СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1.Консультирование в организации: виды, модели, принципы 4

2.Диагностика в организационном консультировании 6

3.Психологическое сопровождение командообразования в организационном консультировании 8

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 12

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 13

ВВЕДЕНИЕ

Работая в организации, психолог осуществляет сразу несколько функций. Функции организационного психолога определяют конкретные задачи его работы в организации, которые могут быть представлены несколькими категориями:

а) оценка персонала в целях найма, аттестации и перемещения (изучение и фиксация деловых, профессиональных качеств, способностей);

б) профессиональная ориентация и консультирование;

в) социально-психологическое обучение персонала и повышение квалификации сотрудников;

г) ускорение процессов адаптации работников в организации - взаимодействие руководителя с подчиненными;

д) психологическое обеспечение внедрения нововведений и реорганизации;

е) формирование групповых норм, морали, организационной культуры;

ж) профилактика и разрешение конфликтов;

з) контроль за состоянием социально-психологического климата в коллективе, его совершенствование и оздоровление;

и) создание команды.

Чаще всего психолог работает консультативными методами, осуществляя консультативную функцию. Психолог консультирует по вопро­сам оптимального использования личностных и профессиональных возможностей человека (например, при приеме на работу, заполнении вакансий, сокращении кадров). Психолог участвует в проектировании и разработке различных методов управления персоналом, социальным развитием организации, улучшении организации труда и консультирует руководство по этим вопросам. Особое место занимает персональное консультирование. Необходимость консультирования, как правило, связана с определенной ограниченностью опыта руководства организации в управленческих и психологических областях. Очевидным преимуществом консультанта является возможность самостоятельного, независимого видения ситуации. Основной фактор эффективной работы консультанта - его свобода и независимость, которая складывается из финансовой (размер оплаты и ее надежность), административной (консультант не подчиняется клиенту) и эмоциональной составляющих. Консультирование, как правило, невозможно без исследовательской проработки и принятия экспертной позиции.

Психолог-консультант придерживается позиции нейтралитета, беспристрастности и невмешательства в конфронтацию и борьбу, которая может существовать в организации, что обеспечивает объективный и неискаженный анализ взаимоотношений и ситуаций. В связи с этим большое значение приобретает профессиональная этика психолога.

# 1.Консультирование в организации: виды, модели, принципы

Все подразделения организации, персонал и организационные процессы не могут действовать с одинаковой эффективностью. Поэтому в деятельности даже самых эффективных организаций имеются как сильные, так и слабые стороны. Как правило, менеджеры чувствуют, что их работа может быть улучшена, но находясь в рабочих процессах, они не в состоянии это сделать в полной мере. В этом случае лучше обратиться к консультанту профессионалу. Позиции консультанта-профессионала могут быть «внешними» по отношению к организации и «внутренними». В обоих случаях консультирование будет иметь как свои преимущества, так и свои недостатки. Если консультант занимает «внутреннюю» позицию, то его включенность в деятельность организации оборачивается не только лучшим знанием структуры организации и ее психологических проблем, но и зависимостью от руководства организации, от межличностных отношений с другими сотрудниками и т.д. Такое консультирование иногда называют «зависимым». В случае, если услуги оказывает приглашенный консультант (независимый), то его влияние распространяется, невзирая на статусно-ролевые отношения, но он имеет меньше доверия в силу восприятия его как «чужого». Такое консультирование иногда называют «независимым».

Психологическое консультирование в организации можно подразделить на экспертное и процесс-консультирование. Цель процесс-консультирования состоит в том, чтобы помочь менеджеру-клиенту выявить, понять и оптимизировать организационные процессы, с которыми ему приходится иметь дело. Это может касаться и трудового процесса, и каналов общения, и неформальных взаимоотношений между работниками. В основе процесс-консультирования лежит посылка о том, что эффективность организации может быть повышена за счет решения межличностных проблем и большей вовлеченности персонала в организационные процессы. Консультант должен помочь клиенту по-новому увидеть организационные процессы. При этом в его компетенцию не входит принятие каких-либо решений в организации. Он должен помочь менеджеру самостоятельно найти выход из создавшихся проблем. Консультант не должен быть профессионалом во всех областях организационной жизни. Его задача воздействовать на организационные процессы путем создания консультативных отношений.

Экспертное консультирование в организации – это также системное консультирование, направленное на решение возникшей организационной проблемы. К общим характеристиками экспертного консультирования можно отнести: оно ориентировано на достижение цели, которая часто носит профессиональный характер; взаимоотношения в этом виде консультирования регулируются нормами и правилами; этот вид консультирования – процесс, включающий сбор данных, рекомендацию решения, предложение поддержки; оно основывается на идеологиях, системах ценностей и этике. Экспертное консультирование чаще бывает «внешним». Оно может происходить на индивидуальном, групповом и организационном уровне в организации.

Консультирование в организации, как правило, строится согласно одной из четырех концептуальных моделей:

1)Модель обеспечения. Консультант-эксперт обеспечивает прямое обслуживание консультируемых, которые не имеют времени, желания или возможностей для решения проблемы. В этом случае эксперты разрешают трудные проблемы за консультируемого;

2) Модель «доктор-пациент». Консультант объясняет клиенту, что неправильно в его отношениях с третьими лицами или в его позиции, и что в связи с этим необходимо предпринять;

3)Модель посредничества. Консультанты-эксперты действуют как координаторы. Их главная функция состоит в объединении услуг разных людей, которые пытаются разрешить проблему. Благодаря посредничеству услуги осуществляются систематически и их несогласованность уменьшается; 4)Модель сотрудничества. Консультанты помогают в процессе выработки решения. Их главная задача в том, чтобы вовлечь консультируемых в активный поиск решения задачи. При содействии консультанта клиент активно формулирует свои проблемы, анализирует из, генерирует возможные пути их решения.

Любое консультирование происходит согласно этическим принципам консультанта, важнейшими из которых являются: не навреди; сохранение конфиденциальности; не превышение профессиональной компетенции; уважение ценностей клиента; отсутствие попыток поставить клиента в зависимость.

# 2.Диагностика в организационном консультировании

**Организационная диагностика** - сбор и анализ информации об организации, целях ее деятельности и развития, организационной структуре, стиле руководства, индивидуальных и групповых нормах поведения, ценностях, установках, типах взаимоотношений и взаимодействий ее членов и т.д. Уровни диагностики: личность, группа, межличностные отношения, межгрупповое взаимодействие, организация в целом.

Организационную диагностику можно понимать и как систему методов и приемов изучения организаций. Она дает представление о сильных и слабых сторонах организации, ее ресурсах, потенциальных возможностях, показывает, какие элементы системы управления игнорируются, упускаются или недооцениваются руководителями.

Наибольшее развитие организационная диагностика получила в практике управленческого консультирования. Здесь она предполагает комплексное обследование состояния дел в организации с целью оценки ее «болевых точек». К ним относятся: противоречия в управленческой структуре (по «горизонтали» и по «вертикали»), организационные противоречия в отношениях с внешней средой (отраслью, городом и т. д.), различные трудности (помехи) в достижении организационных целей, межличностные конфликты, неопределенности в целях, связях, нормах и многое другое.

Из методов организационной диагностики можно назвать позиционный анализ, означающий выявление различий в целях, интересах, представлениях о ситуации различных групп, их приверженности разным точкам зрения как о положении дел в организации, так и в отношении друг к другу. Используются также игровые методы, психодиагностические методики и др.

Например, на уровне индивидуального отношения оцениваются причины, побуждающие сотрудников расходовать свою энергию, отношения сотрудников к различным изменениям в компании и к устоявшимся правилам. Для выявления позитивных и негативных сторон отношений такого уровня могут быть использованы тесты ценностных ориентаций (например, М.Рокича); различные тесты диагностики социально-психологического климата группы; методики, выявляющие преданность компании. На уровне межличностных отношений исследуются различные аспекты социально-психологического климата, особенности построения взаимоотношений, их ролевые аспекты. На уровне организации рассматривается фирма в целом, ее культура, и стратегия, что затрагивает проблемы адаптации сотрудников. В результате такой диагностики выявляется сущность необходимых изменений в организационной культуре. Предметом работы психолога будут являться нормы, правила, традиции, мифы организации. Организационную культуру можно диагностировать путем стандартизированного наблюдения, а также специальных методик. При необходимости исследуются индивидуальные пути построения карьеры, возможности психологического обеспечения инноваций, оценивается персонал (например, диагностической процедурой «Центр оценки кадров»). В общем и целом, диагностика организации, ее затруднений и развития не выполняется одним психологом. Для построения качественной диагностики нужны усилия других специалистов: экономистов, социологов, менеджеров. Одним из главных результатов внутреннего анализа становится оценка силы сопротивления изменениям и нововведениям в организации.

Работа психолога, связанная с внешними проблемами организации, сводится к созданию имиджа организации, психологическому обеспечению рекламы, психологическому анализу ресурсов организации, особенно человеческого потенциала (например, элементы SWOT-анализа), отбору и подбору персонала.

# 3.Психологическое сопровождение командообразования в организационном консультировании

Организация состоит из людей, работающих вместе для достижения общей цели. При этом большинство организационных целей требует групповой работы, что делает задачу формирования сплоченных команд чрезвычайно актуальной. Формирование команд возможно не только внутри группы, но и на межгрупповом уровне в том случае, если деятельность групп взаимозависима. Наибольшее применение этот процесс находит в таких организационных формах, как командные и целевые группы, а также проектные команды, в которых взаимозависимость работников очень велика. Формирование команд предполагает постановку целей и задач, развитие межличностных отношений среди членов команды, ролевой анализ, позволяющий выявить роль и ответственность каждого, а также анализ групповых процессов. На организационном уровне к ним относятся изменения в формальной структуре организации, например, степени ее сложности, формализации и централизации. Так, могут быть изменены границы подразделений, устранены или добавлены уровни управления, изменен охват контролем, сокращено или увеличено количество формальных правил и процедур, по-новому распределена власть и ответственность между подразделениями и уровнями управления.

Метод командообразования ведет свое начало из двух подходов: подход вовлечения персонала - служащих нижнего звена – в процесс решения проблем. И менеджмент качества, который допускает непосредственную работу персонала с потребителем и создание команд по улучшению процесса работы. Предполагается, что метод команды позволяет в большей степени уполномочивать персонал на возможность самостоятельного принятия решений и несения ответственности за свою работу. Зарубежными авторами уже накоплен значительный фактический материал по методам создания команды, особенностям процесса развития команды и психологическим факторам, способным оказывать влияние на работу индивида в команде. В нашей стране метод командообразования применяется все чаще и чаще. По мере развития, наступает необходимость в новых сотрудниках, а за этим приходит проблема доверия. Чтобы человеку доверять, его надо «узнать», надо, чтобы он стал «своим», а для этого надо «съесть с ним пуд соли», то есть длительно взаимодействовать в разных ситуациях. Метод командообразования тем и хорош, что позволяет в достаточно короткие сроки узнать человека ближе и построить отношения, необходимые для дальнейшей работы. Командообразование является процессом, в котором оценивается, как члены рабочих групп сотрудничают друг с другом и планируются изменения, ведущие к повышению эффективности группой деятельности. Этот метод подходит для тех случаев, когда производительность каждого члена группы зависит от производительности других, например, при выполнении существенно нового вида деятельности, в творчестве или спорте. Команда - это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга с ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Команда проходит эволюцию от рабочей группы, которая создается для выполнения того или иного вида деятельности, до команды высшего качества. Не все команды достигают этого уровня - когда они превосходят все ожидания и обладают высоким уровнем влиятельности на окружение. Такая команда характеризуется высоким уровнем навыков командной работы, разделением лидерства, ротацией ролей, высоким уровнем энергетики, своими собственными правилами и нормами, заинтересованностью в личностном росте и успехе друг друга. Поэтому под командообразованием следует понимать целенаправленное формирование особого способа взаимодействия людей в команде, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям команды. Основными техниками, используемыми в ходе управленческого консультирования, являются методы психодиагностики и групповые формы работы, предлагаемые социальной психологией и групповой психотерапией. Психодиагностические методы позволяют разобраться в индивидуально-психологических особенностях сотрудников, внести коррективы в принятое до этого распределение функций между ними. Существует много видов практического тренинга, объединенных общим качеством - во всех них участники осуществляют деятельность, отличную от ежедневной профессиональной работы. Основные цели практического тренинга: выявление проблемных узлов, развитие системы коммуникации среди участников команды, развитие навыков индивидуальной и групповой рефлексии, создание позитивного социального окружения. Практический тренинг дает участникам необходимые навыки для возможности принятия больше обязанностей и ответственности за результаты своего труда. Это ведет к повышению самооценки и уровня взаимодействия с другими членами команды - взаимная поддержка и воодушевление. В ходе тренинга члены команды получают возможность открыть в себе и отработать все необходимые навыки. А также перенести их в свою непосредственную деятельность. Особо важное значение имеет тренинг в ходе работы уже сложившейся команды. Это позволяет как освежить навыки, уже выработанные в ходе предварительных тренингов, так и обсудить создавшиеся проблемы.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

##

## Очевидно, что целью любого консультирования является помощь организации в том, чтобы она стала более эффективной. Но что такое эффективная организация, откуда берутся критерии для оценки ее эффективности? Эти критерии могут быть у консультанта собственными, вытекающими из его профессиональной подготовки, знаний, опыта, культуры. Для кого-то главное в организации - это ее способность выдать большее количество продукта на единицу затраченных ресурсов, в первую очередь денег, для другого - повышение качества продукта, для третьего - стабильность, устойчивость организации и т.д. Все эти критерии могут быть обоснованными и очень хорошими, но они являются внешними по отношению к организации. Такой подход напоминает медицинский: врач всегда должен бороться за жизнь и здоровье пациента, он знает, что это главное.

## У каждой организации есть свои представления о критериях ее эффективности, о приоритетах, о целях, которые необходимо реализовать иногда даже ценой гибели, распада, банкротства. И тогда может быть полезен консультант, который ориентирован именно на эти внутренние критерии организации, признает ее право их иметь, готов принять их и руководствоваться ими в своей работе. На практике можно встретить как чистые типы консультирования с ориентацией на объективные, внешние критерии или, наоборот, на внутренние, субъективные, так и попытку их совмещения. В любом случае, консультант работает на организацию, а не против нее. Когда право выбора приоритетов отдается клиенту, то консультант предупреждает его о возможной цене такого выбора, о рисках и последствиях. Не являясь ни владельцем фирмы, ни менеджером, психолог-консультант не отвечает за ее выживание.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. Организационная социальная психология. - СПб., - 2002;
2. А. В. Леонова, О. Н. Чернышева. Психология труда и организационная

# психология: Современное состояние и перспективы развития /Хрестоматия. – М., 1995;

3. Г. Щекин. Организация и психология управления персоналом. – К., 2002.