

*О.В. БОЛОТОВА, Т.Д. ИВАНОВА,
Д.А. КАРПЕНКО, М.Н. МИЛОВЗОРОВА*

ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Балтийский государственный технический университет «Военмех»
Кафедра менеджмента организации

*О.В. БОЛОТОВА, Т.Д. ИВАНОВА,
Д.А. КАРПЕНКО, М.Н. МИЛОВЗОРОВА*

ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Под редакцией А.Д. Шматко

Санкт-Петербург
Издательство БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова
2022

ББК 88.80я73
П86

П86 **Психология** профессиональной деятельности: учебное пособие / О.В. Болотова, Т.Д. Иванова, Д.А. Карпенко, М.Н. Миловзорова; под ред. А.Д. Шматко. – СПб.: Изд-во БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова, 2022. – 86 с.

ISBN 978-5-907324-72-5

Рассмотрены проблемы, связанные с определением человека как субъекта профессиональной деятельности, организацией труда лиц с ограниченными возможностями здоровья. Выявлены закономерности влияния трудового коллектива на поведение личности в организации, на становление этики деловых коммуникаций. Представлены методы оценки трудовой мотивации и самооценки личности, инструменты управления временем и повышения эффективности личности. Даны рекомендации по планированию профессиональной деятельности, самообразованию и повышению квалификации специалиста.

Предназначено для студентов всех направлений подготовки.

ББК 88.80я73

Р е ц е н з е н т ы: канд. психол. наук, доц. кафедры педагогики и психологии Санкт-Петербургского ун-та технологий управления и экономики *Т.Н. Кочеткова*; канд. психол. наук, доц., зам. начальника Военного учебного центра БГТУ *О.В. Смагин*

*Утверждено
редакционно-издательским
советом университета*

ISBN 978-5-907324-72-5

© Изд-во БГТУ «ВОЕНМЕХ»
им. Д.Ф. Устинова, 2022
© Авторы, 2022

1. ЧЕЛОВЕК КАК СУБЪЕКТ ТРУДА. ПСИХОЛОГИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И САМООЦЕНКИ ЛИЧНОСТИ

1.1. Основы психологии профессиональной деятельности

Психология профессиональной деятельности – научная дисциплина, изучающая психологические закономерности взаимодействия субъекта труда, средств (орудий), содержания (процесса), условий и организации деятельности, особенностей формирования личности профессионала и взаимной адаптации человека и орудий труда. Результаты этих исследований используются для обоснования научно-практических рекомендаций по совершенствованию трудовой деятельности (как отдельных компонентов, так и ее системных свойств) и формированию профессиональной пригодности человека к определенным видам и формам трудовой активности в целях обеспечения необходимого уровня его работоспособности, безопасности труда, профессионального здоровья и долголетия.

Психология профессиональной деятельности – раздел психологической науки, который основывается на теоретических положениях, методологических принципах и практических результатах исследований в области психологии труда и управления, инженерной и организационной психологии, эргономики, а также ряда смежных научных дисциплин (дифференциальной, социальной, когнитивной и других разделов психологии, гигиены и физиологии труда и т.д.). Психология профессиональной деятельности также связана с общей психологией, экспериментальной психологией, психофизиологией, социальной психологией, психологией управления, возрастной психологией, юридической психологией, экономической психологией.

Профессиональная деятельность изучается в двух направлениях. Первое направление – описательное – имеет своей целью составление профессиограммы, описывающей основные характеристики профессиональной среды и требования, предъявляемые данной профессией к психике человека. Второе направление предполагает углубленный психологический анализ взаимосвязей внутри компонентов «субъект труда» и «профессиональная среда», оценку структурного взаимного соответствия этих компонентов системы «человек – профессиональная среда».

Основные задачи исследований в области психологии профессиональной деятельности:

- психологический анализ деятельности специалистов различного профиля (разработка методов и программ анализа, изучение конкретных видов деятельности, анализ ошибок, построение профессиограмм и т. д.);

- разработка классификационных схем и построение классификаций профессий (специальностей);

- изучение механизмов психической регуляции трудовой деятельности в нормальных и экстремальных условиях;

- исследование работоспособности человека в различных видах и условиях труда и обоснование психологических рекомендаций по ее повышению или поддержанию на требуемом уровне;

- изучение особенностей функциональных (психических) состояний субъекта деятельности (разработка методов оценки и коррекции, изучение причинно-следственных отношений характера состояний и особенностей субъекта и т.д.);

- рассмотрение закономерностей взаимосвязи особенностей личности и характеристик деятельности;

- обоснование системы профессионального психологического отбора специалистов (методы, показатели, критерии, организация и т.д.);

- изучение инженерно-психологических закономерностей взаимодействия человека с техникой, обоснование психологических требований к конструкции средств деятельности, разработка методов и критериев их оценки (экспертизы);

- разработка эргономических рекомендаций по проектированию, созданию, испытанию и эксплуатации сложных человеко-машинных комплексов;

- изучение процессов формирования и становления личности профессионала (профессионализация личности).

Объект изучения психологии профессиональной деятельности – человек (индивидуальный субъект) как участник процесса создания материальных и духовных ценностей, их развития и обеспечения; группа людей (коллективный субъект): бригада, экипаж, смена и т.п.; система «человек–техника» («человек–человек», «человек–природа» и т.п.).

Предмет изучения в данной отрасли психологии – психологические закономерности трудового процесса, особенности личности субъекта деятельности в их взаимосвязи со средствами (орудиями), процессом (содержанием), условиями и организацией трудовой дея-

тельности, а также система признаков, свойств и взаимоотношений объектов, явлений, которые обуславливают профессиональную деятельность.

Наиболее распространенные методы в современной психологии – метод наблюдения, метод эксперимента, опросные методы. В психологии профессиональной деятельности указанные методы применяются в соответствии с задачами профессиональной диагностики: определение уровня профессионализма; установление соответствия человека требованиям профессии и соответствия профессии запросам человека; выявление профессиональных потенциальных возможностей человека; помощь конкретному работнику в использовании его реальных профессиональных возможностей для эффективной трудовой деятельности.

Исследование проблемы профессионального становления и развития личности отражено в работах зарубежных и отечественных специалистов. К комплексным исследованиям в зарубежной психологии в рамках направления «психология карьеры» относятся концепции Ш. Бюллер, Э. Эриксона, Дж. Холланда, Д. Сьюпера и др. Изучение вопросов мотивации применительно к проблеме профессионального развития личности на западе связано с именами Ф. Херцберга, А. Роу и др. Компетентностный подход, ориентированный на усвоение обобщенных знаний, умений и способов деятельности, в отечественной психологии обозначен в трудах В.В. Давыдова, П.Я. Гальперина, И.А. Зимней, Л.М. Митиной, Н.В. Кузьминой, В.Д. Шадрикова, И.С. Якиманской. Психологическими проблемами профессиональной адаптации занимались Д.А. Андреева, О.И. Золотова, А.А. Прохвятилов. Вопросы профессиональной аттестации и экспертизы разработаны Т.С. Порошиной, Ж.Т. Тощенко. Глубокая проработка проблем психологического анализа деятельности, производственного обучения представлена в работах В.Д. Шадрикова, Г.В. Суходольского, А.В. Карпова, Ю.П. Поваренкова и др.

В рамках Ярославской психологической школы В.Д. Шадриков на основе системного подхода разработал системный анализ профессиональной деятельности в целях производственного обучения. Согласно его концепции, изучение профессиональной деятельности в целях производственного обучения должно проводиться на шести уровнях: личностно-мотивационном, компонентно-целевом, структурно-функциональном, информационном, индивидуально-психологическом и психофизиологическом.

1. *Личностно-мотивационный анализ деятельности.* Один из наиболее важных аспектов анализа деятельности – анализ мотиваци-

онных и мотивирующих составляющих конкретной профессии. Факторы, определяющие мотивационный потенциал профессии:

- достижения (как возможный уровень качества выполнения работы);

- уровень ответственности;
- возможности профессионального и карьерного роста;
- содержание работы;
- уровень материального вознаграждения;
- политика руководства компании;
- отношения с непосредственным руководством;
- психологическая атмосфера в коллективе;
- эргономические условия труда;
- гарантия занятости;
- престижность работы и социальное признание;
- взаимосвязь работы и личной жизни;
- форма и способы обратной связи в организации.

2. *Компонентно-целевой анализ деятельности.* Основная задача анализа на данном уровне – раскрытие специфики основных компонентов системы деятельности и их развития по мере профессионализации в конкретных видах деятельности. При этом основное внимание должно концентрироваться на выделении значимых для выполняемой работы информационных признаков, основных действий и профессионально-важных качеств.

3. *Структурно-функциональный анализ деятельности* призван определить типы и формы связи между компонентами психологической системы деятельности (в первую очередь – между профессионально-важными качествами, действиями и информационными признаками).

4. *Информационный анализ деятельности.* Любое действие строится на основе информации о внешних (предметных и социальных) и внутренних условиях деятельности, определяемых индивидуальными особенностями работника. В совокупности они составляют полную информационную основу деятельности. В процессе информационного анализа деятельности выявляются признаки, ориентируясь на которые работник выполняет трудовые действия; дается характеристика этих признаков со стороны прагматической значимости и динамики проявления; устанавливаются способы получения работником информации, необходимой для деятельности; изучается организация информационного потока во времени; выявляются «функциональные информационные комплексы», которые опосредствуют процессы регулирования действий человека.

5. *Индивидуально-психологический анализ деятельности.* Основная цель психологического анализа деятельности на этом уровне – определение индивидуальных особенностей выполнения деятельности конкретным субъектом труда.

6. *Психофизиологический анализ деятельности.* Психологический анализ деятельности должен учитывать также и психофизиологические особенности, типичные для той или иной профессии. Наиболее типичный пример акцентирования внимания на этом уровне – выяснение темпов формирования навыков и развития операционно-двигательного состава деятельности, когда в качестве единиц анализа выступают движения.

В настоящее время в отечественном психологическом профессиоведении оформились несколько тесно взаимосвязанных научно-прикладных дисциплин, объектом изучения которых является профессиональное становление человека. Общность этих дисциплин обусловлена объектом изучения – взаимодействием человека с профессией. К ним относятся профессиология, психология труда, профориентология, инженерная психология и др. Различия этих дисциплин лежат в плоскости предмета исследования.

Предмет *профессиологии* – психологическая характеристика профессиональной деятельности человека: классификация профессий, профессиография, проектирование стандартов профессий и др. *Психология труда* – область психологии, изучающая закономерности формирования и проявления психической деятельности человека (процессы и состояния, особенности личности) в процессе его труда. Предметом *профориентологии* выступает профессиональное становление человека, периодизация и индивидуальные пути профессионального развития, кризисы, деструктивные изменения, стратегии и тактики профессионального развития. *Инженерная психология* – отрасль психологии, исследующая процессы и средства информационного взаимодействия человека и технических устройств.

Таким образом, основной смысл профессионального становления заключается в обретении профессионального мастерства, в достижении профессиональной зрелости, в самореализации и самоактуализации индивида на различных этапах профессионального пути.

1.2. Человек как субъект труда

Понятие «субъект труда» отражает способность человека действовать осознанно, активно, целенаправленно, т.е. на основе психи-

ческого отражения предметного мира и в интересах познания и преобразования окружающей действительности. Термин «субъект труда» подчеркивает роль человека как инициатора активности, зачинателя, творца в его отношениях к противостоящим ему объектам предметной и социальной среды, внутреннего (душевного) и внешнего мира.

Субъект труда – системная разнородная организация психики, включающая ряд свойств человека как индивида и как личности, соответствующих социальной ситуации развития, предмету, цели, средствам и условиям трудовой деятельности.

Субъектом труда может быть не только конкретный человек, но и социальная группа (рабочий коллектив). Таким образом, *субъект труда* – это активно действующий, познающий и преобразующий, обладающий сознанием и волей индивид или социальная группа.

Отличительные особенности человека-личности как субъекта труда:

1. *Самосознание*. Человек как субъект труда осознает себя прежде всего как живое, наделенное определенной телесной конституцией существо, отождествляет себя со своим физическим, телесным обликом в конкретном понятии «я». Одновременно он противопоставляет свое «я» другим людям, выделяет себя как личность из их среды.

2. *Индивидуальность* – устойчивое своеобразие психических процессов, состояний, образований и свойств личности как в специфике их содержания, так и в способах и формах проявления. Все психические явления личности как субъекта труда индивидуальны.

3. *Саморегулирование* – способность сознательно управлять своим психическим миром в связи с требованиями социальной среды или условиями выполняемой трудовой деятельности.

4. *Активность*. Личность всегда деятельна в окружающей ее социальной и природной среде. Деятельность превращает человека как субъекта труда в личность. В деятельности проявляется личность.

5. *Взаимосвязь с социальной средой*. Человек как субъект труда практически всегда находится в определенных связях и отношениях с окружающими его людьми и обществом в целом. Эти связи и отношения неизбежно отражаются в различиях его поведения и деятельности, определяют истинную сущность человека.

Есть много классификаций человека-личности как субъекта труда. Большинство из них сходятся на том, что для того, чтобы стать субъектом труда, необходимо:

- достижение высокого уровня развития способностей и других профессиональных качеств личности;
- удовлетворенность трудом;
- адекватное отражение объекта труда;
- развитие систем саморегуляции;
- усвоение общественно выработанных способов деятельности;
- развитие навыков самооценки, чувства самоутверждения и самоуважения.

В итоге зрелому субъекту труда должны быть присущи следующие признаки:

1. Способность мысленно предвосхитить социально ценный результат работы, в идеале – придумывать лучший результат, включая и такой, как свое развитие.

2. Сознание обязательности достигать заданный результат деятельности и соответствующая способность волевого самоконтроля (в идеале – самосовершенствования).

3. Владение (оперирование) внешними и внутренними средствами работы (в идеале – способность их создавать, совершенствовать).

4. Осознание связей, зависимостей («живых» и овеществленных) между производителями и потребителями результатов деятельности (в идеале – построение более совершенных связей, зависимостей).

1.3. Психология трудовой мотивации и самооценки личности

Психологическая и этическая мотивация к добросовестному труду в коллективе это источник кадрового потенциала развития организации. Поэтому приоритетной в этом аспекте является задача формирования системы корпоративных ценностей, направленных именно на развитие (а не на деградацию), на создание условий для того, чтобы работник был способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки и образования в течение всей жизни. При этом необходимо учитывать баланс нематериальной и материальной мотивации.

Современное управление социальными группами осуществляется исходя из двух противоположных подходов: управления на основе стимулов – бихевиоризма; управления на основе ценностей.

В первом случае бихевиористский подход к управлению человеком с его классической цепочкой S – R (стимул – реакция) складывался под влиянием экспериментов над животными, которые проводил

академик И.П. Павлов. Символично, что слово «стимул» в переводе с греческого языка означает «палка, которой подгоняют скот». Поведение человека в основном контролируется аверсивными (неприятными или болевыми) стимулами. Два наиболее типичных метода аверсивного контроля – это наказание и негативное подкрепление. Предполагаемая цель наказания – побудить людей не вести себя определенным образом. Но также используются и стимулы позитивного подкрепления. Все это напоминает дрессуру или военную муштру. Такая экстраполяция недвусмысленно показывает место и роль человека в бихевиористской трактовке.

Однако стимулирование, как позитивное, так и негативное, приносит лишь краткосрочный эффект и требует постоянного контроля над членами социальной группы, которые постоянно ищут пути обхода любых систем контроля и слежения. И управленцу снова и снова приходится использовать стимулы для воздействия на персонал, целевую потребительскую аудиторию, электорат.

Второй подход распространен недостаточно широко, поскольку он требует от управленца значительных усилий на первоначальном этапе: его можно сравнить с садовником, возделывающим «ценностную почву», которая будет питать мировоззрение членов социальной группы. Но в результате каждый член социальной группы добровольно выполняет необходимые задачи и способен самостоятельно контролировать качество своего труда.

Эффект синергии в социальных группах возникает только на основе взаимного доверия. К этому групповому эффекту стремятся все управленцы, которым небезразлично стратегическое развитие вверенных им объектов управления. В свою очередь, доверие между людьми становится возможным именно тогда, когда социальная группа скреплена ценностями, понимаемыми, принимаемыми и разделяемыми всеми ее членами.

Мотивация в академической традиции рассматривается как весь набор мотивов, побуждающих человека к деятельности.

Мотив есть предмет потребности: материальный (чувственно воспринимаемый) или идеальный (данный только в представлении).

Потребность в своих первичных биологических формах есть состояние организма, выражающее его объективную нужду в дополнении, которое лежит вне его (исключение составляют функциональные потребности организма).

Мотивирование – это процесс использования мотивов с целью вызвать желаемое поведение со стороны человека, на которого оказывается воздействие.

Первый шаг в процессе мотивирования – осознание мотива: раскрытие того, в чем состоит предмет потребности человека. Это сложнейшая задача осознания личностного смысла (именно личностного смысла, а не объективного значения), который имеют те или иные действия для человека. Ее решение возможно только на определённой ступени развития личности – когда формируется подлинное самосознание.

А. Маслоу выделил пять основных *групп потребностей* в порядке их возрастания от низших к высшим:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребности безопасности;
- 3) потребности принадлежности;
- 4) потребности самоуважения;
- 5) потребности самоактуализации.

Маслоу утверждал, что человек может достичь самоактуализации, если работа удовлетворяет его потребности, если в процессе трудовой деятельности он использует свои способности для достижения позитивных целей, развития таких качеств, как уникальность, целостность, совершенство и независимость и стремится к истине. Теория А. Маслоу предлагает широкий набор средств, мотивирующих труд работников исходя из любой ступени иерархии потребностей.

Широко распространённой содержательной теорией мотивации является *теория приобретённых потребностей* Дэвида МакКлелланда, в которой, в отличие от Маслоу, группы потребностей рассматриваются изолированно. По МакКлелланду, доминирующей для человека является только одна группа потребностей: либо потребность в причастности, либо потребность во власти, либо потребность в успехе.

Потребность в причастности проявляется в стремлении к дружеским отношениям с коллегами и клиентами, к получению их одобрения и поддержки.

Потребность во власти выражается в стремлении контролировать ресурсы и процессы, происходящие в организации, влиять на поведение людей.

Потребность в успехе проявляется в стремлении достигать поставленные перед собой сложные цели, брать персональную ответственность за свои решения и действия в организации.

При всех различиях в подходах есть общее понимание наличия врожденных потребностей, которые называют также физиологическими, биологическими, первичными. Большинство исследователей сходятся в том, что этот тип потребностей определяется физиологией человека и подчиняется более сложным, вторичным, социальным потребностям, которые приобретаются в процессе усвоения социального опыта, существующих социальных норм и ценностей.

Использование мотивов человека для достижения целей организации – неотъемлемая часть *процесса мотивирования*.

Виктор Врум в 1964 г. в работе «Труд и мотивация» представил детальное и системное описание структуры процесса труда и его мотивов. Приступая к работе, человек думает прежде всего о том, что он должен сделать, о *результате первого порядка*. Определив, что нужно сделать, он оценивает свои *усилия*, необходимые для того, чтобы добиться нужного результата в работе. При этом человек размышляет о том, в какой степени он контролирует ситуацию, оценивает вероятность взаимосвязи между своими усилиями и результатом работы. Он стремится представить то, что он может получить вследствие достижения определенного результата, т.е. *результат второго порядка*. Вероятную степень связи между результатами действия и их последствиями Врум обозначил термином *валентность*. Она оценивается в диапазоне от -1 до $+1$ (работник может получить премию, не получить ее или «заслужить» штраф). Врум показал особенность мотивации – оценку вероятности последствий. Для того чтобы выполнить работу, человек должен преодолеть внутренние барьеры:

- сомнения относительно своих способностей, навыков, знаний, необходимых для выполнения данной работы;
- представление о том, что он не может выполнить работу;
- зависимость результатов труда от деятельности других людей;
- неясность критериев, требований к результатам работы;
- неопределённость связи между результатом труда и получаемым вознаграждением.

Первым основополагающим трудом по теории постановки целей считается опубликованная Эдвином Локком в 1968 году работа «О теории мотивирования и стимулирования целями». Значительный вклад в разработку теории внесли Т. Райен и Г. Латэм. Ряд положений об управлении с помощью целей был выдвинут еще в 50-х годах П. Дракером и Д. МакГрегором.

Мотивационный процесс согласно теории постановки целей строится следующим образом: определение цели – исполнение работы – удовлетворённость результатами.

Между характеристиками целей и характеристиками исполнения работы существует тесная взаимозависимость. Однако она не доказывает непосредственного влияния характеристик цели на количество и качество труда. Чаще всего это влияние проявляется в готовности затрачивать определённые усилия для достижения цели. Таких характеристик четыре:

- *сложность цели* отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для её достижения. Чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается. Исключения составляют те случаи, когда цели нереалистично высокие;
- *специфичность цели* отражает количественную ясность цели, её точность и определённость. Обычно более конкретные и определённые цели ведут к лучшему исполнению работы и лучшим результатам;
- *приемлемость цели* отражает степень, в которой человек воспринимает цель организации как свою собственную;
- *приверженность цели* отражает готовность затрачивать усилия одинаково высокой интенсивности во время исполнения работы.

Последний шаг процесса мотивирования – удовлетворённость работника результатом, причем этот шаг не только завершает цепочку процесса, но и является исходным для следующего цикла.

Существует различная целевая ориентация у разных людей. Например, ясность цели и наличие обратной связи важны для людей с низким уровнем образования. В то же время для высококвалифицированных работников важнее наличие вызова, неопределённости, сложности в цели, что мотивирует их к творчеству.

До сих пор открыт вопрос о том, кто именно должен ставить цели в организации. Должны ли они задаваться руководителями либо на основе участия и широкого обсуждения определяться теми, кто будет их достигать? Считается, что участие в постановке целей приводит к удовлетворённости. Однако трудно однозначно ответить на вопрос о том, скажется ли это позитивно на качестве исполнения работы.

С. Адамс предложил теорию трудовой мотивации, которую он назвал *теорией справедливости*. Обычно работник субъективно определяет отношение полученного им вознаграждения к затрачен-

ным усилиям и затем соотносит его с вознаграждением и вкладом других людей, находящихся в схожей рабочей позиции.

Ради восстановления справедливости человек способен:

- изменить свой вклад в общий результат труда;
- затрачивать меньше усилий или ощущать меньшую ответственность за работу;
- требовать изменения заработной платы, продвижения по службе или уменьшения рабочего дня;
- изменить эталон поведения, сравнить себя с другими сотрудниками;
- способствовать изменению интенсивности труда коллег;
- уволиться с занимаемой должности.

Наличие четких и ясных критериев оценки деятельности работника, а также сравнимых нормативов и показателей (в том числе при служебном продвижении) способствует преодолению чувства несправедливости.

Генри Форд строил свою корпорацию исходя из следующего убеждения: «Самая благополучная страна – та, где люди могут работать на совесть, не помышляя о том, чтобы как-нибудь навредить своей работе».

Трудность практического применения разнообразных теорий мотивации заключается в том, что задачу осознания мотива можно сравнить только лишь с задачей осознания личностного смысла человека. Не каждый человек способен объяснить мотивы своего собственного поведения, тем более не каждый может определить мотивы поведения окружающих его людей.

Контрольные вопросы

1. Каковы стадии развития человека как субъекта труда в онтогенезе?
2. Назовите фазы цикла профессионализации. Какие типичные психологические проблемы для них характерны?
3. В чем заключается разница между мотивом и потребностью?
4. В чем состоит разница между мотивированием и стимулированием?
5. Можно ли стимулировать к тому, чтобы человек поступал по совести, решая этические дилеммы в своей жизни, или к этому можно только мотивировать?
6. На какие две группы делятся все теории мотивации и по какому критерию они разделены?

7. В чем состоит суть содержательных теорий мотивации? Достаточно ли применять на практике только их?
8. Может ли цель быть мотиватором деятельности?
9. Что ещё, кроме цели, может быть мотиватором деятельности?
10. Какую роль в мотивировании играют эмоции?
11. Какой вывод можно сделать на основе того, что мотивационная структура личности изменчива?

2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Система целей и её свойства. Методы постановки целей

Целеполагание помогает структурировать, организовать и контролировать профессиональную деятельность и, в целом, учит брать ответственность за свою жизнь. Из любых желаний можно сделать цели, но желания превратятся в цель в тот момент, когда они приобретут четкую форму и человек осознает их.

Цель – идеальный или реальный предмет сознательного или бессознательного стремления субъекта; конечный результат, на который преднамеренно направлен процесс.

При выборе цели используются внутренние механизмы вероятностного прогнозирования. В качестве цели обычно выбирается событие с высоким уровнем субъективной вероятности. Образ цели включает в себя образ процесса ее достижения (характер и последовательность действий) и представление о ресурсах. Цель как внутренний образ и субъективный прогноз *всегда* расходится с реальным результатом.

Целеполагание можно определить следующим образом:

- смыслообразующее содержание практики, состоящее в формировании цели как субъективно-идеального образа желаемого (целеформирование) и воплощении ее в объективно-реальном результате деятельности (целереализации);
- процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в его продукции и услугах и исходя из реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения;
- переосмысление человеком того места, которое он занимает в экономической, социальной, производственной структуре мира.

Обычно цели делятся следующим образом:

- *долгосрочные (стратегические)* – на период 5–10 и больше лет. Подразумевается, что стратегические цели человека составляются на основе его ценностей и системы приоритетов или вообще являются ими, если он не готов формулировать четкие цели на долгий период жизни;

- *тактические* – на период от одного года до пяти лет. Тактические цели, в свою очередь, должны опираться на стратегические и включать в себя большую часть промежуточных целей на пути к главным, так как за пять лет вполне реально выполнить почти все, что обычный человек может придумать;

- *краткосрочные* – на период до года. Краткосрочные цели самые понятные, а потому должны быть сформулированы максимально четко и подробно. Их, в свою очередь, можно разделить на кварталы или по месяцам.

Существует несколько рисков, из-за которых даже правильно поставленная цель может быть неэффективна:

- ставя краткосрочные и тактические цели, игнорируются стратегические. Хотя именно от них следует исходить и постоянно сверяться с ними, так как они являются главными целями жизни;

- цель сформулирована через отрицание – стремление уйти от какой-то проблемы, а не прийти к решению ее причины. Например, вместо «уменьшение количества болезней» лучше написать «улучшение здоровья и самочувствия»;

- цель не имеет отклика – она пришла извне, и человек принял ее за свою.

Планирование – это сознательный анализ (прояснение) и письменная фиксация этапов достижения цели и требуемых ресурсов.

Представление о процессе и ресурсах достижения цели *всегда* расходится с тем, что происходит на самом деле. Любой план подлежит корректировке. Чем ярче и четче осознается цель, тем сильнее мотивация к ее достижению и тем больше активность по достижению результата (целевой магнетизм). Чем сильнее мотивация на начальном этапе, тем больше искажается субъективная вероятность цели.

Закон градиента цели: чем ближе человек приближается к результату, тем больше сила мотивации и активность действий.

Система целей – это совокупность целей всех типов, поставленных для себя субъектом.

Свойства системы целей:

1. Количество. Как правило, количество целей, поставленных перед собой субъектом, составляет 7 ± 2 . Чем меньше целей (от 1 до 3) ставит перед собой субъект, тем больше шансов, что он их действительно достигнет.

2. Степень важности. Важность – это субъективная оценка значимости поставленных целей, позволяющая делить их на главные и второстепенные (побочные).

3. Срок достижения. Цели могут иметь или не иметь жесткую привязку к какой-либо дате или даже часу.

4. Приоритетность. Приоритетность целей определяется сочетанием их важности и срочности.

5. Логическая соподчиненность. Цели более высокого уровня (стратегические) подчиняют себе цели более низкого уровня (тактические).

6. Гармоничность. Между целями не должно быть конфликтов и противоречий.

7. Масштабность затрат («цена» цели). Любая цель имеет свою цену. Цена цели измеряется затраченными на ее достижение усилиями и ресурсами (внешними и внутренними). Цена цели бывает превосхищаемой (до начала выполнения) и реальной (после выполнения).

8. Рациональность. Цели формулируются субъектом не только на основе разумных доводов и предположений, но и при участии эмоций, чувств и т.д.

9. Степень осознанности результата. Поставленная цель может иметь различную степень осознанности, т.е. понимания того момента, когда цель считается действительно достигнутой.

10. Произвольность. Часть целей человек ставит перед собой самостоятельно, произвольно, но некоторые цели он принимает «со стороны».

11. Детализация. Одни цели могут быть более развернутыми, подробными, другие – более краткими, обобщенными, простыми.

12. Конструктивность. Конструктивные цели благотворно влияют на субъекта, позволяя ему развиваться.

13. Индивидуалистичность. Достижение некоторых целей зависит только от самого человека, от его усилий и способностей; достижение других целей во многом может зависеть от других людей (от принимаемых ими решений, характера сотрудничества с ними и др.).

14. Новизна. Цели могут быть уже знакомы субъекту (он уже ставил их перед собой и достигал) или же совершенно новыми.

Рассмотрим основные **методы постановки целей**.

Вычисление цели. Этот метод позволяет определить каким именно путем двигаться к цели, какие цели-средства лучше всего подходят для её скорейшего достижения. Для этого необходимо определить альтернативные цели-средства и оценить их по выбранным параметрам и критериям, чтобы выбрать те, которые наберут наибольшее количество баллов.

SMART-цели. Данный метод был изобретен в США в 1960–80-х гг. Аббревиатура SMART образована из первых букв качеств, которым должна соответствовать цель: specific (конкретность) – цель должна быть конкретной, точной; measurable (измеримость) – у цели должен быть эталон, если она качественная, или цифровой показатель, если она количественная; achievable (достижимость) – цель и механизм ее достижения должны быть осознаны и реальны; relevant (актуальность) – достижение цели должно быть реально желаемым и соответствовать иным планам; time-bound (ограниченность во времени) – нужно установить конкретный срок достижения цели.

Метод Брайана Трейси дополняет метод SMART, позволяя определить наиболее важную цель. Согласно данному методу нужно подробно расписать 10 целей на следующий год так, как будто они уже достигнуты. Затем следует выбрать ту, что кардинально изменит жизнь, и обработать ее с помощью метода SMART.

Проектный метод – воплощение идей главного пропагандиста тайм-менеджмента в России Г. Архангельского. Следуя проектному методу, нужно сначала определить рамки цели: к какой области жизни она относится, что на нее влияет и как она соотносится с ценностями. Затем следует внедрить цель в данные рамки. Все цели при этом обязаны соответствовать друг другу.

Для целей должны определяться временные масштабы (на неделю, через пару лет и др.). Также цели нужно делить на оперативные, тактические и стратегические, на жесткие (привязанные к конкретным срокам) и гибкие (можно сделать в любой момент).

Цели-ценности. Этот метод построен на соотношении конкретных целей с ценностями индивида и определении их приоритетности. Для этого лучше всего применить балльную систему: цель, набравшая больше всего баллов по каждой из ценностей, признается наиболее приоритетной.

2.2. Цели планирования, составляющие плана и причины его провала

План – ряд предварительно обдуманных действий, мероприятий, объединенных последовательно для достижения цели с возможными сроками выполнения.

Планирование – оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем. Это наиболее общее определение понятия планирования.

С точки зрения математики *планирование* – это функция, одним из аргументов которой является время.

Цели планирования:

- достижение максимально благоприятного результата;
- соотнесение желаемого и возможного;
- формирование и поддержание мотивации;
- самосовершенствование, совершенствование компании (отдела).

Составляющие плана:

- конечные и промежуточные цели;
- задачи, решение которых необходимо для достижения целей;
- средства и способы решения возникающих проблем;
- требующиеся ресурсы, источники их нахождения, способы получения и распределения;
- временные рамки выполнения целей.

Причины провала плана:

- бесконечные модификации;
- постоянные задержки и отлагательства;
- нереалистичность;
- потеря актуальности;
- накопление дополнительных задач;
- отдаление от цели, игнорирование поставленных задач;
- безграмотное стратегическое планирование;
- отсутствие достаточной информации для составления и реализации плана;
- навязанность плана извне;
- непонятность плана.

Планирование ничего не стоит, если отсутствует контроль за его выполнением. Оно теряет смысл, если план не выполняется, если ра-

бота по составлению плана продельвается впустую или же ведется очень плохо.

Ценность планирования в большой степени зависит от возможности осуществления плана, но эта возможность определяется целями и действиями человека.

Такая теория планирования активна, а не статична. Планирование является действием в настоящем, чтобы приготовиться для будущего, но не всегда ясно, что настоящее определяет будущее: может быть, наши представления о будущем определяют то, что мы делаем для него. Или, как указали Маджоун и Вилдавский (1978), не всегда ясно, планирование определяет осуществление или осуществление определяет планирование.

Таким образом, осуществление запланированной деятельности так же важно, как и само планирование, и соответственно контроль за ее выполнением – важная часть планирования.

2.3. Принципы и методы планирования профессиональной деятельности

Эффективное планирование – это планирование, которое способствует переменам, ведущим к прогрессу. Многие действия подходят под это определение. Некоторые из них – мелкомасштабные и тривиальные, другие – грандиозные и инноваторские. Когда цели хорошо понятны и определены, когда каждый знает, как достигать их, когда есть консенсус о дальнейших действиях, планирование может привести к важным и значительным переменам.

Любое планирование деятельности является разработкой комплекса действий по достижению определенной цели.

Выбор целей связан с планированием, как связана с ним и их реализация. И в том и в другом случае необходимо планировать свою деятельность так, чтобы это в максимальной степени отвечало поставленной цели, т.е. обеспечить целесообразность планирования.

Принципы планирования:

1. Планирование есть выражение воли. Планы выражают реальную мотивацию и основаны на реальных ценностях.

2. Планирование должно быть системным, учитывать весь комплекс целей и обстоятельств. Благодаря системности достигается высокий синергизм целей, нейтрализуются возможные конфликты между ними.

3. Сущность планирования – наведение порядка в выполняемых делах. Порядок может быть линейным (сроки) и структурным (приоритеты, логическая взаимосвязь и взаимообусловленность целей).

4. Планирование должно быть перспективным, а не ретроспективным. Ретроспективное планирование обращено в прошлое и стремится к копированию уже использованных ранее рецептов достижения успеха, в то время как перспективное заключается в поиске принципиально новых идей.

5. Планирование должно быть проспективным. «Проспективность» – термин в западном менеджменте, фиксирующий тот факт, что индивидуальные (организационные) планы должны быть соотнесены и по возможности согласованы с планами внешнего окружения.

6. Планирование должно быть оптимальным. По возможности, необходимо выявить индивидуальную норму планирования, избегая чрезмерно детального сверхпланирования.

7. Должен существовать баланс между интуитивным творчеством и использованием каких-либо формальных правил и алгоритмов планирования.

8. При планировании должны учитываться все масштабы времени (краткосрочные и долгосрочные, рутинные и ситуативные планы).

Методы планирования:

1. *ABC-анализ* предназначен для сортировки дел по степени их важности. Задачи «А» – это первостепенные и неотложные дела, подлежащие исполнению. Статистика показывает, что для достижения максимальной продуктивности следует выполнять одну-две базовые задачи в день, в противном случае производство начнет терять рабочий темп.

Задачи «В» – важные дела, исполнение которых не зависит исключительно от вас. Задачи из этого списка могут выполнять все подчиненные сотрудники, однако примерно 40% из них остается за вами. Как правило, на эти дела следует выделять две-три задачи в день, общее исполнение которых не займет больше одного часа.

Задачи «С» – наименее нужные, но обязательные дела. Исполнение таких задач может не зависеть лично от вас, а время их выполнения за день не должно превышать 45 минут.

2. *Метод «Альпы»* представляет собой последовательность из пяти стадий, от «подножия к вершине» – от намерения к окончательному результату:

1) составление заданий (задач дня). Необходимо записать под соответствующими рубриками (разделами) плана все то, что надо сделать завтра: задачи из списка дел или из недельного (месячного) плана; невыполненное накануне; новые дела; сроки; периодически возникающие задачи;

2) оценка длительности дел. Следует поставить напротив каждой задачи приблизительное время ее выполнения, суммировать и установить ориентировочно общее время;

3) резервирование времени. План дня рассчитывается на 60% рабочего времени, 40% – это резерв на форс-мажор;

4) принятие решений по приоритетам и перепоручению. Устанавливаются однозначные приоритеты дел и уточняются задачи дня;

5) контроль (учет несделанного). Осуществляется контроль над выполнением плана дня и перенос несделанного на другой день.

3. *Матрица Эйзенхауэра* (матрица приоритетов) – метод определения приоритетности задач по их важности и срочности, созданный 34-м президентом США Дуайтом Эйзенхауэром.

Матрица Эйзенхауэра используется для планирования на небольшой срок (один или несколько дней) и состоит из четырех полей (квадрантов) – по одному на каждую категорию дел. Категории определяются по принципу срочности и важности: важно – не важно, срочно – не срочно.

В каждый квадрант из общего списка дел вносятся лишь те дела, которые удовлетворяют критерию данного квадранта.

Квадрант 1. Срочные и важные дела. Главный секрет матрицы Эйзенхауэра заключается в том, что первый квадрант должен всегда оставаться пустым. Если у вас есть дела для данного квадранта, это означает, что вы не умеете управлять своим временем и находитесь в постоянном режиме аврала.

Квадрант 2. Важные, но не срочные дела. В эту группу задач надо вносить дела, направленные на достижение жизненных целей. Следует сосредоточить максимальное внимание именно на этом квадранте, поскольку целенаправленное и методичное выполнение таких задач гарантирует большую отдачу в будущем.

В список дел второго квадранта обязательно надо включить задачи по личностному росту, саморазвитию, заботе о своем здоровье – все это составляет фундамент успеха. Сюда же должны входить задачи по анализу своих действий, а также разработка новых планов и анализ новых возможностей и перспектив.

Квадрант 3. Срочные, но не важные дела. В этот квадрант помещают дела, которые мешают эффективно работать, так как требуют срочного внимания. Сюда входят задачи, не связанные с основной целью. Именно этот критерий принципиально отличает их от задач первого квадранта.

В третий квадрант попадают многие бытовые дела, например, ремонт обуви в конце сезона, помощь соседу в перевозке мебели, неважные телефонные звонки. Здесь могут появиться и незапланированные дела, например, какая-то срочная встреча.

Квадрант 4. Не важные и не срочные дела. Сюда попадает все то, что мы делаем почти каждый день, но что никак не связано с нашими стратегическими целями: просмотр телевизора, пустые телефонные разговоры, компьютерные игры, посещение форумов, социальных сетей и т.д. Это обычно приятные, но не обязательные дела.

Такие задачи можно не выполнять или же выполнять в свободное время. В общей очереди дел они должны стоять в самом конце. Следует жестко лимитировать время, выделенное на четвертый квадрант. Также многие рутинные дела из данного квадранта можно и нужно делегировать.

4. *Пирамида Франклина* – это система планирования, позволяющая наладить взаимосвязь между стратегическим, тактическим и оперативным уровнями планирования. Создание данной системы приписывается американскому президенту Бенджамину Франклину.

Основание пирамиды – жизненные ценности человека. Второй «этаж» – глобальная цель (цель жизни), которая должна соответствовать определенным ценностям. На третьем «этаже» располагается генеральный план – задачи, которые надо решить для достижения глобальной цели. Четвертая ступень пирамиды – долгосрочный план на несколько лет с указанием задач на данный период и сроков их исполнения. Пятая ступень – краткосрочный план на несколько недель/месяцев, в котором план четвертого «этажа» разбивается на более мелкие пункты – подзадачи. И, наконец, шестая ступень – план на день.

При непосредственной разработке плана не следует его сильно детализировать. Такое часто происходит из-за чрезмерного усердия или по неопытности. Во всех частях детализация должна носить примерно одинаковый характер.

Итак, планирование необходимо, чтобы управление организацией было более эффективно, поэтому является важнейшей функцией

управления. Основой планирования выступает целеполагание – определение точных задач, обеспечивающих движение в заданном векторе.

Контрольные вопросы

1. Что такое цель?
2. Какие бывают типы целей?
3. Назовите основные свойства системы целей.
4. Перечислите основные аспекты целеполагания.
5. Какой способ целеполагания вы считаете наиболее эффективным? Почему?
6. Охарактеризуйте методы постановки целей.
7. Что такое планирование?
8. Каковы цели планирования?
9. Перечислите основные виды планирования.
10. Какие принципы планирования вы знаете?
11. Перечислите причины провала плана.

3. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛИЧНОСТИ

3.1. Основные понятия и история становления тайм-менеджмента

Тайм-менеджмент рассматривается как наука управления временем, которая предлагает всевозможные техники и приемы, позволяющие распределить его более рационально и благодаря этому быстрее достигать поставленных целей.

Тайм-менеджмент изначально складывался как практическая дисциплина, разработкой и развитием которой занимались менеджеры и консультанты крупных фирм, а не ученые. Поэтому на данный момент тайм-менеджмент является не отдельной наукой, а междисциплинарным разделом науки и практики, посвященным изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах профессиональной деятельности.

Тайм-менеджмент как учебная дисциплина относится к управленческим дисциплинам.

Кроме того, в различных научных статьях и монографиях *тайм-менеджмент* также определяют следующим образом:

- совокупность технологий планирования работы сотрудника организации, которые применяются сотрудником самостоятельно для

роста эффективности использования рабочего времени и повышения подконтрольности возрастающего объема задач (Г.А. Архангельский);

- процесс, направленный на осознанное и ответственное использование своего времени (делового, личного и др.), позволяющий ставить осмысленные цели и достигать их за минимальные промежутки времени (Б. Новак);

- философия эффективной жизни (С. Гайдичук).

Элементы теории тайм-менеджмента:

1. Эффективность (как делать) – как осуществлять свою деятельность максимально эффективно, затрачивая минимум времени для достижения максимального результата.

2. Технология (с помощью чего делать) – какие конкретные методики, принципы и технологии нужно применять, чтобы осуществлять эффективную деятельность.

3. Стратегия (направление деятельности, цели деятельности) – формулировка конкретных целей, мотивов и задач эффективной деятельности.

4. Философия (зачем делать) – осознание ценностей, мотивов, поиск смысла жизни и т.д.

Принципы эффективного использования времени:

1. *Принцип планирования рабочего времени «60 к 40»* предполагает 60% рабочего времени охватывать пункты предполагаемого плана и 40% рабочего времени оставлять в резерве на непредвиденные ситуации (незапланированные звонки, встречи, выполнение срочных заданий вышестоящего начальства, анализ информационных данных и пр.). Важность этого принципа обусловлена стремлением оптимизировать все процессы дневного распорядка.

2. *Принцип отслеживания «дневных помех»* предполагает применение необходимых своевременных коррекционных мер – соответственно принятой технологии и регламенту осуществляемой программы действий. Назначение принципа хронометража – отслеживание продолжительности отдельных видов деятельности по стадиям, процессам, операциям, процедурам.

3. *Принцип структуризации целей, задач, проблем* призван обеспечить целостную картину взаимосвязи основных аспектов ситуации как в индивидуальной деятельности руководителя, так и в деятельности коллектива.

4. *Принцип «регулярность – системность – последовательность»* обеспечивает соблюдение основных условий конкурентоспособности действий в соответствии с принятыми стратегией и тактикой деятельности.

5. *Принцип исключения чрезмерного планирования* (затраты на планирование превышают полезность от него) необходим для оптимизации затрат на осуществление всех функций управления, начиная с планирования.

6. Важность *принципа гибкости* организационных процессов обусловлена необходимостью выстраивания деятельности в соответствии с изменениями внешней среды и внутренних потребностей объекта управления.

7. *Принцип баланса времени* предполагает рациональную смену двух составляющих процесса деятельности: рабочего времени и времени отдыха.

8. *Принцип поиска резервов времени*, восполнения времени основывается на формировании системы методов посредством трансформации особенностей деятельности в ноу-хау.

9. *Принцип использования формуляров*, соответствующих специфике работ (письменная форма ведения учета и контроля) призван обеспечить максимальный сбор информации для оптимизации решений.

10. *Принцип пересмотра списка дел и переноса «важных и незавершенных»* в разряд перспективных дел.

11. *Принцип регулярности* сбора, группировки, структуризации, анализа, оценки результатов обеспечивает фундамент своевременных стратегических и тактических улучшений через «картину фактических достижений» и построение «картины будущих достижений».

Выделяют также *принцип регламентации разделов плана, принцип установления приоритетов, принцип устранения «тирании» спешки в делах, принцип «включения» творчества.*

3.2. Техники управления временем.

Цифровые инструменты управления временем

«Метод помидора», или «Система 25 минут»

Кто придумал: Франческо Чирилло. Он использовал этот метод для подготовки к экзаменам. Время он засекал по кухонному таймеру, сделанному в виде помидора (отсюда название метода).

В чём заключается: поставьте таймер на 25 минут и в течение этого времени выполняйте работу, ни на что не отвлекаясь. После сделайте перерыв пять минут и повторите цикл заново – продолжайте работу. Через каждые четыре цикла делайте большой перерыв – 30 минут. Смысл метода заключается в том, что монотонная работа

разбивается на небольшие части, и после каждой вы получаете заслуженный отдых.

Кому подходит: метод универсален. Может пригодиться кому угодно, когда предстоит долгая монотонная работа, например, необходимо убратся дома, написать статью или отчёт, подготовиться к экзамену.

Особенности: система настолько популярна, что для неё создано несколько приложений: под Windows, iOS и Android.

Метод «90 на 30»

Кто придумал: Тони Шварц, писатель, блогер и основатель компании The Energy Project.

В чём заключается: по этому методу на работу отводится полтора часа (90 минут), затем – полчаса на отдых. После этого цикл повторяется. Каждый полный цикл занимает два часа.

Важно: первые циклы отводите на самые важные и сложные дела, следующие – на менее важные.

Вариант метода: частный случай метода «90 на 30» – метод «52 на 17». Отличие в цифрах: здесь рабочий цикл занимает 52 минуты, а отдых – 17 минут. Используйте этот вариант, если нет сил работать полтора часа без перерыва.

Кому подходит: метод универсальный. Лучше подойдёт тем, кто привык мыслить временными интервалами и отводить на работу определённое время. Чтобы понять, какой временной интервал лучше подойдет вам, можно попробовать оба варианта метода.

Принцип «деяти дел», или принцип «1–3–5»

В чём заключается: за день нужно завершить одно большое дело, три средних и пять небольших. К небольшим можно отнести, например, несложные бытовые дела. Их тоже лучше планировать, чтобы они не накапливались. Идея заключается в том, что такое количество и соотношение дел помогут потратить день продуктивно и при этом не выбиться из сил.

Кому подходит: метод универсальный. Удобен для тех, кто мыслит не столько временными интервалами (как в предыдущей методике), сколько в категориях дел и задач.

Особенности: во-первых, метод помогает выстроить чёткую иерархию задач; во-вторых, в конце дня легко подвести итог. Кроме того, вы всегда помните о первоочередном деле.

«Принцип трёх дел»

Кто придумал: Крис Бейли, канадский писатель и консультант.

В чём заключается: это альтернатива методу «девяти дел». Тут тоже предусматривается выбор и иерархия дел, но акцент делается на самые важные дела. Нужно каждый день выполнять *три самые важные задачи*. Сосредоточьтесь на них и не распыляйте внимание на другие, менее важные дела.

Кому подходит: метод полезен, когда вы чувствуете, что за рутиной не успеваете сделать что-то *важное* и главные цели ускользают. «Принцип трёх дел» поможет расставить приоритеты, правда, за счёт второстепенных задач. Но иногда это вполне оправданно. Кроме того, этот метод, как и метод «девяти дел», подходит людям, которым проще планировать день через дела и задачи, а не разбивая его на временные интервалы.

Метод GTD

GTD – английская аббревиатура от Getting Things Done. Задача этой системы – помочь доводить дела до конца, до завершения. Система не сводится только к тайм-менеджменту, много внимания в ней уделяется работе с информацией.

Кто придумал: бизнес-тренер Дэвид Аллен.

В чём заключается:

1. Вся информация о ваших делах, планах, идеях собирается и записывается *в каком-то одном месте* (это может быть файл на компьютере или бумажный блокнот). Это папка *Inbox*, т.е. входящая информация.

2. Информация в *Inbox* периодически сортируется и распределяется по различным категориям в зависимости от содержания, например: «Работа», «Учёба», «Дом», «Закупки», «Творчество» и т.д.

3. Каждому пункту (заметке, идее, делу и т.д.) из *Inbox* присваивается статус:

- если с этой информацией нельзя ничего сделать, то она либо удаляется (так как бесполезна), либо переносится в *базу знаний* (там у вас хранятся потенциально полезные знания), либо отправляется в раздел «когда-нибудь» (например, если это какая-то идея, неосуществимая сейчас);

- вторая часть *Inbox* – это информация и дела, требующие ваших действий. Если дело занимает менее двух минут, то его надо выполнить сразу;

- остальные дела либо планируются на определённое время, либо откладываются (но тоже на строго определённый срок, в идеале – с пометкой в календаре) или же передаются кому-нибудь, кто сделает это лучше вас.

4. Когда вы закончили распределять дела, начинайте их выполнять по намеченному плану.

Система строится на следующих правилах:

1. Никакой мультизадачности. В один отрезок времени – только одна задача.

2. Всю информацию нужно записывать, не надо держать её постоянно в голове.

3. Вместо *абстрактного списка дел* – *конкретный план действий*.

4. Хранить информацию так, как это проще и удобнее именно вам.

5. Воспринимать любое дело или событие не как проблему, а как задачу, требующую решения, и стараться это решение найти.

Кому подходит: автор GTD утверждает, что его метод универсален и работает «даже в космосе». Однако GTD требует дисциплины, что не всем подходит. Кроме того, систематизация входящей информации и записывание всего того, что предписывает GTD, само по себе требует времени. Несмотря на сложность, GTD довольно популярен.

Канбан

Это японская схема, визуализирующая рабочий процесс. Использовалась в компании Toyota. Слово «канбан» по-японски означает «рекламный щит, вывеска».

В чём заключается: чертится таблица из трёх столбцов: «Надо сделать», «Делается» и «Сделано». Каждое запланированное дело записывается в один из столбцов. В течение дня дела вычёркиваются из одного столбца и перемещаются в следующий, исходя из их состояния.

Сколько столбцов будет в канбане – зависит от ваших задач. Например, столбцом может быть отдельный этап проекта или производственного цикла. Так метод позволяет отслеживать выполнение задач.

Большой плюс канбана – наглядность. Его можно сделать ещё удобнее и нагляднее с помощью маркерной доски и стикеров. На доске чертится таблица, а на стикерах пишутся дела, которые надо сделать. В течение дня стикеры переклеиваются из одного столбца таблицы в другие.

Кому подходит: канбан изначально придумали, чтобы использовать на предприятиях. Там с его помощью контролировалась работа команды и прогресс проектов. Однако канбан годится и для личного планирования. Его можно комбинировать с другими системами тайм-менеджмента.

Особенности: сейчас канбан популярен, его часто внедряют в компаниях. Однако, чтобы это принесло пользу, нужно глубже вникнуть в эту систему, узнать о её нюансах и постараться избежать ошибок.

Матрица Эйзенхауэра

Кто придумал: Дуайт Эйзенхауэр, 34-й президент США.

В чём заключается: нужно записать все дела, распределив их на четыре группы по важности и срочности:

- срочные и важные;
- срочные, но не важные;
- не срочные, но важные;
- не срочные и не важные.

Кому подходит: тем, кто не понимает, чем заняться в первую очередь, а что можно отложить.

Особенности: помогает распределить дела по степени важности, но не организует сам рабочий процесс. Для этого можно использовать другие методы.

Система 4D

Кто придумал: Эдвард Рэй, консультант и мотивационный писатель.

В чём заключается: 4D – метод для тех, кто не знает, как взяться за свои задачи. К каждому делу можно применить одно из четырёх действий:

- Do (сделать). Важные задачи, которые нужно сделать лично, их нельзя выбросить или передать;
- Delegate (делегировать). Поручить задачу кому-то (коллеге, помощнику, секретарю), если нет времени выполнить задачу самому;
- Delete (удалить). Некоторые задачи не важны по сравнению с другими или неактуальны – от них стоит отказаться;
- Delay (отложить). Сложные задачи, не требующие немедленного решения, стоит отложить, чтобы разобраться с насущными проблемами. Однако, откладывая дело, чётко задайте срок, когда вы к нему приступите.

Выбирайте любую задачу из своего списка – и сделайте с ней одно из этих действий. Потом переходите к следующей.

Кому подходит: универсальный способ разобраться с огромным списком дел, если вы уже не понимаете, что с ним делать. Но метод не годится для долгосрочного планирования и не помогает понять, когда заниматься тем или иным делом.

Хронометраж

Кто придумал: Глеб Архангельский, автор книг по тайм-менеджменту, основатель компании «Организация времени».

В чём заключается: на первом этапе хронометража ваша задача – узнать, на что тратится ваше время. Для этого раз в 1–2 часа записывайте всё, что делаете и сколько времени на это тратите. Автор рекомендует делать записи в тетрадке или блокноте, чтобы не быть привязанным к компьютеру. Дела, которые занимают меньше 2–3-х минут, можно не записывать.

Первый этап длится несколько недель, возможно, пару месяцев. Важно, чтобы за это время у вас сложилась полная картина, на что тратится ваше время. В этот период вы не предпринимаете никаких активных действий. Сейчас что-то кардинально поменять не получится, так что постарайтесь абстрагироваться и посмотреть на картину со стороны.

Второй этап – теперь в дневнике нужно также отмечать, насколько эффективно вы потратили какой-либо отрезок времени. Например:

- время потрачено эффективно;
- время потрачено с пользой, но не оптимально;
- бесполезная трата времени и т.д.

Теперь, ориентируясь на эти оценки, действуйте: постарайтесь увеличить промежутки, когда время тратится эффективно, и сократить пустые временные траты.

Теперь вы научитесь *автоматически, без записи и анализа* оценивать как тратится ваше время – с пользой или впустую и корректировать своё поведение.

Кому подходит: тем, кто под вечер осознаёт, что ничего не успел, и не понимает, на что ушло время.

Система Тима Ферриса

Кто придумал: Тимоти Феррис, эксперт по продуктивности.

В чём заключается: в основе системы лежат два правила. Первое – это принцип Парето, согласно которому 80% дел можно сделать за 20% времени. Второе правило – работа заполняет всё отведённое на неё время. Также это правило известно как закон Паркинсона.

Исходя из этих правил Тим Феррис делает вывод, что нужно не уделять работе *большие* времени, а *максимально на ней концентрироваться*. Рабочий период должен составлять около 20% времени, но при этом отдача и концентрация должны быть максимальны, причем на важных задачах. Оставшееся время можно потратить на рутинные дела и отдых.

Кому подходит: людям с гибким рабочим графиком, которые могут сами планировать своё время; людям творческих профессий и фрилансерам. Автор считает свою систему универсальной, но наёмному работнику сложно её применить, если его рабочий день строго регламентирован. Однако можно попробовать провести так выходные, например, чтобы наконец сдвинулись с мёртвой точки личные проекты.

На современном этапе развития техник управления временем необходимо отметить и их *цифровые аналоги*. Они представлены как отдельные сервисы, планировщики и менеджеры задач.

1. Сервис HabitRPG – бесплатное приложение для выработки привычек и повышения личной эффективности, которое превратит жизнь в игру. Игровые награды за выполнение целей и наказания при невыполнении мотивируют, а сильная социальная составляющая вдохновляет.

2. Планировщики (Todoist, TickTick и др.). TickTick, например, идеальное приложение для планирования дел на каждый день по системе GTD (Getting Things Done). Его можно полностью адаптировать под себя с помощью разнообразных настроек и опций.

Google Календарь – один из самых простых и надежных планировщиков, синхронизирующий практически со всеми приложениями. Все мероприятия из Gmail автоматически импортируются. Единственное заметное неудобство календаря – нельзя создавать списки дел без привязки к конкретной дате. При оформлении календаря можно добавлять карты и картинки.

3. Менеджеры задач (Wunderlist, Strike, Coolendar, Trello и др.). Например, функционал Trello основан на принципах методологии канбан-досок. Для управления проектами применяют доску с карточками задач. Карточки распределяют по колонкам в зависимости от статуса задачи. Сервис удобен для личного использования при работе над многоэтапными задачами. Также подойдёт Trello и для командной работы, если над задачей работают сразу несколько человек.

3.3. Повышение эффективности личности. Самоменеджмент

Управление собственными личностными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать и быть успешным и самодостаточным человеком – это ***самоменеджмент личности***. Он направлен на четыре важнейших объекта управления (время, активность, платежеспособность и интеллектуаль-

ные способности личности). Управление собой – это умение управлять каждой из перечисленных подсистем и их интегралом – личностью.

Основные *функции персонального менеджмента*:

- самомотивация, включая постановку цели (анализ и формирование личных целей);
- планирование своей деятельности (разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности);
- принятие решений (принятие решений по предстоящим делам);
- реализация и организация (составление распорядка дня и организация личного трудового процесса);
- контроль (самоконтроль и контроль итогов, в случае необходимости – корректировка целей);
- информация и коммуникация (это важнейшая функция, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах персонального менеджмента).

Элементы самоменеджмента:

- постановка цели;
- планирование;
- принятие решений по конкретным делам;
- организация и реализация;
- контроль и работа над ошибками.

Саморазвитие – это осознанный процесс, который человек осуществляет без какой-либо внешней поддержки, используя при этом исключительно свои моральные и физические ресурсы для того, чтобы совершенствовать свой потенциал и реализовать себя как личность. Саморазвитие невозможно без постановки конкретных целей, наличия убеждений, создания установок на действие.

Тождественным и неразрывно связанным с саморазвитием является **личностный рост**. Это самовоспитание человека, во время которого он совершенствует положительные качества, его действия становятся более эффективными и, как результат, значительно возрастает личностный потенциал, который помогает добиться успеха во всех сферах жизни. Сами понятия «самовоспитание», «личностный потенциал», «успех» абстрактны – добиться этого можно только путем конкретных действий. А **личностный рост и саморазвитие** – процессы, которые дают положительные результаты как морального, так и материального характера только при условии постоянной кро-

потливой работы над собой. Рассмотрим, какие действия требуются для того, чтобы измениться в лучшую сторону.

Саморазвитие личности можно разбить на пять стадий, которые неразрывно связаны между собой:

- осознание его необходимости;
- изучение потребностей;
- познание себя;
- составление стратегии;
- действия.

Программа саморазвития требует тщательного подхода к каждому из ее пунктов.

Самототивация – это желание или стремление человека к чему-либо, основанное на его внутренних убеждениях, стимул для действия, которое он хочет совершить; воздействие человека на свое состояние, когда мотивация извне перестает воздействовать на него должным образом.

Методы самототивации:

1. *Аффирмация* – краткая фраза, содержащая вербальную формулу, которая при многократном повторении закрепляет требуемый образ или установку в подсознании человека, способствуя улучшению его психоэмоционального фона и стимулируя положительные перемены в жизни.

2. *Визуализация* – создание зрительных образов и управление ими – «карта желаний».

3. *Отождествление* – идентификация с любимым персонажем книги (фильма) или с любимым животным; развитие в себе качеств, присущих образу.

4. *Эмоциональное погружение* – фиксация и мысленное воспроизведение положительных эмоциональных состояний.

5. *Анализ оправданий* – фиксация, анализ оправданий неудач и поиск способов их устранения.

6. *Карточки успеха* – запись целей, процесса их достижения и результатов, премирование себя за успех.

7. *Метод «якорей»*. «Якорь» – это любая материальная привязка (музыка, цвет, слово, движение, ритуал), связанная с определенным (чаще позитивным) эмоциональным состоянием человека. «Якорь» призван настраивать человека на нужную эмоцию для выполнения той или иной задачи.

8. *Метод «100 дней»*. Один день – одна страница, на которой нужно написать, что вы сделали сегодня, чтобы достичь цели.

9. *Метод промежуточной радости*. Для того чтобы было проще и приятнее работать над сложной задачей, следует разбить ее на несколько этапов и за прохождение каждого назначить себе небольшую награду.

Для успешного достижения результатов-целей Питер Друкер предложил **пять методик выработки эффективного поведения**:

1. *Управление временем*:

- регистрируйте время (определяйте на что и в каких количествах уходит время);
- распределяйте время (расставляйте приоритеты, выделяйте нужное количество времени на каждую задачу);
- консолидируйте время (объединяйте мелкие задачи в тематические блоки).

2. *Установка на конечный результат*. Концентрируйтесь на глобальных достижениях, выходящих за рамки текущих задач; обращайтесь внимание не на процесс выполнения работы, а на конечный результат. «Что лично я еще могу сделать для улучшения результатов?».

3. *Развитие сильных сторон в себе*:

- не заикливайтесь на недостатках и слабых местах;
- оценивайте профессионализм других без учета симпатий и антипатий, учитесь у них;
- подавайте другим личный позитивный пример.

4. *Расстановка приоритетов*:

- выбирайте будущее, а не прошлое (не анализируйте уже достигнутые результаты, а стремитесь сделать нечто новое);
- концентрируйтесь на благоприятных возможностях, а не на проблеме (не думайте, почему вы не можете сделать что-то, ищите выход из ситуации);
- выбирайте собственное направление в учебе и работе (не следуйте признанным схемам работы – создавайте свои);
- ставьте масштабные цели, не прячьтесь за безопасными и простыми решениями.

5. *Умение принимать правильные решения*. Правильные решения – это система: ряд необходимых шагов в заданной последовательности к определенному результату:

- всегда имейте собственную точку зрения, но не отбрасывайте несовпадающие мнения;

- никогда не принимайте спонтанных решений;
- повышайте качество решений, а не их количество.

Правила личной организованности и самодисциплины:

• концентрируйтесь на главном (обычно менеджеры 8% времени тратят на маловажные дела);

- периодически придумывайте себе стимулы;
- устанавливайте сроки выполнения дел;
- научитесь решительно планировать и действовать по плану;
- научитесь говорить «нет», соизмерять свои дела и цели;
- следите за регламентом телефонных разговоров;
- приобретите привычку пользоваться записной книжкой;
- избавьтесь от помех;
- учитесь слушать;
- откажитесь от шаблона (всегда есть возможность что-то улучшить);

• уделяйте время мелочам;

• приступайте к делу сразу;

• используйте время полностью;

• анализируйте, как и на что потратили свободное время;

• смена занятий – одна из возможностей отдыха;

• начинайте раньше – это лучший тон нового дня;

• ежедневно контролируйте выполненное – это реальный путь к успеху;

• обязательно перенесите на следующий день то, что не успели вчера;

- относитесь с уважением к своему и чужому времени.

Саморазвитие – это большой и важный шаг, но вы также должны составить план действий для достижения поставленных целей. Изменить жизнь за одну секунду или за день невозможно – это требует времени.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение тайм-менеджмента.
2. Перечислите элементы теории и практики тайм-менеджмента.
3. Какие задачи преследует тайм-менеджмент?
4. Каковы функции тайм-менеджмента?
5. В чем заключаются принципы тайм-менеджмента?
6. Охарактеризуйте типы тайм-менеджмента.
7. Сформулируйте семь навыков эффективных людей, разработанных С. Кови.

8. Каковы составные части персонального развития?
9. Каковы основные функции персонального менеджмента?
10. Как можно представить связь между отдельными общими функциями персонального менеджмента?
11. Последовательное выполнение каких функций предполагает персональный менеджмент?

4. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ И РАБОТА В КОМАНДЕ

4.1. Элементы и этапы деловой коммуникации

Деловая коммуникация – это сознательное, адресное и целесобразное информационное воздействие на партнеров по коммуникации, построенное на рациональной основе. Участниками, или субъектами деловых коммуникаций могут выступать как отдельные люди, так и группы людей, которые участвуют или собираются участвовать в совместной деятельности. Будут ли они участвовать в совместных проектах, а если будут, то с каким взаимопониманием и с какой согласованностью действий, зависит от качества деловых коммуникаций, уровня их эффективности. Любая деловая коммуникация характеризуется предметом, содержанием и целью.

Предмет деловой коммуникации определяет и ее содержание, т.е. взаимодействие и обмен той информацией, знаниями, опытом, которые необходимы для решения конкретной проблемы.

Деловая коммуникация направлена на достижение определенных *целей*, которые поставлены ее участниками и носят разнообразный характер: эффективный обмен информацией, установление сотрудничества, налаживание деловых отношений, заключение контракта, совместная деятельность в той или иной области и т.д. Причем цели участников коммуникации могут не совпадать.

В отличие от коммуникаций в других сферах жизни, деловым коммуникациям присущ ряд особенностей, главная из которых – их деловой характер. Хотя это и звучит как тавтология, но точно отражает суть дела. Общение может быть беспредметным (поговорили ни о чем), деловая коммуникация – нет. Деловая коммуникация значима для партнеров по общению не сама по себе, а как способ организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т.д. В деловой коммуникации предметом общения являются не личностные проблемы, не политиче-

ская ситуация, не семейные неурядицы, не последние театральные новости и пр., а совместная деятельность (дело).

Особенности деловых коммуникаций:

- рациональны;
- иерархичны;
- регламентированы;
- определены деловым этикетом;
- носят функционально-ролевой характер.

Формы деловых коммуникаций:

- деловые беседы, совещания, переговоры;
- публичные выступления (доклады, сообщения, приветствия);
- пресс-конференции;
- дискуссии, дебаты, прения;
- презентации;
- деловые завтраки, обеды, ужины, фуршеты.

Процесс и результаты деловых коммуникаций оформляются документально в виде деловых писем, протоколов, приказов, договоров, постановлений и т.д.

В 1948 году Г. Лассуэл ввел **модель коммуникации**, исходя из решения пяти взаимосвязанных вопросов:

- 1) кто сообщает? – создатель контента;
- 2) что сообщает? – содержание информационных потоков;
- 3) кому сообщает? – аудитория, потребитель контента;
- 4) по каким каналам? – технологии передачи информационных потоков;
- 5) с каким эффектом? – результат передачи контента аудитории.

В этом аспекте коммуникации, которые своим результатом имеют полное совпадение с заданными векторами целей, называют **эффективными**.

Рассмотрим основные **элементы и этапы делового коммуникативного процесса**. Любой деловой коммуникации предшествует **фаза предварительной подготовки**. Она включает определение целей, вида и формы коммуникации, отбор и подготовку фактических данных, планирование примерного содержания этапов общения. Реальная коммуникация включает следующие этапы.

1. **Установление контакта**. На данном этапе начинается изучение и оценивание партнера. Основная задача – побудить собеседника к общению и создать как можно больше возможностей для эффективной коммуникации. Контактный этап нацелен на снятие коммуникативных барьеров. В качестве средства для снятия возможного напря-

жения можно использовать комплимент, шутку. Особую роль играет улыбка, но она должна быть искренней. В начале беседы следует избегать извинений, проявлений признаков неуверенности. Недопустимы любые проявления неуважения, высокомерия, пренебрежения к собеседнику. В начале общения важно правильно назвать полное имя партнера и таким образом обращаться к нему в ходе беседы. Не следует обращаться к собеседнику со слов: «Я», «Мне», лучше начать разговор словами: «Вы», «Вам» и т.д. Контакт можно считать установленным, когда оба партнера уверены в обоюдном участии в коммуникации.

2. *Ориентация в ситуации.* Этап связан с определением стратегических и тактических задач коммуникативного процесса. Здесь важно заинтересовать партнера в решении общих проблем. Основные задачи этапа состоят в том, чтобы определиться в целях и интересах партнеров, в распределении ролей, а также обсудить регламент и длительность разговора. Благодаря установленным ролям последующее общение приобретает четкие рамки, каждый знает, чего ожидать от партнера, что следует делать самому. В этой связи выделяют три вида распределения ролей: «пристройка сверху» (доминируете вы), «пристройка снизу» (доминирует партнер) и «пристройка на равных».

В процессе ориентирования в ситуации осуществляется предварительное информирование партнеров, которое должно быть профессионально грамотным, точным, исключая двусмысленность, недосказанность. Целесообразно использовать наглядные средства, фактические данные, документальные источники.

3. *Основной этап.* На данном этапе происходит обсуждение вопроса и поиск путей решения проблемы. Главное содержание основного этапа – достижение цели общения. Здесь значима направленность на партнера, включение его в обсуждение, умение слушать, понимать позицию партнера и умение убеждать. Для достижения успеха важно подчеркнуть единство позиций, избегать категоричности суждений. Наиболее результативной считается коммуникация в условиях свободного диалога. При этом в качестве основополагающих качеств партнеров на данном этапе выступает умение говорить, слушать, задавать вопросы, аргументировать свои суждения, оказывать психологическое воздействие на партнера (убеждать, внушать, программировать).

4. *Принятие решения.* Участники общения должны осознать факт достижения цели общения или убедиться в наличии причин, по которым оно должно быть прекращено. Этап принятия решения наступает

в результате реализации определенных стратегий: сотрудничества, компромисса, конкуренции, уступки и избегания. Оптимальным в деловом общении является нахождение решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон. На фазе принятия решения важна направленность на партнера и его убеждение в правильности принимаемого решения. Поэтому в полной мере должно быть проявлено умение убеждать, которое имеет сложную структуру. Оно включает в себя знания, эмоции, волевые компоненты. Категоричностью своих суждений, даже правильных, убедить другого сложно, тут срабатывают психологические механизмы защиты. Если хотите убедить человека, надо его понять, выяснить причины несогласия, привлечь к совместному обсуждению, чтобы решение получилось общим.

5. *Выход из контакта.* Независимо от результатов и хода беседы, ее завершение содержит общепринятые элементы ритуала прощания с высказыванием благодарности за участие в беседе, собрании и т.д. В любом случае можно с уверенностью сказать, что встреча была полезной. Если цель беседы не достигнута, то и в этом случае не следует «сжигать мосты» для продолжения деловых контактов в дальнейшем. Если не выработано общее решение, все равно следует сказать: «Я считаю, что много уже сделано»; «Я уверен, что мы найдем выход...». Это даст возможность продолжить коммуникацию после устранения причин, препятствующих ее результативности. При этом формы вежливого отказа звучат примерно так: «Мы непременно вернемся к этому вопросу»; «Мне нужно еще раз все основательно обдумать»; «Мы рассмотрим этот вопрос в перспективе». И в любом случае следует проводить партнера до выхода и вежливо откланяться.

Коммуникация считается успешной, если в процессе делового общения получена необходимая информация, другими словами, когда коммуникативное намерение было полностью реализовано. Такая коммуникация называется *эффективной*. При этом следует иметь в виду, что на эффективность коммуникации большое влияние оказывает наличие обоюдного интереса к общению. Отсутствие такого интереса является серьезным *коммуникативным барьером*. Не заинтересовав партнера, невозможно добиться успехов в самых разных формах коммуникации: переговорах, беседах, собраниях, совещаниях и т.д. Следует помнить, что интерес является той основой, которая объединяет или разъединяет людей. Коммуникативная сторона делового взаимодействия осуществляется посредством *вербальных* и *невербальных* средств коммуникации.

Эффективная коммуникация, как и любой другой процесс, – процесс управляемый. Необходимо учитывать две оси процесса управления эффективными коммуникациями: формирование управляющей идеологии (*mainstream*) и управление конфликтами.

4.2. Эффективные коммуникации в управлении социальными группами

Трудовой коллектив представляет собой социальную группу. Социальная группа понимается как множество людей, взаимодействующих определённым, упорядоченным образом на основе согласованных, взаимных *ожиданий соответствующего поведения* друг друга. Необходимость согласования действий членов группы приводит к необходимости введения социальных норм. Во-первых, группа является генератором этих норм. Во-вторых, она контролирует их соблюдение, поскольку за их соблюдение предполагается поощрение, за нарушение – наказание.

Различают *первичные* (неформальные) и *вторичные* (формальные) группы. В первичных (неформальных) участники группы имеют какое-либо социальное сходство (происхождение, статус, уровень образования и др.), между ними существует тесная эмоциональная связь, каждый воспринимает и себя, и партнёра как личность, между членами такой группы возникает чувство единства. Только в такой группе возможен эффект *синергии*. В.М. Бехтерев называл ее прибавочной интеллектуальной энергией, когда групповой результат общего дела превышает сумму индивидуальных результатов.

Вторичные (формальные) группы образуются с целью объединения ресурсов для достижения личных целей. Именно рациональная составляющая определяет взаимодействие между участниками данной группы. Отношения обезличены и конкурентны.

В 1933 г. вышла работа Элтона Мэйо «Человеческие проблемы промышленной цивилизации». Результаты экспериментов, проводившихся с 1924 по 1932 гг. под руководством Э. Мэйо на Хоторнском заводе компании Western Electric в Чикаго, оказались революционными: они выявили социальные потребности человека. Исходные положения *теории человеческих отношений*:

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря отношениям с другими людьми;
- в результате промышленной революции и рационализации процесса сама работа в значительной степени потеряла привлекатель-

ность, поэтому удовлетворение человек ищет во взаимоотношениях с другими людьми;

- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждению посредством контроля, исходящего от руководства;
- работник откликается на побуждение руководителя, если руководитель рассматривается работником как средство удовлетворения своих потребностей.

Основные проблемы, которые необходимо решать социальным группам постоянно:

- внутригрупповая коммуникация, обмен информацией;
- контроль поведения членов группы;
- определение целей, к которым должны стремиться члены группы;
- адаптация к условиям внешней среды.

Информация – основа управления поведением людей. В условиях глобализации экономики и культуры как комплексного объективного процесса информация играет роль ключевого ресурса управления.

Толкование содержания понятия «информация» варьируется в следующих основных направлениях:

- снятая неопределенность, связанная со случайными процессами, а также с превращением возможности в действительность;
- свойство объекта уменьшать неопределенность процесса изменения его состояния во времени;
- степень модификации структуры входными данными;
- сведения о лицах, предметах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления, используемые в целях получения знаний, принятия решений;
- степень изменения знания об объекте.

Современное общество называют *цифровым (информационным) обществом*, в котором большинство работающих занято производством, хранением, защитой, переработкой и реализацией информации, в особенности знаний как высшей формы информации. Информация стала рассматриваться как производственный ресурс наряду с другими ресурсами.

Содержание понятия «*информационный поток*» – это организация движения информации по определённым каналам коммуникации с заданной траекторией от субъекта управления (создателя контента) к объекту управления (потребителю контента, целевой аудитории) с целью управленческого воздействия. То есть, информационный поток – это динамическая, «работающая» информация.

Информационные потоки подразделяются на два вида:

- внешние информационные потоки (marketing-mix, promotion-mix), выполняющие PR-функцию (public relations);
- внутренние информационные потоки, выполняющие HR-функцию (human resources management).

Качество управления детерминировано содержанием и оптимальным распределением внутренних и внешних информационных потоков организации. Профессиональный уровень организации движения информационных потоков непосредственно влияет на эффективность управления.

Управление может осуществляться структурным и бесструктурным способами. При *структурном* способе управления информация передаётся адресно по определённым элементам сформированной заранее структуры. Качество управления обеспечивается при этом как архитектурой структуры (набором и взаимосвязями образующих её элементов), так и степенью пригодности самих элементов для осуществления возлагаемых на каждый из них функций. При этом ошибки в построении архитектуры могут сделать структуру полностью неработоспособной даже в том случае, если она собрана из наилучших по параметрам своей функциональности элементов.

В ряде случаев возможно *бесструктурное* управление. Для этого должно быть сформировано множество элементов, обладающих следующими свойствами:

- все элементы самоуправляемы на основе хранящегося в их памяти информационно-алгоритмического обеспечения (обычно это называют ценностями организационной культуры);
- каждым из этих элементов можно управлять извне, так как они способны принимать информацию и алгоритмику в память;
- эти элементы могут управлять другими элементами, поскольку они могут выдавать информацию из памяти другим элементам множества.

В ряде случаев структуры, возникающие в процессе бесструктурного управления, могут стабилизироваться и впоследствии стать носителями структурного управления.

4.3. Сплоченность коллектива и работа в команде. Тимбилдинг

Каждой организации нужна сплоченная команда. Люди, у которых хорошие отношения, доверяют друг другу, лучше работают и

умеют делегировать обязанности. Главный вопрос в том, как создать такую сплоченную команду.

Командная работа представляет собой живой социальный организм, некую акмеолого-психологическую общность, обладающую сознанием и чувством – «Мы» (С.В. Мясникова, 2020 г.) и опирается на определенные характеристики: сплоченность, нормы и неформальную динамично изменяющуюся структуру.

Сплоченность команды подразумевает синтез эмоционального, деятельностного и когнитивного аспектов, т.е. баланс между совместимостью и сработанностью членов команды.

Главные цели командообразования:

- знакомство друг с другом в неформальной обстановке;
- создание и поддержание дружеских отношений;
- замена чувства конкуренции на чувство сотрудничества;
- адаптация к новым условиям жизнедеятельности;
- снятие психологического напряжения, конфликтов;
- повышение уровня доверия и взаимопомощи в коллективе;
- формирование навыков взаимодействия членов команды в различных ситуациях;
- повышение уровня личной ответственности за результат;
- повышение командного духа, получение заряда позитивного настроения.

Задачи командообразования:

- повышение эффективности командной работы;
- повышение уровня взаимодействия между участниками группы;
- сплочение коллектива;
- оценка роли каждого «игрока» в команде, выявление лидеров и аутсайдеров;
- расширение навыков решения нестандартных ситуаций;
- повышение мотивации на достижение коллективных целей;
- возможность для участников группы почувствовать себя в новой роли;
- повышение эффективности и культуры деловой коммуникации;
- проработка внутрикомандных межличностных отношений.

Результат эффективного командообразования:

- нормализация атмосферы и отношений внутри группы;
- продуктивное разрешение конфликтных ситуаций;

- получение сотрудниками навыков эффективного общения: умения налаживать взаимодействие, находить общий язык;
- верное понимание распределения ролей в команде, умение использовать ресурсы каждого участника команды;
- повышение уровня мотивации;
- повышение уровня инициативности;
- повышение уровня доверия в коллективе.

Тимбилдинг – это процесс превращения группы отдельных сотрудников в сплоченный коллектив. Команда (трудовой коллектив) – это группа людей, организованных для взаимозависимой и совместной работы с целью достижения общих целей и решения задач.

Сплочение коллектива начинается с ежедневного взаимодействия и совместного решения рабочих вопросов. Эта форма создания команды является естественной и простой. Иногда стоит помочь сотрудникам сблизиться и наладить отношения с помощью структурированных программ по сплочению коллектива.

Отличительные особенности сплоченной группы:

- команда имеет возрастную однородность;
- ценности и мировоззрение большинства членов команды совпадают;
- взаимодействие в команде построено на уважении, доброжелательности, принятии противоположных мнений и психологическом комфорте;
- команда ведет активную деятельность по достижению общего результата и не испытывает дефицита эмоций;
- лидер команды является примером эффективного работника и прекрасного коллеги;
- лидер команды предпринимает меры по ее сплочению;
- команда имеет возможность соперничать и поддерживать соревновательный дух.

Создание идеальной команды состоит из пяти последовательных стадий:

1. Стадия притирки – участники обращают внимание друг на друга, демонстрируют себя и черты своего характера, проявляют способности, раскрывают потенциал.
2. Конфликтная стадия – участники учатся эффективно разрешать конфликтные ситуации в команде и противостоять их возникновению.
3. Экспериментальная стадия – начинается рост потенциала команды через сбои в работе, неравномерное распределение нагрузки,

командные дисфункции. В итоге процесс труда стабилизируется, руководитель уже знает что и кому делегировать. В итоге образуется мощный коллектив, готовый к решению серьезных практических задач.

4. Творческая стадия – выделяются наиболее ответственные сотрудники и неформальные лидеры. Их привлекают к управлению всем коллективом.

5. Стадия зрелости – все члены коллектива знают свои роли и функции. Разногласия и споры решаются конструктивно.

Тимбилдинг как процесс построения команды основывается на разработанных в психологии и менеджменте направлениях: на организационной динамике, организационном развитии, групповой динамике и психологии группы, а также рассматривается как метод обучения и сплочения команды.

На стадии «тимскилс» предполагается формирование и развитие навыков командной работы, являющихся фундаментом для внедрения «командного духа»:

- гармонизация общей цели команды с личными целями ее участников;
- нацеленность всей команды на конечный результат;
- принятие ответственности за результат команды;
- ситуационный подход к коммуникации и лидерству и гибкое изменение стиля поведения в соответствии с особенностями задач, стоящих перед командой;
- конструктивное взаимодействие и самоуправление всех участников команды;
- принятие единого командного решения и согласование его с членами команды.

На стадии «тимспирит» предполагается систематическая работа по поддержанию и укреплению коллегиальных взаимоотношений, сплоченности и доверия между участниками команды:

- усиление чувства сплоченности, формирование устойчивого чувства «мы»;
- развитие доверия между сотрудниками, понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга;
- создание мотивации на совместную деятельность;
- формирование опыта высокоэффективных совместных действий;
- оптимизация структуры команды и функционально-ролевого распределения: эффективное использование сильных сторон состава команды;

- распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов;
- создание рабочей обстановки при формировании проектных команд;
- налаживание горизонтальных связей внутри команды;
- повышение неформального контекста общения в команде;
- развитие лояльности и приверженности участников команды целям организации.

Рекомендации по организации проведения тимбилдинга:

1. Определитесь с целью, задачами и средствами, необходимыми для планируемого мероприятия.

2. Определитесь со временем, местом и условиями проведения планируемого мероприятия, с учетом соблюдения техники безопасности.

3. Проанализируйте, сколько времени будет затрачено на каждое упражнение для обеспечения возможности активного участия каждого из членов группы.

4. Используйте главный принцип: «Все равны между собой». Все пройдет успешно, если участники будут понимать, что они находятся на одном уровне.

5. Организуйте условия для обратной связи, после окончания мероприятия проведите анонимный опрос: пусть каждый напишет, что думает о проведенном тимбилдинге. Проанализировав все замечания и мнения, можно понять, что было сделано правильно, а над чем нужно поработать.

Таким образом, психологический подход к командообразованию ориентирован на определение команды как ценностно-целевого единства, которое позволяет достичь высокой результативности при низких психофизиологических затратах за счет повышения положительной эмоциональной оценки друг друга и создания таких сил, которые удерживают каждого члена в команде по его собственному желанию.

4.4. Переговоры в управлении конфликтами

Существует четыре основных группы причин для развития межличностных и межгрупповых конфликтов: дифференциация, ограниченность ресурсов, взаимозависимость задач, преграды в коммуникациях.

Преодолеть источники конфликтов можно, предприняв следующие шаги:

- расширение кругозора, формирование системного мышления;

- выход из мировоззрения Я-центризма.

Человек, способный совершить данные шаги, быстрее адаптируется в разнообразной культурной и профессиональной среде, он умеет выстраивать диалог (или даже полилог) на долгосрочную перспективу.

Переговоры – способ разрешения конфликтов, при котором каждая из сторон выдвигает собственный набор требований, но склонна к уступкам, к компромиссу. Как правило, предусматривается равноправие сторон, исключаются попытки силового разрешения конфликта. Переговоры ведутся на основе определенных и одобряемых их участниками правил, предполагается, что стороны имеют не только частные, но и общие интересы.

В сравнении с другими способами урегулирования и разрешения конфликта преимущества переговоров состоят в следующем:

- в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;
- участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;
- переговоры позволяют участникам конфликта выработать соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон и позволяющее избежать длительного судебного разбирательства, которое может закончиться проигрышем одной из сторон;
- принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон;
- специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность.

Важная особенность переговоров состоит в том, что их участники взаимозависимы. Поэтому, прилагая определенные усилия, стороны стремятся разрешить возникшие между ними противоречия. И эти усилия направлены на совместный поиск решения проблемы. Итак, переговоры представляют собой процесс взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного и устраивающего стороны решения.

Выделяют две основные **стратегии ведения переговоров**:

- позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения;

- конструктивные переговоры, что предполагает партнерский тип поведения сторон.

Каждая из обозначенных стратегий имеет свою специфику.

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на *конфронтацию* и ведут спор о конкретных позициях.

Позиции – это то, *чего* стороны хотят добиться в ходе переговоров. Интересы, лежащие в основе позиций, указывают на то, *почему* стороны хотят добиться того, о чем заявляют. Если позиции ясно формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее.

Выделяют два стиля позиционного торга: мягкий и жесткий. *Жесткий* стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками; *мягкий* – ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров – менее выгодным. В то же время реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены).

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные *недостатки позиционного торга*:

- приводит к неразумным соглашениям, т.е. в той или иной степени не отвечающим интересам сторон;
- не эффективен, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;
- угрожает продолжению нежелательных отношений между участниками переговоров, так как они считают друг друга чуть ли не врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;
- может усугубить ситуацию, если в переговорах принимает участие более двух сторон, а чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

При всех этих недостатках позиционный торг часто используется в различных ситуациях, особенно в тех случаях, когда речь идет о разовом взаимодействии и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения

переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

Конструктивные переговоры – это реализация *партнерского* подхода. Данная стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.

Основные *особенности конструктивных переговоров* подробно раскрыты их убежденными сторонниками Р. Фишером и У. Юри (в их терминологии стратегия называется «принципиальные переговоры»):

- участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что они партнеры, а не противники;
- внимание концентрируется не на позициях, а на интересах сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;
- участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;
- стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы и не поддаваться возможному давлению;
- в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы; умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения; согласование договоренностей с принципами сторон; настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;
- достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Конструктивные переговоры предпочтительнее: ни одна из сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы.

Переговоры представляют собой неоднородный процесс, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается своими задачами. Самая простая и в то же время содержательная модель переговорного процесса предложена М.М. Лебедевой. В соответствии с этим подходом можно выделить *три стадии переговоров*:

- 1) подготовка к переговорам;
- 2) ведение переговоров;
- 3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

На *стадии подготовки* к переговорам необходимо выбрать место и время встречи, определить повестку дня, сформировать состав участников переговоров.

В ходе подготовительного периода стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам:

- анализируют проблемы и интересы сторон;
- оценивают возможные альтернативы переговорному соглашению;
- определяют переговорные позиции;
- разрабатывают различные варианты решения проблемы и формулируют соответствующие предложения;
- подготавливают необходимые документы и материалы.

Проведенная участниками целенаправленная подготовка к переговорам позволяет минимизировать риск их осложнений или срыва и рассчитывать на результативность предстоящего переговорного процесса.

Стадия проведения переговоров состоит из следующих этапов:

- 1) уточнение интересов и позиций сторон;
- 2) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;
- 3) достижение соглашения.

Предварительно проведенная подготовка к переговорам не означает, что стороны имеют полное и адекватное представление об интересах и позициях друг друга. Поэтому на первом этапе ведения переговоров взаимодействие между оппонентами состоит, прежде всего, в *обмене информацией* относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме. Важность данного этапа заключается и в том, что он имеет существенное значение для *формирования атмосферы*, в которой будут проходить переговоры. Если стороны не сумели наладить

нормальные рабочие отношения, то у них вряд ли есть шанс достигнуть каких-либо договоренностей.

Обсуждение – второй этап ведения переговоров, наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный. На данном этапе участники переговоров должны *выработать основные параметры совместного решения проблемы*. Внося предложения, раскрывая тот или иной вариант решения и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, во многом предопределяя этим исход переговоров. Не последнюю роль играют умения слушать, убеждать, задавать вопросы, мыслить творчески. Если стороны стремятся решить проблему совместно, путем переговоров, то результатом этапа обсуждения становится определение основных вариантов такого решения, и стороны переходят к третьему этапу.

Третий этап ведения переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: стороны приступают к *разработке итоговых договоренностей*. При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться. Область, в рамках которой возможно достижение соглашения, называется *переговорным пространством*.

Будущие трансформации социальных систем целесообразно рассматривать в спектре бесконфликтного взаимодействия, как межличностного, межгруппового, межкультурного, так и адекватного разумного взаимодействия в системе «Человек – Биосфера». Можно сказать, что бесконфликтные коммуникации – условие выживания в современных турбулентных реалиях.

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные признаки группового субъекта труда. Определите, чем содержательно отличаются понятия «группа» и «команда».
2. Каковы два значения понятия «командообразование»?
3. Что такое «сплоченность», «сработанность», «совместимость», «слетанность»? Чем эти понятия отличаются друг от друга? Перечислите положительные и отрицательные следствия высокой групповой сплоченности.
4. Из каких элементов состоит структура совместной деятельности? Какие типы совместной деятельности можно выделить?
5. Объясните, чем профессиональное общение отличается от общения в других сферах деятельности человека.
6. В чем заключается отличие отечественного и зарубежного подходов к изучению понятий «лидерство» и «руководство»? Как можно снять это противоречие?

7. Каковы положительные и негативные функции конфликтов?
8. Разберите конкретные конфликтные ситуации и варианты их разрешения.

5. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДАМИ

5.1. Психологические и психофизиологические особенности лиц с ограниченными возможностями здоровья

По данным статистики, в современном мире количество людей работоспособного возраста, имеющих те или иные особенности здоровья, увеличивается на 2% в год. Поскольку количество инвалидов трудоспособного возраста растет, работодателям необходимо вместо политики избегания работников с ограничениями по здоровью вырабатывать новые нормы по отбору претендентов на вакансии.

Выбор профессии – важный, ответственный и часто непростой шаг. Он влияет не только на уровень материальных доходов, но и во многом задает образ жизни, закладывает на перспективу удовлетворенность человека собой и своей судьбой. При наличии серьезных ограничений по здоровью и жизнедеятельности люди неоднократно сталкиваются с трудностями на разных этапах этого процесса: при выборе сферы профессиональной деятельности, при выборе подходящего образовательного учреждения, при получении образования, при трудоустройстве. В результате сам процесс профессионального самоопределения для многих инвалидов становится сложным и «травмоопасным» мероприятием, у них может сформироваться пассивная установка, неверие в возможность найти себя в профессиональной сфере. Вместе с тем работа для многих инвалидов высокозначима. По результатам социологического опроса, проведенного в России среди лиц с ограниченными возможностями здоровья, абсолютное большинство респондентов (98%) считают, что «получение ими работы, соответствующей их желаниям и возможностям, способствовало бы улучшению их эмоционального состояния». В качестве наиболее важных они указали следующие факторы: повышение материального благополучия и независимости (87%), возможность самореализации (64%), активное участие в жизни общества (38%), разрешение проблем с близкими, родными (24%). Часть опрошенных

(15%) уверены, что получение работы будет способствовать улучшению их физического состояния вследствие «повышения активности образа жизни». Итак, профессиональная ориентация и психологическая поддержка лиц с ограничениями жизнедеятельности крайне необходима.

В соответствии с ч. 16 ст. 2 федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» к лицам с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ) относятся лица, имеющие недостатки в физическом и (или) психологическом развитии, подтвержденные психолого-медико-педагогической комиссией и препятствующие получению образования без создания специальных условий. Таким образом, лица, имеющие ограниченные возможности здоровья – это люди, имеющие недостатки в физическом или психическом развитии, вследствие чего им требуется создание условий для преодоления препятствий в освоении образовательных программ.

Инвалидность – это статус физического лица, который приобретает в связи с отклонениями в его состоянии здоровья, сопровождающимися устойчивым расстройством функций организма из-за болезни, травм. Инвалидность назначается по решению медико-социальной экспертизы на основании имеющихся заболеваний или расстройств здоровья (приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 17.12.2015 г. № 1024н «О классификациях и критериях, используемых при проведении медико-социальной экспертизы граждан федеральными государственными учреждениями»).

Инвалид – лицо, которое имеет нарушение здоровья со стойким расстройством функций организма, обусловленное заболеваниями, последствиями травм или дефектами, приводящее к ограничению жизнедеятельности и вызывающее необходимость его социальной защиты (федеральный закон от 24.11.1995 № 181-ФЗ (ред. от 24.04.2020) «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»).

Психологические и психофизиологические особенности лиц с нарушениями слуха

Нарушения слуха – это полная или частичная утрата способности воспринимать и понимать звуки окружающего мира и, как следствие, овладевать устной речью. Нарушения слуха возникают вследствие экзогенных и/или эндогенных воздействий как в период внутриутробного развития и первых лет жизни, так и в более позднем возрасте, реже могут передаваться по наследству.

Р.М. Боскис выделила три группы с учетом степени поражения слуховой функции, уровня развития речи, времени возникновения нарушения слуха:

- глухие или ранооглохшие;
- позднооглохшие;
- слабослышащие или тугоухие.

К ранооглохшим относятся лица, которые уже родились с нарушением слуха либо потеряли его в раннем возрасте, до трех лет, в результате речь не формируется самостоятельно, отсутствует естественное восприятие речи. Позднооглохшими лицами считаются те, кто потерял слух в таком возрасте, когда речь уже была сформирована, что определяет разный уровень ее развития, а следовательно, мышления и навыков словесного общения. Слабослышание (тугоухость) – это стойкое снижение слуха, при котором нарушается восприятие звуков окружающего мира и речевая коммуникация.

В последнее время выделяется еще одна категория лиц с нарушениями слуха – лица с кохлеарным имплантом. Это люди, у которых физический слух восстановлен благодаря операции по кохлеарной имплантации (вживление протеза, воздействующего непосредственно на слуховой нерв и позволяющего компенсировать потерю слуха на нейросенсорном уровне). Однако они отличаются по своим характеристикам от других категорий лиц с нарушениями слуха, так как в зависимости от возраста имплантации и умения пользоваться имплантом могут иметь значительные проблемы речевого развития и коммуникации и нуждаться в специальной организации образовательного процесса и психолого-педагогического сопровождения. Понимание отнесенности лица с нарушенным слухом к определенной категории принципиально важно при организации профессиональной деятельности.

Личностные особенности, характерные для лиц с заболеваниями органов слуха, – это трудности в переработке информации, низкая эмоциональность, затруднения в развитии речи, мышления, развитая мимико-жестовая речь, низкая самооценка. В зависимости от степени повреждения может наблюдаться задержка формирования прямохождения, пространственной ориентации, отсутствие эмоциональных оттенков. У таких людей недоразвиты способности к приему, переработке и хранению информации, затруднено развитие речи, замедлен темп развития мышления. При неблагоприятных условиях воспитания отмечается пониженный фон настроения, астенические черты с явлениями ипохондричности, тенденция ухода в себя, неадекватная самооценка.

Когнитивная сфера и познавательная деятельность: снижение слухового восприятия приводит, с одной стороны, к трудностям познания звучащего мира, с другой – к развитию компенсирующих видов восприятия: зрительного, кинестетического, тактильно-вибрационной чувствительности. Лица с нарушениями слуха восприимчивее к визуальным образам, ориентированы на восприятие вибрации воздуха и поверхностей, более подвижны и пластичны за счет необходимости коммуницировать с помощью мимики, пантомимики, жестикуляции. Однако им требуется больше времени для восприятия и переработки информации. Внимание и память преимущественно носят произвольный характер, что обусловлено проблемами речевого развития в целом и регулятивной функции речи в частности (как на внешнем (обращение), так и на внутреннем уровне (самоконтроль)). Значимыми стимулами являются визуальные (показ, демонстрация), тактильные (прикосновение), двигательные (стук по полу, по столу). Концентрации и сосредоточению внимания может препятствовать истощаемость и утомляемость. Повышенная рассеянность – признак незаинтересованности или усталости. Преобладает образная память и механическое запоминание. Словесно-логическая память затруднена в силу дефицита понятий и причинно-следственных связей между ними. Лучше запоминаются яркие, четкие, структурированные образы. Запоминание абстрактных понятий опирается на схемы, пиктограммы и другие образы. Произвольность внимания и памяти активизируется при наличии интереса, ответственности, соревновательного момента.

По мере овладения речью, чаще письменной, развитие мышления достигает возрастной нормы. Развивается способность рассуждать, обосновывать свои суждения, осознавать и контролировать процесс рассуждения, овладевать его общими методами, переходить от его развернутых форм к свернутым. Совершается переход от понятийно-конкретного к абстрактно-понятийному мышлению. Образные представления преобладают над логическими, уровень осведомленности о различных областях жизни общества может быть недостаточным.

В *речевом развитии* компенсаторную функцию выполняет письменная речь, обучение которой начинается уже с 3–4-х лет. Однако для письменной речи характерны фонетические ошибки и аграмматизмы. При условии специального обучения люди овладевают альтернативными способами коммуникации: жестовой речью, дактильной речью, чтением с лица (губ). Жестовая речь осуществляется на русском жестовом языке и представляет собой систему жестов, каждый из которых производится руками в сочетании с мимикой, формой

или движением рта и губ, а также с положением корпуса тела. Дактильная речь (дактиль) – своеобразная форма речи (общения), воспроизводящая посредством пальцев рук орфографическую форму слова речи на основе дактильной азбуки. Чтение с лица (губ) – это понимание устной речи посредством зрительного восприятия артикуляции и речевой мимики говорящего человека.

В результате недостаточного развития речи, меньшего объема знаний, а также ограниченности общения с окружающими темп *становления личности* неслышащих замедлен. Самооценка и оценка других нередко ситуативны, зависят от постороннего мнения. С возрастом устойчивость оценок и критичность повышаются. В то же время лица с нарушением слуха могут иметь творческие наклонности в области театрального, танцевального и изобразительного искусства.

Степень снижения слуха и сохранности собственных речевых и обусловленных речью навыков и функций влияет на способность осваивать те или иные профессиональные навыки, накладывает ограничения на выбор профессии. Однако при правильном обучении в детском возрасте развиваются компенсаторные возможности организма, которые позволяют не только успешно адаптироваться в окружающем мире, но и открывают новые возможности для профессиональной самореализации.

Психологические и психофизиологические особенности лиц с нарушениями зрения

Нарушения зрения – это зрительный недостаток определенной степени тяжести, показателем которой в первую очередь является состояние остроты зрения и поля зрения, позволяющее отнести лицо к категории слабовидящих. Проявляются в широком диапазоне нарушений приема информации по визуальному каналу (снижение остроты зрения, искажение изображения, темные пятна перед глазами, ухудшение зрения в темное время суток, неправильное восприятие цвета), могут иметь прогрессирующий и не прогрессирующий характер. Нарушения зрения возникают вследствие экзогенных и/или эндогенных воздействий как в период внутриутробного развития и первых лет жизни, так и в более позднем возрасте, реже передаются по наследству.

Классификация лиц с нарушениями зрения. В зависимости от степени снижения остроты зрения на лучше видящем глазу при использовании обычных средств коррекции (очков) выделяются следующие категории:

I – слепые: острота зрения от 0 до 0,04 включительно;

II – слабовидящие: острота зрения от 0,05 до 0,2.

Среди лиц, относящихся к категории слепых, выделяются:

- 1) абсолютно или тотально слепые;
- 2) частично или парциально слепые:
 - слепые со светоощущением;
 - слепые со светоощущением и цветоразличением;
 - слепые, видящие движение руки.

Абсолютной, или медицинской, слепотой называют полную утрату зрения, неспособность отличать свет от темноты. При таком состоянии зрение равно нулю. Слепые люди с остаточным зрением имеют остроту зрения от 0,01 до 0,04 на лучше видящем глазу с переносимой коррекцией обычными средствами. При сохранении способности различать тьму и свет люди относятся к категории слепых со светоощущением. При сохранении формального зрения различаются контуры крупных предметов. Остаточное зрение способствует выработке некоторых пространственных представлений, однако оно недостаточно для выполнения работ, требующих постоянного зрительного контроля.

К слабовидящим относятся лица с глазными заболеваниями, вызвавшими стойкое понижение остроты зрения. В настоящее время в категорию слабовидящих стали относить лиц с остротой зрения 0,05–0,3. Выделяют четыре степени слабовидения (1-я степень – самая легкая, 4-я – самая тяжелая) в зависимости от остроты, поля зрения и зрительной работоспособности.

Слепорожденные – это люди, у которых слепота наступила либо с рождения, либо в возрасте до 3-х лет. Они не имеют зрительных представлений, и психическое развитие осуществляется в условиях полного выпадения зрительной системы. Ослепшие – это люди, у которых слепота наступила в дошкольном или в более позднем возрасте. Чем позже утрачено зрение, тем больше у человека накопительный объем зрительных представлений, которые обычно воссоздаются за счет словесных описаний и могут использоваться для развития и обучения.

К *личностным особенностям*, характерным для лиц с заболеваниями органов зрения, относятся слаборазвитые психомоторика, познавательная и поведенческая активность, низкая самооценка, сложности в социализации. При нарушениях зрения характерны ограничения ориентировки в пространстве, трудности передвижения, скованность в проявлении эмоций, своеобразная ориентировочная реакция

на звук. Возникают трудности в выполнении любых видов деятельности (игровой, учебной, трудовой).

Когнитивная сфера и познавательная деятельность. Слуховое восприятие выполняет компенсаторную функцию для ориентировки в пространстве и познавательной деятельности. Подробную информацию о размере, форме, фактуре, температуре, весе и даже цвете предметов незрячие получают с помощью тактильно-двигательного восприятия (осязания). У слабовидящего основным ориентиром является остаточное зрение, но осязание также играет большую роль. Более остро развиты обоняние и вкус. Отсутствие возможности визуально воспринимать признаки предметов и явлений, ориентироваться в пространственных признаках обедняет чувственный опыт, а следовательно, нарушает взаимодействие сенсорных и интеллектуальных (отвлеченно-логических) функций незрячих, сдерживает развитие образного мышления. У незрячих с большим трудом формируется правильное соотношение между накопленными словесными (отвлеченными) знаниями и конкретными представлениями. Абстрактное мышление опирается на чувственное отражение на уровне слуха и осязания, легче усваиваются отвлеченные понятия, нежели слова с конкретным значением. Поэтому часто речевое развитие характеризуется отрывом слова от представлений и понятий, которые им обозначаются. Это явление называется вербализм. Уровень внимания низкий, характерна отвлекаемость и пассивность интересов. Однако в процессе обучения легко формируются произвольные формы внимания и памяти. У лиц с нарушениями зрения, как правило, хорошо развито воображение, и в ряде случаев оно восполняет недостатки восприятия и бедность чувственного опыта.

Особо важная роль в компенсации дефектов зрения и обусловленных ими пробелов в чувственном познании принадлежит воссоздающему воображению. При его помощи незрячие на основе словесных описаний и имеющихся зрительных, осязательных, слуховых и других образов формируют образы объектов, недоступных для непосредственного отражения. Особенно отчетливо комбинирующая деятельность воображения проявляется у ослепших, которые на основе сохранившихся зрительных представлений создают новые яркие образы воображения. Наличие остаточного зрения еще больше расширяет такие возможности в этом виде психической деятельности. Процессы запоминания протекают медленнее, характерна недостаточная осмысленность запоминаемого материала.

Психологически замедленное развитие процесса запоминания объясняется недостатком наглядно-действенного опыта, повышенной утомляемостью. Характерен большой размах индивидуальных колебаний в объеме памяти, скорости запоминания, соотношении механического и осмысленного запоминания.

Нарушения зрения отрицательно влияют на формирование двигательных навыков. Неудачи и затруднения, возникающие в процессе обучения ходьбе, закрепляются в виде неприятных переживаний и приводят к резкому ограничению двигательных функций у незрячих. Отсутствие зрительного контроля за движениями осложняет формирование координации движений. Наблюдается неуверенность, скованность, сниженные скорость и точность движений.

Потеря зрения влияет на своеобразие *эмоционально-волевой сферы и характера*. Трудности в учении, игре, овладении профессией, бытовые проблемы вызывают сложные переживания и негативные реакции. В одних случаях своеобразие характера и поведения проявляется в неуверенности, пассивности, склонности к самоизоляции, в других – в раздражении, возбудимости и даже агрессивности. Осознание своего дефекта при субъективно неадекватной самооценке его последствий приводит к развитию таких черт характера, как замкнутость, некоммуникабельность, желание уйти в свой внутренний мир.

При благоприятных социальных условиях и чувстве психологической безопасности проявляется высокая социальная чувствительность, стремление к достижению социального статуса. Дефицит личностно-эмоционального общения, недостаточный уровень владения речевыми и неречевыми средствами общения может приводить к снижению инициативы в общении, сокращению межличностных контактов.

Психологические и психофизиологические особенности лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата

Двигательная сфера – это совокупность внешних проявлений активности человека в его взаимодействии с окружающим миром в виде моторных реакций, психомоторных действий, деятельности и двигательного поведения в целом. Осуществляется с помощью опорно-двигательного аппарата, который представляет собой совокупность структур (кости, суставы, скелетные мышцы, сухожилия), обеспечивающих основу (каркас) тела, опору, а также возможность совершать движения и передвигаться.

Нарушения опорно-двигательного аппарата (ОДА) – это группа расстройств двигательной сферы (задержка формирования, недоразвитие, нарушение или утрата двигательных функций). Нарушения ОДА возникают вследствие экзогенных и/или эндогенных воздействий как в период внутриутробного развития и первых лет жизни, так и в более позднем возрасте, реже передаются по наследству.

Классификация нарушений ОДА:

- заболевания нервной системы (детский церебральный паралич (ДЦП), полиомиелит);
- врожденная патология двигательного аппарата (врожденный вывих бедра, кривошея, деформации стоп, аномалии развития позвоночника, недоразвитие и дефекты конечностей, аномалии развития пальцев кисти, артрогрипоз);
- приобретенные заболевания и повреждения опорно-двигательного аппарата (травматические повреждения спинного мозга, головного мозга, скелета и конечностей, полиартрит (одновременное или последовательное воспаление многих суставов), заболевания скелета, системные заболевания).

Психологические особенности, присущие лицам с заболеваниями опорно-двигательного аппарата, – нарушение движений, а также логического и абстрактного мышления, слабость волевой сферы, повышенная внушаемость (при врожденной форме), раздражительность, несдержанность, склонность к аффективным реакциям, повышенная требовательность, депрессивные расстройства, психическая неустойчивость (при приобретенной форме инвалидности).

Лица с нарушениями ОДА представляют собой группу с различными двигательными нарушениями, которые часто сочетаются с нарушениями в речевом, познавательном или эмоционально-личностном развитии. Наиболее ярко специфика развития проявляется у лиц с нарушениями центральной нервной системы (ДЦП). Развитие сенсорных функций определяется наличием или отсутствием сопутствующих нарушений слухового, зрительного, тактильного, двигательного анализаторов. Трудности передвижения влекут сужение круга источников информации об окружающем мире, сложности ориентирования в пространстве. Нарушения мелкой моторики и чувствительности пальцев рук затрудняют получение первичных представлений. Как следствие, запас сведений и представлений неравномерно снижен. Страдают функции узнавания предметов, которые проявляются в невозможности распознавать и воспроизводить фигуры, составлять из фрагментов целое.

Характерны расстройства внимания и памяти. Объем внимания сужен, сосредоточение и концентрация непродолжительны, рассеянность повышена. Преобладает непроизвольное внимание над произвольным. Слуховая память превалирует над зрительной, непроизвольная над произвольной. Процессы памяти протекают замедленно. Для мыслительной деятельности характерен замедленный темп формирования таких операций, как сопоставление, установление причинно-следственной связи, выделение существенных и несущественных признаков, неточность применяемых понятий, особенно тех, которые определяют расположение объектов и частей собственного тела в пространстве. Наглядные формы мышления преобладают на логическими. Для процесса мышления свойственна вязкость, замедленность, застревание на деталях. Нарушена устная речь. Особенно страдает произносительная сторона. Также нарушена и письменная речь, особенно в области письменного оформления и графомоторных навыков.

В *личностном развитии* наблюдается сниженная мотивация к деятельности, повышенные страхи по поводу передвижения и общения, желание ограничить социальные контакты. Самооценка и уровень притязаний либо неадекватно завышены, либо неадекватно занижены. Эмоционально-волевые проблемы проявляются в болезненной чувствительности к внешним раздражителям и боязливости. Характерна повышенная чувствительность к внешней оценке и своеобразие реакций на неё. В поведении для одних людей свойственна гиперактивность, беспокойство, суетливость, для других – пассивность, вялость и эндогенная депрессия.

Люди, утратившие мобильность в достаточно позднем возрасте, часто пребывают в состоянии психотравмы, испытывают тяжелые эмоциональные переживания. Вместе с тем для них характерно стремление к самостоятельности, упорство в достижении целей, социальная активность. Качество общения и социального взаимодействия напрямую зависит от степени выраженности двигательных нарушений, наличия неврологической симптоматики, состояния речи. Люди, не имеющие неврологических заболеваний, как правило, не испытывают трудностей в общении. Единственной их проблемой может быть сужение круга контактов из-за снижения мобильности. Дефицит непосредственного общения легко компенсируется коммуникацией с использованием различных каналов связи (телефон, Интернет) и в социальных сетях. Им требуется больше времени, чтобы сформулировать и выразить свою мысль. Поэтому процесс коммуни-

кации требует терпения, внимательного отношения не к форме, а к содержанию информации.

Таким образом, при включении в профессиональную деятельность лиц с ОВЗ и инвалидностью необходимо учитывать их психологические и психомоторные особенности при определении степени нагрузки на рабочем месте.

5.2. Использование дефектологических знаний в профессиональной деятельности. Организация профессиональной деятельности лиц с ОВЗ и инвалидов

Одно из основных направлений социальной политики РФ – создание для лиц с ограниченными возможностями доступной среды в целях обеспечения равных с другими гражданами возможностей. В соответствии с конвенцией Международной организации труда от 20.06.1983 № 159 «О профессиональной реабилитации и занятости инвалидов» трудящиеся инвалиды «должны пользоваться равенством возможностей и обращения в отношении обеспечения реальности получения работы, сохранения ее и продвижения по службе, которая там, где это возможно, отвечает их личному выбору и индивидуальному соответствию ей. Организации предпринимателей и трудящихся должны проводить политику содействия профессиональной подготовке и обеспечения инвалидов подходящей работой на основе равенства с другими трудящимися».

Условия труда инвалида должны соответствовать требованиям Трудового кодекса Российской Федерации, санитарным правилам СП 2.2.9.2510-09 «Гигиенические требования к условиям труда инвалидов», индивидуальной программе реабилитации, абилитации инвалида.

Требования к оснащению (оборудованию) специальных рабочих мест для трудоустройства инвалидов с учетом нарушенных функций и ограничений их жизнедеятельности утверждены Приказом Минтруда России от 19 ноября 2013 г. № 685н.

Работодатели в целях создания инвалидам специальных условий труда:

- выявляют потребности инвалида в специальных условиях труда в соответствии с ИПР (*индивидуальной программой реабилитации*) или ИПРА (*индивидуальной программой реабилитации и абилитации инвалида*), включая оснащение рабочего места (для этого анализиру-

ют ИПР или ИПРА, вид выполняемой инвалидом работы, уровень механизации и автоматизации рабочего места, санитарно-гигиенические условия и т.д.);

- формируют перечень мероприятий по созданию необходимых условий труда, особых режимов труда и отдыха (установка дополнительного освещения, кондиционирование, разработка, изготовление и монтаж вспомогательного оборудования, особые условия предоставления отпусков, сокращенный рабочий день, систематическое медицинское наблюдение и др.);

- создают для инвалида условия труда с учетом индивидуального подхода к его потребностям, принимают локальные нормативные акты с перечнем мероприятий по созданию необходимых условий труда, сроков реализации мероприятий, сроков предоставления условий труда инвалиду (в соответствии с периодом действия ИПР и ИПРА).

Специальные рабочие места оснащаются индивидуально для каждого инвалида или для группы инвалидов с однотипными нарушениями (ограничениями).

При получении ИПР (ИПРА) работодателю нужно обратить внимание на степень ограничения способности к трудовой деятельности, установленную работнику. Если установлена 3-я степень и при этом указано на невозможность (противопоказанность) трудовой деятельности, трудовой договор подлежит прекращению по ст. 83 ТК РФ. Если в ИПР указана 3-я степень и у работника сохранена способность к выполнению элементарной трудовой деятельности со значительной помощью других лиц, работодателю следует действовать в соответствии с рекомендациями ИПР (например, перевести работника на надомный труд).

При установлении ограничения способности к трудовой деятельности 1-й или 2-й степени работодатель также должен выполнять рекомендации ИПР или ИПРА (например, перевести работника на другую работу). Обязанность работника представлять документы, подтверждающие его инвалидность, работодателю нормативно не предусмотрена. Работник может представить такие документы по собственному желанию, причем как при приеме на работу, так и в процессе трудовой деятельности.

Согласно положениям ст. 92 ТК РФ, ст. 23 Закона № 181-ФЗ продолжительность рабочего времени для работников, являющихся инвалидами I или II группы, не должна превышать 35 часов в неделю с сохранением полной оплаты труда. Продолжительность ежедневной

работы (смены) для инвалидов определяется в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ (ст. 94 ТК РФ). В частности, документом, содержащим такие сведения, является ИПРА (ИПР). Если продолжительность рабочего времени работника-инвалида будет отличаться от общих правил, регламентирующих режим рабочего времени у данного работодателя, в трудовой договор с таким работником должно быть включено условие о режиме его рабочего времени и времени отдыха (ст. 57 ТК РФ). В зависимости от того, когда работник представил документы, подтверждающие инвалидность, включить указанное условие в трудовой договор можно при его заключении либо в процессе трудовой деятельности путем заключения с работником-инвалидом дополнительного соглашения к трудовому договору (ст. 57, ст. 72 ТК РФ).

При проектировании, реконструкции и эксплуатации специальных рабочих мест для инвалидов следует руководствоваться действующим законодательством РФ и другими нормативными правовыми актами:

- санитарными правилами «Гигиенические требования к условиям труда инвалидов. СП 2.2.9.2510-09»;
- государственными стандартами системы стандартов безопасности труда (ССБТ);
- правилами по охране труда;
- санитарными правилами, нормами и гигиеническими нормативами;
- руководством Р2.2.2006-05 «Руководство по гигиенической оценке факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда»;
- нормативными документами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, общественных объединений инвалидов (Всероссийского общества инвалидов, Всероссийского общества глухих, Всероссийского общества слепых), регламентирующими труд инвалидов.

Рабочее место инвалида должно обеспечивать безопасность труда, работу с незначительными или умеренными физическими, динамическими и статическими, интеллектуальными, сенсорными, эмоциональными нагрузками (1-й и 2-й классы согласно Руководству 2.2.2006-05), исключать возможность ухудшения здоровья или травмирования инвалида.

Требования к условиям труда инвалидов вследствие заболеваний органов слуха. Инвалиды с поражением органов слуха могут работать на предприятиях наравне со здоровыми людьми, кроме контакта с веществами 1–2-го классов опасности, пожаро- и взрывоопасными веществами. Инвалиды с поражением органов слуха не допускаются к работам в условиях интенсивного шума и локальной производственной вибрации, с движущимися механизмами, в производстве ототоксичных веществ.

Требования к условиям труда инвалидов вследствие заболеваний органов зрения. В зависимости от степени сохранности зрительных функций определяется возможность организации трудового процесса данной категории инвалидов. Гигиенические характеристики условий труда на рабочих местах инвалидов вследствие зрительных нарушений дифференцируются в зависимости от заболевания органа зрения.

Рабочее место для инвалидов с полной и практической слепотой, а также со слабовидением высокой степени должно быть обустроено системой тифлотехнических ориентиров (осязательных, слуховых, зрительных), обеспечивающих ориентировку этих инвалидов на рабочем месте (Рекомендации по устройству систем ориентиров на предприятиях и в организациях ВОС. М: ВОС, 1990). Технологическое оборудование данных рабочих мест (от простого инструмента до сложных технических устройств) должно быть оснащено тифлотехническими приспособлениями, обеспечивающими возможность выполнения работы без зрительного контроля и исключающими возможность получения производственной травмы. Освещенность на рабочих местах инвалидов с патологией глаз должна устанавливаться индивидуально с учетом нозологической формы заболевания, путем устройства комбинированного освещения. Общее освещение в системе комбинированного должно составлять не менее 20 %. Недопустимы резкие изменения освещенности в течение рабочего дня (не более 30%). По мере снижения естественного освещения автоматически должно подключаться искусственное путем ступенчатого включения отдельных групп светильников. Для снижения резкой неравномерности распределения яркости в поле зрения работающих инвалидов необходимо предотвратить попадание прямых солнечных лучей в помещение с помощью штор или жалюзи, которые, однако, не должны значительно снижать освещенность. Местные светильники должны быть оснащены устройствами для регулирования направления и интенсивности светового потока. Окраска поверхностей рабочих поме-

щений и элементов рабочего места инвалидов по зрению должна осуществляться таким образом, чтобы коэффициент отражения световой энергии был близок к максимальному. На рабочих местах инвалидов по зрению соотношение между коэффициентами отражения рабочих поверхностей и обрабатываемых изделий должно быть не менее 1:3, что достигается покраской рабочих поверхностей (либо использованием комплектов съемных покрытий) в контрастные цвета по отношению к обрабатываемому материалу: а) для деталей холодного цвета (сталь, алюминий и т.п.) – теплые цвета (например, кремовый); б) для деталей теплого цвета (медь, латунь и т.п.) – холодные цвета (например, серо-голубой); в) для деталей темного цвета – светлые тона. Для инвалидов с врожденной цветоаномалией и с заболеваниями, сопровождающимися нарушением цветовой чувствительности, не следует предоставлять виды работ, требующие различения цветов.

Одиночные рабочие места для слепых следует радиофицировать. При размещении нескольких рабочих мест для слепых в одном помещении радиофицировать следует все помещение. Окраска помещений на предприятиях проводится с учетом широты местности, ориентации окон, имеющегося оборудования и цвета выпускаемых изделий. Для лучшей ориентировки работников с остаточным зрением следует производить окраску ярких цветовых тонов в виде полос по краям проходов, около контейнеров. Дорожки для проходов выделяются в светлые тона на темном фоне. Инвалиды с потерей зрения не допускаются к работам с источниками локальной вибрации и шума.

Требования к условиям труда инвалидов вследствие заболеваний опорно-двигательного аппарата. На рабочих местах должны соблюдаться санитарно-гигиенические условия производственного помещения: оптимальные – 1-й класс и допустимые – 2-й класс, в том числе:

- температура, влажность, скорость движения воздуха, тепловое излучение в рабочей зоне устанавливаются в соответствии с санитарными нормами (1, 2-й классы условий труда);
- шум не выше предельно допустимого уровня;
- отсутствие общей и локальной вибрации, инфразвука, постоянного магнитного поля, статического электричества, электрического поля промышленной частоты (50 Гц), электромагнитного диапазона, лазерного излучения, вредных веществ: канцерогенов, аллергенов, металлов, оксидов металлов, микроорганизмов, препаратов, содержащих живые клетки и споры микроорганизмов.

Организационно-техническая оснастка по своим размерам должна соответствовать антропометрическим данным, обладать устойчивостью, обеспечивать комфортность и безопасность пользования: рабочие столы, верстаки высотой 630–1020 мм; полки на кронштейнах для размещения настольного оборудования, для выполнения измерений, записей; инструментальные шкафы (или встроенные ящики), расположенные на высоте 800–1600 мм от пола для хранения на рабочем месте документации, крепежного вспомогательного и режущего инструмента и других средств. Рабочий стол должен обеспечивать возможность изменения высоты и наклона рабочей поверхности, цвета и фактуры поверхности, крепления к ней на струбцинах лампы местного освещения и малогабаритного технологического оборудования, поручней для обеспечения легкого подъема с места, подножек, подлокотников. Стол должен иметь выдвижные ящики для хранения инструмента. Габариты стола должны соответствовать эргономическим требованиям работы инвалида на коляске и функциональным требованиям выполнения рабочих операций в пределах зоны досягаемости. Рабочий стул должен обеспечивать возможность поворота и изменения высоты и наклона сиденья, угла наклона и высоты спинки, крепления подножек, подлокотников, спинки под шею, штанги для инструментов, компенсационной подушки, облегчающей вставание. Подставка для сырья и готовой продукции должна быть передвижной с возможностью изменения высоты и угла наклона поверхности крепления.

Работодатели, сотрудники отделов персонала и охраны труда, психологи и эргономисты могут оказать помощь инвалидам в облегчении тягот их существования, в адаптации к социальной и профессиональной жизни, предметной среде. Городская среда, мебель, интерьеры, сигнальные системы были первоначально сконструированы исключительно для здоровых людей. Но эта нацеленность проектировщиков в настоящее время заменяется более широкой, гуманистической установкой, учитывающей потребности и ограничения инвалидов и лиц с ОВЗ. В этом проявляется забота государства, общества о своих гражданах, в том числе инвалидах, в которых общество наконец признает людей, обладающих человеческим достоинством.

Контрольные вопросы

1. Каковы психологические методики, позволяющие оценить степень личностной дезадаптации?
2. Какие существуют основания классификации лиц с инвалидностью?

3. Что общего и в чем отличия в психологических особенностях личности инвалидов (с ограничениями по зрению; по слуху; по опорно-двигательному аппарату)?

4. В чем заключаются целебные свойства труда? Опишите главную идею С.Г. Геллерштейна в созданной им системе восстановительной трудотерапии при ранениях рук.

5. Какие известные психологические методики позволяют оценить степень личностной дезадаптации и составить адекватный план мероприятий по социально-трудовой реабилитации лиц с ограниченными возможностями здоровья?

6. Опишите требования эргономического проектирования городской среды для слабовидящих горожан.

7. Укажите требования эргономического проектирования городской среды для инвалидов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

6. САМООБРАЗОВАНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТА

6.1. Непрерывное профессиональное образование как средство развития персонала

Понятие «непрерывное образование» впервые появилось в материалах ЮНЕСКО в 1968 г. Исследователи выделяют три главных подхода к пониманию сущности непрерывного образования:

- как профессиональное образование взрослых, необходимая компенсация знаний и умений, недополученных в ходе учебы. Это компенсаторное, дополнительное образование – часть «конечного» образования («образования на всю жизнь»);
- как пожизненный процесс («учиться всю жизнь»), проходящий в организованных структурах (кружки, курсы, факультеты повышения квалификации, заочное и вечернее обучение и т.п.);
- пожизненное образование личности, стремящейся к постоянному познанию себя и окружающего мира («образование через всю жизнь»).

Непрерывное профессиональное образование – постоянное развитие и саморазвитие личности с целью успешного профессионального самоопределения и самореализации в условиях современного общества, характеризующегося нестабильностью и неопределенностью трудового рынка.

Субъект непрерывного профессионального образования – личность, способная к осознанной саморегуляции своей деятельности по постоянному развитию и саморазвитию. При этом «осознанная само-

регуляция деятельности» соотносится с постановкой целей, связанных с профессиональным самоопределением и самореализацией, планированием и программированием их достижения, умением учитывать значимые внешние и внутренние условия, оценивать результаты и корректировать свою активность для достижения субъектно-приемлемых результатов.

Смысл и назначение непрерывного профессионального образования заключаются в обеспечении полноценного профессионального становления личности, создании условий для постоянного обновления, развития и самоактуализации каждого человека на протяжении всей его профессиональной жизни. Отсюда *цель непрерывного профессионального образования* – удовлетворение потребности личности в развитии, саморазвитии, самоактуализации и реализации себя в профессиональной жизни.

Задачи непрерывного профессионального образования:

- формирование позитивной установки на инновационную деятельность и мотивирование профессионального роста и карьеры;
- обогащение социально-профессиональной и специальной компетентности специалиста, развитие аутокомпетентности;
- обеспечение социально-профессионального самосохранения специалиста;
- формирование новых сценариев профессионального развития и адекватных им репертуаров профессионального поведения.

Выделяют следующие ***траектории непрерывного профессионального образования:***

- «*движение вверх*» – по ступеням: среднее, высшее (бакалавриат и магистратура) профессиональное образование, обучение в аспирантуре. Движение по вертикали предусматривает последовательность всех видов образования, как вузовского, так и дополнительного. В данном случае должен всесторонне учитываться образовательный потенциал, предшествующий получению вузовского образования;

- «*движение в ширину*» – расширение диапазона направлений и видов деятельности на одной и той же ступени образования с целью совершенствования профессионального мастерства – дополнительное образование (повышение квалификации). Это направление также называют «вектором движения вперед», когда специалист «совершенствует профессиональную квалификацию, оставаясь на одном и том же формальном образовательном уровне»;

- «*движение по горизонтали*», при котором происходит смена профиля образования, освоение смежных специальностей, что подразумевает новые возможности социально-экономического и социального роста – дополнительное образование (переподготовка). Горизонтальная позиция отражает значение содержания деятельности сфер, с которыми взаимодействует субъект, а в профессиональном образовании и тех сфер, с которыми он должен будет взаимодействовать, что особенно важно для специалиста социальной сферы;

- движение «*вглубь*» с целью саморазвития и самосовершенствования. Движение «вглубь» связано с мотивацией субъекта деятельности, с его уже имеющейся компетентностью, которую он готов реализовать или уже реализует, со стилем жизни, с практической деятельностью, с культурой использования свободного времени и т.д.

Рассмотрим **принципы построения непрерывного образования.**

Принцип диверсификации создает условия для многообразия образовательных траекторий, обеспеченных неограниченным вариантом образовательных программ с учетом индивидуальных возможностей, потребностей и способностей личности, и формулирует новую типологию образовательных учреждений.

Принцип диверсификации содержания образовательных программ позволяет:

- выбрать оптимальный вариант траектории образования;
- построить систему непрерывного образования для каждого конкретного региона и каждого образовательного учреждения;
- обосновать сроки обучения для каждой образовательной ступени;
- осуществить преемственность и интеграцию образования при разработке учебных планов и программ, выбор форм и методов обучения;
- реализовать на практике многоуровневую, ступенчатую и многопрофильную систему обучения.

Кроме того, принцип диверсификации обеспечивает опережающий характер непрерывного профессионального образования, а его механизмы отражают:

- современный период развития образовательной системы, ее новую образовательную парадигму;
- процесс организационно-структурного реформирования, создание учреждений нового типа;
- принцип структурирования системы непрерывного образования;

- многоуровневость образования, тенденцию развития разносторонних образовательных программ, систем, форм, характера и содержания деятельности.

Принцип преемственности. Традиционно преемственность рассматривается как связь между явлениями в процессе развития в природе, обществе и познании, когда новое, сменяя старое, сохраняет в себе некоторые его элементы. Именно преемственность, обеспечивая взаимосвязь входящих в неё компонентов, их взаимную субординацию по уровням, координацию по направлению и назначению, превращает взаимодействие в единую систему перманентного развития личности, придавая ей качество непрерывности.

Преемственность, как и диверсификация, обеспечивает опережающий характер профессионального образования. Кроме того, преемственность в непрерывном образовании обеспечивает подготовку индивида к освоению нового знания, позволяет переходить на более высокую ступень в развитии всех профессионально значимых личностных качеств.

Принцип демократизма означает равенство прав всех граждан на образование и развитие, обеспечивает доступность образования в любом возрасте благодаря многообразию форм обучения в соответствии с интересами и возможностями человека, возможность перехода из одного учебного заведения в другое, ускоренное завершение обучения и повышение квалификации.

Принцип гуманизма основывается на создании благоприятных возможностей для развития творческой индивидуальности каждого человека и предполагает обращенность образования к человеку, свободу выбора сроков, форм, видов обучения, повышения квалификации, самообразования.

Принцип опережения требует более быстрого и гибкого развития и перестройки учебных заведений и учреждений системы непрерывного образования по отношению к нуждам общественной практики, обновления их деятельности.

Принцип мобильности выражается в готовности системы непрерывного образования к быстрой перестройке в соответствии с изменяющимися потребностями производства, общества, человека благодаря многообразию способов, средств, организационных форм, их гибкости.

Принцип открытости позволяет обучаться и повышать квалификацию независимо от уровня образования и профессиональной подготовки, отношения к образованию, жизненных устремлений. От-

крытость системы непрерывного образования обеспечивается с помощью разнообразных по уровню, содержанию, направленности образовательных программ. Это, в свою очередь, дает возможность человеку продвигаться по своей образовательной траектории, развиваться и повышать профессионализм в собственном темпе, включаться в те или иные звенья образовательной системы и выходить из них в случае необходимости.

Система современного непрерывного профессионального образования является многоуровневой, направленной на обеспечение многоступенчатости по вертикали и альтернативности по горизонтали, динамичности, гибкости подготовки, ее фундаментальности и универсальности. Подготовка кадров в системе непрерывного профессионального образования становится адресной, ориентированной на конкретные запросы предприятий и организаций всех типов, персонала любого уровня.

Корпоративное обучение в системе управления персоналом современной организации. Корпоративное обучение подразумевает обеспечение персонала компании знаниями, навыками и опытом, необходимыми для эффективной реализации тактических задач и стратегических целей компании.

Цель обучения – применение людьми на практике знаний для получения определенного предсказуемого результата. Причем любая форма обучения должна повышать способность человека достигать требуемого результата в той или иной области деятельности.

Среди *задач*, решаемых руководителями и специалистами отделов обучения при разработке системы корпоративного обучения, можно выделить следующие:

- *стратегическая* – приведение уровня подготовки персонала в соответствие с целями организации;
- *исследовательские* – сбор информации до, во время и после обучения различных категорий персонала, анализ и обобщение полученных результатов;
- *методические* – определение и согласование с администрацией предприятия форм и методов обучения; разработка программ обучения или выбор из программ, предлагаемых учебными центрами; выбор организации, которой будет поручено проведение обучения; подбор и подготовка преподавателей; оценка эффективности обучения;
- *организационные* – назначение ответственных за обучение; подготовка соответствующих приказов и распоряжений; комплекто-

вание учебных групп и контроль посещаемости; подготовка помещений, в которых будет проходить обучение; решение вопросов технического оснащения учебы и других вспомогательных вопросов.

Особенности корпоративного обучения:

1. Корпоративное обучение (в отличие от общетеоретического) должно быть направлено на развитие конкретного пакета компетенций сотрудника. Другими словами, сотрудники компании должны приобретать знания и навыки, непосредственно связанные с ролью конкретного сотрудника в конкретном бизнес-процессе организации. Компетенции считаются хорошей основой для построения обучения персонала как системы. Построение системы управления персоналом, а также обучения и развития персонала идет от модели компетенций, а не наоборот.

2. В современных условиях корпоративное обучение должно быть массовым. Это связано с высоким темпом изменений в организациях и их окружении, в таких условиях необходимость в обучении персонала становится постоянной.

Рассматривая процесс организационных изменений, эксперты часто указывают на то, что существенным препятствием на их пути часто становится не отсутствие необходимых ресурсов или происки конкурентов, а сопротивление собственного персонала. Сопротивление может быть вызвано целым рядом причин, среди которых наиболее распространены следующие:

- недостаток у персонала знаний и навыков, необходимых в новых условиях;
- недоверие к руководству;
- старая система ценностей и приоритетов, определяющая поведение работников;
- страх перед новым, неуверенность в собственных силах;
- непонимание целей и путей осуществления изменений;
- недостаточная заинтересованность в изменениях.

Приведенный перечень показывает, что без проведения соответствующего обучения персонала трудно рассчитывать на его поддержку. Хорошо организованное и вовремя проведенное обучение способно преодолеть силы торможения и обеспечить успех проводимых изменений.

3. Знания и навыки персонала не должны устаревать. Именно поэтому обучение должно носить постоянный, а главное – опережающий характер. Следовательно, учебные материалы должны постоянно обновляться, а их предоставление – опережать изменения в компании.

Непрерывное образование возможно только в том случае, если персонал компании умеет учиться самостоятельно и умеет обучать других. Иными словами, наиболее благоприятным условием для повышения эффективности корпоративного обучения является корпоративная культура обучающейся организации. Цель системы обучения – превращение собственной организации в самообучающуюся компанию.

Обучение – важнейшее звено системы управления персоналом, оно должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивать максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере (отбор, оценка, обучение, мотивация и стимулирование персонала) должно подчиняться единой общей цели – обеспечению эффективной работы организации и ее динамичного развития.

Обучение, являясь отражением организационной философии управления, должно быть тесно увязано со всеми другими направлениями работы и поддерживать их. С другой стороны, обучение само создает предпосылки для решения новых и более сложных задач за счет того, что персонал овладевает новыми подходами в работе, новыми знаниями и навыками.

Выделяют следующие шаги развития системы обучения в организации:

- выработка политики обучения, которая направляет организационные действия как в нужном объеме, так и в нужном направлении обучения и развития;
- определение перечня обязанностей тех, кто отвечает за реализацию политики;
- установление структуры обучающих должностей и процедур, а также распределение материальных ресурсов для обучения;
- четкое выполнение обязанностей всеми, кто отвечает за реализацию политики, в том числе специалистами по обучению – от анализа потребностей в обучении до оценки проведенных обучающих мероприятий.

Система корпоративного обучения – это комплекс взаимосвязанных процессов и структур, направленных на обеспечение организационного развития путем усвоения, выработки и трансляции опыта сотрудниками и организацией в целом. Обучение – одно из направле-

ний развития персонала организации. Развитие персонала – это комплекс мер, включающих обучение (подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала), а также реализацию его деловой карьеры. По целевому назначению следует различать три вида обучения.

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Система обучения персонала обеспечивает обучение и самообучение персонала в ходе решения реальных задач деятельности. Важно отметить, что данные процессы выстраиваются именно от претерпевания внешнего воздействия (обучение персонала) к оказанию «самовоздействия» (самообучение).

Ответственность за обучение персонала обычно разделяется между специалистами кадровых служб и руководителями разных уровней. Руководители отвечают за определение потребности в обучении, направление на обучение работников своего подразделения и востребованность результатов обучения. Специалисты кадровых служб в основном отвечают за подготовку и реализацию программ обучения для разных категорий персонала.

Современные организации используют большое количество методов развития профессиональных знаний и навыков своих сотрудников. Все методы обучения могут быть подразделены на две большие группы: обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте проходит параллельно с повседневной работой. Оно является более дешевым и оперативным, облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников. С другой стороны, цель и порядок обучения в этом случае могут теряться за текущей работой и жесткими временными рамками.

Важнейшие методы обучения на рабочем месте:

- «копирование» – работник прикрепляется к опытному специалисту и копирует его действия;
- наставничество – занятия менеджера с персоналом в ходе ежедневной работы;
- делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы;
- метод усложняющихся заданий – специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительный этап – самостоятельное выполнение задания;
- ротация – сотрудник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев. Применяется организациями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями.

Обучение вне рабочего места включает все виды обучения за пределами самой организации. Такое обучение позволяет отделить обучающихся на какое-то время от повседневной трудовой деятельности. Процесс обучения в данном случае лучше спланирован, дидактически глубже проработан. Основные методы обучения с отрывом сотрудника от производства:

- освоение теории вопроса путем посещения сотрудниками лекций;
- участие в конференциях, семинарах, беседах «за круглым столом», экскурсиях, дискуссиях, встречах с руководством и активными группами;
- обучение кадров, входящих в руководящий состав организации, заключающееся в самостоятельном принятии решений по тем или иным проблемно-ситуационным задачам в рамках процесса производства (метод кейсов и ролевые игры);
- организация и проведение деловых игр: этот метод дает возможность обучить сотрудников манере поведения в разных ситуациях, возникающих в ходе профессиональной деятельности. Игры проводятся, как правило, в форме ведения переговоров, при этом обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения;

- организация и проведение тренинговых мероприятий. При таком методе обучения один сотрудник проводит инструктаж или тренировку для другого относительно базы его деятельности посредством интенсивного обучения, демонстрации и практической работы для роста результативности работы в дальнейшем.

Преимущества, получаемые организацией в результате обучения персонала:

- успешное решение проблем, связанных с новыми направлениями деятельности, и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности;

- повышение приверженности персонала своей организации, снижение текучести кадров;

- повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;

- возможность сохранять и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Преимущества обучения для сотрудников:

- гарантированная занятость. Сотрудники, владеющие многочисленными навыками, больше востребованы, поскольку могут приспособиться к меняющемуся характеру работы. Развитие универсальных навыков повышает ценность сотрудника, который может выполнять разную работу в данной организации;

- рабочий потенциал. Персонал, занимающийся развитием своих навыков и желающий их улучшить, может брать на себя дополнительные обязанности. У таких сотрудников больше возможностей для продвижения по службе;

- ослабление стресса. Адекватная подготовка, соответствующая рабочим требованиям, ослабляет стресс и повышает способность приспособляться к изменениям и работе в сложных условиях;

- мотивация и удовлетворение от работы. Повышая свою квалификацию, сотрудники ощущают заботу руководства, что способствует повышению мотивации и удовлетворения от работы.

Таким образом, формирование системы непрерывного образования включает в себя работу по определенным блокам и характеризуется поэтапностью. Соблюдение всех принципов функционирования

корпоративной системы непрерывного профессионального развития позволит учесть все ключевые моменты для повышения эффективности обучения сотрудников.

6.2. Самообразование как условие профессионального роста

Важное условие реализации идеи непрерывного профессионального образования – активная самообразовательная деятельность людей всех возрастов. Несмотря на гибкость и индивидуализацию самообразования, его нельзя рассматривать как стихийный процесс. Существует закономерная взаимосвязь образования и самообразования, обусловленная тем, что на каждой стадии обучения, наряду с научными основами изучаемых предметов, осваиваются и научные методы познания, методика самостоятельного усвоения знаний и применения их на практике.

Основные положения теории самообразования личности (по П.И. Пидкасистому):

1. Целенаправленное формирование у человека готовности к самообразованию – одна из основных задач системы образования.

2. Воспитание, образование, развитие и профессиональная подготовка обучающихся должны осуществляться на основе неразрывной взаимосвязи учения с их самообразовательной деятельностью, научно-исследовательской работой, участием в решении производственных задач.

3. Все усилия педагогического процесса должны быть направлены на повышение уровня готовности личности к самообразованию.

4. В результате управления самообразованием у обучающихся должна последовательно формироваться потребность пользоваться самообразованием как средством решения социально значимых задач и удовлетворения своих интересов:

- обеспечивать высокий уровень усвоения системы обобщенных знаний, умений и навыков по всем изучаемым дисциплинам;
- вырабатывать умение пользоваться наиболее распространенными источниками информации, рационально организовывать свою деятельность в процессе самообразования.

5. Ведущее звено управления самообразованием – системное взаимодействие субъектов педагогического процесса.

6. Постепенное преобразование целостного педагогического процесса в самообразовательный процесс, преобразование, происходящее на основе повышения уровня готовности к самообразованию каждой

личности, – главное направление деятельности, нацеленной на совершенствование управления самообразованием обучающихся в системе дополнительного образования.

Таким образом, *профессиональное самообразование* можно определить как целенаправленную, систематическую познавательно-исследовательскую деятельность профессионала, направленную на развитие профессионально-значимых качеств его личности средствами профессионального самовоспитания и самообучения.

Необходимую предпосылку профессионального самообразования составляет желание самосовершенствоваться в профессии, которое предполагает сознательную работу по развитию профессионально значимых качеств личности в трех направлениях:

- 1) *адаптирование индивидуально-неповторимых особенностей к требованиям профессиональной деятельности;*
- 2) *постоянное повышение профессиональной компетентности;*
- 3) *непрерывное развитие социально-нравственных и других свойств личности.*

Все формы самообразования можно условно поделить на две группы: индивидуальную и групповую. В индивидуальной форме инициатором является сам сотрудник, но руководители методических и административных структур могут инициировать и стимулировать этот процесс. Групповая форма в виде семинаров, практикумов, курсов повышения квалификации обеспечивает обратную связь между результатами индивидуального самообразования и самим сотрудником. Проанализируем наиболее часто используемые формы организации самообразования, отметив их преимущества и недостатки.

1. *Курсовая подготовка в институтах повышения квалификации.*

Главное достоинство такой формы самообразования – возможность получения квалифицированной помощи от специалиста-преподавателя, а также обмен опытом между коллегами.

Недостатки:

- эпизодичность прохождения курсов;
- большие изменения в режиме работы.

2. *Дистанционные курсы повышения квалификации, конференции, семинары, олимпиады и конкурсы.*

Главные достоинства:

- возможность пройти их в удобное время;
- возможность выбора темы по интересующим и наиболее актуальным для конкретного сотрудника вопросам.

Недостатки:

- чаще дистанционные курсы проводятся на платной основе;
- нет серьезной дифференциации с учетом потенциала слушателей.

3. *Индивидуальная работа по самообразованию* может включать в себя:

- научно-исследовательскую работу по определенной проблеме;
- посещение библиотек, изучение научно-методической и учебной литературы;
- участие в научно-методических объединениях;
- обмен мнениями по профессиональным вопросам;
- теоретическую разработку и практическую апробацию разных форм профессиональной деятельности.

4. *Сетевые профессиональные сообщества* – новая форма организации самообразования.

Сетевое профессиональное сообщество – это Интернет-ресурс, созданный для общения единомышленников различных регионов нашей страны, желающих поделиться опытом, поспорить, рассказать о себе, узнать нужную информацию.

Сетевое сообщество открывает следующие возможности:

- использования открытых, бесплатных и свободных электронных ресурсов;
- самостоятельного создания сетевого учебного содержания;
- освоения информационных концепций, знаний и навыков;
- наблюдения за деятельностью участников сообщества.

Главные преимущества этой формы самообразования:

- обмен опытом осуществляется между практиками;
- методическая помощь является персональной и адресной;
- попросить и получить консультацию можно в удобное время.

Основные методы самообразования:

- самостоятельное изучение научной литературы и методических рекомендаций;
- изучение передового профессионального опыта;
- анализ своей работы и ее результатов, участие в экспериментальной работе, проводимой в профессиональном учебном заведении научными организациями;
- разработка материалов по обучению новых сотрудников и др.

Суть самообразования заключается в том, что профессионал самостоятельно добывает знания из различных источников, использует эти знания в профессиональной деятельности, развитии личности и собственной жизнедеятельности.

Источники самообразования:

- научные журналы;
- литература (методическая, научно-популярная, публицистическая, художественная и др.);
- сеть «Интернет»;
- видео-, аудиоинформация на различных носителях;
- платные курсы;
- семинары и конференции;
- мастер-классы;
- мероприятия по обмену опытом;
- экскурсии, театры, выставки, музеи, концерты;
- курсы повышения квалификации;
- путешествия.

Технологию организации самообразования можно представить в виде следующих этапов:

1-й этап – установочный, предусматривает создание определенного настроя на самостоятельную работу; выбор цели работы; формулирование личной индивидуальной темы; осмысление последовательности своих действий.

2-й этап – обучающий, на котором сотрудник знакомится с профессиональной и научной литературой по выбранной проблеме.

3-й этап – практический, это период накопления профессиональных фактов, их отбора и анализа, проверки новых методов работы, постановки экспериментов. Практическая работа продолжает сопровождаться изучением литературы.

4-й этап – теоретическое осмысление, анализ и обобщение накопленных профессиональных фактов. На данном этапе целесообразно организовать коллективное обсуждение изученных материалов.

5-й этап – итогово-контрольный, на котором сотрудник должен подвести итоги своей самостоятельной работы, обобщить наблюдения, оформить результаты. При этом главным является описание проведенной работы, установленных фактов, их анализ, теоретическое обоснование результатов, формулирование общих выводов и определение перспектив в работе.

Процесс самообразования в студенческом возрасте неразрывно связан с процедурой проектирования своего профессионального пути, которая представляет собой самостоятельную деятельность студента, включающую:

- *моделирование профессионального образа*, который является желаемым;
- *диагностику личностных качеств*, способностей, знаний и умений, присущих студенту на данном этапе профессионального пути;
- *анализ результатов диагностики и самооценки личности с позиций соответствия-несоответствия ее параметров идеальному профессиональному образу*;
- *разработку системы мер по созданию благоприятных условий профессионального развития и преодолению возникающих затруднений*;
- *прогнозирование последствий принимаемых решений по профессиональному саморазвитию*;
- *конструирование программы профессионального становления и саморазвития* на разных этапах профессионального самообразования.

Итак, главная цель профессионального обучения и самообучения – приобретение определенных знаний, навыков и умений, необходимых для успешного осуществления конкретного типа профессиональной деятельности. Однако получение специальности не исчерпывает весь процесс профессионализации. Профессиональная подготовка в вузе предполагает целенаправленное формирование у будущих специалистов системы социально-профессиональных качеств, глубоких научных убеждений, мировоззренческих позиций, что составляет фундамент для развития профессионализма. Однако в процессе профессионального саморазвития каждому сотруднику необходимо продолжать работать над умением функционировать в коллективе, готовностью обучаться дальше, овладевать новыми цифровыми и профессиональными технологиями.

Контрольные вопросы

1. Что такое «профессиональная идентичность», каков ее генез, как она меняется в процессе профессионализации? Для решения каких прикладных задач важно ее оценивать и корректировать?
2. Назовите признаки зрелой (и незрелой, инфантильной) личности. Как представления менеджеров о зрелости личности персонала сказываются в выборе ими форм организации труда?
3. В чем заключаются общие закономерности профессионального развития?
4. Назовите варианты социально нежелательного развития человека как субъекта труда. Укажите их возможные причины, формы коррекции и профилактики.

5. Какими методами можно выявить явления перфекционизма, выгорания, трудоголизма, лени?
6. Расскажите о методах самообразования личности.
7. Охарактеризуйте обучение профессионалов: виды, учебные организации и организация прохождения.

Библиографический список

1. *Архангельский Г.А.* Работа 2.0. Прорыв к свободному времени [Электронный ресурс]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
2. *Архангельский Г.А.* Формула времени. Тайм-менеджмент на Outlook 2007–2010 [Электронный ресурс]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
3. *Миловзорова М.Н.* Значение ценностей в управлении социальными системами // Теория и практика общественного развития. 2015. № 14. С. 20–22.
4. *Одегов Ю.Г.* Эргономика: учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, М.Н. Кулапов, В.Н. Сидорова. М.: Юрайт, 2017.
5. *Персональный менеджмент: учебник* / С.Д. Резник [и др.]; под ред. С.Д. Резника. М.: Инфра-М, 2010.
6. *Персональный менеджмент: тексты и конкретные ситуации: учеб. пособие* / под ред. С.Д. Резника. М.: Инфра-М, 2003.
7. *Психология труда, инженерная психология и эргономика* / под ред. Е.А. Климова, О.Г. Носковой, Г.Н. Солнцевой. М.: Юрайт, 2017.
8. *Самоменеджмент: учеб. пособие* / под ред. В.Н. Парахиной, В.И. Перова. М.: Изд-во МГУ, 2012.
9. *Форд Г.* Моя жизнь и моё дело / Г. Форд; пер. с англ. М.: Концептуал, 2019.
10. *Эргономика и тайм-менеджмент: учеб. пособие* / Н.А. Курашева [и др.]; Балт. гос. техн. ун-т. СПб., 2017.

О Г Л А В Л Е Н И Е

1. ЧЕЛОВЕК КАК СУБЪЕКТ ТРУДА. ПСИХОЛОГИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И САМООЦЕНКИ ЛИЧНОСТИ	3
1.1. Основы психологии профессиональной деятельности	3
1.2. Человек как субъект труда	7
1.3. Психология трудовой мотивации и самооценки личности	9
2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	15
2.1. Система целей и её свойства. Методы постановки целей	15
2.2. Цели планирования, составляющие плана и причины его провала	19
2.3. Принципы и методы планирования профессиональной деятельности	20
3. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛИЧНОСТИ	24
3.1. Основные понятия и история становления тайм-менеджмента	24
3.2. Техники управления временем. Цифровые инструменты управления временем	26
3.3. Повышение эффективности личности. Самоменеджмент	32
4. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ И РАБОТА В КОМАНДЕ	37
4.1. Элементы и этапы деловой коммуникации	37
4.2. Эффективные коммуникации в управлении социальными группами	41
4.3. Сплоченность коллектива и работа в команде. Тимбилдинг	43
4.4. Переговоры в управлении конфликтами	47
5. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДАМИ	53
5.1. Психологические и психофизиологические особенности лиц с ограниченными возможностями здоровья	53
5.2. Использование дефектологических знаний в профессиональной деятельности. Организация профессиональной деятельности лиц с ОВЗ и инвалидов	63
6. САМООБРАЗОВАНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТА	69
6.1. Непрерывное профессиональное образование как средство развития персонала	69
6.2. Самообразование как условие профессионального роста	79
<i>Библиографический список</i>	84

*Болотова Ольга Владимировна, Иванова Татьяна Дмитриевна,
Карпенко Диана Алексеевна, Миловзорова Мария Николаевна*

Психология профессиональной деятельности

Редактор *А.А. Баутдинова*

Корректор *Л.А. Петрова*

Компьютерная верстка: *Н.А. Андреева*

Подписано к печати 27.04.2022. Формат 60×84/16. Бумага документная.

Печать трафаретная. Усл. печ. л. 5. Тираж 500 экз. Заказ № 35

Издательство БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова
190005, С.-Петербург, 1-я Красноармейская ул., д. 1