

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по выполнению практических работ
по дисциплине «Профессиональное развитие персонала»
для студентов направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь
2026

Методические указания разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, учебным планом и рабочей программой по дисциплине «Профессиональное развитие персонала».

Составитель:
кандидат социологических наук, доцент А.И. Пьянов

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Практическое занятие 1. Профессиональное развитие персонала организации как научно-практическая область знания	6
Практическое занятие 2. Управление развитием персонала: сущность и содержание понятия	10
Практическое занятие 3. Система управления развитием персонала	13
Практическое занятие 4. Профессиональное становление и развитие личности	18
Практическое занятие 5. Профессиональное самоопределение, развитие и саморазвитие государственного гражданского и муниципального служащего	21
Практическое занятие 6. Кризисы профессионального развития государственных и муниципальных служащих	25
Практическое занятие 7. Психологическое сопровождение профессионального становления работников организации на разных этапах их профессионализации	34
Практическое занятие 8. Профессиография как метод проектирования профессионального развития персонала организации	41
Практическое занятие 9. Профессиональная адаптация и наставничество	49
Практическое занятие 10. Мотивация профессиональной деятельности персонала организации	53
Практическое занятие 11. Организация процесса обучения	56
Практическое занятие 12. Профессиональное консультирование	60
Практическое занятие 13. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала	66
Практическое занятие 14. Управление кадровым резервом организации	70
Практическое занятие 15. Управление служебной карьерой	74
Практическое занятие 16. Оценка управления профессиональным развитием персонала	78

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины является формирование общекультурных (УК-6) и профессиональных (ПК-2) компетенций будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление.

Задачами освоения дисциплины является:

- формирование комплексного представления о сущности, содержании и методах профессионального развития персонала государственной и муниципальной службы;
- овладение умениями разработки программ профессионального развития персонала;
- приобретение навыков планирования, организации и контроля хода профессионального развития персонала Государственной и муниципальной службы.

Дисциплина «Профессиональное развитие персонала» относится к дисциплинам по выбору Блока 1 (Б.1.В.01.08) образовательной программы в части, формируемой участниками образовательных отношений. Ее освоение происходит в 7 семестре.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- методологические и теоретические основы профессионального развития персонала организации;
- основные отечественные и зарубежные концепции профессионального становления, их достоинства и ограничения;
- закономерности, механизмы, условия и факторы осуществления и профессионального развития персонала;
- особенности организационной культуры государственной и муниципальной службы;
- основные формы и методы профессионального развития на современном этапе.

Уметь:

- использовать методы для оценки профессионального развития персонала и факторов эффективного становления;
- разрабатывать индивидуальные траектории профессионального развития и саморазвития государственных и муниципальных служащих;
- формировать команду и рационально распределять ресурсы.

Владеть:

- навыками анализа и обобщения теоретических и эмпирических знаний;
- навыками самопознания как основы непрерывного личностного и профессионального развития;
- навыками использования методов самоорганизации рабочего времени и

группового взаимодействия;

- навыками исследования процессов, состояний, свойств, затруднений, характерных для процесса профессионального развития государственных и муниципальных служащих.

Практическое занятие 1.

Профессиональное развитие персонала организации, как научно-практическая область знания.

Цель: получить представление об областях знаний, изучающих профессиональное развитие.

Знания и умения: о процессах исследования профессионального развития, умение ориентироваться в данной области научных знаний.

Вопросы для обсуждения

1. Проблема развития профессиональной личности как научно-практической области знаний.
2. Основные подходы к проблеме развития личности в отечественных и зарубежных теориях.
3. Проблема периодизации профессионального развития личности.

Теоретическая часть

Становление и оформление профессионального развития персонала организации, как научно-практической области знания психологии профессий как самостоятельной отрасли обусловлено следующими предпосылками.

Политические предпосылки – связаны с изменением политической ситуации, сменой идеологических ориентиров, появившейся возможностью самостоятельной предпринимательской деятельности, что привело к формированию нового отношения к труду. Актуальным для трудоспособного населения стали проблемы выбора сценариев профессиональной жизни, карьеры, безработицы и др. У людей появилась потребность в психологической поддержке и помощи. Однако ни одна из отраслей прикладной психологии специально не занималась этими проблемами.

Экономические предпосылки обусловлены переходом к рыночным отношениям, востребованностью работников высокой квалификации, профессионально мобильных и конкурентоспособных. Это повысило актуальность профотбора, определения профпригодности, оценки кадров, прогноза профессионального роста и карьеры. Решение этого комплекса экономически обусловленных проблем возможно в процессе психологического исследования и анализа взаимодействия личности с миром профессий.

Научно-исследовательские предпосылки связаны с накоплением психологического знания о взаимодействии человека с миром профессий в различных отраслях психологических наук: общей, дифференциальной, педагогической, возрастной психологии, психологии труда.

Таким образом, к началу 1990-х гг. XX века появилась возможность и необходимость оформления новой отрасли отечественной прикладной психологии – психологии профессий. В становлении профпсихологии как

самостоятельной отрасли психологии можно выделить три этапа:

Первый этап – возникновение в конце XIX века психотехники как направления в психологии, решающего психологические проблемы научной организации труда (У. Штерн, Ф. Тэйлор, Х. Мюнстерберг и др.). Это направление возникло в начале 20 века за рубежом, а затем в нашей стране.

Гуго Мюнстерберг в книге «Основы психотехники» определил ее задачи, обосновал принципы и методы профессиографии, изложил рекомендации по проведению профотбора и профориентации. Разработал систему тестов для профотбора телефонистов, вагоновожатых, морских штурманов. Произвел анализ этих профессий (профессиографию), создал установку, позволившую произвести моделирование их деятельности. 20-е годы - период интенсивного развития психотехники в России: в Москве, Ленинграде, Казани, Харькове и в других городах возникают психотехнические лаборатории. Широко разворачивается работа по изучению профессий, ведется профессиональный отбор. Эта область исследований (психотехника) прекратила развитие в середине 30-х годов по следующим причинам: идеологические установки в стране; неадекватное использование зарубежных методов; ликвидация безработицы.

Второй этап – развитие в начале двадцатого века самостоятельной научной отрасли – психологии труда (Ф. Парсон, М. Вебер, С. Г. Геллерштейн, А. К. Гастев и др.).

В марте 1957 г. в Москве на Всесоюзном совещании (конференции) по психологии труда был окончательно определен переход от психотехнического направления исследований трудовой деятельности к направлению, которое оформилось как психология труда в ее современном понимании. «Психология труда перестает быть только специальной ветвью психологии, ее теоретические проблемы становятся также важнейшими проблемами общей психологии человека»

Третий этап – выделение в психологии труда и индустриальной психологии задач, направленных на решение проблем взаимозависимости человека и профессии (Е. Борнеман, Дж. Критес, Д. Сьюпер и др.). Эта область психологии труда стала называться профпсихологией или психологией профессий и объединила исследования по профконсультированию, выбору профессий и профессиографии.

Большой вклад в решение проблем профпсихологии внесли отечественные ученые К. М. Гуревич, Э. Ф. Зеер, Е. А. Климов, Н. В. Кузьмина, Б. Ф. Ломов, А. К. Маркова, Н. С. Пряжников, В. Д. Шадриков и др., а также зарубежные исследователи Дж. Холланд, Е. Дж. Мак-Кормик, Г. Друды, Б. Парамор и др.

При рассмотрении проблемы становления личности основываются на методологическом положении Б. Г. Ананьева, согласно которому развитие личности, с одной стороны, «есть возрастающая по масштабам и уровням интеграция - образование крупных «блоков», систем или структур, синтез которых в определенный момент жизни человека выступает как наиболее общая структура личности... С другой стороны, развитие личности есть и все

возрастающая дифференциация ее психофизиологических функций, процессов, состояний и личностных свойств, соразмерная прогрессирующей интеграции».

Теоретической основой концепции профессионального становления личности стали исследования личности и деятельности К. С. Абульхановой-Славской, Б. Г. Ананьева, А. Г. Асмолова, Б. Ф. Ломова, Н. Н. Нечаева, Г. В. Суходольского, В. А. Шадрикова. Большое влияние на проектирование концепции оказали работы А. А. Бодалева, Ю. М. Забродина, Е. А. Климова, Т. В. Кудрявцева, А. К. Марковой, Л. М. Митиной, Н. С. Пряжникова.

Для теоретического анализа психологических проблем профессионального развития личности особый интерес представляют работы зарубежных ученых А. Маслоу, Дж. Сьюпера, Дж. Холланда.

На основе изучения работ данных исследователей были определены следующие концептуальные положения:

- профессиональное становление личности имеет историческую и социокультурную обусловленность;
- ядром профессионального становления является развитие личности в процессе профессионального обучения, освоения профессии и выполнения профессиональной деятельности;
- процесс профессионального становления личности индивидуально своеобразен, неповторим, однако в нем можно выделить качественные особенности и закономерности;
- профессиональная жизнь позволяет человеку реализовать себя, предоставляет личности возможности для самоактуализации;
- индивидуальная траектория профессиональной жизни человека определяется нормативными и ненормативными событиями, случайными обстоятельствами, а также иррациональными влечениями человека;
- знание психологических особенностей профессионального развития позволяет человеку осознанно проектировать свою профессиональную биографию, строить, творить свою историю.

Методологической основой проектирования концепции стали принципы системного, личностно-деятельностного, событийного подходов к профессиональному становлению, гуманистическая теория самоактуализации и самореализации личности.

Ключевыми понятиями концепции являются «личность», «профессиональная деятельность», «профессиональное становление личности», «профессия» и «профессиональное самоопределение». Рассмотрим трактовку этих понятий.

В психологии существуют разные определения личности. В гуманистических психологических концепциях личность - это человек как ценность, ради которой осуществляется развитие общества. Под личностью понимают индивида как субъекта социальных отношений и активной деятельности, наделенного свойствами, качествами, способностями, позволяющими реализовать себя.

Понятие профессиональное становление личности в психологии еще не закрепилось. Это – процесс прогрессивного изменения личности под влиянием социальных воздействий, профессиональной деятельности и собственной активности, направленной на самосовершенствование и самоосуществление. Становление обязательно предполагает потребность в развитии и саморазвитии, возможность и реальность ее удовлетворения, а также потребность в профессиональном самосохранении.

Движение личности в пространстве и времени профессионального труда получило название профессионального становления субъекта деятельности. Таким образом, профессиональное становление субъекта – это часть онтогенеза человека с начала формирования профессиональных намерений до окончания активной профессиональной деятельности.

Решающее значение в становлении личности принадлежит ведущей деятельности. Признание личностнообразующей функции ведущей деятельности неизбежно приводит к выделению в непрерывном процессе становления личности периода, связанного с выбором, подготовкой к выполнению и выполнением взрослым человеком одного типа деятельности - профессиональной. Превращение профессиональной деятельности в ведущую зависит от социально-экономических отношений, социальной ситуации, позиции личности. Этот период занимает большую часть жизни человека. Траектория судьбы человека, его счастье, самочувствие, удовлетворенность жизнью, физическое и психическое здоровье во многом определяются удовлетворенностью содержанием профессиональной деятельности, отношением к ней личности, уровнем профессиональных достижений. Можно сказать, что для большинства людей основой развития личности в зрелом возрасте становится профессиональная деятельность.

В зависимости от содержания труда (предмета, цели, средств, способов и условий) различают виды профессиональной деятельности. Соотнесение этих видов с требованиями, предъявляемыми к человеку, образует профессии.

Вопросы

1. Каковы экономические и научно-исследовательские предпосылки становления профессионального развития как области знания.
2. Что такое концепция профессионального становления как методологическая основа профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих.

Литература

1. Зеер Э. Ф. Психология профессий: учебное пособие для студентов вузов / Э. Ф. Зеер. М.: Академический проект. – Екатеринбург: изд-во «Деловая книга», 2013. – 363 с.
2. Маркова О. К. Психология профессионализма: учебное пособие / О. К. Маркова. – М.: Академия, 2012. – 286 с.

Практическое занятие 2.

Управление развитием персонала: сущность и содержание понятия

Цель: получить представление о сущности и содержании понятия «управление развитием персонала».

Знания и умения: о системно-деятельностном подходе к пониманию содержания этого понятия, умение дифференцировать виды управления развитием персонала.

Вопросы для обсуждения

1. Значение управления развития персонала в деятельности организации.
2. Развитие персонала: понятие, виды.

Теоретическая часть

Управление развитием персонала выступает как специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников – персонал. *Управление развитием персонала означает целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду в целях получения большего результата от его деятельности.* Управление развитием персонала) как отдельный вид социального управления начинает выделяться во второй половине XX в., что связано со следующими причинами:

- усложнение процессов управления внутри организации;
- повышение роли человеческого фактора;
- повышение требований к квалификации персонала и его личным качествам;
- профессионализация управления.

В современных условиях важнейшими и основными положениями концепции управления развитием персонала организации являются:

- персонал – решающий фактор эффективности деятельности организации;
- ориентация на стратегический подход к управлению развитием персонала организации;
- признание экономической значимости инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;
- обеспечение устойчивого развития организации на основе формирования способностей к инновационной деятельности и сотрудничеству.

Развитие персонала представляет собой процесс изменения человеческих качеств, заложенных природой или приобретённых в практической деятельности. Оно обусловлено необходимостью приспосабливаться к изменениям деловой среды и способствует: росту интеллектуального уровня работников; приобретению возможности роста; формированию и закреплению новых организационных ценностей; улучшению морально-психологического климата; повышению

результативности и эффективности экономической деятельности, развитию конкурентных преимуществ организации и улучшению её финансово-экономических показателей.

К числу основных факторов, влияющих на необходимость развития персонала обычно относятся:

- развитие информационных технологий;
- комплексное решение вопросов обновления технических средств и структуры управления организации;

необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации и др.

Выделяют следующие *виды развития персонала*:

- 1) интеллектуальное (расширение восприятия, альтернативные взгляды на проблему, избавление от стереотипов);
- 2) эмоциональное (умение выстраивать взаимоотношения с коллегами);
- 3) поведенческое (пересмотреть собственные поведенческие модели, выработать новые стратегии поведения, оптимизировать определённые ролевые модели).

Развитие персонала может быть профессиональным и общим, может осуществляться на индивидуальном и институциональном уровнях.

Профессиональное развитие – это подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождений между требованиями к работнику и качествами реального человека. Профессиональное развитие выступает как процесс приобретения сотрудниками новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют или будут использовать в своей профессиональной деятельности. Основными методами профессионального развития являются: профессиональное обучение, развитие карьеры, образование.

Саморазвитие, самообразование – процесс приобретения необходимых знаний, навыков, умений путём самостоятельных занятий на рабочем месте или вне его.

Разновидность саморазвития специалистов и руководителей – практика *коучинга* (тренерство, наставничество). Цель коучинга – помочь руководителям и специалистам самостоятельно находить и принимать сложные решения с учётом особенностей самой организации и специфики её внешней среды. Это творческое партнёрство по развитию личности, не инструктирование, а скорее, развивающее обучение без отрыва от основной деятельности.

Вопросы

1. Какие факторы обуславливают возрастание роли управления развитием персонала в деятельности организации в современных условиях?
2. Почему в конце XX в. наблюдается смена концепции управления персоналом и его развития – переход от управления по целям к управлению по компетенциям?
3. Каково содержание понятия «Управление развитием персонала организации»?
4. Каковы основные виды развития персонала организации?

Литература

1. Управление развитием персонала: учебное пособие / составитель В. В. Бирюков. – Омск: изд-во ОмГА, 2019. – 168 с.
2. Соловьев, Д.П. Обучение и развитие персонала: учебное пособие / Д.П. Соловьёв, Л.А. Илюхина. – Самара: изд-во Самарского гос. экон. ун-та, 2019. – 204 с.

Практическое занятие 3.

Система управления развитием персонала.

Цель: изучить основные современные методы исследования профессий.

Знания и умения: стратегий развития персонала и умение планировать его развитие.

Вопросы для обсуждения

1. Управление персоналом как системное явление.
2. Кадровая политика и управление развитием персонала.
3. Конкурентные стратегии организации.
4. Планирование развития персонала

Теоретическая часть

Система управления развитием персонала – это подсистема управления персоналом, направленная на эффективное формирование кадрового потенциала организации, исходя из имеющейся на предприятии рабочей силы, и основанная на выполнении специфических функций, распределённых среди управленцев организации.

Основные компоненты системы управления развитием персонала:

- формирование кадровой политики в сфере обучения и развития персонала на основе стратегического планирования и определения целей организации;
- кадровое планирование: определение качественной и количественной потребности в персонале в соответствии со стратегией развития его конкурентных преимуществ;
- адаптация новых работников;
- обучение и развитие работников. Это такие направления деятельности, как обучение, переобучение, повышение квалификации персонала, формирование резерва и работа с ним, планирование карьеры;
- оценка и контроль: оценка рабочих показателей, контроль трудовой и исполнительской дисциплины, мониторинг состояния всех направлений работы по развитию персоналом;
- создание в организации условий, организационной культуры, системы стимулирования труда, которые способствуют развитию конкурентных преимуществ персонала организации;
- кадровое делопроизводство – документы, связанные с проведением работы по обучению и развитию персонала; документы по учёту кадров; документы, регламентирующие деятельность по управлению развитием персонала; документы, отражающие внутренние отношения.

Управление развитием персонала – это функция линейных руководителей и специалистов кадровых служб. Надо различать функцию управления развитием персонала и работу по управлению персоналом, выполняемую специальной службой.

Функция управления развитием персонала обязательна, но она может по-разному исполняться.

Управление развитием персонала представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование. В широком смысле – это система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (соответствие отбора, аттестации, обучения целям и задачам организации). В узком смысле, кадровая политика – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Целью политики в сфере развития персонала организации является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и кадрового состава кадров при его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда и деловой среды.

Основными функциями политики в сфере развития персонала организации являются:

- обоснование методологических принципов работы с персоналом;
- определение общих требований к управлению развитием персонала и расходам на него;
- выработка позиций по отдельным направлениям работы с людьми (адаптация, обучение, развитие и проч.);
- информационная поддержка управления развитием персонала организации;
- контроль процессов управления развитием персонала.

При этом решаются следующие задачи:

- выработка общей концепции управления развитием персонала;
- формирование системы управления развитием персоналом, его процедур и механизмов;
- определение основных требований к развитию персонала каждой категории;
- своевременное обеспечение организации подготовленными работниками заданного качества и в необходимом количестве, соответствующими её стратегическим задачам; реализация мер по ликвидации несоответствия персонала потребностям организации в настоящий момент или в перспективе;
- обучение, переобучение, повышение квалификации или массовая переподготовка персонала в связи с переходом к новым технологиям; поддержание ключевых ценностей и имиджа организации.

Принципами осуществления политики в сфере развития персонала организации являются:

- сохранение и увеличение кадрового потенциала;
- достижение максимальной взаимозаменяемости кадров;
- справедливость (одинаковый подход ко всем, независимо от должности);

- последовательность;
- инновационность (постоянное обучение, творческий подход к делу);
- учёт трудового законодательства;
- исключение дискриминации по возрастному, национальному, половому признакам.

Требования к политике в сфере развития персонала организации:

- должна быть тесно увязана со стратегическими целями и текущими задачами организации;
- должна вырабатываться в результате обсуждений и консультаций на разных уровнях организации;
- должна быть чётко и ясно сформулирована в письменном виде и охватывать все основные направления работы по управлению развитием персонала организации;
- следует предусмотреть механизмы и пути доведения утверждённой политики до всех сотрудников организации;
- должна быть обеспечена необходимыми ресурсами;
- должна содержать в себе конкретные практические шаги по реализации утверждённой политики;
- отдельные направления политики в сфере развития персонала организации должны быть связаны между собой, объединяться общей идеологией и дополнять друг друга.

Стратегия управления развитием персонала представляет собой совокупность долгосрочных решений, образующих систему воздействия на персонал, которая позволит своевременно корректировать поведение работников в соответствии с миссией организации.

В настоящее время сложились определённые расхождения во мнениях современных специалистов в области менеджмента относительно термина «стратегия». При этом встречаются попытки, с одной стороны, сделать определение содержания данного понятия весьма размытым и слишком общего характера, с другой стороны – излишне конкретизированное.

Стратегия управления развитием персонала выступает как специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учётом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики. Таким образом, стратегия управления развитием персонала выступает как специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учётом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Формулирование стратегии развития персонала организации осуществляется под влиянием ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние.

Разработка и реализация эффективной стратегии развития персонала включает в себя ряд этапов.

Этап 1. Согласование принципов и целей работы по совершенствованию управлением развития персонала организации с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом её развития. Проводится анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, прогнозируются возможные изменения, конкретизируется образ желаемого сотрудника, пути его формирования, цели обучения и развития персонала.

Этап 2. Разрабатываются программы путей достижения стратегических целей управления развитием персонала организации с учётом условий изменений деловой среды. Создаётся система процедур и мероприятий по достижению целей, т. е. кадровая технология, закреплённая документально.

Этап 3. Мониторинг обучения и развития персонала организации. Разрабатываются процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации, механизмы выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Создаются методики оценки результативности и эффективности программ обучения и развития персонала организации, рассчитываются показатели результативности и эффективности, разрабатываются и осуществляются корректирующие действия.

Сущность планирования развития персонала организации состоит в предоставлении работникам возможности формировать компетенции в нужный момент времени в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Планирование развития персонала организации осуществляется в интересах и персонала, и организации. Для организации важно располагать необходимым персоналом в нужном количестве и с нужным уровнем квалификации, а работникам важно своевременно повышать профессиональный уровень, чтобы был гарантирован высокий и стабильный заработок.

Планирование развития персонала создаётся на базе целей организации и состоит из четырёх частей:

1) стратегии развития персонала – разработка основ будущей кадровой политики организации, создание возможности должностного и профессионального роста; обеспечение развития кадров для выполнения работ новой квалификации и адаптации их знаний к изменяющимся условиям производства;

2) цели развития персонала – определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии; достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работников;

3) задачи развития персонала – обеспечение организации в нужное время, в нужном месте и в необходимом количестве, и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей;

4) мероприятия по развитию персонала – разработка плана кадровых

мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника; определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий.

Этапы планирования развития персонала организации:

- -аналитический этап: производится сбор необходимой информации, её обработка и анализ, изучение кадровой ситуации, определение тенденций и вероятных вариантов её развития;

- разработка проекта кадрового плана: исследование альтернативных проектов кадрового плана, оценка их эффективности с точки зрения целей, стоящих перед организацией, и выработанной политики в сфере развития персонала организации;

- утверждение плана: учёт количественных и качественных показателей, определяющих организационную структуру и численность штатов организации и её подразделений.

Кадровое планирование ориентировано на количественную и качественную оценку потребности в персонале. Количественная потребность в кадрах – это потребность в определённом числе работников разных специальностей.

Вопросы

1. Каковы основные компоненты системы управления развитием персонала?
2. Каковы основные типы стратегии развития персонала организации?
3. Каковы основные факторы, влияющие на выбор стратегии управления развитием персонала организации?
4. Каковы основные этапы проведения политики в сфере развития персонала организации?
5. Каковы основные факторы, влияющие на выбор стратегии управления развитием персонала организации.
6. Как планируется потребность в обучении и развитии персонала?

Литература

1. Управление развитием персонала: учебное пособие / составитель В. В. Бирюков. – Омск: изд-во ОмГА, 2019. – 168 с.
2. Соловьев, Д.П. Обучение и развитие персонала: учебное пособие / Д.П. Соловьёв, Л.А. Илюхина. – Самара: изд-во Самарского гос. экон. ун-та, 2019. – 204 с.

Практическое занятие 4.

Профессиональное становление и развитие личности.

Цель: изучить основы профессионального становления

Знания и умения: освоить ключевые понятия профессионального становления личности, уметь выявлять сценарии профессионального становления и осуществления.

Вопросы для обсуждения

1. Становление личности в профессиональной деятельности.
2. Этапы становления и развития профессионализма.

Теоретическая часть

Профессиональное становление личности – это продуктивный процесс развития и саморазвития личности, освоения и самопроектирования профессионально ориентированных видов деятельности, определение своего места в мире профессий, реализация себя в профессии и самоактуализация своего потенциала для достижения вершин профессионализма. Решающее значение в становлении личности принадлежит ведущей деятельности, а это приводит к выделению в непрерывном процессе становления личности периода, связанного с выбором, подготовкой к выполнению и выполнением взрослым человеком одного типа деятельности – профессиональной.

Профессиональное становление личности обогащает психику, наполняет жизнедеятельность человека особым смыслом, придает значимость. Но, как всякий развивающийся процесс, профессиональное становление сопровождается деструктивными изменениями: кризисами, стагнациями и деформациями личности.

В процессе профессионального становления возникают противоречия двоякого рода: 1) между личностью и внешними условиями жизнедеятельности; 2) внутриличностные. В становлении личности выделяют стадияльное и так называемое функциональное развитие специалиста, осуществляемое внутри определенной стадии и ведущее к количественному накоплению качественно новых элементов, которые образуют потенциальный резерв.

Л. М. Митина выделяет две модели становления профессиональной деятельности: *адаптивную модель*, при которой в самосознании человека доминирует тенденция к подчинению профессионального труда внешним обстоятельствам в виде выполнения предписаний, алгоритмов, правил, норм; *модель профессионального развития*, которая характеризуется способностью личности выйти за пределы практики, превратить свою деятельность в предмет практического преобразования и тем самым преодолеть пределы своих профессиональных возможностей. Большое значение в детерминации профессионального становления личности имеет характер профессионального

труда.

Исследователи выделяют следующие наиболее часто встречающиеся сценарии профессионального становления:

Плавное, бесконфликтное и бескризисное профессиональное становление в рамках одной профессии.

Ускоренное развитие на начальных стадиях становления с последующими стагнацией и спадом. Реализуется, как правило, в рамках одной профессии.

Ступенчатое, скачкообразное личностное и профессиональное развитие, сопровождающееся кризисами и конфликтами профессионального становления, не обязательно в рамках одной профессии.

Профессиональное становление охватывает длительный период жизни человека (35 – 40 лет), поэтому возникает необходимость разделения данного процесса на периоды и стадии.

Т.В. Кудрявцев выделил 4 стадии:

- 1) возникновение и формирование профессиональных намерений;
- 2) профессиональное обучение и подготовка к профессиональной деятельности;
- 3) вхождение в профессию, активное ее освоение и нахождение себя в производственном коллективе;
- 4) полная реализация личности в профессиональном труде.

Е. А. Климов предлагает такую группировку фаз:

- 1) оптация – период выбора профессии в учебном заведении;
- 2) фаза адепта – профессиональная подготовка, обучение;
- 3) адаптация – вхождение в профессию и привыкание к ней;
- 4) фаза интернала – приобретение профессионального опыта;
- 5) мастерство – квалифицированное выполнение трудовой деятельности;
- 6) фаза авторитета – достижение профессионалом высокой квалификации;
- 7) наставничество – передача профессионального опыта.

А. К. Маркова выделила уровни и этапы профессионализма личности:

- 1-й уровень – допрофессионализм, первичное ознакомление с профессией;
- 2-й уровень – профессионализм, в котором выделяют:
 - 1 этап – адаптация к профессии;
 - 2 этап – самоактуализация в профессии;
 - 3 этап – свободное владение профессией в виде мастерства;
- 3-й уровень – суперпрофессионализм, в котором выделяют:
 - 1 этап – свободное владение профессией в виде творчества;
 - 2 этап – овладение рядом смежных профессий;
 - 3 этап – творческое самопроектирование себя как личности;
- 4-й уровень – непрофессионализм – выполнение труда по профессионально искаженным нормам на фоне деформации личности;
- 5-й уровень – послепрофессионализм – завершение профессиональной деятельности.

Э. Ф. Зеер в качестве оснований для выделения стадий профессионального

становления личности взял социальную ситуацию развития и уровень реализации ведущей деятельности и предложил следующие стадии профессионального становления личности:

- 1) аморфная оптация (0 – 12 лет).
- 2) оптация (12 – 16 лет).
- 3) профессиональная подготовка (16 – 23 года).
- 4) профессиональная адаптация (18 – 25 лет).
- 6) первичная профессионализация.
- 7) вторичная профессионализация.
- 8) профессиональное мастерство.

Профессиональное становление личности представляет собой процесс повышения уровня и совершенствования структуры профессиональной направленности, профессиональной компетентности, социально и профессионально важных качеств и профессионально значимых психофизиологических свойств через разрешение противоречий между актуальным уровнем их развития, социальной ситуацией и развивающейся ведущей деятельностью. Основные изменения структурных составляющих личности, свидетельствующие о ее профессиональном развитии, состоят в том, что на стадиях активного освоения деятельности образуются интегральные профессионально значимые конstellляции разнообразных качеств и умений. С переходом на другую стадию становления структурообразующие качества изменяются, устанавливаются новые взаимосвязи.

Вопросы для дискуссии

1. Какие модели становления профессиональной деятельности наиболее благоприятные для развития государственного гражданского служащего и почему?
2. Для чего ученые выделяют различные фазы и периоды профессионального становления?

Литература

1. Зеер, Э. Ф. Психология профессий: учебное пособие для студентов вузов / Э. Ф. Зеер. М.: Академический проект. – Екатеринбург: изд-во «Деловая», 2013. – 363 с.
- Маркова, О. К. Психология профессионализма: учебное пособие / О. К. Маркова. М.: Академия, 2012. – 286 с.

Практическое занятие 5.

Профессиональное самоопределение, развитие и саморазвитие личности государственного гражданского и муниципального служащего.

Цель: изучить сущность и концептуальные положения профессионального самоопределения, формирования организационной культуры государственного гражданского и муниципального служащего.

Знания и умения: особенности процесса профессионального самоопределения государственного гражданского и муниципального служащего, особенности формирования профессиональной организационной культуры.

Теоретическая часть.

Профессиональное самоопределение личности – это процесс, неразрывно связанный со всеми основными этапами жизни человека, с его жизненным и личностным самоопределением. Профессиональное самоопределение неразрывно связано со всеми основными этапами жизни человека, с его жизненным и личностным самоопределением. Оно позволяет сформировать личность работника, приспособленного к новым социально-экономическим реалиям, имеющего собственный взгляд на мир, навыки самовыражения, уверенность в собственных силах, способная управлять своей судьбой.

Важнейшим критерием осознания и продуктивности профессионального становления личности является ее способность находить личностный смысл в профессиональном труде, самостоятельно проектировать, творить свою профессиональную жизнь, ответственно принимать решения о выборе профессии, специальности и мета работы. Конечно, эти жизненно важные проблемы возникают перед личностью в течение всей ее жизни. Личность же постоянно изменяется, развивается. Значит, на разных стадиях ее развития одни и те же задачи профессионального самоопределения решаются по-разному. Постоянное уточнение своего места в мире профессий (либо конкретной профессии), осмысление своей социально-профессиональной роли, отношения к профессиональному труду, коллективу и самому себе становятся важными компонентами жизни человека. Иногда возникает отчуждение от профессии, человек начинает ею тяготиться, испытывает неудовлетворенность своим профессиональным положением. Нередки случаи вынужденной смены профессии (специальности) и места работы.

Можно констатировать, что перед личностью постоянно возникают проблемы, требующие от нее определения своего отношения к профессиям, иногда анализа и рефлексии собственных профессиональных достижений, принятия решения о выборе профессии или ее смене, уточнения и коррекции карьеры, решения других профессионально обусловленных вопросов. Весь этот комплекс проблем в профессионаловедении объясняют понятием профессиональное самоопределение. Естественно, что такое сложное психологическое явление не могло получить «единственно правильное» объяснение в психологической науке.

А. Маслоу предложил концепцию профессионального развития и выделил в качестве центрального понятия самоактуализацию как стремление человека совершенствоваться, выражать, проявлять себя в значимом для него деле. В его концепции близкими к понятию «самоопределение» являются такие понятия, как «самоактуализация», «самореализация», «самоосуществление».

П. Г. Щедровицкий рассматривает самоопределение как способность человека строить самого себя, свою индивидуальную историю, как умение переосмысливать собственную сущность. Подробно анализируя профессиональное самоопределение, Е. А. Климов понимает его «...как важное проявление психического развития, формирования себя как полноценного участника сообщества «делателей» чего-то полезного, сообщества профессионалов». Выбор профессии, кажущийся подчас легким и кратковременным, на самом деле осуществляется по формуле «мгновение плюс вся предшествующая жизнь». У личности в предшествующие годы развития сложилось определенное отношение к различным областям труда, представление о многих профессиях и самооценка своих возможностей, ориентировка в социально-экономической ситуации, представление о «запасных вариантах» выбора профессии и многое другое, что характеризует состояние внутренней готовности к очередному профессиональному самоопределению. Профессиональная пригодность не дана человеку изначально, она формируется в процессе обучения и последующей профессиональной деятельности при наличии положительной мотивации. Профессионально важные качества образуют нечто целое, систему. В этой системе пять основных слагаемых.

1. Гражданские качества – идейный, моральный облик человека. Будучи важными для каждого, эти качества могут выступать и в функциях специфических профессионально важных характеристик человека, дающих основания для профотбора не в меньшей степени, чем, скажем, острота зрения или эмоциональная реактивность и пр.

2. Отношение к труду, деятельности, профессии. В общем случае – это черты характера. Но они выступают и в функциях компонентов профпригодности. Если, например, профессия предполагает ответственную работу в одиночку, без внешнего контроля, то недостаточное развитие таких черт, как добросовестность, трудолюбие, делает человека непригодным для соответствующей работы. В других случаях недостаток этот практически снимается фактором разного рода внешнего контроля, взаимоконтроля.

3. Общая дееспособность, включающая как особенности соматического и психического здоровья, так и общие способности.

4. Специальные способности – психические качества, важные для относительно узкого круга профессий.

5. Навыки, знания, опыт.

Можно констатировать, что профессиональное самоопределение не сводится к одномоментному акту выбора профессии и не заканчивается завершением профессиональной подготовки по избранной специальности, оно

продолжается на протяжении всей профессиональной жизни.

Исследуя профессиональное самоопределение личности, Н.С. Пряжников обосновал следующую его содержательно-процессуальную модель:

1. Осознание ценности общественно-полезного труда и необходимости профессиональной подготовки (ценностно-нравственная основа самоопределения).

2. Ориентировка в социально-экономической ситуации и прогнозирование престижности выбираемого труда.

3. Общая ориентировка в мире профессионального труда и выделение профессиональной цели – мечты.

4. Определение ближних профессиональных целей как этапов и путей к дальней цели.

5. Информирование о профессиях и специальностях, соответствующих профессиональным учебным заведениям и местам трудоустройства.

6. Представление о препятствиях, осложняющих достижение профессиональных целей, а также знание своих достоинств, способствующих реализации намеченных планов и перспектив.

7. Наличие системы резервных вариантов выбора на случай неудачи по основному варианту самоопределения.

8. Начало практической реализации личной профессиональной перспективы и постоянная корректировка намеченных планов по принципу обратной связи.

Анализируя потенциальные возможности самореализации личности, Н. С. Пряжников предлагает семь типов ее самоопределения:

Первый тип – *самоопределение в конкретной трудовой функции*. Для этого типа самоопределения характерна реализация себя в рамках выполняемой деятельности. Работник находит смысл своей деятельности в качественном выполнении отдельных трудовых функций или операций (например, при работе на конвейере). Свобода выбора и диапазон действий человека минимальны.

Второй тип – *самоопределение на конкретном трудовом посту* предполагает выполнение довольно многообразных функций (например, труд токаря). Трудовой пост характеризуется определенными правами и производственными заданиями, ограниченной производственной средой, включающей средства труда. Возможность самореализации в рамках выполняемой деятельности значительно выше, чем в первом случае. Смена конкретного трудового поста негативно сказывается на качестве и производительности труда и вызывает неудовлетворенность работника.

Третий тип – *самоопределение на уровне конкретной специальности* предполагает сравнительно безболезненную смену различных трудовых постов и расширяет возможности самореализации личности. Например, водитель автотранспорта.

Четвертый тип – *самоопределение в конкретной профессии* предполагает, что работник способен выполнять близкие смежные виды трудовой деятельности. Как

известно, профессия объединяет группу родственных специальностей. Поэтому по сравнению с предыдущим типом самоопределения работник выбирает уже специальности, а не только трудовые посты.

Пятый тип – *жизненное самоопределение*, следующий тип, к которому помимо профессиональной деятельности относятся учеба, досуг, вынужденная безработица и др. По сути, речь идет о выборе образа жизни человека. Следует отметить что немало людей видят смысл своей жизни во вне профессиональной деятельности. Жизненное самоопределение предполагает не только выбор и реализацию человеком тех или иных социальных ролей, но и выбор стиля жизни и самого образа жизни. В этом случае профессия может стать средством реализации определенного образа жизни.

Шестой тип – *личностное самоопределение*, более сложный тип, рассматриваемый как высшее проявление жизненного самоопределения, когда человек становится хозяином ситуации.

Седьмой тип – *самоопределение личности в культуре* (как высшее проявление личностного самоопределения) самый сложный тип самоопределения. Здесь обязательно обнаруживается внутренняя активность, направленная на «продолжение себя в других людях», что в каком-то смысле позволяет говорить о социальном бессмертии человека; проявляется в значительном вкладе личности в развитие культуры, (производство, искусство, наука, религия).

В каждом типе самоопределения выделяют два уровня самореализации человека.

Деструктивный уровень: а) агрессивное неприятие выполняемой деятельности; б) стремление мирно избежать данной деятельности.

Пассивный уровень: а) выполнение данной деятельности по образцу, по инструкции; б) стремление усовершенствовать, отдельные элементы работы; Творческий уровень - стремление обогатить, усовершенствовать деятельность в целом.

Вопросы

1. Сущность и концептуальные положения профессионального самоопределения.

3. Типы и уровни профессионального самоопределения личности.

Вопрос для дискуссии: В чем заключается сущность организационной культуры государственных гражданских и муниципальных служащих?

Литература

1. Зеер, Э. Ф. Психология профессий: учебное пособие для студентов вузов / Э. Ф. Зеер. – М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2013. – 363 с.

2. Маркова, О. К. Психология профессионализма: учебное пособие / О. К. Маркова. – М.: Академия, 2012. – 286 с.

Практическое занятие 6.

Кризисы профессионального развития личности.

Цель: изучить особенности кризисных периодов в развитии личности.

Знания и умения: знание особенностей нормальных кризисов развития, их содержания и умения подобрать методы профессионального развития с учетом кризиса профессионального развития.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие профессиональной деформации и профессиональной деструкции.
2. Концептуальные положения развития профессиональных деструкций и деформаций личности.
3. Факторы возникновения и уровни профессиональных деформаций и деструкций личности.

Теоретическая часть

Профессиональное становление и развитие личности охватывает длительный период жизни человека, в течение этого времени происходят жизненные и профессиональные изменения и переход от одной стадии профессионального становления к другой сопровождается кризисами. Решающее значение в возникновении кризисов принадлежит смене и перестройке ведущей деятельности.

Кризисы могут протекать кратковременно, бурно или постепенно, без ярко выраженных изменений профессионального поведения. В любом случае они порождают психическую напряженность, неудовлетворенность социально-профессиональной средой, собой. Кризисы в профессиональном развитии – явление нормативное. Кризисы являются судьбоносными моментами в жизнедеятельности человека.

Развитие кризисных явлений наблюдается в определенные относительно кратковременные периоды. Но они никак не иницируются возрастом. Возраст - всего лишь фон, на котором проявляется кризис, главное - перестройка, изменение социальной ситуации и ведущей деятельности. Конечно, кризисы психического развития не ограничиваются периодом детства. Социальная ситуация развития и ведущая деятельность изменяются и за пределами детского возраста.

Кризисы психического развития – это переход от одной стадии развития к другой, характеризующийся изменением социальной ситуации, сменой ведущей деятельности и возникновением психологических новообразований.

С 14 – 16 лет изменение ведущей деятельности и социальной ситуации продолжает инициировать возникновение кризисов психического развития. Поскольку ведущей деятельностью взрослого человека становится учебно-профессиональная и профессиональная, оправданно называть эти кардинальные

изменения кризисами профессионального развития личности. Решающее значение в возникновении этих кризисов принадлежит смене и перестройке ведущей деятельности. Разновидностью профессиональных кризисов являются творческие кризисы, обусловленные творческой несостоятельностью, отсутствием значимых достижений, профессиональной беспомощностью. Эти кризисы крайне тягостны для представителей творческих профессий: писателей, режиссеров, актеров, архитекторов, изобретателей и др.

Однако, возраст человека, сам по себе, тоже может стать фактором возникновения кризисных явлений. Возраст – это в первую очередь биологический фактор, обусловленный созреванием, перестройкой, старением организма человека. В исследованиях ленинградских психологов, начатых еще под руководством Б. Г. Ананьева, показана гетерохронность интеллектуального развития взрослых. Изменения психических способностей являются следствием возрастных изменений. Значит, правомерно считать возрастные изменения человека, порождаемые биологическим развитием, самостоятельным фактором, детерминирующим возрастные кризисы. Эти кризисы относятся к нормативным процессам, необходимым для нормального поступательного хода личностного развития.

Следующую группу кризисов обуславливают внутриличностные изменения: перестройка сознания, бессознательные впечатления, инстинкты, иррациональные тенденции – все то, что порождает внутренний конфликт, рассогласование психологической целостности. Это кризисы невротического характера. Они традиционно являются предметом исследования фрейдистов, неопрейдистов и других психоаналитических школ.

Наряду с названными группами психологических кризисов имеется еще один огромный пласт кризисных явлений, обусловленных значительными резкими изменениями условий жизни. Детерминантами этих жизненных кризисов становятся такие важные события, как окончание учебного заведения, трудоустройство, вступление в брак, рождение ребенка, смена местожительства, уход на пенсию и другие изменения индивидуальной биографии человека. Эти изменения социально-экономических, временных и пространственных обстоятельств сопровождаются значительными субъективными трудностями, психической напряженностью, перестройкой сознания и поведения.

И наконец, следует выделить еще одну группу кризисов, обусловленных критическими обстоятельствами жизни: драматическими, а иногда и трагическими событиями. Эти факторы имеют разрушительный, подчас катастрофический исход для человека. Происходит кардинальная перестройка сознания, пересмотр ценностных ориентаций и смысла жизни вообще. Протекают эти кризисы на грани человеческих возможностей и сопровождаются запредельными эмоциональными переживаниями. Их вызывают такие ненормативные события, как потеря трудоспособности, инвалидность, развод, вынужденная безработица, миграция, неожиданная смерть близкого человека, лишение свободы и т.п. Назовем эту группу критическими кризисами.

Первые три группы психологических кризисов имеют относительно выраженный хронологический, возрастной характер. Они являются нормативными; все люди их переживают, но уровень выраженности кризиса не всегда приобретает характер конфликта. Преобладающая тенденция нормативных кризисов – конструктивная, развивающая личность.

Вторые три группы жизненных кризисов имеют ненормативный, вероятностный характер. Время наступления, жизненные обстоятельства, сценарии, участники кризиса случайны. Эти событийные кризисы возникают вследствие стечения обстоятельств. Выход из таких кризисов проблематичен. Иногда он бывает деструктивным, и тогда общество получает циников, маргиналов, бомжей, алкоголиков, самоубийц.

Рассмотренные шесть групп кризисов в жизни каждого человека переплетены, и когда отдельные из них совпадают, то кризисы протекают очень остро, конфликтно.

Основываясь на концепции профессионального становления личности, кризисы можно определить как резкие изменения вектора ее профессионального развития. Непродолжительные по времени, они наиболее ярко проявляются при переходе от одной стадии профессионального становления к другой. Кризисы протекают, как правило, без ярко выраженных изменений профессионального поведения. Однако происходящая перестройка смысловых структур профессионального сознания, переориентация на новые цели, коррекция и ревизия социально-профессиональной позиции подготавливают смену способов выполнения деятельности, ведут к изменению взаимоотношений с окружающими людьми, а в отдельных случаях – к смене профессии.

Подробнее рассмотрим факторы, детерминирующие кризисы профессионального развития.

Постепенные качественные изменения способов выполнения деятельности. На стадии первичной профессионализации наступает момент, когда дальнейшее эволюционное развитие деятельности, формирование ее индивидуального стиля невозможны без коренной ломки нормативно одобряемой деятельности. Личность должна совершить профессиональный поступок, проявить сверхнормативную активность либо смириться.

Взросшая социально-профессиональная активность личности вследствие ее неудовлетворенности своим социальным и профессионально-образовательным статусом. Социально-психологическая направленность, профессиональная инициатива, интеллектуально-эмоциональная напряженность нередко приводят к поиску новых способов выполнения профессиональной деятельности, путей ее совершенствования, а также к смене профессии или места работы.

Социально-экономические условия жизнедеятельности человека: ликвидация предприятия, сокращение рабочих мест, неудовлетворительная зарплата, переезд на новое местожительство и др.

Возрастные психофизиологические изменения: ухудшение здоровья,

снижение работоспособности, ослабление психических процессов, профессиональная усталость, интеллектуальная беспомощность, синдром «эмоционального сгорания» и т.д.

Вступление в новую должность, участие в конкурсах на замещение вакантной должности, аттестации и тарификации специалистов.

Полная поглощенность профессиональной деятельностью. Канадский психолог Барбара Киллинджер в книге «Трудоголики, респектабельные наркоманы» отмечает, что специалисты, одержимые работой как средством достижения признания и успеха, иногда серьезно нарушают профессиональную этику, становятся конфликтными, проявляют жесткость во взаимоотношениях.

Кризисные явления нередко сопровождаются нечетким осознанием недостаточного уровня своей компетентности и профессиональной беспомощностью. Иногда наблюдаются кризисные явления при уровне профессиональной компетентности, более высоком, чем требуется для выполнения нормативной работы. Как следствие возникает состояние профессиональной апатии и пассивности.

Л. С. Выготский при анализе возрастных кризисов выделил три фазы: предкритическую, собственно критическую и посткритическую. По его мнению, в первой фазе происходит обострение противоречия между субъективной и объективной составляющими социальной ситуации развития; в критической фазе это противоречие начинает проявляться в поведении и деятельности; в посткритической – противоречие разрешается путем образования новой социальной ситуации развития.

Основываясь на этих положениях, можно анализировать кризисы профессионального развития личности.

1. Предкритическая фаза обнаруживается в неудовлетворенности существующим профессиональным статусом, содержанием деятельности, способами ее реализации, межличностными отношениями. Эта неудовлетворенность не всегда отчетливо осознается, но проявляется в психологическом дискомфорте на работе, раздражительности, недовольстве организацией, оплатой труда, руководителями и т.п.

2. Критическая фаза отличается осознанной неудовлетворенностью реальной профессиональной ситуацией. Намечаются варианты ее изменения, проигрываются сценарии дальнейшей профессиональной жизни, усиливается психическая напряженность. Противоречия усугубляются, и возникает конфликт, который становится ядром кризисных явлений.

Анализ конфликтных ситуаций в кризисных явлениях позволяет выделить следующие типы конфликтов профессионального развития личности:

- мотивационный, обусловленный потерей интереса к учебе, работе, утратой перспектив профессионального роста, дезинтеграцией профессиональных ориентаций, установок, позиций;

- когнитивно-деятельностный, детерминированный неудовлетворенностью содержанием и способами осуществления учебно- профессиональной и

профессиональной деятельности;

- поведенческий, обусловленный противоречиями в межличностных отношениях в первичном коллективе, неудовлетворенностью своим социально-профессиональным статусом, положением в группе, уровнем зарплаты и т.п.

Конфликт сопровождается рефлексией, ревизией учебно- профессиональной ситуации, анализом своих возможностей и способностей.

3. Посткритическая фаза – это разрешение конфликта. Способы разрешения конфликтов могут иметь конструктивный, профессионально-нейтральный и деструктивный характер.

Конструктивный выход из конфликта предполагает повышение профессиональной квалификации, поиск новых способов выполнения деятельности, изменение профессионального статуса, смену места работы и переквалификацию. Такой путь преодоления кризисов требует от личности проявления сверхнормативной профессиональной активности, совершения поступков, которые прокладывают новое русло для ее профессионального развития. Профессионально-нейтральное отношение личности к кризисам приводит к профессиональной стагнации, равнодушию и пассивности. Личность стремится реализовать себя вне профессиональной деятельности: в быту, различного рода хобби, садоводстве и т.п. Деструктивные последствия кризисов выражаются в нравственном разложении, профессиональной апатии, пьянстве, безделье.

Кризис учебно-профессиональной ориентации (от 14 – 16 до 16 – 17 лет).

Факторы, обусловившие кризис:

- неудачное формирование профессиональных намерений и их реализация;
- несформированность «Я-концепции» и проблемы с ее коррекцией (особенно неясность со смыслом, противоречия между совестью и стремлением «красиво пожить» и т. п.);
- случайные судьбоносные моменты жизни (подросток очень подвержен дурным влияниям).

Способы преодоления кризиса:

- выбор профессионального учебного заведения или способа профессиональной подготовки;
- глубокая и систематическая помощь в профессиональном и личностном самоопределении;
- кризис профессионального обучения (время обучения в профессиональном учебном заведении).

Факторы, обусловившие кризис:

- неудовлетворенность профессиональным образованием и профессиональной подготовкой;
- перестройка ведущей деятельности (испытание студента «свободой» по сравнению со школьными ограничениями);
- изменение социально-экономических условий жизни. Заметим, что у

студента денег «объективно» больше, чем у старшекласника. Но «субъективно» их постоянно не хватает, так как резко возрастают потребности и более отчетливым (менее «маскируемым» как раньше) становится социально-имущественный разрыв между сокурсниками.

Способы преодоления кризиса:

- смена мотивов учебной деятельности: большая ориентация на предстоящую практику, усвоение большого объема знаний в вузе намного легче тогда, когда у студента имеется какая-то идея, интересная для него проблема, цель;

- коррекция выбора профессии, специальности, факультета;

- удачный выбор научного руководителя, темы курсовой, диплома и т.п.

Кризис профессиональных экспектаций (первые месяцы и годы самостоятельной работы.

Факторы, обусловившие кризис:

- трудности профессиональной адаптации (особенно в плане взаимоотношений с разновозрастными коллегами – новыми «приятелями»);

- освоение новой ведущей деятельности – профессиональной;

- несовпадение профессиональных ожиданий и реальной действительности.

Способы преодоления кризиса:

- активизация профессиональных усилий. Рекомендуется в первые месяцы работы проверить себя и поскорее обозначить «верхний предел» («верхнюю планку») своих возможностей;

- корректировка мотивов труда и «Я-концепции». Основой такой корректировки является поиск смысла труда и смысла работы в данной организации;

- увольнение, смена специальности и профессии рассматривается как нежелательный для данного этапа способ;

Кризис профессионального роста (23 – 25 лет). Факторы, обусловившие кризис:

- неудовлетворенность возможностями занимаемой должности и карьерой. Не редко это усугубляется сравнением своих «успехов» с реальными успехами своих недавних сокурсников;

- потребность в дальнейшем повышении квалификации;

- создание семьи и неизбежное ухудшение финансовых возможностей.

Способы преодоления кризиса:

- повышение квалификации, включая и самообразование и образование за свой счет;

- ориентация на карьеру. Молодой специалист всем своим видом должен показывать, что стремиться быть лучше, чем он есть на самом деле. Нередко для карьеры важны не столько профессионализм и протекция, сколько способность противостоять насмешкам и общественному мнению;

- смена места работы, вида деятельности на данном этапе уже допустимы,

так как молодой работник уже доказал себе и окружающим, что способен преодолевать первые трудности адаптации.

-уход в хобби, семью, быт часто является своеобразной компенсацией неудач в основной работе.

Кризис профессиональной карьеры (30 – 33 года). Факторы, обусловившие кризис:

- стабилизация профессиональной ситуации (для молодого человека это признание того, что развитие чуть ли не прекратилось);

- неудовлетворенность собой и своим профессиональным статусом;

- ревизия «Я-концепции», связанная с переосмыслением себя и своего места в мире;

- новая доминанта профессиональных ценностей, когда для части работников «вдруг» обнаруживаются новые смыслы в самом содержании и процессе труда (вместо старых, часто внешних по отношению к труду смыслов)

Способы преодоления кризиса:

- переход на новую должность или работу. В этом возрасте лучше не отказываться от заманчивых предложений, ведь даже в случае неудач ничего еще не потеряно. В случае же «осторожных» отказов на работнике вообще могут поставить «крест» как на неперспективном;

- освоение новой специальности и повышение квалификации;

- уход в быт, семью, досуговые занятия, социальная изоляция и т.п., которые часто также являются своеобразной компенсацией неудач на работе, - не самые лучшие способы преодоления кризисов на данном этапе;

- особым способом является ориентация на эротические приключения. В большинстве случаев и они могут рассматриваться как вариант компенсации профессиональной несостоятельности.

Кризис социально-профессиональной самоактуализации (38 лет – 42 года).

Факторы, обусловившие кризис:

- неудовлетворенность возможностями реализовать себя в сложившейся профессиональной ситуации;

- коррекция «Я-концепции» также связанная часто с изменением ценностно-смысловой сферы;

- недовольство собой, своим социально-профессиональным статусом;

- психофизиологические изменения и ухудшение состояния здоровья;

- профессиональные деформации, т. е. негативные последствия длительной работы.

Способы преодоления кризиса:

- переход на инновационный уровень выполнения деятельности (творчество, изобретательство, новаторство). Заметим, что к этому времени работник еще полон сил, у него накопился определенный опыт, а его отношения с коллегами и начальством нередко позволяют ему экспериментировать и рисковать без сильного ущерба делу;

- сверхнормативная социально-профессиональная деятельность, переход на новую должность или работу. Если в этом возрасте (наиболее плодотворном для многих профессий) работник не осмелится реализовать свои основные замыслы, то всю последующую жизнь он будет сожалеть об этом;

- смена профессиональной позиции, сексуальное увлечение, создание новой семьи. Как ни парадоксально, но иногда старая семья, уже привыкшая к тому, что работник является надежным «кормильцем», может сопротивляться выходу такого «кормильца» на уровень творчества и риска. При этом семья часто не учитывает стремления своего «кормильца» к самореализации в труде.

Кризис угасания профессиональной деятельности (55 – 60 лет), т.е. последние годы перед пенсией).

Факторы, обусловившие кризис:

- ожидание ухода на пенсию и новой социальной роли;
- сужение социально-профессионального поля (работнику меньше поручают заданий, связанных с новыми технологиями), и финансовых возможностей;
- психофизиологические изменения и ухудшение состояния здоровья.

Способы преодоления кризиса:

- постепенное повышение активности во вне профессиональных видах деятельности. Увлечение досуговыми радостями или хозяйством вполне может рассматриваться как желательный способ преодоления кризиса;
- социально-психологическая подготовка к новому виду жизнедеятельности, предполагающая участие в этом процессе не только общественных организаций, но и специалистов.

Кризис социально-профессиональной адекватности (65—70 лет, т.е. первые годы после выхода на пенсию).

Факторы, обусловившие кризис:

- новый способ жизнедеятельности, главной особенностью которого является появление большого количества свободного времени. Особенно сложно это пережить после активной трудовой деятельности в предшествующие периоды;

- сужение финансовых возможностей;
- социально-психологическое старение, выражающееся в чрезмерном морализаторстве, брюзжании и т. п.

- утрата профессиональной идентификации (в своих рассказах и воспоминаниях старик все больше фантазирует, приукрашивает то, что было);

- общая неудовлетворенность жизнью (отсутствие тепла и внимания со стороны тех, кому недавно верил и сам помогал);

- чувство своей «ненужности», которое, по мнению многих геронтологов, является особенно тяжелым фактором старости;

- резкое ухудшение здоровья (часто, как и чувства своей «ненужности») следствие неудовлетворенности жизнью.

Способы преодоления кризиса:

- организация социально-экономической взаимопомощи пенсионеров.

Вовлечение в общественно полезную деятельность;

- социально-психологическая активность. Например, участие в политических акциях, борьба не только за свои ущемленные права, но и за саму идею справедливости;

- освоение новых социально полезных видов деятельности (главное – чтобы пожилой человек, смог почувствовать свою полезность). Проблема в том, что в условиях безработицы и для более молодых людей не всегда находятся возможности приложения своих сил. Но и старики далеко не все немощны и больны. Кроме того, у стариков, действительно, немало опыта и нереализованных планов.

Вопросы

1. Какова типология кризисов личности?
2. Какие факторы, детерминируют кризисы профессионального развития.
3. Каково содержание фаз профессиональных кризисов.

Вопрос для круглого стола: Каковы особенности кризисов на разных этапах профессионального становления.

Литература

1. Маркова, О. К. Психология профессионализма: учебное пособие / О. К. Маркова. – М.: Академия, 2012. – 286 с.
2. Пряжников, Н. С. Профессиональное и личностное самоопределение : учебное пособие / Н. С. Пряжников. – М.: Академия, 2011. – 410 с.

Практическое занятие 7.

Психологическое сопровождение профессионального становления работников организации на разных этапах профессионализации.

Цель: научиться применять личностно ориентированные технологии профессионального развития в ходе сопровождения профессионального становления личности.

Знания и умения: знание методов сопровождения профессионального развития и умение их подобрать с учетом внешних и внутренних условий.

Вопросы для обсуждения

1. Психологическое сопровождение работника организации на стадии профессиональной адаптации.
2. Психологическое сопровождение работника организации на стадии профессионализации.
3. Психологическое сопровождение работника организации на стадии мастерства.

Теоретическая часть

На различных стадиях профессионального развития применяются различные способы психологического сопровождения работника организации.

При приеме на работу и организации первоначально сопровождения нужно учитывать мотивы поступления на государственную гражданскую и муниципальную службу. При выборе профессии учитываются следующие обстоятельства: потребности экономического региона в кадрах той или иной профессии и квалификации; требования, которые предъявляет профессия к состоянию здоровья, психофизиологическим свойствам и психологическим качествам человека; профессионально-образовательные возможности оптанта (уровень образования, до профессиональная и профессиональная подготовка, квалификация); перспективы профессионального роста, карьеры, повышения квалификации; особенности выбираемой профессии (условия труда и оплаты); противопоказания и ограничения по возрасту и полу.

Ситуация выбора профессии оптантом осложняется рядом факторов: отсутствием информации о некоторых существенных характеристиках профессионального выбора, немедленной обратной связи о результатах выбора; несформированностью правил, критериев и способов выбора; трудностями самообучения; отсутствием подобных решений в прошлом опыте.

Необходимость учёта многих факторов, высокая неопределённость при выборе профессии приводит к ошибкам и затруднениям. Выделяют следующие причины ошибочного выбора профессии:

- отношение к выбору профессии как к выбору пожизненного пристанища;
- предрассудки чести – необоснованный взгляд на некоторые важные

профессии, считающиеся не престижными и «неприличными»;

- выбор профессии под прямым или косвенным влиянием друзей, родственников, знакомых;

- перенос отношения к человеку – представителю той или иной профессии – на саму профессию;

- увлечение только внешней или какой-нибудь частной стороной профессии;

- отождествление учебного предмета в школе с профессией;

- незнание или недооценка своих физических возможностей, способностей;

- незнание основного содержания трудовых действий и операций выбираемой профессии или слабое представление о нём.

Реализация социально-психологического сопровождения возможна при наличии целостной комплексной программы. Её разработка основывается на следующих принципах: учитывается потребность личности в самоорганизации, самоопределении и саморазвитии; признаётся приоритет индивидуальности, самооценки обучаемого, который изначально является субъектом сопровождения; психотехнологии сопровождения соотносятся с закономерностями профессионального становления личности.

Становление специалиста обязательно предполагает развитие: аксиологической направленности и профессионального сознания; социального и профессионального интеллекта; эмоционально-волевой сферы; позитивного отношения к миру и к себе; самостоятельности, автономности и уверенности в себе; профессионально важных качеств и аутокомпетентности. Решение этих задач п сопровождения соотносится с этапами профессионального обучения и воспитания: адаптации, интенсификации и идентификации.

На завершающем этапе профессионального образования – этапе идентификации – важное значение приобретает формирование профессиональной идентичности, готовности к будущей практической деятельности по получаемой специальности. Появляются новые, становящиеся всё более актуальными ценности, связанные с материальным и семейным положением, трудоустройством. Происходит постепенная дезинтеграция ученических коллективов.

Психологическое сопровождение заключается в финишной диагностике профессиональных способностей, помощи в нахождении профессионального поля для реализации себя, поддержке в нахождении смысла будущей жизнедеятельности, консультировании по вопросам интимных и семейных отношений. Главное – помочь выпускникам профессионально самоопределиться и найти место работы.

Психологические критерии успешного прохождения этого этапа – отождествление себя с будущей профессией, формирование готовности к ней, развитая способность к профессиональной самопрезентации.

Под профессиональной адаптацией понимают взаимное приспособление специалиста и коллектива предприятия, в результате чего работник осваивается

на предприятии, а именно: учиться жить в относительно новых для него социально-профессиональных и организационно-экономических условиях; находит свое место в структуре предприятия как специалист, способный решать задачи определенного класса; осваивает профессиональную культуру; включается в систему сложившихся до его прихода межличностных связей и отношений.

Различают следующие *виды адаптации*:

- первичную – приспособление молодых специалистов, не имеющих опыта профессиональной деятельности (например, выпускников вузов);
- вторичную – приспособление специалистов, имеющих опыт профессиональной деятельности (например, в ситуации вынужденной смены работы).

Адаптация является многогранным процессом, поэтому различают ее основные ее основные виды: 1) психофизиологическую, 2) социально-психологическую, 3) профессиональную адаптацию.

Психофизиологическая адаптация – это привыкание к новым для организма физическим и психофизиологическим нагрузкам, режиму, темпу и ритму труда, санитарно-гигиеническим факторам производственной среды, особенностям организации режима питания и отдыха.

Сопровождение заключается в диагностике профессионально значимых психофизиологических свойств, так как этот вид адаптационного синдрома часто детерминирован скрытой профессиональной непригодностью. Для снятия тревожности и мобилизации профессиональной активности специалиста целесообразно использовать психологическое консультирование, а в отдельных случаях и тренинги саморегуляции эмоциональных состояний.

Критериями успешного преодоления психофизиологического адаптационного синдрома являются комфортное эмоциональное состояние специалиста, привыкание к рабочему ритму и режиму труда, установление оптимальной работоспособности.

Социально-психологическая адаптация – это приспособление к новой социальной среде, включение в систему профессиональных межличностных связей и отношений, освоение новых социальных ролей, норм поведения, групповых норм и ценностей, идентификация себя с профессиональной группой. Психологическое сопровождение заключается в том, что новому работнику помогают освоить нормы профессионального поведения, предупредив о возможных последствиях их нарушения. В некоторых случаях могут возникнуть конфликтные ситуации, обусловленные несоблюдением групповых норм поведения. Тогда необходима оперативная помощь психолога в разрешении конфликта.

Профессиональная адаптация – это приспособление уже имеющегося профессионального опыта и стиля профессиональной деятельности к требованиям нового рабочего места, освоение сотрудником новых для него профессиональных функций и обязанностей, доработка требуемых навыков и

умений, включение в профессиональное сотрудничество и партнерство, постепенное развитие конкурентоспособности. Главное – это освоение новой профессиональной деятельности. Критерием успешности в этом виде адаптации является соответствие реальной и требуемой компетентности. Превалирование реальной компетентности над требуемой приводит к снижению мотивации, разочарованию, так как для специалиста важно, чтобы был востребован весь имеющийся у него профессиональный опыт.

Таким образом, *психологическое сопровождение на стадии адаптации помогает успешному продвижению специалиста в области профессии, а также в организации, в направлении профессионального самосовершенствовании*

Психологическое сопровождение на этой стадии становления заключается в оказании помощи работнику в дальнейшем профессиональном росте, повышении квалификации и развитии карьеры, в поддержке при переживании трудностей, неудовлетворенности трудом, в конфликтных ситуациях, при увольнении, а также при приеме на работу.

Главная цель психологического сопровождения на стадии профессионализации – это обеспечение взаимосогласованности и взаимодействия работника и предприятия (организации) в профессиональном становлении. Эта цель достигается путем решения следующих задач:

- согласования целей развития организации и работника;
- предупреждения и устранения «карьерных тупиков»;
- формирования и уточнения критериев профессионального роста;
- изучения и оценки профессионального потенциала работника;
- систематического ознакомления работника с перспективами на краткосрочный и долгосрочный период;
- установления требуемого уровня профессиональной компетентности для должностного продвижения.

Планируемое психологическое сопровождение осуществляется в следующих профессионально значимых ситуациях:

- приеме на работу;
- при проведении аттестации и кадровых перемещений;
- перед направлением на курсы повышения квалификации;
- при выдвижении в кадровый резерв.

При трудоустройстве работника на вакантное рабочее место психологическое сопровождение может выразиться в том, что психолог оценивает его профессиональный потенциал в процессе проведения собеседования, а также подготовки им резюме о себе и своих возможностях.

К основным формам сопровождения профессионального роста и карьеры относятся:

- диагностика профессионально-психологического потенциала работника;
- анализ факторов, детерминирующих профессиональное развитие: возраста, профессионального опыта и квалификации, уровня профессионального образования и подготовки, состояния здоровья, динамичности карьеры;

- изучение вектора профессиональной направленности специалиста: уровня притязаний и самооценки, мотивации к достижениям, ценностных ориентаций и социально-профессиональных установок;

- собеседование по вопросам профессионального роста и карьеры с работником и его руководителями;

- составление совместно с работником плана-программы карьеры, так называемой карьерограммы. В особом психологическом сопровождении нуждаются работники в возрасте от 30 до 45 лет. Этот период жизни совпадает с наибольшими потенциальными возможностями человека.

Психологическое сопровождение наиболее продуктивной, акмеологической стадии профессионального становления – стадии мастерства – требует особого рассмотрения.

Центральной задачей акмеологического сопровождения является развитие профессиональной компетенции. В зависимости от характера профессии содержание трех компонентов компетенции может быть различным, и для каждой профессии проектируется свой профиль профессиональной компетенции.

Акмеологическое сопровождение ведется по следующим направлениям:

- анализ целей, задач и функций продуктивного выполнения конкретной профессиональной деятельности с учетом перспектив профессионального становления работника;

- разработка прогностической (проспектированной) профессиограммы и составление прогнозных моделей деятельности и личности;

- подбор диагностических методик и процедур экспертного мониторинга профессионализации и мастерства специалистов;

- отбор и конструирование психотехнологий развития профессионально-психологического потенциала работников, необходимого для эффективного выполнения труда;

- проектирование методики оценки деятельности и компетенции работников;

- обеспечение профессионального самосохранения и психологической безопасности специалистов;

- психологическое содействие в преодолении трудностей объективного и субъективного характера, решении сложных, конфликтных ситуаций, установлении эмоционально благополучных взаимоотношений, преодолении блокаторов профессиональной деятельности и др.;

- подготовка обоснованных предложений по профессиональному развитию специалиста.

Таким образом, психологическое сопровождение специалиста на стадиях профессионализации и мастерства направлено на то, чтобы помочь личности реализовать себя, в результате выработки индивидуального стиля деятельности, обеспечить удовлетворенность трудом, лицам с отчетливо выраженным профессионально-психологическим потенциалом помочь профессионально самоактуализироваться, работникам, переживающим проблемы, оказать помощь в их

преодолении. Главное – помочь работникам обрести личностный смысл профессиональной деятельности, поддержать их в трудные моменты профессиональной жизни, внести коррективы в траекторию и темп профессионального становления.

В 55 – 60 лет актуальным становится выход на пенсию. Для одних людей это означает возможность наконец-то заняться интересным делом: садоводством, рыбалкой, разнообразными видами социально-активного отдыха. Другие стараются закрепиться на работе, демонстрируя завидное здоровье, профессиональную активность и конформизм в отношениях с руководителями и коллегами. Главное для них – остаться на работе. Третьи покорно-равнодушны к выходу на пенсию. Они уже давно утратили смысл своей профессиональной жизни и выход на пенсию рассматривают как возможность отойти от всяких обязанностей, ответственности и работы. Люди этой группы последние 15 – 20 лет находились в состоянии профессиональной стагнации, и работа была для них обременительна.

Психологическое сопровождение каждой группы различно. Представителям первой группы пожилых людей нужны дополнительные знания и умения в области их социально-профессиональных и семейно-бытовых интересов. Психологическое сопровождение может выражаться в том, что за год до выхода на пенсию им предлагаются разнообразные социально значимые виды организации жизнедеятельности.

Более сложным представляется психологическое сопровождение работников, которые хотят продолжать профессиональную деятельность. Это, как правило, высококвалифицированные специалисты, профессионалы, и жизнь вне профессии кажется им катастрофой.

Психологическое сопровождение заключается в оказании помощи этим профессионально настроенным пенсионерам в перестройке, переориентации смысла предыдущей жизни, обретении новых ценностей и социальных ориентиров, нового смысла жизнедеятельности. Высокая социально-профессиональная активность, присущая этой группе пожилых людей, является залогом их дальнейшего личностного развития, социального мужества и нахождения новых способов осуществления своей экзистенциальности.

Третья группа потенциальных пенсионеров давно уже смирилась со своим профессиональным застоем. Они социально пассивны, равнодушны, и выход на пенсию не приносит им особых переживаний, обусловленных необходимостью перераспределять жизненную энергию. Они погружены в свое «славное» прошлое, предаваясь бесконечным стенаниям по поводу настоящей социально-экономической ситуации. Для этих пенсионеров характерна эгоистическая центрация.

Вопросы

1. Сопровождение на стадии оптации. Психологическое сопровождение на стадии профессионального образования. Этапы профобучения.

2. Сопровождение на стадии адаптации. Виды адаптации.
3. Сопровождение на стадии профессионализации. Построение карьеры государственного гражданского и муниципального служащего.
4. Психологическое сопровождение на стадии прекращения профессиональной деятельности.

Литература

Пряжников Н. С. Профессиональное и личностное самоопределение: учебное пособие / Н. С. Пряжников. – М.: Академия, 2011. – 410 с.

Практическое занятие 8.

Профессиография как метод проектирования профессионального развития персонала организации.

Цель: изучить основные современные исследования профессий.

Знания и умения: описание профессий и их классификация, понятие о профессиональном сообществе как команде методы единомышленников, умение строить профессиограмму.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и составление профессиограмм.
2. Применение результатов профессиографических исследований в работе службы персонала.
3. Использование профессиографических исследований при разработке моделей компетенций.

Теоретическая часть

Концептуальным понятием профессиоведения является профессия. Трактовок понятия «профессия» в литературе много. Это занятие, требующее специальной подготовки и служащее для человека источником средств к существованию; это особая форма социальной организации трудоспособных членов общества; это общность людей, занимающихся однотипным делом. *Профессия* (лат. professio) – это исторически возникшие формы трудовой деятельности, для выполнения которых человек должен обладать определенными знаниями и навыками, иметь специальные способности и развитые профессионально важные качества. В отечественном профессиоведении разводят понятия «профессия» и «специальность». Профессия более широкое понятие, она, как правило, объединяет группу родственных специальностей. *Специальность* – это комплекс приобретенных путем профессионального образования, подготовки и в процессе работы знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения определенного вида деятельности в рамках той или иной профессии.

Мир профессий огромен и насчитывает более 20 тысяч профессий и около 40 тысяч специальностей. Упорядочение этого многообразия возможно по различным критериям. Особенностью психологической классификации является отказ от социологических, экономических и технологических критериев.

Одна из первых известных классификаций (В.Н. Татищев, Россия, XVIII век) построена на понимании добра, пользы или вреда для человека различных видов наук и профессиональной деятельности. Автор выделяет 5 групп: «Нужные», 2) «Полезные», 3) «Щегольские», 4) «Любопытные или тщетные», 5)

«Вредительные»,

За рубежом широкое распространение получили классификации профессий на учете интересов, способностей личности и свойств темперамента. Классификация Дж. Холланда, разработана в 1966 году. На основе основных компонентов направленности – интересов и ценностных ориентаций автор выделил 6 профессионально ориентированных типов личности: реалистический, интеллектуальный, социальный, конвенциальный, предпринимательский, художественный. Суть теории Дж. Холланда заключается в том, что успех в профессиональной деятельности, удовлетворенность трудом зависят от соответствия типа личности типу профессиональной среды.

В отечественной психологии наибольшую известность получила классификация профессий, разработанная Е.А. Климовым. *В соответствии с объектом труда* он выделяет 5 типов профессий: 1) человек – природа (П); 2) человек – техника (Т); 3) человек – человек (Ч); 4) человек – знаковая система (З); 5) человек – художественный образ (Х).

Эти типы профессий *по признаку целей*, разделяются на три класса: 1) гностические (Г); преобразующие (П); 3) изыскательные (И).

По основным средствам труда выделяются четыре отдела: 1) профессии ручного труда (Р); 2) профессии машинно-ручного труда (М); 3) профессии, связанные с применением автоматизированных и автоматических систем (А); 4) профессии, с преобладанием функциональных средств труда (Ф).

По условиям труда Е.А. Климов выделяет четыре группы профессий: 1) работа в бытовых «комнатных» условиях (Б); 2) работа на открытом воздухе (О); 3) работа в необычных условиях (Н); 4) работа в условиях моральной и материальной ответственности (М). Используя условные обозначения, можно дать обзорную «карту» мира профессий, а также составить примерную формулу определенной профессии.

Профессиография – это метод изучения профессиональной деятельности, описания различных видов профессионального труда по определённым схемам и для решения конкретных задач. Этот подход был разработан советскими психотехниками во второй половине 1920-х годов 20 века. Суть подхода отражена в самом названии – описание профессий, при этом основополагающим стал принцип дифференцированного подхода к изучению профессиональной деятельности, т.е., подчинение профессиографирования решению конкретных практических задач.

Результаты изучения и описания профессии оформляются в профессиограмме. Профессиограмма в общем виде определяется как описательно-технологическая характеристика, описание перечня особенностей профессии или специальности, т.е. это информационный документ, необходимый для знакомства с выбираемой профессией.

Профессиограмма это — научно обоснованные нормы и требования профессии к видам профессиональной деятельности и качествам личности специалиста, которые позволяют ему эффективно выполнять требования

профессии, получать необходимый для общества продукт и вместе с тем создают условия для развития личности самого работника.

Профессиограмма — это обобщенная эталонная модель успешного специалиста в данной области, хотя иногда отмечается, что в профессиограмме надо учитывать и варианты выполнения профессиональной деятельности на «среднем» уровне. Из профессиограммы человек получает сведения об объективном содержании труда, о психологических качествах, требуемых от человека. Важной составляющей профессиограммы является *психограмма* — характеристика мотивационной, волевой и эмоциональной сферы специалиста. Психограмма — психологический портрет профессии, представленный группой психологических функций, актуализируемых конкретной профессией. Профессиограмма — это не жесткая стандартная схема, а гибкая ориентировочная основа развития специалиста.

Профессиограмма может меняться по мере изменения профессии, поэтому обращаться к профессиограмме необходимо так или иначе в течение всей профессиональной жизни как специалисту психологу, так и каждому работающему человеку для того, чтобы осуществлять коррекцию психологических качеств с учетом современных требований профессии. Таковы назначение и функции профессиограммы.

Возможны разные подходы к содержанию и структуре профессиограммы.

Распространенной является комплексная профессиограмма (К.К. Платонов, Ю.В. Котелова и др.), где учитывается широкий круг характеристик (социальных, технологических, экономических, медико-гигиенических) труда в целом. Указывается цель, предмет, способ, критерий оценки результатов характеристика нужной квалификации средства условия организация, кооперация труда, интенсивность труда, виды опасности, воздействия на работника, польза для работника.

Профессиограмма должна отвечать, следующим требованиям:

- четко выделять предмет и основные результаты труда (на что направлены главные, усилия человека в труде);

- подчеркивать направленность каждого труда в конечном счете на благо конкретного человека: все, в том числе технические профессии должны, хотя и в опосредованной форме, облегчать жизнь конкретного человека;

- выделять не отдельные компоненты и стороны профессии, а описывать ее целостно в системе характеристик, особо подчеркивая при этом стержневые, приоритетные, ядерные составляющие и отличая их от производных, второстепенных, вспомогательных;

- показывать возможные линии развития человека средствами профессии, динамику психических новообразований в ходе труда, из которых человек может выбрать направления роста с учетом своей индивидуальности;— показывать перспективы изменения в самой профессии;

- иметь направленность на решение практических задач (профессиональное обучение, профотбор, рационализацию новых видов труда и

др.);

- описывать необходимые некомпенсируемые психологические профессиональные качества, а также психологические свойства человека, которые хотя и отсутствуют у него, но могут быть компенсированы.

Подбирая методики в соответствии с иерархией выбранных целей, следует помнить о необходимости всестороннего изучения профессии, что позволяет:

- использовать схемы профессиограммы, отражающей следующие основные направления профессиографического исследования;

- общее знакомство с производственным процессом, более детальное его изучение и описание;

- описание конкретных рабочих мест, психологический анализ движений на конкретном рабочем месте;

- психологический, физиологический, антропометрический анализ рабочих движений;

- пооперационный анализ трудовой деятельности;

- фото - хронометраж;

- изучение индивидуального стиля деятельности;

- анализ ошибочных действий;

- оценка санитарно-гигиенических условий труда;

- оценка динамики работоспособности за смену, неделю и более длительный период.

В современной профессиографии существует ещё одно важное понятие «системная профессиограмма», рассматриваемая как технология психологического изучения субъекта труда, в которой соединяется собственно профессиограмма и психограмма (на основе описательно- технологических характеристик профессии по определённой схеме выделяются ПВК для данной профессии).

В целях комплексного изучения и описания человека как индивида, личности, субъекта деятельности, индивидуальности используется психографический метод, который Б. Г. Ананьев определяет как такую организацию исследования, составными частями которого являются: а) история жизненного пути (биографический метод); б) описание индивидуальности на основе экспериментальных данных; в) метод наблюдения; г) метод анализа продуктов деятельности; д) анализ и прогноз развития индивидуальности, в том числе и с целью профориентации, профотбора и т.д.

Основные требования к психографии:

- интегративность – объединение всех данных об индивидуальности;

- дифференциальность – дальнейшая детализация описания человека;

- открытость-допущение включения новых данных;

- стабильность-включение в психограмму лишь тех характеристик, которые отражают наиболее устойчивые свойства индивидуальности;

- удобство практического использования в виде карты, схемы, психограммы;

- надежность, обеспечиваемая выбором валидных методик исследования;
- единство формы для описания поперечного и продольного срезов, динамики состояний;

- полнота - согласно концепции Б. Г. Ананьева о человеке как индивиду, личности, субъекте и индивидуальности - необходимы все данные о нем.

Следует отметить, что в психологии труда профессия понимается как род трудовой деятельности, ограниченный в силу разделения труда и требующий специальных знаний и опыта человека, а специальность – это более узкая область приложения физических и духовных сил в рамках какой-либо профессии.

Профессиограммы имеют различное содержание в зависимости от тех целей, для которых они составляются. Формализованная схема профессиограммы включает в себя следующие разделы.

Социальная и профессиологическая характеристика профессии:

Название профессии и специальности.

Таксономические сведения: форма, тип, класс, группа, специальность.

Название рабочего поста.

Престиж, имидж, статус профессии в данной отрасли, регионе, профессиональной группе.

Должностной оклад и его оценка (ниже среднего, средний и выше среднего в регионе).

Краткая характеристика основных квалификационных и должностных обязанностей.

Необходимое образование.

Диапазон квалификации (разряды, классы и т.д.), а также перспективы административного, профессионального, научного и других видов продвижения, карьеры.

Основные особенности общения: постоянное или эпизодическое, с узким или широким кругом лиц, непосредственное или опосредованное техническими средствами, характер общения (узкопрофессиональное, с посетителями, клиентами, в условиях обслуживания людей и руководства подчиненными и т.д.).

Краткая характеристика требований профессии к безошибочности и надежности: последствия ошибок, особые требования к безопасности труда.

Частота случаев дисквалификации по профнепригодности, отдельно в периоды профобучения, профадаптации и профессиональной деятельности.

Краткая характеристика основных особенностей динамики трудовой деятельности (возрастные ограничения, большая текучесть кадров по данной специальности и другие обстоятельства, заслуживающие внимания с точки зрения общей характеристики данной профессии, специальности или рабочего поста).

II. Психограмма.

Общая характеристика труда

Фотография рабочего дня.

Описание и оценка динамических факторов труда (работоспособность, утомление, надёжность, безошибочность). Влияние условий труда на динамические процессы работы.

Психологическая характеристика рабочего места и трудовых действий.

Психологический анализ ошибочных действий. Б. Требования к психическим процессам.

Психомоторика:

- рабочая поза, статические и динамические нагрузки;
- рабочие действия: гностические, приспособительные, исполнительские др.;

- требования к выдерживанию темпоритма и точности реагирования;

- особые требования к психомоторике.

Сенсорная и перцептивная сферы:

- чувствительность различных сенсорных модальностей;
- профессионально значимые виды восприятия сигналов на фоне помех, при избытке или дефиците информации, восприятие времени, движения, скорости, пространственного положения и т.д.;

- особые требования к сенсорной и перцептивной сферам.

Профессиональные особенности познавательных процессов:

- влияние представлений на эффективность и надёжность трудовой деятельности;

- требования к воспроизводящему и (или) творческому воображению;

- преобладающие типы мышления: наглядно-действенное, образное, теоретическое (абстрактное), «безлимитное» по времени, жестко лимитированное, в условиях дефицита времени;

- особенности принятия решений при выполнении работы: самостоятельность, ответственность, самоконтроль.

- требования к стрессоустойчивости;

- требования, устойчивость памяти в условиях напряженности (эмоционально-мнемоническая устойчивость), а также к факторам, вызывающим стрессовые состояния;

- особенности речи: удельный вес речи в профессиональной деятельности, требования к речи;

- внимание и его особенности: широта, интенсивность, устойчивость, роль внимательности как качества специалиста.

В. Требования к эмоционально-волевой сфере

Характеристика преобладающих эмоциональных состояний.

Типичный уровень нервно-психической напряженности труда. Особые требования к эмоционально-волевой сфере (например, сочетание Монотония с эмоциональными перегрузками).

Воля и ее особенности. Основная направленность волевого процесса (управление техникой, людьми, собой и т.д.).

Г. Типичные психологические состояния в процессе труда.

1. Монотония и утомление.
2. Соматогенные психологические состояния в процессе труда (гипоксия, перегревание и др.).
3. Другие состояния, свойственные данной профессии, рабочему посту либо данному индивиду, в том числе состояния внимательности и невнимательности (по часам рабочей смены, отдельным событиям и т.д.).

Д. Ансамбли профессионально значимых качеств (ключевые квалификации):

1. Общая и специфическая направленность личности. Структура, широта, активность, устойчивость и действенность мотивации.
2. Социально-профессиональная ответственность.
3. Оптимизм.
4. Внушаемость, как желательное и нежелательное свойство личности. Мера опасности повышенной внушаемости для профессиональной деятельности (недопустима, весьма нежелательна, допустима).
5. Нравственно-психологическая устойчивость личности (особо необходима, необходима, важна, желательна, не является обязательным профессионально значимым качеством).
6. Профессиональные и инновационные способности. Их структура, качественно-количественная характеристика, обязательность (или необязательность) для нормальной профессиональной деятельности.
7. Особенности характера: необходимые, желательные, допустимые, нежелательные, категорически противопоказанные (социальная активность, принципиальность, честность, решительность, самостоятельность, смелость, инициативность, организованность, дисциплинированность, коллективизм, конформизм, оптимизм, пессимизм, уступчивость, терпение и др.).

Е. Противопоказания и ограничения

Характеристика профнепригодности.

Половозрастные ограничения.

Профессиональные вредности и льготы.

Профессиональные деформации личности.

Заключение

В этой части суммируются основные данные социального, профессиологического и психологического изучения профессии и формулируются основные рекомендации научного и(или) практического характера в следующем порядке:

Профессионально значимые качества субъекта деятельности (социальные, профессиональные, психологические, анатомо-физиологические и др.).

Профессионально значимые свойства личности, состояний и процессов.

Профессиональные вредности, ограничения и льготы.

Перспективы профессионального роста и профессионального самосохранения.

Вопросы

1. Что такое профессия?
2. Каковы зарубежные классификации профессий.
3. Что представляет собой четырехъярусная классификация профессий Е.А. Климova?
4. Каковы основные направления профессиографического исследования?

Литература

1. Гарбер Е. И., Козача В. В. Методика профессиографии / Е. И. Гарбер. В. В. Козача. – Саратов, 2011. – 158 с.
2. Маркова О. К. Психология профессионализма: учебное пособие / О. К. Маркова. М.: Академия, 2012. – 286 с.

Практическое занятие 10.

Профессиональная адаптация и наставничество.

Цель: изучение возможностей наставничества в процессе ускорения профессиональной адаптации.

Знание и умения: формирование практических знаний и умений в организации процесса наставничества

Вопросы для обсуждения

1. Профессиональная адаптация.
2. Диагностика на этапе профессиональной адаптации.
3. Наставничество.

Теоретическая часть

Адаптация работника в организации может быть 1) профессиональной (приспособление к выполняемой работе), 2) психофизиологическая (приспособление к условиям труда, режиму труда и отдыха), 3) социально-психологическая (приспособление к коллективу).

Она проходит в несколько этапов.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Диагностика успешности профессиональной адаптации производится, как правило, на основе использования *трех групп методов*:

1) методов фоновой диагностики, то есть диагностики общих поведенческих черт (личностные тесты, интеллектуальные тесты, тесты интересов, тесты достижений);

2) методов, ориентированных на прошлое поведение (интервью для изучения установок, анализ биографических данных, использование результатов наблюдения за оцениваемым со стороны непосредственно с ним взаимодействующих коллег, анализ референций – суждений коллег);

3) методов, ориентированных на актуальное поведение (наблюдение за поведением обследуемого в специально создаваемых ситуациях, анализ рабочего

поведения в реальной деятельности).

К третьей группе методов относятся:

- *специальные тесты или упражнения, которые объективно моделируют деятельность, типичные деловые ситуации, характерные для оцениваемой деятельности.* Специальное упражнение погружает человека в деятельность и позволяет проанализировать его реальное поведение в реальной ситуации, при этом создавая некоторый момент давления, дает возможность увидеть его поведение в стрессовой ситуации. Важнейшими элементами специального упражнения являются принципы интерпретации не только продукта деятельности, но и процесса работы человека над специальными упражнениями: время работы, время просмотра заданий, уровень выполнения или четкость изложения, наличие или отсутствие черновиков и т. д.;

- *интервью (беседа, анкетирование).* Целью любого интервью является уточнение информации о фактах биографии, профессиональных целях и ценностях, определение характеристики ведущей мотивации, а также диагностика специальных навыков, организационных способностей, коммуникативных и личностных качеств самого человека, что очень важно для достижения максимальной объективности итоговой оценки.

Групповые упражнения используются с целью моделирования ситуаций коллективного поведения, принятия решения и получения информации о типичных способах поведения человека в таких ситуациях.

Психологические тесты используются для получения информации о личностных качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации.

Для выявления готовности человека к профессиональной деятельности чаще всего используются следующие методы и методики:

- 1) *опрос* (интервью, анкетирование);
- 2) *интеллектуальные тесты* (общие интеллектуальные тесты; специальные тесты мыслительных способностей и дарований);
- 3) *тесты производительности*: моторный тест производительности; сенсорный тест производительности (например, различение цветов); психологический тест производительности (например, способность к счету) и др. Содержание общих тестов производительности подчинено измерению таких способностей индивида, как умение концентрироваться, проявлять активность в производственных ситуациях. Специальные тесты производительности имеют особое значение для водителей автомобилей, профессий индустриального и ремесленного профиля. Тесты производительности применяют в рамках профессионального отбора и профессиональных консультаций;
- 4) *Личностные тесты* (тесты интересов; тесты установок; тесты черт характера; тесты типов личности, опросники ценностей и ценностных ориентаций; тесты профессиональной мотивации и т.д.).

Наставничество – является кадровой технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от

более опытного сотрудника – менее опытному.

Посредством наставничества решаются следующие задачи:

- ускорение процесса профессионального становления персонала, развитие их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;
- приспособление к условиям осуществления профессиональной деятельности;
- развитие профессионально-значимых качеств личности;
- формирование сплоченного грамотного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных работников, снижение текучести кадров.

Этапы внедрения наставничества:

- организация наставничества (принимаются документы, определяются ответственные за организацию и руководство наставничеством, выбираются формы наставничества.);
- назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- прохождение наставничества (утверждается перечень мероприятий по наставничеству, определяются формы и методы работы наставников);
- завершение наставничества (обратная связь).

Организация наставничества предполагает реализацию нескольких шагов.

Шаг 1. Разработка нормативной правовой базы наставничества (Положения о наставничестве). От того, насколько полно и неформально проработан этот документ, во многом зависит эффективность системы наставничества.

Структура «Положения о наставничестве».

1. Общие положения. Дается определение наставничества, поясняется, кто может считаться стажером и т.п.

2. Цели и задачи наставничества. Даются ответы на вопросы: для чего? что нужно сделать?

3. Сроки наставничества. Устанавливаются сроки, описываются условия его прекращения.

4. Руководство наставничеством. Закрепляется конкретный куратор системы наставничества (например: отдел управления персоналом).

5. Порядок назначения наставника. Формулируются критерии отбора наставника, и описывается алгоритм его закрепления за новичком.

6. Права и обязанности наставника.

7. Права и обязанности стажера.

8. Реализация наставничества. Описываются стадии процесса наставничества. Мотивация наставников. Сформулирован оценочный алгоритм и критерии для определения эффективности наставничества. Описаны принятые способы материальной и нематериальной мотивации, необходимые условия для получения бонусов, премий, грамот, званий и пр.

9. Оценка результатов.

Шаг 2. Проведение отбора наставников.

Критерий 1. Наличие знаний и опыта работы.

Критерий 2. Умение передавать знания.

Критерий 3. Личное желание.

Критерий 4. Влиятельность.

Критерий 5. Ответственность и организованность.

Шаг 3. Закрепление новых работников за наставниками. Закрепление нового сотрудника за наставником производится на основании приказа руководителя (или кадровой службы) непосредственно в момент его трудоустройства. Наставник получает приказ под роспись. Стажер получает пакет документов, в который входят: 1) индивидуальный план-график; 2) бланк отзыва о наставнике; 3) форма для оценки выполнения новичком индивидуального плана.

Шаг 4. Контроль работы наставников. В целях контроля проводятся опросы обучаемых, которые позволяют определить уровень удовлетворенности наставничеством.

Шаг 5. Вознаграждение наставников. Вознаграждение наставникам также предусматривается в Положении о наставничестве. При неудовлетворительном результате (подопечный не прошел итоговую аттестацию) принимаются меры вплоть до решения о привлечении наставника к дисциплинарной ответственности. По итогам года проводится конкурс на звание «Лучший наставник».

Вопросы

1. Содержание различных этапов адаптации сотрудников.
2. Организация работы по организации наставничества в органах власти и органах местного самоуправления.

Задание

На основе анализа Положения о наставничестве в органах исполнительной власти и администрациях муниципальных районов и городских округов Ставропольского края определите: в каком их органов власти и органов местного самоуправления процесс наставничества будет продуктивнее?

Литература

1. Диагностика особенностей адаптации, деятельности и профессионально-личностных затруднений молодого педагога: сборник диагностических методик. / Данилов С. В., Шустова Л. П., Кузнецова Н. И. – Ульяновск: ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова», 2018. – 98 с. – Режим доступа: https://www.ulspu.ru/upload/img/medialibrary/66a/1_sbornik-diagnosticheskikh-metodik.pdf

2. Ляпунцова, Е.В. Академическое наставничество. учебное пособие / Е.В. Ляпунцова, — М., 2024. — 127 с.

Практическое занятие 10.

Мотивация профессиональной деятельности персонала организации.

Цель: изучение мотивации профессиональной деятельности персонала организации.

Знание и умения: формирование теоретических знаний и практических умений и навыков в изучение мотивации профессиональной деятельности.

Вопросы для обсуждения

1. Мотивация профессиональной деятельности
2. Методика изучения мотивации профессиональной деятельности К. Замфир (в модификации А. Реана).

Теоретическая часть

Исследование проблем мотивации профессиональной деятельности имеет почти столетнюю историю. Несмотря на это, единой теории трудовой мотивации нет, а основные постулаты теории содержатся не только в теоретических, но и в эмпирических исследованиях. Наибольший вклад в исследование мотивации внесли специалисты США и Германии, где эти проблемы традиционно считаются важными для всей практики менеджмента.

В теории мотивации выделяют два вида мотивации – внешнюю и внутреннюю. Внешняя мотивация представлена системой факторов среды (материальной, социальной, культурной), оказывающих непосредственное воздействие на человека. К этим факторам относятся статус должности, уровень заработной платы, отношения с руководством и сослуживцами, напряженность работы и т.д. Внутренняя мотивация – собственные побуждения человека, зависящие от того, как он воспринимает действительность, каковы его установки, ценности, в чем он видит смысл своей жизни и деятельности. В качестве внутренних мотивов выступают такие как любовь к своему делу, гордость профессией, удовлетворенность местом и характером работы и т.д.

Участие персонала в определении и достижении целей. Это участие выражено в так называемых «программах сотрудничества» - расширение сферы профессиональной компетенции и развитие самоконтроля, способствующие успехам организации. Участие персонала характеризуется такими факторами как формальность-неформальность, прямое-косвенное, долгосрочное-краткосрочное. Известные авторитеты в области современного менеджмента Дретц, Тьерри, и де Вольф перечисляют наиболее часто встречающиеся формы:

а) участие в решении вопросов, касающихся самой работы (формально, прямо, долгосрочно с большим влиянием на решения, например - рабочие группы);

б) консультирующее участие (формально, прямо, долгосрочно, с малым

влиянием, например – кружки качества);

в) участие в разработке проекта (формально, прямо, краткосрочно, с большим влиянием);

г) неформальное влияние на решения (неформально, прямо, долгосрочно, с большим влиянием);

д) управление акциями (формально, косвенно, с разными сроками).

Организация работы (дизайн работ). Данное направление предполагает постоянное измерение и изменение характеристик работы, что положительно сказывается на мотивированности персонала. В качестве измеряемых параметров выступают:

а) разнообразие работ – многообразие способов выполнения работы и задействованных способностей;

б) целостность – действия должны быть завершенными, а параметры завершенности должны быть известны исполнителю;

в) значение – необходимо оценивать значимость работы (должности) как для организации, так и для сотрудника, выполняющего эту деятельность;

г) автономия – самостоятельность сотрудников в определении параметров деятельности (сроков, способов, инструментария);

д) обратная связь – предоставление сотруднику информации об оценке его успешности.

Процессуальные теории мотивационного процесса, определения его направленности и интенсивности. Именно процессуальные теории легли в основу разработок систем оплаты труда, ориентирующих персонал на определенные формы производственного поведения и способы повышения эффективности труда.

В процессе выбора системы оплаты труда для каждого сотрудника становится актуальной проблема справедливости (справедливость распределения работ, справедливость оценки результата, справедливость вознаграждения за труд и т.д.).

Авторы, исследующие проблемы мотивации труда, показывают что иногда прямые мотивационные приемы (воздействие на персонал с целью побуждения к активности) приводят к прямо противоположным результатам.

Самыми распространенными демотивирующими лозунгами считаются следующие:

- Все должно быть в лучшем виде;
- Выполняйте все правильно;
- Делайте все быстро;
- Работайте всегда напряженно;
- Будьте образцами для подражания.

Эти и многие другие способы поддержания высокой трудовой активности быстро приводят к истощению физического, профессионального и психологического ресурса персонала, что всегда заканчивается снижением производительности, апатией и повышением производственного травматизма.

Для преодоления негативных тенденций возможна организация мероприятий по коррекции процесса деятельности. Эти мероприятия могут иметь следующую направленность:

- создание протоколов временных затрат для осуществления независимого контроля интенсивности труда;
- построение иерархии задач для оперативного принятия решений о возможной перестановке заданий, определения их приоритетности;
- четкая дефиниция целей деятельности для определения соотношения конкретного задания и общей цели деятельности;
- коррекция коммуникации для ускорения обмена информацией и обучения ее правильному использованию.

Методика американского социального психолога *Кэтлин Земфир* в модификации российского психолога *Артура Александровича Реана* может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально-педагогической деятельности. В основу положена концепция внутренней и внешней мотивации.

Напомним, что о внутреннем типе мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы делятся здесь на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

Обработка результатов. Подсчитываются показатели внутренней (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) мотивации в соответствии со следующими ключами.

$$ВМ = \frac{\text{оценка п. 6} + \text{оценка п. 7}}{2}$$

$$ВПМ = \frac{\text{оценка п. 1} + \text{оценка п. 2} + \text{оценка п. 5}}{3}$$

$$ВОМ = \frac{\text{оценка п. 3} + \text{оценка п. 4}}{2}$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Интерпретация результатов. На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ. К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний: $ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ$.

Литература

1. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2025. – 269 с.

Практическое занятие 11.

Организация процесса обучения персонала государственной и муниципальной службы.

Цель: изучение основных методов и форм обучения служащих на рабочем месте и с отрывом от производства.

Знания и умения: знания нормативных правовых документов по профессиональному развитию служащих и форм и методов профессионального развития, умение формировать госзаказ на обучение.

Теоретическая часть

Профессиональная подготовка кадров – это приобретение ЗУН и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач.

Профессиональная начальная подготовка – это развитие ЗУН и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (бакалавр).

Профессиональная специализированная подготовка – это углубление ЗУН и способностей с целью овладения определенной профессией (специалист, магистр).

Профессиональное совершенствование (повышение квалификации) – это:

- расширение ЗУН и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста;
- совершенствование профессиональных знаний и способностей (горизонтальная мобильность);
- профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе (вертикальная мобильность).

Профессиональная переподготовка (переквалификация) – это получение ЗУН и овладение способами общения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности

Методы обучения делятся на:

- пассивные (традиционные) и активные;
- индивидуальные и групповые;
- без и с отрывом от производства;
- обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Методы обучения на рабочем месте представляют собой:

- *направленное приобретение опыта* - систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения;
- *производственный инструктаж* – информирование, ознакомление сотрудника с рабочей обстановкой, разъяснение и демонстрация приемов работы (непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или

процедуры, входящей в круг обязанностей обучаемого, не требует высоких затрат и эффективен для простых видов работы).

Самообучение предполагает:

- *использование работников в качестве ассистентов, стажеров* – сохраняются старые обязанности и частично выполняются новые. Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности;

- *подготовка в проектных группах (рабочая группа)* – сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятиях при разработке крупных, ограниченных сроком задач.

Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений.

Наставничество - процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному в процессе их общения. В его рамках опытные сотрудники обучают новичков, втягивают их в процесс принятия решений, что предполагает предоставление обучаемым некоторых текущих полномочий.

Buddying (англ. *buddy* – друг, приятель) – этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи и поддержки в выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных) и в освоении новых навыков.

Shadowing (англ. *shadow* – тень) – этот метод предполагает, что к сотруднику прикрепляют «тень». Это может быть выпускник вуза или человек, который проработал в компании какое-то время и хочет поменять отдел или занять интересную ему должность.

Обучение действием – технология группового обучения, когда сотрудники объединяются для выполнения наборов обучающих действий, чтобы обменяться опытом решения реальных рабочих проблем, задать друг другу вопросы и совместно найти решения (иногда с помощью ведущего).

Методы обучения вне рабочего места, но «внутри» компании.

Командировка. С помощью этой технологии компании расширяют кругозор сотрудников, помогают им получить опыт в незнакомых ситуациях и открывают новые перспективы.

Ротация – получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены места работы. За определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач.

Коучинг – собеседование вышестоящего руководителя с сотрудником, находящимся у него в подчинении, или с другими сотрудниками для обсуждения их работы и поиска средств ее улучшения. Хотя собеседование

проводится вне рабочего места, процесс обзора требует от сотрудника размышлений о его работе, а также обучения и изменений на рабочем месте до и после собеседования. Часто эта технология связана с реализацией плана личного развития.

Методы обучения вне рабочего места.

Чтение лекций – пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.

Конференции, семинары – участие в дискуссиях, развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях .

Деловые игры – отработка учебной тематики на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.

Метафорическая игра – форма организации активной работы участников, направленная на выработку новых форм деятельности и изменения установок в поведении через метафору.

Ролевая игра – ситуации обычно моделируют или воспроизводят реальные или типичные рабочие ситуации, где несколько обучающихся играют определенные роли.

Моделирование процессов – решение производственно- экономических проблем с помощью моделей. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих организаций. С помощью исходных данных они должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг.

Secondment – «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Не имеет ничего общего со стажировками или командировками. Его суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другой департамент том же органе или вообще в другой орган. Может быть краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), и более длительным (до года).

Профессиональное развитие государственных служащих осуществляется на основе государственного заказа задания Правительства РФ или государственного органа субъекта РФ на очередной календарный год государственным органам (государственным заказчикам) на повышение квалификации и профессиональную переподготовку государственных служащих в пределах средств, предусмотренных на эти цели в соответствующем бюджете.

Государственный заказ на профессиональное образование гражданских служащих регулируется Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ (ст. 63). Размещение государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку гражданских служащих осуществляется с учетом программ развития государственной службы и в соответствии с Федеральным законом № 79-ФЗ.

Указ Президента РФ «О дополнительном профессиональном образовании

государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 28 декабря 2006 г. № 1474 установил, что до образования федерального государственного органа по управлению государственной службой функция по организации исполнения государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку федеральных государственных служащих осуществляется федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным Правительством РФ.

Порядок формирования, размещения и использования государственного заказа на переподготовку и повышение квалификации федеральных государственных служащих установлен указом Президента РФ

«О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 28 декабря 2006 г. № 1474 и постановлением Правительства РФ. В этих документах определены порядок формирования, размещения и исполнения государственного заказа на переподготовку и повышение квалификации государственных служащих, порядок взаимодействия между федеральными органами по поводу заказа а также их взаимоотношения с образовательными учреждениями.

Размещение указанного государственного заказа осуществляется государственными органами на конкурсной основе в образовательных учреждениях профессионального образования, имеющих лицензию на проведение профессиональной переподготовки и повышения квалификации гражданских служащих и государственную аккредитацию.

Размещение заказа осуществляется по согласованию с органом по управлению государственной службой с учетом функций государственных органов и их специализации, а также с учетом профессионального образования по должностям гражданской службы, замещаемым в этих государственных органах.

Вопросы

1. Виды профессионального обучения.
2. Классификация методов обучения персонала
3. Методы обучения на рабочем месте.
4. Методы обучения вне рабочего места.
5. Государственный заказ на обучение государственных гражданских и муниципальных служащих.

Литература

1. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / под общей ред. В.П. Иванова. – М.: изд-во «Известия», 2011 с. 511.
2. Чернова, Е.И. Повышение мотивации труда государственных служащих / Е.И. Чернова // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2009. – № 3. – С. 21-26.

Практическое занятие 12.

Профессиональное консультирование.

Цель: получить представление о принципах, методах профессионального консультирования, его целях и задачах.

Знания и умения: о сущности процесса профессионального консультирования, умение ориентироваться в данной области научного знания.

Вопросы для обсуждения

1. Профессиональное консультирование в службе управления персоналом.
2. Профконсультирование в ситуации профессиональной адаптации новых сотрудников.
3. Профконсультирование по вопросам кадровых перемещений.

Теоретическая часть

Профессиональное консультирование – это вид консультативного помощи, направленный на профессиональное самоопределение человека. В более развернутом виде, профессиональное консультирование – это форма оказания психологической помощи, поддержки человеку, испытывающему трудности в профессиональном самоопределении, позитивном профессиональном развитии, построении оптимальных взаимоотношений в производственных коллективах.

Таким образом, профессиональное консультирование в качестве отдельного вида психологического консультирования представляет собой психологические консультации, направленные на работу с проблематикой профессионального становления, профессиональной деятельности, развития личности в профессии. Именно так понимается термин «профессиональное» в названии данного вида консультирования.

Профессиональное консультирование связано с решением следующих основных вопросов:

- выбор человеком профессии (просветительская профориентационная психологическая работа, проводимая консультантом);
- смена человеком профессии (или смена места работы, или изменение рабочих обязанностей);
- совершенствование и развитие профессиональных способностей, умений и навыков человека (психологическая профессиональная помощь и поддержка психолога-консультанта);
- помощь человеку в самоорганизации его труда, повышение (укрепление) его работоспособности;
- работа, направленная на развитие возможностей социальной адаптации человека (помощь психолога-консультанта в планировании времени, отводимого на профессиональные занятия, формирование и развитие оптимального для человека индивидуального стиля деятельности, раскрытие приспособительных и совладающих способностей человека).

Профориентационное консультирование является специальной психологической деятельностью, представляющей собою помощь человеку в решении проблем индивидуальной занятости, производимую с учётом его личностных особенностей, анализируемых во взаимосвязи с выбором профессии, с определением профиля профессионального развития.

Принципы профессионального консультирования. Каким будет вмешательство профконсультанта – развивающим или разрушающим для работника – зависит от соблюдения консультантом этических принципов профессиональной деятельности.

1. Ответственность. Консультант несёт персональную ответственность за адекватность используемых методов, правильность проведения диагностических исследований, обоснованность выводов и рекомендаций.

2. Компетентность. Профконсультант должен иметь необходимую специальную теоретическую и практическую подготовку, использовать приёмы и методы, соответствующие его квалификации и личным возможностям, постоянно повышать свою квалификацию, знакомиться с новыми разработками в области своей профессиональной деятельности, использовать различные методы адекватно конкретной ситуации консультирования.

3. Добровольность. Работник участвует в профконсультации только по собственному желанию и имеет право отказаться от какого-либо вида работы с консультантом (тестирования, анкетирования и тому подобного) без объяснения причин.

4. Конфиденциальность. Информация, полученная профконсультантом в работе с клиентом, не подлежит разглашению (сознательному или случайному), а передача её другим лицам осуществляется лишь с согласия консультируемого и, если это соответствует его интересам.

5. Активность. Консультируемый самостоятельно принимает решение по проблеме, с которой он обратился к профконсультанту. Профконсультант оказывает информационную и психологическую помощь в ответ на запрос работника, создаёт положительные условия и поддерживает активность и самостоятельность консультируемого. Оценки профконсультанта не должны ограничивать свободу клиента в принятии им решения.

6. Позитивный эффект. Профконсультант интерпретирует полученные результаты с позиции соответствия индивидуально-психологических особенностей клиента требованиям конкретной профессии с учётом связанных с ней перспектив. Профконсультант акцентирует внимание на возможностях консультируемого, поддерживает и стимулирует его поисковую активность.

7. Лояльность. Профконсультант уважает клиента и его право на свободу в профессиональном самоопределении. Взгляды консультируемого являются приоритетными. В общении с любым клиентом профконсультант должен проявлять доброжелательность, тактичность независимо от своего эмоционального и физического состояния и субъективного отношения к конкретному клиенту.

Диагностическая работа консультанта **ка** ориентирована на психофизиологические, индивидуально-психологические особенности, социальная и профессиональная направленность консультируемого, мотивационная сфера. психодиагностические методы, консультант должен руководствоваться принципом необходимости и достаточности для получения такой психологической информации, которая может реально помочь консультируемому в решении его проблем. Проведение диагностики предполагает обязательное знакомство клиента с ее результатами, рекомендации консультанта.

Коррекционная работа профконсультанта проводится на уровне профессиональных предпочтений, представлений о профессиональных перспективах консультируемого, некоторых социальных установок, она включается в процесс консультирования и не имеет определенного алгоритма.

Справочно-информационная профконсультация направлена на информирование клиента по следующим вопросам: 1) интересующие профессии и необходимые для работы по ним; 2) предприятия и организации, где есть по конкретной профессии; 3) возможности и переобучения по различным специальностям; 4) конъюнктура рынка труда; 5) возможности индивидуальной деятельности и организации малого бизнеса.

Формы работы в профессиональном консультировании включают:

1. *Индивидуальное профконсультирование*. Обычно в рамках одной консультации осуществляются информирование и диагностика, формирующее и коррекционное взаимодействие.

2. *Групповое профконсультирование*. Групповая профконсультация – это любая форма профориентационной помощи, которая происходит во взаимодействии профконсультанта с группой. Такие консультации традиционно используются в профориентации школьников, но они не типичны для деятельности служб занятости. Однако вследствие увеличения количества лиц, обращающихся в центры занятости, а также усиления профориентационной работы с учащимися всех уровней, групповая профконсультация стала перспективным направлением психолого-педагогической работы с молодёжью.

Групповая профконсультация имеет свои преимущества. Она позволяет экономить время консультанта в тех видах деятельности, которые не требуют обязательной индивидуальной работы (сбор отдельных данных о консультируемых, некоторые виды диагностики). Групповая профконсультация эффективна в качестве профессионального просвещения и информирования, для повышения уровня психологической компетентности людей в выборе профессии и в поиске работы.

По направленности групповые профконсультации могут быть:

- справочно-информационными;
- диагностическими;
- медико-психологическими;
- корректирующими;

- развивающими;
- формирующими.

Специфика групповой диагностики в большинстве случаев исключает рекомендации каждому конкретному клиенту и интерпретацию индивидуальных результатов.

Групповая диагностическая консультация имеет три содержательных периода. В первом периоде профконсультант объясняет цели и задачи консультации. Второй период – проведение собственно диагностической процедуры. Консультируемым объясняют правила заполнения анкет, инструктируют их относительно правил работы с психодиагностическими методиками. Производится диагностика. Далее следует первичный подсчёт и общая интерпретация результатов. В третьем периоде полученные результаты интерпретируются с позиции успешности профессиональной деятельности. По мере возможности даются рекомендации общего плана.

Для того чтобы определить сформированность профессиональных планов участников, обычно используется метод опроса в форме анкетирования.

Развивающая групповая консультация предусматривает применение следующих методов: *имитационные и карточные профориентационные игры, использование элементов социально-психологического тренинга, психотехнические игры и упражнения.*

Схема профконсультирования. Профконсультационная схема играет роль отправного механизма для психолога, который вносит в неё изменения непосредственно при консультировании, согласно полученной от клиента информации. Типовая схема профконсультирования состоит из реализуемых психологом в работе деятельностных фаз.

Подготовительная («нулевая») фаза. Задача консультанта – составить общее представление о клиенте. Консультант анализирует имеющиеся у него данные и готовится к консультации: подбирает справочно-информационный материал, необходимые диагностические методики, продумывает стратегию.

Первая фаза. Задача консультанта – помочь клиенту сформулировать свою проблему, то есть увидеть эту проблему глазами клиента. Данная фаза начинается со знакомства и во многом определяет успешность всей консультации. Успешность установления контакта с клиентом зависит от уровня коммуникативной компетентности профконсультанта, которая предполагает контроль за собственным невербальным поведением (визуальным контактом, эмоциональным тоном речи, позами и жестами, межличностным пространством), диагностику состояния клиента по посылаемым им невербальным сигналам. Все указанные конкретные контрольно-оценочные параметры, плюс когнитивная оценка содержания процесса консультации, безусловно, должны иметь место относительно вербальной стороны общения. По данным, собранным, увиденным профконсультантом за время первой фазы, он составляет следующий план своей работы. Прежде всего, оценивается личность клиента: в чём заключается его профориентационная проблема, как он относится к консультации и

профконсультанту, в каком состоянии он находится, каков может быть его внутренний мотив обращения. Затем профконсультант оценивает имеющиеся условия: организационные, временные, информационную и методическую оснащённость.

Вторая фаза. Генеральная задача – выдвижение профконсультационной гипотезы, то есть рассмотрение клиента глазами специалиста и уточнение либо изменение предварительной оценки, определение пути совместного решения проблемы, разработка общего плана дальнейшей консультации, коррекция условий её проведения.

Третья фаза. Консультант и клиент совместно определяют конкретную цель дальнейшей профконсультационной работы. Консультант объясняет, какой характер может носить процесс консультирования: информационно-справочный, диагностико-рекомендательный, диагностико-корректирующий, формирующий.

Четвёртая фаза. Консультант и консультируемый совместно стремятся достичь определённой ими ранее цели (информационной, диагностической или формирующей).

Пятая фаза. Происходит совместное подведение итогов консультации (окончательных или промежуточных). Консультируемого спрашивают, что дала ему консультация, достигнуты ли её цели, какие выводы он сделал. Далее, при необходимости, определяются пути дальнейшей работы, составляется более совершенный вариант профессионального плана.

Методы профессионального консультирования:

Диагностика включает следующие методы: осваивающее и развивающее интервью, анкетирование, опрос, тестирование, экспертное оценивание, анализ документов, исследование деятельности, наблюдение.

Обучение в процессе консультирования может выступать как самостоятельный метод, направленный на выработку наиболее эффективных для клиента путей и способов освоения профессии.

Групповая работа. Данный метод позволяет отследить и скорректировать различные формы организационного взаимодействия как «по вертикали», так и «по горизонтали», ускорить процессы адаптации новых работников, снизить показатели текучести кадров.

Психологический ассесмент – это новая форма работы с управленческими кадрами. Создаются имитационные ситуации или задаются упражнения, в процессе которых выявляются необходимые для данной должности когнитивные, личностные особенности и уровень профессиональной компетентности. При этом точно устанавливаются правила и критерии наблюдения. Оценку претендентов проводят психолог-консультант и группа экспертов, состоящая из квалифицированных работников данной организации.

Организационно-управленческая игра. В процессе игры моделируются конкретные, специфичные для данной организации управленческие ситуации. Цель игры- выработка решений по стратегии и тактике развития организации в целом и ее отдельных подсистем.

Проектирование. Применяется для поэтапного построения любых программ работы с персоналом, например программа развития персонала, программы ротации кадров, обучения вновь нанимаемых работников, аттестация персонала.

Метод обратной связи. Цель- информирование клиента о позитивных и требующих коррекции особенностях его личности и деятельности, существенно влияющих на эффективность профессиональной деятельности и адаптации.

Консультант может оценить перспективу клиента по следующим критериям: продолжительность, реалистичность, оптимистичность, согласованность, дифференцированность.

Продолжительность определяется тем, насколько далеко человек способен заглядывать в будущее. Увеличение продолжительности прогноза тесно связано с повышением общей удовлетворённости жизнью.

Реалистичность выражается в способности определять реальность в представлениях о будущем и направлять усилия на то, что достижимо в действительности.

Оптимистичность определяется соотношением положительных и отрицательных прогнозов консультируемого относительно своего образа, а также уверенностью, что ожидаемые события произойдут в намеченные сроки. Оптимистичность зависит от уже имеющихся жизненных достижений.

Согласованность проявляется в том, насколько будущие события связаны с настоящими. Несогласованность характерна для тех, кто переживает время как чрезмерно растянутое.

Дифференцированность подразумевает выделение в будущем ближайшей и отдалённой перспективы, отдельных последовательных периодов. В ходе профконсультации такое развёрнутое построение жизненной перспективы очень трудно реализовать в виде оптимальной перспективы. Консультант может помочь клиенту сформулировать своё желаемое будущее, оценить имеющиеся планы и, если это нужно, скорректировать их.

Литература

1. Исмагилова Ф. С. Основы профессионального консультирования: учебное пособие / под. ред. Э. Ф. Зеер. – Екатеринбург: изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1999. 238 с.
2. Психология профконсультирования: методическое пособие / Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк. – М.: изд-во «Академия», 2014. – 224 с.
3. Психология труда: учебник для вузов / под ред. Е. А. Климова, О. Г. Носковой. – М.: Юрайт, 2024. – 308 с.

Практическое занятие 13.

Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.

Цель: получить представление о системе служебно-профессионального продвижения работников в организации и его видах.

Знания и умения: о функциях и структуре системы служебно-профессионального продвижения работников в организации, его видах и процедуре их аттестации.

Вопросы для обсуждения

1. Система служебно-профессионального продвижения.
2. Виды профессионально-квалификационного продвижения кадров в организации.
3. Аттестация в системе служебно-профессионального продвижения.

Теоретическая часть

Система служебно-профессионального продвижения – совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях.

На практике имеет место два типа должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя.

При этом последний тип может быть представлен двумя направлениями: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей.

Система продвижения линейных руководителей предусматривает пять основных этапов:

1) работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику других вузов; подбор студентов, наиболее способных к руководящей работе; подготовка к конкретной деятельности в подразделениях организации;

2) работа с молодым специалистами, принятыми в организацию: установление испытательного срока, в течение которого молодые специалисты обязаны пройти курс начального обучения; стажировка в подразделениях организации в течение года;

3) работа с линейными руководителями низового звена управления: замещение отсутствующих руководителей, дублирование функций руководителей, обучение на курсах повышения квалификации; тестирование и отбор; вторичный отбор и тестирование; выдвижение на вакантные должности и возможность горизонтального перемещения;

4) работа с линейными руководителями среднего звена управления: работа по индивидуальным планам, работа с наставниками; стажировка в передовых организациях с подготовкой программ по улучшению деятельности организации; умение работать с коллективом и разработка предложений о дальнейшем

продвижении по службе;

5) работа с линейными руководителями высшего звена: необходимость использования конкурсной основы с участием специальной комиссии, в состав которой должны входить соответствующие специалисты управления персоналом и независимые эксперты.

Одним из элементов системы служебно-профессионального продвижения на предприятии является подсистема профессионально-квалификационного продвижения рабочих.

Для профессионально-квалификационного продвижения должны быть организационно-экономические, социальные и технические предпосылки: достаточно широкий диапазон профессий и работ по уровню сложности, развитая система подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации, развитие коллективных форм организации и стимулирования труда, наличие подготовленных специалистов, способных организовать продвижение рабочих на плановой основе. Среди работ, обеспечивающих реализацию в полном объеме системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии, основными являются:

- 1) планирование профессионально-квалификационного продвижения;
- 2) подбор кандидатов на продвижение;
- 3) обучение кандидатов;
- 4) осуществление продвижений;
- 5) материальное и моральное стимулирование профессионального продвижения;
- 6) информационное обеспечение системы.

Служебно-квалификационное продвижение является составной частью передвижения кадров в организации, под которым понимается движение кадров относительно должности или повышение квалификации в пределах занимаемой должности.

Выделяют четыре формы профессионально-квалификационного продвижения: 1) внутрипрофессиональную; 2) межпрофессиональную; 3) линейно-функциональную; 4) социальную.

Под *внутрипрофессиональной формой продвижения* следует понимать как:

- повышение квалификационного разряда в пределах своей профессии;
- повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда за счет освоения передовых приемов и методов труда, расширения зоны обслуживания, освоения смежных операций и функций;

3) освоение смежных профессий.

Внутрипрофессиональная форма продвижения обеспечивает:

- комплектование штата работниками необходимого уровня квалификации в соответствии с требованиями производственной деятельности;
- повышение удовлетворенности трудом у работников;
- более эффективное использование рабочего времени;
- рост производительности труда.

Межпрофессиональная форма продвижения предполагает перемену профессии с целью освоения новой, более сложной или переход на другую профессию примерно равной сложности.

Линейно-функциональная форма продвижения способствует комплектованию квалифицированным персоналом должностей руководителей (в частности, руководителей первичных трудовых коллективов), повышению содержательности труда, степени ответственности и авторитета сотрудника.

Социальная форма продвижения предполагает переход специалиста на руководящую должность

Организация продвижения основывается на соблюдении определенных принципов, таких как:

- необходимость разработки четких требований к работнику как условия продвижения (стаж работы по специальности, в должности, уровень образования, прохождение повышения квалификации и др.);
- наличие четко выделенных направлений продвижения (в том числе и типовых вариантов);
- соблюдение последовательности, планомерности, информированность работников и др.;
- участие коллектива в решении вопросов продвижения;
- объективное определение результатов деятельности специалистов и руководителей, установление соответствия их деловых и личных качеств занимаемой должности, выявление перспективных работников и включение их в резерв.

Вся эта работа проводится в виде *аттестации* как составной части системы подбора, расстановки, подготовки и повышения квалификации кадров. На основе аттестации решается, в частности, вопрос о возможности и целесообразности изменения служебного положения работника

Аттестация – это процесс систематической проверки и оценки профессиональных знаний, навыков и компетенций работников организации с целью установления их соответствия установленным стандартам и требованиям, а также определения потребностей в дополнительном обучении и развитии.

Аттестация персонала организации направлена на:

1) *оценку профессиональных компетенций.* Аттестация персонала позволяет компании оценить уровень знаний, навыков и профессионализма сотрудников в соответствии с требованиями и целями компании;

2) *идентификация потребностей в обучении.* Результаты аттестации могут помочь выявить области, в которых необходимо улучшение знаний и навыков персонала, что позволит разработать персонализированные программы обучения.

3) *мотивацию сотрудников.* Аттестация может служить стимулом для сотрудников улучшить свои профессиональные навыки и осуществлять профессиональное развитие в рамках компании.

4) *установление новых стандартов.* Результаты аттестации могут помочь

установить новые стандарты качества работы и профессионализма внутри организации.

5) *продвижение в карьере и рост.*

Аттестация может служить основанием для принятия решений о продвижении в должности, росте зарплаты и определении роли сотрудника, основываясь на его профессиональных способностях и навыках

Проведение аттестации персонала в организации является важным процессом, который позволяет оценить знания, навыки и профессиональные качества сотрудников для установления соответствия их компетенций требованиям и задачам организации.

Процедура проведения успешной аттестации персонала включает следующие шаги: 1) подготовка к аттестации; 2) сбор информации о сотрудниках; 3) проведение аттестации; 4) анализ результатов и принятие решений; 5) обратная связь и план действий.

Виды аттестации персонала организации:

1. *Входная (начальная) аттестация.* Проводится при приеме нового сотрудника для оценки его профессиональных знаний, навыков и опыта работы. Помогает определить соответствие кандидата требованиям вакансии и планировать индивидуальные обучающие программы.

2. *Плановая (периодическая) аттестация.* Проводится на регулярной основе (например, ежегодно или ежеквартально) для оценки производительности, развития и соответствия сотрудника своим обязанностям. Помогает определить потребность в дополнительном обучении, развитии карьеры и принятии решения о продвижении по службе.

3. *Целевая аттестация.* Проводится для оценки специфических компетенций или навыков у определенной группы сотрудников (например, представителей отдела продаж, менеджеров проектов и т.д.). Направлена на выявление специализированных знаний и навыков их развитие.

4. *Выходная (заключительная) аттестация.* Проводится перед увольнением сотрудника или завершением трудовых отношений для оценки его работы, достижений и вклада в организацию. Помогает подвести итоги работы сотрудника, выявить его сильные стороны и области для улучшения.

Литература

1. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник / К. Г. Кязимов. – М.: Юрайт, 2025. – 202 с.

2. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – М.: Юрайт, 2024. – 378 с.

3. Обучение и развитие персонала: учебное пособие / Д.П. Соловьёв, Л.А. Илюхина. – Самара, 2019. – 204 с.

Практическое занятие 14.

Управление кадровым резервом организации.

Цель: получить представление о системе служебно-профессионального продвижения работников в организации и его видах.

Знания и умения: о функциях и структуре системы служебно-профессионального продвижения работников в организации, его видах и процедуре их аттестации.

Вопросы для обсуждения

1. Кадровый резерв, его типы, принципы и источники формирования.
2. Этапы работы с кадровым резервом.
3. Основные формы работы по подготовке кадрового резерва.
4. Особенности формирования кадрового резерва.

Теоретическая часть

Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

Следует различать резерв на выдвижение и резерв руководителей.

Резерв на выдвижение – это группа работников данного трудового коллектива, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Под резервом руководящих кадров понимается группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и навыков, деловых и личных качеств. Основные задачи формирования кадрового резерва состоят в обеспечении:

- своевременного заполнения вакантных рабочих мест новыми работниками;
- преемственности и устойчивости управления предприятием и его подразделениями;
- назначения на должности компетентных, способных работников;
- деловой учебы претендентов на должность, постепенного накопления ими необходимого опыта на новой для них должности. Выполнение этих задач возможно, если продвижение базируется на научном подходе к подбору руководителей, основными элементами которого можно назвать плановость, объективность оценки деловых и личных качеств, соответствие этих качеств новой должности, увязка обучения и повышения квалификации с характером работ на новой, более высокой должности и др.

Планы кадровых перемещений лиц, включенных в состав резерва, должны:

- носить персональный характер и охватывать конкретные варианты перемещения работника;

- базироваться на сложившихся схемах продвижения (перемещения) работников. Такие схемы носят типовой характер, но не исключается их специфическая направленность в соответствии со сложившейся на предприятии практикой. Схемы разрабатываются применительно к той или иной должности как некий вариант ротации (перемещения) работника по должностям, из одного подразделения в другое, прежде чем занять должность данного уровня;

- основываться на текущей и перспективной схеме управления предприятием, так как от этого зависит количество и характер рабочих мест руководителей, на объективном анализе соответствия руководителя и специалиста занимаемой должности и оценки целесообразности их замены и др.

Процесс формирования кадрового резерва и работа с ним включает следующие последовательно выполняемые этапы:

- 1) определение потребности в руководителях (численного и должностного состава резерва);

- 2) предварительный набор претендентов в кадровый резерв;

- 3) изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;

- 4) рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;

- 5) работа с резервом;

- 6) контроль за подготовкой резерва;

- 7) определение готовности лиц из состава резерва к назначению на должность.

Определение численного и должностного состава резерва основывается на расчете потребности в руководящих кадрах и кадрах специалистов на планируемый период с учетом их движения, необходимости обеспечения работниками вновь вводимых должностей. При этом учитываются схема управления предприятием, новые должности, проводится анализ расстановки кадров, прогнозируется возможность смены руководителей (например, в связи с выходом на пенсию, появлением вакантных рабочих мест в связи с продвижением конкретных работников и т.д.). Данная работа выполняется кадровой службой совместно с руководителями соответствующих структурных подразделений, социологической службой, общественностью. С целью формирования резерва для выдвижения на определенные должности изучается состав руководителей всех уровней и их заместителей, дипломированных специалистов, а также технических исполнителей и рабочих из числа имеющих высшее и среднее специальное образование или обучающихся в вузах и техникумах (колледжах). Для отбора кандидатов в кадровый резерв могут быть использованы такие источники информации, как:

- материалы последней аттестации;

- итоги производственной деятельности коллектива, руководимого кандидатом на выдвижение;

- материалы личных дел;

- данные, характеризующие квалификацию работников, трудовую деятельность;
- результаты собеседований с кандидатом в резерв;
- отзывы о кандидатах их непосредственных руководителей и подчиненных, руководителей и подчиненных смежных подразделений, руководителей общественных организаций и др.

Основными критериями при подборе кандидата в резерв являются: соответствие уровня образования и профессиональной подготовки, наличие опыта практической работы с людьми, организаторских способностей, личностных качеств, характерных для руководителя данного уровня, состояния здоровья, возраст и др.

Формирование кадрового резерва идет по группам применительно к тому или иному уровню управления. Так, выделяют руководителей низшего звена управления (мастера, начальники участков, смен, начальники бюро), среднего звена (начальники цехов, функциональных отделов и их заместители) и высшее руководство.

Основные формы работы по подготовке кадрового резерва:

- обучение на курсах, факультетах и в институтах повышения квалификации, в школах резерва;
- организация стажировки на руководящих должностях и временное исполнение обязанностей руководителей подразделений;
- предоставление права решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на замену которого готовится работник; - командировки на другие предприятия для ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
- обеспечение участия работника, находящегося в резерве, в подготовке плана работы соответствующего структурного подразделения;
- организация деловых встреч и тематических дискуссий.

Отбор и формирование кадрового резерва может осуществляться за счет следующих механизмов:

- 1) конкурса на включение в кадровый резерв;
- 2) по результатам конкурса на замещение вакантной должности с согласия сотрудника;
- 3) по результатам аттестации с согласия сотрудника.

Как правило, для формирования кадрового резерва используется конкурсная процедура, решение принимается коллегиально (комиссией) на основе заранее определенных критериев и методов.

Обобщенный перечень требований к кандидатам в кадровый резерв:

- возраст кандидата 30–45 лет;
- наличие высшего профессионального образования;
- общий стаж работы;
- стаж работы на должностях, в обязанности которых входит организация работы, управление структурными подразделениями, организациями, не менее 3 лет;

- владение компьютерной и другой организационной техникой;
- профессиональная компетентность;
- личные и деловые качества кандидата;
- корпоративные ожидания (лояльность, отсутствие дисциплинарных нарушений, мотивация на карьерный рост и др.).

Очевидно, что если формальные критерии будут сходны в разных организациях и их перечень может быть расширен, то личные и деловые характеристики, корпоративные ожидания будут определяться особенностями корпоративной культуры, программой развития организации, степенью сложности решаемых будущим руководителем задач.

Так, в коммерческих организациях часто можно встретить следующие критерии для отбора в кадровый резерв: понимание бизнеса; навыки планирования и организации работы; умение анализировать информацию и принимать взвешенные решения; лидерские качества, умение выстраивать отношения; стремление к результату и ответственность; открытость новому и стремление к развитию.

В государственных организациях, в том числе в системе государственной и муниципальной службы, в перечень критериев к кандидатам в кадровый резерв входят:

- 1) профессиональная компетентность;
- 2) социально-психологическая и нравственная зрелость (коммуникабельность, корректность, контактность, внимание к окружающим);
- 3) психолого-педагогические качества (способность улавливать настроения, объединять и вдохновлять людей, 4) способность привлекать к себе подчиненных, самообладание, наблюдательность).

Литература

1. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Н.А. Александровой. – Екатеринбург: изд-во Уральской гос. академии управления, 2017. 225 с. – Режим доступа: <https://usau.editorum.ru/upload/c04628ec614922653535068919376e82f2/files/740a059caba21bd6d1100abde1c539b3.pdf>
2. Фокин, К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: учебное пособие / К.Б. Фокин. – М.: ИНФА-М, 2024. – 277 с.

Практическое занятие 15.

Управление служебной карьерой.

Цель: получить представление об управлении служебной карьерой в организации.

Знания и умения: о содержании понятия «карьера», ее видах, содержании ее этапов, владение навыками планирования служебной карьеры.

Вопросы для обсуждения

1. Служебная карьера: содержание понятия и ее виды.
2. Содержание этапов служебной карьеры.
3. Планирование служебной карьеры.

Теоретическая часть

Карьера – это индивидуальное представление работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом.

Различают профессиональную и внутриорганизационную, т.е. служебную карьеры.

Профессиональная карьера строится на том, что в процессе своей трудовой деятельности каждый человек проходит последовательно определенные стадии социального развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Такие стадии профессиональной деятельности человек может пройти в одной, но чаще в различных организациях.

Служебная (внутриорганизационная) карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Она может быть реализована по трем основным направлениям.

Вертикальное направление – это последовательное продвижение вверх по служебной лестнице. Каждую ступень сотрудник занимает некоторое время, достаточное для освоения новой должности и проявления своих индивидуальных качеств. Подъем на новую ступень требует повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной лестницы сотрудник достигает тогда, когда накоплен большой опыт и приобретены профессиональные знания и умения, высокая квалификация, существенно расширился кругозор. После занятия верхней ступени возможен резкий обрыв карьеры (например, в связи с уходом на пенсию) или планомерный спуск по служебной лестнице.

Горизонтальное направление сопровождается или перемещением в другую функциональную область деятельности, или выполнением определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (роль руководителя временной целевой программы, должность главного инженера проекта и т.п.). К горизонтальной служебной карьере можно отнести расширение задач или их усложнение на занимаемой ступени служебной карьеры с адекватным изменением вознаграждения.

Центростремительное направление в служебной карьере поднимается как движение к ядру руководства организацией без формального изменения в должности (приглашение сотрудника на ранее недоступные ему совещания, встречи как формального, так и неформального характера, получение доступа к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства и т.п.).

Служебная карьера содержит ряд последовательных этапов, на которых удовлетворяются определенные потребности сотрудника.

Первый этап длится до 25 лет и включает в себя учебу в школе и получение профессионального образования. К моменту окончания этого этапа человек определяется в конкретном виде деятельности.

Второй этап – это этап становления, который длится около 5 лет (от 25 до 30 лет). Это период освоения выбранной профессии и формирования квалификации.

Третий этап – это этап продвижения. Он продолжается от 30 до 45 лет, характеризуется ростом квалификации и служебно-профессионального продвижения. В этот период происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в достижении более высокого служебного статуса.

Четвертый этап – это этап ее сохранения, который длится от 45 до 60 лет, характеризуется достижением высот квалификации, заинтересованностью в передаче знаний последователям. Сотрудник достигает предела возможностей служебного роста, вершин независимости и самовыражения.

Пятый этап – это этап завершения карьеры, который длится от 60 до 65 лет. Он направлен на активные поиски достойной личной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Этот этап может быть завершающим в служебной карьере типа трамплина или являться началом нисхождения по служебной лестнице до выхода на действительную пенсию.

Управление служебной карьерой – это процесс воздействия на статус сотрудника внутри конкретной организации или в определённой сфере профессиональной деятельности, с целью увеличения финансовой и другой отдачи от этого статуса.

Одной из главных функций управления является функция планирования. Планирование служебной карьеры представляет собой научное обоснование служебного продвижения с учетом рационального возраста и нормативных сроков пребывания в должности, а также пожеланий и личных качеств сотрудника.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является согласование профессиональной и внутриорганизационной карьер, что предполагает решение следующих задач:

- достижение взаимосвязи целей организации и определенного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника для учета его индивидуальных потребностей и мотиваций;
- устранение тупиковых ситуаций, в которых исключаются возможности

развития сотрудника;

- исключение закрытости процесса управления карьерой;
- изучение карьерного потенциала сотрудников и обеспечение обоснованной оценки потенциала каждого сотрудника с целью исключения нереалистических ожиданий;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных кадровых решениях;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворяет качественную и количественную потребность в персонале в заданный момент времени и в любом подразделении организации.

Планирование и контроль служебной карьеры начинаются с момента приема сотрудника в организацию на срок до предполагаемого увольнения и включают организацию планомерного горизонтального и вертикального продвижения по системе должностей или рабочих мест. Сотрудник должен знать не только краткосрочные и долгосрочные перспективы, но и требования к нему, определяющие служебные продвижения.

Управление развитием служебной карьеры – это комплекс мероприятий, направленный на оценку работников с целью последующего продвижения по служебной лестнице

Для этой цели составляют карьерограммы и проводят постоянный мониторинг уровня квалификации, степени развития компетенций и умения применять навыки на практике.

Образец карьерограммы для управления развитием персонала

Категория/должность	Функционал	Период работы	Показатели	Основание для возможного перевода
1-я категория	Массовый подбор, умение проводить структурированное и биографическое интервью, работа с выпускниками вузов	Год	Вакансии закрываются в среднем за 6 рабочих дней, привлекаются на стажировку студенты, лучшие приходят в штат после окончания вуза	Результаты годовой оценки, отзывы линейных руководителей
2-я категория	Поиск профильных специалистов, использование соцсетей, умение проводить структурированное биографическое и проективное интервью	Год	Вакансии специалистов закрываются в течение полутора-двух месяцев, новички проходят испытательный срок и остаются в компании	Результаты годовой оценки

Реализация служебной карьеры напрямую связана с обеспечением гарантий занятости и является одной из наиболее сложных проблем управления персоналом организации. Любой сотрудник планирует свое будущее, основываясь на собственных потребностях и сложившихся социально-экономических условиях. Как правило, целью карьеры не ставится область

деятельности, определенная работа, должность, место на служебной лестнице. Обычно цели карьеры проявляются в *причинах*, по которым человек стремится к служебному росту.

Причины, определяющие цель карьеры, меняются с возрастом, уровнем квалификации, ростом полноты восприятия окружающего мира и т.п., поэтому процесс формирования целей карьеры носит постоянный характер.

Реализация индивидуальных целей и служебной карьеры в целом определяется *системой служебно-профессионального продвижения*, под которой понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест), которые сотрудник потенциально может пройти.

Карьера, в свою очередь, предполагает тактическую последовательность занимаемых ступеней в иерархии структуры управления организацией. Полное совпадение служебно-профессионального продвижения и личной служебной карьеры достигается на практике крайне редко.

Литература

1. Жигалова, В. Н. Управление карьерой: учебное пособие [Электронный ресурс] / В. Н. Жигалова, Ж. Н. Аксенова. — Томск: ТУСУР, 2019. — 151 с. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/9313>

1. Паслер, О.В. Управление карьерой: учебное пособие / О.В. [Паслер](#), [Минкина О.В.](#), А.Н. Шматова. – Ставрополь: изд-во СКФУ, 1922. – 97 с.

Практическая занятие 16

Оценка управления профессиональным развитием персонала.

Цель: изучение методологических подходов к оценке управления профессиональным развитием персонала.

Знания и умения: знание методологических подходов к оценке управления профессиональным развитием персонала; практические умения и навыки его оценки.

Вопросы для обсуждения

1. Оценка управления развитием персонала: понятие, виды.
2. Оценка проектов совершенствования управления развитием персонала с учётом фактора времени.

Теоретическая часть

Персонал – один из ключевых ресурсов, от которого в значительной степени зависит эффективность работы компании. От того, насколько сотрудники мотивированы, вовлечены и обучены зависит качество производственных процессов и конечный продукт. Как и материальные ресурсы, человеческий капитал нуждается в оценке – она дает объективную информацию, чтобы определить направление развития сотрудников и принять правильные управленческие решения.

Оценка эффективности профессионального развития персонала необходима, для того чтобы:

- улучшить функционирование системы через обеспечение средствами решения вопросов планирования мероприятий, когда необходимо начать, прекратить, скорректировать какие-либо мероприятия;
- получать своевременно обратную связь от обучающихся о целесообразности, качеству, доступности, применимости на практике тех или иных обучающих курсов, программ;
- подтвердить своими мероприятиями наличие вклада системы управления персоналом в достижения стратегических целей организации.

Оценка эффективности профессионального развития персонала может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса. Для этого необходимо знать, как оценка должна осуществляться, в каком соотношении находится с другими этапами управленческого цикла, каков, наконец, ее экономический смысл.

принципов, в дальнейшем определяющих оценку эффективности профессионального развития персонала:

1. Подходы к экономической эффективности профессионального развития должны быть аналогичными оценке инвестиций в развитие бизнеса.
2. Оценка эффективности должна проводиться до и после профессионального развития. До развития определяются цели, методы и

ожидаемые результаты. После профессионального развития результируется некий бенчмарк с тем, что закладывали до начала развития и делаются выводы о целесообразности и эффективности проводимых мероприятий.

3. Категорирование целей профессионального развития во временной перспективе. Необходима система взвешенных целей развития персонала с учетом элемента планирования во времени (как правило, на один год). Качество данного планирования может быть оценено в объеме утвержденного бюджета.

Критерии оценки должны быть установлены до осуществления профессионального развития и доведены до сведения работников и управляющих процессом профессионального развития в организации. После завершения профессионального развития и проведения его оценки результаты сообщаются руководителям сотрудников и самим сотрудникам, а также используются при дальнейшем планировании профессионального развития в будущем. С помощью такой информации возможно совершенствовать учебные планы, сделав их более соответствующими поставленным целям, сконцентрировать внимание на дальнейших потребностях в профессиональном развитии конкретных работников.

Что касается конкретных методов оценки эффективности, то предлагаемые и используемые на практике методы можно разделить на три группы: количественные, качественные (или описательные) и комбинированные (или промежуточные). К количественным методам оценки относятся балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система графического профиля, метод эксперимента и т.д. К качественным (описательным) методам относятся система устных и письменных характеристик, метод эталона,

матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Примерами комбинированных методов являются метод стимулирующих оценок, группировки работников, тестирование.

Наибольшее распространение получили количественные методы оценки эффективности, особенно балльный, коэффициентный и балльно-коэффициентный методы. Их преимуществами являются объективность, независимость от личного отношения экспертов к специалисту, возможности формализации результатов, сравнения параметров, систематизации результатов и использования математических методов.

При количественном методе результаты обучения оцениваются по таким показателям,

как:

- общее число обучающихся;
- численность обучающихся по категориям;
- виды форм повышения квалификации;
- сумма денежных средств, выделенных на развитие.

Количественный учет результатов обучения необходим для подготовки социального баланса организации, но он не позволяет оценить эффективность

профессиональной подготовки, ее соответствие целям организации.

Качественные методы оценки результатов развития персонала позволяют определить эффективность обучающих мероприятий и их влияние на параметры деятельности организации. Выделяют четыре основных способа качественной оценки результатов профессионального обучения:

1. Оценка способностей и знаний в процессе или в конце курса обучения.
2. Оценка профессиональных знаний и навыков в условиях производственной ситуации.
3. Оценка влияния обучения на параметры деятельности организации.
4. Экономическая оценка.

С помощью первого способа можно определить степень овладения профессиональными знаниями и навыками. В процедуре оценки участвуют, как правило, только преподаватели и слушатели; здесь может использоваться классическая форма экзамена, проверочные ситуации и т.д.

Оценка профессиональных знаний и навыков в условиях производственной ситуации проводится непосредственным руководителем обучавшегося через определенный промежуток времени (полгода, год) после обучения, в течение которого полученные знания интегрируются с уже имеющимися, выявляется их ценность, устраняется эффект энтузиазма, который может проявиться непосредственно по завершении обучения. С помощью этого способа можно определить степень практического использования полученных знаний.

Определение влияния обучения на параметры производства может рассматриваться как основной оценочный уровень, связывающий результаты обучения с требованиями функционирования и развития производства. Показатели влияния обучения на параметры производства могут быть выражены в физических величинах численности персонала, коэффициентах (отходов, брака, текучести кадров) и т.д. Однако в настоящее время не разработаны комплексные методы анализа, которые позволяют точно определить степень влияния обучения на каждый отдельный фактор.

Экономическая оценка результатов обучения основана на целесообразности осуществления инвестиций в человеческий капитал. В качестве критерия целесообразности осуществления инвестиций в человеческий капитал принимается размер приращения дополнительного чистого дохода после реализации программ обучения.

Некоторые программы обучения создаются не для выработки конкретных профессиональных навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения. Эффективность такой программы довольно сложно измерить напрямую, поскольку ее результаты рассчитаны на долговременный период и связаны с поведением и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. В подобных случаях используются косвенные методы:

- тесты, проводимые до и после обучения и показывающие, насколько увеличились знания обучающихся;
- наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем

месте;

- наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;
- оценка эффективности программы самими обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

Несколько другой подход представлен в кабинетном исследовании компании «Амплуа-Брокер» на тему «Оценка эффективности обучения», проведенное в марте 2008 года [1]. Исследование показало, что в рамках данной темы обсуждают все подряд - от степени удовлетворенности работников обучением и возврата инвестиций до количества тренингов на одного работника. Большинство найденных публикаций в онлайн и печатных СМИ (48 из 74, т.е. 65%) написаны работниками поставщиков услуг по обучению и развитию. Это говорит о том, что поставщики услуг занимают довольно активную позицию в вопросе оценки эффективности обучения. С другой стороны, советы, даваемые в публикациях, не представляют собой комплексного решения проблемы, а выглядят в виде несочетаемых компонентов.

Некоторые предлагают оценивать эффективность по размеру бюджета на обучение одного работника, считая, что чем больше бюджет, тем лучше работает система обучения. Другие оценивают эффективность обучения по оценкам участников тренинга (чем выше оценка, тем эффективнее обучение). Третьи считают, что показатель эффективности отдела обучения и развития (ООиР) – это оценка работы ООиР внутренними клиентами.

Проведенное в 2007 году исследование компании Profi Online Research на тему «Способы повышения квалификации сотрудников как оружие в конкурентной борьбе» подтвердило излишнюю дифференцированность направлений, в которые вкладывается понятие «оценка эффективности ПРП». Респондентов просили ответить на вопрос: «Какие способы оценки (эффективности) используются в вашей компании?» Предлагалось выбрать варианты из списка:

- оценка возврата на инвестиции;
- оценка уровня текучести кадров;
- оценка удовлетворенности клиентов компании;
- оценка производительности отделов, организации в целом;
- оценка изменений в рабочих навыках сотрудников;
- оценка изменений в результативности работы сотрудников;
- опрос сотрудников после обучения.

По мнению «Амплуа-Брокер» авторы исследования смешали методы оценки (ROI и опрос сотрудников после обучения) и отслеживание ключевых бизнес-показателей компании (текучесть персонала, производительность и т.д.). Вопрос стоило бы разделить на два: «Какие способы оценки эффективности вы используете?» и «По каким бизнес-показателям оцениваете эффективность программ обучения?».

Основная сложность заключается в расчете показателей, так как в большинстве случаев учет данных в организациях попросту не налажен, и их

сбор занимает много времени. Однако от этой работы отказаться полностью нельзя, поскольку надо начинать с контроля за динамикой показателей профессионального развития персонала. Далее важно отладить систему внешнего бенчмаркинг. Сейчас на российском рынке есть несколько возможностей участия в бенчмаркинге показателей - открытые мероприятия проводят PricewaterhouseCoopers (PwC), и AXES Management.

Таким образом, организациям необходимо понимать габариты системы обучения: а) измеряемые в годовой динамике; б) имеющие возможность сравнения с другими организациями (бенчмаркинг); в) имеющие основу для принятия решений о корректировке размеров системы профессионального развития персонала организации.

Отдельное внимание необходимо уделить ключевым показателям эффективности (КПЭ) профессионального развития персонала. КПЭ демонстрируют, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы в процессе профессионального развития персонала (человеческие, временные, финансовые, ресурсы поставщиков и т.д.). Определить точные КПЭ непросто, так как они должны отражать принадлежность профессионального развития персонала к бизнесу.

Помимо этого, существуют показатели эффективности программ развития персонала (курсов, тренингов), куда входят специфические для каждой организации показатели: 1) текучесть персонала; 2) индекс удовлетворенности клиентов организации; 3) показатель абсентеизма персонала; 4) частота несчастных случаев; 5) привлечение новых клиентов (индекс притока новых клиентов); 6) повышение производительности труда; 7) сокращение издержек.

Подобные показатели относятся к общекорпоративной эффективности, на них влияет не только профессиональное развитие персонала. Тем не менее именно эти значения ставят во главу угла при проведении конкретных программ по профессиональному развитию персонала.

Поднимая вопрос о достоверности итоговой информации при оценке эффективности профессионального развития персонала, следует отметить, что:

- ни один из применяемых видов оценки не может дать 100%-ной достоверности, для этого предлагается наиболее широкий ассортимент оценочных методов и процедур, которые дополняют друг друга;

- оценить всю совокупность качеств человека невозможно, и это не самоцель. Главное, на наш взгляд, определить основные зоны ответственности и конечные результаты работы в деятельности работника;

- достоверной и полной будет та информация, в которой есть ответы на вопросы: какие имеются возможности для развития работника, в какой мере они были реализованы и в какой мере они могут быть реализованы с учетом стратегических задач функционального подразделения, где работает конкретный работник.

На основе проведенного исследования можно сформулировать следующее определение оценки и повышения эффективности профессионального развития

персонала – это организованный и структурированный процесс, в ходе которого устанавливается выгода от профессионального развития работников в соотношении с осуществленными расходами, а также внедряются новые подходы, устраняющие выявленные проблемы и недостатки процесса профессионального развития персонала организации.

Оценка эффективности программ обучения является заключительным этапом профессионального развития персонала в современной организации. Все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти инвестиции должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации.

Все это должно стать основой при проведении исследования эффективности профессионального развития персонала. Оценка эффективности как система процедур является рефлексивным средством, помогающим увидеть и оценить качество системы в целом, профессиональные способности и недостатки, которые можно определить как потребность в обучении с целью повышения результативности работы.

Литература

1. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.В. Каштанова. – М.: Проспект. 2012. – 72 с.

2. Оценка эффективности обучения: что, как и зачем оценивать. – Режим доступа: <http://www.hr-academy.ru/hrarticle/otsenka-effektivnosti-obucheniya--chto--kak-i-zachem-otsenivat.html>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Профессиональное развитие персонала»
для студентов направления подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Ставрополь
2026

Методические указания по организации выполнения самостоятельной работы разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (направленность (профиль): «Организационно-управленческая деятельность в государственной и муниципальной сфере»), учебным планом и рабочей программой дисциплины «Профессиональное развитие персонала». В них отражены основные требования к объему, оформлению, структуре и содержанию самостоятельной работе.

Составитель

кандидат социологических наук, доцент А.И. Пьянов

Рецензент:

доктор экономических наук, профессор

С. Н. Калюгина

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Выбор темы и объем самостоятельной работы	9
2. Общие требования к написанию самостоятельной работе и ее оформлению	12
2.1 Требования к содержанию и структуре самостоятельной работы	12
2.2 Требования к оформлению самостоятельной работы	13
3. Рекомендации по организации выполнения самостоятельной работы, примерный календарный план	25
3.1 Рекомендации по организации выполнения самостоятельной работы	26
3.2 Примерный календарный выполнения самостоятельной работы	26
4. Критерии оценки самостоятельной работы	27
5. Порядок защиты самостоятельной работы и ответственность студента за ее выполнение	29
Список рекомендуемой литературы	33
Приложение	36

ВВЕДЕНИЕ

Концепция модернизации российского образования предусматривает: «подготовку квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, ответственного, свободно владеющего своей профессией и ориентированного в смежных областях деятельности, способного к эффективной работе по специальности на уровне мировых стандартов, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности».

Исходя из этого концептуального положения, основная задача высшего образования заключается в формировании творческой личности специалиста, способного к саморазвитию, самообразованию, инновационной деятельности. Для этого студенту из пассивного потребителя знаний необходимо превратиться в активного их творца, умеющего сформулировать проблему, проанализировать пути ее решения, найти оптимальный результат и доказать его правильность. Решение этой задачи вряд ли возможно только путем передачи знаний в готовом виде от преподавателя к студенту. Иными словами, это диктует необходимость смены парадигмы обучения на парадигму образования. Именно поэтому в учебные планы всех специальностей включена самостоятельная работа, составляющая до 50 % учебного времени студента. В этом плане следует признать, что самостоятельная работа студентов является не просто важной формой образовательного процесса, а должна стать его основой.

Самостоятельная работа студентов (СРС) – это планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая в аудиторное время при непосредственном участии преподавателя и во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций: развивающую; информационно-обучающую; ориентирующую и стимулирующую; воспитывающую; исследовательскую. Исходя из этих функций, она способствует

развитию навыков самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами СРС являются:

- развитие познавательных способностей и активности студентов;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- углубление и расширение, систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- формирование умений и навыков использования в образовательном процессе учебной, научной и справочной литературы, нормативно-правовой и управленческой документации, а также использования материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий при написании курсовых работ, для эффективной подготовки к итоговым зачетам и экзаменам.

В образовательном процессе высшего учебного заведения выделяется два вида самостоятельной работы – *аудиторная* (под руководством преподавателя) и *внеаудиторная* (по заданию преподавателя и под его контролем, но без его непосредственного участия). Тесная взаимосвязь этих видов работ предусматривает дифференциацию и эффективность результатов ее выполнения и зависит от организации, содержания, логики учебного процесса (межпредметных связей, перспективных знаний и др.):

Выполняя внеаудиторную самостоятельную работу по заданию преподавателя и под его контролем, но без его непосредственного участия студент должен:

- освоить минимум содержания учебной дисциплины, выносимый на самостоятельную работу студентов;
- планировать ее в соответствии с графиком выполнения самостоятельной работы, предложенным преподавателем;
- самостоятельную работу студент должен осуществлять в

организационных формах, предусмотренных учебным планом и рабочей программой преподавателя;

- выполнять самостоятельную работу и отчитываться по ее результатам в соответствии с графиком представления результатов, видами и сроками отчетности по самостоятельной работе студентов.

Студент может:

- предлагать дополнительные темы и вопросы для самостоятельной проработки;

- в рамках общего графика выполнения самостоятельной работы предлагать обоснованный индивидуальный график выполнения и отчетности по результатам самостоятельной работы;

- использовать для самостоятельной работы учебные пособия сверх предложенного преподавателем перечня;

- использовать самоконтроль результатов самостоятельной работы в соответствии с методами самоконтроля, предложенными преподавателем или выбранными самостоятельно.

В процессе самостоятельной работы студент приобретает навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления, саморефлексии и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

Дисциплина «Профессиональное развитие персонала», в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление к дисциплинам по выбору образовательной программы (Б1.В.01.08) формируемой участниками образовательных отношений.

Основная цель освоения дисциплины «Профессиональное развитие персонала» заключается в формировании у обучающихся универсальных и профессиональных компетенций в контексте изучения методологических и организационных основ построения и функционирования целостной системы профессионального развития персонала государственной и муниципальной

службой.

Эта цель определяет следующие задачи учебной дисциплины:

- формирование комплексного представления о сущности, содержании и методах профессионального развития персонала государственной и муниципальной службы;
- овладение умениями разработки программ профессионального развития персонала;
- приобретение навыков планирования, организации и контроля хода профессионального развития персонала государственной и муниципальной службы.

Практико-ориентированная составляющая учебной подготовки студентов по данному направлению предусматривает в соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины «Профессиональное развитие персонала» определенные формы самостоятельной работы студентов.

Одной из учебно-исследовательской форм самостоятельной работы студентов является реферат,

Основной целью выполнения самостоятельной учебно-исследовательской работы в реферативной форме является расширение и систематизация знаний студента путем углубленного изучения одной из предложенных тем и правильного ее изложения в виде письменной работы, выполненной согласно требованиям действующего в СКФУ ГОСТа к рукописным работам, а также развитие навыков самостоятельной исследовательской работы. Реализация поставленной цели требует от студентов решения следующих задач:

- анализа, систематизации и закрепления изученного материала;
- теоретического осмысления изучаемого материала;
- овладение практическими методами исследовательской работы.

Таким образом, реферат как вид самостоятельной учебно-исследовательской работы свидетельствует об интеллектуальном уровне студента, характеризует его знания, умения и навыки.

1 ВЫБОР ТЕМЫ И ОБЪЕМ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа студента, выполненная в реферативной форме, является составной частью процесса практического изучения учебной дисциплины «Профессиональное развитие персонала». Он представляет собой изложение в письменном виде содержания самостоятельного исследования учебных и научных материалов по определенной теме.

В ней должны найти необходимое отражение указанные к изучению материалы. Объем реферата определяется структурой и содержанием темы и должен составлять не менее 20 – 25 страниц машинописного текста.

Тема самостоятельной работы по дисциплине «Профессиональное развитие персонала» выбирается студентом из предлагаемого преподавателем перечня. По согласованию с преподавателем тема реферата может быть предложена студентом самостоятельно.

Примерная тематика самостоятельной работы.

1. Управление развитием персонала предприятия на основе компетентностного подхода.
2. Профессиональное развитие и обучение персонала в организации.
3. Программы корпоративного обучения: бизнес-организации в сравнении с государственными и муниципальными организациями социальной сферы.
4. Профессиональное продвижение персонал.
5. Методы и технологии развития персонала.
6. Профессиональное развитие персонала государственной и муниципальной службы.
7. Этапы профессионального обучения и развития персонала.
8. Оптимизация системы управления профессиональным развитием персонала.
9. Современные подходы к профессиональному развитию персонала.
10. Совершенствование системы профессионального развитие персонала.

11. Организация процесса профессионального развития персонала современной организации.
12. Профессионализация личности и профессиональное развитие человека.
13. Содержание и методы разработки профессиограмм.
14. Сущность и методики профессионального консультирования.
15. Зарубежные теории профессионального выбора.
16. Организационно-управленческие формы процесса профессионального развития персонала.
17. Методы и технологии управления профессиональным развитием персонала.
18. Резерв кадров: понятие, процесс формирования.
19. Коучинг и наставничество: особенности и отличия в обучении и развитии персонала.
20. Виды мотивации, влияющие на эффективность профессионального развития.
21. Технологии управления мотивацией развития персонала.
22. Система показателей эффективности профессионального обучения.
23. Кадровая политика и управление развитием персонала.
24. Профессиональное становление и развитие личности.
25. Управление профессиональным развитием и саморазвитием личности.
26. Профессиография как метод проектирования профессионального развития персонала организации.
27. Профессиональные деформации личности.
28. Психологическое сопровождение профессионального становления государственных и муниципальных служащих.
29. Нормативные правовые основы сопровождения профессионального развития государственных и муниципальных служащих.
30. Методическое обеспечения профессионального развития персонала

организации.

31. Обучение и развитие персонала организации.

32. Организация и методы обучения персонала организации.

33. Профессиональная карьера как результат профессионального развития государственных и муниципальных служащих.

34. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала государственной и муниципальной службы.

35. Управление кадровым резервом государственной и муниципальной службы.

36. Оценка управления профессиональным развитием персонала государственной и муниципальной службы.

2 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ЕЕ ОФОРМЛЕНИЮ

Перед написанием самостоятельной работы в реферативной форме студент должен внимательно ознакомиться с требованиями и рекомендациями по организации работы над ее выполнением и порядком ее защиты, а затем приступить к изучению указанной в данных методических указаниях литературы в соответствии с выбранным вариантом темы.

Написание самостоятельной работы в реферативной форме представляет творческий процесс, состоящий из следующих этапов:

1. Выбор темы.
2. Составление и согласование плана работы.
3. Анализ исследуемой проблемы.
4. Обоснование выводов и предложений.
5. Написание и оформление работы.

2.1 Требования к содержанию и структуре самостоятельной работы.

Основными разделами самостоятельной работы, выполняемой в реферативной форме по дисциплине «Профессиональное развитие персонала» являются введение, основная часть, заключение.

2.1.1 Введение

Во введении к самостоятельной работе обосновывается актуальность темы, формулируется цель и задачи, объект и предмет исследования. Примерный объем введения 2 – 3 страницы машинописного текста.

2.1.2 Основная часть

Содержание самостоятельной работы, выполняемой в реферативной форме по дисциплине «Профессиональное развитие персонала» должно быть отражено в основной его части. Ее структура определяется студентом самостоятельно, а затем согласуется с преподавателем данной учебной дисциплины. В основной части реферата должно быть не менее двух разделов и каждый из них должен включать не менее двух параграфов. В них должна быть полностью раскрыта выбранная студентом тема.

Объем основной части самостоятельной работы должен составлять не менее 25 страниц машинописного текста.

2.1.3 Заключение

В заключении должны быть сформулированы основные выводы по исследуемой теме. Объем заключения – 2 – 3 страницы машинописного текста.

Для написания самостоятельной работы в реферативной форме рекомендуется следующая его структура:

- титульный лист (оформление титульного листа представлено в приложение А);
- аннотация;
- содержание;
- введение;
- основная часть;

- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения.

2.2 Требования к оформлению самостоятельной работы.

Самостоятельная работа в реферативной форме по дисциплине «Профессиональное развитие персонала» выполняется в письменном виде в электронном варианте на бумаге размером – А4 (210х297 мм). Текст должен быть подготовлен в редакторе Microsoft с расширением doc или docx и иметь следующие параметры:

- поля (слева – 2,5 см, сверху и снизу – 2 см, справа – 1,5 см);
- абзацный отступ – 1,25 или 1,27 см;
- шрифт – Times New Roman;
- межстрочный интервал – 1,5,
- кегль (размер шрифта) – 14,
- ориентация – книжная,
- переплет – 0 см).

Цвет шрифта – черный, подчеркивания и полужирный шрифт не допускаются. Переносы слов в заголовках структурных элементов, пунктов, подпунктов, а также в тексте не допускаются

Наименования структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» служат заголовками структурных элементов. Заголовки структурных элементов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая. Слово «Раздел» не пишется.

Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной.

Над цифрами слово «страница» или «стр.» не ставится.

Список литературы и приложения включают в содержание документа.

Содержание удобно делать в форме невидимой таблицы.

<i>Пример</i>	
СОДЕРЖАНИЕ	
<i>первая свободная строка</i>	
<i>вторая свободная строка</i>	
Введение	8
1 Заголовок 1-го раздела	12
1.1 Заголовок 1-подраздела 1-го раздела	12
1.2 Заголовок 2-го подраздела 1-го раздела	24
2 Заголовок 2-го раздела	45
.....	
и т.д.	
Заключение	63
Список литературы	68
Приложение А. Название Приложения А	72
Приложение Б. Название Приложения Б	75

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами и записанные с абзацного отступа (например, 1, 2, 3 и т.д.). Нумерация пунктов должна быть в пределах каждого раздела, и номер пункта должен состоять из номеров раздела и пункта в разделе, разделенных точкой (например, 1.1, 1.2, 1.3 и т.д.).

В конце номера раздела и пункта (подпункта) точка не ставится. Каждый раздел необходимо начинать с нового листа (страницы). Заголовки разделов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая. Заголовки пунктов и подпунктов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, выравнивая по ширине. Переносы слов в заголовках и тексте не допускаются. Расстояние после заголовка раздела и структурного элемента - 2 свободные строки, между текстом

и заголовком пункта - 2 свободные строки, между заголовком пункта и текстом - 1 свободная строка. Например,

Пример

ВВЕДЕНИЕ

первая свободная строка

вторая свободная строка

С абзацного отступа в 1,27 см текст введения. Выравнивание текста по ширине. Переносы в тексте не допускаются.

Пример

1 НАЗВАНИЕ РАЗДЕЛА ПО ЦЕНТРУ

ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ БЕЗ ПЕРЕНОСОВ И БЕЗ ТОЧКИ В КОНЦЕ

(Каждый раздел с новой страницы)

первая свободная строка

вторая свободная строка

1.1 Название подраздела 1.1 без точки (с абзацного отступа, выравнивание по ширине)

одна свободная строка

Текст подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1

первая свободная строка

вторая свободная строка

1.2 Название подраздела 1.2 без точки (с абзацного отступа, выравнивание по ширине)

одна свободная строка

Текст подраздела 1.2 Текст подраздела 1.2 Текст подраздела 1.2 Текст подраздела 1.2 Текст подраздела 1.2

Цифровой материал, когда его много или когда имеется необходимость в сопоставлении, оформляют в виде таблицы.

Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким.

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Если в документе одна таблица, она должна быть обозначена «Таблица 1» или «Таблица В.1», если она приведена в приложении В.

Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы в разделе, разделенных точкой (Таблица 2.1, 2.2, 2.3 и т.д.).

Наименование таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

Таблица _____ - _____
номер Название таблицы с большой буквы (точка в конце не ставится)

Наименование	Наименование	Наименование	Наименование
1	2	3	4

На все таблицы работы должны быть приведены ссылки в ее тексте, при ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы в единственном числе, а подзаголовки граф - со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводят, то в ней ставят прочерк.

Таблицы слева, справа и снизу ограничивают линиями. Допускается применять размер шрифта в таблице меньший, чем в тексте.

Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается. Горизонтальные и вертикальные линии,

разграничивающие строки таблицы, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Таблицу с большим числом строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица», ее номер и наименование указывают один раз слева (без абзацного отступа) над первой частью таблицы, а над другими частями также слева пишут слова «Продолжение таблицы» и указывают номер таблицы.

Продолжение таблицы _____
номер

1	2	3	4

Пример

Таблица 1 – Название (слева по ширине, без абзацного отступа)

Наименование	Наименование	Наименование	Наименование
1	2	3	4

Продолжение таблицы 1 (по левому краю, без абзацного отступа)

1	2	3	4

Таблицу с большим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть под другой в пределах одной страницы. Если строки и графы таблицы выходят за формат страницы, то в первом случае в каждой части таблицы повторяется головка, во втором случае - боковик. При делении таблицы

на части допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. В рамках работы должно соблюдаться единообразие в оформлении переноса таблиц.

Если повторяющийся в разных строках графы таблицы текст состоит из одного слова, то его после первого написания допускается заменять кавычками; если из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «То же», а далее - кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических и химических символов не допускается.

Примечания приводят в документах, если необходимы пояснения или справочные данные к содержанию текста, таблиц или графического материала. Примечания следует помещать непосредственно после текстового, графического материала или в таблице, к которым относятся эти примечания.

Слово «Примечание» следует печатать с прописной буквы с абзаца.

Если примечание одно, то после слова «Примечание» ставится тире и примечание печатается тоже с прописной буквы. Одно примечание не нумеруют. Несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами без проставления точки. Примечание к таблице помещают в конце таблицы над линией, обозначающей окончание таблицы.

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должна быть оставлена одна свободная строка.

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами. Пояснения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, если они не пояснены ранее в тексте, должны быть приведены непосредственно под формулой. Пояснения каждого символа следует давать с новой строки в той последовательности, в которой символы приведены в формуле. Первая строка пояснения должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.

Формулы, за исключением формул, помещаемых в приложении, должны нумероваться сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. Одну формулу обозначают - (1). Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например (3.1). Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой обозначения приложения, например формула (В.1).

Формулы, следующие одна за другой и не разделенные текстом, разделяют запятой.

Если уравнение не уместится в одну строку, то оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (х), деления (:) или других математических знаков, причем знак в начале следующей строки повторяют. При переносе формулы на знаке, символизирующем операцию умножения, применяют знак «×».

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например, ... в формулах (5, 6).

Формулы в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

$$p = \frac{(\text{ЧП}_0 - \overline{\text{ЧП}}) * \gamma(z) + \sqrt{D \text{ЧП}} * \beta(z)}{\overline{\text{ЧП}}} * 100, \quad (5)$$

$$z = \frac{(\text{ЧП}_0 - \overline{\text{ЧП}})}{\sqrt{D \text{ЧП}}}, \quad (6)$$

где p - риск инвестиционного проекта;

ЧП_0 - планируемая величина чистой прибыли, руб.;

$\overline{\text{ЧП}}$ - среднее значение чистой прибыли при различных вариантах, руб.;

$D \text{ЧП}$ - дисперсия чистой прибыли;

$\gamma(z)$ - функция Лапласа;

$\beta(z)$ - функция Гаусса.

Иллюстрировать работу необходимо исходя из определенного общего замысла, по тщательно продуманному тематическому плану. Основными видами иллюстративного материала являются: чертеж, технический рисунок, схема, фотография, диаграмма и график. Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, диаграммы и др.) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в работе.

Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1». Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации в разделе, разделенных точкой.

Иллюстрации должны иметь наименование.

Слово «Рисунок» и его наименование располагают под иллюстрацией посередине строки:

Рисунок 1 – Название рисунка (с большой буквы, точку в конце не ставить)

В приложении иллюстрация каждого отдельного рисунка обозначается отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Например:

Рисунок А.3 – Название рисунка (с большой буквы, точку в конце не ставить)

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации

в пределах раздела.

Иллюстрацию следует обособить от текста сверху и снизу одним интервалом (полуторный).

В тексте документа, за исключением формул, таблиц и рисунков, не допускается:

- применять математический знак минус (-) перед отрицательными значениями величин (следует писать слово «минус»);
- применять без числовых значений математические знаки, например $>$ (больше), $<$ (меньше), $=$ (равно), $\geq$ (больше или равно), $\leq$ (меньше или равно), $\neq$ (не равно), а также знаки № (номер), % (процент);
- применять индексы стандартов, технических условий и других документов без регистрационного номера.

Необходимо различать в тексте дефис (-), например, «социально-экономический» и тире (—), например, «качество – это...». Тире выполняется путем нажатия клавиш (Alt + 0150).

Если вы используете кавычки, то они должны иметь вид так называемых «елочек» (« »). Если в тексте встречаются внутренние и внешние кавычки, то они должны различаться, например, ООО «Издательство “Айрис-пресс”».

В тексте могут быть приведены перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис (использование других символов не допускается), запись производится с абзацного отступа. Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скобка, запись производится с абзацного отступа.

Все страницы текста письменной работы должны быть пронумерованы (включая титульный лист, аннотацию и содержание, но не включая нумерацию с ВВЕДЕНИЯ, то есть с со страницы 4). Страницы нумеруются в нижнем правом углу.

Связь основного текста с приложениями осуществляется следующим образом: если предложение не заканчивается пунктуационным знаком (.), то

употребляются слова, например, «дано (показано, указано, представлено) в приложении А. Если же предложение заканчивается точкой, то указывается само приложение в скобках с прописной буквы без точки в конце, например, (Приложение А)

В тексте работы после упоминания ссылки на литературный источник делают следующую запись:

- [18, с. 174] или [18, с. 4 – 5] – в случае цитирования материала из первоисточника;
- [18] – в случае передачи основной идеи текстового материала первоисточника.

Все страницы должны быть пронумерованы (титульный лист считается, но ставить нумерацию начинают с введения). В общую нумерацию входят список литературы и приложения. Порядковый номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Список литературы включает библиографическое описание использованных источников и помещается после заключения. Библиографическое описание составляется в соответствии с ГОСТ.

Допускаются следующие способы группировки библиографических записей: алфавитный, систематический или в порядке появления ссылок на источники в тексте. При алфавитном способе группировки все библиографические записи располагают по алфавиту фамилий авторов или первых слов заглавий документов. Библиографические записи произведений авторов-однофамильцев располагают в алфавите их инициалов. При систематической (тематической) группировке материала библиографические записи располагают в определенной логической последовательности в соответствии с принятой системой классификации.

Примеры записи литературы представлены ниже.

Пример оформления официальных документов

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М., 2001.

или

Российская Федерация. Конституция (1993) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. III.: федер. закон от 26 ноября 2001 г. №146-ФЗ // Собр. Законодательства РФ. – 2001. – № 34. – Ст. 1759.

или

Российская Федерация. Законы. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27.07.2004 № 79 (ред. 28.12.2017 № 423) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

3. Ставропольский край. Законы. О потребительской корзине в Ставропольском крае: закон СК от 14 июня 2001 г. № 34-КЗ // Ставроп. правда. – 2001. – 22 июня. – С. 4.

или

Ставропольский край. Законы. О потребительской корзине в Ставропольском крае от 14 июня 2001 года. № 34 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stavregion.ru/lawbase/docs/org/4/>

4. Российская Федерация. Министерство по налогам и сборам. О социальных налоговых вычетах: письмо МНС России от 4 февр. 2002 г. № СА-6-04/124 // Налоги и платежи. – 2002. – № 4. – С. 170-180

Пример оформления книг:

1) Тихомиров, Ю. В. Геополитика: учебное пособие / Ю. В. Тихомиров. –

М.: ИНФА-М, 2000. – 387 с. (для одного автора)

2) Бабурин, С. Н. Территория государства: монография / С. Н. Бабурин, А. Н. Митрофанов. – М.: изд-во МГУ, 1997. – 225 с. (для нескольких авторов)

3) Всемирная история экономической мысли / под ред. В. Н. Черковца. – М.: Мысль, 1997. – 1440 с. (под общей или иной редакцией)

Пример оформления статей из научных журналов:

Хантингтон, С. Столкновение цивилизаций / С. Хантингтон // Политические исследования. – 2017. – № 1. – С. 23 – 36.

Иванов, А. Г. С. Геополитические интересы участников Карабахского конфликта / А. Г. Иванов // II Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 12 – 15 августа 2017 г.). – М., 2017. – С. 123 – 136.

Пример оформления диссертаций и авторефератов

Вишняков, И. В. Модели и методы оценки коммерческих банков в условиях неопределенности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13 / Вишняков Илья Владимирович. – М., 2002. – 234 с.

Закшевская, Е. В. Функционирование и развитие агропродовольственного рынка: теория, методология, практика: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Елена Васильевна Закшевская. – Воронеж, 2004. – 50 с.

Пример оформления газетных материалов

Михайлов, С. А. Езда по-европейски: система платных дорог в России находится в начальной стадии развития / С. А. Михайлов // Независимая газ. – 2002. – 17 июня.

Для сети Internet:

Морозов, Е. Ф. Последний фельдмаршал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.people.com (дата обращения 09.10.2011)

или

Morozov, E. F. Last field marshal. [Electronic resource]. – URL: www.people.com (дата обращения 09.10.2017)

В библиографическое описание включаются и те источники, на которые нет ссылок в основном тексте, но которые фактически были использованы в работе.

Приложения оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах. В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте документа. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Если в документе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

Все приложения должны быть перечислены в содержании.

Правильность и аккуратность оформления самостоятельной работы являются обязательным условием ее выполнения и учитываются при оценке.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ, ПРИМЕРНЫЙ КАЛЕНДАРНЫЙ

ПЛАН

3.1 Рекомендации по организации выполнения самостоятельной работы

При подготовке к выполнению самостоятельной работы в реферативной форме по дисциплине «Профессиональное развитие персонала» студент должен:

- 1) изучить список литературы, рекомендуемой преподавателем;
- 2) подобрать самостоятельно источники информации, в которых также раскрывается тема самостоятельной работы, причем в качестве источников информации могут использоваться и ресурсы глобальной сети Internet;
- 3) составить развернутый план самостоятельной работы (в течение первых двух недель после выдачи задания на реферат (темы реферата);
- 4) согласовать разработанный план с руководителем реферата.

3.2 Примерный календарный план выполнения самостоятельной работы

Выполнение самостоятельной работы в реферативной форме по дисциплине «Профессиональное развитие персонала» осуществляется в сроки, устанавливаемые в соответствии рабочими учебными планами направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Самостоятельную работу следует выполнять в следующей последовательности (таблица 1).

№ пп	Наименование этапа	№ недели
	Выбор темы реферата	1 неделя
	Работа над рефератом	2 – 8 недели триместра
	Проверка реферата	9 – 10 недели триместра
	Исправление замечаний	10 – 11 недели триместра

	Защита реферата	12 неделя триместра
--	-----------------	---------------------

В соответствии с таблицей 1, на выполнение самостоятельной работы отводится 8 недель, то есть около 2 месяцев с момента выдачи задания. Точки контроля и самоконтроля предусматривают отведение примерно 2-х недель на проработку одной главы, 2-х недель на ее проверку преподавателем и 2-х недель на исправление замечаний к ней, а также на ее оформление в соответствии с требованиями ГОСТ и данных методических указаний. Для уточнения правильности ее выполнения и оформления рекомендуется представление оформленной на белом листе первой главы на предварительную проверку преподавателю.

4 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Подготовленная и оформленная в соответствии с требованиями самостоятельная работа оценивается преподавателем по следующим критериям:

- достижение поставленной цели и задач исследования (новизна и актуальность поставленных в реферате проблем, правильность формулирования цели, определения задач исследования, правильность выбора методов решения задач и реализации цели; соответствие выводов решаемым задачам, поставленной цели, убедительность выводов);

- уровень эрудированности автора по изученной теме (знание автором состояния изучаемой проблематики, цитирование источников, степень использования в работе результатов исследований);

- личные заслуги автора (новые знания, которые получены помимо образовательной программы, новизна материала и рассмотренной проблемы, научное значение исследуемого вопроса);

- культура письменного изложения материала (логичность подачи материала, грамотность автора) и его оформления материалов работы

(соответствие реферата всем стандартным требованиям);

- знания и умения на уровне требований стандарта данной дисциплины: знание фактического материала, усвоение общих понятий и идей;

- степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению);

- качество и ценность полученных результатов (степень завершенности реферативного исследования, спорность или однозначность выводов);

- использование литературных источников.

Объективность оценки самостоятельной работы преподавателем заключается в определении ее положительных и отрицательных сторон, по совокупности которых он окончательно оценивает представленную работу. Качественные характеристики текста самостоятельной работы в процентном выражении представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Качественные характеристики текста самостоятельной работы

№ п/п	Качественные характеристики	Макс. % итоговой оценки
1	2	3
I.	Оценка работы по формальным критериям:	30
1	Соблюдение сроков сдачи работы по этапам написания	4
2	Внешний вид работы и правильность оформления титульного листа	2
3	Наличие правильно оформленного плана	2
4	Наличие внутренней рубрикации глав и параграфов	2
5	Указание страниц в плане работы и их нумерация в тексте	2
6	Наличие в тексте сносок и гиперссылок	3
7	Правильность цитирования	2
8	Наглядность иллюстративного материала	3
9	Качество дополнительных приложений	3
10	Правильность оформления списка литературы	5
11	Использование иностранной литературы в тексте работы и в списке литературы.	2
II.	Оценка работы по содержанию	70
1	Логическая структура работы и ее отражение в плане	4
2	Глубина рубрикации и сбалансированность разделов	2
3	Соответствие содержания работы заявленной теме	5
4	Соответствие содержания разделов их названию	5

5	Степень самостоятельности в изложении	10
6	Наличие элементов научной новизны	10
7	Умение делать выводы	15
8	Качество содержания	15
9	Знание новейшей литературы	4
10	Наличие ошибок принципиального характера	-35

5 ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТУДЕНТОВ ЗА ЕЕ ВЫПОЛНЕНИЕ

За две недели до защиты самостоятельной работы, выполненной в реферативной форме, студенты сдают ее на проверку преподавателю. При положительном заключении работа допускается к защите, о чем делается запись на титульном листе работы. При отрицательном заключении работа возвращается на доработку с последующим представлением на повторную проверку с приложением замечаний, сделанных преподавателем.

Защита самостоятельной работы по дисциплине «Профессиональное развитие персонала» проходит, в назначенный преподавателем данной дисциплины день и час. Защита проводится в устной форме по структурным разделам контрольной работы. При подготовке к ее защите студент должен подготовить доклад для выступления в письменной форме по материалу работы и презентацию к нему (временной регламент – не более 10 мин.). В нем следует отметить актуальность, объект, предмет, цель и задачи исследования. Сформулировать степень разработанности темы и основные положения работы, наиболее важные результативные выводы. После выступления студенту могут быть заданы вопросы, как по содержанию контрольной работы, так и в целом по курсу изучаемой дисциплины.

Защита самостоятельной работы осуществляется публично. В процессе ее публичной защиты нужно соблюдать определенные правила.

Во-первых, необходимо четко соблюдать регламент. Для того чтобы уложиться в отведенное время необходимо:

- тщательно отобрать основные факты и примеры, исключить из текста

выступления все, не относящееся напрямую к теме;

- исключить все повторы;

- весь иллюстративный материал (графики, диаграммы, таблицы, схемы) должен быть подготовлен заранее;

- необходимо заранее проговорить вслух текст выступления, зафиксировав время и сделав поправку на волнение, которое неизбежно увеличивает время выступления перед аудиторией.

Во-вторых, доклад должен хорошо восприниматься на слух. Это предполагает:

- краткость, т.е. исключение из текста слов и словосочетаний, не несущих смысловой нагрузки;

- смысловую точность, т.е. отсутствие возможности двоякого толкования тех или иных фраз;

- отказ от неоправданного использования иностранных слов и сложных грамматических конструкций.

И, наконец, главное: слушателю должна быть понятна логика изложения. С этой целью перед тем, как закончить свое выступление, желательно очень кратко повторить алгоритм (ход рассуждений), с помощью которого автор пришел к окончательным выводам.

В-третьих, необходимо постоянно поддерживать контакт с аудиторией. Для того чтобы поддерживать постоянный контакт с аудиторией, используются разнообразные ораторские приемы: риторические вопросы; - паузы; - голосовые приемы (понижение или повышение голоса, ускорение или замедление речи, замедленное и отчетливое произнесение некоторых слов); жестикуляция; прямое требование внимания.

Для того, чтобы обеспечить благоприятный режим восприятия графической информации в презентации к докладу необходимо соблюдать следующие правила:

1. Величина букв и цифр должна быть такой, чтобы слушатель,

находящийся за последним столом, мог без напряжения органов зрения воспринимать графическую информацию. Для аудитории длиной 10 – 15 метров (т.е. для аудитории до 100 слушателей) величина букв на экране или доске должна быть не менее 10 – 15 сантиметров.

2. Для экранной проекции желательно выбирать только прямые шрифты. Буквы желательно выбирать только черного цвета на белом фоне. Не рекомендуется злоупотреблять раскраской букв.

3. Все надписи должны быть горизонтальными, т.к. движение глаз слева направо для европейца привычно, а сверху вниз или снизу вверх затруднено.

4. Не рекомендуется сокращать слова, кроме общепринятых типа «и др.», «и т.д.».

5. В заголовках и надписях запрещается делать переносы слов.

6. Психологи отмечают, что не всякая часть зрительного поля привлекает одинаковое внимание. Распределение внимания по кадру выглядит так:

61 % - верхняя часть кадра,

39 % - нижняя часть кадра.

Если кадр разбить на четыре равных четверти, то распределение внимания соответственно будет следующее:

41%	20%
25%	14%

Отсюда следует, что все заголовки рационально делать только вверху, а не так, как это принято в книгах – снизу рисунка.

При необходимости демонстрации сложного образа его следует расчленять на логические порции и демонстрировать поэтапно.

В этом случае можно использовать динамические чертежи, т.е. последовательные рисунки, несущие нарастающую информацию.

Оптимизируя каждый кадр, следует обратить внимание на загруженность графиков, таблиц и схем.

Опыт подсказывает, что на одном графике оптимально располагать не более 4-х кривых, причем выделять их цветом, а не другими кодами (точками, крестиками, пунктиром и т.п.). Расцвечивание информации улучшает ее восприятие, кодирование цветом воспринимается лучше, чем формой.

При демонстрации таблиц следует помнить, что их перегрузка делает таблицы нечитабельными, внимание аудитории рассеивается, и материал плохо воспринимается.

Главная проблема, которую предстоит решить докладчику, заключается в том, чтобы оптимально распределить информацию между вербальным (словесным) и визуальным (зрительным) потоками информации.

Для этого необходимо соблюдать следующие правила:

1. Не перегружать кадр текстовой информацией, которую можно объяснить вербально.

2. Каждый кадр должен появляться на экране строго в том месте вербального объяснения, когда речь начинается об этом объекте. Как только объяснение данного экранного образа заканчивается, необходимо сейчас же прекратить его демонстрацию на экране.

3. Нельзя, высвечивая даже самый простой рисунок, не давать при этом краткого объяснения. В аудитории всегда найдется слушатель, который не поймет, что показано на экране.

Качество выполнения студентом его самостоятельной работы отмечается на титульном листе реферата в графе «оценка» записью преподавателя «зачтено/не зачтено» и удостоверяется его подписью.

Не допускается сдача скачанных из сети Internet рефератов, поскольку, во-первых, это приводит к формализации получения знаний, во-вторых, в мировой практике ведется борьба с плагиатом при сдаче различных видов самостоятельной работы студентов вплоть до их отчисления из ВУЗа. В

подобном случае контрольная работа принимается к защите и выдается новая тема.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

8.1.1. Перечень основной литературы:

1. Государственная и муниципальная служба: учебник для вузов / под ред. С. И. Журавлева, Ю. Н. Туганова. – М.: Юрайт, 2023. – 307 с. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/531598>

2. Полевая, М.В. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебное пособие / М.В. Полевая, И.Н. Белогруд, И.А. Иванова и др. – М.: ИНФА-М, 2024. – 273 с. – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/document?id=431792>

8.1.2. Перечень дополнительной литературы:

1. Гаспарович, Е.О. Технологии управления развитием персонала: учебно-методическое пособие / Е.О. Гаспарович. – Екатеринбург: изд-во Уральского федерального университета, 2018. – 213 с. – Режим доступа: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/66183/1/0321804019-2018.pdf>

2. Захарова, Т. И. Государственная служба и кадровая политика: учебное пособие / Т.И. Захарова. – М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 312 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/>.

3. Знаменский, Д. Ю. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие / Д. Ю. Знаменский. – СПб.: ид-во «Интермедия», 2013. - 180 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/>.

4. Зеер, Э.Ф. 347 Психология профессий: учебное пособие / Э.Ф. Зеер. – М.:

Академический Проект, 2003. – 336 с. – Режим доступа: <https://znanio.ru/media/psihologiya-professionalnyh-destruktsij-i-deformatsij-lichnosti-2843251>

5. Исмагилова, Ф. С. Основы профессионального консультирования: учебное пособие / Ф.С. Исмагилова. – Екатеринбург: изд-во Уральского гос. пед. университета, 1999. – 238 с. – Режим доступа: <file:///C:/Users/AP/Downloads/5-8050-0017-2.pdf>

6. Кабашов, С.Ю. Морально-этические и правовые основы государственного и муниципального управления: профессиональная этика, кадровая политика, планирование карьеры и противодействие коррупции: учебное пособие / С.Ю. Кабашов. – М.: ИД «Дело», 2014. – 217 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/>.

7. Кязимов, К.Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебное пособие / К.Г. Кязимов – М.: Юрайт, 2019. – 202 с.

8. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий: учебное пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Валуев. – М.: изд-во «Дашков и К°», 2017. – 193 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162>.

9. Соловьев, Д.П. Обучение и развитие персонала: учебное пособие / Д.П. Соловьёв, Л.А. Илюхина. – Самара: изд-во Самарского гос. экон. ун-та, 2019. – 204 с. – Режим доступа: https://lms2.sseu.ru/pluginfile.php/319304/mod_resource/content/.pdf

10. Управление развитием персонала: учебное пособие / составитель В. В. Бирюков. – Омск: изд-во ОмГА, 2019. – 168 с. – Режим доступа: http://lib.omga.su/files/b/birukov_urp.pdf.

11. Шляпникова, О.А. Профессиональное развитие личности: учебное пособие / О.А. Шляпникова. – Ярославль: изд-во ЯрГУ им. П. Г. Демидова, 2012. – 132 с. – Режим доступа: <http://www.lib.uniyl.ac.ru/edocs/iuni/20120501.pdf>.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет»

1. Профессиональная база данных «Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)» // Режим доступа: <https://uisrussia.msu.ru/index.php>
2. Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов // Режим доступа: <http://fcior.edu.ru/> .
3. Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн» // Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>
4. Официальный сайт компании «Консультант- Плюс») // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра государственного, муниципального управления и экономики труда

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине «Профессиональное развитие персонала»

Название темы

Выполнил: ФИО

студент _ курса, группа _____

Направления подготовки 38.03.04 ГМУ

Проверил: доцент Пьянов А.И.

Работа защищена «____» _____ 20__ г.

Оценка: _____

_____ Пьянов А.И.

Ставрополь, 20____