

Тема 5. Психологическое консультирование в профессиональных и управленческих сферах.

Вопросы

1. Направления организационного консалтинга
2. Задачи и формы работы психолога-консультанта в организации.
3. Кадровое консультирование

1. Направления организационного консалтинга.

Традиционно в психологии менеджмента, точнее в управленческом (организационном) консалтинге, выделяют два направления:

1. Организационно-индустриальное.
 2. Клинически-консультативное.
- Организационно-индустриальное направление делает упор на изучение крупных коллективов, психологических аспектов социальных процессов (групповые процессы, иерархия структур и т.п.).

Приверженцы организационно-индустриального подхода изучают групповые процессы, иерархии социальных структур и, как правило, применяют стратегию оценки объекта исследования по многим шкалам.

Практики индустриально-организационного подхода выявляют проблемы в психологическом климате коллектива, обобщают данные статистических исследований, выводят столбцы диаграмм.

В течение более чем 100 лет индустриально-организационная психология существует как отдельная дисциплина, которая имеет свои отличительные особенности и является частью психологической науки. Индустриально-организационные психологи посвятили себя исследованию человеческого поведения в организациях, во-первых, с целью получения знаний о поведении (наука), а во-вторых, с целью извлечения из этих знаний практической пользы для организаций (практика).

Профессиональный мир развивается все быстрее, становится все более сложным и значительно менее предсказуемым, чем прежде.

По ряду причин компании сокращают свои размеры («разукрупняются») и оказывают дополнительное давление на сотрудников, пытаясь добиться больших результатов меньшими силами.

Задача индустриально-организационных психологов состоит в нахождении ответов на вопросы:

1. как это повлияет на мотивацию работников и их удовлетворенность работой?
2. Как модифицировать методы отбора и подготовки кадров, чтобы они давали положительный эффект в организациях, где задачи и обязанности сотрудников не зафиксированы и меняются в зависимости от потребностей данного момента?

Персонал — это сотрудники организации, и именно они являются главным объектом, который изучает индустриально-организационная психология. В курсах подготовки по работе с кадрами также освещаются центральные темы, составляющие предмет изучения индустриально-организационной психологии, в том числе отбор и подготовка персонала, здоровье и безопасность, а также оценка выполнения работы.

Индустриально-организационная психология остается отдельной научной дисциплиной, имеющей свои отличительные особенности, хотя круг научной и прикладной деятельности специалистов в этой области не ограничен жесткими рамками.

Индустриально-организационные психологи работают с организациями по следующим направлениям:

- Отбор сотрудников и их распределение на работу
- Разработка оценочных инструментов для отбора, распределения, аттестации и продвижения по службе сотрудников
- Проверка валидности инструментов тестирования
- Профессиографический анализ
- Разработка и применение программ подбора персонала
- Оптимизация размещения персонала

- Определение потенциала сотрудников для работы в качестве менеджеров

- Обучение и развитие
- Определение потребностей в обучении и развитии
- Составление и проведение программ технической подготовки персонала и развития менеджмента

- Оценка эффективности программ обучения и развития с точки зрения производительности труда и удовлетворенности сотрудников

- Планирование карьеры
- Организационное развитие
- Анализ структуры организации
- Повышение удовлетворенности и эффективности отдельных сотрудников и рабочих групп

- Проведение организационных изменений
- Измерение выполнения работы

Чтобы изменить представления о деловом мире, индустриально-организационным психологам необходимо отказаться от многих традиционных практических приемов, исследовать старые вопросы с новых позиций и найти креативные способы проведения содержательных исследований в условиях, очень слабо напоминающих те, которые они привыкли изучать, или вообще не имеющих с ними ничего общего. Эти требования не означают, что надо полностью отказаться от прошлого. Наоборот, та масса знаний, которая накоплена современной индустриально-организационной психологией, является самым мощным из имеющихся инструментов, позволяющих подготовиться к решению проблем завтрашнего дня, и в этой книге описывается именно такая работа.

- Клинически-консультативное направление— специализируется на работе с конкретными личностями, фокусируется на индивидах, теории личности и оценке индивидуальных характеристик. Это направление примыкает к клиническому психологическому консультированию.

«Клиницисты» в основном фокусируются на индивидах, теориях личности и оценке индивидуальных характеристик, работают с проблемами руководителей, воспроизводящих в своем стиле лидерства свою семейную историю, или сотрудников, не достигающих уровня своих возможностей, а также выясняют соответствие поставленных задач сильным и слабым сторонам конкретного работника. Зачастую они используют методы воздействия, заимствованные из клинического психологического консультирования

Это направление ориентировано на индивидуальную работу с людьми, и поэтому особенно тщательно изучает законы психологической мотивации, поведение и влияние социокультурной среды на внутренний мир человека. Образно выражаясь, клинически-консультативное направление стремится разрешить общие проблемы с помощью решения проблем частных лиц.

Его основной вопрос: как изменения психики отдельных работников влияют на функционирование организации в целом (а не наоборот).

Задачи клинически-консультативного психолога-консультанта:

1. Психолог-консультант, придерживающийся клинически-консультативного направления, всегда балансирует на лезвии бритвы. С одной стороны, он должен как можно глубже проникнуть во внутренний мир клиента, узнать о нем больше, чем тот знает о себе сам, понять, чем обусловлены его индивидуальные особенности. С другой стороны, психолог обязан оставаться в стороне. Поддерживать равновесие между этими двумя тенденциями очень непросто.

2. Клиницисту необходимо иметь солидное терпение. Привычки, взгляды, навыки, склонности человека, формирующиеся на протяжении всей его жизни... Невероятно много надо изучить, чтобы составить себе верное представление о клиенте. Уйма времени и сил тратится на одни только биографические справки.

3. Клиницист ни в коем случае не может позволить себе насильственно вторгаться в естественный ход событий. В сложном процессе

"реакции" межличностных отношений он не "реактив", а катализатор, фактор, подталкивающий весь процесс в нужном направлении. Самый одаренный психолог не в состоянии придать человеку способности, которыми тот не обладает, зато он может помочь разбудить скрытые силы, до сих пор лежавшие под спудом.

Девиз клинически-консультативного направления: "Хорошие работники - процветающая фирма".

2.Задачи и формы работы психолога-консультанта в организации

- улучшение психологического климата в организации (повышение «боевого духа» сотрудников, формирование доброжелательной атмосферы);
- совершенствование практики подбора кадров;
- модернизация организационной структуры;
- оказание поддержки сотрудникам в развитии их способностей;
- сплочение сотрудников в единую команду;
- помощь людям в преодолении стрессов;
- достижение соответствия между внутренним складом человека и его работой;
- устранение конфликтов;
- снижение текучести кадров;
- оценка производственных программ с точки зрения психолога;
- проведение разумной политики поощрений и наказаний на фирме;
- консультирование руководителей по психологическим аспектам деятельности предприятия на рынке (включая переговоры, рекламу, маркетинг и т.д.).

Формы работы консультанта в организации, в принципе, остаются теми же, что применяются в иных сферах консультирования и практической психологии. К ним относятся: индивидуальные консультации, психодиагностика, обучение (лекции, семинары, тренинги).

Однако применение этих форм имеет свою специфику, расширяется и диапазон ролей, которые может играть консультант в организации.

Мы предлагаем выделить следующие *роли консультанта*:

1. советник;
2. эксперт;
3. ученый-исследователь;
4. медиатор (посредник);
5. супервизор.

Кроме понимания своей роли для психологов-консультантов, работающих с организациями, особенно важно соблюдение таких этических требований как:

1. независимость;
2. беспристрастность;
3. конфиденциальность.

Работа консультанта в организации просто невозможна без выполнения этих требований этики, так как изначально существует (и является нормальным) противоречие между «трудом» и «капиталом», рабочими (сотрудниками) и работодателем. Поэтому при появлении консультанта (все равно, внешнего или внутреннего) у исполнителей может возникать страх, (например, быть уволенным, пониженным в должности и т.п.) руководители же всячески пытаются использовать консультанта в своих целях. Например, оценить и переместить работников, распределить их с большей отдачей, а кого-то действительно уволить. Соответственно, психолог-консультант (консультант по управлению) должен не занимать изначально чью-либо позицию и постоянно помнить об этических требованиях.

Отличие психолога-консультанта, работающего с личными проблемами, от психолога-консультанта, работающего с организациями, проходит там же, где пролегает линия, разделяющая частную жизнь и трудовую деятельность, хотя между ними много общего.

Так например, работа психолога-психотерапевта отличается от работы консультанта-медиатора (посредника) следующими моментами:

- Психолог-психотерапевт, работая с клиентом, помогает ему разрешить межличностный конфликт через преодоление внутриличностного конфликта или осознание своих личных проблем и их влияния на возникновение конфликтных отношений. Иными словами, психологи-консультанты пытаются работать со структурными факторами и ценностями личности. Результатом такой работы должно быть изменение личности и, как следствие, изменение отношения человека к конфликту (изменение поведения в конфликте). Причем работа психолога-психотерапевта может быть очень трудоемка и длительна по времени, но часто не дает возможности найти способ конструктивного удовлетворения интересов, ущемленных в возникшей конкретной ситуации межличностного конфликта.

- Медиатор же не занимается анализом индивидуальных психологических особенностей участников спора и не дает психологических консультаций клиентам, а лишь помогает человеку осуществить следующее: осознать конфликт прежде всего с точки зрения того, что собственно произошло и какие интересы ущемляются или могут быть ущемлены в будущем; понять, что именно стороны хотели бы изменить и получить в результате переговоров и что они готовы сделать Для этого. Тем не менее, часто возникают случаи, когда клиенты нуждаются в первую очередь в психотерапевтической помощи. Медиаторы-психологи, имеющие соответствующую подготовку, могут ее оказать или направить клиента к другому специалисту.

Отличие организационного консультирования от организационного развития.

Организационное развитие определяется У. Френчем и С. Беллом как «...долговременная работа по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления в организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации (норм поведения, чувств,

отношений и ценностей) — при помощи агента перемен, или катализатора (им как раз может быть внешний консультант), применяя теорию и технологию прикладной науки о поведении, включая исследование действием».

Связь организационного консультирования и организационного развития в том, что обновление организации обязательно связано с решением проблем в организации. Агент изменений — консультант — может помочь определить то, что мешает выполнять работу, как можно выполнять ее более эффективно и т.п.

- Организационное консультирование выступает как начальный этап организационного развития, как то, что ему предшествует или его сопровождает.

- Область знания, перекликающаяся с консультированием в организации — это *супервизия*.

Распространенное рабочее определение супервизии как раз говорит о том, что супервизия — это консультирование, направленное на профессиональную деятельность, целью которого является увеличение целенаправленности профессиональных действий, повышение квалификации и повышение степени удовлетворенности собственной работой.

Выделяют следующие цели супервизии:

- предупреждение синдрома помощника и переутомления (синдрома сгорания);
- разработка более осознанного подхода к требованиям, предъявляемым работой;
- возможность повышения квалификации;
- оптимизация процесса обучения

С организационным консультированием пересекаются такие формы супервизии как коллективная и организационная супервизия.

Коллективная супервизия — работа с коллективом сотрудников по поводу конкретных эпизодов, отношений в коллективе, организационных и концептуальных вопросов.

Психологическое консультирование организаций

Организационная супервизия — работа с целыми организациями, коллективами, подразделениями или отдельными руководителями, при которой рассматриваются вопросы структуры, коммуникации и культуры на предприятии.

Соответственно рассматриваются уровни, на которых работает супервизия:

1. Индивидуальный/личностный уровень (блокирование возникает из-за того, что начальница напоминает мать).
2. Интеракционный уровень (отношения с другими вызывают блокирование; рассматриваются групповые роли, групповое давление, переносы, дистанция и близость)
3. Системный/институционный уровень (действующие в коллективе правила, нормы и запреты, структурные проблемы руководства)

В последние годы начинает выделяться как самостоятельная сфера или как вид супервизии — супервизия (сопровождение) руководителя, называемая особым термином — коучинг.

Схема работы с организацией

1 .*Приглашение консультанта заказчиком, первичное описание проблемы. Общий контракт.*

Точно так же, как в ситуации обращения к психотерапевту, предъявленная проблема (жалоба) — это далеко не все. Работа психолога-консультанта состоит в том, чтобы заняться очевидной для заказчика проблемой, но одновременно не упустить из виду те факторы, которые ее создали и будут продолжать порождать аналогичные проблемы, если не раскрыть их источник.

На первом этапе работы большое значение имеет общий контракт (консультант — руководитель организации).

Например, руководителю сообщается, что каждый служащий фирмы (организации, учреждения) получит от консультанта устный или письменный

отчет по результатам его психологического обследования. Все вольны делать из него те выводы, которые считают нужными. Цель консультанта — внутреннее благополучие и развитие способностей людей. У каждого будет выбор: предоставить ли консультанту разрешение сообщить результаты наверх или нет, и с какой степенью подробности.

Подчеркивается конфиденциальность (консультант не может стать источником информации о ком-либо!). Доступ к отчетам строго ограничен. Он возможен только при оценке претендентов на то или иное место, или при проведении исследования только для руководства. Об этом испытуемые обязательно предупреждаются.

2. Установление отношений доверия, контракт с каждым обследуемым.

Прежде всего, необходима доверительная, вдумчивая беседа (в т.ч. об истории жизни, родителях, учебе и т.д.), создающая неподдельный эмпатический контакт, хотя и не развивающийся в подобие терапии, но способствующий хорошим, теплым человеческим отношениям.

Что касается заключения контракта, то здесь имеется в виду проговаривание различных условий работы консультанта и клиента: конфиденциальность, место, время и т.п.

3. Психологическое обследование.

Обследование служит одновременно многим целям: описывает и прогнозирует стиль и качество исполнения производственных задач, является «зеркалом» трудовой биографии человека и стимулом для его личностного роста, может становиться своеобразным пособием для непосредственного руководителя данного сотрудника и, что очень существенно, может положить начало доверительным взаимоотношениям с психологом-консультантом.

Психологическое обследование дает человеку повод по-новому поразмыслить о своей жизни. Оно является средством, с помощью которого консультант пытается уловить логику развития того, кто перед ним,

предположить наиболее вероятные точки кризисов, области стагнации, способы преодоления трудностей или ухода от них.

При этом цель консультанта — помочь увидеть, куда ведут те или иные шаги (решения, поступки, стиль поведения), и предложить реальные альтернативы.

Могут быть рассмотрены следующие характеристики клиента:

- интеллектуальные;
- эмоциональные;
- мотивационные;
- понимание себя и окружающих,
- деловые (технические, организаторские навыки, стиль управления и т.д.).

Для обследования могут использоваться, любые тесты, применяемые в других областях психологической практики, такие как СМИЛ, Кеттелла, Люшера и т.д.

Однако в ряде случаев более адекватными будут психодиагностическое интервью, анкетирование, использование провокативных вопросов, наблюдение в деятельности и т.д.

При организационно-индустриальной направленности консультанта большее внимание будет уделено организации в целом, ее структуре, организационной культуре и т.д.

4. Отчет по обследованию

Отчет излагается в устной или письменной форме.

Устно изложить быстрее, это форма более информативная, гибкая, позволяет уточнить все неясные детали. Письменный отчет позволяет сделать более глубокий анализ отдельных черт характера клиента и может быть использован (при договоренности) более широким кругом лиц; в нем могут составляться психологические портреты (характеристики) отдельных личностей. Мне представляется более адекватным сочетание письменного отчета с устными пояснениями к нему.

Начинать отчет лучше с позитивных черт, сильных сторон личности, успехов. Но достоинства и недостатки всегда связаны. Понимать это важно как для клиента, так и для руководства. Важно правильно представлять себе истинное положение дел, чтобы принимать своевременные и наименее болезненные решения.

Тон отчета должен быть спокойным, прямым, но мягким. Не наклеивайте ярлыки. Описывая отрицательные стороны, указывайте пути их преодоления.

Заключительная часть содержит основные выводы. Важно, чтобы рекомендации основывались на реальном понимании психологических потребностей человека и свидетельствовали о том, что консультант действует в его интересах, а не только в интересах его нанимателя.

5. *Беседы по результатам психологических обследований.* Индивидуальные консультации. Рекомендации руководству по программам дальнейшего изучения или развития организации (или по отдельным сотрудникам, например кандидатам на вакантное место).

В среднем собеседование длится около 2 часов. Одной из тем является отчет о психологическом обследовании.

Соответственно, для одного клиента будет полезным обучение релаксации и конкретным психотехникам управления стрессом, для другого больше подходит позитивное переформулирование его проблемы и использование терапевтических метафор. Кому-то можно предложить специальные «домашние задания», как это делается в обычной краткосрочной психотерапии.

При организационно-индустриальном подходе, по-видимому, основной упор будет сделан на рекомендациях группе, коллективу, совместной работе по выработке новой стратегии (целей, задач), изменению структуры организации и т.п. Нам представляется интересным и адекватным сочетание преимуществ того и другого подходов.

3.Кадровое консультирование

Консалтинг – это специфическая сфера деятельности по предоставлению независимых советов и оказанию помощи в вопросах управления на коммерческой основе.

Кадровое консультирование (кадровый консалтинг, HR-консалтинг) – это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса.

Этот вид консалтинговых услуг направлен на удовлетворение функций, относящихся к сфере кадровых служб:

- Разработку стратегии организации в области кадров
- Создание службы персонала
- Формирование корпоративной культуры
- Создание социально-психологического климата
- Поиск, подбор и адаптацию персонала
- Разработку системы зарплат, вознаграждений и системы нематериальной мотивации
- Подготовку, обучение, аттестацию персонала

Формы/направления кадрового консалтинга.

В последнее время большой популярностью пользуются следующие формы, или направления кадрового консалтинга:

Рекрутинг персонала – это комплекс мероприятий (поиск, набор претендентов, отбор кандидатов, наём персонала), ориентированный на заполнение вакансий у компании-заказчика компетентными специалистами.

Аутсорсинг – передача организацией определённых бизнес-процессов или функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

Кадровый аутсорсинг – вывод ряда функций, относящихся к кадровому менеджменту на внешнего партнера. В России чаще всего на аутсорсинг отдаются такие HR-функции, как поиск и подбор персонала, обучение и развитие кадров, оценка и аудит персонала, кадровое

делопроизводство, начисление з/п, мониторинг рынка труда, разработка программ мотивации персонала.

Аутстаффинг – вывод сотрудника за штат компании-заказчика и оформление в штат компании-провайдера (кадрового агентства), при этом работник остается на прежнем рабочем месте и выполняет прежние обязанности, а компания-провайдер берет на себя полную юридическую ответственность за персонал, включая ведение кадрового делопроизводства, начисление и выплату заработной платы, а также налоговые отчисления.

Лизинг (аренда) персонала – предоставление временно свободного персонала компании-заказчику на краткосрочные и долгосрочные проекты.

Кадровый аудит - это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, его соответствия целям и стратегии развития организации; включает в себя оценку кадровых процессов (планирование, набор, отбор персонала, адаптация, мотивация, обучение и развитие, и т.д.), оценку орг. структуры и оценку качественных и количественных характеристик персонала.

Headhunting (executive search), или «прямой поиск» - услуга по подбору руководителей высшего звена, топ-менеджеров, высококлассных специалистов редкой профессии для компании-заказчика.

Стоимость такого вида услуги составляет 15-25% годового дохода кандидата. Получив заказ, консультанты не сортируют тысячи присланных резюме, а сами выходят на интересующих их людей. В первую очередь через личные связи, рекомендации бывших клиентов, а также благодаря знанию рынка, которое позволяет выявить нужного специалиста. Затем переманивают найденных кандидатов в компанию-заказчика.

Аутплейсмент – метод мягкого, лояльного увольнения, система мер, содействующая трудоустройству сокращаемых сотрудников; включает в себя отработку резюме, составление сопроводительного письма, подготовку рекомендательных писем, обучение методам поиска работы и поведению на

интервью, консультирование по вопросам трудового законодательства, психологическую поддержку, индивидуальные консультации, тренинги, и т.д.

«Закрытый» аутплейсмент - это увольнение высокопоставленного сотрудника, который ничего об этом не подозревает. Фирма «заказывает» работника кадровому агентству, и для кандидата готовится несколько интересных предложений, от которых он не сможет отказаться. В итоге сотрудник сам с радостью уходит из компании на новую интересную работу.

Ассессмент-центр – это технология выявления определённых деловых, личностных и профессиональных качеств сотрудников, их знаний, умений, навыков в ходе последовательности оценочных мероприятий в целях определения соответствия кадрового состава целям, стратегии, корпоративной культуре организации, формирования кадрового резерва, определения направлений и форм обучения персонала. Критериями оценки служат модели компетенций, построенные на основе определения ключевых требований к должности.

Сущность и содержание кадрового консалтинга.

Цель кадрового консалтинга - создание и внедрение индивидуальных технологий управления персоналом, осуществление их внедрения и контроль для успешного функционирования организации (т.е. максимизации ее прибыли) через повышение производительности.

В рамках кадрового консалтинга решаются следующие **задачи**:

1. Организация с нуля деятельности службы по работе с персоналом.
2. Повышение эффективности деятельности действующей службы управления персоналом.
3. Разработка и оптимизация отдельных процедур по управлению кадрами.

В ходе кадрового менеджмента могут быть проведены:

- Анализ текущего состояния и кадрового потенциала компании;

- Анализ должностных функций и организационно-кадровой структуры предприятия;
- Анализ существующей системы кадрового менеджмента, управления кадрами и его мотивации;
- Оптимизация технологии управления и деятельности персонала.

Функции кадрового консалтинга

1. Анализ потребностей в персонале
2. Анализ и регламентация деятельности
3. Поиск, отбор, оформление и адаптация новых специалистов
4. Оценка уровня квалификации (аттестация)
5. Разработка индивидуальных программ развития и ротации (кадровый резерв)
6. Подготовка, повышение и поддержание квалификации
7. Оценка результатов деятельности
8. Стимулирование и мотивация труда
9. Диагностика и коррекция социально-психологического климата

Кадровое консультирование осуществляется в два основных этапа: аналитический и программирующий.

Реализация аналитического этапа, как правило, начинается с уяснения темы и задач консультирования. К основным видам деятельности на этом этапе можно отнести:

- 1) анализ предыстории событий — конкретизация ситуации, приведшей к необходимости консультирования, хода ее развития, позиции заказчика, причин невозможности самостоятельно решить проблему;
- 2) сбор дополнительной информации и выдвижение гипотез о кадровых процессах в организации (поиск данных из различных источников, построение гипотетической модели ситуации, анализ аналогичных ситуаций, поиск причин процессов, закономерностей и средств, применявшихся в подобных ситуациях);

3) диагностика ситуации на объекте консультирования — сбор данных с целью проверки и уточнения гипотез, поиск дополнительной информации для конкретизации возможной стратегии консультирования;

4) уточнение стратегии и определение программы кадрового консультирования — коррекция стратегии с учетом данных, полученных в ходе диагностики ситуации на объекте консультирования, формулирование представления о результате консультационного процесса, конкретных шагах и предполагаемых мероприятиях.

Программирующий этап имеет целью активизацию человеческого ресурса организации в направлении ожидаемых результатов. Для этого необходимо создание:

1) “развивающей среды” — формирование искусственного процесса в организации, направленного на обучение ее работников способам выявления и решения проблем;

2) “поддерживающей среды” — создание условий для протекания процесса;

3) “закрепляющей среды” — перевод модельного процесса в саморегулируемый.

Кадровое консультирование может осуществляться в двух парадигмах:

1) по ресурсам — консультант проводит экспертизу актуального состояния профессионально-кадрового потенциала организации и предлагает конкретные решения кадровых проблем;

2) по процессу — консультант организует процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучает работников организации их самостоятельному решению.

Выбор парадигмы работы определяется, как правило, самим консультантом, исходя прежде всего из особенностей заказа и профессионального инструментария, которым он владеет.

Необходимость кадрового консалтинга в различных условиях развития бизнеса: при перестройке системы управления бизнесом с целью

повышения финансовых и производственных показателей, подготовке к слиянию или поглощению, централизации или децентрализации менеджмента в целом или по отдельным направлениям деятельности. Цели и задачи кадрового консалтинга в зависимости от степени развития системы управления персоналом организации.

При перестройке системы управления бизнесом с целью повышения финансовых и производственных показателей, подготовке к слиянию или поглощению, централизации или децентрализации менеджмента в целом или по отдельным направлениям деятельности целесообразно такое направление кадрового консалтинга, как оптимизация технологии управления персоналом.

Технология управления персоналом в организации может находиться на разной стадии сформированности, соответственно и задачи консультирования могут быть разными. Оптимизация системы управления персоналом (СУП) может затрагивать технологию в целом либо идти по пути реорганизации отдельных подсистем:

- документационного обеспечения управления персоналом;
- анализа потребностей по работе с персоналом;
- оценки требований рабочих мест;
- оценки профессионально важных качеств;
- стимулирования и оплаты труда;
- подбора и адаптации персонала;
- оценки уровня квалификации;
- обучения персонала;
- оценки социально-психологического климата;