УДК 159.72

DOI <https://doi.org/10.30970/2522-1876-2019-4-5>

МЕТОДИ І ФОРМИ РОБОТИ ПРАКТИЧНИХ ПСИХОЛОГІВ У ПРОЦЕСІ КОНСУЛЬТУВАННЯ КЕРІВНИКІВ

Стефанія Макаренко*Національний університет «Львівська політехніка»**вул. С. Бандери, 26, м. Львів, Україна, 79013**e-mail: makarenko_s_s@ukr.net*

У статті розкрито суть поняття «психологічне консультування» як допомоги здоровій людині у подоланні труднощів, які виникають у різних сферах діяльності людини, у тому числі у професійній.

Здійснено аналіз літературних джерел, у яких розкрито консультативну взаємодію, що має складну структуру і поділяється на послідовні взаємопов'язані етапи вивчення під час проведення консультування згідно поставленої мети.

Розкрито особливості психолого-управлінського консультування в організаціях як психологічну допомогу окремим учасникам процесу діяльності і організації у ситуаціях ускладнень під час виникнення проблем, пов'язаних як з управлінням організацією в цілому, так і з психологічною сферою керівників і працівників організації.

Доведено, що операційно-технологічний компонент моделі психолого-управлінського консультування є системою різних методів і форм, які використовуються у процесі консультування керівників, який залежить від компетенції професійного рівня фахівця.

Представлено методи і форми психологічного консультування як вид соціально-психологічної допомоги керівникам в процесі розв'язання проблем управління людськими ресурсами, кадрової політики, прийняття управлінських рішень, розвитку організації в цілому.

Розкрито оптимальний спосіб розв'язання проблеми під час надання групового консультування керівникам з проблем управління організацією, які поділяють на три підгрупи: для надання консультативних послуг особистості; для надання консультативних послуг керівництву; для надання консультативних послуг організації.

Встановлено, що ефективність надання індивідуального психолого-управлінського консультування в будь-якій позиції клієнта щодо психолога значною мірою залежить від оптимального способу розв'язання з використанням тренінгів, рольових та ділових ігор тощо.

Ключові слова: консультування, управлінське консультування, психологічне консультування, психодіагностика, консультативна бесіда, консультативні гіпотези.

Постановка проблеми. Консультаційна діяльність в Україні бере свій початок з розвитком промисловості і щоразу частіше акцентувала свою увагу на питаннях економії матеріальних ресурсів, удосконалення і організації управління виробництвом, передусім управління людьми.

Вимоги сучасності дозволили психологам під час надання допомоги керівникам широко використовувати особливий вид діяльності – управлінське консультування.

Сьогодні консультантами можуть бути приватні особи-коучі, які працюють за ліцензією, або психологи, які працюють у спеціалізованих фірмах (дипломовані спеціалісти). Зауважимо, що жодна державна або приватна фірма на Заході не обходиться без послуг консультантів.

Психологічне консультування – це насамперед допомога здоровій людині у подоланні труднощів, які виникають у різних сферах діяльності людини, у тому числі у професійній.

Індивідуальне психологічне консультування має досить широке практичне застосування: шкільне консультування, профконсультування, консультування з проблем сім'ї та інше. Останнім часом у зарубіжній та вітчизняній практиці було започатковано і успішно розвивається консультування в організаціях як вид соціально-психологічної допомоги керівникам в аналізі та розв'язанні проблем (проблеми управління людськими ресурсами, кадрова політика, прийняття управлінських рішень, розвиток організації в цілому тощо).

Індивідуальне психологічне консультування як форма психологічної діяльності належить до методів психологічного впливу і останнім часом швидко розвивається, що є закономірним, оскільки психологічна наука ґрунтовно впроваджується в різноманітні галузі особистого та суспільного життя людини.

Психологічне консультування, зокрема індивідуальне, як одна з форм роботи психолога застосовується практично у будь-якій сфері, де використовуються психологічні знання.

Отже, індивідуальне психологічне консультування – це психологічна допомога конкретній психічно здоровій людині в ситуації життєвих ускладнень. Психологічне консультування пов'язане з тим, що психолог-консультант допомагає людині усвідомити проблему і знайти шляхи її розв'язання чи зміни. Індивідуальне психологічне консультування часто передбачає корекцію установок, поведінки певної людини, проте не пов'язане з глибинними змінами в її свідомості.

Проаналізовані теоретичні дослідження фахівців психологів показали, що операційно-технологічний компонент моделі психолого-управлінського консультування є системою різних методів і форм, які використовують практичні психологи у процесі консультування керівників.

Психолого-управлінське консультування в організаціях забезпечує психологічну допомогу окремим учасникам процесу діяльності і організації (насамперед керівникам) у ситуаціях ускладнень, під час виникнення проблем, пов'язаних як з управлінням організацією в цілому, так і з психологічною сферою керівників і працівників організації.

Зазначимо, що сьогодні у психології типологічне консультування традиційно виконує навчальну, просвітницьку розвиваючу функцію, у його межах іноді здійснюються лише коригуючі впливи, але цей вид психологічної допомоги, що спирається на результати психодіагностичних методик, здебільшого полягає у наданні порад і рекомендацій.

На жаль, наявна в Україні професійна підготовка практичних психологів зорієнтована переважно на індивідуальне консультування без урахування майбутньої специфіки професійного напрямку діяльності, не беручи до уваги також групові форми психолого-управлінського консультування для розвитку організації загалом, а також її керівника та членів колективу зокрема.

Мета – розкрити особливості впливу індивідуального консультування, як одного з видів психологічної допомоги керівнику в процесі розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що консультативна взаємодія має складну структуру і поділяється на послідовні взаємопов'язані етапи. Причому ефект консультування досягається за умови технологічно правильного здійснення цієї взаємодії.

Так, Ю. Альошина, звертаючи увагу на певну умовність такого підходу, поділяє консультативну бесіду на чотири етапи. Консультування, як встановили О. Усанова з колегами, найефективніше, якщо використовувати певну структуру дій. О. Бондаренко на основі вже

відомих описів у літературі та власного практичного досвіду вирізняє основні етапи індивідуального консультативного процесу. Особливим методом впливу під час консультування є ведення діалогу. Цей метод, який ще має назву діалог-консенсус, розроблений згідно із теорією К. Роджерса для впливу на внутрішню позицію людини, на її переконання, але не для порад і наказів. Г. Абрамова основним методом психологічного консультування вважає інтерв'ю, яке завжди індивідуалізоване і передбачає спільну для психолога з клієнтом побудову предмета взаємодії, а саме різних модальностей психічної реальності клієнта (це можуть бути його думки, переживання).

Проблемно-орієнтований підхід до теорії та практики психологічного консультування, запропонований П. Горностаєм та С. Васьківською, передбачає процес консультування як всебічний аналіз психологічних проблем клієнта, що ґрунтується на узагальненні різних теоретичних підходів.

Соціологічні дослідження, проведені серед керівників приватних організацій, засвідчили, що більшість з них (68,7%) надають перевагу саме індивідуально психолого-управлінському консультуванню в системі «керівник-психолог», решта респондентів (31,3%) – груповому консультуванню «психолог-команда».

У класичному підході до психологічного консультування правомірно вважається, що індивідуальне психологічне консультування – це консультативна взаємодія консультанта та клієнта, організована за певними правилами для досягнення конкретної мети.

Виклад основного матеріалу. Вітчизняні психологи називають основні методи консультативної взаємодії по-різному: бесіда, діалог, діалог-консенсус, проблемний аналіз тощо. Проте, незважаючи на відмінність у назвах, спільною для всіх згаданих методів є наявність особливим чином структурованого діалогу, який одночасно є і методом дослідження проблеми, і методом коригуючого впливу на клієнта.

Розглянемо детальніше, як же має здійснюватися психолого-управлінське консультування в організації. Так, Ю. Альошина, звертаючи увагу на певну умовність такого підходу, поділяє консультативну бесіду на чотири етапи.

1. Знайомство та початок бесіди.

На цьому етапі психолог формулює можливості психологічної допомоги, вказує на гарантію анонімності. Потрібно також наголосити на тому, що психологічна допомога може бути надана тільки тим, хто її потребує і хто за нею звертається, тобто психолог відмовляється задовольняти прохання, які безпосередньо не стосуються клієнта.

2. Розпитування клієнта, формулювання і перевірка консультативних гіпотез.

Це найтриваліший і найскладніший для здійснення етап, оскільки він потребує уваги психолога щодо збирання корисної інформації про клієнта: історії виникнення проблеми; стосунків клієнта з усіма дійовими особами його розповіді; уявлення клієнта про причини проблеми тощо. Крім того, після отримання потрібного обсягу інформації психолог має сформулювати консультативну гіпотезу (або кілька гіпотез) і перевірити її.

3. Здійснення психокорекційного впливу.

Вплив не повинен бути у формі поради чи рекомендації. Застосовуючи різноманітні техніки, наприклад, акцентування уваги на протиріччях у розповіді клієнта, психолог змушує його інакше подивитись на те, що відбувається, пропонує незвичайне для клієнта бачення його життєвої ситуації. Психолог, не даючи конкретних порад і рекомендацій, зобов'язаний допомогти клієнтові знайти альтернативну поведінку і вибрати найпридатніший для ситуації варіант. Іноді на цьому етапі з'ясовується, що процес взаємодії з клієнтом потребує продовження.

4. Завершення консультативної бесіди.

На останньому етапі, тривалому за часом, підбиваються підсумки бесіди, узагальнюється те, що відбулося під час зустрічі. Якщо процес незавершений, то саме на цьому етапі домовляються про подальші зустрічі, домашні завдання тощо. Прощання з клієнтом коротке, але має ритуальний характер (проводжання до дверей, теплі слова, звертання на ім'я).

Особливий метод ведення діалогу, розроблений згідно із теорією К. Роджерса для впливу на внутрішню позицію людини, на її переконання, але не для порад і наказів, застосовують у своїй роботі російські вчені (О. Усанова та інші), називаючи його діалог-консенсус.

Консультування, як встановили О. Усанова з колегами, найефективніше здійснювати, якщо використовувати таку структуру дій: [1]

1. Введення клієнта в ситуацію.
2. Опис проблеми та реконструкція внутрішнього світу суб'єкта, його відчуттів і думок.

3. Зміна ролей, аналіз і виокремлення основної проблеми.
4. Вибір мети і прийняття її.
5. Розробка шляхів досягнення мети.
6. Прийняття рішення.
7. Підготовка до виконання рішення.
8. Психологічна підтримка клієнта у процесі реалізації рішення.

На основі вже відомих описів у літературі та власного практичного досвіду, О. Бондаренко вирізняє такі етапи індивідуального консультативного процесу: [2]

- 1) початковий – входження в ситуацію психологічної допомоги;
- 2) діяння та прожиття ситуації психологічної допомоги;
- 3) оволодіння новим досвідом;
- 4) входження до повсякденності із збагаченим новим досвідом.

Основним методом психологічного консультування, вважає Г. Абрамова, є інтерв'ю, яке завжди індивідуалізоване і передбачає спільну для психолога з клієнтом побудову предмета взаємодії, а саме: різних модальностей психічної реальності клієнта (це можуть бути його думки, емоції, переживання) [1].

Найчастіше пропонується п'ятикрокова модель інтерв'ю, кожний крок (стадія) якої має оригінальну авторську назву:

1. Структурування, досягнення взаєморозуміння. Метафорична назва: «Привіт!»
2. Збирання інформації про контекст теми, виокремлення проблеми, ідентифікація потенційних можливостей клієнта. Метафорична назва: «У чому проблема?»
3. Фаза усвідомлення бажаного результату, якого прагне досягти клієнт під час консультування. Метафорична назва: «Чого Ви хочете досягти?»
4. Вироблення альтернативних рішень для розв'язання проблеми. Процес може бути розтягнутий в часі через ригідність клієнта або ж очікування прямих директивних рекомендацій від психолога. На цій стадії психологу доводиться бути особливо уважним: не всі рішення, правильні з його погляду, можуть бути такими для клієнта. Метафорична назва: «Що ще можна зробити?»

5. Узагальнення попередніх стадій, перехід від навчання до дій, аналізу почуттів клієнта у його повсякденному житті, поза ситуацією інтерв'ю. Метафорична назва: «Ви будете робити це?»

В узагальненні, яке робить після інтерв'ю психолог, враховуються індивідуальні та культурні особливості клієнта, визначені на перших стадіях інтерв'ю.

Проблемно-орієнтований підхід до теорії та практики психологічного консультування, запропонований І. Горностаєм, С. Васьківською, передбачає процес консультування як всебічний аналіз психологічних проблем клієнта, що ґрунтується на узагальненні різних теоретичних підходів.

Основним методом проблемно-орієнтованого підходу є проблемний аналіз, який складається з п'яти етапів:

- 1) аналіз змісту скарги клієнта – етап знайомства, встановлення контакту і всебічного вивчення скарги клієнта;
- 2) аналіз психологічної ситуації – етап вивчення контексту проблемної ситуації та прогнозування можливого розвитку ситуації;
- 3) аналіз психологічних проблем – найважливіший етап, впродовж якого визначаються реальні психологічні проблеми клієнта (висування первинних гіпотез, їх перевірка), формулюється психологічний діагноз і психологічний висновок – психологічна інтерпретація;
- 4) формулювання терапевтичного завдання – етап корекційного чи терапевтичного впливу;
- 5) вирішення терапевтичного завдання – етап щодо виконання конкретних корекційних дій. На цьому етапі вибираються конкретні, відповідні до ситуації та умов, засоби і способи психологічної допомоги (різні методики та техніки), аналізується результативність психологічної допомоги.

Навіть такий побіжний аналіз методів (бесіда, діалог, діалог-консенсус, проблемний аналіз) щодо основних підходів до індивідуального психологічного консультування свідчить про їх схожість. Крім організаційної подібності, всі ці методи об'єднують специфічні відносини в системі «психолог – клієнт».

Слідом за К. Роджерсом їх можна назвати «стосунками, що допомагають», в яких простежується сприяння психолога особистісному розвитку клієнта, кращій життєдіяльності, становленню його зрілості тощо. «Стосунки, що допомагають», базуючись на ідеях гуманістичної психології, бажані й тоді, коли йдеться про консультативну взаємодію психологів і керівників організацій.

Класичні підходи до індивідуального психологічного консультування так чи інакше психологи використовують в організаціях у разі звернення керівників і працівників з проблем внутрішньоособистісного характеру та міжособистісних стосунків.

Однак у практиці психолога організації є ще один вид консультування керівників – із загальних проблем діяльності та розвитку організації, так зване організаційне консультування. Це консультування з проблем іміджу організації, визначення пріоритетних напрямів і форм функціонування організації, гуманізації управлінського процесу тощо.

Психологічне консультування організації має певну специфіку і, як зазначалося, найпомітнішими його течіями є організаційно-індустріальна та клінічно-консультативна.

Основними стратегіями організаційного консультування є консультування за ресурсами та за процесом. Організаційне консультування за процесом на перший план висуває організаційні процеси, людські стосунки та управління ними. Таке консультування має свої формальні фази: підготовка; діагностика; планування дій; впровадження; завершення.

На фазі діагностики докладно вивчається проблема; на фазі планування дій приймаються рішення про те, які саме зміни потрібні. Альтернативні варіанти оцінюються і пропонуються на вибір замовнику, після чого планується впровадження прийнятих рішень. На фазі впровадження важлива допомога психолога-консультанта у висуванні та корекції пропозицій, а також у навчанні. На фазі завершення для консультанта важливе значення має

правильне оцінювання проведених дій. На всіх стадіях особливо важливими є взаємодія та співробітництво консультанта і клієнта.

Отже, елементи тих чи інших підходів до індивідуального психолого-управлінського консультування психологи використовують залежно від проблеми, з якою до них звернулись, а також від видів психологічної допомоги, на яку сподіваються.

Основне завдання психолога-консультанта з проблем управління, як і з будь-яких інших проблем, – це знаходження оптимального способу розв’язання проблеми спільно з людиною, яка звернулася за допомогою, будь-то порада, інформація, власне консультування тощо.

В дослідженні взяли участь керівники приватних фірм. Вибірка становила 144 особи, яким були поставлені запитання щодо форм надання психологічної допомоги. Результати психологічних досліджень показали, що найчастіше керівники організацій віддають перевагу такій формі психологічної допомоги, як психологічна експертиза (40,4%). На друге місце за значущістю керівники поставили такий вид психологічної допомоги, як забезпечення клієнтів психологічною інформацією (35,1%), на третє – проведення психодіагностики (30,8%), на четверте – надання психологом рекомендацій та порад з приводу якихось конкретних проблем і питань (30,8 %), на п’яте – власне консультаційна бесіда (29,7%). Психологічну допомогу щодо виконання психологом їхніх конкретних завдань керівники поставили на останнє місце (8,5 %).

Отримані результати психологічних дослідження представлені в таблиці (див. табл. 1),

Таблиця 1

Вибір психологічної допомоги керівників організацій

Вибір психологічної допомоги	Загальна к-ть опитаних у (%)
– проведення психологічної експертизи нарад, засідань, інших заходів у колективі;	40,4
– забезпечення клієнтів психологічною інформацією;	35,1
– проведення психодіагностики;	30,8
– надання рекомендацій та порад;	30,8
– власне консультаційна бесіда;	29,7
– виконання конкретних завдань керівника;	8,5
– інші види допомоги (проведення соціально-психологічних тренінгів, ділових ігор тощо)	1,0

Дещо інша ситуація спостерігається під час аналізу відповіді психологів на запитання інтерв’ю щодо видів психологічної допомоги, яку вони надають керівникам. Зроблений вибір керівників вказував, що найчастіше допомогою психологів вони скористалися в: забезпеченні їх психологічною інформацією (65,6%); проведення психодіагностики посідає друге місце серед видів психологічної допомоги керівникам організацій (60%); власне консультаційна бесіда – третє (58,4%); надання психологами рекомендацій та порад керівникам – четверте (55,2%); виконання ними конкретних завдань – становить (49,6%). На останньому місці перебуває проведення психологічної експертизи (25,6%) під час налагодження мікроклімату в колективі.

Більший відсоток звернень з усіх названих видів психологічної допомоги серед керівників-респондентів становлять ті, які реально послугами психологів не користуються через відсутність психологічної служби в організації, а відповідали на запитання гіпотетично, уявляючи, чому саме вони віддавали б перевагу, якби така служба існувала.

Загальна кількість опитаних щодо обраних видів психологічної допомоги представлені в таблиці (див. табл. 2).

Таблиця 2

Види психологічної допомоги керівникам організацій

Вид психологічної допомоги	Загальна кількість опитаних у (%)
– забезпечення психологічною інформацією;	65,6
– проведення психодіагностики;	60,0
– власне консультаційна бесіда;	58,4
– надання рекомендацій та порад;	55,2
– виконання конкретних завдань керівників	49,6
– проведення психологічної експертизи	25,6
(аналіз нарад, інших управлінських заходів)	

Незалежно від форми надання психологічної допомоги здебільшого, коли йдеться про індивідуальне психолого-управлінське консультування, до завдань психолога входить: уважне вислуховування суті проблем клієнта; розширення уявлень про себе і про інших людей; допомога клієнтові у встановленні ступеня власної вини та відповідальності.

Завдання психолога-консультанта з проблем управління полягає, по суті, у стимулюванні та підтримці керівника чи працівників організації, у яких виникли проблеми, що стосуються управління організацією, перебувають у критичній ситуації. Психолог забезпечує зворотний зв'язок через відображення, роз'яснення наявної проблеми і таким чином допомагає клієнтові її розв'язати.

Наприклад, описуючи власний досвід групового розв'язання конфліктних ситуацій, які виникають у педагогічному колективі, М. Рибаківа зазначає, що груповий метод роботи з керівниками шкіл забезпечує високу мотивацію і активність учасників занять. Атмосфера групового обговорення за участю в ньому працівників з різним досвідом роботи, рівнем педагогічної майстерності є ефективною школою для всіх учасників занять.

На цьому етапі здійснення групового психолого-управлінського консультування варто використовувати тренінгові технології. Групи для проведення тренінгу організаційного розвитку складаються зазвичай з керівника та кількох членів колективу організації (загальна чисельність учасників від 8–12 осіб). У цьому разі найефективнішою є організація спеціальних ділових ігор, які придатні для використання в конкретних ситуаціях: у разі потреби можливо виразити власну думку, проаналізувати поточні проблеми; згуртувати колектив, мотивувати керівника та працівників організації до управлінських нововведень у багатьох інших випадках. Проте для психолога-практика найважливішим під час ділової гри є:

- вплив на організацію в цілому через роботу з мезагрупами і застосування механізму формування громадської думки;
- моделювання ситуацій «організаційного майбутнього» в умовах нововведень.

Методи, що використовуються для групового консультування з проблем управління організацією, поділяють на три підгрупи:

- для консультування особистості;
- для консультування групи;
- для консультування організації.

Серед підгруп методів групового психологічного консультування організацій найпоширенішими є рольові ігри (імітаційні, організаційно-діяльнісні, евристичні), аналіз конкретних управлінських ситуацій, «мозковий штурм», дискусії тощо.

Отже, на відміну від індивідуального, групове психологічне консультування з проблем управління складне і вимагає від психолога-практика високої майстерності у виконанні всіх зазначених можливих ролей. Перед тренером постає завдання запропонувати членам групи таку спільну діяльність, яка була б для кожного з них особистісно-значущою, мала спільну цінність, припускала розподіл функцій відповідно до індивідуальностей окремих членів групи, забезпечувала при цьому розвиток певних міжособистісних відносин і, нарешті, сприяла б розвитку організації загалом.

Висновки. Аналіз процедури психолого-управлінського консультування в організаціях свідчить, що основні позиції психолога-консультанта щодо клієнта залежать від його управлінського статусу та інших обставин. На позицію психолога суттєво впливає також форма надання психологічної допомоги. Продуктивнішим є співробітництво психолога і клієнта на партнерських засадах при обопільній активності та паралельності. В умовах організації оптимальним є індивідуальне психолого-управлінське консультування на позиціях партнерства.

Вважаємо за доцільне наступні дослідження скерувати на поглиблення знань для підготовки майбутніх психологів-практиків з питань психолого-управлінського консультування, формуючи у них вміння і навички групової консультативної роботи, враховуючи специфіку діяльності керівника.

Список використаної літератури

1. Абрамова Г.С. Практикум по психологическому консультированию. Екатеринбург : Деловая книга, Москва : Изд. центр «АКАДЕМИА» 1995. 128 с.
2. Афанасьев М.В. Основы менеджмента: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М.В. Афанасьєв, Л.Г. Шемаєва, В.С. Шерлока [За редакцією проф. М.В. Афанасьєва]. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 484 с.
3. Дороніна М.С. Григоренко А.М. Психологія управління: Навчальний посібник. Ч. 2. Харків : Вид. ХДЕУ, 2000. 96 с.
4. Мей Р. Искусство психологического консультирования. Москва : КЛАСС, 1994. 144 с.
5. Немов Р.С. Основы психологического консультирования. М.: Владос, 1999. – 528 с.
6. Мельник Л. П. Психологія управління: Курс лекцій. 2-ге вид., стереотип. Київ : МАУП, 2002. 176 с.
7. Орбан-Лембрак Л.Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
8. Панок В. Основы практичної психології: Підручник для вузів / В. Панок, Т.Титаренко, Н. Чепелєва: Підручник. Київ : Либідь, 2003. 534 с.
9. Панок В. Положення про психологічну службу системи освіти України. *Практична психологія та соціальна робота*. № 2. 2000. С. 35–38.

METHODS AND FORMS OF ACTIVITIES OF PRACTICAL PSYCHOLOGISTS IN THE PROCESS OF CONSULTING EXECUTIVES

Stefaniia Makarenko

*Lviv Polytechnic National University
Bandera Str., 26, Lviv, Ukraine, 79013
e-mail: makarenko_s_s@ukr.net*

The article describes the essence of the concept of “psychological counseling” as helping a healthy person to overcome the difficulties that arise in various spheres of human activity, including in the professional.

An analysis of literary sources in which the consultative interaction is disclosed, which has a complex structure and is divided into successive interrelated stages of studying during counseling in accordance with the stated purpose.

The peculiarities of psychological and managerial counseling in organizations as psychological help to individual participants of the process of activity and organization in situations of complications are revealed, in case of problems related to management of the organization as a whole, and with the psychological sphere of managers and employees of the organization.

It is proved that the operational-technological component of the model of psychological and managerial counseling is a system of various methods and forms used in the process of counseling managers, which depends on the competence of a professional specialist.

The methods and forms of psychological counseling as a form of social and psychological assistance to managers in the process of solving problems of human resources management, personnel policy, management decisions, development of the organization as a whole are presented.

The optimal way of solving the problem is disclosed when providing group counseling to managers, on organizational management issues, which are divided into three subgroups: for advisory services of the individual; to provide guidance to management; to provide organization consulting services.

It has been established that the effectiveness of providing individual psychological and managerial counseling in any position of the client regarding a psychologist depends to a large extent on the optimal way of solving using trainings, role and business games, etc.

Key words: counseling, management counseling, “psychological counseling”, psychodiagnosis, counseling conversation, counseling hypothesis.