**Реферат**

по дисциплине

**«Введение в профессию психолога»**

на тему:

**Роль психолога-консультанта в разрешении конфликтов управленческой деятельности на предприятии**

**Содержание**

1. Введение
2. Столкновение мотиваций: конфликт
3. Худой мир лучше доброй войны

4. Принятие решений управленца в конфликте. «Z- модель»

5. Определение стратегии поведения в конфликте

6. Этапы управления конфликтами

7. Заключение

8. Список литературы

**1. Введение**

Все чаще и чаще мы приходим к пониманию того, что эффективность человеческих ресурсов нашего бизнеса определяет очень многое. Еще несколько лет назад только самые «продвинутые» руководители задавались вопросом о том, как выбрать оптимальных кандидатов, грамотно «ввести» их в компании, правильно мотивировать и управлять ими, чтобы добиться лучших результатов. Сейчас уже практически не отыскать серьезную компанию, которая бы не имела в своем штате специалиста, а то и целый отдел, занимающийся проблемами персонала (подбором, адаптацией, обучением, планированием карьеры, мотивацией, управлением т.д.). Очень часто бывает, что все функции по работе с персоналом в компании выполняет один специалист, должность которого чаще всего называется менеджер по персоналу. Если же компания располагает возможностью содержать кадровую службу, то обязанности распределяются между несколькими сотрудниками.

**1. Психолог - кадровый консультант (консультант по персоналу).**

В настоящее время востребовано два вида таких консультантов: внутренний и внешний. Первый является штатным сотрудником организации, чаще всего работает в кадровой службе или в отделе развития организации, иногда в отделе корпоративной политики. Второй – сотрудник консультационной компании (кадрового агентства), которое занимается проблемами развития персонала в организации заказчика.

Современный кадровый консультант владеет основами кадрового менеджмента (в частности, методами управления персоналом и его развития, технологиями врутрифирменнного обучения, тренингом и активными формами подготовки кадров), а также основами командного менеджмента.

Профессиональной задачей кадрового консультанта входят: индивидуальная, групповая диагностика организации; формирование, улучшение групповых норм и организационная культура учреждения; разработка программ развития персонала (учебных планов и программ, включая индивидуальное планирование карьеры) и его стимулирование; участие в разрешении трудовых споров и конфликтов.

Содержание профессиональной компетентности психолого-кадрового консультанта предполагает разносторонность его подготовки и знаний, методическую эрудированность, включающую владение специальным психологическим инструментарием (технологиями, методами и техниками исследования личности, групповой динамики, межгруппового и внутригруппового взаимодействия). Ему также необходимы социальная зрелость, умение эффективно взаимодействовать с разными людьми, способность конструктивно управлять межличностными и межгрупповыми конфликтами, чутко и целенаправленно воздействовать на партнеров по общению. Психолог – консультант такого профиля должен также обладать умением «встраиваться» в жизнь организации, планировать и осуществлять взаимодействие с партнерами, а следовательно, обеспечивать эффективную работу группы, предоставляя ее членам действенные средства самоорганизации.

Для выполнения своих сложных обязанностей кадровый консультант должен хорошо владеть психодиагностическим инструментарием, многими значимыми для успешности его деятельности методами – организационной диагностики, групповой дискуссии (мозговой штурм, социально-психологический тренинг), анализа потребности в обучении (составление планов развития персонала, проектирование жизненного пути и профессиональной карьеры сотрудников), интервьюирование, взаимооценки руководителей и подчиненных.

Все это невозможно без хороших навыков командной работы и таких особенностей, как ориентироваться в взаимоотношениях людей, контактность, коммуникабельность, умение слушать. Из сугубо личных качеств такому специалисту потребуется высокая порядочность, настойчивость, рассудительность и уверенность в себе, целеустремленность и продуктивность в работе.

**2. Психодиагност в управлении персоналом**.

Профессиональная психологическая диагностика – одно из направлений деятельности психолога на предприятии. Должностные обязанности психодиагноста в сфере управления персоналом включают:

- анализ требований, предъявляемых содержанием работы к человеку, претендующему на данную должность;

- изучение требований работодателя к кандидатуре на предоставляемую вакансию;

- подготовку к проведению собеседования; сбор и изучение предварительных данных о кандидате;

- проведение собеседования с кандидатом;

- анализ результатов собеседования и тестового собеседования;

- подготовительную работу с кандидатом перед его собеседованием у работодателя;

- формирование базы данных потенциальной рабочей силы.

Таким образом, основные задачи психодиагноста в сфере управления персоналом могут быть сформулированы следующим образом:

1. добывание максимума информации о кандидатах на работу, тщательная проверка предоставленных документов;
2. применение современных методик для создания психологического портрета претендентов на должность, позволяющие судить о значимых чертах характера человека и прогнозировать его вероятные действия в различных ситуациях;
3. использование современных психологических методов для оценивания различных условий, способствующих выбору того или иного кандидата и возможностей его использования на конкретной работе.

Качествами, важными для психодиагноста, работающего в области подбора кадров, являются: способность к эмпатии, умение находить нужный стиль общения с разными людьми, добиваться их расположения и создавать условия для максимально полного и информативного диалога, спокойная уверенность в себе, авторитет в трудовом коллективе.

**3. Тренинг-менеджер**.

Тренинг-менеджер – психолог, который занимается профессиональным обучением и развитием персонала внутри организации. В его задачи входит проведение внутрифирменного обучения сотрудников по специально (нередко им самим) разработанным программам и мониторинг программ обучения, которые предлагаются на внешнем рынке программ.

Для достижения наилучших результатов тренинг-менеджер может пользоваться самыми различными методами и технологиями. Это – деловые игры, групповая работа, установочные мини-лекции, компьютерные обучающие программы, демонстрация видеофильмов. И для каждого вида тренинга подбирается или разрабатывается специальный учебный материал, используются также адаптивные программы. Каждый тренинг требует творческого подхода, поэтому проводящий его менеджер должен умело сочетать все имеющиеся в его арсенале упражнения, предусматривать для значимых упражнений и заданий специальное место и время.

Такой психолог должен быть высококвалифицированным специалистом и иметь психологическое образование как базовое; ему необходимо и знание менеджмента, ибо обучение персонала встроено в систему управления организацией. Потребуются также знания, если и не экономические, то хотя бы знание бизнес-процессов и стратегического управления. Помимо этого, он должен быть еще и методистом, уметь самостоятельно разрабатывать программы обучения, которые бы удовлетворяли потребности и организации, и сотрудников, оценивать те, что предлагаются рынком дополнительного бизнес-образования.

**2. Столкновение мотиваций: конфликт**

Известно, без столкновения интересов, различных точек зрения и позиций не обходиться ни одно дело. Управленцу приходится сталкиваться и с недопониманием, несообразительностью и т.п. исполнителей. Такова особенность работы с людьми.

Управлять – значит уметь находить общий язык с людьми. А это означает, что умелое управление предполагает умение управлять конфликтом.

Все многообразие управленческого процесса можно представить в виде формулы:

Управление = Организация + Контроль.

Проведение контроля особенно чревато конфликтными ситуациями. Потребовать у подчиненного отчитаться по всей форме не так-то просто, обычно это вызывает напряжение обеих сторон. Лидер – это не тот, кто больше всех шумит, это тот, кто готов взять на себя всю дальнейшую ответственность за последующие события или за воплощение возникших в конфликте решений.

Конфликт является лакмусовой бумажкой проверки человека на управленческие качества. Каждый успешный руководитель решает конфликтные ситуации по-своему, но обязательно решает, да еще и с пользой. Конфликт продвигает развитие дела. Однако очень важно, чтобы при построении управляющих команд в основе разрешения конфликтов должен лежать принцип «взаимоуважения/прощения».

**Конфликт – это скрытое или явное противоречие интересов и/или позиций двух сторон.** Конфликты могут быть как явными, так и абсолютно не проявляться внешне.

В конфликте следует различать два понятия: позиции и интересы участников конфликта. Позиции – это то, что участники конфликта открыто декларируют. Интересы – то, что важно для них на самом деле.

Вот несколько **причин конфликтов**, типичных для организации:

* Война (причины – ценности и/или ресурсы).
* Отсутствие карьерного роста (неэффективная коммуникация или вопрос ресурсов).
* Несоблюдение обещаний (несоблюдение правил игры).
* Обида из-за высказываний друг друга (отсутствие навыков подстройки или неопределенные правила игры).
* Несовпадение ожиданий (не определены правила игры или неэффективная коммуникация).

**3. Худой мир лучше доброй войны**

Всегда лучше избежать конфликта, чем решать его. Чтобы предотвращать конфликты, психолог в организации может разработать какие-либо общепринятые подходы к решению проблемных ситуаций. Вот несколько подобных правил в общем виде:

1. Продумать, какие есть выходы из проблемной ситуации.
2. Вы должны быть готовы четко проанализировать проблему.
3. Вы должны быть готовы высказать свое мнение по поводу возможных решений проблемы.
4. Старайтесь во всех сложных ситуациях ориентироваться на факты, а не на эмоции.
5. Ориентируйтесь в будущее: как исправить ситуацию таким образом, чтобы предотвратить негатив в дальнейшем.
6. Учитывайте чувства и интересы других людей.
7. Учитывайте индивидуальность других людей.

Психолог в организации может предупредить возникновение некоторых конфликтов, если будет использовать в своей работе ряд способов и приемов:

1. Приглашать на работу только тех, кто соответствует корпоративной культуре и идеологии компании.
2. Формирование единой команды, общих целей и ценностей.
3. Отсутствие категоричности в высказываниях о взглядах и ценностях друг друга.
4. Не приглашать на работу кандидатов, которые не подходят друг другу по персональным характеристикам.
5. Сразу знакомить новичка с четко определенными и прописанными корпоративными ценностями, нормами взаимодействия и т.д.
6. Четкое, прозрачное, обоснованное распределение ресурсов, обсуждение порядка распределения ресурсов и их достаточности.
7. Четкое соблюдение правил внедрения изменений.
8. Тренинг подстройки и эффективной коммуникации.

**4. Принятие решений управленца в конфликте. «Z-модель»**

Итак, наличие навыков и умений разрешать конфликтные ситуации – определяющее качество для руководителя. Если он обладает достаточной компетентностью, то использует конфликты для создания в команде конструктивной атмосферы (рабочего напряжения) при выработке того или иного решения и воплощения его в жизнь. Руководитель должен стать своеобразным дирижером, управляющим процессом выработки решений. Умело поставленный процесс чаще всего членами команды не осознается. Как правильно организовать такой процесс? Оптимальные решения, ведущие к бизнес - прорывам, совершаются по определенному алгоритму, открытому Изабель Бриггс-Майерс, получившему название **«Z-модель»:**

1. Сбор фактов (сенсорика). Рассмотрите все факты и детали. Будьте конкретны и занимайтесь текущим моментом. Будьте точны.
2. Изучение возможностей (интуиция). Дайте волю воображению. Проведите мозговую атаку. Рассмотрите варианты возможных решений.
3. Объективный анализ (логика). Рассмотрите последствия каждого из вариантов решений. Будь вы человеком со стороны, что бы вы предложили? Каковы варианты и следствия каждого действия?
4. Оценка воздействия (этика). Какое влияние это окажет на тех людей, кого это коснется? Можно ли это пережить? Как вы относитесь к этому действию? Какой реакции можно ожидать от других?

Механизм человеческой деятельности можно условно представить в виде формулы:

ЧЕЛОВЕК = СБОР ИНФОРМАЦИИ + ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Общую модель принятия решений, предложенную еще К.-Г. Юнгом и доработанную его последователями, можно изобразить следующим образом:

**F**

**S**

**T**

**N**

обратная связь

Первое звено – Сенсорика (S) – пять органов чувств, через которые мы воспринимаем мир.

Второе звено – Интуиция (N) – наша память. Информация, полученная при помощи пяти органов чувств, поступает в память, где возникает связь с воспоминаниями. Потом можно манипулировать различными хранящимися в памяти картинами и без участия органов чувств.

Третье звено – Логика (Т) – природное качество. Информация, прошедшая через S – и N – блоки, подвергается логическому анализу, на основе которого принимается решение.

Четвертое звено – Этика (F) – приобретенное качество как следствие жизни людей в обществе. Этический подход вызван потребностью сверять свое решение с нормами, принятыми в социальной среде, окружающими людьми. Этика определяет конечный вариант наших решений. Игнорирование (часто неосознаваемое) этических норм поведения и приводит к конфликтам с окружающими.

**5. Определение стратегии поведения в конфликте**

Для психолога в организации важно определить, к какому типу поведения в конфликте склонны работающие в компании управленцы. В этом поможет наиболее известный и используемый психологический тест Томаса – Килменна.

**ТЕСТ** Поведение в конфликтах

1. А. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А.Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому остаться в чем-то при своем мнении, если он также идет мне на встречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по- моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому остаться в чем-то при своем мнении, если он также идет мне на встречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь победить другого, чем прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию я обычно стараюсь найти поддержку другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** |  |  |  | **А** | **Б** |
| **2** |  | **Б** | **А** |  |  |
| **3** | **А** |  |  |  | **Б** |
| **4** |  |  | **А** |  | **Б** |
| **5** |  | **А** |  | **Б** |  |
| **6** | **Б** |  |  | **А** |  |
| **7** |  |  | **Б** | **А** |  |
| **8** | **А** | **Б** |  |  |  |
| **9** | **Б** |  |  | **А** |  |
| **10** | **А** |  | **Б** |  |  |
| **11** |  | **А** |  |  | **Б** |
| **12** |  |  | **Б** | **А** |  |
| **13** | **Б** |  | **А** |  |  |
| **14** | **Б** | **А** |  |  |  |
| **15** |  |  |  | **Б** | **А** |
| **16** | **Б** |  |  |  | **А** |
| **17** | **А** |  |  | **Б** |  |
| **18** |  |  | **Б** |  | **А** |
| **19** |  | **А** |  | **Б** |  |
| **20** |  | **А** | **Б** |  |  |
| **21** |  | **Б** |  |  | **А** |
| **22** | **Б** |  | **А** |  |  |
| **23** |  | **А** |  | **Б** |  |
| **24** |  |  | **Б** |  | **А** |
| **25** | **А** |  |  |  | **Б** |
| **26** |  | **Б** | **А** |  |  |
| **27** |  |  |  | **А** | **Б** |
| **28** | **А** | **Б** |  |  |  |
| **29** |  |  | **А** | **Б** |  |
| **30** |  | **Б** |  |  | **А** |
| **Итого** |  |  |  |  |  |

По результатам этого теста выделяются две стратегии поведения:

1. Стратегия «партнерство» характеризуется ориентацией на учет интересов и потребностей партнера. Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов.
2. Стратегия «напористость» характеризуется реализацией собственных интересов, стремлением к достижению собственной цели. Жесткий подход: участники – противники, цель – победа или поражение. Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение, легко ссорятся и портят отношения.

При комбинации соотношения преобладания той или иной стратегии выделяют пять вариантов поведения в конфликте:

1. При низкой напористости и низком значении партнерства – тактика «Избегание» - стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет большой ценности.
2. При низкой напористости и высоком стремлении к партнерству – тактика «Уступка» - стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов. Тактика рациональна, когда предмет разногласий имеет меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при «тактическом проигрыше» гарантирован «стратегический выигрыш».
3. При высокой напористости и низком партнерстве – тактика «Соперничество» - стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы. Жесткая позиция непримиримого антагонизма в случае сопротивления. Применение власти, принуждения, давления, использование зависимости партнера. В первую очередь удовлетворяются собственные интересы в ущерб интересам других.
4. При средних значениях напористости и партнерства – тактика «Компромисс» - стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен ан уступки другого. Поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы сторон полностью не раскрываются. Причины конфликта не затрагиваются.
5. При высоких значения напористости и партнерства – тактика «Сотрудничество» - поиск решений. Полностью удовлетворяющая интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию. Требует более продолжительных затрат времени, понимания причин конфликта и совместного поиска новых альтернатив его разрешения. Самый трудный, но наиболее эффективный стиль в сложных и важных конфликтных ситуациях. Приводит к самым эффективным решениям при сохранении дружеских отношений.

**6. Этапы управления конфликтами**

При управлении конфликтом стоит соблюдать определенную последовательность этапов, каждый из которых имеет четкую цель и место в цепочке управления конфликтом.

1. Признание наличия конфликта.
2. Договоренность о процедуре и составе участников решения – необходимо оговорить очень четко, в ряде случаев следует закрепить письменно.
3. Выявление и разграничение позиций и интересов сторон.
4. Определение желательной и допустимой стратегии.
5. Поиск альтернатив – здесь наиболее уместен мозговой штурм с последующим детальным анализом.
6. Выбор альтернативы - в этот момент наиболее важно учесть интересы всех сторон.
7. Договоренность о процедуре внедрения и критериях оценки – здесь лучше всего добиться консенсуса.
8. Внедрение – здесь лучше всего придерживаться технологии внедрения изменений.
9. Анализ результатов.

**7.Заключение**

Бизнес существует не только по экономическим законам, в нем задействованы и другие, не менее важные, – психологические. Поэтому, чтобы добиться высокой эффективности, надо стрелять сразу по двум мишеням. Как же объединить экономику и психологию в одно целое? Многие исследователи считают, что психология не должна втискиваться в экономику, а войти в понятие бизнеса на равных и внести свои краски в общую картину мира, без которой она была бы неполной.

В настоящее время мало у кого вызывает сомнение, что главное звено в бизнес - цепочке принадлежит личности менеджера. Впрочем, человек – всегда определяющее начало во всех жизненных коллизиях, в любом виде деятельности, а не только в работе управленца. Однако, решения, которые принимает руководитель, оказывают очень сильное влияние на работу всего коллектива, всей организации. Поэтому не столь важно, как и по какой методике принимает то или иное решение руководитель, главное чтобы он мог предугадывать или просчитывать последствия своих указаний, уметь работать с людьми, выстраивать деловые и личностные отношения, брать на себя ответственность.

**8. Список литературы**

1. Танаев В.М., Карнаух И.И. Практическая психология управления. – М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2004. – 304с.
2. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 304с.
3. Психолог: Введение в профессию: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/ В.А.Фокин, Т.М. Буякас, О.Н. Родина и др.; под ред. Е.А.Климова. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 208с.
4. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования). – М.: ООО «Издательство АСТ», 2006. – 816с.
5. Ребрик С. Тренинг профессиональных продаж. – М.: Изд-во Эксмо, 2007. – 232с