



ПСИХОГРАММА КАК ОСНОВА СОЗДАНИЯ «ШКОЛЫ НАЧАЛЬНИКОВ И МАСТЕРОВ РАЙОНОВ ЭЛЕКТРИЧЕСКИХ СЕТЕЙ ОАО «МРСК СЕВЕРО-ЗАПАДА»

Д.п.н., проф. Третьяков В.П.¹, асс. Дуленкова Е.А.¹, Кудрешова О.М.² (Петербургский энергетический институт повышения квалификации, ОАО «МРСК Северо-Запада»)

АННОТАЦИЯ. Рассматривается профессиографический подход к изучению психологических качеств, необходимых для профессиональной деятельности начальников и мастеров районов электрических сетей. Выявлены профессионально важные качества, которые соотносены с ключевыми функциями обеих должностей, а также составлены психологические портреты успешных сотрудников. Перечислены проблемы и задачи, решаемые при помощи описанного подхода.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: психограмма, профессионально важные качества, психологические качества, психологический портрет, энергетик, мастер, начальник РЭС, электрические сети, сетевая компания, профессиография, профессиографический анализ, прием информации, взаимодействие с коллективом, принятие решений.

В 2012 году кафедра «Управление человеческими ресурсами в энергетике» Петербургского энергетического института повышения квалификации начала реализацию проекта «Школы начальников и мастеров районов электрических сетей ОАО «МРСК Северо-Запада».

За два года обучено 163 начальника РЭС и 122 мастера. Подход к их обучению отличается от традиционного повышения квалификации тем, что кроме задачи поддержания необходимого в деятельности руководителей электросетевого комплекса уровня знаний, решается задача создания горизонтальных и вертикальных коммуникационных связей организации, эксплуатирующей электрические сети на огромной территории. В силу того, что коммуникация в организации, по мнению большинства психологов, является «телом» [1] любой организации, построение повышения квалификации с учетом важности этого аспекта является актуальной задачей организационного развития. Кроме того, именно мастера и начальники районов электрических сетей несут основную тяжесть решения главной задачи электросетевого комплекса – бесперебойную и качественную доставку электроэнергии потребителю. Построение обучения, в центре которого лежит вертикальная и горизонтальная коммуникация ОАО «МРСК Северо-Запада», потребовало не только изменения дизайна аудиторий и пересмотра учебных программ, главное – оно не могло быть реализовано без постоянного активного и заинтересованного участия топ-менеджмента компании. В работе каждой группы участвует генеральный директор, главный инженер, директора филиалов, руководители основных департаментов, ведущие специалисты ОАО «МРСК Северо-Запада».

У высокой эффективности работы «Школы на-

чальников и мастеров районов электрических сетей ОАО «МРСК Северо-Запада» есть еще одна причина. Наш подход к обучению базируется на постоянном изучении организаторами обучения деятельности обучаемых. Основатель отечественной инженерной психологии Ломов Б.Ф. утверждал, что профессиографическое исследование обязательно для оптимизации трудовых процессов в любой сфере деятельности человека [2]. Именно создание психограммы, которая является основой профессиографии, стало первым этапом изучения деятельности наших обучаемых.

Профессиография успешно применяется в производственной практике уже более ста лет. Одним из ее основоположников является немецкий психолог Отто Липман. Созданная им методика выявления профессионально важных качеств в разных модификациях применяется до сегодняшнего дня [3]. Этот метод позволяет получить подробный психологический портрет успешного работника в своей отрасли и на занимаемой должностной позиции. Именно профессиографический опросник Липмана был использован для составления психологического портрета начальника района электрических сетей и мастера сетевого участка. В опросе приняли участие 63 сотрудника ОАО «МРСК Северо-Запада»: 32 мастера и 31 начальник РЭС.

Проведенный авторами статьи анализ деятельности сотрудников электросетевого комплекса позволяет рассматривать полученные результаты в соответствии с их рабочими функциями и задачами. Таким образом, предложенную О. Липманом классификацию психологических характеристик авторы данного исследования соотносят с тремя категориями свойств, которые отражают основные должностные обязанности мастеров и начальников РЭС. Перечислим выделенные категории:

- 1) психологические свойства, отвечающие за прием информации;
- 2) психологические свойства, обеспечивающие

¹ 196135, г. Санкт-Петербург, ул. Авиационная, 23

² 196247, г. Санкт-Петербург, площадь Конституции, д. 3 литер «А»

успешное взаимодействие с коллективом;

3) психологические свойства, способствующие эффективному принятию и реализации рабочих решений.

Участники опроса оценивали значимость каждой из предложенных психологических характеристик для эффективного выполнения своих должностных обязанностей. Начальники РЭС и мастера выразили свое мнение в отношении качеств и умений, необходимых не только для своей должностной позиции, но и для решения рабочих задач друг друга. В результате исследования получены психологические портреты и автопортреты успешных сотрудников обеих должностных позиций и проведен их сравнительный анализ.

I. Психологический портрет начальников РЭС

Начальники РЭС, принявшие участие в нашем исследовании, считают, что им для успешного выполнения своих профессиональных обязанностей необходимо обладать 16 психологическими чертами. Перечислим их в соответствии с тремя выделенными категориями рабочих функций.

1. Прием информации

Результаты сравнительного анализа мнений начальников РЭС и подчиненных им мастеров о качествах, позволяющих начальникам РЭС эффективно справляться с большим потоком поступающей информации, представлены на рис. 1.

В то время как начальники РЭС считают в равной степени важными для своей работы *профессиональную наблюдательность* и *умение выбирать информацию*, необходимую для принятия рабочих решений, мастера отдают приоритет способности *длительно выполнять умственную работу без ухудшения качества*.

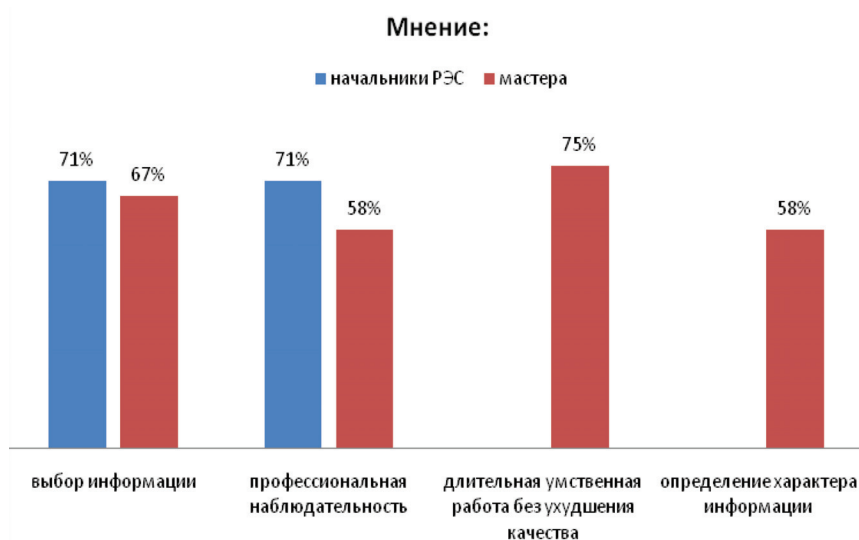


Рис. 1. Сравнительный анализ мнений начальников РЭС и мастеров о психологических качествах, необходимых начальникам РЭС для приема информации.

личие в представлениях мастеров и начальников РЭС можно объяснить тем, что активная *умственная работа* является ключевой особенностью трудовой деятельности руководителя РЭС. По мнению мастеров, именно объем информационной нагрузки отличает управленческие обязанности, выполняемые мастером, от руководства с позиции начальника РЭС. Несмотря на то, что опрошенные мастера не обладают личным опытом управления всем районом электрических сетей, они имеют возможность наблюдать этот процесс со стороны и, на свой взгляд, оценить «запас» психических ресурсов, требующийся для его выполнения. Новая (ранее никогда еще не занимаемая) более высокая должность нередко представляется сотруднику значительно сложнее до того, как у него появляется собственный опыт работы в этом качестве. Вероятно, именно этим объясняется тот факт, что начальники РЭС отдельно не акцентируют высокую умственную нагрузку как отличительную особенность своей должности: за годы профессиональной жизни они уже адаптировались и научились эффективно с ней справляться.

2. Взаимодействие с коллективом

Начальники РЭС считают, что успешно руководить коллективом и эффективно взаимодействовать с коллегами, занимающими различные должностные позиции, им позволяет наличие следующих психологических качеств:

- умения доходчиво донести до слушателя свои мысли и намерения;
- умения давать четкие и ясные формулировки при сжатом изложении мысли (при ответах и постановке вопроса);
- уравновешенности и самообладания в конфликтных ситуациях;
- способности быстро найти нужный тон и целесообразную форму общения в зависимости от психологического состояния и индивидуальных особенностей собеседника;
- умения вести деловую беседу и переговоры.

В таблице 1 приводятся сравнительные результаты опроса начальников РЭС и мастеров о качествах, определяющих эффективное взаимодействие руководителя с коллегами, занимающими различные должностные позиции.

Степень значимости перечисленных качеств объясняется спецификой деятельности начальника РЭС. Он управляет работой всего подразделения, отдает указания своим подчиненным, сообщает



информацию, поступающую от вышестоящего руководства, докладывает о результатах деятельности своего коллектива, а также руководит ликвидацией повреждений, нарушивших передачу электроэнергии. Организация и проведение мероприятий по устранению аварий на энергообъектах, как правило, сопровождается высоким нервно-психическим напряжением и стрессом. Умение сохранять *эмоциональное равновесие* и не терять *самообладание* – залог поддержания высокой работоспособности в подобных ситуациях.

Начальник РЭС отдает распоряжения своим подчиненным и ведет переговоры с вышестоящим руководством. Успешное рабочее взаимодействие с сотрудниками разных уровней обеспечивается умением *быстро находить нужный тон и выбирать целесообразную форму общения с собеседником*, а также владением навыками *ведения переговоров*.

Мастера дополняют портрет успешного руководителя РЭС еще тремя психологическими характеристиками:

- способностью разумно сочетать деловые и личные контакты с окружающими;
- умением вести диалог, аргументировано доказывать свою точку зрения;
- способностью быстро устанавливать контакты с новыми людьми (табл. 1).

На наш взгляд, мнение мастеров отражает их ожидания от своих руководителей. Во-первых, они ждут большей *инициативы в установлении и поддержании контакта* с коллективом при гармоничном *сочетании рабочего и личного контекстов общения*, во-вторых, *аргументированного обоснования принимаемых решений*. Подобный результат может указывать на испытываемый мастерами недостаток разъяснений идей и нововведений, «приходящих сверху», а также говорит о неполно-

те понимания и логических пробелах в представлении о проводимых решениях.

3. Принятие и реализация рабочих решений

Принятие решений – одна из ключевых функций профессионального руководителя. В энергетике ответственность за принятые решения особенно высока. Главной психологической характеристикой, определяющей реализацию принятых решений, начальники РЭС признают *готовность взять на себя ответственность в сложных ситуациях*. Они также отметили высокую значимость умения *прогнозировать исход событий с учетом их вероятности*.

Поиск продуктивных идей и нахождение эффективных решений – одна из составляющих работы начальника РЭС. Успешный руководитель стремится расширить арсенал возможных альтернатив. Наличие нескольких вариантов решения увеличивает шансы успешного исхода сложных и неочевидных ситуаций. Именно поэтому начальнику РЭС так важно *уметь подойти к проблеме с различных точек зрения и увидеть несколько возможных путей ее решения*. При этом важно не ограничивать себя исключительно шаблонными и стандартными решениями. Нередко приходится сталкиваться с незнакомыми ситуациями, которые требуют *нахождения новых необычных решений*.

Сложный и многоэтапный процесс принятия решения требует от руководителя немалых психоэмоциональных затрат. Чтобы избежать преждевременного профессионального выгорания и успешно справляться с рабочей нагрузкой, начальнику РЭС необходимо обладать *эмоциональной устойчивостью и мотивацией к разрешению проблем*.

Мастера, как и их руководители, считают, что начальнику РЭС необходимо обладать умениями *находить новые необычные решения*, видеть *несколько возможных путей* решения проблем, быть способным к действиям *в условиях дефицита времени и принимать на себя ответственность* в сложных ситуациях. Однако в описание успешного начальника РЭС мастера отдельно включили умение проводить *аргументированный критический анализ ситуации* (табл. 2). По всей видимости, подобный результат подтверждает предположение авторов исследования о недостаточном понимании коллективом действий, проводимых руководством. Скорее всего, причиной этого является частичное отсутствие обратной

Таблица 1. Степень выраженности ПВК, необходимых начальникам РЭС для успешного взаимодействия с коллективом, по мнению самих начальников РЭС и мастеров.

Название ПВК, необходимого начальникам РЭС для успешного взаимодействия с коллективом	по мнению	
	начальников РЭС	мастеров
быстрое нахождение нужного тона общения	71%	83%
умение давать четкие и ясные формулировки при сжатом изложении	64%	67%
способность дать объективную оценку действий других людей	50%	67%
связное и логичное изложение своих идей	50%	67%
умение доходчиво разъяснять мысли и решения	71%	58%
ведение деловой беседы	57%	58%
уравновешенность и самообладание	64%	50%
аргументированное доказательство своей точки зрения		58%
быстрое установление контактов с новыми людьми		58%
разумное сочетание деловых и личных контактов с окружающими		67%



связи от руководителя к подчиненным. Недостаток рабочей коммуникации между ними зачастую приводит к поверхностному восприятию сотрудниками достижений руководителя. При таком положении в коллективе весьма вероятно опасность, что подчиненные начнут относиться к труду своего начальника как к незначительному, «номинальному», «условному», «бумажному», «удобному» и т.п. Также среди сотрудников может наблюдаться серьезная недооценка усилий, предпринятых руководителем для достижения организационных целей; при самой нежелательной ситуации они могут прийти к заключению о недостаточно компетентном подходе руководителя к исполнению своей управленческой функции.

II. Психологический портрет мастеров сетевых участков РЭС

Мастера, участвовавшие в нашем опросе, полагают, что успешное выполнение их работы обеспечивается наличием 23 психологических качеств. Рассмотрим эти характеристики в соответствии с тремя выделенными категориями рабочих функций.

1. Прием информации

Мастер является главным членом бригады, выезжающей непосредственно «в поле» – на место устранения аварии, участок проведения оперативно-ремонтных, ремонтных работ и т.п. В его обязанности входит анализ и оценка ситуации, на основании которых отдаются точные указания по производству работ. Грамотная оценка положения на участках электросетей, компетентный подход к выбору методов и форм производства необходимых работ невозможны без таких психологических свойств как *профессиональная наблюдательность*, умение *выбирать* при наблюдении именно ту *информацию*, которая потребуется для решения поставленной задачи, а также *подмечать*

даже самые незначительные и *малозаметные изменения* в наблюдаемом объекте.

Труд мастера и электромонтера отличается потенциальной опасностью для жизни и здоровья. Мастер, как ответственный руководитель бригады по ремонту и эксплуатации оборудования, отвечает за безопасность производимых мероприятий и контролирует не только работу своих подчиненных, но и собственные действия. Именно поэтому способность к *самонаблюдению* имеет большое значение для этих работников.

Крупные аварии и осложненные условия работ, заставляющие мастера в течение продолжительного периода преодолевать физические и психические перегрузки, требуют от него проявления способности длительное время *сохранять устойчивое внимание (помехоустойчивость)*, несмотря на усталость и посторонние раздражители, а также способности к *продолжительной умственной работе*.

Мастер, как руководитель бригады, должен иметь полное представление о ситуации и вероятных причинах неисправностей, а также учитывать возможные последствия произошедшего. В подобных случаях на мастера обрушивается огромный информационный поток, требующий незамедлительной ментальной обработки и принятия конкретных мер. В этот момент он испытывает колоссальную нагрузку на *оперативную память* – память на текущие события (и связанные с ними детали), которая продолжается до момента, пока ситуация не будет полностью разрешена, то есть до полного устранения аварии. Более того, должностная позиция мастера предполагает знание многочисленных нормативных документов (ПТЭ, ПУЭ, ПТБ, ППБ и др.), что представляет существенную нагрузку на *долговременную память*. В связи с этой особенностью трудовой деятельности такому работнику необходимо обладать способностью *в течение длительного времени удерживать в памяти большой объем информации*.

Чем полнее информация, актуальная для решения рабочей задачи, имеется в распоряжении мастера, тем выше вероятность, что он успешно (быстро и точно) ориентируется в ситуации и примет правильное (надежное, безопасное, эффективное) решение. Таким образом, для его работы имеет большое значение способность к *узнаванию явления по малому количеству признаков*. Чем точнее представления мастера об объекте управления и условиях эксплуатации оборудования, тем больше шансов обнаружить и устранить нарушение на ранних этапах его развития (а в некоторых случаях даже на стадии возникновения).

Нередко мастер «снимает»

Таблица 2. Степень выраженности ПВК, необходимых начальникам РЭС для принятия и реализации решений, по мнению самих начальников РЭС и мастеров.

Название ПВК, необходимого начальникам РЭС для принятия и реализации решений	по мнению	
	начальников РЭС	мастеров
нахождение новых необычных решений	57%	67%
действие в условиях дефицита времени	64%	50%
принятие на себя ответственности в сложных ситуациях	79%	58%
видение нескольких возможных путей	64%	58%
прогнозирование исхода событий с учетом их вероятности	57%	
рассмотрение проблемы с нескольких точек зрения	57%	
эмоциональная устойчивость при принятии ответственных решений	57%	
способность к разрешению проблем	57%	
аргументированный критический анализ ситуации		58%



информацию с многочисленных индикаторов, табло и экранов, которыми все чаще оснащается современная техника. Возможности нового оборудования позволяют отображать большой массив различных данных и показателей. Последние, в свою очередь, имеют специальные цветовые обозначения (например, зеленый и красный сигналы), указывающие на определенный режим эксплуатации оборудования. Учитывая подобные особенности объекта труда, становится понятно, почему мастера ставят в один ряд с уже перечисленными психологическими характеристиками, представляющими особую важность для успешного выполнения своей профессиональной деятельности, умение *узнавать и отличать различные цвета* (табл. 3).

Если среди качеств данной категории мастера считают наиболее важной для своей работы *профессиональную наблюдательность*, то начальники РЭС видят такой характеристикой способность *передать услышанное*. Интересно заметить, что сами мастера не включили это свойство в список значимых качеств. Что касается профессиональной наблюдательности, то начальники РЭС примерно в 2 раза реже, чем мастера, отмечают значимость этой характеристики для своих подчиненных высшей оценкой (5 баллами).

Мастера и их руководители по-разному оценили значимость таких психологических характеристик как способность *сохранять длительное внимание и помехоустойчивость*, умения *выбирать необходимую для конкретной задачи информацию и подмечать незначительные изменения* в происходящем. Высшей оценкой (5 баллами) значимость устойчивого внимания отметили 50% мастеров и 43% начальников РЭС, умение *подмечать незначительные изменения* в происходящих событиях – 50% мастеров и 36% начальников РЭС, умение *выбирать необходимую информацию* – половина мастеров и чуть больше четверти их руководителей. Начальники РЭС признают важность рассмотренных качеств для работы своих подчиненных, однако мастера, как субъект труда, более остро чувствуют их значимость для успеха своей работы. Мастера перечислили больше профессионально важных качеств, чем их начальники. Тем не менее, такие психологические характеристики как *умение распределять внимание на несколько выполняемых задач* и *способность передавать услышанное*, которые начальники РЭС выделили в качестве значимых черт для своих подчиненных, не попали в перечень важных качеств, составленный самими мастерами. Вероятно, это связано с тем, что два последних качества (распределение внимание и передача

Таблица 3. Степень выраженности ПВК, необходимых мастерам для приема информации, по мнению самих мастеров и начальников РЭС.

Название ПВК, необходимого мастерам для приема информации	по мнению	
	мастеров	начальников РЭС
профессиональная наблюдательность	67%	36%
умение выбирать информацию	50%	29%
умение подмечать незначительные изменения	50%	36%
длительное внимание и помехоустойчивость	50%	43%
длительная умственная работа без ухудшения качества	50%	
самонаблюдение	50%	
длительное сохранение в памяти большого объема информации	50%	
узнавание явления по малому количеству признаков	50%	
распознавание различных цветов	50%	
распределение внимания при выполнении нескольких задач		29%
способность передавать услышанное		36%

услышанного) ярче и очевиднее всех остальных характеристик проявляются при взаимодействии начальников РЭС и мастеров. В то время как качества, выбранные мастерами, в большей степени связаны с работой «в поле», с выполнением конкретных задач. Начальник РЭС оценивает понимание мастером данных поручений, определяет рабочую нагрузку, с которой он потенциально может справиться, не подвергая опасности себя и своих коллег. Руководители ждут от подчиненных, прежде всего, как можно более точного понимания своих распоряжений (вплоть до готовности дословно повторить) и умения эффективно распределять внимание между выполняемыми поручениями.

2. Взаимодействие с коллективом

Мастер, отвечающий за действия своей бригады, как в штатных, так и в аварийных ситуациях, когда от каждого ее члена зависит успех всей работы, должен обладать умениями *давать объективную оценку действий других людей и согласовывать свои действия с действиями коллег*. Мастеру необходимо чувствовать настрой и состояние своих подчиненных. Поскольку работа в электросетевом комплексе сопряжена с потенциальной опасностью, руководитель бригады предполагает и упреждает намерения и действия своих подчиненных, чтобы избежать угрозы для жизни и здоровья. Прогнозирование поведения коллег невозможно без оценки их действий.

Для эффективного руководства действиями бригады при ликвидации аварий, когда дорога каждая минута, мастеру необходимо уметь *доходчиво разъяснять свои мысли и намерения* и использовать при этом *четкие и ясные формулировки*. Более того, успешному руководителю важно уметь *выстраивать диалог с подчиненными, аргументировать свою точку зрения и передавать им соответствующее рабочее настроение* (установку



на эффективное исполнение своих должностных функций), а также сохранять их *доверие*. Взаимодействие мастера с коллективом выстраивается легче и эффективнее, если он открыт и расположен к *установлению контакта* с коллегами (табл. 4).

По мнению начальников РЭС, мастерам для успешного взаимодействия с коллективом необходимо уметь *отстаивать свою точку зрения* и сохранять *самообладание*. Этот результат свидетельствует о желании руководителей видеть в своих подчиненных уверенных в себе сотрудников с активной рабочей позицией и определившимися взглядами по актуальным профессиональным вопросам. Другими словами, хороший работник – это тот, кто *знает, что делает*, может это *обосновать* и *умеет держать себя в руках* даже в самых сложных ситуациях. Однако сами мастера не относят эти качества к профессионально значимым. Вероятно, они считают необязательным, а в некоторых случаях невозможным сохранять полное равновесие и самообладание. Подобное «спокойствие» может неправильно расцениваться подчиненными, которые «в нужный момент» не проявляют должной активности в работе, потому что «мастер этого не требует». Мастера считают, что именно

они должны передать подчиненным «рабочий импульс». В пользу этого предположения указывает тот факт, что вторым по значимости для успешного взаимодействия с коллективом мастера считают способность *передать окружающим свое настроение*.

3. Принятие и реализация решений

В критических ситуациях, когда выбор одного конкретного решения затруднен, мастеру, как руководителю бригады, необходимо *увидеть* и оценить *несколько возможных путей* решения проблемы. Чаще всего подобные случаи сопровождаются острым дефицитом времени и неопределенностью причин происходящего. Успешного мастера отличает готовность *принимать решения* в условиях *недостатка времени и информации*. Нередко при недостатке нужных сведений возникает избыток посторонних сигналов – помех, отвлекающих мастера от решения первостепенных задач. Мастеру важно уметь анализировать и *отбирать* из большого потока ту информацию, которая имеет прямое отношение к поставленной проблеме (табл. 5).

Таблица 4. Степень выраженности ПВК, необходимых мастерам для успешного взаимодействия с коллективом, по мнению самих мастеров и начальников РЭС.

Название ПВК, необходимого мастерам для успешного взаимодействия с коллективом	по мнению	
	мастеров	начальников РЭС
объективная оценка действий других людей	58%	
четкие, ясные формулировки при сжатом изложении	50%	
способность вызывать доверие у окружающих	50%	
согласование своих действий с действиями окружающих	50%	
доходчивое объяснение мысли	58%	
аргументированное доказательство своей точки зрения	50%	
быстрое установление контактов с новыми людьми	50%	
способность передавать другим свое настроение	50%	
уравновешенность и самообладание		29%
отстаивание своей точки зрения		29%

Таблица 5. Степень выраженности ПВК, необходимых мастерам для принятия и реализации решений, по мнению самих мастеров и начальников РЭС.

Название ПВК, необходимого мастерам для принятия и реализации решений	по мнению	
	мастеров	начальников РЭС
действие в условиях дефицита времени	50%	29%
видение нескольких возможных путей	67%	
принятие решений при дефиците информации и времени	50%	
эмоциональная устойчивость при принятии ответственных решений	50%	
быстрая реакция на внезапное зрительное впечатление посредством определенных движений	50%	
собранный в сложных ситуациях	50%	
поиск новых решений		29%
способность к разрешению проблем		29%

После того как мастер получил представление о ситуации и составил план действий, он переходит к их реализации. Для этого ему необходимы готовность к *длительной работе* без ухудшения качества, *собранный в сложных ситуациях, эмоциональная устойчивость* при принятии ответственных решений. Нередко мастерам приходится работать в условиях дефицита времени. Мастера и их руководители отмечают высокое значение готовности к *быстродействию* и *незамедлительной реакции* на внезапные информационные сигналы посредством выполнения определенных действий.

Начальники РЭС дополняют портрет успешного мастера способностью к *активному разрешению проблем новыми и оригинальными способами* (в тех случаях, когда стандартные методы неэффективны).

Заключение

Личность руководителя во многом определяет эффективность работы всего коллектива. Представленный сравнительный анализ психологических портретов мастеров и начальников РЭС позволяет



полнее взглянуть на ключевые факторы успешного руководства в электрических сетях, проследить динамику личностного роста при переходе на вышестоящий уровень управления. На любом руководящем посту важно время от времени смотреть на себя глазами подчиненных. Такой взгляд со стороны подскажет, в каком направлении двигаться, чтобы достичь еще больших успехов, возглавляя коллектив. Мастерам, в свою очередь, полезно получить «обратную связь» от своих руководителей, которая подскажет направление дальнейшего раз-

вития и позволит лучше понимать ожидания и требования «сверху».

Литература

1. Организационная психология / Под ред. П. К. Власова, С. А. Маничева, Г. В. Суходольского, СПб, изд-во СПбГУ, 2008.
2. Ломов Б. Ф. Человек и техника. Очерки инженерной психологии. Москва, Советское радио, 1966.
3. Практикум по инженерной психологии и психологии труда / Под ред. М. А. Дмитриевой, Л., 1983.

