

УДК 331.556.4

Г.А. Зайцева, Е.Н. Сочнева

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ  
НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ КВАЛИФИКАЦИЙ:  
СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ В ПРОТИВОВЕС  
ВЫГОДАМ И ЭФФЕКТАМ**

*G.A. Zaytseva, E.N. Sochneva*

**PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION  
OF THE NATIONAL QUALIFICATIONS SYSTEM: RESISTANCE  
TO CHANGE IN CONTRAST TO THE BENEFITS AND EFFECTS**

*Национальная система квалификации (НСК) представлена четырьмя основными взаимосвязанными элементами: профессиональный стандарт, независимая оценка квалификаций, профессионально-общественная аккредитация образовательных программ и справочник профессии. Система вызывает негатив, и первой реакцией на изменение идет сопротивление. Задача в процессе внедрения организационных изменений – учитывать вышеперечисленные свойства человеческой психики и особенно обращать внимание на них на этапах формирования перспектив компании. Из теории управления изменениями известно: чтобы изменения были приняты и прошли с наименьшим сопротивлением со стороны персонала, необходимо очень четко выявить потребности в них. В случае с внедрением элементов НСК надо объяснить персоналу, что это для него путь к развитию. Обобщив опыт столкновения с сопротивлением работников переменам, связанным с внедрением НСК, было выделено несколько его форм и, соответственно, несколько групп респондентов, которые столкнулись с системой: саботаж, сопротивление «молча», искажение информации (результатов) и представление ее в ином свете. Люди сопротивляются изменениям, потому что они кажутся угрозой привычному поведенческому стереотипу, статусу или материальному вознаграждению. Основные причины сопротивления изменениям: неприятие нового, экономический страх, неудобство, неопределенность, символический страх, угроза межличностным отношениям, угроза статусу или квалификации, страх несоответствия компетентности. В работе рассмотрены основные стратегии внедрения изменений: силовая, адаптивная, антикризисная, компромиссная. Также предложены конкретные рекомендации при внедрении системы. Выделены три фокус-группы и, соответственно, методы их психологического сопровождения при внедрении изменений. Основным методом психологического сопровождения – это психологическое консультирова-*

ние, но стратегии и методы здесь должны быть разные в зависимости от типов организаций.

**Ключевые слова:** психология, изменения, национальная система квалификаций, профессиональные стандарты, сопротивление, внедрение.

*The national qualification system (NQS) is represented by four main interrelated elements: professional standard, an independent assessment of qualifications, professional and public accreditation of educational programs and profession guide. The system causes negative attitude, and the first reaction to the change is resistance. The task in the process of introducing organizational changes is to take into account the above properties of the human psychology, and especially to pay attention to them at the stages of forming the prospects of the company. From the theory of change management it is known that the changes to be accepted and passed with the least resistance from personnel, it is necessary to identify the needs for them very clearly. In the case of the introduction of elements of NQS, it is necessary to explain to the staff that it is their path to the development. Summarizing the experience of confrontation with the resistance of workers to the changes associated with the implementation of the NQS, several of its forms were highlighted and, accordingly, several groups of respondents who encountered the system: sabotage, resistance "silently", distortion of information (results) and present it in a different light. The people resist a change because they seem to be a threat to their habitual behavioral stereotype, status, or material reward. The main reasons of resisting changes are the following: rejection of new, economic fear, inconvenience, uncertainty, symbolic fear, the threat to interpersonal relationships, the threat to the status or qualifications, fear of non-conformity of competence. The study contains the main strategies for introducing changes: power, adaptive, anti-crisis, compromise. Also, specific recommendations for implementing the system are offered. In addition, there are three focus groups and, accordingly, the methods of their psychological support in introducing changes. The main method of psychological support is psychological consulting, but the strategies and methods here should be different depending on the types of organizations.*

**Keywords:** psychology, changes, national qualifications system, professional standards, resistance, implementation.

**Введение.** Сегодня в России внедряется Национальная система квалификаций (НСК), которая в общем виде представлена четырьмя основными взаимосвязанными элементами: профессиональный стандарт, независимая оценка квалификаций, профессионально-общественная аккредитация образовательных программ и справочник профессии. Но-

вая система призвана заменить старый подход к оценке трудовых ресурсов при предъявлении к ним квалификационных требований.

Таким образом, в прошлое уйдут не только квалификационные справочники профессий, но и подходы к обучению работников и принципы приема на работу.

Безусловно, центральное место во всей рассматриваемой системе занимает профессиональный стандарт.

В общем виде профессиональный стандарт – это характеристика квалификации, необходимой для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции. Профессиональные стандарты разрабатываются сообществами работодателей.

Зачем вообще нужен переход на новую систему квалификаций? Дело в том, что старая система во многом не отвечала требованиям работодателей. Студент учился в образовательном учреждении (среднеспециальном или высшем), а потом приходил на предприятие, и выяснялось, что он не обладает нужными компетенциями.

Теперь баланс всех этих интересов соблюдает профессиональный стандарт. Студент будет учиться в образовательном учреждении по программе, соответствующей требованиям работодателей к данному виду деятельности. Для этого есть профессионально-общественная аккредитация образовательных программ (ПОА): она оценивает образовательные программы на соответствие требованиям профстандартов.

Но есть другие работники, которые давно отучились, или соискатели, которые ищут работу. Им также необходимо понимать, какие требования к тому или иному виду деятельности установлены работодателем. Для этого есть процедура независимой оценки квалификаций (НОК). Она или подтвердит наличие квалификационных характеристик на соответствие требованиям профстандарта у работника, или даст рекомендации о профессиональном развитии и росте соискателя.

Национальная система квалификаций, получается, удобна всем, и все должны с радостью ее принять. Однако по факту это не так. Не все ее воспринимают позитивно, и о причинах этого и проблемах пойдет речь в данной статье.

**Экономико-правовая постановка проблемы или откуда возникают страхи и неприятие системы.** Обязательность перехода на профессиональные стандарты до 2020 года декларирована Постановлением Правительства РФ от 27 июня 2016 г. № 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пяти-

десяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности» (далее – Постановление) [1].

В рамках данного Постановления предприятия и организации с государственной собственностью и государственные учреждения должны уже сейчас подготовить план перехода на профессиональные стандарты, содержащий следующие элементы.

а) список профессиональных стандартов, подлежащих применению;

б) сведения о потребности в профессиональном образовании, профессиональном обучении и (или) дополнительном профессиональном образовании работников, полученные на основе анализа квалификационных требований, содержащихся в профессиональных стандартах, и кадрового состава организаций, указанных в абзаце первом настоящего пункта, и о проведении соответствующих мероприятий по образованию и обучению в установленном порядке;

в) этапы применения профессиональных стандартов;

г) перечень локальных нормативных актов и других документов организаций, в том числе по вопросам аттестации, сертификации и других форм оценки квалификации работников, подлежащих изменению в связи с учетом положений профессиональных стандартов, подлежащих применению.

И тут возникают не только экономико-правовые вопросы перехода на профессиональные стандарты, но и психологические. Например, самая большая реакция у работников указанных в Постановлении организаций вызывает пункт б. В нем сказано, что кадровая служба или тот орган, который отвечает за переход на профессиональные стандарты, должен проанализировать квалификационные характеристики работников на соответствие профстандартам (причем в настоящее время данный анализ идет преимущественно по формальному подходу) и сделать вывод о соответствии или несоответствии каждого работника требованиям профстандартов. Можно предположить психологическую реакцию любого работника, который отработал на данном предприятии длительный срок и который ощущает себя профессионалом в данном виде деятельности. Прежде всего он убежден в том, что не может не соответствовать в принципе. Работники организаций выражают активное несогласие с данной системой, которое сопровождается различными реакциями: от обиды на организацию, систему и государство в целом – до полного отрицания изменений. При этом они не хотят принять концепцию профессионального роста, свойственную современной постиндустриальной экономике. Сегодня специалист не может раз и навсегда получить квалификацию и соответствовать требованиям работодателей. Современный темп изменений в организациях и в каждом виде деятельности отдельно требует постоянного обучения и развития компетенций, поэтому какое-либо несоответствие требованиям профессиональных стандартов

всегда возможно (здесь можно читать требования профстандартов – как требования работодателей).

Другой проблемой, вызывающей психологическую реакцию на внедрение НСК, является тот факт, что некоторые профстандарты обязательны уже сегодня. Так, например, в Трудовом кодексе (ст. 195.3) сказано, что если какими-либо нормативными правовыми актами РФ установлены требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции, то профессиональные стандарты обязательны в части применения данных требований [2]. К таким профстандартам относятся, среди наиболее необходимых или часто востребованных, такие как «Специалист в сфере закупок», «Бухгалтер», «Специалист в области охраны труда» и другие. Сегодня значительная часть специалистов, выполняющих данные виды деятельности, устремились получать дополнительное образование для того, чтобы соответствовать профессиональным стандартам. При этом они относятся к профстандартам и НСК в целом с большим негативом, забывая о том, что соответствие профстандартам – это не только требование законодательства, но это еще и возможность развить свои компетенции, приобрести знания и навыки. Все это позволит в большей степени соответствовать требованиям работодателей, которые и разрабатывают соответствующие профстандарты.

Таким образом, во внедрении профстандартов работники видят только отрицательные стороны и оказывают психологическое сопротивление нововведению, которое заключается в полном отторжении системы и желании просто выполнить формальности (переобучиться и т.п.) и все.

Рассмотрим другой элемент НСК – независимую оценку квалификаций. Напомним, что это оценка в форме экзамена, проводимая в центрах оценки квалификаций (ЦОК) или экзаменационных центрах (экзаменационных площадках) на соответствие квалификационных требований работника требованиям соответствующего профессионального стандарта.

Сегодня НОК носит добровольный характер в соответствии с Федеральным законом 238-ФЗ «О независимой оценке квалификаций». Исключения составляют работники лифтовой отрасли, где в соответствии с принятым отраслевым тарифным соглашением такая оценка обязательна [3].

Таким образом, НОК также вызывает отторжение у некоторых работников, так как они ее воспринимают не как действенный инструмент оценки своей квалификации и возможности внесения корректировок в траекторию своего развития, а как недоверие или неверие в их мастерство и знания, или же как простое вымогательство у них денег.

**Негативное восприятие как реакция на изменения.** В данном случае, как и в большинстве других, у работников возникает отрицательная реакция на изменения.

Психологически первой реакцией на изменение всегда идет сопротивление. Сопротивление изменениям свойственно человеческой психике. Ведь любое изменение, даже во благо, – это изменение привычного уклада жизни, а значит – стресс. Канадский врач и биолог Ганс Селье определил стресс как «неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование», из чего следует, что стресс – это определенным образом проявление инстинкта самосохранения, и совершенно не важно, что «предъявленное требование» может нести положительный посыл [4].

Но, к счастью, человеческая психика пластична, и за фазами шока и отрицания в цепочке психологических реакций наступает фаза принятия ситуации.

Задача в процессе внедрения организационных изменений – учитывать вышеперечисленные свойства человеческой психики и особенно обращать внимание на них на этапах формирования перспектив компании. В случае же с НСК – это задача экспертов, являющихся провайдерами этой системы, внедрить либо помочь организации во внедрении изменений с наименьшими для нее потерями.

Сегодня всем необходимо понимать, что любые изменения в деятельности организации неизбежны, так же как и в окружающей ее внешней среде. Находясь в стадии стагнации длительное время, организация или целая экономическая система обрекает себя на регресс и приближает собственную гибель. Поэтому, безусловно, изменения нужны, но они должны быть взвешены не только экономически и юридически, но грамотно внедрены с точки зрения психологических аспектов, учитывающих сопротивление им.

Из теории управления изменениями известно: чтобы изменения были приняты и прошли с наименьшим сопротивлением со стороны персонала, необходимо очень четко выявить потребности в них. В случае с внедрением элементов НСК надо объяснить персоналу, что это для него путь к развитию. Как правило, желание развиваться, учиться, получать новые знания и компетенции для работников является желанной перспективой, особенно если речь идет о работниках, далеких от пенсионного возраста.

Однако на практике чаще всего необходима разработка систем мотивации персонала, которая бы его побудила принять изменения. Рассмотрим, с чего необходимо начать внедрение изменений.

Итак, Постановление 584 вступило в силу, обозначив категории организаций, для которых профстандарты обязательны, также вступили в силу статьи Трудового кодекса для отдельных видов деятельности императивного характера, определена ответственность в соответствии с Кодексом РФ об административных правонарушениях, и, казалось бы, у организаций нет иного выхода, кроме как начать изменения. Возникает закономерный вопрос: с чего начать? На сегодняшний день внедрение

НСК в практику деятельности организаций начинается с экономических шагов и разработки нормативно-правовой документации. Следует, кроме этого, учитывать законы психологии и особенности конкретного коллектива, корпоративную культуру, стиль руководства, принятый в компании, а также количество доступных ресурсов. Исходя из этих параметров, нужно выстроить стратегию внедрения изменений. На наш взгляд, в таком случае нужно при активном участии руководства ставить объединяющие цели, с акцентом на команду, насколько это возможно. Сотрудникам надо периодически объяснять, почему необходимо работать по новым правилам. В итоге процент не принимающих новые условия будет снижаться.

Итак, налицо парадокс: при внедрении реформ первая реакция на изменения – это сопротивление, хотя они могут быть направлены на улучшение положения работников.

Как известно, внедрением НСК в России занимается Национальное агентство развития квалификаций (НАРК), а в Красноярском крае его региональное представительство – Региональный методический центр на базе КГБУ ДПО «Краевой центр профориентации и развития квалификаций» (РМЦ). Сегодня РМЦ является механизмом реализации системы и осуществляет свою работу по всем четырем направлениям НСК. РМЦ проводит консультации и занимается внедрением профстандартов в организациях, подпадающих под вышеназванное Постановление. Обобщив опыт столкновения с сопротивлением работников переменам, связанным с внедрением НСК, мы выделили несколько его форм и, соответственно, несколько групп респондентов, которые столкнулись с системой.

1. *Саботаж или продекларированный отказ от изменений («я не буду это делать»)*. Это агрессивная форма сопротивления. В то же время она очень открытая, особенно если люди объясняют, почему не принимают изменения. Такое происходит, как правило, при жестком навязывании чего-либо «сверху», но при этом людям не объяснили, что перемены нужны и почему они нужны. Конечно, их позиция во многом вызывает уважение, но в то же время есть понимание, что, когда они перейдут ко второй фазе восприятия изменения и ближе узнают те преимущества, которые несет система, они изменят свою точку зрения.

2. *Сопротивление «молча», тихое сопротивление: отсутствие развития, инициативы, низкая лояльность и равнодушие*. Особенно это часто наблюдается в коллективах небольших государственных учреждений. Как правило, людям изменение, а в нашем примере НСК, просто не интересно. Но они не бунтуют открыто и не высказывают явного противостояния, а просто тихо ждут, как будут развиваться события, при этом пытаюсь приспособиться с наименьшими потерями и в наименьшей степени меняя свою жизнь. Кадровые службы таких организаций давно молчаливо подготовили весь пакет документов в соответствии с Поста-

новлением 584 и предписанными регламентами образцами, и, таким образом, формально они все выполнили в соответствии с существующим законодательством. Однако следует различать формальное и реальное внедрение изменений, и в данном случае речь идет только о внешней стороне вопроса, никаких глубинных изменений не произошло.

3. *Искажение информации (результатов) и представление ее в ином свете.* Это может быть имитация бурной деятельности: персонал делает вид, что изменения принял. Есть скрытые причины недовольства, но их называть никто не хочет, выгоднее делать вид, что «процесс пошел». Возникает некая политическая игра. Данная ситуация характерна для крупных компаний, в нашем примере это госкорпорации, которые открыто декларируют переход на НСК, даже пытаются стать инициаторами преобразований, но на практике глубинное понимание изменений у них отсутствует и по факту внедрения системы у них нет.

**Психологические причины сопротивления изменениям.** Джеймс Брайан Куинн (почетный профессор-стипендиат фонда Уильяма и Джозефин Бьюканэн школы бизнеса Эймса Така в Дартмуте) – специалист в области стратегического планирования в сфере услуг, пришел к выводу, что люди сопротивляются изменениям, потому что они кажутся угрозой привычному поведенческому стереотипу, статусу или материальному вознаграждению [5]. Основными причинами сопротивления изменениям являются следующие.

- Неприятие нового – люди с подозрением относятся к тому, что, как им кажется, негативно повлияет на устоявшееся положение, способности работы или условия занятости. Они боятся изменять привычную обстановку. Они могут не доверять руководителям, а значит, и не верить их заявлениям о том, что изменения проводятся для блага сотрудников и организации. У них могут быть серьезные причины, основанные на прошлом опыте. Они могут подозревать, что у руководства имеются скрытые мотивы, и чем мощнее пропаганда, чем громче торжественные заверения менеджеров, тем сильнее недоверие. Применительно к НСК люди не видят положительных моментов, они склонны считать, что она «кому-то выгодна», и отказываются воспринимать ее позитивно.

- Экономический страх – страх потери денег, угроза гарантированной занятости. Люди боятся, что обучение на соответствие профстандартам слишком дорого. Также они боятся потерять работу при непрохождении экзамена НОК или несоответствии профстандартам (или не найти ее – в случае, если у них ее нет).

- Неудобство – изменения сделают жизнь более трудной. Люди боятся того, что вновь придется учиться. А это отнимет время и силы. Кроме того, они считают себя зрелыми и состоявшимися, а учеба погружит их в статус студентов, которые могут чего-нибудь не знать. Люди с трудом воспринимают парадигму современного рынка труда, который диктует непрерывное образование в течение всей жизни.



- Неопределенность – изменения могут причинять беспокойство в силу неопределенности их результатов. Изменения – это всегда волнение, так как никогда точно не ясно, чего от них ждать.

- Символический страх – особенно свойственен ситуации, когда у работников нет определенного представления о масштабе изменений. Например, нет глубинных знаний о Национальной системе квалификаций.

- Угроза межличностным отношениям – то, что идет вразрез с привычными социальными отношениями и стандартами группы работников, будет встречать сопротивление. НСК призвана заменить привычную процедуру приема на работу и квалификационные справочники, отражающие требования к персоналу.

- Угроза статусу или квалификации – изменения воспринимаются как понижающие статус человека или квалификацию.

- Страх несоответствия компетентности – озабоченность нехваткой способности справляться с новыми требованиями или приобретением новых умений и навыков.

Все перечисленные страхи, к сожалению, перечеркивают для работников выгоды и достоинства от внедрения Национальной системы квалификаций. По крайней мере, такое отношение существует на первоначальном этапе ее внедрения.

**Внедрение изменений.** Рассмотрим несколько стратегий внедрения изменений.

- Силовая – принуждение сотрудников выполнять организационные изменения под угрозой дисциплинарных взысканий. В части внедрения НСК это анонс правовых последствий в случае неподчинения.

- Адаптивная – приспособление мероприятий к особенностям данного коллектива, мягкое и дипломатичное проведение изменений. Это когда коллективу предлагают заполнить документы по переходу на профстандарты, вроде как формально. Потом предлагают обучиться на соответствие квалификационным требованиям профстандартов, при этом мотивируя тем, что получать новые знания и дополнительное образование все равно полезно и нужно для дальнейшей работы и т.п. То есть мягкое, ненавязчивое, постепенное вовлечение персонала в процесс. Характерно при этом, что при таком течении дел работники через некоторое время сами осознают необходимость и эффективность системы и уже перестают сопротивляться, и даже вовлекаются в преобразования.

- Антикризисная – стратегия, при которой организационные изменения проходят на волне приближающегося или уже наступившего кризиса в организации. Применительно к НСК – это когда в организации неэффективный персонал, который надо или менять, или обучать и развивать, и руководству доносится мысль, что если бы квалификационные характеристики работников соответствовали профстандартам, то

многих проблем в работе можно было бы избежать, и самое главное – повысить общую эффективность и финансовый результат.

- Компромиссная – она сочетает в себе несколько тактик.

Единственно верной стратегии внедрения изменений не существует. При дефиците времени и ресурсов и низкой значимости мнения персонала высока вероятность использования силовой стратегии, что часто наблюдается при внедрении НСК благодаря Постановлению 584 (вкуче со статьей 5.27 КоАП об администрировании процесса), которое предвосхитило какие-либо разъяснения по содержанию самой системы [6].

Если бы современные организации располагали временем, то, наверное, на первый план вышла бы адаптивная стратегия. Однако Постановление предписывает государственным учреждениям и госкорпорациям завершить переход к 2020 году.

При внедрении элементов НСК в деятельность отдельных организаций важно помнить следующие моменты.

1. Первая реакция – сопротивление – это нормально и закономерно, и это надо пережить.

2. Необходимо перед началом внедрения изучить, как в компании обычно внедряют изменения, как относятся к изменениям персонал, каков опыт внедрения изменений и чем они обычно заканчивались.

3. Если в коллективе есть противники системы, то целесообразно присмотреться к этим людям и понять их мотивы, только тогда можно будет работать по их вовлечению в процесс.

4. Необходимо начать с результата по принципу вытягивания в системе lean-production (бережливое производство). Сначала надо, чтобы участники процесса визуализировали результат, и этот результат должен быть положительным. Затем необходимо визуализировать шаги или этапы по достижению данного результата.

5. Необходимо наладить контакт с лидерами организаций, они будут помощниками и носителями обратной связи.

6. Целесообразно провести опрос по планируемым изменениям среди персонала, однако делать это надо мягко и ненавязчиво, по возможности с использованием нескольких вопросов.

7. Необходимо разработать план внедрения в деталях.

Таким образом, внедрять систему квалификаций нужно, но на основании вышеизложенного – без психологического сопровождения эффективно это сделать невозможно.

**Психологическое сопровождение изменений.** Предлагаем модели сопровождения начать с диагностики типа организации на основании вышеприведенных критериев. Методы диагностики в данном случае целесообразно использовать в форме групповых диспутов с коллективами работников.

Итак, нами были выделены три поведенческие группы.

1. Саботаж или продекларированный отказ от изменений («я не буду это делать»).
2. Сопротивление «молча», тихое сопротивление: отсутствие развития, инициативы, низкая лояльность и равнодушие.
3. Искажение информации (результатов) и представление ее в ином свете.

В соответствии с приведенной типологией предлагаем использовать три разные модели психологического сопровождения процесса внедрения профессиональных стандартов.

1. В первом случае работники ничего не хотят слушать о системе и убеждение на них не действует. Тогда целесообразно организовать психологическое сопровождение, основываясь на постепенном вовлечении их в процесс по функциональному признаку респондентов, руководствуясь значимыми для них моментами. Вовлечение респондентов в процесс может происходить в форме бесед, где будут транслироваться случаи того, как работники незаслуженно и несправедливо пострадали при переходе на НСК или как какой-то соискатель не может найти работу по причине несоответствия требованиям работодателей. Причем все озвученные проблемы надо переводить в плоскость того, что, если бы человек, с которым произошла проблема, вовремя переобучился (или изучил профстандарт, или еще сделал что-то в рамках системы), то проблемы бы удалось избежать. То есть на примере кейсов доводить до субъекта, что решение многих проблем кроется как раз в грамотном использовании НСК. Таким образом, работники вынуждены будут вовлекаться в систему и узнавать о ней информацию, а это позволит им увидеть ее позитивные моменты и постепенно сформирует привычный образ ее присутствия, что приведет затем к принятию. Важно вначале переключить внимание с самого факта изменения на социально значимые для респондентов моменты этого изменения, что не будет вызывать у них отторжения, и тогда они сами вовлекутся и перестанут воспринимать систему болезненно.

Другой способ безболезненного вовлечения участников данной группы в изменение состоит в постоянной «интриге». Когда в общении консультант невзначай выдает какие-либо значимые факты о системе, которые непосвященный в вопрос клиент, конечно же, не знает. У клиента в результате этого возникает желание и интерес что-то узнать, а также появляется ощущение, что он чего-то упускает или недопонимает. Он стремится получить информацию о системе, и чем больше в нем появляется любознательности, тем меньше остается места для агрессии или неприятия самой системы.

Можно назвать модель такого сопровождения «игрой» с клиентом. «Игра» потому, что консультант грамотно «лукавит» и переключает внимание с болезненных моментов на социально значимые для респондента моменты рассматриваемого изменения.

2. Во втором случае целесообразно предложить стратегию адаптации. Это означает, что консультант проникается полным сочувствием к недовольным и «принимает их позицию». Он выслушивает их возмущения и жалобы на систему и ведет себя так, как будто он думает так же и совершенно с ними согласен. И даже подтверждает, что он тоже пострадал от системы. В итоге клиенты расслабляются, располагаются к консультанту и начинают ему доверять. Тогда консультант подробно их информирует о системе и пытается им донести некоторые плюсы, а также уговаривает их на компромисс, то есть принять систему частично, в рамках необходимого и неизбежного. Клиенты это принимают, им уже не так страшно, ведь их консультант также пострадал, оказался в той же ситуации и теперь пытается им помочь. Консультант и далее продолжает «помогать» клиентам и постепенно вводит их в систему, в которой клиентам уже даже комфортно и они начинают видеть ее плюсы.

3. Третья ситуация – самая сложная. Ведь в ней речь идет о крупных корпорациях, которые декларируют, что перешли на НСК, а на самом деле этого нет. Здесь в качестве сопровождения можно предложить консультации, но консультант должен выступить в роли большого профессионала, эксперта в области НСК, который общался с десятками компаний. Его имидж и образ должны заставить поверить коллектив, что они не все знают и не все учли. Это позволит их вовлечь в дальнейшую работу, результатом которой будет являться постепенное вовлечение в процесс и принятие изменения.

**Выводы.** В заключение отметим, что психологическим аспектам внедрения НСК не уделено должное внимание, и из-за этого мы столкнулись со многими проблемами, которые выливаются в экономическую неэффективность. Работники в большинстве своем не понимают, зачем им эта система. Конечно, основной метод психологического сопровождения – это психологическое консультирование, но стратегии и методы здесь должны быть разные в зависимости от типов организаций.

В работе предложены конкретные способы сопровождения внедрения НСК, которые использует в своей практике Региональный центр профориентации и развития квалификаций на базе КГБОУ ДПО «Красноярский краевой центр профориентации и развития квалификаций», и даны им обоснования. Введение психологического сопровождения в процесс внедрения НСК позволит задействовать все ее внутренние резервы и приведет к росту человеческого капитала в экономике.

### **Литература**

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 июня 2016 года № 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации,

государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности» // Правовая система «Консультант Плюс».

2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30 декабря 2001 года №197-ФЗ с последующими изменениями и дополнениями // Правовая система «Консультант Плюс».
3. Федеральный закон от 3 июля 2016 года №238-ФЗ «О независимой оценке квалификации» // Правовая система «Консультант Плюс».
4. *Селье Г.* Стресс без дистресса. – М.: Прогресс, 1979. – 123 с.
5. Минцберг Генри, Куинн Джеймс, Гошал Сумантра. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. – СПб.: ПИТЕР, 2001.
6. Кодекс об административных правонарушениях: федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ (ред. от 07.03.2018). Ч. 3 // Правовая система «Консультант Плюс».

### Literatura

1. Postanovlenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 27 iyunya 2016 goda № 584 «Ob osobennostyah primeneniya professional'nyh standartov v chasti trebovanij, obyazatel'nyh dlya primeneniya gosudarstvennymi vnebyudzhetnymi fondami Rossijskoj Federacii, gosudarstvennymi ili municipal'nymi uchrezhdeniyami, gosudarstvennymi ili municipal'nymi unitarnymi predpriyatiyami, a takzhe gosudarstvennymi korporacijami, gosudarstvennymi kompaniyami i hozyajstvennymi obschestvami, bolee pyatidesyati procentov akcij (dolej) v ustavnom kapitale kotoryh nahoditsya v gosudarstvennoj sobstvennosti ili municipal'noj sobstvennosti» // Pravovaya sistema «Konsul'tant Plyus».
2. Trudovoj kodeks Rossijskoj federacii: federal'nyj zakon ot 30 dekabrya 2001 goda №197-FZ s posleduyuschimi izmeneniyami i dopolneniyami // Pravovaya sistema «Konsul'tant Plyus».
3. Federal'nyj zakon ot 3 iyulya 2016 goda №238-FZ «O nezavisimoy ocenke kvalifikacii» // Pravovaya sistema «Konsul'tant Plyus».
4. *Sel'e G.* Stress bez distressa. – М.: Progress, 1979. – 123 s.
5. *Mincberg Genri, Kuinn Dzhejms, Goshal Sumantra.* Strategicheskij process. Konceptii. Problemy. Resheniya. – SPb.: PITER, 2001.
6. Kodeks ob administrativnyh pravonarusheniyah: federal'nyj zakon ot 30 dekabrya 2001 g. № 195-FZ (red. ot 07.03.2018). Ch. 3 // Pravovaya sistema «Konsul'tant Plyus».

