целью самопознания, расширения осознания своего профессионального и личностного потенциала для более эффективного поиска работы, для получения образования, для того, чтобы разработать пути в достижении профессионального роста, занятия определенной должности и т.д.

Образование: перечень учебных заведений, которые окончил претендент, специальность и квалификация, полученные по окончании этих учебных заведений. Как давно претендент закончил учебное заведение, насколько использовано образование в тех видах деятельности, которыми занимался претендент. Насколько указанная специальность важна для клиента в построении профессионального проекта.

Если клиент имеет только общеобразовательную подготовку, можно узнать: какая школа, обучался ли в классе со специализацией, почему выбрал эту специализацию, была ли возможность получать допрофессиональную подготовку, почему дальше не учился, какие предметы нравились в школе, что лучше удавалось и что вызывало затруднения в обучении.

Начальное профессиональное образование: учебное заведение, которое закончил претендент; специальность, разряд. Какие предметы больше нравились, что в большей степени удавалось в практических занятиях, где и как долго проходил производственную практику.

Среднеспециальное образование: специальность, квалификация, присвоенная после окончания учебного заведения; было ли обучение платным; была ли специальность до поступления, почему выбрана данная специальность, особые достижения связанные с образованием; научные направления, успехи, темы курсовых и дипломных работ, где и как долго проходил производственную практику;

Высшее образование: какое учебное заведение закончил, насколько успешно, как выбирал профессию, обучение платное или нет, специальность, квалификация, присвоенная после окончания учебного заведения; особые достижения связанные с образованием; научные направления, успехи, темы курсовых и дипломных работ, где и как долго проходил производственную практику.

Второе высшее образование: почему возникла необходимость получать второе образование, насколько это образование продолжает ли дополняет первое.

Дополнительное образование: какова продолжительность обучения на курсах, почему возникла необходимость их заканчивать, какие знания и навыки они дали; как эти знания используются в профессиональной деятельности; явилось ли обучение на курсах, толчком к смене вида деятельности.

Опыт работы. Перечень видов деятельности, которыми приходилось заниматься, а так же сфера ответственности и общие обязанности, связанные с этими видами деятельности.

Для служащих и руководителей название должности, название фирмы, период пребывания в должности, сфера ответственности, обязанности в должности. На наш взгляд, важно уделить время для обсуждения вместе с клиентом тех достижений, которых добился претендент в своей трудовой деятельности;

При оценке компетентности очень важно понимать, на что опирается клиент в проектировании своей профессиональной жизни. Нередко профессиональные планы клиента строятся не только на знаниях, умениях, навыках, которые претендент получил в профессии. Повседневная жизнь, хобби так же дают опыт и полезные умения. Консультант должен всесторонне проанализировать жизнь претендента, расширить осознание клиентом всех возможностей, реальных умений и навыков клиента.

Уровень развития профессионально-важных качеств. Эти сведения консультант получает по результатам диагностического этапа, применяя различные методы оценки компетентности.

Творческий потенциал (интеллектуальные и познавательные способности), каков в целом интеллектуальный уровень, какова способность мыслить логически, аналитически, абстрактно, конкретно. Есть ли неравномерность в развитии различных сторон интеллектуальной деятельности, какова скорость и другие динамические характеристики умственной деятельности. Отличается ли интеллектуальная деятельность упорядоченностью, склонен ли действовать методом проб и ошибок, как влияют на продуктивность мышления эмоции, может ли принимать решения в ситуациях неопределенности, срочной необходимости принимать решения. Может ли устанавливать связь между событиями, выходящими за рамки его профессиональной деятельности, способен ли прогнозировать развитие событий, наделен ли клиент творческим воображением, насколько критично мышление клиента, реально ли оценивает свои способности, переоценивает или недооценивает он их.

Мета-компетенции (способность к сотрудничеству, гибкость, обучаемость, зрелость).

Ценностно-мотивационная сфера: какие основные потребности «двигают» человека по жизни, как выражает эти потребности в своем поведении, насколько амбивалентны эти потребности, обладает ли претендент честолюбием, жадной власти, есть ли потребность превзойти себя, живет ли человек ради далеких перспектив или его поведение подчинено требованиям текущего момента.

Анализ ситуации, прогноз, оценка перспектив эффективной деятельности. В этой части работы целесообразно сделать выводы о том, какие качества претендента могут рассматриваться как потенциал развития клиента; что из его прошлого и настоящего будет основой для успешной реализации профессионального проекта; что может препятствовать на пути реализации проекта, какие есть возможности преодоления этих препятствий; какие конкретные шаги будет предпринимать человек для осуществления своей цели.

Заключение по результатам оценки компетентности

- Анкетные данные (Ф.И.О., возраст)
- Цель оценки компетентности
- Результаты собеседования, оценка ожиданий клиента (представления о будущем, идеи для профессионального проекта)
- Образование:
- Опыт работы:
- Результаты диагностики уровня развития профессионально-важных качеств:
- Знания, умения, навыки
- Мета-компетенции (способность к сотрудничеству, адаптивность, гибкость, обучаемость и т.д.)
- Творческий потенциал (интеллектуальные и познавательные способности)
- Психофизиологический потенциал (работоспособность, стрессоустойчивость и т.д.)
- Ценностно-мотивационная сфера
- Анализ ситуации, прогноз, оценка перспектив эффективной деятельности
- Содержание профессионального проекта
- Сильные качества претендента
- Потенциал развития
- Слабые стороны претендента
- Препятствия и ограничения в реализации профессионального проекта
- Предполагаемые шаги по реализации проекта.

Использование профессионально-психологического портрета при оценке компетенции

В рамках предложенной технологии оценки компетентности профессионально-психологический портрет может быть использован в соответствии с целями и интересами претендента. Поскольку портрет предполагает расширенное представление индивидуального опыта и личностных особенностей, клиент может его использовать в целях презентации себя, своего опыта и возможностей при поиске работы, при обсуждении проблем трудоустройства со специалистами СЗ, при поступлении на обучение и в целом, для собственного развития и самопознания.

Содержание портрета существенно варьируется в зависимости от целей его составления, теоретико-методической ориентации, контекста, в котором проводится составление портрета, выбираемых методов и т.д.

Одним из наиболее сложных вопросов при составлении портрета является определение параметров оценивания кандидатов. Выбор параметров во многом зависит от избираемого подхода. Наиболее распространенными, как показывает проведенный анализ, являются

клинически-консультативный подход и подход, основанный на использовании моделей компетенции.

Клинически-консультативный подход, основанный на знании закономерностей течения психических процессов, сосредотачивается на глубокой оценке личностных характеристик и прогнозе успешности решения разных рабочих задач и ситуации в зависимости от выявленных особенностей.

Один из распространенных вариантов упорядочивания обширных данных психологического обследования предлагает рассмотреть личностные характеристики клиента следующим образом:

Интеллектуальные характеристики . Уровень и качественные особенности интеллекта, когнитивные стили, степень реализации интеллектуальных возможностей.

Эмоциональные характеристики . Эмоциональная стабильность, способы эмоциональной адаптации, сила «эго», основные ценности, уровень интеграции эмоциональной сферы, волевые качества и т. д.

Мотивационные характеристики. Уровень побуждения, психологические потребности, сравнительная сила их влияния на поведение.

Понимание себя и окружающих. Способность к объективности, восприимчивость, способность к самонаблюдению, открытость новому опыту, «психологичность» мышления, эмпатия, преобладающий тип психологической защиты.

Характеристики общения. Склонность к доминированию/подчинению, доброжелательность, способность к сотрудничеству, такт, гибкость, желательная межличностная дистанция и т. д.

Деловые характеристики. «Технические» навыки, умение руководить, организаторские таланты, умение координировать, управлять, планировать, брать на себя ответственность, стиль управления и т. д.

Многие практики по соображениям четкости делят свои отчеты на шесть соответствующих разделов, другие - избегают такой структуры отчета, поскольку она грозит упрощениями и чрезмерной категоризацией.

Модели компетенции в работе с персоналом, достаточно широко распространенных зарубежных странах, стали использоваться в последнее время в России. Суть подхода основанного на применении модели компетентности, заключается в разработке, в организации многоцелевого инструмента работы с персоналом, сфокусированном в реализации принятой бизнес-стратегии.

По определению основоположника данного подхода Д. Мак-Клеланда, компетенции - это характеристики, необходимые для успешной деятельности. В зависимости от профессиональной сферы компетенции и их комбинации могут приобретать конкретную специфику, однако ряд компетенции имеет универсальный характер. Их наличие позволяет с высокой степенью точности прогнозировать успешную работу в любом типе организаций. К настоящему времени, выделено около двух десятков общих корпоративных компетенции, в том числе предвидение, гибкость, ориентация на достижения, принятие решений, организаторские навыки, влияние, коммуникативные

навыки, делегирование.

К настоящему времени подавляющее большинство крупных западных компаний имеет модели компетенции. Поэтому для них проблема состоит в адаптации или дополнительной «отладке» уже существующей корпоративной модели применительно различным рабочим позициям.

Если же говорить о российских предприятиях и организациях, то для большинства из них модели компетенции только начинают строиться. Эта работа предполагает выделение и описание ключевых для данной организации стандартов рабочего поведения персонала, необходимого для реализации стратегии организации. В одном случае в число выделенных стандартов, помимо прочего, войдут предприимчивость и агрессивность во втором – гибкость и адаптивность, в третьем – инновационность, в четвертом – ориентация на качество и точность следования инструкциям.

Составление профессионально-психологического портрета претендента

1-й шаг. Выяснение требований кандидата к будущей работе

Для осуществления грамотной оценки компетентности необходимо хорошо знать выбираемый претендентом вид деятельности. Общие квалификационные требования удобнее перевести в список характеристик, которые позволяют детально выяснить возможности, качества и опыт, необходимые для эффективного выполнения работы.

Знания, навыки, опыт. Что должен знать и уметь человек для того, чтобы работать по этой профессии? Какой опыт вообще должен иметь человек для этой работы? Нужны ли какие-либо формальные требования к квалификации? Есть ли требования к минимальному уровню образования? Какие необходимы специальные навыки?

Интеллектуальные факторы. Какой тип мышления требует эта работа – аналитический, творческий? Какие интеллектуальные требования предъявляет работа-решение комплекса проблем, ведение переговоров, способность быстро усваивать или думать в экстремальной ситуации? Какие индивидуальные способности нужны? Есть ли какие-либо факторы, которые могут сделать человека не подходящим для работы?

Личность. Какие личные качества необходимы в работе, в отношениях с коллегами? Необходимы ли особые качества - спокойствие, способность работать в экстремальной ситуации, решительность, умение убеждать?

Мотивация. Что должно нравиться делать работнику? Есть ли что-то, что работнику не должно нравиться? Необходим ли определенный уровень доверительности? Нужны ли особые качества, такие, как упорство, разборчивость, внимание к деталям? Нужны ли особые амбиции? Требуется ли работа особого уровня усердия или энергичности?

Физические качества. Нужно ли здоровье определенного уровня? Есть ли требования к внешности?

Характер. Требуется ли работа особого стиля поведения - авторитарный, демократический? Есть ли характеристики, которые делают человека непригодным для работы?

Условия. Каков режим работы? Включает ли она активную подготовку? Нужен ли

работнику собственный автомобиль? Есть ли в работе что-либо необычное, что могло бы не соответствовать общепринятым условиям?

2-й шаг. Работа с претендентами

Если учтены квалификационные требования профессии и есть структура профессионального портрета, следует необходимо подобрать оптимальные методы диагностики профессионально-важных качеств испытуемого.

Первичное собеседование, анализ документов. Для подготовки профессионально-психологического портрета кандидата целесообразно изучить заполняемые клиентом анкеты, документы. Если есть возможность, можно провести первичное собеседование с претендентом. Первая встреча важна для консультанта, т.к. позволяет составить первичное впечатление о профессиональных и индивидуальных психологических особенностях кандидата, проверить точность информации, представленной кандидатом в анкете, автобиографии и других документах. На этой встрече у консультанта есть возможность установить контакт с претендентом, обсудить план совместной дальнейшей работы.

Стандартизированное интервью. Очень информативным для консультанта может стать разработанное заранее интервью с претендентом. Вопросы, которые можно задать в ходе интервью делятся на две категории:

1. Вопросы, ориентированные на работу, т.е. вызванные особыми требованиями по работе.
2. Вопросы, ориентированные на личностные особенности, т.е. вызванные содержанием документов и результатами предварительного изучения.
3. Чтобы получить информация о личностных особенностях клиента целесообразно задать ему следующие вопросы:
4. Как бы Вы описали свой характер?
5. За что Вас наиболее часто критиковали в последние 4-5 лет?
6. Вам больше свойственно соглашаться или спорить?
7. Как бы Вы описали себя с помощью трех прилагаемых?
8. Перечислите те ситуации, в которых Вам удалось достичь успеха, несмотря на возникшие трудности?
9. С чего Вы начнете, вступив в должность?
10. В чем Вы приукрасили себя, отвечая на вопросы?

Наблюдение за эмоциональными реакциями и невербальным поведением. По реакциям на вопросы консультанта можно сделать некоторые выводы об уровне интеллекта претендента (системность в изложении фактов, обоснованность заключений, примитивность выводов, способность понять смысл шуток, абсурдные заявления), об его эмоциональном состоянии и личностных особенностях. Это можно наблюдать по частоте и продолжительности речевых актов, по уровню экспрессии, выразительным движениям лица и тела. Например, признаками повышенной эмоциональной возбудимости при ответах на вопросы могут являться жестикуляция, сильный тремор, неадекватная интонация речи, избыточные эмоции, выраженные позы (скованность). Свои наблюдения консультант должен тщательно зафиксировать в записях.

Хотя наблюдения за собеседником дает много материала для составления психологического портрета, тем не менее, необходимо либо подкрепить, либо опровергнуть свое представление о клиенте с помощью групповой экспертной оценки или индивидуального тестирования.

Психологическое тестирование. Для тестирования подбирают несколько тестов, охватывающих наиболее важные для данной профессии интеллектуальные, личностные, мотивационные и волевые качества.

Тестирование всегда вызывает эмоциональное напряжение у клиента. Поэтому консультанту, прежде всего, необходимо объяснить клиенту, зачем применяется психологическое тестирование при оценке компетенций.

Клиенту беседа должна дать ощущение признания психологом ценности его индивидуальных особенностей. В беседе целесообразно обозначить границы использования результатов тестирования. Чем строже держатся в тайне результаты исследований, чем больше внимания проявляет к собеседнику психолог, тем крепче мостик доверия между ними. Если человек твердо убежден, что сведения, раскрывающие всю его подноготную, не окажется достоянием всех, у него не будет причин быть скрытным.

Заканчивая работу с испытуемым, консультант должен обсудить с ним возможность и желание последнего узнать о результатах обследования. Важная цель обследования - быть полезным претенденту, способствовать развитию и более полному использованию сильных сторон личности клиента.

3-й шаг. Подготовка профессионально-психологического портрета

Один из распространенных вариантов упорядочивания обширных данных психологического обследования предлагает рассмотреть личностные характеристики клиента следующим образом:

- Жизненный контекст (понимание консультантом образа жизни человека, какова его личная модель «реальности», способ структурирования и осмысления действительности).
- Профессиональные планы и намерения (их реалистичность, полнота, понятность самому клиенту, их логичность, степень эмоционального принятия самим клиентом).
- Направленность, мотивация (какие основные потребности «двигают» этого человека по жизни, есть ли мотивация достижения успеха, обладает ли честолюбием, есть ли потребность превзойти себя и т. д.).
- Квалификация. Опыт работы (знания, навыки, умения).
- Интеллектуальный потенциал, обучаемость (сообразительность, восприимчивость к новому, любознательность, уровень и качественные особенности интеллекта, когнитивные стили, степень реализации интеллектуальных возможностей).
- Деловые и личностные качества (каков уровень профессионализма, стратег или тактик, отношение к критике, умение распоряжаться временем).
- Эмоциональный фон (эмоциональная устойчивость, устойчивость к фрустрации, степень зависимости от ситуации, эмоциональная зрелость как способность открыто выражать чувства и управлять ими).
- Коммуникативная сфера (отношение к другим, экстраверт или интроверт, и т.д.).
- Поведение в конфликтах.
- Самооценка.
- Уровень регуляции поведения и деятельности (степень самостоятельности в принятии решений, умение анализировать достижения и неудачи, степень автономии, независимость в поведении, энергетический фон).

Отчет должен быть сбалансированным. Сначала лучше указать достоинства человека, потом оценить его способность работать над тем, что нуждается в изменении, и уж в последнюю очередь обозначить недостатки как таковые. Умение интегрировать позитивную и негативную информацию о человеке встречается довольно редко и, как правило, нуждается в развитии.

Это потребует от психолога способности конструктивно и в безоценочной манере изложить свои данные. Идеальный отчет должен вызывать у клиента ощущение, что все важные идеи только по чистой случайности не пришли в его собственную голову, что выводы логичны и естественны, а желательные изменения возможны. Консультанту порой приходится сталкиваться с психологическим сопротивлением клиента, механизмы которого становятся ему ясны в ходе психологического обследования и должны учитываться при составлении портрета. Очень важно дать понять клиенту, что его опасения уважают, а предполагаемые трудности считают преодолимыми.

В заключительной части портрета излагаются основные выводы, к которым пришел консультант в ходе исследования. Здесь он кратко анализирует «за» и «против», описывает «зону риска» и условия максимального использования потенциала кандидата.

Приложение. Психологический портрет Романовой Г. В.

В результате профдиагностики выявлены следующие особенности интеллектуальной, личностной и мотивационной сферы Романовой Г.В.

Высокий уровень интеллектуального развития. Хорошее чувство слова, высокие способности к абстрагированию, классификации, обобщению. Хорошо развито пространственное воображение. Низкий уровень развития математического мышления. Большой объем внимания при его хорошем распределении, большой объем кратковременной памяти. Беглость и гибкость мышления.

Испытуемая – эмоционально зрелый человек, смело смотрящий в лицо фактам, уверенный в себе, постоянный в своих планах и привязанностях, не поддающийся случайным колебаниям настроения. На вещи смотрит серьезно и реалистично, хорошо осознавая требования действительности и не скрывая от себя собственных недостатков. Для Г.В. характерна властность, стремление к самостоятельности, независимости, игнорирование социальных условностей и авторитетов. Повышенное честолюбие сочетается с некоторыми эгоистическими тенденциями и стремлению к избеганию установленных правил.

Обладает высокой социальной смелостью и предприимчивостью, любит риск и острые ощущения. Прекрасно переносит экстремальные ситуации. Эмоциональная устойчивость помогает преодолевать напряжение и конфликтные ситуации. Может пренебрегать сигналами опасности. Г.В. свойственна доверчивость, добродушие и терпимость. Выражено стремление к поддержке, помощи и заботе об окружающих.

Развитое творческое воображение, богатый внутренний мир. Практические дела и повседневные заботы мало волнуют, поэтому часто упускает из виду детали и мелочи, обращая внимание лишь на «основное». Неопытность в социальных отношениях, бесхитрость и непосредственность затрудняет адекватное прогнозирование социальных событий.

Эмоциональная устойчивость, спокойствие, зрелая уверенность в своих силах. Легко справляется с трудными жизненными ситуациями. Высокая уверенность в себе и чувство безопасности позволяют быть безмятежным и доверчивым.

Ярко выраженный интерес профессиям, связанным с общением (воспитание, обучение,

консультирование) и эстетическим видам деятельности (литература, изобразительное и сценическое искусство, режиссура). Испытуемая ориентирована на социальные нормы, способна к сопереживанию, пониманию эмоционального состояния другого человека. Предпочитает труд, главным содержанием которого является взаимодействие с другими людьми, возможность решать задачи, предполагающие анализ поведения и обучения людей (социальный тип).

В такой же мере проявляется артистический тип личности. Профессионалы данного типа оригинальны, независимы в принятии решений, обладают необычным взглядом на жизнь, гибкостью и скоростью мышления, высокой эмоциональной чувствительностью. Отношения с людьми строят, опираясь на свои ощущения, эмоции, воображение, интуицию. Обладают хорошей реакцией и обостренным восприятием. Любят и умеют общаться.

Таким образом, испытуемая может быть успешна как в профессиях типа «человек-человек», так и в профессиях типа «человек – художественный образ». Задачу выбора оптимального вида деятельности осложняет противоречивость мотивации. Поэтому основная проблема заключается в поиске деятельности, в которой реализуются профессиональные и личностные потребности испытуемого. Возможные сферы деятельности: психология, журналистика, преподавание.

При составлении данного психологического портрета использовался Опросник профессиональных предпочтений Голланда, Матрица выбора профессии, 16-факторный личностный опросник Кеттелла, Тест структуры интеллекта Амтхауэра.

Список литературы

О. Ф.Потемкина. Способ составления психологического портрета. М., ИП РАН, 1993

Н. В.Гришина. Психические состояния, Л., 1981.

М. И.Еникеев. Психологическая диагностика. Стандартизированные тесты, М. 2003

ОЦЕНКИ УСЛОВИЙ ТРУДА И АТТЕСТАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ ПО УСЛОВИЯМ ТРУДА

[Зарегистрирована Министерством юстиции Республики Узбекистан от 28 мая 1996 г.

ПОСТАНОВЛЕНИЕ КАБИНЕТА МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПОЛОЖЕНИЯ О ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРАВОВОЙ ИНСПЕКЦИИ ТРУДА И ПОЛОЖЕНИЯ О ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКСПЕРТИЗЕ УСЛОВИЙ ТРУДА МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

(наименование постановления в редакции [постановления](#) Кабинета Министров Республики Узбекистан от 6 апреля 2001 г. № 162 — СЗ РУ, 2001 г., № 7, ст. 36)

(Собрание постановлений Правительства Республики Узбекистан, 1993 г., № 7, ст. 29; Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2001 г., № 7, ст. 36; 2007 г., № 19-20, ст. 195)

Кабинет Министров постановляет:

Утвердить прилагаемые [Положение](#) о Государственной правовой инспекции и [Положение](#) о государственной экспертизе условий труда Министерства труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан.

(абзац второй постановления в редакции [постановления](#) Кабинета Министров Республики Узбекистан от 6 апреля 2001 г. № 162 — СЗ РУ, 2001 г., № 7, ст. 36)

В соответствии с международным опытом и стандартами оценки с приобретением независимости в Республике Узбекистан интенсивно осуществляется поэтапное реформирование экономики. Перевод ее на рыночные механизмы хозяйствования сопровождается становлением и развитием оценочной деятельности. Появились первичный и вторичный рынки имущества, продолжают совершенствоваться, разрабатываться и внедряться законодательная и нормативная базы, появились лицензированные оценщики. В республике проводится определенная работа по обеспечению цивилизованного развития оценочной деятельности.

Постановлением Президента Республики Узбекистан «О мерах по ускорению развития сферы услуг и сервиса в Республике Узбекистан в 2006-2010 годах» от 17 апреля 2006 года № ПП-325 предусмотрено, что ускоренное развитие оценочных услуг является одним из основных направлений развития сферы услуг и сервиса в нашей стране в 2006-2010 годы. В этой связи создается и расширяется сеть независимых оценочных структур, поскольку совершенствование развития рынка оценочных услуг связано с научно обоснованным и профессиональным определением стоимости любой формы собственности, что приобретает особую значимость, как для государства, так и для физических лиц.

Рост рынка оценочных услуг уже сегодня объективно обуславливает необходимость более фундаментальной разработки и совершенствования научных основ, а также методологии оценки имущества и нематериальных активов в рыночных условиях с учетом региональных, специфических особенностей Узбекистана и в соответствии с международным опытом и стандартами оценки. С целью информирования общественности о насущных проблемах оценки в СМИ был опубликован разработанный Обществом оценщиков Узбекистана проект «Концепции развития системы оценки имущества и нематериальных активов в Республике Узбекистан», в котором были определены основные государственные функции и принципы регулирования оценочной деятельности, научно-практические проблемы оценки, основные задачи институциональной политики в оценочной деятельности и другое.

Проведем анализ некоторых первоочередных задач системы оценки имущества и нематериальных активов, решение которых будет способствовать ускоренному развитию оценочных услуг в республике.

Развитие института оценки в Узбекистане должно осуществляться (с учетом изучения актуальных проблем оценки, рынка имущества, а также зарубежного опыта оценочной деятельности) в следующих направлениях: развитие и совершенствование законодательно-правовой и нормативно-справочной базы рынка оценочных услуг (А); развитие и совершенствование теории, методологии и практики процесса оценки различного рода имущества (Б); комплексная компьютеризация процессов оценочной деятельности на базе совершенствования и разработки экономико-математических моделей и алгоритмов (В); подготовка, переподготовка и повышение квалификации специалистов, разработка и издание научно-методической и учебной литературы по оценочной деятельности (Г); систематизация и создание базы данных оценочной деятельности по родам имущества (Д); организация научно-практических семинаров, конференций, совещаний по актуальным проблемам оценочной деятельности (Ж).

Направление А. Эффективное функционирование оценочных структур во многом предопределяется разработанностью законодательной, правовой, нормативной базы оценочной деятельности, которая регулирует взаимоотношения участников процесса оценки. Так, Закон Республики Узбекистан «Об оценочной деятельности», регулирующий отношения, связанные с осуществлением оценочной деятельности, стал ключевым переломным моментом в практической работе специалистов, занимающихся оценочной деятельностью в стране.

Несомненной заслугой Закона стало определение положения о том, что в тех случаях, когда в законодательстве содержится ссылка на «стоимость» без указания ее вида, должна иметься в виду рыночная стоимость, а также определение условий объективности и независимости оценщика.

Фактически Закон признал необходимость развития оценочной деятельности как института, подлежащего регулированию. Но вместе с тем самого регулирования в необходимой мере он не обеспечивает. Отдельные положения Закона регулируют гражданско-правовые договора между оценщиком и заказчиком, что на самом деле должно быть, видимо, предметом рассмотрения Гражданского Кодекса Республики Узбекистан.

Устанавливая обязательные случаи проведения оценки, Закон не определил процедуры последующего исполнения обязанности в пределах каких-либо параметров. Осталось неясным, вытекает ли из обязательности оценки требование, согласно которому заинтересованные субъекты в своих взаимоотношениях должны следовать этой оценке. В Законе отсутствуют такие статьи, как профессиональное обучение оценщиков, саморегулируемые организации оценщиков, приведение нормативно-правовых актов в соответствие с настоящим законом. Отсутствие этих статей сдерживает развитие правовой базы в целом, так как не обеспечивает достаточно эффективного функционирования столь важной отрасли, как оценочная деятельность.

Очень важным, регулирующим взаимоотношения различных структур в рыночной экономике документом является принятый 25 мая 2000 года Закон Республики Узбекистан «О лицензировании отдельных видов деятельности». Учитывая актуальность оценочной деятельности, приняты Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 8 мая 2003 года № 210 «О лицензировании оценочной деятельности» и «Положение о лицензировании оценочной деятельности», которые регламентируют процесс аттестации и лицензирования этого вида деятельности.

Другим важным документом является «Положение о квалификационных требованиях, предъявляемых к профессиональному оценщику», утвержденное

Постановлением ГКИ Республики Узбекистан №01/19-18/05 от 1 декабря 2006 года, которое определяет квалификационные требования для прохождения аттестации (переаттестации) на получение аттестата профессионального оценщика.

Рассматривая современное состояние обеспеченности оценочной деятельности системой стандартов, следует отметить, что имеется определенный положительный опыт по разработке и практическому применению национальных стандартов оценки имущества, соответствующих международным требованиям. Это Национальные стандарты оценки имущества Республики Узбекистан (НСОИ № 1-5), утвержденные постановлением ГКИ №01/19-23 от 14 июня 2006 года.

Однако введенные национальные стандарты НСОИ № 1-5 (в России их более 40) не охватывают всех спектров оценочной деятельности и не обеспечивают требований Закона Республики Узбекистан «Об оценочной деятельности». Поэтому видится целесообразным расширение перечня стандартов по операциям с имуществом.

Исходя из вышеизложенного, следует констатировать отсутствие необходимой нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность независимых экспертов-оценщиков, эффективной системы ее регулирования и контроля.

Оценка профессиональной компетенции

<u>ВВЕДЕНИЕ</u>	3
<u>СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОТБОРЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ</u>	4
Донаучный этап оценки профессиональной компетенции	Ошибка!
Закладка не определена.	
Западные подходы к вопросам профессионального отбора и профессиональной мотивации	5
Отечественный опыт в области психологии труда	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение. Тест потребностей Маслоу	14
Список литературы	16
<u>ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПО ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА</u>	17
Современные подходы к оценке профессиональной компетентности	17
Понятие компетентности в решении вопросов управления персоналом	26
Принципы методического обеспечения оценки профессиональной компетентности	31
Приложение. Основные понятия технологии оценки компетентности	33
Список литературы	35
<u>ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ ПО ОЦЕНКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ</u>	37
Содержание работы по оценке профессиональной компетенции	37
Критерии оценки профессиональной компетенции	41
Этапы работы по оценке компетентности	43
Приложение. Постановление Минтруда РФ от 27 сентября 1996 года	45
Список литературы	45
<u>ФОРМЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ</u>	46
Биографический метод	47
Интервью	50
Тестирование	55
Групповые методы оценки персонала	61
Приложение 1. Психодиагностические методики	66
Приложение 2. Групповые методы оценки персонала	81
Приложение 3. Описание профессий	82
Список литературы	99
<u>ПОДГОТОВКА ЗАКЛЮЧЕНИЯ ПО ОЦЕНКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ</u>	100

СТРУКТУРА ЗАКЛЮЧЕНИЯ ПО ОЦЕНКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ	100
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ПОРТРЕТА ПРИ ОЦЕНКЕ КОМПЕТЕНЦИИ	103
СОСТАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ПОРТРЕТА ПРЕТЕНДЕНТА	105
ПРИЛОЖЕНИЕ. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ РОМАНОВОЙ Г. В.	108
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	109

КОНТРОЛЬ ПО МОДУЛЮ ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.

**ТЕСТ К РАЗДЕЛУ СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О
ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОТБОРЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ** ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ
ОПРЕДЕЛЕНА.

**ТЕСТ К РАЗДЕЛУ ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПО ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА** ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.

**ТЕСТ К РАЗДЕЛУ ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ ПО ОЦЕНКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
КОМПЕТЕНЦИИ** ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.

ТЕСТ К РАЗДЕЛУ ФОРМЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ
ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.

**ТЕСТ К РАЗДЕЛУ ПОДГОТОВКА ЗАКЛЮЧЕНИЯ ПО ОЦЕНКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
КОМПЕТЕНЦИИ** ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.

ТЕСТ ПО МОДУЛЮ ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.