

*С. П. ДЕМ'ЯНЧУК, канд. пед. наук, доц.
Г. Й. ЮРКЕВИЧ, канд. психол. наук
(Тернопільська академія народного господарства)*

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 4, с. 178–180

Оцінювання діяльності та розвитку особистості менеджера передбачає дотримання певних вимог, виконання яких сприяє управлінському розвитку: доступність інформації; несуперечливість оцінок; наявність доброї організаційної та соціальної ситуації (вона створює передумови для точнішого оцінювання особистості та її діяльності); своєчасність оцінювання (важливо враховувати певні часові періоди, закономірності управлінського розвитку, періодизації управлінського шляху, адже на різних етапах розвитку особистості вплив різних видів оцінки неоднаковий); систематичність оцінювання (керівники, діяльність яких не підлягає оцінюванню тривалий час, приречені на професійну деформацію, особистісний занепад, саме тому процес оцінювання має бути регулярним і підкорятися логіці розвитку суспільства, колективу, особистості); доступність і оперативність оцінювання; форма представлення оціночної інформації повинна сприяти досягненню цілей управлінського розвитку (зрозумілість, наочність, стійкість до психологічних бар'єрів); авторитетність суб'єкта оцінювання і джерела інформації (ця вимога повинна співставлятися з певною спрямованістю – найефективніша орієнтація на сбалансовану оцінку з урахуванням індивідуальних особливостей менеджерів, діяльність яких оцінюється).

Вагомим фактором, який сприяє ефективному розвитку особистості менеджера, є наявність системи консультування з проблем управління особистісним розвитком, що виступає засобом підвищення психологічної культури менеджерів, кадрів управління і представляє собою спеціально організований процес спілкування психолога-консультанта з керівником або групою службовців, спрямований на забезпечення змін, можливих для

цього керівника або колективу в певний період часу. Будь-який керівник, який зазнає фінансових і часових витрат, запрошуючи психолога-консультанта, має на меті досягнення більш високого рівня власного розвитку і розвитку керованої ним організації. Отже, діяльність психолога-консультанта має спрямовуватись на те, щоб сприяти такому розвитку. Це досягається шляхом індивідуального консультування, соціально-психологічною роботою з групою і психодіагностичним та психокорекційним забезпеченням процесу управлінського розвитку. На кожному з цих рівнів здійснюється пошук ефективних механізмів впливу, спрямованого на розвиток психологічної культури клієнта (або клієнтів) – комунікативної компетентності, спостережливості, сензитивності, духовного розвитку особистості, підвищення рівня знань, вмінь та навичків, рівня естетичного сприймання дійсності. Окремі зарубіжні спеціалісти з управлінського консультування під психологічною культурою розуміють колективне програмування людського розуму, систему колективних цінностей, механізм, який допомагає жити у своєму середовищі і зберігати цілісність при взаємодії з іншими спільнотами.

Психолог-консультант не може не враховувати при консультуванні взаємозв'язок психологічної культури і управлінської культури – систему норм, цінностей, правил поведінки, ритуалів, традицій, заборон, стилів поведінки, звичок та ін. Спеціалісти з управлінського консультування виокремлюють специфічні культурні цінності, що впливають на загальний рівень культури організації: "місія" організації, критерії та рівні влади, система розподілу адміністративних функцій, стиль спілкування співробітників між собою, роль жінок у керівництві, критерії відбору на керівну

посаду, стиль керівництва, форми контролю та дисципліна, схема прийняття рішення, шляхи подолання конфліктів, методи оцінювання ефективності роботи. Аналіз управлінської практики свідчить, що робота психолога-консультанта сприятиме розвитку керівника, якщо він, обираючи способи і методи психологічного консультування, враховуватиме взаємозв'язок психологічної культури і культури організації.

Загалом консультування кадрів управління є нині ефективною формою надання допомоги менеджерам стосовно змісту управлінської діяльності, процесу їх розвитку, структури завдань, що стоять перед їхньою організацією.

Важливим є персональне консультування як для планування управлінського розвитку, так і для розв'язання поточних завдань: вибір оптимальної форми представлення інформації, класифікація управлінських рішень та ін. Консультування, яке має на меті розв'язання соціально-психологічних проблем, спрямоване на вдосконалення стилю і методів керівництва, корекцію поведінки керівника у конфліктних ситуаціях, оптимізацію взаємостосунків з підлеглими, колегами, вищестоящими керівниками та ін. Суттєвими результатами персонального консультування з соціально-психологічних проблем є адаптація керівників до умов життєдіяльності в колективі, до вимог системного оточення; зміна структури діяльності менеджера, методів і способів спілкування та взаємодії з підлеглими; вияв недоліків у діяльності й розвитку, організаційних шляхів, за якими можна скоригувати "вузькі місця".

У персональному консультуванні особливої уваги потребує профілактика регресивного розвитку менеджера, попередження професійної управлінської деформації, чому сприяє корекція індивідуальної управлінської концепції керівника. Однак дослідження вчених свідчать про те, що розкриття перед керівником перспектив, пов'язаних з особистісною регресією і зумовлених системним оточенням, в певні періоди управлінського розвитку може бути неефективним і недоцільним.

У груповому консультуванні, важливими результатами є вияв труднощів, проблем, згрупованих за значущістю, характеру їх впливу; прояв прихованих міжособистісних конфліктів; виявлення учасниками справжніх причин особистісних управлінських проблем; подолання суперечностей при виявленні проблем управлінської діяльності; колективне вироблення оптимальних

для групи менеджерів способів побудови програм для розв'язання наявних проблем, визначення цілей цих програм, вияв дійових критеріїв просування до поставлених цілей; конкретизація для певної групи способів і методів управління.

Останнім часом розвивається і має підтримку так зване психолого-акмеологічне консультування, яке безпосередньо пов'язане з консультуванням керівників, менеджерів, з розв'язанням проблем, що стосуються їх професійного і управлінського розвитку, досягнення в ньому найвищої точки (акме). Дослідники виокремлюють особливості, що відрізняють психолого-акмеологічне консультування від індивідуального консультування людей з особистих проблем.

Перша особливість стосується характеру проблем, які клієнт пропонує консультанту для розв'язання. На рівні первинного запиту ці проблеми надзвичайно рідко носять особистісний характер. Друга особливість полягає в тому, що консультативний процес, який розглядається, акмеологічний за своєю сутністю: предметом психологічного аналізу стають проблеми досягнення вершин у розвитку, у професійній кар'єрі, а не глибинні проблеми. Третя особливість психолого-акмеологічного консультування пов'язана з позицією клієнта-керівника відносно консультанта-психолога: тут клієнт дотримуватиметься позиції "зверху" як найбільш звичної для нього (в усіх інших галузях психологічного консультування клієнт з однаковою вірогідністю може дотримуватися позицій "знизу", "на рівних", "зверху"). Четвертою особливістю є суперечність ставлення клієнта до процесу консультування: з одного боку, клієнт звик відчувати себе переможцем, довіряти собі, а з іншого — психолог готовий надати допомогу саме в тих галузях управлінської діяльності клієнта, які до цього часу були лише у компетенції клієнта-керівника. П'ята особливість зумовлена специфічними причинами, через які у клієнта може виникнути недовіра до консультанта. Шоста особливість пов'язана з підвищеною порівняно з іншими категоріями клієнтів увагою менеджерів до можливого в конкретному випадку "витоку" інформації, виявленої у процесі консультування. Сьома особливість полягає в тому, що під час психолого-акмеологічного консультування клієнти принципово не орієнтовані на психотерапію, комунікативний тренінг, психокорекцію.

Учені також довели, що центральними програмно-цільовими напрямками, за якими найоп-

тимальнішим шляхом розвивається психолого-акмеологічне консультування, є моделювання образу бажаного майбутнього стану управлінської діяльності окремого клієнта або групи; конкретизація і систематизація ключових факторів успіху, що сприяють продуктивному руху керівника до образу бажаного майбутнього; переструктурування та переосмислення “проблемного масиву”, тобто тих труднощів, які, на думку клієнтів, важко подолати. Позитивних результатів консультування можна досягти завдяки попереднім дослідженням і психодіагностуванню, а також коли менеджери зацікавлені в тому, щоб активно використовувати знання про свої індивідуально-психологічні властивості та рекомендації консультантів.



Література

1. *Забродин Ю. М., Похилько В. И., Шмелев А. Г.* Статистические и семантические проблемы консультирования и адаптации многофакторных личностных тест-опросников // Психол. журн. — 1987. — № 6. — С. 79–89.
2. *Марасанов Г. И.* Психолого-акмеологическое консультирование как средство повышения психологической культуры кадров управления: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. — М., 1995. — 24 с.
3. *Оценка работников управления* / Под ред. Г. Х. Попова. — М.: Моск. рабочий, 1976. — 352 с.
4. *Управленческое консультирование: В 2 т.; Пер. с англ.* — М., 1992. — Т. 1. — 319 с.
5. *Филипов А. В.* Управление кадрами на предприятии. — М.: Знание, 1985. — 64 с.