

**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՉԱԿԱՆ ՀՈԳԵՔԱՆԱԿԱՆ ԽՈՐՀՐԴԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ԳԻՏԱԿԱՆ
ՀԻՄՔԵՐԸ ԵՎ ԿԻՐԱՌԱԿԱՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԸ**

Հարությունյան Ն. Ա. (Երևանի պետական համալսարան, Երևան Հայաստան)

n.harutyunyan@ysu.am

Ներկայացման ամս.՝ 15.07.2019

գրախոսման ամս.՝ 17.07.2019

տպագրության ընդունման ամս.՝ 17.09.2019

Հոդվածը նվիրված է կազմակերպություններին ցուցաբերվող խորհրդատվական գործունեության հիմնախնդրին: Աշխատանքում տեսականորեն վերլուծվում են, կազմակերպչական հոգեբանական խորհրդատվության հիմնական գործառույթները: Ինչպես նաև տարանջատվում և հստակեցվում են հոգեբանական խորհրդատվության դերն ու նշանակությունը ժամանակակից շուկայական հարաբերություններում գործող կազմակերպությունների գործունեության արդյունավետության բարձրացման տեսանկյունից:

Հանգուցային բառեր՝ *կազմակերպչական խորհրդատվություն, հոգեբանական, հիմունքներ, կիրառական գործառույթներ, խորհրդատվություն, կառավարչական գործառույթ, կադրային քաղաքականություն, մարկեթինգային խորհրդատվություն:*

20-րդ դարի սկզբներին արդյունաբերական և գիտատեխնիկական առաջընթացը խթանեց խորհրդատվական կազմակերպությունների զարգացումը: Սկսեցին արդյունաբերական կազմակերպություններում ակտիվ գործել ոչ միայն իրավաբանական, ֆինանսական-տնտեսական, գիտատեխնիկական այլ նաև հոգեբանական խորհրդատվական ծառայություններ, որոնց գործունեությունը ըստ էության միտված էր աշխատանքային արդյունավետության և արտադրողականության արդյունավետության բարձրացմանը, ինչպես նաև աշխատանքի ռացիոնալ կազմակերպմանը: Հոգեբանական գրականությունից մեզ հայտնի է. Մեյոյի Խոտորյան հետազոտությունները (1933), Մ. Ֆոլլետի մարդկային ռեսուրսներին ուղղված հետազոտությունները (1924) այդ ժամանակահատվածի վառ օրինակներ են, որոնց նպատակն էր բարելավել գործարանի կամ ֆաբրիկայի արտադրողականությունը, մեծացնել եկամուտները, աշխատանքային կոլեկտիվում ձևավորել և ամրապնդել դրական հարաբերություններ, բարձրացնել աշխատակիցների մոտիվացիան և այլն: Կազմակերպչական հոգեբանական խորհրդատվության հետագա զարգացման վրա մեծ ազդեցություն ունեցան Կ. Լևինի, Վ. Բեննիսի, Յ. Մորենոյի, և այլոց աշխատությունները: Իսկ 1950-1960 թթ. համարվում են «խորհրդատվության ոսկե տարիներ»՝ երբ խորհրդատվության բարձր պահանջարկի պատճառով հիմնադրվեցին բավականաչափ խորհրդատվական ծառայություններ ու կազմակերպություններ, որոնցից շատերը գործում են մինչ այժմ [5]: Այսօր ժամանակակից աշխարհում

դժվար է պատկերացնել գործունեության որևէ ոլորտ կամ կազմակերպություն՝ բանկային համակարգ, առողջապահություն, կրթություն, բիզնես և այլն, որտեղ հոգեբանական խորհրդատվությունը ինչ-որ կերպ ներկայացված չլինի: Այն կարող է ներկայացված լինել որպես արտաքին կամ ներքին խորհրդատու, խորհրդատվություն իրականացնող մասնագիտական թիմ կամ որակավորված անհատ, կարող է լինել խորհրդատվական ծառայություն կամ կազմակերպություն: Հատկանշականը այն է, որ կազմակերպչական հոգեբանական խորհրդատվության կողմից իրականացվող գործառույթները, անկախ նրա ներկայացվող ձևից, հիմնականում նույնն են:

Մասնագիտական գրականության վերլուծությունը թույլ տվեց մեզ առանձնացնելու և դասակարգելու մի շարք գործառույթներ՝ կազմակերպչական, կառավարչական, մարկետինգային, մարդկային և այլն [2, 3, 4]: Հոգեբանական խորհրդատվությունը կազմակերպությունում կարող է իրականացնել այսպես կոչված կազմակերպչական գործառույթ կամ գործունեություն, որի նպատակն է մասնագիտական օգնություն ցուցաբերել ղեկավարությանը, անձնակազմին ինքնակազմակերպվելու ծագած խնդիրները լուծելու համար, կամ ինչպես Լ. Վ. Լեբեդևան է նշում այն աջակցություն է «ուղղված ողջ կազմակերպությանը՝ ծագած խնդիրների լուծման համար» [2, էջ 16]: Իհարկե այս գործառույթի բովանդակությունը չափազանց ընդհանրական է և կարծես իր մեջ ամփոփում է խորհրդատվական ողջ գործունեությունը, խնդիրների լուծման կազմակերպումը տարբեր եղանակներով՝ կադրային քաղաքականությամբ, կառավարչական նոր մոդելների ներդրմամբ, շուկայական հարաբերությունների ուսումնասիրմամբ և այլն: Այն որպես առանձին գործառույթ ներկայացնելու փաստը թույլ է տալիս մեզ անդրադառնալու «կազմակերպչական հոգեբանական խորհրդատվություն» եզրույթին, ինչը ունի երկակի մեկնաբանություն՝ առաջինը նշանակում է կազմակերպություններին վերաբերող հարցերի, ներսում հավանական խնդիրների և դրանց հաղթահարմանն ուղղված հոգեբանական խորհրդատվական աշխատանքի ոլորտ, երկրորդը՝ կազմակերպող, համախմբող, մոբիլիզացնող, գործունեություն կամ աշխատանք, որը կարող է իրականացվել ցանկացած միջավայրում: Առաջինում գործառնական կշիռ ունի կազմակերպությունը, որպես օբյեկտ, երկրորդում կազմակերպելը՝ որպես գործընթաց: Հետևաբար, երբ կիրառում ենք «կազմակերպչական հոգեբանական խորհրդատվություն» եզրույթը առավելապես ի նկատի ունենք խորհրդատվության այնպիսի ոլորտ, առանձին ճյուղ, որը, որպես ազդեցության ձև դրսևորվում է կազմակերպություններում: Այն մասնագիտական գործունեության հատուկ ձև է, որը նպատակ ունի օգնություն ցուցաբերել կազմակերպություններին կառուցվածքային, կառավարչական, գործառույթային, ինչպես նաև մասնագիտական ու միջանձնային հարաբերություններում ծագած խնդիրների հաղթահարման ժամանակ [1,2,5]: «Կազմակերպչական խորհրդատվության օբյեկտը կազմակերպությունն է», որպես սոցիալական համակարգ այն «ինքնազարգացող կենդանի օրգանիզմ է, որն ունի իր կառուցվածքը, նպատակները, խնդիրները, իմիջը, կենսական ցիկլը, ճգնաժամերն ու նույնիսկ «հիվանդությունները» [2, էջ 17]:

Հոգեբանական խորհրդատվության կողմից իրագործվող գործառնություններից է նաև կառավարչական գործառնությունը, որը միտված է կառավարչական գործընթացների կատարելագործմանը և բարելավմանը: Այն խորհրդատվական աշխատանք է, որի արդյունքում ճիշտ և արդյունավետ կառավարման միջոցով բարձրանում է ձեռնարկության գործունեության արդյունավետությունը: Հոգեբան-խորհրդատուն օգնում է պատվիրատուին (ղեկավարին կամ ղեկավար կազմին) յուրացնել գործունեության նոր միջոցներ և մեթոդներ, գտնել և մշակել անհարժեշտ տեղեկատվություն կազմակերպության կառավարման ու անձնակազմի ղեկավարման համար: Կառավարչական գործառնությունը կոչված է լուծելու աշխատանքային կարգապահության, խմբային նորմերի ու կանոնների, սոցիալ-հոգեբանական դրական մթնոլորտի ստեղծման և պահպանման հարցերը, կազմակերպության նկատմամբ աշխատակիցների հավատարմության և վերաբերմունքի խնդիրները, ինչպես նաև նորարարության ու վերակառուցումների ներդրման ու կառավարչական ենթամշակույթի ձևավորման հարցերը:

Հաջորդ՝ կադրային գործառնությունը մարդկային ռեսուրսների ադեկվատ ու ճիշտ կառավարումն է, այլ կերպ՝ աշխատանք աշխատակազմի հետ: Այս գործառնությամբ իրականացումը իր մեջ ընդգրկում է նախ անձնակազմի գնահատումը, ատեստավորումը, որի ընթացքում խորհրդատուի կողմից ուսումնասիրվում և գնահատվում են անձի մասնագիտական որակներն ու հնարավորությունները, վերաբերմունքը աշխատանքին և բավարարվածությունը աշխատանքից, մոտիվացիան ու աշխատանքային պայմաններին հարմարումը և այլն [3]: Ավելացնենք, որ կադրային գործառնությամբ մաս է կազմում նաև աշխատողի աշխատանքային ներդրման գնահատումը: Հոգեբանը ժամանակ առ ժամանակ պետք է գնահատի կազմակերպությունում աշխատող յուրաքանչյուր անդամի արդյունավետությունը մի շարք պարամետրերով՝ աշխատանքի որակը, ֆիզիկական բարոյահոգեբանական հուսալիությունը, համագործակցելու կարողությունները: Կադրային գործառնությամբ մեջ մտնում է նաև նոր կադրեր հավաքագրելու և նրանց կազմակերպության մեջ ընդգրկելու խնդիրների լուծումը, որի բարեհաջող իրագործումը յուրօրինակ ազդեցություն ունի կազմակերպության արդյունավետության վրա:

Ուսուցողական գործառնությունը ըստ էության նախորդ գործառնությամբ բաղադրիչ է, սակայն կարևորելով աշխատակազմի և ղեկավար կազմի կոմպետենտության բարձրացման հարցը՝ այն գրականության մեջ ներկայացվում է որպես առանձին գործառնություն: Աշխատակազմի մասնագիտական կողմնորոշման, ուսուցման, որակավորման բարձրացման խնդիրները կարող են լուծվել այս գործառնությամբ շրջանակներում: Աշխատանքային որակների զարգացման և մասնագիտական աճի խթանմանն ուղղված հոգեբանական միջոցառումներն են սեմինարները, թրեյնինգները, գործնական և դերային խաղերը և այլն: 20-րդ դարի վերջերին ծագեց այսպես կոչված քուլչինգը՝ որպես հոգեբանական խորհրդատվության ձև: Այն իր բնույթով ուսուցողական է և լայն կիրառություն ունի կազմակերպություններում: Հիմնականում քուլչը օգնում է խորհրդատվության կամ տրենինգի մասնակցին

(մասնակիցներին) հասնել նպատակներին, ձեռք բերել անձնային և մասնագիտական աճ, զարգացնել ինքնավերահսկողության և շփման հմտություններ, հասնել ինքնաճանաչողության և ինքնավստահության: Ն. Վ. Անտոնովան և Ն. Լ. Իվանովան ներկայացրել են քույզինգի մի շարք սկզբունքներ՝ պոզիտիվության սկզբունք, համատեղ հաջողության հասնելու, արդյունքի նկատմամբ պատասխանատվության և դրա նկատմամբ ակտիվության սկզբունքներ, որոնց շարքում առանձնացվում է անձնային ռեսուրսների գիտակցումը: Այն քույզինգի հիմնական նպատակն է, «երբ այցելուն գիտակցում է իր նպատակները, արժեքները, իր հնարավորություններն ու այլընտրանքները, միայն այս դեպքում է հնարավոր մոտիվացիայի ուժեղացում և նպատակին հասնելու արդյունավետություն» [1; էջ 105]:

Հաջորդը՝ մարկետինգային խորհրդատվությունն է կամ գործառույթը, որը միտված է «կազմակերպության շուկայական նպատակների իրագործմանը», այլ կերպ այս գործառույթը իր մեջ ամփոփում է «շուկայական կոնցեպցիան» և կազմակերպության կառավարումը համաձայն այդ կոնցեպցիայի [2, էջ 16]: Կազմակերպության կամ ձեռնարկության պրոպագանդան, գովազդը, շուկայի ուսումնասիրությունը, սպառողին գրավելը մարկետինգային խորհրդատվության խնդիրներն են, որոնց լուծումը հնարավորություն է տալիս մշակել մարկետինգային նոր քաղաքականություն, ինչից էլ պայմանավորված կարող է լինել կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը, եկամտաբերությունը, դիրքը շուկայական հարաբերություններում: Խորհրդատվական աշխատանքի շրջանակներում վերլուծվում են կազմակերպության արտաքին և ներքին միջավայրի առանձնահատկությունները, շուկայում ապրանքի կամ ծառայության պահանջարկը և սպառողունակությունը, մշակվում են հասարակությանը կամ սպառողին առավել գրավիչ ներկայանալու միջոցները, սպառողի շրջանակները ընդլայնելու հնարավորությունները և այլն:

Հետաքրքրական է ներկայացնել նաև Լ. Տոբիասի կողմից առանձնացրած գործառույթները, որոնք վերագրվում են կազմակերպությունում աշխատող հոգեբան խորհրդատուին՝ կազմակերպության կառուցվածքային արդիականացում, կադրերի ընտրության պրակտիկայի բարելավում, աշխատակիցների կարողությունների ու հմտությունների զարգացման ուղղված գործընթացներ, կոլեկտիվի համախմբում, թիմի ձևավորում, ինքնակարգավորման, սթրեսի հաղթահարմանն ուղղված աշխատանքներ, կոնֆլիկտի հաղթահարում, արտադրողական ծրագրերի գնահատում, պարզևատրման և պատժի խելամիտ կիրառում, ղեկավար կազմին ուղղված աշխատանքներ և այլն: Ելնելով հոգեբան խորհրդատուի գործառույթների բազմազանությունից Լ. Տոբիասը դրանք բաշխում է՝ տալով խորհրդատվական աշխատանքի երկու հիմնական ուղղություն կամ ձև՝ կազմակերպչական-արդյունաբերական և կլինիկական-խորհրդատվական: Առաջին ուղղությունը շեշտը դնում է մեծ կոլեկտիվների ուսումնասիրմանը, սոցիալական գործընթացների հոգեբանական առանձնահատկությունների և կադրային ռազմավարությունների հետազոտման վրա, այլ կերպ խմբային գործընթացների ուսումնասիրման և այդ շրջանակներում ծագած խնդիրների հաղթահարման վրա, իսկ կլինիկական-

խորհրդատվական ուղղությունը մասնագիտացած է անձանց աշխատանքների վրա, ծառայողների անհատական ընտրության, գործունեության արդյունավետության, անհատական առանձնահատկությունների ու բնութագրիչների, մասնագիտական կարողությունների և հմտությունների վրա: Ըստ հեղինակի խորհրդատվության այս ձևերը անխուսափելիորեն կապված են և լրացնում են միմյանց, թե տեսականորեն, թե պրակտիկայում դժվար է պատկերացնել խորհրդատվության այս ձևերի իրագործումը մեկը մյուսից անկախ [4]:

Անընդհատ փոփոխվող հասարակական հարաբերությունները, տնտեսական գործընթացները, մշտապես նորացվող բիզնես միջավայրը հայ իրականության մեջ պահանջարկ ձևավորեցին կազմակերպչական խորհրդատվական դաշտի ստեղծման: Ցավոք դիտարկումները թույլ են տալիս ասելու, որ մեզ մոտ կազմակերպություններում հոգեբանական խորհրդատվության հիմնական գործունեությունը կադրային քաղաքականությունն է, ինչի արդյունքում կարծես հոգեբանական խորհրդատվությունը կազմակերպությունում որպես խորհրդատվական գործունեության ձև ստորադասվում է մարդկային ռեսուրսների կամ ինչպես ընդունված է այժմ ասելու մարդկային կապիտալի կառավարմանը: Իրականում իհարկե հակառակն է, քանի որ մարդկային ռեսուրսների կառավարումը հոգեբանական խորհրդատվության գործառույթներից մեկն է: Լուսաբանելով հիմնախնդիրը կարող ենք ամփոփել, որ ՀՀ ում գործող ձեռնարկությունները, գործարանները, ֆիրմաներն ու այլ կազմակերպությունները կշահեն և կաշխատեն առավել արդյունավետ, մեծ եկամուտներով ու բարձր օգտակարությամբ, եթե չսահմանափակվեն հոգեբանական խորհրդատվական ծառայության որոշ գործառույթներով միայն, և չնեղացնեն, այլ ընդլայնեն կազմակերպչական հոգեբանական խորհրդատվության դերն ու նշանակությունը կազմակերպության կենսագործունեության համար:

Գրականություն

1. Консультирование и коучинг персонала в организации: учеб. пособие., /под ред. **Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой.** – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 370 с.
2. **Лебедева Л. В.** Организационное консультирование : учеб. пособие., М., Издательство Юрайт, 2017. – 162 с.
3. **Почебут Л. Г., Чикер В. А.** Организационная социальная психология: учеб. пособие., СПб.: Изд.-во «Речь», 2002. – 298 с.
4. **Тобиас Л.** Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста /Пер. с англ. А. И. Сотова. – М.: Независимая фирма «Класс» 1997 – 160 с.
5. **Токмакова Н. О.** Основы управленческого консультирования. Учебно-практическое пособие/ **Токмакова Н. О.** - М.: Евразийский открытый институт, 2006, - 240 с.

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ И ПРИКЛАДНЫЕ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

*Арутюнян Н.А. (Ереванский государственный университет,
Ереван, Армения)*

Статья посвящена вопросам организационного консультирования. Организационные и психологические аспекты консультирования анализируются и уточняются в теоретических рамках. Обсуждается роль психологического консультирования в контексте повышения эффективности действующих организаций в современных рыночных отношениях.

Ключевые слова: *организационное консультирование, психологическое, основы, прикладные функции, консалтинг, менеджмент, кадровая политика, маркетинговое консультирование.*

SCIENTIFIC BASIS AND APPLICATION FUNCTIONS OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY CONSULTING

Harutyunyan N. A. (Yerevan State University, Yerevan, Armenia)

The article is dedicated to the organizational consultancy issues and activities. The organisational and psychological consultation aspects are analysed and clarified in theoretical framework. The role of psychological consultancy is discussed, in the scope of operating organizations' effectiveness enhancement in nowadays market relations.

Keywords: *Organizational consulting, psychology, basis, application function, consulting, management, human resource policies, marketing consultancy.*