

### Тема 3 Проблемы профессиографирования и профотбора

ЛК№1:

- 1 Основные понятия, методы и схемы профессиографирования
- 2 «Аналитическая профессиограмма» и общая схема профотбора

#### 1 Основные понятия, методы и схемы профессиографирования

Для современного профконсультанта важно понимать, каким образом составляется грамотное описание различных видов профессионального труда, какие общие характеристики используются для полного рассмотрения профессий. Помимо использования готовых описаний профессий (профессиограмм) профконсультанту следует быть готовым к самостоятельному выделению и описанию особенностей профессий, характерных для конкретных условий своего города или региона и не представленных в профессиограммах для всеобщего пользования. Кроме того, в ряде случаев возникает необходимость самостоятельного рассмотрения отдельных (особо интересных) профессий совместно с клиентом.

В самом общем виде **профессиограмма** определяется как «описательно-технологическая характеристика различных видов профессиональной деятельности», сделанная по определенной схеме и для решения определенных задач.

**Психограмма** – выделение и описание качеств человека, необходимых для успешного выполнения данной трудовой деятельности. Данные качества называются профессионально важными качествами – ПВК.

**Системная профессиограмма** – технология психологического изучения субъекта труда, в которой как бы соединяются собственно профессиограмма и психограмма (на основе описательно-технологических характеристик профессии по определенной схеме выделяются ПВК для данной профессии).

На основании целей и задач, для решения которых предназначены те или иные описательные системы профессий, **Е.М. Иванова** выделяют следующие **типы профессиограмм**:

1. **Информационные профессиограммы** (предназначены для использования в профконсультационной и профориентационной работе для информирования клиентов о тех профессиях, которые вызвали у них интерес).

2. **Ориентировочно-диагностические профессиограммы** (служат для выявления причин сбоев, аварий, низкой эффективности труда и организуются на основе сопоставления реальной работы данного человека или рабочей группы с требуемыми – эффективными – образцами организации трудовой деятельности).

3. **Конструктивные профессиограммы** (служат для совершенствования эргатической системы, на основе проектирования новых образцов техники, а также подготовки и организации труда самого персонала).

4. **Методические профессиограммы** служат для подбора адекватных методов исследования данной эргатической системы, т.е. направлены на рефлексию и последующую организацию труда самого специалиста, составляющего профессиографическое описание конкретной работы.

5. **Диагностические профессиограммы**, целью которых является подбор методик для профотбора, расстановки и переподготовки кадров (например, организация работы по схеме составления аналитической профессиограммы, где сначала исследуется профессия на нормативно-описательном, технологическом и «бюрократическом» уровне, а затем все это переводится на язык необходимых для успешной работы ПВК, для которых и подбираются соответствующие психодиагностические методики).

**А.К. Маркова** анализирует и выделяет следующие **основные подходы к содержанию и структуре профессиограмм**:

1. **Комплексная профессиограмма (по К.К. Платонову, Ю.В. Котловой и др.)**, где учитывается широкий круг характеристик (социальных, технических, экономических, медико-гигиенических и др.), а также указывается предмет, цели, способ, критерии оценки результатов и т.п.

2. **Аналитическая профессиограмма (по Е.М. Ивановой)**, где раскрываются обобщенные нормативные показатели профессии и показатели психологической структуры профессиональной деятельности. При этом специально анализируются: объективные характеристики труда и психологическая характеристика труда, что в итоге и позволяет выделять ПВК, соответствующие данным задачам.

3. **Психологически ориентированная профессиограмма (по Е.И. Гарберу)**, где выделяются: а) описание внешней картины труда, трудовое поведение: фотография рабочего дня, хронометраж рабочего времени при выполнении конкретных заданий, временная динамика производственной активности, типичные ошибки и др.; б) внутренняя картина труда: типичные реакции личности на определенные профессиональные ситуации, интегральные образования личности работника (способности, структуры научения и опыт), психические состояния (интеллектуальные и эмоциональные процессы, эмоции, воля, внимание, память, психомоторика).

4. **«Модульный подход» в профессиографировании (по В.Е. Гаврилову)**. Сам психологический модуль – это «типовой элемент профессиональной деятельности, присущий ряду профессий и выделяемый на основе общности требований к человеку». Структура модуля: 1) объективные характеристики типового элемента (например, для рабочего – измерение объектов без помощи инструментов и приборов - это первая, левая часть модуля); 2) психологические характеристики требований к человеку, предъявляемые этим элементом (например, для рабочего – объемный и линейный глазомер,

точность – другая, правая часть модуля). Каждая профессия состоит из нескольких модулей. Число возможных модулей меньше, чем число всех профессий, поэтому целесообразнее (и экономичнее) изучать эти модули и уже из них составлять описание самих профессий.

5. **«Задачно-личностный модульный подход» к профессиографированию** (по А.К. Марковой). Общая схема задачно-личностного профессиографирования предполагает анализ профессии (на основе выделения профессиональных задач). Сам «модуль профессии» понимается в данном случае как «совокупность единиц объекта и субъекта трудовой деятельности». В состав модуля входит «соединение не просто отдельного нормативного трудового действия и желательного психологического качества, а сочетание определенной задачи труда и связанных с ней предмета, условий, действий, результатов (левая часть модуля) с рядом психологических качеств (правая часть модуля)». При этом целесообразно выделять: а) приоритетные, ядерные, стержневые профессиональные задачи и б) производные, вспомогательные задачи.

**А.К. Маркова выделяет основные требования к профессиограмме:**

- четкое выделение предмета и результата труда (на что направлены главные усилия человека);
- выделение не отдельных компонентов и сторон труда, а описание целостной профессиональной деятельности;
- демонстрация возможных линий развития человека в данной профессии;
- показ возможных перспектив изменения в самой профессии;
- направленность профессиограммы на решение практических задач (профессиограмма как основа профотбора, профессионального обучения, рационализации труда и др.);
- выделение и описание различных некомпенсируемых профессиональных психологических качеств (ПВК), а также тех качеств, которые могут быть компенсированы.

В самом общем плане «модель специалиста» предполагает выделение: а) профессиограммы; б) профессионально-должностных требований (ПДТ); в) квалификационного профиля (требований по разрядам, категориям). Причем, (б) и (в) – это то, что обычно отражается в должностных инструкциях (А.К. Маркова).

**При построении «модели специалиста» выделяют:**

1. Модель реально действующего, «готового» специалиста, куда входят: а) модель деятельности специалиста (цели, задачи, действия, операции...); б) модель личности специалиста (традиционно личность определяется «личностными профилями», а фактически – системой ПВК). Э.Ф. Зеер, рассуждая о «готовности» специалиста, говорит об основных компонентах его профессиональной компетентности: социальной компетентности, специальной и индивидуальной компетентности. А.К. Маркова дополняет предло-

женную им систему профессиональной компетентности еще и экстремальной компетентностью в экстремальных ситуациях.

2. Модель самой подготовки специалиста. Однако такие модели могут сильно варьироваться в зависимости от опыта обучающегося (или переобучающегося) специалиста, поэтому реальное построение таких моделей сильно осложнено.

Традиционно выделяют **основные методы профессиографирования:**

1. **Организационные методы**, целью которых является планирование, построение самого исследования трудовой деятельности. Среди организационных методов выделяются:

- сравнительный метод (исследуются проблемы формирования профессионала при выполнении конкретных видов труда в разных возрастных группах – для сравнения);

- лонгитюдный метод («срезовой», часто многолетнее исследование, которое проводится с целью выявления динамики развития субъекта труда; используется при прогнозировании эффективности труда данных людей, в решении кадровых вопросов и др.);

- комплексный подход, объединяющий различные междисциплинарные исследования.

2. **Методы сбора эмпирических данных**, среди которых выделяют:

- изучение документации по данной профессии;

- наблюдение за работой специалистов;

- опрос специалистов (экспертный метод);

- изучение продуктов (результатов) данного труда, анализ ошибок;

- трудовой метод (метод «включенного эксперимента», «методом Петра I»), предполагающий работу исследователя по данной профессии с целью лучшего ее познания и даже «прочувствования» изнутри;

- метод искусственной деавтоматизации. Суть метода – исследовать не столько сформированные – автоматизированные – навыки работника, сколько саму трудовую деятельность, которую осваивает обучающийся рабочий. Этот метод может быть положен в основу более тонкого профотбора;

- биографический метод, позволяющий исследовать профессиональный путь данного профессионала (профессионалов) на основании опроса и изучения документации;

- метод эксперимента, где сам эксперимент понимается как исследование влияния на трудовой процесс (влияния естественных факторов или влияния, специально организованного);

- метод моделирования трудового процесса, позволяющий выделить и анализировать наиболее существенные характеристики данного труда.

3. **Методы обработки эмпирических данных:**

- качественные методы анализа: экспертная оценка; сравнительный анализ эмпирических данных; анализ ошибок; различные процедуры описа-

ния наблюдаемых трудовых процессов или своих впечатлений от выполняемой работы;

– количественные методы анализа: статистический анализ; графический анализ (часто позволяет выстроить визуальный образ изменений).

4. **Интерпретационные методы**, позволяющие осмыслить полученные результаты и выявить определенные закономерности трудового процесса. Среди этих методов условно выделяют:

– структурно-системный анализ, который предполагает психологический анализ операционно-технологической структуры труда, в результате которого можно строить гипотетические модели конкретной трудовой деятельности;

– функционально-структурный анализ, предполагающий психологический анализ функциональной структуры трудовой деятельности (на основе предшествующего структурно-системного анализа выявляются мотивационные, когнитивные, операторные и эмоционально-волевые процессы, актуализируемые у человека в процессе формирования и исполнения трудовой деятельности на макро- и микроструктурном уровнях, т.е. выявляются психологические функции, обеспечивающие данный трудовой процесс).

Можно выделить различные конкретные **схемы профессиографирования**. По Е.М. Ивановой, вся трудовая деятельность включает две **основные составляющие**:

1. **Субъект труда** предполагает выделение и описание следующих характеристик:

– объективные характеристики субъекта труда (здоровье, стаж, образование, успешность работы...);

– социальная когнитивно-мотивационная структура (информированность о социальной значимости профессии, информированность о своей роли в обществе, осознание себя членом профессиональной среды, отношение к своей профессиональной деятельности);

– профессиональная когнитивно-мотивационная структура (знание о трудовом процессе в целом; знание предмета, целей, условий и задач трудового процесса; личностное отношение к труду как к процессу и как к результату);

– операторная психологическая структура «отдельной» деятельности (выделение цели, способность выполнять действия и операции);

– эмоционально-волевая структура субъекта труда (индивидуальный стиль деятельности; функциональное состояние субъекта труда).

2. **Объект труда**:

– история и перспективы развития данного трудового процесса (научно-технический прогресс – НТП, социально-экономический прогресс...);

– социальная структура и направленность объекта труда (социальная направленность объекта труда; социально-технические характеристики объекта труда; социально-экономические характеристики объекта труда);

- сама структура трудового процесса, позволяющая выделить: а) предмет труда – средства труда – трудовая задача;
- структура условий труда: микроклимат и гигиенические условия; социально-психологические условия; организация труда (нормирование, планирование, контроль);
- операционально-техническая структура труда (операционально-технологические действия; правила исполнения трудовых действий).

**Варианты описания профессий (Е.С. Романова и Г.А. Суворова):**

**1. Ориентировочная схема экспресс-изучения профессии:** а) технико-экономическое описание (технология, оборудование, нормы, оплата труда); б) организация и условия труда (социальные и физические условия, освещенность, температура, влажность, профвредности, режим труда...); в) документация по текучести кадров, по сбоям в работе и т.п.; г) подробное описание самой трудовой деятельности (основные операции и действия); д) психофизиологическая характеристика трудовой деятельности (характеристика ПВК).

**2. Общая схема (основные вопросы) для разработки комплексной профессиограммы:** 1) как называется работа и в чем она состоит (ее существенные характеристики)? 2) какова эффективность (основные критерии эффективности) и цель работы? 3) что является предметом труда (над чем работают)? 4) каким способом (как) выполняется работа (каков технологический процесс)? 5) на основании чего делается работа (нормативная и производственная документация)? 6) каковы конкретные критерии оценки труда? 7) какая необходима квалификация? 8) при помощи каких средств выполняется работа? 9) в каких условиях выполняется работа (территориальных, гигиенических, эстетических)? 10) какова организация труда (график работы, трудовые смены, баланс труда и отдыха)? 11) какова кооперация труда (кто, что и с кем делает)? 12) какова интенсивность труда? 13) какова степень опасности и ответственности труда? 14) какова степень воздействия труда на работника (степень полезности/ вредности)? 15) какова польза для работника (зарплата, премии, общественное признание и т.п.)? 16) какие условия, требования и ограничения характерны для работы (кто может и кто не может ее выполнять: административно-правовые, политические, медицинские, общественные и другие детерминанты).

**2 «Аналитическая профессиограмма» и общая схема профотбора**

Специальная процедура, позволяющая выделять профессионально важные качества на основании предварительного изучения технологических и нормативно заданных характеристик профессий, как бы переходя от собственно профессиограммы к психограмме, подбирать банки психодиагностических методик для профотбора на конкретные профессии, составлять развивающие и обучающие программы для конкретных профессионалов и т.п.,

называется **аналитическое профессиографирование (аналитическая профессиограмма)**. Е.М. Иванова определяет аналитическую профессиограмму как «построение операторной структуры деятельности субъекта труда через анализ основных нормативных показателей операционально-технологической структуры труда, изучаемых как система нормативно-ориентирующих признаков, организующих исполнение операционально-технологических действий субъекта труда» и предлагает следующий порядок ее построения.

**Аналитическое профессиографирование включает два основных этапа:** 1) анализ операционально-технологической структуры труда и 2) анализ собственно психологической структуры деятельности субъекта труда. По сути, психолог должен сначала изучить данную профессиональную деятельность на основе анализа существующей нормативной документации, а затем выделить на основе психологических характеристик действий сами профессионально важные качества (ПВК). Далее к этим качествам подбираются конкретные психодиагностические методики.

Выделение ПВК и подбор соответствующих психодиагностических методик для профотбора персонала предполагает также составление обоснованных психометрических норм для используемых тестов. При этом сразу же обнаруживаются серьезные *проблемы при использовании тестов в профотборе*.

1. Сами нормы обычно предполагают исследование достаточно больших (примерно 200-300 человек) и репрезентативных выборок. Важно не просто набрать нормы не на любых людях, а именно на работающих по интересующей профессии. Понятно, что далеко не всегда такие возможности имеются, поэтому многие тесты, используемые в профотборе, недостаточно обоснованы.

2. Нормы должны быть набраны с учетом местных (региональных) особенностей. Например, нормы, составленные в столице, могут оказаться непригодными в отдаленных регионах страны.

3. Сами эти нормы должны через определенное время обновляться (например, через каждые 3-5 лет). Все это еще больше осложняет ситуацию. А ведь тесты претендуют на «точный» и «объективный» диагноз.

4. Вызывает сильные сомнения само качество имеющихся тестов.

#### **Главные аргументы «за» использование тестов:**

1. При грамотном использовании тесты дают ценную информацию о клиенте (претенденте), даже несмотря на значительные издержки при составлении норм, обработке и интерпретации результатов. Сама диагностика обычно проводится не с помощью одной единственной методики, а при использовании батарей тестов и, желательно, с повторными испытаниями (по возможности). Результаты тестирования обязательно должны быть дополнены данными наблюдения и беседы.

2. Многие клиенты, руководители, психологи убеждены, что тестировать надо обязательно. Поэтому, чтобы не подрывать авторитет стандартизированной практической психодиагностики, проще провести тестирование, чем доказывать кому-то гораздо большую эффективность других, более надежных методов диагностики – беседы и наблюдения. Опытный специалист все равно перепроверит результаты тестов более «живыми» методами работы с клиентом-претендентом.

3. В некоторых организациях, особенно там, где начальство и коллеги не обладают достаточным уровнем общей культуры, с помощью тестов легко создать видимость работы. У психолога профессионализм в немалой степени основан не на использовании стандартизированных методов, предназначенных скорее для начинающих специалистов, а на профессиональной интуиции, которая сама часто основывается на богатом жизненном опыте и опыте психологической практики.

4. Наконец, если клиенты (или начальство) выдвигают «претензии» к работе психолога, можно сослаться на то, что используемые Вами психодиагностические методы известны во всем мире и активно используются психологами в других организациях. На фоне таких «общепризнанных» методов проще использовать более современные и работающие методы, включая и индивидуальные приемы и методики конкретного профконсультанта.

**Профотбор в конкретной организации предполагает следующие основные этапы:**

1. **Планирование структуры организации:** определяется сам тип структуры и основные отношения организации и персонала.

2. **Проектирование организации:** определение целей и результатов деятельности; определяются связи с внешней средой; разделяются процессы (по стадиям, по иерархическим уровням); группируются функции и выделяются основания для объединения отдельных этапов работ в более обобщенные цепочки - в соответствии со всем этим формируется и структура (конкретные подразделения и рабочие группы) организации.

3. **Общая оценка потребности в персонале.** Сама общая потребность в кадрах определяется в соответствии с базовой и дополнительной потребностью в кадрах. Базовая потребность определяется из объема работ и выработки на одного работника. Дополнительная потребность – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода. При долговременном планировании кадров охватывается перспектива на период более трех лет.

4. **Поиск и организация потока претендентов:** реклама в СМИ; обращение в «рекрутинговые» агентства; обращение в службы занятости населения; использование личных контактов; ярмарки вакансий; школы, гимназии, вузы и т.п.

5. **Работа с самими претендентами** предполагает следующие подэтапы:



– На основании предварительного собеседования – формирование базы данных о претендентах; подготовка списка кандидатов на вакантные должности.

– Сбор предварительной информации от кандидатов: предварительное собеседование; заполнение стандартной формы анкеты (типа «Сведения о кандидате»); прием «резюме» от самих кандидатов и т.п.

– Проверка информации, полученной от кандидатов: информация с прежних мест работы и учебы; проверка рекомендаций.

– Тестирование кандидатов: личностные опросники; тесты интеллектуальных способностей; тесты специальных способностей; групповые (в том числе, и игровые) методы отбора; решение проблемных ситуаций и т.п. Здесь могут пригодиться банки психодиагностических методик под конкретные трудовые посты, составленных на основе предварительного аналитического профиографирования.

– При необходимости, медицинское обследование: запрос в поликлинику по месту жительства; запрос в кожно-венерологический диспансер; запрос в наркологический диспансер; запрос в психоневрологический диспансер.

– Серия последовательных интервью: со специалистом отдела персонала (с менеджером по персоналу); с руководителем подразделения, в котором имеется вакансия; со специально созданной комиссией («панельное интервью»).

– Окончательное решение о зачислении на работу (принимается либо решением руководства, либо специальной комиссией).

При этом возможны следующие **типичные ошибки при оценке кандидатов**:

– ошибка центральной тенденции (когда часть кандидатов оценивается средним баллом, т.е. всех подгоняют под «норму», хотя можно ожидать, что кто-то из кандидатов лучше, а кто-то хуже);

– ошибка снисходительности (когда большинство кандидатов оцениваются высоким баллом, что может привести к приему на работу неподходящих работников);

– ошибка завышенной требовательности (большинство получает очень низкие оценки, что приводит к отсеиванию потенциально пригодных работников);

– эффект ореола (когда интервьюер оценивает кандидата, ориентируясь лишь на какую-то одну, самую «главную» его характеристику, т.е. теряется комплексность оценки);

– ошибка контраста (когда средний кандидат оценивается высоко, если он идет после нескольких довольно слабых кандидатов, или, наоборот, оценивается низко, если идет после сильных кандидатов);

– стереотипизация в оценке (тенденция сравнивать кандидата со стереотипом «идеального работника», который у каждого – свой и может сильно отличаться от реальных требований работы).

6. Особого внимания требует организуемый иногда **конкурсный набор персонала на работу**.

1) Цели конкурса: поднятие престижа должности; привлечение большего числа кандидатов; повышение объективности решения о приеме на работу, демократизация отбора и т.п.

2) Необходимые элементы конкурсного отбора: наличие претендентов; конкурсная комиссия; механизмы оценки достоинств конкурентов и принятия решения по итогам конкурса; механизм информирования участников конкурсной процедуры о ходе и результатах конкурса.

3) Основные подходы к конкурсу: выборы – наиболее простой и традиционный способ (претендент не подвергается специальным испытаниям, все решается мнением большинства членов комиссии на основании изучения его документов и оценки опыта предшествующий работы); подбор – с использованием собеседования и психологического тестирования (а не только на основе изучения с документами претендента); отбор – на основе тщательного изучения индивидуальных особенностей каждого претендента и прогнозирования его профессиональной деятельности.

7. Часто реальный **профотбор продолжается на этапе профессиональной адаптации**, тем более, что сейчас распространена практика «испытательных сроков», по истечении которого с новичком могут и не продолжить контракт. Адаптация персонала предполагает выделение следующих основных этапов: а) оценка уровня подготовленности новичка; б) ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и правами; в) действенная адаптация – помощь в освоении своего нового статуса; г) функционирование – постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе (нередко это происходит через 1-1,5 года после начала работы...).

В последнее время все более популярны **идеи о специализированной подготовке персонала с элементами профориентации и профотбора (точнее – профподбора) уже в ходе самого профессионального обучения в вузе** (близко к тому, что раньше называлось «целевой подготовкой» и «целевой аспирантурой»). При таком варианте обучающийся студент знакомится с конкретными трудовыми постами (на какой-то фирме, заинтересованной в подготовке определенных специалистов и установившей контакт с данным учебным заведением). Студент может также выбрать то, что ему больше по душе. И в соответствии с этим сама подготовка студента может осуществляться уже по **индивидуальным планам и программам**, учитывающим специфику будущей работы. Заметим, что такая схема допускает и подготовку по двум или даже трем специализациям, предоставляя будущему специалисту еще больший простор для выбора.