

Հովհաննիսյան Ա.Ա.

Մենեջմենթի հիմունքներ

ԵՐԵՎԱՆ

Հեղինակային հրատարակություն

2015

ՀՏԴ 005
ԳՄԴ 65.290-2
Հ 854

Հովհաննիսյան Արա Արամի

Հ 854 Մենեջմենթի հիմունքներ/ Ա. Ա. Հովհաննիսյան. - Եր.: Հեղ. հրատ., 2015. - 616 էջ

Գիրքը բաղկացած է հինգ մասից և ընդհանուր թվով քսաներկու գլուխներից, որոնցում ներկայացված են մենեջմենթի ծագման և զարգացման պատմությունը, հիմնական ֆունկցիաներն ու դրանց ընդհանուր նկարագիրը: Տրված են արդյունավետ կառավարման համար անհրաժեշտ պայման հանդիսացող միջավայրերի նկարագրությունը, ինչպես նաև ռազմավարությունների կիրառումը շուկայական տնտեսության մեջ:

Գիրքը նախատեսված է կառավարման և տնտեսագիտական մասնագիտություններում սովորող ուսանողների համար: Կարող է օգտակար լինել նաև մենեջերների, կառավարման գծով խորհրդատուների և ընդհանրապես մենեջմենթով հետաքրքրվող անձանց համար:

ՀՏԴ 005
ԳՄԴ 65.290-2

ISBN 978-9939-0-1585-9

©. Հովհաննիսյան Ա.Ա., 2015

ՀԱԿԻՐՃ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱՄՈՒԹՅՈՒՆ 21

ՄԱՍ I. ՄԵՆԵԶՄԵՆԹԻ ԾԱԳՈՒՄԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ
ՆԱԽԱԴՐՑԱԼՆԵՐԸ..... 24

Գլուխ 1. Մենեջմենթի ծագումնաբանություն..... 24

Գլուխ 2. Ժամանակակից մենեջմենթ..... 73

Գլուխ 3. Մենեջմենթի զարգացման ուղղությունները 88

ՄԱՍ II. ՄԵՆԵԶՄԵՆԹԻ ԱՐՏԱՔԻՆ ԵՎ ՆԵՐՔԻՆ ՄԻԶԱՎԱՅՐ 133

Գլուխ 4. Արտաքին միջավայր և կորպորատիվ մշակույթ 133

Գլուխ 5. Մենեջմենթը գլոբալ մասշտաբով..... 159

Գլուխ 6. Մենեջմենթի էթիկա և կորպորացիայի սոցիալական
պատասխանատվություն..... 176

Գլուխ 7. Մենեջմենթը փոքր ձեռնարկություններում 196

ՄԱՍ III. ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ 224

Գլուխ 8. Նպատակների սահմանում և կազմակերպական
պլանավորում 224

Գլուխ 9. Ռազմավարության ձևավորում և ներդրում..... 246

Գլուխ 10. Կառավարչական որոշումների ընդունում 276

ՄԱՍ IV. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ 307

Գլուխ 11. Կազմակերպման հիմունքներ 307

Գլուխ 12. Կազմակերպության կառուցվածք և ռազմավարական
նպատակների նվաճում 342

Գլուխ 13. Կազմակերպական փոփոխություններ և զարգացում 369

Գլուխ 14. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում..... 397

Գլուխ 15. Բազմազան աշխատուժի կառավարում 424

ՄԱՍ V. ԼԻՂԵՐՈՒԹՅՈՒՆ.....	439
Գլուխ 16. Կազմակերպական վարքի հիմքերը	440
Գլուխ 17. Կազմակերպություններում լիզերություն	469
Գլուխ 18. Մոտիվացիա	498
Գլուխ 19. Կոմունիկացիաներ.....	525
Գլուխ 20. Աշխատանք թիմերում	550
Գլուխ 21. Վերահսկման կարևորությունը.....	574
Գլուխ 22. Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և ինտերնետ բիզնես...	599
ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ	614

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ 21

**ՄԱՍ I. ՄԵՆԶՄԵՆԹԻ ԾԱԳՈՒՄԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ
ՆԱԽԱՂՅԱԼՆԵՐԸ**..... 24

Գլուխ 1. Մենեջմենթի ծագումնաբանություն..... 24

Կառավարչական հեղափոխություններ և քաղաքակիրթ մենեջմենթի
ծագումը..... 31

 Կառավարչական հեղափոխություններ 32

 Անտիկ ժամանակաշրջան. քաղաքակիրթ մենեջմենթի ծագումը 41

Մաքիավելի. իշխանության և լիդերության տեխնոլոգիաներ 48

Ժամանակակից մենեջմենթի տարրեր 59

 Ռազմավարական պլանավորում 59

 Մարքեթինգ 61

 Լոգիստիկա 65

 Քոնսալթինգ 65

Մենեջմենթի ձևեր (այլ մոտեցումներ) 68

Գլուխ 2. Ժամանակակից մենեջմենթ..... 73

Մենեջմենթի սահմանում 73

Մենեջմենթի հիմնական ֆունկցիաներ 75

 Պլանավորում 75

 Կազմակերպում 75

 Լիդերություն 75

 Վերահսկում 76

Մենեջերի վարպետություն 76

 Կոնցեպտուալ հմտություններ 77

Մարդկային հմտություններ.....	78
Տեխնիկական հմտություններ.....	78
Մենեջմենթի տիպերը	79
Ուղղահայաց տարբերություններ	79
Հորիզոնական տարբերություններ	82
Ի՞նչ է նշանակում լինել մենեջեր	83
Մենեջերների դերերը	83
Գլուխ 3. Մենեջմենթի զարգացման ուղղությունները	88
Մենեջմենթի զարգացման դասական ուղղությունները	88
Գիտական մենեջմենթ	89
Բյուրոկրատիայի սոցիոլոգիա և բյուրոկրատական կազմակերպություն	95
Ադմինիստրատիվ սկզբունք	100
Հումանիստական ուղղություն.....	104
Ճապոնական մենեջմենթ	111
Մենեջմենթի ժամանակակից միտումները.....	125
ՄԱՍ II. ՄԵՆԵՋՄԵՆԹԻ ԱՐՏԱՔԻՆ ԵՎ ՆԵՐՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐ	133
Գլուխ 4. Արտաքին միջավայր և կորպորատիվ մշակույթ	133
Արտաքին միջավայր.....	134
Ընդհանուր միջավայր	136
Խնդիրների տիրույթ	140
Կազմակերպություն-արտաքին միջավայր փոխհարաբերություն.....	143
Միջավայրի անորոշություն	143
Միջավայրի պայմաններին հարմարեցում.....	144
Ներքին միջավայր. կորպորատիվ մշակույթ	148

Միմվուլներ	150
Ավանդագրույց	151
Հերոսներ	151
Կարգախոսներ	151
Արարարողություններ	151
Միջավայր և մշակույթ	152
Կորպորատիվ մշակույթի հարմարվողականություն	153
Կորպորատիվ մշակույթների տիպաբանություն	153
Նոր աշխատավայրին համապատասխան կորպորատիվ մշակույթի ձևավորում	156
Կորպորատիվ մշակույթի կառավարման նոր պահանջներ	156
Մշակութաբանական լիդերություն	157
Գլուխ 5. Մենեջմենթը գլոբալ մասշտաբով	159
Աշխարհն առանց սահմանների	160
Միջազգային բիզնես միջավայր	162
Տնտեսական միջավայր	164
Իրավաքաղաքական միջավայր	166
Սոցիալ-մշակութային միջավայր	169
Մուտք դեպի միջազգային շուկա	172
Գլուխ 6. Մենեջմենթի էթիկա և կորպորացիայի սոցիալական պատասխանատվություն	176
Էթիկական բարոյ որոշումների ընդունման չափանիշներ	178
Ուտիլիտար մոտեցում	178
Անհատական մոտեցում	179
Բարոյաիրավական մոտեցում	179
Արդարության սկզբունք	180

Էթիկական ընտրությունը որոշող գործոններ.....	182
Մենեջեր.....	182
Կազմակերպություն.....	184
Ի՞նչ է սոցիալական պատասխանատվությունը	185
Կազմակերպության գործունեության մեջ հետաքրքրված խմբեր.....	186
Բնական միջավայր.....	188
Կորպորացիայի սոցիալական գործունեության արդյունքների գնահատում.....	189
Տնտեսական պատասխանատվություն.....	190
Իրավական պատասխանատվություն.....	191
Էթիկական պատասխանատվություն.....	191
Քեզ վրա վերցված պատասխանատվություն.....	191
Ընկերության էթիկայի և սոցիալական պատասխանատվության կառավարում.....	192
Բարոյական անհատներ.....	192
Էթիկական լիդերություն.....	193
Կազմակերպական կառուցվածքներ և համակարգեր.....	194
Գլուխ 7. Մենեջմենթը փոքր ձեռնարկություններում.....	196
Ի՞նչ է ձեռնարկատիրությունը.....	196
Ձեռնարկատիրությունը և արտաքին միջավայրը.....	197
Ձեռնարկատիրական գործունեությունն այսօր.....	197
Փոքր ձեռնարկությունների դերը.....	198
Ձեռնարկատերեր, ովքե՞ր են նրանք.....	199
Ձեռնարկատերերի անձնական բնութագրեր.....	200
Դեմոգրաֆիական գործոններ.....	202
Սեփական ֆիրմայի ստեղծում.....	203

Նոր բիզնեսի գաղափար	203
Բիզնես պլան	204
Կազմակերպարարական ձև	205
Ֆինանսական ռեսուրսներ	219
Մարտավարություն	220
Աճող բիզնեսի կառավարում	222
Աճի փուլեր	222
ՄԱՍ III. ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ	224
Գլուխ 8. Նպատակների սահմանում և կազմակերպական պլանավորում	224
Կազմակերպության նպատակներ	228
Կազմակերպության առաքելություն	228
Նպատակներ և պլաններ	229
Նպատակների հիերարխիա	231
Նպատակների արդյունավետության չափանիշներ	231
Պլանավորման տեսակները և կազմակերպչական արդյունքներ	234
Նպատակների կառավարում	234
Միաժամանակյա և հիմնական պլաններ	236
Իրավիճակային պլաններ	237
Պլանավորում ճգնաժամային իրավիճակներում	237
Պլանավորման ժամանակակից մոտեցումներ	241
Գլուխ 9. Ռազմավարության ձևավորում և ներդրում	246
Ռազմավարական մտածողություն	246
Գլոբալ ռազմավարություն	246
Ռազմավարական մտադրություններ	249

Ռազմավարության մակարդակներ.....	251
Ռազմավարական մենեջմենթի գործընթաց.....	252
Ձևավորումից իրականացում.....	252
Ռազմավարության պլանավորման համար վերլուծության օգնական մեթոդներ.....	253
Ռազմավարության ձևավորում կորպորատիվ մակարդակով.....	267
Պորտֆելային ռազմավարություն.....	267
BCG մատրիցա.....	267
Ռազմավարության ձևավորում բիզնես-միավորների մակարդակով.....	269
Մ. Պորտերի մրցակցային ուժեր և ռազմավարություններ.....	269
Գործընկերության ռազմավարություններ.....	272
Ռազմավարության ձևավորում ֆունկցիոնալ մակարդակով.....	274
Գլուխ 10. Կառավարչական որոշումների ընդունում.....	276
Ի՞նչ է որոշումը: Խնդիրների և որոշումների տարբեր տիպերը.....	276
Որոշումների կայացման հիմնական մոդելները.....	281
Դասական մոդել.....	281
Ադմինիստրատիվ մոդել.....	282
Քաղաքական մոդել.....	285
Որոշումների կայացման գործընթացի փուլերը.....	287
Որոշման պահանջի գիտակցում.....	287
Դիագնոստիկա և իրավիճակների վերլուծություն.....	289
Որոշումների տարբերակների մշակում, ամենալավ որոշման ընտրություն և որոշման կայացում.....	290
Արդյունքների գնահատում և հետադարձ կապ.....	293
Մենեջերի անհատականության ազդեցությունը որոշումների ընդունման գործընթացում.....	296

Կառավարական որոշումներում աշխատակիցներին մասնակցության դրդում.....	298
Վոում-Ջագոյի մոդել.....	298
Որոշումների ընդունման ժամանակակից մոտեցումներ.....	302
ՄԱՍ IV. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ	307
Գլուխ 11. Կազմակերպման հիմունքներ.....	307
Ուղղահայաց կազմակերպական կառուցվածք.....	307
Աշխատանքային առաջադրանքների մասնագիտացում.....	309
Կառավարական շղթա.....	309
Իշխանական լիազորություններ, պատասխանատվություն և պատվիրակում.....	310
Կառավարելիության նորմա	312
Կենտրոնացում և ապակենտրոնացում.....	314
Փաստաթղթավորում.....	315
Դեպարտամենտալիզացիա կամ բաժինավորում.....	316
Ուղղահայաց ֆունկցիոնալ մոտեցում	319
Դիվիզիոնալ մոտեցում	323
Մատրիցային մոտեցում.....	328
Թիմային մոտեցում.....	332
Ցանցային մոտեցում.....	335
Վիրտուալ կազմակերպություն	339
Գլուխ 12. Կազմակերպության կառուցվածք և ռազմավարական նպատակների նվաճում.....	342
Հորիզոնական կազմակերպում	342
Կորորիցիալ անհրաժեշտություն	342
Աշխատողներ, թիմեր և նախագծերի կառավարում.....	344

Վերակազմակերպում	346
Ավանդական և ժամանակակից կազմակերպությունների համեմատում	348
Հորիզոնական կառուցվածք.....	350
Բաց ինֆորմացիա.....	351
Որոշումների ապակենտրոնացված ընդունում և մասնակցության ռազմավարություն	352
Աշխատողներին իշխանությամբ օժտումը և ընդհանուր պատասխանատվություն	353
Ամուր, հարմարվողական մշակույթ.....	353
Կազմակերպական կառուցվածքի վրա ազդող գործոններ.....	355
Կառուցվածքը հետևում է ռազմավարությանը.....	356
Կառուցվածքն արտացոլում է արտաքին միջավայրը.....	358
Կառուցվածքը համապատասխանում է արտադրական տեխնոլոգիաներին	360
Կառուցվածքը հետևում է աշխատանքային հոսքին.....	366
Գլուխ 13. Կազմակերպական փոփոխություններ և զարգացում	369
Բիզնեսի փոփոխություններ և ժամանակակից պայմաններ.....	369
Պլանային կազմակերպական փոփոխությունների մոդել	370
Փոփոխությունների շարժիչ ուժեր.....	371
Փոփոխությունների անհրաժեշտություն.....	372
Փոփոխությունների նախաձեռնում.....	373
Փոփոխությունների իրականացում.....	377
Պլանային փոփոխությունների տիպաբանություն.....	384
Տեխնոլոգիական փոփոխություններ.....	385
Փոփոխություններ ապրանքում	386

Կառուցվածքային փոփոխություններ	388
Փոփոխություն մշակույթում/մարդկանց մեջ	390
Ուսուցում և զարգացում	390
Կազմակերպական զարգացում	391
Գլուխ 14. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում.....	397
Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարական դերը	398
Արտաքին գործոնների ազդեցությունը մարդկային ռեսուրսների կառավարման վրա	399
Մրցակցային ռազմավարություն	400
Նոր միտումներ կարիերայում	401
«Մոցիլակական պայմանագիր»	402
Աշխատանքի կազմակերպման ժամանակակից միջոցներ.....	404
Արդյունավետ աշխատուժի ներգրավում	405
Մարդկային ռեսուրսների պլանավորում.....	407
Անձնակազմի նախնական ընտրություն	408
Ընտրություն.....	411
Արդյունավետ աշխատուժի պատրաստում	413
Ուսուցում և որակավորման բարձրացում.....	414
Գործունեության արդյունքներով գնահատում	416
Արդյունավետ աշխատուժի պահպանում.....	419
Աշխատանքի վարձատրման համակարգ.....	420
Օգուտներ	421
Ազատում	422
Գլուխ 15. Բազմազան աշխատուժի կառավարում	424
Բազմազանության արժեքը	424

Բազմազանության բնութագրերը.....	424
Բազմազանության նկատմամբ վերաբերմունքը	426
Աշխատավայրում փոփոխություններ	427
Ազգային փոքրամասնությունների ներկայացուցիչների խնդիրները:	427
Մենեջմենթի խնդիրները	428
Դրական գործողություններ.....	429
«Ապակե առաստաղ».....	430
Բազմազանության խնդրի նոր լուծումներ.....	431
Բազմազանության գիտակցման ուսուցում.....	431
Կազմակերպություններում նոր փոխհարաբերությունների սահմանում	432
Էմոցիոնալ կապվածություն.....	432
Մեռական բռնություն	434
Գլոբալ բազմազանություն	435
Անձնակազմի ընտրում և ուսուցում	435
Կոմունիկատիվ տարբերություններ.....	435
Բազմազանությունը ժամանակակից պայմաններում	436
Բազմամշակութային թիմեր.....	437
Սոցիալական խմբեր	438
ՄԱՍ V. ԼԻՆԵՐՈՒԹՅՈՒՆ.....	439
Գլուխ 16. Կազմակերպական վարքի հիմքերը	440
Կազմակերպական վարք	440
Դիրքորոշումների տեղակայում	441
Դիրքորոշումների տեղակայման բաղադրիչներ.....	441
Աշխատանքի հետ կապված դիրքորոշումների տեղակայումներ.....	442

Դիրքորոշումների տեղակայման կոնֆլիկտ	443
Պերցեպցիա	444
Պերցեպցիոն ընտրողականություն	445
Պերպցեպցիոն աղավաղումներ.....	446
Վերագրում	448
Անհատականություն և վարք	451
Անհատականության գծեր.....	451
Էմոցիոնալ ունակություններ.....	452
Անհատականության ազդեցությունը դիրքորոշումների տեղակայման և վարքի վրա	454
Պաշտոնի համապատասխանություն	458
Ուսուցում.....	459
Ուսուցման գործընթաց.....	459
Ուսուցման ոճեր.....	460
Անընդհատ ուսուցում	461
Սթրես և սթրեսի կառավարում.....	462
Աշխատանքում սթրեսի պատճառներ	464
Սթրեսի կառավարում	466
Գլուխ 17. Կազմակերպություններում լիդերություն	469
Լիդերության բնույթը.....	469
Լիդերություն և մենեջմենթ	469
Պաշտոնային իշխանություն.....	471
Անձնական իշխանություն.....	472
Իշխանությամբ օժտում.....	474
Լիդերի բնութագրեր.....	474

Լիդերների ավտոկրատական և դեմոկրատական տիպեր	476
Վարքագծային մոտեցումներ	477
Օհայո նահանգի համալսարանի ուսումնասիրություն	478
Միչիգանի համալսարանի ուսումնասիրություն	479
Լիդերության կոորդինատային ցանց	479
Իրավիճակային մոտեցումներ	481
Ֆ. Ֆիդլերի տեսություն	481
Փ. Հերսիի և Ք. Բլանչարդի իրավիճակային տեսություն	484
«Ուղղություն-նպատակ» տեսություն	487
Լիդերության փոխարինիչներ.....	491
Լիդերությունը փոփոխությունների իրականացման ժամանակ	493
Խարիզմատիկ լիդերներ և տեսլական	494
Տրանսֆորմացիոն լիդերներ	495
Լիդերությունը ժամանակակից պայմաններում.....	496
Գլուխ 18. Մոտիվացիա	498
Մոտիվացիա հասկացությունը.....	498
Մոտիվացիայի հիմունքներ.....	499
Ավանդական մոտեցում	500
Մարդկային հարաբերությունների տեսանկյունից մոտեցում	500
Մարդկային ռեսուրսների տեսանկյունից մոտեցում	500
Ժամանակակից մոտեցում	501
Մոտիվացիայի պահպանման տեսություն	501
Պահանջմունքների հիերարխիայի տեսություն	502
ERG տեսություն	504
Երկգործոնային տեսություն	505

Ձեռքբերված պահանջմունքների տեսություն	508
Մոտիվացիայի գործընթացների տեսություններ.....	509
Արդարության տեսություն	509
Սպասումների տեսություն.....	511
Ամրապնդման մոտիվացիոն տեսություն	513
Ամրապնդման միջոցներ	514
Ամրապնդման գրաֆիկներ.....	516
Ֆունկցիոնալ պարտականությունների դիզայն և մոտիվացիա.....	518
Ֆունկցիոնալ պարտականությունների պարզեցում	519
Ֆունկցիոնալ պարտականությունների ռոտացիա	519
Ֆունկցիոնալ պարտականությունների ընդլայնում	520
Ֆունկցիոնալ պարտականությունների հարստացում.....	521
Ֆունկցիոնալ պարտականությունների բնութագրերի մոդել.....	521
Գլուխ 19. Կոմունիկացիաներ.....	525
Կոմունիկացիաները և կառավարչական գործունեությունը	525
Ի՞նչ են կոմունիկացիաները.....	525
Կոմունիկացիոն գործընթաց.....	526
Մարդկանց միջև կոմունիկացիաներ.....	528
Կոմունիկացիայի ուղիներ.....	528
Համոզմունք և ազդեցություն.....	530
Ոչ բանավոր կոմունիկացիաներ.....	531
Լսելու կարողություն	532
Կազմակերպական կոմունիկացիաներ.....	533
Կոմունիկացիայի ֆորմալ ուղիներ.....	533
Կոմունիկացիան թիմերում.....	538

Ոչ ֆորմալ կոմունիկատիվ ուղիներ	540
Կոմունիկացիաները նոր աշխատավայրում	542
Բաց կոմունիկացիաներ.....	542
Երկխոսություն	543
Հետադարձ կապ և ուսուցում.....	544
Կազմակերպական կոմունիկացիաների կառավարում	545
Կոմունիկատիվ արգելքներ.....	545
Կոմունիկատիվ արգելքների հաղթահարում	547
Գլուխ 20. Աշխատանք թիմերում	550
Թիմային աշխատանք.....	550
Ի՞նչ է թիմը.....	550
Թիմային աշխատանքի արդյունավետության մոդել.....	550
Թիմերի տեսակներ	552
Ֆորմալ թիմեր.....	552
Ինքնակառավարվող թիմեր	554
Նոր աշխատավայրում թիմեր.....	556
Աշխատանքային թիմերի բնութագրեր.....	558
Մեծություն	558
Մասնակիցների դերեր.....	560
Թիմային գործընթացներ	563
Թիմի զարգացման փուլեր.....	563
Թիմի համախմբվածություն	567
Թիմային նորմեր	569
Թիմերում աշխատանքի առավելություններն ու թերությունները	571
Թիմային աշխատանքի պոտենցիալ օգուտները.....	571

Պոտենցիալ ծախսեր.....	573
Գլուխ 21. Վերահսկման կարևորությունը	574
Վերահսկման էությունը	574
Կազմակերպական վերահսկման առարկան	574
Կանխարգելիչ վերահսկում	575
Ուղեկցող վերահսկում.....	576
Հետադարձ կապով վերահսկում.....	577
Հետադարձ կապով վերահսկման մոդել	577
Հետադարձ կապով վերահսկման փուլերը	577
Վերահսկում և բյուջետավորում.....	580
Ֆինանսական վերահսկում	583
Ֆինանսական հաշվետվություն	583
Ֆինանսական վերլուծություն. ցուցանիշների մեկնաբանում	584
Վերահսկման փիլիսոփայության փոփոխում	586
Որակի կոմպլեքս կառավարում	588
TQM-ի մեթոդներ և հնարքներ.....	589
TQM –ի հաջողության գործոններ.....	592
Որակի և ֆինանսական վերահսկման զարգացման միտումները.....	593
Որակի միջազգային ստանդարտներ	593
Ֆինանսական վերահսկման նոր համակարգեր	594
Վերահսկում նոր աշխատավայրում.....	595
Բաց կառավարում	595
Ցուցանիշների հավասարակշռված համակարգ	596
Գլուխ 22. Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և ինտերնետ բիզնես... 599	
Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ.....	599

Տվյալներ և ինֆորմացիա	599
Օգտակար ինֆորմացիայի բնութագրեր	600
Ինֆորմացիոն համակարգերի տեսակներ.....	601
Օպերացիոն ինֆորմացիոն համակարգեր.....	602
Կառավարչական տեղեկատվական համակարգեր.....	603
Ինտերնետ և էլեկտրոնային բիզնես.....	606
Էլեկտրոնային բիզնեսի ռազմավարություններ	607
Էլեկտրոնային շուկաներ.....	608
Ձեռնարկության ռեսուրսների պլանավորման համակարգեր....	609
Գնորդների հետ փոխհարաբերությունների կառավարում.....	609
Գիտելիքների կառավարում.....	610
Ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների ազդեցությունը մենեջմենթի վրա...	611
ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ.....	614

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Բնության մեջ, կյանքում երբեմն կատարվում են փոփոխություններ, որոնք այս կամ այն չափով ազդում են կյանքի բնականոն ընթացքի վրա: Օրինակ՝ տարվա եղանակների փոփոխումը, կամ աշնան վերջանալու հետ ձմռանն օդի ջերմաստիճանի նվազումը, իսկ ամռանը՝ հակառակը, ևս կարելի է համարել փոփոխություն, որոնց սակայն սովորել և հարմարվել է մարդկությունը՝ նրա պարբերաբար կրկնվելու շնորհիվ: Կարելի է համարել, որ բնության մեջ կատարվում են հիմնականում նույն փոփոխությունները:

Կյանքում ամեն ինչ այլ է. դու պլանավորում ես ապագադ, իսկ չնախատեսված դեպքերը փոխում են դրա ընթացքը: Փոփոխությունները մեր կյանքի մի մասն են կազմում, և դրա համար կյանքում ճիշտ կողմնորոշվելու, փոփոխությունները կանխատեսելու, դրանց հարմարվելու, իսկ երբեմն էլ փոփոխությունների արդյունքում կատարված սխալներն ուղղելու համար անհրաժեշտ են որոշակի գիտելիքներ, որոնք իր մեջ է ամփոփում կառավարումը կամ մենեջմենթը: Շատ տնտեսագետների պնդմամբ կառավարում և մենեջմենթ հասկացությունները նույնը չեն. կառավարումը հանդիսանում է մենեջմենթի նախատիպը, որի մասին դեռ կխոսենք այս գրքում:

Մենք ապրում ենք այնպիսի ժամանակաշրջանում, որ անկախ մեր ցանկությունից, փոփոխությունները հետևում են մեզ ամեն քայլափոխի: Շուկայական հարաբերությունների պայմաններում ցանկացած կառավարչի համար անհրաժեշտ է մենեջմենթի իմացությունը՝ ճիշտ ժամանակին կողմնորոշվելու, որոշումներ ընդունելու և իհարկե սպասվող փոփոխությունների կանխատեսման և ընդհանրապես գործընթացների կառավարման համար:

Վերադառնալով մեր օրերին՝ կարելի է փաստել, որ թե՛ առօրյայում, և թե՛ գործնականում մենք կամա թե ակամա կիրառում ենք մենեջմենթ: Իհարկե այլ են մենեջմենթի կիրառման ձևերն ու մեթոդները, սակայն գոյություն ունեն մի քանի սկզբունքներ, որոնք անփոփոխ են բոլորի համար:

Մենեջմենթն ինքնին զարգացող գիտություն է և շուկայական անընդհատ փոփոխվող պայմաններում առաջ են գալիս կառավարման տարբեր մոտեցումներ, սկզբունքներ, հայեցակարգեր և մենեջերի խնդիրն է որքան կարելի է կարճ ժամանակում ընտրել մեթոդներից և ձևերից ամենաօպտիմալը՝ ինայելով նյութական, ֆինանսական, արտադրական և այլ ռեսուրսներ ու ժամանակ: Սակայն, առաջին հերթին, ցանկացած մենեջեր, և ընդհանրապես ցանկացած մասնագետ առաջին հերթին պետք է ունենա տեսական գիտելիքներ:

Գրքի նպատակն է տարբեր աղբյուրներից հավաքագրել ապագա մենեջերների համար հիմնական և կարևորագույն ինֆորմացիան մեկ գրքում, որը կօգնի ինչպես ուսումնական գործընթացում, այնպես էլ պրակտիկայում՝ ինայելով մեզ համար այդքան թանկ ժամանակը:

Գրքում ներկայացված են ինչպես «կառավարման», այնպես էլ «մենեջմենթ» տերմինի առաջացման, զարգացման և կառավարչական հեղափոխությունների, մասին պատմական փաստեր և մանրամասն ու հետաքրքիր տեղեկատվություն: Անդրադարձ է կատարված մենեջմենթի զարգացման ուղղություններին, առաջին կառավարական դպրոցներին: Մենեջմենթը դիտել ենք կազմակերպության մեջ՝ անդրադառնալով նրա հիմնական և օժանդակ ֆունկցիաներին, գործիքներին, այն կապելով կազմակերպության արտաքին և ներքին միջավայրի գործոններին: Գրքում կան թեմաներ, որոնք նաև ներկայացված են գրաֆիկական գծապատկերների, աղյուսակների միջոցով:

Գրքի առավելությունը կայանում է ուսումնական պրոցեսի հեշտացման և արդյունավետության բարձրացման համար պատմությունից հայտնի դեպքերի, իրադարձությունների կամ հայտնի կազմակերպությունների «սխալների» կամ հաջողությունների ու կառավարման ոլորտում նորամուծությունների վերլուծման, տվյալ դասընթացի հետ համամեմատություն կատարելու և իհարկե ուսանողների մոտ նյութն ավելի պատկերավոր դարձնելու մեջ: Հարգելի՛ ուսանող, գիտելիքը կարելի է համարել միակ բանն աշխարհում, որն ունենալու դեպքում մարդ երբեք այն չի կորցնի, իսկ ցանկացած մենեջերի և ընդհանրապես մասնագետի անհրաժեշտ է

հիշել Բենջամին Ֆրանկլինի հետևյալ խոսքերը. **«Գիտելիքի մեջ ներդրումները միշտ էլ ամենաշատ եկամուտն են բերում»:**

ՄԱՍ I. ՄԵՆԵԶՄԵՆԹԻ ԾԱԳՈՒՄԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՆԱԽԱԴՐՅԱԼՆԵՐԸ

Գլուխ 1. Մենեջմենթի ծագումնաբանություն

Մենեջմենթն այսօր լայն տարածված գիտություն է և, ինչպես ամեն գիտություն, ունի տարբեր սկզբնաղբյուրներ, իսկ նրա ծագման պատմությունն ավելի հին է, քան մեզնից որևէ մեկը կարող է պատկերացնել:

Դժվար է հստակ սահմանել «մենեջմենթ» տերմինի էթիմոլոգիան՝, սակայն բառի բուն նշանակությունը կարող ենք տալ՝ ելնելով պատմական արմատներից:

Կառավարումը, որպես մարդկային գործունեության հատուկ ձև, հայտնվել է առաջին արհեստական համայնքների հետ՝ ինչպիսին օրինակ որսական խմբերն էին: Այս դեպքում կառավարչի դերում հանդես էր գալիս խմբի տարիքով մեծ անդամը, ով իր փորձի հիման վրա կառավարում էր խումբը: Կառավարման՝ նախկինի հետ համեմատ ավելի զարգացած ձևերի կարելի էր հանդիպել Հին Եգիպտոսում, Հին Հունաստանում և Հին Հռոմում: Մի շարք գիտնականներ պնդում են, որ բուրգերի կառուցման ժամանակ (կառուցումը տևել է քսան տարի, և որոշ տեղեկությունների համաձայն՝ ժամում աշխատել է յոթ հազարից ավել մարդ) կատարվել է աշխատանքի բաժանում և դրա կառավարում, քանզի մարդկային հսկա բանակի աշխատանքների ուղղակի հետևումը չէր տա նման արդյունք:

Անտիկ դեմագոգ

Հին Հունաստանում մենեջմենթ բառին արտասանությամբ և նշանակությամբ մոտ master բառն ուներ «կատարել որոնումներ», «կարողանալ փնտրել» նշանակությունները, բայց ոչ երբեք «կարողանալ կառավարել»: Մարդկանց կառավարելու արվեստը հունարեն անվանվում էր մեկ՝ դեմագոգ բառով (մեզ համար կարող է վիրավորական հնչել, բայց այդպես էին անվանում նրանց, ովքեր իրենց վրա էին վերցնում ծանր ու պատասխանատու ֆունկցիաները):

՝էթիմոլոգիա-ստուգաբանություն

«Demagogia» թարգմանվում է որպես «ժողովրդի ղեկավարում», «երկրի կառավարում» և բաղկացած է demos-ժողովուրդ և ago- վարել բառերից:

Հին հունական դեմոկրատիայի ծաղկումը պահանջում էր կառավարման հատուկ ձև, այսինքն՝ խոսքի միջոցով մարդկանց մեծ բազմությունն քո հետևից տանելու կարողություն: Հռետորության և բանախոսության արվեստը, որպես օրենք, առաջ է գալիս դեմոկրատական ռեժիմների ժամանակ և այսօր՝ 21-րդ դարում, դեմոկրատական իշխանության հաստատման հետ մեկտեղ, ծաղկում են պոպուլիզմը, ժողովրդի հետ խաղերը, բանավոր խոստումների միջոցով հեղինակության ձեռք բերումը և, էթե ցանկանում եք, դեմագոգիան, քանի որ ազատ քաղաքացու կարգավիճակ ունեցող մարդկանց մեծ բազմությանն ուժով բռնանալ ինչ-որ բանի՝ պրակտիկորեն անհնար է:

Դեսպոտիա-անսահմանափակ իշխանություն

Կառավարման այլ մեթոդ է «ստորացումը», այսինքն՝ ֆիզիկական ուժի ազդեցությամբ մարդկանց իրենց հետևից տանելու կարողությունը, որն իրենից ներկայացնում է տիրանական ռեժիմի ձև, անսահմանափակ իշխանություն, որը կոչվում է դեսպոտիզմ (despotism):

Այսպիսով դեսպոտիզմն իրենից ներկայացնում էր մի անձի անսահմանափակ իշխանություն, որը կանգնած էր ժողովրդի գլխին և իրենից ներկայացնում էր դեմագոգիային հակառակ ինչ-որ բան: Իհարկե սկզբում «դեսպոտ» անվանում էին տանտիրոջը, տիրոջը կամ ղեկավարին, սակայն սա սոցիալական հարաբերությունների լրիվ ուրիշ դրսևորում է: Դեմագոգը գործ ունի իրեն հավասար քաղաքացիների հետ, որոնք ազատ են իրենց կամքի արտահայտման մեջ: Այս մեթոդով առաջ գնալու համար պետք է ազդել մարդկանց գիտակցության, մտքի և հոգու վրա: Այստեղից էլ ծաղկում ապրեց բանախոսական արվեստը:

Դեսպոտիան նախևառաջ տիրոջ իշխանությունն է ծառայի նկատմամբ և այստեղ խոսք անգամ չի կարող գնալ ազատության և հավասար իրավունքների մասին: Դեսպոտիզմը ղեկավարության ձև է՝ հիմնված ինքնիշխանության, մարդու անսահման աստվածության

ձգտման վրա: Ուժի կիրառումն այստեղ անխուսափելի է. բառի «des» արմատը հին հունարենում նշանակում էր կապկպել, շղթայել:

Դեմագոգիա և դեմոկրատիա

Եթե սկզբում «դեմագոգիան» նշանակում էր ժողովրդին առաջ տանելու արվեստ, ապա հետո այն ձեռք բերեց բացասական երանգ: Դեմագոգիան դարձավ ժողովրդի ստրկացման հոմանիշ: Դեմագոգիա բառի նշանակության նման անցումը բավական հետաքրքիր է: Արիստոտելի մոտ կարելի է գտնել մտքեր այն մասին, որ օլիգարխները (քիչ իշխանություն) բանավոր էկվիվիլիբրիստիկայի՝ դեմագոգային հնարքների միջոցով իրենց կողմն էին գրավում ժողովրդին և փոխում պետության կարգը («դեմագոգ» բառը միաժամանակ նշանակում է պետական գործիչ և հանրաճանաչության շահասեր փնտրող): Դեմագոգիան վերածվեց դեմոկրատիայի՝ շնորհիվ հռետորական արվեստի:

Այսպիսով՝ «դեմոկրատիա» նշանակում է ժողովրդի ուժ կամ իշխանություն, իսկ «դեմագոգիան»՝ այդ իշխանությունն ի վնաս ժողովրդի մանիպուլացնելու արվեստ:

Մանկավարժ և վարդապետ

Հին հունական ago-ն, նույնիսկ demos-ի հետ չմիանալով, իր մեջ կրում է դեկավար, կառավարում, բացի այդ՝ գործեր վարող, դաստիարակ նշանակությունները: Փոխարինելով «demos» նախածանցը «paid» (երեխա)-ով, իսկ «ago» արմատը թողնելով նույնը՝ կստանանք նոր բառ՝ paidagogeo, որը երեխաներին հետևելու և դաստիարակելու արվեստն է: Դրա հետ մեկտեղ հին հունական «paidagogeo»-ն նշանակում էր ոչ միայն դաստիարակել, այլև դեկավարել, կազմակերպել, ուսանել, դասավորել: Ի սկզբանե «paidagog» էր կոչվում երեխային դպրոց ճանապարհող ստրուկը կամ երեխային կցված ծառան: Հետագայում այդ բառի համար ուրիշ իմաստ առաջ եկավ, որն է՝ առաջնորդ, դեկավար:

Դեկավարի՝ որպես դաստիարակի մասին խոսել են ոչ միայն հնում: 70 տարի շարունակ դեկավարն ասոցացվում էր առաջին հերթին

Էկվիվիլիբրիստիկա-լատիներեն *aequilibrium* բառից, որը նշանակում է գտնվել հավասարակշռության մեջ, հանդիսանում է կրկեսային արվեստի ժանր

վարդապետի, դաստիարակի հետ: Կոլեկտիվն իր «խնամակալության» տակ էր վերցնում «պորտաբուծին», իսկ ղեկավարը դաստիարակում էր նրան: Գործը հեշտ չէր, քանի որ դաստիարակել հավասար պայմաններում անհնար է և ուսուցանումը վերածվեց մորալիզացիայի^{*}: Վերջինով տարված՝ ղեկավարը շեղվում էր իր մասնագիտական, արտադրական ֆունկցիաներից՝ գործերի կառավարումից:

Ձարմանալին այն է, որ պրագմատիկ ամերիկացիները ևս հակված են դաստիարակությանն ու ուսուցմանը: Իհարկե ոչ բոլորը: Բայց և՛ Թեյլորը (19-րդ դարի 80-ականներ), և՛ Ռ. Ուոթերմենը 20-րդ դարի 80-ականներ) խոսում էին նույն բանի մասին. «ենթակաները մեծ երեխաներ են, իսկ ղեկավարը՝ հայր և վարդապետ (ուսուցիչ)»: Անկեղծ ասած՝ կառավարման պատերնալիստական ոճը (պատերնալիզմ) նշանակում է «հայրական հոգատարություն», քանզի լատինական «pater» բառը թարգմանվում է որպես հայր: Միայն թե ամերիկացիների դաստիարակաուսուցողական ֆունկցիաները երբեք ետ չեն մղում արտադրականները: Երևում է, որ դեմագոգիայի և մանկավարժության մոտիվները կառավարման ունիվերսալ սիմվոլներ են պատմական բոլոր ժամանակաշրջանների և ժողովուրդների համար, սակայն Հին Հունաստանում են առաջին անգամ երևացել ամբողջ գունեղությամբ և պարզությամբ:

Ձեռնարկատեր և մենեջեր

Ժամանակը գնում էր, և հունական քաղաքակրթությանը փոխարինման եկավ հռոմեականը: Լատիներենում գոյություն ունի «mancepts» բառը. որը նշանակում է ձեռնարկող ձեռնարկատեր, կապալառու: Ի սկզբանե այսպես էր կոչվում պետական եկամուտների կապալառուն (ազարակատեր). Հին Հռոմում «mancipium» նշանակում էր սեփականության իրավունք, և ինքը՝ կարողությունը, որը գտնվում էր ինչ-որ մեկի սեփականությունում: Բայց ահա թե ինչն է հատկանշական. մենք նորից բախվում ենք բառի երկիմաստությանը: «Mancipium» մի կողմից նշանակում է անսահմանափակ իշխանություն, իսկ մյուս կողմից՝ նրա լրիվ բացակայություն: Հարցը նրանում է, որ «mancipio»

* մորալիզացիա-բարոյական ստանդարտներից շեղվել և հին հայացքներ պնդել, բարոյական բնույթի մեղադրանքներ հնչեցնել, պիտակավորել նրանց, ովքեր կյանքից ետ չեն մնում

նշանակում է «փոխանցել սեփականությունը», գնել ինչ-որ բան կամ մեկին: Հին Հռոմում ստրուկները համարվում էին կարողության մաս, ստրկատիրոջ սեփականություն և նրանց նույնպես կարելի էր գնել, վաճառել կամ նույնիսկ ժառանգել:

Ինքն իրենով «mancipio» բառն առաջացել է երկու՝ «manus» և «capio» ինքնուրույն բառերի միաձուլումից: Լատիներենում «manus» բառն ունի մի քանի նշանակություններ՝ ձեռք, բռնություն, իշխանություն, աշխատանք, ստեղծագործություն: «Մանուֆակտուրա» տնտեսական կատեգորիան, որը որոշում է արտադրության կոնկրետ պատմական եղանակը, հանդիսանում է manus (ձեռք) և factura (աշխատանք) բառերի ածանցյալը: Այդ պատճառով մանուֆակտուրան հանդիսանում է ձեռնարկատիրության ձև, որը հիմնված է աշխատանքի բաժանման և ձեռքի արհեստի տեխնիկայի օգտագործման վրա:

Իսկ ի նչ է նշանակում «capio»-ն: Դժվար չէ կռահել, որ մեր առջև է տնտեսության ամենագլխավոր տերմինի կապիտալի նախահայրը: Եվ իրոք, capio նշանակում է ձեռք բերել, ժառանգել, ձեռքի մեջ առնել, ներծծել: Իսկ այժմ համեմատելով manus և capio բառերի նշանակությունները՝ մենք կտեսնենք նրանց իմաստային և բովանդակային նմանությունները. արտադրել և կուտակել, տքնել և յուրացնել: Այդ պատճառով mancepts-ը թարգմանվում է որպես «ձեռնարկատեր»՝ մարդ, որը կապիտալ է վաստակել իր ձեռքով, աշխատանքով և ինչպես համառությամբ, այնպես էլ խորամանկությամբ և ճարպկությամբ:

Վարժեցման արվեստ

«Մենեջմենթ» ժամանակակից տերմինի անսպասելի մեկնաբանում է տվել գերմանացի պատմաբան Ի. Շայդը: Նա մենեջմենթի էթիմոլոգիան դուրս է բերում իտալերեն «maneggiare»՝ ձիերին կառավարելու հմտություն բառից: Կարծես թե ոչ մի նմանություն չկա երկու տերմինների միջև. մի կողմից կապիտալիստ և ձեռնարկատեր, մյուս կողմից՝ հմուտ ձիավար: Բառերը, որոնք նման են միայն հնչեղությամբ, ընդհանրապես կապ չունեն իրար հետ, համարյա լրիվ հակառակ բևեռներ իմաստային առումով: Մակայն, չտապենք եզրակացություններում:

Անգլերեն «manage» բառը ոչ միայն նշանակում է կառավարել, այլև հնար գտնել, հաջողացնել: Այլ կերպ ասած՝ ոչ թե քրտնաջան աշխատել այլ խորամանկել, հաջողությունը բաց չթողնել և հնազանդեցնել ու զսպել մարդկանց: Ձիուն կառավարելու հմտությունը կայանում է նրանում, որ նա կատարի սահմանված շարժումներ, որոնք, երբ նա ազատության մեջ էր, որոշ պայմաններում կատարում էր բացարձակ ազատ: «Կառավարումն իրենից ներկայացնում է արվեստի և գիտության ամբողջություն, որի խնդիրն է առաջին հերթին խթանել և ուղղորդել մարդկանց, որ նրանք գործեն իրենց հանձնարարված գործի սահմաններում, այնպես ինչպես նրանք կվարվեն սեփական հայեցողությամբ, նրանց կողմից բոլոր փոխհարաբերությունների, ամեն իրավիճակի պատճառները և հետևանքները հասկանալու պայմանով, և երկրորդ՝ ձեռնարկության ներսում միավորել բոլոր մարդկանց գործունեությունը»:

Իհարկե, ձիերի և մարդկանց կառավարումը բավականին տարբեր են, բայց ոչ այնքան, որ չտեսնենք ընդհանուր գծեր, որոնք հենց սահմանում են կառավարման առանձնահատկությունը որպես արվեստ: Արվեստը կայանում է մարդկանց գործողությունների կարգավորման կարողության կամ հնարամտության մեջ, որպեսզի նրանք դա չնկատեն, իրենց վրա չզգան ոչ մի ճնշում կամ բռնություն: Այլ կերպ ասած՝ կատարելով հանձնարարությունը՝ ենթակաները պետք է իրենց այնպես զգան, ասես գործում են իրենց սեփական նախաձեռնությամբ: Ստացվում է, որ մենեջերի հմտությունը կայանում է մարդկանց մոտիվացնելու և հետաքրքրելու ինքնակամ ենթարկելու մեջ:

Եթե մարդկանց ստիպում եք կամ մանիպուլացնում, այսինքն՝ «մահակի և քաղցրաբլիթի» կանոնով, ապա դա մենեջմենթ չէ: Ձիու հետ նույնպես կարելի է վարվել ինչպես ցանկանաս՝ իրեն կապել ծանր բեռ և անընդհատ մտրակով հարվածել, երբ նա չի ենթարկվում, բայց այն ոչ մի կապ չունի ձիերին վարժեցնելու արվեստի հետ:

Փաստորեն, ձիերին կառավարելու և մարդուն կառավարելու արվեստը կարող են ընդունել ամենատարբեր ձևեր՝ կոպիտ ձևով արագ գործելուց կամ շողոքորթելուց, մինչև շատ նուրբ մոտիվացում այնպես,

որ կառավարման օրյեկտը չզգա ոչ մի կաշկանդվածություն՝ ուրիշների հրամանները կատարելով ինչպես սեփական առաջադրանքը:

Հաջողության անտեսանելի գործոններ

Հանրահայտ գերմանացի սոցիոլոգ Մաքս Վեբերը գրել է. այն բանից հետո, երբ կապիտալիզմը ծնվեց և մտավ իր ավելի հասուն ձևի մեջ՝ մենեջերի ֆունկցիաներն ու գործունեությունը փոխվեցին: Առաջնային կուտակման ժամանակաշրջանում ձեռնարկատիրոջ հաջողությունը կախված էր կապիտալի չափերից, որոնք նա ներդնում էր գործի մեջ՝ մասնագիտացված կադրերի և գլխավորը ժամանակակից տեխնիկայի և տեխնոլոգիայի առկայության դեպքում: Նրանք 80%-ով որոշում էին բիզնեսի հաջողությունը: Բայց հետագայում գործի հաջողությունն ավելի շատ սկսեց կախված լինել ձեռնարկատիրոջ մանկերլու ունակությունից. շահավետ իրացնել արտադրանքը, իմանալ մարքեթինգ, անցնել մրցակիցներին, փնտրել շահավետ մատակարարների և հաճախորդների: Կարճ ասած՝ հաջողությունը որոշվում էր խորմանակությամբ, անտեսանելի գործոնների լաբիրինթոսում մանկերլու ունակությամբ, որն իր մեջ ներառում է սպառողների հոգեբանությունը, նրանց դիրքորոշումն ու նախասիրությունները:

Մենեջեր-վարձու աշխատող

Ձեռնարկատերն անհատ սեփականատեր է, կապիտալի տիրապետողը: Երբ ֆիրման կամ ընկերությունը մեծ չէ, ապա նա ինքնուրույն է լուծում և՛ տնտեսական, և՛ տեխնիկական, և՛ սեփական կառավարչական խնդիրները: Բայց, երբ ընկերության մասշտաբները մեծանում են, նրան անհրաժեշտ է լինում պրոֆեսիոնալ օգնական:

Մենեջերը վարձու աշխատող է, ոչ թե կապիտալիստի գործընկերը: Նա գայթակղված է նրանով, ինչում ձեռնարկատերն այդքան էլ հաջող «գլուխ չի հանում»: Մենեջերի մասնագիտական պարտականությունների մեջ են մտնում մարդկանց ղեկավարման նուրբ արվեստը, մոտիվացնելու ունակությունը:

«Մենեջմենթ և Մաքիավելի» գրքում, որը լայն տարածում է ստացել արևմուտքում, Էնթոնի Ջեյը մեզ հետաքրքրող հասկացությունների մասին բավական հետաքրքիր հետևություններ է անում: Ամերիկյան սոցիոլոգի կարծիքով «մենեջերը» պարունակում է վիրավորական,

ստորացնող երանգ: Չէ որ նրանում արտահայտվում է հետևյալ միտքը. մենեջերը նա է, ով նշանակված է սեփականատիրոջ կողմից իր բացակայության դեպքում որոշ գործեր կատարելու համար: Առաջնային կուտակման դարաշրջանի մենեջերներին ընդունում էին մեկ որպես կապիտալիստի «տեղակալ», մեկ՝ «վազվզող տղա»:

Ընդհակառակը «տնօրեն» բառում կա ինչ-որ բան հարստությունից և ծանրակշռությունից: Նույնիսկ «աշխատող» բառը լիքն է համեստ արժանիքներով, բայց «մենեջերը» սպառնացող է հնչում: Բնույթով մենեջերը ընդամենը վերահսկողի, հետևողի կամ վարպետի ավելի մեղմ բնորոշումն է:

Եթե հիշենք, որ հին մանուֆատուրային համակարգում վարպետն արտադրությունում լիակատար տերն էր՝ նա էր մարդկանց աշխատանքի ընդունում և աշխատանքից ազատում. նշանակում էր աշխատանքի նորման և սահմանում աշխատավարձի չափը, պատժում (այդ թվում նաև բռնի ուժով) և պարզևատրում աշխատողներին:

Է. Ջեյի կարծիքով «մենեջեր» բառը մոտ է այն ժամանակաշրջանին, երբ հանքի կամ պղնձաձուլարանի սեփականատերը չէր կարող հասցնել գնալ բոլոր տեղերը, այսինքն՝ չէր կարող անհատական հսկողություն իրականացնել հասարակ իրերի, իսկ ավելի կոնկրետ՝ արտադրական պրոցեսի նկատմամբ: Եվ հենց նա էլ վարձեց օգնական, ով ղեկավարում էր իր բացակայության ընթացքում:

Կառավարչական հեղափոխություններ և քաղաքակիրթ մենեջմենթի ծագումը

Առաջին ենթազլխում մենք ուսումնասիրեցինք «մենեջմենթ» հասկացության նշանակությունները և ղեկավարման ռճերի հերթափոխը:

Իսկ հիմա անդրադառնանք մենեջմենթին որպես սոցիալական ինստիտուտի և կառավարման ռճերի հերթափոխությանը: Կընտրենք միայն առանցքային, գլխավոր պահերը, երբ մենեջմենթն այնքան արմատապես է փոխվել, որ կարելի է խոսել կառավարչական հեղափոխությունների մասին:

Այսպիսով, կառավարչական հեղափոխություն ասելով՝ կհասկանանք մենեջմենթի մի որակական վիճակից մյուսի փոփոխումը:

Կառավարչական հեղափոխություններ

Առաջին կառավարչական հեղափոխություն

Առաջին կառավարչական հեղափոխությունը տեղի է ունեցել 4-5 հազար տարի առաջ Հին Արևելքում՝ ստրկատիրական պետությունների ստեղծման ժամանակահատվածում: Շումերում, Եգիպտոսում և Աքադիայում մենեջմենթի պատմաբանները նշել են առաջին տրանսֆորմացիան՝ քահանաների կամ քուրմերի կաստան վերածվեց կրոնական գործող կաստայի, այսինքն՝ մենեջերների: Դա հաջողվեց շնորհիվ նրա, որ նրանք հեշտությամբ վերակազմեցին կրոնական սկզբունքները: Աստծուն զոհաբերում էին ոչ թե մարդկանց, այլ սիմվոլիկ զոհեր: Բավական էր, եթե հավատացյալները գումար, կենդանի, յուղ կամ նույնիսկ թխվածք էին տալիս:

Արդյունքում առաջ եկավ գործնական մարդկանց սկզբունքորեն նոր տիպ՝ իհարկե դեռ ոչ կոմբեցիոն գործիչ կամ կապիտալիստ-ձեռնարկատեր, բայց և ոչ կրոնական գործիչ՝ քուրմ: Բնակչությունից հավաքելով զոհաբերման օբյեկտները՝ նրանք կրոնական ծեսի անվան տակ դրանք հավաքում և փոխանակում ու դնում էին գործի մեջ: Ճարպիկ ու հնարամիտ շումերական քրմերը շուտով դարձան ամենահարուստ և ազդեցիկ դասը: Նրանց չէր կարելի սեփականատերերի դաս անվանել, քանզի զոհաբերվողները հանդիսանում էին աստվածների սեփականությունը, ոչ թե մարդկանց: Այն չէր կարող բացահայտ կերպով յուրացվել կամ սեփական օգտագործման համար ծառայեցնել: Քանի որ քրմերը ծիսական արարողությունների պահպանողներն էին՝ գլխավորում էին հարկերի հավաքումը, կառավարում էին պետական գանձապետարանը, բաշխում էին պետական բյուջեն, վարում էին սեփականության հետ կապված այլ գործեր:

Կավե աղյուսակներ են պահպանվել, որոնցում շումերական քրմերի վարած իրավաբանական, պատմական և գործնական արձանագրություններն են, որոնցից մի քանիսը վերաբերում էին շումերական քրմերի կառավարման գործունեությանը (ըստ

ամերիկացի պատմաբան Ռիչարդ Հոջեթսի): Քրմերը պարտաճանաչվարում էին գործնական փաստաթղթավորումը, հաշվապահական հաշիվները, կատարում էին մատակարարման, վերահսկման, պլանավորման և այլ գործառույթներ: Այսօր այդ ֆունկցիաները կազմում են կառավարչական գործընթացի մի մասը:

Քրմերի կառավարչական գործունեության արդյունքը գրագրության առաջացումն է: Անհնար էր հիշել գործնական տեղեկատվությունն ամբողջ ծավալով, այդ թվում անհրաժեշտ էր կատարել բարդ հաշվարկներ: Չուտ ուտիլիտար մոտեցումից ելնելով՝ գրագրությանը տիրապետում էին նաև բնակչության ստորին շերտերը:

Այսպիսով, մենեջմենթի առաջին հեղափոխության արդյունքում, մենեջմենթը ձևավորվեց որպես կոմերցիոն և կրոնական գործունեության գործիք, որը հետագայում վերածվեց սոցիալական ինստիտուտի և մասնագիտական զբաղմունքի:

Երկրորդ կառավարչական հեղափոխություն

Մենեջմենթի ոլորտում երկրորդ հեղափոխությունը տեղի է ունեցել առաջինից մոտավորապես հազար տարի հետո և կապված է բաբելոնյան կառավարչի՝ Համուրապիի հետ (մ.թ.ա. 1792-1750): Լինելով ականավոր քաղաքական գործիչ և հրամանատար՝ իրեն ենթարկեց հարևան Միջագետքը և Ասորեստանը: Մեծամասշտաբ տարածքների կառավարման համար անհրաժեշտ էր արդյունավետ ադմինիստրատիվ համակարգ, որի միջոցով կարելի էր հաջող կառավարել երկիրը ոչ թե կամայականորեն կամ ցեղային օրենքներով, այլ՝ հիմնվելով միաբնույթ գրված օրենքների վրա: Համուրապիի հայտնի օրենքների ժողովածուն, որն իր մեջ ներառում էր հասարակական կյանքի տարբեր ոլորտների կառավարման 285 օրենք, հին արևելքի իրավունքի արժեքավոր նյութ և մենեջմենթի պատմական փուլ է:

Ականավոր Համուրապիի օրենսգրքի (բնակչության սոցիալական խմբերի միջև տարաբնույթ հասարակական հարաբերությունների կարգավորում) իմաստը կայանում էր նրանում, որ նա ստեղծեց առաջին ֆորմալ ադմինիստրատիվ համակարգը: Փ. Հոջեթսը գրում է, որ եթե այլևս ոչինչ չաներ, ապա այդ դեպքում էլ նա մենեջմենթի պատմական դեմքերի արժանավոր շարքում կլիներ, բայց նա

շարունակեց և գնաց առաջ: Համուրապին մշակեց լիդերության օրիգինալ ոճ՝ ենթակաների մոտ մշտապես պահպանելով հոգատար խնամակալի և ժողովրդի պաշտպանի դերը: Բնականաբար դեկավարման ավանդական ձևի հետ համեմատ, որը բնութագրում էր թագավորների անցած դինաստիաները, սա նորարարություն էր:

Եվ այսպիսով՝ մենեջմենթի երկրորդ հեղափոխության էությունը կայանում է զուտ հասարակական վարվելաձևի կառավարման, կազմակերպման ֆորմալ համակարգի ձևավորման ու մարդկային հարաբերությունների կարգավորման և վերջապես լիդերական ոճի առաջացման հիմքերի ու վարքի մոտիվացիայի մեթոդների մեջ:

Երրորդ կառավարչական հեղափոխություն

Համուրապիի մահվանից հազար տարի հետո միայն Բաբելոնը վերականգնեց երբեմնի փառքը և նորից հիշեցրեց իր մասին որպես մենեջմենթի պրակտիկայի կենտրոն: Նաբուգոդոնոստր II (մ.թ.ա. 605-562) արքան ոչ միայն Բաբելոնի աշտարակի և կախովի այգիների նախագծման հեղինակն էր, այլև տեքստիլ գործարաններում և հացահատիկի ամբարներում ստորադրական վերահսկողության համակարգի նախագծողը: Ականավոր հրամանատար էր, հայտնի էր նաև որպես տաղանդավոր շինարար:

Տեքստիլ գործարաններում Նաբուգոդոնոստրը կիրառում էր գունավոր պիտակներ. նրանց միջոցով նշվում էր մանվածքը կամ թելը, որն արտադրության մեջ էր մտնում ամեն շաբաթ: Վերահսկման նման մեթոդը թույլ էր տալիս հստակ որոշել, թե հումքի այս կամ այն խմբաքանակը որքան ժամանակ է մնացել գործարանում: Ըստ Փ. Հոջեթսի այս մեթոդն ավելի կատարելագործված ձևով կիրառվում է ժամանակակից արդյունաբերությունում:

Այսպիսով, Նաբուգոդոնոստր II թագավորի ձեռքբերումները՝ շինարարական գործունեության և տեխնիկապես դժվար նախագծերի մշակում, արտադրանքի վերահսկման արդյունավետ ձևեր՝ որոշում են մենեջմենթի երրորդ հեղափոխությունը: Եթե առաջին հեղափոխությունը կլանակումեցիոն բնույթ էր կրում, երկրորդը՝ աշխարհիկ-ադմինիստրատիվ, ապա երրորդն՝ արտադրակառուցողական:

Մեծ քանակությամբ կառավարչական նորամուծություններ կարելի է հայտնաբերել նաև հին Հռոմում, բայց նրանցից ամենահայտնին Դիոկղետիանոսի (մ.թ.ա. 243-316) տարածքային կառավարման համակարգն է և հռոմեական կաթոլիկ եկեղեցու ադմինիստրատիվ հիերարխիան, որը կիրառում էր սկզբունքներ արդեն երկրորդ հարյուրամյակում: Եվ այսօր այն համարում են արևմտյան աշխարհի առավել կատարյալ ֆորմալ կազմակերպությունը: Նրա ներդրումը բարձր է գնահատվում մենեջմենթի այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսին անձնակազմի կառավարումն է, իշխանական համակարգը և գործառույթների կամ ֆունկցիաների մասնագիտացումը:

Չորրորդ կառավարչական հեղափոխություն

Մենեջմենթի չորրորդ հեղափոխությունը պրակտիկորեն համընկնում է մեծ ինդուստրիալ հեղափոխության հետ (17-19 դարեր), որը խթանեց եվրոպական կապիտալիզմի զարգացումը: Եթե նախկինում այս կամ այն հայտնագործությունները, որոնք հարստացնում էին մենեջմենթը, պատահում էին դեպքից դեպք և իրարից բաժանվում էին ժամանակի բավականին մեծ ինտերվալներով, ապա այժմ նրանք դարձան սովորական երևույթներ: Բնդուստրիալ հեղափոխությունն ավելի զգալի ազդեցություն ունեցավ կառավարման տեսության և պրակտիկայի վրա, քան բոլոր նախկին հեղափոխությունները:

Այն ժամանակ, երբ արդյունաբերությունը զարգացում ապրեց և մեծացրեց սահմանները, մանուֆակտուրայից անցնելով գործարանային համակարգին (19-րդ դարի վաղ մեքենայացված գործարան) և հասունացավ բաժնետիրական կապիտալի ժամանակակից համակարգը՝ սեփականատերերը հեռացան բիզնես գործունեությունից որպես տնտեսական գործունեության, որն ուղղված էր միայն շահույթի վրա: Ղեկավարն՝ ավելի ճիշտ կապիտալիստը, կամաց-կամաց փոխարինվեց հարյուրավոր, էթե ոչ հազարավոր բաժնետերերով: Հաստատվեց նոր, սեփական, դիվերսիֆիկացված կամ տարբերակված ձև:

Սեփականության նոր համակարգն արագացրեց արդյունաբերության զարգացումը: Այն բերեց արտադրությունից և

կապիտալից կառավարման բաժանման, իսկ հետո՝ ադմինիստրացիայի և մենեջմենթի վերածումն ինքնուրույն տնտեսական ուժի:

Ադմինիստրատիվացիան կազմակերպության ընդհանուր նպատակների և քաղաքականության ձևավորումն է, իսկ մենեջմենթը նրանց իրականացման համար անհրաժեշտ վերահսկողություն իրականացնելը: Նախկինում սեփականատերը վերահսկում էր և՛ կապիտալը, և՛ արտադրությունը, իսկ այժմ նրան փոխարինում է բաժնետերերի միությունը, իսկ արտադրության նկատմամբ վերահսկողությունն իրականացնելը փոխանցվեց մասնագետների միությանը: Մենեջերները և ադմինիստրացիան, որոնք նշանակված էին բաժնետերերի կողմից, դարձան արդյունաբերական ընկերություններում բաժնետերերի ներկայացուցիչները:

Արտադրության ծավալները մեծացան, արագացան կապիտալի շրջանառության տեմպերը, ընդլայնվեց բանկային գործունեությունը, արտադրանքի իրացման ոլորտները, առաջացավ մարքեթինգը: Կառավարումն այժմ մասնագետներից պահանջում էր հատուկ գիտելիքներ, հմտություններ և կարողություններ: Կառավարումը վերածվեց հնարքների, մեթոդների, սկզբունքների, գործիքների ու տեխնիկայի ամբողջության, որն օգտագործելու համար անհրաժեշտ էր հատուկ սովորել:

Ֆաբրիկաների ժամանակաշրջանում մենեջերի աշխատանքը սահմանափակվում էր արտադրական գործընթացի կառավարմամբ, որը բավական հեռու էր աշխատանքի գիտական կազմակերպումից: Հետագայում մենեջմենթը բաժանվում է բազմաթիվ ենթաֆունկցիաների՝ պլանավորում, փաստաթղթավորում, եկամուտ, գնումներ, կազմակերպում, արտադրանքի վիճակագրական վերլուծություն: Ամեն ինչ փոխվեց ֆորմուլաների և փողի: Ստեղծվեց ձեռնարկատիրության բյուջեի ժամանակակից համակարգը:

Այսպիսով, յուրաքանչյուր արտադրական գործընթաց կազմեց մենեջմենթի ինքնուրույն ֆունկցիա և ոլորտ: Սակայն, երբ ֆունկցիաները շատացան, առաջ եկան նրանց կորոդինացման և միացման խնդիրները նոր հիմքում: Ինչպե՞ս միացնել: Պարզվում է միայն մեկ եղանակով. ամեն ֆունկցիայի կցել մասնագետների

բաժանմունք կամ ստորաբաժանում, իսկ ընդհանուր կոորդինացման ֆունկցիաները տալ մենեջերին: Այսպես առաջացան այսօրվա կադրերի, պլանային բաժնի գլխավոր տեխնոլոգի և այլնի բաժինները:

Սկզբում մենեջերը և ղեկավարը մեկ մարդ էր, այնուհետև կառավարումն առանձնացավ կապիտալից ու արտադրությունից և մեկ կապիտալիստական մենեջերի տեղն առաջացան երկու համայնքներ՝ բաժնետերեր և վարձու ղեկավարներ: Մենեջերները շատ են, և յուրաքանչյուրը հսկում է կոնկրետ գործառույթ՝ պլանավորում, արտադրություն, մատակարարում և այլն: Դրանից հետո յուրաքանչյուր մենեջեր-մասնագետի ֆունկցիան է նորից բաժանվել և մարդու փոխարեն առաջացան մասնագետների միություններ, որոնք ձևավորում են վերահսկման, պլանավորման և այլնի բյուրոները: Մենեջերն այս դեպքում կոորդինացնում է մասնագետների աշխատանքը: Գիտնականները հայտնագործեցին կոորդինացման հատուկ գործիքներ, ինչպիսիք են օրինակ որոշումների ընդունման համակարգը, կազմակերպության քաղաքականության նպատակների խնդիրները, կառավարման փիլիսոփայությունը:

Կորպորատիվ մենեջմենթ - մենեջմենթն առաջացել է մասնավոր սեկտորում՝ շնորհիվ բիզնես մենեջմենթի: Բայց աշխարհում որպես գիտական և սոցիալական ուժ իրեն դրսևորել է ոչ թե միջին կամ փոքր կազմակերպություններում, այլ խոշոր կորպորացիաներում, ինչպիսին օրինակ *General Motors*-ն է, որի եկամուտները գերազանցում են որոշ երկրների պետական բյուջեները: Ե՛վ երկրի, և՛ մասնավոր սեկտորի բարեկեցությունն ավելի շատ կախված էր կառավարման որակից: Մենեջմենթը դեպի իրեն էր ձգում ազգի ուժեղ կողմերը և նույնիսկ միջին կարողությունների տեր մարդիկ, որոնք անցնում էին կառավարչի դժվարին ճանապարհը, ժամանակի ընթացքում դարձան նշանավոր անձինք:

Երբ 19-րդ դարի կեսերին առաջացավ ժամանակակից մենեջմենթը, այդ գործընթացը քչերը նկատեցին: Այդ ժամանակ գլխավոր վեճերը գնում էին աշխատանքի և կապիտալի միջև: 19-րդ դարն այդպես էլ անվանում էին՝ «աշխատանքի և կապիտալի գաղափարական առերեսման դաշտ»: 20-րդ դարը կոչում են անհատի և կազմակերպության առերեսման ժամանակաշրջան:

Ամբողջ աշխարհը դարձավ մեկ խոշոր կազմակերպություն, որում գլխավոր գործող անձը բյուրոկրատն էր: Այսպես ասած՝ գաղափարական առերեսումը վերաճեց կառավարականի և այժմ ոչ թե կապիտալիստն է հակադրվում աշխատողին, այլ՝ ղեկավարը ենթակային:

Այսպիսով չորրորդ հեղափոխության սկզբում կառավարման մեջ առաջացավ բուրժուական հեղափոխությունը, որը պատմական բեմ դուրս բերեց նոր գործչի՝ կապիտալիստի: Երբ նա «խաղաց» իր ամբողջ «պիեսը» և հասկացավ, որ մենակ չի կարող, առաջացավ նոր գործիչ՝ վարձու մենեջեր: Այսինքն՝ ժամանակաշրջանի սկզբում կապիտալիստն էր, իսկ վերջում՝ մենեջերը:

Հինգերորդ կառավարչական հեղափոխություն

Արդյունաբերական հեղափոխությունը և դասական կապիտալիզմը մնացին բուրժուական ժամանակներում: Միայն մենաշնորհային կապիտալիզմի ժամանակաշրջանը տվեց առաջին բիզնեսի դպրոցները և ղեկավարների մասնագիտական ուսուցման համակարգը: Պրոֆեսիոնալ մենեջերների դասի առաջացման և կապիտալիստների դասից անջատումից հետո հնարավորություն եղավ խոսել հասարակությունում նոր՝ արմատական հեղաշրջման մասին, որը կարելի է անվանել հինգերորդ կառավարչական հեղափոխություն:

Այն բնորոշում էր առաջին հերթին մենեջերների վերափոխումը պրոֆեսիոնալ խավի, իսկ հետո՝ կապիտալիստներից առանձին սոցիալական դասի:

Արդյունաբերական հեղափոխությունն ապացուցեց, որ գուտ կառավարչական ֆունկցիաներից պակաս կարևոր չեն նաև ֆինանսական և տեխնիկական ֆունկցիաները. չնայած շատերը, որոնց թվում էր և Ադամ Սմիթը, դրանում կասկածում էին: Իրենց համար 19-րդ դարի կեսերին գլխավոր հերոս մնում էր մենեջեր-կապիտալիստը: Հետո արդեն Գարլ Մարքսը 19-րդ դարի 60-ականների վերջերին չէր հավատում կապիտալիստի պատմական հեռանկարներին, նրա կարողություններին՝ արդյունավետ կառավարել շատ բարդ տնտեսությունը և բարձրտեխնոլոգիական արտադրությունը: Մակայն, ժամանակի ընթացքում, տեսաբաններն ու պրակտիկ կիրառողները

սկսեցին գիտակցել, որ կապիտալիստն արտադրության կառավարման մեջ զլխավորը չէ: Արդյունքում նա պետք է զիջեր իր հրամանատարի «աթոռը»: Մարքսը ենթադրում էր, որ դա պետք է լինի պրոլետարիատը (աշխատավոր դասակարգը) և չէր սխալվում, քանի որ հենց պրոլետարիատն էր իշխող դիրք գրավում սոցիալիստական երկրներում, ներառյալ ԽՍՀՄ-ը: Մաքս Վեբերը կարծում էր, որ դա պետք է լինի բյուրոկրատիան և նա նույնպես չէր սխալվում, քանի որ աշխարհի բոլոր երկրներում բյուրոկրատիան է հանդիսանում զարգացման հզոր գործոնը:

Սոցիոլոգ Մաքս Վեբերի և տնտեսագետ Կարլ Մարքսի հայացքների տարբերությունը բավական հատկանշական է: Ե՛վ Մարքսը, և՛ Էնգելսը տեսնում էին, որ կապիտալիստն անցողիկ գործիչ է, դրա մասին էր խոսում և Վեբերը: Բաժնետիրական կապիտալի և խոշոր կորպորացիաների առաջացումը, բանկերի և տրանսպորտային ցանցերի կենտրոնացումն ավելորդ դարձրին անհատ-սեփականատերի կերպարը: Իր տեղը զբաղեցնում է բյուրոկրատը՝ պետական պաշտոնակատարը: Ձեռնարկատիրությունների միավորումը և սեփականության բաժնետիրական ձևի առաջացումը նպաստում են արտադրությունից անհատ-կապիտալիստի դուրս մղմանը: Էնգելսը և Մարքսը հորդորում են կապիտալիստներին «գնալ թոշակի» և իրենց տեղը զիջել աշխատավոր դասակարգին: Ձևավորվեց սոցիալիստական հեղափոխության տեսությունը: Վեբերը նույնպես կապիտալիստներին «ուղարկում էր թոշակի», բայց որ նրանք տեղը զիջեին մենեջերներին և բյուրոկրատներին: Վեբերը դրեց մենեջերական հեղափոխության տեսության և բյուրոկրատիայի սոցիոլոգիայի հիմքերը:

Նույն ժամանակ Վեբերը գրում է տնտեսության պետական և մասնավոր սեկտորում ադմինիստրացիայի դերի ամրապնդման մասին: Հասարակական կյանքում ադմինիստրացիան արդեն գրավել էր տիրապետող բարձունքներ և վերածվել ինքնուրույն սոցիալական խավի: Բյուրոկրատական հասարակությունում աճում է «աստիճանի»՝ դասի սոցիալական նշանակությունը, որը պաշտպանվում էր ադմինիստրատիվ իրավական նորմերով:

Բյուրոկրատիայի աճն իրականում արտացոլում էր այն փաստը, որ 20-րդ դարի կապիտալիզմում արտադրության կառավարումը դադարեց

լինել սեփականության ուղղակի գործառույթը և նույն սեփականությունն արդեն կորցնում էր իր անհատական, մասնավոր բնույթը՝ դառնալով ավելի կորպորատիվակուլեկտիվ:

Կառավարչական որոշումների ընդունման ժամանակ կազմակերպության անդամներից բոլորի կամ մեծամասնության մասնակցությունն անհամատեղելի է բյուրոկրատիայի հետ: Բյուրոկրատիան ենթադրում է, որ կառավարումը դա պրոֆեսիոնալների գործառույթ է:

Արտադրական պրոցեսի կառավարման բարդեցումը բերում է «ստատուս-խմբերի» կողմից հիմնական պաշտոնների գրավման, որոնք ունեն արժեքների իրենց գաղափարախոսությունն ու համակարգը: Կատարվում է կառավարչական ապարատի բյուրոկրատիզացիա:

1941թ.-ին Ջ. Բեռնհայմը գրում է մի գիրք՝ «Մենեջերական հեղափոխություն» անվամբ, որում նրա մտքերը չէին համընկնում Վեբերի հետ միայն այն տարբերությամբ, որ բյուրակրատների փոխարեն տիրապետող ուժ պետք է դառնային մենեջերները: Բեռնհայմը ենթադրում էր, որ սեփականությունը ոչ միայն կապիտալ է և նյութականացված աշխատանք, այլ՝ վերահսկում: Եթե չկա վերահսկում, չկա սեփականություն, բայց այժմ վերահսկումը գտնվում է մենեջերների ձեռքում, իսկ սեփականության նախկին նշանակությունն այլևս գոյություն չունի:

Մենեջմենթ բում

Կառավարման հանդեպ հետաքրքրությունն իր գագաթնակետին հասավ 20-րդ դարի 50-ականներին: Փ. Դրուքերը (ժամանակակից մենեջմենթի առաջատար տեսաբան) խոսում էր իսկական մենեջմենթ բումի մասին, երբ մենեջերական հեղափոխությունն ընդգրկեց ոչ միայն գիտական, այլև առօրյա, կենցաղային ոլորտը: 1953թ.-ին Պ. Սոռոկինը հայտարարեց կապիտալիստական դասից մենեջերական դասի տրանսֆորմացիայի մասին, իսկ Թ. Փարսոնսն արտադրության նկատմամբ հսկողության անցումը նախկինում կորպորացիայի սեփականատերերից՝ կառավարչական և տեխնիկական անձնակազմի: 1958թ.-ին Դ.Բելլը «լռելյան հեղափոխություն» տերմինը մտցրեց ՄՀ-ի բնորոշման համար և տվեց իր մեկնաբանությունը: 1959թ.-ին Ռ. Դարենդորֆը, որը մենեջերական հեղափոխության գլխավոր

տեսաբանն էր, նշում էր, որ օրինական սեփականությունը և ֆորմալ վերահսկողությունն այսուհետ վերջնականապես բաժանված են և դրա համար էլ դասերի ավանդական տեսությունը չունի որևէ անալիտիկ արժեք:

20-րդ դարի 70-ականներին Դրուքերի կարծիքով մենեջմենթ-բումն ավարտվում է, քանի որ նրան ընդունում էին որպես գաղափարական կամ փիլիսոփայական երևույթ, որն ավելի շատ արտացոլում էր կառավարիչների հավատի ուժը, քան նոր իրականությունը:

Անտիկ ժամանակաշրջան. քաղաքակիրթ մենեջմենթի ծագումը

Չնայած նրան, որ առաջին կառավարչական հեղափոխությունները տեղի են ունեցել Հին Արևելքում, 2500 տարի առաջ առաջ հենց Հին Հունաստանում է նկատվել արժեքների նոր համակարգի արմատական փոփոխումը, որը հնարավոր դարձրեց մենեջմենթի հետագա զարգացումը: Շումերական քրմերն աշխարհին են տվել գործնական մարդկանց նոր տիպ, իսկ եգիպտացի չինովիկները ցույց տվեցին բարձրաարդյունավետ կենտրոնացված կառավարման օրինակ: Բայց միայն հույները ստեղծեցին քաղաքակրթության նոր տիպ՝ շուկայական տնտեսությունը, որը հիմնված էր արդար, բարեխիղճ աշխատանքի, դեմոկրատական դեկավարման բարձր մշակույթի և անձի ազատ զարգացման վրա:

Քաղաքականապես անտիկ քաղաքակրթությունը սկսվում է պոլիսից (քաղաք-պետություն), ագորայից՝ շուկայական մակերես, լիմենից՝ նավահանգստից:

Կիրեոնետիկա - կառավարման արվեստ

Փոքրիկ լեոնային երկրի համար ծովը կոմունիկացիայի ավելի լավ միջոց է, քան ցամաքային ճանապարհը: Հույները ծովում իրենց ժամանակն անցկացնում էին այնքան որքան ցամաքում: Ծովը հույների համար սննդի աղբյուր էր, տրանսպորտային համակարգ, ճանապարհ դեպի շրջապատող աշխարհ, եկամտի ստացման աղբյուր և վերջապես՝ պրակտիկ կառավարման դպրոց: Հունարեն կառավարման արվեստը կոչվում էր «կիրեոնետիկա», նավի կառավարումը կամ նավարկությունը՝ «կիրեոնետիս», իսկ նավապետին՝ «կիրեոնետես»:

Հույների մոտ կարգուկանոնը նավի վրա իրականում կառավարման կազմակերպական համակարգի վառ օրինակ էր. բազմաթիվ կատարողների միջև պարտականությունների ճիշտ բաշխում, գործողությունների համաձայնեցվածություն և կոորդինացում:

Նավապետից, ինչպես նաև նավի մշտական անձնակազմից պահանջվում էր ստեղծարարություն, ձեռներեցություն, անընդհատ նորի փնտրման կարողություն և ռիսկի զգացում: Հույները ոչ միայն ապրանք էին տեղափոխում իրենց նավերի վրա, նրանք տարածում էին ուրիշ շրջանների վրա իրենց արժեքները, մշակույթը, կառավարման ոճն ու մեթոդները:

Ծովային գործը համարվում էր այնպիսի արվեստ, որով չէր կարելի զբաղվել հենց այնպես, դրա համար անհրաժեշտ էր պրոֆեսիոնալիզմ և բանիմացություն: Վաճառականները, նավաշինարարները, շինարարները, ֆինանսիստները և այլ աշխատանք իրականացնողները բարդ կառավարվող ձեռնարկատիրության անձնակազմն էն: Նավահանգստում իրականացվում էր փողերի առքուվաճառք, գոյություն ունեին հարկային ծառայություններ, ապահովագրում էին նավաբեկումներից, տրամադրում էին վարկեր, բեռնավորում ապրանքները և կնքում գործարքներ:

Պատահական չէ, որ Պլատոնը, ով ցանկանում էր ցույց տալ բարձր պրոֆեսիոնալության աշխատանքի օրինակը, հաճախ հիշատակում էր նավապետին, իսկ «կիրեռնետիկա» տերմինն օգտագործում էր ոչ միայն ուղիղ իմաստով՝ նավարկություն, այլև փոխաբերական, որը նշանակում էր քաղաք-պետության կառավարման հմտություն:

Օյկոնոմիա – տնտեսության (կենցաղի) կառավարում

Կառավարումը հույների մոտ կոչվում էր նաև այլ տերմիններով. ռազմական ոլորտում դա «կոյրանետն» էր. որը նշանակում էր ճակատամարտի ղեկավարում, իսկ կենցաղում՝ «ոյկոնոմիա»՝ տնային տնտեսության ղեկավար, պետ, գլխավոր: Այստեղից էլ իր իմաստն է ստանում «էկոնոմիկա» ժամանակակից հասկացությունը: Աթենքցիներն իրենց քաղաքակրթությունը կառուցում էին պետական և մասնավոր սեփականությունը պարբերաբար միացնելով: Մասնավոր սեկտորի հիմքն էր տնային տնտեսությունը, որն օգտագործում էր գյուղացու և նրա ընտանիքի («օյկոս») աշխատանքը: Պլատոնի մոտ «ոյկոնոմիան»

ստանում է նաև քաղաքական երանգ՝ պոլիսի կառավարում, իսկ «կոյնոնոիա» հասկացությունը սոցիոլոգիական իմաստ: Նա նշանակում է ոչ միայն ընտանեկան աշխատանք, այլև մարդկային հարաբերություններ, այսինքն՝ մարդկային հասարակություն:

Հոմեական կաթոլիկ եկեղեցին մարդկությանը ցույց տվեց կենտրոնացված տիպի ամենակայուն և էֆեկտիվ համակարգի օրինակը: Հին հունական գյուղատնտեսությունը նրա հակապատկերն է: Դա գյուղատնտեսությունում ոչ մեծ ավտոնոմ ընտանեկան ձեռնարկությունների ճկուն համակարգ է:

Գյուղատնտեսության կատարելության հասցված ինտենսիվ համակարգը հույներին թույլ տվեց մրցակցել ավանդական ագրարային շրջանների (ավելի հին և զարգացած արևելյան քաղաքակրթության կենտրոնների, որտեղ և՛ կլիման և՛ հողը լավն էին, իսկ աշխատուժն էժան) հետ:

Ժամանակակից մենեջմենթը հայտնի դարձրեցին ո՛չ տեսությունը, ո՛չ գիտական սկզբունքները և ո՛չ էլ բիզնեսի բազմաթիվ դպրոցները, որոնք ապահովված էին գիտության վերջին խոսքով, այլ այն կորպորացիաները, որոնք, շնորհիվ խելացի ղեկավարման և աշխատասեր անձնակազմի, կարողացան աուսայդերներինց վերածվել ազգային լիդերների: Նախկինում ոչ եկամտաբեր և հեռանկարներ չունեցող կազմակերպությունները վերածվեցին հզոր կորպորացիաների: Օրինակները բազմաթիվ են:

Տասնյակ տարիներ հույները պայքարում էին նրա համար, թե ինչպես սովորել աճեցնել հացահատիկի լավագույն տեսակներն այդ տեսակ ոչ բերրի և չոր հողի վրա:

Ամենակամտաբեր բիզնեսը

Անտիկ հողագործների հաջողության գաղտնիքը բացահայտել է Մոտրոշիլովան իր «Փիլիսոփայական մտքերի ծագում և զարգացում» գրքում: Բազմամյա փորձը հույներին համոզեց նրանում, որ ամենօրյա պահանջմունքի բավարարման համար բավական է հացահատիկի և զարու ոչ այդքան արտադրողական տեսակներ, իսկ տոնական թխվածքների համար՝ ներմուծում էին: Արտահանման ուղարկում էին այն, ինչ սկզբնապես աճում էր իրենց երկրում և որը չկար ուրիշ

երկրներում՝ ձիթապտուղ, խաղող, տանձ, փյունիկյան արմավ՝ խուրմա: Աճեցվում էր խաղողի հարյուրից ավել տեսակ:

Հին Հունաստանում յուրաքանչյուր ոլորտ՝ լինել հողագործություն, առևտուր, շինարարություն, վերածվում էին կիրառական մաթեմատիկայի ոլորտի: Հույներն ամեն մանրուք հաշվի էին առնում: Օրինակ՝ խաղողագործության ոլորտում հաշվի էին առնում, թե խաղողի որ տեսակն է հարմար տվյալ վայրում, ինչ ձևով աճեցնել, ինչպես արդյունավետ օգտագործել տրամադրված տարածքը, ինչպես կազմակերպել ջրամատակարարումը տվյալ տարածքներում:

Հույնը արհեստավոր է, վաճառող, հողագործ, ով ուշադիր է յուրաքանչյուր նորարարության, կատարելագործման նկատմամբ՝ ունակ անելու ամեն ինչ՝ բարձրացնելու արտադրողականությունը և արտադրանքի որակը:

Կատարելություն և ռացիոնալություն

Պլատոնը, Հերակլեսը, Արիստոտելը փառաբանում են բանիմաց և արդար աշխատանքը, ընդգծում են աշխատանքի ֆունդամենտալ նշանակությունը, եթե նա գիտակից է և կազմակերպված: Այսպիսին է հողագործի աշխատանքը, որում հին հունական մտածողներն ընկալում են պոլիսային համակարգի հիմքերը:

Բայց այդպիսին չէ ստրուկի աշխատանքը՝ հիմար կատարող, աշխատանքի իմաստից չհասկացող: Նա չի կարող հետաքրքրություն ցուցաբերել աշխատանքի նկատմամբ: Դա շատ լավ հասկանում էին նաև Հին Եգիպտոսում:

Հին հույներին անհրաժեշտ էր կատարյալ, ազատ աշխատանքում իրենց դրսևորող օրինակներ: Կատարելության ու համամասնության զգացումը պետք է լինել ամեն ինչում, նամանավանդ նրանում, ինչից կախված էր իրենց գոյությունը՝ աշխատանքում և կառավարման մեջ:

Ձևավորելով իրենց քաղաքակրթությունը, որն իր պատմական տեսակով առանձնանում էր շումերների, եգիպտացիների, բաբելոնցիների, ասորիների քաղաքակրթությունից՝ հույները սովորեցին զեղեցիկ և ճաշակով աշխատել և ապրել՝ առանց ավելորդությունների և ճոխությունների, համեստ և նուրբ: Դա մի ամբողջ գիտություն է նրա մասին, թե ինչպես ոչնչից սարքել բազմաթիվ

բաներ, կառուցել մանրութների մշակույթ և հասնել մեծ հաջողությունների:

Քիչ ուշ հենց այսպիսի ճանապարհով են գնացել ամերիկացիները և ճապոնացիները, որոնք քաղաքակրթական կառավարման յուրահատուկ ոճ ստեղծեցին: Շարքային ամերիկացիների մոտ մանրութային մշակույթ ձևավորեցին Թեյլորը, Ֆորդը և Ռուզվելտը:

Ամեն ինչում զգացվում էր հիմնարարությունը և ռացիոնալությունը, դրա համար հույների մոտ հարգի էր ինտելեկտուալ և պրոֆեսիոնալ աշխատանքը:

Վենչուրային ֆիրմաների քաղաքակրթություն

Ժամանակակից լեզվով ասած՝ հունական մշակույթը վենչուրային ֆիրմաների քաղաքակրթությունն է: Արխայիկ քաղաքականության մեջ գերիշխում են փոքր արհեստանոցները՝ էրգաստերիաները: Խոշոր արհեստանոցները շատ չէին: Գյուղատնտեսության մեջ իշխում էին փոքր ընտանեկան ֆերմաները: Պոլիսների՝ քաղաքների բնակչությունը տատանվում էր հազարից մինչև մի քանի տասնյակ հազար մարդու: Պոլիսի քաղաքականապես ակտիվ հատվածը, որը կազմված էր մինչև 30 տարեկան ազատ և լիիրավ քաղաքացիներից՝ շատ չէր: Նրանք բոլորը բաժանվում էին բազմաթիվ պարտիաների, զվարճեցնող ակումբների, գործնական ընկերությունների, ոչ ֆորմալ համայնքների, պրոֆեսիանալ կորպորացիաների:

Չին Հունաստանը վենչուրային ֆիրմաների քաղաքակրթություն անվանելու մյուս պատճառը նախաձեռնողականությունն ու ռիսկն էր, նորարարությունն ու ձեռներեցությունը, գործունյա և ռացիոնալ լինելը, գիտական, պրակտիկ և հնարամտության կիրառումը ցանկացած աշխատանքում և վերջապես՝ կառավարման ինովացիոն ոճը՝ արագ և ճիշտ հաջողության հասնել նոր ոլորտում: Հույները զարմանալիորեն պրակտիկ էին և կարծես չափից դուրս գրագետ:

Փիլիսոփաներ - ձեռներեցներ

Համարյա բոլոր հույն փիլիսոփաները եղել են մաթեմատիկոսներ՝ Պյութագորաս, Պլատոն, Արիստոտել և նրանք, ովքեր զարգացրել են փիլիսոփայությունը որպես աշխարհի քանակական բնութագրերի ուսմունք: Այդ ուսմունքը կոչվում էր լոգիստիկա: Այսօր լոգիստիկան մենեջմենթի ամենակարևոր ուղղություններից է: Առաջին հույն

փիլիսոփա Թալեսը ոչ միայն գրում էր լուրջ աստղաբանական աշխատություններ՝ գուշակելով արևի խավարումները, այլև վաճառական էր, ծովային ճանապարհորդ, կամուրջների շինարար և հրաշալի ճարտարագետ:

Պարզվում է Թալեսին խորթ չէր նաև ձեռներեցական մոտեցումը: Արիստոտելի գրած առասպելի համաձայն՝ աստղերի միջոցով նա հաշվել էր եկող տարվա ձիթապտղի բերքը և իր փոքրիկ խնայողություններով գնել Միլետի և Խիոսեի ձիթապտղի տարածքները: Այնուհետև առանց գումարի նա վարձակալության հանձնեց այդ տարածքները, քանի որ ոչ-ոք չէր հավատում առատ բերքին, իսկ երբ եկավ բերքահավաքը՝ կտրուկ բարձրացրեց գները՝ ստանալով հսկայական եկամուտ: Թալեսն իր օրինակով ապացուցեց, որ փիլիսոփայությունը պրակտիկ գիտություն է, եթե կարողանում ես նրանից օգտվել:

Թալեսի օրինակը խորհրդանշական է նաև այլ առումով. այն վկայում է մտածելու և գործելու արվեստի անխափան կապի մասին: Գործնական հաջողությունը կախված է բանիմացությունից և վարքի ռազմավարության ճիշտ ընտրությունից: Հույների համար դա պարզ էր այնպես, ինչպես ամերիկացիների համար: Ֆ. Թեյլորը, Շ. Ֆորդը, Ա. Սլոունը, Դ. Ռոքֆելերը, Ջ. Մուսին, ոչ միայն մենեջմենթի պրակտիկ կիրառողներ էին, որոնք իրենց ընկերություններին բերեցին գործնական հաջողություն, այլև մենեջմենթի փիլիսոփաներ՝ որոշելով գործնական ձեռներեցության ռազմավարությունը: Եթե ինչ-որ մեկը կարծում է, որ մենեջմենթը կառավարման որոշակի հնարքների և մեթոդների ամբողջություն է, ապա նա չի հասկանում ո՛չ մենեջմենթի, և ո՛սչ էլ բիզնեսի էությունը: Հարցը կառավարման փիլիսոփայության և ռազմավարության մեջ է: Առաջինը դա կարողացան ապացուցել հին հույները:

Մշակութային շուկաների քաղաքակրթությունը

Անտիկ քաղաքակրթության հաջողությունները կարելի է անվերջ թվարկել: Նրանում ամեն ինչ զարմանալի է, եթե հրաժարվենք կարծրատիպերից, օրինակ ագորան՝ քաղաքակիրթ շուկայի կենտրոնը: Աթենքի շուկայական մակերեսն իրենից ներկայացնում էր սոցիալ և տնտեսական ուրույն մեխանիզմ: Եվ այս շուկան քաղաքակիրթ

անվանել թերևս նրա համար, որ այստեղ գերիշխում էր ոչ թե վաճառողը, այլ՝ սպառողը: Իր ամբողջ գործիքներով պաշտպանում էր ապրանքի որակը և սպառողների շահերը: Հատուկ մարդիկ՝ ագորանումները, հսկում էին ապրանքի քանակն ու որակը: Հատուկ օրենքները կարգավորում էին ապրանքափողային փոխհարաբերությունները:

Նրանցից մեկը Արիստոտելի «Համամասնական փոխադարձության» սկզբունքի մեջ է, որը հիմք ծառայեց հին հունական քաղաքակրթության համար: Այն ենթադրում է համամասնությունը, ոչ հավասարությունը: Հասարակությունը, սովորեցնում էր Արիստոտելը, կանգուն է նրանով, որ յուրաքանչյուրը պարզևատրվում է համամասնորեն՝ կախված գործունեությունից: Ծառայություն վճարովի ծառայությամբ:

Գործնական հարաբերությունների արիստոտելական էթիկան իրականացվում էր հին հունական շուկայում և այն կենտրոնացած էր, ոչ թե հարուստ հաճախորդների, այլ ամենօրյա պահանջմունքների, շարքային, միջին կարողության տեր աթենքցիների հետաքրքրությունների վրա: Հույների պահանջմունքը ողջամիտ էր և չափավոր, նրանք դաստիարակվում էին փոքրուց. պարզ հագուստ, ոչ թունդ գինի, թեթև, բայց հագեցնող սնունդ: Գումարը պետք է վաստակեին արդար և բարեխիղճ աշխատանքի միջոցով:

Հին հույների պարտիսիպատիվ (մասնակցային) մենեջմենթ

Հին Հունաստանում հոգու և աշխատանքի մշակույթը սերտորեն կապված է բիզնես մշակույթի հետ: Հրաշալի տաճարները և արվեստի անմար ստեղծագործություններն առաջացել են նրանից հետո, երբ կազմավորվեց քաղաքակիրթ շուկան և ձևավորվեց կառավարման ռացիոնալ համակարգը:

Քաղաքակիրթ և քաղաքական համակարգը կենտրոնացված է այնպիսի մարդկանց վրա, որոնք գնահատում են յուրաքանչյուր քաղաքացու ձայնը և կարողանում արժևորել խոսքի ազատությունը: Հունաստանը դաստիարակել է նման մարդկաց մի քանի սերունդներ:

Ագորան ապրանքի տնտեսական և քաղաքական նորությունների փոխանակման վայր է: Այստեղ գալիս էին իմանալու ոչ միայն գների բարձրացման կամ իջեցման, այլև քաղաքական նորությունների մասին,

մասնակցություն ունենալ ազգային հավաքներում, իրենց գործերով դիմել դատարան, գրուցել փիլիսոփաների հետ, լսել հռետորներին: Եվ այս ամենը շուկայի առօրյա կյանքն էր, բայց քաղաքակիրթ շուկայի: Քաղաքակրթություն կամ ցիվիլիզացիա ժամանակակից տերմինն առաջացել է լատիներեն «civitas» բառից: Քաղաքակրթությունը հանդիսանում է քաղաքային հասարակությունը կամ Կ. Մարքսի ասած, քաղաքային հասարակությունն իր ամբողջ շուքով ներկայացել է բուրժուազիայի առաջացման շնորհիվ:

Այսպիսով քաղաքակրթության սկզբնակետը հին հույների քաղաքային համայնքներն են, իսկ բարձր կետը՝ արևմտաեվրոպական քաղաքային համայնքը: Քաղաքակրթությունը հնարավոր դարձավ միայն ապրանքափոխանակության, մարդկանց նոր հարաբերությունների ստեղծման շնորհիվ: [2]

Մաքիավելի. իշխանության և լիդերության տեխնոլոգիաներ

Կես հազարամյակ պահանջվեց, որպեսզի հին հունական մենեջմենթին փոխարինելու գա արևմտաեվրոպականը: Եվ այս փոփոխության «հեղինակ» կարելի է համարել իտալացի մեծ հումանիստ Նիկոլո Մաքիավելիին (1469-1527թթ.): Երկար ժամանակ նա հետաքրքրություն էր ցուցաբերում որպես քաղաքական մտածող, պատմաբան և գրող, քան որպես կառավարման տեսության ստեղծող:

20-րդ դարի երկրորդ կեսին քաղաքագետները, պատմաբանները, մենեջմենթի մասնագետները Մաքիավելիին մեծ ուշադրություն էին դարձնում: Նրա ստեղծագործություններում՝ քաղաքական աշխատություններում, պատմական ակնարկներում, նովելներում հայտնաբերեցին մտքեր, որոնք իրենցից ներկայացնում էին պրակտիկ կառավարման օրիգինալ համակարգը: Իր արդյունավետությամբ, խորությամբ և քաղաքական իմաստությամբ գերազանցում է մեր ժամանակակիցների որոշ աշխատություններին:

Արևմտյան մենեջերներն ակտիվորեն ուսումնասիրում են նրա ստեղծարարությունը: Նա ժամանակակից լիդերական ոճերի

ստեղծողն է, կառավարման խորհրդատուի վառ օրինակ, սոցիալական կոնֆլիկտի տեսաբան:

Մասնագետներն առանձնացնում են Մաքիավելիի չորս սկզբունք, որոնք, ըստ Փ. Հոջեթսի, ազդեցություն ունեցան մենեջմենթի զարգացման վրա.

- հեղինակություն, կամ լիդերի իշխանություն, կողմնակիցների օժանդակություն,
- ենթակաները պետք է իմանան ինչ սպասել իրենց լիդերից, և հասկանալ, թե ինչ է ուզում նա իրենցից,
- լիդերը պետք է գոյատևելու կամք դրսևորի,
- լիդերն իր կողմնակիցների համար միշտ իմաստության և արդարության օրինակ է:

Մաքիավելին ապրել է այն ժամանակաշրջանում, երբ մարդը դեռ ապրանքափողային հարաբերությունների ստրուկը չէր:

Վերածննդի դարաշրջանում գործատուն ձեռներեց չէր բառի ուղիղ իմաստով, նա իրեն համարում էր մշակույթի և զարգացման գործիչ, հպարտանում էր ազնիվ համբավով և հեղինակությամբ, գումարային վճարներից վեր արժևորում էր մարդու ազատությունն ու անկախությունը: Քանի որ ռենեսանսի դարաշրջանը անտիկի պատճենն է, իտալացիները վերածնում են Հին Հունաստանի և ոչ հին Հռոմի արժեքները, որոնց հետ արյունակցական կապ ունեին:

Մաքիավելին սովորեցնում էր ժողովրդի կառավարիչներին առաջին հերթին իրենց գործողություններն համաձայնեցնել անհրաժեշտության օրենքի՝ ճակատագրի, երկրորդ՝ ենթակաների վարքի հետ:

Ուժը լիդերի կողմն է, եթե նա հաշվի է առնում մարդկանց հոգեբանությունը, գիտի նրանց մտքերի առանձնահատկությունները, բարոյական սովորությունները, արժանիքներն ու թերությունները:

Ունևորներին վախեցնում է այն, որ կարող են կորցնել այն ինչ կուտակել են: Կորցնելու վտանգն իրենց մեջ արթանցնում է նույն զգացմունքն ինչ ձեռք բերելունը, կարծում է Մաքիավելին: Աղքատները ցանկանում են ունենալ այնքան, որքան հարուստները, որոնց միշտ թվում է, թե նրանք բավականաչափ չեն կուտակել, եթե չեն շարունակում անընդհատ ձեռք բերել:

Հարուստներն, իրենց տրամադրության տակ ունենալով իշխանության լծակը, իսկ աղքատները, որոնք ցանկանում են դա ձեռք բերել՝ սկզբունքորեն իրենց պահում են նույն կերպ: Ամորալիզմը կախված է սոցիալական դասի ծագումից:

Հաղթողներին չեն դատում

Ապստամբների առաջնորդը, դիմելով ամբոխին, հորդորում էր գնալ մինչև վերջ, քանի որ նրանք արդեն վերցրել էին զենքերը և մասսայական խռովություններ կազմակերպել: Առաջնորդն ասում էր, եթե մեզ պետք էր որոշել զենք վերցնել և դատարկել քաղաքացիների տները, թե ոչ, ապա այդ դեպքում ես կլինեի առաջինը ով խորհուրդ կտալ չշտապել և գերադասել խաղաղ աղքատությունը, քան եղբայրասպան պատերազմը: Բայց քանի որ ժողովուրդն արդեն ապստամբում է և զենքերն է առել պատրաստ կռվելու՝ խոսքը գնում է, թե ինչպես խուսափել գործած չարության պատժից և հասնել մեծ ազատության: Ի՞նչ անել, եթե ամեն ինչ՝ ժողովուրդը և իշխանությունը միավորվել են ձեր դեմ:

Եվ ապստամբների առաջնորդն ասում է, որ այս դեպքում պետք չէ խոնարհվել, կրկնապատկել չարությունը, ավելացնել հրդեհները և գողությունները, չարության մեջ ներքաշելով նորանոր մարդկանց, քանի որ այնտեղ, որտեղ սխալվում են շատերը, չեն պատժում ոչ-ոքի:

Չի կարելի պատժել բոլորին, քանի որ մեղավորները շատ են: Եվ երբ տանջվում են բոլորը, քչերը կցանկանան վրեժ լուծել, քանի որ ընդհանուր հանցանքն ավելի հեշտ է տանել, քան անձնականը:

Հաղթողներին չեն դատում. ստրկությունից օգնում են դուրս գալ միայն փոփոխություններն ու քաջությունը: Երբ պայմանները մարդուն չեն հարմարվում, նրան մնում է հույսը դնել միայն սեփական ուժերի վրա:

Այսօր մենք գիտենք, որ 20-րդ դարի շատ քաղաքական լիդերներ օգտվում են այս պրակտիկայից՝ առանց ուսումնասիրելու Մաքիավելիի աշխատությունները: Թե ինչու է այդպես, ոչ ոք չգիտի: Հնարավոր է, որ «բացասական կառավարման» օրենքները փոխանցվեն զենքով: Թե՞ լիդերները, հասնելով կամ արդեն հասել են իշխանության կիրառում են որոշակի ունիվերսալ օրենքներ, որոնք գործում են մարդու ցանկությունից և զիտակցությունից անկախ:

Ձգտումն իշխանության

Ղեկավարը վերածվում է նշանակետի իր ազնվասեր ենթակաների համար: Պետության կամ կազմակերպության մեջ բարձր դիրքի ցանկանում են հասնել բոլորը, և հասնելով դրան՝ վերցնում իշխանությունից առավելագույնը:

Վեր բարձրանալու հատկությունը կախված չէ անձնական արժանիքներից կամ թերություններից: Այն մարդկանց մեջ գործում է անկախ ցանկությունից և գիտակցումից՝ որպես օբյեկտիվ օրենք: «Իշխանության ձգտումը» վեր է մարդկային զգացումներից:

Դեպի վեր ձգտումը կախված է իշխանության վրա կենտրոնացումից, այն կախված է կանխիկ միջոցներից: Բոլոր նրանք, ովքեր հասել են իշխանության՝ ունեն լավ կապեր և ֆինանսապես ապահովված են:

Շատ ունենալով՝ նրանք չարաշահում են այն, ինչին տիրապետում են կամ անօրինական ճանապարհով չունևորների մոտ զարգացնում չարաշահման զգացումները:

Իշխանության ձգտումն աղքատից վտանգավոր է, քանի որ այն իշխանություն չունեցող մարդկանց մեջ արթնացնում է այն ունենալու ձգտում, և այն ամենն ինչ կապված է իշխանության հետ՝ հարստություններ և պարզևներ:

Ազատությունն ընդամենը ճնշված չլինելու ցանկություն է

Իշխանության հետ մեկտեղ մարդկանց համար մեծ արժեք ունի նաև ազատությունը: Այն իշխանության նման մարդկային վարքի իմպերատիվ է: Եթե իշխանությունը հիմնականում ցանկանում են գրավել, ապա ազատությունը՝ չկորցնել:

Մաքիավելիին իր աշխատություններից մեկում հարցնում է ու՞մ է ավելի լավ վստահել ազատության պահպանումը. նրանց, ովքեր ցանկանում են ձեռք բերել այն, ինչ չունեն, թե նրանց ովքեր ցանկանում են պահպանել արդեն ձեռք բերվածը:

Համեմատելով պատմական փաստերը նա հանգեց այն եզրակացության, որ պետության ազատությունն ավելի լավ է վստահել հասարակ մարդկանց, քան ազնվականներին: Վերջիններս համակված

են իշխելու ցանկությամբ, իսկ առաջիններն ուղղակի ուզում են ճնշված չլինել: Նշանակում է նրանք ավելի շատ են սիրում ազատ կյանքը և ավելի քիչ միջոցներ ունեն ազատության հափշտակման համար, քան ազատականները: Հաստատելով իր եզրակացությունները՝ փիլիսոփան կրկնում է նույն միտքը. մարդը կարող է համակերպվել իշխանության կամ պատվի կորստի, համակերպվել նույնիսկ քաղաքական ազատության կորստի, բայց ոչ ունեցվածքի կորստի հետ:

Ժողովուրդը լռում է, երբ գլխատում են հանրապետության կողմնակիցներին, կամ խաղում են առաջնորդների պատվի հետ, բայց ժողովուրդը կապստամբի, եթե տոնձգություն կատարեն իր ունեցվածքի հանդեպ:

Ամբոխը գնում է հաջողության տեսանելիության հետևից

Ի՞նչն է կառավարում մարդկանց վարքը. մոտիվները, հետևանքները, իրական նպատակները, թե խաբուսիկ արդյունքները: Դժվար է պարզել մարդկանց հոգու գաղտնիքները:

Հաճախ կարելի է բախվել մոտիվների չնչինության և արդյունքների մեծության հետ, նաև ավելի հաճախ՝ արդյունքների չնչինության պարագայում մտադրությունների մեծության հետ: Ստուգել կամ հավատալ. ահա թե որն է հարցը, որը պետք է իրենց համար լուծեն քաղաքականության կամ կառավարման փորձագետները:

Ընդունել երևակայելին որպես իրականություն՝ կարծել, որ նվաճված հաջողություններն արդարացնում են ցանկացած, նույնիսկ ամենաանարդար միջոցները, եթե նրանք գտնվում են իշխանավորների ձեռքում, բնորոշ է միայն տգետներին: Նրանցից է կազմված ամբոխը: Այն «գլուխ չի հանում» քաղաքականության նրբություններից, նրանց հետաքրքրում է միայն գործի տեսանելիությունը:

Եթե իշխանավորը հասել է նրան, որ գնահատված է բոլորի կամ մեծամասնության կողմից՝ հասարակության միասնության և օգտագործել է կասկածելի միջոցներ, ապա նրանք միջոցները միշտ կհամարեն գովեստի արժանի և քանի որ ամբոխը ուշադրություն է դարձնում տեսանելիությանը, ապա քչերի կարծիքը կշիռ կունենա, երբ մեծամասնությունը ոչ մի բանի վրա չի կարող հիմնվել:

Ամբոխը միշտ մեծամասնություն է, բայց ցանկացած մեծամասնություն չէ, որ ամբոխ է: Անհրաժեշտության կամ

գիտակցության կամքին հնազանդ ժողովուրդն ամբոխ չէ: Ամբոխին ղեկավարում են ավելի շատ հիմար, քան լավ կրքերը:

Կարելի է այլ կերպ արտահայտվել. ամբոխը զգացմունքների, կրքերի, էմոցիաների տարածություն է, իսկ մենակությունը՝ գիտակցության և կենտրոնացվածության: Կրքերին ենթակա է ցանկացած մարդ՝ անկախ նրանից ազնվական է, թե հասարակ մահկանացու:

Մաքիավելին ասում է. մարդիկ սովորաբար անշնորհակալ, ոչ հաստատուն, կեղծավոր, վախկոտ և փառասեր են: Որպեսզի ղեկավարը չընկնի անհարմար դրության մեջ. նրա համար ավելի լավ է չերազել և նախօրոք ենթադրել, որ բոլոր մարդիկ չար են: Լավ է, եթե իրականությունը հերքի նրա տեսակետը և հանդիպի բարուն, այդ ժամանակ նրա հաջողությունը միայն կամրապնդվի: Բայց եթե ելնենք հակառակ կարծիքից՝ ապա կոչնչացվեն նրա մտադրությունները:

Վախ և սեր

Ղեկավարը չի սխալվում իմանալով, որ մարդկանց վարքը ղեկավարում են երկու հիմնական դրդապատճառներ՝ վախը և սերը: Դրա համար էլ այն ղեկավարը, ումից վախենում են, ընդունակ է ղեկավարել այնքան հեշտորեն, ինչպես այն ղեկավարը, ով սիրված է: Մի՞թե ղեկավարը նախօրոք գիտի ով է չար, իսկ ով բարի: Նա պետք է լինի լուրջ իրատես՝ հույսը դնելով հաջողության վրա, նույնիսկ ամենաանբարենպաստ հանգամանքներում:

Անկեղծն ավելի հաճախ է սխալվում

Իհարկե մարդկանց բնորոշ է ձգտումը լինել ավելի անկեղծ, ինչպես նաև երևալ ավելի լավ՝ քան նրանք կան իրականում: Բայց եթե ղեկավարը ցանկալին ընդունում է իրականության փոխարեն, ապա ինքնակամ սխալվում է: Մեծ տարածություն կա այն բանի միջև, թե ինչպես են ապրում մարդիկ և թե ինչպես պետք է նրանք ապրեն: Ավելի հաճախ կործանվում է ազնիվ ղեկավարը, քանզի նա մարդկանց չափում է իր արշինով, այսինքն նրանց պատկերացնում ավելի լավ քան նրանք կան իրականում: Ի տարբերություն դրան՝ խելացի ղեկավարն ուսումնասիրում է այն, ինչ կա իրականում: Թեև ազնվությունը մարդկանց մեջ քիչ է, քան նրանք կարծում են, ինքն իրենով ազնվությունը գնահատվում է շատ բարձր, քանզի մարդը հակված է

ձգտել նրան, ինչ նա չունի և հատկապես, եթե այդպիսի հատկությունները հարգանք են վայելում:

Մարդկանց բնորոշ է իրենց շրջապատել երևակայական սիմվոլներով, ցանկալի բարիքներով, հորինված քաջությամբ: Եթե դեկավարը ձգտում է հասնել իշխանության կամ լիդերության, ապա նրան պետք է օգտվել սիմվոլներից, որոնք բխում են սիրո մոտիվներից: Բայց իշխանությունը կարելի է պահպանել՝ հիմնվելով միայն վախի մոտիվի վրա:

Գոյություն ունի նպատակներին հասնելու միայն երկու միջոց՝ օրենքի և բռնության ուղին: Առաջինը բնորոշ է մարդուն, իսկ երկրորդը՝ վայրի կենդանիներին: Ղեկավարը պետք է կարողանա օգտվել այս երու միջոցներից:

Ղեկավարը չպետք է լինի առատաձեռն

Ղժվարին է դեկավարի ուղին: Նրան վտանգները սպասում են այնտեղ, որտեղ նա դրանք չէր սպասում: Հաջողություն բերած երեկվա փորձն այսօր տանում է կործանման: Բարիքը, որին ձգտում է հուսալով, որ ենթակաները ևս այն կպաշտեն որպես բարիք՝ ընդունակ է փոխվել չարիքի:

Ղեկավարը կարող է դրսևորել լիդերական ամենալավ հատկությունները, բայց դրանք նրան օգուտ չեն բերի: Դրա համար դեկավարը չի կարող լինել առատաձեռն այն աստիճան, որ այդ առատաձեռնությունը նրան վնաս բերի, բայցև նա չպետք է վախենա այն արարքների համար դատապարտվելուց, առանց որոնց հնարավոր չէ պահպանել իշխանությունը:

Երբ արդարության նժարներին դրված է բարձրագույն սոցիալական բարոքությունը՝ կարգուկանոնը և կայունությունը՝ դեկավարը չպետք է վախենա դաժան կոչվելուց: Վատ է, երբ նա, ցանկանալով արժանանալ ենթակաների բարեհաճությանը, թողնում է, որ թալանները, բռնությունը և անկարգությունները զարգանան:

Այդ դեպքում դեկավարին ավելի լավ է մահապատժի ենթարկել այնքան մարդկանց, որքան հնարավոր է, քանզի մահապատժը վերաբերում է անհատներին, իսկ անկարգությունները՝ աղետ են բուրբի համար:

Եվս մեկ օրենք. հեռատես դեկավարը չպետք է կատարի իր բոլոր խոստումները, նա պարտավոր է դրանք կատարել միայն այն դեպքում, երբ չկատարումը նրան վնաս կբերի: Այս խորհուրդն անբարոյական կհնչի միայն այնտեղ, որտեղ բոլոր մարդիկ արդար են և բարեխիղճ, բայց բոլորս էլ գիտենք, որ նման տեղ գոյություն չունի: Եվ այսպիսով եզրակացություն. իշխանությունը պահպանելու համար պետք է լինել բարոյական նորմերից զուրկ:

Վարձատրիի աստիճանաբար, պատժիր՝ միանգամից

Մարդկանց կառավարելով՝ նրանց կամ պետք է շոյել, կամ ճնշել՝ շրջահայացորեն վարվելով: Մարդիկ, որպես կանոն, վրեժ են լուծում թեթև անպատվությունների և վիրավորանքների համար, ուժեղ ճնշումը գրկում է նրանց վրեժխնդիր լինելու ցանկությունից: Եվ եթե լիդերն ընտրել է իր ուղին, ապա ճնշումը պետք է լինի այնքան հզոր, որպեսզի խլի դիմադրության ցանկության հույսը:

Բարեգործությունը և բարի գործերը պետք է «վատնել» կաթիլ-կաթիլ, որպեսզի ենթակաները շնորհակալական գնահատական տալու բավականին ժամանակ ունենան: Պարզևեզերը և պաշտոնի բարձրացումները թանկ են գնահատվում, երբ նրանք հազվագյուտ են, բաժանվում են քիչ-քիչ:

Պատիժներն, ի տարբերություն նախկինների, պետք է իրականացնել միանգամից և մեծ չափաբաժիններով: Միանգամյա դաժանությունը հանդուրժելի է ավելի քիչ գրգռվածությամբ, քան երկարատևը:

Եվ այսպես, չարիքը պետք է միանգամից գործել, իսկ բարիքն՝ աստիճանաբար: Ավելի հուսալի է վախ ներշնչել, քան սիրված լինել: Չարիքը մարդկանց ցավ է պատճառում, իսկ բարիքը ձանձրացնում է և երկու զգացմունքներն էլ բերում են միևնույն արդյունքի:

Իմաստուն լիդերն իրեն է կապում առյուծի՝ ուժի և ազնվության և աղվեսի՝ մոլորեցման և վարպետորեն ձևացնելու հատկանիշները:

Նախանձը ծնում է թշնամիների, իսկ համառությունը՝ համախոհների:

Մենք այնպիսին ենք, որ ցանկանում ենք ավելի շատ քան ունենք, բայց վախենում ենք կորցնել արդեն ձեռք բերվածը: Նախանձելով նրանց, ովքեր ավելի լավ են ապրում մենք ատում ենք՝ նրանց մեջ

թշնամիներ տեսնելով: Աստիճանաբար շարժման խթանը վեր է ածվում արգելակման: Մենք դառնում ենք ինքներս մեր թշնամին: Այդ ժամանակ էլ գալիս է «ձախողումների» ժամանակը, երբ չարը ներկայանում է բարու դիմակով, իսկ բարին՝ ի օգուտ չարի:

Ամեն ինչում պետք է լինել չափավոր

Անհատներ և անդեմներ

Երբ մարդուն պակասում են խանդավառությունն ու խիզախությունը, նա սկսում է հույսը դնել հաջողության կամ բախտի, այլ ոչ թե սեփական դատողությունների վրա: Հնարավոր է ճակատագիրն իսկապես բարեհաճ է երիտասարդների և խենթերի հանդեպ, բայց կյանքը սովորեցնում է շրջահայացությանը: Ազնիվ և խելացի մարդիկ գնում են կարճ ճանապարհով, իսկ թույլերը՝ շրջանցելով: Շրջանցել նշանակում է չափավորել սեփական ախորժակը, համակերպվել հանգամանքների հետ, որտեղ պետք է նահանջել և միշտ ձևացնել, ասել այն ինչ չես մտածում, չվստահել առաջին պատահածին, քայլ անել միայն ի օգուտ քեզ, մտածել ոչ այնպես, ինչպես ասում են:

Կառավարման ձևերի շրջապտույտ

Մինչ օրս գործածական է Մաքիավելու դեմոկրատիա-օլիգարխիա-արիստոկրատիա-մոնարխիա ցիկլիկ զարգացման սկզբունքը: Շարժման և շրջապտույտի մեջ է գտնվում ամեն ինչ՝ նյութական օբյեկտի ղեկավարման ձևերը, մարդկային գործոնները: Բնությունը չի թողնում իրերին հանգիստ մնալ: Հասնելով կատարելության սահմանին, որից այն կողմ շարժվելն անհար է՝ պետությունները մտնում են հակադարձ ուղի: Մարդկային արարքները մեկ գնում են բարելավման, մեկ՝ անկում են ապրում: Խելամիտ վարվող յուրաքանչյուր մարդ ձգտում է հաջողության:

Ըստ Մաքիավելու գոյություն ունեն կառավարման երեք «լավ» կամ հիմնական ձևեր՝ միապետություն, դեմոկրատիա, արիստոկրատիա, և երեք «վատ» տիրանիա, օլիգարխիա և անարխիա: Նրանք այնքան նման են իրար, որ հեշտությամբ փոխվում են: Այսպես է և մարդկային գործերում՝ առաքինությունը հեշտությամբ վերածվում է արատի, իսկ արատն՝ ընդունում է առաքինության կերպարանք:

Իսկ այժմ մի փոքր անդրադառնանք Մաքիավելու «Տիրակալը» աշխատությանն ու նշենք մի քանի հիմնական սկզբունքներ:

Գահի գրավման միջոցները կամ մեթոդները.

- Իշխանությունը պետք է ձեռք բերել ուժի կիրառմամբ ու սեփական քաջությամբ և ոչ թե ճակատագրի շնորհիվ:
- Իշխանություն կարող էք ձեռք բերել վայրագությունների միջոցով: Դաժանության կիրառումը լավ է, երբ դա կատարվում է արագ և միանգամից:
- Իշխանության համար կարող էք դիմել հանցագործությունների՝ քաղաքական սպանություններ, հակառակորդների մահապատիժներ և իշխանության զինված զավթում առանց ընտրության:

Բռնատիրական իշխանության պահպանման մեթոդները նվաճված երկրներում.

- Նստվայրը փոխել նվաճված երկիր, քանի որ միայն այդ կերպ կարելի է նկատել շփոթությունը և ապստամբությունը: Օրինակ՝ թուրք սուլթանը մայրաքաղաք սարքեց Կոստանդնուպոլիսը. դա ավելի էժան է, քան տվյալ տարածքում գործ պահելը:
- Օտար երկրում տիրակալը պետք է թույլ հարևանների պաշտպան լինի և թուլացնի ու խեղճացնի ուժեղներին:
- Գրավված պետությունը կամ պետք է քանդել, կամ էլ մեծ տուրքեր պահանջել: Նվաճողը պետք է վճռականորեն գործի: Նվաճման հանդեպ կիրքը սովորական և բնական բան է:

Բռնատիրական իշխանության պահպանման և քաղաքական դավադրությունների, սպառնալիքների դեմ պայքարի միջոցներ .

- Պետք է կառավարել այն ծառայողների կամ ենթակաների շրջապատում, որոնք նշանակվել են կառավարչի ցանկությամբ և ոչ թե բարոնների շրջապատում՝ ղեկավարվելով ոչ թե իր ողորմածությամբ, այլ ցեղի հնության ուժով: Օրինակ՝

առաջինը թուրք սուլթանի օրինակն է, որի մոնարխիան դժվար էր գրավել, բայց գրավելուց հետո հեշտ էր այն պահելը: Իսկ երկրորդ օրինակը ֆրանսիական թագավորությունն էր, որը հեշտ էր գրավել, բայց՝ դժվար պահել:

- Պետք է պաշտպանվել թշնամիներից, ձեռք բերել ընկերներ, հաղթել ուժով կամ խորամանկությամբ, ժողովրդի մեջ սերմանել վախ և սեր, իսկ զինվորների մեջ՝ հնազանդություն, ունենալ նվիրված և ապահով զորք:
- Տիրակալը պետք է սեփական զորքը կազմի քաղաքացիներից և ոչ վարձու կամ միավորված մարդկանցից:
- Տիրակալը պետք է զգուշանա գաղտնի դավադրություններից: Պետք չէ մշտապես կողքիդ կանգնած ծառայողներին և սպաներին վիրավորել, ժողովրդի հանդեպ պետք է բարեհաճ լինել:

Բնավորության գծեր, որոնցով պետք է օժտված լինի տիրակալը

- Տիրակալը պետք է լինի ժլատ, ոչ թե ազահ, որպեսզի միջոցներ ունենա պաշտպանության համար: Առատաձեռնությունը քանդում է իշխանությունը:
- Տիրակալը պետք է չափավոր դաժան լինի, հասարակությանը պահի ապստամբությունից, որն առաջացնում է զոդություն և սպանություններ:
- Տիրակալի համար ավելի նպատակահարմար է, երբ նրանից վախենում են, քան՝ սիրում: Իսկ վախը պետք չէ հասցնել ատելության:
- Տիրակալը կարող է խախտել խոստումն անհրաժեշտության դեպքում:
- Տիրակալը չպետք է իր նկատմամբ արհամարհանք առաջացնի: Դա լինում է թեթևամտության, վախկոտության և անվճռականության պատճառով: Ոչ մեկի մտքով չպետք է անցնի խաբել կամ խորամանկել տիրակալին:

Այս հատկություններից շատերին մենք մանրամասն անդրադարձել ենք, և գիտենք, թե ինչ էր բերում այդ դեպքում Մաքիավելու սկզբունքներին չհետևելը: [5]

Ժամանակակից մենեջմենթի տարրեր

20-րդ դարում մեր հասարակությունը դարձել է կազմակերպության հասարակությունը: Կազմակերպությունը կախված է մենեջերներից. մենեջերներն են այն ստեղծում, ուղղորդում և ստիպում հասնել դրված նպատակներին: Երբ կազմակերպությունը սկսում է ընդլայնել իր գործունեությունը, նա զգում է մենեջերի կարիք, որը կզբաղվի պրոֆեսիոնալ մենեջմենթով, ոչ թե կիլիմնվի սեփական օրենքների կամ քաղաքական նշանակությունների հիման վրա:

Արևմտյան մենեջերը դա մարդ է, որը հնարամտորեն կառավարում է հաջողության անտեսանելի գործոնները: Նա սեփականատեր կամ ներդրող չի հանդիսանում և չունի կապիտալի նման հզոր գործիք: Նա ինժեներ չէ, հետևաբար անկարող է ժամանակակից տեխնիկայի և տեխնոլոգիայի դեմ: Մենեջերը պրոֆեսիոնալ տնտեսագետ չի հանդիսանում՝ չնայած որ տնտեսագիտական պատրաստվածությունը մտնում է նրա ուսումնական պրոցեսում: Այսպիսով, ով է ժամանակակից մենեջերը և որն է ժամանակակից մենեջմենթը:

Ինչ-որ չափով հնարավոր է, որ ժամանակակից մենեջերը պոլիգլոտ է: Նա պետք է իմանա ամեն ինչ, ինչ վերաբերում է իր կազմակերպությանը և տիրապետի այն գիտությանը, թե ինչպես իր կազմակերպությանը բերել ամենալավ դիրքի և ինչպես այն հասցնել հաջողության: Դրա համար մենեջմենթն իր տիրապետության տակ ունի հաջողության արդյունավետ գործիքների մի ամբողջ հավաքածու:

Ռազմավարական պլանավորում

Մինչ այժմ մենք քննարկել ենք ընդամենը մեկ, բայց շատ կարևոր գործիք՝ անձնակազմի կառավարում, բայց դրանից բացի արևմտյան դեկավարի տրամադրության տակ կան նաև այլ միջոցներ, որոնք ուղղակիորեն ազդում են կազմակերպությունում մարդկանց մոտիվացիայի և վարքի վրա: Այդպիսի գործիք է հանդիսանում

ռազմավարական պլանավորումը կամ ռազմավարական կառավարումը: Ռազմավարական կառավարում ասելով հասկանում ենք ծրագրերի, սկզբունքների, մեթոդների և հնարքների ամբողջությունը, որի միջոցով ղեկավարությունը պլանավորում է կազմակերպության միջնաժամկետ կամ երկարաժամկետ զարգացումը: Մովորաբար այն կազմում է 5 տարի:

Ի տարբերություն 70-ականներին լայն տարածում ստացած տնտեսական և սոցիալական կառավարման՝ ռազմավարական կառավարումը չի հանդիսանում գուտ ֆորմալ ընթացակարգ: Մեզ մոտ այդ ժամանակներում պլանավորումն ինքնանպատակ էր և ոչ զարգացման միջոց: Գլխավորը՝ որքան կարելի է շատ ցուցանիշներ, մեծամասշտաբ խնդիրներ և զարգացման չնախատեսված տեմպեր: Ֆորմալ պլանավորման մեջ գլխավորը գեղեցիկ ներկայացնել էր՝ նույնիսկ սխալ, ուռճացված կամ չհամընկնող թվերով:

Հակառակը՝ ռազմավարական պլանավորման մեջ ամենազլխավորը շուկայում կազմակերպության արտաքին վիճակի մասին ճիշտ հետազոտության ներկայացումն է: Համապատասխանաբար առանձնացվում են երկու բաժիններ: Առաջինում հիմնարար են հետևյալ հարցերը. հետաքրքրված է արդյոք անձնակազմը տնտեսական կորուստների նվազեցմամբ և ինչ խոչընդոտներ են այստեղ հանդիպում, ճիշտ և ժամանակին են արդյոք բավարարվում սպառողների պահանջմունքները, ինչպես են սպասարկվում, մրցակիցների հետ համեմատ որքան է մեր ծախսերի մակարդակը, որ ապրանքներն ու ծառայություններն են առավել շահավետ, նպատակային են օգտագործվում հումքը և ռեսուրսները:

Տարբեր երկրներում և տարբեր կազմակերպություններում տնտեսական պլանը կարող է ներառել ամենատարբեր ցուցանիշները և գործիքները: Այն բերված չէ միասնական ստանդարտի, որը կխանգարի արդյունավետ կառավարմանը:

Ռազմավարական պլանը կարող է կազմված լինել հետևյալ բաժիններից՝

- արտադրանք և շուկա,
- արտադրության միջոցներ,
- ռեսուրսներ,

- աշխատանքի կազմակերպում և բաշխում,
- կառավարման համակարգ,
- մոտիվացման և պարգևատրման ծրագիր:

Ակնհայտ է, որ միայն տնտեսագետն է ի գորու հաշվարկել այնպիսի նորմատիվներ, ինչպիսին բաժնետոմսի շահույթն է, սեփականության մեծացումը, ներդրված կապիտալի հետզնումը և այլն: Նրանք գերազանց տիրապետում են տնտեսական մեթոդներին և մեթոդոլոգիային, մշակում են ստրատեգիական կամ ռազմավարական պլանի մոդել կամ ծրագիր:

Ի՞նչ է անում այս դեպքում մենեջերը: Նա գործում է, ոչ թե կազմում տեսություն. կազմակերպում է: Տնտեսագետների ամենահիանալի մտքերը հոդս կցնդեն, եթե դրանց մեջ կյանք չներարկի մենեջերը:

Ռազմավարական պլանավորում կկոչվի այն դեպքում, եթե մենեջմենթը չվազի շահի հետևից, այլ հեռանկարի համար հարաբերություններ կկառուցի անձնակազմի հետ: Ամենաարդյունավետ մեխանիզմը անձնակազմն է: Դրա համար մենեջերը չի հետաքրքրվում տեղադրվել է արդյոք նոր սարքավորումը, թե ոչ, նրան հետաքրքրում է, թե ինչպես է արդյունքում լավացել աշխատանքը:

Ռազմավարական պլանի երկրորդ բաժինը ներառում է շուկայում կազմակերպության դիրքի մասին հետազոտությունը: Այն ներառում է շուկայի սեզմենտի ուսումնասիրություն, գնային մրցակցության շնորհիվ վաճառքների չափերի մեծացում, սպառողների ընդգրկում նոր ապրանքի մշակման գործընթացում և այլն:

Այս գործառնություն մենթ ավելի մանրամասն կանդրադառնանք այս գրքում՝ այն ներկայացնելով մենեջմենթի հիմնական չորս ֆունկցիաների բաղկացուցիչ տարր:

Մարքեթինգ

Արևմուտքում վաղուց զարգանում է մենեջմենթի հատուկ բաժին՝ մարքեթինգը: Մարքեթինգը կառավարման հատուկ ճյուղ է (տեսություն կամ պրակտիկա), որը զբաղվում է նոր արտադրանքի մշակմամբ, արտադրությամբ և դրա վաճառքներով կամ այլ կերպ ասած՝ ծառայությունների մատուցմամբ:

Տանք մարքեթինգի ևս մի քանի սահմանում.

- Մարքեթինգը մարդկային գործունեության ձև է, որն ուղղված է փոխանակման միջոցով մարդկային պահանջմունքների բավարարմանը:

Ֆիլիպ Կոտլեր

- Մարքեթինգը մտահաղացման պլանավորումն ու իրականացումն է, ապրանքների և ծառայությունների գնագոյացումը, առաջխաղացումը և դրանց փոխանակումը, որն ուղղված է անհատների կամ կազմակերպությունների պահանջմունքների բավարարմանը:

Մարքեթինգի խնդիրներն են.

- Կազմակերպությանը հետաքրքրող ոլորտներում ռեալ և պոտենցիալ սպառողների պահանջմունքների ուսումնասիրություն և գնահատում:
- Կազմակերպության նոր ապրանքների ու ծառայությունների մշակմանը մարքեթինգի մասնակցություն:
- Շուկաների վիճակի ու զարգացման հետազոտություն, գնահատական և կանխատեսումներ, որոնց վրա հենվում է կամ պետք է հենվի կազմակերպության գործունեությունը՝ ներառյալ մրցակիցների գործունեության ուսումնասիրություն:
- Կազմակերպության ապրանքատեսակն ու քաղաքականության ձևավորում:
- Կազմակերպության գնային քաղաքականության մշակում:
- Կազմակերպության շուկայական վարքի ռազմավարության և մարտավարության մշակման մասնակցություն:
- Ապրանքի վաճառք և մատուցվող ծառայություններ:
- Մարքեթինգի կոմունիկացիա:

Մարքեթինգում առանձնացվում են հետևյալ 4 հիմնական ֆունկցիաները:

Անալիտիկ

Վաճառքի շուկաներում ինֆորմացիայի նպատակաուղղված հավաքագրում, սպառողների ուսումնասիրություն՝ ֆիզիկական և իրավաբանական անձինք, ովքեր օգտվում են կազմակերպության ապրանքներից կամ ծառայություններից: Կազմակերպության

կառուցվածքի ուսումնասիրությունը կատարվում է 3 խմբով՝ կոնտրագենտ-ֆիրմաներ՝ գնորդներ, մրցակից կազմակերպություններ-միջնորդներ: Կազմակերպության ներքին միջավայրի ուսումնասիրություն՝ մրցակցային նպատակներից ելնելով կազմակերպության մրցունակության աստիճանի ստուգում:

Արտադրական

Նոր ապրանքների արտադրության կազմակերպում, նոր տեխնոլոգիաների մշակում: սա հաջողության հիմնական գործոն է, քանի որ կազմակերպությանը թույլ է տալիս շուկայում զբաղեցնել մենաշնորհային դիրք՝ ժամանակի որոշակի կտրվածքով: Նյութատեխնիկական մատակարարման կազմակերպում: Պատրաստի արտադրանքի որակի կառավարում և մրցունակության ստուգում, որը կբավարարի սպառողների, պայմանագրի, նախագծի, ինչպես նաև այլ սահմանված պահանջներ:

Վաճառք

Ապրանքաշրջանառության համակարգի կազմակերպում՝ պատվերների մշակում, բեռնափոխադրում, բեռնաթափում, պահուստային միջոցների ստեղծում, պահպանում և փոխադրում: Բարձր կարգի ծառայության կազմակերպում, նպատակային ապրանքային քաղաքականության իրականացում, նպատակաուղղված գնային քաղաքականության իրականացում: Մի խոսքով՝ ամեն գործողություն, որը կնպաստի վաճառքների քանակի ավելացմանը:

Կառավարում և մոնիթորինգ

Ձեռնարկության ռազմավարական և մարտավարական պլանի մշակման կազմակերպում: Մարքեթինգի կառավարման ինֆորմացիոն ապահովվածություն: Կազմակերպությանն անընդհատ անհրաժեշտ են նոր և ճիշտ տվյալներ՝ գործունեությունը ճիշտ կազմակերպելու և շուկայատնտեսական պայմաններում գոյատևելու համար: Պատվեր-պատրաստում-փոխադրում-վճարում ցիկլի հետևում, մարքեթինգի կոմունիկատիվ ենթագործառույթ՝ ասել է թե ընդհանուր տեղեկատվություն կազմակերպության ներսում տիրող իրավիճակի մասին: Եվ վերջապես՝ մարքեթինգի վերահսկման կազմակերպում՝ գործընթացների կայացման և որոշումների ընդունման վերջնական փուլը:

Որակի կառավարում

Որակի կառավարման հայեցակարգն ուսումնասիրությունների իրականացման առանձին և ինքնուրույն ոլորտ է: Բացի վիճակագրական հետազոտություններից՝ այստեղ նաև կատարվում է անկետավորում և հարցազրույցների իրականացում: Նախկինում մտածում էին, որ որակի կառավարմամբ պետք է զբաղվի միայն հատուկ բաժինը: Բայց առաջատար ֆիրմաներում որակի վերահսկման և կառավարման գործընթացը ներառում է ֆիրմայի ցանկացած ոլորտ: Որակի բարձրացման մեջ հիմնական դերն են խաղում սպառողների պահանջումների ուսումնասիրությունը, թերությունների ճիշտ ժամանակին բացահայտումը և շտկումը, սպառողների գնահատականը: Հատուկ ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ թերի աշխատող կազմակերպություններում խոտանի վերացման ուղղությամբ տարվող աշխատանքների վրա ծախսվում է ժամանակի 60%-ը, նորմալ գործող կազմակերպություններում՝ 20%, իսկ լավագույններում՝ 5% կամ քիչ ավել: Դա ցույց է տալիս, որ ժամանակի չի ծախսվում աշխատակիցների սխալներն ուղղելու վրա:

Այժմ որակի ապահովումը կազմակերպության համար նպատակահարմար է առաջին հերթին արտադրական պրոցեսի անխափանության, ռեսուրսների հնարավորինս քիչ օգտագործման, ժամանակի խնայողության տեսանկյունից: Կազմակերպության համար յուրաքանչյուր արտադրանքի վրա ծախսվող լրացուցիչ ժամանակը, հիմնական և օժանդակ միջոցները կարող են բերել մեծ ֆինանսական ծախսերի, որոնք, մրցունակության նման պայմաններում, ձեռնտու չեն ոչ մի կազմակերպության:

Կանադական *Camco Inc* ընկերությունը, որը զբաղվում է կենցաղային տեխնիկայի արտադրությամբ՝ տարիներ շարունակ չէր կարողանում լուծել տեխնիկական մի խնդիր, որը կապված էր խոհանոցային գազօջախների վրա գտնվող կերամիկական սալիկների ոչ ամուր լինելու հետ: Պատճառներն անհայտ էին և խնդիրը եղավ լուծել միայն «6 Սիգմա» որակի կառավարման համակարգի ներդրմամբ, որը ֆիրմայի տարեկան ծախսերը կրճատեց 500.000 ԱՄՆ դոլարով: Այս համակարգը ներդրվել է ամերիկյան *Motorola* ընկերության կողմից, որն այժմ օգտագործում են այնպիսի ընկերություններ ինչպիսիք են *General*

Electric, Du Pont, Citibank, Federal Express, J.P. Morgan և այլ կազմակերպությունները: Համակարգի էությունը կայանում է ամբողջ կազմակերպությունով որակի վերահսկման մեխանիզմի մեջ: Միզմա տերմինը վերցված է վիճակագրությունից՝ այն որոշում է գործընթացի համապատասխանությունն իդեալին: Այսպիսով սկսնակ մակարդակ՝ 1 սիզմա-690000 սխալ 1մլն. գործողությունում, 2 սիզմա-308000 1մլն. գործողություն, 3 սիզմա-66800, 4 սիզմա-6210, 5 սիզմա-230 և ամենաբարձր մակարդակը՝ 6 սիզմա- 3.4 սխալ 1 մլն. գործողության մեջ:

Այս օրինակը պարզ ցույց է տալիս, թե որքան առանցքային է կազմակերպության համար արտադրական ողջ գործընթացի նկատմամբ որակի վերահսկողության սահմանումը:

Լոգիստիկա

Խնդիրների և անհրաժեշտ գիտելիքների այն տիրույթը, որին պետք է տիրապետի մենեջերը շատ լայն է: Որպես բարձր դասի պրոֆեսիոնալ մենեջեր պետք է տեղյակ լինի գիտության և կառավարման ոլորտում տեղի ունեցող նորություններին, տիրապետի դրանց, օրինակ՝ լոգիստիկային:

Լոգիստիկա ասելով հասկանում ենք կազմակերպության ներսում և նրանից դուրս նյութական և ապրանքային հոսքերի կառավարման համակարգը: Առաջին անգամ լոգիստիկա տերմինը հիշատակվել է ԱՄՆ-ում 1950թ.-ին, իսկ արևմտյան Եվրոպայում՝ 60-ականների կեսերին:

Լոգիստիկայի նպատակն արտադրանքի տեղափոխումն է նշված վայր, որոշված օրին և ժամին, անհրաժեշտ քանակությամբ, ծախսերի օպտիմալ քանակով և ամենագլխավորը՝ որակի պահպանմամբ:

Քոնսալթինգ

Քոնսալթինգը կառավարման տարբեր առարկաների հետ առնչվող, ինչպիսիքն օրինակ սոցիոլոգիան, տնտեսագիտությունը, իրավունքը, հոգեբանությունը, համակարգային մոտեցումը և այլն, գիտելիքների ամբողջություն է: Մասնագետն այն օգտագործում է՝ հիմնվելով ոչ միայն տեսական գիտելիքի, այլև կիրառական պրակտիկայի հիման վրա,

քանզի մասնագետի կողմից տրվող առաջարկությունները կարող են սեփական պրակտիկայի վրա հիմնված լինել:

Այսօր քոնսալթինգը վերածվել է գործարարության լայնամասշտաբ ոլորտի: Կարելի է առանձնացնել քոնսալթինգի հետևյալ հիմնական թեմատիկ տեսակները՝

- կառավարչական քոնսալթինգ կամ խորհրդատվություն,
- հոգեբանական,
- տնտեսական կամ տնտեսագիտական,
- սոցիալական,
- իրավաբանական,
- կազմակերպական,
- կադրային:

Կառավարչական քոնսալթինգը կազմակերպության գործունեության և զարգացման վերաբերյալ կառավարման մասնագետների կողմից պրոֆեսիոնալ խորհուրդների, առաջարկությունների, հաճախորդի հետ միասին կայացրած որոշումների ամբողջությունն է:

Գոյություն ունեն կառավարչական խորհրդատվության բազմաթիվ սահմանումներ, բայց տնտեսագիտության և կառավարման գծով խորհրդատուների եվրոպական ֆեդերացիան տվել է հետևյալ սահմանումը. «մենեջմենթ-քոնսալթինգը կառավարման հարցերով անկախ խորհուրդներն ու օգնությունն է, որը ներառում է խնդիրների կամ հնարավորությունների գնահատում՝ համապատասխան միջոցառումների առաջարկություններ իրականացնելու համար»:

Կառավարչական խորհրդատուները կիրառվում են կազմակերպության կառավարման, տնտեսական խնդիրները լուծելու նպատակով: Եվ նրանք բաժանվում են 2 հիմնական տեսակի՝

- արտաքին- անկախ խորհրդատվական կազմակերպություններ են կամ անհատներ, որոնք համապատասխան պայմանավորվածության համաձայն՝ հրավիրվում են կոնկրետ պատվեր իրականացնելու համար:
- ներքին խորհրդատուներ, որոնք կազմակերպության տարբեր ոլորտներում աշխատող մասնագետներ են:

Կառավարչական խորհրդատուները կառավարման սոցիոլոգիայի և կազմակերպման ոլորտում մատուցում են հետևյալ ծառայությունները՝

- կազմակերպական կառուցվածք և կառավարման ոլորտում աշխատանքի բաժանում,
- կադրային քաղաքականության բարելավում՝ կադրերի ընտրություն, պատրաստում, միջանձնային հարաբերությունների կարգավորում և այլն,
- աշխատանքի և արտադրության կազմակերպման փոփոխում՝ աշխատանքի վճարման համակարգի կատարելագործում, արտադրատեսականու թարմեցում և արտադրության սպառազինում,
- կազմակերպական մշակույթի ձևավորում՝ կազմակերպության արժեքների ստեղծում, անձնակազմի մոտիվացում, սոցիալ-հոգեբանական միջավայրի բարելավում և այլն,
- կոնֆլիկտներ, պրոֆիլակտիկա:

Խորհրդատվական պրոցեսը ներառում է երեք հիմնական փուլ՝

1. կազմակերպության խնդիրների հայտնաբերում, գնահատում և դասակարգում, ինչպես նաև կազմակերպության զարգացման հիմնական ուղղությունների որոշում: Նրա գլխավոր նպատակն է՝ պարզել որտեղ գտնել խնդրի լուծումը: Տարբերում են դիագնոստիկ տեղեկատվության 2 աղբյուր՝ ա) ինֆորմացիա, որը ստացվում է կազմակերպության աշխատակիցներից, բ) ինֆորմացիա, որը ստացվում է տվյալ կազմակերպության գործունեության վերաբերյալ օբյեկտիվ և վիճակագրական տվյալներից:
2. որոշումների մշակում: Խորհրդատուի աշխատանքի ամենածանր և աշխատատար մասն է: Ժամանակակից գիտությունը նրան սպառազինել է նման որոշումների մշակման բազմաթիվ մեխանիզմներով և նրանցից գլխավորներն են հանդիսանում՝ ա) ինքնառեֆլեկցիայի կամ ինքնակառավարման արտացոլման մեթոդը, ըստ որի խորհրդատուն ղեկավարին է ներկայացնում իր

գործունեության պատկերը և ղեկավարն ինքն է որոշում խնդիրները և լուծում տալիս դրանց, բ) գործնական խաղ-իրադրությունում արդյունավետ որոշումների փնտրման խմբային ինտենսիվ մեթոդ (առաջարկությունների հավաքագրում, հանդիպումների, մասնագիտական ժողովների կազմակերպում): Կիրառվում է այն դեպքում, երբ որոշումների մշակման ավանդական մեթոդները չեն տալիս ցանկալի արդյունք:

3. Կառավարչական խորհրդատվության երրորդ փուլը կառավարչական որոշումների կայացումն ու ներդրումն է: Այս դեպքում շատ հաճախ կիրառվում է նեղ բազայի մեթոդը, որի ժամանակ որոշումների կայացումն ու ներդրումը կիրառվում է կազմակերպության որևէ ոլորտի վրա՝ փոխադասատեսակի համար, իսկ հետո կիրառվում ամբողջ կազմակերպությունում:

Գոյություն ունեն ժամանակակից մենեջմենթի այլ ուղղություններ ևս, ինչպիսին են օրինակ անձնակազմի, գիտելիքի, ժամանակի կառավարումը, որոնք շուկայական անընդհատ զարգացող պայմաններում իրենց ուրույն տեղն են գրավում կառավարման ոլորտում: Մասնավորապես առաջինի՝ անձնակազմի կառավարմանն ավելի մանրամասն կծանոթանաք գրքի հաջորդ գլուխներում: [2]

Մենեջմենթի ձևեր (այլ մոտեցումներ)

Դեռ 1950-ականներին Եվրոպայում և ԱՄՆ-ում գերիշխում էր մենեջմենթի՝ որպես համընդհանուր կարգապահության մասին պատկերացումը: Այսօր առանձնացնում են մենեջմենթի տասնյակ տարատեսակներ և նրանց թիվը շարունակում է մեծանալ: Մակայն դրա հետ մեկտեղ մոռանում են, որ մենեջմենթը կառավարչական գործունեության հումանիշը չէ, իսկ նրա յուրահատուկ տարատեսակը բիզնեսի կառավարումն է:

Թվարկենք մենեջմենթի հիմնական ընդհանուր ճանաչում ձեռք բերած ձևերը.

1. Կազմակերպական մենեջմենթը կառավարում է կազմակերպության ստեղծման, նրա կառուցվածքի

ձևավորման կամ վերակազմակերպման, կառավարման մեխանիզմի գործընթացները՝ աշխատանքի նորմա, կանոններ, ցուցումներ և այլն:

2. Արտադրական մենեջմենթը կամ հիմնական գործունեության մենեջմենթն ապահովում է նրա արդյունավետ իրականացումը: Արտադրական մենեջմենթի օբյեկտներն են հանդիսանում կազմակերպական ստորաբաժանումները, տեխնոլոգիական հոսքերը, որպես գործողությունների ամբողջություն արտադրական գործընթացն ամբողջությամբ:

Արտադրական մենեջմենթի նպատակները նվաճվում են պլանների և ծրագրերի մշակման և իրականացման միջոցով, ծավալի օպտիմիզացիայի, թողարկվող արտադրանքի որակի և տեսականու շուկայի պահանջներին համապատասխանությանը, տեխնոլոգիաների և նրանց ավելի արդյունավետ կիրառման միջոցների ընտրության, սարքավորումների բեռնավորման օպտիմիզացիայի, աշխատանքային գործընթացի օպտիմիզացիայի, նրանց կոորդինացիայի և կարգավորման, խափանումների և թերությունների վերացման, արտադրության կատարելագործման կառավարման, ռեսուրսախնայող տեխնոլոգիաների կիրառման, սարքավորումների թարմեցման, աշխատանքի վճարման և անձնակազմի առաջխաղացման առաջընթաց ձևերի ներդրման միջոցով:

Ընդ որում «արտադրական» տերմինն այստեղ կարելի է հասկանալ լայն իմաստով որպես ցանկացած ոլորտի ձեռնարկություն. գործարան, բանկ, գյուղատնտեսական ընկերություն:

3. Մատակարարավաճառքային մենեջմենթն իրականացնում է ձեռնարկության պահանջումների և նյութական ռեսուրսների պլանավորումը, դրանց հիման վրա դիմումների և բնութագրերի կազմում, կառավարում է տնտեսական, վաճառքների, մատակարարման պայմանագրերի գործընթացները և հումքային պաշարների, նյութերի, բաղկացուցիչ դետալների պահպանման կառավարումը, վերահսկում

իրականացնում կազմակերպության՝ նյութական ռեսուրսների, նրանց դիմումների և բնութագրերի կազմման պահանջների հեռանկարային և ընթացիկ պլանների հիման վրա:

Վաճառքների կառավարումը լուծում է սպառողական պահանջմունքի և սպառողական ֆիրմաների գործունեության ուսումնասիրման հարցերը. ռազմավարության մշակում և օպերատիվ պլանների վաճառք, ապրանքաշրջանառության ուղիների ընտրություն, վաճառքների առաջխաղացում, արտադրանքի պահեստավորման կազմակերպում, վաճառքի պլանների կատարման վերահսկում, վաճառքային գործունեության օպերատիվ կարգավորման, ինչպես նաև ապրանքների նախավաճառքային պատրաստման և դրանք գնորդներին ուղարկման, սպառողների հիմնական խմբի շրջանում գովազդի իրականացում:

4. Ինովացիոն կամ նորարարական մենեջմենթն իրականացնում է գիտական հետազոտությունների, կիրառական մշակումների, ապրանքների և ծառայությունների փորձառու օրինակների ստեղծում, արտադրությունում դրանց ներդրում, նորարարական գործունեության պլանների և ծրագրերի ձևավորում և գնահատում, ստեղծարարության խթանում, նոր նախագծերի և ծրագրերի գնահատում, նրանց ֆինանսական ապահովում:
5. Մարքեթինգ-մենեջմենթը այսօր կազմակերպության տնտեսական գործունեության համարյա ամենակարևոր և բարդ ոլորտն է՝ շուկայում նրա վարքը: Նրա օգնությամբ իրականացվում է տեղեկատվության հավաքագրում և վերջինի ուսումնասիրում, ընթացիկ կոնյուկտուրայի և հեռանկարների գնահատում, նպատակային շուկաների ընտրություն, մրցակցային ռազմավարությունների, ապրանքային, գնային և գովազդային քաղաքականությունների մշակում և իրականացում և այլն:

6. Անձնակազմի մենեջմենթը լուծում է կադրերի ընտրության, բաշխման, ուսուցման, որակավորման բարձրացման հարցերը, մշակում պարզևատրման և խթանման համակարգեր, կողմ է արտահայտվում բարենպաստ բարոյահոգեբանական մթնոլորտի ստեղծմանը, աշխատանքի և կենցաղի պայմանների բարելավմանը, արհմիությունների հետ շփումների պահպանմանը և աշխատանքային վեճերի և կոնֆլիկտների լուծմանը:
7. Ֆինանսական մենեջմենթը զբաղվում է կազմակերպության բյուջեի և ֆինանսական պլանի կազմման հարցերով. ֆինանսական միջոցների ներգրավում, նրա դրամական ռեսուրսների ֆոնդերի բաշխում ներդրումայի պորտֆելի ձևավորում՝ ընթացիկ և հեռանկարային ֆինանսական վիճակի գնահատում, նրանց պահպանման համար անհրաժեշտ միջոցառումների մշակում և ընդունում: Ֆինանսական մենեջմենթի տարրերն են հանդիսանում *հարկայինը*, որն օրինական միջոցներ է փնտրում կազմակերպության կողմից վճարվող հարկերի մեծության օպտիմիզացման համար, ինչպես նաև *ռիսկ-մենեջմենթը*:
8. Հաշվեկշռային մենեջմենթը կառավարում է կազմակերպության աշխատանքի մասին տվյալների հավաքման, մշակման և վերլուծության գործընթացը, համեմատումը էլքային և պլանային ցուցանիշների հետ, խնդիրների ժամանակին բացահայտման նպատակով այլ կազմակերպությունների գործունեության արդյունքների համեմատում, պահուստային միջոցների բացում և գոյություն ունեցող պոտենցիալի ամբողջական օգտագործման ապահովում:
9. Տեխնոլոգիական ռեսուրսների կառավարումն իրականացնում է տեխնոլոգիական մենեջմենթը:
10. Վերջին տարիներին ակտիվորեն խոսում են գիտելիքների մենեջմենթի մասին, որը կառավարում է նրանց

բացահայտման, ընտրության, պահպանման, տարածման, նրանց հավելյալ արժեք տալու, որակի բարձրացման գործընթացը, որը հնարավորություն է տալիս նրանց պրակտիկայում ավելի արդյունավետ կիրառել: Բացի այդ, գիտելիքների մենեջմենթը կապված է ուսուցանվող, ինչպես նաև ինտերակտիվ միջավայրի ստեղծման հետ, որտեղ մարդիկ մշտապես փոխանակվում են տեղեկատվությամբ՝ բոլոր հնարավորություններն ունենալով նրա արդյունավետ յուրացման համար:

Մենեջմենթի յուրաքանչյուր տեսակ կոչված է դյուրացնելու կազմակերպություններում կառավարչական գործունեությունը: Իսկ խոշոր կազմակերպությունների համար այն ենթադրում է կազմակերպության բաժանումը մի քանի ստորաբաժանումների՝ արդյունավետության բարձրացման նպատակով: [7]

Գլուխ 2. Ժամանակակից մենեջմենթ

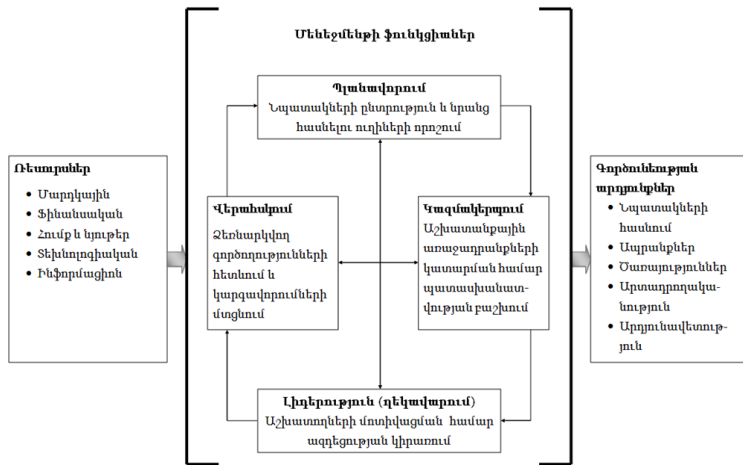
Մենեջմենթի սահմանում

Մենեջերներից յուրաքանչյուրն իր ներդրումն է ունենում կազմակերպության գործունեությունում: Նրանք ստեղծում են պայմաններ և միջավայր, որոնք նպաստում են կազմակերպության գոյատևմանն ու զարգացմանը:

Մենեջմենթի առանցքային սապեկոններից է հանդիսանում այլ մարդկանց դերի և նրանց նշանակության ընդունումը: Լավ մենեջերները գիտեն, որ առանց կազմակերպության աշխատակիցների նրանք ոչնչի չեն հասնի: Ինչպես այդ գործընթացը բացատրել է Մերի Ֆոլետը. «մենք գործ ունենք այլ մարդկանց կողմից աշխատանքի կատարման ապահովման արվեստի հետ»: Իսկ կառավարման գիտության հայտնի տեսաբան Պիտեր Դրուքերն ասում է, որ մենեջերները որոշում են իրենց կազմակերպությունների զարգացման ուղղությունները, հանդես են գալիս լիդերի դերով և որոշումներ ընդունում դրված նպատակներին հասնելու նպատակով առկա կազմակերպական ռեսուրսների օգտագործման մասին: Այլ մարդկանց կողմից աշխատանքի կատարման ապահովումն առկա ռեսուրսների օգտագործման միջոցով, ինչպես նաև լիդերությունը ոչ միայն ցանկացած մենեջերի, այլև անվտանգության ծառայության ղեկավարների, հաշվապահական բաժինների, մարքեթինգի գծով տնօրենների և այլոց խնդիրն է: Բացի այդ լայնորեն տարածված է այն տեսակետը, ըստ որի մենեջմենթը դիտվում է որպես մարդկային գործունեության ունվերսալ տեսակ, քանի որ նպատակներին հասնելուն ուղղված ղեկավարումը՝ ռեսուրսների օգտագործմամբ և բարձր արտադրողականության ձգտումով, տեղ ունեն ցանկացած կոմերցիոն և ոչ կոմերցիոն կազմակերպությունում: Այսպիսով, կարելի է տալ Դավթի կողմից մենեջմենթի սահմանումը.

«Մենեջմենթը կազմակերպական ռեսուրսների պլանավորման, կազմակերպման, ղեկավարման և վերահսկման միջոցով կազմակերպական նպատակների արդյունավետ և արտադրողական նվաճումն է»:

Այս սահմանման մեջ առկա են երկու կարևոր գաղափար. ա) կառավարման հիմնական ֆունկցիաները, իսկ ավել ճիշտ պլանավորումը, կազմակերպումը, լիդերությունը և վերահսկումը, բ) կազմակերպության նպատակներին հասնելն արդյունավետ և արտադրողական ձևով: Կառավարման հիմնական ֆունկցիաների կատարումը ենթադրում է մենեջերների կողմից տարբեր հմտությունների և կարողությունների կիրառում: Կազմակերպական նպատակներին հասնելու համար ռեսուրսների օգտագործման գործընթացը ներկայացված է Նկար 2.1-ում:



Նկար 2.1 Մենեջմենթի գործընթաց

Շատ ուսումնասիրողներ առանձնացնում են մենեջմենթի այլ ֆունկցիաներ ևս, հատկապես կադրերի ընտրություն, կոմունիկացիների իրականացում և որոշումների ընդունում:

Մենեջմենթի հիմնական ֆունկցիաներ

Պլանավորում

Պլանավորումը որոշում է «վայրը», որում ընկերությունը կցանկանար լինել ապագայում և այնտեղ տանող «երթուղին»: Պլանավորման տակ մենք հասկանում ենք նպատակների և կազմակերպության գործունեության արդյունքների որոշումն ապագայում, ինչպես նաև խնդիրների սահմանումը և նրանց լուծման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների գնահատումը:

Պլանավորման սահմանափակ տարածվածությունը, ինչպես նաև նրա ոչ բավարար բարձր մակարդակը լի են կազմակերպության գործունեության ցածր արդյունավետությամբ:

Կազմակերպում

Պլանավորմանը հետևում է կամակերպումը, այսինքն՝ պլանի կատարման մեթոդների և գործիքների մասին որոշումների կայացումը: Կազմակերպումը ենթադրում է աշխատանքային առաջադրանքների նշանակում, ընկերության բաժինների ներսում նրանց հստակեցում և նրանց միջև ռեսուրսների բաշխում:

Լիդերություն

Լիդերության նշանակությունը որպես մենեջմենթի ֆունկցիաներից մեկի՝ մշտապես աճում է: Լիդերություն կամ ղեկավարում ասելով հասկանում ենք մենեջերի ազդեցությունը կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար աշխատողների մոտիվացումը: Արդյունավետ ղեկավարումը ենթադրում է, որ կազմակերպության բոլոր աշխատողները կիսում են նրա նպատակները, արժեքները և մշակույթը, ձգտում են համատեղ գործունեության բարձր արդյունքների նվաճման: Մեր անորոշության, ընկերությունների «պարզեցման», միջազգային մրցակցության և աշխատուժի բազմազանության մակարդակի բարձրացման դարում մենեջմենթի կորպորատիվ մշակույթ ձևավորելու, խնդիրներ լուծելու և կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար աշխատողներին մոտիվացնելու ունակությունը բիզնեսի հաջողության խիստ կարևոր գործոն է: Լինել

լիդեր նշանակում է այլ մարդկանց օգնելու լինել լիդեր և անել առավելագույնը կազմակերպությանն օգուտ տալու համար:

Վերահսկում

Վերահսկումը կառավարչական գործընթացի չորրորդ ֆունկցիան է: Վերահսկումը նշանակում է աշխատողների գործողությունների կազմակերպության կողմից ընտրված ուղղության և դրված նպատակներին հասնելու հետևում, ինչպես նաև անհրաժեշտ ուղղումների մտցնում: Իշխանության օժտման և աշխատողների ինքնուրույնության մակարդակի բարձրացման միտումները բերեցին նրան, որ վերից վերահսկման ավանդական ձևերին փոխարինելու են գալիս աշխատանքի կատարման նկատմամբ աշխատողի ինքնահետևումը և նրանց կողմից թույլ տրված սխալների ուղղումն առանց կարգադրությունների համար մենեջերին դիմելու:

Իրականացնել վերահսկում առանց աշխատողների վրա սահմանափակումների կիրառման՝ մենեջերներին թույլ են տալիս ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաները:

Մենեջերի վարպետություն

Մենեջերի գործունեությունը չի տեղավորվում ոչ մի հարթությունում և անհատից պահանջում է հմտությունների լայն շրջանակ: Որոշ հետազոտողներ կազմում են հմտությունների և կարողությունների երկար ցուցակներ, որոնք անհրաժեշտ են կազմակերպության կամ ստորաբաժանումների ղեկավարներին, սակայն կմիավորենք նրանց երեք հիմնական կատեգորիայում. կոնցեպտուալ, մարդկային և տեխնիկական, որոնց անհրաժեշտության մակարդակը տատանվում է մենեջերի ծառայողական աստիճանում ունեցած դիրքից (Նկար 2.2): Սակայն, անկախ զբաղեցրած պաշտոնից, արդյունավետ ղեկավարը պետք է տիրապետի հմտությունների բոլոր երեք հիմնական տեսակներին:

Կոնցեպտուալ հմտություններ

Կոնցեպտուալ հմտությունները մարդու կոգնիտիվ կամ ճանաչողական ունակություններն են կազմակերպությանն ընդունել որպես մեկ ամբողջություն և միևնույն ժամանակ հստակ առանձնացնել նրա մասերի փոխազդեցությունները: Այդպիսի հմտությունների թվին են դասվում մենեջերի մտածողությունը, ստացվող ինֆորմացիան մշակելու նրա կարողությունը և պլանավորման ունակությունները: Մենեջերը պետք է պատկերացնի ընկերության յուրաքանչյուր բաժնի դերը կազմակերպությունում, ձեռնարկության դիրքը ճյուղում, հասարակությունում և ավելի մեծ՝ գործնական և սոցիալական միջավայրում: Դա նաև ենթադրում է անհատի ունակությունները ռազմավարական մտածողությանը, այսինքն՝ կազմակերպության երկարաժամկետ հեռանկարների գնահատմանը:

Գառավարման մակարդակ

Վերին (բոփ) մենեջերներ			
Միջին օղակի մենեջերներ	Կոնցեպտուալ հմտություններ	Մարդկային հմտություններ	Տեխնիկական հմտություններ
Առաջին գծի մենեջերներ			
Մենեջերներ (այլ աշխատողներ)			

Նկար 2.2 Գառավարման կոնցեպտուալ, մարդկային և տեխնիկական հմտությունների փոխկապակցությունը մենեջմենթի մակարդակների հետ

Կոնցեպտուալ հմտություններն անհրաժեշտ են բոլոր մենեջերներին, սակայն առանձնահատուկ նշանակություն ունեն կազմակերպության վերին մակարդակի ղեկավարների համար, որոնք պետք է կարողանան յուրաքանչյուր առաջացող իրավիճակի էությունը հասկանալ, առանձնանցել նրա կարևորագույն գործոնները և կանխագուշակել իրադարձությունների հետագա զարգացումը:

Որքան մենեջերը կազմակերպության հիերարխիկ մակարդակով վերև է բարձրանում, այնքան մեծ ուշադրություն պետք է դարձնի կոնցեպտուալ հմտությունների զարգացմանը:

Մարդկային հմտություններ

Մարդկային հմտություններ ասելով հասկանում ենք մենեջերի՝ մարդկանց հետ աշխատելու և նրանց ուղղակի մասնակցության ունակությունները, ինչպես նաև կարողությունը արդյունավետ փոխազդել որպես թիմի անդամ՝ իրենց դրսևորելով այնպես, ինչպես պետք է պաշտոնատար անձը վերաբերվի աշխատողներին (մտտիվացնի, կոորդինացնի, օրինակ ծառայի, շփվի և լուծի կոնֆլիկտները): Ջարգացած մարդկային հմտությունների տիրապետող մենեջերը մտտիվացնում է ենթականերին դեպի ինքնաարտահայտման, խթանում կազմակերպության գործունեությունում նրանց ներգրավվածությունը:

Մենեջերի մարդկային հմտությունների դերը մշտապես մեծանում է, ինչին նպաստում է և գլոբալիզացիան, և աշխատուժի բազմազանության մակարդակի մեծացումը, և անորոշությունը, և բարձր որակավորված աշխատողների համար մրցակցությունը: Ժամանակակից մենեջերները չպետք է սահմանափակվեն միայն աշխատանքի կատարման հետ կապված նյութական պահանջմունքներով: Ոչ պակաս ուշադրություն է անհրաժեշտ հատկացնել նաև աշխատողների էմոցիոնալ պահանջմունքներին: Լավ աշխատողները հաճախ կազմակերպությունից հեռանում են ուղղակի դեկավարների մեղքով, որոնք չեն կարողացել հարգանք և մասնակցություն ցուցաբերել:

Տեխնիկական հմտություններ

Տեխնիկական հմտությունները հատուկ գիտելիքներ և կարողություններ են, որոնք անհրաժեշտ են աշխատանքային առաջադրանքների կատարման համար, այսինքն՝ մեթոդների, տեխնոլոգիաների, սարքավորումների կիրառման հմտություններ, որոնք անհրաժեշտ են կոնկրետ ֆունկցիաների կատարման համար, ինչպիսին են հետազոտությունները և մշակումները, արտադրությունը

կամ ֆինանսները: Մենեջերի տեխնիկական հմտությունների տիրապետումը ենթադրում է պրոֆեսիոնալ գիտելիքների, վերլուծողական կարողությունների և սովյալ կոնկրետ ոլորտում խնդիրների լուծման համար գործիքային և այլ միջոցների ճիշտ կիրառման կարողություն: Ավելի կարևոր դեր են խաղում ստորին կազմակերպական մակարդակների տեխնիկական հմտությունները: Շատ աշխատողներ իրենց առաջին կառավարչական պաշտոնը ստանում են առաջին հերթին շնորհիվ իրենց տեխնիկական հմտությունների: Սակայն որքան բարձրանում են կառավարչական հիերարխիայով, այնքան փոքրանում է տեխնիկական և մեծանում կոնցեպտուալ ու մարդկային հմտությունների դերը:

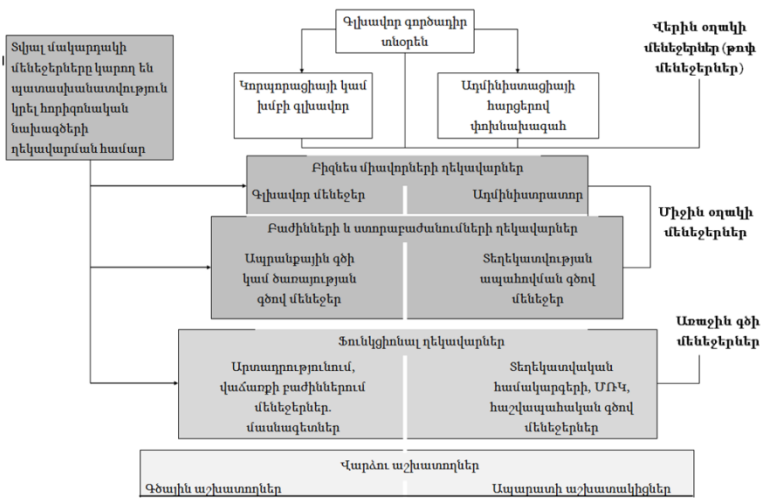
Մենեջմենթի տիպերը

Մենեջերների կոնցեպտուալ, մարդկային և տեխնիկական հմտությունները թույլ են տալիս նրանց իրականացելու կառավարման հիմնական ֆունկցիաները մանր և խոշոր, ապրանքների արտադրման կամ ծառայությունների մատուցման ոլորտում մասնագիտացող, կոմերցիոն և ոչ կոմերցիոն կազմակերպություններում: Սակայն, յուրաքանչյուր մենեջեր պատասխանատվություն է կրում որոշակի պարտականությունների կատարան համար. դեկավարում է թե տարբեր բաժինների և ստորաբաժանումների գործունեությունը, թե գտնվում է կազմակերպական կառուցվածքների տարբեր մակարդակների վրա:

Ուղղահայաց տարբերություններ

Մենեջերի համեմատաբար ավելի կարևոր, նրա պարտականությունները որոշող գործոններից է կազմակերպական հիերարխիայում նրա դիրքը (Նկար 2.3): Բուրգի ամենավերևում գտնվում են թուփ մենեջերները, որոնք պատասխանատվություն են կրում կազմակերպության ամբողջ գործունեության համար. ընկերությունների նախագահներ, տնօրենների խորհրդի նախագահներ, գլխավոր գործադիր տնօրեններ և գործադիր փոխնախագահներ: Թուփ մենեջերները պատասխանատու են կազմակերպության նպատակների որոշման, նրանց հասնելու

ռագմավարությունների մշակման, արտաքին միջավայրի վերահսկման և նրանում իրականացող իրադարձությունների մեկնաբանման, ընկերության համար բոլոր նշանակալի որոշումների ընդունման համար: Նրանք աշխատում են երկարաժամկետ հեռանկարների վրա, նրանց հետաքրքրում են արտաքին միջավայրի զարգացման միտումները և ֆիրմայի գործունեության ընդհանուր հաջողությունը: Վերին օղակի մենեջերների կարևորագույն պարտականություններից է



Նկար 2.3 Գազմակերպական հիերարխիայում մենեջմենթի մակարդակներ

կոմունիկացիաների իրականացումը, իր տեսլականը կազմակերպության բոլոր անդամներին հասցնելը, կորպորատիվ մշակույթի ձևավորումը և ձեռնարկատիրական ոգու զջակցումը: Թոփ մենեջերները պետք է ավելի մեծ մակարդակով աշխատանքային գործընթացի մեջ իրենց ենթականերին ներգրավեն, նրանց հնարավորություն ընձեռել ավելի ամբողջական ներդնելու իրենց գիտելիքները, հմտությունները և ունակությունները:

Միջին օղակի մենեջերներն իշխանական բուրգում զբաղեցնում են ավելի միջանկյալ դիրք և պատասխանատու են կազմակերպության կարևորագույն բիզնես-միավորների և բաժինների գործունեության

համար: Որպես օրենք, միջին օղակի «տակ» գտնվում են կառավարման ևս երկու մակարդակ: Կազմակերպության «ոսկե միջինը» պատասխանատվություն է կրում վերին ղեկավարության կողմից ընդունված ընդհանուր ռազմավարությունների և ընթացակարգերի իրականացման համար և, նախևառաջ, կողմնորոշված է կարճաժամկետ հեռակարների վրա: Միջին օղակի մենեջերները պետք է լավ հարաբերությունների մեջ լինեն իրենց պաշտոնով հավասար աշխատակիցների հետ, նպաստեն թիմային աշխատանքի զարգացմանը և լուծեն կոնֆլիկտները:

Վերջին երկու տասնամյակի ընթացքում միջին օղակի մենեջերների գործունեությունն էական փոփոխություններ է կրել: Նախկինում շատ ընկերություններում նրանցից ուղղակի հրաժարվում էին, որը թույլ տվեց հասնել արտադրողականության էական բաձրացման: Կազմակերպության ավանդական բրգային կառուցվածքը դառնում է ավելի հարթ, իսկ դա նշանակում է, որ արագանում է վերին մակարդակից ստորին մակարդակ ինֆորմացիայի փոխանցումը և որոշումների ընդունման գործընթացը:

Անհրաժեշտ է նշել, որ չնայած միջին օղակի մենեջերների մասի կրճատման՝ կազմակերպություններում նրանց դերը գնալով մեծանում է: Քանի որ անընդհատ մեծանում է թիմերում կամ նախագծի շրջանակներում կատարվող աշխատանքների ծավալը, միջին օղակի մենեջերները ստիպված են կազմակերպական խնդիրների ու հարցերի ավելի ու ավելի մեծ շրջանակ լուծել:

Նախագծի մենեջերը պատասխանատու է կոնկրետ աշխատանքային առաջադրանքի կատարման համար, որը պահանջում է կազմակերպության տարբեր մակարդակներից, ինչպես նաև նրա սահմաններից դուրս տարբեր ֆունկցիաներ կատարող աշխատողների մասնակցություն: Բացի այդ, նախագծերից մեկի մենեջերը կարող է լինել այլ աշխատանքային առաջադրանքների կատարման ղեկավարը կամ թիմի անդամը, ընդ որում առաջադրանքներն իրենցով կարող են ներառել մի քանի աշխարհագրական ռեգիոն, մշակույթ և ֆունկցիաներ:

Նախագծերի մենեջերներն ապահովում են ինֆորմացիայի շարժը և կոմունիկացիան ոչ թե ավանդական ուղղահայաց, այլ հորիզոնական ուղղությամբ, որն արագացնում է կազմակերպական արձագանքն

արտաքին միջավայրի փոփոխություններին: Աշխատանքի նոր պայմանները մենեջերներից պահանջում են նոր հմտություններ. տարբեր ֆունկցիաներ կատարող խմբին ոգևորելու և մոտիվացնելու կարողություն, բանակցություններ վարելու պատրաստակամություն, այլոց լսելու կարողություն և սեփական տեսակետը հստակ հասցնելու կարողություն, բարեխղճություն և ազնվություն, և ամենակարևորը փոփոխությունները և կոնֆլիկտները կառավարելու կարողություն:

Ստորին օղակի մենեջերներն ուղղակիորեն պատասխանատվություն են կրում ապրանքների արտադրման և ծառայությունների մատուցման համար, այսինքն՝ գտնվում են կառավարման առաջին և երկրորդ մակարդակներում՝ զբաղեցնելով վարպետների, գծային մենեջերների, սեկտորների ղեկավարների, օֆիս մենեջերների պաշտոններ: Նրանք պարտավոր են կատարել սահմանված կանոններն ու ընթացակարգերը՝ ապահովելով արտադրության արդյունավետությունը, տեխնիկական աջակցություն, մոտիվացնել ենթականերին՝ հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացնելով ամենօրյա առաջադրանքների կատարման վրա:

Հորիզոնական տարբերություններ

Մենեջերների գործունեության վրա էական ազդեցություն է ունենում նրանց դիրքն հորիզոնական հարթության մեջ: Ֆունկցիոնալ մենեջերները պատասխանատու են բաժինների աշխատանքի համար. կատարում են կազմակերպության գործունեության համար անհրաժեշտ ֆունկցիաներից մեկը, բոլոր աշխատողները տիրապետում են միանման հմտություններին և փորձի: Ֆունկցիոնալ բաժինների թվին են դասվում գովազդի, վաճառքների, մարդկային ռեսուրսների, արտադրական բաժինները և հաշվապահությունը: Գծային մենեջերները պատասխանատվություն են կրում արտադրական մարքեթինգային բաժինների գործունեության համար: Կարելի է առանձնացնել ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսների կառավարման մենեջերներին, որոնց գործառույթը կայանում է գծային բաժինների գործունեության ապահովման մեջ:

Գլխավոր մենեջերները պատասխանատու են միանգամից մի քանի տարբեր ֆունկցիաներ կատարող բաժինների համար: Օրինակ՝

ինքնուրույն ստորաբաժանման գլխավոր մենեջերը պատասխանատվություն է կրում նրանում գործող բոլոր բաժինների գործունեության արդյունքների համար: Գլխավոր մենեջերների պարտականությունները շատ դեպքերում նման են նախագծերի մենեջերների ֆունկցիաներին, քանի որ վերջիններս պետք է կոորդինացնեն տարբեր բաժինների աշխատողների աշխատանքը:

Ի՞նչ է նշանակում լինել մենեջեր

Մենք դիտարել ենք կազմակերպական տարբեր մակարդակներում գտնվող մենեջերների կողմից հիմնական, ընկերությանն գործունեությունն ապահովող ֆունկցիաների կառավարումը, որը նրանցից պահանջում է կոնցեպտուալ, մարդկային և տեխնիկական հմտությունների կիրառում: Մենեջերների պարտականություններն այնքան բազմազան են, որ նրանց մանրամասն նկարագրման համար անցկացվել է ուսումնասիրությունների մի ամբողջ շարք: Մենեջերների ամենօրյա գործունեության հարցերին բոլորից լավ պատասխանում է Հենրի Մինցբերգը: Գիտնականը շատ ամիսներ հետևել է ուսումնասիրությանը մասնակցող մենեջերներին և ամրագրելով նրանց կողմից կատարված գործերը՝ Հ. Մինգբերգն առանձնացրեց կառավարչական գործունեության երեք հիմնական և մենեջերների կողմից իրականացվող տաս հիմնական դերեր: Հաջորդող ուսումնասիրություններն ապացուցեցին հետազոտողի ենթադրությունների ճշմարտացիությունը:

Մենեջերների դերերը

Հ. Մինցբերգի և այլ գիտնականների ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ կառավարչական գործունեությունը կարող է նկարագրվել մենեջերների կողմից իրականացվող տաս դերերի միջոցով (Աղ. 2.1): Դերը մենեջերների վարքի մասին պատկերացումների շարք է: Հիմնական դերերը կարող են խմբավորվել երեք կոնցեպտուալ կատեգորիաներում՝ ինֆորմացիոն, միջանձնային և որոշումների ընդունման հետ կապված: Յուրաքանչյուր դեր ենթադրում է գործունեության որոշակի տեսակների կատարում, որը վերջին հաշվով

ապահովում է բոլոր չորս կառավարչական ֆունկցիաների կատարումը: Մենեջերի հիմնական գործունեության պահերը հասկանալը դյուրացնելու նպատակով մենք բաժանում ենք նրան կատեգորիաների և դերերի, սակայն պետք է հիշել, որ իրական կյանքում «դիմակների փոփոխումը» գործնականում ակնթարթորեն է տեղի ունենում: Ինչպես նշել է Մինցբերգը. «Մենեջերը, ով միայն կոմունիկացիաներ է իրականացնում, կամ միայն մտածում է, հաջողության հասնելու ոչ մի տարբերակ չունի, միայն նա ով «գործում» է, կարող է ցանկացած խնդիր միայնակ լուծել»:

Ինֆորմացիոն դերեր: Ինֆորմացիոն դերերը նկարագրում են կառավարչական գործունեության տեսակները, որոնք ուղղված են ինֆորմացիոն ցանցի ստեղծմանն ու զարգացմանը: Գլխավոր մենեջերների աշխատանքային ժամի 75%-ն այլ մարդկանց հետ խոսակցությունների վրա է անցնում: *Հետևողի* դերը ենթադրում է մենեջերների կողմից ընթացիկ տեղեկատվության ստացում տարբեր աղբյուրներից, ղեկավարներից, աշխատակիցներից և ենթականերից, ՋԼՄ-ներից, արտաքին սուբյեկտներից: *Խմբավարի* և *հռետորի* դերերն իրենցից ներկայացնում են հետևողի դերի ճիշտ հակառակը, քանի որ այս դեպքում մենեջերը փոխանցում է ընթացիկ ինֆորմացիան կազմակերպությունում և նրա սահմաններից դուրս այլ մարդկանց: Կազմակերպության ստորին մակարդակների աշխատողներին իշխանությամբ օժտումը ենթադրում է մենեջերների կողմից լրացուցիչ ինֆորմացիայի ստացում:

Միջանձնային դերեր: Մենեջերների կողմից միջանձնային դերերի կատարումը ենթադրում է նրա՝ այլ մարդկանց հետ փոխհարաբերությունները և մեր կողմից դիտարկված մարդկային հմտությունները: *Գլխավորի* դերում մենեջերն իր բաժնում կամ կազմակերպությունում անցկացնում է արարողություններ և սիմվոլիկ միջոցառումներ: *Լիդերի* դերը մենեջերից պահանջում է գործողություններ, որոնք ուղղված են ենթակաների մոտիվացմանը, կոմունիկացիաների իրականացմանը և ազդեցության ցուցաբերմանը: Որպես *կապող օղակ* մենեջերն ապահովում է ինչպես կազմակերպության ներսում, այնպես էլ նրա սահմաններից դուրս ինֆորմացիոն կապերի կայունությունը:

Դերեր՝ կապված որոշումների ընդունման հետ: Այս դերերը հայտնվում են այն ժամանակ, երբ մենեջերը կանգնում է ընտրության կամ գործողությունների անհրաժեշտության առջև և հաճախ նրանից պահանջում են և՛ մարդկային, և՛ կոնցեպտուալ հմտություններ:

Ձեռնարկատիրոջ դերը կայանում է փոփոխությունների նախաձեռնման մեջ: Մենեջերներն անընդհատ մտածում են, թե ինչպես ապագան վերածել ներկայի: Որպես «հրշեջ» մենեջերը զբաղվում է ենթակաների կամ իր բաժնի և կազմակերպության այլ ստորաբաժանումների միջև կոնֆլիկտները լուծելով: *Ռեսուրսների բաշխիչի* դերը կապված է պլանավորված արդյունքներին հասնելու նպատակով մարդկանց, ժամանակի, սարքավորումների, բյուջետային միջոցների և այլ ռեսուրսների նպատակաուղղված օգտագործման հետ: Մենեջերը պետք է որոշի, որ նախագծերի համար գումար հատկացնի, սպառողների որ բողոքները դիտարկի առաջին հերթին և նույնիսկ ինչպես պլանավորել սեփական ժամանակը: Եվ վերջապես՝ *բանակցությունների մասնակցի* դերը կայանում է կոմունիկացիաների իրականացման և գործարքների կնքման մեջ, որոնք անհրաժեշտ են կազմակերպական արդյունքներին հասնելու համար:

Աղ. 2.1 Մենեջերների տաս դերեր

Կատեգորիա	Դեր	Գործունեության տեսակներ
Ինֆորմացիոն	Շետևում	Տեղեկատվության փնտրում և ստացում, հաշվետվությունների պարբերաբար նայում, անձնական շփումներ
	Խմբավար	Ինֆորմացիայի փոխանցումը կազմակերպության այլ անդամներին, հիշեցումների և հաշվետվությունների ուղարկում, հեռախոսային զանգեր
	Հոետոր	Արտաքին սուբյեկտների ինֆորմացիա, խոսք, հաշվետվություններ, գրառումներ
Միջանձնային	Գլխավոր	Հյուրերի ընդունում, իրավաբանական փաստաթղթերի ստորագրում, արարողակարգերի և միջոցառումների անցակցում,
	Լիդեր	Ենթակաների ղեկավարում և մոտիվացիա. ուսուցում,

		խորհրդատվություն, աշխատողների հետ կոմունիկացիաներ
	Կապող օղակ	Տեղեկատվական կապերի պահպանում ինչպես կազմակերպության ներսում, այնպես էլ նրա սահմաններից դուրս. փոստ, հեռախոսային խոսակցություններ, հանդիպումներ
Որոշումների ընդունման հետ կապված	Ձեռնարկող	Նոր նախագծերի նախաձեռնում, կողմնակիցների գրավում
	«Հրշեջ»	Վեճերի և այլ խնդիրների հարթում. ենթակաների միջև կոնֆլիկտների լուծում, արտաքին միջավայրի ճգնաժամին հարմարեցում
	Ռեսուրսներ ի բաշխիչ	Ռեսուրսների դուրսգրման որոշում, գրաֆիկների, բյուջեների կազմում, առաջնահերթությունների սահմանում
	Բանակցութ յունների մասնակից	Արհմիությունների հետ բանակցությունների մասնակցություն պայմանագրերի, աշխատավարձերի, գնումների, բյուջեների հարցերով. բաժինների հետաքրքրությունների ներկայացում

Այն, թե ինչ չափով է մենեջերը կատարում այս տասը դերերից յուրաքանչյուրը, կախված է մի շարք գործոններից, ինչպիսին են կազմակերպական հիերարխիայում մենեջերի դիրքը, նրա բնատուր ունակություններն ու հմտությունները, կազմակերպության տեսակը, սահմանված նպատակները: Նկար 2.4-ում ներկայացված է, թե ինչ նշանակություն են տալիս վերին և միջին օղակի, ինչպես նաև առաջին գծի մենեջերները լիդերի և կապող օղակի դերերին: Ուշադրություն դարձրեք այն փաստին, որ կազմակերպությունում մենեջերի կարգավիճակի բարձրացման հետ միաժամանակ լիդերի դերը կամաց-կամաց նվազում է, իսկ կապող օղակի դերը՝ մեծանում:

Ժամանակի որևէ պահին այս կամ այն դերի նշանակությունը կարող է որոշվել նաև այլ գործոններով ինչպիսին է արտաքին իրավիճակի փոփոխությունը: Թոփ մենեջերը կարող է հանդես գալ հռետորի, գլխավորի և բանակցությունների մասնակցի դերում: Սակայն նոր մրցակիցների առաջացումը պահանջում է հետևողի դերի նկատմամբ մեծ ուշադրություն, իսկ աշխատողների բարոյական ոգու անկումը և ուղղության կորցնումը պահանջում են լիդերի

դերակատարում: Մարքեթինգի հարցով մենեջերը հաճախ կատարում է միջանձնային դերեր, քանի որ նրա գործունեությունը ենթադրում է մարդկանց հետ մշտական շփում, իսկ ֆինանսական մենեջերը



Նկար 2.4 Լիդերի և կապող օղակի դերերի նշանակությունը հիերարխիայի տարբեր մակարդակներում

կկատարի դերեր, որոնք կապված են որոշումների ընդունման հետ, օրինակ՝ ռեսուրսների բաշխիչի և բանակցությունների մասնակցի: Բայց, չնայած այս տարբերություններին, բոլոր մենեջերներն ինչ-որ ժամանակ ստիպված են կատարել ն՝ ինֆորմացիոն, և՛ միջանձնային, և՛ որոշումների ընդունման հետ կապված դերեր, քանի դեռ այդպես են պահանջում կազմակերպության շահերը: Որպեսզի իմանան, թե ինչ դեր է անհրաժեշտ այս կամ այն պահին, մենեջերներն անընդհատ տեղեկություններ են հավաքում ինչպես կազմակերպության ներսում, այնպես էլ նրա սահմաններից դուրս:

Գլուխ 3. Մենեջմենթի զարգացման ուղղությունները

Մենեջմենթի զարգացման դասական ուղղությունները

Գիտակցված մենեջմենթի առաջին օրինակները վերաբերում են մ.թ.ա. 4-րդ հազարամյակին, երբ Սամարիայում և Եգիպտոսում առաջացան իշխանության կենտրոնացված օրգանները: Մյուս կողմից, մենեջմենթը, որպես գիտություն, ձևավորվել է վերջերս՝ այսպես կոչված դասական ուղղության (19-20-րդ դարի սկիզբ) ժամանակաշրջանում:

Տարբիկային արտադրողական համակարգերի առաջացումը կազմակերպության ղեկավարների առջև դրեց նոր խնդիրներ. գործարանների հագեցումը սարքավորումներով, կառավարչական կառուցվածքների կազմակերպում, աշխատողների ուսուցում, բարդ տեխնոլոգիական գործընթացների գրաֆիկների կազմում, աշխատողների կողմից դժգոհություն, գործադուլներ: Ինդուստրիալ Ամերիկայի մենեջերները փնտրում և գտնում էին ամեն տեսակ որոշումներ, որն էլ նշանակում էր մենեջմենթի դասական ուղղության զարգացում:

Նախկինում չերևացող բազմաթիվ խնդիրները և խոշոր, բարդ կազմակերպությունների առաջացումը պահանջում էին կոորդինացման և վերահսկման նոր մոտեցում: Այդպես առաջացավ «տնտեսագետ-մարդու նոր տիպը՝ դրամական պարզևատրում ստացող մենեջերը»: 1880-1920թթ.-երին ԱՄՆ-ում պրոֆեսիոնալ մենեջերների թիվը մեծացավ՝ 161 հազարից դառնալով ավելին քան 1 միլիոն և նրանք բոլորը զբաղվում էին մարդկանց մեծ խմբերի նկատմամբ կազմակերպման, կոորդինացման և վերահսկման ոլորտում բազմաթիվ որոշումների փնտրտուքով և ստուգմամբ՝ զուգահեռաբար հասնելով աշխատանքի արտադրողականության բարձրացման: Այսպիսով, ժամանակակից մենեջմենթի զարգացումը սկսվեց դասական ուղղությունից:

Մենեջմենթի հետևյալ ուղղությունն ընդունված է բաժանել երեք քիչ տարբերվող ոլորտների՝ գիտական մենեջմենթ, բյուրոկրատական կազմակերպությունների հայեցակարգ և ադմինիստրատիվ սկզբունք:

Գիտական մենեջմենթ

Ակնհայտ է, որ կազմակերպումը և կառավարումը գիտության ուսումնասիրման համար ինքնուրույն առարկա է դարձել այն ժամանակ, երբ տեխնիկայի և տեխնոլոգիայի զարգացումը հակասության մեջ էր մտնում արտադրական հարաբերությունների ստեղծված համակարգի հետ: Ամենայն հավանականությամբ դա տեղի է ունեցել դասական կապիտալիզմի անցումից իր բարձր՝ մենաշնորհային փուլի անցման ժամանակաշրջանում, այսինքն՝ այն ժամանակ, երբ ԱՄՆ-ում ձևավորվեցին «գիտական մենեջմենթի» և նրա լիդերի՝ Ֆ.Ու. Թեյլորի գործունեության առաջացման օբյեկտիվ նախադրյալները:

Եթե ըստ Կ. Մարքսի 19-րդ դարում դասական կապիտալիզմի ներկայացուցիչ երկիրը հաղիսանում էր Անգլիան, ապա 20-րդ դարում հետկլասիցիզմի բոլոր բնութագրիչների վառ օրինակի դերում է հանդես գալիս ԱՄՆ-ն: Հենց այստեղ է տեղի ունենում հիմնական հակասությունների սրացումը՝ բնորոշ խոշորամասշտաբ արտադրություններին:

Ամեննին էլ պատահական չէր, որ 20-րդ դարի սկզբում մենեջմենթի տեսության և պրակտիկայի զարգացման կենտրոնն Անգլիայից տեղափոխվեց Ամերիկա: «Գիտական մենեջմենթի» հիմնադիրների գործունեությունն արտացոլում էր դասական կապիտալիզմի ժամանակաշրջանին բնորոշ միտումները՝ ազատ շուկայական տնտեսություն, ինդիվիդուալ, անհատական ձեռնարկատիրություն, միջին և ոչ մեծ ձեռնարկությունների իշխանություն: Աշխատանքի կազմակերպումը և կառավարումը նման «լույլ տնտեսությունում» չէր պահանջում գիտության պարբերական կիրառում, և գիտությունն ինքը գերիշխող հասարակական ինստիտուտ չէր. արդյունաբերության զլխավոր արտադրական ուժը: Այսպես էին ընթանում գործերն Անգլիայում Արքրայթի, Սմիթի, Բոլթոնի և Օուենի ժամանակներում:

ԱՄՆ-ում այլ իրավիճակ էր տիրում 19-րդ դարի վերջին և 20-րդ դարի սկզբին, որը արտադրության տեխնիկական մակարդակով համաշխարհային լիդերների թվում էր: Այստեղ կառավարման գիտության զարգացման հիմնական գործոնը ոչ թե միջին կամ փոքր, այլ

մեծ բիզնես էր՝ խոշոր և գերխոշոր կորպորացիաները: Հենց այդ ժամանակահատվածը, այլ ոչ ավելի ուշ համարվում էր դրանց զարգացման բարեհաջող ժամանակաշրջանը:

Դրուքերը գրում էր, որ Ամերիկայում խոշոր կազմակերպությունները փոքրամասնություն են կազմում, բայց դա այնպիսի փոքրամասնություն էր, որը ստեղծում էր հասարակության տիպիկ կառուցվածքը, մարդկանց վարքը, իրենց ապրելակերպը: Կորպորացիաները, գտնվելով փոքրամասնության մեջ, որոշում էին հասարակության կյանքի որակը: Նրանք, ինչպես ամեն լիդեր, տալիս էին այն իդեալը, որին ձգտում էր հասնել ժողովրդի մեծամասնությունը, քանի որ հասարակության գործունեությունը որոշում է ոչ թե ստատիկ մասան, այլ դինամիկ էլեմենտները: Մեծ բիզնեսը հանդիսանում է ցանկացած ինդուստրիալ զարգացած հասարակության հիմքը: Այն նաև ֆինանսավորում և կյանքի է կոչում մեծ գիտությունը: Նույնիսկ արհմիությունները և իշխանական ադմինիստրացիայի մարմինները ոչ այլ ինչ են, եթե ոչ մեծ բիզնեսի ֆենոմենի սոցիալական պատասխանը:

Եթե համաշխարհային արտադրության զարգացման տրամաբանությունը դասավորենք հերթականությամբ՝ ըստ պատմական ժամանակաշրջանների, կստանանք, հետևյալը.

- ձեռնարկատիրության ամենավաղ ձևը պետք է համարել անտիկ երգաստերիաները՝ արհեստավորի արհեստանոցը, որտեղ օգտագործում էին ստրուկների աշխատանքը,
- երգաստերիաներին փոխարինելու եկան միջնադարյան արհեստավորների ցեխերը, որտեղ գլխավորը վարպետն էր իր բազմաթիվ աշակերտներով և օգնականներով, որոնց չէր կարելի անվանել վարձու աշխատողներ,
- նախորդին փոխարինեցին մանուֆակտուրաները, որտեղ աշխատում էին տարբեր գյուղերից քաղաք հասած վարձու աշխատողներ,
- մանուֆակտուրաներին փոխարինեց վաղ մեքենայական արտադրությունը (օր. Ուատի գոլորշու մեքենայով աշխատող տեքստիլ ֆաբրիկաները),
- 19-րդ դարի մեքենայական արտադրությունը փոխարինվեց 20-րդ դարի հոսքագծային արտադրությամբ,

- 20-րդ դարի երկրորդ կեսին նախորդին փոխարինման եկան ինքնավար բրիգադները, իսկ մեխանիկական աշխատանքը փոխարինվեց ավտոմատացվածով,
- և վերջապես մեր ժամանակներում ավտոմատացված արտադրությանը փոխարինեց որոշոցված արտադրությունը:

ԱՄՆ-ի արդյունաբերությունը 20-րդ դարում հիմնվում էր մեծամասամբ արտասահմանյան կապիտալի հաշվին, որն այստեղ էր հորդել բարձր եկամուտի փնտրտուքներով: Արտասահմանյան կապիտալի ազդեցությունը որոշիչ դարձավ երկրում կապիտալիզմի զարգացման համար, մի կողմից խթանելով, մյուսից՝ խոչընդոտելով: Որոշ մասնագետներ նշում են, որ ամերիկացիները սկսել են գործողությունների ամբողջ կոմպլեքսի մեքենայացում այն ժամանակ, երբ Եվրոպայում հակված էին մեքենայացնել առանձին գործողություններ: Տեխնիկայի զարգացման կենտրոններ էին հանդիսանում Եվրոպայում պետական հաստատությունները և համալսարանները, իսկ ԱՄՆ-ում՝ ձեռնարկությունները: Առաջատար ընկերություններն ունեին հազեցած լաբորատորիաներ, որոնք զբաղվում էին տեխնիկական ձեռքբերումների պրակտիկ ներդրմամբ: 1880թ.-ին ստեղծված ինժեներ-մեխանիկների ամերիկյան ընկերությունը (ASME) հանդիսանում էր «գիտական մենեջմենթի» հիմնադիրների շարժման անմիջական նախաձեռնողը: Կամավոր սկզբունքներով, առանց պետության միջամտության և ցուցումների, այն կարողացավ իր շարքերում համախմբել մենեջերների և արդյունաբերողների տաղանդավոր հատված: Ընկերությունը սեմինարներ, դասախոսություններ էր անցկացնում, տեխնիկական խորհրդատվություն և օգնություն էր ցուցաբերում մենեջերներին: Այստեղ էին ծնվում աշխատանքի կազմակերպման և վարձատրման առաջին համակարգերն ու նախագծերը: Այստեղ է մեծացել կառավարման գիտության ապագա նախահայր Ֆրեդերիկ Ուինսլոու Թեյլորը:

Արդյունաբերական ձեռնարկատիրությունների ցածր արդյունավետության պատճառների ուսումնասիրությունը թույլ տվեց ամերիկացի ինժեներ Ֆ. Թեյլորին ենթադրություն կազմել այն մասին,

որ աշխատանքի արտադրողականության աճի հիմնական խոչընդոտն է հանդիսանում մենեջմենթի ցածր մակարդակը: Հետագոտողը եկավ այն եզրակացության, որ անհրաժեշտ է փոփոխել կառավարման սկզբունքները, և որ ամենակարևորն է՝ այն կատարել գիտական առաջարկությունների հետ խիստ համաձայնությամբ: Ֆ. Թեյլորը դարձավ «գիտական մենեջմենթի» հիմնադիրը, կամ մենեջմենթի դասական ուղղության ոլորտներից մեկի հիմնադիրը, որը հիմնական ուշադրություն էր դարձնում աշխատանքի արտադրողականության բարձրացման խնդիրներին՝ կառավարման գործընթացում ներդնելով գիտականորեն հիմնավորված փաստերի կիրառումը: Ֆ. Թեյլորը պնդում էր, որ պրակտիկայի և ավանդույթների վրա հիմնված որոշումներին փոխարինելու պետք է գային հստակ, կոնկրետ, իրավիճակի մանրամասն ուսումնասիրություններից հետո մշակված ընթացակարգերը:

Եթե խոսենք Թեյլորի բառերով, ապա նրա տեսության էությունը կայանում է նրանում, որ. «Նախկինում առաջին տեղում կանգնած էր մարդը, ապագայում՝ համակարգը»: Թեյլորի գիտական մենեջմենթի սկզբունքները հետագա զարգացումն են ստացել Հենրի Ֆորդի գործարանում: Աշխատողների «կենդանի աշխատանքին» փոխարինելու եկան ծանրությունների բարձրացման և տեղափոխման գործողություններ կատարող մեխանիզմները: Առաջին ձեռնարկություններից մեկը, որը կիրառել է շարժական հավաքման հոսքագիծը, եղել է Հայլենդ-Պարկ քաղաքում գտնվող Հ. Ֆորդի գործարանը (1913թ.): Այնտեղ հավաքվող մագնետոները հոսքային գծով տեղափոխվում էին մի աշխատողից մյուսի մոտ, որը մոտավորապես կիսով չափ կրճատեց արտադրական ցիկլի ժամանակը: Նման սկզբունք էր կիրավել այն հոսքագծում, որի վրա հավաքվում էին պատրաստի մեքենաները: Արդյունքում բարձրացավ արտադրության արդյունավետությունը, իսկ մարդ/ժամ քանակը, որն անհրաժեշտ էր մեկ մոդելի պատրաստման համար՝ նվազեցվեց երկուսի. նոր «Ford»-ը հոսքագծից դուրս էր գալիս ամեն տաս վայրկյանը մեկ:

Անկասկած Թեյլորը ամենավառ երանգներով խորհրդանշում էր մենեջերի նոր տիպը՝ ձեռնարկատեր՝ ունակ գնահատելու իր խոսքը և հարգելու զրուցակցին, հրաշալի և բազմակողմանի զարգացած

ինժեներ, որը կատարելապես տիրապետում է տնտեսության և արտադրության բոլոր նրբություններին: Նա անընդհատ ստիպված էր պայքարել արհմիությունների դիմադրությունների, աշխատողների խմբակայի էգոիզմի, կոլեգաների նախանձի և արդյունաբերողների լճացման դեմ:

Թեյլորի ժառանգությունը բազմազան է. նրան կարելի է դասել և մենեջմենթի, և ինդուստրիալ սոցիոլոգիայի դասին: Սոցիալական աշխատանքում նա ուսումնասիրում էր ռեսուրսիկցիոնիզմի, խմբային փոխազդեցության, խմբակային դինամիկայի, ինչպես նաև աշխատանքի հանդեպ մոտեցման, խթանման, աշխատանքի կազմակերպման խնդիրները, մենեջմենթի ոլորտում՝ կառավարման սկզբունքների և ադմինիստրիացի:

«Գիտական մենեջմենթի հոր»՝ Թեյլորի ջանքերն աջակցություն ստացան այլ հետազոտողների մոտ: Լայն տարածում ստացավ Հենրի Հանթի կողմից առաջարկված «Հանթի գրաֆիկը», որն արտացոլում էր պլանային և իրական ծավալները արտադրության բոլոր փուլերում: Եվ, չնայած Ֆ. Թեյլորը «գիտական մենեջմենթի» ամերիկյան շարժման վառ գործիչներից էր, և անկասկած նրա լիդերը, բայց նա միակ ներկայացուցիչը չէր. խոսքը պետք է գնա բավական մասսայական գիտական երևույթի մասին: «Գիտական մենեջմենթի» մասսայականությունն էլ մեծամասամբ որոշեց նրա պատմական հաջողությունը, այն մեծ ազդեցությունը, որ նա ունեցավ ԱՄՆ արդյունաբերության վերակառուցման և տնտեսական աճի վրա: Ըստ Կոավչենկոյի, մի քիչ չափազանցնելով կարելի է պնդել, որ ԱՄՆ-ի այժմյան հաջողություններն անհնար կլինեին, եթե նախկինում Միացյալ Նահանգները իրենց հաջողության հիմքն այդչափ ամուր չդնեին:

Կարճ ծանոթանանք «գիտական մենեջմենթի» ավելի վառ գործիչներից մի քանիսի բնութագրերին:

Վ. Մելարս (1824-1905թթ.) խոշոր բիզնեսմեն, ԱՄՆ-ի ամենաազդեցիկ մեքենաշինարարներից մեկը: Նրան հաջողվեց գրավել և միավորել ամենահայտնի երիտասարդ ինժեներների՝ Ֆ. Թեյլոր, Վ. Լեվիս, Ք. Բարթ, Շ. Թաուն: Իր ձեռնարկությունում լիակատար ազատություն էր տվել՝ աշխատանքի կազմակերպման նոր ձևերի հետ փորձեր կատարելու համար:

Հենրի Թաունը և Ֆրեդերիկ Հելսին՝ ինժեներ-մեխանիկների 2 ակնաավոր գործիչներ, բավական շատ են աշխատել աշխատանքի պլանավորման և խթանման համակարգերի բարելավվման վրա:

Թեյլորի կողմնակիցներից Ռոուքերը նշում է 20-րդ դարի «ամերիկացի մեծ հումանիստ» Լուիս Բրենդիսին, ով հենց ինքն է առաջարկել «գիտական մենեջմենթ» տերմինը:

Թեյլորի մյուս աշակերտ Ֆրենկ Գիլբերտը մեծ կարևորություն էր տալիս աշխատանքի ռացիոնալիզացմանը և փորձում էր աշխատանքի կատարման ամենալավ ձևը գտնել: Մեծ է նրա և իր կնոջ՝ Լիլիան Գիլբերտի ավանդը «գիտական մենեջմենթի» ոլորտում. նրանք լուրջ կատարելագործեցին ժամանակի և շարժման մեթոդները:

«Գիտական մենեջմենթի» հիմնական մտքերն արտացոլված են Ադ. 3.1-ում: Նման մոտեցման օգտագործումը ենթադրում է ամեն գործունեության համար մենեջմենթի կողմից մշակված ստանդարտ գործողություններ, համապատասխան ունակություններով օժտված աշխատողներ՝ աշխատանքի ավելի արդյունավետ մեթոդների ուսուցում, աշխատանքային առաջադրանքների կատարման ապահովում և հնարավոր խոչընդոտների արգելքների վերացում, ինչպես նաև նյութական ստիմուլացման ապահովում:

Թեյլորի և մնացած գիտնականների կողմից առաջարկված «գիտական մենեջմենթի» մտքերը թույլ տվեցին արդյունաբերության բոլոր ոլորտներում նշանակալի բարձրացնել աշխատանքի արտադրողականությունը, որոնք մինչ այսօր չեն կորցնում իրենց ակտուալությունը: Չնայած գիտական մենեջմենթում ոչ բավարար ուշադրություն է դարձվել աշխատակիցների մեծացող պահանջմունքներին և աշխատանքի գործընթացի սոցիալական կոնտեքստին, որը բերեց մենեջմենթի և աշխատողի կոնֆլիկտի ուժեղացման: Ինչպես, գիտական մենեջմենթի առաջացումը նպաստեց աշխատողների ավելի ինտենսիվ շահագործմանը, և չնպաստեց ներդաշնակությանը և համագործակցությանը, որին այդքան ձգտում էին Թեյլորն ու նրա կողմնակիցները:

Աղ. 3.1 Գիտական մենեջմենթի հիմնական սկզբունքները, առավելությունները և թերությունները

<p>Ընդհանուր մոտեցումներ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Մշակվում են աշխատանքային առաջադրանքների կատարման ստանդարտ մեթոդներ, • Կատարվում է աշխատողների ընտրություն, որոնք օժտված են կոնկրետ առաջադրանք կատարելու ունակություններով, • Աշխատողները պատրաստվում են աշխատանքի ստանդարտ մեթոդների, • Ապահովում է աշխատողների աջակցություն իրենց աշխատանքային առաջադրանքների պլանավորման և խոչընդոտների վերացման միջնորդությամբ, • Նյութական խթանումների կիրառումը նպաստում է աշխատանքի արտադրողականության մեծացման
<p>Առավելություններ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Աշխատանքի վարձատրման ամբողջ կարևորությունն է ցուցաբերվում, • Տարբեր աշխատանքների կատարման և խնդիրների լուծման գործընթացում անցկացնում են գիտական հետազոտություններ, • Արտահայտվում է աշխատողների ընտրության և կրթության ամբողջ կարևորությունը,
<p>Թերություններ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Աշխատանքի գործընթացում հաշվի չի առնվում սոցիալական կոնտեքստը և աշխատողների աճող պահանջմունքները, • Անհատների միջև տարբերությունները չեն ճանաչվում, • Որպես օրենք, ցածր է գնահատվում աշխատողների պրոֆեսիոնալությունը և անտեսվում նրանց մտքերն ու առաջարկները:

Բյուրոկրատիայի սոցիոլոգիա և բյուրոկրատական կազմակերպություն

Մենեջմենթի դասական ուղղության ևս մեկ գիտական դպրոց է այսպես կոչված բյուրոկրատական կազմակերպությունների հայեցակարգը: ԱՄՆ-ում «գիտական մենեջմենթը» հանդիսանում է ավելի լայն ուսմունքի՝ մենեջմենթի «դասական» դպրոցի հիմնարար մասը: Ստբերը, որոնց հավատարիմ են այս դպրոցի ներկայացուցիչները, նաև վերաբերում են Մ. Վերբերի

բյուրոկրատական տեսությունը, Ա. Ֆայոլի ադմինիստրատիվ տեսությունը և «սինթետիկ մոտեցումը»՝ գլխավորապես մշակված եվրոպացիների կողմից:

«Դասական» դպրոցի եվրոպացի ներկայացուցիչները մենեջմենթի զարգացման գործում մեծ ներդրում ունեն: Իհարկե կազմակերպական կառուցվածքի գիտակ է հանդիսանում Մաքս Վեբերը (1824-1920): Վեբերի մեծ ժառանգությունը, որը ներառում է սոցիոլոգիայի և քաղաքագիտության, կրոնի և տնտեսության, գիտության մեթոդոլոգիայի մասին աշխատանքներ:

Վեբերին համարում են համաշխարհային սոցիոլոգիայի անվիճելի դասականը, կրթված գիտնական, քաղաքական և հասարակական գործիչ: Նրա աշխատանքների մեջ կան այնպիսիները, որոնք նվիրված են աշխատանքի սոցիոլոգիային, արդյունաբերական աշխատանքին և կառավարման կազմակերպմանը: Հայտնի է նաև, որ նա մասնակցություն է ունեցել մի քանի էմպիրիկ հետազոտություններում, որտեղ ուսումնասիրվում էին աշխատողների մոտիվացման և արժևորման կողմնորոշման հարցերը, գործատուի և աշխատողի միջև հարաբերությունները, ինչպես նաև աշխատանքի այնպիսի հոգեբանաֆիզիկական բնութագրեր, ինչպիսիք մոնոտոնությունն ու հոգնածությունն են:

Սակայն Վեբերը պատմության մեջ ավելի հայտնի է որպես բյուրոկրատիայի դասական տեսության ստեղծող: Այն կարելի է ասել մտավ սոցիոլոգիայի, քաղաքագիտության, կառավարման դասագրքերի մեջ, նրա հետազոտություններին են նվիրված բազմաթիվ աշխատանքներ, ուսումնասիրություններ, գրքեր և հոդվածներ:

Վեբերի մոտ հետաքրքրությունը բյուրոկրատական կազմակերպության հանդեպ պատահական չէր: Ինչպես գիտենք, 19-րդ դարի վերջը և 20-րդ դարի սկիզբը խոշորամասշտաբ կազմակերպությունների առաջացման ժամանակաշրջանն է: Բայց եթե ԱՄՆ-ում նրանք գլխավորապես առաջանում էին տնտեսության անհատական սեկտորում, ապա հետ մնացած Գերմանիայում՝ առավելապես պետական: Գերմանիայում կապիտալիզմի զարգացման յուրահատկությունը կայանում էր նրանում, որ այն մինչև վերջ չազատվեց ֆեոդալ-բյուրոկրատական համակարգից: Որպես

Ֆեոդալական մնացորդներով բյուրոկրատական պետություն, Գերմանիան ավելի շատ նման էր Ֆրանսիային, քան Անգլիային կամ ԱՄՆ-ին:

Ոչ միայն սոցիալական ինստիտուտները, այլև գերմանացիների ապրելաձևը վկայում էին Գերմանիայի պատմական տեսակի մասին: Գերմանացիները երբեք մինչև վերջ չէին կիսում անհատականության սկզբունքները, որոնք բնորոշ էին ամերիկացիներին, մեծ մասամբ գերմանացիները հակված էին ծառայելու, քան ռիսկային ձեռնարկատիրության: Պետական բյուրոկրատական մեքենայի իդեալները՝ երաշխավորված զբաղվածություն, աշխատանքում առաջխաղացում, իրենց պարտականությունների կատարման ճշգրտություն և պեղանտիզմ՝ մանրախնդրություն. այս բոլորը համապատասխանում էին գերմանական մենթալիտետին, որին պատկանում էր և Վեբերը:

Վեբերի բյուրոկրատիայի հայեցակարգը պետք է սերտորեն կապել իր իդեալական տեսակների մեթոդոլոգիայի, սոցիալական գործառույթների, ռացիոնալ տնտեսական վարքի մասին ուսմունքների, աշխատանքի բաժանման և մասնագիտացման, ինչպես նաև իշխանություն տիպաբանության և ընդհանրապես տնտեսական սոցիոլոգիայի հետ: Չնայած բյուրոկրատիան հասկանալու համար նախևառաջ պետք է հասկանալ ռացիոնալիզացիայի սկզբունքը:

Սոցիալական գործունեության ռացիոնալիզացիան Վեբերը հասկանում էր որպես համաշխարհային պատմական գործընթաց: Վեբերի ռացիոնալության բնութագրիչ երևույթներից է ներքին մոտիվացիայի և ավանդույթներով եկած մարդկանց համակարգված հարմարվողականության փոխարինումը հետաքրքրությունների և շահի գիտակցումով: Անհատը մտնում է գործարքի մեջ, ծանոթություններ է հաստատում, մտնում է ծառայության՝ ղեկավարվելով բանականության երևակայություններով: Նա նժարին է դնում բոլոր «կողմերը» և «դեմերը», հաշվի է առնում ծախսերը և իր քայլերի հնարավոր հետևանքները: Ռացիոնալիզացիան դառնում է արևմտյան քաղաքակրթության ամբողջ իրականությունը, պատմական ճակատագիրը:

Դրական ռացիոնալությունն ըստ Վեբերի նախնառաջ նշանակում է հաշվարկելիություն, բոլոր գործառույթների և գործընթացների քանակական հաշվարկ: Բացասականը՝ ինքն իրեն ռացիոնալությունն է, որը վերցված է որպես ինքնանպատակ՝ հեռու մարդկանց կենդանի հետաքրքրություններից: Դրական և բացասական ռացիոնալության իդեալական աղյուսքն է բյուրոկրատիան: Եթե այն այնպես է գործարկվում, որ միայն ավելորդ հրահանգներ, կարգադրություններ է տալիս, օրենքներ է սահմանում, մի խոսքով՝ ավելորդ թղթաբանություն, ապա խոսքը գնում է ոչ ռացիոնալ բյուրոկրատիայի մասին, իսկ երբ այն տնտեսում է ժամանակ, ջանքեր, ամենը դարձնում է ավելի արդյունավետ և որակով՝ ապա խոսքն այդ ժամանակ գնում է ռացիոնալ բյուրոկրատիայի մասին, որը մի ժամանակ կառավարման ամենաժամանակակից մեքենաներից էր:

Բյուրոկրատիայի էությունը

Բյուրոկրատիան մարմնավորում է լեզալ կամ լեզիտիմ իշխանության (մի կողմից հիմնված սահմանադրական օրենքների, մյուս կողմից՝ անհատների ռացիոնալ նպատակների վրա, որի ներքին խթանն է հանդիսանում ոչ թե խիղճը, կարեկցանքը կամ աֆեկտը, այլ՝ շահույթը և հետաքրքրությունը) և ֆորմալ ռացիոնալության մարմնավորումն է: Ըստ Վեբերի բյուրոկրատիայի հիմնական օրենքն է ճիշտ ու առանց սխալների գործունեությունը, որն ուղղված է շահույթի մեծացմանը: Եվ, որպեսզի հասնել նման նպատակի, պետք է իմանալ, որ.

- կազմակերպությունն ազատ է իր կայունության համար միջոցների ընտրության հարցում, օրինակ՝ իշխանության կենտրոնացում,
- անհատներն աշխատում են այնպես, որ կարող են փոխարինվել, դրա համար յուրաքանչյուրը պարտավոր է կատարել միայն մեկ առաջադրանք,
- աշխատանքը հանդիսանում է անհատի հաջողության ավելի լավ նկարագիրը և գոյության հիմքը,
- կատարողների վարքն ամբողջապես որոշված է ռացիոնալ սխեմայով, որն ապահովում է գործողությունների ճշտություն,

հնարավորություն է տալիս խուսափել հարաբերություններում նախազգուշացումներից և անհատական սիմպատիաներից:

Ըստ Վեբերի բոլոր կազմակերպությունները պետք է հիմնված լինեն օրենքների և հաշվետվություններ տանելու վրա, որը և թույլ է տալիս ապահովել նրա շարունակականությունը: Մենեջերի գործունեության արդյունավետությունը կախված է ոչ թե նրա անձնական բնութագրերից, այլ ֆորմալ իշխանությունից, որը նա ունի իր պաշտոնում (Ադ. 3.2):

Ադ. 3.2 Բյուրոկրատական կազմակերպության բնութագրերն ըստ Մ. Վեբերի

<p>Բյուրոկրատիայի էլեմենտները</p> <ul style="list-style-type: none">• Աշխատանքի բաժանումը կատարվում է հստակ սահմանված լիազորությունների և աշխատողների պատասխանատվության հիման վրա, որոնք հանդիսանում են պաշտոնական օրինական պարտականություններ:• Հիերարխիկ համակարգում պաշտոնները ձևավորվում են ֆորմալ լիազորություններին համապատասխան և ամեն պաշտոն գտնվում է վերինի ենթակայության տակ:• Աշխատակիցների ընտրությունը կամ առաջխաղացումը կատարվում է իրենց որակավորմանը համապատասխան, որի մակարդակը որոշվում է քննության կամ փորձի և ուսուցման միջոցով:• Բոլոր ադմինիստրատիվ ակտերի և որոշումների փաստաթղթավորումը կատարվում է գրավոր տեսքով: Գրությունների կատարումը կազմակերպության հիշողությունն է, որն ապահովում է ժամանակում նրա շարունակականությունը:• Մենեջերները կազմակերպության սեփականատերերը չեն:• Մենեջերներն աշխատում են օրենքներին և ընթացակարգերին համապատասխան, որն, ինչպես ենթադրվում է, երաշխավորում է հուսալիություն և իրենց վարքում կանխատեսելիություն: Օրենքները անհատական բնույթ չեն կրում և վերաբերում են բոլոր աշխատակիցներին:
--

Ժամանակակից կազմակերպություններում բյուրոկրատիա տերմինն ունի բացասական երանգ և ասոցացվում է անսահման օրենքների հետ: Բոլորս ենք հաճախ ստիպված եղել կանգնել երկար հերթերում և կատարել մեզ հիմար թվացող պահանջներ: Այս ամենը մեր իրականության մեջ մինչ օրս կոչում ենք «բյուրոկրատական

քաշքշուք», այսինքն, երբ ստիպված ենք «վազվզել» ավելորդ թղթաբանության հետևից: Մյուս կողմից, բյուրոկրատական օրենքները և ընթացակարգերն իրենցից ներկայացնում են փոխհարաբերությունների ստանդարտ մեթոդ՝ բոլոր աշխատողներին ներկայացվում են նույն պահանջները և ղեկավարվում են նույնպես նույն օրենքներով: Հենց բյուրոկրատիան շատ կազմակերպությունների համար իրենց գործունեության արդյունավետության բարձրացման հիմք հանդիսացավ:

Ադմինիստրատիվ սկզբունք

Հենց Անրի Ֆայոլը (1841-1925թթ.) իրար կապեց Թեյլորի ֆունկցիոնալ մոքերը և միանձնյա ղեկավարության սկզբունքը, ինչի արդյունքում ստացավ կառավարման նոր սխեմա, որը և հիմք ծառայեց հետագայում կազմակերպության ժամանակակից տեսության համար: Ֆայոլին անվանում են ժամանակակից մենեջմենթի տեսության հայր նրա համար, քանի որ նա առաջինն էր, ով բարձրացավ գործարանային ցեխի մակարդակի, ամփոփեց ադմինիստրացիայի կառավարման սկզբունքներն ու արվեստն ամբողջությամբ: Բացի այդ, նրան համարում են ամենաակնառու եվրոպացին, ով իր ներդրումն ունեցավ մենեջմենթի «դասական» դպրոցում:

Ֆ. Թեյլորի նման Ա. Ֆայոլը կրթությամբ ինժեներ էր, ձեռնարկատեր սոցիալական դասով և մենեջեր՝ հետաքրքրություններով և անձնական որակական հատկություններով հանդերձ: Ֆրանսիացի Անրի Ֆայոլը մասնագիտությամբ լեռնային ինժեներ էր, շատ դժվար ճանապարհ էր անցել մինչ գլխավոր լեռնաարդյունաբերող ֆիրմաներից մեկի տնօրեն դառնալը:

Ֆայոլի ադմինիստրատիվ տեսության մեջ կա երկու բաժին: Առաջինը կապված է կառավարման ֆունկցիաների հասկացության, իսկ երկրորդը՝ նրա սկզբունքների հետ: Ֆայոլի մոտ ֆունկցիան որոշում է գործունեության ոլորտը, կառավարողի պատասխանատվությունն ու իրազեկվածությունը: Ֆունկցիան պատասխանում է այն հարցին, թե ինչ է անում ղեկավարը, իսկ սկզբունքը՝ ինչպես է ղեկավարը կատարում այն:

Ֆայոլն առանձնացնում է ադմինիստրացիայի հինգ հիմնական ֆունկցիաներ՝ կանխատեսում, կազմակերպում, բաշխում, կորորդինացում և վերահսկում: Վերջերս Ադամ Սմիթը, որն ընդգծում էր կառավարման նշանակությունը, ոչ մի կերպ չէր տարբերակում կառավարչական ֆունկցիաները: Ձեռնարկատիրոջ միակ ֆունկցիան մնաց կապիտալի ներդրումը՝ աշխատուժի և սարքավորումների ձեռքբերման նպատակով: Թեյլորը գնաց առաջ և պլանավորման ֆունկցիան մտցրեց: Նա կառավարման ընդհանուր համակարգից առանձնացրեց հատուկ պլանային բյուրո: Թեյլորը ղեկավարի ինքնուրույն գործունեություն էր համարում նաև վերահսկումը և կազմակերպումը, ինչպես նաև դիտարկում էր կանխատեսումն ու կորորդինացումը, բայց ոչ մի կերպ չէր խոսում մենեջմենթի ֆունկցիաների մասին, և չէր համակարգում դրանք այնպես ինչպես Ֆայոլը:

Ֆայոլը ոչ միայն թվարկում էր գործառույթները, այլև հատուկ ուղղության հիմքը դրեց՝ մենեջմենթի կառուցվածքաֆունկցիոնալ մոտեցման: Ֆունկցիոնալ, որովհետև կառավարչական ֆունկցիաները կառավարման ամբողջ կմախքի մասն են կազմում, կազմակերպական հիերարխիայի ելակետային մասնիկը: Իսկ Ֆայոլի մոտեցումը համարվում է կառուցվածքային, քանի որ որոշում է կազմակերպության կառուցվածքը: Թեյլորի մոտ մեկ ֆունկցիա էր՝ պլանավորումը, և մեկ կառուցվածքային բաժանմունք՝ պլանավորման բյուրո, իսկ Ֆայոլի մոտ՝ հինգ ֆունկցիա և ֆունկցիոնալ ծառայությունների մի ամբողջ համակարգ, որոնք կազմում էին կազմակերպության «ուղեղը»:

Եթե կառավարման ֆունկցիաները մեծամասամբ ուղղված էին կազմակերպչական կառուցվածքի վրա, ապա Ֆայոլի կառավարման սկբունքներն ավելի շատ ուղղված էին մարդկանց վարքի վրա: Ֆայոլն առանձնացնում է մենեջմենթի 14 սկզբունքներ՝ հստակ են և արտահայտում են կազմակերպական վարքի նորմերը, որոնցից մի քանիսը մինչ օրս չեն կորցրել իրենց նշանակությունը.

1. աշխատանքի բաժանում,
2. իշանություն,
3. կարգապահություն,
4. միանձնյա ղեկավարում,

5. միանձնյա հրամանատարություն,
6. կառավարման սկայյար շղթա կամ հիերարխիա,
7. կենտրոնացում,
8. կորպորատիվ ոգի,
9. հավասարություն,
10. աշխատանքի բաժանում,
11. ուղղության միասնություն և աշխատանքի միասնական պլան,
12. կարգ ու կանոն,
13. անձնակազմի կայունություն,
14. պարզևատրում:

Ֆունկցիաների՝ գործառույթների և սկզբունքների տարբերությունը կայանում է հետևյալում. գործառույթները կառավարման գործընթացի կարևոր էլեմենտներ են, այս էլեմենտներից մեկի բացակայությունը բերում է կառավարման ամբողջ տեխնոլոգիայի խախտման, գործառույթները հստակեցված են, կառուցված և հաղիսանում են «ադմինիստրացիայի գիտության» մի մասը, իսկ սկզբունքները՝ հակառակը, արտացոլում են ղեկավարի սուբյեկտիվ փորձը, նրա փիլիսոփայությունը: Սկզբունքներն իրար հետ սերտ փոխկապակցված չեն, դրա համար, կախված կոնկրետ իրավիճակից, նրանք կարող են փոփոխվել, լրացվել կամ ամբողջապես փոխվել: Ի տարբերություն գործառույթների փակ համակարգի՝ սկզբունքների ամբողջությունն իրենից ներկայացնում է բաց համակարգ, որը հարստանում է կառավարչական նոր փորձի շնորհիվ: Սկզբունքները կազմում են «ադմինիստրացիոն արվեստը»: Նաև ի տարբերություն ֆունկցիաների, ոչ բոլոր սկզբունքներն են հավասար կարևոր: Ֆայտլն առանձնացնում էր երկու հիմնական սկզբունք՝ միանձնյա հրամանատարություն (երբ հրամաններն արձակվում էին մեկ մարդկու կողմից և իրեն էին ենթարկվում իրենից ստորին մակարդակում գտնվող աշխատողները) և միանձնյա ղեկավարում:

Ադմինիստրատիվ սկզբունքների կողմնակիցների կարծիքով հատուկ ուշադրություն պետք է դարձնել ոչ թե առանձին աշխատողի, այլ ամբողջ կազմակերպությանը: Ադմինիստրատիվ սկզբունքների զարգացման հիմնադիրներն են՝ Անրի Ֆայոլը, Մերի Պարկեր Ֆոլետը և Չեսթեր Բեռնարդը:

Քոլեջում Մերի Պարկեր Ֆոլետը (1868-1933թթ.) ուսումնասիրում էր փիլիսոփայություն և քաղաքական գիտություններ, բայց նա իր ուժերը փորձեց նաև գիտության և տարբեր ոլորտներում, ինչպիսին սոցիալական հոգեբանությունն ու մենեջմենթն են: Հատկապես նրան հետաքրքրում էր կազմակերպությունում իրական նպատակների ներդրման գործընթացի ազդեցությունը կոնֆլիկտների քանակի վրա: Նրա աշխատանքները դեկավարների մոտ մեծ ճանաչում ունեին, բայց ցավոք չէին ընդունվում ակադեմիական գիտության կողմից: Մ. Պ. Ֆոլետն իր կազմակերպությունների և մենեջերների փոխազդեցության դինամիկայի հետազոտության մեջ գտնում էր հարցրեի պատասխաններ, որոնք մինչ այժմ չեն կորցրել իրենց ակտուալությունը. էթիկա, իշխանություն, լիդերություն, ենթակաների վերադարձի մաքսիմիզացիա: Նրա սկզբունքներն էին ավելի շատ լիազորության, աշխատողների շտապ օգնության սկզբունքները, քան խիստ հսկողության սահմանման, անկախ իր իշխանական լիազորություններից աշխատակիցների իրավունքը աշխատել ըստ իրավիճակի, տեսական հետազոտությունների համար նոր ժամանակաշրջան բացեցին:

Չ. Բեռնարդը (1896-1961թթ.) Հարվարդում տնտեսագիտություն էր ուսումնասիրում, բայց այդպես էլ համալսարանական դիպլոմ չստացավ: Չ. Բեռնարդի ամենակարևոր ձեռքբերումներից է ոչ ֆորմալ կազմակերպության հայեցակարգը: Ոչ ֆորմալ կազմակերպությունը գործում է յուրաքանչյուր կազմակերպության ներսում՝ նրան ձևավորում են բնական ճանապարհով դասավորված սոցիալական խմբերը: Գիտնականը պնդում էր այն փաստը, որ կազմակերպությանը պետք չէ նայել որպես անհոգի մեխանիզմի: Ոչ ֆորմալ հարաբերություններն իրենցից մեծ ուժ են ներկայացնում, որը կարող է կիրառվել մենեջմենթի կողմից՝ կազմակերպության արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով: Մենեջմենթի տեսության մեջ Բեռնարդի մյուս կարևոր ներդրումը իշխանության ընդունման տեսությունն է, որը պնդում է, որ կամքն ազատ արտահայտող անհատներն իրավունք ունեն որոշելու հետևեն իրենց դեկավարների հրահանգներին, թե ոչ: Որպես օրենք, մարդիկ ենթարկվում են հրամաններին, որովհետև դա հենց իրենց է օգուտ

բերում, բայց նրանք պետք է հիշեն ուրիշ ուղիների մասին: Մենեջերները պարտավոր են իրենց աշխատողների հետ պատշաճ կերպով վարվեն, քանի որ իշխանության ընդունումը կարող է կազմակերպության հաջողության գործիքը դառնալ ավելի պատասխանատու իրավիճակներում:

Ընդհանրապես դասական մենեջմենթի գերիշխանության ժամանակաշրջանը շատ հազեցած էր: Կառավարման տեսության մեջ և պրակտիկայում առաջ եկան նոր հասկացություններ, որոնք շուտով դարձան ֆունդամենտալ՝ բարձրացավ կազմակերպության արտադրողականությունը, լավացան մենեջմենթի և աշխատողի հարաբերությունները:

Դասական մենեջմենթի մտքերի մեծ մասը ծագել է Ամերիկայում և ընդունվեցին աշխարհի տարբեր երկրներում, նախևառաջ՝ Ճապոնիայում:

Հումանիստական ուղղություն

Մենեջմենթի տեսության և պատմության գրականության մեջ Ֆոլետի և Բեռնարդի գործունեությունը դիտարկվում է մենեջմենթի հումանիստական ուղղության տեսանկյունից, որոնց կողմնակիցները մեծ ուշադրություն էին դարձնում աշխատանքային գործընթացում մարդկանց վարքի ուսումնասիրությանը, իրենց կարիքներին, աշխատանքային փոխհարաբերություններին, ինչպես նաև սոցիալական փոխազդեցություններին և խմբային գործընթացներին: Մենք կդիտարկենք մենեջմենթի հումանիստական ուղղության երեք տիրույթ՝ մարդկային հարաբերությունների շարժ, մարդկային ռեսուրսների սկզբունք և վարքագծային մոտեցում:

Անդրադառնանք յուրաքանչյուրին առանձին-առանձին:

Մարդկային հարաբերությունների շարժ

ԱՄՆ-ի սահմանադրության մեջ մարդկանց հավասարության սկզբունքը միշտ չէ որ ստանում է գործնական կիրառում, հատկապես եթե խոսքը վերաբերում է մենեջերների և աշխատողների միջև իշխանության բաժանմանը: Մարդկային հարաբերությունների շարժի կողմնակիցները հակված էին այն մտքին, որ աշխատանքային

գործընթացի նկատմամբ իսկական վերահսկողությունը գալիս է հենց աշխատողից, այլ ոչ թե խիստ, ավտորիտար կառավարման համակարգից: Բացի այդ, այս դպրոցին պատկանող ուսումնասիրողները պաշտպանում էին սոցիալական ճնշման անհրաժեշտությունն ու հնարավորությունը՝ աշխատողի նկատմամբ ավելի լավ վերաբերմունք ցուցաբերելու համար: Սակայն արդյունաբերական հոգեբանության ոլորտի վաղ աշխատանքները և անձնակազմի հավաքագրումը չընկալվեցին գործնական մենեջերների կողմից, որոնք ղեկավարվում էին այդ ժամանակ գերիշխող գիտական մենեջմենթի մտքերով: Իրավիճակն արմատապես փոփոխվեց միայն այն բանից հետո, երբ 1924թ.-ին Հոութորն քաղաքում տեղակայված *Western Electric* գործարանում անցկացվեց փորձարկումների մի ամբողջ շարք, որի նպատակն էր աշխատողների աշխատանքի արտադրողականության ուսումնասիրությունը, որը հայտնի է որպես «Հոութորնյան ուսումնասիրություն»:

1885թ.-ին ԱՄՆ-ի արդյունաբերական և սպառողական շուկաներում սուր պայքար առաջացավ գազային և էլեկտրական լուսավորության սարք արտադրողների միջև: Աստիճանաբար էլեկտրական լուսավորությունն ավելի ու ավելի շատ կողմնակիցներ էր իր շուրջը գրավում, սակայն կար մի «բայց»՝ ավելի արդյունավետ լուսավորությունը պահանջում էր ամբողջ էներգիայի ավելի քիչ ծավալ: Էլեկտրաէներգիայի արտադրողները ստեղծեցին մի կազմակերպություն, որի նպատակն էր հանդիսանում արդյունաբերական սպառողներին փորձել համոզել, որ աշխատանքային վայրում անհրաժեշտ է լուսավորության աստիճանի բարձրացում, որն իբր թե պետք է նպաստեր աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը: Արդյունքում էլեկտրաէներգիա արտադրող կազմակերպությունները մի շարք փորձարկումներ կատարեցին, որոնք ապացուցեցին իրենց փաստերի ճշտությունը: Սակայն սպառողները նրանց բավական կասկածամտորեն դիմավորեցին և ճշմարտացիության ստուգման համար արդյունաբերական լուսավորության հատուկ հանձնաժողով ձևավորվեց, որին հանձնարարված էր անցկացնել անկախ ուսումնասիրություններ: Իսկ, որպեսզի ավելի ստույգ լիներ ստացվող

ինֆորմացիան, հանձնաժողովի նախագահ նշանակեցին հենց Թումաս Էդիսոնին: Իսկ փորձարկումներին մասնակցող ընկերություններից մեկում, իսկ ավելի ճիշտ *Western Electric* գործարանում, իրադարձությունները ստացան անսպասելի շրջադարձ:

Փորձարկմանը մասնակցում էր աշխատողների յոթ խումբ, որոնցից չորսը փորձարկվող և երեք վերահսկող խումբ, որը բաղկացած էր վեց կանանցից: Անցկացվեց թեստերի հինգ տաբեր շարք, որոնց արդյունքները թույլ տվեցին կատարել եզրակացություն այն մասին, որ խմբերի արտադրողականության մակարդակն ազդում է ոչ այնքան աշխատանքային վայրի լուսավորությունը, այլ ուրիշ գործոններ: Նրանց ուսումնասիրման համար անցկացվեցին անթիվ փորձարկումներ: Նրանցից մեկում աշխատողների աշխատանքի արտադրողականությունը բարձրանում էր ինչպես աշխատանքային վայրի լուսավորության ավելացումից, այնպես էլ նրա պակասեցումից, իհարկե որոշակի սահմաններում: Հռութորնի ուսումնասիրությունները (փորձարկումների 24 շարք) անցկացվում էին Հարվարդի համալսարանի պրոֆեսորներ Էլթոն Մեյոյի և Ֆրից Ռոթլիսբերգերի ղեկավարությամբ և շարունակվեցին մոտավորապես վեց տարի (1927թ. մայիսի 10-ից մինչև 1933 թվականի մայիսի 4-ը): Նրանք ուսումնասիրում էին աշխատանքի արտադրողականության վրա ազդող այնպիսի աշխատանքային պայմաններ, ինչպիսիք էին հանգստի ընդմիջումը և աշխատանքային օրվա տևողությունը, ֆիզիկական առողջությունը, քնի տևողությունը և սնման բնույթը: Փորձարկումներում կատարված փոփոխությունները նախապես քննարկվում էին կին մասնակիցների հետ և անհամաձայնության դեպքում չեղյալ էին համարվում: Աստիճանաբար ուսումնասիրողները գիտակցեցին, որ փորձարկումների գործընթացում տեղի ունեցավ կառավարման ոճի և *մարդկային հարաբերությունների* փոփոխություն:

Այսքան երկար ժամանակում շատ գործոններ փոփոխվեցին, առաջացան ամենահնարավոր անկանխատեսելի իրավիճակները, դրա համար գիտնականները արտադրողականության որոշիչների վերաբերյալ չեկան միանշանակ եզրահանգման: Ուսումնասիրության արդյունքների վաղ մեկնաբանման մեջ ուսումնասիրողները համաձայնվում էին միայն մեկ բանում՝ աշխատանքի

արտադրողականության բարձրացման գործոնը հանդիսանում է ոչ թե փողը, այլ «մարդկային հարաբերությունները»: Իսկ աշխատողների գործունեության գրանցած ավելի բարձր արդյունքները բացատրվում էր մենեջերների կողմից իրենց նկատմամբ լավ վերաբերմունքով: Բայց ուսումնասիրության նյութերի ժամանակակից ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ հոութորնյան փորձարկումներում արտադրողականության բարձրացման ավելի նշանակալի ր միակ գործոն հանդիսանում է հենց գումարային պարզևատրումը: Այս փորձարկմանն ուղղակի մասնակցող աշխատողներից մեկի հետ հարցազրույցում պարզվել է, որ աշխատողի միայն փորձնական խմբի մեջ ներգրավելը նշանակում էր աշխատավարձի նշանակալի բարձրացում:

Այսպիսով, հոութորնյան ուսումնասիրություններում գումարային պարզևատրումը բավական մեծ դեր էր խաղում: Աշխատակցուհիների արտադրողականության բարձրացումը պայմանավորված էր նաև սեփական նշանակության և կարևոր ուսումնասիրական նախագծում նրանց մասնակցության իրավունքի հպարտության բարձր զգացումով: Այս ուսումնասիրությունները թույլ տվեցին կատարել ևս մեկ ոչ պակաս կարևոր եզրակացություն: Պարզվում է՝ աշխատողների վարքի տարբերությունը պայմանավորված էն ախագծի հեղինակների ակտիվ մասնակցությամբ, որը կոչվում է հոութորնյան էֆեկտ:

Եվ այսօր մեզ հարկավոր է, ոչ թե հոութորնյան ուսումնասիրության գիտական հիմնավորվածությունը, այլ այն փաստը, որ նրանք խթանեցին դեպի աշխատողները ուսումնասիրողների հետաքրքրությունը որպես կենդանի մարդկանց, այլ ոչ թե որպես սարքերի և մեխանիզմների լրացման:

Այսպիսով ուսումնասիրությունների ոչ ճշգրիտ արդյունքը խթան հանդիսացավ մարդկային հարաբերությունների շարժի զարգացման համար, որը որոշեց կառավարչական տեսության և գործնական կիրառության զարգացումը: Նրա կողմնակիցները մինչ այսօր էլ պնդում են այն տեսությունը, որ աշխատողների բազային՝ հիմնական պահանջների բավարարումը կծառայի աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը:

Մարդկային ռեսուրսների հայեցակարգ

Մարդկային հարաբերությունների համար մղվող շարժումը իրենից ներկայացնում էր ինչ որ աստիճանի մենեջմենթի նկատմամբ «ֆերմերական կամ գյուղացիական» մոտեցում. խոտով ապահովված կովերն ավելի շատ կաթ են տալիս, իսկ բավարարված աշխատողները հասնում են ավելի բարձր արդյունքների: Ժամանակի ընթացքում տեսաբանների և գործնականում կիրառողների մոտ հետաքրքրություն է առաջանում դեպի աշխատողների ներգրավվածությունը կառավարման և լիդերության գործընթացքում, որը հիմնականում վերաբերում էր ամենօրյա առաջադրանքներ կատարելուն: Բայց ամեն դեպքում մենք բոլոր հիմքերն ունենք խոսելու մարդկային ռեսուրսների մոտեցման մասին, որի էությունը կայանում էր ըստ մոտիվացիայի տեսության աշխատանքային առաջադրանքի մշակման մեջ, երբ աշխատողները հնարավորություն են ստանում ամբողջովին իրականացնել իրենց պոտենցիալը և դրանով իսկ իրենց պահանջմունքները: Մարդկային ռեսուրսների մոտեցման ավելի հայտնի ներկայացուցիչներ են Աբրահամ Մալլոուն և Դուգլաս Մաքգրեգորը:

Չետսեյլով հիվանդներին՝ ֆիզիոլոգ պրակտիկանտ, հոգեբան, հոգեվերլուծաբան և գիտնական-տեսաբան Ա. Մալլոուն (1908-1970թթ.) եկավ այն եզրակացության, որ իրենց խնդիրներից շատերը կապված են անհատների՝ իրենց կարիքները բավարարելու անկարողությունից: Դիտարկման արդյունքների վերլուծումը և ընդհանրացումը թույլ տվեցին Մալլոուին կառուցել մարդկային պահանջմունքների հիերարխիան, որի հիմքը կազմում են ֆիզիոլոգիական պահանջմունքները, որոնց «վրա» են անվտանգության, պատկանելիության, ինքնահարգանքի և վերջապես ինքնադրսևորման պահանջմունքները, որոնց ավելի մանրամասն կանդադառնանք գրքի գլուխներից մեկում:

Անտիոքյան քոլեջի նախագահ Դ. Մաքգրեգորը (1906-1964թթ.) զգուշացավ մարդկային հարաբերությունների խնդրի պարզեցված մոտեցումից և կասկածի տակ դրեց ինչպես դասական մենեջմենթի հիմքերը, այնպես էլ առաջին ենթադրությունները մարդու վարքի վերաբերյալ: Հիմնվելով մենեջերի և խորհրդատուի պրակտիկ փորձի,

ինչպես նաև հոգեբանության և Մասլոուի աշխատությունների մասին գիտելիքների վրա՝ ձևավորեց հիմնական ենթադրությունները՝ X-ի և Y-ի տեսությունները (Աղ. 3.1):

Աղ. 3.1 X և Y տեսության ենթադրությունները

<p>X տեսության ենթադրություններ</p> <ul style="list-style-type: none"> • միջին անհատը ցուցաբերում է ի ծնե թշնամանք աշխատանքի նկատմամբ, • քանի որ մարդկանց մեծամասնությունն աշխատանքին արհամարհանքով է վերաբերվում, ապա կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար մենեջմենթը պարտավոր է ենթականերին ստիպել աշխատելու և իրենց գործողություններն ուղղորդելու, սպառնալ պատիժներով, • միջին մարդը նախընտրում է, որպեսզի նրան կառավարեն, նա չի ցանկանում իր վրա պատասխանատվություն վերցնել, օժտված է համեմատաբար ոչ մեծ փառասիրությամբ և ավելի բարձր գնահատում է անվտանգությունը,
<p>Y տեսության ենթադրություններ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Անհատների ֆիզիկական և մտավոր ջանքերն այնքան բնական են, որքան խաղերն ու հանգիստը: Այն համոզմունքը, որ միջին մարդը թշնամանք է ցուցաբերում աշխատանքի նկատմամբ սխալմունք է: • Միայլ դիտարկել արտաքին հսկողությունը և պատիժների սպառնալիքը որպես միակ միջոց անհատների՝ կազմակերպության նպատակներին հասնելուն ուղղված շարժառիթ: • Որոշակի իրավիճակներում միջին անհատը ոչ միայն իր վրա է վերցնում պարտականությունը, այլև պատրաստ է կատարել լրացուցիչ պարտականություններ: • Աշխատողների մեծամասնությունն ընդունակ է ցուցաբերել երևակայության, ստեղծագործական և վարպետության համեմատական բարձր մակարդակ: • Ժամանակակից արդյունաբերական կյանքի պայմաններում միջին անհատի ինտելեկտուալ պոտենցիալը ներուժն, օգտագործվում է ոչ լրիվ չափով:

Գիտնականը կարծում էր, որ դասական մենեջմենթը հիմնված է X տեսության վրա, իսկ մարդկային հարաբերությունների մոտեցումն իրենից ներկայացնում է նրա մոդիֆիկացված տարբերակը: Այլ կերպ ասած՝ նրանք «դասականից» այդքան էլ հեռու չէին գնացել. մենեջմենթի ավելի իրական մոտեցման համար Դ. Մաքգրեգորն առաջարկում էր Y տեսությունը:

Y տեսության հիմնական միտքը կայանում է նրանում, որ կազմակերպությունները, որոնք ավելի շատ են օգտագործում իրենց աշխատողների ինտելեկտը և երևակայությունը, հնարավորություն ունեն «քաղելու» լրացուցիչ առավելություններ: Եթե ստեղծվեն անհրաժեշտ պայմանները, կազմակերպության աշխատողները գիտակցաբար կձգտեն հասնելու կազմակերպության նպատակներին՝ ցուցաբերելով և պատասխանատվություն, և ինքնավերահսկում: Որոշ կազմակերպությունների կառավարումը այսօր էլ իրականացվում է Y տեսության սկզբունքներով:

Վարքագծային մոտեցում

Վարքագծային գիտական մոտեցումը որպես հումանիստական մենեջմենթի տիրույթ, ենթադրում է գիտական մեթոդների կիրառում և մարդկանց վարքի ուսումնասիրման հետազոտություններ: Նրա արմատները գնում են սոցիոլոգիա, հոգեբանություն, անտրոպոլոգիա, տնտեսագիտություն և այլ գիտական ուղղություններ: Վարքագծային մոտեցման կողմնակիցների հիմնական խնդիրը աշխատողի վարքի շարժողական մոտիվների և կազմակերպական միջավայրում ուրիշ մարդկանց հետ նրա փոխազդեցության հայտնաբերումն ու վերլուծումն է: Այս մոտեցման տարրերը կարելի է գտնել համարյա բոլոր կազմակերպություններում: Այնպիսին ինչպիսին օրինակ *General Electric* կորպորացիան է, ընտրում է թեստերի, հարցազրույցների և անհատականության այնպիսի բնութագրեր, երբ ընդունում է նոր աշխատողների, որոնք հիմնված են վարքի մեթոդների վրա:

Մասնավորապես վարքագծային մոտեցման կամ բիհեվիորիզմի սկզբունքների հիման վրա կառուցվում է կազմակերպական զարգացման մոտեցումը: Գիտելիքների որպես ինքնուրույն ոլորտ վերջինս զարգացել է 1970 թվականներին: Փաստացի դա բիհեվիորիստական գիտությունների կիրառումն է կազմակերպության միջավայրի բարելավվման և արտադրողականության բարձրացման համար՝ արտաքին միջավայրի փոփոխություններին ադապտացվելու ունակությունների զարգացման, առաջացած խնդիրների լուծման հմտությունների, ներքին փոխհարաբերությունների կատարելագործման հաշվին: Մինչ այժմ կազմակերպական

զարգացման մեթոդներն ու սկզբունքները լրացվում և տարածվում էին, իսկ այժմ ընդգրկում են այնպիսի ոլորտներ, ինչպիսին օրինակ կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրի բարդեցումն է: Կազմակերպական զարգացման մենեջերների համար սա հանդիսանում է գլխավոր սկզբունքներից մեկը: Բիհեվիորիստական մոտեցման վրա հիմնված սկզբունքներից են նաև մատրիցային կազմակերպումը, ինքնակառավարվող խմբերը, կորպորատիվ մշակույթի մասին գաղափարը և «թափառական» կառավարումը: Ընդհանրապես բիհեվիորիզմը 1970-ականներից սկսած կիրառվում է համարյա թե բոլոր կազմակերպություններում:

Գրքում մենք անընդհատ անդրադառնալու ենք բիհեվիորիզմին, նրա մեթոդների, սկզբունքների նոր տեսակներին, որոնց առաջացումը պայմանավորված է գլոբալիզացիայի առաջացմամբ:

Ճապոնական մենեջմենթ

Ճապոնական մենեջմենթը կառավարման հատուկ ոճ է, կադրային քաղաքականության տարատեսակ, որը տարածված է Ճապոնիայում և արտացոլում է նրա պատմական առանձնահատկությունները, հասարակակա-տնտեսական կացութաձևի փոփոխականությունը, մշակույթը և հասարակական հոգեբանությունը: Կառավարման ճապոնական մեթոդները հիմնովին տարբերվում են եվրոպականից և ամերիկականից և հիմնվում են հետևյալ առանձնահատկությունների վրա՝

- աշխատողների ցմահ կամ երկար ժամանակով վարձում,
- աշխատավարձի բարձրացում երկարամյա ծառայության համար:

Կառավարման ճապոնական մեթոդն Արևմուտքում կիրառելի մեթոդներից տարբերվում է նախևառաջ իր ուղղվածությամբ. ճապոնական աշխատանքային փիլիսոփայության մեջ կառավարման գլխավոր առարկան աշխատանքային ռեսուրսն է: Ճապոնական կառավարիչն իր առջև նպատակ է դնում բարձրացնել ձեռնարկության աշխատանքի արդյունավետությունն՝ աշխատողների արտադրողականության բարձրացման հաշվին: Մինչդեռ ամերիկյան

մենեջմենթի գլխավոր նպատակն է առավելագույն շահույթը, այսինքն՝ ավելի քիչ ջանքեր ավելի մեծ շահույթ ստանալու համար:

Մենեջմենթի ասպարեզում ճապոնացի մասնագետ Խ. Իոսիատիի կարծիքով կառավարման ճապոնական ոճը բնութագրվում է հետևյալ առանձնահատկություններով.

Զբաղվածության երաշխիք և վստահելիության իրադրության ստեղծում: Նման երաշխիքները, որոնք ապահովում են ցմահ վարձակալության համակարգով, նպաստում են աշխատանքային ռեսուրսների հավասարակշռմանն ու նվազեցնում կադրերի հոսունությունը: Հավասարակշռումը խթան է հանդիսանում աշխատողների և ծառայողների համար, կարգավորում է աշխատակիցների և կառավարության միջև փոխհարաբերությունները: Այն նաև կարգավորում է կառավարչի և աշխատողների միջև փոխհարաբերությունները, ինչը ճապոնացիների կարծիքով հանդիսանում է ընկերության գործունեության լավացման գրավական:

Կորպորացիայի ղոնքացությունն ու արժեքները: Այն հավասար պայմաններում, երբ տարբեր մակարդակների կառավարիչները և շարքային աշխատակիցները սկսում են օգտվել ընկերության քաղաքականության և գործունեության մասին ընդհանուր ելակետային ինֆորմացիայից՝ զարգանում է մասնակցության և ընդհանուր պատասխանատվության մթնոլորտ, ինչը բարելավում է աշխատողների փոխհարաբերությունները և բարձրացնում արտադրողականությունը: Կառավարման ճապոնական համակարգը փորձում է նպաստել այնպիսի կորպորատիվ արժեքների ընկալման միասնականացմանը, ինչպիսիք են օրինակ որակյալ սպասարկման առաջնայնությունը, սպառողի համար մատուցվող ծառայությունները, աշխատողների համագործակցումն աղմինիստրատիվ օղակների հետ, բաժինների միմյանց հետ համագործակցությունն ու փոխհարաբերությունները:

Բնֆորմացիայի վրա հիմնված կառավարում: Հատուկ ուշադրություն է դարձվում տվյալների հավաքագրմանն ու նրանց համակարգային օգտագործմանը՝ արտադրության տնտեսական արդյունավետության և արտադրանքի որակական բնութագրերը բարձրացնելու համար:

Որակի վրա կողմնորոշված կառավարում: Ընկերությունների տնօրեններն ու կառավարիչները ճապոնական ձեռնարկություններում

ցույց են տալիս որակի հսկողության անհրաժեշտությունը Արտադրական գործընթացը կառավարելիս գլխավոր խնդիր է հանդիսանում որակի մասին հատուկ տվյալների ստացումը:

Արտադրությունում ղեկավարության անընդհատ ներկայություն: Խնդիրների լուծմանն աջակցելու համար նրանց առաջացման շրջանակներում ճապոնացիները կառավարող անձնակազմին տեղավորում են հենց տեղամասերում: Ամեն խնդրի լուծման սահմաններում մտցնում են ոչ մեծ նորարարություններ, ինչը բերում է լրացուցիչ նորությունների կուտակմանը: Ճապոնիայում նորմաձություններին աջակցելու համար լայնորեն օգտագործվում են նորարարական առաջարկների համակարգը և որակի շրջանակները:

Մարքոթյան և կարգուկանոնի պահպանում: Ճապոնական ապրանքների բարձր որակը պայմանավորված է վերոնշյալ գործոնի առկայությամբ: Ճապոնացի գործարարներն ու կառավարիչները փորձում են այնպիսի կարգ հաստատել, որը կարող է ծառայել որպես արտադրանքի որակի երաշխիք և ի գորու է բարձրացնելու արտադրողականությունը՝ շնորհիվ մաքրության և կարգուկանոնի:

Կառավարման ժամանակակից մեթոդները Ճապոնիայում ձևավորվել են հետպատերազմյան քայքայման պայմաններում, որը կառավարիչների առջև երկրի սոցիալական, քաղաքական և տնտեսական կյանքի վերականգնման խնդիր էր դրել: Ամերիկայի օկուպացիոն ադմինիստրացիայի ազդեցության տակ ապագա ճապոնական մենեջերները ծանոթացան ԱՄՆ-ում տարածված բիզնեսի կառավարման գաղափարախոսությանն ու մեթոդներին: Սակայն դա չէր նշանակում, որ 1945թ.-ին Ճապոնիայում գոյություն չունեին արտադրության կառավարման արդյունավետ համակարգեր: Դեռ 1932թ.-ի մայիսի 5-ին Կ. Մացուսիտը՝ «Մացուսիտա Դենկի» ընկերության հիմնադիրը, որին Ճապոնիայում անվանում են «մենեջմենթի ամենակարող կախարհ», իր ծառայողների առջև կատարած ելույթում նշել է, որ արտադրողի հիմնական առաքելությունն աղքատության հաղթահարումն է: Կառավարման ճապոնական համակարգի հիմնական գծերը որոշվում են մի քանի սկզբունքներով, որոնք բացակայում են ամերիկյան մոդելում: Դրանցից գլխավորներն են հանդիսանում ցմահ վարձակալության համակարգը,

որը տարածվում է մինչև 55-60 տարեկան աշխատողների վրա և կազմում է Ճապոնիայի աշխատողների 25-30%-ը, որոնք աշխատում են խոշոր ընկերություններում, որոշումներ ընդունելու կոլեկտիվ գործընթացը, երկարամյա աշխատանքի համար աշխատավարձի բարձրացումները, աշխատակիցների մասնակցությունը արհմիություններում, որոնք ստեղծվում են ընկերության շրջանակներում:

Կարելի է առանձնացնել կառավարման ճապոնական տիպի հետևյալ հիմնական սկզբունքները.

- ընկերության և աշխատողների հետաքրքրությունների ու կենսագործունեության միահյուսում, աշխատողի կախվածությունն իր ֆիրմայից, նրան նշանակալի հատուկ երաշխիքների և բարիքների տրամադրում՝ ֆիրմային հավատարիմ լինելու և նրա հետաքրքրությունները պաշտպանելու փոխարեն,
- կոլեկտիվի սկզբունքների առաջնայնությունն ի դեմս ինդիվիդուալիզմի աշխատողների միջև հավասարության միջավայր՝ անկախ զբաղեցրած պաշտոնից,
- երեք հիմնական ուժերի՝ կառավարիչների, շարքային աշխատողների և ներդրողների հետաքրքրությունների և ազդեցության հավասարակշռության պահպանում,
- ընկերությունների, գործընկերների, այդ թվում՝ մատակարարների և արտադրանքի գնորդների միջև կապերի ձևավորման միջոց:

Ճապոնական հասարակությունը համասեռ է և հազեցած է կոլեկտիվիզմով: Ճապոնացիները միշտ մտածում են կոլեկտիվի կամ խմբի անունից: Անհատը նախնառաջ իրեն համարում է խմբի անդամ, իսկ իր անհատականությունն ամբողջի մի մաս: Ճապոնական մենեջմենթի ոչ պակաս կարևոր առանձնահատկություն է հանդիսանում անընդհատ կրթվելու սկզբունքը, և ճապոնացիները համոզված են, որ չընդհատվող կրթությունը բերում է վարպետության մշտական կատարելագործման: Ճապոնացիներն ընկալունակ են նորարարությունների հանդեպ, նրանք սիրում են սովորել ուրիշների սխալների վրա և օգուտ քաղել այլոց փորձից, ուշադիր հետևում են

աշխարհում կատարվելիք իրադարձություններին և ինֆորմացիան լրացնում դրսից, վերցնում և շատ արագ յուրացնում են նոր տեխնոլոգիական մեթոդներ և գործընթացներ: Ճապոնացիների կարծիքով ինովացիաները կազմում են տնտեսական աճի հիմքը: Այդ պատճառով էլ նրանք անկեղծորեն նվիրված են դրան: Նոր կոնցեպցիաների հիմքը, որը հիմնորեն փոխեց ճապոնական կառավարման ստրատեգիաները և ղեկավարման ոճերը, դարձավ կառավարիչների՝ իրենց վրա սոցիալական պատասխանատվության ընդունումը:

1947թ.-ին ձեռնարկատեր, *Panasonic* ընկերության հիմնադիրներից մեկը՝ Բ. Մացուսիտան, հիմնադրեց «Ռոյկոյ» ստեղծագործական լաբորատորիան, որի խնդիրն էր դարձել նոր կառավարչական որոշումների ուսումնասիրությունը: Այդ լաբորատորիայում հրատարակված առաջին աշխատանքներից մեկում Մացուսիտան նշել է. «յուրաքանչյուր ընկերություն, անկախ իր չափերից, պետք է ունենա որոշակի նպատակներ, որոնք արդարացնում են նրա գոյությունը: Նա պետք է իր սեփական կոչումն ունենա այդ աշխարհում»: Եթե ղեկավարն օժտված է այդ առաքելությամբ, ապա նա պարտավոր է ծառայողներին հասկացնել, թե ինչի է ցանկանում հասնել ընկերությունը և նշել նրա իդեալները, և, եթե ընկերության ենթակաները գիտակցում են, որ աշխատում են ոչ միայն հացի համար, նրանք ձգտում են ավելի լարված միացյալ աշխատանքի՝ հանուն ընդհանուր նպատակների: Շատ կարևոր է նաև, որպեսզի կառավարիչները ձգտեն բարձր որակի արտադրանքի արտադրության ամենացածր գներով՝ օգտագործելով արտադրողական պոտենցիալը տնտեսության ընդհանուր հետաքրքրությունների համաձայն և ամբողջ հասարակության բարեկեցությունը բարձրացնելու նպատակով: Անկասկած է, որ կառավարչի պարտաճանաչությունը հասարակության առջև հանդիսանում է կարևորագույն թեր, որը զարգացնում է նպատակների ուղղությամբ դրված կառավարման համակարգը:

Ինչպես արդեն նշվել է ճապոնական կառավարման համակարգը ձևավորվել է ժողովրդական ավանդույթների և մենեջմենթի առաջավոր փորձի միաձուլումից: Չ. Նականեն փայլուն ուսումնասիրություն է կատարել՝ ուղղված խմբերում վերաբերմունքի տիպերին՝ կախված

ազգային մշակույթի ավանդույթներից: Նա մշակել է սոցիալական խմբերի ներքին կառուցվածքի վերլուծության կոնցեպցիայի հիմնական դրույթները, մարդկանց միջև փոխհարաբերությունները բաժանելով երկու խմբի՝

1. հորիզոնական, որպես անհատների ամբողջություն, որոնք ունեն ընդհանուր գծեր (օրինակ նույն մասնագիտությունն ունեցող մարդիկ),
2. ուղղահայաց, որի դեպքում անհատները, որոնք ունեն տարբեր գծեր՝ կապված են որոշակի սոցիալական կապով (ընտանիք, տոհմ):

Եվ հարաբերությունների հենց ուղղահայաց տիպն է բնորոշ ճապոնական հասարակությանը:

Խուճրը կամ հասարակությունը, որին պատկանում է ճապոնացին, նույնքան կարևոր է, որքան ընտանիքը: Ընկերության ղեկավարը նման է հորը, այստեղ տիրում է ոչ պաշտոնական մթնոլորտ, ներքին կոնֆլիկտները բերված են նվազագույնի: Ճապոնիայում ընկերությունը համարվում է կենդանի օրգանիզմ, որն ունի հոգի: Համարվում է, որ ընկերությունը երկարատև գործունեություն իրականացնող կազմակերպություն է, քանի որ երաշխավորում է ցմահ վարձակալությունը: Հարաբերությունների երկարատևությունն ամրագրված է կորպորատիվ վերակառուցման օրենքով, որի համաձայն ընկերությունները, որոնք հանդիպում են ֆինանսական դժվարությունների և գտնվում են կործանման եզրին, անց են կացնում վերակառուցում: «Ձեռնարկությունը դա մարդիկ են» բանաձևը գործարարների անկեղծ համոզմունքն է: Ճապոնական ղեկավարներն իրենց աշխատողների մոտ արմատավորում են ոչ միայն տեխնիկական ունակությունները, այլև բարոյական արժեքները: «Մարդկային պոտենցիալ» սկզբունքի ինքնատիպ դրսևորում է հանդիսանում խմբակային որոշում ընդունելու համակարգը, որի համաձայն որոշում ընդունելու պատասխանատվությունը չի անձնավորվում, այլ բաժանվում է խմբի բոլոր անդամների միջև: Այս դեպքում ենթադրվում է, որ ոչ մի մարդ իրավունք չունի ինքնուրույն որոշում ընդունել, քանի որ դրանք պետք է ընդունվեն կոնսենսուսով: Համակարգը պահանջում է, որ այդ որոշումն ընդունվի բոլորի կողմից: Եթե ինչ-որ մեկը դեմ է, ապա

առաջարկությունը վերադառնում է նախաձեռնողին: Ճապոնացիները, որոնք ունեն անչափ զգայուն էգո, չեն ցանկանում հայտնվել այնպիսի իրավիճակում, որտեղ նրանք փոքրամասնություն են կազմում կամ ունեն հատուկ կարծիք: Նաև վախենում են գործընկերոջը կամ աշխատակցին իրենց՝ ընկերների կարծիքին հակասող խիստ ելույթով հանկարծակի վիրավորելուց: Երբ խմբի լիդերը համոզված է, որ հիմնականում բոլորը համաձայն են նվազագույն որոշման հետ, նա ընդհանրացնում է խմբի կարծիքը, հարցնում է արդյոք բոլորն են համաձայն և դահլիճում հայացքով փորձում է խրախուսական համաձայնելու պատասխան որսալ: Եթե լիարժեք միաբանություն չկա, ապա որոշումը չի ընդունվում:

Կազմակերպչական կյանքում ճապոնացիները թույլ են տալիս անորոշություն, երկիմաստություն և այլ բաներ: Դրա համար էլ նրանք պատրաստ են հետագա ջանքեր գործադրել, որոնք ուղղված են մարդկանց կատարելագործմանը և մեկը մյուսի հետ արդյունավետ աշխատելու կարողության դաստիարակմանը: Որպես ավանդական «X» և «Y» մոդելին հակակշիռ՝ ճապոնացիները մշակել և հաջողությամբ կիրառում են «մարդկային պոտենցիալի» մոդելը, որի համաձայն առաջին պլան է մղվում մտահաղացումն այն մասին, որ մարդկանց անհրաժեշտ է իրենց կարողությունների կիրառման և զարգացման հնարավորություն՝ դրանից ստանալով բավարարվածություն: «Մարդկային պոտենցիալի» սկզբունքը պաշտպանում է աշխատանքի այնպիսի պայմաններ, որոնցում աշխատողի կարողությունները խթանվում են զարգացման համար և հատուկ ուշադրություն է դարձվում աշխատողների մոտ ինքնակառավարման և ինքնահսկողության ձգտման զարգացմանը: Համարվում է, որ ճապոնիայում մենեջմենթի իշխանությունն օրինական է և դրա համար էլ այն պատրաստակամորեն կիրառվում և հարգվում է: Աշխատողները զգում են, որ իրենց մենեջներն ավելի կրթված և կոմպետենտ են, չունեն ավելորդ առավելություններ: Նրանց պարզևատրումները համարվում են համեստ՝ իրենց ծառայությունների համեմատ:

Կառավարչական հսկողությունը դա կառավարչական պլանավորման և հակառակ կապի կրճատ ձևակերպումն է, որը հանդիսանում է կազմակերպության նպատակների հասնելու

ընթացքում մենեջերների գործունեության գործիք: Մարդու կառավարելու կարողությունն ունի որոշակի սահմաններ: Այդ պատճառով էլ պետք է գտնվի բիզես հործունեության օպտիմալ մասշտաբ, որը թույլ կտա արդյունավետ կառավարել: Այդ պրոցեսը դիտարկենք «Մացուսիտա» ընկերության օրինակի վրա, որի կազմակերպության հիմքում ընկած է մասնաճյուղների համակարգը: Մասնաճյուղերում պլանավորման համակարգը ենթադրում է, որ յուրաքանչյուր ինքնուրույն բաժին, իսկ այնուհետև մասնաճյուղը մշակում է իր պլանը: Դրանց հիման վրա պատրաստվում է ամբողջ ընկերության պլանը:

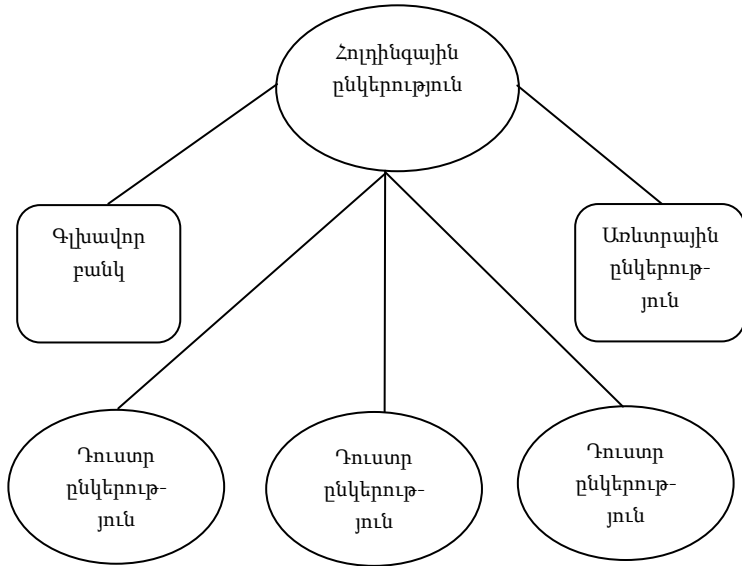
Կարգուկանոնի պահպանման և աշխատանքի որակի բարելավվման համար ճապոնական մենեջմենթն ավելի շատ հիմնվում է պարզևստրուկների, քան պատիժների վրա: Ճապոնացի մենեջերները պատիժներին դիմում են շատ դժկամորեն: Ճապոնական մենեջմենթն հատուկ ուշադրություն է դարձնում աշխատողների ինքնագիտակցության վրա և դրա համար էլ օգտագործում է «նշանաբանների մարտավարությունը», որը ստիպում է բարելավվել կարգուկանոնը: Նման դիրքորոշումը լիովին բացատրելի է. մի կողմից յուրաքանչյուր ենթական անհատ է և սխալվելու իրավունք ունի, մյուս կողմից՝ ճիշտ կադրային քաղաքականություն աշխատանքի ընդունման ժամանակ «չի թողնի» ընկերությունն անպարտաճանաչ աշխատողի, քանի որ նրա համար լրիվ պատասխանատվություն է կրում նա, ով նրան աշխատանքի է ընդունել: Ճապոնիայում յուրաքանչյուր աշխատող համոզված է, որի ինքը գլխավոր և կարևոր դեմք է իր ընկերության համար: Իրենց կողմից ճապոնական կորպորացիաները երաշխավորում են ծառայողների աշխատանքը և օգտագործում են աշխատանքային արժեքի վրա հիմնված պարզևստրուկային համակարգը, որպեսզի կանխեն «կադրերի հոսունությունը»: Մեկ այլ ընկերություն տեղափոխված աշխատողը գրկվում է աշխատանքային ստաժից և ամեն ինչ սկսում է նորից:

Ճապոնիայում զբաղվածությունն ունի հատուկ նշանակություն: Դա միայն պայմանագիր չէ գործատուի և աշխատողի միջև: Այն ունի հուզմունքային և բարոյական ենթատեքստեր: Ճապոնական աշխատողներն աշխատում են մեթոդական և նվիրված, նրանք

պունկտուալ են՝ հնարավոր է միայն թեթևակի թուլացում աշխատանքի վերջին կես ժամերի ընթացքում: Ճապոնական աշխատողների մոտ լավ է զարգացած պարտքի զգացումը: Նրանք հպարտանում են իրենց արհեստով կամ մասնագիտությամբ և մեծ բավականություն են ստանում լավ կատարած աշխատանքից, իսկ անհաջողությունների դեպքում՝ իրենց վատ են զգում:

Կեյրեցու: Անդրադառնանք Ճապոնիայի կորպորատիվ կառավարման տեսակներից մեկին՝ այպես կոչված կեյրեցուին: Հետպատերազմյան ռեֆորմների արդյունքում դրանք փոխարինման եկան ընտանեկան կապիտալզիմին, որն ուներ 400 տարվա պատմություն: Ամերիկյան օկուպացիոն ուժերը վերացրին այն անհատական սեփականության վերացման միջոցով: Ընտանեկան կապիտալիզմի ավարտը մեծ վտանգ առաջացրեց նախկին ձայրաբացուների մենեջերների համար (Նկար 3.1):

Ձգտելով գոյատևել՝ նրանք որոշեցին ձայբացուի դուստր ընկերությունները վերախմբավորել գլխավոր բանկերի դեկավարության տակ: Իր առաջացմամբ կեյրեցուն պարտական է ռազմական կառավարությանը, որը ձգտում էր Ճապոնիայում ազատ շուկայի հիման վրա ստեղծել նոր տնտեսական ինստիտուտ, որը հետագայում իրականացվեց ԱՄՆ-ում: Գլխավոր բանկերի նոր



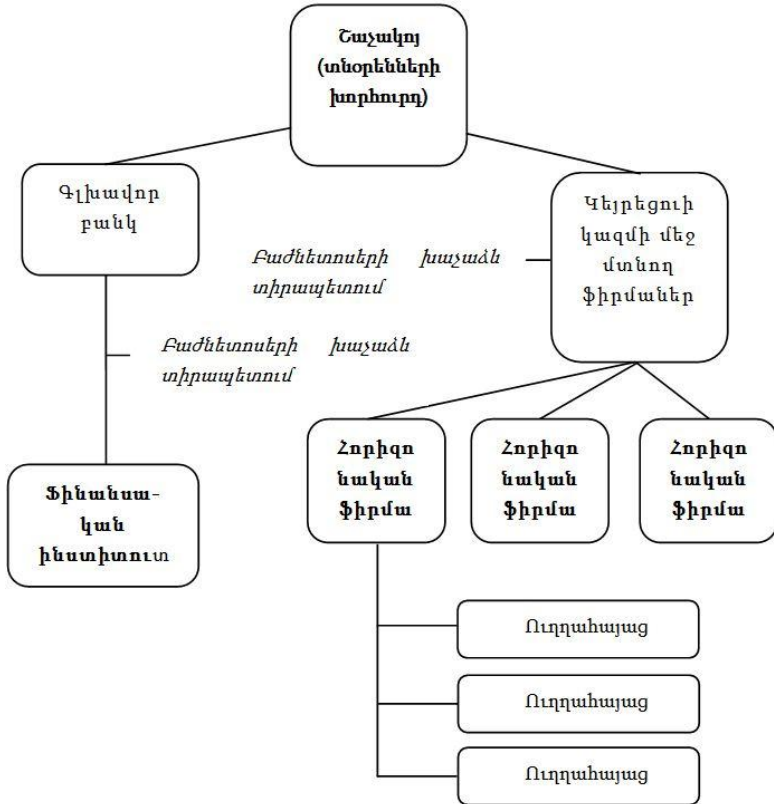
Նկար 3.1 Չայբացուի կառուցվածքը

կոնցեպցիաների համակարգերի, բաժնետոմսերի խաչաձև տիրապետման և կազմակերպության ներքին աշխատողների արհմիությունների հետ փորձարկումները, որոնք իրականացվում էին փոխշահավետ դաշինքների միջոցով, թույլ տվեցին ստեղծել կորպորատիվ կառավարման արդյունավետ կառուցվածք՝ կեյրեցու (Նկար 3.2): Չնայած ամեն ինչին, կեյրեցուն պահպանել էր մենջմենթի պրակտիկայի որոշ հետպատերազմյան տարրեր՝ գլխավոր բանկերի և առևտրային ընկերությունների կենտրոնական դիրքը, ներքին թույլ արհմիությունները, ցմահ աշխատանք և այլն:

1970-ական թվականների ռեցեսիայի և դեֆլյացիայի ընթացքում մենեջերների (որոնց թիվը կրճատվեց) և աշխատողների (որոնք գրկվել էին ցմահ աշխատանքի ընդունվելու առավելությունից) փոխահարաբերությունները վատացան: Եվ դա սահմանափակումներ ստեղծեց կորպորատիվ կառավարման ճապոնական ոճի համար:

Այնուամենայնիվ կեյրեցուի կողմից ձևավորված այլանսներն ու բազմաթիվ ռազմավարական միավորումները թույլ տվեցին

աշխատանքի ավելի ցածր վարձատրման (քան արևելքում էր) հաշվին բարձրացնել արտադրողականությունը: Ճապոնիայի տնտեսությունն ապրում էր արտաքին բացասական ազդեցություն, որը կապված էր գլոբալիզացիայի և ֆինանսական անորոշության հետ: Բայց, չնայած ճգնաժամին, Ճապոնիան միշտ ավելի շատ ձգտել է պահպանել



Նկար 3.2 Կեյրեցուի կառուցվածքը

կեյրեցուն, քան այն փոխարինել կորպորատիվ կառավարման այլ ձևով: Ամբողջ աշխարհում ձեռնարկություններն այնպես, թե այնպես ձևավորում են այլանսներ, որոնց մեջ մտնում են տարբեր

ընկերություններ: Կեյրեցուներն իրենցից ներկայացնում են այդպիսի միջֆիրմային այլանսների ձևերից մեկը:

Շուկայում բիզնեսով զբաղվող կազմակերպությունները տարբերվում են, քանի որ ունեն ներքին հիերարխիայի տարբեր կառուցվածքներ: Նրանք գնումներին, արտադրությանը և մարքեթինգին վերաբերող որոշումներ են կայացնում՝ ելնելով նպատակներից և դրանց հասնելու միջոցներից:

Գոյություն ունոն միջֆիրմային այլանսների տարբեր սխեմաներ: Պայմանական սանդղակի վրա կարելի է առանձնացնել երկու սահմանային կետեր, որոնք ներկայացնում են դրանց երկու հակառակ ձևերը: Մեկում գտնվում են գերխոշոր ընկերությունները, որոնք ունեն համատեղ բիզնես (այլ կերպ ասած՝ այստեղ ազատ շուկա գոյություն չունի): Մյուսում չեն գտնվի ընկերություններ, որոնք ունեն համատեղ բիզնես: Յուրաքանչյուր տեսակն իրականացնում են ազատ շուկայում իրար հետ մրցակցող վաճառողներն ու գնորդները (սա կատարյալ վիճակ է ազատ շուկայի համար): Երկու ծայրահեղ դիրքերի միջև գոյություն ունի գործունեության տնտեսական տեսակների համակարգ, որոնք կոորդինացվում են տարբեր՝ այս կամ այն ընկերությունները միացնող այլանսներով: Այսպիսի այլանսներից ամենահայտնիներն են արդյունաբերական պարկը, կեյրեցուն, մուլտիդիվիզիոնալ ձևը (M-ձև), հոլդինգային ընկերությունը:

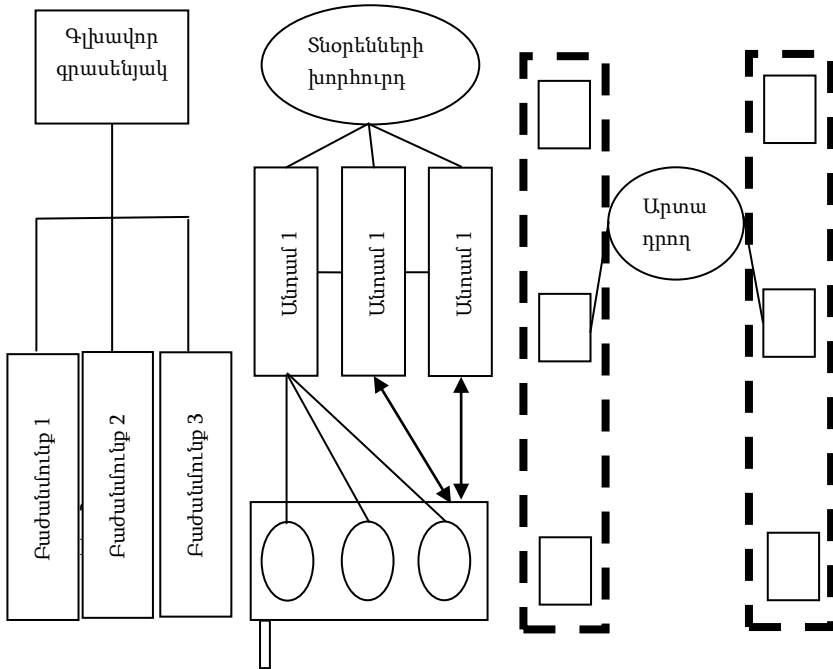
Արդյունաբերական պարկն իրենից ներկայացնում է ավելի քիչ հիերարխիկ միջֆիրմային այլանս, ավելի հիերարխիկ կառուցվածք ունի հոլդինգային ընկերությունը: Նրանց միջև տարբերությունները վերաբերում են սեփականության և հսկողության ձևերին, կամ կառավարման կառուցվածքներին: Հոլդինգի տիրապետում է դուստր ընկերություններին, որոնք քիչ անկախ են և հսկվում են հոլդինգների կողմից: Իսկ օրինակ արդյունաբերական պարկ կազմող ցանցի ընկերությունները պահպանում են անկախությունը և օժտված են իշխանությամբ, որը նրանց իրավունք է տալիս սեփական կառավարչական որոշումներ կայացնել: Կեյրեցուն տարբերվում է ցանցային այլանսներից, քանի որ տվյալ դեպքում ընկերությունների գործունեությունը կոորդինացվում է ավելի կենտրոնացված հիմնական բանկերի և տնօրենների խորհրդի համակարգի հաշվին: Մակայն

կեյրեցուի կառավարումն ավելի քիչ է կենտրոնացված, քան մուլտիդիվիզիոնալ ձևում, որտեղ կենտրոնական կորորդինացնող ապարատը հսկում է բաժինների բոլոր ֆինանսավորումները: Ինչպես արդեն ասվեց, կեյրեցուն իրենից ներկայացնում է այլանսների ձևերից միայն մեկը, որը միավորում է տարբեր ֆիրմաներ:

Լայն իմաստով դա գործարարական խումբ է, որի մեջ են մտնում ոչ պաշտոնական միջֆիրմային այլանս կազմող մի քանի անդամ ֆիրմաներ և սահմանափակվում է բաժնետոմսերի խաչաձև տիրապետմամբ և հիմնական բանկի համակարգով: Այն հիմնվում է ունիվերսալ սկզբունքների վրա, որի համաձայն կեյրեցուի յուրաքայուր խումբ դուրս է գալիս բազմազան շուկաներ, որպեսզի մեծացնի ընկերությունների միջև աշխատանքի ներքին բաժանման արդյունավետությունը, որոնք մտնում են կեյրեցուի կազմի մեջ: Բոլոր կեյրեցուները տիրապետում են չորս համընկնումների, որոնց կոչում են ընդհանուր էլեմենտներ:

1. խմբում գլխավոր բանկի առաջատար դիրք,
2. կորպորատիվ կառավարումն իրականացնում է տնօրենների խորհուրդը,
3. խմբի մեջ մտնող առևտրային ընկերությունների ուժեղ ազդեցություն,
4. խմբում գլխավոր բանկի առաջատար դիրք,
5. կորպորատիվ կառավարումն իրականացնում է տնօրենների խորհուրդը,
6. խմբի մեջ մտնող առևտրային ընկերությունների ուժեղ ազդեցություն,
7. խմբում մենեջերի կողմից իրականացվող հսկողություն:

Ճապոնիայում գոյություն ունեն կեյրեցուի երկու ձևեր՝ միջշուկայական և ուղղահայաց մատակարարումների: Պատմականորեն հետպատերազմյան շրջանում գոյություն են ունեցել այդպիսի վեց կեյրեցուներ՝ *Mitsubishi*, *Mitsui*, *Sumitomo*, *Sanwa*, *Fuyo*, *Daiichi Kangyo*: Առաջին երեքը գոյացել են մինչպատերազմյան ձայբացումների հիման վրա: Մնացածը նոր գոյացումներ են եղել, որոնք ձևավորվել են պատերազմից հետո գլխավոր բանկերի և ֆինանսական ինստիտուտների կողմից:



Դիստրիբյուտոր M-ձև Վեյրեցու Արդյունաբերական պարկ
Նկար 3.3 Միջֆիրմային այլանսների տարբեր տիպեր

Վեց կեյրեցուներն իրենց կազմի մեջ ներառում էին բազմաթիվ դուստր ընկերություններ, որոնք աշխատում էին տարբեր շուկաներում (Նկար 3.3): Վեյրեցուի մեջ մտնող բոլոր ընկերությունները մեխանիկորեն դառնում էին տնօրենների խորհրդի անդամներ և հիմնական բանկի հաճախորդներ: Սակայն, քանի որ այլանսը ոչ պաշտոնական էր, հաճախ դժվար էր լինում որոշել՝ իսկապե՞ս ընկերությունը հանդիսանում է կեյրեցուի անդամ, թե՞ ոչ: Օրինակ՝ *Sony* և *Toyota*, որոնք հաշվարկված էին Mitsui Group-ում, հայտարարում են, որ նրանք չեն մտնում կեյրեցուի կազմի մեջ՝ չնայած, որ *Mitsui Bank* օգտագործում են որպես գլխավոր բանկ:

Միջշուկայական կեյրեցուի անդամները կեյրեցուի մատակարարներից կազմում էին ուղղահայաց կեյրեցուի

ճյուղավորված ցանց: Այդ ցանցն ունի ուղղահայաց կառուցվածք, քանի որ պատվիրատուների և մատակարարների փոխհարաբերությունները հիմնվում են պաշտոնական հիերարխիայի վրա:

Գեյրեցուի գլխավոր առավելությունը կապված է ֆինանսական ոլորտի հետ: Մյուս առավելությունները կապված են մարդկային ռեսուրսների, կառավարման, ինֆորմացիոն ծավալների, ռիսկերի իջեցման, արտադրությունում և ինովացիոն ոլորտում կոոպերացիաների և շուկայական միջավայրում ջանքերի համաձայնեցման հետ: Ֆինանսական առավելությունների տիրապետում են ավելի կենտրոնացված այլասներ՝ M-ձևը և հողիինգային ընկերությունները, սակայն կերյեցուները ևս հաջողությամբ կիրառեցին կորպորատիվ կառուցվածքում հիմնական բանկի կենտրոնական դիրքը:

Ճապոնական մենեջմենթի այլ տարրերին դեռ կանդրադառնանք այս գրքում: [4]

Մենեջմենթի ժամանակակից միտումները

Մենեջմենթն իր էությունը բարդ և դինամիկ գործընթաց է: Մեր կողմից դիտարկված տարբեր ուղղությունների, հայեցակարգերի, մոտեցումների տարբեր լայնորեն կիրառում են մինչ օրս: Գերիշխող են մնում հումանիստական մենեջմենթի սկզբունքները, բայց և նրանք էլ են վերջին ժամանակներս արմատական փոփոխություններ կրում:

Այս սկզբունքներին լրացում ևս երեք սկզբունքներ են հանդիսանում համակարգերի տեսությունը, փոխկապակցված հանգամանքների հայեցակարգը և որակի կոմպլեքս կառավարումը:

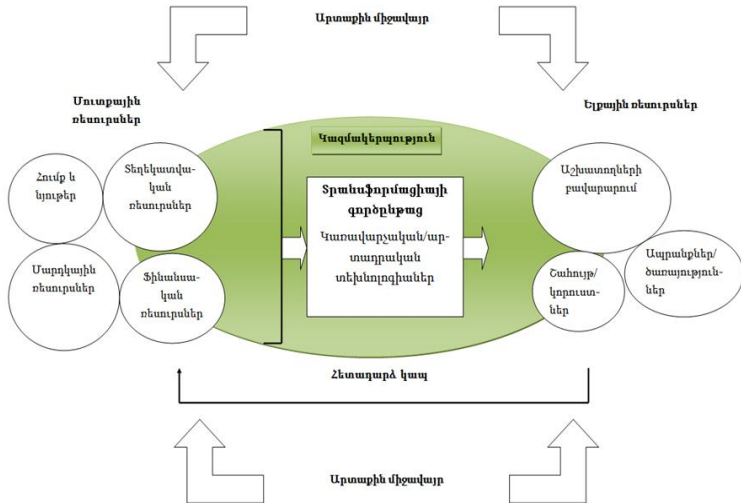
Համակարգերի տեսություն

Համակարգն ընդհանուր նպատակներին հասնելու և որպես մեկ ամբողջություն գործող փոխկապակցված տարրերի կամ մասերի ամբողջություն է: Համակարգն արտաքին միջավայրից ստանում է որոշ ռեսուրսներ, տրանսֆորմացում (ձևափոխում) է դրանք և հետ վերադարձնում նոր ռեսուրսներն արտաքին աշխարհ: Համակարգերի տեսությանը համապատասխան կազմակերպության գործունեությունը բնութագրվում է մուտքային ռեսուրսների, ձևափոխման գործընթացի,

Ելքային ռեսուրսների, հետադարձ կապի և արտաքին միջավայրի տերմիններով (Նկար 3.4): *Մուտքային ռեսուրսները* դրանք նյութեր, ֆինանսներ, մարդիկ, ինֆորմացիա և այլ ռեսուրսներ են, որոնք օգտագործվում են ապրանքների արտադրության և ծառայությունների մատուցման մեջ: *Ձևափոխման* գործընթաց ասելով հասկանում ենք մենեջմենթի կողմից արտադրական տեխնոլոգիաների օգտագործումը՝ մուտքային ռեսուրսները ելք վերածելու, այսինքն՝ պատրաստի ապրանքներ և ծառայություններ ստանալու համար: *Հետադարձ կապ-դա* կազմակերպության արդյունքների մասին ինֆորմացիան է, որը մեծամասամբ որոշում է ելակետային ռեսուրսների հաջորդական ընտրությունը: Արտաքին միջավայրը ներառում է սոցիալական, քաղաքական և տնտեսական ուժերը, որոնց ավելի մանրամասն կանդրադառնանք հաջորդ գլխում:

Համակարգերի տեսության որոշ մտքեր և առաջին հերթին այնպիսի գիտական կատեգորիաներ, ինչպիսին բաց և փակ համակարգը, էնտրոպիան, սիներգիզմն ու ենթահամակարգերի փոխկապվածությունն են բավական մեծ ազդեցություն ունեցան կառավարչական մտածողության վրա :

Բաց համակարգի գործունեությունը ենթադրում է արտաքին միջավայրի հետ փոխազդեցություն. փակ համակարգին դա անհրաժեշտ չէ: Կազմակերպության դասական և հետպատերազմական գիտական մենեջմենթը սովորաբար դիտարկվում է որպես փակ համակարգ, որը հնարավորություն է տալիս խնդիրները պարզեցնել և արդյունավետ օգտագործել քանակական վերլուծությունի մեթոդները (արտաքին ազդեցությունների բացակայություն): Ակնհայտ է, որ իրականում յուրաքանչյուր կազմակերպություն հանդիսանում է բաց համակարգ, իսկ արտաքին գործոնների անտեսումը կարող է նրա ֆիասկոյի պատճառ հանդիսանալ:



Նկար 3.4 Համակարգային հայացք կազմակերպությանը

Էնտրոպիա -բոլոր համակարգերի ունիվերսալ հատկանիշ, որն արտացոլում է նրանց աստիճանական «նվաղման» և մահվան միտումը: Արտաքին միջավայրի ռեսուրսների և էներգիայի ընդունման բացակայության դեպքում համակարգը վաղ թե ուշ «մահանում» է: Կազմակերպությունները պետք է միջավայրի (որում նրանք գտնվում են) անընդհատ մոնիթորինգ կատարեն, պատրաստվեն նրանում կատարվող փոփոխություններին և միշտ փնտրեն նոր ռեսուրսներ: Մենեջմենթի խնդիրը կայանում է ընկերության և միջավայրի այնպիսի փոխազդեցության կազմակերպման մեջ, որը թույլ կտա նվազեցնել էնտրոպիան:

Միներգիա- նշանակում է, որ համակարգը որպես մեկ ամբողջություն տալիս է ավելի մեծ ելք, քան նրա էլեմենտներն առանձին վերցված: Կազմակերպությունը պահանջում է նոր, նախկինում չկատարված ֆունկցիաներ՝ կառավարում, արտադրություն, գործողությունների կոորդինացիա: Կազմակերպության ստորաբաժանումներն համատեղ աշխատելով կտան ավելի մեծ արդյունք, քան եթե աշխատեին առանձին-առանձին:

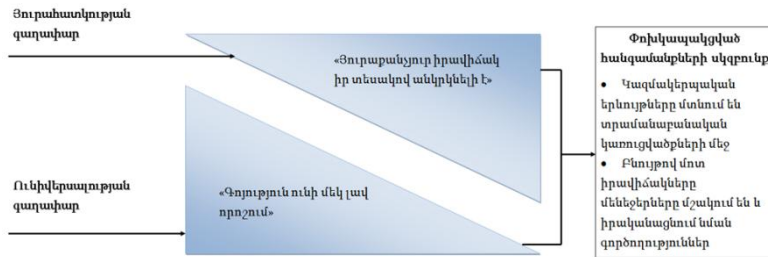
Ենթահամակարգ հասկացությունը կիրառվում է մեկ ընդհանուր համակարգի մասերը բնութագրելու համար, որոնց գործունեությունը կախված է մեկը մյուսից, երբ որևէ էլեմենտի կամ տարրի փոփոխումն անխուսափելիորեն ազդում է նաև մյուսների վրա: Կազմակերպության կառավարումն իրականացվում է՝ ազդեցություն թողնելով մեկ ամբողջության՝ համակարգի վրա: Մենեջերները պետք է գիտակցեն համակարգի յուրաքանչյուր տարրի և ենթահամակարգերի փոխազդեցության մակարդակը և նրանց փոխազդեցությունը հաշվի չառնել միայն ծայրահեղ դեպքերում որոշումներ կայացնելու ժամանակ:

Փոխկապակցված հանգամանքների հայեցակարգ

Դասական մենեջմենթում գերիշխում էր ունիվերսալության սկզբունքը. ենթադրվում էր, որ որևէ կազմակերպության արդյունավետ կառավարման սկզբունքը (լինել դա լիդերության ոճ, թե բյուրոկրատական կառուցվածք) պակաս գործող չի լինի նաև այլ կազմակերպությունում: Սակայն կրթական համակարգում մեծ տարածում են գտել ալտերնատիվ դիտումները կամ կոնկրետ իրավիճակների սկզբունքը, երբ ժամանակի կոնկրետ պահին կազմակերպությունում առաջացող գործոնները դիտվում են որպես յուրահատուկ: Բայց գոյություն չունի ունիվերսալ զկբունք, իսկ մենեջմենթի ուսուցումը ենթադրում է բոլոր հնարավոր իրավիճակների վերլուծություն: Յուրաքանչյուր իրավիճակի համար մենեջերը պետք է ավելի արդյունավետ փոխազդեցություններ կիրառելու որոշում ընդունի:

Փոխկապակցված հանգամանքների հայեցակարգը միավորում է այս երկու մոտեցումները և լրացնում հումանիստական մենեջմենթի սկզբունքները: Նրա կողմնակիցները հարում են այն կարծիքին, որ կազմակերպությունում առաջացող խնդիրների հաջողակ որոշումը կախված է մենեջերի՝ ստեղծված իրավիճակի հիմնական բնութագրերի որոշակիացումից (Նկար 3.5): Սակայն պետք է հաշվի առնել, որ պրակտիկ գործածումը տարբերվում է տեսությունից, օրինակ, եթե մի հայեցակարգ արդյունավետ է կրթական համակարգում, ապա այն կարող է անարդյունավետ լինել արտադրության որևէ ճյուղի համար: Այսպիսով, մեր վերը դիտարկված հայեցակարգի համաձայն,

մենեջերների խնդիրն է նույնականացնել կոնկրետ իրավիճակը բնորոշող հանգամանքները:



Նկար 3.5 Մենեջմենթը և փոխկապակցված հանգամանքների հայեցակարգը

Յուրաքանչյուր արտադրական կազմակերպության կարևորագույն փոխկապակցված հանգամանքներն են հանդիսանում ճյուղը, նոր տեխնոլոգիաները, տարբեր երկրների մշակույթը: Օրինակ՝ բոլորովին տարբեր կլիմի երկու տարբեր ճյուղերում (արագ զարգացող և կայուն) մենեջմենթի պրակտիկան:

Որակի կոմպլեքս կառավարում

Ճապոնիայում ապրանքների որակի բարձրացման մեթոդների մշակումն առավելապես ուժեղացվեց ԱՄՆ-ի ազդեցությամբ՝ Երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո: «Որակի կառավարման հայր»՝ Էդվարդ Դեմինգի մտքերը ծիծաղ առաջացրին Ամերիկայում, սակայն լայն ճանաչում գտան Ճապոնիայում, որտեղ նրանք մոդիֆիկացվեցին և օգնեցին պատերազմից հետո սննկացած երկրին վերածվելու աշխարհի տնտեսապես զարգացած տերություններից: Որակի կառավարման ժամանակակից մեթոդները զգալիորեն տարբերվում են առաջնային մոդելից, քանի որ ենթադրում են ոչ միայն պատրաստի արտադրանքի որակի թեստավորում, այլև աշխատանքային գործընթացում աշխատողների ավելի մեծ ներգրավվածություն, որն իրենից ենթադրում է ապրանքների և ծառայությունների որակի հնարավոր խնդիրների բուն պատճառների վերացում:

Որակի կոմպլեքս կառավարման սկզբունքը ներառում է մենեջմենթի մեթոդներ՝ ուղղված սպառողներին ավելի որակյալ

ապրանքներ ձեռք բերելու հնարավորության տրմանը, երբ որակը դիտարկվում է առաջնային՝ բոլոր աշխատողների և կազմակերպության ներսում բոլոր ֆունկցիաների կողմից: Դրա հետ մեկտեղ, աշխատողները, որոնք ուղղակիորեն կապի մեջ են հաճախորդների հետ, հանդիսանում են գործընթացի առավել ակտիվ մասնակիցներ:

Հետպատերազմյան տնտեսության վերաձևավորման միտքն Է. Դեմինգը շարադրել է 14 պոստուլատներում՝

1. *Մշտական նպատական դարձնել ապրանքի և ծառայության որակի բարելավումը:*
2. *Ընդունել նոր փիլիսոփայություն:* Չի կարելի գործել ձգձգումների, ուշացումների, սխալների, նյութերի դեֆեկտավորված լինելու և աշխատուժի անկատարելության պայմաններում: Անընդհատ զարգացնել համակարգերը, գործընթացները, որոնց ներսում գործում է կազմակերպությունը:
3. *Դադարել կախված լինել ստուգումներից:* Պետք է անընդհատ վերահսկել որակը և մշտապես տեղեկություն ունենալ նրա մակարդակի մասին՝ կիրառելով վիճակագրական մեթոդներ:
4. *Դադարեցնել ցածր զների վրա հիմնված պայմանագրերի կնքման պրակտիկան:* Գինն ու որակը պետք է լինեն ներդաշնակ, ընտրել մեկ մատակարար արտադրանքի մեկ տեսակի համար և կնքել նրա հետ երկարաժամկետ պայմանագրեր՝ վստահության սկզբունքի վրա հիմնվելով:
5. *Անընդհատ կատարելագործել համակարգը:* Պլանավորման, արտադրության և սպասարկման համակարգերի մշտական և անընդհատ կատարելագործումը ենթադրում է առաջացող խնդիրների օպերատիվ որոշում, որակի մշտական բարելավում և արտադրողականության բարձրացում:
6. *Ուսուցանել աշխատանքային վայրում:* Կառավարչական անձնակազմից սկսած պետք է հաշվի առնել յուրաքանչյուր աշխատողի հնարավորությունները և փորձել ծառայեցնել այն կազմակերպությանը:

7. *Ղեկավարության վերակազմակերպում.* Էնթադրում է ղեկավարական հիմնարկների ստեղծում՝ օգնելու անձնակազմին հասնելու դրված նպատակներին:
8. *Արևատախիչ անել վախը:* Ֆիրմայի աշխատողը չպետք է վախենա փոփոխություններից, այլ պետք է ձգտի նրան:
9. *Վերացնել բաժիններում և անձնակազմի խմբերի միջև պատնեշը:* Հետազոտությունների, արտադրության, նախագծման բաժինների աշխատողները պետք է ընկալվեն որպես մեկ թիմ: Յուրաքայուր աշխատակից պետք է մտածի ոչ միայն իր, այլև աշխատակիցների համար:
10. *Խուսափել դատարկ կարգախոսներից:* Կոչ չանել բարձրացնելու որակը, եթե հաշվի առնված չեն նրանց հասնելու միջոցները:
11. *Աշխատանքում բացառել թվային քվոտաները:* Պետք է ուշադրություն դարձնել ոչ թե թվային արժեքներին՝ (յուրաքանչյուր միավոր ժամանակում արտադրված արտադրանքի քանակ և այլն) կամ նման ցուցանիշներին, որոնք խանգարում են թիմային աշխատանքին, այլ ընդհանուր կատարողականը որոշել որակի և որպես մեկ ընդհանուր թիմ աշխատող կոլեկտիվում արտադրողականության բարձրացումն ապահովող համակարգի միջոցով:
12. *Հնարավորություն տալ հպարտանալու կազմակերպությանը պատկանելիությամբ:* Վերացնել աշխատանքի համար հպարտության զգացումի պատնեշները:
13. *Խրախուսել կրթությունն ու ինքնակատարելագործումը:* Ծառայողական աստիճանի բարձրացումը պետք է որոշվի գիտելիքների մակարդակով:
14. *Յուրաքանչյուրին ներգրավվել ֆիրմայի վերաձևավորման աշխատանքներում:*

Դեմինգի վերոնշյալ պոստուլատները առաջ են քաշվել 1950-ականներին Ճապոնիայում աշխատելու տարիներին:

Որակի կոմպլեքս կառավարման մեթոդներն այսօր կիրառվում են ոչ միայն Ճապոնիայում այլև արևմտյան շատ երկրներում: Օրինակ՝ *Motorola* ընկերության «6 սիգմա» ստանդարտը, որն իրենից

ներկայացնում է կազմակերպության նպատակ՝ հասնելու ոչ ավել քան 3.4 խոտանի միլիոն արտադրանքի մեջ: Այս ստանդարտը կիրառվում է նաև ամերիկյան այլ ընկերություններում ինչպիսին օրինակ *General Electric*-ն է: [4]

ՄԱՍ II. ՄԵՆԵԶՄԵՆԹԻ ԱՐՏԱՔԻՆ ԵՒ ՆԵՐՔԻՆ ՄԻԶԱՎԱՅՐ

Գլուխ 4. Արտաքին միջավայր և կորպորատիվ մշակույթ

Մենք նշել ենք, որ կյանքում կատարվում են փոփոխություններ, որոնք կարող են մեզ շեղել մեր ընտրած ուղուց, նույնիսկ հասցնել վնասներ, եթե չկարողանանք ժամանակին պայքարել դրանց դեմ: Ավելի լավ հասկանալու համար եկեք տնտեսական, քաղաքական և այլ միջավայրերը, որոնք ուղղակի ազդում են մեր միջավայրի կամ տնտեսական գործունեության վրա՝ համեմատենք բնական երևույթների հետ, որը մեզ է «պարզևուս» բնությունը:

Այսպիսով ընդհանուր միջավայրն իրենից ներկայացնում է տնտեսական արևելակողմնային, քաղաքական փոթորիկների, արագ փոփոխվող տեխնոլոգիաների ցիկլոնի ամբողջություն, որոնք սերտ կապի մեջ են կազմակերպությունների հետ: Մա կոչում ենք կազմակերպության արտաքին միջավայր: Գոյություն ունի նաև կազմակերպության ներքին միջավայր, որը թերևս կարելի է համեմատել հաճախ կրկնվող բնական երևույթների հետ՝ անձրևներ, քամիներ: Դրանք կարծես թե ոչ մի վնաս չեն տալիս, սակայն անհետևողական և անպատրաստ լինելու դեպքում թեթև քամին կարող է վնաս հասցնել: Մենեջերներն իսկ պետք է նվազեցնեն կազմակերպության արտաքին միջավայրի վրա ազդող ուժերի ներգործությունը և հետևողական լինեն ներքին միջավայրի աշխատանքին:

Մենեջմենթի դասական գրքերում հիմնական ուշադրությունը դարձնում են կազմակերպության ներքին գործոններին, ինչպիսին են լիդերությունը, մոտիվացիան, վերահսկումը: Կազմակերպության երկու հիմնական գործոններից միայն մեկի վրա ուշադրություն դարձնել՝ անտեսելով մյուսը, ճիշտ չէ, քանի որ գլոբալիզացիայի պայմաններում արտաքին գործոնների դերը գնալով մեծանում է, և արդյունավետ մենեջերը պարտավոր է հետևել այդ միջավայրում կատարվող

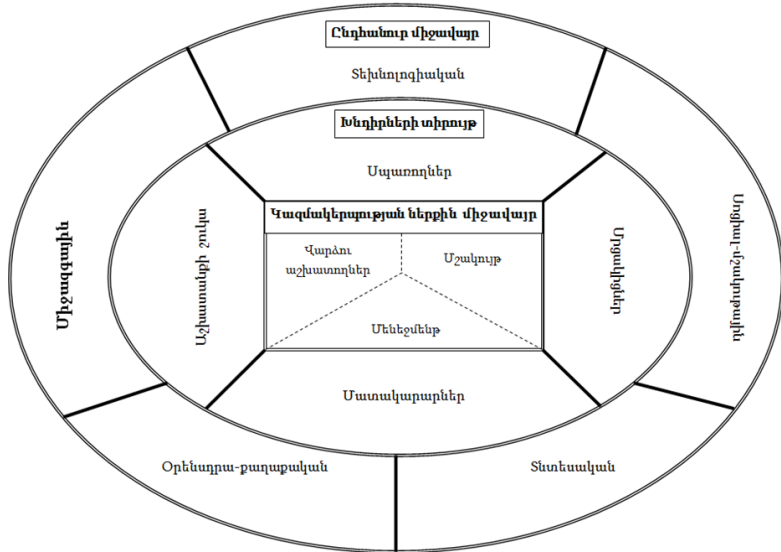
փոփոխություններին և համապատասխան ձևով արձագանքի դրանց: Այս գլխում մենք մանրամասն կուսումնասիրենք արտաքին միջավայրի տարրերը և նրանց ազդեցությունը կազմակերպության վրա, ինչպես նաև կազմակերպության ներքին միջավայրի մաս կազմող կորպորատիվ մշակույթը:

Արտաքին միջավայր

Ինչպես արդեն նշեցինք, ժամանակակից աշխարհում կատարվում են շտեմարանի, իրենց մասշտաբներով հսկայական և ազդեցության ժամանակով երկարատև փոփոխություններ, որոնց ուսումնասիրումը ենթադրում է արտաքին միջավայրի հիմնական բաղադրիչների բացահայտում, որոշում և մանրամասն վերլուծություն: Արտաքին կազմակերպական միջավայրն իրենից ներկայացնում է կազմակերպությունից դուրս գտնվող, բայց նրա վրա էական ազդեցություն ունեցող տարրերի խումբ՝ մրցակիցներ, ռեսուրսներ, տեխնոլոգիաներ և տնտեսական պայմաններ: Կազմակերպության արտաքին միջավայրը սովորաբար բաժանում են երկու մակարդակի՝ ընդհանուր կամ գլխավոր միջավայրի և խնդիրների տիրույթի (Նկար 4.1):

Հիմնական (գլխավոր) միջավայրն իրենից ներկայացնում է ցրված, բայց կազմակերպության վրա միայն անուղղակի ազդեցություն ունեցող տարրերի արտաքին շերտ: Այն կարելի է ասել հավասար չափով իր մեջ ներառում է բոլոր կազմակերպությունների վրա ազդող սոցիալական, դեմոգրաֆիկ և տնտեսական գործոնները (ինֆլյացիայի տեմպերի աճ, աշխատող բնակչության թվաքանակ և այլն): Այսպիսի իրադարձություններն ուղղակորեն չեն ազդում ֆիրմայի գործունեության վրա: Միջավայրը, որում անմիջականորեն գործում է կազմակերպությունը կամ խնդիրների տիրույթը (ֆունկցիոնալ միջավայր) ազդում է նրա առօրյա ֆունկցիաներից մեծ մասի վրա, որոնք ուղղակիորեն կապված են գործունեության հիմնական տեսակների հետ՝ մրցակիցներ, մատակարարողներ և սպառողներ:

Ցանկացած կազմակերպություն բնութագրվում է որոշակի ներքին միջավայրով, որը ներառում է բոլոր ներքին կազմակերպական տարրերը՝ աշխատողներին, մենեջմենթը և հիմնական դեր խաղացող



Նկար 4.1 Ընդհանուր միջավայր, խնդիրների տիրույթ և կազմակերպության ներքին միջավայր

կորպորատիվ մշակույթը, որոնք որոշում են կազմակերպությունում անհատների վարքը և նրանց ունակությունը հարմարվել արտաքին պայմաններին:

Նկար 4.1-ում ներկայացված են վերը նշված բոլոր միջավայրերի փոխկապվածությունը: Կազմակերպությունը, որպես բաց համակարգ, արտաքին միջավայրից վերցնում է ռեսուրսներ՝ այն վերադարձնելով ապրանքների կամ ծառայությունների տեսքով: Ստորև կներկայացնեք արտաքին միջավայրի բոլոր տարրերն ավելի մանրամասն և իհարկե կանդրադառնանք ներքին միջավայրի հիմնական տարր հանդիսացող կորպորատիվ մշակույթին, իսկ ներքին միջավայրի մնացած էլեմենտներին ինչպիսին կազմակերպումը, վերահսկումը, մոտիվացիան են, կուսումնասիրենք հաջորդ գլուխներում:

Ընդհանուր միջավայր

Ընդհանուր կամ գլխավոր միջավայրն իրենից ներկայացնում է կազմակերպությունից ավելի լքված կազմակերպական միջավայրի տարրերի արտաքին շերտ, որոնք այսպես թե այնպես ազդում են ֆիրմայի վրա՝ ազդեցություն չցուցաբերելով նրա ընթացիկ գործունեության վրա: Հաճախ առանձնացնում են ընդհանուր միջավայրի հինգ հիմնական հարթություններ՝ միջազգային, տեխնոլոգիական, սոցիալ-մշակութային, տնտեսական և օրենսդրաքաղաքական:

Միջազգային հարթություն: Միջազգային հարթության ասելով հասկանում ենք իրադարձություններ, որոնք տեղի են ունեցել երկրի սահմաններից դուրս, ինչպես նաև լավ հնարավորություն, որպեսզի զարգացնել բիզնեսն արտերկրում: Միջազգային միջավայրից առաջանում են նոր մրցակիցներ, գնորդներ և մատակարարներ, այն է ձևավորում սոցիալ, տեխնոլոգիական և տնտեսական միտումները: Օրինակ՝ արտաքին միջավայրի միջազգային հարթության արմատական փոփոխություն կարելի է համարել Չինաստանի անդամագրումը Համաշխարհային առևտրային կազմակերպությանը: ԶԺՀ-ն, որի բնակչությունը 1.5 մլրդ.-ից շատ է՝ բավական գրավիչ շուկա է, իսկ Համաշխարհային առևտրային կազմակերպությանն անդամագրվելը միայն կնպաստի իր տնտեսական զարգացմանը:

Այսօր ցանկացած կազմակերպություն ստիպված է մրցակցել գլոբալ մասշտաբով: Եկենք հիշենք, թե գլոբալիզացիան ինչպես ազդեց Ճապոնիայի և Հրվ. Կորեայի վրա՝ արտահանելով իր ոչ թանկ և բարձրորակ ավտոմեքենաները: Բնտերնետի՝ գլոբալ էլեկտրոնային շուկա վերածվելը հնարավորություն տվեց նույնիսկ փոքր ֆիրմաներին դուրս գալ արտասահմանյան շուկա: Բայց գլոբալ մասշտաբով բիզնեսը պահանջում է, որպեսզի մենեջերները հաշվի առնեն ոչ միայն իրենց գործունեությունը ծավալող երկրի, այլև ուրիշ երկրների իրավական, քաղաքական, սոցիալ-մշակութային և տնտեսական գործոնները: Պարզ օրինակ. ԱՄՆ դոլարի փոխարժեքի նվազումը բերում է արտասահմանում ամերիկյան ապրանքների գների նվազման, որը մեծացնում է արտահանումը:

Գլոբալ տնտեսությունում մրցունակության պահպանման համար շատ կազմակերպություններ ստիպված են իջեցնել գները: Աշխարհի մյուս ծայրում առաջացած խնդիրները կարող են մեծ ազդեցություն թողնել օրինակ ամերիկյան տնտեսության վրա: Եթե հիշենք 1997 թվականի ասիական ճգնաժամը, ապա ամերիկյան ընկերություններից այն մեծ վնաս հասցրեց *Coca Cola* ընկերությանը, որի վաճառքի ծավալների մեծ մասը կենտրոնացած էր հենց ասիական երկրներում: Հայաստանյան շուկան այդքան մեծ չէ, բացի դրանից մեզ մոտ արտահանման ծավալները չեն հասնում այնպիսի մեծությունների, որոնք կարող են փոփոխություններ բերել համաշխարհային շուկայում, սակայն Հայաստան ներկրվող որոշ ապրանք արտադրող երկրների ոչ կայուն տնտեսական կամ քաղաքական իրավիճակը կարող են մեծ վնաս հասցնել հայաստանյան տնտեսությանը:

Համեմատ ներքին շուկայի՝ գլոբալ միջավայրն իրենից ներկայացնում է «խաղաղաշտ», որտեղ մշտապես փոխվում են ինչպես խաղացողները, այնպես էլ խաղի կանոնները. իմիջայլոց փոփոխությունները կանխատեսելը պրակտիկորեն անհնար է:

Մենջերները, որոնք սովոր են մտածել միայն ներքին միջավայրի սահմաններում, պարտավոր են սովորել ապրանքների և ծառայությունների, ինչպես նաև մտահաղացումների գլոբալ շրջանառության նոր օրենքներին:

Տեխնոլոգիական հարթություն: Տեխնոլոգիական հարթությունն իրենից ներկայացնում է ինչպես առանձին ճյուղի, այնպես էլ ամբողջի գիտական և տեխնոլոգիական նորարարությունները: Այս ոլորտում վերջին 20 տարիներում կատարվում են հսկայական, բազմաձևավալ փոփոխություններ: Այսօր համակարգչային ցանցը, համացանցը, վիդեոկոնֆերանսները, բջջային հեռախոսները և այլ տեխնիկական նորամուծություններ կարևոր են բիզնեսի զարգացման համար: Համակարգչային տեխնիկական և ընդհանրապես տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացումը նպաստեցին, որպեսզի մի շարք կազմակերպություններ դուրս գան բիզնես գործունեության համաշխարհային մակարդակ, իսկ ինտերնետի հասանելիությունը թույլ տվեց կազմակերպություններին կիրառել այն նաև իր ընթացիկ գործառույթներն իրականացնելիս՝ այն դարձնելով վերահսկման,

ինչպես նաև կազմակերպությունով մեկ տեղեկատվության արագ և որակով փոխանցման համար: Կոմունիկացիոն և հաշվողական տեխնիկաներն այժմ զարգացած են ավելի քան երբևէ, նրանց զարգացման մասին են վկայում կոմպակտ, ֆունկցիոնալ և համեմատաբար մատչելի բնութագրերով տարբեր տեխնիկաների առկայությունը շուկայում:

Կազմակերպության և մենեջերների գործունեության վրա որոշակի ազդեցություն են թողնում նաև այլ տեխնոլոգիական գործոններ: Օրինակ որոշակի տեխնոլոգիաներ, ինչպիսին օրինակ կլոնավորումն է, ոչ միանշանակ է ընդունվում ինչպես հասարակության, այնպես էլ՝ գիտնականների կողմից: Նյութերի գաղտնիքների ուսումնասիրման մակարդակը հասել է ատոմային մակարդակի, որի շնորհիվ մենք ունենք հիանալի նոր նյութեր: Նոր տեխնոլոգիաներն ամենուր են, մենք շրջապատված ենք նրանցով, առանց նրանց դժվար է պատկերացնել մեր կյանքը:

Այն, որ այժմ կառուցվում են մեծ ճշտության շինություններ, կառույցներ, ունենք նախկինում մահացու և անբուժելի հիվանդություններն այժմ լիովին բուժող դեղամիջոցներ, ինքնակառավարվող մեքենաներ, կարողանում ենք կապվել աշխարհի ցանկացած կետում գտնվող մտերիմների հետ և նման շատ ու շատ ձեռքբերումներ՝ արտադրվել են տարբեր կազմակերպությունների կողմից, ովքեր ժամանակին կարողացան կողմնորոշվել արտաքին միջավայրում և տեխնոլոգիական հարթության վրա կառուցել կազմակերպության նոր ուղին:

Սոցիալ-մշակութային հարթություն: Գլխավոր կամ ընդհանուր միջավայրի սոցիալ-մշակութային հարթությունը ձևավորում են երկրի բնակչության դեմոգրաֆիկ բնութագրերը, նորմերը, սովորույթները և արժեքները, որում գործում է կազմակերպությունը: Կարևոր սոցիալ-մշակութային բնութագրերից են աշխարհագրական բաժանումը և բնակչության խտությունը, նրա միջին տարիքը, կրթվածության մակարդակը: Բնակչության ընթացիկ կառուցվածքը որոշում է վաղվա աշխատուժի ու սպառողների կազմը: Բացի դրանից սպառողական և աշխատուժի շուկաներն էլ են գլոբալիզացվել, որոնք գնալով խորացված բնույթ են կրում, և այս դեպքում սպառողները, ինչպես և

կազմակերպության անդամները տարբերվում են էլ ավելի մեծ բազմազանությամբ:

Ինչպես արդեն նշել ենք սոցիալ-մշակութային հարթությանն են վերաբերում բնակչության նորմերն ու արժեքները:

Տնտեսական հարթություն: Տնտեսական հարթությունն արտացոլում է երկրի կամ տարածաշրջանի ընդհանուր տնտեսական իրավիճակը, որում իր գործունեությունն է իրականացնում կազմակերպությունը: Սպառողների գնողունակությունը, գործազրկության մակարդակը, տոկոսային դրույքները՝ սրանք բոլորը տնտեսական միջավայրի տարրեր են: Տնտեսության զլոբալիզացիայի հետ մեկտեղ ավելի ու ավելի են մեծանում տնտեսական միջավայրի բարդությունն ու անորոշությունը: Տարբեր երկրների միջև տնտեսական հարաբերություններն ավելի սերտացել են, ինչի պատճառով մի երկրում կատարվող փոփոխությունները համապատասխանաբար ազդում են մյուս երկրների վրա:

Այժմ տնտեսական հարթության ամենագլխավոր միտումներից է հանդիսանում կազմակերպությունների միաձուլումն ու կլանումը, որոնք փոփոխում են կորպորատիվ «լանդաֆտը»: Հայտնի օրինակ տնտեսական ճգնաժամի ժամանակ ծանր վիճակում գտնվող գերմանական *Porsche* ընկերության բաժնետոմսերի մեծ մասը գնեց *VolksWagen* կորպորացիան, ինչի արդյունքում *Porsche*-ն, պահպանելով իր անունն ու համբավը, կարողացավ դուրս գալ տնտեսական ճգնաժամից: Հետաքրքիրն այն է, որ բոլոր միաձուլումներն ու կլանումներն ուղեկցվում են փոքր ձեռնարկությունների կյանքի տևողության աճով:

Օրենսդրաքաղաքական հարթություն: Օրենսդրաքաղաքական հարթությունը ներառում է պետական և տեղական օրենսդրական ակտերը, ինչպես նաև քաղաքական գործողությունները, որոնք ուղղված են կազմակերպության գործողությունների հետևելուն: Օրինակ ԱՄՆ-ի քաղաքական համակարգը խրախուսում է կապիտալիզմը, պետությունը Սակայն, միևնույն ժամանակ, պետական օրենքներն են որոշում «գործնական խաղերի» վարման կանոնները: Որոշ կազմակերպությունների համար դատական վեճերը և պետական կարգավորումը ստեղծում են մեծ խնդիրներ: Օրինակները բազմաթիվ

են, վերցնենք որևէ կազմակերպության մենաշնորհային քաղաքականության դեմ տարվող երկար, ձանձրացնող և թանկարժեք գործընթացը (*Microsoft*): Կազմակերպության մենեջերները ստիպված եղան իրենց սեփական փորձի վրա գիտակցել, թե որքան կարևոր և ինչ ազդեցություն կարող է թողնել արտաքին միջավայրի հետևյալ հարթությունը: Բնականաբար օրենսդրաքաղաքական փոփոխությունները տեղի են ունենում աշխարհի բոլոր երկրներում: Վերցնենք Եվրոպան: Եվրամիության ստեղծումից ի վեր անդամ և մնացած երկրներում փոփոխվել են բիզնեսի վարման մի շարք կանոններ. ստանդարտացման ընդհանուր համակարգ, որից կարող են «տուժել» եվրագոտուց դուրս գտնվող կազմակերպությունները:

Մենեջերներին անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև ազգման տարբեր խմբերի գոյությունը, որոնց ներկայացուցիչները սերտորեն կապված են օրենսդրական կամ քաղաքական շրջանակների հետ և հետաքրքրված են նրանում, որպեսզի կազմակերպության գործունեությունը հասարակության կողմից ընդունված սահմաններից դուրս չգա: Կարծում եմ ավելի մեծ ճանաչում է ձեռք բերել ծխելու դեմ պայքարը, բնապահպանական շարժումը և այլք: Բնապահպանության և մարդու իրավունքների համար պայքարողները դժվարեցնում են Համաշխարհային առևտրային կազմակերպության, Համաշխարհային բանկի և Համաշխարհային փոխարժեքային ֆոնդի աշխատանքը: Ակտիվիստները հիմնականում պայքարում են ապրանքների, մարդկանց և կապիտալի՝ աշխարհով մեկ տեղափոխման դեմ:

Խնդիրների տիրույթ

Խնդիրների տիրույթը կամ ֆունկցիոնալ միջավայրը ներառում է տարրեր, որոնք կապված են կազմակերպության գործողությունների հետ՝ սպառողներ, մրցակիցներ, մատակարարներ և աշխատանքի շուկա:

Սպառողներ: Կազմակերպության սպառողների դերում հանդես են գալիս անհատներ և կազմակերպություններ, որոնք ձեռք են բերում ապրանքներ և ծառայություններ, որն ի վերջո որոշում է շուկայում կազմակերպության հաջողությունը: Տարբեր կազմակերպությունների համար տարբեր են սպառողները. հիվանդանոցի համար հիվանդներն

են, ուսումնական հաստատությունների համար՝ աշակերտներն ու ուսանողները, ավիաընկերությունների համար՝ տուրիստները և այլն: Բայց ապրանք և ծառայություն արտադրող ֆիրմաների համար սպառողներ կարող են հանդիսանալ բոլորը, որոնց մեջ մտնում են թե՛ տուրիստներ, թե՛ աշակերտներ կամ ուսանողներ: Բոլոր կազմակերպություններին անհրաժեշտ է հետևել սպառողական ճաշակի փոփոխությանը:

Մեր ժամանակներում կազմակերպությունների համար մեկ խնդիրը հանդիսանում է այն, որ համացանցի զարգացման հետ մեկտեղ տեղի է ունենում սպառողների շուկայական իշխանության մեծացում: Գնորդները հնարավորություն են ստացել կազմակերպության վրա ուղղակիորեն ազդելու: Օրինակ՝ ապագա գնորդները, մուտք գործելով կազմակերպության վեբ-կայք, կարող են ինչպես ընտրություն կատարել տեղում, այնպես էլ լրացնել հարցաթերթիկ՝ կապված սպառողական ցանկությունների հետ:

Մրցակիցներ: Նույն ճյուղում կամ բիզնեսի ոլորտում գործող և իր ապրանքներն ու ծառայությունները սպառողների նույն խմբին առաջարկող կազմակերպությունները կոչվում են մրցակից կազմակերպություններ: Ճյուղային մրցակցությունը տարբերվում է որոշակի հատկություններով: Օրինակ՝ մրցակցությունը տեխնիկայի ճյուղում մի բնույթ է կրում, իսկ մետալուրգիայի կամ սննդի արդյունաբերության ոլորտում՝ այլ:

Ճյուղային մրցակցությունը հեշտությամբ վերածվում է իրական մարքեթինգային կամ մեծ պատերազմաների: Հայտնի օրինակ. *Coca Cola* և *Pepsi* հայտնի բրենդները մրցակցում են զովացուցիչ ըմպելիքների շուկայում կամ ամերիկյան *Apple Inc.*-ը հարավ կորեական *Samsung*-ի հետ հեռախոսների շուկայում և այլն:

Մատակարարներ: Մատակարարները գնորդ կազմակերպությանն ապահովում են իրենց պատրաստի արտադրանքի արտադրության համար անհրաժեշտ հումքով և նյութերով: Օրինակ՝ պլաստմասսե տարաներ արտադրելու համար անհրաժեշտ են պլաստմասսա, էլեկտրաէներգիա, սարքավորում, ֆինանսական և այլ ռեսուրսներ: Նույնիսկ ոչ մեծ անհատական համալսարանը կարող է ունենալ թղթերի, գրիչների, բուֆետի համար մթերքների և ըմպելիքների,

համակարգիչների, սարքավորումների և այլնի հարյուրավոր մատակարարներ, իսկ մեծ կազմակերպություններում կամ կորպորացիանում այդ թիվը հատում է հազարի սահմանը: Մակայն շատ կազմակերպություններ ձգտում են նեղացնել իրենց գործընկերների շրջանակը և ջանքերն ուղղորդել ոչ թե գնային շահույթի վրա, այլ մնացած մատակարարների հետ ամուր, փոխշահավետ հարաբերություններ կառուցելու վրա: Գնորդ կազմակերպությունների և մատակարար կազմակերպությունների ավանդական հարաբերությունները հիշեցնում են երկու հակառակորդների մշտական դիմակայություն: Այսօր շատ կազմակերպություններ գիտակցում են, որ մատակարարների հետ սերտ հարաբերությունները թույլ են տալիս իրենց հասնել զգալի տնտեսման, ապրանքների ու ծառայությունների որակի բարձրացման և նոր ապրանքների դեպի շուկա մուտք գործման արագացմանը:

Աշխատանքի շուկա: Աշխատանքի շուկան ձևավորում են մարդիկ, որոնք կարող են կազմակերպությունում աշխատանքի ընդունվել: Ցանկացած ընկերության անհրաժեշտ են կրթված և որակավորված մասնագետներ: Աշխատանքի շուկայի վիճակը մեծամասամբ որոշվում է արհմիությունների, մասնագիտացված ասոցիացիաների և որոշակի դասի աշխատողների առկայությամբ: Օրենքով կարելի է առանձնացնել աշխատանքի շուկայի կողմից կազմակերպության վրա ուղղակիորեն և մշտական ազդող գործոնները.

- ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաներից լավ հասկացող աշխատողների անհրաժեշտության բարձրացում,
- անձնակազմի կրթման և պատրաստման համար անընդհատ ներդրումների անհրաժեշտություն, որը թույլ է տալիս ընկերությանը համապատասխանել գլոբալ շուկայի մրցակցային պահանջներին,
- միջազգային առևտրային միավորումների ազդեցությունը, աշխատանքի ավտոմատիզացումը և արտադրական հզորությունների դիրքը աշխատուժի տարածման վրա, որը ստեղծում է նրա դեֆիցիտ մի ճյուղում և ավելցուկ՝ մյուսում:

Միջավայրի վերը նշված ոլորտներում փոփոխությունները կարող են անհավանական բարդ խնդիրներ առաջացնել: Հատկապես դա

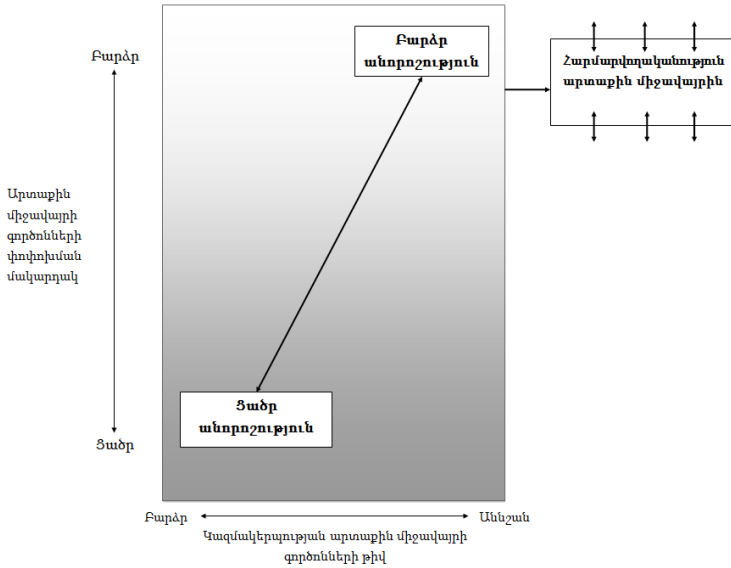
վերաբերվում է կոմպլեքս, արագ փոփոխվող ճյուղերից բաղկացած կազմակերպություններին:

Կազմակերպություն-արտաքին միջավայր փոխհարաբերություն

Միջավայրի անորոշություն

Կազմակերպության մենեջմենթը արտաքին միջավայրի գործոններին մեծ ուշադրության է արժանացնում այն պատճառով, որ դրանք մեծամասամբ մենեջերների համար անորոշության մակարդակն են որոշում, որոնք պետք է արձագանքեն դրանց՝ կազմակերպությանը հարմարեցնելով առաջացող պայմաններին:

Կազմակերպության արդյունավետ գործունեությունը ենթադրում է մենեջմենթի ունակությունը՝ անորոշ պայմանների միջավայրում գործելու համար: Անորոշություն նշանակում է, որ մենեջերները տիրապետում են բավականաչափ ինֆորմացիայի նրա համար, որպեսզի կանխատեսեն սպառողների պահանջմունքների և արտաքին միջավայրի փոփոխման դինամիկան: Ինչպես ցույց է տրված Նկար 4.2-ում միջավայրի անորոշության մակարդակի բնութագրերը որոշվում են ինչպես կազմակերպության վրա ազդող գործոններով, այնպես էլ նրանց փոփոխման մակարդակով: Տրանսազգային կորպորացիաների արտաքին միջավայրում այդ գործոնները հազարից ավել են, և նրանք բոլորն ազդում են միջավայրի անորոշության վրա: Երբ արտաքին գործոնների փոփոխման արագությունը մեծանում է, ընկերությունը բախվում է անորոշության շատ բարձր մակարդակի, օրինակ՝ հեռուստակոմունիկացիոն կամ ավիատիեզերական ընկերությունները, համակարգիչների, հեռախոսների, էլեկտրատեխնիկայի արտադրողները, էլեկտրոնային կոմերցիոն կազմակերպությունները և այլն: Կազմակերպության հարմարեցումն արագ փոփոխություններին պահանջում է մեծ ջանքեր: Եթե խոսքը գնում է կազմակերպության



Նկար 4.2 Կազմակերպության արտաքին միջավայրի և անորոշության մակարդակ

վրա ազդող սահմանափակ թվով համեմատաբար կայուն գործոնների մասին, ինչպիսին օրինակ զովացուցիչ ըմպելիքների և սննդի արդյունաբերության համար արտադրվող տարաների արտադրությունն է, ապա մենեջերներն աշխատում են աննշան անորոշության պայմաններում և արտաքին գործոններին կարող են քիչ ուշադրություն դարձնել:

Միջավայրի պայմաններին հարմարեցում

Եթե կազմակերպությունը մրցկացային կամ գնորդների հետ հարաբերությունների պետական կարգավորման, մատակարարների մասով բախվում է անորոշության մակարդակի բարձրացմանը, ապա մենեջերները կարող են օգտվել հարմարվողականության կամ ադապտացիայի տարբեր ռազմավարություններից, մասնավորապես արտաքին միջավայրի հետևողների, միջկազմակերպական

գործընկերությունների, ինչպես նաև միաձուլման և նոր համատեղ ձեռնարկությունների ստեղծման պաշտոններ մտցնել:

Հետևող-«դիվանագետների» դերերը: Բաժանմունքները և աշխատակիցները, որոնք կատարում են հետևող-«դիվանագետների» դերը, իրար են կապում և կոորդինացնում կազմակերպության փոխազդեցությունն արտաքին միջավայրի կարևոր տարրերի հետ: Նրանք կատարում են երկու գործառույթ. առաջին հերթին զբաղվում են կազմակերպության սահմաններից դուրս կատարվող փոփոխությունների մասին ինֆորմացիայի փնտրմամբ և վերամշակմամբ, և երկրորդ՝ արտաքին միջավայրում ներկայացնում են կազմակերպության շահերը՝ զգալի սահմաններ հաղթահարելով: Գնումների և մարքեթինգի բաժնի աշխատողներն օրինակ դա կատարում են գնորդների և մատակարարների հետ ինչպես անհատական շփման, այնպես էլ մարքեթինգային հետազոտությունների կատարման միջոցով: Օրինակ՝ շատ կազմակերպություններ այժմ այդ կապն ապահովում են համացանցի միջոցով: Ճարտարագետները, հետազոտողները նույնպես զբաղված են նոր տեխնոլոգիաների, նորարությունների, հումքի և նյութերի փնտրտուքով:

Կորպորատիվ դիվանագիտության մեջ հատկապես առանձնացվում է այնպիսի բաժին, ինչպիսին մրցակցային հետախուզությունն է: Այսպիսով՝ պրոֆեստնալ մրցակցային հետախուզողների միության անդամների թիվը 1997-2001 թվականներին ավելացավ ավելի քան երկու անգամ, իսկ ամերիկյան մի քոլեջ նույնիսկ տվյալ մասնագիտության մագիստրոսների պատրաստվածության ծրագիր մտցրեց: Այսօր, առանց մրցակիցների և գնորդների մասին մանրամասն ինֆորմացիայի, անհնար է ճիշտ կառավարչական որոշումներ կատարել:

Անհրաժեշտ ինֆորմացիայի հավաքագրման համար օգտագործում են բազմաթիվ ծրագրեր և կազմակերպության համակարգչային ցանցը: Բացի այդ, մրցակցային հետախուզությամբ զբաղվում են ոչ միայն կազմակերպության առանձին ստորաբաժանումներ, այլև հատուկ ֆիրմաներ: Կազմակերպության միջավայրի ուսումնասիրության, նրա հնարավոր վտանգների կամ հնարավորությունների դուրս բերման

համար մրցակցային հետախուզության մասնագետներն օգտվում են տարբեր աղբյուրներից՝ վեբ կայքերից, տվյալների կոմերցիոն բազայից, ֆինանսական հաշվետվություններից, վերլուծում են շուկայի սուբյեկտների ակտիվությունը, նորություններ են հավաքում, օգտվում են անձնական կապերից և այլ ինֆորմացիոն աղբյուրներից:

Միջկազմակերպական գործընկերություններ: Վերջին ժամանակներս մեծ ճանաչում է գտնում արտաքին միջավայրի հարմարվողականության ևս մեկ ռազմավարություն, իսկ ավելի կոնկրետ՝ կազմակերպության բաժանարար սահմանների փոխազդեցությունը և վերացումը, ուրիշ ընկերությունների հետ համագործակցությունը: Ընդհանրապես կազմակերպությունների մեծ մասը սովոր է ինքնուրույն աշխատել՝ իրար հետ մրցակցելով, սակայն անորոշ, գլոբալ տնտեսության հետ մեկտեղ առաջ եկավ հետևյալ մեթոդի փոփոխման անհրաժեշտություն: Կազմակերպական ջանքերի համախմբումը թույլ է տալիս հասնել արդյունավետության բարձրացման ռեսուրսների սահմանափակ օգտագործման պարագայում: Օրինակ՝ ավիատիեզերական ճյուղում գոյություն ունեն երկու այդպիսի ցանցեր՝ *Boeing* և *Airbus*, որոնցից յուրաքանչյուրում մտնում են հարյուրից ավել գործընկերական հարաբերություններ պահպանող կազմակերպություններ:

Շատ կազմակերպություններ համացանցի միջոցով են կապ հաստատում մատակարարների և գործընկերների հետ: Հետևաբար, այս կազմակերպությունների մենեջերները մրցակցությունից անցում են կատարում գործընկերական հարաբերությունների կենտրոնացման: Նոր հարացույցը՝ պարադիգման, հիմնված է մասնակից կազմակերպությունների վստահության և պատրաստվածության վրա՝ կոնֆլիկտային իրավիճակներից դուրս գալու համար արդարացի լուծումներ գտնելու մեջ, այնպես որ դա ձեռնտու լինի երկու կողմերին էլ (Աղ. 4.1): Ղեկավարների ջանքերը նպատակաուղղված են ծախսերի նվազմանը և գործընկերության յուրաքանչյուր մասնակցի ավելացված արժեքի բարձրացմանը, այլ ոչ թե սեփական կազմակերպության եկամտի մաքսիմիզացիային ինչպես նախկինում էր: Նոր մոդելը բնորոշվում է ինֆորմացիայի փոխանակման բարձր մակարդակով:

Շատ նմանատիպ գործընկերություններում ավտոմատիզացում են պատվերների ընդունման, վճարման և այլ նման տրանզակցիաները:

Ստորև ներկայացված աղյուսակում ավելի մանրամասն ներկայացված են կազմակերպության մրցակցությունից անցման կատարումը գործընկերական հարաբերությունների կենտրոնացման:

Աղ. 4.1 Անցում դեպի համագործակցության հարացույց

Մրցակցության կենտրոնացում	Գործընկերության կենտրոնացում
Կասկած, մրցակցություն, վստահության բացակայություն	Վստահություն, երկու կողմերի համար ավելացված արժեքի մեծացում
Գին, արտադրողականություն, անհատական շահեր	Հավասարություն, արդարություն, երկու կողմերի համար շահույթի մեծացում
Ինֆորմացիան և հետադարձ կապը սահմանափակ են	Էլեկտրոնային բիզնես-կապեր ինֆորմացիայի և թվային տրանզակցիաների փոխանակման համար
Կոնֆլիկտները լուծվում են դատական կարգով	Մերտ կոորդինացում, վիրտուալ խմբեր և աշխատողների փոխանակում
Մասնակցության և ներդրումների մինիմում	Գործընկերոջ մասնակցությունն ապրանքների մշակմանն ու արտադրությանը
Կարճաժամկետ պայմանագրեր	Երկարաժամկետ պայմանագրեր
Հարաբերությունները սահմանափակվում են համաձայնագրի պահանջներով	Գործնականում համագործակցությունը դուրս է գալիս համաձայնագրի սահմաններից

Համատեղ ձեռնարկությունների միաձուլում և ստեղծում:
 Արտաքին միջավայրի անորոշության հաջորդ ռազմավարությունը կազմակերպությունների միաձուլումը կամ նոր ձեռնարկությունների ստեղծումն է: Վերջին տարիներում ԱՄՆ-ում կամ այլ զարգացած երկրներում միաձուլումների կամ կլանումների մեծ ալիքը ևս մեկ անգամ ապացուցում է արտաքին միջավայրի բարդությունն ու անկայունությունը: Միաձուլման տակ հասկանում ենք մեկ կամ մի քանի կազմակերպությունների միավորումը մեկ կազմակերպության մեջ:

Համատեղ ձեռնարկություն: Այն իրենից ներկայացնում է ռազմավարական դաշինք կամ ծրագիր, որում մասնակցում են երկու կամ ավել կազմակերպություններ: Որպես օրենք, այդպիսի ձեռնարկությունները ստեղծվում են բարդ նախագծերի նշանակալի ներդրումների իրականացման կամ կազմակերպություններից մեկի ինքնուրույն գործունեություն վարելու փորձին չտիրապետելու ժամանակ: Տեխնիկական առաջընթացի և գլոբալ մրցակցության բուռն ժամանակաշրջանում համատեղ ձեռնարկությունները բիզնեսի վարման տեսանկյունից դառնում են ավելի հայտնի: *Amazon*-ի հետ մրցակցության համար ամերիկյան գրավաճառ *Barnes & Nobles* ընկերությունը ստեղծեց համատեղ ձեռնարկություն գերմանական *Bertelsmann AG* ընկերության հետ: Օրինակները բազմաթիվ են:

Ոչ մեծ ընկերություններ ձևավորում են համատեղ ձեռնարկություններ խոշոր կազմակերպությունների կամ օտարերկրյա գործընկերների հետ: Խոշոր գործընկերը կարող է տրամադրել որակավորված առևտրային անձնակազմ, արտադրանքի բաշխման ուղիներ, ֆինանսական ռեսուրսներ, հետազոտական բազա: Փոքր ֆիրմաները հաճախ միջազգային աշխատանքային փորձ չունեն, իսկ արտասահմանյան գործընկերոջ հետ համագործակցությունը թեթևացնում է մուտք գործումը դեպի նոր շուկա:

Ներքին միջավայր. կորպորատիվ մշակույթ

Կառավարչական գործունեության ներքին միջավայրը ներառում է կորպորատիվ մշակույթը, կազմակերպական կառուցվածքը, արտադրության տեխնոլոգիաները և կազմակերպությանը պատկանող բոլոր շենքերն ու շինությունները, մեքենաներն ու սարքավորումները: Մրցակցային առավելության տեսանկյունից ընկերության ներքին միջավայրի ավելի նշանակալից գործոն է հանդիսանում կորպորատիվ մշակույթը: Ներքին մշակույթը պետք է համապատասխանի ինչպես արտաքին միջավայրի, այնպես էլ ֆիրմայի ռազմավարության պահանջներին:

Մշակույթը կարելի է սահմանել որպես բազային արժեքների, համոզմունքների, չգրված համաձայնությունների և նորմերի

հավաքածու, որը կհսում են կազմակերպության բոլոր անդամները: Սա իր հերթին ընդհանուր արժեքների և ենթադրությունների համակարգ է այն մասին, թե ինչ է արվում ֆիրմայում և ինչպես ու երբ են բախվում արտաքին և ներքին խնդիրների հետ: Մշակութային ավանդույթների գիտակցումը թույլ է տալիս կազմակերպության նոր անդամներին ճիշտ մտածել, զգալ և հասկանալ շրջապատողներին: Առհասարակ առանձնացնում են կորպորատիվ մշակույթի երեք մակարդակ, ընդ որում յուրաքանչյուր հաջորդը հանդիսանում է ավելի քիչ ակնհայտ:

Ամենավերին՝ մակերեսային մակարդակը կազմում են տեսանելի օբյեկտները, մշակույթի արտեֆակտները. հագնվելու ձևը, վարքի կանոնները, ֆիզիկական սիմվոլները, կազմակերպական արարողությունները, գրասենյակների դասավորությունը: Այս բոլորը կարելի է տեսնել, լսել կամ հասկանալ՝ հետևելով կազմակերպության մյուս անդամներին:

Երկրորդ մակարդակը կազմակերպության աշխատակիցների բառերով կամ գործով արտահայտված արժեքներն ու համոզմունքներն են, որոնք գիտակցաբար բաժանվել և մշակվել են նրա անդամների կողմից և արտահայտվում են իրենց պատմություններում, լեզվում, կիրառվող սիմվոլներում: Սակայն որոշ արժեքներ այնքան խորն են արմատավորվում կորպորատիվ մշակույթում, որ աշխատակիցներն ուղղակի դադարում են դրանք նկատել: Այս բազային, հիմնավոր ենթադրություններն ու համոզմունքներն էլ հանդիսանում են կորպորատիվ մշակույթի էությունը: Հենց դրանք են մարդկանց վարքն ու որոշումները դեկավարում ենթագիտացական մակարդակում: Մի շարք կազմակերպություններում բազիսային ենթադրությունների դերում հանդես են գալիս մարդկանց ի ծնե կապվածությունն աշխատանքին, կամ հակառակը: Վերջինի դեպքում աշխատողներն ամեն հարմար առիթի դեպքում փորձում են խուսափել ցանկացած տիպի աշխատանք կատարելուց, իսկ կազմակերպությունը խիստ վերահսկողություն է սահմանում նմանատիպ աշխատողների նկատմամբ: Ավելի զարգացած կազմակերպությունների մշակույթը հիմնվում է այն ենթադրության վրա, որ յուրաքանչյուր անհատ փորձում է ամենաբարձր մակարդակով կատարել իրենց հանձնարարված աշխատանքը: Այդպիսի ընկերություններում

աշխատակիցներն ունեն մեծ ազատություն և պատասխանատվության բարձր մակարդակ, նրանք վստահում են միմյանց և համագործակցում: Բազային ենթադրությունները հիմնականում գալիս են ֆիրմայի հիմնադիրից կամ թոփ մենեջերներից:

Կորպորատիվ մշակույթի ձևավորումը և նրա վրա ազդեցությունը կարելի է իրապես համարել մենեջերների ամենաբարդ խնդիրներից մեկը, քանի որ դա մեծամասամբ որոշում է կազմակերպության գործունեության արդյունքները: Գիտնականները եկել են այն եզրահանգմանը, որ հաջող ընկերությունը «միջակից» տարբերվում է կորպորատիվ մշակույթով, երբ յուրաքանչյուր աշխատող գիտակցում է իր կազմակերպության նպատակները և ձգտում հասնել դրանց: Մի քանի ֆիրմաներում ընդունված է հստակ ձևավորել ֆիրմայի արժեքները և դրանք գրավոր տեսքով շարադրել:

Կորպորատիվ մշակույթի ֆունդամենտալ արժեքներն արտահայտվում են տարբեր նյութական՝ տեսանելի, մեր զգացմունքների կողմից ընկալվող ձևերով. սիմվոլներով, ավանդազրույցներով, կարգախոսներով և արարողություններով, ինչի միջոցով մենք հնարավորություն ենք ստանում մեկնաբանել ցանկացած ֆիրմայի մշակույթը: Ընկերության մշակույթը արտահայտվում է նույնիսկ գրասենյակի դասավորման մեջ. աշխատողներն ունեն բավական անձնական տարածություն, նրանք աշխատում են նորմալ սենյակներում, «նորմալ» պատուհաններով և պատերով, այլ ոչ թե մեկուկես մետրանոց «վանդակներում»:

Միմվոլներ

Միմվոլն օբյեկտ է, գործողություն կամ իրադարձություն, որն իմաստ ունի շրջապատողների համար: Միմվոլները, որոնք կապված են կորպորատիվ մշակույթի հետ, մարդկանց են հասցնում կազմակերպության կարևորագույն արժեքները: Օրինակ ամերիկյան հայտնի ֆիրմաներից մեկն իր բանակցությունների սենյակներից յուրաքանչյուրն անվանել է իր խոշորագույն հաճախորդների անուններով, դրանով իսկ ցույց տալով, որ հաճախորդը միշտ ճիշտ է:

Ավանդագրույց

Ավանդագրույցներն ընկերությունում տեղի ունեցող իրական դեպքերի վրա հիմնված հաճախ կրկնվող պատմվածքներ են, որոնք հայտնի են կազմակերպության բոլոր աշխատակիցներին: Հաճախ նրանք ոչ ակնհայտ ձևով արտահայտում են կորպորատիվ մշակույթի հիմնական արժեքները:

Հերոսներ

Հերոսը մարդ է, որը մարմնավորում է գործեր, սխրագործություններ, բնավորություն կամ կորպորատիվ մշակույթի ատրիբուտներ, մոդել, անհատականության օրինակ, որին ցանկանում են նմանվել կազմակերպության աշխատակիցների մեծամասնությունը: Հազվադեպ խոսքը գնում է իրականում գոյություն ունեցող անձանց մասին: Մակայն շատ հաճախ մենք գործ ունենք սիմվոլիկ կերպարների հետ: Արարքները, որոնք գործում են հերոսները, դուրս են սովորականի սահմաններից, բայց այնքան, որ աշխատողները հավատան դրանց: Ուժեղ զարգացած մշակույթով ընկերություններում շատ նվաճումներ դառնում են հերոսական կերպարների առաջացման հիմքը և դրանով իսկ նպաստում կորպորատիվ արժեքների բավարար մակարդակի աջակցմանը:

Կարգախոսներ

Կարգախոսը, որը միջազգային տերմինաբանությամբ հայտնի է նաև որպես սլոգան կամ լոգունգ, նախադասություն է, որում կրճատ ձևակերպվում է կորպորատիվ մշակույթի արժեքը: Մշակութային արժեքները կարող են արտահայտվել նաև կազմակերպության առաքելության հայտարարության ձևով:

Արարարողություններ

Կորպորատիվ արարողությունները հատուկ պլանային միջոցառումներ են, որոնց անցկացվում են բոլոր ներկաների համար: Արարողություններն անցկացվում են նրա համար, որպեսզի հավաքվածներին կորպորատիվ արժեքների արտահայտման ավելի

վառ օրինակներ բերեն: Նրանք կոչված են աշխատողների մեջ ամրապնդել կազմակերպության հանդեպ հավատը, նպաստել նրա միավորմանը, աշխատողներին հնարավորություն ընձեռել մասնակցություն ունենալ կարևոր իրադարձություններում, ողջունել կորպորատիվ հերոսներին:

Արարողությունն իրենից կարող է ներկայացնել նաև մրցանակների կամ պարգևատրումների տրամադրում: Պարգևատրման արարողությունն անկացվում է մեծ դահլիճում, որտեղ կազմակերպության բոլոր աշխատակիները ներկայանում են երեկոյան զգեստներով: Լավագույն աշխատողների ներկայացումը տեղի է ունենում տեսագրությունների ներկայացման ձևով, ճիշտ այնպես ինչպես Ամերիկյան կինոակադեմիայի գլխավոր մրցանակին՝ Օսկարին հավակնողներին ներկայացնելը: Կարևորը, որ այստեղ շեշտում են այն միտքը, որ աշխատողն արժանի պարգևատրում է ստանում լավ աշխատանքի համար: Իհարկե պարգևատրումը կարելի է կատարել նաև այլ կերպ՝ բանկային չեկը կամ մրցանակը հենց աշխատողի տուն առաքելով: Սակայն այս դեպքում խոսք գնալ չի կարող իրադարձության հանրային նշանակության մասին թե՛ պարգևատրող աշխատակցի, և թե՛ կազմակերպության մնացած աշխատողների համար:

Այսպես, կորպորատիվ մշակույթի տարրերին են դասվում ընկերության աշխատակիցների համար ընդհանուր արժեքները, համոզմունքները, նորմերը, որոնք արտահայտվում են սիմվոլների, ավանդազրույցների կարգախոսների և արարողությունների, ինչպես նաև ֆիրմայի հերոսների ձևով: Իսկ թե ինչ օրինակներ կամ օբյեկտներ են ընկերության մշակույթը, որոշում են մենեջերները:

Միջավայր և մշակույթ

Արտաքին միջավայրը մեծ ազդեցություն է գործում ներքին կորպորատիվ մշակույթի վրա: Տարբեր կազմակերպություններում ձևավորվում են հատուկ ներքին մշակույթներ: Նույն ժամանակ միևնույն ճյուղի ձեռնարկությունների մշակույթային արժեքները կարող են և համընկնել, քանի որ ֆիրմաներն աշխատում են միևնույն արտաքին միջավայրում: Ներքին մշակույթը պետք է նպաստի

ընկերության նպատակներին հասնելուն: Եթե արտաքին միջավայրը պահանջում է գնորդների սպասարկման բարձրագույն մակարդակ, ապա կազմակերպական մշակույթը պետք է խրախուսի ծառայության որակը, եթե միջավայրը «հորդորում» է դեպի լավ մտածված տեխնիկական որոշումների, ապա նույն ուղղությամբ պետք է կողմնորոշված լինեն նաև մշակութային արժեքները:

Կորպորատիվ մշակույթի հարմարվողականություն

Հարվարդի բիզնես դպրոցի գիտնականի կողմից անկացված հետազոտության արդյունքում 207 ամերիկյան ընկերությունների գործունեության հետազոտությունը ցույց է տվել կորպորատիվ մշակույթի և արտաքին միջավայրի միջև խիստ կապվածություն: Հզոր մշակույթն ինքն իրենով չի ապահովում ամբողջ բիզնեսի հաջողությունը, եթե նրանում ներդրված չէ արտաքին միջավայրի փոփոխություններին հարմարվողականության ունակություն: Հարմարվողական և ոչ հարմարվողական կորպորատիվ մշակույթներում ընդունված են տարբեր արժեքներ և վարքի նորմեր: Հարմարվողական միջավայրով ֆիրմայի մենեջերները կողմնորոշված են գնորդների և աշխատողների այն պահանջմունքների, ինչպես նաև ներքին գործընթացների վրա, որոնք ապահովում են բարենպաստ փոփոխություններ: Այսպիսով, ուժեղ մշակույթը չպետք է դիտարկվի որպես հաջողության բավարար պայման, որոշակի դեպքերում այն կազմակերպությանը տանում է ոչ ճիշտ ուղղությամբ: Առողջ մշակույթը, հակառակը՝ օգնում է ընկերությանը հարմարվել արտաքին միջավայրին:

Կորպորատիվ մշակույթների տիպաբանություն

Կազմակերպության համար կարևոր մշակութային արժեքների բացահայտման գործընթացում մենեջերները պետք է հաշվի առնեն միջավայրը, ինչպես նաև ընկերության ռազմավարությունը և նպատակները: Ուսումնասիրությունների արդյունքներին համաձայն գոյություն ունեն արժեքների, ռազմավարության և արտաքին միջավայրի «ճիշտ» համադրությամբ մշակույթների չորս կատեգորիաներ կամ տիպեր: Նրանք տարբերվում են երկու

ցուցանիշներով ա) արտաքին միջավայրի կողմից տրված ճկունության աստիճանանիշով և կայունության մակարդակով, բ) ընկերության ներքին կամ արտաքին ռազմավարական շեշտադրվածությամբ: Համապատասխանաբար մենք ստանում ենք կորպորատիվ մշակույթի չորս տեսակ. հարմարվողական, արդյունքների վրա կենտրոնացած, կլանային և բյուրոկրատական:

Հարմարվողական մշակույթն առաջանում է միջավայրում, որը կազմակերպությունից պահանջում է մեծ ռիսկայնության պայմաններում արագ արձագանքում և որոշումների ընդունում: Այդպիսի մշակույթում զարգանում են արժեքներ, որոնք նպաստում են արտաքին միջավայրի ազդակների որքան հնարավոր է շուտ բացահայտմանը, մեկնաբանմանը և տրանսլացիային դեպի ընկերության նոր վարքային պատասխան: Աշխատակիցներն ունեն որոշումների ինքնուրույն կայացման իրավունք և գործողություններ ըստ իրենց պահանջունքների: Բարձր է գնահատվում սպառողների ցանկությունները հաշվի առնելը: Մենեջերները նպաստում են փոփոխություններին՝ ստիմուլացնելով և պարզևատրելով ստեղծագործումը, փորձարարությունները և ռիսկը:

Այս տիպի կորպորատիվ մշակույթներն ավելի շատ հանդիպում են էլեկտրոնային կոմերցիա վարող կազմակերպություններից մեծ մասում, ինչպես նաև ֆիրմաներում, որոնք գործում են այնպիսի ճյուղերում ինչպիսին են էլեկտրոնիկան, կոսմետիկան և նորաձևությունը: Արտաքին միջավայրն այստեղ շատ արագ է փոփոխվում և ընկերությունները պարտավոր են համապատասխանել դրան:

Մշակույթները, որոնք կենտրոնացած են արդյունքների վրա, հարմար են այն կազմակերպությունների համար, որոնց գործունեությունը կայանում է հայտնի գնորդներին սպասարկումն այնպիսի միջավայրում, որը չի պահանջում հատուկ ճկունություն և արագ փոփոխություններ: Արդյունքների վրա կողմնորոշումը ենթադրում է այնպիսի արժեքներ, ինչպիսին են մրցունակությունը, սեփական նախաձեռնողականությունը, շատ և երկար աշխատելու պատրաստակամությունը: «Մոսինձը», որի շնորհիվ գործում է նման կազմակերպությունը, հանդիսանում է հաղթանակի, նախապես որոշված ամբիջիոզ նպատակներին հասնելու ձգտումը: Այդպիսի

մշակույթում «ապրում» են համառ, մրցակցության ունակ, հաղթանակի ձգտող աշխատողներ: Նրանք, ովքեր հասնում են դրված նպատակներին, մնում են ընկերությունում և ստանում խոշոր պարգևատրում, իսկ մնացածներն՝ ազատվում:

Կլանային մշակույթն ունի ներքին շեշտադրում. նրանում հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացնում են աշխատողների՝ արտաքին միջավայրի փոփոխություններին արագացված համաձայնեցման գործընթացի ներգրավմանը: Նման մշակույթի հիմնական արժեքները աշխատողների պահանջմունքների բավարարումն է, իսկ կազմակերպությունն իրենով բնորոշվում է հոգատար, ընտանեկան միջավայրով: Մենեջերները ողջունում են կոոպերացիան, հաշվի են առնում և գնորդների, և աշխատակիցների հետաքրքրությունները, նախընտրում են չհայտարարել կարգավիճակի տարբերությունները:

Վերջին տեսակը՝ բյուրոկրատական մշակույթը տարբերվում է ներքին շեշտադրմամբ և արտաքին միջավայրի կայունության կողմնորոշմամբ: Այստեղ առաջին հերթին գնահատվում է կանոններին հետևումը և խնայողությունը, խրախուսվում է ամենքին և ամեն ինչին մեթոդական, ուսցիոնալ, կարգավորված մոտեցումը: Այսօր շատ քիչ ընկերություններ կարող են հպարտանալ արտաքին միջավայրի կայունությամբ: Պահանջվում է ճկունություն, այդ պատճառով շատ մենեջերներ խուսափում են բյուրոկրատական մշակույթից: Սակայն գոյություն ունեն ընկերություններ, որոնք, չնայած շուկայում նորեկ լինելուն, հաջողությամբ կիրառում են բյուրոկրատիայի տարրեր՝ դրանք կիրառելով նախագծերի ժամկետների, ապրանքների շուկա մուտք գործելու ժամանակի վրա:

Մեր կողմից դիտարկված մշակույթներից յուրաքանչյուրն ունակ է հաջողություն բերել: Կոնկրետ ինչ մշակութային արժեքներ են ձևավորվում կազմակերպությունում և արդյոք դրանք ընդհանրապես ձևավորվում են, թե ոչ՝ կախված է միջավայրի պայմաններից և ընկերության շեշտադրումից, ինչպես նաև մենեջերների գործողություններից:

Նոր աշխատավայրին համապատասխան կորպորատիվ մշակույթի ձևավորում

Մթենֆորդի համալսարանի պրոֆեսոր Ջեֆրի Պֆեֆերի կարծիքով ընկերության արժեքն ավելի շատ կախված է նրանից, թե ինչ մարդիկ են նրանում աշխատում և ինչպես են նրանց հետ վարվում: Մի շարք ընկերությունների տնօրենների հարցման արդյունքները ցույց են տվել, որ նրանցից շատերը կազմակերպական մշակույթը դիտարկում են որպես տաղանդավոր աշխատողների ներգրավման, մոտիվացիայի և պահպանման ավելի կարևոր մեխանիզմ: Այդ նույն որակները, հարցվողների կարծիքով, հանդիսանում են կազմակերպական գերազանցության ամենալավ ցուցանիշը:

Կորպորատիվ մշակույթի կառավարման նոր պահանջներ

Ժամանակակից, այսինքն՝ գլոբալ և վիրտուալ կազմակերպություններում ընդհանուր արժեքները դառնում են կապող օղակ իրարից հեռացված մարդկանց և ստորաբաժանումների միջև, նրանց մեկ ամբողջության միավորման «սուսինձը»: Այս տիպի կապերը մարդկանց ներշնչում են համատեղ գործունեության պատկանելիության զգացման, ծառայում են որպես անհատական վարքի «կողմնացույց», ապահովում են ընկերությունից տարբեր աստիճանով հեռացված աշխատողների միակողմանի ուղղվածությունը և ընդհանուր նպատակներին հասնելը: Բայց ինչպես ստեղծել և պահպանել ամուր մշակույթ, երբ շատ դեպքերում աշխատողներնը նույնիսկ իրար չեն հանդիպում: Վիրտուալ թիմերի ներդրումը, համակարգչային ցանցերը, աշխատանքի խիստ գրաֆիկը և գործունեության գլոբալիզացիան թույլ չեն տալիս կիրառել մշակույթի փոխանցման ավանդական մեխանիզմներ: Աշխատողները չեն կարող, համենայն դեպս հաճախակի, ծանոթանալ արժեքներին՝ այլոց հետևելու միջոցով: Նվազում է նաև մշակույթի այնպիսի տարրերի դերը, ինչպիսին են ավանդազրույցները և սիմվոլները:

Հնարավոր որոշումներից մեկը նոր աշխատողների ընտրության և սոցիալիզացման հանդեպ մեծ ուշադրությունն է: Օրինակ հարցազրույցները կամ հարցաթերթիկներն ուղղված են նրան, որպեսզի

նոր աշատողներն արդեն ծանոթանան կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթին կամ նրա արժեքներին: Աշխատանքի ընդունումից հետո սկսվում է ոչ պակաս կարևոր՝ նոր աշխատողի սոցիալիզացման գործընթաց: Եթե ընկերության գործունեությունը կենտրոնացված է իրարից հեռացված կենտրոնների վրա, կարևոր է, որպեսզի կորպորատիվ արժեքները ձևավորվեն գրավոր մակարդակով և համապատասխան ձևով տարածվեն: Ընդհանրապես այս տիպի նյութերն իրենք իրենցով թույլ չեն տալիս հասնելու արժեքների ամբողջական յուրացման: Շատ գոբալ և վիրտուալ ընկերություններում նոր աշխատակիցները պետք է որոշ ժամանակ աշխատեն ավագ մասնագետների հետ հատուկ նրա համար, որպեսզի յուրացնեն կորպորատիվ մշակույթի նրբությունները: Կարևոր է նաև, որ մենեջերները ստեղծեն ոչ միայն վիրտուալ, այլև հոգևոր կապվածություն:

Մշակութաբանական լիդերություն

Կազմակերպության նորմերի և արժեքների հարմարվողականությունն արտաքին միջավայրին կամ կոլեկտիվում նոր աշխատողների սոցիալիզացման ավելի արդյունավետ մեթոդներից է մշակութաբանական լիդերությունը: Նրա էությունը կայանում է նրանում, որ մենեջերները պետք է ապահովեն կոմունիկացիաների ավելցուկը կազմակերպական արժեքներին, պարտադիր բառերն ամրագրելով իրական գործողություններով:

Կորպորատիվ մշակույթի փոփոխման ձգտմամբ մշակութաբանական լիդերն ինքնուրույն է որոշում և կիրառում ավելի համապատասխան ազդակներ և սիմվոլներ: Որպես օրենք կորպորատիվ մշակույթի վրա ազդեցությունն իրականացվում է հետևյալ միջոցներով.

1. Մշակութաբանական լիդերը հստակ և հասկանալի ձևավորում է կազմակերպության մշակույթի այլև պատկերացումները, որին հավատում են աշխատողները և որը նրան մոտ էմոցիոնալ աճ է առաջացնում: Լիդերը որոշում և մնացաներին է հասցնում արժեքներ, որոնց շուրջ կարող է հավաքվել ամբողջ կոլեկտիվը:

2. Մշակութաբանական լիդերն ուշադիր հետևում է կազմակերպության ամենօրյա գործունեությանը՝ ֆիքսելով նրա համապատասխանությունը հռչակված արժեքներին, և նախևառաջ նրան պետք է համապատասխանեն աշխատանքային ընթացակարգերը և աշխատանքի վճարման համակարգը: Ինչն ավելի կարևոր է, մենեջերների գործերին իրենց խոսքերից լավ են արտահայտվում:

Կազմակերպության համար ընդհանուր մշակույթի ստեղծման մոտեցումներից մեկն էլ աշխատակիցների հետ համատեղ արժեքների մշակումն է: Կազմակերպությունում անկացվում են հարցումներ ամբողջ աշխատակիցների շրջանում և ընտրվում աշխատողների համար ավելի կարևոր և առաջնային արժեքները:

Մենք նշել ենք, որ մշակութային արժեքների փոխանցման համար պետք է կիրառվեն ն՝ խոսքեր, ն՝ գործեր: Օրինակ *Starbucks* ընկերության գլխավորը բոլոր աշխատողներին ողջունում է տեսանյութի միջոցով, որտեղ պատմում է ընկերության պատմության և մշակույթի մասին, ինչպես նաև մի քանի օրինակներ բերում սեփական փորձից: Բոլոր աշխատողները պետք է ծանոթացվան 24 ժամյա ծրագիր անցնեն, որտեղ կծանոթանան ինչպես մնացած աշխատակիցների, այնպես է ընկերության կորպորատիվ մշակույթի հետ:

Որոշ ընկերություններում աշխատակիցների աշխատավարձի մակարդակն ուղղակիորեն կախված է նրանց՝ կազմակերպական արժեքների հետ համաձայնեցված գործողություններից: Օրինակ ամերիկյան *Gillette Co.* և գերմանական *Siemens* ընկերություններում ինչպես աշխատողների, այնպես էլ մենեջերների աշխատավարձի մակարդակը կախված է կորպորատիվ արժեքներից հավատարմությունից:

Ժամանակակից փոփոխական պայմաններում բավական դժվար է ստեղծել և պահպանել ամուր հարմարվողական մշակույթ: Սակայն իրենց խոսքերով և իհարկե գործերով մշակութաբանական լիդերները արտահայտում են կազմակերպության իրական արժեքները:

Գլուխ 5. Մենեջմենթը գլոբալ մասշտաբով

Եթե մենք ինքներս փորձենք պարզել, թե ինչ դեր է խաղում միջազգային բիզնեսի ուսումնասիրումը մենեջմենթում, ապա կտեսնենք, որ կառավարումն ուղղակի կապի մեջ է արտաքին աշխարհի հետ, և, եթե մենեջերը չի կարողանում մտածել միջազգային մասշտաբով, նշանակում է, որ նա ոչինչ չի հասկանում մենեջմենթից: Պարզաբանենք: Երբ դուք կարդում եք այս տողերը, մեր երկիր մոլորակում տարբեր ուղղություններով շարժվում են մտքերը, բիզնես-ռազմավարությունները, ապրանքներն ու ծառայությունները, տաբեր բորսաներում փոփոխվում են ապրանքների գները և այլն: Շատ են փաստերը, երբ ուրիշ երկրում կատարվող փոփոխությունն անդրադարձել է մեր երկրի տնտեսության, բիզնեսի վարման կանոնների վրա: Օրինակ՝ ԱՄՆ-ում 2001 թվականի սեպտեմբերի 11-ի դեպքերը, կամ 2008 թվականի Ամերիկայից սկսված տնտեսական ճգնաժամը, որոնք վնաս հասցրին ինչպես Ամերիկային, այնպես էլ նրա հետ տնտեսական համագործակցության մեջ մտած, և կապ չունեցող երկրի տնտեսություններին: Մեր ընկերությունների հաջողություններն ավելի շատ կախված են ոչ թե տեղական, այլ գլոբալ փոխհարաբերություններից: *Intel*-ի տնօրենների խորհրդի նախագահը դեռ 1995 թվականին նախագուշացրել էր. «չունենք այլ ընտրություն, քան գլոբալիզացիայի թելադրած կանոններով խաղալը»:

Տեխնոլոգիաների և կոմունիկացիոն միջոցների արագ զարգացումը մեծացրեց արտաքին միջավայրի միջազգային հանրության դերը: Օրինակ՝ կազմակերպության առանձին մասեր կամ ստորաբաժանումներ՝ կախված իրենց տնտեսական նպատակաուղղվածությունից, կարող են լինել տարբեր վայրերում՝ գլխամասը մի շրջանում, հետազոտությունն ու արատադրությունը մյուս, կամ ուրիշ երկրում: Կորեական հայտնի *Samsung* ընկերությունն իր կիսահաղորդիչների արտադրությունը տեղակայեց Միլիկոնյան դաշտավայրում՝ այդ ոլորտի լավագույն մասնագետների կողքին լինելու համար:

Այսօր ոչ ոք չի կարող իրեն համարել արտաքին աշխարհից անկախ: Նույնիսկ եթե ձեր բիզնեսը դուրս չի գալիս ազգային շուկայի

սահմաններից, մինևույն է՝ մեկ օր ձեզ կարող է «կուլ տալ» Անգլիայից, Ճապոնիայից, Գերմանիայից կամ ուրիշ տեղից եկած ընկերությունը:

Այս ամենը խոսում է նրա մասին, որ արտաքին միջավայրը գնալով դառնում է ավելի բարդ ու մրցակցային: Կախված ճյուղերից՝ թույլ զարգացած երկրները կարող են մարտահրավեր նետել զարգացած տնտեսությամբ երկրներին: Հնդկաստանն, օրինակ, ծրագրային ապահովման ոլորտի առաջատարն է, իսկ էլեկտրոնային շուկայի հզորագույն մասնակիցը ոչ միայն Ճապոնիան է, այլև ասիական այլ երկրներ:

Այս ենթագլխում մենք կդիտարկենք գլոբալ միջավայրի և միջազգային մենեջմենթի հիմնական սկզբունքները: Առաջին հերթին կուսումնասիրենք այն դժվարությունները, որոնց բախվում են մենեջերները՝ տնտեսական, իրավաքաղաքական և սոցիալ-մշակութային խոչընդոտներ: Իսկ հետո կխոսենք մուլտինացիոնալ կորպորացիաների և այն ռազմավարությունների ու մեթոդների մասին, որոնք թույլ կտան մեզ դուրս գալու միջազգային շուկա:

Աշխարհն առանց սահմանների

Գլոբալ մտածողությունն ընկերությանը կազմակերպությանը բերում է նոր, ավելի բարձր մրցակցային մակարդակի: Կան նաև կազմակերպություններ, որոնք գտնվում է հասունության մակարդակում և նրանց զգալի արագացման միակ հնարավորությունը մնում է միջազգային շուկան: Օրինակ *Procter & Gamble* ընկերությունը երկար տարիներ բավարարվում էին մանկական տակդիրների կայուն ամերիկյան շուկայով, սակայն 2000-ականներին կենտրոնացան այլ նոր շրջանների վրա՝ Չինաստան, Հնդկաստան, Իսրայել, Ռուսաստան և Բրազիլիա: Գլոբալիզացիան հանդիսանում է նաև օնլայն ընկերությունների զարգացման աղբյուրը:

Շամանակակից «անսահման» շուկայի իրականությունը կայանում է նրանում, որ սպառողները հաճախ չգիտեն որ երկրում է արտադրվել իրենց դուր եկած ապրանքը: Օրինակ *VolksWagen* ընկերության մեքենաների մի մասը հավաքվում է Ճապոնիայում, իհարկե գերմանական մասերով կամ հագուստ արտադրող բազմաթիվ

ֆիրմաներ, որոնք աշխատուժի էժան լինելու պատճառով իրենց արտադրությունը կենտրոնացնում են ասիական երկրներում:

Որպես օրենք, գլոբալիզացման գործընթացում ընկերությունն անցնում է փուլերի շարքով.

- Ներքին փուլում շուկայական պոտենցիալը սահմանափակվում է կազմակերպության առաջացման երկրով. արտադրությունը և մարքեթինգը տարվում են նրա ներքին շուկայի սահմաններում: Նրա մենեջերներին հնարավոր է հայտնի է գլոբալ միջավայրում կատարվող գործողությունները և նրանք դիտարկում են միջազգային շուկա մուտք գործելու տարբերակները:
- Միջազգային փուլում մեծանում է կազմակերպության էքսպորտի՝ արատահանման բաժինը, որը որպես օրենք անցնում է մուլտինեգիոնալ ռազմավարության: Արտասահմանյան որոշ երկրներում նրա ապրանքների առաջխաղացմամբ կարող են զբաղվել մարքեթինգային գործակալություններ:
- Մուլտինացիոնալ փուլում կազմակերպության մարքեթինգային և արտադրական հզորությունները տեղակայվում են աշխարհի տարբեր երկրներում՝ վաճառքի ծավալի ավելի քան 30%-ը ծախսվում է այլ երկրներ մատակարարման վրա: Մովորաբար կազմակերպության «հայրենիքը» համարվում է մեկ երկիր, սակայն կարող է լինել նաև երկբաղաբացիության տարբերակ, երբ ընկերությունը պատկանում է և վերահսկվում է երկու երկրների գործընկերների կողմից, օրինակ *Unilever* և *Royal Dutch/Shell Group* ընկերություններն ունեն բրիտանական և հոլանդական «արմատներ»:
- Եվ վերջապես գլոբալ փուլում կազմակերպության զարգացումը կապված չէ ոչ մի երկրի հետ: Այդպիսի ընկերությունները (նրանց մեծամասնությունն կարող է կոչվել կորպորացիա) աշխատում են իրական գլոբալ մասշտաբով՝ վաճառելով ապրանքներն ու ռեսուրսները, ձեռք բերելով այն երկրներում, որտեղ առաջարկում են ավելի շահավետ

պայմաններ: Այս փուլում սեփականությունը, վերահսկումը և բարձր ղեկավարությունը բաշխված են աշխարհի տարբեր երկրներում:

Գլոբալ կազմակերպությունների քանակի աճի հետ մեկտեղ «սահման» հասկացության իմաստը փոքրանում է, որն արտացոլում է արտասահմանյան մենեջերների մասնակցության մակարդակի բարձրացումը նման կազմակերպությունների կառավարման գործում: Կարծիք կա, որ մենեջերը պետք է տիրապետի մեկի փոխարեն մի քանի օտար լեզուների, մենեջերների առջև դնում են ավելի խիստ պահանջներ՝ բարձր որակավորում, միջազգային գործունեություն վարելու փորձ: Եվ դրա համար գլոբալ կազմակերպություններից շատերն, իրենց բարձր ղեկավարման պաշտոններում նշանակում են տվյալ սպառող երկրների ներկայացուցիչների՝ քանզի նրանք ավելի լավ են ինֆորմացված տեղական շուկայի մասին և բացի դրանից, ինչպես ցանկացած փորձառու մենեջեր, նաև ունեն միջազգային շուկայում աշխատելու հմտություններ և փորձ:

Միջազգային բիզնես միջավայր

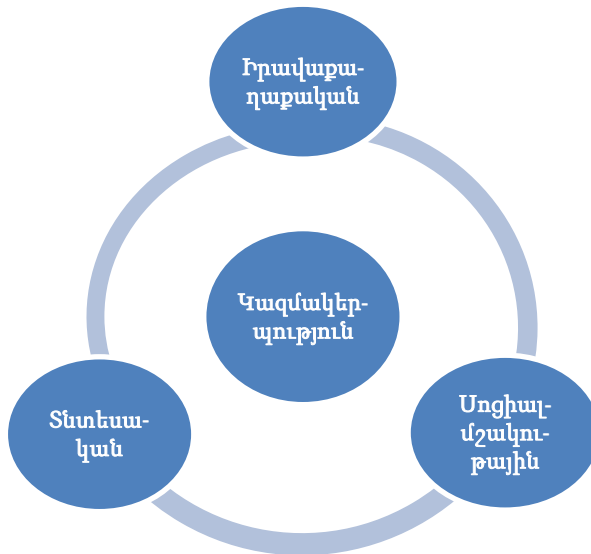
Միջազգային մենեջմենթ ասելով հասկանում ենք ընկերության կառավարումն ավելի քան մեկ երկրում: Մենեջմենթի հիմնական խնդիրները (ֆինանսներ, արտադրություն, ապրանքների և ծառայությունների բաշխում) աննշան է փոփոխվում, իսկ նրա հիմնական այնպիսի ֆունկցիաներ ինչպիսին են պլանավորումը, կազմակերպումը, լիդերությունը և վերահսկումը՝ ընդհանրապես կախված չեն ընկերության գործունեության մասշտաբներից: Բայց միջազգային մենեջմենթը կապված է շատ մեծ ռիսկերի հետ:

Բերենք մի քանի օրինակներ.

- *McDonalds* ընկերությանը պահանջվեց մեկ տարուց ավել, որպեսզի հասկանար, որ հնդիկների համար կովը հանդիսանում է սուրբ կենդանի: Ընկերության համբուրգերները պահանջարկ ունեցան միայն այն բանից հետո, երբ տավարի մսի փոխարեն օգտագործեցին ոչխարի միս:

- Աֆրիկայում ընդունված է տուփերի, փաթեթավորման վրա պատկերել նրա բաղադրությունը, որպեսզի ոչ գրագետ գնորդները հաստատ իմանան ինչ են ձեռք բերում: Երեխաների պատկերով մանկական կերերը հենց սկզբից դատապարտված էին ձախողման:
- Չիմանալով, որ Ասիայի բնակիչների համար սպիտակ գույնը խորհրդանշում է մահ և անհաջողություն, *United Airlines*-ը Հոնկոնգից նոր չվերթի բացման ժամանակ ուղևորներին սպիտակ մեխակներ բաժանեց:

Ի՞նչ անեն միջազգային շուկա նոր մուտք գործող ընկերությունների մենեջերները, որպեսզի չհայտնվեն վերը նշված իրավիճակներում. իմանալ միջազգային բիզնես միջավայրի գործոնները, որոնք խմբավորված են 3 խոշոր ոլորտներում՝ տնտեսական, իրավաբանական և սոցիալ-մշակութային (Նկար 5.1):



Նկար 5.1 Միջազգային բիզնես-միջավայրի հիմնական գործոններ

Տնտեսական միջավայր

Տնտեսական միջավայրը երկրի տնտեսական իրավիճակի ամբողջությունն է, որում կազմակերպությունն իրականացնում է իր գործունեությունը և ընդգրկում է այնպիսի գործոններ, ինչպիսին տնտեսական զարգացվածության մակարդակն է, ինֆրակառուցվածքը, ռեսուրսների և պատրաստի արտադրանքի շուկաները, փոխարժեքը, ինֆլյացիան, տոկոսադրույքները, տնտեսական աճի ցուցանիշները:

Տնտեսական զարգացում: Երկրները և տարածաշրջանները բնութագրվում են տարբեր մակարդակի տնտեսական զարգացվածությամբ: Երկրին այս կամ այն խմբին դասելու համար ավանդապես կիրառվում է բնակչության մեկ շնչին բաժին ընկնող եկամտի չափը՝ եկամուտը, որը ստացել է երկիրն ապրանքների ու ծառայությունների վաճառքից, բաժանած բնակչության թվաքանակի վրա:

Ներկայացնենք Համաշխարհային բանկի տվյալները 2014թ.-ի համար ըստ մեկ շնչին ընկող ՀՆԱ-ի չափերի. **ցածր**՝ 1045 ԱՄՆ դոլար և ցածր. Աֆղանստան, Նեպալ, Տաջիկստան. Զիմբաբվե, Չադ, Եթովպիա, Բանգլադեշ, Ուգանդա, Ռուանդա, Քենիա և այլն, **միջինից ցածր**՝ 1046-4125 ԱՄՆ դոլար. Հայաստան, Վրաստան, Գանա, Հոնդուրաս, Հնդկաստան, Սուդան, Կոսովո, Գվատեմալա, Կոնգո, Բոլիվիա, Մոլդովա, Մոնղոլիա, Պակիստան, Պարագվայ և այլն, **միջինից բարձր**՝ 4126-12745 ԱՄՆ դոլար. Անգոլա, Ալբանիա, Ալժիր, Արգենտինա, Բրազիլիա, Բուլղարիա, Չինաստան, Կուբա, Ղազախստան, Հորդանան, Սերբիա, Թուրքիա, Դոմինիկյան Հանրապետություն, Ռումինիա, Հունգարիա, Իրան և այլն, **բարձր**՝ 12746 ԱՄՆ դոլար և բարձր. Ավստրալիա, Ավստրիա, Բելգիա, Կանադա, Չիլի, Խորվաթիա, Բարբադոս, Իսլանդիա, Իռլանդիա, Ռուսաստան, Օման, Լեհաստան, Սլովենիա, Իսպանիա, Ճապոնիա, Իտալիա, Իսրայել, Քուվեյթ, Գերմանիա, Նորվեգիա, Միացյալ Թագավորություն և այլն: Եվ այժմ համաշխարհային առևտրի աճն ապահովում են հիմնականում ՀՆԱ-ի բարձր ցուցանիշ գրանցած երկրները: Մի շարք միջազգային կազմակերպությունների գլխավոր գրասենյակներ գտնվում են հարուստ, տնտեսապես զարգացած երկրներում:

Ինֆրակառուցվածք: Ազգային տնտեսության ինֆրակառուցվածքը ներառում է տնտեսական գործունեությունն ապահովող տնտեսական կառուցվածքները՝ տրանսպորտային, էներգետիկ, կոմունիկացիոն համակարգերը: Ինֆրակառուցվածքի թերզարգացվածությունն ունի և՛ բացասական, և՛ դրական կողմեր: Օրինակ ինֆրակառուցվածքի թերզարգացած լինելը (վատ տրանսպորտային ցանց) կարող է խոչընդոտ հանդիսանալ այն կազմակերպությունների համար, ովքեր ցանկանում են նոր ապրանք ներմուծել այդ շուկա, իսկ այն կազմակերպությունները, որոնց արտադրած ապրանքներն ու մատուցած ծառայությունները նպաստելու են ինֆրակառուցվածքի զարգացմանը և ծառայելու են նրան՝ շատ լավ առիթ է տվյալ երկրում դիրքավորվելու համար:

Ռեսուրսների և պատրաստի արտադրանքի շուկա: Ցանկացած շուկա մուտք գործելիս պետք է նախ հաշվարկել այն պահանջարկը, որն ունեն գնորդները տվյալ ապրանքի նկատմամբ: Հարցն ավելի խիստ պետք է դնել, երբ խոսքը վերաբերում է միջազգային շուկային: Եթե պայմանները բավարարում են կազմակերպությանը, ապա հաջորդ քայլով պետք է հումքային և մարդկային ռեսուրսներ փնտրել: Լինում է, որ արտասահմանյան շուկան կազմակերպությանը գրավում է ռեսուրսների մատչելիությամբ, նամանավանդ, երբ խոսքը վերաբերում է աշխատուժին: Այդ պատճառով հայտնի արևմտյան ընկերություններ իրենց հիմնական արտադրությունը տեղակայել են ասիական երկրներում:

Փոխարժեք: Փոխարժեքը տվյալ երկրի դրամական միավորի չափաբաժինն է մյուս փոխարժեքի նկատմամբ: Այս վերջին գործոնը շատ կարևոր է, թե՛ տեղական, և թե՛ միջազգային շուկայում գործունեություն ծավալող կազմակերպությունների համար: Իհարկե տեղական շուկայում այս փոփոխություններն ավելի քիչ են ազդում, սակայն միջազգային շուկայում կորպորացիաների համար, որոնց օրական շրջանառությունն անցնում է միլիարդի սահմանը, փոխարժեքի անգամ չնչին տատանումը կարող է ընկերության տնտեսական բումի կամ անկման պատճառ հանդիսանալ:

Իրավաքաղաքական միջավայր

Մուտք գործելով ուրիշ երկրի շուկա՝ կազմակերպությունը հանդիպում է իր նախկինում չհանդիպած քաղաքականության համակարգերին և տեղական իշխանությունների կողմից ուժեղացված վերահսկման և կարգավորման: Ցանկացած ընկերություն, որն առաջին անգամ է մուտք գործում արտասահմանյան շուկա, պետք է հիշի իրավաքաղաքական միջավայրի հիմնական խնդիրների մասին, որոնց չհետևելը կազմակերպության համար կարող է ճակատագրական լինել: Այսպիսով խնդիրներն են՝ քաղաքական ռիսկերը, քաղաքական անկայունությունը, ազգային օրենքները և սահմանափակումները:

Քաղաքական ռիսկ և անկայունություն: Կազմակերպության համար քաղաքական ռիսկը բնորոշվում է ինչպես կազմակերպության թանկարժեք ակտիվների կորստի հավանականության ցուցանիշով, կամ եկամտաբերության նվազումով՝ կախված քաղաքական իրադարձություններից կամ տեղական իշխանության գործողություններից: Ցանկացած կազմակերպություն պետք է նախապես մշակված պլան ունենա քաղաքական իրադարձությունների փոփոխություններին դիմակայելու ու արձագանքելու համար: Այսօրվա անընդհատ փոփոխվող աշխարհում էլ ավելի կարևոր են դառնում մուլտինացիոնալ կազմակերպությունների համար արտաքին միջավայրի հետևյալ խնդրի մանրագնահիմնումն ուսումնասիրությունը: Նույնիսկ կան մի քանի կազմակերպություններ, որոնք կազմել են բարձր ռիսկ ունեցող երկրների ցանկ, իսկ եթե նույնիսկ ստիպված են մուտք գործել, ապա իրենց ապահովագրում են բոլոր հնարավոր ռիսկերից:

Քաղաքական անկայունությունն իրենից ներկայացնում է տվյալ երկրում գործադուլները, բողոքի ցույցերը, հեղափոխությունները, քաղաքացիական անկարգությունները, հաճախակի իշխանափոխությունը: Կոնկրետ եթե դիտենք վերջին հինգ տարվա ընթացքում աշխարհում տեղի ունեցած իրադարձությունները, ապա կարելի է փաստել, որ արաբական մի շարք երկրներում՝ Միքիա, Լիբիա, Հորդանան, Իրաք, Աֆղանստան, Եգիպտոս, որտեղ քաղաքական դրությունն այդքան էլ կայուն չէ, այս տարիներին ոչ մի լուրջ ներդրում

չի կատարվել՝ տվյալ երկրներում տնտեսական գործունեություն ծավալելու տեսանկյունից: Եզիպտոսը, որի եկամուտների մեծ մասն ապահովում էր տուրիզմի ոլորտը, մեծ կորուստներ կրեց:

Սովորաբար բռնությունների կիրառումը մեծ է այն երկրներում, որտեղ խռովություններն ընթանում են քաղաքական, իսկ ավելի հաճախ էթնիկական և կրոնական ուղղություններով:

Օրենքներ և սահմանափակումներ: Տարբեր երկրներում գոյություն ունեն օրենքներ և սահմանափակումներ, որոնք էլ ավելի են դժվարեցնում միջազգային շուկայում կազմակերպությունների գործունեությունը: Տարբեր կարող են լինել օրենքները տնտեսական գործունեություն իրականացնելու, ապրանքներ արտահանելու կամ ներմուծելու վերաբերյալ:

Օրինակ՝ շատ դժվար կլինի այն կազմակերպությունների համար, ովքեր զբաղվում են ինտերնետ առևտրով և ցանկանում են գործունեությունն ընդլայնել այնպիսի երկրում, ինչպիսին Իրանի Իսլամական Հանրապետությունն է, որտեղ շատ կայքերի վրա արգելք կա, որը սահմանել է պետությունը կամ արաբական երկրներում, որտեղ, ըստ կրոնական ավանդույթի, արգելված է ակոնհոլային խմիչքների օգտագործումը՝ չի կարող իր ապրանքներն առաջարկել տվյալ շուկայում ակոնհոլային խմիչքների արտադրությամբ զբաղվող ընկերությունը:

Իրավաքաղական միջավայրում հիմնական փոփոխությունները նաև կապված են տարբեր երկրների միջև առևտրային համաձայնագրերի և դաշինքների հետ:

Սակագների և առևտրի վերաբերյալ գլխավոր համաձայնագիր, Առևտրի Համաշխարհային Կազմակերպություն: Այն ստորագրվել է 1947թ.-ին 23 երկրների միջև (Ավստրալիա, Բելգիա, ԱՄՆ, Բրազիլիա, Կանադա, Չիլի, Չինաստան, Չեխոսլովակիա, Ֆրանսիա, Հնդկաստան, Լիբանան, Լյուքսեմբուրգ, Նորվեգիա, Սիրիա, Միացյալ Թագավորություն և այլն): Այն իրենից ներկայացնում էր օրենքների հավաքածու ազգային արտադրողների նկատմամբ խտրականությունների արգելման, հիմնական գործընթացների միասնականացման, վեճերի լուծման կարգերի ու միջազգային շուկայում թույլ զարգացած երկրների մասնակցության վերաբերյալ:

Աստիճանաբար այն վերածվեց Առևտրի Համաշխարհային Կազմակերպության (1995 թվականի հունվարի մեկից մտավ ուժի մեջ), որի հիմնական առավելությունը վերաբերում էր տարբեր մաքսային սակագներին: Մասնակից երկրները պարտավորվում են իջեցնել ուրիշ երկրներից մատակարարվող ապրանքների վճարների մակարդակը: ԱՀԿ-ի մյուս հասկացությունը ավելի մեծ օգտակարության ռեժիմն է, ըստ որի ԱՀԿ-ի յուրաքանչյուր մասնակից պարտավոր է արտահանման և ներմուծման նպատակահարմար պայմաններ ստեղծի մյուս մասնակից երկրների համար:

ԱՀԿ-ի նպատակը, երբեմն ստիպողական, ամբողջ աշխարհի երկրներին օգնել անցում կատարելու ազա անտրի ու բաց շուկայի: ԱՀԿ-ն մշտական անդամակցությամբ կազմակերպություն է, որը նպաստում է ապրանքների, ինֆորմացիայի, տեխնոլոգիական մշակումների և ծառայությունների առևտրի լիբերալիզացման:

Սակայն ինչպես ամեն բան, սա նույնպես ունի իր բացասական կողմերը և շատ մարդիկ, հասարարական կազմակերպություններ բողոքում են գլոբալ առևտրի դեմ՝ համարելով, որ այն բերում է աղքատացման, աշխատավարձի նվազման և գործազրկության:



Նկար 5.2 Եվրամիության անդամ երկրների քարտեզ

Եվրոպական Միություն: Ստեղծվել է 1993թ.-ին՝ իր անդամ-պետությունների տնտեսական և սոցիալական պայմանների բարելավվման նպատակով (Նկար 5.2): Եվրամիությունը 15 երկրների դաշինք է, միասնական շուկայական համակարգ, որոնց անդամագրվել

են ցանկանում ինչպես նախկին Հարավսլավիայի մաս կազմող, այնպես էլ՝ Արևելյան Եվրոպայի մի շարք երկրներ:

1980-ականների սկզբներին եվրոպական պետությունները փորձեցին 340 մլն. եվրոպացի սպառողների համար միասնական շուկա ստեղծել, որն այդ ժամանակ կոչվեց «Եվրոպա 92»:

Մոցիալ-մշակութային միջավայր

Ազգային մշակույթ ասելով հասկանում ենք ինչպես վարքի ու մտածողության, այնպես էլ ավանդույթների ու արժեքների ամբողջություն, որոնք հատուկ են միայն այդ երկրի բնակիչների համար: Մշակութային գործոններն որոշ իմաստով ավելի բարդ ու անորոշ են, քան քաղաքական կամ տնտեսական գործոնները: Մշակույթն, ամեն ինչից անկախ, ենթագիտակցորեն գոյություն ունի մարդկային գործունեության բոլոր ոլորտներում: Միջազգային կազմակերպությունները պետք է մանրամասն ուսումնասիրեն տվյալ երկրի մշակույթը և ծառայեցնեն իրենց օգտին:

Մոցիալական արժեքներ: Հոֆսթեդի տեսության մշակութային ասպեկտները հանդիսանում են միջմշակութային կոմունիկացիաների հիմքը: Հոֆսթեդն իր մոդելը ձևավորել է 1960-1970-ականներին 40 երկրներում գործող IBM ընկերության աշխատակիցների հետ հարցումներ անցկացնելու միջոցով: Այսպիսով նա առանձնացրել է կազմակերպության վրա ներգործող ազգային մշակույթի հետևյալ ուղղությունները՝

- *Իշխանության դիստանցիա:* Իշխանության մեծ դիստանցիա նշանակում է, որ հասարակության անդամները տարբեր պետական ինստիտուտների, կազմակերպությունների կամ գործիչների իշխանական լիազորությունների անհավասարությունն ընդունում են ինչպես որ կա: Իշխանության աննշան դիստանցիան ենթադրում է, որ հասարակության անդամները հակված են լիազորությունների հավասարության: Մեծ դիստանցիայով երկրների շարքում են Մալազիան, Ֆիլիպինները, Պանաման, իսկ աննշան՝ Դանիան, Ավստրիան և այլք:

- Անորոշության անընդունելիություն: Անորոշության անընդունելիության բարձր մակարդակը նշանակում է, որ հասարակության անդամները անհստակության և երկիմաստության պայմաններում ունենում են անհարմարության, տազնապի. անվստահության զգացում, այսինքն՝ ձգտում են որոշակիության և կայունության: Անորոշության անընդունելիության ցածր մակարդակը փաստում է այն մասին, որ հասարակության անդամները հանդուրժողականորեն են մոտենում անկանխատեսելիությանը, անորոշությանը և կոշտ կառուցվածքների բացակայությանը: Անորոշության անընդունելիության բարձր մակարդակը բնորոշ է Հունաստանին, Պորտուգալիային, իսկ ցածրը՝ Մինգապուրին և Ջամայկային:
- *Բնդիվիդուալիզմ և կոլեկտիվիզմ:* Բնդիվիդուալիզմ նշանակում է, որ հասարակությունում գնահատվում է ազատ սոցիալական կառուցվածքը, որում յուրաքանչյուր մարդ պետք է ինքնուրույն հոգ տանի իր մասին: Կոլեկտիվիզմը, հակառակը, խոսում է կոշտ սոցիալական կառուցվածքի նախընտրության մասին, որի անդամները վերահսկում են մեկը մյուսի գործողությունները, իսկ կազմակերպությունները պաշտպանում են իրենց անդամների շահերը: Բնդիվիդուալիստական կամ անհատական արժեքները բնորոշ են ԱՄՆ-ին, Կանադային, Մեծ Բրիտանիային և Ավստրիային, իսկ կոլեկտիվիզմը՝ Գվատեմալային, Էկվադորին և Չինաստանին:
- *Տղամարդկություն/կանացիություն:* Տղամարդկությունը նշանակում է հասարակության անդամների ձգտումը հերոսության, ինքնավստահության: Իրենց մոտ առաջին պլանում կանգնած են աշխատանքի և բարձր արդյունքները և նյութական հաջողությունը: Կանացիությունը (ֆեմինիզմ) արտացոլում է մարդկային կայուն փոխհարաբերությունների, համատեղ աշխատանքի, որոշումների խմբային ընդունման, կյանքի որակի բարձր արժևորում: Տղամարդկության բարձր

մակարդակի հասարակություններ են՝ Ճապոնիան, Ավստրիան, Մեքսիկան, Գերմանիան, կանացի արժեքները բնորոշ են Շվեյցարիային, Նորվեգիային, Դանիային և Ֆրանսիային:

- Ավելի ուշ Հոֆսթեդն ու նրա գործընկերները որոշեցին հինգերորդ բնութագիրը՝ երկարաժամկետ/կարճաժամկետ կողմնորոշումը: Երկարաժամկետ կողմնորոշումը, որը բնորոշ է Չինաստանին և Ասիայի այլ երկրներին, ենթադրում է ապագայի նկատմամբ հավելյալ ուշադրություն և բարձր է գնահատում տնտեսումն ու հաստատակամությունը՝ նպատակներին հասնելու գործում: Կարճաժամկետ կողմնորոշումը՝ Արևմտյան Աֆրիկա, կապված է ոչ այնքան ապագայի, որքան անցյալի և ներկայի հետ: Այսպիսի միջավայրում գնահատվում են ավանդույթները և հասարակության առաջ պարտականությունների կատարումը:

Հասարակությունում գերիշխող արժեքները շատ դեպքերում որոշում են կազմակերպության գործունեությունը և նրանում կիրառվող կառավարման ձևերը: Օրինակ՝ Մեքսիկայում չհաջողվեց ներդնել ինքնակառավարվող աշխատանքային թիմեր, քանի որ այս երկրում իշխանության դիստանցիան բավական բարձր է, իսկ անորոշության անընդունելիությունը՝ ցածր: Այս բնութագրերը հակասում են ամերիկյան թիմային աշխատելառձին:

Յուրաքանչյուր երկրում գոյություն ունի սպեցիֆիկ, տվյալ իրավիճակում ավելի արդյունավետ կառավարման ոճ՝ շատ դեպքերում որոշված նրա մշակութային բնութագրերով:

Այլ մշակութային բնութագրեր: Այլ՝ միջազգային կազմակերպությունների վրա ազդող մշակութային բնութագրերի թվին են դասվում լեզուն, կրոնը, տեղի ժողովրդի վերաբերմունքն արտասահմանյան ֆիրմաների նկատմամբ, սոցիալական կազմակերպությունը և կրթությունը: Որոշ երկրներ, օրինակ Հնդկաստանը, բնորոշվում է լեզվային պլուրալիզմով (մի քանի լեզուների գոյություն): Կրոն ասելով հասկանում ենք սուրբ օբյեկտները, կյանքի նկատմամբ փիլիսոփայական մոտեցումը, արարողակարգերը և տաբուները:

Այնպիսի երևույթ ինչպիսին էթնոցենտրիզմն է, նշանակում է, որ որևէ ազգին պատկանող ժողովուրդը համարում է իրեն լավագույնը և նվաստացնում այլ ազգերի ներկայացուցիչներին: Եթե երկրում գոյություն ունի էթնոցենտրիզմ, ապա արտասահմանյան ֆիրմային աշխատանքը բավական դժվարանում է: Սոցիալական կազմակերպությունը ներառում է կարգավիճակի կամ ստատուսի համակարգը, ազգակցությունը և ընտանիքի հետ կապը, սոցիալական ինստիտուտները և սոցիալական մոբիլության հնարավորությունը: Կրթությունը որոշում է բնակչության գրագիտության մակարդակը (նախնական և միջին կամ բարձրագույն կրթությամբ մարդկանց զերակշռումը) և որակավորված աշխատուժի առկայությունը: Հետևաբար առավելության են հասնում այն կազմակերպությունները, որոնք հաշվի են առնում վերոնշյալ բոլոր բնութագրերը:

Մուտք դեպի միջազգային շուկա

Փոքր և միջին ձեռնարկությունները միջազգային շուկա մտնելու համար կիրառում են երկու հիմնական միջոց. առաջին՝ արտասահմանյան մատակարարումների ավելի մատչելի աղբյուրների հայթհայթում, որը հայտնի է որպես աութսորսինգ (outsourcing), երկրորդ՝ այլ երկրներ շուկաների մուտք գործում պատրաստի արտադրանքով (արտահանում, լիցենզավորում և ուղղակի ներդրումներ): Միսին այս մեթոդները հանդիսանում են շուկայի մուտք գործման ռազմավարություններ, քանի որ իրենցից ներկայացնում են ապրանքների վաճառքի և ծառայությունների մատուցման զանազան մեթոդներ (Նկար 5.3): Շատ ֆիրմաներ սկսում են արտահանումից և հասնում մինչև ուղղակի ներդրումներ:

Արտասահմանյան ռեսուրսների կիրառում

Գլոբալ մասշտաբով ռեսուրսների օգտագործումը (գլոբալ աութսորսինգ) նշանակում է, որ կազմակերպությունը մասնակցում է աշխատուժի միջազգային շարժին, այսինքն արտադրում է արտադրանքն այն երկրներում, որում աշխատանքային և նյութական ռեսուրսների օգտագործումն ուղեկցվում է ցածր ծախսերով: Այսինքն հեռավորությունն այլևս խնդիր չէ. նույն հաջողությամբ եվրոպական

ընկերություն կարող է խզել իր պայմանագիրը տեղական մատակարարի հետ՝ պայմանագիր կնքելով իր երկրից հազարավոր կիլոմետրեր գտնվող ֆիրմայի հետ:

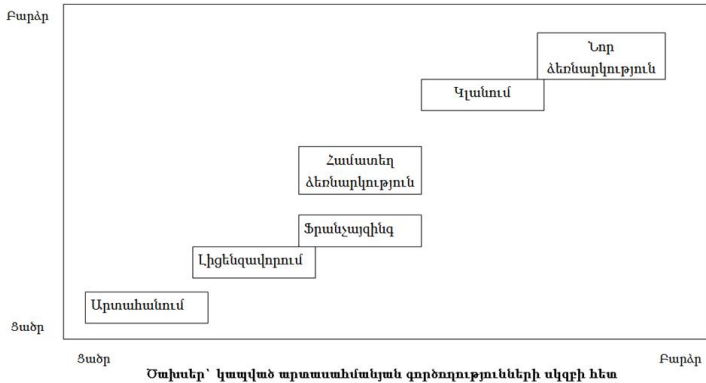
Արտահանում

Ապրանքների և ծառայությունների արտահանումը ենթադրում է, որ կազմակերպության արտադրական հզորությունները բաշխվում են իր ծագման երկրում, իսկ պատրաստի արտադրանքն իրացվում է արտասահմանում, որը ֆիրմային հնարավորություն է տալիս մեծացնելու ապրանքների վաճառքի ծավալները, չափավոր վճարել ռեսուրսների համար և նվազեցնել ռիսկերը: Շատ դեպքերում ապրանքներ արտահանելիս կազմակերպությունները բախվում են այնպիսի խնդիրների հետ, ինչպիսին են մեծ տարածությունների վրա բեռնափոխադրումները, արտասահմանյան և տեղական օրենսդրական դաշտը, արտաբժույթը և իհարկե մշակույթը: Այդ պատճառով շատերը նախընտրում են գործունեությունն իրականացնել միայն տեղական շուկայում կամ արտահանել այնպիսի երկրներ, որում վերոնշյալ խնդիրները մեծ ռիսկ չեն ներկայացնում:

Ապրանքների արտահանումը զարգացած երկրներից դեպի թույլ զարգացած երկրներ կոչվում է կոնտր-առևտուր (հակընդետ առևտուր): Այն իրենից ներկայացնում է բարտերային փոխանակում՝ ապրանք ապրանքի դիմաց և որոշ ցուցանիշների համաձայն բարտերային գործողությունների մասը համաշխարհային առևտրում կազմում է 20%:

Լիցենզավորում

Միջազգային շուկայում դիրքի ամրապնդման հաջորդ քայլը լիցենզավորումն ու ֆրանչայզինգն է: Լիցենզավորման դեպքում մի երկրի կազմակերպությունը (լիցենզատու) որոշակի ռեսուրսներ է տրամադրում այլ երկրի կազմակերպություններին (լիցենզառուներին): Դրանք կարող են լինել տեխնոլոգիաներ, կառավարչական ունակություններ և/կամ արտոնագրեր ու առևտրային ապրանքանիշների օգտագործման իրավունք: Համաձայնագիրը թույլ է տալիս լիցենզառուին արտադրել և վաճառել արտադրանք՝ լիցենզատուին համանման: Վերջինս հնարավորություն է ստանում



Նկար 5.3 Արտասահմանյան շուկաներ մուտք գործելու ռազմավարություններ

համեմատաբար քիչ ծախսերով մասնակցելու արտասահմանում արտադրանքի արտադրմանն ու իրացմանը:

Ֆրանչայզինգը լիցենզավորման տեսակ է, երբ ֆրանչայզը ձեռք է բերում անհրաժեշտ նյութերի և ծառայությունների ամբողջական փաթեթը՝ ներառյալ սարքավորումներ, արտադրանք, բաղադրատարրեր. ապրանքանշան և իր անվան օգտագործման իրավունք, մենեջմենթի խորհրդատվություն, ստանդարտացված արտադրական համակարգ: Բայց, եթե լիցենզառուն պահպանում է սեփական անունն ու արտադրության համակարգը, ապա ֆրանչայզը համաձայնում է գործել ֆրանչայզեր կազմակերպության ապրանքանիշի անվան տակ և վերջինիս օրենքներով:

Լիցենզավորման և ֆրանչայզինգի միջոցով ֆիրման, համեմատաբար ցածր ծախսերով, կարող է մուտք գործել միջազգային շուկա, սակայն այդ շուկաներում մասնակցությունը և նրա վերահսկումը սահմանափակվում են ֆրանչայզերի կողմից:

Ուղղակի ներդրումներ

Արտադրությունում ուղղակի ներդրումները արտասահմանում ֆիրմային ապահովում են համաշխարհային առևտրում

մասնակցության բարձր մակարդակ: Ուղղակի ներդրումներ ասելով հասկանում ենք ֆիրմայի մասնակցությունը արտադրական հզորությունների կառավարման գործում, ինչով էլ տարբերվում է շուկայի մուտք գործման հետևյալ ռազմավարությունը մնացած տեսակներից:

Ներկայումս ուղղակի ներդրումների ամենատարածված ձևերն են ռազմավարական կամ ստրատեգիական այլանսներում կամ գործընկերություններում մասնակցությունը: Երբ ֆիրման ձևավորում է համատեղ ձեռնարկություն, նա այլ ֆիրմայի հետ (որը հիմնականում լինում է այլ երկրից) կիսում է ծախսերն ու ռիսկերը: Գործընկերության շրջանակներում ֆիրմաները մշակում են նոր արտադրանք, ստեղծում են արտադրական հզորություններ, ձևավորում դիստրիբյուտորական ցանց: Հաճախ գործընկերությունը գլոբալ մակարդակ մուտք գործելու ամենաարագ, էժան և քիչ ռիսկային միջոցն է հանդիսանում:

Ուղղակի ներդրումների ևս մեկ ձև է լիովին վերահսկվող, միջազգային շուկա ձգտող արտասահման մասնաճյուղի ստեղծումը: Նրա «ձեռքբերումը» կազմակերպությանը թույլ է տալիս կրճատելու արտահանման ծախսերը՝ բաշխման ուղիների «երկարության» կրճատում, տրանպորտային ծախսերի կրճատում, կորուստների նվազում: Բացի այդ լոկալ մենեջերները լավ են կողմնորոշվում իրենց երկրի տնտեսական, մշակութային և քաղաքական պայմաններում:

Ուղղակի ներդրումների համեմատաբար ռիսկային և ծախսատար ձև է նոր ձեռնարկության հիմնումը, կարելի է ասել նոր էջից, երբ կազմակերպությունն իր երկրի սահմաններից դուրս բացում է դուստր ընկերություն: Այս մոտեցման առավելությունը կայանում է նրանում, որ դուստր ձեռնարկությունը կլինի հենց այն կազմակերպությունը, որին ցանկանում է տեսնել «մայրը», և բացի այդ, նա շահույթի ստացման համար ավելի մեծ պոտենցիալի է տիրապետում: Նշված ձևի թերությունը կայանում է շուկայի ուսումնասիրության անհրաժեշտության, նյութերի ձեռքբերման, մենեջերների համար անծանոթ մշակութային միջավայրում աշխատողների վարձակալության մեջ:

Գլուխ 6. Մենեջմենթի էթիկա և կորպորացիայի սոցիալական պատասխանատվություն

«էթիկայի» հստակ հասկացությունը որոշելը բավական բարդ է: Ընդհանուր իմաստով էթիկան բարոյական սկզբունքների և արժեքների ամբողջություն է, որը կառավարում է մարդու կամ մարդկանց խմբի վարքը և որոշում նրանց մտքերի և գործողությունների դրական և բացասական գնահատականները: Ասես դա է որոշում ինչպես պետք է կամ չպետք է վարվել, ինչ որոշումներ ընդունել, ինչը՝ ոչ: Էթիկան կապված է ներքին արժեքների հետ, իսկ դրանք, իրենց հերթին, հանդիսանում են կորպորատիվ մշակույթի մասը և ազդում ընդունվող որոշումների վրա, որոշում նրանց սոցիալական ընդունելիությունը արտաքին միջավայրի սահմաններում: Էթիկական խնդիր առաջանում է այն դեպքում, երբ անհատի կամ կազմակերպության գործողությունները կարող են շրջապատին վնասներ կամ հակառակը՝ օգուտներ բերել:

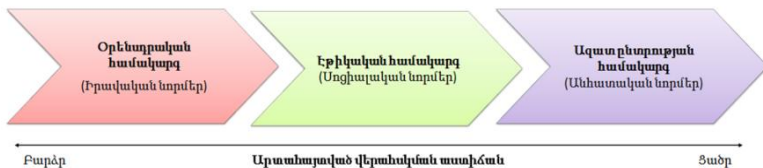
Համեմատենք անհատի էթիկական սկզբունքների դերն ու նրա վարքի վրա ազդող իրավական նորմերի և ընտրության ազատությունը: Ինչպես երևում է Նկար 6.1-ից մարդու բոլոր գործողությունները որոշվում են նորմերի երեք համակարգերով: Առաջին՝ դա օրենսդրական համակարգ է՝ ամրագրված նորմերի և արժեքների փաստաթղթերում: Իրավաբանորեն հաստատված է, որ կազմակերպության և նրա անդամների գործողությունները սահմանվում են հստակ սահմաններով (մեքենայի վարման համար վկայականի անհրաժեշտություն, շահութահարկի վճարման պարտադրում և այլն): Էլեկտրոնային բիզնեսի զարգացման հետ առաջացել են նոր իրավական հարցեր, օրինակ՝ հեղինակային իրավունքների պաշտպանումը:

Այս վարքի ճիշտ հակառակն է ընտրության ազատությամբ որոշված անհատի գործողությունը: Սրան վերաբերում է այն վարքը, որի մասին ոչինչ չի խոսվում օրենքներում և կազմակերպությունը կամ անհատը տիրապետում են լիիրավ ազատության (անհատի կրոնական կողմնորոշումը կամ որևէ ծառայություն մատուցելու համար կազմակերպության ընտրում):

Անհատների և կազմակերպությունների գործողությունները որոշող այս երկու ոլորտների հիմքում էլ ընկած են էթիկական նորմերը: Այստեղ չկան թղթի վրա գրված օրենքներ, այլ՝ կան վարքագծի օրենքներ՝ հիմնված հասարակության կողմից ընդունված ընդհանուր սկզբունքների և արժեքների վրա: Ազատ ընտրության պարագայում մարդը ենթարկվում է ինքն իրեն, իսկ իրավական միջավայրում՝ օրենքներին: Էթիկայի դեպքում անհատը պետք է հետևի նրան կամ կազմակերպությանը հայտնի նորմերին, որի խախտման համար հստակ սանկցիաներ որոշված չեն: Էթիկական տեսանկյունից դիտարկված որոշումները հանդիսանում են ընդունելի և՛ իրավական, և՛ բարոյական տեսանկյունից:

Այն, թե ինչպես են աշխատողներն ընդունում էթիկական նորմերն ու պատասխանատվությունը, կազմակերպությունը հնարավորություն է ստանում մշակույթում ներդնել «վարքագծի կոդեքս»՝ այդպիսով վերացնելով լրացուցիչ օրենքներում անհրաժեշտությունը և հեռու մնալով ընտրության ազատության խնդիրներից:

Քանի որ էթիկական նորմերը հանդիսանում են չգրված օրենքներ՝ որևէ վարքի գնահատման հարցն առաջացնում է անհաշտելի տարաձայնություններ: Այսպես կոչված էթիկական երկընտրանքն առաջանում է այնպիսի իրավիճակում, երբ բոլոր այլընտրանքային որոշումները կամ վարքի տարբերակներն իրենց պոտենցիալ բացասական բարոյական ազդեցությունների պատճառով հանդիսանում են անցանկալի և դժվար է տարբերակել լավը վատից:



Նկար 6.1 Մարդկանց և կազմակերպությունների վարքը որոշող նորմերի համակարգ

Էթիկական բարդ որոշումների ընդունման չափանիշներ

Էթիկական երկընտրանքների մեծն մասն իրենցից ներկայացնում են ամբողջի և նրա մասի, կազմակերպության և անհատի, հասարակության և կազմակերպության միջև կոնֆլիկտներ. օրինակ՝ կազմակերպությունը պետք է ակնհռիվ և թմրանյութերի օգտագործման համար պարտադիր թեստավորում իրականացնի: Հաճախ էթիկական բարդ որոշումները բերում են երկու խմբերի միջև կոնֆլիկտի: Օրինակ ո՞րն է կարևոր. վնասակար արտանետումներով ձեռնարկության կառուցումը, որը կարող է բերել բնապահպանական խնդիրների, թե այն որ այդ նույն ձեռնարկությունը հետագայում դառնալու է խոշոր գործատու:

Էթիկական ընտրության խնդիրների հետ բախվելով՝ մենեջերները, որպես օրենք, հիմնվում են նորմատիվային տեսանկյան վրա. այսինքն՝ հստակ նորմերի և արժեքների վրա, որի համեմատ կայացվում են որոշումները: Նորմատիվ էթիկայում առանձնացնում են արժեքների համակարգի նկարագրման և դրան համապատասխան էթիկական բարդ որոշումների կայացման մի քանի մոտեցումներ, որոնք կարող են կիրառվել մենեջմենթի պրակտիկայում. ուտիլիտար մոտեցում, անհատական մոտեցում, բարոյախրավական մոտեցում և արդարության սկզբունք:

Ուտիլիտար մոտեցում

Ուտիլիտար մոտեցման հիմնական սկզբունքները, որոնք մշակվել են փիլիսոփաներ Ջերեմի Բենթամի և Ջոն Ստյուարտ Միլի կողմից՝ վկայում են, երբ բարոյական նորմերին համապատասխան վարքը բերում է ավելի շատ օգուտ ավելի մեծ թվով մարդկանց: Որոշում կայացնող անհատը պետք է դիտարկի իր յուրաքանչյուր տարբերակի ազդեցությունը բոլոր շահագրգռված կողմերի վրա և ընտրի այն, որը բավականություն է պատճառում ավելի մեծ թվով մարդկանց: Ըստ էության խոսքը գնում է խնդրի օպտիմալ որոշման մասին: Քանի որ ամբողջական հաշվարկները կարող են բավական բարդ լինել՝ թույլատրվում է պայմանների պարզեցում: Բացի այդ որոշում կայացնելու ժամանակ ճիշտ է դիտարկել միայն ուղղակիորեն

շահագրգռված կողմերի դիրքորոշումները: Ուտիլիտար էթիկան նաև արդարացնում է ընկերությունում ակոհոլային խմիչքների օգտագործման, ինչպես նաև աշխատավայրում ծխելու վերաբերյալ արգելքներ, քանի որ այդպիսի պահվածքը բացասաբար է անդրադառնում կազմակերպության անձնակազմի վրա: Համապատասխանաբար շատ ընկերություններ դիտարկում են նաև ինտերնետից սահմանափակ օգտվելու հարցը, քանի որ աշխատանքային ժամերին սոցիալական կայքեր, զվարճանքի, կամ էլեկտրոնային առևտրի կայքերի հաճախման պատճառով կարող է տուժել կազմակերպությունը:

Անհատական մոտեցում

Անհատական մոտեցումը ենթադրում է, որ բարոյապես ընդունելի են մարդու այն գործողությունները, որոնք երկարաժամկետ հեռանկարային օգուտներ են բերում: Գլխավոր շարժիչ ուժ համարվում է վերահսկումը, իսկ բոլոր արտաքին ուժերը, որոնք սահմանափակում են վերջինիս, պետք է վերացվեն: Թույլատրելի են այն գործողությունները, որոնք համեմատած մնացած այլընտրանքների հետ՝ ավելի շատ օգուտ են բերում, քան վնաս: Տեսության մեջ, եթե հասարակությունում յուրաքանչյուր մարդ ղեկավարվի այս սկզբունքով, ապա վերջում ստացվում է ամենամեծ օգուտը:

Այս մոտեցման յուրահատկություններից մեկն այն է, որ այն թույլատրում է անհատի գործողություններ՝ ուղղված անհատական կարճաժամկետ օգուտների ձեռքբերմանը, ընդհանուր առմամբ հասարակական նորմերին չհամապատասխանող: Այս մոտեցումը մասսայականություն չի վայելում ժամանակակից լավ կազմակերպված հասարակություններում, որոնք կողմնորոշված են խմբային նպատակներին: Հետևյալ մոտեցումն ավելի մոտ է ազատ ընտրության ոլորտին:

Բարոյաիրավական մոտեցում

Բարոյաիրավական մոտեցումը հաստատում է, որ մարդ ի սկզբանե օժտված է հիմնական իրավունքներով և ազատությամբ, որոնք չեն կարող խախտվել կամ սահմանափակվել այլ մարդկանց որոշումներով:

Դա նշանակում է, որ էթիկական ճիշտ է այն որոշումը, որը լավագույն ձևով է հետևում մարդկանց հետ կապված իրավունքներին:

Որոշման կայացման գործընթացում կարող են հաշվի առնվել հետևյալ բարոյական իրավունքները.

- *Համաձայնման ազատության իրավունք:* Այլ մարդու վրա ազդեցությունը թույլատրելի է այն դեպքում, եթե նա տվել է դրա թույլտվությունը:
- *Անձնական կյանքի իրավունք:* Աշխատանքից դուրս մարդ կարող է վարվել այնպես ինչպես ցանկանում է և իրավունք ունի կառավարելու այն ամբողջ ինֆորմացիան, որը վերաբերում է նրա անձնական կյանքին:
- *Խղճի ազատության իրավունք:* Մարդ իրավունք ունի հետ կանգնել որևէ հրամանի կատարումից, որը հակասում է նրա բարոյական կամ կրոնական նորմերին:
- *Խոսքի ազատության իրավունք:* Մարդն իրավունք ունի հիմնավորված քննադատելու այլ մարդկանց գործողությունների էթիկական լինելն ու իրավական հիմնավորվածությունը:
- *Պատշաճ վերաբերման իրավունք:* Մարդն ունի լինել անկողմնակալ ունկնդրի և իր հետ ազնիվ շփվելու իրավունք:
- *Կյանքի և անվտանգության իրավունք:* Մարդն ունի կյանքի, առողջության և անվտանգության իրավունք:

Ենթադրվում է, որ էթիկական ճիշտ որոշումը չպետք է խախտի մարդու վերոնշյալ հիմնական իրավունքները: Այսպիսով, աշխատողների հեռախոսային խոսակցությունների լսումը խախտում է նրանց անձնական կյանքի իրավունքը:

Արդարության սկզբունք

Արդարության սկզբունքը հաստատում է, որ էթիկական ճիշտ որոշումը պետք է հիմնվի հավասարության, ազնվության և անկողմնակալության սկզբունքների վրա: Մենեջերների տեսանկյունից գոյություն ունեն արդարության երեք տիպ: **Բաշխիչ արդարությունը** պահանջում է, որպեսզի մենեջերի վերաբերմունքը ենթակաների

նկատմամբ հիմնվի օբյեկտիվ չափանիշների վրա: Այսպիսով, եթե որոշումը վերաբերում է իրար նման անհատներին, ապա պետք է հավասարապես տարածվի և՛ մեկի, և՛ մյուսի վրա: Հետևաբար, եթե տղամարդ ու կին կատարում են նույն աշխատանքային առաջադրանքը, նրանք ստանում են համարյա նույն աշխատավարձը: Սակայն, եթե ենթակաների միջև գոյություն ունեն նշանակալի տարբերություններ՝ նրանց հանդեպ մենեջմենթի վերաբերմունքը փոխվում է որակավորման մակարդակի կամ պատասխանատվության զգացման արտահայտմանը համապատասխան: Սակայն ենթակաների նկատմամբ մենեջերների վերաբերմունքը պետք է հստակ կապված լինի կազմակերպության նպատակների և առաջադրանքների հետ, այլ ոչ թե այլ աղբյուրների:

Ընթացակարգային արդարությունը պահանջում է ենթակաների գործողությունների արդար կառավարում: Օրենքները պետք է լինեն հստակ, հասկանալի, մշտապես և անկողմնակալ կյանքի կոչվեն: Փոխհատուցվող արդարությունը պահանջում է պատասխանատու կողմին մարդկանց փոխհատուցել պատճառած վնասը: Բացի այդ մարդիկ չպետք է պատասխանատվություն կրեն այն դեպքերի համար, որոնք գտնվում են իրենց վերահսկման սահմանից դուրս:

Արդարության սկզբունքն ավելի մոտ է օրենսդրական ուղրտին, քանի որ հիմնվում է օրենքների և կանոնակարգերի վրա: Տվյալ տեսությունը չի պահանջում բարդ հաշվարկներ, ինչպես ուտիլիտար մոտեցման դեպքում և չի ծառայում անձնական հետաքրքրություններին, ինչը հնարավոր է ինդիվիդուալիստական մոտեցման դեպքում: Այն պահանջում է, որպեզի մենեջերներն իրենց համար որոշեն բնութագրիչ ատրիբուտները՝ որոնց համապատասխան էլ գնահատվում են աշխատողների գործողությունները: Արդարության սկզբունքն աջակցում է անցյալի սխալների ուղղմանն այնպես ինչպես սահմանված օրենքների սահմաններում արդար խաղին: Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կարգավորող կանոնների և օրենքների մեծամասնությունը հիմնվում են արդարության սկզբունքի վրա

Այս բոլոր մոտեցումներն ու սկզբունքներն իրենից ներկայացնում են ընդհանուր սկզբունքներ, որոնցից կարող են օգտվել էթիկական բարդ որոշումներ կայացնող մենեջերները: Սակայն բավական չէ

իմանալ միայն տեսությունը, անհրաժեշտ է նաև կարողանալ կիրառել այն գործնականում:

Էթիկական ընտրությունը որոշող գործոններ

Եթե մենեջերները մեղադրվում են ստի, խաբեության կամ գողության մեջ, մեղքը սովորաբար բարդվում է կա՛մ մարդու, կա՛մ իրավիճակի վրա: Մեզնից շատեր կարծում են, որ էթիկական ճիշտ որոշումներ կայացվում են խղճի թելադրանքով: Դա իհարկե ճիշտ է, բայց ոչ լրիվ: Բիզնեսի էթիկական կամ ոչ բարոյական պրակտիկան արժեքների, դիրքորոշումների տեղակայումների, համոզմունքների և վարքագծերի համակարգեր են, որոնք ընդունված են կազմակերպական մշակույթում: Այսպիսով էթիկական խնդիրները հանդիսանում են ավելի շատ կազմակերպչական, քան անձնական:

Մենեջեր

Մենեջերն աշխատանք է բերում իր անձնական հատնկանիշներն ու վարքագիծը: Անհատական պահանջումները, ընտանիքը, կրոնական համոզմունքները դրանք բոլորը մենեջերների արժեքի համակարգը ձևավորող գործոններ են: Էթիկական ճիշտ որոշումներ կայացնելու դեպքում մենեջերները նախևառաջ կենտրոնանում են առանձին անհատական հատկանիշների վրա, ինչպիսին են սեփական եսը, իրենց ուժերում վստահությունը, զարգացած անկախության զգացումը:

Մենեջերի ամենակարևոր անհատական հատկանիշներից մեկը նրա բարոյական զարգացվածության մակարդակն է: Անհատական բարոյական զարգացման պարզեցված մոդելը ներկայացված է Նկար 6.2-ում: Նախորդող զարգացման փուլում մարդկանց նախևառաջ հետաքրքրում են արտաքին օգուտները (և պատիժները): Իշխանության ենթարկվելը հիմնվում է բացասական հետևանքների վտանգի և անհնազանդության դեպքում: Կազմակերպական իմաստով այս փուլին համապատասխանում են մենեջերներ, որոնք կիրառում են դեկավարման ավտորիտար կամ ստիպողական ոճ, ինչպես նաև մենեջերներ, որոնք կենտրոնացած են առանձին առաջադրանքների կատարման երաշխիքի վրա: Երկրորդ՝ ընդհանուր զարգացման

փուլում մարդիկ հարմարվում են աշխատակիցների դրական վարքի սպասումներին: Նպատակներին հասնելու նախընտրելի միջոց է հանդիսանում խմբերում համատեղ աշխատանքը: Լիդերությանն ավելի համապատասխան ոճ է դառնում կոպերացման և փոխազդեցության խրախուսումը: Հաջորդող կամ սկզբունքային զարգացման փուլում մարդիկ առաջին հերթին ղեկավարվում են ներքին արժեքներով կամ նորմերով, շատ դեպքերում անտեսում են այն կանոններն ու օրենքները, որոնք պահանջում են այդ նորմերի խախտում: Ներքին արժեքներն ավելի կարևոր են դառնում, քան նույնիսկ էական արտաքինները: Զարգացման այս բարձր մակարդակում մենեջերներն օգտագործում են ղեկավարման տրանսֆորմացիոն կամ ծառայողական ոճը, նրանց ուշադրությունը կենտրոնանում է հետևորդների պահանջունքների և շրջապատին ինքնուրույն մտածողության խթանման վրա, ինչպես նաև բարոյականության սկզբունքներից ելնելով՝ առաջացող խնդիրների լուծման վրա: Տվյալ մակարդակի համար բնորոշ է իշխանությամբ օժտումը, երբ աշխատողները կազմակերպության կառավարման մեջ ստանում են կառուցողական մասնակցության իրավունք:

Անհատների ճնշող մեծամասնությունը գտնվում է զարգացման երկրորդ փուլում, իսկ բարոյական զարգացվածության երրորդ փուլին հասնում են օրինակ մեծահասակ ամերիկացիների 20%-ը: Նրանց գործողություններն ավտոնոմ են, միշտ հիմնված են էթիկական սկզբունքների վրա՝ անկախ կազմակերպությանը թե՛ ներսից, թե՛ դրսից շրջապատող սպասումներից: Այսպիսի մարդիկ ընդունում են էթիկապես ճիշտ որոշումներ, եթե նույնիսկ դրանք լի են բացասական հետևանքներով. առաջին հերթին իրենց համար:

Մենեջերների վարքի ավելի բարձր էթիկական մակարդակի անհրաժեշտությունը հիմնավորող գործոններին են վերաբերում կազմակերպության բարոյականության և մշակույթի վրա ազդող գլոբալիզացիայի գործընթացները: Վերջինս բարդեցնում է առանց այն

<p>Փուլ 1. խոտորոզի գարգացում</p> <p>Հետևում է կանոններին, որպեսզի խուսափի պատվիմներից: Գործողությունները ծառայում են սեփական շահերին: Հնագանդություն ինքզինքի համար</p>	<p>Փուլ 2. ընդհանուր գարգացում</p> <p>Ապրում է շրջապատողների սպասումներին համապատասխան. Կատարում է պարտականություններ, որոնք հանձնարարված են սցիպակյան համակարգով: Հետևում է օրենքներին</p>	<p>Փուլ 3. հաջորդի գարգացում</p> <p>Հետևում է բարու և արդարության սկզբունքներին: Գիտակցում է, որ այլ մարդկանց արժեքները տարբերվում են իր սեփականներից և փնտրում է էթիկական երկնարարի ոչ ստանդարտ որոշումներ: Հետևում է սեփական և հասարակական շահերի հավասարակշռությանը</p>
--	---	--

Լիցերություն	Ավտորիտար/ստիպողական	Ուղղորդող/ոգեշնչող, թիմային աշխատանքին կողմնորոշված	Տրանսֆորմացիոն կամ ծառայող
Ենթույնների վարք.	Առաջադրանքների կատարում	Խմբերում համատեղ աշխատանք	Աշխատողները ստանում են լրացուցիչ լիազորություններ, մասնակցում են կառավարմանը

Նկար 6.2 Անձի բարոյական գարգացվածության երեք փուլեր

Էլ բիզնեսում առկա էթիկայի ոչ պարզ խնդիրները: Արտասահմանում աշխատող մենեջերները պետք է իրենց մեջ, այլ համակարգերի հետ համեմատ անձանոթ համակարգերի նկատմամբ, ընկալունակություն և բացվածություն սերմանեն: Բացի այդ նրանք պետք է համբերություն ցուցաբերեն իրարից տարբերվող մշակույթների նկատմամբ: Միջազգային բնույթի էթիկական խնդիրների լուծման փնտրումը բավական բարդ է, սակայն դրական փոփոխություններ տեղի են ունենում նաև այս ոլորտում:

Կազմակերպություն

Կազմակերպական արժեքները մեծ նշանակություն ունեն ընկերության գործունեության համար: Նշված տեսության իրավացիությունն ապացուցվում է նաև այն փաստով, որ մարդկանց մեծամասնությունը գտնվում են բարոյական գարգացման երկրորդ փուլում, այսինքն՝ իրենց պարտական են համարում կատարելու այլ մարդկանց նկատմամբ ունեցած պարտականություններն իրենց սպասումներին համապատասխան: Տարբեր հետազոտությունների արդյունքներ վկայում են այն մասին, որ աշխատողների

գործողությունները և նրանց կողմից ընդունվող որոշումները մեծամասամբ կախված են թիմում, բաժանմունքում կամ ամբողջ ընկերությունում ընդունված նորմերից և արժեքներից: Շատ դեպքերում թույլատրելի վարքի և «ճիշտ կարծիքի» սահմանները որոշում է կորպորատիվ մշակույթը: Եթե ոչ էթիկական վարքն ինչ-ինչ պատճառներով թույլատրվում կամ նույնիսկ խրախուսվում է՝ այն դառնում է նորմա:

Կորպորատիվ մշակույթում մշտապես կարելի է հայտնաբերել աշխատողներին էթիկական ընտրության ուղղվածության «հուշումներ»: Կոմունիկացիաները և բարձր էթիկական ստանդարտների ամրագրումը կարող են իրականացվել պարզևատրման արարողության կամ այլ հասարակական միջոցառումների ժամանակ: Կորպորատիվ հերոսները կարող են ինչպես խթանել էթիկական որոշումները, այնպես էլ՝ խոչընդոտել նրանց:

Կազմակերպության մշակույթը էթիկայի վրա ազդեցության միակ աղբյուրը չէ, սակայն այն հանդիսանում է այդ ուժերից ամենահզորը, քանի որ որոշում է կազմակերպության արժեքները: Այլ ուժերի թվին կարելի է դասել ընկերությունում ընդունված կանոնակարգերն ու քաղաքականությունը, պարզևատրման համակարգը, կազմակերպության՝ իր անդամների մասին հոգածության աստիճանը, կազմակերպության աշխատանքային սկզբունքների համապատասխանությունը իրավական և պրոֆեսիոնալ պահանջներին, լիդերությունը և որոշումների կայացման գործընթացը:

Ի՞նչ է սոցիալական պատասխանատվությունը

Անցնենք սոցիալական պատասխանատվության խնդրին: Մի կողմից ընկերության հասարակության առջև պատասխանատվության սկզբունքը, ինչպես նաև էթիկայի հասկացությունը պարզ են. այն նշանակում է, որ ընկերությունը պետք է տարբերի լավը վատից և գործի հասարակությունում ընդունված բարոյական նորմերին համապատասխան: Սոցիալական պատասխանատվության ֆորմալ սահմանումը ենթադրում է կազմակերպության ղեկավարության պարտականությունը՝ ընդունել որոշումներ և իրականացնել

գործողություններ, որոնք մեծացնում են բարեկեցության մակարդակը և պատասխանում ինչպես հասարակության, այնպես էլ՝ ընկերության հետաքրքրություններին:

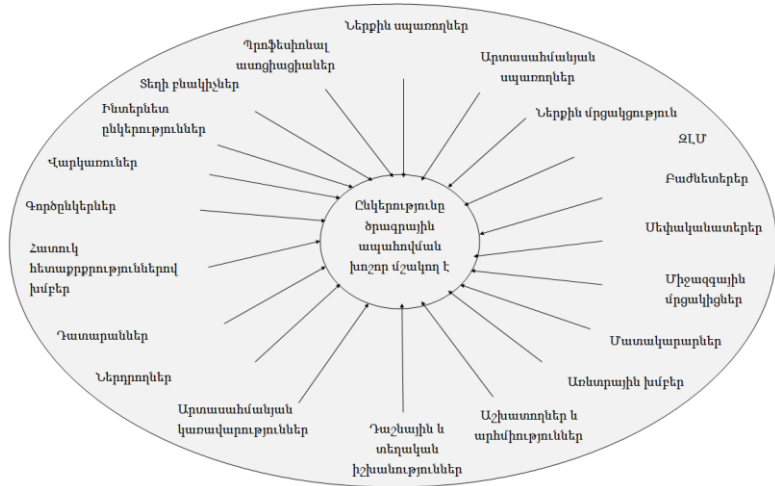
Սահմանումը բարդ չէ, սակայն ինչպե՞ս կիրառել այն գործնականում, եթե մեզնից յուրաքանչյուրն իր ձևով է սահմանում հասարակության համար ընդունելի կորպորացիայի գործողությունները: Բացի այդ սոցիալական պատասխանատվության հասկացությունը ներառում է բարու և չարի տարբերակման ոչ միանշանակ ասպեկտներ, նաև պետք է հաշվի առնել կազմակերպության վրա ազդող շրջապատող միջավայրը:

Կազմակերպության գործունեության մեջ հետաքրքրված խմբեր

Կազմակերպության արտաքին միջավայրը ներառում է բազմազան տարրեր ինչպես ընդհանուր մակարդակով, այնպես էլ խնդիրների տիրույթում: Սոցիալական պատասխանատվության տեսանկյունից ավելի զարգացած կազմակերպություններն իրենց արտաքին և ներքին միջավայրերը դիտարկում են որպես բազմաթիվ հետաքրքրված խմբեր:

Հետաքրքրված խումբ է կոչվում կազմակերպության ներսում կամ նրանից դուրս ցանկացած համայնք, որն ընկերության գործունեության արդյունքներին ներկայացնում է որոշակի պահանջներ և բնութագրվում է արձագանքման կոնկրետ արագությամբ:

Նկար 6.3-ում թվարկված են ծրագրային ապահովման ընկերության ավելի կարևոր հետաքրքրված խմբերը: Նրա հիմնական (առանց որոնց չի կարող գոյություն ունենալ ընկերությունը) հետաքրքրված խմբերն են հանդիսանում ներդրողները, բաժնետերերը, աշխատողները, գնորդներն ու մատակարարները: Ներդրողները, բաժնետերերն ու մատակարարները պահանջում են նախևառաջ ֆիրմայի կառավարման արդյունավետություն (ռեսուրսների շահույթային օգտագործում): Կազմակերպության աշխատողները սպասում են աշխատանքից բավարարվածություն, դրան համապատասխան



Նկար 6.3 Ծրագրային ապահովման մշակման մեջ հետաքրքրված խմբեր

վարձատրում և լավ ղեկավարում: Գնորդներին հետաքրքրում է ապրանքների ու ծառայությունների որակը, անվտանգությունը և հասանելիությունը: Եթե հետաքրքրված խմբի անդամներից մեկը գոհ չէ կազմակերպության գործունեությունից, ապա նրա արձագանքը կարող է վտանգի առաջ կանգնեցնել ընկերության հետագա գործունեությունը:

Ազդեցիկ հետաքրքրված խմբերի թվին կարելի է դասել կառավարությանը և ռեզիդենտների բնակչությանը, որում տեղակայված է ձեռնարկությունը: Շատ կորպորացիաների գործունեությունը հիմնվում է լիցենզիաների կամ այլ թույլտա տրող փաստաթղթերի վրա, իսկ սահմանափակվում է աշխատանքի անվտանգության, շրջակա միջավայրի պահպանության և այլ օրենքներով: Ռեզիդենտ բնակիչների հետաքրքրված խմբին (ճիշտ կլինի նրանց անվանել համայնք) դասում ենք ոչ միայն նրանում բնակվող մարդկանց, այլև տեղական իշխանությունը, շրջակա ու ֆիզիկական միջավայրը, մարդկանց կյանքի որակը: Հատուկ հետաքրքրություններով առանձին խմբերը կարող են ներառել առևտրային և պրոֆեսիոնալ ասոցիացիաներ, ինչպես նաև սպառողների պաշտպանության հանձնաժողովներ: Վերջին ժամանակներս հասարակական կազմակերպությունների մոտ

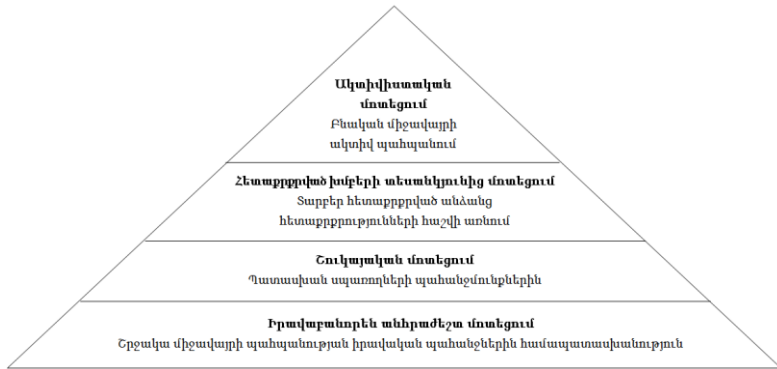
առաջացել են հետաքրքրված խմբերի և կորպորացիաների վրա ճնշող կազմակերպման նոր միջոց՝ ինտերնետ:

Բնական միջավայր

Երբ ԱՄՆ-ում առաջին անգամ անցկացվեց Երկրի օրը, գործարարների մեծամասնությունը «կանաչներին» վերաբերվեց որպես էքստրեմիստների և միայն քիչ մենեջերներ անհրաժեշտ համարեցին լսել նրանց: Այսօր աշխարհն արմատապես փոխվել է. շրջակա միջավայրի խնդիրները մշտապես քննարկվում են ընկերությունների ղեկավարների կողմից. Բոլոր ոլորտների ընկերությունների մենեջերները փորձում են հետ չմնալ «կանաչ շարժումից»: Շրջակա միջավայրի աղտոտման պայքարը դարձավ շատ ընկերությունների ռազմավարության անբաժան մասը: Եթե նախկինում կորպորացիաները և «կանաչները» միմյանց հանդեպ թշնամաբար էին տրամադրված, ապա այսօր նրանք հիմնականում համագործակցում են:

Խոշոր կորպորացիաներն ուժերը միավորում են՝ պայքարելու համար կլիմայի գլոբալ տաքացման դեմ. հաշվում են արտանետվող գազերի ջերմոցային էֆեկտի քանակը և դրանց նվազեցման դեմ տարվող միջոցառումներ կիրառում: Օրինակ՝ ավիաարդյունաբերության մի շարք ընկերություններ իրենց ավիացիոն շարժիչների փորձարկումները կատարում են ոչ թե բաց տարածքներում, այլ համակարգչային մոդելների վրա:

Մոդելներից մեկում ընկերության պատասխանատվությունը շրջակա միջավայրի նկատմամբ գնահատվում է «կանաչի երանգներով», որոնցից յուրաքանչյուրն ունի էկոլոգիական խնդրի լուծման որոշակի մոտեցում (տե՛ս Նկար 6.4): Ստորին՝ իրավաբանորեն անհրաժեշտ մոտեցման դեպքում, կազմակերպությունն անում է ճիշտ այնքան, որ բավարարի շրջակա միջավայրի պահպանության մասին օրենքի պահանջները: Ընդհանուր առմամբ՝ ո՛չ մենեջերները, ո՛չ էլ կազմակերպությունը առանձնապես շահագրգռված չեն շրջակա միջավայրի պահպանությամբ: Հաջորդ ավելի հագեցած երանգը՝ շուկայական մոտեցումը, ենթադրում է բնապահպանական խնդիրների



Նկար 6.4 Գորպորատիվ պատասխանատվության «կանաչի երանգները»

նկատմամբ մեծ տեղեկացվածություն և ընկալունակություն, որը հիմնավորված է սպառողների պահանջները բավարարելու ցանկությամբ: Ընկերությունը կարող է առաջարկել էկոլոգիապես մաքուր արտադրանք միայն նրա համար, քանի որ այդպես են ցանկանում սպառողները, այլ ոչ թե կազմակերպությունը հետաքրքրված է շրջակա միջավայրի պահպանությամբ:

Հաջորդ քայլը մոտեցումն է տարբեր հետաքրքրված խմբերի տեսանկյունից, ինչպիսին են գնորդները, տեղի բնակիչները, բիզնեսի գործընկերները, հատուկ հետաքրքրություններով խմբերը: Վերջին՝ մուգ կանաչ երանգը բնապահպանական խնդիրների նկատմամբ ակտիվիստական մոտեցումն է, այսինքն՝ բնական ռեսուրսների պահպանման միջոցների ակտիվ փնտրում:

Գորպորացիայի սոցիալական գործունեության արդյունքների գնահատում

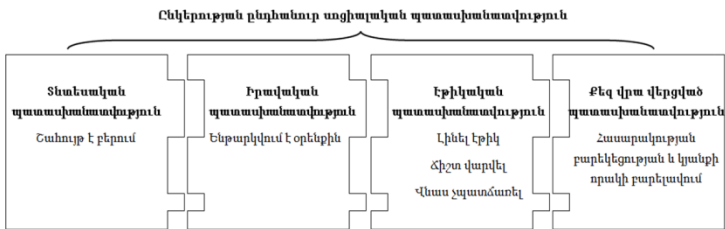
Գորպորատիվ սոցիալական գործունեության գնահատման մոդելներից մեկը ներկայացված է Նկար 6.5-ում: Նրանում հիմք է ընդունվում ընկերության ընդհանուր սոցիալական պատասխանատվությունը, որը որոշվում է չորս չափանիշներին համապատասխան. տնտեսական, իրավական, էթիկական և քեզ վրա վերցված պատասխանատվության: Որպես օրենք, մենեջերները և կազմակերպությունները զբաղվում են այս չափանիշներից միանգամից

մի քանիսով, իսկ էթիկական՝ քեզ վրա վերցված պատասխանատվությունը շատ հաճախ դրվում են տնտեսման և իրավական հարցերի հետ մի մակարդակի վրա: Ընդհանուր առմամբ նշված չորս չափանիւնները որոշվում են սոցիալական խնդիրների նկատմամբ ընկերության արձագանքով:

Ուշադրություն դարձնենք Նկար 6.1-ի և Նկար 6.5-ի կատեգորիաների նմանությանը: Երկու տեղում էլ էթիկայի հարցերը գտնվում են իրավական և ազատ վարքի ոլորտների միջև: Սակայն Նկար 6.5-ում առկա են տնտեսական պարտականություններ, քանի որ շահույթի ստացումն ընկերության գործունեության հիմնական խնդիրն է:

Տնտեսական պատասխանատվություն

Ընկերության ընդհանուր սոցիալական պատասխանատվության գնահատման առաջին չափանիշը նրա տնտեսական պատասխանատվությունն է: Ցանկացած կոմերցիոն կազմակերպություն նախնառաջ հանդիսանում է հասարակության հիմնական տնտեսական բջիջը, որը պատասխանատվություն է կրում նրան անհրաժեշտ ապրանքների և ծառայությունների արտադրման,



Նկար 6.5 Գորպորատիվ սոցիալական գործունեության արդյունքների գնահատման չափանիշներ

ինչպես նաև բաժնետերերի շահույթի մեծացման համար: Սահմանային դեպքում ֆիրմայի տնտեսական պատասխանատվությունը համընկնում է բացառապես շահույթի մեծացման հետ: Տվյալ սկզբունքը առաջարկել և մշակել է նոբելյան մրցանակակիր, տնտեսագետ Միլթոն Ֆրիդմենը:

Մակայն Եվրոպայի մի շարք երկրներում, Կանադայում և ԱՄՆ-ում նման մոտեցումը ենթարկվում է քննադատության, որովհետև այն կազմակերպությունը, որը գործունեություն է ծավալում գուտ տնտեսական օգուտներ ստանալու համար՝ լի է ֆիրմայի համար բացասական հետևանքներով:

Իրավական պատասխանատվություն

Յուրաքանչյուր ժամանակակից հասարակության կենսագործունեությունը կարգավորվում է կանոններով, օրենքներով և սահմանափակումներով, որոնց պարտավոր են հետևել նաև կոմերցիոն կազմակերպությունները: Իրավական պատասխանատվություն ասելով հասկանում ենք կազմակերպության համար հասարակության կողմից սահմանված կանոններին հետևելու, օրենքի սահմաններում նրա տնտեսական նպատակներին հասնելու անհրաժեշտությամբ: Օրենքները կարող են հրապարակվել ինչպես տեղական, այնպես էլ կենտրոնական իշխանությունների կողմից:

Կազմակերպությունները, որոնք գիտակցաբար խախտում են օրենքը, արժանանում են տվյալ չափանիշով ամենաքիչ գնահատականին:

Էթիկական պատասխանատվություն

Ընկերության էթիկական պատասխանատու վարքը նշանակում է հանրօգուտ գործունեություն, որը նախատեսված չէ օրենքով կամ ուղղակիորեն չի բավարարում նրա տնտեսական հետաքրքրություններին: Արդեն նշել ենք, որ կազմակերպության էթիկական վարքի համար մենեջերները պետք է հետևեն հավասարության, ազնվության և անկողմնակալության սկզբունքին և աշխատողների իրավունքներին:

Քեզ վրա վերցված պատասխանատվություն

Քեզ վրա վերցված պատասխանատվությունը կորպորացիայի համար ունի բացառապես բնույթ և կապված է հասարակության զարգացման գործում սեփական ներդրումն ունենալու ցանկության հետ, որն անելու համար չեն պարտադրում ոչ տնտեսական

մոտիվները, ոչ օրենքները, ոչ էթիկան: Որպես օրեն հաշվի են առնում մարդասիրական բնույթի տարբեր գործողություններ, որոնց չեն պարտադրում և դրան ընկերությանը շոշափելի օգուտ չեն տալիս:

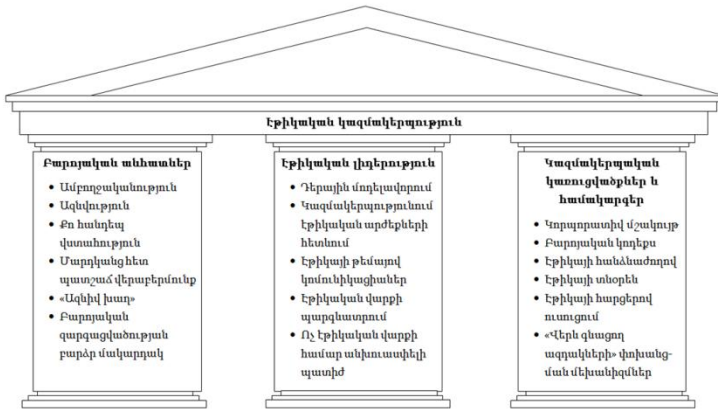
Ընկերության էթիկայի և սոցիալական պատասխանատվության կառավարում

Էթիկական կլիմայի և սոցիալական պատասխանատվության խնդիրներն անհանգստացնում են շատ ու շատ մենեջերներին: Ինչպես ասել է էթիկայի հարցով մի փորձագետ. «մենեջմենթի խնդիրն է ստեղծել և պահպանել այնպիսի պայմաններ, որպեսզի մարդիկ ճիշտ գործեն առանց որևէ մեկի ցուցման»: Ընկերությունում էթիկական սկզբունքների պահպանումը պահանջում է ղեկավարների կողմից ակտիվ գործողությունների կիրառում: Արդեն նշել ենք, որ էթիկական բիզնեսը հիմնվում է կազմակերպության առանձին մենեջերներին, ինչպես նաև արժեքների, քաղաքականության և պրակտիկայի վրա: Նկար 6.6-ում ներկայացված են երեք պունները, որոնց վրա «հենվում է» էթիկական կազմակերպությունը:

Բարոյական անհատներ

Առաջին պունն ընկերության մենեջերներն են, որոնք ղեկավարվում են բարոյական վարքի սկզբունքներով: Այդպիսի անհատներն առանձնանում են ազնվությամբ և ամբողջականությամբ, ինչն իր արտացոլումն է գտնում նրանց վարքում և ընդունված որոշումներում: Նրանց վստահում են և կազմակերպության աշխատակիները, և կողմնակի անձինք, քանի որ նման մենեջերները լավ գիտեն ինչ է նշանակում լինել ազնիվ, ինչպես վարվել այլ մարդկանց հետ և հետևել բարոյականության նորմերին: Նման մարդիկ ձգտում են բարոյական զարգացվածության բարձր մակարդակին հասնել:

Մակայն մենեջերին բավական չէ լինել բարոյական մարդ և կարողանալ էթիկական որոշումներ կայացնել: Նա պետք է ջանքերն ուղղի կոլեկտիվում էթիկական կլիմայի ձևավորմանը: Անհրաժեշտ է կազմակերպության ամբողջ ուշադրությունը կենտրոնացնել էթիկական արժեքների վրա, ստեղծել միջավայր, որը կխթանի և



Նկար 6.6 Եթիկական կազմակերպության «երեք սյուներ»

կաջակցի այլ աշխատողներում Եթիկական բարոյական վարքը: Այդ պատճառով Եթիկական կազմակերպությունը հենվում է ևս երկու «սյուների»՝ Եթիկական լիդերության և կազմակերպական կառուցվածքների ուսանակարգերի վրա:

Եթիկական լիդերություն

Աջատար Եթիկական ընկերությունների քաղաքականությունը և պրակտիկական ուսումնասիրելու ընթացքում բացահայտվել է լիդերության կարևորագույն դերը: Լիդերների գործողությունները հաղորդում են ամբողջ կազմակերպության, այդ թվում Եթիկայի իմաստով: Իր գործողություններով մենեջերը կարող է ցույց տալ Եթիկական արժեքների նկատմամբ կապվածությունը և դրանով իսկ օգնել կազմակերպության մյուս անդամներին ընդունել դրանք:

Եթե «վերնները» չեն նկատվում Եթիկական վարքում, ապա աշխատակիցների մոտ առաջանում է միտք, ըստ որի այդ կազմակերպությունում բարոյականությունն էական նշանակություն չունի: Հարկ է նշել, որ մենեջերի համար համապատասխան պարզևատրմամբ գործունեության գնահատումը ենթակաների մոտ Եթիկական հարցերի կարևորության լավագույն դրսևորումներից մեկն է: Բարոյական վարքի մշտական խրախուսումը և ոչ Եթիկական պահվածքի սահմանված նկատողությունները (կազմակերպության

բոլոր մակարդակներում) կազմում են էթիկական լիդերության կարևորագույն տարրը:

Կազմակերպական կառուցվածքներ և համակարգեր

Էթիկական կազմակերպության երրորդ «սյունը» կազմում են գործիքները, որոնց միջոցով մենեջերները ձևավորում են արժեքները և խթանում էթիկական վարքը: Այդ գործիքների թվին են դասվում բարոյական կոդեքսը և էթիկական կառուցվածքները:

Էթիկայի կոդեքս: Էթիկական կոդեքսը կազմակերպության էթիկական և սոցիալական արժեքների ֆորմալ շարադրումն է. այն կոչված է աշխատողներին հասցնել սկզբունքները, որոնց հետևում է ընկերությունը: Որպես օրենք ֆիրմայի էթիկայի կոդեքսը հիմնվում է կազմակերպության հայտարարված սկզբունքների վրա, քանի որ նրանում է ներկայացված իր քաղաքականությունը: Հայտարարված սկզբունքները որոշում են ընկերության արժեքները և ընդհանուր նկարագրում իր պարտականությունները, արտադրանքի որակը, աշխատողների նկատմամբ վերաբերմունքը: Նրանցից ավելի կարևոր կարելի է դասել այն, ինչ անվանում են «կորպորատիվ կրեդո»:

Հայտարարված քաղաքականությունն ընկերության և նրա աշխատակիցների կոնկրետ, էթիկային և բարոյականությանը վերաբերող իրավիճակներում գործողությունների հերթականության ընդհանուր նկարագրումն է:

Ընկերության էթիկայի կոդեքսում, որպես օրենք, ձևավորվում են արժեքներ կամ աշխատողների՝ ինչպես ցանկալի և թույլատրելի, այնպես էլ՝ անցանկալի վարքի օրինակներ և մենեջմենթի սպասվող արձագանք:

Միջազգային ընկերություններում բարոյական կոդեքսի խնդիրը դժվարեցնում է մարդու իրավունքներին հետևելու անհրաժեշտությունը:

Էթիկական կառուցվածքներ: Էթիկական կառուցվածքներին են վերաբերվում տարբեր համակարգեր, պաշտոններ և ծրագրեր, որոնց օգնությամբ ընկերությունը ձգտում է աշխատողների մոտ խթանել բարոյական սկզբունքներին համապատասխան վարք: Ընկերության էթիկայի հանձնաժողովը, որպես օրենք, ձևավորում է վերին ղեկավարների խումբ, որոնց պարտականությունն է դառնում հետևել

աշխատողների կողմից էթիկական սկզբունքներին հետևմանը և խնդրահարույց իրավիճակների առաջացման դեպքում կայացնել որոշումներ: Բացի այդ հանձնաժողովը պատասխանատու է նրանց պատժման համար, ովքեր խախտել են էթիկայի կանոնները: Բացի այդ շատ ընկերություններում ստեղծվում են մշտական բաժիններ, որոնք զբաղվում են ընկերության գործունեությունում բարոյականության և էթիկայի նորմերի պահպանման հարցերով: Նման բաժինները ղեկավարում է էթիկայի տնօրենն՝ ընկերության վերին ղեկավարներից մեկը, ով ապահովում է կազմակերպությունում օրենքի և էթիկայի նորմերի պահպանումը: Նա որոշում է կոմունիկատիվ ստանդարտները վերահսկում է էթիկայի հարցերով ուսուցումը, լուծում է խնդիրներ և տարբեր բարդ իրավիճակներ, կայացվող որոշումների էթիկական մասով խորհրդատվություն տրամադրում մենեջերներին:

Որպեսզի բարոյականության կոդեքսում գրված դիրքերը գոյություն ունենան ոչ միայն թղթի վրա, այլև գործեն՝ անցկացվում են էթիկայի հարցերով ուսուցման ծրագրեր:

Գլուխ 7. Մենեջմենթը փոքր ձեռնարկություններում

Ի՞նչ է ձեռնարկատիրությունը

Ձեռնարկատիրական գործունեությունը կոմերցիոն կազմակերպության ստեղծման, նրա գործողությունների համար անհրաժեշտ ռեսուրսների և այդ գործունեության հետ կապված ռիսկերի և պարզևատրումների գործընթացն է: Նա, ով զբաղվում է նման գործերով, կոչում են ձեռնարկատեր: Ձեռնարկատերը մարդ է, ով տիրապետում է կոմերցիոն ապրանքի կամ ծառայության կյանքի ունակ գաղափարին և իրականացնում է այն պրակտիկայում, որը ենթադրում է անհրաժեշտ ռեսուրսների փնտրտուք (գումար, մարդկանց, սարքավորում, վայր), աշխատանքային գործընթացների կազմակերպում և արտադրանքի իրացում: Լինելով բիզնեսի սեփականատեր՝ ձեռնարկատերն իր վրա է վերցնում գործերի հետ կապված ռիսկը, իսկ հաջողության դեպքում յուրացնում ստացված շահույթը:

Իրենց գործում ձեռնարկատերերը ղեկավարվում են տարբեր մոտիվներով և տարբեր կերպ են գնահատում ստացված օգուտները: Համաձայն հետազոտություններից մեկի արդյունքի՝ փոքր ձեռնարկությունների սեփականատերերին կարելի է բաժանել հինգ խմբերի: Նրանց մի մասը պատկանում է իդեալիստների խմբին, որոնց դուր է գալիս ինչ-որ նոր, ստեղծագործ, իրենց համար նշանակություն ունեցող բանի գաղափարը: Օպտիմիզատորներն անձնական բավարարվածություն են ստանում ձեռնարկության տնօրինումից: Հաշվարկողներին գրավում է անձնական կյանքի և աշխատանքի միջև ժամանակի ինքնուրույն բաշխման հնարավորությունը: Նման ձեռնարկատերերը հաճախ չեն ձգտում իրենց ֆիրմաների «չափից դուրս զարգացման», միևնույն ժամանակ, երբ աշխատասերները հակառակը՝ պատրաստ են օր ու գիշեր աշխատել՝ միայն թե որքան կարելի է խոշոր ու շահութաբեր ֆիրմա կառուցեն: Եվ վերջապես ձեռնածուները զբաղվում են ձեռնարկատիրական գործունեությամբ նրա համար, որովհետև նրանց դուր է գալիս ամեն ինչ ինքնուրույն

անել: Իրենց էներգիայով լի մարդիկ են, որոնք չեն կարողանում ապրել առանց հաշիվների մուծման, մատակարարումների ժամկետների հետևման և վճարային հաշվեկշիռների կազմման:

Չհաշված դժվարությունները՝ շատերը ձեռնարկատիրական գործունեությունն ավելի շահավետ են համարում՝ ջանքերի, տաղանդների և ժամանակի ներդրման տեսանկյունից: Կանայք և ազգային փոքրամասնությունները, ում իրավունքները խոշոր կորպորացիաներում շատ հաճախ ոտնահարվում են, միայն ձեռնարկատիրության մեջ են տեսնում իրենց պոտենցիալ հնարավորությունների իրականացումը:

Ձեռնարկատիրությունը և արտաքին միջավայրը

Ոչ այնքան վաղուց գիտնականներին և քաղաքական գործիչներին հուզում էր այնպիսի ֆենոմենի սկզբունքային հնարավորության գոյության հարցը, ինչպիսին փոքր ձեռնարկատիրությունն է: Արդյո՞ք կարող է փոքր ձեռնարկատիրությունը հավասար ձևով մրցակցել խոշոր կազմակերպության հետ: Այդ հարցն իր արդիականությունը չի կորցրել նաև հիմա՝ տուրբուլենտ միջավայրի պայմաններում: Անհատ ձեռնարկատերերը և փոքր ձեռնարկատիրություններն արևմտյան տնտեսության կենսունակ, դինամիկ և ավելի կարևոր մասն են:

Ձեռնարկատիրական գործունեությունն այսօր

Փոքր ձեռնարկատիրության զարգացման ժամանակակից դինամիկան բացատրվում է մի քանի պատճառներով, որոնցից են տնտեսությունում փոփոխությունները, գլոբալիզացիան և մրցակցության ուժեղացումը, տեխնոլոգիական առաջընթացը և նոր շուկայական խորշերի առաջացումը:

Տնտեսությունում փոփոխություններ: Ժամանակակից տնտեսությունը ձեռնարկատերերի համար բավականին «բերրի վայր» է: Նրանում մշտապես կատարվում են փոփոխություններ, որը նոր ձեռնարկատերերի համար բազում հնարավորություններ է ստեղծում:

Գլոբալիզացիա և մրցակցության ուժեղացում: Նույնիսկ ամենախոշոր ընկերություններն են մեծ դժվարությունների հանդիպում

արագ փոփոխվող գլոբալ շուկայի պայմաններում առաջատար ճյուղային դիրքերի պահպանման համար: Նրանք ստիպված են կրճատել ծախսերը, դիմել փոքր ձեռնարկատիրությունների և պրոֆեսիոնալների ծառայությունների օգնությանը՝ ռեսուրսները կենտրոնացնելով բիզնեսի հիմնական ուղղության վրա՝ ազատվելով ոչ պրոֆիլային ստորաբաժանումներից: Գլոբալիզացիայի և մրցակցության ուժեղացման պայմաններում առավելություն ունեն ոչ խոշոր ընկերությունները, որոնք ունակ են արագ արձագանքել փոփոխություններին՝ ի տարբերություն մասշտաբի էֆեկտի վրա խաղաղույք կատարող խոշոր կորպորացիաների:

Տեխնոլոգիա: Համակարգչային տեխնոլոգիայի արագ զարգացումը բերեց նոր ճյուղերի, ինչպես նաև ապրանքների արտադրման և ծառայությունների մատուցման սկզբունքորեն նոր միջոցների ստեղծմանը: Ի տարբերություն նախկին տեխնոլոգիական առաջընթացի՝ ներկայիս նվաճումները հասանելի են բոլորին՝ և՛ խոշոր ընկերություններին, և՛ փոքր ձեռնարկություններին: Օրինակ վերցնենք ինտերնետի սրընթաց զարգացումը:

Փոքր բիզնեսի համար հնարավորություններ բացվում են նաև այլ ոլորտներում: Դրանցից մեկը հանդիսանում են բիոտեխնոլոգիաները: Միկրոէլեկտրոնիկական ոլորտում հետազոտություններն անցկացվում են հիմնականում փոքր ձեռնարկությունների կողմից:

Նոր հնարավորություններ և շուկայական խորշեր: Ձեռնարկատերերն առաջինն են արձագանքում սպառողների պահանջմունքների փոփոխմանը:

Փոքր ձեռնարկությունների դերը

Որպես օրենք նոր ձեռնարկություններ բացվում են սննդի և բիզնես ծառայությունների ոլորտում: Շատ ձեռնարկատերեր, որոնք ոգևորված են ինտերնետ բիզնեսի հաջողություններով, ցանկանում են իրենց գործունեությունը ծավալել ինտերնետում: Դեմոգրաֆիական գործընթացները և կյանքի նոր ոճերի առաջացումը բերեցին բնապահպանական ծառայությունների, մանկական ապրանքների, երեխաների խնամքի, սպորտի և տանը բժշկության ոլորտի

առաջացմանը: Ձեռնարկատիրական գործունեությունը բնորոշվում է հետևյալ գործոնների առկայությամբ.

- **Աշխատավայրերի ստեղծում:** Հետազոտողների գնահատականները՝ կապված փոքր ձեռնարկությունների դերակատարմանը նոր աշխատավայրեր ստեղծելու հարցում՝ բավականին հակասական են: Պնդումներից մեկում նշվում է, որ աշխատատեղերի քանակն ավելի շատ պայմանավորված է ոչ թե ձեռնարկությունների թվով, այլ՝ տարիքով: Վերջին տարիներին համարյա բոլոր նոր աշխատավայրերը ստեղծվել են նոր ընկերություններում, որի մեջ մտնում են ոչ միայն փոքր ձեռնարկությունները, այլև հսկայական մուլտինացիոնալ կորպորացիաների մասնաճյուղերը: Բայց այնուամենայնիվ, փոքր բիզնեսին հասնում է նոր աշխատավայրերի ստեղծման ավելի մեծ մասնաբաժին:
- Նոր գաղափարներ: Այնպիսի հայտնի ապրանքներ ինչպիսին պոլիէթիլենային տոպրակները, ռեակտիվ շարժիչները և գնդիկավոր գրիչներն են՝ իրենց ստեղծման համար պարտական ենք փոքր բիզնեսին: Համարյա յուրաքանչյուր փոքր ձեռնարկություն զարգացնում է ապրանքի որևէ յուրահատուկ գաղափար, որպեսզի կարողանա մշտապես նորովի ներկայանան սպառողներին:

Փոքր ձեռնարկությունների նորարարական գործունեությունը նրանց ավելի մրցունակ է դարձնում, որն ավելի կարևոր է ժամանակակից գլոբալ շուկայի պայմաններում:

Ձեռնարկատերեր, ովքե՞ր են նրանք

Ձեռնարկատիրությունը սկսվում է երազանքից: Սովորաբար ապագա ձեռնարկատերը, որը դժգոհ է իր ունեցած աշխատանքից՝ հնարավորություն է գտնում միավորել սեփական գործունեության համար անհրաժեշտ ռեսուրսները և նոր գործ է բացում: Պետք է խոստովանել, որ ձեռնարկատիրոջ օրինակը որպես մարդու, ով սկսել է

զրոյից՝ որոշ չափով չափազանցված է: ԱՄՆ-ում համեմատաբար արագ զարգացող փոքր ֆիրմաների տնօրենների հետ հարցումները ցույց են տվել, որ նրանք հանդիսանում են աշխատասեր, պրակտիկ մարդիկ, որոնք հրաշալի հասկանում են շուկայի և ոլորտի նրբություններից:

Ձեռնարկատերերի անձնական բնութագրեր

Ձեռնարկատերերի անձնական բնութագրերի ուսումնասիրմանը նվիրված են շատ աշխատանքներ: Նրանցից մի քանիսում եզրակացություն է արվում այն մասին, որ ձեռնարկատերերն, ի տարբերություն խոշոր ընկերությունների հաջողության հասած մենեջերների, ձգտում են կյանքից այլ բան ստանալ: Նրանց համար առաջնային է համարվում ազատությունը և սեփական պոտենցիալն ամբողջությամբ ներդնելու հնարավորությունը: Ընդհանուր առմամբ բացահայտվել է ձեռնարկատերերի մոտ 40 բնութագրեր, սակայն նրանից առավել նշանակություն ունեն ստորև ներկայացված վեց բնութագրերը:

Ներքին վերահսկում: Որպեսզի ինքնուրույն կազմակերպել նոր ձեռնարկություն, մարդ պետք է վստահ լինի, որ կարող է ամեն ինչ անել այնպես, ինչպես ինքն է ցանկանում: Ձեռնարկատերը միայն երազանք չունի: Նա կարողանում է նախապես պլանավորել իր կյանքը, որպեսզի իրականացնի երազանքները. նա վստահ է, որ իր մոտ դա կստացվի: Տվյալ ունակությունը կոչում են վերահսկման ներքին լոկուս, որն ասելով հասկանում ենք մարդու համոզմունքը նրանում, որ ապագան գտնվում է իր ձեռքերում և արտաքին ուժերը չեն կարող լուրջ ազդեցություն ունենալ իր պլանների վրա: Ձեռնարկատիրոջ տեսանկյունից յուրաքանչյուր անհատն ինքն է տնօրինում իր ճակատագիրը: Մակայն շատ մարդիկ, հակառակը, կարծում են, որ նրանց շրջապատող աշխարհը լի է անորոշություններով և նրանք չեն կարող վարվել այնպես ինչպես ցանկանում են: Վերհսկման արտաքին լոկուսն անհատի համոզմունքն է նրանում, որ ապագան գտնվում է իր վերահսկման սահմաններից դուրս, ավելի շատ որոշվում է արտաքին ուժերով: Ձեռնարկատերը հստակ հասկանում է հաջողության և անհաջողության տարբերությունը, և հետևաբար նա ձգտում ունի անել մի բան, որը թույլ կտա ինքնուրույն զբաղվել բիզնեսով:

Էներգիա: Նոր ձեռնարկության ստեղծումը պահանջում է շատ մեծ ջանքեր: Շատ ձեռնարկատերեր խոստովանում են, որ նրանք ստիպված են պայքարել և հանդուրժել դժվարություններն ու կորուստները, սակայն, չնայած սթրեսին և այլ արգելքներին, նրանք շարունակում են աշխատել: Սեփական բիզնեսն ունեցողների շրջանում հարցումները ցույց են տվել, որ յուրաքանչյուր երկրորդ սեփականատեր շաբաթվա ընթացքում ֆիրմայի գործերին տրամադրում է 60 և ավել ժամ: Մնացածները նշել են, որ նրանք նույնպես ստիպված են եղել օրերով աշխատել, սակայն 70 ժամ և ավել աշխատանքը չէր տալիս շոշափելի արդյունք:

Նվաճումներում պահանջմունք: Յուրաքանչյուր ձեռնարկատեր, որպես օրենք, տածում է պահանջմունք նվաճումներում, այսինքն՝ մարդը ձգտում է հասնել նշանակալի արդյունքների իր գործունեության մեջ և համառոտեն փնտրում է իրավիճակներ, որում հաջողության հասնելու հավանականությունն ավելի բարձր է: Նվաճումներում բարձր պահանջմունքներով մարդիկ իրենց համար սահմանում են բավական դժվար անհատական առաջադրանքներ: Նպատակները, որոնց հասնելը դյուրին է, նրանց համար հետաքրքրություն չեն ներկայացնում այնքան, որքան շատ բարդ, գործնականում անհասանելիները: Նաև մեծ հետաքրքրություն են ներկայացնում միջանկյակ նպատակները, որոնց նվաճումը մարդուն բավարար բավարարվածություն են պատճառում:

Ինքնավստահություն: Նա, ով նոր ձեռնարկություն է ստեղծում, պարտավոր է հաստատակամ գործել: Ձեռնարկատերը պետք է վստահ լինի նրանում, որ կարող է կատարել ամենօրյա առաջադրանքները, որոնք կապված են բիզնեսի վարման հետ, գնորդներին գրավելու ունակությունների, տեխնիկական հարցերին պատասխան գտնելու կարողության մեջ և այն բանում, որ կարող է սեփական բիզնեսը զարգացնել: Բացի այդ ձեռնարկատերերը վստահ են, որ կարող են հաղթահարել հնարավոր չնախատեսված խնդիրները:

Ժամանակի սահմանափակ լինելու գիտակցում: Որպես օրենք, ձեռնարկատերերը համբերատար չեն, նրանք միշտ շտապում են, իրենց մոտ ամեն ինչ «շտապ» է: Նրանք աշխատում են այնպես, ասես վաղը չի գալու: Ամեն ինչ պետք է անմիջապես կատարվի, առանց թերությունների. ձեռնարկատերերն «ապրում են պահով»:

Հանդուրժողականություն անորոշությունների նկատմամբ: Շատ մարդիկ ձգտում են աշխատել հստակ կառուցվածքների, կոնկրետ ցուցումների և ամբողջական ինֆորմացիայի պայմաններում: Ձեռնարկատերերը, հակառակը, շատ հանդուրժող են անորոշությունների նկատմամբ. հոգեբանական բնութագիր, որը մարդուն թույլ է տալիս ուշադրություն չդարձնել քառսին և անորոշությանը: Անհատականության տվյալ գիծը մեծ նշանակություն ունի նրա համար, որովհետև անորոշության այնպիսի բարձր մակարդակ ինչպես սեփական բիզնեսի սկիզբն է (երբ անհրաժեշտ է ընտրություն կատարել մեծ թվով իրար փոխկապակցված տարբերակներից) տարբերվում է իրավիճակների սահմանափակ շրջանով:

Դեմոգրաֆիական գործոններ

Բացի վերը թվարկված վեց գծերից ձեռնարկատերերն ունեն յուրահատուկ անցյալ և որոշակի դեմոգրաֆիական բնութագրեր: Շատ հաճախ նրանք ընտանիքի առաջին կամ ձեռնարկատերերի երեխաներ են: Վիճակագրությունը պնդում է, որ ինքնուրույն բիզնես սկսելու մեծ շանսեր ունեն էմիգրանտների երեխաները, ինչպես նաև նրանք, ովքեր ինչ-որ ժամանակ առանց հայր են մեծացել:

Մարդու կարիերայում լինում են որոշ պահեր, երբ անհատական ձեռնարկատիրական գործունեությունն ամենամեծ հետաքրքրությունն է ներկայացնում: «Ավտոնոմ նավարկման ելքի» երկու ակնհայտ հնարավորություններն աշխատանքային կյանքի սկիզբն է և թոշակի անցնելը: Այլ հնարավորություններ առաջանում են կախված նրանից, թե մարդն ինչպես է գիտելիքներ և աշխատանքային փորձ կուտակել, սկսում է հասկանալ թե՛ շուկայական հարաբերություններում, թե՛ ֆինանսական ոլորտում: Բացի այդ ձեռնարկատիրական գործունեության սկզբի պատճառ կարող են լինել անկանխատեսելի իրադարձությունները, ինչպիսին աշխատանքից ազատումը, ժառանգության ստացումը կամ ամուսնալուծությունն է: Այստեղ կարևոր է նշել, որ ձեռնարկատիրությունը պետք է դիտարկել որպես կյանքի տևողությամբ գործընթաց, այլ ոչ թե գործունեություն, որով կարելի է զբաղվել կոնկրետ ժամանակ և կոնկրետ տարիքում:

Ժամանակին ձեռնարկատերերի մեծամասնությունը սեփական գործը սկսել է 25-40 տարեկան հասակում: Տարիքով ավելի մեծ ձեռնարկատերերի թվի աճը շատ երկրներում պայմանավորված է թոշակի շուտ անցնելու ծրագրերով և խոշոր ընկերություններում հաստիքների կրճատմամբ: Արդյունքում ձևավորվեց տարիքավոր ձեռնարկատերերի մի ամբողջ դաս, որոնք իրենց հետևում ունենին աշխատանքային գործունեության երկար տարիներ: Ձեռնարկատիրական գործունեություն սկսելու համար որևէ սահմանված տարիք գոյություն չունի. նրանով կարող են զբաղվել տարբեր տարիքի և բնավորության տեր մարդիկ:

Սեփական ֆիրմայի ստեղծում

Ամենառաջինն ինչ հարկավոր է ձեռնարկատիրական երազանքը կյանքի կոչելու համար՝ գտնել կենսունակ գաղափար, երկրորդ՝ պլանավորել, պլանավորել, պլանավորել: Եթե դուք ունեք գաղափար, ապա անհրաժեշտ է կազմել բիզնես պլան և որոշումներ կայացնել ապագա ֆիրմայի կազմակերպարարական ձևի, նրա ֆինանսավորման և հիմնական մարտավարության հետ կապված:

Նոր բիզնեսի գաղափար

Որչ ձեռնարկատերերի համար բիզնեսի գաղափարի առաջացումն ամենադժվարին խնդիրներից է, քանի որ մինչ այդ չէին մտածել սեփական գործ հիմնելու մասին: Մյուսները որոշում են կայացնում նոր բիզնեսի ստեղծման վերաբերյալ և սկսում են նրան համապատասխան գաղափարներ կամ բարենպաստ հնարավորություններ փնտրել:

Սակայն ձեռնարկատերի հիմնական խնդիրը կայանում է նրանում, որպեսզի իր հմտությունները ուղղի շուկայի պահանջմունքների բավարարմանը: Եթե անել միայն այն ինչ կարող ես, ապա արդյունքը գոհացնող չի լինի: Մյուս կողմից, շուկայական խորշում աշխատանքը, որը մենք ունակ չենք լցնելու՝ նույնպես արդյունքներ չի տալիս: Անհրաժեշտ է սեփական հմտությունների և շուկայական պահանջմունքների գիտակցված համակցում:

Բիզնես պլան

Ենթադրենք ձեռնարկատերն ունի նոր գործի փայլուն գաղափար, իսկ դա նշանակում է, որ մանրամասն պլանավորման ժամանակն է: Նախևառաջ կազմվում է բիզնես պլան՝ փաստաթուղթ, որը պարունակում է ապագա բիզնեսի բնութագիր: Պլանավորումը ենթադրում է ֆիրմայի ստեղծման և զարգացման հետ կապված բոլոր հարցերն ու խնդիրները դիտարկելու անհրաժեշտություն: Ձեռնարկատերերի մեծ մասը դրամական միջոցների կարիք ունի և այստեղ բիզնես պլանը դառնում է խիստ անհրաժեշտ՝ միայն նրա միջոցով կարելի է ներդրողին համոզել գումար ներդնի նախագծի իրականացման համար: Բիզնես պլանները կարող են տարբեր կառուցվածք ունենալ: Տիպիկ բիզնես պլանն ունի հետևյալ տարրերը.

- Ընկերության տեսլականի հստակ, հիմնավորված շարադրում, որն ընթերցողի մոտ հետաքրքրություն կառաջացնի:
- Հստակ և իրական ֆինանսական կանխատեսումներ:
- Նպատակային շուկայի մասին մանրամասն տեղեկատվություն:
- Ճյուղի և մրցակիցների մասին մանրամասն տեղեկություններ:
- Փաստեր, որոնք վկայում են մենեջերների թիմի արդյունավետության մասին:
- Տեքստային մասը պետք է ճշգրիտ և ճիշտ ձևավորված լինի:
- Բիզնես պլանը պետք է կարճ լինի՝ ոչ ավել քան 50 էջ:
- Անհրաժեշտ է առանձնացնել կրիտիկական ռիսկերը, որոնք կարող են խոչընդոտել հաջողությանը:
- Շարադրեք առաջնային և շրջանառու կապիտալի աղբյուրները և օգտագործման նպատակները:
- Ընթերցողի հետաքրքրությունը պետք է մեծացնել կշռադատված եզրակացությունով:

Բիզնես պլանը կոչված է օգնելու և՛ նրա գործատուներին, և՛ ներդրողներին՝ շուկայում որոշելու ապրանքի կամ ծառայության տեղը:

Մեծամասամբ այն հիմնվում է հասկացությունների վրա, որոնք մենք դիտարկել ենք և դեռ կդիտարկենք այս գրքում:

Կազմակերպչաիրավական ձև

Ձեռնարկությունների տեսակները, դրանց դասակարգումը

Իրավաբանական գրականության մեջ կազմակերպությունները դասակարգվում են երկու խմբի՝ առևտրային և ոչ առևտրային: Առևտրային կազմակերպությունը ստեղծվում է շահույթ ստանալու և այն հիմնադիրների միջև կիսելու նպատակով, ոչ առևտրային կազմակերպությունները ստեղծվում են գիտական, կրթական, սոցիալական, մշակութային և այլ նպատակներով: Ոչ առևտրային կազմակերպությունները շահույթ չեն հետապնդում, նրանք կարող են առևտրային գործունեություն իրականացնել միայն այն դեպքերում, երբ դա նախատեսված է դրանց կանոնադրությունում: Սակայն, ի տարբերություն առևտրային կազմակերպությունների, որոնց դեպքում ստացած շահույթը բաշխվում է հիմնադիրների միջև՝ ոչ առևտրային կազմակերպությունների կողմից ստացված շահույթը հիմնադիրների միջև չի բաշխվում, այլ ծախսվում է այն նպատակների համար, որոնց համար ստեղծվել է տվյալ ոչ առևտրային կազմակերպությունը: Առևտրային կազմակերպությունները լինում են երկու տեսակ՝ տնտեսական ընկերություն և տնտեսական ընկերակցություններ: Տնտեսական ընկերությունները ու ընկերակցությունները իրենց հիմնադիրների բաժնեմասերի բաժանված կանոնադրական կամ բաժնեհավաք կապիտալ ունեցող առևտրային կազմակերպություններ են, որոնք ստեղծվում են շահույթ ստանալու և շահույթը հիմնադիրների միջև կիսելու նպատակով: Դրանց գույքը ձևավորվում է հիմնադիրների ավանդների հաշվին: Հիմնադիրները, որպես ավանդ, կարող են ներդնել դրամ, արժեթուղթ, այլ գույք կամ գույքային իրավունքներ, որոնք ենթակա են դրամական գնահատման: Դրանք հիմնադիրների ավանդների նկատմամբ ձեռք են բերում սեփականության իրավունք, այդ պատճառով այն սահմանման համաձայն, թե դրանց կանոնադրական (բաժնեհավաք) կապիտալը բաժանված է հիմնադիրների բաժնեմասերի, երբևէ բաժնային սեփականության չի ենթարկվում:

Լիակատար ընկերակցություն

Լիակատար են համարվում այն տնտեսական ընկերակցությունները, որոնց լիակատար գործընկերներն իրավական անձի անունից զբաղվում են գործարարությամբ և համապարտության կարգով իրենց ամբողջ գույքով լրացուցիչ պարտասխանատվություն են կրում ընկերակցության պարտավորություններով: Քանի որ նրանց գործերը վարում են լիակատար գործընկերները, ուստի դրա կառավարումն իրականացվում է լիակատար գործընկերների փոխադարձ համաձայնությամբ, եթե նրանց իսկ համաձայնությամբ նախատեսված չէ որոշումներ ընդունելու համար ձայների մեծամասնության կարգ: Կազմակերպարավական այս տեսակի պայմաններում յուրաքանչյուր լիակատար գործընկեր ունի մեկ ձայնի իրավունք և կարող է հանդես գալ ընկերակցության անունից, եթե սահմանված չէ, որ գործերը վարում են բոլոր մասնակիցները համատեղ: Վերջինի դեպքում ցանկացած գործարք կնքելու համար պահանջվում է բոլոր մասնակիցների համաձայնությունը: Լիակատար գործընկերները կարող են գործերի վարման լիազորությունը տալ մեկ կամ մի քանի մասնակցի: Չնայած դրան, եթե մասնակիցը գործի առանց լիազորագրի, ապա մնացած բոլոր մասնակիցները համապարտության կարգով իրենց ամբողջ գույքով լրացուցիչ պարտավորություն են կրում մասնակցի կողմից ստանձնած պարտավորությունների համար, բացառությամբ այն դեպքերի, երբ լիակատար գործընկերներն ապացուցում են, որ կոնտրագենտը գիտեր կամ պարտավոր էր իմանալ, որ գործընկերը գործարքը կնքել է առանց համապատասխան լիազորությունների: Լիակատար ընկերակցության տնտեսական գործունեության հիմքը կազմում է նրա բաժնեհավաք կապիտալը: Այն ձևավորվում է լիակատար գործընկերների ավանդներից: Քաղ. Օրենսգրքի համաձայն՝ լիակատար գործընկերները պարտավոր են ամբողջությամբ վճարել բաժնեհավաք կապիտալը մինչև ընկերակցության պետական գրանցումը, սակայն հարկ է նշել, որ լիակատար ընկերակցության բաժնեհավաք կապիտալը նշանակություն ունի միայն դրա պետական գրանցման և հետագայում տնտեսական գործունեություն իրականացնելու համար: Դա բացատրվում է նրանով, որ, եթե ընկերակցության գույքը չի բավարարում պարտատերերի

պահանջները, ապա չմարած պարտքը մարվում է լիակատար գործընկերների անձնական գույքի հաշվին: Լիակատար ընկերակցությունում իրավահաջորդությունը տեղի է ունենում լիակատար գործընկերների համաձայնությամբ, եթե այլ բան նախատեսված չէ նրա կանոնադրությամբ: Այն դեպքում, երբ լիակատար ընկերակցությունում մնում է միայն մեկ մասնակից, ապա այդ պահից սկսած վեց ամսվա ընթացքում այն պետք է վերակազմավորվի տնտեսական ընկերության, հակառակ դեպքում այդ ժամկետը լրանալուց հետո ենթակա է լուծարման: Լիակատար ընկերակցության առանձնահատկություններից մեկն էլ այն է, որ թե՛ հիմնադիրը, և թե՛ հետագայում մասնակցություն ձեռք բերած անձինք համապարտության կարգով իրենց ամբողջ գույքով լրացուցիչ պատասխանատվություն են կրում ընկերակցության պարտավորություններով, նույնիսկ ընկերակցությունից դուրս եկած մասնակիցը կամ հիմնադիրը ընկերակցության պարտավորությունով կրում է պատասխանատվություն իր դուրս գալու տարվան հաջորդող երկու տարիների ընթացքում:

Վստահության վրա հիմնված ընկերակցություններ

Վստահության վրա հիմնված է համարվում այն տնտեսական ընկերակցությունը, որում լիակատար գործընկերներից բացի, ձեռնարկության անունից զբաղվում են գործարարությամբ և իրենց ամբողջ գույքով համապարտության կարգով լրացուցիչ պատասխանատվություն են կրում ընկերակցության պարտավորություններով: Մասնակցում են նաև ավանդատուներ, որոնք իրենց ավանդի արժեքի սահմաններում կրում են ընկերակցության տնտեսական գործունեության վնասները և ռիսկը՝ չմասնակցելով դրա տնտեսական գործունեությանը և իրենց ամբողջ գույքով պատասխանատվություն չկրելով վերջինիս պարտավորությունների համար: Վստահության վրա հիմնված ընկերակցությունն առաջ եկավ որպես լիակատար ընկերակցության վերաթողված տեսակ, որի պայմաններում լիակատար գործընկերները դրսից միջոցներ ներգրավելու հնարավորություն ստացան առավել ցածր ռիսկի պայմաններում քան փոխառության պայմաններով, իսկ

ավանդատուներին դա ձեռնտու է այնքանով, որ շահույթ ստանալու հնարավորություն ստացան՝ չմասնակցելով ընկերակցության տնտեսական գործունեությանը և իրենց անձնական գույքի հաշվին պատասխանատվություն չկրելով վերջինիս պարտավորությունների համար: Վստահության վրա հիմնված ընկերակցության ավանդատուները չնայած, որ մեկուսացված են ընկերակցության կառավարմանը մասնակցելու իրավունքից, սակայն իրավունք ունեն ծանոթանալու դրա տարեկան հաշվետվություններին և հաշվեկշռին, իրենց ավանդներին համամասնորեն շահույթից ստանալու իրենց մասնաբաժինը և ընկերակցության լուծարքից հետո ստանալու իրենց ավանդը: Ընկերակցության այս տեսակը լուծարվում է, եթե նրանցից դուրս են գալիս բոլոր ավանդատուները: Նման դեպքերում լիակատար գործընկերներն այն կարող են վերակազմավորել լիակատար ընկերակցության, հակառակ դեպքում՝ այն ենթակա է լուծարման: Գործընկերներից յուրաքանչյուրն իրավունք ունի ցանկացած ժամանակ դուրս գալ ընկերակցությունից՝ հետ ստանալով իր ավանդը կամ այն փոխանցելով ընկերակցության մյուս ավանդատուներին, ինչպես նաև երրորդ անձանց: Կազմակերպաիրավական այս տեսակի առանձնահատկություններից մեկն էլ այն է, որ ընկերակցության լուծարումից հետո ավելացրած գույքից ավանդատուները լիակատար գործընկերների համեմատ իրենց ավանդները հետ ստանալու նախապատվության իրավունք ունեն:

Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերություններ

ՄՊԸ է համարվում մեկ կամ մի քանի անձանց կողմից հիմնադրված այն տնտեսական ընկերությունը, որի կանոնադրական կապիտալը բաժանված է կանոնադրությամբ սահմանված չափերով բաժնեմասերի և որի անդամները ընկերության պարտավորություններով պատասխանատվություն չեն կրում, այլ իրենց ներդրած ավանդի արժեքի սահմաններում կրում են ընկերության տնտեսական գործունեության հետ կապված վնասների ռիսկը: ՄՊԸ-ի հիմնադիր փաստաթուղթը հիմնադիրների ընդհանուր ժողովի կողմից հաստատված կանոնադրությունն է: Բացի ընկերության անվանումից, գտնվելու վայրից և կառավարման կարգից, կանոնադրությունը պետք է

տեղեկություններ պարունակի կանոնադրական կապիտալի, դրա չափի, կազմի, մասնակիցներից յուրաքանչյուրի բաժնեմասի չափի, ավանդ ներդնելու պարտականությունները խախտելու համար պատասխանատվության կարգի մասին, ինչպես նաև քաղ. Օրենսգրքով ՄՊԸ-ների մասին ՀՀ օրենքով և ընկերության կանոնադրությամբ նախատեսված այլ տեղեկություններ: ՄՊԸ-ի տնտեսական գործունեության հիմքը նրա կանոնադրական կապիտալն է, որը ձևավորվում է հիմնադիրների ավանդների հանրագումարով: Ի տարբերություն տնտեսական ընկերակցությունների բաժնեհավաք կապիտալներին ներկայացվող պահանջների՝ ՄՊԸ-ի կանոնադրական կապիտալին ներկայացվում են առավել խիստ պահանջներ: Դա հետևանքն է այն բանի, որ ՄՊԸ-ի պարտավորություններով մասնակիցներին իրենց անձնական գույքով պարտավորություն չեն կրում: Քաղաքացիական Օրենսգրքի համաձայն մասնակիցները պարտավոր են ամբողջությամբ վճարել կանոնադրական կապիտալը մինչև ընկերության պետական գրանցումը: Ընկերության հիմնադրին չի թույլատրվում ազատվել կանոնադրական կապիտալում ավանդ ներդնելու պարտականությունից: Կողմերի միջև նման համաձայնությունը անվավեր, առոչինչ է: Որպես ավանդ կանոնադրական կապիտալում կարող են դրվել դրամ, արժեթղթեր, այլ գույք կամ գույքային իրավունքներ, որոնք ենթակա են դրամական գնահատման: Նախկին օրենսդրության համաձայն՝ կանոնադրական կապիտալը չէր կարող պակաս լինել նվազագույն աշխատավարձի 50-ապատիկից, ներկայումս օրենսդիրը հանել է կանոնադրական կապիտալի նվազագույն չափի մասին պահանջը: ՄՊԸ-ի կառավարման բարձրագույն մարմինն է հիմնադիրների ընդհանուր ժողովը: Դրա իրավասությանն են պատկանում կանոնադրությունը հաստատելը, դրանում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելը, կառավարման մարմիններ ձևավորելը, նրանց լիազորությունների դադարեցնելը, տարեկան հաշվետվություններն ու հաշվեկշիռը հաստատելը, շահույթի և վնասի բաշխման մասին որոշումներ ընդունելը, ինչպես նաև ընկերության վերակազմավորման և լուծարման մասին որոշումներ ընդունելը: Բոլոր այն հարցերը, որոնք սահմանված կարգով վերապահված չեն ընդհանուր ժողովին՝ իրականացվում են

ընկերության գործադիր մարմինների կողմից, նրանց իրավասությունները, ինչպես նաև որոշումների ընդունման կարգը սահմանված է ՀՀ քաղ. օրենսգրքով, «ՄՊԸ-ների մասին» ՀՀ օրենքով և ընկերությունների կանոնադրությամբ:

ՄՊԸ-ի մասնակիցն իրավունք ունի ցանկացած ժամանակ դուրս գալ ընկերությունից անկախ մյուս մասնակիցների համաձայնությունից, նման դեպքերում դուրս եկող մասնակիցին վճարվում է նրա կանոնադրական կապիտալում ունեցած բաժնեմասին համապատասխան գույքի արժեքը, եթե այլ բան նախատեսված չէ ընկերության կանոնադրությամբ: ՄՊԸ-ի մասնակիցը կանոնադրական կապիտալում ունեցած իր բաժնեմասը կամ դրա մի մասը կարող է փոխանցել ընկերության մեկ կամ մի քանի մասնակիցների, նա կարող է բաժնեմասը կամ դրա մի մասը փոխանցել նաև երրորդ անձանց, այն դեպքում, երբ ընկերության կանոնադրությամբ բաժնեմասի օտարումը երրորդ անձանց արգելված է, ապա մնացած մասնակիցները ժողովում են բաժնեմասը ձեռք բերելու նախապատվության իրավունքից: Եթե օրենքով կամ կանոնադրությամբ սահմանված ժամկետներում մասնակիցները չեն օգտվում նախապատվության իրավունքից, ապա բաժնեմասը պարտավոր է ձեռք բերել հենց ընկերությունը:

Լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերություն

Լրացուցիչ պատասխանատվությամբ է համարվում մեկ կամ մի քանի անձանց կողմից հիմնադրված այն տնտեսական ընկերությունը, որի կանոնադրական կապիտալը բաժանված է կանոնադրությամբ սահմանված չափերով մասերի և որի անդամները ընկերության պարտավորություններով համապարտության կարգով բոլորի համար լրացուցիչ պատասխանատվություն են կրում՝ որոշված իրենց ավանդների բազմապատիկի չափով: ԼՊԸ-ները ՄՊԸ-ներից տարբերվում են միայն իրենց մասնակիցների պատասխանատվության բնույթով, այդ իսկ պատճառով ԼՊԸ-ների նկատմամբ կիրառվում են ՄՊԸ-ների կարգավորմանն ուղղված նորմերն այնքանով, որքանով որ դրանք կարգավորված չեն ԼՊԸ-ների կարգավորմանն ուղղված հատուկ նորմերով: Կազմակերպաիրավական այս ձևի պայմաններում մասնակիցների պատասխանատվությունը միայն լրացուցիչ է, այսինքն՝

կարող է վրա հասնել այն դեպքերում, երբ ընկերության գույքը չի բավարարում պարտատերերի պահանջները և, վերջապես, ԼՊԸ-ներում մասնակիցների պարտավորությունը նույնպես սահմանափակ է, քանի որ անկախ պարտքի մեծության չափից՝ մասնակիցները պատասխանատվություն են կրում բոլորի համար՝ միատեսակ որոշված իրենց ավանդների բազմապատիկի չափով:

Բաժնետիրական ընկերություններ

Բաժնետիրական է համարվում այն տնտեսական ընկերությունը, որի կանոնադրական կապիտալը բաժանված է ընկերության նկատմամբ հիմնադիրների կամ մասնակիցների պարտավորական իրավունքները հաստատող որոշակի թվով բաժնետոմսերի, և որի մասնակիցները, ընկերության պարտավորություններով պատասխանվություն չեն կրում, այլ՝ իրենց բաժնետոմսի անվանական արժեքի սահմաններում կրում են ընկերության տնտեսական գործունեության հետ կապված վնասների ռիսկը: ԲԸ-ների ստեղծման գործունեության դադարեցման հետ կապված հարաբերությունները կարգավորվում են ՀՀ քաղ օրենսգրքով, քաղաքացիական և «ԲԸ-ների մասին» ՀՀ օրենքով: ԲԸ-ները լինում են երկու տեսակ՝ բաց և փակ:

ԲԸ-ն, որի պայմաններում բաժնետերերն, առանց մյուս բաժնետերերի համաձայնության, կարող են իրենց բաժնետոմսերը փոխանցել այլ անձանց՝ կոչվում են ԲԲԸ-ներ: Բաց բաժնետիրական ընկերությունը կարող է իրականացնել իր թողարկած բաժնետոմսերի բաց բաժանորդագրություն և դրանց բաց վաճառք: ԲԲԸ-ները պարտավոր են իրենց գործունեությունը իրականացնել մասայականորեն, այսինքն՝ պարտավոր են յուրաքանչյուր տարի հրապարակել իրենց տարեկան հաշվետվությունը և հաշվեկշիռը:

Բաժնետիրական այն ընկերությունները, որոնցում բաժնետոմսերը տեղաբաշխվում են միայն նրա հիմնադիրների և նախապես որոշված անձանց միջև կոչվում են՝ ՓԲԸ-ներ: Փակ բաժնետիրական ընկերությունն իրավունք չունի իրականացնել իր թողարկած բաժնետոմսերի բաց բաժանորդագրություն կամ այլ կերպ դրանք առաջարկել երրորդ անձանց: ՓԲԸ-ների մասնակիցների թիվը չպետք է գերազանցի «ԲԸ-ների մասին» ՀՀ օրենքի սահմանը (49 անդամ), նման

դեպքերում այն պետք է մեկ տարվա ընթացքում վերակազմավորվի ԲԲԸ-ի, իսկ այդ ժամկետը լրանալուց հետո ենթակա է լուծարման: ՓԲԸ-ի մասնակիցները վաճառվող բաժնետոմսերը գնելու նախապատվության իրավունք ունեն: Եթե կանոնադրության սահմանված ժամկետներում բաժնետերերը չեն օգտվում բաժնետոմսը ձեռք բերելու իրենց նախապատվության իրավունքից, ապա բաժնետոմսը կարող է ձեռք բերել հենց ընկերությունը: Եթե ընկերությունն իր հերթին հրաժարվում է վաճառվող բաժնետոմսը ձեռք բերելուց, ապա դրանց օտարումը վաճառող բաժնետերը կարող է հավասար պայմաններով իրականացնել երրորդ անձանց:

ԲԸ-ի բաժնետոմսերը կարող են փոխանցվել ժառանգաբար կամ իրավահաջորդության կարգով, եթե այլ բան նախատեսված չէ ընկերության կանոնադրությամբ: ԲԸ-ի հիմնադիր փաստաթուղթը նրա կանոնադրությունն է, որն, ըստ էության, ձեռք է բերում լրկալ կամ այլ կերպ ասած՝ տեղական իրավական ակտի նշանակություն: ԲԸ-ի կանոնադրությունն ի տարբերություն այլ առևտրային կազմակերպությունների կանոնադրություններին ներկայացվող պահանջների՝ պետք է պարունակի տեղեկատվություն իր կողմից թողարկվող բաժնետոմսերի տեսակի, դրանց անվանական արժեքի ու քանակի մասին: ԲԸ-ների տնտեսական գործունեության հիմքը նրա կանոնադրական կապիտալն է: ԿԿ-ը ձևավորվում է բաժնետերերի կողմից ձեռք բերված բաժնետոմսերի անվանական արժեքից: ԿԿ-ը հանդիսանում է ընկերության պարտատերերի շահերը երաշխավորող գույքի նվազագույն չափը: Կազմակերպաիրավական այս ձևի պայամաններում բաժնետերերը պարտավոր են ամբողջությամբ վճարել ԿԿ-ը մինչև ընկերության պետական գրանցումը: ԲԸ-ներն իրավունք ունեն բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի որոշմամբ բաժնետոմսերի անվանական արժեքը մեծացնելու կամ նոր բաժնետոմսեր թողարկելու միջոցով ավելացնել իրենց ԿԿ-ն: Դրան համապատասխան՝ այդ նույն ժողովի որոշմամբ ԲԸ-ն իրավունք ունի նվազեցնելու իր ԿԿ-ը՝ բաժնետոմսերի անվանական արժեքը նվազեցնելու կամ բաժնետոմսերի քանակը պակասեցնելու, այսինքն՝ դրանք հետ գնելու միջոցով: ԲԸ-ի ԿԿ-ն դրա ստեղծման պահին պետք է բաժանված լինի միատեսակ անվանական արժեք ունեցող սովորական

բաժնետոմսերից: Ընկերության ստեղծման պահին դրանք կարող են բաժանված լինել նաև տարբեր արժողությամբ տարբեր բաժնետոմսերի (կոմուլիատիվ-կոնվերսացվող), սակայն դրանց գինը չի կարող գերազանցել ԿԿ-ի 25%-ի չափը, սովորական բաժնետոմս է համարվում այն արժեթուղթը, որը հնարավորություն է տալիս ընկերության շահույթի մի մասը ստանալու, ընկերության գործերի կառավարմանը մասնակցելու, ինչպես նաև ընկերության լուծարումից հետո ավելացված գույքից մասնաբաժին ստանալու իրավունք: Սովորական բաժնետոմսերին այլ կերպ անվանում են քվեարկող բաժնետոմսեր, ի տարբերություն սովորական բաժնետոմսերի՝ արտոնյալ բաժնետոմսերն ընկերության գործերի կառավարմանը մասնակցելու իրավունք չեն տալիս: Արտոնյալ բաժնետոմսերի տերերի առավելությունը կայանում է նրանում, որ անկախ ընկերության տնտեսական գործունեության շահույթաբերությունից՝ արտոնյալ բաժնետոմսերը շահույթ ստանալու իրավունք են վերապահում բաժնետոմսում նշված տոկոսին համամասնորեն. նշենք նաև արտոնյալ բաժնետոմսերի առավելությունից մեկը, որը կայանում է հետևյալում՝ ընկերության լուծարումից հետո ավելացած գույքից արտոնյալ բաժնետոմսի տերը սովորական բաժնետոմսի տերերի նկատմամբ ձեռք է բերում իր մասնաբաժինը ստանալու նախապատվության իրավունք:

ԲԸ-ների կառավարման բարձրագույն մարմինը բաժնետերերի ընդհանուր ժողովն է: Դրա իրավասությանն են պատկանում ընկերության կանոնադրությունը հաստատելը, դրանում փոփոխություն և լրացումներ կատարելը, խորհրդի անդամների քանակական կազմի հաստատումը, տարեկան հաշվետվությունը և հաշվեկշիռը հաստատելը, շահույթի և վնասի բաշխման մասին որոշման ընդունումը, ընկերության վերակազմակերպման և լուծարման մասին որոշումներ ընդունելը, ինչպես նաև ԲԸ-ների մասին ՀՀ օրենքով և ընկերության կանոնադրությամբ նախատեսված այլ իրավունքներ: Բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի իրավասության պատկանող հարցերը չեն կարող փոխանցվել կամ լուծվել ընկերության այլ մարմինների կողմից: 50-ից ավելի անդամ ունեցող ԲԸ-ներում բաժնետերերի շահերի պաշտպանության և գործադիր մարմինների գործունեության նկատմամբ վերահսկողության իրականացնելու

նպատակով ստեղծվում է խորհուրդ: Խորհրդի, ինչպես նաև դրա անդամների իրավասությունը սահմանվում են ընկերության կանոնադրությամբ: ԲԸ-ներում գործադիր մարմինները կարող են լինել միանձնյա կամ կոլեգիալ: Ընկերության ընթացիկ կառավարման և իրենց գործունեության համար հաշվետու են բաժնետերերի ընդհանուր ժողովին և խորհրդին: Բաժնետերերի ընդհանուր ժողովն իրավունք ունի ընկերության գործադիր մարմինների լիազորությունները պայմանագրային հիմունքներով փոխանցել այլ առևտրային կազմակերպությունների կամ ԱԶ-ների:

Դուստր և կախյալ տնտեսական ընկերություններ

Դուստր է համարվում այն տնտեսական ընկերությունը, որի ԳԿ-ում կամ բաժնետոմսերում մեկ այլ տնտեսական ընկերություն կամ ընկերակցություն ունի գերակշռող մասնակցություն, և նրանց միջև կնքված պայմանագի պայմաններին համապատասխան կարող է կանխորոշել նման ընկերության որոշումները: Գերակշռող մասնակցություն ունեցող ընկերությունը կամ ընկերակցությունը, որը դուստր ձեռնարկությունը պարտադիր ցուցումներ տալու իրավունք ունի, դուստր ընկերության հետ միասին համապարտության կարգով պատասխանատվություն է կրում իր ցուցումներին համապատասխան կնքված գործարքների կատարման համար: Նշենք որ պարտադիր ցուցում տալու իրավունքը պետք է հավաստված լինի դուստր ընկերության և գերակշռող մասնակցություն ունեցող ընկերության կամ ընկերակցության միջև կնքված պայմանագրով, այն դեպքերում, երբ պարտադիր ցուցումների և համապատասխան կնքված գործարքների արդյունքում դուստր ընկերությանը վնաս է պատճառվում, ապա նրա մասնակիցները իրավունք ունեն գերակշռող մասնակցություն ունեցող տնտեսական ընկերությունից կամ ընկերակցությունից պահանջել վնասների հատուցում: Այն դեպքում, երբ պարտադիր ցուցման համապատասխան իրականացված գործարքների արդյունքում դուստր ձեռնարկությունը սնանկություն է ապրում, ապա գերակշռող մասնակցություն ունեցող տնտեսական ընկերությունը կամ ընկերակցությունը կրում է սուբսիդիար (լրացուցիչ) պատասխանատվություն: Դուստր ընկերության գերակշռող

մասնակցություն ունեցող տնտեսական ընկերությունը կամ ընկերակցությունը պարտավորություններով պատասխանատվություն չի կրում:

Կախյալ է համարվում այն տնտեսական ընկերությունը, որի ԿԳ-ում կամ բաժնետոմսերում մեկ այլ տնտեսական ընկերություն կամ ընկերակցություն ունի ավելի քան 20% բաժնեմաս, սակայն դրանով հանդերձ պարտադիր ցուցում տալու իրավունք չունի: Կախյալ տնտեսական ընկերությունը 20 և ավելի տոկոսին տիրապետող ընկերության կամ ընկերակցության պարտավորություններով պատասխանատվություն չի կրում, դրան համապատասխան մասնակից տնտեսական ընկերությունը կամ ընկերակցությունն իր հերթին պատասխանատվություն չի կրում կախյալ տնտեսական ընկերության պարտավորություններով: ՄՊԸ-ի կամ ԲԸ-ի բաժնետոմսերի ավելի քան 20% ձեռք բերած տնտեսական ընկերությունը կամ ընկերակցությունը պարտավոր է օրենքով սահմանված կարգով հայտարարություն տալ այդ մասին:

Ոչ առևտրային կազմակերպություններ, դրանց կազմակերպախրավական ձևերը

Բոլոր տեսակի ոչ առևտրային կազմակերպությունները ճանաչվում են որպես իրավաբանական անձ, այսինքն՝ քաղաքացիական իրավունքի լիիրավ սուբյեկտ և օժտված են հատուկ իրավունակությամբ: Ոչ առևտրային են համարվում այն կազմակերպությունները, որոնք ստեղծվում են մշակութային, կրթական, գիտական, հոգևոր և այլ ոչ նյութական կարիքների բավարարման նպատակով: Ոչ առևտրային կազմակերպությունները շահույթ ստանալու նպատակ չեն հետապնդում: Դրանք կարող են առևտրային գործունեություն իրականացնել միայն այն դեպքում, երբ դա նախատեսված է վերջիններիս կանոնադրությամբ, սակայն, ի տարբերություն առևտրային կազմակերպությունների, որոնց կողմից ստացված շահույթը բաշխվում է նրանց հիմնադիրների միջև, ոչ առևտրային կազմակերպությունների ստացված շահույթը ծախսվում է այն նպատակների համար ինչի համար ստեղծվել է տվյալ տեսակի ոչ առևտրային կազմակերպությունը:

Հասարակական կազմակերպություններ: Շահերի ընդհանրության հիման վրա հոգևոր և ոչ այլ նյութական կարիքների բավարարման նպատակով կամովին միավորված քաղաքացիների միությունն է: Հասարակական կազմակերպության հիմնադիրները կորցնում են իրենց կողմից կազմակերպությանը փոխանցված գույքի նկատմամբ սեփականության իրավունքը: Հատկանշական է, որ ի տարբերություն առևտրային կազմակերպությունների, հասարակական կազմակերպությունների հիմնադիրը կազմակերպության փոխանցվող գույքի նկատմամբ սեփականության իրավունքը կորցնելով՝ նրա նկատմամբ ձեռք չի բերում որևէ տեսակի իրավունք, այդ իսկ պատճառով ո՛չ հասարակական կազմակերպությունը, ո՛չ էլ նրա հիմնադիրները միմյանց պարտավորություններով պատասխանատվություն չեն կրում:

Հասարակական կազմակերպությունները կարող են զբաղվել առևտրային գործունեությամբ, եթե դա նախատեսված է իրենց կանոնադրությամբ, սակայն ստացված շահույթը կարող է օգտագործվել միայն այն նպատակների համար, ինչի համար ստեղծվել է կազմակերպությունը: Ի տարբերություն առևտրային կազմակերպությունների՝ հասարակական կազմակերպությունների լուծարումից հետո ավելացած գույքը նրա հիմնադիրների միջև չի բաժանվում, այլ օգտագործվում է այն նպատակների համար ինչի համար ստեղծվել է լուծարվող հասարակական կազմակերպությունը: Նշենք, որ ավելացած գույքը հիշյալ նպատակներով օգտագործելու անհնարելիության դեպքում փոխանցվում է նմանատիպ հասարակական կազմակերպությանը, իսկ դրա բացակայության դեպքում այդ գույքը փոխանցվում է պետական բյուջե: Ավելացնենք, որ պետությունն իր հերթին պարտավոր է այդ գույքն օգտագործել լուծարված հասարակական կազմակերպության նպատակներին համապատասխան:

Հիմնադրամներ: Հիմնադրամներ են համարվում ֆիզիկական և իրավաբանական անձանց կամավոր ներդրումների հիման վրա ստեղծված կազմակերպությունները, որոնք անդամներ, մասնակիցներ չունեն և ստեղծվում են սոցիալական, բարեգործական, կրոնական, մշակութային և այլ հանրօգուտ նպատակներով: Հիմնադրամներն

իրենց առանձնացված գույքի նկատմամբ ձեռք են բերում սեփականության իրավունք, հիմնադրամին գույք հանձնողներն այդ գույքի նկատմամբ կորցնում են սեփականության իրավունքը և կազմակերպության նկատմամբ պարտավորությունները, այսինքն՝ պահանջի իրավունք ձեռք չեն բերում: Այդ իսկ պատճառով ո՛չ հիմնադրամները, և ո՛չ էլ դրանց հիմնադիրները միմիանց պարտավորություններով պատասխանատվություն չեն կրում: Հիմնադրամի գործունեությունը կանոնակարգվում է հիմնադիրների կողմից հաստատված կանոնադրությամբ: Նշենք, որ կանոնադրությունը ձեռք է բերում տեղական բնույթի նորմատիվ ակտի նշանակություն: Ի տարբերություն կազմակերպարավական այլ ձևերի կանոնադրությունների ներկայացվող պահանջների՝ հիմնադրամների կանոնադրությունը պետք է պարունակի հետևյալ տվյալները՝ նշում դրա անվան մասին, ներառյալ «Հիմնադրամ» բառը, դրա գործունեության նպատակի մասին տեղեկություններ, մարմինների ձևավորման և վերջիններիս լիազորությունների դադարեցման վերաբերյալ տեղեկություններ, հիմնադրամի վերակազմակերպման կամ լուծարման մասին որոշումների ընդունման մասին կարգի վերաբերյալ տեղեկություններ և այլն: Քանի որ հիմնադիրները գրկված են հիմնադրամի գործերը կառավարելու իրավունքից, ուստի հիմնադրամներում ստեղծվում են հոգաբարձուների խորհուրդ, որը վերահսկողություն է իրականացնում գործադիր մարմինների գործունեության նկատմամբ: Նշենք, որ հիմնադրամի կանոնադրության մեջ պետք է հատուկ նշում լինի նաև հոգաբարձուների խորհրդի մասին: Հիմնադրամի գործունեության նպատակը մարմինների որոշմամբ կարող է փոփոխվել, եթե այլ բան նախատեսված չէ կանոնադրությամբ: Այն դեպքերում, երբ կանոնադրությունը նման հնարավորություն չի ընձեռում: Դրանում փոփոխություններ չկատարելը հանգեցնում է այնպիսի բացասական հետևանքների, որոնք հնարավոր չէր կանխատեսել հիմնադրամը ստեղծելիս, ապա այդ դեպքում փոփոխությունը կատարվում է դատական կարգով՝ կառավարման մարմինների կամ հոգաբարձուների խորհրդի դիմումի հիման վրա:

Հիմնադրամը կրում է խիստ նպատակային բնույթ և, այդ իսկ պատճառով, այն կարող է լուծարվել բացառապես օրենքով սահմանված

դեպքերում և միայն դատարանի վճռով: Այսպես, հիմնադրամը ենթակա է լուծարման, եթե նրա միջոցները բավարար չեն գործունեությունն իրականացնելու համար և դրանց հավաքագրումն անիրատեսական է, անհնար է իրականացնել հիմնադրամի նպատակը և կանոնադրությունն այն փոփոխելու հնարավորություն չի ընձեռում: Հիմնադրամն իրականացնում է իր կանոնադրական նպատակներից դուրս գործունեություն և օրենքով նախատեսված այլ դեպքեր:

Իրավաբանական անձանց միություններ

Իրավաբանական անձանց միություններ են համարվում երկու կամ ավելի իրավաբանական անձանց կամավոր ներդրումների հիման վրա ստեղծված կազմակերպությունը, որը ստեղծվում է նրան մասնակցող իրավաբանական անձանց շահերի ներկայացման և պաշտպանության նպատակով: Իրավաբանական անձանց միություններ կարող են ստեղծել ինչպես առևտրային, այնպես էլ՝ ոչ առևտրային իրավաբանական անձերը: Սակայն այստեղ հարկ է նշել, որ ոչ առևտրային իրավաբանական անձանց կողմից ստեղծված միության անդամի դերում չեն կարող հանդես գալ առևտրային իրավաբանական անձերը և դրան համպատասխան առևտրային իրավաբանական անձանց միություններում բացառվում է ոչ առևտրային իրավաբանական անձանց մասնակցությունը: Իրավաբանական անձի միություն ստեղծելու համար հիմնադիրները կնքում են հիմնադրման մասին պայմանագիր: Հիմնադրման պայմանագրում արտահայտվում է իրավաբանական անձանց միավորում ստեղծելու մասնակիցների կամքը, միավորման նպատակը, իրավաբանական անձանց միության ստեղծմանն ուղղված յուրաքանչյուրի իրավունքները և պարտականությունները և օրենքով և կողմերի համաձայնությամբ նախատեսված այլ տվյալներ: Իրավաբանական անձանց միության ցանկացած անդամ իրավունք ունի դուրս գալու միությունից, նշենք, որ մասնակիցները միությունից կարող են դուրս գալ ֆինանսական տարվա ավարտից հետո, անդամներից մեկը մյուսների համաձայնությամբ կարող է հեռացվել միությունից, դուրս եկած մասնակիցը իր դուրս գալու տարվա հաշվետվության հաստատման օրվանից հաշված մեկ տարվա ընթացքում պատասխանատվություն է

կրում միության պարտավորություններով իր գույքին համամասնորեն, եթե այլ ժամկետ նախատեսված չէ կանոնադրությամբ:

Ֆինանսական ռեսուրսներ

Ձեռնարկատիրոջ համար կրիտիկական կարևոր խնդիր է բիզնեսի ֆինանսավորումը: Մովորաբար ներդրումներն անհրաժեշտ են հումքի, նյութերի, հնարավոր է նաև շինությունների և սարքավորումների ձեռքբերման, աշխատուժի վարձակալման համար: Այստեղ կարող է լինել որոշման երկու տարբերակ. կա՛մ դրամային վարկի տրամադրման և հետագայում տոկոսային ավելացրած վիճակով նրա վերադարձման, կա՛մ համատեղ սեփականության միջոցով:

Սկզբնական կապիտալի հիմնական աղբյուրներն են հանդիսանում ձեռնարկատերերի սեփական միջոցները, սակայն դրանց համար նրանք, որպես օրենք, ստիպված են լինում վաճառել սեփական գույքը կամ բիզնեսի մի մասը:

Փոխառու ֆինանսավորում: Ձեռնարկության ստեղծման նպատակով դրամական միջոցների փոխատվությունը կոչվում է փոխառու ֆինանսավորում: Փոխառու միջոցների ամենատարածված աղբյուրներից են ձեռնարկատերերի ընտանիքը կամ ընկերները, մյուսը՝ վարկերը:

Սեփական ֆինանսավորում: Բոլոր միջոցները, որոնք ներդրել են ձեռնարկության սեփականատերերը կամ կորպորացիայի բաժնետերերը՝ ձևավորում են նոր ֆիրմայի սեփական կապիտալը: Սեփական ֆինանսավորում ասելով հասկանում ենք ներդրման փոխանակումն ընկերության ֆոնդի տնօրինման իրավունքի հետ:

Վենչուրային կապիտալի ֆիրմա են կոչում ընկերությունը կամ անհատ անձանց, որոնք հետաքրքրված են իրենց սեփական միջոցները նոր կամ ընդլայնվող ձեռնարկությունում ներդնել՝ շահույթում մասնակցության ու տնօրինման իրավունքի փոխանակմամբ: Սա ֆիրմաների համար ֆինանսավորման ամենաառաջնային ձևերից մեկն է. աճի բարձր հեռանկարով և շահութաբերությամբ: Վենչուրային կապիտալի ֆիրմաները գնահատում են նոր ֆիրմաների, նախագծերի պոտենցիալ շահութաբերությունը և ոչ միայն նրանում դրամական

միջոցների ներդրում են կատարում, այլև տեղեկատվություն են ներակայացնում, իրականացնում խորհրդատվական ծառայություններ:

Մարտավարություն

Ձեռնարկատերը բիզնեսի սեփականատեր կարող է դառնալ տարբեր միջոցներով. ստեղծի սեփական ֆիրման, որը կոչվում է «գրոյից», ձեռք բերի արդեն գոյություն ունեցող ընկերություն կամ ֆրանչիզ: Ձեռնարկատիրական մարտավարության ևս մեկ հայտնի տեսակ է բիզնես ինկուբատորներում մասնակցությունը:

Նոր բիզնեսի ստեղծում: Նոր բիզնեսի ստեղծումն ինչ-որ իմաստով համարվում է ձեռնարկատերի համար կատարյալ տարբերակ. գործունյա մարդը բացահայտում է ապրանքներում կամ ծառայություններում չբավարարված պահանջմունքը և «իր ձեռքերով» երազանքը դարձնում է իրականություն: Նման մոտեցման առավելությունը կայանում է նրանում, որ ձեռնարկատերն ինքնուրույն, իր պատկերացումներին համապատասխան մշակում և նախագծում է ֆիրման: Մոտեցման պոտենցիալ թերությունը բավականին մեծ հավանականությունն է նրա, որ ֆիրմայի ստեղծման և առաջին շահույթի ստացման միջև ընկած ուղին բավականին երկար է: Գործը բարդանում է նրանով, որ նոր ֆիրմաները չունեն կայացած հաճախորդներ, իսկ բիզնեսում նորեկները միշտ բազմաթիվ սխալներ են գործում: Բացի դրանից, անկախ պլանավորման ծավալից և որակից՝ նոր ֆիրմայի ստեղծումը ռիսկային գործընթաց է, քանի որ բացակայում է երաշխիքը նրա, որ ձեռնարկատերի մտահաղացումը համապատասխանում է սպառողների ցանկությանը:

Գոյություն ունեցող ֆիրմայի ձեռքբերում: Որոշ ձեռնարկատերեր նախընտրում են նվազեցնել նոր բիզնեսի ստեղծման ռիսկերը՝ ձեռք բերելով արդեն գոյություն ունեցող ֆիրմա, որն ունի մի շարք առավելություններ. կրճատվում է առաջին շահույթի ձեռքբերման ճանապարհը, կա վաճառքների կամ գործունեության պատմություն: Եթե նախկին սեփականատերը ցանկանում է գնալ թոշակի կամ ֆիրման լքելու համար նրան ստիպում են հազամանքները, ապա ձեռնարկատերը հնարավորություն ունի ձեռք բերել արդեն պատրաստի ֆիրմա համեմատաբար ցածր գնով: Բացի այդ, ձեռք բերված

ընկերությունում բացակայում է հաշվարկի, աշխատավարձի վճարման և այլ գործարքների կազմակերպումը: Մոտեցման թերություններից կարելի է նշել ֆիրմայի հեղինակության համար «գերավճարը» կամ հակառակը՝ ներդրումներ կատարել բարի համբավը վերականգնելու համար: Բացի այդ կազմակերպությունում կարող են կիրառվել աշխատանքի կազմակերպման և տեխնոլոգիաների հնացած մեթոդներ: Բացառված չէ, որ հենց դրա համար է այն դրված վաճառքի:

Ֆրանշիզի ձեռքբերում: Առաջին ձեռնարկատիրական հաջողությանը հասնելու թերևս ամենակարճ ճանապարհը ֆրանչայզինգն է: Ֆրանչայզինգը համաձայնություն է, որի միջոցով ապրանքների կամ ծառայության սեփականատերը այլ ձեռնարկատերերին հնարավորություն է ընձեռում նման ապրանքների կամ ծառայությունների իրացման իրավունքի ձեռքբերման համար՝ վերջիններիս օգնելով արտադրության և վաճառքների կազմակերպման հարցում: Գնորդը (ֆրանչայզը) ներդնում է սեփական միջոցները և ձեռք բերում նոր բիզնես, սակայն նա ստիպված չէ զբաղվել ապրանքի մշակմամբ, ստեղծել նոր ֆիրմա, անկացնել շուկայի ուսումնասիրություն: Որպես օրենք նա միաժամանակյա ներդրում է կատարում ֆրանշիզի ձեռքբերման համար, արդյունքում սեփականատիրոջը համախառն շահույթից որոշակի տոկոսներ է հատկացնում:

Բիզնես ինկուբատորներում մասնակցություն: Բիզնեսը «գրոյից» սկսող ձեռնարկատերերի համար գրավիչ հնարավորություններից է հանդիսանում այսպես կոչված բիզնես ինկուբատորներում մասնակցությունը: Բիզնես ինկուբատորը ձեռնարկատերերին առաջարկում է ժամանակակից գրասենյակային տարածքներ և մենեջմենթում օգնություն: Աշխատելով մեկ տարածքում՝ մենեջերները հնարավորություն են ստանում իրար հետ կիսվել տեղական բիզնեսի յուրահատկությունների մասին տեղեկատվությամբ, ցուցաբերել ֆինանսական և մարքեթինգային օգնություն:

Ավելի մեծ հաջողության են հասել ոչ կոմերցիոն բիզնես ինկուբատորները, ինչպես նաև կառուցվածքները, որոնք կողմնորոշված են կոնկրետ շուկայական խորշերի կամ ձեռնարկատերերի դասի վրա, իսկ ավելի կոնկրետ՝ կանանց և

ազգային փոքրամասնությունների ներկայացուցիչների: Ինկուբատորի հիմնական արժեքայնությունը կայանում է գլխավոր ներկայացուցիչ-դաստիարակի փորձում, որը միաժամանակ հանդիսանում է և՛ խորհրդատու, և՛ օրինակ ծառայող, և՛ հոգևոր լիդեր: Ձեռնարկատերերի համար ինկուբատորը համագործակցային հարաբերությունների ձեռքբերման ևս մեկ հնարավորություն է, միայնց սխալների վրա սովորելու լավ միջոց:

Աճող բիզնեսի կառավարում

Այսպես, ընկերությունը ստեղծվել է և սկսել աշխատել: Ինչպե՞ս կառավարել այն: Հաճախ պատահում է այնպես, որ ինքնավստահությունը, ստեղծագործ մոտեցումը և ներքին վերահսկումը բիզնեսի զարգացման հետ մեկտեղ վնաս են հասցնում նոր ֆիրմայի ֆինանսական վիճակին և ֆիրմայի տնօրենին: Պրակտիկ ձեռնարկատերը, ով իր ամբողջ կյանքը նվիրել է ֆիրմային՝ աշխատում է կատարելության հասցնել նրա յուրաքանչյուր տարր: Սակայն նրանից հետո, երբ անցել են սկզբնական փուլը, ուշադրությունը պետք է կենտրոնացնել մենեջմենթի, ընկերության կառավարման ոճի ստեղծման վրա: Ձեռնարկատերերը, որոնք ունակ չեն բիզնեսի նոր մասշտաբներին համապատասխան փոխելու մենեջմենթի ոճը, ավելի շատ դառնում են բեռ:

Աճի փուլեր

Նոր ֆիրման անցնում է մի քանի տարբեր փուլերի միջով, որոնցից յուրաքանչյուրը ձեռնարկատիրոջից պահանջում է հատուկ կառավարչական հմտություններ: Ընկերության զարգացման փուլերը ներկայացված են ստորև:

1. *Մեկնարկ:* Այս փուլում բիզնեսի հիմնական խնդիրները կապված են ապրանքների կամ ծառայությունների արտադրման, առաջին գնորդների գրացման, անհրաժեշտ դրամական միջոցների ապահովման հետ: Մեկնարկի փուլում են գտնվում շատ ինտերնետային ընկերություններ:

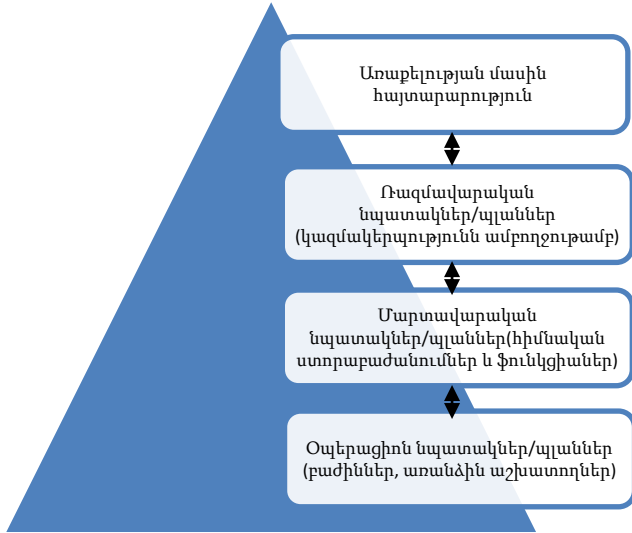
2. *Գոյատևում:* Ընկերությունն իրեն դրսևորել է որպես աշխատունակ կոմերցիոն կազմակերպություն: Այն արտադրում է ապրանքներ ու ծառայություններ և ունի հաճախորդների բավարար քանակ: Սկսվում են ֆինանսների հետ խնդիրները. անհրաժեշտ է ապահովել դրամական միջոցների առաջացումն ու շրջանառությունը, ֆիրմայի շահութաբեր աշխատանքը:
3. *Հաջողություն:* Ֆիրման ամուր կանգնած է ոտքերի վրա և շահույթ է ստանում: Համակարգերը և ընթացակարգերը թույլ են տալիս անհրաժեշտության դեպքում տարբերակել արտադրության տեմպերը: Սեփականատերը կարող է մնալ ընկերության ղեկավարի պաշտոնում կամ «դեկը հանձնի» պրոֆեսիոնալ մենեջերներին:
4. *Թռիչք:* Տվյալ փուլի հիմնական խնդիրն ընկերության աճի բարձր տեմպերի և ֆինանսական ապահովումն է: Ֆիրմայի սեփականատերը պետք է սովորի պատվիրակել լիազորությունները մենեջերներին և աշխատակիցներին, իսկ ընկերությունն աճի հիմնական ուղղության վրա փնտրի ներդրումների համար լրացուցիչ կապիտալ: Հաջողության գրավականը համապատասխան մենեջմենթն է: Խնդիրը կայանում է ընկերության աճին համապատասխան փոքր ձեռնարկության սեփականության պահպանման մեջ:
5. *Ռեսուրսային հասունություն:* Այս փուլում ընկերությունն ունի նշանակալի ֆինանսական նվաճումներ, սակայն մեծանում է փոքր ֆիրմաների առավելությունների կորստի հավանականությունը. ճկունությունը և ձեռնարկատիրական ոգին: Ընկերությունը բավական հաստիքներ և ֆինանսական ռեսուրսներ ունի, որպեսզի աշխատի որպես պլանավորման և վերահսկման զարգացած համակարգերով հասուն կազմակերպություն:

ՄԱՍ III. ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

Գլուխ 8. Նպատակների սահմանում և կազմակերպական պլանավորում

Նպատակների և նախագծերի հասկացությունը ցանկացած հասարակության անբաժանելի մասն են կազմում: Նպատակն այն ցանկալի դրությունն է, որին ցանկանում է և փորձում է հասնել կազմակերպությունը: Նպատակների հասկացությունն արժևորվում է նրանով, որ յուրաքանչյուր կազմակերպություն գոյություն ունի որոշակի արդյունքի համար միայն, իսկ նպատակները թույլ են տալիս ինչպես որոշել դրանք, այնպես էլ՝ ինֆորմացիան հասցնել աշխատողներին և հասարակությանը: Պլանը կամ նախագիծը հանդիսանում է կազմակերպության նպատակներին հասնելու «երթուղին», որն իր մեջ ներառում է ռեսուրսների բաշխման սխեմաները, օրացույցային գրաֆիկներն ու ընթացիկ առաջադրանքները: Պլանավորում տերմինն իր մեջ է ներառում նպատակ և նախագիծ հասկացությունները, կազմակերպության նպատակների որոշման գործընթացը և նրանց հասնելու մեթոդները:

Նկար 8.1-ում ներկայացված են կազմակերպությունում նպատակների և նախագծերի մակարդակները: Պլանավորման գործընթացը սկսվում է առաքելության սահմանումից, զլխավոր նպատակի սահմանում կամ կազմակերպության գործունեության արդյունք՝ կողմնակի հետևողների դիրքից: Առաքելությունը հանդիսանում է ռազմավարական մակարդակի նպատակների և նախագծերի հիմքը, որն իր հերթին ձևավորում է մարտավարական մակարդակը, իսկ հետո՝ օպերացիոն:



Սկար 8.1 Կազմակերպությունում նպատակների/պլանների մակարդակներ

Թոփ մենեջերները հաճախ պատասխանատու են ռազմավարական նպատակների և նախագծերի մշակման համար, որոնք արտացոլում են կազմակերպության համեմատական արյունավետությունն ու արտադրողականությունը: Մարտավարական նպատակներն ու նախագծերը կազմում են միջին դասի մենեջերները՝ հիմնական ստորաբաժանումների կամ ֆունկցիոնալ միավորների ղեկավարները: Այսպիսով, ստորաբաժանման ղեկավարը մարտավարական նախագծերը ձևավորում է այն գործառույթների սահմաններում, որոնք կազմակերպության ռազմավարական պլանով համապատասխանում են իրեն ղեկավարած կառուցվածքային միավորին: Օպերացիոն պլաններում կամ նախագծերում որոշվում են կազմակերպության ստորին մակարդակի ընթացակարգերն ու գործընթացները, այսինքն՝ բաժանմունքների և աշխատողների համար նախատեսված պլան: Մենեջերներն օպերատիվ պլանները մշակում են կոնկրետ խնդիրների լուծման կամ կոնկրետ գործընթացների կատարման համար, որոնք անհրաժեշտ են ռազմավարական և մարտավարական նպատակներին:

հասնելու համար: Պլանավորումը գոյություն ունի նպատակի ցանկացած մակարդակում:

Ժամանակակից բիզնես-միջավայրի բարդությունը և ապագայի անորոշությունը բերում են նրան, որ շատ մենեջերներ կենտրոնանում են ոչ թե երկարաժամկետ պլանների կամ նպատակների վրա, այլ՝ օպերացիոն հարցերի և կարճաժամկետ արդյունքների: Բացի ֆինանսական և արտադրական վերադարձների մեծացումից, բոլոր մակարդակներում գտնվող նպատակներն ու պլանները անհրաժեշտ է մշակել նաև նրա համար, քանի որ նրանք իրենցից ներկայացնում են արտաքին և ներքին շրջանառություն՝ համապատասխանաբար ուղղված կազմակերպության արտաքին և ներքին լսարանին: Վերջիններս իրենց հերթին կազմակերպությանն ապահովում են որոշակի օգուտներով:

- **Հիմնավորում:** Առաքելության հայտարարության մեջ պարունակվում է ինֆորմացիա այն մասին, թե ինչ է իրենից ներկայացնում կազմակերպությունը և առհասարակ ինչի համար այն գոյություն ունի: Արտաքին հետաքրքրված անձանց համար՝ ներդրողներ, սպառողներ և մատակարարներ, որոնց համար առաքելությունը պարունակում է կազմակերպության գործողությունների հիմնավորվածության մասին ինֆորմացիա, այսինքն՝ նրանք և հասարակությունը նույնպես դրական են տրամադրված դեպի կազմակերպությունը: Հստակ ձևավորված, գրավիչ առաքելության հայտարարությունը դրական է անդրադառնում նաև կազմակերպության աշխատողների վրա, նպաստում է աշխատանքային գործընթացում նրանց ներգրավվածության բարձրացմանը. աշխատողները հստակ տեսնում են այն նպատակները, որոնց ձգտում է կազմակերպությունը:
- **Մոտիվացիայի և ներգրավվածության աղբյուր:** Նպատակների գիտակցումը նշանակում է, որ աշխատողները հասկանում են, թե ինչպիսի որոշակի արդյունքների է ձգտում կազմակերպությունը կամ ստորաբաժանումը: Հստակ նպատակների բացակայությունը բացասաբար է անդրադառնում աշխատողների մոտիվացիայի և աշխատանքի

մեջ ներգրավվածության վրա: Նպատակը պատասխանում է «ինչու գոյություն ունի կազմակերպությունը կամ ստորաբաժանումը» հարցին, իսկ պլանը կամ նախագիծը հուշում է աշխատողներին, թե ինչ գործողություններ պետք է իրականացնեն նրանք նպատակներին հասնելու համար: Նպատակներն ու նախագծերը նպաստում են աշխատողների և կազմակերպության նույնականացմանը. նրանք մոտիվացնում են աշխատողներին, թույլ են տալիս հասնել անորոշության մակարդակի նվազեցման, տալիս են հստակ ուղղություններ:

- **Գործողությունների ուղեցույց:** Նպատակներն ու պլանները որոշում են շարժման ուղղությունները, աշխատողների ուշադրությունը գրավում են կոնկրետ խնդիրներին և նպաստում են նրանց իրականացման կենտրոնացմանը:
- **Որոշումների ընդունման հիմք:** Նպատակներ դնելով և նախագծեր կազմելով՝ մենեջերները պատկերացում են ստանում այն մասին, թե ինչի է ձգտում կազմակերպությունը, այնսինքն՝ ընդունում են այնպիսի որոշումներ, որոնք թիրախային են կազմակերպության ներքին քաղաքականության, դերի, գործունեության, կառուցվածքի, ծախսերի և ցանկալի արդյունքի համար: Որոշումները, որոնք ընդունվում են կազմակերպության բոլոր մակարդակներում, պետք է համապատասխանեն ընդունված պլանին:
- **Գործունեության արդյունքներ:** Հենց նպատակներն են որոշում կազմակերպության գործունեության արդյունքները և նրանց գնահատման չափանիշ հանդիսանում: Եթե կազմակերպության առջև դրված է եղել նպատակ հասնելու վաճառքի ծավալների մեծացման 15%, իսկ իրական աճը կազմել է 17%, ապա նշանակում է, որ մենեջերները գերազանցել են իրենց առջև դրված ստանդարտը:

Եթե կազմակերպությունն աստիճանաբար շեղվում է ընդունված նպատակներից և նախագծերից, ապա իր համար աննկատ գնում է դեպի անդունդ:

Կազմակերպության նպատակներ

Կազմակերպության նպատակների սահմանումը սկսվում է կազմակերպության վերին մենեջմենթից: Պլանավորման գործընթացի առաջին փուլը ենթադրում է կազմակերպության առաքելության սահմանում և ռազմավարական նպատակների ձևավորում:

Կազմակերպության առաքելություն

Կորպորատիվ նպատակների հիերարխիայի վերևում գտնվում է առաքելությունը կամ կազմակերպության գործունեության հիմնավորումը, այսինքն՝ նրա արժեքների, ձգտումների և «աշխարհի ի հայտ գալու» պատճառները: Հստակ ձևավորված առաքելությունը հանդիսանում է դրանց հետևող նպատակների և նախագծերի հիմքը: Առաքելության բացակայության կամ նրա ոչ պատշաճ ձևավորման արդյունքում նպատակներն ու պլանները կարող են հակասել իրար՝ կազմակերպությանը տանելով սխալ ուղղությամբ:

Առաքելության մասին հայտարարություն է կոչվում նրան այլ կազմակերպություններից տարբերող բիզնեսի հիմնական ուղղությունների և կազմակերպության հիմնական գործողությունների ընդհանուր որոշումը: Առաքելության սահմանման մեջ հաճախ նկարագրվում են կազմակերպության պոտենցիալ շուկաները և սպառողները, որոնք ցույց են տալիս նրա ջանքերի գործադրման հիմնական կետերը: Առաքելության հայտարարությունից հասարակությանը հասանելի է կազմակերպության կորպորատիվ արժեքների, աշխատողի նկատմամբ կազմակերպության վերաբերմունքի, արտադրանքի որակի բարձրացման քաղաքականության և ծառայությունների մակարդակի, ինչպես նաև կազմակերպության ստորաբաժանումների դասավորման մասին տեղեկատվությունը: Որպես օրենք առաքելության հայտարարության մեջ նշվում են առաջնային նպատակները և կազմակերպության փիլիսոփայությունը:

Նպատակներ և պլաններ

Ապագայում կազմակերպության վիճակը նկարագրող ընդհանուր պնդումները կոչվում են **ռազմավարական նպատակներ**: Դրանք վերաբերում են ոչ թե կոնկրետ ստորաբաժանումներին կամ բաժիններին, այլ կազմակերպության ընդհանրապես: Ռազմավարական նպատակները հաճախ անվանում են ֆորմալ նպատակներ, քանի որ այնտեղ ձևավորվում են կազմակերպության մտադրությունները: Օրինակ *Boeing* ընկերության ռազմավարական նպատակն է՝ չնայած օդային փոխադրումների ծավալների պակասեցման և որպես հետևանք ինքնաթիռների պահանջարկի նվազեցման՝ արդյունաբերությունում պահպանել առաջատար դիրքեր: Այսպիսով կորպորացիայի ռազմավարական պլանում նախատեսված է օդանավաշինարարության արտադրության ստորաբաժանման ծավալների կրճատում և ֆինանսական ռեսուրսների վերաբաշխում:

Ռազմավարական պլանում որոշվում են այն գործողությունները, կամ քայլերը, որոնք կազմակերպությունը մտադիր է ձեռնարկել դրված ռազմավարական նպատակներին հասնելու, նրա ռեսուրսների տեղադրվածության համար: Որպես օրենք ռազմավարական պլանավորումը կրում է երկարաժամկետ բնույթ՝ 2-5 տարի:

Բերենք մի օրինակ. ոչ խոշոր կազմակերպությունը նախատեսում է մոտակա երեք տարում շուկայում իր մասնաբաժինը մեծացնել 15-20%-ով: Ռազմավարական նպատակներին հասնելը ենթադրում է գործողությունների հետևյալ պլանի իրականացում. ա) նոր, աճի բարձր պոտենցիալով մրցունակ ապրանքների մշակման համար ռեսուրսների առանձնացում, բ) արտադրության մեթոդների արդիականացում, որը հնարավորություն կտա հասնել թողարկման ծավալների մեծացման և ծախսերի կրճատման, գ) հետազոտությունների անցկացում՝ ուղղված ապրանքների և ծառայությունների օգագործման այլընտրանքային միջոցների փնտրմանը:

Արդյունքները, որին պետք է հասնեն կազմակերպության ստորաբաժանումները և առանձին բաժինները, կոչվում են **մարտավարական նպատակներ**: Նրանց հասնելու և պլանավորված գործողությունների իրականացման պատասխանատվությունը կրում

են միջին դասի մենեջերները: Մարտավարական նպատակները ցույց են տալիս, թե ինչ պետք է անեն ստորաբաժանումները, որպեսզի կազմակերպությունը հասնի իր ռազմավարական նպատակներին:

Մարտավարական կամ միջազգային տերմինաբանությամբ՝ տակտիկական նպատակները կոչված են աջակցելու ռազմավարական պլանների իրականացմանը և ենթադրում են ֆիրմայի որոշակի ռազմավարության անցում: Որպես օրենք նրանք ունեն պլանավորման ավելի կարճ ժամկետ. հաճախ մինչև եկող տարի: «Տակտիկական» տերմինը փոխառված է ռազմագիտությունից: Քաղաքացիական կազմակերպություններում մարտավարական պլանները որոշում են, թե ինչ պետք է անեն հիմնական ստորաբաժանումներն ու բաժինները՝ կազմակերպության ռազմավարության սահմաններում: Ընդհանրապես մարտավարական պլանները որոշում են ստորաբաժանումների կոնկրետ գործողությունները՝ ուղղված ռազմավարական նպատակների իրականացմանը: Կորպորատիվ ռազմավարության համապատասխան մարտավարական գործողությունների մշակումը սովորաբար միջին դասի մենեջերների խնդիրն է:

Կոնկրետ արդյունքները, որոնց պետք է հասնեն բաժինները, աշխատանքային խմբերը կամ ինիվիդուալ աշխատողները, կոչվում են **օպերացիոն նպատակներ**: Այս նպատակները հստակ են և չափելի:

Օպերացիոն պլանները կամ նախագծերը մշակվում են կազմակերպության ստորին մակադակներում, ցույց են տալիս օպերացիոն նպատակներին հասնելու գործողությունների հաջորդականությունը և ապահովում են տակտիկական նպատակների իրականացումը: Նրանց հիմքի վրա է կառուցվում ղեկավար բաժինների ամբողջ գործունեությունը: Օպերացիոն պլանավորումը ենթադրում է բաժինների մենեջերների, այնպես էլ առանձին աշխատողների համար պլանային օրացույցային պլանների կառուցում:

Օրացույցային պլանները պլանավորման բաղկացուցիչ մասն են կազմում, քանի որ նրանք են որոշում յուրաքանչյուր օպերացիոն խնդրի լուծման համար անհրաժեշտ հստակ ժամանակային սահմանները, առանց որի չեն իրականացվի ո՛չ տակտիկական, ո՛չ էլ ռազմավարական նպատակները: Օպերացիոն պլանավորումը պետք է կապված լինի բյուջետային հնարավորությունների հետ, քանի որ

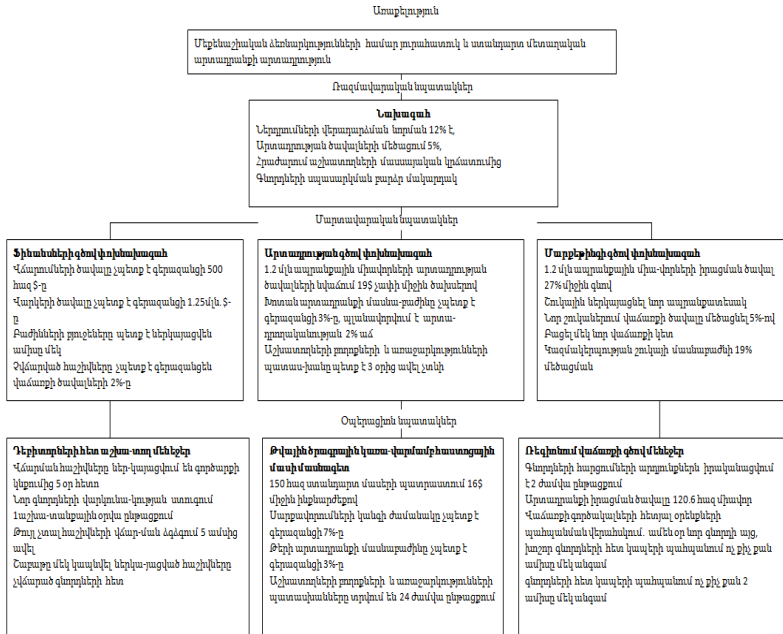
պլանի յուրաքանչյուր կետի կատարում իրենից ենթադրում է որոշակի ռեսուրսների առանձնացում:

Նպատակների հիերարխիա

Կազմակերպության արդյունավետ մշակված նպատակներն իրենցից ներկայացնում են հիերարխիկ կառուցվածք. ստորին մակարդակի նպատակների նվաճումը նշանակում է առաջխաղացում դեպի ավելի բարձր մակարդակի նպատակներ: Այսպիսի համակարգը կոչվում է միջանկյալ արդյունքների շղթա: Օպերացիոն նպատակներն ապահովում են տակտիկական խնդիրների նվաճում, իսկ տակտիկականը կամ մարտավարականը՝ ռազմավարականի: Ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար պատասխանատու են վերին մակարդակի մենեջերները, մարտավարականին՝ միջին դասի, իսկ օպերացիոն նպատակներին հասնելու համար պատասխանատու են ստորին մակարդակի մենեջերները և շարքային աշխատողները: Մյուս կողմից, ներկայումս կազմակերպություններում տեղ է գտնում միջին դասի մենեջերների կրճատման և նրանց լիազորություններն աշխատողներին փոխանցելու միտումը: Այսպիսով, շարքային աշխատողներին ավելի մեծ մասնակցություն են ունենում նպատակների սահմանման և պլանավորման գործընթացում (Նկար 8.2):

Նպատակների արդյունավետության չափանիշներ

Որպեսզի նպատակների սահմանման գործընթացը չվերածվի ֆորմալ պարտավորության, անհրաժեշտ է հետևել հստակ կանոնների և առաջարկությունների: Արդյունավերտ նպատակների բնութագրերը և նրանց սահմանման գործընթացները ներկայացված են ստորև:



Նկար 8.2 Արտադրական ձեռնարկության նպատակների հիերարխիա

Բոլոր մակարդակներում կազմակերպության նպատակները պետք է օժտված լինեն հետևյալ բնութագրերով.

- **Հստակություն և չափելիություն:** Հնարավորության սահմաններում նպատակները պետք է կրեն քանակական արտահայտություն: Ոչ բոլոր նպատակներն են ենթակա քանակական բնորոշման, նաև ցածր է բառային արտահայտությամբ ձևավորված նպատակների խթանիչ ազդեցությունը: Կառավարման վերին մակարդակում նպատակները կարող են ունենալ ինչպես քանակական, այնպես էլ՝ որակական բնույթ: Կարևորը, որ նրանք լինեն հստակ և թույլ տան վերահսկելու իրավիճակը:
- **Բոլոր կարևոր արդյունքների գրավում:** Մենեջմենթը հնարավորություն չունի կազմակերպության գործունեության բոլոր ասպեկտներում որոշելու յուրաքանչյուր աշխատողի հստակ նպատակները: Այդ պատճառով մենեջերներին

անհրաժեշտ է առանձնացնել մի քանի կարևոր ոլորտներ, բայց ոչ ավել քան չորս կամ հինգ յուրաքանչյուր բաժնի կամ գործունեության տեսակի համար: Կարևոր ոլորտները գործունեության տեսակ են, որոնցից կախված է կազմակերպության արդյունքը: Շատ կազմակերպություններ նախընտրում են նպատակների սահմանման հավասարակշռված մոտեցում:

- *Դժվար հասանելի, բայց իրական նպատակներ:* Մի անգամ ամերիկյան ֆիրմաներից մեկի մենեջերը հաշվեց, որ դեկավարության կողմից դրված խնդիրների կատարման համար իր և իր աշխատողների աշխատանքային շաբաթը պետք է կազմի 100 ժամ: Սկզբնական անհասանելի նպատակի միակ արդյունքն աշխատողների բարոյական վիճակի վատթարացումն է: Նույնիսկ պարզ նպատակների սահմանման ժամանակ կարող է նկատվել աշխատողների մոտ մոտիվացիայի անկում: Իսկ օրինակ ամբիցիոզ նպատակները կարող են դեպի իրենց «քաշել» աշխատողներին և դրանով իսկ համապատասխանել բարձր ստանդարտների: Մենեջմենթի խնդիրներից է սահմանված նպատակների իրականացման համար ռեսուրսային ապահովության վերահսկումը:
- *Հստակ որոշված ժամանակահատված:* Նպատակի սահմանումը ենթադրում է ժամանակահատվածի նշանակում, որի ընթացքում պետք է հասնեն նպատակներին, այսինքն՝ վերջնաժամկետների սահմանում, որի վերջում պետք է ներկայացվեն վերջնական արդյունքները:
- *Պարզևատրման մակարդակի հետ ուղղակի կապ:* Նպատակների ազդեցությունը կազմակերպության գործունեության վրա վերջիվերջո կախված է աշխատողների աշխատավարձի բարձրացումից, ծառայողական աստիճանի առաջխաղացումից կամ դրված առաջադրանքների որոշումից, պարզևատրումից: Պարզևատրումը դրված նպատակներին նշանակություն և կարևորություն է հաղորդում: Հաճախ դրված նպատակներին չհասնելը կախված չէ աշխատողներից: Այսպիսով ֆինանսական ոլորտում առաջադրանքների

կատարման անկարողությունը կարող է կախված լինել պահանջարկի նվազումից կամ ընդհանուր տնտեսական անկումից: Այսպիսի իրավիճակներում չի կարելի աշխատողներից պահանջել նպատակների իրականացում:

Պլանավորման տեսակները և կազմակերպչական արդյունքներ

Պլանավորումը և նպատակների սահմանումն անհրաժեշտ են նրա համար, որպեսզի կազմակերպությունն արդյունավետ և արտադրողական լինի: Ռազմավարական, մարտավարական և օպերացիոն նպատակներն աշխատողներին և ռեսուրսներին ուղղորդում են կոնկրետ արդյունքների կատարման: Պլանավորված արդյունքների ստացումը որոշում է կազմակերպության ընդհանուր արդյունավետությունը: Դրա համար մենեջերները պլանավորման համար կիրառում են մի քանի մոտեցումներ: Նրանցից ավելի ճանաչվածներն են նպատակների կառավարումը, միանգամյա օգտագործման, հիմնական և իրավիճակային պլանները:

Նպատակների կառավարում

Նպատակների կառավարումը (MBO) պլանավորման մեթոդ է, որն ապահովում է յուրաքանչյուր բաժնի, նախագծի և աշխատողի համար մենեջերների և աշխատողների կողմից նպատակների որոշակիացում, որը կիրառվում է կազմակերպության գործունեության հաջորդական արդյունքներին հետևելու համար: Նպատակների կառավարման արդյունավետ գործընթացը ներառում է հետևյալ փուլերը.

- *Նպատակների սահմանում:* Կառավարման ամենաբարդ փուլն է: Նպատակների սահմանման գործընթացին մասնակցում են բոլոր մակարդակների աշխատողները: Նպատակները պետք է լինեն կոնկրետ և իրական, իսկ իրենց նվաճումը՝ սահմանափակ ժամանակում: Բացի դրանից, դրված խնդիրների լուծման համար պատասխանատվություն պետք է կրեն կոնկրետ աշխատողներ: Նպատակները կարող են լինել քանակական կամ որակական: Շատ կարևոր է, որ

նպատակների սահմանման գործընթացում որքան հնարավոր է շատ աշխատողներ ներգրավվեն գործընթացի մեջ: Եթե աշխատանքը կատարվում է խմբերով, ապա նպատակների սահմանման գործընթացում մասնակցություն կարող է ցուցաբերել խմբի յուրաքանչյուր անդամ:

- *Գործողությունների պլանի մշակում:* Գործողությունների պլանը որոշում է կոնկրետ քայլեր՝ դրված անհրաժեշտ նպատակներին հասնելու համար: Այդպիսի պլաններ մշակվում են ինչպես բաժինների, այնպես էլ առանձին աշխատողների համար:
- *Դեպի նպատակ շարժման վերահսկում:* Մենեջերները պարբերաբար պետք է վերահսկեն նպատակների «շարժման գրաֆիկը», որպեսզի համոզվեն գործողությունների պլանի կատարման մեջ: Այն անցկացվում է պլանային ժամանակաշրջանի սկզբից հետո երեք, վեց և ինը ամիս հետո: Սակայն հնարավոր է ստուգումների ժամանակ «շարժման» փոփոխություն: Կարևորը վերջնական նպատակներին հասնելն է:
- *Գործունեության արդյունքների գնահատում:* Նպատակների կառավարման վերջին փուլի էությունը կայանում է բաժինների և աշխատողների կողմից նպատակներին հասնելու արդյունքների գնահատման մեջ: Գնահատման դրական արդյունքների դեպքում գործում է պարգևատրման համակարգը: Բաժնի կամ ամբողջ կազմակերպության գործունեության գնահատումը հիմք է ծառայում հաջորդ տարի նպատակների սահմանման համար, այսինքն՝ նպատակների կառավարման ցիկլը վերականգնվում է:

Այս մոդելը կարող է կիրառվել բոլոր կազմակերպություններում, որի ճիշտ կիրառումը թույլ կտա կազմակերպություններին մի շարք օգուտներ ստանալ: Քանի որ այս մոդելի հիմքում ընկած է կազմակերպության բոլոր աշխատողների ներգրավվածությունն, այստեղից հետևում է, որ կիրառումը թույլ կտա նաև բարձրացնել մոտիվացիան:

Մակայն այն դեպքերում, երբ արտաքին միջավայրում կամ կազմակերպություններում կատարվում են զգալի փոփոխություններ՝ MBO-ի արդյունավետությունն իջնում է: Որպեսզի հնարավոր լինի կատարված և պլանավորված արդյունքների ճիշտ գնահատում կատարել, անհրաժեշտ է որոշակի կայնություն ինչպես կազմակերպության ներսում, այնպես էլ նրա սահմաններից դուրս: MBO-ի վրա բացասական ազդեցություն ունի աշխատողների և ղեկավարների միջև լարված հարաբերությունները, մենեջերների և ենթակաների միջև անվստահությունը: Որոշ դեպքերում կատարվում է մի նպատակի փոփոխումը մյուսով, երբ օրինակ աշխատողների ուշադրությունը կենտրոնացած է միայն օպերատիվ առաջադրանքների վրա, որոնք չեն համապատասխանում կորպորատիվ նպատակների հետ: Հնարավոր է նաև այլ իրավիճակ, երբ որոշ կազմակերպություններում առկա ավելորդ խիստ, կոպիտ ղեկավարումը և օրենքները չեն համապատասխանում MBO-ի սկզբունքներին՝ աշխատողի և ղեկավարի համատեղ աշխատանքին: Ինչպես նաև MBO-ն ենթադրում է որոշակի ծավալի փաստաթղթային աշխատանք:

Միաժամանակյա և հիմնական պլաններ

Միաժամանակյա պլանները մշակվում են նպատակների իրականացման համար, որոնք դժվար թե նորից առաջանան ապագայում: Հիմնական պլաններն օգտագործվում են կրկնվող աշխատանքային առաջադրանքների կոորդինացիայի համար: Միաժամանակյա պլանների թվին կարելի է դասել հիմնականում տարբեր ծրագրեր և նախագծեր: Ավելի կարևոր են մշտական պլանները, որոնք կազմակերպության քաղաքականությունն են, նրանում ընդունված օրենքներն ու ընթացակարգերը, որոնք վերաբերում են նրա գործունեության այնպիսի ասպեկտներին, ինչպիսին օրինակ աշխատողների հիվանդանալն է, աշխատավայրում ծխելը, պարզևատրումը, հեռացումը և այլն:

Իրավիճակային պլաններ

Եթե կազմակերպությունը գործում է բարձր անորոշության պայմաններում կամ գործ ունի երկար ժամանակային հորիզոնի հետ, ապա պլանավորմանն ուղղված ջանքերը շատ դեպքերում կարող են ապարդյուն լինել: Հնարավոր է նաև տնտեսական, սոցիալական քաղաքական և այլ միջավայրերում պայմանների փոփոխում, որոնց սովոր չէ կազմակերպությունը: Այսպիսի դեպքերի համար մշակվում են դեպքերի զարգացման մի քանի սցենարներ, և հետո նրանց հիմքի վրա մշակվում ճկուն պլաններ: Իրավիճակային պլանները կամ սցենարները որոշում են արտակարգ իրավիճակների, ճգնաժամերի կամ անորոշ իրավիճակների դեպքում կազմակերպության աշխատողների գործողությունների կարգը: Այսպիսի պլանների մշակումը ենթադրում է կազմակերպության վերահսկողությունից դուրս գործոնների հայտնաբերում: Որպեսզի նվազեցվեն հնարավոր բացասական ազդեցությունները, կազմակերպության պլանավորման խումբն իրավիճակի տարբեր զարգացումների սցենարներ է մշակում: Օրինակ՝ ինչպիսի գործողություններ կարող է իրականացնել կազմակերպությունն այն դեպքում, երբ վաճառքների ծավալները կրճատվել են 20%-ով, իսկ ապրանքի միջին գինը՝ 8%: Իրավիճակային պլանը կարող է իր մեջ ներառել աշխատողների ազատման հնարավորություն, արտակարգ բյուջետների ընդունում և այլն:

Պլանավորում ճգնաժամային իրավիճակներում

Իրավիճակային պլանավորման հատուկ տեսակ է ճգնաժամային իրավիճակներում պլանավորումը, երբ իրավիճակները զարգանում են այնքան պատահական և կործանիչ, որ մենեջերներից պահանջվում է իրոք ակնթարթային ռեակցիա: Ճգնաժամերը ժամանակակից կազմակերպությունների անբաժանելի մասն են կազմում: Նման իրավիճակներում շուտ կողմնորոշվելու համար մենեջերների անհրաժեշտ են մտածված և կորդինացված պլաններ:

Աղ. 8.1-ում ներկայացված են ճգնաժամային իրավիճակում կառավարման երեք փուլերը: Կանխման փուլը ներառում է մենեջերների այնպիսի գործողություններ, որոնք ուղղված են

ճգնաժամի իրականացման թույլ չտալուն և առաջին նշանների պոտենցիալ վտանգավոր իրավիճակների հայտնաբերմանը: Պատրաստության փուլը ներառում է ճգնաժամերին պատրաստության պլանային միջոցառումներ, որի դեմ չեն կարող պայքարել: Զսպման փուլը կապված է առաջացող ճգնաժամի և նրան հետևող բոլոր խնդիրների հարթեցման հետ:

Աղ. 8.1 Ճգնաժամային իրավիճակների կառավարման երեք փուլեր

<p>Կանխում</p> <ul style="list-style-type: none"> • Փոխհարաբերությունների ստեղծում • Արտաքին միջավայրից եկող ազդակների նույնականացում
<p>Պատրաստում</p> <ul style="list-style-type: none"> • Հակաճգնաժամային թիմի ստեղծում և ընկերության պաշտոնական ներկայացուցչի նշանակում • Ճգնաժամի կառավարման մանրամասն պլանի մշակում • Կոմունիկացիաների արդյունավետ համակարգի ստեղծում
<p>Զսպում</p> <ul style="list-style-type: none"> • Արագ արձագանք ճգնաժամի կառավարման պլանի ներմուծում • Ճգնաժամի ճանաչում • Անվտանգության կանոններին հետևում, էմոցիոնալ պահանջումքների բավարարում • Վերադարձ նորմալ բիզնեսին

Կանխում: Կախված նրանից, թե կազմակերպությունում կամ նրա սահմաններից դուրս ճգնաժամային իրավիճակ սպասվում է, թե ոչ՝ ցանկացած կազմակերպություն պետք է փորձի ճգնաժամի կանխման համար կիրառել բոլոր միջոցառումները: Ամենակարևոր պահերից է կարևոր հետաքրքրված խմբերի՝ աշխատողների, գնորդների, մատակարարների, իշխանության, արհիմության և տեղացի բնակիչների հետ փոխհարաբերությունների ձևավորումը: Դրական հարաբերություններ ձևավորելը շատ հաճախ բավական է դառնում ճգնաժամից խուսափելու համար: Հուսալի, կայուն կազմակերպության համրավ ունեցող ֆիրմաներն ի գորու են դիմակայելու ճգնաժամին կամ չթողնեն, որ այն ինչ-որ կերպ վնասի կազմակերպությանը:

Կազմակերպության և նրանով հետաքրքրված անձանց միջև փոխըմբռնմանն ու հարգանքին նպաստում են բաց կոմունիկացիաները: Օրինակ՝ այն կազմակերպությունները, որոնք

բարիդրացիական հարաբերությունների մեջ են աշխատողների և արհմիությունների հետ՝ կարող են խուսափել կազմակերպության համար այդքան անցանկալի գործադուլներից: Բաց կոմունիկացիաները նաև լավ են նրանով, որ մենեջերներին թույլ են տալիս խնդիրները բացահայտել վաղ փուլերում՝ քանի դեռ այն չի վերածվել անորոշ իրավիճակի: Օրինակ՝ Մերձավոր Արևելքի դիստրիբյուտորները զգուշացրել էին *Nike* ընկերությանն այն մասին, որ նրա լոգոտիպը երևում է ինչպես «Ալլահ» բառն արաբերենում, իսկ այդ բառը երևալով սպորտային կոշիկների վրա՝ վիրավորում է մուսուլմաններին: Կազմակերպության մենեջերները լուրջ չընդունեցին այս խնդիրը, ինչի պատճառով կազմակերպությունը ստիպված եղավ շուկայից հետ կանչել 40 հազար գույգ մարզակոշիկ և պաշտոնական ներեղություն խնդրել մուսուլման ազգից:

Պատրաստում: Պատրաստության փուլը ներառում է երեք ենթափուլ՝ հակաճգնաժամային թիմի ձևավորում և պաշտոնական ներկայացուցչի նշանակում, ճգնաժամի կառավարման մանրամասն պլանի ձևավորում և կոմունիկացիայի արդյունավետ համակարգի ստեղծում: Հակաճգնաժամային թիմ ասելով հասկանում ենք միջֆունկցիոնալ խումբ, որը գործի է անցնում արտակարգ իրավիճակներում: Թիմի անդամներն ուղղակի մասնակցություն են ունենում ճգնաժամի կառավարման պլանի մշակման գործում և պատասխանատվություն կրում անհրաժեշտության դեպքում պլանի կատարման համար: Անհրաժեշտ է նաև որոշել, թե ով կներկայացնի կազմակերպության «դեմքը» ճգնաժամային իրավիճակում: Որպես օրենք տվյալ դերը կատարում է կազմակերպության լիդերը:

Ճգնաժամի կառավարման պլանը կազմվում է գրավոր տեսքով: Նրանում նշվում է, թե ճգնաժամի ժամանակ աշխատողներից ով և ինչ միջոցառումներ պետք է ձեռնարկի: Նաև նշվում է անվտանգության միջոցառումների մասին էվակուացիոն պլանի և այլն: Հարկ է նշել, որ ճգնաժամային իրավիճակի կառավարման պլանը պետք է պարբերաբար վերանայել, թարմացնել և անցկացնել դասընթացներ աշխատողների համար:

Ճգնաժամային իրավիճակներում պլանավորման բաղկացուցիչ մասերից է կոմունիկացիոն պլանը, որում որոշվում է թիմային

կենտրոնի տեղադրվածությունը և բոլոր օգտագործվող կապերը: Թիմային կենտրոնը վայր է, որում պետք է հավաքվի հակաճգնաժամային թիմը, վերլուծի ունեցած տվյալները, մշակի մուտքային տեղեկությունները և փոխանցի ինֆորմացիան ՁԼՄ-ներին և լայն հասարակությանը: Պլանում պետք է հատկացվի մի քանի տեղ թիմային կենտրոնի ձևավորման համար, այն դեպքում, երբ հիմնական վայրը, կոմունիկացիայի տարբեր ձևեր (անվճար «թեժ գծերը», ինտերնետ կապը և այլն) և պահուստային ինֆորմացիոն աղբյուրներ անհասանելի կլինեն: Աշխատողների տրամադրության տակ պետք է լինեն կազմակերպության հետ կապի մի քանի միջոցներ, որպեսզի նրանք հայտնեն իրենց վայրի մասին արտակարգ իրավիճակի դեպքում: Ինչպես նաև կապի միջոցներն օգտագործել՝ աշխատողների պլանների կամ իրավիճակի փոփոխության դեպքում:

Չսպում: Անկախ կազմակերպության՝ ճգնաժամերին պատրաստվածության մակարդակից՝ որոշակի ճգնաժամերից խուսափել չի ստացվում: Ճգնաժամի ի հայտ գալու ժամանակ առաջին պլան է մղվում մենեջմենթի ռեակցիան: Հակաճգնաժամային թիմը պետք է անմիջապես գործի դնի տվյալ իրավիճակին համապատասխան պլանը: Բացի դրանից կազմակերպությունը պետք է հասարակությանը տեղեկացնի գործող իրավիճակի մասին, որքան էլ այն հաճելի չլինի: Այս փուլում շատ մեծ դեր ունեն համաձայնեցված որոշումները և գործողությունները, ինչպես նաև այն կարևոր է նրա համար, որ սպառողները, մատակարարները և աշխատողները տիրապետեն միևնույն տեսակի ինֆորմացիայի: Հակաճգնաժամային խումբն աշխատում է որքան հնարավոր է մեծ ծավալով ինֆորմացիա հավաքել, իսկ պաշտոնական ներկայացուցիչը ներկայացնում է իրավիճակն այնպիսին, ինչպիսին որ այն կա: Հակառակ դեպքում ճգնաժամի դեմ պայքարի հնարավորությունները նվազում են:

Մարդկանց ֆիզիկական անվտանգությունն ապահովելուց հետո գալիս է սպառողների, աշխատողների և ամբողջ հասարակության էմոցիոնալ պահանջմունքների բավարարման փուլը: «Ճիշտ» ներկայացնելու և վիճակագրական տվյալներով ստեղծված իրավիճակի կարևորության նվազեցման փորձերը կարող են կազմակերպության դեմ «աշխատել», քանի որ նրանք ոչ մի կերպ չեն համապատասխանում

մարդկանց՝ որպես տուժող ուշադրությունն իրենց գրավելու կամ միջադեպի մասնակից լինելու ներքին ցանկությանը: Կազմակերպության գլխավոր դերն է մարդկանց օգնել դուրս գալու ճգնաժամից:

Բացի այդ մարդկանց պետք է ներշնչել անվտանգության և սեփական կարևորության զգացումնք: Անհրաժեշտ է որքան հնարավոր է արագ վերադառնալ աշխատանքի. դա աշխատողների մոտ իրավիճակի դրական փոփոխության պատկերացում կստեղծի: Եթե կազմակերպությունը չի կարողանում տաս օրվա ընթացքում «ոտքի կանգնել» խոշոր ճգնաժամից հետո, ապա հետո այն դժվար էլ կարողանա: Անհրաժեշտ է աշխատողներին համոզել այն բանում, որ նրանք կունենան աշխատանք և կկարողանան ապահովել իրենց ընտանիքներին: Բացի այդ պետք է միջոցառումներ ձեռնարկել մարդկանց հետագա վտանգներից պաշտպանելու ուղղությամբ:

Այսպիսով ճգնաժամային իրավիճակներում պլանավորման ցիկլն ավարտվում է՝ մենեջերները դասեր են քաղում ճգնաժամից, ինչպես նաև նրանց մոտ բարձրանում է հետագայում ճգնաժամերի կանխման և զսպման պատրաստվածության մակարդակը: Ինչու չէ, ճգնաժամը նաև լավ հնարավորություն է կազմակերպության համար ամրապնդելու իր հարաբերությունները հետաքրքրված խմբերի հետ: Ազնվությունը, մարդկանց հանդեպ ուշադրությունը նշանակում են, որ կազմակերպությունն աշխատողների, սպառողների և այլ հետաքրքրված անձանց հետ կառուցում է փոխհարաբերությունների այնպիսի մակարդակ, որ ստեղծում է կազմակերպության այնպիսի համբավ, որին կարելի է վստահել: Ինչ վերաբերվում է խիստ անհրաժեշտության դեպքում աշխատողներին աշխատանքից հեռացնելուն, ապա մասնագետները խորհուրդ են տալիս նման միջոցների դիմել խիստ ծայրահեղ պայմաններում՝ հակառակ դեպքում այն բացասաբար կանդրադառնա կազմակերպության հեղինակության և աշխատողների տրամադրվածության վրա:

Պլանավորման ժամանակակից մոտեցումներ

Ժամանակակից մեթոդը ենթադրում է պլանավորման գործընթացում կազմակերպության բոլոր անդամների, շատ դեպքերում

նան այլ հետաքրքրված խմբերի ներկայացուցիչների ներգրավում: Նոր մոտեցման էվոլյուցիան սկսվեց պլանավորման ապակենտրոնացումից, երբ պլանավորման մասնագետները բաշխվում են հիմնական ստորաբաժանումներով և բաժիններով՝ մենեջերներին օգնելու սեփական նպատակների և պլանների կազմման գործում: Նման մոտեցումը թույլ է տալիս մենեջերներին առաջարկելու որոշումների ընդունման սեփական, ստեղծարար մտքերը, ինչպես նաև նպաստում են նրանց իրականացմանը: Կախված իրավիճակի կայունությունից՝ մեծանում է ապակենտրոնացման աստիճանը: Իրավիճակի անկայունության դեպքում պլանավորման գործընթացի մեջ են ներգրավվում նաև ստորին օղակի մենեջերները և «շարքային» աշխատողները: Այսպիսով կազմակերպությունում ստեղծվում են միջավայրի ընթացող իրավիճակին համապատասխան դինամիկ պլաններ:

Մրցակցային միջավայրի խիստ պայմաններում ավանդական պլանավորման արդյունավետությունը նվազում է, քանի որ գործընթացի մեջ ներգրավված են ընդամենը մի քանի մասնագետ: Ռազմավարական մտածողությունը և համապատասխանող գործունեությունը հանդիսանում են ցանկացած աշխատողի պարտադիր պայման:

Սկսեք առաքելությունից: Նոր միջավայրում պլանավորման գլխավոր որակական հատկանիշներից է ճկունությունը, միջավայրի անընդհատ փոփոխվող պայմաններին կազմակերպության հարմարվողականության ունակությունը: Աշխատողները պետք է կարողանան իրենց պլաններն ադապտացնել նոր պահանջներին: Օրինակ՝ էլեկտրոնային կազմակերպություններում պլանավորման ժամանակահատվածը հաշվվում է ոչ թե ամիսներով կամ տարիներով, այլ վայրկյաններով, այնպես որ ավանադական պլանները խաղում են գործունեության ընդհանուր սկզբունքների դեր: Այսպիսով միջավայրում շատ կարևոր է նպատակաուղղվածության զգացումը: Առաքելության բացակայության դեպքում (կազմակերպության համար անհրաժեշտ ուղղության և աշխատողների գործողությունների սահմանում), արագ զարգացող ֆիրման, օրինակ էլ-կազմակերպությունը, ռիսկի է դիմում կորցնել վերահսկողությունն իր

ռեսուրսների նկատմամբ, ինչը կրերի աշխատողների կողմից տարբեր աշխատանքների կատարման: Հակառակ վերջինի հստակ սահմանված առաքելությունը բարձրացնում է աշխատողների մոտիվացիան, որն առանցքային է բարձր մրցակցության պայմաններում դիմանալու համար:

«Հանդգնություն» նպատակների սահմանման ժամանակ: «Հանդուգն» նպատակներն հավակնոտ են, հստակ ու միանշանակ և դրա համար էլ նրանք աշխատողների խթանման հիմնական միջոցն են, բացի այդ նրանք որոշում են կազմակերպության ամբողջ առաջընթացը: Ուշադրությունը կենտրոնացնելով մշտական, ապրանքների, գործընթացների կամ համակարգերի աստիճանաբար կատարելագործման վրա՝ կազմակերպությունը կարող է հետ մնալ իր մրցակիցներից: Բացի այդ նպատակների նշված ձևը թույլ է տալիս մենեջերներին նորովի մտածել, որն իր հերթին բերում է արտադրողականության բարձրացան և մի շարք նորարարությունների:

Ստեղծել աշխատողների ուսուցման խրախուսման մշակույթ: Նոր միջավայրում մենեջերները ստեղծում են մշակույթ, որում գնահատվում են ռիսկը, փորձերը և ուսուցումը: Ապագա հաջողության գործոնները կարող են ոչ մի կապ չունենալ բարեկեցության ներկայիս իրավիճակի պատճառների հետ:

Պլանավորման մասնագետների նոր դերերը: Ավանդական պլանավորման մասնագետների խնդիրները ժամանակի ընթացքում փոխվում են: Ներկայումս նման մասնագետները ոչ թե կազմում են նպատակներ ու պլանները, այլ փորձում աջակցություն ցուցաբերել գործընթացի մեջ մասնակցություն ունեցող անձանց: Ավանադական և ժամանակակից մեթոդների հիմնական տարբերությունը կայանում է նրանում, որ պլանավորողները չեն փնտրում ճիշտ պատասխան, այլ հավաքագրում են անհրաժեշտ ինֆորմացիան խնդրի ավելի տարածական մտածողության և ռազմավարական մտածողության համար:

Պլանավորման հատուկ հանձնաժողովների կիրառում: Պլանավորման հատուկ հանձնաժողովը մենեջերների և աշխատողների ժամանակավոր խումբ է, որի խնդիրն է հանդիսանում կազմակերպության ռազմավարական պլանի մշակումը: Շատ

կազմակերպություններում նման հանձնաժողովի անդամները տարբեր բաժինների ներկայացուցիչներ են: Ժամանակակից պայմաններում նրանում կարող են ընդգրկվել նաև հետաքրքրված խմբերի ներկայացուցիչներ՝ մատակարարներ, սպառողներ, ներդրողներ, ռազմավարական գործընկերներ և այլն:

Պլանավորումն, ինչպես նախկինում, սկսվում և ավարտվում է կազմակերպչական հիերարխիայի վերևում: Ղեկավարությունը պետք առաջարկի կազմակերպության առաքելության այնպիսի ձևավորում, որը կոգեշնչի աշխատողներին լարված աշխատանքի, կդառնա պլանավորման և նպատակների սահմանման ընդհանուր սխեմա: Եվ չնայած պլանավորման ապակենտրոնացման աստիճանն անընդհատ բարձրանում է՝ միննույն է՝ ղեկավարներից պահանջվում է աջակցություն և մասնակցություն:

Կազմակերպության հիմնական ռազմավարություն

Հիմնական ռազմավարությունը կարևոր գործողությունների ընդհանուր պլան է, որի միջոցով ֆիրման մտադիր է հասնելու իր երկարաժամկետ նպատակներին: Հիմնական ռազմավարությունը բաժանվում է երեք խմբի՝ աճի, կայունացման և տնտեսման փուլ: Առանձին հիմնական ռազմավարությունը կարող է վերաբերվել ֆիրմայի գլոբալ գործունեությանը:

Աճ: Կազմակերպության աճի փուլը կարող է հիմնվել ներքին (ներդրումներ արտադրության ընդլայնման համար) և արտաքին (նոր բիզնես ստորաբաժանումների ձեռքբերում) աղբյուրների վրա: Ներքին աճը, որպես օրենք, ձևավորվում է նոր ստեղծվող կամ գոյություն ունեցող ապրանքների փոփոխությունների կատարման ժամանակ: Արտաքին աճը հաճախ կատարվում է դիվերսիֆիկացիայի ձևով, երբ կազմակերպությունը կլանում է իր տրամադրության տակ գտնվող իրար նման ապրանքային զծերը կամ իրեն թույլ է տալիս մուտք գործել բիզնես միջավայրի նոր ոլորտներ: Շատ կազմակերպություններ նախընտրում են աճել միացումների և այլ կազմակերպությունների ձեռքբերման հաշվին: Այդպիսով նրանք ձեռք են բերում գլոբալ մասշտաբով մրցակցության համար անհրաժեշտ «կշիռ» և ռեսուրսներ, ստանում են նոր տեխնոլոգիաներում ներդրման հնարավորություն,

վերահսկում բաշխման ուղիների նկատմամբ և ապահովում են իրենց մուտքը դեպի շուկա:

Կայունություն: Կայունության կամ ընդմիջման ռազմավարությունը ենթադրում է կազմակերպության արտադրության մասշտաբների սահմանափակում և անցում դեպի դանդաղ, խիստ կարգավորվող զարգացում բիզնեսի սովորական շարունակություն: Կայունության ռազմավարության անցում են կատարում այն ժամանակ, երբ կազմակերպությունը հաղթահարել է բուռն աճի փուլը: Այն ենթադրում է մենեջմենթի ուշադրություն դեպի ռազմավարական բիզնես միավորումների ինտեգրացիա (SBU) և կազմակերպության ընդհանուր գործունեության արդյունավետության ապահովում:

Տնտեսում: Տնտեսման ռազմավարությունը նշանակում է, որ կազմակերպությունն ապրում է անկման փուլ և կամ կրճատում է ստորաբաժանումների քանակը, կամ էլ վաճառում կամ լիկվիդացնում է բիզնեսի ամբողջ ուղղություն, երբ անցկացվում է ծախսերի և հաստիքների ընդհանուր կրճատում: Շատ միջին կազմակերպություններ, ձգտելով ռեսուրսների տնտեսման, անբավարար արդյունքների և ընդհանուր տնտեսական ռեցեսիայի պատճառով կա'մ փոխում են, կա'մ ընդհանրապես դադարեցնում են իրենց գործունեությունը:

Լիկվիդացում ասելով հասկանում ենք ձեռնարկատիրության վաճառքն այն գնով, որը հավասար է իր ակտիվների մնացորդային արժեքին, այիսինքն գործունեության դադարեցում: Խոսելով կազմակերպության համար կենտրոնական դեր խաղացող բիզնեսի վաճառքի մասին, հաճախ օգտագործում են «դիվեստավորում»: Այս ռազմավարությունը նաև կոչում են չափերի փոքրացում:

Գլուխ 9. Ռազմավարության ձևավորում և ներդրում

Ռազմավարական մտածողություն

Գլոբալ ռազմավարություն

Ավելացում կատարելով վերը նշված երկարաժամկետ պլաններին, կազմակերպությունը կարող է իրականացնել ուրիշ, ինքնուրույն, բայց օրենքով հիմնական համարվող ռազմավարություն: Խոսքը գնում է գլոբալ բիզնեսի ռազմավարության մասին: Շատ գլոբալ կորպորացիաներ փորձում են համաձայնեցված ռազմավարություններ ձևավորել, որը թույլ է տալիս հասնելու անջատ գործողություններում բարձր սիներգիզմի և կրճատել միասնական նպատակներին տանող ճանապարհը: Ցանկացած դեպքում մենեջերները պարտավոր են համակարգված վերլուծել ռազմավարական այլընտրանքները: Որպես օրենք միջազգային շուկա մուտք գործող և՛ խոշոր, և՛ միջին կազմակերպությունները հետևում են աճման ռազմավարությանը, այսինքն՝ յուրաքանչյուր երկիր կամ ռեգիոն դիտարկում են որպես նոր շուկա՝ նպատակ հետապնդելով մեծացնելու վաճառքի ծավալները և լրացուցիչ շահույթ ստանալ:

Բայց, միջազգային միջավայր դուրս գալով, կազմակերպությունը բախվում է ռազմավարական երկընտրանքի առջև՝ գլոբալ ինտեգրացիայի ընդունում, թե ներքին շուկայում մեծ արագությամբ ռեակցիա: Մենեջմենթը պետք է որոշում կայացնի այն մասին, արդյոք ամեն արտասահմանյան ստորաբաժանում կգործի ավտոնոմ, թե կազմակերպությունը նախընտրությունը կտա ստանդարտ, կենտրոնացված ընթացակարգերին, այսինքն՝ պետք է որոշի գլոբալ, թե մոլտիռեգիոնալ ռազմավարություն: Որոշ կազմակերպություններ փորձում են միաժամանակ հասնել և՛ գլոբալ ինտեգրացիայի, և՛ ռեակցիայի մեծ արագության, ինչի շնորհիվ ձևավորում են տրանսազգային ռազմավարություն (Նկար 9.1):

Գլոբալիզացում: Կազմակերպության կողմից գլոբալիզացման ռազմավարության ընտրությունը նշանակում է, որ կազմակերպությունը ստանդարտացնում է կառուցվածքը, իր

ապրանքների դիզայնը և իր բոլոր ձեռնարկությունների գովազդային ռազմավարությունը՝ անկախ նրանց գտնվելու վայրից: Հետևյալ մոտեցումը հիմնվում է ինչպես սպառողական, այնպես էլ արտադրական նշանակություն ունեցող ապրանքների միասնական գլոբալ շուկայի գոյության ենթադրության վրա: Գլոբալիզացման ռազմավարության տնտեսական միտքը կայանում է նրանում, որ կազմակերպությունը բարձրացնում է իր արտադրողականությունը ապրանքների մշակման և արտադրության ստանդարտացման հաշվին, տարբեր երկրներում փոխազդեցությունները մինևույն մատակարարների հետ, ապրանքների արագացված մուտք դեպի համաշխարհային շուկա, գների կոորդինացում և իրար կրկնորինակող արտադրական հզորությունների լիկվիդացում:

Գլոբալիզացման ռազմավարությունը թույլ է տալիս հասնել նկատելի տնտեսման բացառապես մարքեթինգի բաժինների շնորհիվ: Օրինակ *Colgate-Palmolive* ընկերությունը վաճառում է «*Colgate*» ատամի մածուկն աշխարհի ավելի քան 40 երկրներում: Մինևույն հեռուստատեսային հոլովակների կիրառումը կազմակերպությանը թույլ է տալիս 1-2 մլն. ԱՄՆ դոլար խնայել՝ չխոսելով իմիջի ստանդարտացման և փաթեթավորման ունիֆիկացման օգուտների մասին:

Մուլտիռեզիոնալ ռազմավարություն: Մուլտիռեզիոնալ ռազմավարությունը ենթադրում է կազմակերպության ադապտացումը յուրաքանչյուր երկրում մրցունակության պայմաններին: Մուլտիռեզիոնալ կազմակերպություն կարող է լինել շատ երկրներում, սակայն նրա մենեջմենթն «իրավունք ունի» մերժել գլոբալ շուկայի միտքը: Օրինակ՝ Բասկին-ռոբինս կազմակերպությունը Ճապոնիայում թողարկեց կանաչ թելի համով պաղպաղակ. հատու միայն այդ երկրի շուկային:

Բարձր

Գլոբալ ինտեգրացման պահանջ

<p>Գլոբալիզացման ռազմավարություն</p> <p>Աշխարհն ընկալվում է որպես մեկ գլոբալ շուկա: Գլոբալապրանքային/ գովազդային ռազմավարություններխստան դարտացում:</p>	<p>Տրանսազգային ռազմավարություն Գլոբալ արդյունավետութ-յան և լոկալ պատասխանի հավասարակշռության փնտրում: Ապրանքային/գովազդայ ին ռազմավարությունների</p>
<p>Մուլտիռեզիոնալ ռազմավարություն</p> <p>Յուրաքանչյուր երկրի շուկաները դիտարկվում են որպես անկախ: Ապրանքի/գովազդի ադապտացիան տեղի ճաշակին և պահանջներին:</p>	

Ցածր

Բարձր

**Ազգային մասշտաբով արագ ռեակցիայի
պահանջ**

Նկար 9.1 Գլոբալ կորպորատիվ ռազմավարություններ

Տրանսազգային ռազմավարություն: Տրանսազգային կորպորացիան կոչված է ապահովելու և՛ գլոբալ ինտեգրացիան, և՛ առանձին երկրներում կազմակերպության արագ ռեակցիան: Իրականացնել իրական տրանսազգային ռազմավարություն շատ դժվար է, քանի որ կորպորատիվ նպատակներից մեկի իրականացումը կարող է պահանջել բիզնեսի գլոբալ կոորդինացում, իսկ մյուսը՝ ռեզիոններից մեկում ճկունության բարձրացում: Բայց, շատ կազմակերպություններ,

մրցունակության բարձրացման հետ մեկտեղ գլոբալ արդյունավետության բարձրացման պահանջ զգալով՝ բախվում են ռեգիոնալ պահանջմունքների լիովին բավարարման պահանջի: Տրանսազգային ռազմավարության իրականացման ավելի հաջող օրինակ է *Caterpillar, Inc* կազմակերպությունը, որը զբաղվում է ծանր շինարարական տեխնիկայի արտադրությամբ: Նա հասնում է գլոբալ արդյունավետության՝ շնորհիվ ունիֆիկացված հավաքածուների միջոցով պատրաստի արտադրանքի արտադրության, որոնք կենտրոնացված արտադրվում են մի քանի գործարաններում:

Շատ կազմակերպություններ, ձգտելով հասնել ծախսերի կրճատման՝ կենտրոնանում են գլոբալիզացման ռազմավարության վրա: Բայց նույնիսկ գլոբալ ապրանքները, որոնք համապատասխանում են տվյալ երկրի օրենսդրությանն ու սպառողական պահանջմունքներին միևնույնն է այլ երկիր մուտք գործելուց ենթարկվում են որոշակի փոփոխությունների: Շատ ապրանքներ ուղղակիորեն ենթակա չեն ստանդարտացման, իսկ որոշներին դեպի միջազգային շուկա մուտք գործելու համար նույնիսկ փոփոխությունների կարիք չեն զգում: Շատ կազմակերպություններ, որոնք արտադրում են մի քանի տեսակ ապրանքներ և ցանկանում են մուտք գործել միջազգային շուկա, մի ապրանքատեսականու համար կիրառվում է մուլտիռեգիոնալ ռազմավարություն, իսկ մյուսի՝ գլոբալիզացման: Այս դեպքերում մենեջերներին անհրաժեշտ է գտնել հավասարակշռության դաշտ, որն անհրաժեշտ է բիզնեսի ժամանակակից գլոբալ աշխարհում հաջողության հասնելու համար:

Ռազմավարական մտադրություններ

Ղեկավարվելով ֆինալի հիմնական ռազմավարությամբ, մենեջերները մշակում են պլան, որը նկարագրում է ռեսուրսների ապատեղադրվածություն և գործողությունների հերթականություն արտաքին միջավայրում՝ ուղղված կազմակերպության նպատակներին հասնելուն, որը հենց կոչում են ռազմավարություն: Ռազմավարության ձևավորման էությունը կայանում է կազմակերպության տարբերակիչ հատկությունների ընտրության մեջ: Մենեջերներին անհրաժեշտ է ընդունել որոշում այն մասին, արդյոք պետք է կազմակերպությունն

իրականացնի գործունեության որոշ հատուկ տեսակներ, թե փորձել գերծել՝ մրցակիցների ռազմավարության մեջ անհրաժեշտ ճշգրտումներ մտցնելով: Մրցունակության պահպանման համար կազմակերպության ռազմավարությունը պետք է սերտ կապված լինի կազմակերպության «Բանալի» կարողությունների, սիներգիզմի և գնորդների համար ապրանքների և ծառայությունների արժեքի ստեղծման հետ:

«Բանալի» կարողություններ: Կազմակերպության «Բանալի» կարողությունները դրանք գործունեության այն տեսակներն են, որոնք կազմակերպությունները՝ մրցակիցների հետ համեմատ, հատկապես լավ են կատարում: «Բանալի» կարողությունների առկայությունը համարվում է կազմակերպության ռազմավարական առավելությունը, քանի որ դա նշանակում է որ ֆիրման տիրապետում է փորձի, որը բացակայում է մրցակիցների մոտ՝ հետազատությունների և մշակումների ոլորտում առաջատար, տեխնոլոգիական նոու-հաու, արտադրության կամ գնորդների սպասարկման արդյունավետություն:

Միներգիզմ: Միներգիզմ առաջանում է, երբ կազմակերպության բոլոր մասերի համատեղ գործունեությունը տալիս է ավելի մեծ արդյունավետություն, քան նրա առանձին գործողությունների գումարը, որը կարող է արտահայտվել ծախսերի կրճատմամբ, շուկայի մասնաբաժնի մեծացմամբ, մենեջմենթի կամ արտադրության տեխնոլոգիաների կատարելագործմամբ: Միներգիզմի ճիշտ կառավարումը թույլ է տալիս օգտագործել ռեսուրսների անփոփոխ ծավալ, ստեղծել հավելյալ արժեք, որը դրական է անդրադառնում արդյունավետության ցուցանիշների վրա:

Միներգիզմի ձգտման ուղիներից մեկն էլ մատակարարների հետ փոխհարաբերությունների հաստատումն է, ինչպես *Dell computers*-ի դեպքում, իսկ մյուսը՝ կազմակերպությունների ռազմավարական դաշինքների ստեղծմամբ:

Արժեքների ստեղծում: Ռազմավարության հիմքում պետք է ընկած լինի սպառողների համար արժեքների ստեղծումը: Արժեքն այս դեպքում կարող է սահմանվել որպես սպառողների կողմից օգուտների և նրանց հետ կապված ծախսերի կոմբինացիա: Մենեջմենթի տեսանկյունից սպառողների համար ապրանքների և ծառայությունների

արժեքի ստեղծում կատարվում է «բանալի» կարողությունների օգտագործման և ռազմավարության սիներգետիկական արդյունքի ապահովման շնորհիվ:

Ռազմավարության մակարդակներ

Ռազմավարական մենեջմենթի ևս մեկ ասպեկտ կապված է ռազմավարության իրականացման կազմակերպական մակարդակների հետ: Հաճախ առանձնացնում են ռազմավարության երեք տեսակ. կորպորատիվ, բիզնես միավորների մակարդակ և ֆունկցիոնալ:

Կորպորատիվ մակարդակի ռազմավարություն: Կորպորատիվ մակարդակի ռազմավարությունը որոշում է ամբողջ կազմակերպությունը՝ իր բիզնես-միավորները և ապրանքային գծերը, որոնց համակցումը թույլ է տալիս կազմակերպությունն ընդունել որպես մեկ ամբողջություն և պատասխանում է այն հարցին, թե «ի՞նչ բիզնեսով ենք զբաղվում»: Կորպորատիվ մակարդակում ռազմավարական գործունեությունը ներառում է օրինակ՝ նոր բիզնեսի ձեռքբերում, գոյություն ունեցող բիզնես-միավորների, գործարանների, ապրանքագծերի ընդլայնում կամ կրճատում, նոր ոլորտներում համատեղ ձեռնարկությունների ստեղծում ուրիշ կազմակերպությունների հետ:

Ռազմավարություն բիզնես-միավորների մակարդակում:

Ստորաբաժանումների մակարդակում ռազմավարությունը վերաբերում է բիզնեսի յուրաքանչյուր ոլորտի կամ արտադրական հոսքագծերին, որոշում է շուկայի և գնորդների համար SBU-ի մարտավարման մոտեցումներն ու մեթոդները և պատասխանում է «ինչպե՞ս ենք մրցակցում» հարցին: Այս մակարդակում կայացվող որոշումները վերաբերում են գովազդային ծախսերին, հետազոտությունների ուղղություններին և մասշտաբներին, ապրանքում կատարվող փոփոխություններին, նոր տեխնոլոգիաներում ներդրումներին կամ արտադրական շինարարությանը:

Շատ կազմակերպություններում SBU մակարդակով ռազմավարությունը ներառում է էլ-կոմերցիոն ստորաբաժանումներ: Օրինակ՝ հայտնի *Hallmark-ի* վեբ-կայքը ծառայում է ֆիրմայի

ապրանքների և խանութների մարքեթինգի միջոց, ինչպես նաև նվերների և ծաղիկների օնլայն խանութ:

Ֆունկցիոնալ մակարդակով ռազմավարություն: Այս մակարդակում ռազմավարությունը պատասխանում է «*ինչպե՞ս ենք պահպանում բիզնես-միավորների ռազմավարությունը*» հարցին»: Ֆունկցիոնալ մակարդակով ռազմավարությունը վերաբերում է ստորաբաժանման սահմաններում ֆիրմայի հիմնական ֆունկցիոնալ բաժիններին և գրավում գործունեության համար անհրաժեշտ բոլոր կարևոր ֆունկցիաները՝ ֆինանսներ, մարքեթինգ, արտադրություն, հետազոտություններ և զարգացում՝ R&D :

Ռազմավարական մենեջմենթի գործընթաց

Ձևավորումից իրականացում

Ռազմավարության ձևավորումը ներառում է պլանավորման և որոշումների ընդունման գործընթացը, որի արդյունքում սահմանվում են ֆիրմայի նպատակները և մշակվում է ռազմավարական պլանը: Այս գործընթացը կարող է պահանջել արտաքին միջավայրի գործոնների և ֆիրմայի ներքին խնդիրների վերլուծություն: Ստացված արդյունքները հետո վերածվում են նպատակների և ռազմավարության: Սրանով էլ տարբերվում է ռազմավարության ձևավորումն իրականացումից, այսինքն՝ կառավարչական և կազմակերպչական գործիքների կիրառում՝ ռազմավարական արդյունքներ ստանալու համար: Իրականացման գործընթացը հանդիսանում է ռազմավարական պլանի «կյանքի կոչելը»: Ռազմավարական պլանն իրականացնելու համար անհրաժեշտ են սարքավորումներ, հնարավոր է նաև կազմակերպչական կառուցվածքի և վճարման համակարգի փոփոխում, աշխատողների համոզել ընդունած գործողությունների նպատակահարմարության մեջ:

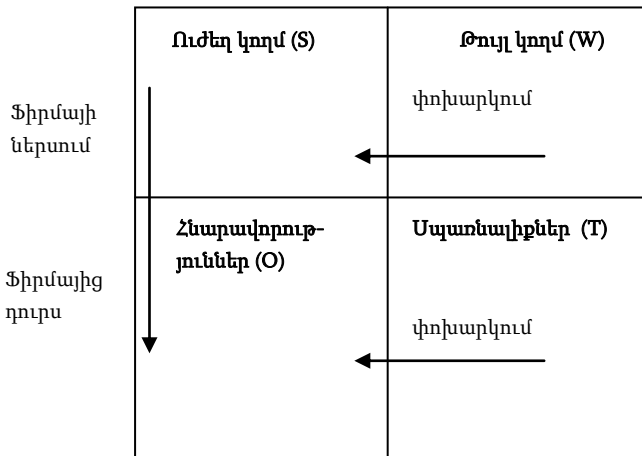
[2]

Ռազմավարության պլանավորման համար վերլուծության օգնական մեթոդներ

Ռազմավարության իրականացման համար անհրաժեշտ է կազմել պլան, ըստ որի կընթանան պլանով նախատեսված աշխատանքները: Սակայն, մինչ պլանի կառուցումը, անհրաժեշտ է տարբեր ուղղություններով և տարբեր մակարդակներով վերլուծություններ կատարել:

SWOT մեթոդ

Շատ ֆիրմաներ ստրատեգիական պլանների մշակման ժամանակ կիրառում են SWOT վերլուծություն (Նկար 9.2):



Նկար 9.2 SWOT վերլուծության կիրառման սխեմա

Իրավիճակային կամ SWOT վերլուծությունը համարվում է պլանավորման առաջին փուլերից մեկը: Այն իրենից ներկայացնում է կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերի, ինչպես նաև նրա գործունեության վրա ազդող արտաքին հնարավորությունների և սպառնալիքների հայտնաբերում: Արտաքին հնարավորությունների և սպառնալիքների մասին ինֆորմացիա կարելի է ստանալ տարբեր

աղբյուրներից՝ գնորդներից մատակարարներից, բանկերից, խորհրդատուներից, պետական մարմիններում աշխատող անձանցից և այլն: Շատ կազմակերպություններ օգտվում են մասնագիտացված ֆիրմաների ծառայություններից, որոնք տարբեր ամսագրերից, հոդվածներից, ինչպես նաև շուկայի միտումներին հետևելով՝ ներքին և միջազգային շուկաների մասին ինֆորմացիա են հավաքագրում:

Կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերի մասին պատկերացում մենեջերները կարող են ստանալ տարբեր հաշվետվություններից՝ ներառյալ բյուջեները, ֆինանսական ցուցանիշները, շահույթի և կորստի մասին հաշվետվությունները, ինչպես նաև աշխատողների հետ հարցում կատարելով կազմակերպության հանդեպ վերաբերմունքի և աշխատանքից բավարարվածության աստիճանի մասին: Մենեջերների աշխատանքային ժամանակի ավելի քան 80%-ն օգտագործվում է ինֆորմացիայի ստացման և փոխանցման վրա: Անհատական հանդիպումների կամ դեկավարների հետ պարբերաբար հանդիպումների ժամանակ էլ բացահայտվում են կազմակերպության արժանիքներն ու խոցելի կողմերը:

Ներքին ուժեղ և թույլ կողմեր: Ուժեղ կողմերը կազմակերպության դրական բնութագրերն են, որոնք կարող են օգտագործվել ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար: Կազմակերպության թույլ կողմ ասելով հասկանում ենք ներքին այն բնութագրերը, որոնք սահմանափակում են կամ բացասաբար են ազդում ֆիրմայի գործունեության վրա:

Նկար 9.2-ում ներկայացված են մենեջմենթի տեսանկյունից կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերի մի քանի օրինակներ: Որպես օրենք նման տիպի ինֆորմացիան վերաբերում է կոնկրետ ֆունկցիաների՝ մարքեթինգ, ֆինանսներ, բաշխում, արտադրություն և այլն: Ներքին միջավայրի ուսումնասիրության ժամանակ գնահատվում է կազմակերպական կառուցվածքը, մենեջմենթի որակն ու իրազեկվածությունը, մարդկային ռեսուրսների բնութագրերը: Ստացված տվյալները թույլ են տալիս մենեջերներին համեմատելու կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը մրցակիցների թերությունների և արժանիքների հետ:

Արտաքին հնարավորություններ և սպառնալիքներ:

Սպառնալիքներ են անվանում արտաքին միջավայրի այն գործոնները, որոնք կարող են խոչընդոտել հասնելու կազմակերպության ռազմավարական նպատակներին: Հնարավորությունն արտաքին միջավայրի յուրահատկություններ են, որոնք կարող են օգնել կազմակերպության հասնելու ռազմավարական նպատակներին:

Կազմակերպության ռազմավարական պահվածքը գտնվում է ինդիքների տիրույթի տարրերի ազդեցության տակ՝ մրցակիցներ, գնորդներ, աշխատուժի աղբյուրներ, իսկ գլխավոր միջավայրի տարրերն ավելի շատ անուղղակի ազդեցություն են թողնում: Գլխավոր միջավայրը ներառում է տեխնոլոգիական հայտնագործություններ, տնտեսական, իրավաքաղաքական և միջազգային իրադարձություններ, ինչպես նաև սոցիալ-մշակութային փոփոխություններ: Բացի այդ լրացուցիչ հնարավորություններն ու սպառնալիքները կարող են կապված լինել ազդեցության և հետաքրքրված խմբերի, կրեդիտորների, դեպի բնական ռեսուրսներ մուտքի, արդյունաբերական մրցակցության մակարդակի հետ և այլն (Աղ. 9.1):

Աղ. 9.1 Կազմակերպության հնարավոր ուժեղ և թույլ կողմերի ցուցակ

<p>Արտադրություն</p> <p>Գործարանների տեղադրվածություն Մարքավորումների տարիք Գնումների համակարգ Ռրակի վերահսկում Արտադրողականություն/արդյունա վետություն</p>	<p>Մենեջմնք և կազմակերպություն</p> <p>Մենեջմնքի որակ Անձնակազմի որակ Կենտրոնացման մակարդակ Կազմակերպական կառուցվածք Պլանավորման, ինֆորմացիայի և վերահսկման համակարգեր</p>
<p>Մարդկային ռեսուրսներ</p> <p>Աշխատողների փորձ ու կրթություն Արհմիությունների հետ հարաբերություններ Կարիերի հոսունություն, բացակայություններ</p>	<p>Ֆինանսներ</p> <p>Շահույթի նորմա Սեփական և փոխառու միջոցների հարաբերակցություն Պահուստային միջոցների ծավալ Ներդրումների վերադարձի ցուցանիշ</p>
<p>Հետազոտություններ և մշակումներ (R&D)</p> <p>Կիրառական հետազոտություններ Լաբորատորիաների հնարավորություն Հեռագտման ծրագրեր Նոր ապրանքների մշակում Նոր տեխնոլոգիաների մշակում</p>	<p>Մարքեթինգ</p> <p>Բաշխման ուղիներ Շուկայի մասնաբաժին Գովազդի արդյունավետություն Գնորդների բավարարվածություն Արտադրանքի որակ Ծառայության մակարդակ Առևտրային աշխատողների մեջ կադրերի հոսունություն</p>

Վերլուծության GAP մեթոդ

Այս մեթոդը մշակվել է Կալիֆորնիայի Սթենֆորդի հետազոտական ինստիտուտում: Այն իրենից ներկայացնում է ռազմավարության

մշակման և կառավարման մեթոդների փնտրում, որոնք թույլ են տալիս գործերը բերել պահանջների ավելի բարձր մակարդակի:

Վերլուծության քայլերն են.

1. Գործունեության նպատակների նախնական ձևավորում 1, 3 կամ 5 տարվա համար,
2. Շահույթի նորմայի դինամիկայի կանխատեսում՝ կոորդինացված գործող ձեռնարկությունների սահմանված նպատակների հետ,
3. Նպատակների և կանխատեսումների «ճեղքերի» սահմանում,
4. Յուրաքանչյուր ձեռնարկության համար ներդրումների իրականացման այլընտրանքների որոշում և արդյունքների կանխատեսում,
5. Յուրաքանչյուր ձեռնարկության համար ընդհանուր այլընտրանքային մրցակցային դիրքերի որոշում և արդյունքների կանխատեսում,
6. Յուրաքանչյուր ձեռնարկության համար ներդրումների և գնային ռազմավարության այլընտրանքների վերանայում,
7. Յուրաքանչյուր ձեռնարկության ռազմավարության նպատակների համաձայնեցում ամբողջ պորտֆելի հեռանկարների հետ,
8. Գործունեության նախնական նպատակների միջև «ճեղքերի» սահմանում և կանխատեսում յուրաքանչյուր ձեռնարկության համար,
9. Նոր ձեռնարկությունների հնարավոր ձեռքբերման պրոֆիլների պարզաբանում,
10. Նման ձեռքբերումների համար անհրաժեշտ ռեսուրսների որոնում և նրանց հնարավոր ազդեցության բնույթը գոյություն ունեցող ձեռնարկության պորտֆելի մշակման վրա:
11. Գոյություն ունեցող նպատակների և ռազմավարության վերանայում՝ այդ ռեսուրսների ստեղծման նպատակով:

Նման վերլուծություն կարող է անցկացվել ինչպես ձեռնարկությունների խմբերի կամ միավորումների, այնպես էլ առանձին ձեռնարկությունների հետ:

Այսպիսով GAP վերլուծությունը կարելի է անվանել ցանկալի և կանխատեսելի գործունեության ճեղքերի վրա կազմակերպական հարված:

Վերլուծության LOTS մեթոդ

Բիզնեսի վրա ընդհանրական հայացք նետելու նպատակով բոլոր տարրերի միացման փորձը եղավ 1980-ականներին մշակված LOTS մեթոդը, որը շվեդերենից թարգմանած նշանակում է նավաստի: LOTS-ը սկզբնապես կիրառում էին հիալուրոնաթթվի շուկայական պոտենցիալի գնահատման համար: Գնահատման արդյունքում այս ապրանքի մարքեթինգը կենտրոնացավ ընդհանուր ակնային վիրաբուժության ոլորտում. վերոնշյալ թթվի կիրառման տասնյակ ոլորտներից մեկը: Դա «Ֆարմացիա» ընկերության ամենահաջող գործողությունն էր. «Հեալոն» ֆիրմային անվամբ արտադրանքը հեղափոխություն առաջացրեց ժամանակակից ակնային վիրաբուժության ոլորտում:

Այդ ժամանակվանից սկսած LOTS-ի լեզուն համակարգվեց: Նրան դասավանդում էին շվեդական բիզնեսի և արտասահմանյան դուստր-ձեռնարկությունների ղեկավարներին:

LOTS-ի փիլիսոփայությունը կայանում է նրանում, որ պետական մակարդակի կամ այլ կազմակերպությունը պետք է ձգտի և կարողանա իր գործողությունները համապատասխանեցնել գնորդների գործողությունների հետ:

LOTS մեթոդը ներառում է տարբեր մակարդակներում և բարդության տարբեր աստիճանի վրա գտնվող բիզնեսի խնդիրների մանրամասն, հետևողական քննարկում՝ կազմակերպության կորպորատիվ առաքելությունից մինչև ձեռնարկության ներսում գտնվող ինդիվիդուալ նախագիծ:

LOTS մեթոդով վերլուծությունը ներառում է 9 փուլ և վերաբերում է.

- Գոյություն ունեցող դրությանը, կամ իրական դրությանը,
- Ռազմավարությանը,
- Երկարաժամկետ նպատակներին
- Կարճաժամկետ նպատակներին,
- Վերլուծության մեթոդներին և օբյեկտներին,
- Կադրային պոտենցիալին,

- Չարգացման պլաններին,
- Մենեջմենթի կազմակերպվածությանը
- Հաշվետվությանը:

Այս խնդիրների քննարկման ժամանակ կարող են կիրառվել գործնական ռազմավարության տարբեր մոդելներ և խնդիրների լուծման տարբեր եղանակներ: Վերջնական նպատակ է հանդիսանում դիրքորոշման մշակումը, որը թույլ կտա կազմակերպությանը, ստորաբաժանմանը կամ անհատին ճիշտ կառուցել արտաքին աշխարհի հետ փոխհարաբերությունները: [1]

Վերլուծության PIMS մեթոդ

PIMS (Profit Impact of Market Strategy) վերլուծության մեթոդ է, որը որոշում է շուկայական ռազմավարության ազդեցությունը շահույթի վրա: Այն մշակվել է 60-ականներին *General Electric*-ում:

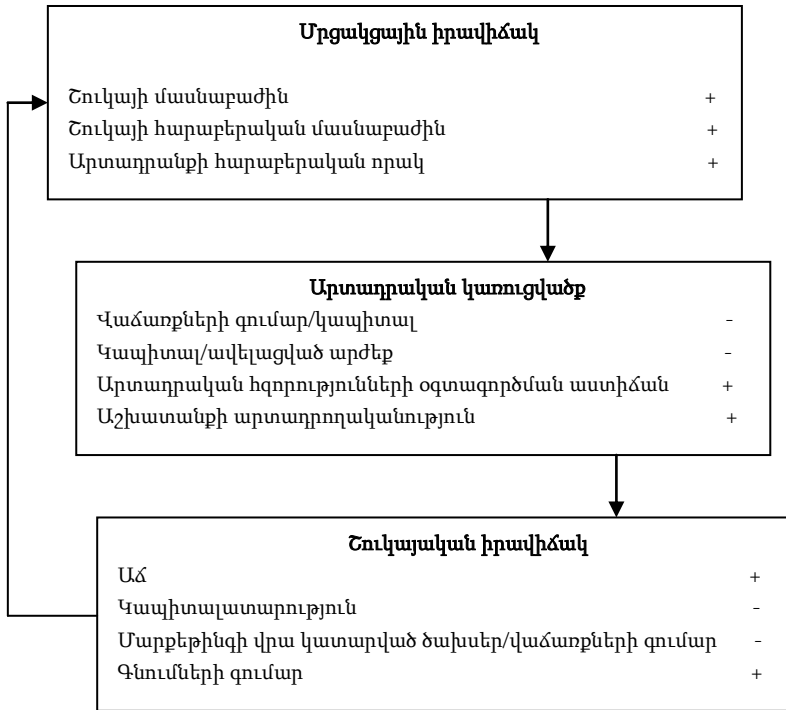
Այս մեթոդն իրենից ներկայացնում է բոլոր այն փոփոխականների ընդհանրացում, որոնք ազդում են կազմակերպության երկարաժամկետ շահութաբերության վրա: Համարվում է, որ այս մոդելը, որը կիրառում է մոտավորապես 30 փոփոխական, թույլ է տալիս բացահայտել կազմակերպության հաջողության գործոնների 67%-ը:

Մոդելը բաղկացած է տվյալների բազայից, որի մեջ մտնում են 3000 ձեռնարկություններ. հիմնականում հյուսիսամերիկյան և եվրոպական: Կարելի է համեմատել համապատասխան ճյուղում գործող ձեռնարկության գործունեությունը բնութագրող տվյալները մոդելի էմպիրիկ տվյալների հետ: Էմպիրիկ նյութի օգտագործումը մոդելի ամենամեծ առավելությունն է, քանի որ այն թույլ է տալիս կրճատել տարածությունն արստրակտի (տեսական) և կոնկրետի (պրակտիկ) միջև:

PIMS մոդելին համապատասխան յուրաքանչյուր ճյուղի համար շահութաբերության գործոնները ներկայացված են Նկար 9.3-ում: Այդ գործոնները բաժանվում են 3 խմբի՝ մրցակցային իրավիճակ, արտադրական կառուցվածք, շուկայական իրավիճակ: Նկար 9.3-ում «-» նշանակում է շահութաբերության վրա բացասական ազդեցություն, իսկ «+»-ը՝ դրական:

Շահույթի նորմայի վրա ամենամեծ ազդեցություն թողնում են.

- Կապիտալատարություն,
- Ապրանքի հարաբերական որակը,
- Շուկայում կազմակերպության հարաբերական մասնաբաժինը,
- Աշխատանքի արտադրողականությունը:



Սկար 9.3 Շահութաբերության որոշիչ գործոններ

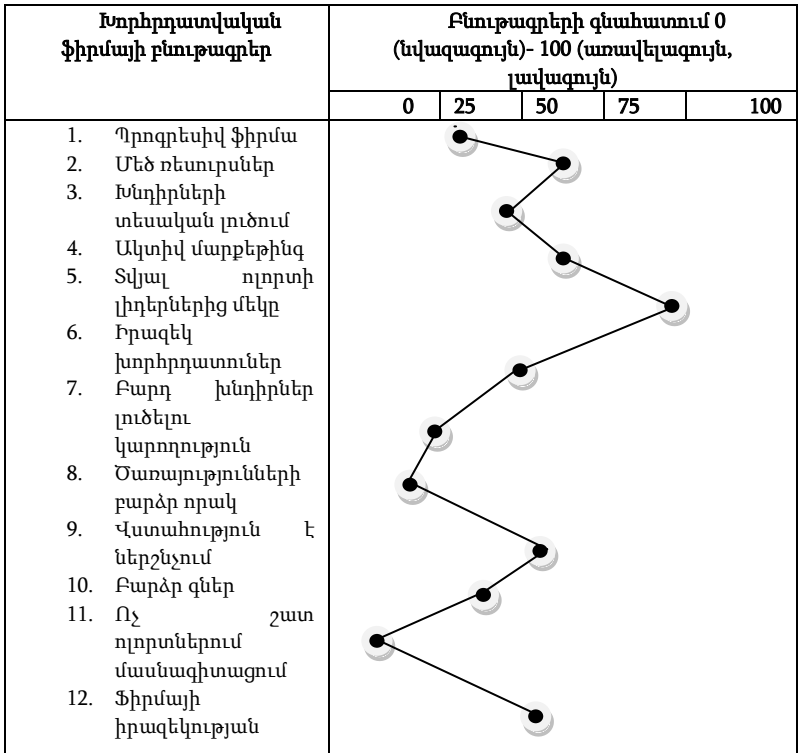
Այս մոդելի հիմնական առավելությունը կայանում է նրանում, որ նրա հեղինակները փորձում են չափել արտադրանքի հարաբերական որակը, քանի որ բիզնեսում որոշիչ պայման է սպառողներին բավարարելը: Մոդելում փորձ է արվում գնահատել արտադրության և պահանջմունքների կառուցվածքների համապատասխանությունը:

Մոդելի տվյալների բազան ձևավորվում է Ռագմավարական պլանավորման ինստիտուտում, որը գտնվում է Բոսթոն քաղաքում և ունի մասնաճյուղեր մի շարք երկրներում:

Օբյեկտի պրոֆիլի ուսումնասիրման մեթոդ

Պրոֆիլ է կոչվում վերլուծության օբյեկտի բնութագրերի գումարը, որի շնորհիվ այն հայտնի է սպառողների նպատակային խմբին: Կորպորատիվ պրոֆիլը կազմակերպության կերպարն է կամ նրա արտադրանքը նպատակային խմբի աչքերով:

Ստորև ներկայացված է մենեջմենթի ոլորտում խորհրդատվական ծառայությունների վերլուծության համար բնութագրերի հավաքածու, որն անցկացվել է Շվեյցարիայի *Testologen AB*-ում (Նկար 9.4):



Նկար 9.4 Ֆիրմային բնութագրող պրոֆիլ

Մպառաղը կամ ցանկացած այլ կազմակերպություն (ճյուղային, մունիցիպալ, հանրային և այլն) կարող է նշված մեթոդով վերլուծել և գնահատել ցանկացած ոլորտում գտնվող յուրաքանչյուր ֆիրմա:

«Պրոֆիլը» հանդիսանում է օբյեկտի վիզուալ վերլուծության միջոց կամ գործիք: Գնահատման օբյեկտիվության աստիճանը բարձրացնելու համար խորհուրդ է տրվում բնութագրերը խմբավորել և ինտեգրացնել, որն իմիջայլոց, բավական դժվար աշխատանք է:

McKinsey 7S վերլուծության մոդել

Մոդելի անվանումը կապված է կազմակերպության և նրա գործունեության յոթ գործոնների հետ՝ յոթ բառ, որոնք անգլերենում սկսվում են «S» տառով (strategy-ռազմավարություն, skills-կարողություններ, shared values-բոլորի կողմից ընդունված արժեքներ, structure-կառուցվածք, systems-համակարգեր, staff-կադրեր, style-ճ): Ենթակայության մակարդակները՝ վերից վար ցույց են տրված Նկար 9.5-ում:

Ֆիրմայի ռազմավարական դիրքը խորհուրդ է տրվում գնահատել ըստ հետևյալ ցուցանիշների.

- հարաբերական մեծություն,
- աճ,
- շուկայի մասնաբաժին,
- դիրք,
- համեմատական եկամտաբերություն,
- մաքուր շահույթ,
- տեխնոլոգիական վիճակ,
- պատկեր (իրականությունից դուրս),
- դեկավարություն և մարդիկ:

Շուկայի գրավչությունը խորհուրդ է տրվում գնահատել հետևյալ ցուցանիշներով.

- բացարձակ չափ,
- շուկայի աճ,
- շուկայի մեծություն,
- գնագոյացում,
- մրցունակության կառուցվածք,

- շահույթի ճյուղային նորմա,
- սոցիալական դեր,
- շրջակա միջավայրի վրա ազդեցություն,
- իրավաբանական սահմանափակումներ:

Թվարկված ցուցանիշների վերլուծությունից հետո կառուցվում է «ռազմավարական դրություն/շուկայի գրավչություն» մատրիցան և որոշվում ֆիրմայի ռազմավարությունը:

Նկար 9.5-ում ներկայացված մատրիցան վերջին ժամանակներս իսիստ քննադատության արժանացավ: Քննադատությունը հիմնականում վերաբերվում էր մատրիցայի հիմքի վրա ձևավորված առաջարկություններին:

Ֆիրմայի ռազմավարական դիրք				
		Լավ	Միջին	Վատ
Շուկայի գրավչություն	Բարձր	Ներդնել/ աճել		Տիրել/ձգձգել
	Միջին		Աշխատել/ Պաշտպանվել	
	Ցածր	Աշխատել/ Պաշտպանվել		«Բերքահավաք»/ հրաժարվել

Նկար 9.5 McKinsey կազմակերպության «ռազմավարական դրություն/շուկայի գրավչություն» մատրիցա

Օրինակ, եթե ֆիրմայի ռազմավարական դրությունը գնահատվում է որպես թույլ, իսկ նրա շուկան՝ անշահութաբեր, ապա տեսության համաձայն, նրան պետք է «բերք հավաքել», այսինքն՝ կապիտալը «քամել մինչև վերջին կաթիլը» և դուրս գալ շուկայից:

Նման խորհուրդներին հետևելը հաճախ բերում է ձախորդություններին:

Ֆիրմայի մրցունակության վերլուծությունը ըստ Ժան-Ժակ Լամբենի

Մ. Պորտերի հետ համեմատ Ժ.-Ժ. Լամբենն առաջարկում է մրցակցային առավելության և մրցունակության իր հասկացություններն ու որոշումները, որոնք տպագրվել են Մ. Պորտերի աշխատանքից մոտավորապես 6 տարի հետո:

Մրցակցային առավելությունն այն բնութագրերն են, ապրանքի կամ մակնիշի հատկությունները, որոնք ֆիրմայի համար մրցակիցների նկատմամբ գերազանցություն են ստեղծում: Այդ ատրիբուտները կամ բնութագրերը կարող են տարբեր լինել և վերաբերվել ինչպես արտադրանքին (բազային ծառայություն), այնպես էլ լրացուցիչ ծառայություններին, որոնք ուղեկցում են այդ ֆիրմային կամ արտադրանքին հատուկ արտադրության, կենցաղի կամ վաճառքների բազային տեսակին:

Նշված առավելությունն այսպես ասած հարաբերական է: Այն որոշվում է մրցակցի՝ շուկայում կամ շուկայի սեզմենտում ամենալավ դիրքը զբաղեցնելու առկայությամբ: Հենց այդ նույն վտանգավոր մրցակիցն էլ կոչվում է գերակա:

Մրցակցային առավելությունը կարող է լինել արտաքին, եթե այն հիմնված է ապրանքի տարբերակիչ որակների վրա, որոնք ձևավորում են գնորդի համար արժեք կամ ծախսերի կրճատման, կամ արդյունավետության բարձրացման միջոցով: Հետևաբար արտաքին մրցակցային առավելությունը մեծացնում է ֆիրմայի «շուկայական ուժն» այն իմաստով, որ այն կարող է շուկային ստիպել ընդունելու վաճառքի գինն ավելի բարձր, քան գերակա մրցակցի մոտ է, որը չի ապահովում պահանջվող տարբերակիչ որակը:

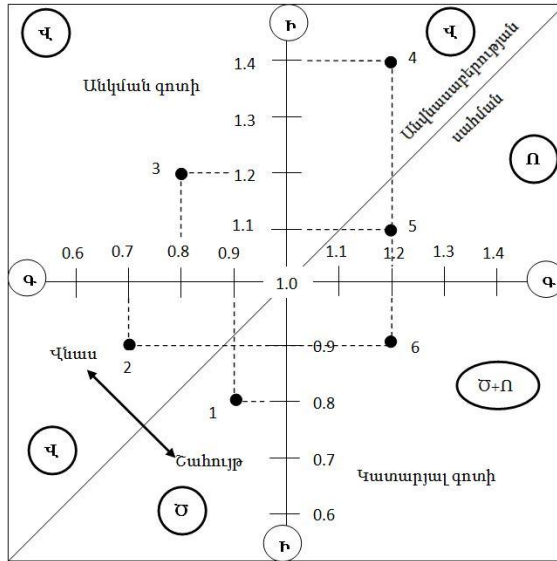
Ռազմավարությունը, որը եկել է արտաքին մրցակցային առավելությունից, դա դիֆերենցիայի կամ տարբերակման

ռազմավարությունն է, որը հիմնում է ֆիրմայի մարքեթինգային նոու-հաուի վրա. նրա՝ գոյություն ունեցող ապրանքներից դժգոհ գնորդների սպասումների բացահայտման և բավարարման գերազանցությունը:

Մրցակային առավելությունը համարվում է ներքին, եթե այն հիմնվում է ֆիրմայի արտադրության վրա կատարված ծախսերի, մենեջմենթի կամ արտադրանքի գերազանցության վրա, որն արտադրողի համար արժեք է ստեղծում՝ հասնելով իքնարժեքի ավելի ցածր մակարդակի, քան մրցակցի մոտ է: Ներքին մրցակցային առավելությունը բարձր արտադրողականության հետևանք է, որը ֆիրմային ապահովում է մեծ շահութաբերություն և վաճառքների գների նվազեցման ավելի մեծ կայունություն՝ պարտադրելով այն շուկային կամ մրցակիցներին:

Ռազմավարությունը, որը հիմնված է ներքին մրցակցային առավելության վրա, ծախսերի գծով գերիշխանության ռազմավարությունն է՝ հիմնված գլխավորապես ֆիրմայի կազմակերպական և արտադրական նոու-հաուի վրա:

Մրցակցային առավելության այս երկու տեսակները, որոնք ունեն ուրիշ ծագում և բնույթ, հաճախ անհամատեղելի են քանի որ պահանջում են էական տարբերվող ունակությունների և մշակույթ: Նկար 9.6-ում ներկայացված են ռազմավարության և մրցակցային առավելության տեսակները, որոնք ըստ Ֆատհուտդինովի ադապտացված են Լամբենի Գ-Գ և Ի-Ի առանցքին:



Ռ-ապրանքի վերլուծող օրինակի և մրցակցի առաջնային ապրանքի ինքնարժեքի հարաբերակցություն, Պ-նույնը գներով, 1.0-կետ, որը համապատասխանում է առաջնային մրցակցի ապրանքի ինքնարժեքին և գինին, Օ-ձախսերի գծով ռազմավարության գոտի, Ռ-որակի գծով ռազմավարության գոտի, Օ+Ռ-ձախսերի և որակի գծով ռազմավարության գետի, Վ-վնասաբերության գոտու ռազմավարություն

Նկար 9.6 Մրցակցային առավելության և ռազմավարությունների տեսակները

Կախված մրցակցային իրավիճակից, մրցակցային առավելությունների և ռեսուրսների առկայությունից՝ ֆիրման կարող է ընտրել գծագրում ներկայացված ռազմավարություններից մեկը (Նկար 9.6): Կարևորը, որ ֆիրմայի ռազմավարությունը գտնվի սահմանից աջ (ներքև):

Դիտարկենք Նկար 9.6-ում ներկայացված կետերի նշանակությունները: «1» կետում ֆիրմայի արտադրանքի ինքնարժեքը 20%-ով ցածր է գերակա մրցակցի արտադրանքի ինքնարժեքից, զինը ցածր է 10% (նշանակում է որակն էլ է ցածր, քանի որ մրցակցության պահմաններում զինը որոշվում է շուկայի կողմից): Նշանակում է մրցակցի հետ համեմատ տվյալ ապրանքով ֆիրմայի շահույթն աճում է 10%-ով: «2» կետում ֆիրմայի արտադրանքի ինքնարժեքը մրցակցի

արտադրանքի ինքնարժեքից ցածր է 10%-ով, իսկ գինը՝ 30%, նշանակում է մրցակցի համեմատ ֆիրմայի շահութաբերությունը 20%-ով պակաս կլինի, ֆիրման կորուստ կկրի: «3» կետում ֆիրմայի ապրանքի ինքնարժեքն ավել է 20%-ով, իսկ գինը ցածր 20%-ով: Եթե ընդունել, որ գինը համամասնական է որակին ապա ապրանքը 3-րդ և 4-րդ կետում անշահավետ է և՛ ծախսերի, և՛ որակի առումով: Սակայն պրակտիկայում այս համամասնությանը ոչ միշտ է պահպանվում, դրա համար հնարավոր են տարերակներ: «5» (կետում գինը) որակը բարձր է 20%-ով, իսկ ինքնարժեքը՝ 10%, նշանակում է ֆիրմայի լրացուցիչ շահույթը մրցակիցների համեմատ կազմում է 10%: Կատարյալ միջավայրում՝ «6» կետում ֆիրման իրականացնում է և՛ ծախսերի գծով (10% ցածր), և՛ որակի գծով (20% բարձր) ռազմավարություն:

Ռազմավարության ձևավորում կորպորատիվ մակարդակով

Պորտֆելային ռազմավարություն

Պորտֆելային ռազմավարություն ասելով հասկանում ենք կազմակերպության մոտ մի քանի բիզնես-միավորների և ապրանքային գծերի առկայություն, որոնք տրամաբանորեն լրացնում են մեկը մյուսին, ինչը հնարավորություն է տալիս օգտվել սիներգետիկ էֆեկտից և մրցակցային առավելություններից:

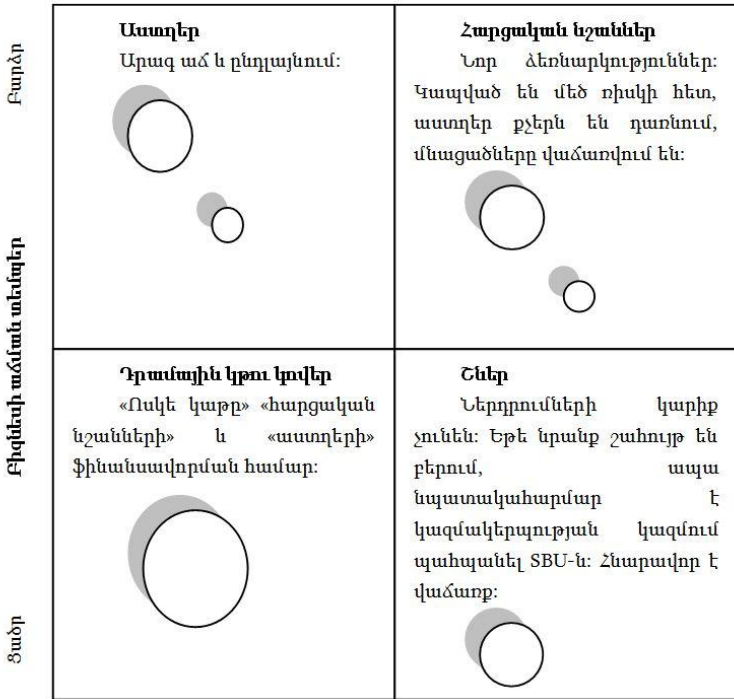
BCG մատրիցա

BCG (Boston Consulting Group, Բոսթոնի Խորհրդատվական Խումբ) մատրիցայի օրինակը ներկայացված է Նկար 9.7-ում: Հետևյալ մատրիցայում բիզնեսի բոլոր ոլորտները դասակարգվում են երկու չափողականությամբ՝ շուկայի աճման տեմպերով և կազմակերպության շուկայի մասնաբաժնով: Բիզնեսի աճման տեմպի ցուցանիշն արտացոլում է ամբողջ ճյուղի զարգացումը, իսկ շուկայի մասնաբաժնի ցուցանիշը ռազմավարական բիզնես-միավորների՝ SBU-ների դիրքը մրցակիցների հետ համեմատ: Ակնհայտ է, որ հնարավոր է տրված ցուցանիշների չորս հիմնական կոմբինացիա:

Բարձր

Շուկայի մասնաբաժին

Ցածր



Նկար 9.7 BCG մատրից

«Աստղ» է համարվում այն ստորաբաժանումը, որը գործում է արագ զարգացող ճյուղում և ունի շուկայի մեծ մասնաբաժին: Կազմակերպության համար «աստղի» նշանակությունը որոշվում է նրա զարգացման պոտենցիալով, բայց նրա աճի ապահովումը ենթադրում է լրացուցիչ ներդրումներ: «Աստղը» բավական երևացող և գրավիչ է, այն շահույթ է բերում և բնութագրվում է դրամային դրական հոսքերով նույնիսկ այն դեպքում, երբ ճյուղը ձգտում է հասունության փուլին և շուկայի աճը զգալիորեն նվազում է:

«Դրամային կթու կտվերը» լինում են հասուն, դանդաղ աճող ճյուղերում կամ ոլորտներում՝ նրանցում զբաղեցնելով առաջատար դիրքեր: Քանի որ արտադրական և գովազդային ներդրումները

բավական վաղ են կատարվել, «կովերը» բնութագրվում են դրամային դրական հոսքերով: «Ոսկե կաթ»-ը գնում է ուրիշների սնման վրա. կազմակերպության ավելի ռիսկային ձեռնարկություններին:

«Հարցական նշանները» գործում են նոր, արագ զարգացող ոլորտներում և ունեն շուկայի ոչ մեծ մասնաբաժին: Բիզնես գործունեությունը կապված է մեծ ռիսկերի հետ՝ այն կարող է վերածվել «աստղի» և ֆիասկո ապրել: Կազմակերպությունը հնարավորություն ունի «հարցական նշաններում» միջոցներ ներդնել, որոնք ստացել է «կյոու կովերից»:

«Շները» բիզնեսում արդյունքներով չեն փայլում, բավարարվում են դանդաղ աճող շուկայի ոչ մեծ մասնաբաժնով: «Շունը» կորպորացիային ոչ մեծ շահույթ է բերում և, եթե նրա հեռանկարները մշուշոտ են թվում, ապա բիզնեսը կարող է լիկվիդացվել կամ վաճառվել առաջին ցանկացողին:

Նկար 9.7-ում ներկայացված է կազմակերպության մի քանի բիզնես-միավորներից բաղկացած կորպորատիվ պորտֆելի դասական օրինակ: Շրջանակների չափերը ցույց են տալիս ընդհանուր պորտֆելում SBU-ի հարաբերական մեծությունը: Շատ կազմակերպություններ ստորաբաժանումներ ունեն ավելի քան մեկ քառակուսում:

Ռազմավարության ձևավորում բիզնես-միավորների մակարդակով

Մ. Պորտերի մրցակցային ուժեր և ռազմավարություններ

Մի շարք կոմերցիոն կազմակերպությունների գործունեության վերլուծության արդյունքները Հարվարդի պորտֆելում Մ. Պորտերին թույլ տվեցին ենթադրել այն մասին, որ SBU մակարդակի վրա ռազմավարությունը ձևավորվում է հինգ մրցակցային ուժերի ազդեցության տակ և համեմատաբար վերջերս է հեղինակն իր մոդելը մոդիֆիկացրել՝ կապված բիզնես-միավորների մակարդակում Ինտերնետի դերի մեծացման հետ: Վեբ-տեխնոլոգիաները ճյուղի կամ ոլորտի վրա ունենում են և՛ դրական, և՛ բացասական ազդեցություն: Ինտերնետի ազդեցության գնահատումը դառնում է պարտադիր

պայման մրցակցային միջավայրի և կարևոր ռազմավարական որոշումներ ընդունելու համար:

Մրցակցային ուժեր: Ստորև ներկայացված են ֆիրմայի արտաքին միջավայրում գործող մրցակցային ուժերը, որոնք որոշում են արտադրության որևէ ճյուղում կամ ոլորտում նրա դիրքը:

1. Պոտենցիալ նորեկներ: Եթե որևէ ֆիրմա պլանավորում է մուտք գործել նոր ճյուղ, ապա նա պետք է կարողանա հաղթահարել նրա մուտքի խոչընդոտները (խոշոր ներդրումներ, մասշտաբի էֆեկտ): Օրինակ՝ մեքենաշինության գործարան կառուցելու համար ավելի շատ միջոցներ կպահանջվի, քան այն կազմակերպության, որն իր արտադրանքը վաճառում է կատալոգների միջոցով: Ընդհանրապես, Ինտերնետը բավական պարզեցնում է կազմակերպությունների համար նոր ճյուղեր մուտք գործելը: Օրինակ՝ նվազում է պահանջարկն այնպիսի կազմակերպական տարրերում, ինչպիսին առևտրային անձնակազմն է, նյութական ակտիվները (շինություններ, սարքավորումներ), մուտք դեպի մատակարարներ կամ բաշխման ուղիներ:
2. Գնորդներին հնարավորություն ընձեռել պաշտպանելու սեփական շահերը: Սպառողները, որոնք տիրապետում են ինֆորմացիային, դառնում են ազդեցիկ գնորդներ: Ինտերնետը գնորդներին ապահովում է ապրանքների, ծառայությունների, մրցակիցների մասին բազմատեսակ ինֆորմացիայով, ինչը նշանակում է վերջնական սպառողների շուկայական իշխանության էական մեծացում: Օրինակ՝ մեքենա գնելու դեպքում սպառողը կարող է հեշտությամբ ինֆորմացիա ստանալ նոր և օգտագործված մեքենաների դիլերների գների մասին, մանրամասն իմանալ տեխնիկական բնութագրերի այս կամ այն մոդելի հնարավոր տեխնիկական սպասարկման մասին և այլն:
3. Մատակարարների հնարավորությունը թելադրելու իրենց պայմանները: Մատակարարների ազդեցության

մակարդակը մեծամասամբ որոշվում է տվյալ ռեգիոնում կենտրոնացմամբ և ալտերնատիվ արտադրողների քանակով: Ոչ մեծ ինքնաթիռներ արտադրող կազմակերպության շարժիչների միակ մատակարարը կարող է նրա գործունեության վրա բավական մեծ ազդեցություն թողնել: Այս ոլորտում համացանցը կարող է թողնել ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական ազդեցություն: Մի կողմից մատակարարման կառավարումն ինտերնետի միջոցով մեծացնում է մատակարարների նկատմամբ արտադրողների իշխանությունը, մյուս կողմից՝ համացանցն ապահովում է մատակարար-կազմակերպություններին մուտք դեպի մեծ թվով գնորդներ, այսինքն՝ վերջնական սպառողներ: Ընդհանրապես ինտերնետը նպաստում է մատակարարների շուկայական իշխանության մեծացմանը:

4. Ապրանքի փոխարինողների վտանգ: Ֆիրմայի կողմից բաց թողնվող ապրանքների վրա այլընտրանքային ապրանքների կամ փոխարինողների ազդեցությունը որոշվում է նրանց վրա կատարված ծախսերի շարժով և այլ միտումներով: Օրինակ՝ մարդկանց իրենց առողջության մասին մտահոգվածության մակարդակի բարձրացումը սպառողական պահանջմունքների փոփոխման պատճառ դարձավ: Այս սեկտորում ինտերնետը լրացուցիչ վտանգ է ներկայացնում այն իմաստով, որ պահանջմունքների բավարարման համար նոր ճանապարհներ է բացում: Վառ օրինակ է ավիատոմսերի օնլայն գնելու հնարավորության առաջացմամբ շատ տուրիստական կազմակերպություններին վնասելը:
5. Ֆիրմայի կողմից մրցակցային պայքար վարելու հնարավորություն: Մրցակային պայքարի ձևերը մեծամասամբ կախված են մեր կողմից վերը դիտարկված ուժերից, ինչպես նաև ֆիրմայի ծախսերի մակարդակից և

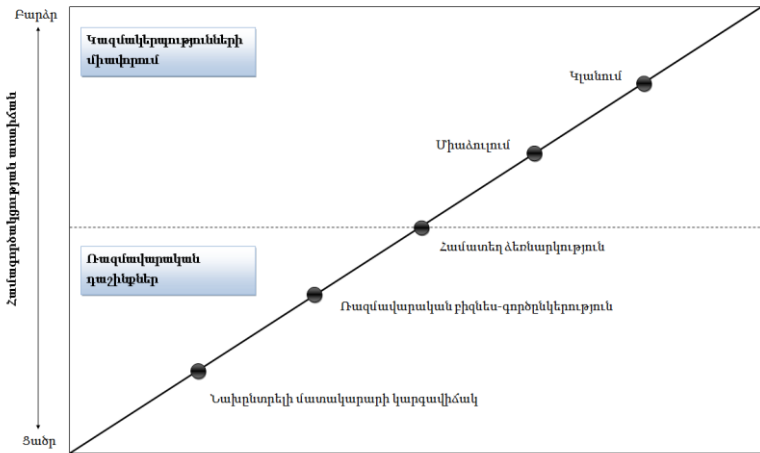
նրա ապրանքների դիֆերենցման մակարդակից: Ինտերնետի և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ազդեցության մեծացմամբ շատ կազմակերպություններ կանգնել են դժվարությունների առջև՝ փորձելով մրցակիցներից տարբերակել իրենց և մրցակիցների կողմից առաջարկվող ապրանքը: Հետևաբար մրցակցության ինտենսիվության մակարդակը մեծանում է:

Գործընկերության ռազմավարություններ

Մենք դիտարկել ենք կազմակերպությունների միջև մրցակցային պայքարի ռազմավարությունները: Այլընտրանքային մոտեցում է հանդիսանում փոխազդեցությունը համագործակցությունը: Որոշ իրավիճակներում շուկայի մասնակիցները ուրիշ ֆիրմաների հետ համագործակցության արդյունքում կարող են հասնել մրցակցային առավելության: Գործընկերության ռազմավարությունը դառնում է ավելի ու ավելի ճանաչված: Տնտեսության բոլոր ճյուղերում ֆիրմաներն այլ կազմակերպությունների հետ միավորում են ջանքերը, որպեսզի համատեղ մշակեն նոր առաջարկներ, ընդլայնեն վաճառքի շուկան, հետևեն ընդհանուր նպատակներին: Նախկինում գործընկերություն համարվում էին ոչ մեծ ընկերություններն ու փոքր ձեռնարկությունները, որոնց չէին բավականացնում մարքեթինգային ունակություններ և արտասահմանում գործունեություն ծավալելու հնարավորություններ: Այսօր գործընկերական ռազմավարությունները հաջողությամբ կիրառում են և խոշոր, և փոքր կազմակերպությունները: Հարցը նրանում չէ, թե գնա կազմակերպությունը համագործակցության, թե ոչ, այլ՝ որտեղ, ինչ չափով և ում հետ համագործակցի:

Փոխկապվածությունն ու գործընկերությունը դարձել են կյանքի անբաժանելի մասը: Ընդհանրապես, գործընկերության աստիճանը կարող է տարբեր լինել. Նախընտրելի մատակարարի կարգավիճակ, համատեղ ձեռնարկություն, միաձուլում, կլանում: Գործընկերական հարաբերությունների վերոնշյալ տեսակները դասավորված են ըստ նրանց համագործակցության մեծացման աստիճանի (Նկար 9.8): Այն դեպքում, երբ հարաբերությունները սահմանափակվում են նախընտրելի մատակարարի կարգավիճակով, գնող

կազմակերպությունը հատուկ կապեր է ձևավորում հիմնական մատակարարի հետ: Կազմակերպությունները հրաժարվում են միջնորդների օգնությունից և կազմակերպում են ինֆորմացիայի անխոչընդոտ փոխանակում, որը թույլ է տալիս հասնելու ծախսերի նվազեցման: Նախընտրելի մատակարարումների համաձայնությունները երկու մասնակիցներին էլ ապահովում են երկարաժամկետ կայունություն, սակայն փոխազդեցության մակարդակը մնում է համեմատաբար ցածր: Ռազմավարական բիզնես-գործընկերությունների ձևավորումը ենթադրում է կողմերի ավելի սերտ համագործակցություն: Վերջինիս ավելի բարձր մակարդակ են ապահովում համատեղ ձեռնարկությունները կամ ինքնուրույն իրավաբանական անձինք՝ ստեղծված երկու կամ ավել հիմնադիր



Նկար 9.8 Գործընկերության ռազմավարությունների տարատեսակներ

ընկերությունների կողմից: Փոխազդեցության ամենաբարձր մակարդակը հասնում է կազմակերպությունների միաձուլման և կլանման դեպքում:

ժամանակակից կազմակերպությունները ստիպված են միաժամանակ լուծելու համագործակցության և մրցակցության խնդիրները: Քիչ ֆիրմաների է հաջողվում միայնակ դիմադրելու միջազգային մրցակցության, սեխնուրդիական գործընթացի և նոր

կարգավորող օրենքների հարձակումներին: Այդ նոր միջավայրում կայուն առավելությունը նվաճվում է ռազմավարական մրցակցության և գործընկերության ռազմավարության խելացի համատեղման շնորհիվ:

Ռազմավարության ձևավորում ֆունկցիոնալ մակարդակով

Ֆունկցիոնալ մակարդակով ռազմավարությունն իրենից ներկայացնում է ֆիրմայի հիմնական բաժանմունքների գործողությունների պլան, որի նպատակն է նշված մակարդակի ռազմավարության իրականացման ապահովումը: Կոմերցիոն կազմակերպության հիմնական բաժանմունքներին կամ բաժիններին են վերաբերվում՝ մարքեթինգի, արտադրության, ֆինանսների, կադրերի և հետազոտությունների և մշակումների (R&D) բաժինները:

Օրինակի համար դիտարկենք մի կազմակերպություն, որն ընդունված տարբերակման ռազմավարության համապատասխան շուկա է մտցնում նոր ապրանքներ: Ակնհայտ է, որ կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների բաժնի ռազմավարությունը պետք է համապատասխանի պլանավորված աճին (լրացուցիչ աշխատողների ընդունման և միջին դասի մենեջերներին նոր պաշտոնի պատրաստման ապահովում): Մարքեթինգի բաժինը պարտավոր է կենտրոնացնել ուժերը փորձնական գնումների, ագրեսիվ գովազդային արշավի և նոր ապրանքների ձեռքբերումը խթանող տարբեր միջոցառումների վրա: Ֆինանսական բաժնին անհրաժեշտ է վարկերի գրավման և մասշտաբային արտադրական ներդրումների իրականացման համար պլան մշակել:

Կազմակերպությունը, որի ապրանքները գտնվում են հասունության փուլում (նշանակում է նրա համար ավելի համապատասխան է ծախսերի գծով լիդերության ռազմավարությունը), հետևում է այլ ֆունկցիոնալ ռազմավարության: Մարդկային ռեսուրսների բաժինը պետք է միջոցառումներ ձեռնարկի կոլեկտիվի կայունության համար, իսկ մարքեթինգի բաժնի մասնագետները պետք է «հիմնական հարվածը» հասցնեն սպառողներին՝ դեպի ապրանքային

նշանի հանդեպ հավատարմության բարձրացմանը, զարգացնել
բաշխման ուղիները, հասնել նրանց հուսալիությանը: [6]

Գլուխ 10. Կառավարչական որոշումների ընդունում

Ի՞նչ է որոշումը: Խնդիրների և որոշումների տարբեր տիպերը

Որոշումը դա մի քանի տարբերակներից իրականացված ընտրությունն է, օրինակ հավանական 3 թեկնածուներից մեկի ընտրությունը թափուր պաշտոն զբաղեցնելու համար: Շատերը կարծում են, որ որոշումների ընդունման գործընթացի ամենակարևոր մասն ընտրությունն է, բայց իրականում խոսքը գնում է նրանց բաղկացուցիչներից բոլորի մասին:

Երբ խոսում են որոշումների ընդունման գործընթացի մասին՝ որպես օրենք նկատի ունեն խնդիրների և հնարավորությունների բացահայտումը և նրանց հաջորդող որոշումները՝ նրանց վերացման կամ օգտագործման վերաբերյալ: Եվ այսպիսով, հենվելով մեր օրինակի վրա, կարող ենք ասել, որ թեկնածուի առաջադրված թափուր պաշտոնի զբաղեցումն իրենից ենթադրում է որոշակի պարտականությունների կատարման պահանջի վերլուծություն, հնարավոր թեկնածուների փնտրում, խորհրդակցությունների անցկացում և անհրաժեշտ ինֆորմացիայի ստացում, թեկնածուներից մեկի ընտրություն և կազմակերպությունում նորեկի սցիալիզացման աջակցում՝ ասել է թե ընդունված որոշման ճշտության ամրապնդում:

Որոշումների ընդունման գործընթացը լայն հասկացություն է, անկախ մեզնից մենք նրան կիրառում ենք կյանքի բոլոր բնագավառներում և որոշումների տեսակները, նրանց ընդունման մեթոդները չեն փոխվում անկախ իրավիճակից: Նկարագրված օրինակը ցույց է տալիս, որ որոշումների կայացման համար առաջին նախապայմանը նրա տեսակի որոշումն է, որը հատկապես կարևորվում է նախագծի կառավարման գործընթացում:

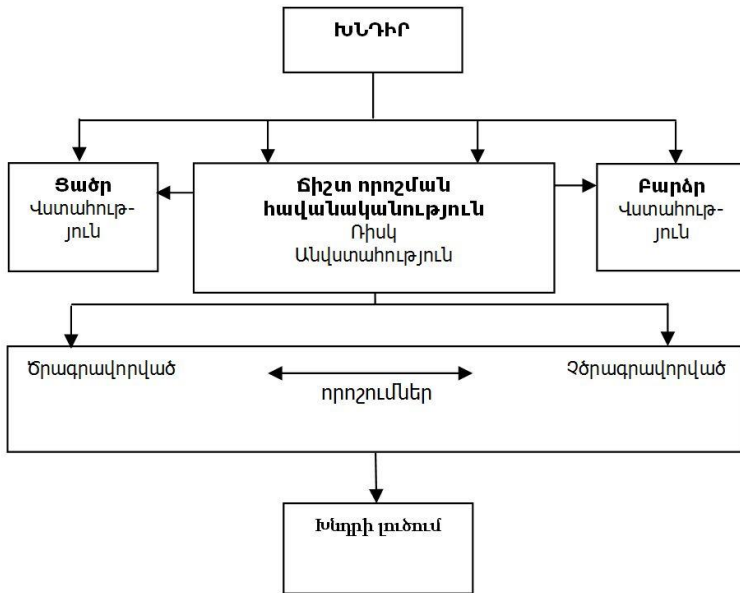
Որոշումները և խնդիրներն առհասարակ բաժանվում են 2 հիմնական խմբի՝ ծրագրավորված և չծրագրավորված: Ծրագրավորված որոշումները կապված են կազմակերպությունում հաճախակի ընթացող իրավիճակների հետ, որը թույլ է տալիս մենեջերներին մշակելու ապագայում կայացվելիք որոշման ընդունում: Ծրագրավորված

որոշումների շարքին կարելի է դասել օրինակ նախագծի իրականացման համար անհրաժեշտ օժանդակ միջոցների ձեռքբերման համար ծախսերի կրճատումն ապագայի համար, ինչպիսին կարող է լինել թղթաբանությունից անցումը համակարգչային տեխնիկայի, կամ էկոլոգիապես մաքուր միջավայրի կանոնների հստակեցումը, կամ կազմակերպության համար թափուր պաշտոնի համար սահմանված պահանջների հստակեցումը և այլն: Այս դեպքում մենեջերին անհրաժեշտ է ընդամենը մեկ անգամ սահմանել նման որոշումների կայացման օրենքները և ենթակայությունը կամ ուրիշ աշխատողներն ուղղակի կիրականացնեն այն:

Չճրագրավորված որոշումները կապված են եզակի, անորոշ և ոչ կառուցողական իրավիճակների հետ, որոնք մեծ կարևորություն ունեն նախագծի կառավարման համար: Շատ չճրագրավորված որոշումներ կապված են ռազմավարական պլանավորման հետ, օրինակ արտաքին միջավայրի անորոշության ազդեցությունը որոշումների կայացման վրա, կամ նոր ներդրումների անհրաժեշտությունը, որոնք կարող են այս կամ այն կերպով ազդել մեր ֆինանսական կամ տնտեսական վիճակի վրա, կամ կախված իրավական դաշտի փոփոխությունից մենք ստիպված փոփոխություն կատարենք մեր նախագծում, որը կբերի իր կողմից ռեսուրսների և ժամանակի ավելորդ և չպլանավորված օգտագործման:

Երբ խոսում ենք որոշումների ճրագրավորված կամ չճրագրավորված բնույթի մասին, հասկանում ենք, որ գործ ունենք այնպիսի իրավիճակների, մեխանիզմների հետ, որ դրանցից տարբերել որևէ երևույթի այս կամ այն ձև լինելը շատ դժվար է: Այդ պատճառով մշակվել է նրանց տարբերակման մի մեթոդ, ըստ որի կարելի է որոշել որոշումների ճրագրավորված կամ չճրագրավորված լինելը: Դրանք կապված են պայմանների որոշակիության կամ անորոշության հետ, որում կայացվում են որոշումները: Եթե դիտենք կատարելության տեսանկյունից ապա ցանկացած որոշման կայացման հիմքում ընկած է ստույգ ինֆորմացիան, իսկ իրականում մենք հասկանում ենք, որ մենեջերը գործ ունի նույնիսկ անընդհատ հանդիպող գործոնների ոչ ստույգ տեղեկատվության հետ: Ահա թե ինչու կայացված որոշումների մի մասը չի տալիս պլանավորված արդյունքը: Որոշումների

ալտերնատիվ տարբերակների մասին լրացուցիչ տեղեկատվության ստացումը նպաստում է անորոշության մակարդակի նվազեցմանը: Որոշումների կայացման ցանկացած իրավիճակ կարող է բնութագրվել տեղեկատվության հասանելիության և անհաջող ընտրության հավանականության տեսանկյունից: Այդ դիրքերը չորսն են՝ վստահություն, ռիսկ, անվստահություն և անորոշություն (Նկար 10.1) :



Նկար 10.1 Մխալ որոշում կայացնելու հավանականության վրա ազդող պայմաններ

Վստահություն: Վստահությունը կամ որոշակիություն նշանակում է, որ որոշում ընդունող մենեջերն ունի անհրաժեշտ ինֆորմացիան (աշխատանքի, ռեսուրսների գների և նրանց օգտագործման սահմանափակումների, ազդեցության միջոցների ու նրանց արդյունքների մասին տեղեկատվություն)։ Օրինակ՝ նախատեսվում է նախագծում ներդնել որոշակի քանակությամբ գումար վերահսկման և վեչլուչության գործընթացի արդյունավետ կատարման համար, ապա

մենեջերը, հաշվելով եկամտի հետքերման գործակիցը կարող է հաշվարկել, թե որքանով է նման որոշման իրականացումը նպաստելու օպրեացիոն գործընթացների կառավարմանը: Սակայն, եկե՛նք չմոռանանք, որ իրական կյանքում պատկերը քիչ այլ է, և ցանկացած որոշում կապված է ինչ-որ չափի ռիսկի հետ:

Ռիսկ: Ռիսկի հետ կապված որոշումներն ընդունվում են մեծ ծավալի ինֆորմացիայի հիման վրա, որն ուղղված է կոնկրետ նպատակների հասնելուն, բայց տարբերակներից մեկի ընտրության ապագա արդյունքը կարող է փոփոխվել: Չնայած եղած տվյալները թույլ են տալիս գնահատել յուրաքանչյուր տարբերակի հաջողության դեպքում գրանցած եկամուտը: Հաջողության կամ անհաջողության հավանականության հաշվարկման համար կիրառում են վիճակագրական վերլուծություն: Ռիսկի մակարդակը բնութագրում է ապագա երևույթների բացասական ազդեցությունը կատարված ընտրության վրա: Եվ այս առումով, կախված թե ինչ տեսակի ռիսկերի հետ գործ ունենք, կատարում ենք որակական, քանակական, գործոնային կամ այլ վերլուծություններ:

Անվստահություն: Անվստահության իրավիճակն առաջանում է այն ժամանակ, երբ մենեջերները կամ մեր դեպքում նախագծի կառավարիչը հստակ գիտակցում են այն նպատակները, որոնց պետք է հասնեն, սակայն որոշումների տարբերակների և ապագա իրավիճակի մասին տեղեկատվությունը բավարար չէ, որը թույլ չի տալիս գնահատելու ռիսկը և հավանական ազդեցությունները: Այնպիսի ցուցանիշներ ինչպիսին օրինակ նախագծի արժեքը, ընթացիկ ծախսերը, տոկոսային դրույքները, արտաքին աշխարհում իրավական, քաղաքական կամ սոցիալ-մշակութային ոլորտում կատարվող փոփոխություններն են, կարելի է միայն կանխատեսել, բայց մենք չունենք կոնկրետ տվյալներ նրանց փոփոխման վերաբերյալ: Այսպիսով նման որոշումները կատարվում են ենթադրությունների հիման վրա (մեծամասամբ), որոնց արդյունավետությունը ցույց կտա ապագան: Քիչ չեն այն դեպքերը, երբ օրինակ մենեջերներն այս դեպքում ցուցաբերում են ստեղծագործական մոտեցում, կամ հիմնվում են սեփական փորձի վրա:

Մի կողմից անվստահության վրա հիմնված որոշումները չեն բերում ցանկալի և պլանավորված արդյունքի, բայց մյուս կողմից մենեջերները

ստիպված են որոշումներ ընդունել տեղեկատվության պակասի կամ ոչ ստույգ տեղեկատվության պայմաններում:

Անորոշություն: Անորոշությունը ամենաբարդ իրավիճակն է որոշման ընդունման տեսանկյունից, երբ կառավարական կամ նախագծի խնդիրը պետք է վերացնել՝ անորոշ են պայմանները, ավտերնատիվ որոշում կայացնելը դժվարին է, իսկ ինֆորմացիայի զգալի մասն՝ անհասանելի: Մա հանդիպում է այն դեպքերում, երբ մենեջերը, կամ մեր դեպքում նախագծի կառավարիչը համաձայն չէ ընթացիկ նպատակների հետ, կամ իրավիճայն այնքան արագ է փոփոխվել, որ հնարավոր չէր մանրամասն վերլուծել ինֆորմացիան, իսկ տվյալներն էլ անհամատեղելի են: Իհարկե սա քիչ հանդիպող դեպք է, քանի որ մեծամասամբ որոշումները կայացվում են որոակիության սահմաններում, իսկ եթե նույնիսկ առաջանում են նման դեպքեր, ապա ուղղակի պետք է արագ արձագանքել փոփոխություններին և հավաքել որքան կարելի է շատ տեղեկատվություն:

Որոշումների հետևյալ տեսակներն ավելի լավ հասկանալու և տարբերելու համար ներկայացնենք այն Աղ. 10.1-ի միջոցով՝

Աղ. 10.1 Որոշումների ընդունման պայմաններն ու նրանց տարբերակումը

Իրավիճակ, որում կայացվում է որոշումը	Տեղեկատվության ծավալ	Ապագա
Վստահություն	ամբողջովին	կանխատեսելի
Ռիսկ	ամբողջովին	անկանխատեսելի
Անվստահություն	ոչ բավարար	մասամբ կանխատեսելի
Անորոշություն	չկա	անկանխատեսելի

Նախագծի կառավարումն իրենից ներկայացնում է հավասարակշռություն որոշակի սահմանափակումների միջև՝ նախագծի բովանդակություն, նախագծի տևողություն, նախագծի արժեք և նախագծի որակ: Վերջիններիս հավասարակշռությունը պահպանելու համար ցանկացած մենեջեր պետք է հաշվի առնի, թե ինչ իրավիճակում է կայացնում որոշում, որպեսզի ամենաարդյունավետ կերպով հասնի նախագծի բուն նպատակին:

Որոշումների կայացման հիմնական մոդելները

Մենեջերների կողմից որոշումների ընդունման մոտեցումները բաժանվում են երեք տիպի կամ մոդելի՝ դասական, ադմինիստրատիվ և քաղաքական: Մոդելի ընտրությունը պայմանավորված է նրա անհատական նախընտրություններով, որոշումների ծրագրավորված լինելու բնույթով, ինչպես նաև ռիսկի մակարդակով ու իրավիճակի որոշակիությամբ կամ անորոշությամբ:

Դասական մոդել

Որոշումների կայացման դասական մոդելը հիմնվում է տնտեսական ենթադրությունների հիման վրա: Բսկապես, կառավարական որոշումը, պետք է նպաստի կազմակերպության տնտեսական շահերին: Դասական մոդելի հիմքում ընկած են հետևյալ ենթադրությունները՝

1. Որոշում կայացնող անձը ձգտում է իրականանալի և համաձայնեցված նպատակների: Խնդիրները որոշված են և հստակ ձևավորված:

2. Ընտրության համար պատասխանատու անձը ձգտում է որոշակիության, անհրաժեշտ ամբողջ ինֆորմացիայի ստացման, հաշվի են առնվում բոլոր հնարավոր տարբերակները և նրանց ազդեցությունները:

3. Ալտերնատիվ որոշումների գնահատման հայտնի չափանիշներ: Որոշում ընդունող անձն ընտրում է այն տարբերակը, որը կրում է կազմակերպության համար ամենամեծ տնտեսական շահը:

4. Որոշում ընդունող անձը ռացիոնալ է գործում և տրամաբանորեն է մոտենում տարբերակների գնահատմանը, սահմանափակումների տեղադրմանը, նրա ընտրությունն ամենալավ կերպով է համապատասխանում նախածի և/կամ կազմակերպության նպատակներին հասնելուն:

Դասական մոդելը համարվում է նորմատիվային, այն որոշում է, թե ինչպես պետք է գործի ընտրություն կատարող մենեջերը, բայց ոչինչ չի ասում նրա մասին, թե իրականում ինչպես է ընթանում որոշումների կայացման գործընթացը: Մոդելի արժեքայնությունը կայանում է նրանում, որ նա մղում է մենեջերներին ավելի ռացիոնալ որոշում կայացնելուն: Օրինակ շատ ղեկավարներ հիմնվում են միայն իրենց ինտուիցիայի վրա, նրանց կողմից ընդունված որոշումները կրում են

անհատական բնույթ: Դասական մոտեցմամբ որոշումների կայացման տարածվածությունը մեծամասամբ կայանում է համակարգչային տեխնիկայի շնորհիվ զանազան քանակական մեթոդների առկայությամբ: Քանակական մեթոդները ներառում են նպատակների ծառի կառուցում, գծային ծրագրավորում, օպերացիոն գործունեության մոդելի կանխատեսում: Դասական մոդելի զարգացմանը նպաստում են նաև կորպորատիվ ինֆորմացիոն համակարգերը:

Իր մի քանի ասպեկտներով դասական մոդելը համարվում է որոշումների կայացման իդեալական մոդել, բայց ինչպես գիտենք իդեալը նրանով է կատարյալ, որ անհասանելի է: Դասական մոդելն ավելի կիրառելի է ծրագրավորված որոշումների պարագայում, վստահության կամ ռիսկի իրավիճակներում, երբ մուտք ունենք մեզ անհրաժեշտ ինֆորմացիային, որը թույլ է տալիս հաշվարկել ծախսերի հավանականությունը: Օրինակ՝ ժամանակակից վերլուծական ծրագրերը թույլ են տալիս ավտոմատացնել ծրագրավորված որոշումները, օրինակ բանկային ոլորտում այցելուի հաշիվների ավտոմատ սառեցման, կապի ոլորտում բաժանորդային գումար չվճարելիս մուտքային զանգերի արգելափակման և շատ այլ օրինակներ:

Նախագծի կառավարման գործընթացում ևս կիրառվում է որոշումների կայացման դասական մոդել: Օրինակ՝ պլանավորման գործընթացում նշվում է որոշակի ժամանակային կտրվածքով գործողությունների իրականացման նորմատիվային սխեմա և որոշակի պարբերաշրջանը մեկ ստուգումների ժամանակ որոշվում է այս կամ այն գործողության արդյունավետության ցուցանիշը՝ ինչքանով է բավարարել նորմերով սահմանված պահանջները:

Ադմինիստրատիվ մոդել

Ադմինիստրատիվ մոդելը բնութագրում է բարդ իրավիճակներում որոշումների կայացման իրական գործընթացը (չծրագրավորված որոշումներ և անվստահության ու անորոշության իրավիճակներ), երբ մենեջերները, եթե ցանկանան էլ չեն կարող ընդունել տնտեսապես ռացիոնալ որոշումներ:

Սահմանափակ ռացիոնալություն և թույլատրելիություն: Որոշումների ընդունման ադմինիստրատիվ մոդելը հիմնված է Հերբերթ Սայմոնի աշխատանքների հիման վրա, որը դրել է դասական և ադմինիստրատիվ մոդելների հասկացությունների հիմքը: Սահմանափակ ռացիոնալությունը նշանակում է, որ անհատների գործողությունները դրված են սահմանափակման կամ թույլատրված ռացիոնալության որոշակի սահմանների մեջ: Կազմակերպությունը շատ բարդ համակարգ է և մենեջերները չունեն ժամանակ և հնարավորություն անհրաժեշտ ինֆորմացիայի վերլուծման համար, որպեսզի ընտրեն պետքականը: Դրա համար նրանց կողմից ընդունված որոշումները ոչ այնքան ռացիոնալ են, որքան թույլատրելի: Թույլատրելիություն նշանակում է, որ որոշում ընդունող անձն ընտրում է առաջին, նվազագույն չափանիշներին համապատասխանող տարբերակ: Բոլոր տարբերակները հաշվի առնելու, եղածներից տնտեսապես ամենառացիոնալն ընտրելու փոխարեն մենեջերներն ընտրում են խնդրի վերացման համար նախատեսված տարբերակներից առաջինը, նույնիսկ եթե դա նախատեսում է այլ խնդիրների առաջացում: Սա պայմանավորված միայն մեկ փաստով՝ ինֆորմացիային նման մեծ ծավալի ընտրությունը, տարբերակների համեմատումն իրար և իրավիճակի հետ մենեջերներից խլում է նրանց համար այդքան թանկ արժեք ունեցող ժամանակը:

Այս ամենը հասկանալու համար եկեք բերենք շատ պարզ օրինակ. աշխատանքի շտապող աշխատակիցը ճանապարհին վնասում է իրեն պատկանող իրերից մեկը, նա շտապում է այն ձեռք բերել մոտակա խանութից և ձեռք է բերում հենց այն, ինչն առաջինն է նկատել: Նույն ձև վարվում են նաև մենեջերները:

Սկզբունքները, որոնք հիման վրա կառուցվում է ադմինիստրատիվ մոդելը, տարբերվում է դասական մոդելի և որոշում ընդունող անհատի ազդեցության գործոններից: Ադմինիստրատիվ մոդելն ավելի իրական և կիրառելի է բարդ և չճրագրավորված որոշումների պարագայում:

1. Որոշման նպատակները, որպես օրենք, չեն տարբերվում որոշակիությամբ, գտնվում են իրար նկատմամբ կոնֆլիկտային իրավիճակում: Մենեջերները հաճախ չեն

գիտակցում նախագծում և/կամ կազմակերպությունում առկա խնդիրների և հնարավորությունների մասին:

2. Ռացիոնալ գործողությունները միշտ չէ, որ օգտագործում են, իսկ եթե կիրառում են, ապա սահմանափակվում են խնդիրների նկատմամբ պարզ մոտեցմամբ, որը չի արտացոլում իրական դեպքերի բարդությունը:
3. Մենեջերների կողմից բազմազան տարբերակների փնտրման սահմանները որոշվում են մարդկային, օմֆորմացիոն և ռեսուրսային սահմանափակումներով:
4. Մենեջերների մեծ մասը բավարարվու է թույլատրելի, այլ ոչ թե մաքսիմիզացնող (մեկ որոշմամբ բուն խնդրից բացի այլ խնդիրների լուծում ապահովող) որոշումներով: Հաճախ դա բացատրվում է նրանց կողմից տեղեկատվության սահմանափակվածությամբ, իսկ երբեմն էլ՝ մաքսիմիզացիայի չափանիշների անհստակությամբ:

Ադմինիստրատիվ մոդելը կրում է բնութագրող բնույթ, արտացոլում է բարդ իրավիճակներում որոշումների ընդունման իրական գործընթացը, այլ ոչ թե թելադրում է, թե ինչպես պետք է ընդունել նրանց՝ համապատասխան տեսական կատարելության, նրանում հաշվի են առնվում ընտրության ռացիոնալության մեջ ներառվող մարդկային և այլ սահմանափակումներ:

Ինտուիցիա: Որոշումների ադմինիստրատիվ մոդելով ընդունումը հիմնականում հիմնված է մենեջերների ինտուիցիայի վրա: Ինտուիցիան անհատի ունակությունն է՝ տրամաբանական հաշվարկների չդիմելով արագ գավթել ընթացող իրավիճակի հատկությունները և որոշում ընդունել անցած փորձի հիման վրա: Ինտուիտիվ ընտրությունը չի համարվում ավտորիտար կամ իռացիոնալ, քանի որ այն հիմնված է կյանքի փորձի վրա, որը մենեջերներին թույլ է տալիս առանց հատուկ հաշվարկների և հաշվարկումների գտնել ճիշտ որոշումը: Բիզնեսի ժամանակակից միջավայրում ինտուիցիան գնալով ավելի մեծ դեր է խաղում: Օրինակ՝ տարբեր ճյուղերի բիզնես վարողների շրջանում հարցումները ցույց են տվել, որ նրանք որոշումների 60%-ն ընդունում են՝ հիմնվելով

ինտուիցիայի վրա: Իսկ 30%-ն ուղղակի հաշվի է առնում ինտուիտիվ գործոնը:

Կոգնիտիվ հոգեբանության մասնագետ Գարի Քլեյնը զբաղվում է ժամանակի խիստ դեֆիցիտի և անվստախտության պայմաններում մարդկանց կողմից ճիշտ որոշումների կայացման ուսումնասիրությամբ, երբ անհատները հրաժարվում են իրենց ինտուիտիվ ենթադրություններից: Գիտնականը սահմանեց, որ ինտուիցիան սկսվում է հիշելուց: Երբ մարդը որոշակի ոլորտի մասին գիտելիքներով և փորձով հագեցած է, նա ի գործ է արագ կայացնելու ճիշտ որոշում՝ հիմնվելով անցյալի մասին հիշողությունների և փորձի վրա՝ առանց ավելորդ ջանքեր կիրառելու:

Բնականաբար նախագծի կառավարման կամ հենց բուն նախագծի կառուցման գործընթացում մենեջերներն ընդունում են ադմինիստրատիվ տեսակի որոշումներ, օրինակ էթե նախագիծն իր տիպով նման է մեկ այլ՝ նախկինում կատարված նախագծի, ապա մենեջերները կարող են հեշտությամբ կայացնել ճիշտ որոշում նախագծի պլանավորման գործընթացի համար՝ հիմնվելով անցած փորձի սխալների, ճիշտ որոշումների, և իհարկե գիտելիքների վրա:

Կամա թե ակամա մենեջերները նախագծի կառավարման գործընթացում հաճախ կիրառում են որոշումների այս տեսակը, քանի որ այն իրենցից պահանջում է քիչ ժամանակ և մինիմալ ծախսեր: Օրինակ նախագծի վերահսկման գործընթացում, կամ թեկուզ ժամկետների սահմանման ժամանակ, գործընթացում նկատվում են գործողություններ, որոնք կարող են հանդիպել և այլ նախագծերում կամ նախագծի բաժիններում, և այսպիսով նախագծի կառավարիչը կկայացնի որոշում՝ հիմնվելով վերը նշվածից որևէ մեկի վրա:

Քաղաքական մոդել

Որպես օրենք երրորդ մոդելը կիրառվում է անվստահության պայմաններում որոշումների չծրագրավորված լինելու, ինֆորմացիայի սահմանափակության և ինչ նպատակի հետևելու և վարքի որ գիծը վերցնելու միակարծիքության բացակայության պայմաններում: Նախագծի կառավարման գործընթացում առկա են կառավարման և այլ ոլորտի բազմաթիվ աշխատողներ և նրանց յուրաքանչյուրը ձգտում է

կոնկրետ նպատակի և նրանք բոլորը ստիպված են կիսվել տեղեկություններով և վերջապես գալ համաձայնության: Այն դեպքում, երբ մենեջերը ստիպված է ընդունել բարդ կազմակերպչական որոշումներ, ստեղծվում են կոալիցիաներ: Կոալիցիան որոշակի նպատակների մասին կարծիքներով իրար համընկնող մարդկանց կամ մենեջերների միջև դաշինք է: Այլ կերպ ասած, մենեջերը որը կազմել է կոալիցիայի, և որն առաջադրել է կազմակերպչական խնդրի լուծման ինչ-որ տարբերակ, ոչ ֆորմալ հաղորդակցության միջոցով փորձում է մյուս մենեջերներին, համոզել միակարծիքության և իր ընտրության ճշտության մեջ: Նույնիսկ այս ձևով համաձայնություն չգալու դեպքում մենեջերները հարցը որոշում են դիսկուսիաների, գրույցների և գործարքների միջոցով: Հակառակ դեպքում կազմակերպություն բավական մեծ կշիռ ունեցող մենեջերը կամ խումբը կարող են ավերել կոալիցիայի կողմից կազմված պլանները: Կոալիցիան թույլ է տալիս նախաձեռնող մենեջերներին իրենց ներդրումն ունենալ որոշումների կայացման գործընթացում և հասնել իրենց կողմից ընդունված տարբերակի ընդունմանը:

Քաղաքական մոդելն ավելի մոտ է իրական պայմաններին, որում աշխատում են մենեջերները և բոլոր որոշում ընդունող անձինք, քանի որ որոշումները բարդ են և պահանջում են մեծ քանակով մարդկանց ընտրություն, միայն ինֆորմացիան երբեմն թույլ չի տալիս միանշանակ եզրակացություններ կատարել, իսկ անհամաձայնությունը կամ կոնֆլիկտը հանդիսանում են այս մոդելի կիրառության հիմնական խնդիրներից մեկը:

Քաղաքական մոդելը հիմնված է չորս հիմնական ենթադրությունների վրա՝

1. Կազմակերպությունը բաղկացած է տարբեր հետաքրքրությունների, նպատակների և արժեքների ունեցող խմբերից: Մենեջերները տարբեր կերպ են սահմանում խնդրի առաջնայնությունը՝ կիսելով կամ չհամաձայնվելով աշխատակիցների կարծիքների, նպատակների կամ հետաքրքրությունների հետ:
2. Տեղեկատվությունն անորոշ է և ոչ ամբողջական: Ռացիոնալ վարքը սահմանափակվում է խնդրի

բարդությամբ, ինչպես նաև անհատական և նախագծային և/կամ կազմակերպչական սահմանափակումներով:

3. Մենեջերները չեն տիրապետում այդ ժամանակին, ռեսուրսներին կամ մարդկային ունակություններին:

Որոշումների կայացման գործընթացի փուլերը

Անկախ որոշման ծրագրավորված բնույթից և մոդելից, որով դեկավարվում է մենեջերը՝ որոշումների կայացման արդյունավետ մոդելը հաճախ իր մեջ ներառում է չորս հիմնական փուլեր.

1. Որոշման պահանջի գիտակցում,
2. Դիագնոստիկա և իրավիճակների վերլուծություն
3. Որոշումների տարբերակների մշակում, ամենալավ որոշման ընտրություն և որոշման կայացում
4. Արդյունքների գնահատում և հետադարձ կապ:

Այս չորս փուլերին անդրադառնանք ավելի մանրամասն և ցույց տանք նրանց դերը որոշումների կայացման բարդ և ծավալուն գործընթացում:

Որոշման պահանջի գիտակցում

Որոշման ընդունման պահանջն առաջանում է կա՛մ խնդրի, կա՛մ հնարավորության երևան գալու ժամանակ: Խնդիր առաջանում է այն ժամանակ, երբ կազմակերպության կողմից ստացված արդյունքները չեն համապատասխանում իրենց կողմից դրված նպատակներին, իսկ դա նշանակում է, որ նրա գործունեության որոշ ասպեկտներ բարելավում են պահանջում. Օրինակ՝ նախագծի կառավարման գործընթացում վերջնական արդյունքի հասնելու համար մշակված պլանի բաղկացուցիչ տարրերից մեկը չի համապատասխանում նախագծի կատարման ներկայիս պահանջներին: Իսկ հնարավորություն նշանակում է, որ մենեջերները տեսնում են կազմակերպության կատարելագործման պոտենցիալը, որը թույլ կտա գերազանցիկ ընթացիկ նպատակները, այսինքն անել ավելին, քան պահանջվում էր նախագծով:

Խնդրի կամ հնարավորության գիտակցումը հանդիսանում է որոշումների կայացման գործընթացի առաջին փուլը: Այն պահանջում է արտաքին և ներքին միջավայրի չնախատեսված շեղումների ու դեկավարության ուշադրությանն արժանի հեռանկարների առարկաների բացահայտման ուսումնասիրություն: Մենեջերներն ուսումնասիրում են արտաքին աշխարհը՝ պարզելու կարողանում են արդյոք հասնել դրված նպատակներին:

Տեղեկատվությունը կարող է ընդունվել ֆինանսական հաշվետվություններից, նախահաշիվ իրականացնելու փաստաթղթերից և այլ աղբյուրներից, որոնք կարող են բացահայտել, թե ինչպես կգարգանան խնդիրներն ապագայում և ինչպիսի վտանգներ կարող են առաջ բերել կազմակերպության համար:

Կառավարչական տեղեկատվությունը ստացվում է նաև ոչ ֆորմալ աղբյուրներից: Մենեջերներն անընդհատ շփվում են նախագծի մասնակիցների կամ կազմակերպության աշխատողների հետ, իմանում նրանց կարծիքների, նաև հետաքրքրվում են, թե ինչ խնդիրներով է պետք զբաղվել և ինչ հնարավորություններ կիրառել:

Նախագծի կառավարման գործընթացում խնդիրներ և հնարավորություններ կարող են առաջանալ ամեն պահ, քանի որ այն միջավայրը, որտեղ գործում է մեր կազմակերպությունը և հետևաբար իրականացվում է նախագիծը, գտնվում է անընդհատ փոփոխությունների մեջ, որոնք վերաբերում են կազմակերպության ինչպես արտաքին, այնպես էլ ներքին միջավայրին: Արտաքին միջավայրի փոփոխությունների շարքին կարելի է դասել, օրինակ՝ տեխնոլոգիական առաջընթացը և դիտել այն որպես հնարավորություն, կամ իրավաքաղաքական միջավայրում փոփոխություններ, ասենք նոր օրենքների, նորմերի ընդունում, որոնք կարող են ինչ-որ կերպով վնասել նախագծին և/կամ կազմակերպությանը:

Այս փուլում մենեջերների հիմնական խնդիրն է ժամանակին պարզելու առկա կամ առաջացող հնարավորություններն ու խնդիրները, որպեսզի կազմակերպության ռազմավարական պլանները չփոփոխվեն, որի դեպքում կազմակերպությունը կորցնելու է ինչպես ֆինանսական, նյութական և այլ ռեսուրսներ, այնպես էլ՝ բոլորիս համար այդքան թանկ ժամանակը:

Պետք է նաև հիշել, որ եթե մենք որոշումը չենք կատարել ճիշտ ժամանակին, այսինքն՝ եթե այն ընդունել ենք այն ժամանակ, երբ չկար դրա անհրաժեշտությունը կամ սխալ վերլուծությունների արդյունքներից ելնելով որոշել ենք, որ կարիք կա խնդիրներ ճշտելու, ապա որոշումը այդ դեպքում կարող է լինել ոչ միայն անօգուտ, այլև՝ վնասակար, քանզի որոշումները շատ դեպքերում նման են դեղահաբի՝ մի կողմից «բուժում» են, մյուս կողմից՝ վնասում առողջ հյուսվածքները, որոնց դերում հանդես են գալիս նախագիծի կամ կազմակերպության բաղկացուցիչ տարրերը, կամ հենց ամբողջ կազմակերպությունը:

Դիագնոստիկա և իրավիճակների վերլուծություն

Այն բանից հետո, երբ խնդիրը կամ հնարավորությունը գրավել է մենեջերի ուշադրությունը, անհրաժեշտ է հասկանալ իրավիճակի առանձնահատկությունները: Որոշման ընդունման գործընթացը, որում մենեջերները վերլուծում են կոնկրետ իրավիճակի պատճառահետևանքային կապերը, անվանում են դիագնոստիկա կամ ուղղակի զնահատում: Միայն կլինեք առանց խնդրի նախնական պատճառները վերլուծելու միանգամից անցնել գործելու տարբերակների մշակմանը:

Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացի լայնածավալ հետազոտությունը թույլ տվեց Ռիչարդ Դաֆթին կազմելու հարցերի շարք, որոնց պատասխանները թույլ կտան մենեջերներին հայտնաբերել ընթացող իրավիճակների պատճառները:

Դրանք են.

- Որքա՞ն ուժեղ է անկայունության իրավիճակը, որում հայտնվել է կազմակերպությունը,
- Ե՞րբ է դա տեղի ունեցել:
- Որտե՞ղ է տեղի ունեցել:
- Ինչպե՞ս է պատահել:
- Ու՞մ հետ է պատահել:
- Որքա՞ն օպերատիվ է պետք վերացնել խնդիրը:
- Ինչու՞մ են կայանում պատճառահետևանքային փոխազդեցությունները:
- Ի՞նչ գործողություններ են բերել անցանկալի արդյունքների:

Այս փուլը բաղկացած է երկու հիմնական ենթափուլերից՝ դիագնոստիկայից և իրավիճակի վերլուծությունից: Դիագնոստիկայի փուլում կատարվում են կազմակերպության արտաքին և ներքին միջավայրերի, խնդրի առաջացման պատճառների վերլուծություն, որպեսզի երկրորդ ենթափուլում՝ իրավիճակի վերլուծության կամ ինչպես շատերն են անվանում գնահատման ժամանակ գործ ունենանք ստույգ տվյալների հետ:

Այս կամ նման հարցերին պատասխանելով մենեջերները հնարավորություն են ստանում ավելի խորը հետազոտել խնդրային իրավիճակի առաջացման պատճառները: Օրինակ՝ նախագծերի կառավարման ժամանակ այս փուլի կիրառումն ավելի կիրառելի է նախագծերի իրականացման ժամանակ, քանզի խնդիրների մեծ մասին բախվում ենք երբ ուղղակիորեն գործ ունենք նրա բաղադրիչների հետ:

Այս փուլը կարևորվում է նաև նրանով, որ սխալ դիագնոստիկան և իրավիճակի սխալ վերլուծությունն արդյունքում կբերեն սխալ որոշման կայացման, որն էլ իր հերթին կնպաստի նախագծի պլանների չկատարմանը կամ այնպիսի նոր խնդիրների առաջացմանը, որոնք նախագծին կարժենան ֆինանսական, նյութական միջոցների և ժամանակի մեծ կորուստ:

Դիագնոստիկայի և իրավիճակի վերլուծությունից հետո, երբ պարզել ենք հնարավորությունները կամ խնդիրները, կարող ենք հանգիստ անցում կատարել երրորդ՝ որոշումների տարբերակների մշակման և ամենալավ որոշման ընտրության փուլին:

Որոշումների տարբերակների մշակում, ամենալավ որոշման ընտրություն և որոշման կայացում

Այսպիսով, երբ գիտակցել են խնդիրը կամ հնարավորությունը, որոշում կայացնող անձինք սկսում են մտածել ապագա գործողությունների մասին, այսինքն՝ գալիս է որոշումների տարբերակների մշակման և ամենալավ որոշման ընտրության ժամանակը, որոնք բավարարում են ստեղծված իրավիճակի պայմաններին և հնարավորություն են տալիս վերացնելու առաջացած թերությունները: Բազմաթիվ հետազոտությունները ցույց են տվել, որ որոշումների տարբերակների սակավաթիվ լինելը

կազմակերպություններում սխալ որոշումների կայացման հիմնական պատճառներից է հանդիսանում:

Եթե որոշումը ծրագրավորված է, ապա իրական կայացվող որոշումների փնտրումը որևէ դժվարություն չի ներկայացնում: Որպես օրենք, նրանք արդեն ներկայացված են կազմակերպության օրենքներում և ընթացակարգերում: Սակայն չծրագրավորված որոշումները պահանջում են վարքագծային նոր օրինակներ փնտրել: Այն որոշումները, որոնք անհրաժեշտ է կայացնել բարձր անորոշության պայմաններում, մենեջերները կարողանում են մշակել որոշումների ընդունելի մեկ կամ երկու տարբերակ:

Ակնհայտ է, որ առաջարկված որոշումները ուղղված են լինելու կազմակերպության ընթացիկ և ցանկալի դիրքերի միջև «ճեղքի նվազմանը»: Բազմիցս նշել ենք, որ որոշումների տարբերակները որքան շատ լինեն, այնքան մեծ է հավանականությունը, որ կընդունենք ճիշտ որոշում, քանզի ենթադրվում է, որ եթե մենք ստացել կամ գտել ենք որոշումների մի քանի տարբերակ, նշանակում է իրավիճակին դիտել ենք մի քանի կողմերից, հետևաբար, որքան շատ ու խորն ուսումնասիրենք ստեղծված իրավիճակը, այնքան մեզ համար ավելի հեշտ կլինի ճիշտ որոշում կայացնել:

Որոշումների մի քանի ընդունելի տարբերակների մշակումից հետո անհրաժեշտ է ընտրություն կատարել: Նշանակում է, որ ստիպված ենք նորից որոշում կայացնել: Լավագույն տարբերակը համարվում է այն, որը հնարավորություն է տալիս հասնել արդյունքի, որն առավելագույնս կհամապատասխանի կազմակերպության նպատակներին, պահանջներին և արժեքներին՝ միաժամանակ օգտագործելով ռեսուրսների նվազագույն ծավալ: Իսկ մենեջերի տեսանկյունից եթե դիտենք, ապա վերջինս ցանկանում է ընտրել այն տարբերակը, որը կապված է ռիսկերի և անորոշության նվազագույն մակարդակի հետ: Քանի որ ցանկացած չծրագրավորված որոշում այսպես թե այնպես ուղեկցվում է ռիսկով, ապա մենեջերները ստիպված են սահմանաէլ հաջողության որոշակի չափանիշներ: Այն պայմաններում, երբ անորոշությունը բարձր է, մենեջերները ստիպված են հիմնվել սեփական ինտուիցիայի և փորձի վրա, որովհետև հակառակ դեպքում այս կամ այն կազմակերպության հաջողության գնահատումը

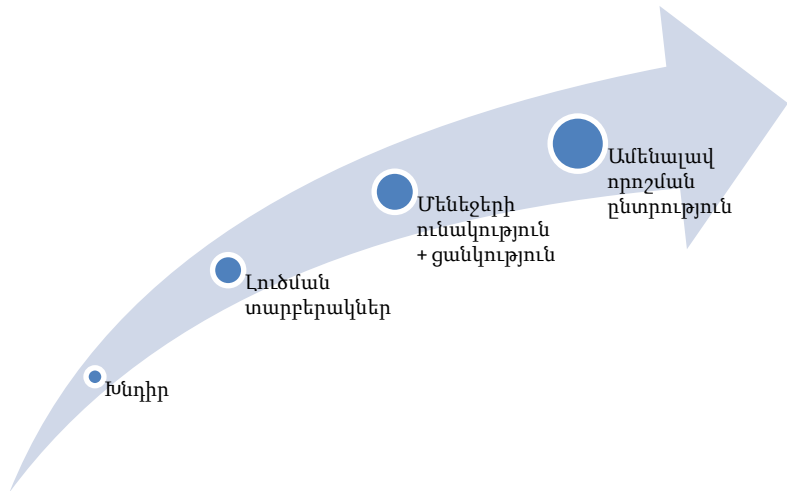
հնարավորություն չէ: Այլ կերպ ասած՝ ճիշտ ընտրություն հնարավոր է նաև նպատակների և արժեքների կենտրոնացման վրա

Որոշման տարբերակի ընտրությունը մեծամասամբ կախված է նաև մենեջերի անհատական հատկանիշներից, նրա՝ ռիսկերի և անորոշության ընդունման պատրաստվածությունից: Հավելյալ ռիսկն իր վրա վերցնելու մղումը պոտենցիալ շահույթի փոխանակման պայմանով՝ կոչվում է հակում դեպի ռիսկ: Յուրաքանչյուր կոնկրետ իրավիճակում մենեջերի որոշումը կախված է ծախսերից և ընտրության պոտենցիալ առավելություններից:

Բնականաբար ճիշտ տարբերակի ընտրությունից հետո մենք անցնում ենք ընտրված որոշման կայացմանը: Սակայն որոշումների կայացման փուլում մենեջերներն առաջին հերթին անհրաժեշտ են կառավարչական, ադմինիստրատիվ հմտություններ և այլ մարդկանց համոզելու կարողություն: Որոշման իրականացման կամ իրագործման գործընթացը շատ հաճախ հիշեցնում է ռազմավարության ներդնման գործընթացին, իսկ նրա հաջողությունը կայանում է նրանում, թե արդյո՞ք կհաջողվի մենեջերին ղեկավարման մտքերը փոխակերպել պրակտիկ գործողությունների: Հաճախ իրագործման փուլում առաջ են գալիս կազմակերպչական ռեսուրսների կամ մենեջերների ներքին էներգիայի պակաս: Որոշումը կարող է պահանջել նախագծի մասնակիցների կամ կազմակերպության անդամների, աշխատողների հետ երկար քննարկումներ, որոնք շոշափում են կայացված որոշումը, այսինքն՝ պահանջվում է կոմունիկատիվ և մոտիվացիոն ունակություններ և լիդերական հատկություններ:

Այս փուլի հաջողությունն անմիջականորեն կախված է մենեջերի ունակություններից և ցանկություններից: Դրանցից որևէ մեկի բացակայության դեպքում որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ նախորդ բոլոր փուլերի ընթացքում կատարված աշխատանքը հավասարվում է գրոյի:

Այս ամենն ավելի լավ հասկանալու համար դիտենք որոշումների կայացման երրորդ փուլի՝ որոշումների տարբերակների մշակման, ամենալավ որոշման ընտրության փուլը մակարդակներով (Նկար 10.2 Որոշումների տարբերակների մշակման և որոշման ընտրության փուլը մակարդակներով (Նկար 10.2):



Նկար 10.2 Որոշումների տարբերակների մշակման և որոշման ընտրության փուլը մակարդակներով

Արդյունքների գնահատում և հետադարձ կապ

Արդյունքների գնահատման և հետադարձ կապի փուլում մենեջերը պետք է վերլուծի տեղեկատվությունն այն մասին, թե ինչպես է կատարվում իր որոշումը, արդյունավետ է այն արդյոք կազմակերպության նպատակների տեսանկյունից:

Որոշումների կայացման փուլի անբաժան մասն է կազմում հետադարձ կապը: Այն շատ կարևորվում է առաջին հերթին հենց նրանով, որ որոշումների կայացումը հաջողական և կազմակերպության կյանքի հետ ընթացող և հետևաբար այդ ընթացքում չընդհատվող գործընթաց է: Որոշումների կայացումը չի սահմանափակվում տնօրենների խորհրդում ձայներ հավաքելով կամ գործընկերների հետ պայմանագրերի ստորագրմամբ: Հետադարձ կապի շնորհիվ, որոշումների մեջ կարող են մտցվել փոփոխություններ, որոնք կհասցնեն նրան նոր մակարդակի: Հետադարձ կապը թույլ է տալիս ստուգելու որոշման արդյունավետությունը, և եթե այն չի

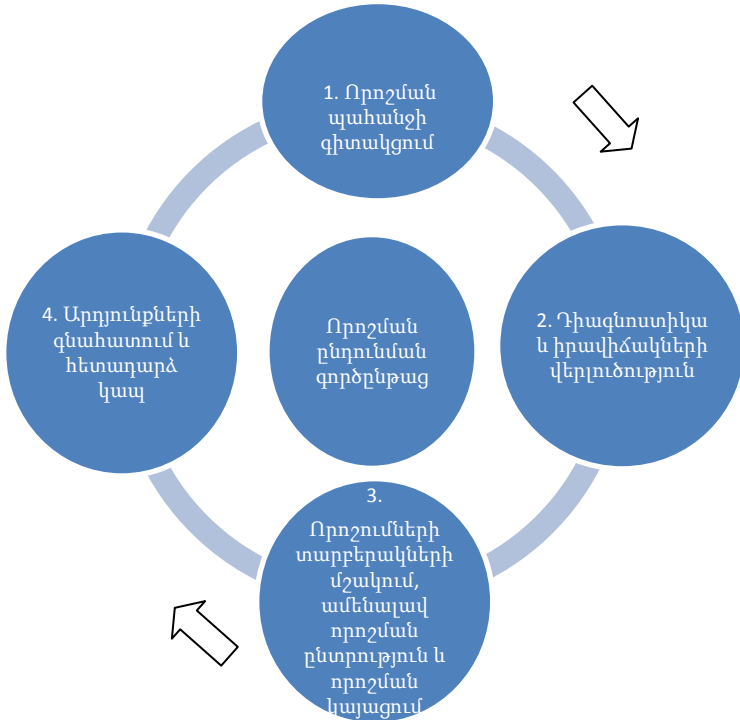
համապատասխանում նախապես նշված օրինաչափություններին, ապա մենեջերները հերթականությամբ իրականացնում են վերը թվարկված բոլոր փուլերը: Հետադարձ կապը վերահսկման յուրօրինակ մեխանիզմ է, որով մենեջերը ստանում է անհրաժեշտ նոր որոշումների կայացման մասին ազդակները:

Որոշումներ կայացնում է նախագծի յուրաքանչյուր մասնակից, կազմակերպության յուրաքանչյուր աշխատող՝ սկսած կառավարչական օղակից, վերջացրած ֆունկցիոնալով: Որոշումներ կայացվում են ամեն օր, ամեն պահի համար: Աշխատողները նույնպես որոշումներ են կայացնում, երբեմն իրար միջև, երբեմն հարազատների հետ՝ զուտ աշխատանքային պայմանները բարելավվելու կամ աշխատանքի արտադրողականությունը բարձրացնելու նպատակով: Սակայն ինչպիսի բնույթ էլ որ կրեն որոշումները՝ անհատական, թե կազմակերպչական, նրանք հետապնդում են մեկ նպատակ՝ հասնելու ցանկալի արդյունքին:

Որոշումների կայացման փուլում անհրաժեշտ է յուրաքանչյուր մասնակցի անդամակցությունը: Նախագծի կառավարման գործընթացի հաջողությունից է կախված կազմակերպության հաջողությունը: Նշանակում է՝ նախագծի մասնակիցներն առավելագույնս պետք է շահագրգռված լինեն ճիշտ որոշումների կայացմամբ, որն իր հերթին ենթադրում է անհրաժեշտ մասնագիտական, հաղորդակցային հմտություններ, կարողություններ և իհարկե թիմային ոգի:

Որոշումների կայացման ավելի լավ հասկանալու համար դիտենք ստորև ներկայացված գծապատկերը, որը ցույց է տալիս որոշումների կայացման փուլերն իրենց հաջորդականությամբ (Նկար 10.3):

Ինչպես տեսնում ենք որոշումների ընդունումն անընդհատ գործընթաց է, և նախագծի ղեկավարի նպատակն է, գործընթացի ցիկլերի թիվը հասցնել նվազագույնի, քանզի որքան շատ է կրկնվում փուլերի հաջորդական գործընթացները, այնքան որոշումներն իր մեջ թերություններ էր պարունակում, կամ միջավայրը, որում կայացրել ենք որոշումը գտնվում է անորոշության բարձր մակարդակի վրա:



Նկար 10.3 Որոշման ընդունման գործընթաց

Այս շղթայի տարրերից որևէ մեկի բացակայության կամ ոչ լրիվ գործելու պայմաններում մեր կայացված որոշումները լինելու են ոչ նպատակային, կամ ընդհանրապես կարող են վնասել մեր կազմակերպությանը: Մանավանդ նախագծի կառավարման գործընթացում փուլերի հաջորդականության պահպանումը, ինչպես նաև յուրաքանչյուր փուլի ճիշտ վերլուծությունը թույլ կտա մենեջերին ժամանակն ու ֆինանսական ու նյութական միջոցներն ուղղել ավելի նպատակահարմար ոլորտներ, որոնք կարող են բարձրացնել ինչպես նախագծի արդյունավետությունը, որակը, այնպես էլ կարող են առանցքային դառնալ սովյալ կազմակերպության համար:

Յուրաքանչյուր կազմակերպությունում ամեն օր կատարվելիք որոշումներն ինչ-որ չափով ազդում են կազմակերպության ընդհանուր

գործունեության վրա և հետևաբար որոշումները պետք է լինեն համակարգված՝ անկախ կազմակերպության հիերարխիկ կառուցվածքից: Կազմակերպության մեջ որոշումների կայացման ժամանակ առանձին խմբերի բաժանման՝ պատվիրակման մեթոդն ավելի արդյունավետ է դարձնում որոշումների կառավարումը ժամանակակից տնտեսության պայմաններում և հետևաբար մեծացնում ճիշտ և տեղին որոշումներ ընդունելու հավանականությունը:

Մենեջերի անհատականության ազդեցությունը որոշումների ընդունման գործընթացում

Մինչ այս մենք դիտարկել ենք միայն որոշումների ընդունման գործընթացի վրա ուղղակի ազդեցություն ունեցող գործոնները: Մենք թվարկել ենք որոշումների տեսակները, որոշումների ընդունման գործընթացի փուլերը, սակայն, միևնույն ժամանակ, միևնույն մոտեցումը կիրառող տարբեր մենեջերների ընդունած որոշումները կարող են եսկանորեն տարբերվել: Նշված տարբերությունները կարելի է բացատրել որոշումների ընդունման անհատական ոճով (Աղ. 10.2):

Աղ. 10.2 Մենեջերի անհատականության ազդեցությունը որոշումների կայացման վրա

<p>Իրավիճակ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Օրագրավորված/ Չօրագրավորված, • Դասական, ադմինիստրատիվ, քաղաքական, • Որոշումների կայացման փուլեր 	<p>Որոշումների ընդունման անհատական ոճ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Դիրեկտիվ, • Անալիտիկ, • Կոնցեպտուալ, • Վարքագծային
<p>Որոշման ընտրություն</p> <ul style="list-style-type: none"> • Խնդրի ամենալավ լուծում 	

Որոշումների ընդունման անհատական ոճ անվանում են տարբեր մարդկանց կողմից կիրառվող խնդրի ընկալման և որոշումների

կայացման մոտեցումները: Առանձնացնում են չորս հիմնական ոճ՝ դիրեկտիվ, անալիտիկ, կոնցեպտուալ և վարքագծային:

1. *Դիրեկտիվ ոճը* բնորոշ է այն անհատներին, որոնք նախընտրում են խնդիրների պարզ, հստակ ուրվագծված լուծումներ: Հաճախ, այս ոճը նախընտրող մենեջերները որոշումներն արագ են կայացնում, քանի որ չեն սիրում մեծ ծավալի ինֆորմացիա վերլուծել: Շատ դեպքերում իրենք դիտարկում են որոշումների կայացման ընդամենը մեկ-երկու տարբերակ: Այդպիսի մարդիկ առանձնանում են արտադրողականությամբ և ռացիոնալությամբ, նախընտրում են հեռու մնալ գոյություն ունեցող օրենքներից և ընթացակարգերից:
2. *Անալիտիկ կամ վերլուծողական ոճով* օժտված մենեջերները սիրում են գտնել կոմպլեքս լուծումներ, ընդ որում նրանց դատողությունները հիմնվում են ինֆորմացիայի սպառիչ ծավալի վրա: Նրանք ուշադիր վերլուծում են որոշումների տարբերակները և շատ հաճախ հիմնվում են կառավարչական վերահսկողական համակարգերից և այլ աղբյուրներից ստացած օբյեկտիվ, ռացիոնալ փաստերի և տվյալների վրա:
3. *Որոշումների կայացման կոնցեպտուալ ոճով* ուղղվածություն ունեցող անհատները նախընտրում են վերլուծել մեծ ծավալի ինֆորմացիա: Սակայն, մեծամասամբ, ի տարբերություն անալիտիկ ոճի հետևողների՝ այս տեսակները սոցիալապես կողմնորոշված են, սիրում են այլ մարդկանց հետ քննարկել խնդիրները և որոշման հնարավոր ուղիները: Այս ոճի նախընտրողները դիտարկում են տարապլանային տարբերակները, կիրառում են ինչպես կառավարչական համակարգերից, այնպես էլ այլ մարդկանցից ստացված ինֆորմացիան, ձգտում են խնդրի լուծման հարցում ցուցաբերել ստեղծագործական մոտեցում:
4. *Վարքագծային ոճը* հաճախ բնորոշ է այլ մարդկանց նկատմամբ բարձր պատասխանատվություն ստանձնող

մենեջերներին: Այսպիսի մենեջերները խնդիրը մենակ չեն կարող քննարկել, նրանք ցանկանում են իմանալ մարդկանց զգացմունքների և այն մասին, թե ինչպես կարող է որոշումն ազդել նրանց վրա: Որոշումների կայացման վարքագծային ոճի մենեջերներն ուշադրություն են դարձնում շրջապատի անհատական զարգացմանը և կարող են ընդունել որոշում, որը կնպաստի այլ մարդկանց կողմից նրանց սեփական նպատակների իրականացմանը:

Շատ մենեջերներին հատու է որոշումների կայացման իշխող ոճը, սակայն նաև պատահում է այնպես, որ մենեջերները հետևում են մի քանի ոճի կամ կոմբինացում դրանք: Հարցը նրանում է, որ աշխատանքային օրվա ընթացքում դեկավարը ստիպված է լինում ընդունել որոշումների տարբեր տեսակներ: Շատ արդյունավետ աշխատող մենեջերներ կարողանում են «փոխվել» մի ոճից մյուսը՝ կախված ստեղծված իրավիճակից:

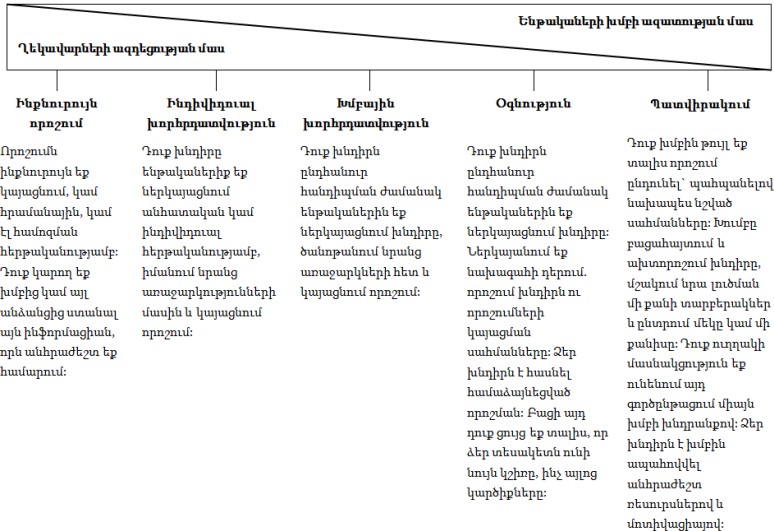
Կառավարական որոշումներում աշխատակիցներին մասնակցության դրդում

Ժամանակակից բիզնես միջավայրում որոշումների կայացման արդյունավետությունը կախված էն րանից, թե արդյոք կկարողանա մենեջերը ներգրավվել դրա համար անհրաժեշտ մարդկանց ճիշտ միջոցներով: Մոդելներից մեկը, որը կարող էն կիրառել մենեջերները, մշակել էն Վիկտոր Վոուլը և Արթուր Ջագոն (Նկար 10.4):

Վոուլ-Ջագոյի մոդել

Վ. Վոուլի և Ա. Ջագոյի մոդելը հնարավորություն է տալիս գնահատելու յուրաքանչյուր կոնկրետ որոշման կայացման մեջ աշխատողների ներգրավվածության նպատակահարմարությունը: Այն ներառում է երեք հիմնական բլոկ՝ դեկավարման ոճերը, իրավիճակի վերլուծության համար դիագնոստիկ հարցերի հավաքածու և որոշումների կայացման օրենքներ:

Ղեկավարման ոճեր: Մոդելում առանձնացվում են որոշումների կայացման գործընթացում աշխատողների մասնակացության հինգ մակարդակներ՝ չափավոր բռնակալականից (ղեկավարն ինքնուրույն է



Սկար 10.4 Որոշումների կայացման հինգ ոճեր

որոշում ընդունում) մինչև չափավոր դեմոկրատական (մենեջերը պատվիրակում է որոշումը ենթակաների խմբին):

Ինչպես երևում է ղեկավարը կարող է.

- որոշումն ինքնուրույն ընդունել («ինքնուրույն որոշման» ոճ),
- ինդիվիդուալ հերթականությամբ ենթականերին ներկայացնել խնդիրը և իմանալ նրանց մտքերն ու առաջարկությունները, այնուհետև ընդունել որոշում («ինդիվիդուալ խորհրդատվության» ոճ),
- խնդիրը ներկայացնել ենթակաների խմբին, իմանալ նրանց կողմնակալ մտքերն ու առաջարկությունները, այնուհետև ընդունել որոշում («խմբային խորհրդատվության» ոճ),

- խմբի հետ կիսվել խնդրով և հանդես գալ հանդիպման նախագահի դերում, խմբին օգնել որոշում ընդունել («օգնություն» ոճ),
- խնդիրը պատվիրակել և խմբին թույլ տալ կայացնել որոշում՝ հետևելով որոշակի շրջանակաների («պատվիրակում» ոճ):

Դիագնոստիկ հարցեր: Որոշումների կայացման գործընթացում աշխատողների մասնակցության աստիճանը կախված է իրավիճակային գործոններից, ինչպիսին են որոշման պահանջված որակի մակարդակը, ղեկավարի կամ ենթակաների փորձառությունը, աշխատակիցներին գործընթացի մեջ ներգրավվման կարևորությունը: Ներգրավման անհրաժեշտ աստիճանը կարելի է որոշել՝ պատասխանելով յոթ դիագնոստիկ հարցերին.

1. Որոշման կարևորություն: Ի՞նչ նշանակություն ունի որոշումը նախագծի կամ կազմակերպության համար: Եթե ցանկալի արդյունքների հասնելու համար անհրաժեշտ է բարձրորակ որոշում՝ ղեկավարը պետք է ակտիվ մասնակցություն ցուցաբերի նրա փնտրման գործընթացում:
2. Մասնակցության պահանջներ: Որքա՞ն կարևոր է ենթակաների մասնակցությունը որոշման կայացման գործընթացում: Եթե որոշման իրականացումը պահանջում է աշխատողների բարձր մասնակցություն՝ ղեկավարը պարտավոր է աշխատողներին ներգրավվել այդ գործընթացում:
3. Ղեկավարի փորձ: Ինչպիսի՞ն է ղեկավարի փորձը խնդրի հետ համեմատ: Եթե ղեկավարը զգում է ինֆորմացիայի, գիտելիքների կամ փորձի պակաս՝ նա պետք է աշխատողներին ներգրավի որոշումների իրականացման գործընթացում:
4. Որոշման աջակցման հավանականություն: Եթե մենեջերն ինքնուրույն որոշում ընդունի, արդյո՞ք աշխատողները կաջակցեն նրան: Եթե աշխատողներն անխոս կատարում են ղեկավարի բոլոր հանձնարարությունները, ապա

նրանց մասնակցությունը որոշումների կայացման գործընթացում հատուկ նշանակություն չունի:

5. Նպատակների համաձայնեցվածություն: Արդյո՞ք աշխատակիցները կիսում են թիմի կամ կազմակերպության նպատակները, որոնց հասնելուն է ուղղված է խնդրի վերացումը: Եթե աշխատողները չեն կիսում ընդհանուր կազմակերպական նպատակները՝ լիդերն իրավունք չունի որոշումը թողնել խմբի հայեցողության վրա:
6. Խմբի փորձ: Ինչպիսի՞ն է խմբի գիտելիքների և փորձի մակարդակը խնդրի հետ համեմատած: Եթե աշխատողները տիրապետում են համապատասխան գիտելիքներին և փորձին՝ մենեջերին անհրաժեշտ է խմբին պատվիրակել իրավունքներ՝ որոշումների կայացման գործում:
7. Թիմային աշխատանքի որակ: Որքան հմտորեն և սահուն են ենթակաները խմբի կազմում լուծում խնդիրները: Եթե աշխատողները ցանկանում են և կարողանում են խնդիրները միասին լուծել՝ ապա պետք է նրանց որոշումների կայացման համար ավելի իրավունքներ վերապահել:

Հնարավոր է թվա, որ հեղինակների կողմից առաջարկված հարցերն ավելորդ մանրամասնում են կառավարական իրավիճակը, բայց, նրանց պատասխանելով, հնարավորություն է ստեղծվում մենեջերին հասանելի տարբերակները կրճատել և որոշումների կայացման գործընթացում աշխատողների մասնակցության ամենալավ մակարդակը դուրս բերել:

Մատրիցան աշխատում է ձախից աջ: Սյունակներում նշված են իրավիճակային գործոնները, որոնք կարող են լինել կամ բացակայել ձեր պարագայում: Յուրաքանչյուր իրավիճակային գործոնի ազդեցությունը գնահատվում է բարձր (Բ) կամ ցածր (Ց): Հեթականությամբ գնահատելով անհրաժեշտ գործոնները, որոշել որոշումների կայացման առաջարկվող ոճը:

Որոշումների կայացման ոճի ընտրություն: Ադ. 10.3-ում ներկայացված է մատրիցա, որը թույլ է տալիս վերջնական որոշելու որոշումների կայացման գործընթացում մենեջերի մասնակցության ոճը: Պետք է սկսել մատրիցայի ձախ մասից, այսինքն՝ խնդրի սահմանումից: Հետո հաջորդաբար տալիս են յոթ դիագնոստիկ հարցերը, նրանցից յուրաքայուրին մենեջերը պետք է տա դրական կամ բացասական պատասխան: «Շարժումն» իրականացվում է ձախից աջ, հորիզոնական գծերը հատելն արգելվում է: Տրվում է առաջին հարցը. ի՞նչ նշանակություն ունի որոշումը նախագծի կամ կազմակերպության համար: Եթե այն ունի մեծ նշանակություն ապա իրականացվում է անցում դեպի մասնակցության պահանջներ: Դրական պատասխանի դեպքում հաջորդաբար պատասխանելով բոլոր հարցերին և ստանալով դրական պատասխաններ՝ մենեջերն ինքնուրույն կայացնում է որոշումը և դրա մասին հայտնում աշխատողներին:

Որոշումների ներկայացված ծառը հեռու է կատարյալ լինելուց, բայց դրա հետ մեկտեղ այն արդյունավետ գործիք է նրանց համար, ովքեր հաճախ են որոշումներ կայացնում: Այս մոդելի կողմնակիցների թիվը գնալով աճում է:

Որոշումների ընդունման ժամանակակից մոտեցումներ

Ժամանակակից արագ զարգացող միջավայրում ճիշտ և ժամանակին որոշումների կայացումը կարևոր նախապայման է: Շատ ճյուղերում տեխնոլոգիական և մրցակցային փոփոխությունների մակարդակը շատ բարձր է, շուկայական «պատուհաններն» ակնթարթորեն առաջանում և կորչում են, հստակ և ամբողջական ինֆորմացիան դառնում է ավելի շատ հազվադեպ: Տուրբուլենտ բիզնես միջավայրը պահանջում է որոշումների կայացման գործընթացում բոլոր աշխատողների ներգրավվում: Իսկ դա նշանակում է, որ վերջիններս պետք է տիրապետեն խնդրի և հարցերի արագ արձագանքման համար

Աղ. 10.3 Վրում-Ջագոյի որոշումների կայացման ոճերի մատրիցա

	Որոշման կարևորություն	Մասնակցության պահանջ	Ղեկավարի փորձ	Որոշման սցզակցման հավանականություն	Նպատակների համաձայնեցում	Խմբի փորձ	Քիմայի աջնատանքի որակ	
Խ Ն Ղ Բ Լ ՈՒ Մ ՈՒ Մ	Բ	Բ	Բ	Ց	Բ	-	-	Բնքնուրույն որոշում
						Բ	Բ	Պատվիրակում
						Ց	-	Խմբային խորհրդատվություն
			Ց	-				
			Ց	-				
			Ց	Բ	Բ	Բ	Բ	Բ
		Ց					-	Բնդիվիդուալ կամ սահատակակն կոնսուլտացիա
		Ց					-	
		Ց	Բ	Բ	Բ	Բ	Բ	Օգնություն
						Ց	-	Խմբային խորհրդատվություն
						Ց	-	
		Ց	Ց	Ց	Ց	-	-	Բնքնուրույն որոշում
	Բ					Բ	Օգնություն	
	Ց					-	Բնդիվիդուալ կամ սահատակակն կոնսուլտացիա	
	Ց					-		
	Ց	Բ	-	-	Բ	-	Բնքնուրույն որոշում	
Ց					-	Պատվիրակում		
Ց					-	Օգնություն		
Ց					-	Բնքնուրույն որոշում		

անհրաժեշտ ինֆորմացիային, ունակություններին և ազատությանը: Շատ դեկավարներ ստիպված են լինում գործել, հետո վերլուծել կատարվածը քանի որ ժամանակ չունեն նրա համար, որպեսզի մանրամասն գնահատեն տարբերակները, անցկացնեն հետազոտություններ, մշակեն այլընտրանքներ, մարդկանց բացատրել ինչ և ինչպես պետք է անել: Ամեն ինչ որոշում է արձագանքման արագությունը: Կազմակերպությունները պետք է սովորեն օպերատիվ ընդունելու անհրաժեշտ որոշումներ, որի պայմաններից են համարվում ստորև թվարկված սկզբունքները:

Ուսուցում պատիժի փոխարեն: Որոշումները, որոնք ընդունվում են անվստահության և ժամանակի սղության պայմաններում, հաճախ ճիշտ

չեն, սակայն ժամանակակից պայմաններում մենեջերները պատրաստ են ռիսկի դիմել՝ գործել փորձեր և սխալներ գործելով: Եթե որոշման ընտրված տարբերակն անհաջող է, կազմակերպությունը նոր գիտելիքներ է ձեռք բերում և հաջորդ անգամ կընտրի ուրիշ, ավելի ճիշտ տարբերակ: Յուրաքանչյուր անհաջողություն բերում է նոր գիտելիքներ և ինֆորմացիա: Որակավորված մենեջերներին հայտնի է. ամեն անգամ, երբ մարդ ընտրություն է կատարում՝ նա զարգացնում է իր որոշում կայացնելու ունակությունը՝ անկախ արդյունքից:

Սխալ որոշումներից հրաժարվելու կարողություն: Բիարկե ժամանակակից պայմաններում գնահատվում է ռիսկի գնալու և սխալներ գործելու պատրաստակամությունը, սակայն մենեջերներին անհրաժեշտ է սովորել ժամանակին դադարեցնել անհեռանկարային նախագծերը: Համաձայն հետազոտություններից մեկի արդյունքի՝ շատ հաճախ կազմակերպությունները ժամանակը և գումարը ծախսում են որևէ որոշման վրա, երբ նույնիսկ ակնհայտ է թույլ տրված սխալը: Նշված ֆենոմենը ստացել է պարտականությունների էսկալացիա անվանումը: Պատահում է, որ մենեջերները թաքցնում բացասական ինֆորմացիան, որպեսզի խուսափեն սխալ որոշումների ընտրության մեղադրանքներից, իսկ երբեմն էլ հրաժարվում են հավատալ, որ նրանք են ընտրել սխալ տարբերակը: Ժամանակակից բիզնես-միջավայրում այս պայմաններով աշխատելու դեպքում բիզնեսը շատ շուտ կհայտնվի սննկացման եզրին, այդ պատճառով անհրաժեշտ է ոչ միայն սովորել գործել սխալներ, այլև ժամանակին և ճիշտ խուսափել սխալ գործողություններից:

Հինգ «ինչու»: Որպեսզի բարձր անվստահության պայմաններում կայացնենք ճիշտ որոշումներ, անհրաժեշտ է խնդիրների մեծամասշտաբ և խորը ուսումնասիրություն, այլ ոչ թե թոռուցիկ ծանոթացում և հապճեպ որոշումներ: Բիարկե սա չի նշանակում, որ մենեջերները պետք է ժամերով վերլուծեն առաջացած խնդիրները, հասնեն լրացուցիչ հետազոտություններ կատարելուն և այլն: Առաջատար կազմակերպություններից շատերում կատարվում է պարզ ընթացակարգ «հինգ «ինչու»» անվանմամբ: Ինչ խնդիր էլ որ ծագի, աշխատողը պետք է հարցնի «ինչու» ոչ թե մեկ, այլ հինգ անգամ: Սովորաբար առաջին «ինչու»-ի պատասխանն իրենից ներկայացնում է

խնդրի մակերեսային բացատրությունը, իսկ հաջորդ յուրաքանչյուր հարցն ավելի խորն է իջնում և բացահայտում իրական պատճառներն ու հուշում հնարավոր լուծումները:

Կոլեկտիվ ինտուիցիա: Ժամանակակից պայմաններում մենեջերները նպաստում են նրան, որպեսզի աշխատողներն անհատական մակարդակով ղեկավարվեն ինտուիտիվ պատկերացմամբ: Սակայն բարդ, անորոշ պայմաններում որոշումների կայացման պարագայում կարող է կիրառվել այպես կոչված կոլեկտիվ ինտուիցիան: Եթե անհատականի դեպքում խոսքը գնում էր մարդու փորձի և գիտելիքի մասին, ապա կոլեկտիվ ինտուիցիան հիմնվում է խմբի միացյալ գիտելիքների, փորձի և գիտակցության վրա:

Մենեջերները կարող են հաճախ հանդիպումներ կազմակերպել, որում կքննարկվի այն ինֆորմացիան, որն անհրաժեշտ է խնդիրների ժամանակին բացահայտման և հնարավորությունների դուրս բերման համար:

Կոնստրուկտիվ կամ կառուցողական կոնֆլիկտի խթանում: Խմբի կազմում որակյալ որոշման լավ մեթոդ է կոնստրուկտիվ կոնֆլիկտը: Ժամանակակից մենեջերները հասկանում են, որ կոնֆլիկտը, որի հիմքում ընկած է խնդրի վերաբերյալ տեսակետների բազմազանությունը, թույլ է տալիս ուշադրությունը կենտրոնացնել խնդրի վրա, խթանել ստեղծագործական մտածողությունը, ստեղծել խնդիրների ասպեկտների լայնածավալ հասկացություն: «Կոնստրուկտիվ» կամ «կառուցողական» նշանակում է, որ կոնֆլիկտը պետք է կապված լինի աշխատանքային հարցերի, այսինքն ընթացիկ խնդրի հետ:

Գոյություն ունեն կառուցողական կոնֆլիկտի նախաձեռնման մի շարք միջոցներ: Նրանցից մեկը կայանում է նրանում, որ աշխատանքային խումբը կազմավորում է տղամարդկանցից և կանանցից, տարբեր մասնագիտությունների երիտասարդ և փորձառու աշխատակիցներից, որոնք գտնվում են հիերարխիայի տարբեր մակարդակներում: Շատ խմբերում կիրառվում է այսպես կոչված «սատանայի փաստաբանի» պաշտոն, որի հիմնական խնդիրը կայանում է աշխատողներին խնդրի մոտեցումների վերախմբավորման, ժամանակից շուտ համաձայնվելուց և

անտրամաբանական ենթադրություններից հրաժարվելու մեջ: Այլ միջոց է օրինակ՝ խմբի անդամներին հանձնարարելու գտնել խնդրի լուծման այլընտրանքային տարբերակներ որքան հնարավոր է շուտ: Նշված մեթոդն ապահովում է բազմաբանակ, առաջին հայացքից որոշումների անընդունելի տարբերակների դիտարկում, ինչպես նաև խթանում է քննարկումը: Կոնֆլիկտի նախաձեռնման ևս մեկ պրովոկացիոն մեթոդ է «գաղափար-կոնտր գաղափար» մեթոդը: Այս դեպքում խումբը բաժանվում է երկու մասի, որոնցից յուրաքանչյուրի առջև դրված է միևնույն խնդիրը: Խմբերը մշակում են որոշումներ, փոխանակվում դրանցով, այնուհետև քննարկում են տարբերակներ և վերջնական տարբերակում մշակում ընդհանուր մոտեցում և առաջարկություններ:

Ժամանակակից միջավայրում նրա արագընթաց փոփոխությունների և բարդության պայմաններում որոշումների կայացումը հանդիսանում է մենեջերների գլխավոր և ամենաբարդ պարտականությունը: Որպեսզի կարողանան հասնել որոշումների կայացման գործընթացի և նրա որակի արդյունավետության բարձրացման, մենեջերներն այս գործընթացի մեջ են ներգրավվում այլ աշխատողների, սովորում են սխալների վրա, այլ ոչ թե փնտրում մեղավորներ և կիրառում վերը նշված մոտեցումները:

ՄԱՍ IV. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ

Գլուխ 11. Կազմակերպման հիմունքներ

Կազմակերպական համակարգեր գոյություն ունեն ինչպես բիզնես միջավայրում, այնպես էլ բնության մեջ: Հայտնի և ամենավառ օրինակներից է մեղվի փեթակը: Այն խոշոր «կազմակերպություն» է՝ բաղկացած հիսուն հազարից ավել անդամներից: Այստեղ աշխատանքը կատարվում է համակարգված՝ համապատասխան նախագծված «պլանի»:

Ինչպես բիզնես-կազմակերպությունները, մեղվի փեթակի աշխատանքի արդյունավետությունը ևս կախված է արտաքին միջավայրի պայմաններից: Օրինակ՝ տարվա տաք եղանակներին մեղուները զբաղված են նեկտարի հավաքմամբ և ձմեռվա համար պաշար հավաքելով: Նման գործողություններ են կատարում մենեջերները, որոնց բիզնես-միջավայրի համեմատաբար հանգիստ պայմաններում հավաքագրում են անհրաժեշտ ինֆորմացիա և ամրապնդում իրենց դիրքերը շուկայում:

Կազմակերպման սկզբունքները կազմակերպության ռազմավարության շարունակությունն են: Կազմակերպական համակարգը մենեջմենթի գործիք է, որն օգտագործվում է խնդիրների կատարման ժամանակ ռեսուրսների կառավարման համար:

Ուղղահայաց կազմակերպական կառուցվածք

Կազմակերպական գործընթացը բերում է կամակերպական կառուցվածքի ստեղծմանը, որը որոշում է աշխատանքային առաջադրանքների բաժանումը, ինչպես նաև ռեսուրսների բաշխվածությունն ու օգտագործումը: Կազմակերպական կառուցվածքը սահմանվում է որպես.

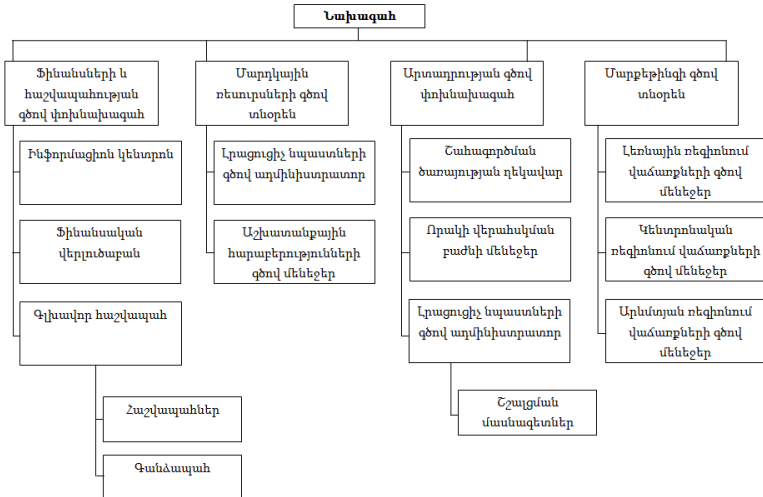
- գործնական առաջադրանքների կոմպլեքս՝ տրված աշխատողներին և ստորաբաժանումների,
- գործնական հաշվետվության փոխհարաբերություններ, որոնք ներառում են իշխանական լիազորության օղակը, ընդունված

որոշումների համար պատասխանատվությունը, հիերարխիայի մակարդակների քանակը և կառավարելիության նորման,

- համակարգի մշակում, որն ապահովում է ստորաբաժանումների աշխատողների գործունեության արդյունավետ կորդինացիա:

Ֆորմալ առաջադրանքների կոմպլեքսը և գործնական հաշվետվության փոխհարաբերությունները որոշում են ուղղահայաց կազմակերպական վերահսկման կառուցվածքը: Ուղղահայաց կառուցվածքի բնութագրերը սովորաբար արտացոլվում են կազմակերպական սխեմայում, որը հանդիսանում է կազմակերպության կառուցվածքի վիզուալ ներկայացումը:

Օրինակում ներկայացված է գործարանի կառուվածքի սխեման, որը մասնագիտանում է զովագուցիչ ըմպելիքների շշացման ոլորտում (Նկար 11.1): Կազմակերպությունում գործում են չորս հիմնական բաժիններ՝ ֆինանսների ու հաշվապահության, մարդկային ռեսուրսների, արտադրական և մարքեթինգային:



Նկար 11.1 Զովագուցիչ ըմպելիքների շշացման գործարանի կազմակերպական սխեմա

Աշխատանքային առաջադրանքների մասնագիտացում

Կազմակերպությունը բազմաթիվ և բազմատեսակ առաջադրանքներ է կատարում: Նրանց նշանակման հիմնական սկզբունքը կայանում է նրանում, որ աշխատանքային առաջադրանքների կատարման բարձր արդյունքներն իրականանում են միայն աշխատողների մասնագիտացման դեպքում: Աշխատանքային առաջադրանքների մասնագիտացումը կամ աշխատանքի բաժանումը մակարդակ է, որում կազմակերպության առաջադրանքների կատարումը պահանջում է առանձին աշխատանքների բաժանում: Նկար 11.1-ում աշխատանքային առաջադրանքների մասնագիտացման արտացոլում է արտադրական առաջադրանքների բաժանումը ջրի շշալցման, որակի վերահսկման և տեխնիկական սպասարկման կամ շահագործման: Յուրաքանչյուր բաժնում աշխատողները կատարում են միայն այն աշխատանքը, որը վերաբերում է իրենց մասնագիտացված ֆունկցիային: Աշխատանքային առաջադրանքներում էքստենսիվ մասնագիտացումը նշանակում է, որ աշխատողներն ուժերը կենտրոնացնում են որոշակի մեկ առաջադրանքի կատարման վրա: Պարտականությունների շրջանակը փոքրանում է, սակայն նրանց օգտագործման արդյունավետությունը մեծանում է: Առավել հայտնի օրինակ է ավտոմեքենաների գործարանում հոսքագծի վրա աշխատող բանվորի օրինակը, երբ աշխատանքային օրվա ընթացքում նա կատարում է միննույն աշխատանքը:

Չնայած մասնագիտացման ակնհայտ առավելություններին՝ շատ կազմակերպություններ ուղղակի հրաժարվում են այս սկզբունքից: Նրա չափազանց բարձր մակարդակը բերում է աշխատանքային գործընթացում աշխատողների իզոլացման, պարզ, մոնոտոն գործողությունների կատարման:

Կառավարական շղթա

Կառավարական շղթան իշխանական լիազորությունների անընդհատ շարք է, որն իրար է կապում կազմակերպության բոլոր աշխատողներին և որոշում նրանց պատասխանատվությունը: Նրա հիմքում ընկած են երկու սկզբունքներ: Մեկ ղեկավարի սկզբունքը

նշանակում է, որ աշխատողն ուղղակիորեն ենթարկվում է իայն մեկ մենեջերի: Սկայարության սկզբունքը ենթադրում է, որ կազմակերպությունում գործում է իշխանական լիազորությունների հստակ սահմանված շարք, որը ներառում է բոլոր աշխատողներին: Զանազան աշխատանքային առաջադրանքների կատարումը ենթադրում է, որ յուրաքանչյուր աշխատողն ունի անհրաժեշտ լիազորությունները և պատասխանատվություն է կրում իր գործողությունների համար:

Իշխանական լիազորություններ, պատասխանատվություն և պատվիրակում

Կառավարական շղթան արտացոլում է կազմակերպությունում իշխանական լիազորությունների կառուցվածքը: Իշխանական լիազորությունը մենեջերի՝ որոշում կայացնելու, հրամաններ տալու և ցանկալի կազմակերպական արդյունքներին հասնելու համար ռեսուրսներ բաշխելու պաշտոնական օրինական իրավունքն է: Իշխանական լիազորություններին բնորոշ են հետևյալ երեք բնութագրերը.

1. Իշխանական լիազորությունները որոշվում են միայն պաշտոնով, այլ ոչ թե կազմակերպության աշխատողների անձնական բնութագրերով: Մենեջերներն օժտվում են իշխանական լիազորություններով իրենց դիրքի և կազմակերպական հիերերխիայի համար, և բոլորը, ովքեր ստանում են նման լիազորություններ, ստանում են միևնույն իրավունքները:
2. Մենեջերի իշխանական լիազորություններն ընդունվում են աշխատողների կողմից: Իշխանական լիազորությունները տարածվում են կազմակերպության հիերարխիայի բրգի զագաթից մինչև նրա հիմք, սակայն ենթակաների հնազանդությունն առաջին հերթին հիմնված է մենեջերի հրամանի լեզիտիմության վստահության վրա: Իշխանական լիազորությունների ընդունման տեսությունը պնդում է, որ ղեկավարի իրական իրավունքները որոշվում

են ենթակաների կողմից նրա ցուցումների գիտակցաբար կատարմամբ:

3. Ուղղահայաց հիերարխիայում իշխանական լիազորությունների ծավալը տարածվում է վերից վար: Հիերարխիայի վերևում գտնվող պաշտոններն օժտված են ֆորմալ իրավունքների ավելի մեծ ծավալով, քան հիերերխիայի այլ մակարդակում գտնվող պաշտոնները:

Պատասխանատվությունն իշխանական լիազորությունների «հակառակ կողմն» է: Պատասխանատվություն ասելով հասկանում ենք աշխատանքային խնդիրների լուծման և գործունեության որոշակի տիպի կատարման համար աշխատողին նշանակված պարտականություններ: Սովորաբար մենեջերներին տրված իշխանական լիազորությունները հավասարազոր են նրա պատասխանատվությանը: Եթե մենեջերի պատասխանատվությունն իր իշխանական լիազորությունների հետ համեմատ ավելի ցածր է, ապա այս դեպքում մենեջերը կարող չարաշահել իր տրված իշխանությունը: Հակառակ դեպքում մի քիչ դժվարությամբ, մենեջերը կարող է հասնել աշխատողներին և ենթականերին համոզման կարողության, որն իր հետ կրերի մեծ կազմակերպական արդյունքներ:

Հաշվետվությունը մեխանիզմ է, որի միջոցով հասնում են մենեջերին տրված իշխանական լիազորությունների և նրան հանձնարարված պատասխանատվության միջև հավասարակշռության: Հաշվետվությունը նշանակում է, որ իշխանական լիազորություններով և համապատասխան պատասխանատվությամբ օժտված մենեջերները պետք է կառավարական շղթայում ավելի բարձր դիրքեր զբաղեցնող ղեկավարներին զեկուցեն և քննարկեն աշխատանքային առաջադրանքների կատարման արդյունքները:

Իշխանական լիազորությունների տեսության հետ ուղղակիորեն կապ ունի պատվիրակման սկզբունքը: Պատվիրակումը մենեջերների կողմից հիերարխիայի ստորին մակարդակում գտնվող աշխատողներին փոխանցված իշխանական լիազորություններն ու պատասխանատվությունն են: Այսօր շատ կազմակերպություններ հորդորում են մենեջերներին իրենց իշխանական լիազորությունների ու պատասխանատվության մի մասը պատվիրակեն ամենաստորին

մակարդակում գտնվող աշխատողներին՝ կազմակերպության ճկունության բարձրացման և արտաքին միջավայրի պայմաններին հարմարվողականության համար:

Գծային և օժանդակ իշխանական լիազորություններ: Որպես օրենք կազմակերպություններում էական տարբերություն կա գծային և օժանդակ իշխանական լիազորությունների միջև, որոնք որոշում են կազմակերպական կառուցվածքում մենեջերների դերը: Գծային բաժինները որոշում են խնդիրներ, որոնք ուղղակիորեն կապված են կազմակերպության հիմնական նպատակների իրականացման և առաքելության կատարման հետ: Օրինակ՝ ինտերնետ-կազմակերպություններում գծային կարելի է համարել այն բաժինները, որոնք զբաղվում են առցանց պատվերների մշակմամբ: Օժանդակ բաժինները ներառում են կազմակերպության գծային բաժիններին մատուցվող մասնագիտացված ծառայությունները (ռազմավարական պլանավորման, աշխատանքային հարաբերությունների, հետազատությունների, հաշվապահության և մարդկային ռեսուրսների բաժինը):

Գծային իշխանական լիազորությունները նշանակում են, որ մենեջերներն ունեն ուղղակի ենթականերին կառավարելու և վերահսկելու պաշտոնական իրավունք: Օժանդակ իշխանական լիազորությունների շրջանն ավելի նեղ է և ենթադրում է անձնակազմի կարողությունների ոլորտում խորհուրդներ տալու, առաջարկություններ անելու և խորհրդատվություն անցկացնելու իրավունք, որն ավելի շատ կոմունիկացիոն բնույթ է կրում, երբ մասնագետները տեխնիկական ոլորտում արտահայտում են իրենց կարծիքները:

Կառավարելիության նորմա

Կառավարելիության նորման (վերահսկման նորմա, պատասխանատվության ծավալ) որոշում է մենեջերին ուղղակի ենթարկվող աշխատողների քանակը և բնութագրում այն մակարդակը, որում մենեջերը հսկում է ենթակաների գործողությունները: Համապատասխան կազմակերպական կառուցվածքի տեսության՝ ավանդական տեսակների կառավարելիության նորման մեկ մենեջերին

ենթարկվող աշխատողների թվով չի կարող գերազանցել յոթը: Իսկ այսօր շատ կազմակերպություններում այն կազմում է 30, 40 աշխատողից ավել:

Կառավարելիության նորմայի վրա ազդող գործոնների թվին կարելի է դասել.

- Ենթականերին հանձնարարված առաջադրանքների կայուն, սովորական բնույթը:
- Ենթակաների կողմից միատեսակ աշխատանքային առաջադրանքների կատարում:
- Բոլոր ենթակաները գտնվում են մեկ տարածքում:
- Աշխատողները բավական փորձառու են, նրանց նկատմամբ իհիստ վերահսկողությունը նպատակահարմար չէ:
- Աշխատանայի առաջադրանքների կատարումը կարգավորվում է օրենքներով և ընթացակարգերով:
- Մենեջերը մուտք ունի դեպի օժանակ համակարգեր և կադրային հարցերի լուծում:
- Բացակայում է անձնակազմի կառավարման հետ ուղղակի կապ չունեցող ֆունկցիաների կատարման իհիստ անհրաժեշտությունը (գործողությունների կոորդինացումն այլ բաժինների կամ պլանավորման հետ):
- Մենեջերի անձնական նախընտրությունները և դեկավարման ոճը համարժեք են կառավարելիության բարձր նորմային:

Կազմակերպությունում կառավարելիության միջին նորման որոշում է, թե արդյո՞ք իր կառուցվածքը համապատասխանում է բարձր ձևին, թե հարթ: Բարձր կառուցվածքի համար բնորոշ են կառավարելիության ցածր նորմա և հիերարխիկ մակարդակների մեծ թիվ, իսկ հարթ կառուցվածքի համար՝ հորիզոնական մեծությունում կառավարելիության բարձր նորմա և հիերարխիայի մակարդակների ոչ մեծ քանակ:

Կենտրոնացում և ապակենտրոնացում

Կենտրոնացում և ապակենտրոնացում հասկացությունները վերաբերում են կառավարական որոշումների ընդունման հիերարխիկ մակարդակին: Կենտրոնացումը նշանակում է, որ որոշումների կայացման իշխանական լիազորությունները կենտրոնանում են կազմակերպության վերին մակարդակներում: Ապակենտրոնացան դեպքում որոշումների կայացման իշխանական լիազորությունները տեղաշարժվում են դեպի կազմակերպության ստորին մակարդակներ: Որոշումների ընդունման օպտիմալ մակարդակը կարող է ընտրվել կամակերպությունում անցկացվող հետազոտությունների արդյունքների միջոցով:

Ապակենտրոնացումը նվազեցնում է վերին ղեկավարության ծանրաբեռնվածությունը, թույլ է տալիս ավելի արդյունավետ օգտագործել աշխատողների որակավորումը և ունակությունները, նպաստում է տեղում կայացվող որոշումների իրականացմանը, թույլ է տալիս արագացնել արտաքին միջավայրի փոփոխություններին կազմակերպության ռեակցիան:

Բայց նշվածից՝ միտման առկայությունը չի նշանակում, որ ապակենտրոնացումը կազմակերպությանն ազատում է բոլոր խնդիրներից: Ղեկավարները պետք է վերահսկեն կազմակերպության իրավիճակը և ընտրեն որոշումների կայացման այնպիսի մակարդակ, որն ամենալավ կերպով կբավարարի նրա պահանջմունքները: Կենտրոնացման և ապակենտրոնացման հարաբերակցությունը որոշող գործոններն են.

- Արմատական փոփոխությունների կատարման անհրաժեշտություն և արտաքին միջավայրի անորոշության բարձր մակարդակը նպաստում են ապակենտրոնացման: Եթե հաշվի առենք, որ շատ կազմակերպություններ գործում են ինտենսիվ գլոբալ մրցակցության, արտաքին միջավայրի անորոշության պայմաններում՝ շեշտը դնում են ապակենտրոնացման վրա:

- Կենտրոնացման և սպակենտրոնացման հարաբերակցությունը պետք է համապատասխանի ֆիրմայի ռազմավարությանը: Ասպակենտրոնացումը տեղին է իշխանության վերապահման կորպորատիվ ռազմավարության դեպքում, երբ ֆիրմայի յուրաքանչյուր ստորաբաժանում ուղղակիորեն փոխազդում է սպառողների հետ և հնարավորություն ստանում արագ հարմարվել նրանց արագ փոփոխվող պահանջմունքներին:
- Ճգնաժամի կամ ուղղակի վտանգների առաջացման պայմաններում իշխանական լիազորությունները, որպես օրենք, կենտրոնանում են կազմակերպության վերին օղակի մենեջերների ձեռքերում:

Փաստաթղթավորում

Փաստաթղթավորում ասելով հասկանում ենք մենեջմենթի կողմից ֆորմալ փաստաթղթերում ամրագրված գործնական օրենքները, քաղաքականությունը, հրահանգները, ընթացակարգերը, աշխատանքների նկարագրությունը, ցուցումները, որոնց համապատասխան էլ կատարվում է աշխատողների գործունեության նկատմամբ վերահսկողությունն ու կառավարումը: Այս տիպի փաստաթղթերը լրացնում են կազմակերպական սխեման՝ նկարագրելով խնդիրները, որոշումների կայացման համար բաշխելով պատասխանատվությունն ու լիազորությունները: Օրենքների, հրահանգների, գրավոր առաջադրանքների կիրառումը կազմակերպության բյուրոկրատական մոդելի անբաժան մասն է: Դեռ Մաքս Վեբերն էր ասել, որ բյուրոկրատական մոդելն ունի բնութագրեր, որոնք սպառնում են կազմակերպության տրամաբանական և ռացիոնալ գործունեությունը:

Փաստաթղթավորման ռացիոնալությունն ու օգտակարությունն ակնհայտ են, սակայն այն շատ հաճախ հանդիսանում է ոչ թե խնդիրների լուծման, այլ հակառակը՝ խնդիրների առաջացման միջոց: Հասարակ օրինակ՝ շինարարության համար տեղերը շահելու համար

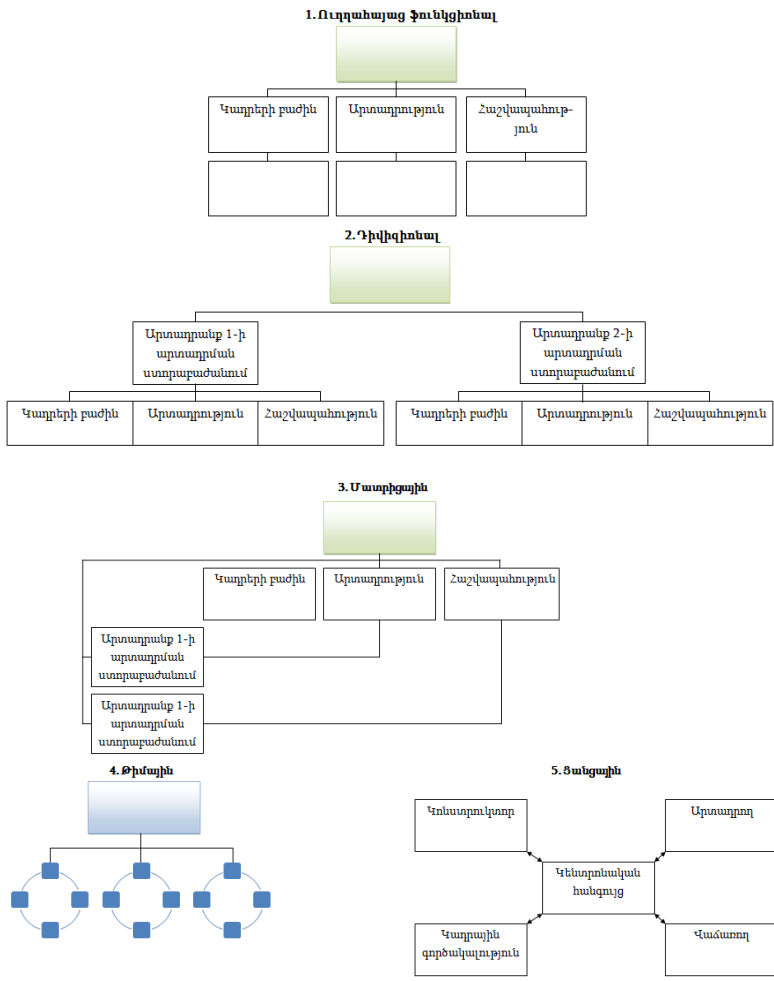
կազմակերպությունը ստիպված է մի շարք փաստաթղթեր լրացնել և ներկայացնել:

Շատ կազմակերպություններում փաստաթղթավորման և բյուրոկրատիայի աստիճանը գնալով նվազում է: Օրինակ՝ պաշտոնի վերաբերյալ խիստ հրահանգները սահմանափակում են ստեղծարարությունը, ինչպես նաև արձագանքման ճկունությունն ու արագությունը. հատկություններ, որոնք այդքան կարևոր և պահանջված են ժամանակակից, գիտելիքի որակի վրա հիմնված կազմակերպություններում:

Դեպարտամենտալիզացիա կամ բաժինավորում

Կազմակերպական կառուցվածքի ևս մեկ հիմնարար բնութագիր է դեպարտամենտալիզացիան կամ բաժինների բաժանումը, որը հանդիսանում է բաժինների մեջ առանձին պաշտոնների և կազմակերպությունում բաժինների խմբավորման հիմքը: Մենեջերները պետք է որոշում ընդունեն այն մասին, թե ինչպես է կառավարական շղթան միավորում աշխատողներին՝ նրանց առջև դրված աշխատանքային առաջադրանքների կատարման համար:

Բաժինների ձևավորման ընթացքում կառավարական շղթայի զանազան կիրառման համապատասխան՝ առանձնացնում են կազմակերպական կառուցվածքի մշակման հինգ մոտեցումներ: Ֆունկցիոնալ, դիվիզիոնալ և մատրիցայի մոտեցումները վերաբերում են ավանդականներին (բաժինների ձևավորումը և նրանց միջև փոխհարաբերությունները որոշվում են հրամանային շղթայով, որն ուղղված է հիերարխիկ բուրգի վերից վար): Համեմատաբար նոր մոտեցում են հանդիսանում թիմայինը և ցանցայինը: Տարբեր մոտեցումների սխեմաները ներկայացված են Նկար 11.2-ում:



Նկար 11.2 Կազմակերպական կառուցվածքների հինգ մոտեցումներ

Բացի այդ շատ կազմակերպություններ կիրառում են կազմակերպության նկատմամբ ուղղահայաց մոտեցում: Նոր մոտեցումները՝ թիմերը, ցանցերը, վիրտուալ կազմակերպություններն առաջանում են ի պատասխան բարձր մրցակցության պայմաններում

գործող, ինչպես նաև գիտելիքների և գլոբալ միջավայրի վրա հիմնված կազմակերպության պահանջմունքների փոփոխման:

1. *Ուղղահայաց ֆունկցիոնալ մոտեցում:* Աշխատողները միավորվում են բաժիններում՝ նրանց կատարվող գործունեության տեսակի և որակավորմանը համապատասխան (ճարտարագիտական բաժին կամ հաշվապահություն):
2. *Դիվիզիոնալ մոտեցում:* Բաժինները միավորվում են ինքնուրույն ստորաբաժանումների կամ միավորների մեջ՝ համապատասխան թողարկվող ապրանքների, ծրագրերի և աշխարհագրական սկզբունքի: Բաժինավորման հիմք հանդիսանում է ոչ այնքան նմանությունը, որքան ունակությունների և հմտությունների բազմազանությունը:
3. *Մատրիցային մոտեցում:* Ֆունկցիոնալ և դիվիզիոնալ՝ իրար լրացնող թիմային հրամանային շղթաների համակցություն, երբ աշխատողները հաշվետու են երկու ուղղակի ղեկավարների:
4. *Թիմային մոտեցում:* Հատուկ առաջադրանքների կատարման և հիմնական բաժինների գործունեության կոորդինացման համար ստեղծվում են թիմեր, որոնք ներառում են հիերարխիայի բոլոր մակարդակները:
5. *Ցանցային մոտեցում:* Կազմակերպությունը «նեղանում» է՝ գլխավոր, կապող դեր է խաղում կենտրոնական հանգույցը, որն աջակցվում է հեռահաղորդակցային տեխնոլոգիաների միջոցով ուրիշ, «կյանքի» ֆունկցիաներ իրականացնող բաժինների հետ: Բաժինները լրիվ անկախ են և ըստ պայմանագրի՝ նրանց ծառայությունների համար վճարում են շահույթից: Բաժինները կարող են տեղակայված լինել աշխարհի ցանկացած կետում:

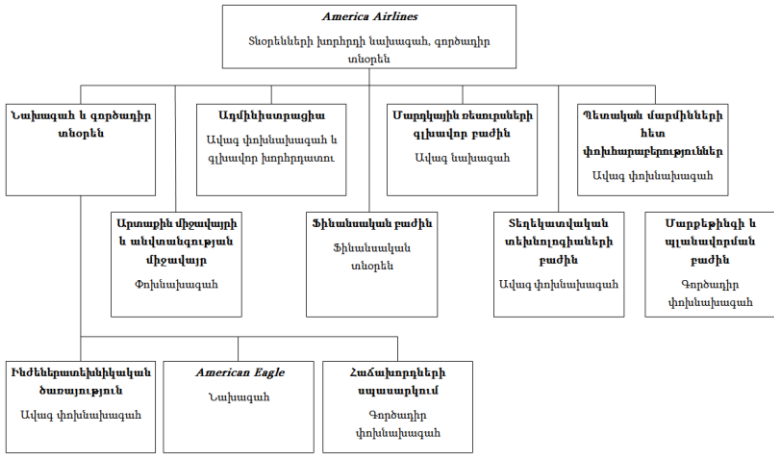
Այս կառուցվածքային մոտեցումներից յուրաքանչյուրը համապատասխանում է որոշակի կազմակերպական նպատակների և ունի ինչպես իր առավելությունները, այնպես էլ թերությունները: Մեր կողմից դիտարկված կառուցվածքների հիմնական տարբերությունը կայանում է նրանում, թե ինչ սկզբունքով են աշխատողները

միավորվում բաժիններում և ում առջև են հաշվետու: Կառուցվածքների միջև տարբերությունները շատ դեպքերում որոշում են աշխատողների առջև դրված առաջադրանքների և աշխատանքի նկատմամբ մոտիվացիայի մեթոդները: Դիտարկենք այս կառուցվածքներն առանձին-առանձին և տեսնենք, թե ինչ ազդեցություն է ունենում այն կազմակերպության կառավարման վրա:

Ուղղահայաց ֆունկցիոնալ մոտեցում

Ֆունկցիոնալ կառուցվածքը ենթադրում է, որ բաժինների մեջ պաշտոնների խմբավորումը կատարվում է գործունեության իրար մոտ տեսակների, կարողությունների և ռեսուրսների օգտագործման հիման վրա: Ֆունկցիոնալ կառուցվածքը կարող է դիտարկվել որպես կազմակերպական ռեսուրսներին համապատասխան բաժինավորում, քանի որ ֆունկցիոնալ գործունեության ցանկացած տիպ (անձնակազմի կառավարում, ճարտարագիտական գործունեություն, արտադրություն) կապ ունի հատուկ, կազմակերպական առաջադրանքների համար կիրառվող ռեսուրսների հետ: Տվյալ դեպքում աշխատողները և արտադրության միջոցները դիտարկվում են որպես ընդհանուր կազմակերպական ռեսուրս և խմբավորում են մեկ բաժնում:

Կազմակերպման սկզբունք: Նկար 11.3-ում ներկայացված է *American Airlines* կազմակերպության ֆունկցիոնալ կառուցվածքի օրինակը: Նրա հիմնական, տնօրենների խորհրդին ենթարկվող բաժինները խմբավորված են համապատասխան ռեսուրսների և աշխատողների կարողության նմանության (ֆինանսական բաժին, անվտանգության ծառայություն, պետական հիմնարկների հետ հարաբերությունների բաժին, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների և մարքեթինգի բաժանմունք): *American Airlines*-ի յուրաքանչյուր բաժին ավիաուղիներին վերաբերվում է որպես մեկ ընդհանուրի: Այսպես, անվտանգության հարցերով փոխնախագահը պատասխանատվություն



Նկար 11.3 American Eagle ընկերության ֆունկցիոնալ կառուցվածք

Է կրում բոլոր չվերթների անվտանգության, խնդիրների լուծման համար, իսկ մարքեթինգի բաժինը պատասխանատու է վաճառքների և կազմակերպության ամբողջ մարքեթինգի համար:

Ֆունկցիոնալ կառուցվածքն առանձնանում է իշխանության ուղղահայացությամբ: Ինֆորմացիան հոսում է հիերարխիայի վերից վար, իսկ կառավարման շղթան միանում է կազմակերպության վերին մասին: Այս կառուցվածքի շրջանակներում աշխատողները փոխազդում են մեծամասամբ իրենց բաժնի աշխատակիցների հետ:

Մենեջերների և աշխատողների պատրաստավածության և փորձի մակարդակները բավական մոտ են: Ռոպե սթենք այսպիսի կազմակերպությունում յուրաքանչյուր աշխատողի գործունեությունը որոշում են խիստ օրենքներն ու ընթացակարգերը: Հիերարխիայի ստորին մակարդակում գտնվող աշխատողներն ընդունելի են համարում այն, որ վերին մակարդակում գտնվող աշխատակիցներն ընդունեն որոշումներ և տան հրահանգներ: Աշխատողների կարիերան կախված է նրանց ֆունկցիոնալ հատկություններից՝ իրենց ունակությունները զարգացնելով՝ աշխատողները կարող են մտածել պաշտոնի բարձրացման մասին:

Առավելություններ և թերություններ: Ֆունկցիոնալ կառուցվածքի նշված բնութագրերը կազմակերպությանն ապահովում են մի շարք

առավելություններով: Աշխատողների խմբավորումն ըստ խնդիրների մոտ լինելու աստիճանի թույլ է տալիս իրականացնել մասշտաբի էֆեկտը և արդյունավետ օգտագործել գոյություն ունեցող ռեսուրսները: *American Airlines* կազմակերպությունում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների գծով բոլոր մասնագետներն աշխատում են մեկ խոշոր բաժնում: Աշխատողների որակավորումը և փորձը բաժնին թույլ է տալիս լուծել կազմակերպությունում առկա բոլոր ինֆորմացիոն խնդիրները: Աշխատանքը խոշոր, ֆունկցիոնալ սկզբունքով ձևավորված բաժիններում կամ ստորաբաժանումներում նպաստում է պրոֆեսիոնալիզմի բարձրացմանը, քանի որ աշխատողները կատարում են բազմազան առաջադրանքներ՝ հնարավորություն ունենալով իրենց ստորաբաժանման մասնագետներից խորհուրդներ հարցնել: Աշխատողները մոտիվացված են դեպի որակավորման բարձրացմանը և հիերարխիկ կառուցվածքով դեպի վեր բարձրանալուն:

Քանի որ կառավարչական շղթան ավարտվում է կազմակերպության կառավարչական գագաթով, ֆունկցիոնալ կառուցվածքը ենթադրում է որոշումների կայացման գործընթացի կենտրոնացում և կանխորոշում վերից միասնական կառավարում: Որոշ դեպքերում ֆունկցիոնալ կառուցվածքը բնորոշվում է բարձր կառավարելիության նորմայով: Յուրաքանչյուր ստորաբաժանման ներսում աշխատողների գործունեության կոմունիկացիան և կորորդինացիան իրականանում է բարձր մակարդակով: Եվ վերջապես, ֆունկցիոնալ կառուցվածքն ապահովում է խնդիրների լուծման բարձր տեխնիկական մակարդակ: Կազմակերպության բավական արժեքավոր ռեսուրս են հանդիսանում տարբեր ոլորտներում որակավորված մասնագետները, հատկապես նրանք, ովքեր մասնագիտանում են բարձր տեխնոլոգիաներում և հետաքրքրված են ֆունկցիոնալ փորձ ձեռք բերելու ուղղությամբ:

Ֆունկցիոնալ կառուցվածքի թերությունների շարքին կարելի է դասել բաժինների միջև չերևացող ու ֆորմալ սահմանները, ինչպես նաև արտաքին միջավայրի փոփոխություններին դանդաղ արձագանքելը: Հաշվի առնելով այն, որ աշխատողները բաժանված են ստորաբաժանումներում՝ որպես օրենք նրանց միջև ֆունկցիոնալ կոմունիկացիաները և կորորդինացիան կատարվում են ստորին

մակարդակներում, այդ պատճառով նորարարությունների ներդրումը և փոփոխությունների ացնկացումը պահանջում են մի քանի կառուցողական միավորների ջանքերի միավորում: Քանի որ ստորաբաժանումների հրամանային ստորաբաժանումները համընկնում են միայն հիերարխիկ բրգի վերևում՝ որոշումները, որոնք վերաբերում են ավելի քան մեկ բաժնի, վերին ղեկավարության «սպասասրահում հերթ» են գոյացնում»: Ֆունկցիոնալ կառուցվածքը նաև ուժեղացնում է աշխատանքի բաժանման և աշխատանքային առաջադրանքների կատարման մասնագիտացումը, աշխատանքային գործընթացը ստանում է սովորական բնույթ, նվազում է աշխատողների աշխատանքի նկատմամբ մոտիվացիան:

Ֆունկցիոնալ կառուցվածքում նաև հնարավոր է այնպիսի կառավարչական խնդիրների առաջացում, ինչպիսին է բաժինների այս կամ այն խնդիրներում մեղավորների բացահայտումը: Օրինակ՝ ապահովագրական կազմակերպությունում ֆունկցիաներից յուրաքանչյուրը կատարում է ամեն ապրանքի հետ համապատասխան իր առջև դրված պարտականությունները, կատարում յուրաքանչյուր ապրանքային գծին համապատասխան առաջադրանքները:

Նեղ մասնագիտացման արդյունքում աշխատողները դառնում են մասնագետներ իրենց ոլորտում, ինչը բացասաբար է անդրադառնում տարբեր ֆունկցիաների կոորդինացման և կառավարման ունակությունների վրա:

Ընդհանրացված ձևով ֆունկցիոնալ կառուցվածքի առավելություններն ու թերությունները ներկայացված են Աղ. 11.1-ում:

**Աղ. 11.1 Ֆունկցիոնալ կազմակերպական կառուցվածքի
առավելություններն ու թերությունները**

Առավելություններ	Թերություններ
<ul style="list-style-type: none"> • Ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործում: • Մասնագիտացման խորացում և զարգացում: • Ֆունկցիոնալ բաժինների ներսում աշխատանքային առաջընթաց: • Բարձր մենեջերների կողմից ղեկավարում և վերահսկում: • Ֆունկցիոնալների ներսում փոխգործունեության կողորդիչացման բարձր մակարդակ: • Խնդիրների տեխնիկական լուծման բարձր տեխնիկական մակարդակ: 	<ul style="list-style-type: none"> • Ֆունկցիոնալ բաժինների միջև ցածր փոխկապվածություն: • Արտաքին փոփոխություններին դանդաղեցված արձագանքում: Ինովացիոն գործունեության խնդիրներ: • Որոշումներն ընդունվում են հիերարխիայի վերին մակարդակում, ինչն էլ բերում է գործընթացի դանդաղեցման, • Խնդիրների վերացման համար պատասխանատվության բաշխման խնդիրներ: • Աշխատողների կողմից կազմակերպական առաջադրանքների սահմանափակ ընկալում: • Աշխատողների ընդհանուր ուսուցման կառավարման խնդիրներ:

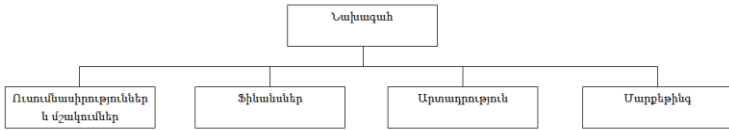
Դիվիզիոնալ մոտեցում

Ի տարբերություն ֆունկցիոնալ մոտեցման, երբ աշխատողները խմբավորվում են բաժիններում՝ օգտագործվող ռեսուրսների և նրանց կողմից իրականացվող գործունեության տիպերի ընդհանրության մակարդակի համապատասխան, դիվիզիոնալ կառուցվածք առաջանում է այն դեպքերում, երբ աշխատողներին բաժիններում խմբավորելու հիմնական չափանիշը կազմակերպության կողմից թողարկվող արտադրանքն է (Նկար 11.4):

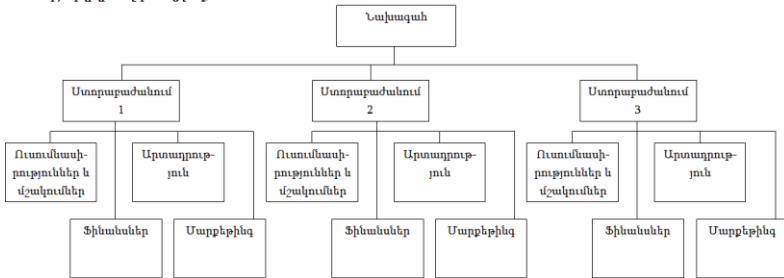
Դիվիզիոնալ կառուցվածքը հաճախ անվանում են ապրանքային, ծրագրային կամ ավտոնոմ բիզնես-միավորների կառուցվածք: Այս տերմիններից յուրաքանչյուրը համարյա նույն բանն են նշանակում. կազմակերպության տարբեր բաժիններ միավորվում են մեկ ընդհանուր

արտադրանք տալու համար՝ լինի դա ապրանք, ծառայություն, թե ծրագիր:

ա) Ֆունկցիոնալ կառուցվածք



բ) Դիվիզիոնալ կառուցվածք



Նկար 11.4 Ֆունկցիոնալ և դիվիզիոնալ կազմակերպական կառուցվածքներ

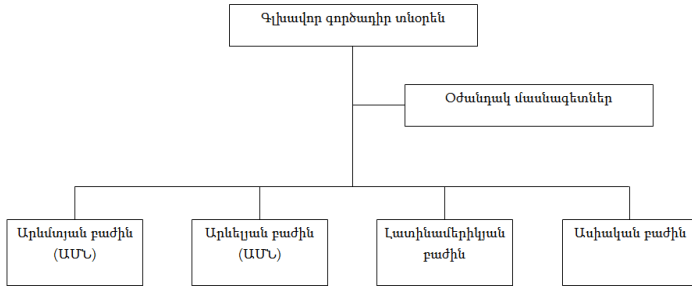
Դիվիզիոնալ կառուցվածքն ավելի համապատասխան է խոշոր կազմակերպություններին: Խոշորագույն կորպորացիաներից շատերը կազմված են բիզնես ստորաբաժանումներից, որոնք կոչված են լուծելու տարբեր խնդիրներ, սպասարկել տարբեր հաճախորդների կամ հատուկ շուկաներում մասնագիտացված ապրանքներ արտադրել: Դիվիզիոնալ կառուցվածքն ավելի արդյունավետ է այն դեպքերում, երբ խոշոր կազմակերպությունն արտադրում է ապրանքներ, որոնք կողմնորոշված են տարբեր, բարձր տարողությամբ առանձնացող շուկաներում, քանի որ յուրաքանչյուր ստորաբաժանում կամ դիվիզիոնն իրենից ներկայացնում է անկախ բիզնես: Օրինակ *Microsoft* ընկերությունը ներառում է յոթ ստորաբաժանում, որոնցից յուրաքանչյուրը թողարկում է որոշակի ապրանքներ և սպասարկում է որոշակի գնորդների: Ութերորդ՝ հետազոտական ստորաբաժանումն իրականացնում է գիտական մշակումներ՝ կազմակերպության այլ դիվիզիոնների հետաքրքրության շրջանակներում: Մենեջերներն իրավունք ունեն

սահմանված նպատակներին հասնելու սահմաններում սեփական հայեցողությամբ կառավարել իրենց ստորաբաժանումները:

Կազմակերպման սկզբունք: Նկար 11.4-ում համեմատվում են ֆունկցիոնալ և դիվիզիոնալ կառուցվածքները: Դիվիզիոնալ կառուցվածքում ստորաբաժանումները հանդիսանում են ինքնուրույն կազմակերպական միավորներ, որոնցում գոյություն ունեն ապրանքների արտադրությունն ու ծառայությունների մատուցումն ապահովող ֆունկցիոնալ բաժիններ: Ինչպես ցույց է տրված Նկար 11.4-ում, յուրաքանչյուր ֆունկցիոնալ բաժին տիրապետում է ռեսուրսների, որոնք անհրաժեշտ են համապատասխան ապրանքի արտադրման համար: Օրինակ ֆունկցիոնալ կառուցվածքում բոլոր ճարտարագետները խմբավորվում են հետազոտությունների ու մշակման բաժնում (ՀՄ), որտեղ նրանք աշխատում են կազմակերպության կողմից թողարկվող ապրանքների վրա: Դիվիզիոնալ կառուցվածքում ՀՄ բաժիններ ձևավորվում են յուրաքանչյուր ստորաբաժանման մեջ, ունեն աշխատողների նվազագույն քանակ, որոնց ուշադրությունը կենտրոնացված է մեկ ապրանքային գծի վրա: Այսպիսով տեղի է ունենում բաժինների կրկնօրինակում:

Դիվիզիոնալ և ֆունկցիոնալ կառուցվածքների միջև հիմնական տարբերությունը կայանում է նրանում, որ ֆունկցիաներից յուրաքանչյուրի հրամանային շղթաները համընկնում են հիերարխիայի ավելի ստորին մակարդակների հետ: Դիվիզիոնալ կառուցվածքում մարքեթինգի և հետազոտությունների ու մշակման բաժինների, արտադրական և ֆինանսական դեպարտամենտների միջև առաջացող անհամաձայնությունները կլուծվեն ոչ թե նախագահի կողմից, այլ՝ ստորաբաժանումների մակարդակով: Այսպիսով, դիվիզիոնալ կառուցվածքը նպաստում է ապակենտրոնացմանը: Որոշումների ընդունումը ծայրահեղ դեպքում պատվիրակվում է հիերարխիայի մեկ մակարդակ ներքև, իսկ նախագահը և այլ վերին մենեջերներ հնարավորություն են ստանում ուշադրությունը կենտրոնացնել ռազմավարական խնդիրների վրա:

Աշխարհագրական դիվիզիոնալացում: Կազմակերպության ստորաբաժանումները կարող են ձևավորվել ոչ միայն



Նկար 11.5 Աշխարհագրական սկզբունքով կազմավորված կառուցվածք

ապրանքագծերի շուրջ, այլն՝ աշխարհագրական սկզբունքով: Կառուցվածքի այս տեսակի ստորաբաժանման ղեկավարը կազմակերպության կողմից իրականացվող ֆունկցիաները վերահսկում է կոնկրետ երկրում կամ ռեգիոնում: Ապրանքների արտադրման, ծառայությունների մատուցման կամ ռեգիոնի պայմաններին հարմարվելը կազմակերպությանը թույլ է տալիս մրցակցային առավելություն ստանալ: Յուրաքանչյուր դիվիզիոն ունի իր նախագահը, կադրերի բաժինն ու իրավաբանական ծառայությունը (Նկար 11.5):

Առավելություններ և թերություններ: Միջին չափերի կազմակերպությանը բավական դժվար է ընտրություն կատարել ֆունկցիոնալ և դիվիզիոնալ կառուցվածքների միջև, քանի որ յուրաքանչյուրն ունի իր առավելություններն ու թերությունները (Աղ. 11.2): Աշխատողների և ռեսուրսների դիվիզիոնալ գծով բաժանումը նպաստում է կազմակերպության՝ արտաքին միջավայրի փոփոխության ճկուն, օպերատիվ արձագանքին, քանի որ բիզնես-միավորներից յուրաքանչյուրը համեմատաբար փոքր է և լավ է հարմարվում շրջապատին: Հաշվի առնելով նաև այն փաստը, որ աշխատողների ուշադրությունը կենտրոնացված է ապրանքագծի վրա՝ գնորդների պահանջմունքները բավարարվում են բարձր մակարդակով:

Աղ. 11.2 Դիվիզիոնալ կառուցվածքի առավելություններ և թերություններ

Առավելություններ	Թերություններ
<ul style="list-style-type: none"> • Բարձր ճկունություն, արտաքին միջավայրի փոփոխություններին արագ արձագանքում: • Խթանում է սպառողների պահանջմունքների նկատմամբ մեծ ուշադրության: • Ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների փոխներգործության կոորդինացման բարձր մակարդակ: • Ստորաբաժանման սահմաններում պատասխանատվության հստակ բաշխում: • Շեշտ է դրվում ապրանքի և ստորաբաժանման նպատակների վրա: • Ընդհանուր ղեկավարության կարողությունների զարգացում: 	<ul style="list-style-type: none"> • Ստորաբաժանումներում ռեսուրսների կրկնօրինակում: • Ստորաբաժանումներում տեխնիկական զարգացվածության և մասնագիտացման համեմատաբար ցածր մակարդակ: • Ստորաբաժանումների փոխներգործության թույլ կոորդինացում: • Վերին ղեկավարության կողմից ստորաբաժանումների գործունեության նկատմամբ վերահսկման սահմանափակում: • Կորպորատիվ ռեսուրսների համար մրցակցություն:

Դիվիզիոնալ կառուցվածքում բարելավվում է նաև ֆունկցիոնալ բաժինների գործունեության կոորդինացիան, քանի որ աշխատողները խմբավորած են «մեկ տանիքի տակ», կողմնորոշված են ավելի արդյունավետ կազմակերպության: Դիվիզիոնալ կառուցվածքը վերին ղեկավարությանը թույլ է տալիս ստորաբաժանումներում հստակ բաշխել գործունեության արդյունքների համար պատասխանատվությունը: Քանի որ ստորաբաժանումներից յուրաքանչյուրը հանդիսանում է ինքնուրույն բիզնես-միավոր՝ որակի ցուցանիշների համար ուղղակիորեն պատասխանատու է ղեկավարը: Եվ վերջապես, կառավարիչների առաջադրանքը մեծապես կապված է ապրանքի, այլ ոչ թե ֆունկցիոնալ բաժնի գործունեության հաջողության հետ: Հետևաբար կառավարչական պաշտոններ զբաղեցնող աշխատողների մոտ զարգանում է մեծ, նպատակային կողմնորոշում, որը նպաստում է իրենց՝ որպես գլխավոր մենեջերների աճին:

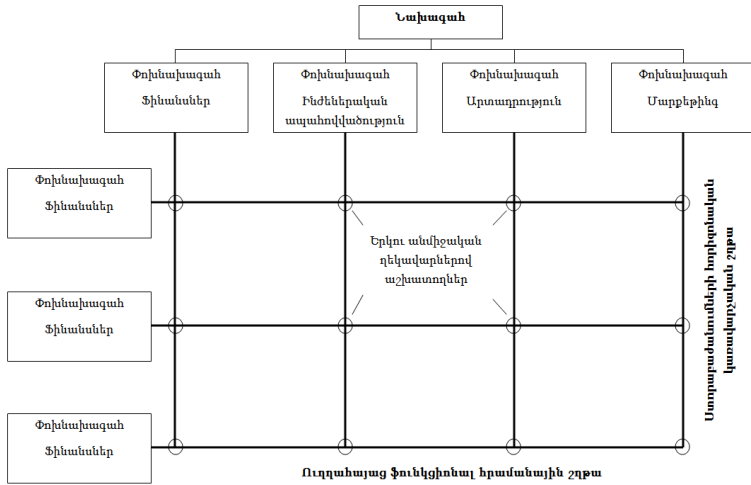
Որպես օրենք դիվիզիոնալ կառուցվածքի հիմնական թերությունների շարքին կարելի է դասել ռեսուրսների կրկնօրինակումը

և մի քանի ինքնուրույն դեպարտամենտների գործունեության մեծ ծախսերը: Կազմակերպությունը հնարավորություն չունի օգտվելու մասշտաբի էֆեկտից: Ստորաբաժանումների ֆունկցիոնալ բաժինները շատ չեն, իսկ դա նշանակում է, որ նրանց տեխնիկական մասնագիտացման մակարդակը բարձր չէ, փորձի և ուսուցման ձեռքբերման հնարավորությունները սահմանափակ են: Դիվիզիոնալ կառուցվածքն առանձնանում է ստորաբաժանման սահմաններում բարձր մակարդակի կորորդինացմամբ, բայց նրանում առաջանում են խնդիրներ՝ կապված բիզնես-միավորների համատեղ գործունեության համաձայնեցման հետ:

Կազմակերպությունը պետք է լավ վերլուծի պահանջումներին բավարարմանն ուղղված գործողությունները և ընտրություն կատարի ֆունկցիոնալ կամ դիվիզիոնալ կառուցվածքների միջև: Մակայն, շատ դեպքերում, կազմակերպությունն ընտրում է մի կառուցվածք, սակայն սխալ հաշվարկի կամ թերի վերլուծության պատճառով, արտաքին միջավայրի փոփոխություններին չհարմարվելով՝ ներդնում մեկ այլ կառուցվածք:

Մատրիցային մոտեցում

Մատրիցային մոտեցումը ենթադրում է կազմակերպության միևնույն մասում ֆունկցիոնալ և դիվիզիոնալ թիմային կառուցվածքների միաժամանակյա օգտագործում: Մատրիցային կառուցվածքը նաև ենթադրում է հորիզոնական հարթությունում կորորդինացման և տեղեկատվության փոխանակման կատարելագործում: Մատրիցի յուրահատկություններից մեկը կայանում է նրանում, որ նրանում գոյություն ունի իշխանական լիազորությունների երկակի շարք: Դիտելով Նկար 11.6-ը կարող ենք տեսնել, որ իշխանական լիզորությունների ֆունկցիոնալ հիերարխիան ուղղված է ուղղահայաց, իսկ իշխանական լիազորությունների դիվիզիոնալ հիերարխիան՝ հորիզոնական ուղղությամբ: Ուղղահայաց կառուցվածքն ապահովում է ֆունկցիոնալ բաժինների նկատմամբ

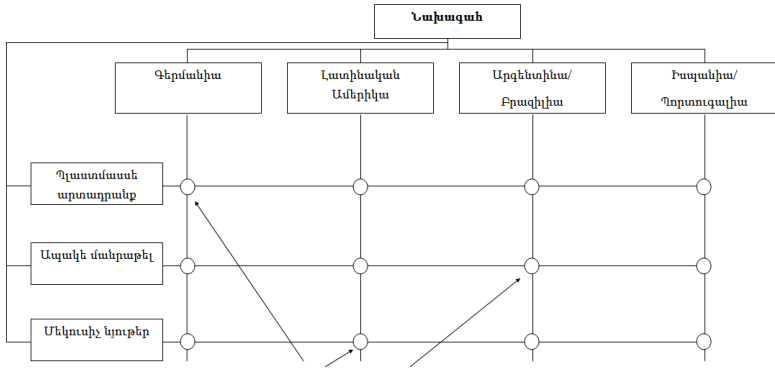


Նկար 11.6 Մատրիցային կազմակերպությունում երկակի իշխանական լիազորությունների կառուցվածք

ավանդական վերահսկողություն, իսկ հորիզոնականը՝ նրանց փոխազդեցությունների կոորդինացիա: Այսպիսով կառուցվածքի նկատմամբ մատրիցային մոտեցումը թույլ է տալիս ձևավորված հրամանային շղթա սահմանել ինչպես ֆունկցիոնալ փոխհարաբերությունների, այնպես էլ բաժինների միջև փոխազդեցության համար: Այսպիսի երկակի կառուցվածքը բերում է նրան, որ որոշ աշխատողներ գործնականորեն ենթարկվում են միանգամից երկու ուղղակի ղեկավարների:

Կազմակերպման սկզբունք: Դիտարկենք մատրիցայի կազմակերպման սկզբունքը գլոբալ կառուցվածքի օրինակով, որը ներկայացված է Նկար 11.7-ում: Իշխանական լիազորությունների երկու գծերը որոշվում են ապրանքներով և այն ռեզիոններով, որում գործում է կազմակերպությունը: Այսպես օրինակ՝ գերմանացի մենեջերը կազմակերպության բոլոր մասնաճյուղերը կոորդինացնում է Գերմանիայում, իսկ պլաստմասսե արտադրանքի գծով մենեջերն այդ կատեգորիայի ապրանքի արտադրությունն ու սպառումը կոորդինացնում է ամբողջ երկրով: Կազմակերպության արտադրական մասնաճյուղերի ղեկավարները Գերմանիայում ենթարկվում են երկու

ղեկավարների՝ իրենց երկրի մենեջերին և ապրանքի համապատասխան կատեգորիայի մենեջերին:



Մասնաճյուղերի ղեկավարներ
Տկար 11.7 Գլոբալ մատրիցային կառուցվածք

Մատրիցային կառուցվածքի արդյունավետությունը շատ դեպքերում որոշվում է մենեջերների որակավորմամբ, որոնք կոչված են կատարելու կարևոր դերեր: Աշխատողները, որոնք ենթարկվում են երկու ուղղակի ղեկավարների, ստիպված են լուծումներ գտնել մատրիցային ղեկավարների կոնֆլիկտային պահանջները համաձայնեցնելու համար: Նրանք պարտավոր են հասնելու միացյալ որոշումների և մարդկային փոխհարաբերությունների ձևավորման և աջակցության ոլորտում տաղանդ դրսևորել: Մատրիցային ղեկավարը ապրանքային գծի կամ ֆունկցիոնալ մենեջեր է, որը պատասխան է տալիս մատրիցայի մի կողմի համար, իսկ կազմակերպության վերին ղեկավարն ամբողջ մատրիցայի համար:

Առավելություններ և թերություններ: Կառավարական շղթայի երկակիությունը մատրիցային կառուցվածքում անհամաձայնությունների առաջացման հիմնական պատճառն է: Միևնույն ժամանակ այն արդյունավետ կիրառվում է այնպիսի կազմակերպություններում, ինչպիսին են *IBM, Unilever, Ford Motor*: Մատրիցան կարող է շատ աղյունավետ լինել բարդ, արագ փոփոխվող արտաքին միջավայրում: Ղեկավարների անհատական հանդիպումները թույլ են տալիս ճիշտ ժամանակին քննարկել առաջացող նոր հարցերը: Մատրիցային կառուցվածքը թույլ է տալիս

արդյունավետ օգտագործել մարդկային ռեսուրսները, քանի որ աշխատողներին մի ստորաբաժանումից մյուսը տեղափոխելու հնարավորություն է առաջանում: Մատրիցան նպատում է ինչպես մի ստորաբաժանման մասնագետի, այնպես էլ վերին օղակի մենեջերների ուսուցմանը: Ստորաբաժանման ֆունկցիոնալ բաժինների աշխատողները և՛ ռեզիդենտներում, և՛ գլոբալ մատրիցայում հնարավորություն են ստանում մասնագիտացման և խորացված ուսուցման, բայց միևնույն ժամանակ պետք է իրենց գործողությունները կորորդինացնեն այլ ծրագրերի կամ բաժինների հետ: Եվ վերջապես մատրիցային կառուցվածքը նպաստում է թիմային աշխատանքին և ստորաբաժանման նպատակների կողմնորոշմանը (խնդիրները, որոնք դրված են աշխատողների առջև՝ դուրս են ֆունկցիոնալ բաժինների աշխատանքից):

Մատրիցային կառուցվածքի թերությունները նրա առավելությունների շարունակությունն են: Նախևառաջ խոսքը գնում է այն խառնաշփոթի մասին, որը ստեղծել է երկակի հրամանային շղթան, որն իրարանցում է առաջացնում ինչպես մենեջերների, այնպես էլ միանգամից երկու ղեկավարների ենթարկվող աշխատողների մոտ: Քիչ չեն դեպքերը, երբ մատրիցային կառուցվածքում սուր կոնֆլիկտներ են առաջանում ֆունկցիոնալ նպատակների և ստորաբաժանումների կամ բաժինների առաջադրանքների միջև, որոնք պատասխանատու են որոշակի ապրանքային գծերի թողարկման և գլոբալ կառուցվածքներում ռեզիդենտ ղեկավարների համար: Սա իր հերթին բերում է ևս մեկ թերություն՝ ժամանակի կորուստ, որը ծախսում են խորհրդակցությունների, հանդիպումների վրա: Արդյունավետ մատրիցան ենթադրում է աշխատողներին մարդկային փոխհարաբերությունների արվեստի խորացված ուսուցում, ինչպես նաև կոնֆլիկտների լուծման ուսուցում երկու ղեկավարներին ենթարկվել, որոնցից յուրաքանչյուրն ամեն աշխատողի համար ունի ընդամենը «կեսի» իրավունք: Շատ կազմակերպություններ, փորձելով անցնել մատրիցային կառուցվածքի, շատ դեպքերում դժվար հասանելի են համարում այն ջանքերը, որոնք ուղղված են իշխանության հավասարության աջակցությանը: Մատրիցայի ֆունկցիոնալ և դիվիզիոնալ կողմերը պետք է տիրապետեն հավասար իշխանական

լիազորությունների: Մատրիցայի կառուցվածքի առավելություններն ու թերությունները ներկայացված են Աղ. 11.3-ում:

Աղ. 11.3 Մատրիցային մոտեցման առավելություններն ու թերությունները

Առավելություններ	Թերություններ
<ul style="list-style-type: none"> • Ավանդական հիերարխիայի հետ համեմատ՝ ռեսուրսների ավելի արդյունավետ օգտագործում: • ճկունություն և հարմարվողականություն արտաքին միջավայրի փոփոխությունների նկատմամբ: • Ղեկավարության ինչպես ընդհանուր, այնպես էլ հատուկ պատրաստման զարգացում: • Կից ֆունկցիաների միջև կոոպերացիա: Բոլոր ստորաբաժանումները ստանում են լրացուցիչ փորձ: • Բոլոր աշխատակիցների համար աշխատանքային առաջադրանքների բովանդակության հարստացում: 	<ul style="list-style-type: none"> • Խառնաշփոթ և խափանում՝ կապված երկակի հրամանային շղթաների հետ: • Մատրիցայի կողմերի միջև սուր անհամաձայնությունների հնարավորություն: • Բազմաթիվ հանդիպումներ, խոսքերն անցնում են գործերին: • Աշխատակիցներին մարդկային փոխհարաբերությունների արվեստի ուսուցման անհրաժեշտություն: • Մատրիցայի կողմերից մեկի կողմից ուժային ճնշման մեծ հավանականություն:

Թիմային մոտեցում

Կազմակերպական կառուցվածքը բաժինների բաժանելու ամենատարածված մոտեցումներից է հանդիսանում աշխատանքային և կառավարչական թիմերի ստեղծումը: Ուղղահայաց հրամանային շղթան վերահսկողության ամենագործածելի գործիքներից մեկն է, սակայն այն իրավիճակը, երբ որոշումների մեծ մասն իրականացվում է հիերարխիայի վերին մակարդակներում, բերում է կառավարման բուրգի վերևում ընտրության կատարման և պատասխանատվության կոմոտրոշման գործընթացի դանդաղեցման: Այսօր շատ կազմակերպություններ շեշտը դնում են իշխանական լիազորությունների պատվիրակման վրա՝ պատասխանատվության փոխանցումը դեպի հիերարխիայի ստորին մակարդակներ և կառավարման գործընթացին մասնակցող աշխատանքային թիմերի ստեղծում, որոնց անդամների ներգրավվածությունն աշխատանքային

գործընթացում բավական մեծանում է: Նշված մոտեցումը թույլ է տալիս հասնել ճկունության և կազմակերպության հարմարվողականության մեծացմանն արտաքին գլոբալ միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխություններին:

Կազմակերպման սկզբունք: Կազմակերպություններում գոյություն ունեն թիմային մոտեցման երկու ձև: Բազմաֆունկցիոնալ թիմերը ներառում են տարբեր ֆունկցիոնալ բաժինների աշխատակիցներ, որոնք պատասխանատվություն են կրում խմբի գործունեության և դրված առաջադրանքների լուծման համատեղ աշխատանքի համար: Որպես օրենք, թիմի անդամները հաշվետու են «իրենց» ֆունկցիոնալ բաժիններին, բայց, միևնույն ժամանակ, նրանք նաև հաշվետու են խմբին: Նրանցից մեկը, որպես օրենք, հանդիսանում է խմբի լիդեր:

Թիմերի երկրորդ տեսակը՝ մշտական թիմերն, աշխատանքային խմբեր են, որոնք գործում են որպես ֆորմալ բաժիններ: Յուրաքանչյուր այդպիսի թիմ բաղկացած է կազմակերպության բոլոր ֆունկցիոնալ ոլորտների ներկայացուցիչներից և կենտրոնանում է որոշակի առաջադրանքի կամ նախագծի կատարման վրա: Օրինակ՝ մեքենաշինական գործարանում նման առաջադրանք կարող է լինել բաղադրիչ դետալների մատակարարումն ու լոգիստիկան: Քանի որ խնդրի կամ ծրագրի վրա աշխատում են կազմակերպության բոլոր ֆունկցիաների ներկայացուցիչները, ավելի շատ ուշադրություն է դարձվում հորիզոնական հարթությունում կոմունիկացիաներին և ինֆորմացիայի փոխանակմանը: Լիազորությունները պատվիրակվում են ստորին մակարդակներ, իսկ որոշումների ընդունման և իրենց հայեցողությամբ գործելու իրավունք տրված է նույնիսկ առաջին գծի աշխատողներին: Թիմի լիդեր կարող են լինել հերթականությամբ կամ ընդհանրապես թիմում արտահայտված լիդեր չլինի: Թիմային կառուցվածքը ենթադրում է, որ ամբողջ կազմակերպությունը կազմված է թիմերից, որոնք կոորդինացնում են իրենց գործողությունները և ուղղակիորեն աշխատում գնորդների հետ: Ջանքերի ընդհանուր ուղղվածությունը սահմանում է կազմակերպության նպատակները:

Առավելություններ և թերություններ: Թիմային փոխհարաբերությունների ձևավորումը թույլ է տալիս հաղթահարել ինչպես ֆունկցիոնալ կառուցվածքների թերությունները (հատկապես

որոշումների ընդունման վերից վար կազմակերպումը), այնպես էլ կիրառել նրա առավելություններից մի քանիսը (կազմակերպության մասշտաբայնություն, խորացված ուսուցում), հասնել բաժինների միջև «ֆունկցիոնալ պատերի» քանդմանը: Թիմի անդամներն ի տարբերություն սեփական նպատակները հետապնդող ֆունկցիոնալ բաժինների աշխատողների՝ լավ տեղեկացված են աշխատակիցների խնդիրների մասին և բավական արագ են ընդհանուր հայտարարի գալիս: Թիմային կառուցվածքը կազմակերպությանը թույլ է տալիս արագացնել սպառողների պահանջումների փոփոխման և արտաքին միջավայրի պայմանների փոփոխման հարմարվողականությունն ու որոշումների կայացման գործընթացը: Բացի այդ տեղի է ունենում կազմակերպության բարոյական միջավայրի առողջացում: Թիմերի առաջացումը նպաստավոր պայմաններ է ստեղծում հիերարխիայի ստորին մակարդակներ պատասխանատվության և իշխանական լիազորությունների պատվիրակման համար, ինչը հնարավորություն է տալիս կրճատել վերահսկիչ ֆունկցիա կատարող մենեջերների քանակը:

Սակայն թիմային աշխատանքին ակտիվորեն մասնակցող աշխատողներին սպասվում է փորձի կոնֆլիկտի և երկակի հավատարմության թակարդը: Որպես օրենք բազմաֆունկցիոնալ թիմն իր անդամներից պահանջում է բաժիններում աշխատելու համար անհրաժեշտ պայմանների տարբերակում: Այս տիպի կոնֆլիկտները պետք է լուծեն այն աշխատողները, ովքեր աշխատում են մեկից ավելի թիմերում: Դրա պատճառով ավելանում են հանդիպումների, խորհրդակցությունների վրա ծախսվող ժամանակը, այսինքն՝ դանդաղում են կորորդինացման գործընթացները: Հետևաբար, բարդ նախագծերի համաձայնեցման և արտաքին միջավայրի փոփոխություններին հարմարվելու համար կազմակերպությունը թիմերի կարիք ունի, սակայն մենեջմենթը պետք է պատրաստ լինի արտադրության գործընթացի արդյունավետության նվազմանը: Շատ հաճախ թիմային մոտեցումը բերում է ավելորդ ապակենտրոնացման: Քանի որ թիմի անդամները հնարավորություն չունեն իրենց գործունեությունը կորպորատիվ մակարդակից գնահատելու՝ խմբի հետաքրքրության սահմաններում ընդունված որոշումներն հաճախ

անհամաձայնության մեջ են մտնում կազմակերպության հետաքրքրությունների հետ: Թիմային կառուցվածքի առավելություններն ու թերություններն ընդհանրացված տեսքով ներկայացված են Աղ. 11.4-ում:

Աղ. 11.4 Թիմային կառուցվածքի առավելություններն ու թերությունները

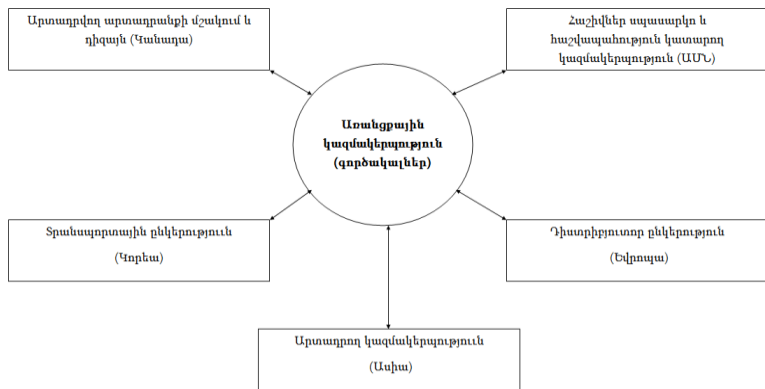
Առավելություններ	Թերություններ
<ul style="list-style-type: none"> • Հնարավորություն է տալիս օգտվել ֆունկցիոնալ կառուցվածքի առավելություններից: • Վերացնում է բաժինների միջև սահմանները, որը նպաստում է համաձայնությունների հաստատմանը: • Սպառողների պահանջումների փոփոխման արձագանքման և որոշումների կայացման գործընթացի արագացում: • Բարոյական միջավայրի բարելավում, աշխատանքային գործընթացում աշխատողների մասնակցության մակարդակի բարձրացում: • Ադմինիստրատիվ մակարդակների թվի կրճատում: 	<ul style="list-style-type: none"> • Երկակի հավատարմության խնդիր, կոնֆլիկտներ: • Մեծանում է հանդիպումների վրա ծախսվող ժամանակը, նվազում է ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետությունը: • Սպակենտրոնացման անցանկալի մակարդակ:

Ցանցային մոտեցում

Բաժինավորման նորագույն մոտեցումը ենթադրում է հորիզոնական հարթության մեջ կոորդինացման և համագործակցման մտքի հետագա զարգացում: Ցանցային կառուցվածք նշանակում է, որ կազմակերպությունն իր հիմնական ֆունկցիաներից շատերը հանձնարարում է անկախ ենթակապալառուներին, իսկ ինքը՝ կազմակերպությունն, ընդունում է ենթակապալառուների գործունեությունը կոորդինացնող, ոչ մեծ գլխամասային կազմակերպության ձև (Նկար 11.8):

Վազմակերպման սկզբունք: Ցանցային կազմակերպությունը կարելի է ներկայացնել հանգույցի կամ կենտրոնի տեսքով, որը շրջապատված է երրորդ կողմի մասնագետների ցանցով:

Հաշվապահություն, նախագծում, արտադրություն, մատակարարում և այլ ֆունկցիաներ հանձնարարվում են կողմնակի կազմակերպությունների: Վերջիններիս և կենտրոնական գրասենյակի միջև հաստատվում են էլեկտրոնային կապեր: Համակարգչային ցանցի և ինտերնետի միջոցով կազմակերպությունները կարող են այնքան հեշտ ու արագ փոխանակվել տվյալներով և ինֆորմացիայով, որ կողքից կազմակերպման այս տեսակը մեկ ամբողջ կազմակերպության տպավորություն է թողնում:



Նկար 11.8 Դեպարտամենտայիզացման նկատմամբ ցանցային մոտեցում

Ցանցային մոտեցման հիմքում ընկած է հետևյալ սկզբունքը. կազմակերպությանը հնարավորություն է տրվում ջանքերը կենտրոնացնել նրա վրա, ինչը կարողանում է անել ամենից լավ, իսկ մնացած ֆունկցիաների կատարումը հանձնարարում է ֆիրմաների, որոնք բավարարում են համապատասխան չափանիշներին: Արդյունքում կազմակերպությունը, ռեսուրսների քիչ ծավալի օգտագործմամբ, հասնում է գործունեության ավելի մեծ արդյունքների:

Օրինակ՝ կազմակերպությունը կարող է հրաժարվել սեփական ուժերով կատարվող այնպիսի թանկարժեք ծառայություններից, ինչպիսին են ուսուցումը, իրավաբանական ծառայությունը կամ ինժեներական ապահովումը և նրանց կատարման համար պայմանագրերի կնքումն այլ կազմակերպությունների հետ: Իհարկե

կախված շուկայի պայմաններից՝ կազմակերպությունը կարող է ավելացնել կամ կրճատել նմանատիպ ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների թիվը: Այս մոտեցումը հնարավորություն է տալիս մեծացնել կազմակերպության ճկունությունն ու հարմարվողականությունն արտաքին միջավայրի փոփոխություններին:

Շատ դեպքերում ցանցայինին նման մոտեցում է մոդուլայինը, երբ արտադրական կազմակերպությունը մատակարարներից ձեռք է բերում ոչ թե առանձին դետալներ, այլ արտադրանքի պատրաստի միավորներ, որից ոչ մեծաքանակ աշխատողները հավաքում են արտադրանքը: Նման մոտեցում կիրառողներից են *Dell, Volkswagen, Genereal Motors, Ford* և այլ կազմակերպությունները:

Առավելություններ և թերություններ: Ինչպես նշեցինք ցանցային կառուցվածքի հիմնական առավելությունը նրա՝ գլոբալ մասշտաբում մրցունակությունն է: Նույնիսկ ոչ մեծ ցանցային կազմակերպությունն ունի բոլոր հնարավորությունները՝ վերածվելու գլոբալ կազմակերպության, օգտագործել ռեսուրսային մեծ պոտենցիալ, ինչը հնարավորություն է տալիս հասնելու ապրանքների բարձր որակի և ընդունելի գների և իր ապրանքներն ու ծառայություններն առաջարկել ամբողջ երկրին: Բացի այդ ցանցային մոտեցումը թույլ է տալիս կազմակերպության ամբողջ չափով օգտվել աշխատուժի ճկունության և լայն ընտրության առավելություններից: Բարձր ճկունությունը որոշվում է կազմակերպության համար միայն այդ պահին անհրաժեշտ ծառայությունների ստացմամբ և նոր մատակարարների հետ պայմանագրերի կնքմամբ: Ցանցում գործունեություն ծավալող կազմակերպությունը զարգացնում է նոր ապրանքների և շուկայի հնարավորությունների հարմարվողականության մաքսիմալ արագություն: Հետևաբար մեծանում է իր աշխատողների կողմից կատարվող աշխատանքային առաջադրանքների բազմազանությունը, որը դրականորեն է արտահայտվում աշխատանքի բավարարվածության վրա: Եվ վերջապես՝ ցանցային կառուցվածքի ճկունության մակարդակը որոշվում է մենեջերների նվազագույն թվով: Այսպիսով, ցանցային կազմակերպությունն ունի հիերարխիայի երկուսից երեք մակարդակ, այն դեպքում, երբ ավանդական կառուցվածքներն ունեն տաս և ավել մակարդակներ:

Ցանցային կառուցվածքի հիմնական թերությունն ուղղակի վերահսկողության բացակայությունն է, երբ հանգուցային կազմակերպության մենեջմենթը ստիպված է հիմնվել պայմանագրերի, կոորդինացման, էլեկտրոնային հաղորդագրությունների և բանակցությունների վրա: Ոչ պակաս կարևոր խնդիր չէ նաև կազմակերպական մասերի անցանկալի կորուստը: Եթե ենթակապալառուն չի կարողանում կատարել մատակարարման պայմանները, խզում է պայմանագիրը կամ եթե տվյալ կազմակերպությունը սննկանում է՝ գլխամասային կազմակերպությունը ժամանակավորապես կորցնում է բիզնեսի վարման հնարավորությունը: Էականորեն բարձրանում է նաև անորոշության մակարդակը, քանի որ ապրանքների և ծառայությունների մատակարարումը գտնվում են մենեջմենթի ուղղակի վերահսկողության սահմանից դուրս: Եվ վերջապես այս տիպի կազմակերպություններում առաջանում է կազմակերպության աշխատողների հավատարմության խնդիր, որոնք գիտեն, որ մենեջմենթը կարող է որոշում ընդունել հրաժարվելու իրենց ծառայություններից՝ ի օգուտ ներքին մատակարարների: Դանդաղում է կորպորատիվ մշակույթի զարգացումը, մեծանում է կադրերի հոսունությունը, որը բերում է աշխատողների և կազմակերպության էմոցիոնալ փոխկապվածության թուլացմանը: Ցանցային կառուցվածքի հիմնական առավելություններն ու թերությունները ներկայացված են Աղ. 11.5-ում:

Աղ. 11.5 Ցանցային կառուցվածքի առավելություններ ու թերությունները

Առավելություններ	Թերություններ
<ul style="list-style-type: none"> • Համաշխարհային մակարդակով մրցունակություն: • Ճկունություն, աշխատողների մոտ աշխատանքից բավարարման բարձր մակարդակ: • Ադմինիստրատիվ ծախսերի նվազում: 	<ul style="list-style-type: none"> • Ուղղակի վերահսկողության բացակայություն: • Կազմակերպական մասերի անցանկալի կորուստ: • Աշխատողների հավատարմության ցածր մակարդակ:

Վիրտուալ կազմակերպություն

Հաշվի առնելով ցանցային մոտեցման ճանաչվածությունը, մենք բոլոր հիմքերն ունենք ենթադրություններ կատարելու կազմակերպական կառուցվածքի մոտեցումների նկատմամբ ներկայումս կատարվող կարդինալ փոփոխությունների մասին: Տնտեսության շատ ճյուղերում ուղղահայաց ինտերգրացված հիերարխիկ կազմակերպությունների փոխարինելու են գալիս կազմակերպությունների խմբերը՝ համեմատաբար թույլ փոխազդեցություններով և թափանցիկ սահմաններով: Նոր ձևերի ավելի տարածված տեսակներից է վիրտուալ կազմակերպությունը՝ ցանցային մոտեցման «ընդլայնված» մոդիֆիկացիան, երբ մասնագետներն իրար հետ են հավաքվում կոնկրետ ծրագրի կատարման համար: Դրված նպատակներին հասնելու տեսանկյունից նշված կազմակերպությունը, սովորաբար լուծարվում է:

Կազմակերպման սկզբունք: Վիրտուալ կազմակերպությունը բաղկացած է ոչ մեծ թվով աշխատակիցներից: Ծրագրերի կատարման համար այն ներգրավվում է կողմնակի մասնագետների, որոնք կազմակերպության մաս չեն հանդիսանում, այլ ձևավորում են ինքնուրույն, ժամանակավոր խումբ: Վիրտուալ մոտեցումը կիրառվում է նրա համար, որպեսզի այդ ոլորտում լավագույն մասնագետները մշակեն և իրականացնեն այս կամ այն նախագիծը, որը կազմակերպությանն ազատում է սեփական տաղանդների ձևավորման գործընթացից:

Վիրտուալ կազմակերպությունում թիմ-խմբերն օժտված են լիակատար ազատությամբ, թե՛ որոշակի սահմաններում որոշումների կայացման, թե՛ նախապես սահմանված նպատակների տեսանկյունից: Խումբն ինքն է կարգավորում իր անդամների գործունեությունն ու վարքը:

Շատ վիրտուալ կազմակերպություններում տվյալների և տեղեկատվության փոխանակումն իրականացվում է էլեկտրոնային եղանակով: Սակայն տվյալ մոտեցումը չի բացառում անհատական շփումների և ջանքերի կոորդինացման համար հանդիպումների կազմակերպումը:

Առավելություններ և թերություններ: Վիրտուալ մոտեցումը կազմակերպությանը հնարավորություն է տալիս նախագծին կցել ավելի տաղանդավոր, փորձառու և կոնկրետ խնդիրներ լուծելու համար ավելի անհրաժեշտ պրոֆեսիոնալների: Բնականաբար, ճկունության և արձագանքման արագության մակարդակով, վիրտուալ կազմակերպությունն իրենց հավասար չունի: Կազմակերպության վիրտուալ ձևը թույլ է տալիս ֆիրմաներին ժամանակավոր օգտվել համաշխարհային դասի մասնագետների ծառայություններից: Շատ մասնագետների համար վիրտուալ կազմակերպություններում մասնակցությունն հետաքրքիր նախագծերին մասնակցելու և իրենց մասին ճանաչել տալու մեծ հնարավորություն է:

Վիրտուալ կազմակերպությունների թերություններից մեկն էլ աշխատողների գործունեության նկատմամբ վերահսկողությունն է: Վիրտուալ կազմակերպության սահմանները թափանցիկ են, իսկ դա նշանակում է, որ թոփ մենեջերները պետք է առավելագույն հստակ որոշեն նախագծի նպատակները և բացի այդ որոշումների կայացման իրավունքը պատվիրակել ուղակի կատարողներին: Լրացուցիչ պահանջներ են ներկայացված նաև մենեջերներին, որոնք ստիպված են անընդհատ շփման մեջ գտնվել նոր մարդկանց հետ, նոր մտքեր ունենալ և ընդունել, ինչպես նաև վերլուծել նոր խնդիրներ: Վիրտուալ կազմակերպությունների մենեջերները պետք է ոչ միայն հասկանան ժամանակակից տեխնոլոգիաներից, այլև կարողանան կոմունիկատիվ և մոտիվացիոն բնույթի խնդիրներ լուծել: Առավելապես հեռախոսով և էլեկտրոնային ձևով շփումը մեծացնում է անհասկանալիության մակարդակը: Վիրտուալ միջավայրում բացակայում է մոտիվացիան, որն առաջանում է աշխատակիցների հետ փոխհարաբերությունների և սերտ կապի արդյունքում: Վիրտուալ մոտեցման առավելություններն ու թերությունները ներկայացված են Աղ. 11.6-ում:

Աղ. 11.6 Վերտուալ կառուցվածքի առավելություններն ու թերությունները

Առավելություններ	Թերություններ
<ul style="list-style-type: none"> • Տարբեր երկրների մասնագետների զիտելիքների և փորձի օգտագործման հնարավորություն: • Ճկունության և արձագանքման արագության շատ բարձր մակարդակ: • Վերադիր ծախսերի կրճատում: 	<ul style="list-style-type: none"> • Վերահսկողության սահմանափակում և հստակ սահմանների բացակայություն: • Մենեջերների հանդեպ հավելյալ պահանջներ: • Կոմունիկատիվ խնդիրներ, պոտենցիալ անհասկանալիություն:

Գլուխ 12. Կազմակերպության կառուցվածք և ռազմավարական նպատակների նվաճում

Հորիզոնական կազմակերպում

Շատ կազմակերպությունների ղեկավարների կարծիքով բարձր տուրբուլենտությամբ միջավայրի պայմաններում ավանդական ուղղահայաց կազմակերպական կառուցվածքների արդյունավետությունը նվազում է: Դրանով է մասնակիորեն պայմանավորված թիմային, ցանցային և վիրտուալ մոտեցումների հանրաճանաչելիությունը: Մենեջերները կազմակերպություններն ավելի ճկուն, արձագանքման բարձր արագությամբ և սպառողների վրա կողմնորոշված համակարգերի ձևափոխելու միջոցներ են հայթհայթում: Եվ վերջապես, այժմ լայն տարածում ստացած ինտերնետ-կազմակերպությունները դժվար թե ուղղահայաց մոտեցում կիրառեն: Ընդհանրապես «կազմակերպական» աշխարհում դիտվում է բաժինների միջև սահմանների և պատնեշների լիկվիդացման միտում: Շատ կազմակերպություններ արդեն ներդրել են հորիզոնական կազմակերպական կառուցվածքներ: Ընդհանրապես, հորիզոնական կորորդինացիան անհրաժեշտ է բոլոր կազմակերպություններին՝ անկախ իր կառուցվածքի տեսակից:

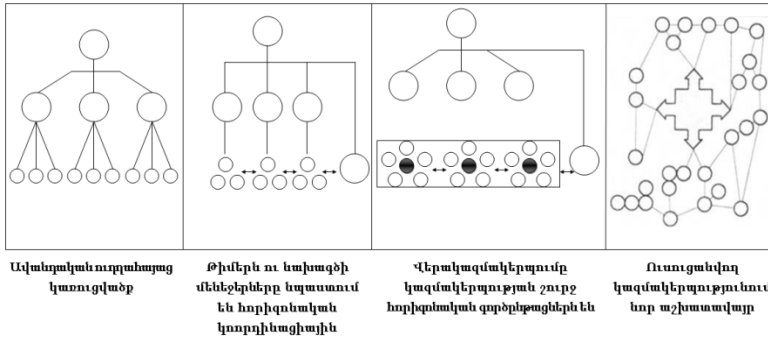
Կորորդինացման անհրաժեշտություն

Ցանկացած աճող, զարգացող կազմակերպություն բախվում է երկու խնդրի հետ. առաջին հերթին, արտաքին միջավայրի գործոնները կամ ռազմավարական պահանջումները նոր պաշտոնների և նոր բաժինների առաջացման պատճառն են: Օրինակ՝ նոր ինֆորմացիոն համակարգերի զարգացմանն ընդառաջ շատ կազմակերպություններում ստեղծվում են տեղեկատվական տեխնոլոգիաների (SS) բաժիններ: Որոշ ֆիրմաներում ներդրվում է գիտելիքների մենեջերի պաշտոն, որի խնդիրն է ժամանակակից ինֆորմացիոն տնտեսությունում կազմակերպական գիտելիքների կիրառման ինտենսիվացումը: Կազմակերպությունում նոր

պաշտոնների և բաժինների առաջացումը նշանակում է նրա կառուցվածքի բարդեցում:

Երկրորդ հերթին վերին օղակի մենեջերները պարտավոր են միավորել կազմակերպության բոլոր բաժինների ջանքերը: Հրամանների և վերահսկման ֆորմալ շղթան բավական արդյունավետ է, բայց միայն դա բավական չէ: Կազմակերպությունը տեղեկատվության մշակման և տարբեր բաժինների ու հիերերխիայի տարբեր մակարդակներում գտնվող տարբեր պաշտոններ զբաղեցնող աշխատողների միջև կոմունիկացիաների ապահովման համակարգերի կարիք ունի: Ստորաբաժանումների միջև համագործակցության որակը որոշվում է «կոորդինացիա» հասկացությունով: Համաձայնեցման բացակայությունը լի է խնդիրներով և կոնֆլիկտներով: Աշխատողների ջանքերի կոորդինացիան անհրաժեշտ է՝ անկախ նրանից, թե ինչ կառուցվածք ունի կազմակերպությունը. ֆունկցիոնալ, դիվիզիոնալ, թե թիմային:

Կոորդինացումը հատուկ նշանակություն է ստանում միջազգային մակարդակում: Պետք է որոշել, թե ինչպես ապահովել կազմակերպության համաձայնեցված գործունեությունը և՛ ծագման երկրում, և՛ նրա սահմաններից դուրս: Պատասխանը պարզ է՝ տեղեկատվության և համագործակցության միջոցով: Հորիզոնական կոորդինացման զարգացումը ենթադրում է համակարգերի և կառուցվածքների համապատասխան նախագծում: Նկար 12.1-ում ներկայացված է կազմակերպական կառուցվածքի էվոլյուցիան: Լավ երևում է, որ ժամանակի ընթացքում հորիզոնական հարթությունում կոորդինացման և կոմունիկացիաների դերը մեծանում է: Խոշոր կազմակերպություններում լայն տարածում է ստացել ուղղահայաց ֆունկցիոնալ կառուցվածքը: Չնայած կայուն միջավայրերում բարձր արդյունավետության՝ այն ցույց է տալիս արագ փոփոխությունների պայմաններում հորիզոնական կոորդինացման ապահովման անկարողությունը: Հենց նրան հասնելու են կողմնորոշված այնպիսի ժամանակակից մոտեցումներ, ինչպիսին են թիմերը, հատուկ խմբերը, նախագծերի մենեջերները, որոնք նույն ուղղահայաց կառուցվածքում



Նկար 12.1 Կազմակերպական կառուցվածքի էվոլյուցիան

ապահովում են ֆունկցիոնալ բաժինների միջև կոորդինացիան և կոմունիկացիայի ավելի բարձր մակարդակ: Հաջորդ փուլը վերակազմակերպումն է կամ հորիզոնական գործընթացների, և ոչ թե ուղղահայաց ֆունկցիաների շուրջ կառուցվածքի կազմակերպումը: Ուղղահայաց հիերարխիայի բարձրությունն աստիճանաբար նվազում է, կազմակերպությունը դառնում է ավելի «հարթ»: Որոշ կազմակերպություններ վերածվում են ուսուցանվող կազմակերպությունների՝ ազատվելով հիերարխիայի վերջին նախահիմքերից: Ուսուցանվող կազմակերպությունը բնութագրվում է հորիզոնական կոորդինացիայի ամենաբարձր մակարդակով:

Աշխատողներ, թիմեր և նախագծերի կառավարում

Աշխատանքային խումբը ժամանակավոր խումբ կամ հանձնաժողով է՝ ստեղծված կարճաժամկետ, մի քանի բաժինների գործունեության վրա ազդող խնդիրների օպերատիվ լուծման համար: Այսպիսի խմբերի անդամները երկայացնում են հետաքրքրված բաժինները և հնարավորություն ստանում իրենց մոտ առկա ճշտված տեղեկատվության փոխանակման, որը նպաստում է կազմակերպության կազմակերպական միավորների գործունեության ավելի սերտ կոորդինացմանը:

Օրինակ, երբ *General Motors*-ի գործարաններից մեկում ստացված բաղադրիչների (ավտոմեքենաների դռների) վրա թերություններ հայտնաբերվեցին, կազմակերպության տնօրենն արագ խումբ ստեղծեց, որը պետք է վերացներ ստեղծված խնդիրը: Խումբը ձևավորվեց հենց գործարանում. Նրա անդամներն ուսումնասիրեցին թերի մասն ու խնդրի լուծումը գտնվեց երկու ժամվա ընթացքում:

Բացի հատուկ խմբերից՝ կազմակերպություններում ստեղծվում են նաև աշխատանքային թիմեր: Քանի որ թիմերը կոչված են բարելավվելու կազմակերպության կառուցվածային միավորների փոխազդեցության կորդինացիան, նրա կազմի մեջ են մտնում տարբեր բաժինների աշխատողներ, որոնք հաճախակի հանդիպում են ընթացիկ, ընդհանուր հետաքրքրություն ներկայացնող խնդիրների լուծման համար: Անընդհատ գործող թիմն աշխատանքային խմբից տարբերվում է միայն նրանով, որ զբաղվում է երկարաժամկետ բնույթ ունեցող խնդիրներով և նրա «կյանքի» տևողությունը հասնում է մի քանի տարիների: Կորդինացնող թիմերը հիշեցնում են բազմաֆունկցիոնալ խմբերին:

Կազմակերպությունում ֆունկցիոնալ բաժինների գործունեության կորդինացման ապահովման համար կարող են ներդրվել նախագծերի մենեջերների պաշտոններ: Նախագծի մենեջերը պատասխանատու է որոշակի առաջադրանքի կատարման նպատակով մի քանի բաժինների գործունեության կորդինացման համար: Այսօր, երբ կազմակերպությունների և կազմակերպման տեսակները փոխվում են, նրանում ստեղծվում են ավելի ճկուն կառուցվածքներ, իսկ ամեն նոր նախագիծ պահանջում է մասնակիցների որոշակի կազմ և նախագծերի մենեջերների գործունեությունը ձեռք է բերում հատուկ նշանակություն: Մենեջերը կարող է միաժամանակ «վարել» միանգամից մի քանի նախագիծ: Նա պետք է կարողանա ակնթարթորեն փոխվել մի նախագծից մյուսը և միշտ պատրաստ լինել նոր խնդիրների լուծման:

Նախագծի մենեջերի պաշտոնն առանձնանում է նրանով, որ այն զբաղեցնող աշխատողը չի մտնում իր կողմից կորդինացվող բաժիններից ոչ մեկի կազմի մեջ: Շատ կազմակերպություններում նախագծի մենեջերը ներառված է կազմակերպական սխեմայում: Նրա իշխանական լիազորությունները տարածվում են նախագծի վրա, բայց

ոչ նրանում մասնակցող աշխատողների: Մլաքները ցույց են տալիս մենեջերի պատասխանատվությունը թիմի անդամների միջև կոորդինացիայի և կոմունիկացիոն կապի համար այն ժամանակ, երբ բաժինների ղեկավարներն իրենց աշխատողների նկատմամբ պահպանում են գծային լիազորությունները:

Նախագծի մենեջերի պաշտոնը կարող է կրել և ուրիշ անվանումներ. ապրանքի գծով մենեջեր, ինտերգրիչ ծրագրի մենեջեր, գործընթացի կառավարիչ: Ակնհայտ է, որ այն զբաղեցնող անհատը պետք է օժտված լինի զարգացած կոմունիկատիվ ունակություններով: Բաժինների գործունեության համաձայնեցվածությունը գլխավորապես ապահովվում է աշխատողի սեփական փորձով և նրա՝ ուրիշ մարդկանց համոզելու ունակությամբ: Նախագծի մենեջերի խնդիրն է մոտեցնել մարդկանց, լսել նրանց, ստեղծել վստահության մթնոլորտ, խնդիրներ լուծել, հարթել կոնֆլիկտները, կազմակերպել քննարկումներ և կատարել դա նախագծի և կազմակերպության հետաքրքրության շրջանակներում:

Շատ կազմակերպություններում հորիզոնական կոորդինացման մակարդակը բարձրանում է վերակազմակերպման (reengineering) արդյունքում:

Վերակազմակերպում

Վերակազմակերպում (բիզնես-գործընթացների) ասելով հասկանում ենք կազմակերպությունում ընդունված բիզնես-գործընթացների արմատական վերակազմակերպում, որի արդյունքում կտրուկ կրճատվում են ծախսերը, բարձրանում է ապրանքի որակը, ծառայությունների մակարդակը և մեծանում արագությունը: Վերակազմակերպումը կենտրոնացած է գործընթացների, այլ ոչ թե ֆունկցիաների վրա և այդ պատճառով այն հաճախ կապված է ուղղահայաց կազմակերպական կառուցվածքի հրաժարումի հետ՝ ի օգուտ կառուցվածքի, որը նպաստում է ավելի սերտ հորիզոնական կոորդինացիայի, մեծ ճկունության և արտաքին միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխություններին կազմակերպության ավելի մեծ արագության հետ:

Վերակազմակերպման առաջին քայլը հանդիսանում է ֆիրմայի գործունեության կազմակերպման վերաիմաստավորումը, երբ մենեջմենթի ուշադրությունը կենտրոնանում է ոչ թե հստակ նախագծված, ֆունկցիոնալ բաժիններով բաշխված աշխատանքային առաջադրանքների, այլ հորիզոնական հարթությունում հոսող և բոլոր կամ համարյա բոլոր բաժինները ներառող աշխատողների առանցքային գործընթացների վրա: Գործընթացը փոխկապակցված առաջադրանքների և գործունեության տեսակների կազմակերպված խումբ է՝ հումքից և նյութերի վերջնական արտադրանքի վերածման և արժեքների ստեղծման համար (նոր ապրանքների մշակում, պատվերի կատարում, գնորդների սպասարկում):

Հաճախ վերակազմակերպումն իրականանում է կազմակերպության՝ թիմերի հիմքով հորիզոնական կառուցվածք տեղափոխման ձևով: Յուրաքանչյուր թիմ ներառում է ինժեներական ծառայության, մարքեթինգի և այլ բաժինների ներկայացուցիչների և պատասխանատու է նոր ապրանքի հետ կապված բոլոր գործողությունների համար՝ հայեցակարգի մշակումից մինչև շուկա ներկայացման: Ֆունկցիոնալ բաժինները մնում են իրենց տեղում, սակայն այժմ իրենց խնդիրը կայանում է ոչ թե կազմակերպական գործընթացի այս կամ այն մասի կատարման, այլ աշխատողներին ունակությունների ուսուցման մեջ, որն անհրաժեշտ է հորիզոնական թիմերում աշխատանքի համար:

Վերակազմակերպումը նշանակում է նոր սկիզբ, հրաժարում այն պատկերացումներից, թե ինչպես են աշխատանքային առաջադրանքները կատարվել նախկինում և անցում կատարվել դեպի ավելի արդյունավետ մեթոդների, ինչը պահանջում է հաճախորդների պահանջումների իմացություն, բիզնես-գործընթացների մշակում և աշխատողների ընտրություն՝ ունակ բավարարելու նոր կազմակերպական պահանջները: Վերակազմակերպումը նպաստում է կազմակերպություններում տարածական և ժամանակային «մեռյալ գոտիների» վերացմանը:

Վերակազմակերպումը թույլ է տալիս հասնելու տպավորիչ արդյունքների, բայց ինչպես ցանկացած կառավարական սկզբունք, այն նույնպես ունի թերություններ: Հատկապես կազմակերպությունը կարող

է բախվել այնպիսի խնդրի ինչպիսին հիմնական բիզնես-գործընթացների հայտնաբերումն է:

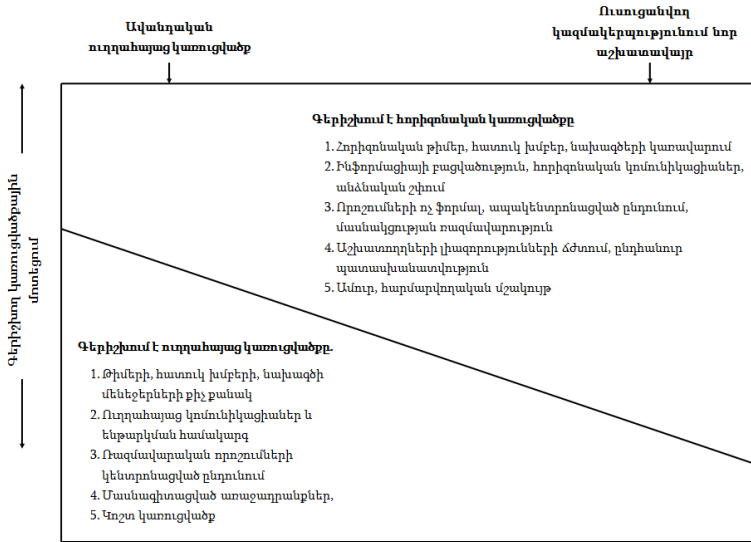
Շատ դեպքերում կազմակերպություններին չի հաջողվում այնպես վերաբաշխել իշխանական լիազորությունները և կառավարչական գործընթացներն, ինչպես պահանջում է նոր կառուցվածքը և դրա արդյունքում վերակազմակերպման նպատակներն այդպես էլ մնում են թղթի վրա: Որոշ տվյալներով 70% դեպքերում վերակազմակերպումը չի բերում ցանկալի արդյունքների: Քանի որ վերակազմակերպումը թանկարժեք գործողություն է և պահանջում է ժամանակի մեծ ծախս, որպես օրենք, նրան դիմում են այն դեպքերում, երբ կազմակերպությունը «դեմ առ դեմ» հանդիպում է մրցակիցների կողմից լուրջ սպառնալիքների:

Ավանդական և ժամանակակից կազմակերպությունների համեմատում

Չիշեցնենք, որ կառուցվածքի ֆունկցիան կայանում է նպատակներին հասնելու համար կազմակերպությանն անհրաժեշտ ռեսուրսների կազմակերպման և մատակարարման մեջ: Կառուցվածի այդպիսի տարրերը, ինչպիսին հարմանային շղթան, կենտրոնացումն/ապակենտրոնացումը, ֆորմալ իշխանական լիազորությունները, թիմերը և կոորդինացման մեխանիզմները պետք է հարմարեցված լինեն իրար, ինչի արդյունքում ձևավորվում է ընդհանուր կազմակերպական կառուցվածքային մոտեցում: Որոշ կազմակերպություններում շեշտը դրվում է ֆորմալ, ուղղահայաց հիերարխիայի վրա, մյուսներում որոշումների կայացումը կրում է ապակենտրոնացված բնույթ, կառուցվածքը հիմնվում է բազմաֆունկցիոնալ թիմերի վրա և աշխատողներն ինքնուրույն են որոշում աշխատանքային խնդիրների լուծման ուղիները:

Այն փաստը, որ կազմակերպություններն ավելի հաճախ են նախընտրություն տալիս հորիզոնական կառուցվածքին՝ արտացոլում է աշխատողներին լիազորություններով օժտելու, ինֆորմացիայի մեծ ծավալի և որոշումների կայացման ապակենտրոնացվածության միտումը: Այս միտման վերին կետը ծառայում է որպես

կազմակերպության յուրահատուկ տեսակ, որը հայտնի է որպես ուսուցանվող կազմակերպություն. գոյություն չունի ուսուցանվող կազմակերպության մասին ընդհանրացված կարծիք: Նկար 12.2-ում համեմատվում են կազմակերպությունների երկու տեսակներ՝ ժամանակակից ուսուցանվող և ավանդական ուղղահայաց:



Նկար 12.2 Ավանդական և ուսուցանվող կազմակերպությունների բնութագրիչ գծերը

Ավանդական կազմակերպությունում գերիշխում է ուղղահայաց կառուցվածքը: Հորիզոնական կոորդինացիան իրականանում է ոչ մեծաքանակ հատուկ խմբերի, թիմերի կամ նախագծերի մենեջերների կողմից: Տեղեկատվության աղբյուրները պաշտոնականացված են և ուղղված կառավարման հիերարխիայի վերից վար, վարից վեր ուղղություններով, տեղեկատվության փոխանակումը սահմանափակված է: Բացի այդ աշխատանքային առաջադրանքները բաժանված են նեղ, մասնագիտացված առաջադրանք-գործողությունների, իսկ աշխատողներն իրավունք չունեն որոշելու

ինչպես այն կատարել: Մշակույթը կոշտ է, չի պարզևատրում ռիսկը և փոփոխությունները. որոշումները կենտրոնացված են կայացվում:

Մյուս կողմը ներկայացնում է ուսուցանվող կազմակերպությունը: Նրան կարելի է բնորոշել որպես մի կազմակերպություն, որում յուրաքանչյուր աշխատող մասնակցում է խնդրի հայտնաբերմանն ու լուծմանը, ինչը հնարավորությունն է ստեղծում անընդհատ փորձարկումների, փոփոխությունների և կատարելագործումների համար, զարգացնում է նրա աճման, ուսուցման և դրված նպատակներին հասնելու ունակությունը: Ուսուցանվող կազմակերպությունը բնորոշվում է թիմերի հիման վրա հորիզոնական կառուցվածքով, ինֆորմացիայի բացվածությամբ, որոշումների ընդունման ապակենտրոնացմամբ, աշխատողներին իշխանական լիազորություններով պատվիրակմամբ և ամուր հարմարվողական մշակույթով:

Հորիզոնական կառուցվածք

Ժամանակակից ուսուցանվող կազմակերպություններում բացակայում է սովորական, «վերը վարից» տարանջատող ուղղահայաց կառուցվածքը, իսկ կառուցվածքային բաժանումների միավորներն են հանդիսանում ոչ թե ֆունկցիոնալ բաժինները, այլ աշխատանքային հոսքերը և հիմնական գործընթացները: Բոլոր նրանք, ովքեր զբաղված են մի գործընթացում (օրինակ՝ նոր ապրանքի մշակման կամ պատվերի կատարման), աշխատում են ձեռք ձեռքի տված, ինչը մեծապես դյուրացնում է միացյալ ջանքերի կոմունիկացիաները և կոորդինացիան: «Աղյուսները», որոնցից կազմված է ուսուցանվող կազմակերպությունը, հանդիսանում են ինքնակառավարվող թիմերը, որոնք ներառում են տարբեր մասնագիտությունների մասնագետների՝ ուղղակիորեն մասնակցում են ապրանքների ստեղծման ու ծառայությունների մատուցման գործընթացին: Թիմի մասնակիցն անմիջականորեն շփվում է գնորդերի հետ և անհրաժեշտության դեպքում թողարկվող ապրանքներում և կատարվող գործընթացներում ուղղումներ մտցնում: Թիմի անդամներն օժտվում են արտադրության կազմակերպմանն առնչվող հարցերի մեծ շրջանակի վերաբերյալ հարցեր լուծելու իրավունքով (ուսուցում, անվտանգության

ապահովում, արձակուրդների ժամանակացույց, աշխատանքի մեթոդներ, վարձատրման և պարգևատրման համակարգեր, ուրիշ խմբերի հետ իրենց գործունեության կոորդինացիա):

Բացի այդ ուսուցանվող կազմակերպությունն իր գործունեությունը կենտրոնացնում է ոչ թե այլ կազմակերպությունների հետ սահմանների ամրացման, այլ նրանց վերացման վրա: Ընդհանրապես հորիզոնական թիմային կառուցվածք է համարվում նաև կազմակերպության նոր ձև հանդիսացող ցանցային կազմակերպությունը: Նրա միակ տարբերությունը կայանում է նրանում, որ թիմերը կազմում են ոչ թե առանձին աշխատողներ, այլ կազմակերպություններ: Կազմակերպության ներսում և նրանից դուրս համագործակցությունն ապահովվում է ինքնակառավարվող և վիրտուալ թիմերի, դաշինքների և ընկերակցությունների, վիրտուալ կազմակերպությունների և այլ կառուցվածքային նորարարությունների կոմբինացմամբ:

Բաց ինֆորմացիա

Ժամանակակից ուսուցանվող կազմակերպություններում մեծ քանակով տեղեկատվություն է շրջանառվում: Որպեսզի աշխատողները հնարավորություն ունենան պահանջմունքները բացահայտելու և խնդիրները լուծելու, պետք է կենտրոնանան նրա վրա, թե ինչ է կատարվում իրենց շուրջը, հասկանալ կազմակերպության գործունեությունը, ինչպես նաև գիտակցեն վերջինում նրա դերը: Հետևաբար նրանցից յուրաքանչյուրին անհրաժեշտ է մուտք դեպի այնպիսի տվյալներ, ինչպիսին բյուջեները, բաժինների ծախսերը և շահութաբերության ցուցանիշներն են: Հետևյալ մոտեցումը ստացել է բաց մենեջմենթի անվանում և ավելի մանրամասն կքննարկվի հետագա գլուխներում: Յուրաքանչյուր աշխատող իրավունք ունի ծանոթանալ հաշվետվություններին և այդ մասին ինֆորմացիայով կիսվի կազմակերպության մյուս աշխատակիցների հետ:

Ինֆորմացիայի և գիտելիքների փոխանակման գլխավոր ասպեկտներից է համարվում էլեկտրոնային կոմունիկացիան: Համակարգչային ցանցը, ինտերնետ-տեխնոլոգիաները նպաստում են գիտելիքների վերաբաշխմանը, տեղեկատվության տրամադրմանը նրանց, ով իրոք դրա կարիքն ունի, աշխատողների միջև անընդհատ

շփմանը: Ինչպես նաև ուսուցանվող կազմակերպությունում մեծ ուշադրություն է դարձվում նաև անհատական շփմանը, մանավանդ իրար լսելու կարողությանը:

Որոշումների ապակենտրոնացված ընդունում և մասնակցության ռազմավարություն

Ավանդական կազմակերպություններում որոշումներն ընդունվում են հիերարխիայի վերևում: Ուսուցանվող կազմակերպություններում որոշումների ընդունման (պատասխանատվության) իրավունքն ընկած է նրանց վրա, ով ավելի մոտ է կանգնած խնդրին: Հետևաբար, նրանց ընդունման գործընթացում ներառվում են բոլոր աշխատողները, որոնք նպաստում են ռազմավարության երկկողմանի ձևավորմանը՝ ոչ թե վերից, այլ ներքևից: Ավանդական ուղղահայաց կազմակերպություններում ռազմավարության մշակման համար պատասխանատու են թոփ-մենեջերները, քանի որ միայն նրանք են պատկերն ամբողջությամբ տեսնում, տիրապետում ֆիրմայի կառավարման համար անհրաժեշտ գիտելիքներին և փորձին: Ուսուցանվող կազմակերպության ղեկավարները նույնպես ազդում են ռազմավարության ուղղության, ձևավորման վրա, բայց ոչ միայն նրանք՝ բոլորը: Տեղեկատվությունը հավաքում են նրանք, ովքեր ուղղակիորեն շփվում են գնորդների, մատակարարների և այլ կազմակերպությունների հետ: Հենց նրանք են տեսնում փոփոխությունները, բացահայտում պահանջմունքները, գտնում լուծումներ, իսկ հետո խորհրդակցման համար իրենց գաղափարներն առաջարկում կազմակերպության մյուս անդամներին:

Մասնակցության ռազմավարության հիմքում ընկած է փորձի սկզբունքը: Աշխատողներին խրախուսում են ցանկացած, այս կամ այն կերպ նորարարությունների հետ կապված գործողությունների: Բնականաբար, սխալներն այս գործընթացի անբաժանելի մասն են: Մենեջերները հասկանում են, որ խնդիրներն ու որոշումներն իրենցից ներկայացնում են ուսուցման հնարավորություն, այդ պատճառով դրդում են աշխատողներին նստել «տեղում» և գործել՝ դիմելով փոքր ռիսկի: Ուսուցանվող կազմակերպության ռազմավարության ձևավորման

ևս մեկ գործոն կարող է լինել մատակարարների, գնորդների և նույնիսկ մրցակիցների հետ գործընկերական հարաբերությունները:

Աշխատողներին իշխանությամբ օժտումը և ընդհանուր պատասխանատվություն

Ուսուցանվող կազմակերպության աշխատողներին օժտվում են արտակարգ լիազորություններով, հատկապես իրենց առջև դրված նպատակներին հասնելու միջոցների ընտրության իրավունքով կամ նույնիսկ պատասխանատվությամբ: Իշխանության օժտումը կամ պատվիրակումը նշանակում է, որ աշխատողներին երաշխավորվում է որոշումների ընդունման և արդյունավետ գործունեության համար անհրաժեշտ ազատությունը, գիտելիքներն ու ունակությունները: Աշխատանքային գործընթացի խիստ սահմանված, նեղ մասնագիտացված առաջադրանքների և ընթացակարգերի «ուժային» բաժանման փոխարեն, ուսուցանվող կազմակերպության ղեկավարները աշխատողներին թույլատրում են ինքնուրույն կատարել ուղղումներ՝ համապատասխան իրավիճակի զարգացման: Օրենքների և ընթացակարգերի քանակությունը հասցված է նվազագույնի, իսկ աշխատանքային առաջադրանքների նկատմամբ կառավարման իրավունքն ընկած է նրանց անմիջական կատարողների վրա: Խրախուսվում են փորձերը, ուսուցումը, խնդիրների թիմային լուծումը: Պատվիրակման գործունեությունը սկսվում է որոշումների կայանման ապակենտրոնացված բնույթի «խրախուսումից» և շարքային աշխատողների մասնակցության ընդլայնումից:

Ուսուցանվող կազմակերպությունում աշխատողներին դիտարկում են ոչ թե որպես ծախսերի նվազեցմանը պատկանող հողավածներ, այլ իրենց ուժեղ կողմերի հիմնական աղբյուր:

Ամուր, հարմարվողական մշակույթ

Կորպորատիվ մշակույթը կազմակերպության անդամների համար առանցքային արժեքների, համոզմունքների և նորմերի ամբողջությունն է: Այն կազմում է ուսուցանվող կազմակերպության հիմնական մասը: Կազմակերպության այս տիպի մշակույթը կայուն է, որպես օրենք, ներառում է ստորև նշված կատեգորիաների զարգացած արժեքները.

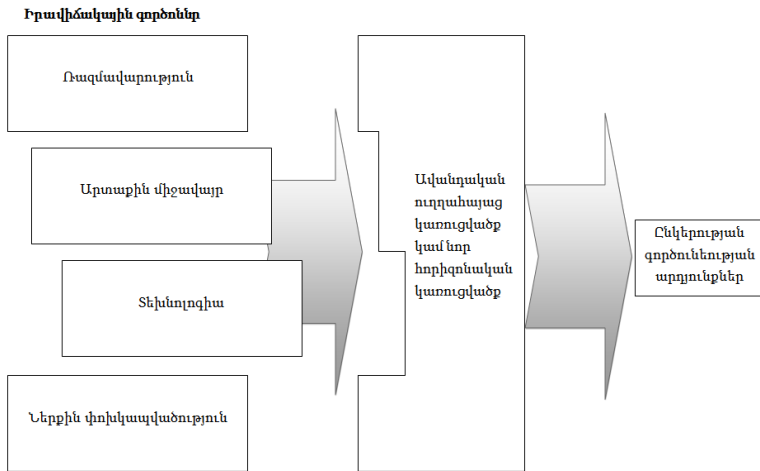
1. *Ամբողջը մասից կարևոր է, իսկ մասերի միջև սահմաններն առավելագույն մակարդակով թափանցիկ են:* Ժամանակակից ուսուցանվող կազմակերպության աշխատողները պատկերացում ունեն ինչպես ամբողջ համակարգի, այնպես էլ նրա բաղկացուցիչների փոխազդեցության մասին: Ամբողջի վրա կենտրոնացումը վերացնում է մասերի միջև սահմանները: Աշխատողները դադարում են ինֆորմացիան և մտահաղացումները պահել անձնական նպատակների օգտագործման համար: Առանց սահմանների կազմակերպության ստեղծումը նշանակում է բաժինների ստորաբաժանումների և արտաքին կազմակերպությունների միջև արգելքների բարձրության նվազում: Մարդկանց, մտահաղացումների և ինֆորմացիայի ազատ հոսքը նպաստում է անորոշ տուրբուլենտ միջավայրում գործողությունների համաձայնեցված իրականացմանը:
2. *Իրավահավասարության մշակույթ:* Ուսուցանվող կազմակերպության մշակույթը ստեղծում է ընդհանրության, կարեկցանքի, իրար մասին հոգ տանելու զգացում: Յուրաքանչյուր մարդ իր տեսակով թանկագին է: Ուսուցանվող կազմակերպությունը դառնում է մի վայր, որում առավելագույն ձևով բացահայտվում է յուրաքանչյուր աշխատողի պոտենցիալը: Օրինակ՝ ավտոկայանման վայրում մենեջերը հատուկ հատկացված տարածք չունի, բոլոր աշխատողներն անկախ պաշտոնից ընկերություն են մտնում միևնույն դռնով, ճաշում են միևնույն ճաշարանում:
3. *Փոփոխությունների, ռիսկի և կատարելագործումների նկատմամբ դրական վերաբերմունք:* Բազային արժեքն իրերի ընթացիկ դասավորության մասին մշտական կասկածներն են: Կարո՞ղ ենք արդյոք այդ աշխատանքը կատարել, ինչո՞ւ ենք հենց այսպես գործում: Նշված մոտեցումը տարածություն է բացում ստեղծագործման և կատարելագործման համար: Կազմակերպությունը

սովորում է արագ աշխատել, սխալներն ուղղել սովորել, օպերատիվորեն անհրաժեշտ ուղղումներ մտցնել: Մշակույթի հարմարվողականությունը նշանակում է, որ կազմակերպությունը բավարար ուշադրություն է դարձնում կարևորագույն հետաքրքրված խմբերին: Նրա մենեջմենթը զգոն է և անհրաժեշտության դեպքում նախաձեռնում է փոփոխություններ: Բացի այդ նման մշակույթն աջակցում և պարզևատրում է նոր մտքերի, գաղափարների, սպրանքների և աշխատանքային գործընթացի ստեղծողներին:

Ուսուցանվող կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթը խրախուսում է հրապարակայնությունը, արգելքների բացակայությունը, հավասարությունը, անընդհատ կատարելագործումները, փոփոխությունները: Այդպիսի կազմակերպությունները միշտ առաջ են գնում, սակայն պետք է հիշել, որ կատարյալ կազմակերպություն գոյություն չունի:

Կազմակերպական կառուցվածքի վրա ազդող գործոններ

Ի՞նչ կառուցվածքի պետք է հետևել. ֆորմալ ուղղահայաց հիերարխիա, թե այն, որը նպաստում է հորիզոնական կոորդինացիային և համագործակցությանը: Պատասխանը կախված է այն կոնկրետ իրավիճակից, որում իր գործունեությունն է ծավալում կազմակերպությունը կամ կազմակերպական կառուցվածքի վրա ազդող իրավիճակային գործոնները: Կազմակերպական կառուցվածքի հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ կոշտ կամ ճկուն կառուցվածքի ընտրությունը որոշվում է այնպիսի գործոններով, ինչպիսին ռազմավարությունը, արտաքին միջավայրը, արտադրության տեխնոլոգիան և բաժինների միջև փոխկապվածությունն են: Ճիշտ է համարվում այն կառուցվածքը, որն ավելի համապատասխան է իրավիճակային գործոններին (Նկար 12.3): Ստորև կներկայացնենք այս 4 գործոններից յուրաքանչյուրի ազդեցությունը կազմակերպական կառուցվածքի վրա: Նշենք, որ շատ կազմակերպություններում այս չորս ոլորտներից յուրաքանչյուրը կրում են նկատելի



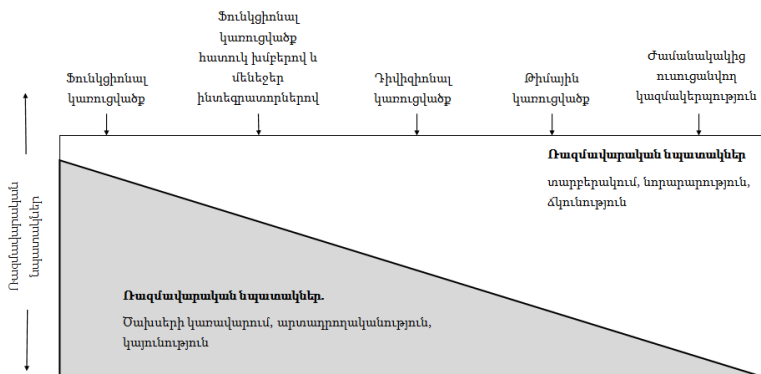
Նկար 12.3 Կազմակերպական կառուցվածքի վրա ազդող իրավիճակային գործոններ

փոփոխություններ, որոնց արդյունքն է հանդիսանում հորիզոնական կոորդինացիայի նկատմամբ աճող պահանջմունքը:

Կառուցվածքը հետևում է ռազմավարությանը

Մենք դիտարկել ենք կոմերցիոն կազմակերպությունների ռազմավարությունները և նախնառաջ ծախսերի գծով դիֆերենցիացիան և լիդերությունը: Որպես օրենք առաջինը կիրառվում է այն կազմակերպությունների կողմից, որոնք մշակում են յուրօրինակ նորարարական ապրանքներ, իսկ երկրորդը նրանց՝ ովքեր կենտրոնացած են ներքին արդյունավետության մակարդակի բարձրացման վրա:

Նկար 12.4-ում ներկայացված է կառուցվածքային մոտեցումների և ռազմավարական նպատակների պարզեցված շարունակությունը: Մաքուր ֆունկցիոնալ կառուցվածքն ավելի համապատասխան է ներքին արդյունավետության վրա կողմնորոշված կազմակերպությանը: Ֆունկցիոնալ կառուցվածքը ենթադրում է կոշտ մասնագիտացում և հրամանային շղթա, որը թույլ է տալիս հասնելու ռեսուրսների



Սկար 12.4 Ռազմավարական նպատակների և կառուցվածքային մոտեցման փոխկապվածությունը

արտադրողական օգտագործման, սակայն այն ունակ չէ ճկունություն և նորարարություն ցուցաբերելու: Եվ հակառակը՝ թիմային կառուցվածքը խորհուրդ է տրվում այն կազմակերպություններին, որոնց նպատակն է հանդիսանում ճկունության աստիճանի բարձրացումը և նորարարական գործընթացների արագացումը: Ոչ մեծ թիմերն առանձնանում են բարձր շարժունությամբ և բաշխում են աշխատողներին և ռեսուրսներին՝ նրանց առջև դրված նպատակներին հասնելու համար: Թիմային կառուցվածքը դյուրացնում է կազմակերպական փոփոխությունների և արտաքին միջավայրում կատարվող փոփոխություններին տրվող պատասխանի գործընթացը՝ ռեսուրսների արտադրողական օգտագործման միջոցով: Ռազմավարության և արտաքին պայմանների փոփոխություններն ազդում են նաև պետական մարմինների կառուցվածքների վրա:

Սկար 12.4-ում ներկայացված են նաև այլ կառուցվածքներ, որոնց մենք արդեն անդրադարձել ենք: Ֆունկցիոնալ կառուցվածքը հորիզոնական թիմերով և մենեջեր-ինտեգրիչների հետ ապահովում է մեծ կորդիինացիա և ճկունություն: Դիվիզիոնալ կառուցվածքը նպաստում է դիֆերենցիացիային կամ տարբերակմանը, քանի որ ամեն ստորաբաժանում հնարավորություն է ստանում ուշադրությունը կենտրոնացնել կոնկրետ ապրանքների և սպառողների վրա: Իհարկե

Նկար 12.4-ում ներկայացված չեն բոլոր կազմակերպական կառուցվածքները, սակայն ներկայացված են այն հնարավորությունները, որոնցից օգտվելով ընկերությունը կարող է հասնել ռազմավարական նպատակներին:

Կառուցվածքն արտացոլում է արտաքին միջավայրը

Մենք քննարկել ենք արտաքին միջավայրի անորոշության բնույթը և եկել այն եզրակացության, որ որոշում կայացնող մենեջերները դժվարանում են համապատասխան տեղեկատվություն ստանալու և արտաքին միտումները կանխատեսելու գործում: Կազմակերպության վրա արտաքին միջավայրի փոփոխություններն ազդում են հետևյալ ձևով.

1. *Մեծանում են բաժինների միջև տարբերությունները:* Անորոշ արտաքին միջավայրում կազմակերպության հիմնական բաժիններից (մարքեթինգային, արտադրական, հետազոտական) յուրաքանչյուրը կետրոնանում է սեփական առաջադրանքների և արտաքին միջավայրի սեկտորների վրա և հետևաբար առանձնացնում է իրենց ուրիշներից: Բաժինների ավտոնոմ գործունեությունը բերում է նրանց միջև պատնեշների առաջացմանը:
2. *Կազմակերպությունը բաժինների գործունեության համաձայնեցման մակարդակի բարձրացման պահանջ է զգում:* Լրացուցիչ տարբերությունները պահանջում են հորիզոնական կոորդինացիայի նկատմամբ ուշադրության մեծացում՝ ուղղված բաժինների միջև փոխկապվածության ուժեղացմանը և նրանց նպատակների և կողմնորոշման միջև տարբերությունների հաղթահարմանը:
3. *Կազմակերպությունը պետք է հարմարվի փոփոխություններին:* Ընկերությունը պետք է ճկունություն, զգայունություն ցուցաբերի արտաքին փոփոխությունների նկատմամբ: Ապրանքներում և տեխնոլոգիաներում նորարարությունները պահանջում են բաժինների միջև կոոպերացիա, որը ենթադրում է կոորդինացման նկատմամբ մեծ ուշադրություն: Վերջինիս

աստիճանի բարձրացման համար կիրառվում են թիմեր, նախագծերի մենեջերներ և տեղեկատվության հորիզոնական մշակում:

Արտաքին անորոշության և կառուցվածքային մոտեցման միջև իրավիճակային փոխկապվածությունը ներկայացված է Նկար 12.5-ում: Համեմատաբար կայուն արտաքին միջավայրում ավելի համապատասխան է ավանդական կազմակերպական կառուցվածքը՝ ուղղահայաց կառավարման շեշտադրմամբ: Նման հանգամանքներում համարյա բացակայում է փոփոխությունների, ավելի նեղ կոորդինացիայի կամ ճկունության բարձրացման անհրաժեշտությունը,

Կառուցվածք

	Հորիզոնական	Ուղղահայաց
Անորոշ (անկայուն)	Միալ համակցում Ուղղահայաց կառուցվածք ոչ կայուն միջավայրում. կառուցվածքի չափից շատ կոշտություն	Ճիշտ համակցում Հորիզոնական կառուցվածք ոչ կայուն միջավայրում
Արտաքին միջավայր	Ճիշտ համակցում Ուղղահայաց կառուցվածք կայուն միջավայրում	Միալ համակցում Հորիզոնական կառուցվածք կայուն միջավայրում. չափազանց ազատ կառուցվածք
Որոշյալ (կայուն)		

Նկար 12.5 Արտաքին միջավայրի և կազմակերպական կառուցվածքի փոխկապվածությունը

շեշտը կարելի է դնել մասնագիտացման, որոշումների կենտրոնացված բնույթի և լայնամասշտաբ վերահսկման վրա:

Եթե արտաքին միջավայրի փոփոխությունը համեմատաբար մեծ է, ապա ավելի նախընտրելի է թիմերի և հատուկ խմբերի վրա կենտրոնացած հորիզոնական կառուցվածքը: Ուղղահայաց կազմակերպական բնութագրերը (մասնագիտացում, կենտրոնացում և գործնական ընթացակարգեր) պետք է բերվեն հորիզոնական հարթություն, այսինքն՝ հիերարխիայի ավելի ստորին մակարդակներ: Փոփոխական միջավայրում կազմակերպությունը տեղեկատվությունը

մշակում է ըստ նրա ընդունման. ստորաբաժանումները պետք է միավորեն իրենց ջանքերը, իսկ որոշումների կայացման գործընթացն ապակենտրոնացվում է՝ պատասխանատվությունն ընկնելով կոնկրետ խնդիրների վրա՝ աշխատող թիմերի և հատուկ խմբերի վրա: Հորիզոնական հարթությունում համագործակցության հնարավորությունն՝ անկախ հիերարխիայի մակարդակից նպաստում է խնդիրների զգուշացմանն ու կանխարգելմանը:

Կառուցվածքը համապատասխանում է արտադրական տեխնոլոգիաներին

Տեխնոլոգիան ներառում է գիտելիքները, աշխատանքի գործիքները, գործունեության մեթոդներն ու տեսակները՝ ուղղված կազմակերպության մուտքային ռեսուրսների դեպի պատրաստի արտադրանքի վերափոխմանը: Տեխնոլոգիաներին են վերաբերում նաև սարքավորումները, անձնակազմի որակավորումը և աշխատանքային գործընթացները: Որպես օրենք տեխնոլոգիան դիտարկում են որպես «արտադրական գործունեություն». արտադրական գործունեությունը կարող է լինել օրինակ՝ համակարգչի ծրագրային ապահովումը:

Արտադրության տեխնոլոգիաների կարևորությունը բացատրվում է կազմակերպական կառուցվածքի վրա էական ազդեցությամբ, որը պետք է համապատասխանի տեխնոլոգիաներին, արտաքին միջավայրին և կազմակերպության չափսերին: Սակայն արտադրության և ծառայությունների ոլորտում կիրառվող տեխնոլոգիաները սկզբունքորեն տարբերվում են: Ստորև կդիտարկենք տեխնոլոգիաների բնույթն ու դրանց առավել համապատասխան կառուցվածքները:

Արտադրության տեխնոլոգիաներ: Արտադրության տեխնոլոգիաների և կազմակերպական կառուցվածքի միջև փոխկապվածության ավելի հեղինակավոր հետազոտություն է իրականացրել անգլիացի սոցիոլոգ Ջոան Վուդվորդը (100 բրիտանական կազմակերպություններ): Վերլուծվել են կազմակերպության հետևյալ հիմնական կառուցվածքային առանձնահատկությունները. ադմինիստրատիվ ղեկավարություն, վերահսկման նորմա, կենտրոնացում և փաստաթղթավորում: Չ.

Վուրվորդն եկավ այն եզրակացության, որ կախված աշխատանքի հոսքի տեսակից՝ արտադրող կազմակերպությունները բաժանվում են հետևյալ երեք հիմնական տեսակների.

1. *Մանրածախ կամ եզակի արտադրություն:* Մանրածախ արտադրությունը ենթադրում է պատվիրատուի նշած հատկություններով ապրանքների թողարկում՝ արտադրության մեկից կամ ավել միավորի քանակով, երբ յուրաքանչյուր հաճախորդ պատվիրում է իր տեսակով եզակի արտադրանք: Այս տեխնոլոգիան նաև կիրառվում է այնպիսի արտադրանքների թողարկման ժամանակ, ինչպիսին են համակարգիչներով կառավարվող սարքավորումները: Մանրածախ արտադրությունն ավելի մոտ է ավանդական բարձր որակավորված արհեստային աշխատանքին, քանի որ արտադրական գործընթացում հիմնական դերը պատկանում է մեքենաներ և սարքավորումներ օգտագործող աշխատողներին: Եզակի արտադրության օրինակներ կարող են լինել պատվերով կարված զգեստը, հատուկ պատվերով իրականացված գործիքները, տիեզերանավերը, սուզանավերը և այլն:
2. *Մեծածախ կամ մասսայական արտադրություն:* Մասսայական արտադրության տեխնոլոգիան բնորոշվում է ստանդարտացված արտադրական ցիկլերով: Արտադրանքը թողարկվում է մեծ խմբաքանակով, բոլոր սպառողները ստանում են միևնույն ապրանքը: Ստանդարտ արտադրանքն ուղարկվում է պատրաստի արտադրանքի պահեստ, որտեղ այն վաճառքի է հանվում համապատասխան պահանջարկի առկայության դեպքում: Նշված տեխնոլոգիան ենթադրում է մեքենաների և սարքավորումների լայնածավալ օգտագործում, իսկ աշխատողները, որպես օրենք, ուղղակի «լրացնում» են արտադրության միջոցները: Մասսայական արտադրության օրինակներ կարող են լինել մեքենաաշինական գործարանների հոսքագծերը,

համակարգիչների, ծխախոտների և տեքստիլ արտադրության համար կիրառվող տեխնոլոգիաները:

3. *Անընդհատ արտադրությունը* ենթադրում է ամբողջ աշխատանքային հոսքի մեխանիզացիա և իրենից ներկայացնում է արտադրական տեխնոլոգիայի ավելի բարդ ձև: Արտադրության անընդհատ գործընթացը չունի ոչ սկիզբ, ոչ վերջ, սարքավորումները կարգավորող աշխատադն այս գործընթացում դեր չունի, քանի որ բոլոր գործողությունները կատարում են մեքենաները: Անընդհատ արտադրության տեխնոլոգիան կիրառվում է օրինակ նավթաարդյունաբերական գործարաններում, ատոմային էլեկտրակայաններում:

Արտադրական տեխնոլոգիաների տարբերությունները պայմանավորված են իրենց տեխնիկական բարդությամբ կամ մարդկանց՝ արտադրության գործընթացից բացառելու նպատակով արտադրության գործընթացում մեքենաների և սարքավորումների ներգրավվածությամբ: Բարդ տեխնոլոգիաներում ներառված աշխատողներն առաջին հերթին զբաղված են սարքավորումների աշխատանքին հետևելով:

Արտադրական տեխնոլոգիաների հատուկ կառուցվածքային բնութագրերը բերված են Նկար 12.6-ում: Ուշադրություն դարձրեք այն փաստին, որ մասսայական արտադրության համար բնորոշ են ֆորմալիզացման և կենտրոնացման բարձր մակարդակը, իսկ անընդհատ արտադրության համար՝ ցածր: Ի տարբերություն մանրածախ և ստանդարտացված արտադրության՝ ստանդարտացված մասսայական արտադրությունը պահանջում է որոշումների կայացման կենտրոնացում և հստակ սահմանված օրենքներ ու ընթացակարգեր: Տեխնոլոգիաների բարդեցմանը զուգահեռ մեծանում է ադմինիստրատիվ կառավարման նշանակությունը և օժանդակ անձնակազմի դերը: Տեխնոլոգիական սարքավորումների մեծ բարդությունը պայմանավորում է օժանդակ անձնակազմի նշանակությունը, այդ պատճառով մասսայական արտադրությանը բնորոշ է օժանդակ և ուղղակի աշխատանքի բարձր

	Արտադրական տեխնոլոգիա		
	Մանրածախ արտադրություն	Մեծածախ արտադրություն	Անընդհատ արտադրություն
Արտադրական տեխնոլոգիայի տեխնիկական դժվարությունը	Ցածր	Միջին	Բարձր
Կազմակերպական կառուցվածք			
Փաստաթղթավորում	Ցածր	Բարձր	Ցածր
Կենտրոնացում	Ցածր	Բարձր	Ցածր
Վերին ղեկավարների մասնաբաժինն աշխատողների ընդհանուր թվի մեջ	Ցածր	Միջին	Բարձր
Արտադրության օժանդակ և հիմնական անձնակազմի թվաքանակի հարաբերակցություն	1/9	1/4	1/1
Մուտքին գծի մենեջերների կառավարելիության նորմա	23	48	15
Կոմունիկացիաներ			
Գրավոր (նաղահայաց)	Ոչ մեծ մասնաբաժին	Հիմնական	Ոչ մեծ մասնաբաժին
Բանավոր (հորիզոնական)	Հիմնական	Ոչ մեծ մասնաբաժին	Հիմնական
Կառուցվածքն ամբողջությամբ	Ճկուն	Կոշտ	Ճկուն

Նկար 12.6 Արտադրական տեխնոլոգիաների և կազմակերպական կառուցվածքների փոխկապվածությունը

հարաբերակցություն: Մասսայական արտադրությունն առանձնանում է առաջին գծի մենեջերների ամենամեծ վերահսկման նորմայով: Այսպես օրինակ՝ հոսքագծում մասնագետի տրամադրության տակ կարող են լինել մինչև 48 աշխատող: Եզակի և անընդհատ արտադրության ժամանակ առաջին գծի մեկ մենեջերին բաժին է ընկնում ենթակաների սակավ թիվ, քանի որ նրանց գործողություններին նկատմամբ պահանջվում է խիստ հետևում: Ընդհանուր առմամբ մանրածախ և անընդհատ արտադրությամբ ընկերություններն ունեն ավելի ազատ, ճկուն կառուցվածք, իսկ մասսայական արտադրությանը՝ կոշտ, ուղղահայաց:

Ծառայության ոլորտի տեխնոլոգիաներ: Ծառայությունների ոլորտում կազմակերպությունների դերը գնալով մեծանում է: Համապատասխանաբար անցկացվում է ծառայություն մատուցող կազմակերպությունների կառուցվածքային բնութագրերի հետազոտություն. խորհրդատվական ընկերություններ, իրավաբանական ֆիրմաներ, բրոքերային և ավիաընկերություններ, հյուրանոցներ, գովազդային ընկերություններ և այլն: Ծառայության

ուրաժողովում տարածված տեխնոլոգիաները նաև կիրառվում են խոշոր կորպորացիաների մի քանի բաժիններում, ինչպես նաև արտադրական ֆիրմաներում:

Ծառայության տեխնոլոգիաներն ունեն հետևյալ յուրահատկությունները.

1. Թողարկման անշոշափելիություն: Ծառայությունների ուրաժողովում կազմակերպության գործունեության արդյունքներն անշոշափելի են: Ծառայություններն առարկայացված չեն և ի տարբերություն նյութական բարիքների չեն պահպանվում: Նրանք կա՛մ կիրառվում են մատուցման ժամանակ, կա՛մ անվերադարձ ծախսվում:
2. Սպառողների հետ ուղղակի շփում: Ծառայության մատուցումն ու ստացումը ենթադրում է ֆիրմայի աշխատողի և հաճախորդի միջև ուղղակի շփում: Ծառայության մատուցումն ու սպառումը տեղի է ունենում միաժամանակ: Արտադրական ֆիրմայում տեխնիկական աշխատողներն առանձնացված են պատվիրատուներից, հետևաբար չեն մտնում ուղղակի կապի մեջ:

Ծառայությունների մատուցման տեխնոլոգիաների տարբերակիչ հատկություններից է կազմակերպության վրա ուղղակի ազդեցություն ունեցող կառուցվածքը՝ աշխատողի և սպառողի սերտ փոխահարաբերությունը: Ծառայություն մատուցող կազմակերպությունների կառուցվածքային բնութագրերը շատ դեպքերում նման են Նկար 12.6-ում ներկայացված անընդհատ արտադրության տարբերակիչ հատկություններին: Այսպիսի կազմակերպությունները, որպես օրենք, ունեն ճկուն, ոչ ֆորմալ, ապակենտրոնացված կառուցվածք: Նրանք տարբերվում են հորիզոնական կոմունիկացիաների բարձր մակարդակով, քանի որ հաճախորդների սպասարկումը և խնդիրների լուծումը պահանջում են տեղեկատվության և ռեսուրսների ամբողջական օգտագործում: Սպասարկման կետերը տարածված են, հետևաբար յուրաքանչյուր բիզնես-միավոր համեմատաբար մեծ չէ և տեղակայված է հիմնական սպառողին ուղղակիորեն մոտ: Օրինակ՝ բանկերը, հյուրանոցները,

արագ սննդի սպասարկման օբյեկտները և բժշկական կենտրոններն տարբեր ռեգիոններում ունեն իրենց մասնաճյուղերը:

Որոշ ծառայությունների մատուցումը պահանջում է այն մի քանի գործողությունների բաժանում, այսինքն՝ աշխատողերը կարող են հետևել օրենքների և ընթացակարգերի հստակ հաջորդականության: Այն դեպքում, երբ ծառայությունները կարող են լինել ստանդարտացված, հասնել բարձր արդյունավետության՝ թույլ է տալիս կոշտ կենտրոնացված կառուցվածքը, սակայն ծառայության ոլորտում գործող ֆիրման ձգտում է ավելի ձկուն և ապակենտրոնացված կառուցվածքի:

Թվային տեխնոլոգիաներ: Նրանք բնութագրվում են հիմնական գործունեության կատարման համար ինտերնետի կամ այլ թվային գործընթացների կիրառմամբ: Այս ոլորտում գործող ընկերությունների գործունեության տիպերը կարող են էականորեն տարբերվել իրարից. օրինակ՝ *Amazon.com*-ն իր հաճածորդներին է առաջարկում ձեռք բերել գրքեր և այլ կենցաղային ապրանքներ, իսկ *Google* ընկերությունն ավելի շատ մասնագիտանում է վեբ ռեսուրսների փնտրման ապահովման, ինչպես նաև մի քանի լրացուցիչ ծառայությունների մատուցման ոլորտում (*Gmail*, *Google Drive*, *Google+*, *Google Chrome* և այլն):

Ինչպես ծառայություն մատուցող ընկերությունները, այնպես էլ թվային տեխնոլոգիաներ կիրառող կազմակերպությունները հաճախ լինում են ձկուն և ապակենտրոնացված: Հորիզոնական գործընթացների, այլ ոչ ֆունկցիաների և բաժինների նկատմամբ մեծ ուշադրությունը բացատրում է արագ փոփոխվող «թվային աշխարհի» բնույթը: Հետևաբար այսպիսի կազմակերպությունները կազմակերպվում են ցանցային կամ վիրտուալ մոտեցմամբ: Ըստ էության հենց թվային տեխնոլոգիաներն են ընկած նոր հորիզոնական ձևերի հիմքում, որը գնորդներին, մատակարարներին ու գործընկերներին և կազմակերպությանը կապում են մի ցանցով, որտեղ բոլոր մասերի ջանքերն ուղղված են ընդհանուր նպատակին հասնելուն: Էլեկտրոնային կապի միջոցով իրականացվում է նոր թիմերի ձևավորումը: Թվային տեխնոլոգիաները նպաստում են անխափանությանը՝ տեղեկատվության և կազմակերպության տարբեր անդամների միջև աշխատողների ազատ շփմանը: Ֆորմալիզացիան և

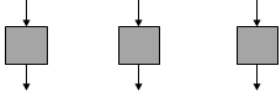
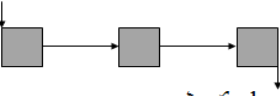
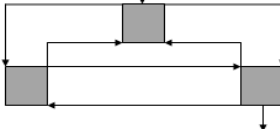
կենտրոնացումը մեծ չեն, իսկ աշխատողները խմբավորվում են թիմերում և ի պատասխան պահանջումների փոփոխման՝ կարող են ինքնուրույն կայացնել որոշումներ: Թվային աշխարհում առավելություն ստանում է նա, ով առաջինն է բացահայտում ստեղծված հնարավորությունները և արագ օգտագործում նրանց, ինչը պահանջում է արտակարգ բացվածություն և ճկունություն:

Կառուցվածքը հետևում է աշխատանքային հոսքին

Կազմակերպության կառուցվածքը շատ դեպքերում որոշվում է իր աշխատանքային հոսքի փոխկապվածությամբ: Փոխկապվածություն ասելով հասկանում ենք մեկը մյուսին ենթարկվելու մակարդակը՝ դրված առաջադրանքները կատարելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսները և նյութերը: Թույլ փոխկապվածությունը նշանակում է, որ բաժիններն աշխատանքն ավտոնոմ են կատարում և չեն գզում կորորդինացման կամ նյութերի փոխանակման հրատապ կարիք: Ուժեղ փոխկապվածության ժամանակ բաժինները պետք է անընդհատ փոխանակվեն ռեսուրսներով կամ ինֆորմացիայով: Նկար 12.7-ում ներկայացված են կազմակերպական կառուցվածքի վրա ազդեցություն թողնող փոխկապվածության տարբեր ձևեր:

Կարտելային փոխկապվածություն: Կարտելային փոխկապվածությունը ենթադրում է, որ կազմակերպության մաս հաղիսացող և համատեղ արտադրանքի արտադրությունում իր ներդրումն ունեցող բաժիններից կամ ստորաբաժանումներից յուրաքանչյուրը տիրապետում է համեմատական ազատության, քանի որ նրանք կատարում են խաչաձև առաջադրանք: Օրինակ՝ բանկերի ռեգիոնալ ստորաբաժանումների գործունեությունը, որոնք ֆինանսական ռեսուրսները ստանում են միևնույն աղբյուրից, բայց չեն փոխազդում մեկը մյուսի հետ:

Հաջորդական փոխկապվածություն: Հաջորդական փոխկապվածության դեպքում մի բաժնի աշխատանքի արդյունքը դառնում է էլակետ մյուսի համար: Հաջորդական փոխներգործության օրինակ է հանդիսանում մեքենաշինական արդյունաբերությունում հավաքող հոսքագիծը: Այս փոխներգործությունն, ի տարբերություն

Փոխկապվածության ձև	Համապատասխան կոորդինացման աարբեր
<p>1. Կարտելային (բանկ)</p>  <p>Հաճախորդներ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Կառավարական շղթա, • Ստանդարտ ընթացակարգեր, • Օրենքներ և ցուցումներ
<p>2. Հաջորդական (հոսքագիծ)</p>  <p>Հաճախորդ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ծրագրեր և գրաֆիկներ, • Հաճախակի հանդիպումներ • Ինտերգրացման դերեր
<p>3. Երկկողմանի (հիվանդանոց)</p>  <p>Հաճախորդ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Արտապլանային հանդիպումներ, • Թիմեր • Հատուկ խմբեր, • Նախագծի մենեջեր

Նկար 12.7 Բաժինների և նրանց գործունեության կոորդինացման փոխկապվածության տիպաբանություն

կարտելայինի, ավելի սերտ է, քանի որ բաժինները փոխանակվում են ռեսուրսներով և էականորեն կախված են մեկը մյուսից:

Երկկողմանի փոխկապվածության: Կախվածության ամենավերին մակարդակն է հանդիսանում փոխադարձ փոխկապվածությունը, երբ Ա-ի գործողության արդյունքը հանդիսանում է Բ-ի գործողության սկիզբ, իսկ Բ գործողության վերջը էլակետային է Ա-ի համար: Օրինակ

հիվանդանոցներում հիվանդներին անհրաժեշտ մասնագետների այցելությունը:

Կառուցվածքի հետ կապ: Կարտելային փոխկապվածության ժամանակ բաժինների միջև կոորդինացիան համեմատաբար հեշտ է իրականացվում: Մենեջմենթը մշակում է ստանդարտ ընթացակարգեր, օրենքներ և ցուցումներ, որոնք ապահովում են բոլոր ստորաբաժանումներում աշխատանքային առաջադրանքների կատարման միևնույն ցուցանիշներ: Հաջորդական փոխկապվածությամբ ստորաբաժանումների աշխատանքի կոորդինացիան ավելի բարդ է, քանի որ այստեղ ռեսուրսների շարժի և վերջնական արտադրանքի պլանավորումն ու գրաֆիկների կառուցումը պահանջում են բոլոր բաժինների հետաքրքրությունների հաշվառում: Օպերատիվ կոորդինացիան ենթադրում է բաժինների փոխկապվածության թեմայով պլանային հանդիպումների և մենեջերների հետ անհատական հանդիպումների անցկացում: Ավելի բարդ է համաձայնեցնել հաջորդական փոխկապվածությամբ բաժինները, որոնք պետք է գտնվեն իրարից անմիջական հարևանությամբ: Կոորդինացման կառուցվածքային մեխանիզմները ներառում են թիմեր, հատուկ խմբեր, չպլանավորված հանդիպումներ և հնարավոր է նաև մենեջեր-ինտեգրողներ՝ պատասխանատու ամենօրյա փոխկապվածությունների համաձայնեցման համար:

Գլուխ 13. Կազմակերպական փոփոխություններ և զարգացում

Բիզնեսի փոփոխություններ և ժամանակակից պայմաններ

Եթե ժամանակակից կազմակերպությունը ձգտում է ոչ միայն գոյատևման, այլև զարգացման, ապա նրան անհրաժեշտ է մշտապես հարմարվել արտաքին միջավայրի փոփոխություններին: Ինչպես նշել ենք՝ մեր ժամանակի փոփոխությունների գործոններից գլխավորն են համարվում բիզնեսի ժամանակակից պայմանները, երբ մեծ նշանակություն են ստանում մտքերը, տեղեկատվությունը և փոխհարաբերությունները: Շատ փոփոխություններ տեղի են ունենում նոր տեղեկատվական տեխնոլոգիաների և ինտերնետի ազդեցությամբ: Նոր միտումները, ինչպիսին են էլեկտրոնային բիզնեսը, ձեռնարկության ռեսուրսների պլանավորումը և գիտելիքների կառավարումը՝ կազմակերպությունում պահանջում են խորը փոփոխություններ:

Արդեն նշել ենք, որ ժամանակակից ուսուցանվող կազմակերպությունում բոլոր աշխատողները մասնակցում են խնդիրների լուծման գործընթացին և սեփական փորձի հիմքի վրա անընդհատ կատարելագործվում: Ուսուցանվող կազմակերպության տարբեր տարրեր իրար հետ փոխազդում են այնպես, որ նրանցից յուրաքանչյուրն արձագանքում և ազդում է մնացածների վրա, իսկ այդ գործընթացն ընդհանրապես ուղղված է ժամանակակից թվային դարաշրջանի կազմակերպության համապատասխանությանը: Օրինակ՝ հորիզոնական կառուցվածքը վերացնում է ինչպես կազմակերպության ներսում, այնպես էլ կազմակերպությունների միջև սահմանները: Դա նպաստում է համատեղ ուսուցմանն ու զարգացմանը: Բացի վերջինից անհրաժեշտ է նաև լիազորությունների պատվիրակում, տեղեկատվության փոխանակում և մշակույթ: Պատվիրակումը նշանակում է ոչ միայն աշխատողներին որոշակի մակարդակի ազատության շնորհում, բայց և սահմանում է որոշակի պարտավորություններ, դրդում է համագործակցության և ընտրված

ռազմավարության իրականացման ակտիվ մասնակցության՝ ի շահ ամբողջ կազմակերպության: Մշակույթի նոր հասկացությունը պահանջում է դերերի, գործընթացների և արժեքների վերախմբման և արժեքների միջև արգելքների վերացում նրա համար, որպեսզի յուրաքանչյուր աշխատող մուտք ունենա դեպի իր համար կարևոր տեղեկատվությունը, և որպեսզի աշխատողը պատրաստ լինի համատեղ աշխատանքի: Կազմակերպության ղեկավարներից պահանջվում է ծառայողների, մատակարարների և սպառողների միջև տեղեկատվության փոխանակման ապահովում, որը հաճախ կազմակերպությանը բերում է մշակութային և կառուցվածքային փոփոխությունների: Կազմակերպության ռազմավարությունը փոխկապակցված է նրա մշակույթի և կառուցվածքի հետ, իսկ դա նշանակում է, որ նրանում անհրաժեշտ են փոփոխություններ, նախևառաջ արմատական փոփոխություններ՝ բիզնեսի կազմակերպման և ռազմավարական նախաձեռնությունների ուղղություններով: Վերջինները կարող են առաջանալ գնորդների և գործընկեր կազմակերպությունների հետ շփման արդյունքում:

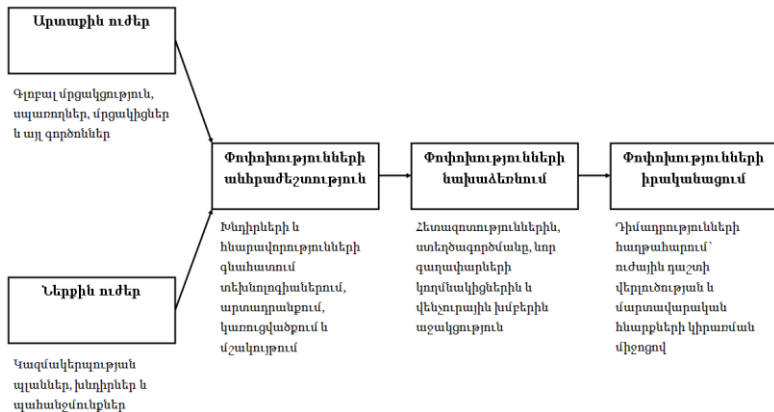
Ուսուցանվող կազմակերպությունում միաժամանակ կատարվում են պլանային փոփոխությունների երկու տեսակ. աստիճանական փոփոխություններ (կազմակերպության ջանքերը՝ կազմակերպության տարբեր ստորաբաժանումներում օպերացիոն և աշխատանքային գործընթացների աստիճանական կատարելագործման գծով) և տրանսֆորմացիոն փոփոխություններ (վերակազմակերպում և ամբողջ կազմակերպության թարմեցում): Փոփոխությունները, հանձինս տրանսֆորմացիոն տիպի, հեշտ չեն իրականացվում: Այնուամենայնիվ մենեջերները կարող են գուշակել փոփոխությունները և իրականացնել դրանք:

Պլանային կազմակերպական փոփոխությունների մոդել

Փոփոխությունները կարելի է և պետք է կառավարել: Վերլուծելով արտաքին միտումները, վարքի օրինակները և ժամանակակից պահանջները՝ ղեկավարները պլանավորում են փոփոխություններ՝ ուղղված կազմակերպության ճկունության բարձրացմանը, արտաքին

միջավայրի պահանջներին հարմարվելու ունակությունների զարգացմանն ու ստեղծված հնարավորությունների օգտագործմանը: Կազմակերպության՝ փոփոխություններին չպատրաստվելու, նոր միտումները կանխատեսելու և հարմարելու անկարողության մեղքն ընկնում է միայն մենեջմենթի վրա:

Փոփոխությունների պլանավորման ընդհանուր մոդելը ներկայացված է Նկար 13.1-ում: Փոփոխությունների գործընթացի հաջորդականությունը որոշվում է չորս գործոնների գործողություններով. փոփոխությունները հիմնավորող արտաքին և ներքին ուժերով, կազմակերպության մենեջմենթի կողմից փոփոխությունների անհրաժեշտության գիտակցմամբ, այդ անհրաժեշտությունը գիտակցելուց հետո փոփոխությունների նախաձեռնությամբ, փոփոխությունների իրականացմամբ:



Նկար 13.1 Իրադարձությունների նախորդող հաջորդականության մոդել

Փոփոխությունների շարժիչ ուժեր

Կազմակերպական փոփոխությունների շարժիչ ուժերը գոյություն ունեն ինչպես կազմակերպության ներսում, այնպես էլ նրանից դուրս:

Արտաքին ուժեր: Մենք նշել ենք, որ կազմակերպության վրա ազդող արտաքին գործոնները ձևավորվում են արտաքին միջավայրի բոլոր

հատվածներում (սպառողներ, մրցակիցներ, տեխնոլոգիաներ, ազգային տնտեսություն, միջազգային ոլորտ):

Ներքին ուժեր: Փոփոխությունների ներքին շարժիչ ուժերն առաջանում են կազմակերպության գործունեությունից և նրանում կայացվող կառավարչական որոշումներից: Եթե վերին ղեկավարությունն ընտրում է աճի ռազմավարությունը, ապա կազմակերպության ներքին գործունեությունը պետք է կառուցված և կողմնորոշված լինի դրված նպատակին հասնելուն (ստեղծվում են նոր բաժիններ, ներդրվում նոր տեխնոլոգիաներ): Ներքին՝ կազմակերպական փոփոխություններին մղող ուժեր կարող են համարվել աշխատողների, արհմիությունների պահանջները, արտադրողականության ցածր ցուցանիշները:

Փոփոխությունների անհրաժեշտություն

Այսպիսով, արտաքին և ներքին ուժերի ազդեցությամբ մենեջմենթը գիտակցում է կազմակերպության ներսում կատարվելիք փոփոխությունների անհրաժեշտությունը (Նկար 13.1): Այստեղ անհրաժեշտ է նշել, որ շատ մարդիկ չեն ցանկանում ոչինչ փոփոխել, մինչև չեն համոզվում իրական խնդրի կամ ճգնաժամի գոյություն ունենալու մեջ: Օրինակ շատ ամերիկյան կազմակերպություններ բիզնեսի նկատմամբ իրենց մոտեցումը փոխեցին միայն 2001 թվականի սեպտեմբերի 11-ի դեպքերից հետո: Շատ դեպքերում տեսանելի, խնդիրների վրա մատնացույց անող ճգնաժամերը չեն նկատվում: Շատ թերություններ կրում են թաքնված բնույթ, այդ պատճառով մենեջերները պետք է իրենք գիտակցեն փոփոխության պահանջը և դրանում համոզեն մնացածներին: Դրա համար առիթ կարող է հանդիսանալ կազմակերպության գործունեության պլանավորված և իրական ցուցանիշների միջև խզումը: Նման խզում հայտնաբերելով՝ մենեջերներն ուրիշների մոտ ստեղծում են որոշման հրատապության տպավորություն, որպեսզի մարդիկ գիտակցեն փոփոխությունների անհրաժեշտությունը և համաձայնվեն դրա հետ:

Մենք խոսել ենք մենեջմենթի ինչպես արտաքին միջավայրի սպառնալիքների, այնպես էլ հնարավորությունների բացահայտման, պոտենցիալ մրցակցային առավելությունները և կազմակերպության

թերությունները դուրս բերելու պարտավորության մասին: Ստացված տվյալները թույլ են տալիս կողմնորոշվել կազմակերպական փոփոխությունների անհրաժեշտության մեջ:

Մենեջմենթի կողմից փոփոխությունների պահանջի գիտակցման վրա հիմնվում են նոր արտադրանքի կամ տեխնոլոգիայի ստեղծման բոլոր հաջորդող քայլերը: Եթե մենեջմենթը կարծում է, որ կազմակերպությունում գործերը լավ են գնում (մոլորության շատ տարածված տեսակ), ապա պետք է անցնել վերահսկման հատուկ համակարգերի: Կազմակերպության համար հատուկ վտանգ է ներկայացնում արտաքին միջավայրի դանդաղ փոփոխությունը, քանի որ դեկավարությունը կարող է բաց թողնել փոփոխություններին անհրաժեշտ արձագանք տալու ժամանակը:

Փոփոխությունների նախաձեռնում

Մենեջմենթի կողմից փոփոխությունների գիտակցումը նշանակում է հաջորդ, փոփոխությունների կառավարման որոշիչ փուլի՝ նրա նախաձեռնման սկիզբ: Հենց այս փուլում են մշակվում արտաքին միջավայրի պահանջներին կազմակերպության պատասխանը, որը ենթադրում է նոր մոտեցումների և գաղափարների փնտրում:

Փնտրում

Փնտրման գործընթացը ներառում է կազմակերպության ներսում և նրանից դուրս իրավիճակի ուսումնասիրությունը: Փնտրման արդյունքում ստացված տվյալները նպաստում են արտաքին միջավայրի նոր պահանջներին պատասխանի պատրաստմանը: Մենեջերները քննարկում են խնդիրն ընկերների և աշխատակիցների հետ, տեղեկատվություն են ստանում պրոֆեսիոնալ հաշվետվություններից կամ մասնագիտացված ամսագրերից, զանգվածային տեղեկատվության այլ միջոցներից, դիմում են խորհրդատուներին:

Առաջացող կառավարչական որոշումներից շատերը գոյություն ունեցող գիտելիքների կիրառմամբ չեն ենթարկվում վերացման, և այդ դեպքում կազմակերպությունը մշակում է գործողությունների սեփական պլանը: Նման պլանների որակյալ պատրաստման

հիմնական պայմաններից են ստեղծարար կազմակերպական մթնոլորտը, նորարարական գործունեության խթանումը կամ այնպիսի կառուցվածքային տարրերի ստեղծումը՝ ինչպիսին են նոր վենչուրային բաժինները, ավտոնոմ հետազոտական բաժինները և ինկուբատոր գաղափարները:

Ստեղծարարություն

Ստեղծարարությունն ասելով հասկանում ենք նոր գաղափարների առաջացումն՝ ի պատասխան կազմակերպության ընկալված կարիքների կամ նրա գոյություն ունեցող հնարավորություններին: Ստեղծարարությունը նորարարություններին տանող առաջին կարևոր քայլն է՝ կազմակերպության երկարաժամկետ հաջողության կենսականորեն կարևոր գործոնը:

Մեզինից յուրաքանչյուրն ունի ստեղծագործական ունակություններ, որոնց բնութագրերը ներկայացված են Աղ. 13.1-ում: Ստեղծարար կամ կրեատիվ անհատներն առանձնանում են հայացքների և մտածումների օրիգինալությամբ, բացվածությամբ, հետաքրքրասիրությամբ, կարողանում են կենտրոնանալ առաջացող խնդիրների էության վրա, տարբերվում են նոր գաղափարների նկատմամբ համառությամբ և ընկալունակությամբ:

Նորարարությունը կարող է համարվել նաև կազմակերպության կամ նրա բաժինների տարբերակիչ գիծ: Ստեղծագործական կազմակերպության բնութագրերը համապատասխանում են կրեատիվ անհատի գծերին: Ստեղծագործ կազմակերպություններն ունեն ճկուն կառուցվածքներ, աշխատողների պաշտոնով պայմանավորված պարտավորությունները մոտավոր են որոշված, պատասխանատվության ոլորտները մասամբ համընկնում են, առաջադրանքների կազմումը կրում է ընդհանուր բնույթ, շեշտը դրվում է թիմային աշխատանքի վրա: Ստեղծագործ կազմակերպություններին հատու են ազատությունը, մրցունակությունն ու համագործակցությունը, որոնք հանդիսանում են նոր գաղափարների աղբյուր: Ստեղծագործական մակարդակը բարձրացնելու և կազմակերպական փոփոխությունների ունակությունները

գարգացնելու ձգտումն արտահայտվում է կոլեգիալ դեկլարության կողմից տարբեր ծրագրերի մշակմամբ:

Աղ. 13.1 Ստեղծագործ մարդկանց և կազմակերպությունների բնութագրեր

Ստեղծագործ անհատականություն	Ստեղծագործ ընկերություն կամ բաժին
1. Վերացական մտածողություն, տեսակետերի տարածականություն	1. Բաց կոմունիկատիվ ուղիներ Արտաքին աղբյուրների հետ սերտ կապեր Պատասխանատվության համընկնող ոլորտներ Ռացիոնալ առաջարկությունների փոխանցման համակարգեր, «ուղեղային գրոհների» մեթոդների և նոմինալ խմբերի լայն կիրառություն
2. Յուրահատկություն	2. Խնդիրների որոշման մեջ նեղ մասնագետներ չհամարվող, «կողքից» մարդկանց ներգրավում Էքսցենտրիկության հանգիստ ընդունում Ստատուս քվո-ն խախտող մարդկանց ընդունում
3. Իշխանությունների նկատմամբ ակնածանքի բացակայություն, անկախություն	3. Ապակենտրոնացում, պաշտոնական պարտականությունների մեծ շրջանակ, թույլ վերահսկում Ղեկավարության կանչը նորմալ է
4. Կենսուրախություն, ազատ վերլուծական ոճ, հետաքրքրասիրություն	4. Խնդիրների լուծման ուղիների ընտրության ազատություն Կոշտ կառավարման բացակայություն, կենդանի մշակույթ, ոչ պրակտիկ գործողություններ կատարելու պատրաստվածություն Դատողությունների ազատություն, լայն հեռանկարներ
5. Համառություն, խնդիրների վրա կենտրոնացում	5. Նորարարական անհատներն ու նախագծերն ապահովվում են ռեսուրսներով Նորարարությունների խրախուսում Ֆորմալ պարտականությունները ազատում

Ստեղծագործ կազմակերպություններում խրախուսում են նույնիսկ սխալների համար կամ ինչպես կարծում է Reed ընկերության

նախագահ Զիմ Ռիդը. «Չկա սխալ, չկա նոր արտադրանք: Եթե մարդիկ սկսեն վախենալ սխալներից՝ իմ ընկերությունը դատապարտված է»:

Գաղափարների կողմնակիցներ և վենչուրային թիմեր

Եթե կազմակերպությունում ստեղծված են կրեատիվության արտահայտման համար բարենպաստ պայմաններ, ապա նրանում մշտապես կծնվեն նոր, բազմակողմանի գնահատում պահանջող և իրականացմանը հաջորդող գաղափարներ: Այս փուլում հայտնվում են այսպես կոչված գաղափարների կողմնակիցները կամ աշխատակիցներ, որոնք գիտակցում և պաշտպանում են արտադրական կամ կազմակերպական փոփոխությունների անհրաժեշտությունը:

Հիշեցում. փոփոխություններն իրենք իրենց չեն կատարվում: Նոր գաղափարի հաջող ներդրման համար անհրաժեշտ է սեփական էներգիան և ջանքերը կենտրոնացնել այդ գործընթացի վրա: Շատ դեպքերում նոր գաղափարը ղեկարավարության կողմից կարող է արժանանալ բազմաթիվ քննադատությունների, սակայն գաղափարի կողմնակիցների խնդիրն է հանդիսանում, չնայելով շրջապատողների կասկածներին՝ շարունակել գաղափարի ներդրումը: Գաղափարի պաշտպանումը ենթադրում է կազմակերպությունում հատուկ դերային ֆունկցիաների կատարողներ. նորարարությունների ներդրումը պահանջում է տարբեր մարդկանց ջանքերի միավորում, որոնցից յուրաքանչյուրը կատարում է իր ֆունկցիան: *Գյուտարարն* առաջ է քաշում նոր գաղափարն ու տալիս տեխնիկական հիմնավորում, բայց շատ հաճախ նա ոչ հնարավորություն ունի, ոչ էլ հետաքրքրասիրություն՝ զբաղվելու գաղափարի ճակատագրով: *Կողմնակիցը կամ պաշտպանը* հավատում է գաղափարին, բախվում է բոլոր «կողմ» և «դեմ» փաստարկներին, գտնում է քաղաքական և ֆինանսական աջակցություն, որն անհրաժեշտ է գաղափարը կյանքի կոչելու համար: *Կազմակերպիչը* բարձր մակարդակի ղեկավար է, որն ընդունում է առաջարկի իրականացման մասին որոշումը և վերացնում այդ ճանապարհում հանդիպող խոչընդոտներից շատերը: *Քննադատը* հավասարակշռում է կողմնակցի ցանկությունը՝ քննադատելով նոր սկզբունքը և իրականացնելով առաջարկի արդյունավետության

իրական ստուգում՝ բոլոր խիստ չափանիշներին համապատասխան: Կողմնակիցների ջանքերի հաջողությունը շատ դեպքերում կախված է կազմակերպության մենեջմենթի դիրքից:

Նորարարություններին աջակցելու հաջորդ ձևը վենչուրային թիմերն են (կազմակերպության առանձին կառուցվածքային միավորներ՝ պատասխանատու կարևոր ինովացիոն նախագծերի զարգացման համար): Այսպիսի թիմի անդամներն օժտվում են ստեղծագործման ազատությամբ և իրենց կարգավիճակին համապատասխան ազատվում են կազմակերպության այլ մասերում ընդունված օրենքներին և ընթացակարգերին հետևելու անհրաժեշտությունից: Վենչուրային թիմերը, որպես օրենք, սակավաթիվ են, օժտված են կրեատիվ կազմակերպությունների բնութագրերով (

Գրասրահ	Կողմնակից	Կազմակերպիչ	Քննադատ
<ul style="list-style-type: none"> • Ցարգացնում է գաղափարը և տեխնիկայի հիմնավորում • Չգիտի ինչպես սպահովել գաղափարի աջակցումն ու ինչպես կիրառել այն գործնականում 	<ul style="list-style-type: none"> • Հավատառում է գաղափարին • Պատկերավոր ներկայացնում նրա օգուտները • Գնահատում է ծախսերն ու պոտենցիալ շահույթը • Գտնում է ֆինանսական և քաղաքական աջակցություն • Հաղթահարում է խոչընդոտները 	<ul style="list-style-type: none"> • Վերին մակարդակի ղեկավար, վերացնում է բոլոր կազմակերպչական խոչընդոտները, • Հաստատում է գաղափարը և պաշտպանում այն կազմակերպության ներսում 	<ul style="list-style-type: none"> • Գաղափարի իրական ստուգում է անցկացնում • Փնտրում է թերություններ • Մանրանում է իրական չափանիշներ, որոնց պետք է բավարարի նորարարությունը

Նկար 13.2):

Նկար 13.2 Կազմակերպչական փոփոխությունների գործընթացում կազմակերպության աշխատողների կողմից իրականացվող դերեր

Վենչուրային թիմերի տեսակ է վենչուրային ֆոնդը՝ կոչված ապահովելու նոր գաղափարների, արտադրանքի կամ գործունեության ուղղությունների մշակումն անհրաժեշտ դրամական միջոցներով:

Փոփոխությունների իրականացում

Կրեատիվության խրախուսումը, նոր գաղափարների պաշտպանումը և վենչուրային թիմերը նպաստում են նոր նախագծերի ստեղծմանը: Հաջորդ քայլը փոփոխության իրականացումն է: Կազմակերպությունը նոր գաղափարի շահավետությունը տեսնում է

միայն նրա իրականացման գործընթացում, քանի որ մինչ այդ նրա առաջխաղացումն ուղեկցվում էր ծախսերի հետ: Բայց շատ հաճախ աշխատողներն, առանց որևէ լուրջ պատճառի, դիմադրում են փոփոխություններին: Փոփոխությունների արդյունավետ կառավարումը մենեջմենթից պահանջում է դիմադրման գործոնների հայտնաբերում և փոփոխությունների գործընթացում աշխատողների ներգրավման մեթոդներ կիրառելու ունակություններ:

Դիմադրություն փոփոխություններին

Գաղափարների պաշտպանները հաճախ բախվում են այլ աշխատողների կողմից իրենց պաշտպանների նկատմամբ սառը վերաբերմունքի հետ: Ընկերության ղեկավարությունը հաճախ կասկածամտորեն է ընդունում նորարարական վենչուրային թիմի առաջարկությունները և հրաժարվում նրանք հաստատել: Հնարավոր է նաև, որ այն մենեջերներին ու աշխատողներին, որոնք ներգրավված չեն ինովացիոն գործընթացում, դուր է գալիս իրերի նման դասավորությունը: Եթե աշխատողները հիմնավոր պատճառներ ունեն փոփոխություններին դիմադրելու, ապա մենեջմենթը պետք է փորձի դրանք հասկանալ, որն էականորեն կհեշտացնի նորարարությունների իրականացման գործընթացը:

Մեփական շահ: Փոփոխություններին աշխատողների դիմադրությունը հաճախ բացատրվում է աշխատողների այն համոզմունքով որ տեխնոլոգիաներում կամ կառուցվածքներում առաջարկվող փոփոխությունները բացասաբար կանդրադառան իրենց դիրքի վրա (իշխանական լիազորությունների վատնում, ընկերության շահույթի կամ սեփական աշխատավարձի նվազում): Մեփական կորստի վախը հնարավոր է կազմակերպական փոփոխությունների ճանապարհին կանգնած ամենալուրջ արգելքն է:

Հասկանալու և վստահության պակաս: Աշխատողները դժվար թե հավատան փոփոխության կողմնակիցների «մաքուր մտքին», եթե նրանց հայտնի կամ հասկանալի չեն վերակառուցման և ռեֆորմի հիմնական նպատակները: Դիմադրություն առաջանում է այն դեպքում, երբ աշխատողներն ունեն նորարարությունների պաշտպանների հետ փոխազդեցության բացասական փորձ: Ամերիկյան ընկերություններից

մեկի գործադիր տնօրենը հիմար սովորություն ուներ ամեն տարի արմատապես փոխելու ֆինանսական հաշվետվության համակարգը: Հերթական (երրորդ) անգամ աշխատողները հրաժարվեցին իր ցուցումները կատարելուց, քանի որ չէին վստահում դեկավարին և նրա մտադրություններին:

Անորոշություն: Անորոշությունն ապագա դեպքերի մասին տեղեկատվության պակասն է, անհայտի նկատմամբ վախը: Հատկապես բացասաբար են ընդունում անորոշությունն այն աշխատողները, որոնք առանձնանում են փոփոխությունների նկատմամբ բարձր զգայունությամբ՝ վախենալով ամեն նոր ու անսովոր բաներից: Նրանք վստահ չեն փոփոխությունների դրական բնույթի վրա. կարող են արդյոք բավարարել նոր ընթացակարգի կամ տեխնոլոգիաների պահանջներին:

Տարբեր գնահատականներ և նպատակներ: Փոփոխություններին դիմադրումը կարող է կապված լինել նրա հետ, որ ընկերության աշխատողներն ընթացիկ իրավիճակը գնահատում են ոչ այնպես ինչպես գաղափարի կողմնակիցները կամ վենչուրային թիմերի անդամները: Առաջարկվող փոփոխությունների դեմ բերում են լուրջ փաստարկներ: Տարբեր բաժինների մենեջերներ ձգտում են տարբեր նպատակների, իսկ նորարարության ներդրումը հաճախ նվազեցնում է նրանցից մի քանիսին հասնելու նշանակությունը: Օրինակ՝ նոր անհրաժեշտ սպառողական ապրանքի արտադրման սկզբի որոշումն անխուսափելիորեն կրերի լրացուցիչ ծախսերի, որի դեմ շատ կտրուկ կարտահայտվի արտադրական բաժնի դեկավարը: Մյուս կողմից, դիմադրությունը, որպես օրենք, կգրավի նորարարության հետ կապված խնդիրների նկատմամբ ուշադրությունը:

Աշխատողների տեսանկյունից մեր կողմից դիտարկված փոփոխությունների տհաճության պատճառները կրում են լեզբիտիմ բնույթ: Այդ իրավիճակում մենեջմենթից պահանջվում է չանտեսել դիմադրությունը, այլ՝ պարզել նրա պատճառները և ռազմավարություն մշակել փոփոխությունների հակառակորդներին իրենց կողմը գրավելու համար: Նշված ռազմավարությունը ներառում է երկու հիմնական մոտեցում՝ ուժային դաշտի վերլուծություն և դիմադրության հաղթահարման մարտավարական հնարքներ:

Ուժային դաշտի վերլուծություն

Ուժային դաշտի վերլուծության սկզբունքն առաջարկվել է Քուրթ Լեվինի կողմից, որը ենթադրեց այն մասին, որ փոփոխությունը խթանող և սահմանափակող ուժերի միջև պայքարն է: Փոփոխության ներդրումը պահանջում է խորը վերլուծություն մենեջմենթի կողմից: Փոփոխությունները խոչընդոտող ուժերի ընտրանքային վերացումը միաժամանակ ամրացնում է այն խթանող գործոնները (Նկար 13.3-ում Ա իրավիճակից Բ իրավիճակ շարժը), որը նշանակում է նորարարություններին համապատասխան նրա ուղղվածության անհրաժեշտ կողմի թեքումը:

Պաշարների կառավարման համակարգը (JIT) կոչված է ապահովելու դեպի ընկերություն նյութերի մատակարարումն այն պահին, երբ նրանք անհրաժեշտ են արտադրության գործունեությունը ծավալելու համար: Օհայո նահանգի արդյունաբերական ընկերություններից մեկում կատարված հետազոտությունները ցույց են տվել, որ JIT համակարգի ներդրման շարժիչ ուժերից են հանդիսացել.

1. Նյութատեխնիկական պաշարների հետ կապված ծախսերի կրճատումը:
2. Պաշարները սպասարկող աշխատողների քանակի կրճատման հնարավորությունը:
3. Շուկայի պահանջներին արձագանքման արագության մեծացումը:

Նոր համակարգերի ներդրման հնարավորության սահմանափակող ուժերի թվին կարելի է դասել.

1. Բեռնափոխադրման համակարգը, որն ունակ չէ ապահովելու բեռների հստակ ժամանումը:
2. Նոր համակարգին չհամապատասխանեցված հզորություններն ու սարքավորումները:
3. JIT համակարգի կողմից ներկայացվող աշխատողների որակավորման մակարդակի անհամապատասխանությունը:
4. Արհմիության կողմից աշխատատեղերի կրճատման դեմ արտահայտվելը:

Ընկերությունում սահմանափակող և խթանող ուժերի միջև հավասարակշռություն հաստատվեց:

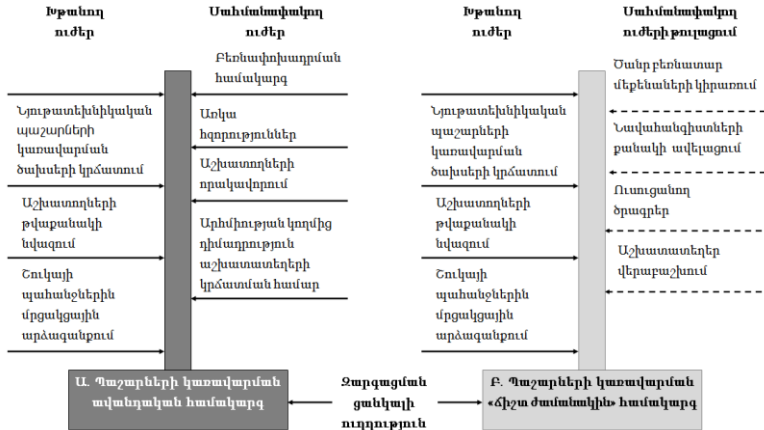
Որպեսզի ուժերի փոխհարաբերակցությունն ուղղել ի օգուտ պաշարների կառավարման նոր համակարգի՝ նախաձեռնվել են հետևյալ գործողությունները: Բեռնափոխադրման համակարգի հետազոտությունը ցույց տվեց, որ նյութերի փոխադրման ճկունությունն ու արագությունը որոշող փոխադրումների ամենօրյա ժամանակացույցը թույլ կտա ապահովելու մեծ տարողության բեռնատար ավտոմեքենաների օգտագործում: Հզորությունների և սարքավորումների հետ խնդիրը լուծվեց չորս նոր նավահանգիստների կառուցմամբ: Աշխատողների որակավորման բարձրացման համար կազմակերպեցին աշխատանքի նոր մեթոդների ուսուցում, իսկ արհմիությունը համաձայնվեց ազատված աշխատողներին թափուր պաշտոններում փոխադրվելուն: Սահմանափակումների վերացումն ապահովեց կազմակերպության տեղափոխումը պաշարների կառավարման նոր համակարգի:

Փոփոխությունների իրականացման մարտավարություն

Փոփոխություններին անձնակազմի կողմից դիմադրության հաղթահարման համար մենեջմենթի կողմից յուրացված մարտավարական հնարքների կիրառումը թույլ է տալիս դյուրացնել վերակազմակերպման իրականացումը: Օրինակ՝ դիմադրությունը կարող է վերացվել աշխատողների ուսուցման, փոփոխությունների ներդրման գործում նրանց մասնակցության մեծացման միջոցով: Աշխատողների՝ փոփոխությունների նկատմամբ դիմադրությունների հաղթահարման վերաբերյալ բազմաթիվ աշխատանքներ և հետազոտություններ են կատարվել, որոնք թույլ են տալիս առանձնացնել հինգ ավելի արդյունավետ մարտավարական հնարքներ: (Աղ. 13.2)

Կոմունիկացիաներ և ուսուցում: Այն դեպքում, երբ փոփոխությունների գործընթացի ուղղակի մասնակիցներին և դիմադրության այլ ուժերին պահանջվում է վերակազմավորման մասին տեղեկատվության մեծ ծավալ, մենեջմենթը դիմում է կոմունիկացիաներին և ուսուցման ծրագրերին: Վերջիններս ավելի մեծ

նշանակություն ունեն այն դեպքերում, երբ փոփոխության ներդրումը ենթադրում է աշխատողների կողմից նոր տեխնիկական գիտելիքների օգտագործում կամ կիրառողները ծանոթ չեն վերակազմավորման գաղափարի հետ:



Նկար 13.3 Ուժային դաշտի վերլուծության կիրառումը պաշարների կառավարման անադակային համակարգից JIT համակարգին անցման ժամանակ

Մասնակցություն: Մասնակցությունը ենթադրում է փոփոխությունների իրականացման գործընթացին օգտվողների և պոտենցիալ հակառակորդների ներգրավում: Նշված մոտեցման իրականացումը պահանջում է ժամանակի համեմատաբար մեծ ծախս, բայց արդյունքն արժի դրան, քանի որ օգտվողները գալիս են վերակազմակերպման անհրաժեշտությունների գիտակցմանը և, որպես օրենք, փոխվում դեպի ռեֆորմատորի կողմ: Փոփոխություններում անձնակազմի մասնակցությունը մենեջմենթին հնարավորություն է տալիս օպերատիվորեն հայտնաբերել հնարավոր խնդիրները, գիտակցել փոփոխությունների տարբերություններն ու ընկալումը:

Բանակցություններ: Բանակցությունները համագործակության ավելի ֆորմալ ուղի են: Բանակցությունների ընթացքում գործարք է կնքվում և կողմերը համաձայնվում են ցանկալի փոփոխության

Աղ. 13.2 Փոփոխությունների դիմադրության հաղթահարման մարտավարական հնարքներ

Մտտեցում	Նրա կիրառմանը համապատասխան իրավիճակներ
Կոմունիկացիաներ, ուսուցման ծրագրեր	Փոփոխությունները կրում են տեխնիկական բնույթ Փոփոխությունների բնույթի հասկացումը ենթադրում է այն կիրառողների կողմից հստակ ինֆորմացիայի ստացում և նրա ինքնուրույն վերլուծություն
Փոփոխություններում մասնակցություն	Փոփոխությունների կիրառողները ձգտում են վերակազմակերպման գործընթացի մասնակցության Փոփոխությունների մշակումը պահանջում է այլ աղբյուրներից լրացուցիչ ինֆորմացիա Կիրառողները տիրապետում են դիմադրության համար ռեսուրսներով
Բանակցություններ	Խումբը տիրապետում է դիմադրության հնարավորությանը Փոփոխությունները վնաս են հասցնում խմբի նպատակներին
Պարտադրում	Ճգնաժամային իրավիճակներում փոփոխությունների նախաձեռնողներն ունեն անհրաժեշտ իշխանական լիազորություններ Բոլոր այլ մեթոդներն անարդյունավետ էին
Վերին մենեջմենթի աջակցություն	Փոփոխություններն ազդում են մի քանի բաժինների վրա կամ ենթադրում են ռեսուրսների վերաբաշխում Փոփոխությունների կիրառողները վստահ չեն դրանց օրինականության վրա

ընդունման և հաստատման մասին: Օրինակ, եթե մարքեթինգի բաժինը վախենում է, որ կառավարման նոր ֆունկցիայի ներդրումը բացասաբար կանդրադառնա իր կողմից ազդեցության վրա, կազմակերպության վերին ղեկավարությունը կարող է հաշվի առնել իր մենեջերների մի քանի պայմաններ:

Պարտադրանք: Պարտադրանքի տակ հասկացվում է աշխատողների կողմից փոփոխությունների ընդունման համար մենեջմենթի կողմից ֆորմալ իշխանության կիրառում, երբ

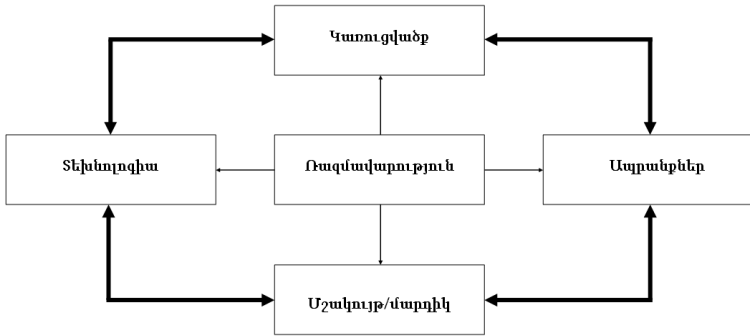
փոփոխությունների հակառակորդներին դնում են վերակազմակերպման և պարզևատրման մասի կամ աշխատանքից զրկվելու ընտրության առջև:

Վերին ղեկավարության աջակցություն: Վերին ղեկավարության կողմից փոփոխությունների աջակցումը խոսում է այն մասին, որ վերակազմավորումն ընկերության համար մեծ նշանակություն ունի: Այսպիսի աջակցությունն անհրաժեշտ է հատկապես այն դեպքերում, երբ փոփոխություններն ազդում են մի քանի ստորաբաժանումների վրա կամ նրանց ներդրումը պահանջում է ռեսուրսային հոսքերի վերաբաշխում: Առանց վերին ղեկավարության կողմից աջակցության՝ վերակազմավորման պլաններն անսահման կքննարկվեն բաժինների մենեջերների կողմից:

Պլանային փոփոխությունների տիպաբանություն

Մենք քննարկել ենք փոփոխությունների նախաձեռնումը և իրականացումը, իսկ այժմ անցնենք կազմակերպական փոփոխությունների տարբեր տիպերին: Բայց, նախևառաջ, կանգ առնենք երկու հարցի վրա. կազմակերպության ո՞ր մասերը կարող են ենթարկվել փոփոխությունների և ինչպե՞ս պետք է մենեջմենթը նախաձեռնի և իրականացնի տարբեր տիպերի փոփոխությունները:

Կազմակերպական փոփոխությունները կարող են ներառել ռազմավարություններ, տեխնոլոգիաներ, ապրանքներ, կառուցվածքներ և մշակույթ/մարդկանց (Նկար 13.4): Կախված փոփոխությունների ներքին և արտաքին շարժիչ ուժերից՝ նորարարությունները կարող են իրականացվել մեկ կամ ավել ոլորտներում: Օրինակ՝ խաղալիքներ արտադրողը, որը գործում է փոփոխական արտաքին աշխարհում, ստիպված է շուկա անընդհատ նոր ապրանքներ ներկայացնել, իսկ հասուն, մրցունակ ճյուղում շեշտը դրվում է արտադրական տեխնոլոգիաների թարմեցման վրա: Մլաքները, որոնք ներկայացված են տարբեր տիպի փոփոխությունների գծագրում, ցույց են տալիս որ ոլորտներից մեկում



Նկար 13.4 Կազմակերպական փոփոխությունների տեսակներ

վերակազմակերպումները կարող են բերել կազմակերպության այլ մասերում փոփոխությունների: Նոր ապրանքի արտադրության մասին որոշումը պահանջում է տեխնոլոգիական փոփոխություններ, իսկ նոր տեխնոլոգիան՝ անձնակազմի վերաորակավորման կամ վերակառուցման:

Տեխնոլոգիական փոփոխություններ

Տեխնոլոգիական փոփոխություններն ուղղակիորեն կապված են կազմակերպությունում արտադրական գործընթացի հետ, նրա հետ, թե որքան արդյունավետ է նա իրականացնում իր աշխատանքը: Փոփոխությունների նպատակը կայանում է ապրանքների արտադրման կամ ծառայությունների մատուցման արդյունավետության բարձրացման մեջ: Տեխնոլոգիաների փոփոխում է օրինակ մեծ խանութներում կամ սուպերմարկետներում ներդրված սկաներները՝ վաճառների վճարման և պահեստների վերհսկման համակարգերում:

Ի՞նչ ձևով կարող են կազմակերպության ղեկավարները նպաստել տեխնոլոգիաների փոփոխությանը: Հիմնական օրենքը կայանում է նրանում, որ տեխնոլոգիական փոփոխություններն իրականացվում են ներքևից վերև: «Վարից վեր» մոտեցումը նշանակում է, որ տեխնոլոգիական գաղափարները հիմնվում են կազմակերպության ստորին մակարդակներում և տրվում են վերին ղեկավարության

վերանայմանը: Նորարարական գաղափարների պաշտպանների դերում հանդես են գալիս կազմակերպության ստորին մակարդակներում գտնվող տեխնիկական փորձագետները, հենց նրանք են, ի տարբերություն ուրիշ աշխատողների, գիտակցում նոր տեխնոլոգիաների հնարավոր առավելությունները և օժտված են նրաներդրման համար անհրաժեշտ փորձով:

Ներքևից եկող առաջարկներին մենեջմենթի օժանդակությունը կարող է լինել կրեատիվ բաժինների ստեղծումը: Ազատ, ճկուն, ապակենտրոնացված կառուցվածքներն ապահովում են նախաձեռնությունների առաջադրման անազատության բարձր մակարդակ: Կոշտ, կենտրոնացված, ստանդարտացված կառուցվածքները խոչընդոտում են տեխնոլոգիական նորարարությունները:

«Վերից վար» տեխնոլոգիական փոփոխությունների ներդրման փորձերը բերում են տապալման: Քանի որ ստորին մակարդակների աշխատողներն են անընդհատ շփում ունենում տեխնոլոգիաների հետ՝ հենց նրանք էլ առաջադրում են այդ փոփոխությունները:

Փոփոխություններ ապրանքում

Ապրանքում փոփոխությունները կազմակերպության կողմից արտադրվող ապրանքներում կամ մատուցվող ծառայություններում փոփոխություններն են: Դեպի շուկա նոր ապրանքների հետ կապված նորարարություններն արտացոլվում են ամբողջ կազմակերպությունում, քանի որ շատ հաճախ նրանք հանդիսանում են նոր ռազմավարության իրականացում և կարող են բերել նոր շուկայի ձևավորման: Բացի այդ՝ շատ ապրանքների կյանքի ցիկլերը կրճատվում են, այդ պատճառով ընկերությունները ստիպված են անընդհատ նոր, սպառողների նոր պահանջումները բավարարող բան ստեղծել: Շատ կազմակերպությունների համար նոր ապրանքների և ծառայությունների թողարկումը հարմարեցումն է շուկայական, տեխնոլոգիական և մրցակցային փոփոխություններին:

Նոր ապրանքի մուտքը դեպի շուկա դժվարին է, սակայն դա չի խանգարում, որ ամեն օր հարյուրավոր նոր առաջարկներ լինեն: Հաճախ այդ առաջարկներից շատերն այդպես էլ չեն գտնում իրենց

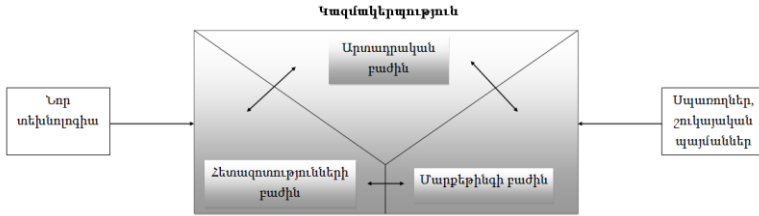
սպառողին: Տարբեր տվյալներով շուկա մուտք գործած առաջարկների 33-60%-ը երբեք շահույթ չեն բերում: Նոր ապրանքների մշակումը մեծ խաղաղրույքներով ռիսկային խաղ է: Ընկերությունները, որոնք հաջողությամբ նոր ապրանքներ են մշակում՝ համապատասխանում են հետևյալ բնութագրերին.

1. մարքեթինգի մասնագետները լավ կողմնորոշվում են սպառողների պահանջմունքներում,
2. տեխնիկական մասնագետները տիրապետում են նոր մշակումների մասին տեղեկատվությանը և կարողանում են այն արդյունավետ կիրառել,
3. նոր ապրանքի մշակումն իրականացվում է ընկերության առանցքային բաժինների (հետազոտական, արտադրական, մարքեթինգի ծառայություն) աշխատողների հետ սերտ համագործակցության միջոցով:

Վերոնշյալից կարելի է եզրակացնել, որ նոր ապրանքների հետ կապված գաղափարները հաճախ առաջանում են կազմակերպության ստորին մակարդակներում: Տարբերությունը կայանում է նրանում, որ գաղափարների շարժն ընկերության բաժինների միջև ունի հորիզոնական ուղղվածություն (քանի որ գաղափարները պահանջում են ընկերության մի քանի կառուցվածքային միավորների միաժամանակյա դիտարկում): Որպես օրենք նոր ապրանքի ձևավորման հիմնական պատճառը կազմակերպության բաժինների միջև համագործակցության ցածր արդյունավետությունն է:

Մենեջմենթի ուշադրությունը դեպի հորիզոնական կապերի մոդել (Նկար 13.5) թույլ տվեց մեծացնելու նոր ապրանքի շուկայում հաջող ելքի հավանականությունը: Նրան համապատասխան՝ ընկերության հետազոտական, արտադրական և մարքեթինգային բաժինները պետք է ապրանքները միաժամանակ մշակեն և համատեղ ջանքերով, որը ենթադրում է նրա աշխատողների թիմերում և հատուկ խմբերում միավորում, գաղափարների ազատ փոխանակում և որոշումների համատեղ կայացում: Հետազոտությունների բաժնի աշխատակիցները մարքեթինգի ծառայությանը տեղեկացնում են նոր տեխնոլոգիական մշակումների մասին: Մարքեթինգի բաժինը գնահատում է սպառողների համար իրենց հնարավոր օգտակարությունը, որոնց

ցանկություններն օգտագործվում են նոր ապրանքների մշակման մեջ: Իսկ արտադրության բաժնի աշխատակիցներն իրենց հերթին գնահատում են նոր ապրանքների թողարկման ծախսերը:



Նկար 13.5 Հորիզոնական կազմակերպական կապերի մոդել, որն առաջանում է ապրանքային նորարարությունների իրականացման ժամանակ

Բայց սա դեռ ամենը չէ: Այժմ ավելի արդյունավետ աշխատող ընկերությունները մշակման մեջ ներգրավում են սպառողներին, ռազմավարական գործընկերներին և մատակարարներին:

Նորարարությունները դառնում են գլոբալ մրցակցության գլխավոր ռազմավարական գործիքը: Օրինակներից մեկը ժամանակի վրա հիմնված մրցակցությունն է, այսինքն՝ ընկերության՝ մրցակիցներից արագ/շուտ ապրանքների ու ծառայությունների շուկա ներկայացման կարողությունը: Հետևյալ առավելության կարելի է հասնել տեղեկատվական, ինչպես նաև ժամանակակից տեխնոլոգիաների միջոցով:

Կառուցվածքային փոփոխություններ

Կառուցվածքային փոփոխությունները վերաբերում են կազմակերպության իշխանական լիազորություններին, նպատակներին, կառուցվածքային բնութագրերին, ադմինիստրատիվ ընթացակարգերին և կառավարման համակարգերին: Խոսքը գնում է մենեջմենթում ցանկացած նորարարության մասին: Կառուցվածքային կամ ադմինիստրատիվ փոփոխությունների կատեգորիաների շարքին կարելի է դասել անցումը թիմային կառուցվածքի, ծխելուց հրաժարվելու քաղաքականության ներդնումը, տեղեկատվական համակարգերի կամ հաշվետվությունների համակարգերի կենտրոնացումը:

Կառուցվածքային փոփոխությունների հաջողությունն ապահովում է «վերից վար» մոտեցման օգտագործումը (ի տարբերություն տեխնոլոգիական («վարից վեր») և ապրանքային՝ («հորիզոնական») փոփոխությունների): Կառուցվածքային փոփոխությունները նախաձեռնվում են վերևից, քանի որ դրա համար անհրաժեշտ կարողություններին տիրապետում են վերին և միջին օղակի մենեջերները: Նրանք էլ հանդես են գալիս կառուցվածքային փոփոխությունների պաշտպանի դերում: Կազմակերպության ստորին մակարդակներում աշխատող տեխնիկական մասնագետներն ունեն սահմանափակ ադմինիստրատիվ փորձ և, որպես օրենք, հետաքրքրություն չեն ցուցաբերում նման ընթացակարգերի նկատմամբ: Եթե շարքային աշխատողները բավարարված չեն ադմինիստրատիվ կառուցվածքով, նրանց կողմից արտահայտված դժգոհությունը կարող է մենեջմենթի համար ազդանշան հանդիսանալ: Աշխատողների դժգոհությունը հանդիսանում է կառուցվածքային փոփոխությունների ներքին շարժիչ ուժը, իսկ վերին ղեկավարությունը գիտակցում է փոփոխությունների անհրաժեշտությունը, իսկ հետո առաջադրում համապատասխան նախաձեռնումը:

Կառուցվածքային փոփոխությունների ներքև իջնող բնույթը բնավ չի նշանակում, որ նրանց ներդրման լավագույն մարտավարությունը հանդիսանում է պարտադրանքը: Նորարարությունների ընդունումը կարող է արագացվել անձնակազմի ուսուցման, փոփոխությունների մշակման մեջ աշխատողների մասնակցության, բանակցությունների միջոցով: Ծայրահեղ անհրաժեշտության բացակայության դեպքում մենեջմենթը չպետք է պարտադրի կառուցվածքային փոփոխություններ՝ հակառակ դեպքում նորարարության դիմադրության և անհաջողության առաջացման հավանականությունը զգալիորեն մեծանում է:

Ներքևից նախաձեռնվող փոփոխությունները դրանք գաղափարներ են, որոնք ծնվում են կազմակերպության վերին մակարդակներում և «իջնում» ներքև: Սակայն ստորին մակարդակների աշխատողներն իրավունք ունեն քննարկելու պլանավորված նորարարությունները և մշակման գործում մասնակցություն ցուցաբերել:

Փոփոխություն մշակություն/մարդկանց մեջ

Մշակություն/ մարդկանց մեջ փոփոխություններին վերաբերում են կազմակերպության արժեքներում, նորմերում, հարաբերություններում, համոզմունքներում և աշխատողների վարքում փոփոխությունները: Մշակություն և մարդկանց մեջ փոփոխությունները տեղի են ունենում անհատների մտքերի ձևով: Սա ավելի շատ աշխարհայացներում, քան տեխնոլոգիաներում, կառուցվածքում կամ ապրանքում կատարվող փոփոխություններ են: Խոսելով փոփոխությունների և մարդկանց մասին՝ մենք նկատի ունենք աշխատողների սահմանափակ շրջանակ, օրինակ՝ միջին օղակի մենեջերների ոչ մեծ խումբ, որոնք կառավարման ոլորտում վերապատրաստում են անցնում: Բսկ էրբ խոսքը գնում է մշակություն փոփոխությունների մասին, նկատի ունեն կազմակերպությունն ամբողջությամբ: Կազմակերպության մարդկանց և մշակույթի փոփոխությունների երկու ավելի տարածված և գործող գործիքներից են ուսուցումը և կազմակերպական զարգացումը:

Ուսուցում և զարգացում

Ուսուցումը կազմակերպական աշխարհայացի փոփոխությունների ավելի տարածված մոտեցումներից է: Ուսուցողական ծրագրերը, վերապատրաստումները կարող են ներառել այնպիսի առարկաներ, ինչպիսին թիմերում աշխատանքն է, էթնիկական բազմազանությունը, հույզերով ղեկավարվելու կարողությունը, որակի չափանիշները, շփման հմտությունները, կառավարման մասնակցությունը: Հարկ է նշել, որ նման ծրագրերը խորհրդատուներին, համալսարաններին և մասնագիտացված ընկերություններին ոչ փոքր շահույթ են բերում:

Որոշ ընկերություններ դասընթացների են ուղարկում միայն մենեջերներին՝ ենթադրելով, որ նրանց վարքի ազդեցությամբ կփոխվի կոլեկտիվի մնացած բոլոր անդամների վերաբերմունքը, այսինքն մշակություն փոփոխություն կկատարվի: Առաջատար ընկերություններն ուսուցման ու զարգացման գործընթացում գրավում են բոլոր աշխատողներին:

Կազմակերպական զարգացում

Կազմակերպական զարգացումը նպաստում է հետևյալ խնդիրների լուծմանը.

1. *Միաձուլում/կլանում:* Շատ միաձուլումների/կլանումների հիասթափեցնող ֆինանսական արդյունքները պայմանավորված են մենեջմենթի՝ երկու կազմակերպությունների ադմինիստրատիվ ոճերի և մշակույթների հնարավոր համատեղման նկատմամբ անուշադրությամբ: Նախևառաջ ղեկավարությունը վերլուծում է տեխնոլոգիաները, ապրանքները, մարքեթինգի և կառավարման համակարգերը և ոչ միշտ է հաշվի առնում գնահատականներում, մոտեցումներում, ավանդույթներում լուրջ տարբերությունները: Այս տիպի տարբերությունները բերում են կոլեկտիվում լարվածության առաջացման, իսկ բացասական հույզերը վատ են անդրադառնում կազմակերպության գործունեության ցուցանիշների վրա: Միավորման գործընթացի պլանավորման դեպքում երկու ֆիրմաների մշակույթային տարբերությունների գնահատման համար անհրաժեշտ է ներգրավվել կազմակերպական զարգացման գծով փարձագետների:
2. *Անկում/«վերակենդանացում»:* Անկման կամ վերականգման ժամանակաշրջանն ապրող կազմակերպությունները բխվում են բազմաթիվ խնդիրների հետ (վստահության ցածր մակարդակ, նորարարությունների բացակայություն, կադրերի հոսունության բարձր մակարդակ, կոնֆլիկտներ, փոխհարաբերությունների լարվածություն): Անցումային ժամանակաշրջանը պահանջում է լարվածության նվազեցման, բաց կոմունիկացիաների ստեղծման և նորարարությունների խթանման վրա կառավարական ջանքերի ուղղվածություն: Այսպիսով, կազմակերպական

զարգացման մեթոդները կարող են մեծ ներդրում ունենալ կազմակերպության մշակույթի վերականգնման գործում:

3. *Կոնֆլիկտների կառավարում:* Կոնֆլիկտը կարող է առաջանալ ցանկացած պահի և «ամենաառողջ» կազմակերպության յուրաքանչյուր մասում: Օրինակ՝ համակարգչային ընկերություններից մեկում նոր ծրագրային ապահովման մշակման թիմ ձևավորվեց, նրա մեջ մտնում էին ուժեղ կրեատիվ անհատներ, սակայն աշխատողները չկարողացան համեմատաբար վերջնական նպատակների վերաբերյալ համաձայնեցման գալ:

Այդպիսի և նման խնդիրների լուծման համար կիրառվում են կազմակերպական զարգացման մեթոդները: Սակայն իրական կազմակերպական զարգացումը չի սահմանափակվում միայն անհետաձգելի խնդիրների լուծմամբ: Այն ավելի շատ ուղղված է դեպի կազմակերպական կյանքի որակի բարձրացմանը, օրինակ ընդհանրության զգացման, վստահության մթնոլորտի, աշխատողների անհատական աճի հնարավորությունների ապահովմանն ու զարգացմանը: Այսպիսի նպատակներին հասնելու համար կիրառվում են կազմակերպական զարգացման հատուկ մեթոդներ:

Կազմակերպական զարգացմանն ուղղված միջոցառումներ:

Կազմակերպական զարգացման առավել տարածված միջոցառումներից են.

1. *Թիմերի և հատուկ խմբերի ստեղծում:* Թիմային կառուցվածքը նպաստում է կազմակերպության համախմբմանն ու հաջողությանը: Կազմակերպական զարգացման գծով փորձագետների հետ հատուկ պարապմունքները թիմերի անդամներին օգնում են սովորել գործելու որպես մեկ ամբողջություն, հասնել ընդհանուր նպատակների, կատարելագործել կոմունիկացիոն ունակություններն ու կոնֆլիկտային իրավիճակների լուծումները:
2. *Հետադարձ կապի ներդրմանն ու կայունացմանն ուղղված գործունեություն:* Հետադարձ կապը ներդրվում է

աշխատող-պատասխանողների անցկացված հարցումների (կազմակերպությունում հարաբերական հոգեբանական միջավայրի, կառավարման մասնակցության, ղեկավարների խնդիրների, խմբերի համախմբվածության) մասին արդյունքները տեղեկացնելու միջոցով, որոնք անցկացնում են կազմակերպական զարգացման գծով փորձագետներն աշխատողների հետ հարցազրույցներ կազմակերպելով: Այս տիպի գործունեությունում հաջողության պայմանն է հանդիսանում ազդող խնդիրների լուծման նկատմամբ աշխատողների հետաքրքրվածությունը:

3. «Մեծ միջամտություն»: Վերջին ժամանակներս մարդկանց մեծ խմբերում նկատվում է կազմակերպական զարգացման մեթոդների հանդեպ մեծ հետաքրքրվածություն: Մեծ խմբերի ներգրավման մեթոդը ենթադրում է խնդիրների և հնարավորությունների քննարկում, ինչպես նաև փոփոխությունների պլանի կազմում, որում մասնակցում են կազմակերպության բոլոր մասերի ներկայացուցիչները, ինչպես նաև կողմնակի, առանցքային հետաքրքրված անձինք: «Միջամտությունը» կարող է ներառել 50-ից մինչև 500 մասնակից և տևել մի քանի օր: Նրա էությունը կայանում է նրանում, որպեսզի հավաքեն բոլոր նրանց, ում վրա այսպես թե այնպես կազդի փոփոխությունը, ուսումնասիրել համակարգի բոլոր մասերը և մարդկանց, քննարկումների և երկխոսությունների միջոցով, հնարավորություն տալ ինքնուրույն որոշել իրենց ապագան:

Միջամտության մեծ մակարդակը նշանակում է նախկին սկզբունքներից և մոտեցումներից հրաժարում՝ ի օգուտ կազմակերպական զարգացման: Կազմակերպական զարգացվածության ավանդական մոդելի և խոշորամասշտաբ միջամտության հիմնական տարբերությունները թվարկված են Աղ. 13.3-ում: Նոր մոտեցումն ուղղված է դեպի ամբողջ համակարգը, այսինքն՝

հաշվի է առնում կազմակերպության փոխազդեցությունն արտաքին միջավայրի հետ: Տեղեկատվության աղբյուրները լրացված են գնորդներով, մատակարարներով, տեղի բնակիչներով և նույնիսկ մրցակիցներով: Բացի այդ ապահովվում է մեծ ծավալով տեղեկատվության փոխանակում, այնպես որ յուրաքանչյուր մասնակից տեսնում է միևնույն պատկերը և տեսնում ամբողջությամբ: Այսպիսի մոտեցման դեպքում փոփոխությունների իրականացման արագությունը համեմատաբար մեծ է: Հետագայում ուսուցումն իրականացվում է կազմակերպության միաժամանակ բոլոր մասերում, այլ ոչ թե անհատական մակարդակով ոչ մեծ խմբերում կամ բիզնես-միավորներում: Արդյունքում մեծ խմբի ներգրավումը բացում է ամբողջ մշակույթի հիմնային, արմատական փոփոխությունների համար հնարավորություններ, այն դեպքում, երբ ավանդական մոտեցումն ուղղված է դեպի կազմակերպության առանձին, հաճախ մանր մասերում հաջորդական փոփոխություններին:

Աղ. 13.3 Կազմակերպական զարգացման տեսանկյունից մշակույթի փոփոխման մոտեցումներ

	Կազմակերպական զարգացման ավանդական մոդել	Մեծ միջամտության մոդել
Գործողությունների ուղղություն	Առանձին խնդիր կամ խումբ	Ամբողջ համակարգը
Տեղեկատվության աղբյուր	Կազմակերպում	Կազմակերպություն և արտաքին միջավայր
Տեղեկատվության տարածում	Սահմանափակ	Լայն
Ժամանակային ինտերվալ	Աստիճանական փոփոխություն	Արագ փոփոխում
Ուսուցում	Առանձին աշխատողներ, ոչ մեծ խմբեր	Ամբողջ կազմակերպություն
Փոփոխման գործընթաց	Ինկրեմենտ փոփոխում	Արագ տրանսֆորմացիա

Կազմակերպական զարգացման փուլերը: Համաձայն կազմակերպական փոփոխությունների տեսության՝ վարքագծային և դիրքորոշումների տեղակայման փոփոխությունների գործընթացը ներառում է երեք փուլ. «հալեցում», «շարժ», «սառեցում»:

«Հալեցում» փուլում անհրաժեշտ է գործընթացի մասնակիցներին հասցնել փոփոխություններում խնդիրների և պահանջների մասին տեղեկատվությունը: Այս փուլում մարդկանց մոտ առաջանում է

դիրքորոշումների տեղակայման և վարքի փոփոխությունների նկատմամբ մոտիվացիա: «Հալեցումը» կարող է սկսվել այն ժամանակ, երբ մենեջերները հայտարարում են պլանավորված արդյունքների և գործերի իրական դրության միջև անհամապատասխանության մասին: Բացի այդ, ինչպես նշվել է, մենեջերները պետք է աշխատողների մոտ փոփոխությունների նկատմամբ հրատապության զգացում ստեղծեն, որպեսզի կարողանան պատրաստվել: «Հալեցման» փուլը ենթադրում է նախնական դիագնոստիկա, որը հանձնարարվում է կողքից հրավիրված փոփոխությունների գործակալին: Փոփոխությունների գործակալը կազմակերպական կառուցվածքի կատարելագործման գծով մասնագետ է, որի խնդիրների մեջ է մտնում կազմակերպության խնդիրների պատճառների հայտնաբերումը, անհատական հարցազրույցների միջոցով տվյալների հավաքագրումը, հարցումներն ու վերլուծությունները: Ստեղծված իրավիճակի գնահատականը օգնում է որոշել կազմակերպական խնդրի խորությունը և ղեկավարության «աչքերը բացել»:

Երկրորդ փուլը՝ «շարժը», կապված է նոր վարքագծի հավանության և նոր պրոֆեսիոնալ ունակությունների յուրացման հետ: Հաճախ փոփոխումն անվանում են միջամտություն, երբ փոփոխությունների գործակալն անցնում է ղեկավարների և աշխատողների ուսուցման հատուկ պլանի իրականացմանը: Այս փուլը կարող է բաղկացած լինել մի քանի փուլերից: Օրինակ՝ մենեջերները ձևավորում են մարդկանց կոալիցիա՝ պատրաստ գլխավորելու փոփոխությունների գործընթացը, մշակում և համաձայնեցնում են փոփոխությունների կատարման պլանը, վերջինս հասանելի դարձնում ընկերության մյուս աշխատողներին: Բացի այդ, որպեսզի փոփոխություններն հաջող ընթանան, անհրաժեշտ է աշխատողներին լիազորություններով օժտել, որպեսզի նրանք ի վիճակի լինեն իրականացնելու պլանավորված վերակազմավորումները:

Երրորդ՝ «ստեղծում» փուլը հաջորդում է ձեռք բերված արժեքների կամ հարաբերությունների կայունացման համար: Այս փուլում աշխատողները պարզևատրում են ստանում ընդունված փոփոխությունների համար: Վարքի նոր օրինակների ազդեցությունը գնահատվում է և ամրագրվում, փոփոխությունների գործակալը

ներկայացնում է նոր՝ կազմակերպության գործունեության մեջ դրական փոփոխությունները: Այս փուլում նոր վիճակն արմատավորվում է կազմակերպական մշակույթում, իսկ փոփոխություններն իրենցով սկսվում են ընդունվել որպես նորմալ, գործունեության անբաժանելի մաս: [1]

Գլուխ 14. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում

Կազմակերպության աշխատողները նրա մրցակցային առավելության գլխավոր աղբյուրն են, նրանցից է ուղղակիորեն կախված կազմակերպության գործունեության արդյունքը, իսկ կադրերի (մարդկային ռեսուրսների) մենեջերներն առանցքային դեր են խաղում այդ աղբյուրի լրացման և զարգացման գործում: Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը ասելով հասկանում ենք կազմակերպությունում ֆորմալ համակարգերի մշակումն ու կիրառումը, որն ապահովում է կազմակերպական նպատակներին հասնելու համար մարդկային ունակությունների արդյունավետ և արտադրողական կիրառումը: Դրա մեջ է մտնում արդյունավետ աշխատուժի ներգրավման, զարգացման և պահպանման գործունեությունը:

Վերջին տասնամյակում ՄՌԿ-ն (մարդկային ռեսուրսների կառավարում) կորցրել է «կադրերի բաժնի» ձանձրալի պատկերը և կորստարտիվ ռազմավարության մեջ գլխավոր դերերից է խաղում:

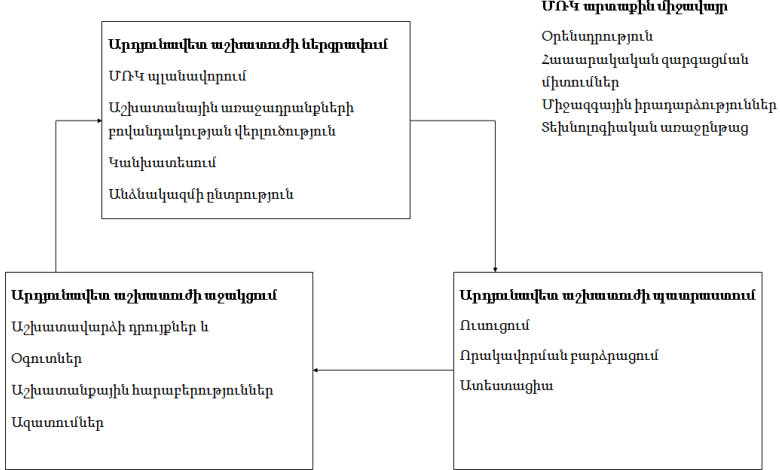
Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը դրականորեն է անդրադառնում կազմակերպության գործունեության արդյունքների վրա՝ ներառելով աշխատողների աշխատանքի արտադրողականության և ֆինանսական ցուցանիշների աճի բարձրացումը: Կադրային ծառայությունների աշխատողների դերը կառավարչական թիմերում մեծանում է: Բացի այդ ժամանակակից կազմակերպություններում մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործում ակտիվ դերակատարում ունեն բոլոր մասնագիտությունների մենեջերները: ՄՌԿ-ի միջոցով կատարվում է այն բոլորն, ինչ նախկինում համարվում էր կադրերի բաժնի լիազորությունը. անձնակազմի ընտրություն, որակավորման ծրագրերի և աշխատանքի վճարման արդյունավետ համակարգերի մշակում: Այսպիսով, ցանկացած մենեջեր, պետք է տիրապետի մարդկային ռեսուրսների կառավարման հմտություններին:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարական դերը

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարական մոտեցումը հիմնվում է երեք առանցքային սկզբունքների վրա: *Առաջին*. ինչպես ասվել է՝ ցանկացած մենեջեր, անկախ պաշտոնից, պատասխանատվություն է կրում ՄՌԿ-ի համար: *Երկրորդ*. վարձու աշխատողները համարվում են ընկերության արժեքավոր ակտիվը: Հենց աշխատողները, ոչ թե շենքերը, շինություններն ու սարքավորումներն են ստեղծում կազմակերպության գլխավոր մրցակցային առավելությունները: Աշխատուժի կառավարման մեթոդները, հնարավոր է, համարվում են կայուն մրցակցության գլխավոր գործոնը: *Երրորդ*. ՄՌԿ-ն կոչված է ինտեգրելու կազմակերպության նպատակներն ու ռազմավարությունը, նրա մարդկային ռեսուրսների ճիշտ կառավարման մոտեցումը: Ներկայումս մենեջերների առջև դրված են այնպիսի ռազմավարական առաջադրանքներ, ինչպիսին են գլոբալ մասշտաբով մրցունակության ավելացումը, որակի բարձրացումը, գնորդային ծառայության մակարդակի ու արտադրողականության բարձրացումը, միաձուլումների և ձեռքբերումների կառավարումը, էլեկտրոնային բիզնեսի տեխնոլոգիաների կիրառումը: Այս բոլորը հիմնավորում է որակավորված անձնակազմի անհրաժեշտությունը:

ՄՌԿ-ի երեք հիմնական նպատակներն են՝ արդյունավետ աշխատուժի ներգրավում, նրա պոտենցիալի զարգացում և նրա երկարաժամկետ աջակցում: Այս նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ է պլանավորման, կանխատեսման, ուսուցման աշխատանքային առաջադրանքների կատարման արդյունքների գնահատման հմտությունների կիրառում, ադմինիստրատիվ կառավարում աշխատավարձի դրույթներով, հավելյալ օգուտների ծրագրերով և ազատամար (Նկար 14.1):

Ընկերության ռազմավարություն



Նկար 14.1 Մարդկային ռեսուրսների ռազմավարական կառավարում

Արտաքին գործոնների ազդեցությունը մարդկային ռեսուրսների կառավարման վրա

«Մեր ուժը մեր աշխատողների բարձր որակավորման մեջ է»:

«Մեր աշխատողները մեր գիսավոր ռեսուրսն են»:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման կարևորությունը ընդգծող այսպիսի հայտարարություններ պետք է անեն կազմակերպության ղեկավարները: Մարդկային ռեսուրսների մենեջերները պետք է փնտրեն, ուսուցում կազմակերպեն, դաստիարակեն և պահեն լավագույն աշխատակիցներին: Բարձր պահանջներին համապատասխանող աշխատակիցների բացակայության դեպքում ձախողման է ենթակա նույնիսկ ամենափայլուն կառավարչական հայեցակարգը՝ լինի դա վիրտուալ թիմ, էլ. բիզնես, հեռահար աշխատանք, թե աշխատանքի վճարման ճկուն համակարգ: Բացի այդ, երբ աշխատողները զգում են, որ իրենց չեն գնահատում, չեն փորձում իրենց բոլոր ուժերը ներդնել կազմակերպության բարեկեցության համար և շատ հաճախ փնտրում են նոր աշխատանք, որտեղ իրենց ըստ

արժանվույն կզնահատեն: Այդ պատճառով կարևոր նշանակություն ունի ՄՌԿ մասնագետների մասնակցությունը կազմակերպության մրցակցային ռազմավարության մշակման գործում:

Մրցակցային ռազմավարություն

Գործունեության արդյունքներում ՄՌԿ-ի ուղղակի ներդրումը որոշվում է այն փաստով, որ ռազմավարական նպատակների կատարումը կամ չկատարումը կախված է կազմակերպության մարդկային ակտիվներից, այսինքն՝ անձնակազմից: Մրցունակության պահպանման անհրաժեշտությունը թելադրում է ՄՌԿ փոփոխման երեք ուղղություն. մարդկային կապիտալի մեծացում, գլոբալ կադրային ռազմավարությունների մշակում և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ներդնում:

Մարդկային կապիտալի մեծացում: Այսօր ռազմավարական որոշումները կադրային ապահովման հետ կապված են ավելի ամուր քան երբևէ: Տեղեկատվական, գիտելիքների վրա հիմնված տնտեսության հաջողությունը կախված է նրանից, թե որքան լավ է կազմակերպությունը կառավարում մարդկային կապիտալը: Մարդկային կապիտալն անձնակազմի գիտելիքների, փորձի, հմտությունների և ունակությունների տնտեսական արդյունավետությունն է: Այդ կապիտալի մեծացումն իրականացվում է աշխատողների որակավորման բարձրացման ռազմավարությունների նպատակաուղղված կիրառմամբ. ավելի ընդունակ մասնագետների ընտրություն, ուսուցողական ծրագրերի և անհատական ու պրոֆեսիոնալ զարգացման հնարավորությունների ընձեռնման միջոցով գիտելիքների և հմտությունների զարգացում, ինչպես նաև աշխատանքի վճարման այնպիսի համակարգերի կիրառում, որոնք նպաստում են գիտելիքների փոխանակմանը և պարզևստրում մարդկանց՝ կազմակերպության գործունեության մեջ ներդրում ունենալու համար: Բացի այդ ՄՌԿ մենեջերները պետք է ստեղծեն այնպիսի աշխատանքային պայմաններ, որպեսզի մասնագետներն այլ աշխատանք փնտրելու պատճառ չունենան:

Գլոբալիզացիա: Հաջորդ գործոնը, որի հետ ստիպված են մերվել ժամանակակից կազմակերպությունները՝ գլոբալ մասշտաբով

մրցակցությունն է: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեսանկյունից այն մի շարք լուրջ խնդիրներ է առաջացնում: Պետք է ընդունել, որ շատ ընկերություններ դեռ պետք է մշակեն արդյունավետ, գլոբալ պահանջներին համապատասխանող քաղաքականություն, կառուցվածք և ծառայություններ: Բոլոր ճյուղերի ֆիրմաները զգում են գլոբալ լիդերների կարիք. մարդկանց, որոնք ոչ միայն տիրապետում են դեկավարման զարգացած հմտություններին, այլև ունակ են աշխատելու տարբեր երկրներում և մշակույթներում: Ներկայումս ՄՌԿ շատ բաժիններ զբաղված են անձնակազմի ընտրման քաղաքականության և ընթացակարգերի մշակմամբ և ապագա գլոբալ լիդերների ուսուցմամբ: Հատկապես ժամանակակից կազմակերպություններին անհրաժեշտ են աշխատակիցներ, որոնք ունակ են աշխատելու տարբեր աշխարհագրական, տեխնիկական և մշակութային ոլորտներում: Շատ դեպքերում գլոբալ կադրային ռազմավարությունների արդյունավետությունից են կախված կազմակերպությունների գլոբալ բիզնես ռազմավարությունները:

Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ: Այս և այլ խնդիրների լուծմանն օգնության են գալիս տեղեկատվական տեխնոլոգիաները: Կադրային տեղեկատվական համակարգն ինտերգրացված համակարգչային համակարգ է, որն ապահովում է կադրային պլանավորման և որոշումների համար անհրաժեշտ տեղեկատվություն և տվյալներ: Այս համակարգի բազային ֆունկցիան աշխատավարձի և այլ տարբեր օգուտների հաշվման ավտոմատ համակարգն է: Շատ կազմակերպություններ ցանկանում են ներդնել ոչ փաստաթղթային կադրային համակարգեր: Այդպիսի համակարգերը խնայում են գումարն ու ժամանակը, ինչպես նաև ազատում կադրային աշխատողներին սովորական պարտականություններից՝ թույլ տալով կենտրոնանալ ռազմավարական բնույթի հարցերի վրա:

Նոր միտումներ կարիերայում

Հաջորդ կարևորագույն հարցը ժամանակակից հասարակությունում կարիերայի զարգացման միտումներն են: Հաշվի առնելով այդ միտումները, ինչպես նաև աշխատողի և գործատուի միջև

փոխհարաբերությունները և աշխատանքի կազմակերպման նոր միջոցներն, ինչպիսին են հեռահար աշխատանքը, ոչ լրիվ կամ վիրտուալ զբաղվածությունը ՄՌԿ-ն կարող է օգուտ բերել և ընկերությանը, և աշխատողին:

«Սոցիալական պայմանագիր»

Նախկին «սոցիալական պայմանագիրը», այսինքն՝ կազմակերպության և աշխատողի միջև հարաբերությունները կառուցվում էին հետևյալ սկզբունքով. աշխատողը կիրառում է իր ունակությունները, գիտելիքները, հավատարմություն է ցուցաբերում, իսկ փոխարենը կարող է ակնկալել աշխատավարձ և օգուտներ, աշխատավայր, առաջխաղացում և որակավորման բարձրացում: Սակայն փոփոխությունների հետ մեկտեղ հասարակությունում փոխվեց նաև «պայմանագիրը»: Շատ կազմակերպություններ վերապրել են կրճատումների ընթացակարգը, իրենց շատ աշխատողների ազատել: Նրանք ովքեր չեն ազատվել, չեն կարող վստահ լինել իրենց աշխատատեղի պահպանման վրա: Արագ զարգացող ընկերությունում աշխատողին վարձում են կամ նշանակում կոնկրետ նախագծի կատարման համար: Ժամանակի ընթացքում նախագիծը փոխվում է, փոխվում են նաև այդ նախագծի վրա աշխատող մարդու առաջադրանքները: Յուրաքանչյուր նախագիծ մարդկանց նոր խումբ է իր դեկավարով և իր աշխատանքային գրաֆիկով:

Այժմ կարիերան իրենց ներկայացնում է ոչ թե ուղղահայաց հիերարխիա, այլ աշխատանքների և նախագծերի հորիզոնական առաջխաղացում: Աշխատողները հաջողության են հասնում միայն այն դեպքում, եթե հաջողության է հասնում կազմակերպությունը, իսկ զբաղվածությունը ոչ մեկին երաշխավորված չէ: Օրինակ՝ ուսուցանվող կազմակերպություններում յուրաքանչյուր աշխատողից սպասում են ուսուցման հանդեպ ինքնամոտիվացիա, զարգացած կոմունիկատիվ հմտություններ և մշտապես նոր հմտություններ ձեռք բերելու կարողություն:

Նոր «սոցիալական պայմանագիր» որոշ տարրեր թվարկված են Ադ. 14.1-ում: Նրա հիմքում ընկած է ոչ թե ցմահ զբաղվածության սկզբունքը, այլ պրոֆեսիոնալ օգտակարության հայեցակարգը: Ընկերությունները

համաձայնվում են վճարել բարձր աշխատավարձ և գումարներ ներդնել ստեղծարար ուսուցման մեջ և թրեյնինգներում, որպեսզի ազատման դեպքում աշխատողի պրոֆեսիոնալ օգտակարությունը մեծ լինի: Որպես սոցիալական կատեգորիա աշխատանքի նկատմամբ պատասխանատվությունն ու վերահսկումն այժմ աշխատողների վրա է: Կազմակերպությունն իր հերթին առաջարկում է հետաքրքիր աշխատանքային առաջադրանքներ, ինչպես նաև ինֆորմացիա և ռեսուրսներ՝ անհրաժեշտ անընդհատ ուսուցման համար: Աշխատողների համար նոր «սոցիալական պայմանագիրը» կորպորատիվ կյանքում ակտիվ մասնակցության և նոր տաղանդների բացահայտման հնարավորություն է:

Աղ. 14.1 Աշխատողի և գործատուի միջև «սոցիալական պայմանագրի» փոփոխում

	Նոր «պայմանագիր»	Հին «պայմանագիր»
Աշխատող	Պրոֆեսիոնալ պետքականություն, անհատական պատասխանատվություն	Զբաղվածության երաշխավորում
	Բիզնեսի զարգացման գործընկեր	«Փշուրներ»
	Սովորում է	Գիտի
Գործատու	Անընդհատ ուսուցում, հորիզոնական կարիերա, նյութական պարգևատրում	Աշխատանքանքի ավանդական վճարում
	Զարգացման ստեղծագործական հնարավորություններ	Ստանդարտ ուսուցողական ծրագրեր
	Հետաքրքիր առաջադրանքներ	Սովորական աշխատանք
	Տեղեկատվություն և ռեսուրսներ	Սահմանափակ տեղեկատվություն

Սակայն շատ աշխատողներ պատրաստ չեն կոպերացման և պատասխանատվության նոր մակարդակի: Զբաղվածության երաշխիքի բացակայությունը շատերի մոտ սթրես է առաջացնում, ինչի հետևանքով աշխատողից ջանքերի, գիտելիքների, էնտուզիազիմի ամբողջական ներդրում պահանջելը դառնում է շատ դժվար:

Աշխատանքի կազմակերպման ժամանակակից միջոցներ

Նախկինում աշխատանքը հիմնականում ասոցացվում էր բաժանմունքային և արտադրական պաշտոնների հետ: Վերջին ժամանակներս մեծացել է պրոֆեսիոնալների՝ հատկապես ֆինանսական վերլուծաբանների, ՏՏ մասնագետների, հաշվապահների, ապրանքային մենեջերների և արտադրության նկատմամբ պահանջարկը:

Ընդհանրապես, գործը ժամանակավոր զբաղվածության գործակալությունների աճի ակտիվացմամբ չի սահմանափակվում: Ավելի մասշտաբային փոփոխությունները տեղի են ունենում գլոբալ մակարդակով: Վիրտուալ կազմակերպությունների առաջացումը նշանակում է, որ ընկերության անձնակազմի մեծ մասը կամ նույնիսկ ամբողջը բաղկացած է մարդկանցից, որոնց վարձել են կոնկրետ նախագծերի կատարման համար: Այդպիսի աշխատակիցներին անվանում են պայմանագրային աշխատողներ, քանի որ նրանք աշխատում են կազմակերպության համար, բայց ոչ մշտական հիմքով կամ լրիվ դրույքով: Այդ սահմանման մեջ են մտնում և՛ ժամանակավոր աշխատողները, և՛ «վարձու» աշխատակիցները, և՛ նրանք, ովքեր կես դրույքով են աշխատում: Այսպիսի աշխատողների գրավելով՝ կազմակերպությունը տնտեսում է աշխատավարձի և հավելյալ օգուտների վրա, ինչպես նաև մեծացնում իր և անձնակազմի ճկունությունը:

Սպասվող միտումը հեռահար աշխատանքն է, այսինքն՝ գրասենյակից դուրս աշխատանքը, որն իրականացվում է համակարգչային և հեռակոմունիկացիոն սարքավորումների միջոցով: Մեծ մասսայականություն է վայելում այսպես կոչված էքստրեմալ հեռահար աշխատանքը, երբ մարդիկ իրենց գործատուներից շատ հեռու են աշխատում: Վիրտուալ աշխատողները կարող են որտեղ ուզում են ապրել և աշխատել՝ իրենց չկապելով ոչ մի գրասենյակի կամ այլ վայրի հետ: Ժամանակակից պայմաններում մեծ նշանակություն ունի սովորական աշխատակիցների աշխատանքի ճկուն գրաֆիկը, որը ենթադրում է այն միտքը, թե կարևոր չի դառնում այն, թե որտեղ և երբ է աշխատողը կատարում իրեն հանձնարարված աշխատանքը:

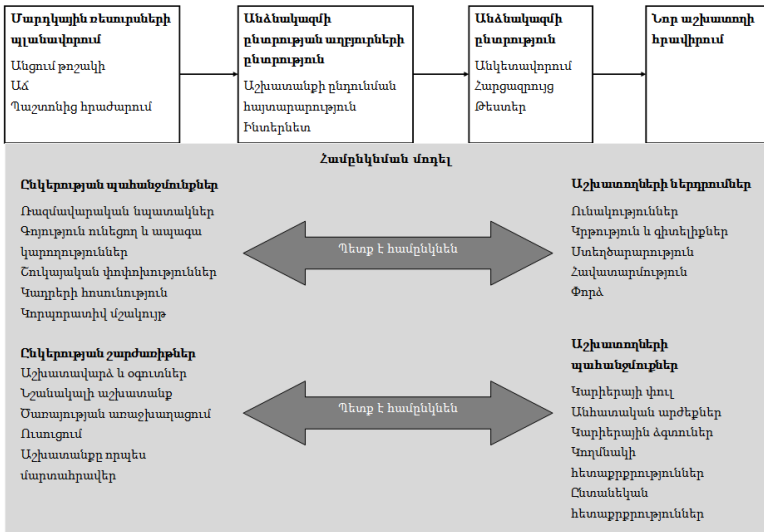
Ժամանակակից աշխատանքային աշխարհի ևս մեկ միտում է թիմերի կազմակերպումն ու նախագծերի կառավարումը: Նախկինում էր, որ արտադրական աշխատողները, գովազդի և միջին դասի մենեջերները միայնակ էին աշխատում: Այսօր նրանց միավորում են խմբերում: Այդպիսի խմբի յուրաքանչյուր անդամ գործնականում կատարում է մենեջերի պարտականությունները, պատասխանատու է որակի ստանդարտներին հետևման, օրացույցային պլանավորման, նույնիսկ խմբի այլ անդամների ընդունման և ազատման համար: Նախագծերի տեսքով աշխատանքների կազմակերպումը բերում է պաշտոնային կատեգորիաների տարբերության վերացմանը: Շատ ժամանակակից աշխատողներ «պատկանում» են միանգամից մի քանի ֆունկցիոնալ բաժինների և մեծ ծավալի առաջադրանքներ են կատարում:

Բոլոր այս նորարարություններն իրենց հետ բերում են մի շարք առավելություններ, սակայն, մինևույն ժամանակ, բարդեցնում են կազմակերպությունների և կադրային ծառայությունների աշխատանքը: Օրինակ՝ հարկ է փնտրել անձնակազմի նախնական ընտրության, պայմանագրային և վիրտուալ աշխատողների աշխատավարձի վճարման նոր միջոցներ, ինչպես նաև միջֆունկցիոնալ աշխատանքի ուսուցման նոր մեթոդներ: Բոլոր կազմակերպությունների՝ լինի ավանդական, թե վիրտուալ, կադրային մենեջերների առջև դրված են մինևույն երեք նպատակները. աշխատուժի ներգրավում, պատրաստում և պահպանում:

Արդյունավետ աշխատուժի ներգրավում

ՄՌԿ առաջնային նպատակը կայանում է կազմակերպությունում այնպիսի անհատների ներգրավման մեջ, ովքեր իրենց մեջ համատեղում են արժեքավոր մասնագետների և արդյունավետ, ներկայացված պահանջներին բավարարող աշխատողների որակները: Արդյունավետ աշխատուժի ներգրավման առաջին քայլը մարդկային ռեսուրսների պլանավորումն է, երբ ընկերության ղեկավարները կամ ՄՌԿ մասնագետները, ելնելով առկա թափուր պաշտոններից, նոր աշխատողների անհրաժեշտություն են զգում (Նկար 14.2): Երկրորդ

քայլն է հանդիսանում անձնակազմի նախնական ընտրությունն ու պոտենցիալ թեկնածուների հետ կոմունիկացիաների իրականացման ընթացակարգերի կիրառումը: Երրորդ քայլը կայանում է թափուր պաշտոնների հավակնորդներից այն անհատների ընտրության մեջ, որոնք, անձնակազմի մենեջերի կարծիքով, ունակ են կազմակերպությանն ամենաշատ օգուտը բերել: Եվ վերջապես, նոր աշխատողն ընդունվում է աշխատանքի:



Նկար 14.2 Արդյունավետ աշխատուժի ներգրավում

Կազմակերպության՝ նոր աշխատակիցների ներգրավման ջանքերի հիմքում ընկած է համընկնման մոդելը, որին համապատասխան ընկերությունն ու անհատը ձգտում են համաձայնեցնել իրենց պահանջները, հետաքրքրությունները և արժեքները: ՄՈԿ մասնագետները փորձում են երկու կողմերի պահանջների օպտիմալ համակցում փնտրել: Օրինակ՝ ոչ մեծ, համակարգչային ծրագրերի վրա մասնագիտացված ֆիրման ստեղծարար, տեխնիկապես գրագետ մասնագետների կարիք ունի: Իր հերթին նա կարող է թեկնածուներին առաջարկել բյուրոկրատական

ընթացակարգերի բացակայություն և բարձր աշխատավարձ: Ծրագրային ապահովման ավելի խոշոր արտադրող ձեռնարկության ղեկավարն աշխատողներին առաջարկում է կայունություն, սակայն նրանում շատ կանոններ և սահմանափակումներ կան, որոնք բերում են որակավորման ավելի բարձր պահանջների համապատասխանության:

Մարդն, ով հաճույքով կաշխատեր փոքր ֆիրմայի համար, հնարավոր է անհարմար զգա խոշոր ընկերությունում: Ե՛վ կազմակերպությունը, և՛ աշխատողը շահագրգռված են հետաքրքրությունների համահունչ համակցման մեջ: Գոյություն ունի հատուկ տերմին՝ աշխատանքի կառուցում, երբ մարդու համար ընտրվում է այնպիսի աշխատանք, որ աշխատողը ստիպված չլինի զոհաբերելու իր հետաքրքրությունները: Դրա համար մարդկային ռեսուրսների մենեջերները հաճախ ստիպված են խուզարկումների դեր խաղալ՝ փնտրելու համար այն, թե ինչն է իրականում ուրախություն բերում կոնկրետ մարդուն: Գաղափարը կայանում է նրանում, որ աշխատողը կարողանա աշխատանքում իրականացնել իր անհատական պահանջներն ու հետաքրքրությունները, ինչը շարժառիթ կհանդիսանա կազմակերպության հավատարմության համար:

Մարդկային ռեսուրսների պլանավորում

Մարդկային ռեսուրսների պլանավորումը կազմակերպության պահանջմունքն է մարդկային ռեսուրսներում և թեկնածուների սպասվող համապատասխանությունը պաշտոնին: Մարդկային ռեսուրսների պլանավորումը սկսվում է հետևյալ հարցերի պատասխաններից.

- Ի՞նչ նոր տեխնոլոգիաներ պետք է ներդրվեն կազմակերպությունում և ինչպե՞ս նրանք կազդեն աշխատանքային համակարգի վրա:
- Ինչպե՞ս է գնահատվում բիզնես միավորների արտադրության մասշտաբը մոտակա հինգ տարիներին:
- Որքա՞ն են հոսունության ցուցանիշները, հնարավո՞ր է հասնել դրանց նվազման:

Ստացված գնահատականները պահանջում են հետագա հստակեցում, դիտարկված ժամանակաշրջանում կազմակերպության պահանջումները վերին մակարդակի մենեջերների, ինժեներային աշխատողների, բավարար համակարգչային պատրաստվածություն ունեցող աշխատողների, ադմինիստրատիվ ծառայողների, ժամանակավոր, պայմանագրային և վիրտուալ աշխատողների հանդեպ:

Այս հարցերի պատասխաններն ընկած են ՄՌԿ կազմակերպական ռազմավարության հիմքում: Օրինակ, եթե կանխատեսվում է տեխնիկական մասնագետների մեծ պահանջարկ, ապա կազմակերպությունը կարող է ա) մանրամասնորեն ուսումնասիրել պաշտոնին ներկայացվող պահանջները, բ) անցնել պահանջված որակավորմամբ մասնագետների փնտրմանը, գ) ապահովել ընկերության աշխատողների ուսուցում: Ակնկալելով ՄՌԿ ապագա պահանջները՝ կազմակերպությունը հնարավորություն է ստանում մրցակցային մարտահրավերին ավելի արդյունավետ պատասխան տալ՝ ի տարբերություն այն ընկերության, որը խնդիրներին արձագանքում է դրանց առաջանալուց հետո միայն:

Անձնակազմի նախնական ընտրություն

Անձնակազմի նախնական ընտրությունը սահմանվում է որպես «գործունեություն կամ պրակտիկա, որի ընթացքում որոշվում են թեկնածուների այն բնութագրերը, որոնք համապատասխանում են տվյալ կազմակերպության պահանջներին»: Շատ կազմակերպություններ գործածում են անձնակազմի ներքին նախնական ընտրությունը կամ «ներսից առաջխաղացման քաղաքականությունը»՝ բարձր ղեկավար պաշտոնների համար: Անձնակազմի ներքին նախնական ընտրությունն ունի մի քանի առավելություններ. այն քիչ ծախսեր է պահանջում և աշխատողների մոտ խթանում է կազմակերպության հանդեպ հավատարմություն, նպաստում է պրոֆեսիոնալ աճին և աշխատանքից բավարարվածությանը:

Սակայն շատ իրավիճակներում ավելի նախընտրելի են համարվում անձնակազմի արտաքին նախնական ընտրությունը,

«կողքից» նոր կադրերի ներգրավումը: Թեկնածուների փնտրումն իրականացվում է արտաքին տարբեր աղբյուրների օգտագործման միջոցով, որը ներառում է թերթերում հայտարարությունը, զբաղվածության պետական գործակալությունների և աշխատանքային գործակալությունների մատուցած ծառայությունները, աշխատանքի շուկան և ընկերության աշխատողների առաջարկությունները:

Կազմակերպական պահանջումների գնահատական:

Անձնակազմի նախնական ընտրությունը սկսվում է կազմակերպության համար անհրաժեշտ աշխատակիցների տեսակի որոշմամբ: Այստեղ առանձնացվում են երեք բաղադրիչներ. աշխատանքի բովանդակության վերլուծություն, պաշտոնային և որակավորման պահանջներ: Աշխատանքի բովանդակության վերլուծությունը հիմնական ծառայողական պարտականությունների մասին ինֆորմացիայի հավաքագրման ու մեկնաբանման համակարգային գործընթացն է: Վերլուծության անցկացման համար մենեջերները կամ մասնագետները պարզում են գործունեության յուրահատկությունները և աշխատանքային հոսքի բնույթը, տվյալ պաշտոնի և նրանց ենթակա պաշտոնների նկատմամբ վերահսկողության մակարդակը, պահանջվող գիտելիքներն ու հմտությունները, արտադրողականության նորման և աշխատանքային պայմանները: Հետո մենեջերը պաշտոնային պահանջների նկարագրությունը պարունակող փաստաթուղթ է կազմում. կոնկրետ առաջադրանքների, պարտականությունների և պատասխանատվության հստակ ու լակոնիկ թվարկում: Ինչպես նաև ձևավորվում են որակավորման պահանջները, այսինքն՝ գիտելիքները, հմտությունները, կրթվածության մակարդակը, ֆիզիկական ունակությունները և աշխատանքի պոտենցիալ կատարողի այլ բնութագրեր:

Պաշտոնային պարտականությունների նախնական նկարագրում:

Աշխատանքի բովանդակության վերլուծությունը թույլ է տալիս կազմելու պաշտոնային պարտականությունների նախնական նկարագրումը, որը նաև մեծացնում է անձնակազմի նախնական ընտրության արդյունավետությունը: Պաշտոնային պարտականությունների նախնական նկարագրումից աշխատատեղի թեկնածուն ստանում է որոշումների կայացման համար

կազմակերպության և նրան ներկայացվող աշխատողների պահանջների մասին անհրաժեշտ իրական ինֆորմացիա: Նախնական պահանջների նկարագրումը նպաստում է աշխատողների աշխատանքից բավարարվածությանը, ինչպես նաև կադրերի հոսունության նվազմանը: Մարդուն հնարավորություն է տրվում որոշել, արդյո՞ք նա համապատասխանում է ընկերության պահանջներին:

Անձնակազմի նախնական ընտրությունն օրենսդրության տեսանկյունից: Անձնակազմի նախնական ընտրության պրակտիկան պետք է համապատասխանի ազգային օրենսդրության պահանջներին: Այսինքն՝ պետք է բացառվի ըստ ռասայի, ազգային պատկանելիության, սեռի, տարիքի, կրոնի խտրականությունն աշխատանքի ընդունման գործընթացի ժամանակ: Բացի այդ պետք է վերացվեն բոլոր այն գործողությունները, որոնք հակասում են տվյալ երկրի օրենսդրությանը:

Էլ. նախնական ընտրություն: Վերջին ժամանակներս մեծ տեմպերով մասսայականություն է վայելում ինտերնետի միջոցով անձնակազմի նախնական ընտրությունը, որի շնորհիվ կազմակերպությունը կարող է մեծացնել պաշտոնին հավակնող թեկնածուների շրջանակը: Շատ ֆիրմաներ հաջողությամբ գործարկում են ավանդական մեթոդները, սակայն էլ. նախնական ընտրությունը կամ աշխատանքի ընդունման հարցաթերթիկների առցանց հավաքագրումը մեծ հնարավորություններ է ստեղծում և կարող է խնայել գործատուի ժամանակն ու գումարը:

Անձնակազմի նախնական ընտրության այլ ժամանակակից մոտեցումներ: Գոյություն ունեն անձնակազմի նախնական ընտրության արդյունավետության բարձրացման այլ միջոցներ: Ընկերությունների մեծ մասը սկսել է նորից ուշադրություն դարձնել իրենց աշխատողների առաջարկությունների վրա: Հաճախ աշխատողները գիտեն մարդկանց, ովքեր բավարարում են պաշտոնի պահանջները և «տեղավորվում» կազմակերպական մշակույթում: Պոտենցիալ թեկնածուների (որոնք հետագայում ընդունվում են աշխատանքի) մասին վկայությունների տրամադրման համար որոշ ֆիրմաներ աշխատակիցներին դրամական պարգևատրում են տրամադրում: Պարզվում է, որ սա անձնակազմի

ներքին նախնական ընտրության համեմատաբար քիչ ծախսատար և ամենահուսալի մեթոդներից մեկն է:

Ընտրություն

Հաջորդ քայլն անհատների ընտրությունն է, որոնց հետ կազմակերպությունը կկնքի աշխատանքի ընդունման պայմանագիր: Ընտրության փուլում գործատուները գնահատում են թեկնածուների բնութագրերը, որպեսզի պարզեն պաշտոնին ներկայացվող պահանջների «համապատասխանության մակարդակը» և թեկնածուների ուժեղ կողմերը: Թեկնածուների որակավորման գնահատման համար կիրառվում են զանազան մեթոդներ: Ամենատարածվածներն են աշխատանքի ընդունվողի հարցաթերթիկի ուսումնասիրումը, հարցազրույցը, գրավոր թեստերը և պոտենցիալ հնարավորությունների գնահատման բազմապլանային մոտեցումը: Թեկնածուների աշխատանքային առաջադրանքների կատարման ապագա արդյունքների հուսալի կանխատեսումը ենթադրում է վերը նշված մեթոդների համակցում: Հուսալիությունը թեկնածուի թեստավորման արդյունքների և ապագայում նրա աշխատանքային ցուցանիշների հարաբերակցությունն է:

Հարցաթերթիկ: Աշխատանքի ընդունվողի հարցաթերթիկը նախատեսված է կրթության, նախկին աշխատանքային փորձի և թեկնածուի այլ բնութագրերի վերաբերյալ տվյալների ստացման համար:

Անհրաժեշտ է խուսափել հարցաթերթիկում այնպիսի հարցերի ներառումից, որոնք կապված չեն այն պաշտոնի հետ, որին հավակնում է թեկնածուն: Օրինակ՝ խորհուրդ չի տրվում նրանցում ներառել հարցեր այն մասին, թե արդյոք թեկնածուն սեփական տուն ունի, թե բնակարան է վարձում: Մա նպատակահամար չէ, որովհետև աշխատողը կարող է մտածել, որ սեփական գույքի բացակայությունը կարող է բացասաբար անդրադառնալ աշխատանքի ընդունվելու վրա, բացի դրանից կանայք և ազգային փոքրամասնությունները շատ հազվադեպ են սեփականության տնօրինող լինում և վերջապես՝ սեփականության առկայությունը կապ չունի աշխատանքի կատարման հետ:

Հարցազրույց: Հարցազրույցը կամ ինտերվյուն ցանկացած կազմակերպությունում աշխատանքի ընդունան համար պարտադիր ատրիբուտ է: Այն ծառայում է որպես երկկողմանի կոմունիկացիոն ուղի, որի միջոցով կազմակերպությունը և թեկնածուն փոխանակվում են նրանց հետաքրքրող ինֆորմացիայով, որն անհնար կլիներ ստանալ այլ միջոցներով (Աղ. 14.2):

Աղ. 14.2 Անկետավորում և հարցազրույց. ինչ կարելի է հարցնել

Հարցի տեսակը	Կարելի է հարցնել
Ազգությունը և ծագումը	<ul style="list-style-type: none"> • Թեկնածուի անունը • Արդյո՞ք թեկնածուն այլ անվան տակ աշխատել է
Ռասա	<ul style="list-style-type: none"> • Ոչինչ
Աշխատունակություն	<ul style="list-style-type: none"> • Արդյո՞ք թեկնածուն ունի ֆիզիկական, կամ մտավոր հոգեբանական թերություններ, որոնք կարող են ազդել աշխատանքի կատարման վրա
Տարիք	<ul style="list-style-type: none"> • Արդյո՞ք լրացել է թեկնածուի 18 տարին
Դավանանք	<ul style="list-style-type: none"> • Ոչինչ
Դատվածություն	<ul style="list-style-type: none"> • Արդյո՞ք թեկնածուն դատվել է հանցագործության համար
Կրթություն և փորձ	<ul style="list-style-type: none"> • Որտե՞ղ է սովորել թեկնածուն • Աշխատանքի նախկին փորձը
Քաղաքացիություն	<ul style="list-style-type: none"> • Արդյո՞ք թեկնածուն պետության տարածքում աշխատելու օրինական իրավունք ունի

Հարցազրույցների անցկացման սովորական պրակտիկան թույլ չի տալիս բնութագրելու ինտերվյուն որպես հավակնողների աշխատանքային գործունեության ապագա արդյունքների կանխատեսման ամենահուսալի ընթացակարգ: Այս մեթոդի խաբուսիկ հուսալիությունը բարձր է, և դա նշանակում է, որ գործատուները կարծում են, որ հարցազրույցը պոտենցիալ աշխատողների գնահատման բավական ստույգ միջոց է: Մենեջերները նախընտրում են աշխատողներին ընդունեն միայն անհատական հարցազրույց անցկացնելուց հետո:

Շատ կազմակերպություններում, ի լրացում ավանդական հարցազրույցին, անցկացվում է նաև համակարգչային հարցում: Որպես

օրենք թեկնածուին առաջարկվում է պատասխանների մի քանի տարբերակներով հարցերի շարք: Պատասխանները համեմատվում են իդեալական աշխատողի կամ այլ թեկնածուների պրոֆիլների հետ:

Թեստավորում: Թեկնածուի թեստավորումը կարող է ներառել ինտելեկտուալ, որոշակի աշխատանքների կատարման ունակությունների, անհատական որակների, հնարամտության ստուգման նպատակով անցկացվող թեստեր: Շատ ժամանակակից ընկերություններ հետաքրքրված են այնպիսի բնութագրերի գնահատման մեջ, ինչպիսին են ուսուցման հանդեպ պատրաստվածությունը, նախաձեռնողականությունը, պատասխանատվությունը, ստեղծարարությունը, էմոցիոնալ կայունությունը:

Գնահատման բազմապլանային մոտեցում: AT&T ընկերության հոգեբանների կողմից մշակված թեկնածուի գնահատման բազմապլանային մոտեցումը կիրառվում է անհատների ընտրման համար, որոնք ցուցաբերել են կառավարման հանդեպ ունակություններ: Տվյալ մեթոդը նախատեսում է, որ երկու-երեք օրվա ընթացքում թեկնածուին առաջարկում են իրավիճակներ, որում նա պետք է ղեկավարի մարդկանց: Իրավիճակների պայմաններից մեկը մուտքային փաստաթղթերի հետ աշխատանքն է. մենեջերի պաշտոնին հավակնողը պետք է երկու ժամվա ընթացքում պատասխանի իրեն ուղղված ծառայողական նամակներին: Թեկնածուի որոշումը վերլուծում են երկու կամ երեք փորձագետ, և նրանք էլ գնահատում են հավակնողի միջանձնային հմտությունները, շփվողականությունը և խնդիրները լուծելու կարողությունը:

Գնահատման բազմապլանային մոտեցման կիրառումը թույլ է տալիս հուսալի կանխատեսում անել ապագայում մենեջերի արդյունքների վերաբերյալ: Շատ կազմակերպություններում այն կիրառվում է նաև առաջին գծի աշխատողների վարձելու համար:

Արդյունավետ աշխատուժի պատրաստում

ՄՌԿ հիմնական նպատակներից է աշխատողների ուսուցումը և արդյունավետ աշխատուժի պատրաստումը, իսկ նրանց հասնելը

ենթադրում է գործունեության արդյունքների հիման վրա աշխատողների ուսուցում և ատեստացիա:

Ուսուցում և որակավորման բարձրացում

Աշխատողների ուսուցում և որակավորման բարձրացում ասելով հասկանում ենք աշխատողների ուսուցման հետ կապված կազմակերպության պլանային գործողությունները, որոնք ներառում են աշխատանքային առաջադրանքների հետ կապված վարքագծի օրինակներ: Ուսուցումը կարող է տեղի ունենալ տարբեր ձևերով: Ավելի տարածված է համարվում աշխատավայրում ուսուցումը, երբ փորձառու աշխատողին խնդրում են «թևի տակ առնել» նորեկներին և իրական օրինակների վրա ցույց տալ նրան, թե ինչպես պետք է կատարել աշխատանքային առաջադրանքները: Ուսուցման տվյալ ձևն ունի շատ առավելություններ, որոնցից են ուսուցման և նրա համար անհրաժեշտ նյութերի ոչ մեծ ծախսերը, աշխատանքային գործընթացի մասին գիտելիքների փոխանցման պարզությունը: Ճիշտ կազմակերպման դեպքում ուսուցումը տեղի է ունենում առավելապես արագ և արդյունավետ: Աշխատավայրում ուսուցման տարատեսակներից մեկը ենթադրում է կազմակերպությունում աշխատողների ռոտացիա: Ամեն նոր տեղում աշխատողը որոշ ժամանակահատվածի շրջանում աշխատում է «վարպետի» հսկողության տակ, նոր հմտություններ ձեռք բերում և դրանով իսկ մեծացնում կազմակերպության ճկունությունը:

Աշխատավայրում ուսուցման այլ տեսակ է դաստիարակությունը, երբ փորձառու աշխատողին աշակերտ են նշանակում նոր կամ պակաս փորձառու աշխատող: «Դաստիարակն» ապահովում է ուսուցման դեկավարումը, աջակցումը և հնարավորությունները:

Ուսուցման այլ՝ հաճախ կիրառվող մեթոդների թվին են դասվում.

- *Նպատակաուղղված թրեյնինգ*, երբ ընկերության նորեկներին ներառում են մշակույթում, նորմերում և ծանոթացնում կազմակերպության նպատակների հետ:
- *Լսարանային ուսուցում*, որը ներառում է դասախոսություններ, ֆիլմեր, աուդիովիզուալ մեթոդիկաներ, իրավիճակների մոդելավորում:

- *Ինքնուրույն կամ ծրագրավորված ուսուցում* դասագրքերի, մեթոդականների և համակարգիչների միջոցով: Նյութերը տրամադրվում են որոշակի հերթականությամբ, իսկ դասընթացի վերջում աշակերտը պետք է անցած նյութերի վերաբերյալ հարցերին պատասխանի:
- *Համակարգչայնացված ուսուցում*: Ուսուցողական ծրագրերի, ինտերնետի, հեռահար ուսուցման միջոցով ուսուցում: Ինչպես ծրագրավորված ուսուցման դեպքում, այստեղ ևս աշխատողն ինքնուրույն է սովորում և ստանում անհատական կարգադրություններ: Տարբերությունը նրանում է, որ համակարգչային ուսուցումն ավելի ինտերակտիվ է, թույլ է տալիս փոխանցել ավելի կոմպլեքս, ոչ կառուցողական ինֆորմացիա:

Կորպորատիվ համալսարաններ: Ինչ-որ ժամանակ մեծացավ պահանջարկն այնպիսի ուսուցման հանդեպ, ինչպիսին այպես կոչված կորպորատիվ համալսարաններն են: Կորպորատիվ համալսարանը կազմակերպության սեփական ուսումնական հաստատությունն է, որտեղ աշխատողներին, շատ դեպքերում նաև գնորդներին, մատակարարներին և ռազմավարական գործընկերներին առաջարկվում են ուսուցման բազմազան տարբերակներ:

Կորպորատիվ համալսարանների և այլ նոր մոտեցումների (ինչպիսին օրինակ համակարգչային և առցանց ծրագրերն են) թվաքանակի աճն արտացոլում է ուսուցման հանդեպ վերաբերմունքի փոփոխությունը: Եթե նախկինում ընդունված էր ուսուցանել աշխատողներին, ապա այժմ աշխատողներն ինքնուրույն են սովորում, սեփական նախաձեռությամբ՝ զարգացնելով սեփական գիտելիքներն ու հմտությունները, դրանով իսկ ներդրում ունենալով կարիերային ուղում:

Ներսից առաջխաղացում: Աշխատուժի զարգացման այլ միջոց է ծառայողական աստիճանով սեփական աշխատողների առաջխաղացումը: Այդպիսի մոտեցումը կարող է ընկերությանն օգնել պահելու իրենց անհրաժեշտ մասնագետներին: Կազմակերպության աշխատողները գիտեն, որ նրանք ունեն պրոֆեսիոնալ աճի հեռանկարներ, որը խթանում է որակավորման բարձրացումը:

Ներսից առաջխաղացման մոտեցումներից է թափուր պաշտոնի փոխարինման մասին հայտարարությունը, երբ ընկերության բոլոր աշխատողները ստանում են ծառայողական աստիճանով բարձրանալու կամ աշխատողների տեղափոխման հնարավորության մասին: Այս կամ այն պաշտոնում հետաքրքրված աշխատակիցները դիմում են ՄՌԿ բաժին, որոնց մասնագետներն ընտրում են ավելի համապատասխան թեկնածուին:

Գործունեության արդյունքներով գնահատում

Գործունեության արդյունքներով գնահատումը արդյունավետ աշխատուժի զարգացման ևս մեկ մեթոդ է, որը կայանում է աշխատանքի արտադրողականության գնահատման նպատակով աշխատանքային առաջադրանքների կատարման ցուցանիշների վերանայման մեջ: Գնահատելով աշխատակիցների կողմից գրանցած արդյունքները՝ փորձառու մենեջերներն ենթակաների հետ իրականացնում են հետադարձ կապ և պարզևատրում նրանցից լավագույններին, որոշում աշխատանքային գործընթացի կատարելագործմանուղղությունները: Աշխատողներին իրենց հերթին հնարավորություն են ստանում օգտվել ատեստացիայի ընթացքում ստացված ինֆորմացիայից՝ աշխատանքային առաջադրանքների կատարման արդյունքների բարձրացման համար:

Ատեստացիայի արդյունք կարող է լինել աշխատավարձի համապատասխան բարձրացումը, պարգևավճարները, կոլեկտիվի ճանաչումը կամ այլ պարգևատրումներ: Վերջին ժամանակներս պնդում են, որ ատեստացիայի պարգևատրման հետ կապը բերում է անսպասելի հետևանքների: Կարծում են, որ ատեստացիան պետք է անցկացնել ոչ թե տարին մեկ անգամ և որոշ աշխատողների պաշտոնում բարձրացնելու համար, այլ այն պետք է կրի ընթացիկ բնույթ:

Ատեստացիայի անցկացման ժամանակ ՄՌԿ մասնագետներն հատուկ ուշադրություն են դարձնում հատուկ գնահատման սանդղակների միջոցով աշխատանքի արդյունքների ճշգրիտ գնահատմանը և մենեջերներին ատեստացիայի անցկացման արդյունավետ մեթոդների ուսուցմանը, որը թույլ է տալիս

աշխատողների հետ հետադարձ կապն ամրացնել, նրանց մոտիվացնել պրոֆեսիոնալ աճին:

Աշխատանքի արդյունքների ճշգրիտ գնահատում: Աշխատողների կողմից աշխատանքային առաջադրանքների կատարման արդյունքների ճշգրիտ գնահատումը ենթադրում է մենեջերների կողմից աշխատանքի և արտադրողականության ցուցանիշների բազմաչափություն: Աշխատանքի ճշգրիտ գնահատում կարող է տալ տվյալ ոլորտի մասնագետը: Աշխատանքի բազմաչափությունը բարձրացնում է նրա գնահատման նշանակությունը պարզևատրման որոշման տեսանկյունից, նպաստում աշխատողի զարգացմանն ու պրոֆեսիոնալ աճին:

Աշխատանքային առաջադրանքների կատարման գնահատման նորագույն մեթոդներից մեկը կոչվում է «շրջանային հետադարձ կապ», որը ենթադրում է աշխատանքի բազմապլանային գնահատում՝ աշխատողների կողմից իրենց ուժեղ և թույլ կողմերի գիտակցման նպաստման նպատակով: Ատեստացիոն հանձնաժողովում կարող են ներառվել կազմակերպության մասնագետներ, շարքային աշխատողներ, պատվիրատուի ներկայացուցիչներ, որը թույլ է տալիս աշխատանքը գնահատել տարբեր տեսանկյուններից:

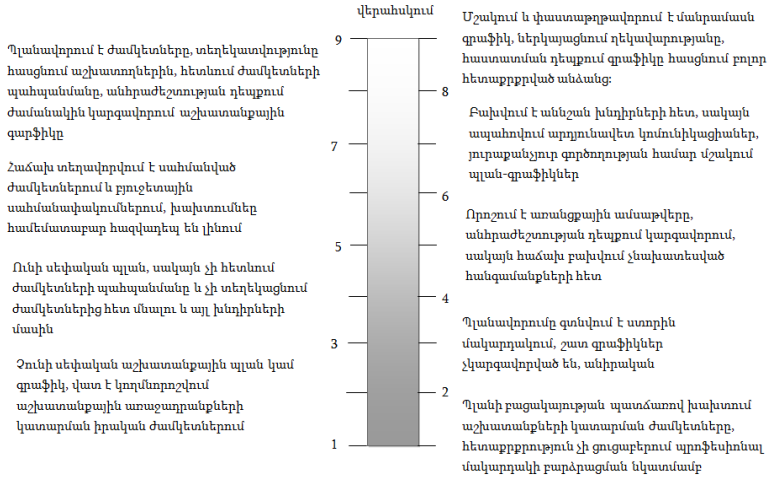
Գոյություն ունեն աշխատանքի գնահատման և այլ մեթոդներ: Դրանցից մեկը, վիճելի, սակայն գնալով ավելի մեծ մասսայականություն վայելող մեթոդ է, որը կոչվում է գործունեության արդյունքներով դասակարգում: Մենեջերն իր ուղղակի ենթականերին գնահատում է ըստ իրար հետ ունեցած հարաբերությունների, օրինակ A-շատ լավ արդյունք, B-միջինից բարձր արդյունք, C-օգնության կարիք ունի: Նմանատիպ համակարգերի կողմնակիցներն ասում են, որ դա աշխատողի աշխատանքի գնահատման արդյունավետ միջոց է, որը թույլ է տալիս եզրակացություններ անել ուսուցման և զարգացման անհրաժեշտության մասին: Քննադատներն իրենց հերթին պնդում են, որ դասակարգման համակարգերը հիմնվում են սուբյեկտիվ գնահատականների վրա, տալիս են ասիմետրիկ արդյունքներ և դիսկրիմինացնում «հիմնական մասսային» չվերաբերող աշխատողներին:

Աշխատողների գնահատման սխալներ: Իհարկե, կցանկանայինք հավատալ, որ մենեջերներն իրենց ենթակաների գործունեությունը գրագետ և անկողմնակալ են գնահատում: Մակայն, այնուամենայնիվ, մենեջմենթի մասնագետներն առանձնացնում են աշխատանքի գնահատման հետ կապված մի քանի սխալներ: Դրանցից ամենավտանգավորը կարծրատիպավորումն է, երբ աշխատողին դատում են այս կամ այն կատեգորիային՝ հիմնվելով մի քանի բնութագրերի վրա: Օրինակ՝ գոյություն ունի կարծրատիպ այն մասին, որ տարեց աշխատողներն ավելի դանդաղ են աշխատում և դժվար են նոր բան սովորում: Շատ հաճախ ատեստացիայի ժամանակ առաջանում է այսպես կոչված «լուսապսակային սխալը», ըստ որի աշխատողը բոլոր ցուցանիշներով ստանում է միանման գնահատականներ, նույնիսկ երբ նրա աշխատանքն իրականում որոշ ասպեկտներով այնքան լավ չէ, ինչպես մնացածը:

Հնարավոր սխալները թույլ են տալիս նվազեցնել հատուկ, վարքի հետ կապված գնահատման սադղակների կիրառումը: Նրանցից յուրաքանչյուրը վերաբերում են կոնկրետ վարքագծային սահմանումներին, որոնք նկարագրում են աշխատանքային գործունեության տարբեր տեսակներ: Առաջացող իրավիճակների հետ աշխատողի կատարված աշխատանքի գնահատումը թույլ է տալիս ստուգողներին ավելի ճիշտ գնահատականներ տալ:

Նկար 14.3-ում ներկայացված է հոսքագծի մասնագետի աշխատանքի գնահատման սանդղակը: Գործունեության յուրաքանչյուր տեսակի համար մշակվում է իրենց համապատասխան

Պաշտոն. հոսքագծի մենեջեր
Ոլորտ. աշխատանքի գրաֆիկների վերահսկում



Նկար 14.3 Վարքի գնահատման հետ կապված սանդղակի օրինակ

գնահատման սանդղակ: Տվյալ դեպքում գնահատվում է մասնագետի գործունեության այնպիսի ասպեկտ ինչպիսին «աշխատանքի գրաֆիկի կառուցումն է»: Լավ աշխատանքին համապատասխանում են 7-9, վատին՝ 1-3 գնահատականները: Եթե արտադրության մասնագետի աշխատանքը գնահատվում է 8 ուղղություններով, ապա նրա գործունեության ընդհանուր գնահատականը հավասար կլինի յուրաքանչյուրից առավելագույնը 8 միավոր հավաքելով:

Արդյունավետ աշխատուժի պահպանում

Այժմ անդրադառնանք այն հարցին, թե ինչպես են ՄՌԿ մենեջերներն ու մասնագետները պահում աշխատանքի ընդունված և ուսուցում ստացած իրենց աշխատողներին: Աշխատուժի պահպանման գործողությունները ներառում են աշխատանքի վճարման, նպաստերի կամ օգուտների և անհրաժեշտության դեպքում ազատման համակարգերի օգտագործումը:

Աշխատանքի վարձատրման համակարգ

Ընդհանրապես, աշխատանքի վարձատրման համակարգերը վերաբերում են ա) բոլոր գումարային վճարումներին. աշխատավարձ, պարգևատրում, բժշկական ապահովագրում, վճարովի արձակուրդ, տարբեր կենտրոնների հաճախման արձեմենտներ և այլն, բ) աշխատանքի վճարման ձևով աշխատողներին ապրանքների և օգուտների տրամադրում: Աշխատանքի վարձատրման արդյունավետ համակարգը մարդկային ռեսուրսների կառավարման գլխավոր բաղադրիչ տարրն է, քանի որ այն օգնում է գրավել և պահպանել տաղանդավոր աշխատողներին: Բացի այդ վճարման համակարգն ազդում է կազմակերպության գործունեության ռազմավարական արդյունքների վրա: Այն կառուցվում է ընկերության ռազմավարությանը համապատասխան և կրում է աշխատանքի արդարացի վճարման ապահովման նպատակ:

Վարձատրման համակարգեր: Իրականում, աշխատանքի վարձատրման համակարգի ստեղծման մեջ որոշիչ դեր պետք է խաղա կազմակերպության ղեկավարման ռազմավարությունը: Օրինակ՝ վերին մենեջմենթը նպատակ է դրել ձեռնարկության շահութաբերության պահպանման կամ բարձրացման՝ շնորհիվ բարձր արդյունքների իթանման: Այդ դեպքում աշխատանքի վճարման համակարգը պետք է նախևառաջ հիմնվի աշխատանքային առաջադրանքների կատարողականության ցուցանիշների, այլ ոչ թե չափորոշիչների վրա, ինչպիսին պաշտոնային հիերարխիայում աշխատողների դիրքն է:

Ամենատարածվածն աշխատանքի տեսակով վարձատրումն է, երբ վճարման չափը կախված է աշխատողի կողմից իրականացված հիմնական աշխատանքից: Սակայն նման համակարգերն ունեն մի շարք թերություններ: Նախևառաջ աշխատողները չեն ստանում ժամանակակից պայմաններում անհրաժեշտություն հանդիսացող ուսուցման համար պարգևատրում: Բացի այդ աշխատանքի տեսակով վարձատրումն ամրացնում է կազմակերպական հիերարխիայի, իշխանության կետրոնացման և վերահսկման գաղափարները: Այն չի համապատասխանում այնպիսի ժամանակակից

պահանջների՝ ինչպիսին լիազորությունների պատվիրակումն է և աշխատողների պատասխանատվության բարձրացումը:

Արդարություն և պարզևստորում: Ինչի վրա էլ հիմնվի աշխատանքի վարձատրման համակարգը՝ աշխատանքի տեսակների, թե որակավորման, ղեկավարությունը ձգտում է նրան, որ ամեն ինչի հիմքում ընկած լինի արդար և օբյեկտիվ վճարման սկզբունքը: Կազմակերպությունում աշխատանքի տարբեր տեսակների արժեքի որոշման գործընթացը նրանց բովանդակության միջոցով վերլուծումը կոչվում է աշխատանքային առաջադրանքների բարդության գնահատում: Նման գնահատման գործիքները մենեջերներին թույլ են տալիս համեմատել աշխատանքի նման և տարբեր տեսակները, առանձնացնել վարձատրման օբյեկտիվ դրույքները, այսինքն՝ այնպիսի դրույքներ, որոնք տարբեր պաշտոնների ներկայացուցիչները կհամարեն արդար:

Կազմակերպությունը հետաքրքրված է նաև նրանում, որպեսզի աշխատավարձը մրցունակ լինի այլ կազմակերպությունների պարզևստորումների հետ համեմատ:

Աշխատանքի արդյունքներով վարձատրում: Շատ ժամանակակից կազմակերպություններում աշխատանքի վարձատրման սխեմաները մշակվում են տաղրողականության նորմերն հաշվի առնելով: Գլոբալ մրցակցության պայմաններում նման մոտեցումը պետք է բարձրացնի արտադրողականությունը և նվազեցնի աշխատանքի վարձատրման ծախսերը: Աշխատանքի արդյունքներով վարձատրումը նշանակում է, որ պարզևստորման նվազագույն չափը կախված է աշխատողի գործունեության պայմաններից և արդյունքներից: Նման վարձատրման մրցակցային ձևը կարող է տարբեր լինել. դա և՛ վարձատրման ուղղակի կախվածությունն է աշխատանքային ծավալից, և՛ պարզևստորման, և՛ թիմային բռնուսները, և՛ շահույթում մասնակցության տարբեր տեսակները:

Օգուտներ

Կադրերի գծով ավելի փորձառու մենեջերները գիտեն, որ փոխհատուցման փաթեթը պետք է ներառի ոչ միայն գումար: Իհարկե

աշխատավարձը նրա կարևոր մասն է, սակայն բացի դրանից կան և ուրիշ բաղկացուցիչներ: Պակաս կարևոր չեն կազմակերպության կողմից առաջարկվող օգուտները:

Որոշ օգուտներ երաշխավորված են օրենքով. սոցիալական ապահովության, անգործության, անաշխատունակության նպաստներ: Օգուտների այլ տեսակներն ինչպիսին բժշկական ապահովագրումն է, լրացուցիչ արձակուրդները, մանկապարտեզ և այլն, օրենքով չեն ամրագրվում, սակայն կազմակերպություններին ներկայացվում են որպես արդյունավետ աշխատուժի պահպանման միջոց:

Աշխատանքի վարձատրման ծախսերում մեծ մասնաբաժնի հիմնական պատճառն առողջապահության վրա կատարվող ծախսերի անընդհատ մեծացումն է:

Բացի սեփական օգուտների վրա կատարվող ծախսերից, գոյություն ունեն նաև ադմինիստրատիվ բնույթի ծախսեր: Համակարգչային տեխնոլոգիաները թույլ են տալիս էականորեն նվազեցնել ժամանակն ու ծախսերը, և դրա համար օգուտների կառավարումը հանդիսանում է ՄՌԿ-ի տեխնոլոգիապես ավելի զարգացած ոլորտ: Օգուտների կառավարման միջոցով կարելի է ստեղծել օգուտների մի փաթեթ, որից աշխատողները կարող են ինքնուրույն ընտրել իրենց համար ավելի «գրավիչները»: Որոշ կազմակերպություններ, հաշվի առնելով մի շարք գործոններ, փորձում են համատեղել օգուտները:

Ազատում

Չնայած ՄՌԿ մասնագետների և մենեջերների բոլոր ջանքերին՝ կազմակերպությունները բաժանվում են և կբաժանվեն իրենց աշխատողներից: Ումանք գնում են թոշակի, մյուսներն այլ աշխատանք են փնտրում, իսկ ոմանք էլ ազատվում են՝ կապված միաձուլումների հետ: Աշխատուժի պահպանման կոնտեքստում ազատումն ունի երկիմաստություն: Առաջին հերթին, կազմակերպությունը հնարավորություն է ստանում ազատվել պարտականությունները ոչ պատշաճ ձևով կատարող աշխատողներից: Շատ աշխատողներ դժգոհություն են ցուցաբերում, որ անարդյունավետ աշխատակիցները պետք է աշխատեն իրենց հետ և նրանց հավասար գումար ստանան: Երկրորդ՝ գործատուներն, առիթից օգտվելով, սեփական կամ

դեկավարության ցանկությամբ ազատված աշխատողի հետ կարող են անցկացնել ելքային հարցազրույց՝ պարզելու ազատման պատճառները: Վերջինս հնարավորություն է տալիս անձնակազմի հետ կազմակերպության աշխատանքի թույլ կողմերը բացահայտելու, հետևաբար կադրերի հոսունությունը նվազեցնելու համար: [3]

Գլուխ 15. Բազմազան աշխատուժի կառավարում

Բազմազանության արժեքը

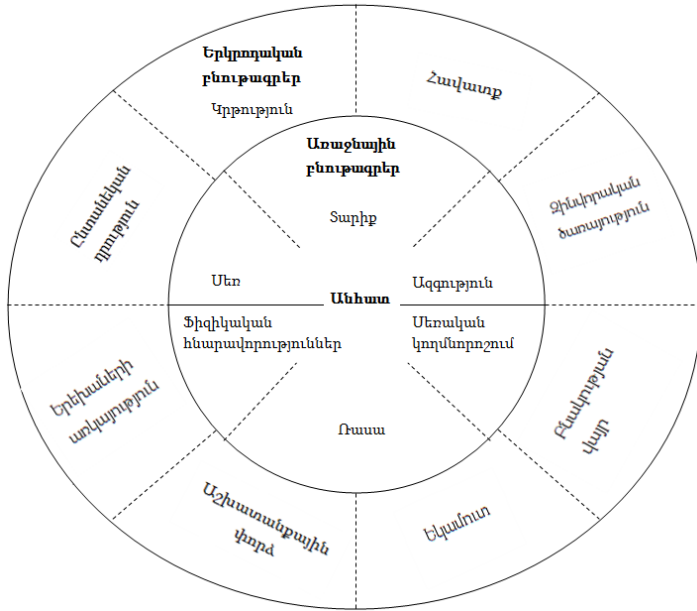
Ո՞րն է բազմազանության արժեքը: Թուփ մենեջերների կարծիքով, այն, որ կազմակերպությունը ստանում է գաղափարների և կարծիքների մեծ տիրույթ, արտացոլում է գնորդների կոնտիզենտը, որը դառնում է նույնպես ավելի բազմազան, ինչպես նաև ցույց է տալիս իր հավատարմությունը «ճիշտ վարքի» նկատմամբ: Համաձայն մարդկային ռեսուրսների կառավարման համայնքի հարցման արդյունքների՝ պոտենցիալ աշխատողների 62%-ը կնախընտրեին աշխատել այն կազմակերպության համար, որը բազմազան աշխատուժի նկատմամբ հավատարիմ վարք կցուցաբերեր: Սակայն կան մենեջերներ, որոնք վատ են պատրաստված ժամանակակից մշակութային տարբերություններին: Բազմազանության խնդիրն ավելի սուր է դառնում, երբ գործը վերաբերվում է տարբեր երկրներից և մշակույթներից եկած աշխատողներին:

Բազմազանության բնութագրերը

Աշխատուժի բազմազանությունը նշանակում է անձնակազմի մեջ այնպիսի անհատների ներգրավում, որոնք տիրապետում են տարբեր մարդկային որակների կամ պատկանում են տարբեր մշակութային խմբերին: Անհատի տեսանկյունից բազմազանությունը նշանակում է անձնակազմի մեջ այնպիսի մարդկանց ներգրավում, որոնք իրենցից տարբերվում են այնպիսի բնութագրերով, ինչպիսին տարիքը, ազգությունը, սեռը կամ ռասան է: Կարևոր է նշել, որ «բազմազանությունը» չի սահմանափակվում միայն ազգային բնորոշմամբ:

Բազմազանության մի քանի կարևոր բնութագրեր ներկայացված են Նկար 15.1-ում: Ներքին շրջանում ներկայացված են բազմազանության առաջնային բնութագրերը, որոնք ներառում են «ի ծնե» տարբերությունները կամ նրանք, որոնք մարդու կյանքի ընթացքի վրա կայուն ազդեցություն ունեն: Առաջնային տարբերություններին են դասվում տարիքը, ազգությունը, սեռը, ֆիզիկական

հնարավորությունները, ռասան: Նշված բնութագրերը հանդիսանում են անհատի իմիջի և աշխարհայացի ձևավորման առանցքային տարրերը:



Նկար 15.1 Բազմազանության առաջնային և երկրորդական բնութագրեր

Բազմազանության երկրորդական բնութագրերը և համապատասխանաբար արտաքին շրջանը կարող են ձեռք բերվել կամ փոփոխվել անհատի կյանքի ընթացքում: Նրանք պակաս ազդեցիկ են առաջնային բնութագրերի հետ համեմատ, սակայն լուրջ ազդեցություն ունեն մարդու ինքնագիտակցման և աշխարհայացի, ինչպես նաև շրջապատողների կողմից նրա ընկալման վրա: Օրինակ՝ ամուսնացածներն այլ կերպ են ընկալվում, միայնակներն՝ այլ: Նման օրինակներն են կրոնական պատկանելիությունը, լեզուն, սոցիալ-տնտեսական կարգավիճակը, կրթությունը, աշխատանքային փորձը, ինչպես նաև տղամարդկանց համար նաև զինվորական ծառայությունը: Կազմակերպության տեսանկյունից մեծ նշանակություն ունեն այնպիսի երկրորդական բնութագրեր, ինչպիսին աշխատանքային և շփման ոճն

է, կրթվածության և որակավորման մակարդակը: Այսօր ղեկավարները պետք է հաշվի առնեն, գնահատեն և կիրառեն ունիկլալ որակներն ու փորձը, որոնք կազմակերպություն են մուտք գործում յուրաքանչյուր աշխատողի հետ միասին:

Բազմազանության նկատմամբ վերաբերմունքը

Բազմազանության գիտակցումը (այսինքն՝ նրա ընդունումը, հասկացումը և մարդկանց միջև մշակութային տարբերությունները, որոնք ուղղված են նրանց ունիկլալ տաղանդների զարգացմանն ու արդյունավետ գործունեության հնարավորությունների ընձեռնմանը) յուրաքանչյուր մենեջերի համար բավական բարդ խնդիր է, որը բարդեցնում է էթնոցենտրիզմը: Էթնոցենտրիզմն անհատի համոզմունքն է նրանում, որ խումբը կամ ենթամշակույթը, որին ի սկզբանե նա պատկանում է՝ վեր է այլ խմբերից և մշակույթներից: Էթնոցենտրիզմը բավական բարդեցնում է բազմազանության արժևորման գիտակցման գործընթացը: Սեփական մշակույթի՝ որպես լավագույնի վերաբերվելը շատ մարդկանց համար բնական միտում է: Բացի այդ բիզնեսի աշխարհն հաճախ արտացոլում է միատարր աշխատուժի արժեքներ, վարք և ընկալում, որը բաղկացած է միջին դասի ներկայացուցիչ հանդիսացող սպիտակամորթ ներկայացուցիչներից:

Էթնոցենտրիկ հայացքները և ստանդարտ մշակութային պրակտիկան բերում են մոնոմշակույթների ձևավորմանը: Վեջիններս մշակույթներ են, որոնք ընդունում են իրերի մեկ դասավորություն և արժեքների ու հավատքի մեկ համակարգ: Այսպիսի մշակույթը կարող է խնդրահարույց լինել փոքրամասնությունների համար: Մաշկի տարբեր գույնով մարդիկ, կանայք, հաշմանդամները և այլ տարբերվող աշխատողներ կարող են չընդունվել զուտ այն պատճառով, որ տարբերվում են ուրիշներից:

Մշակութային բազմազանության ձգտող կազմակերպության նպատակն է հանդիսանում պլյուրալիզմը, ոչ թե մոնոմշակույթը, էթնոռեյատիվիզմը և ոչ թե էթնոցենտրիզմը: Էթնոռեյատիվիզմը հավատն է նրանում, որ բոլոր խմբերն ու մշակույթներն ի սկզբանե հավասար են: Պլյուրալիզմը նշանակում է, որ կազմակերպությունն ընդունում է մի քանի ենթամշակույթ: Մոնոմշակույթից պլյուրալիզմ

անցման համար անհրաժեշտ է կազմակերպության համար գերիշխող կարծրատիպերի ուսումնասիրում: Մոնոմշակույթի պայմաններում աշխատողները չեն մտածում մշակութային տարբերությունների մասին կամ բացասական կարծրատիպեր ձեռք բերում այլ մարդկանց մշակույթների, արժեքների նկատմամբ: Այդ պատճառով անհրաժեշտ է կազմակերպությունում ուսուցում անցկացնել, որպեսզի աշխատողները դրական վերաբերվեն բազմազանությանը, և նրանց համար ընդունելի լինի տարբեր մշակույթներին, արժեքներին պատկանող աշխատողների առկայությունը կազմակերպությունում:

Աշխատավայրում փոփոխություններ

Ազգային փոքրամասնությունների ներկայացուցիչների խնդիրները:

Շատ կանայք և ազգային փոքրամասնությունների ներկայացուցիչներ սեփական փորձի վրա համոզվում են, որ որքան էլ բարձրագույն կրթություն ստանան, շաբաթվա մեջ քանի ժամ էլ աշխատեն և ինչ էնտուզիզավ էլ ցուցաբերեն՝ միևնույն է նրանց երբեք չեն ընդունի որպես լիարժեք աշխատողների: Եթե որպես որակի օրինակ վերցնենք սպիտակամորթ տղամարդուն, ապա մնացածին պետք է ընդունել որպես երկրորդ դասի մարդ, սակայն իրենք՝ սպիտակամորթ տղամարդիկ, չեն հասկանում այս դիլեման, քանի որ ռասիստ կամ կնատյաց չեն հանդիսանում:

Հաճախ թաքնված է դրսևորվում կողմնակալությունն ազգային փոքրամասնությունների նկատմամբ. մարդկանց չեն առաջարկում աշխատանքի մի քանի տարբերակներ, հանդիպումների ժամանակ կանանց և ազգային փոքրամասնությունների կարծիքները հաշվի չեն առնում:

Մյուս խնդիրը հանդիսանում է նրանում, որ հաջողության հասնելու համար ազգային փոքրամասնությունների ներկայացուցիչները ստիպված են լինել «երկմշակութային» անձինք: Երկմշակութայնությունը կարելի է սահմանել որպես սոցիալ-մշակութային հմությունների և սահմանումների համակցություն, որն առաջանում է ազգային փոքրամասնությունների մոտ՝ գերիշխող և

սեփական ազգային մշակույթների փոխազդեցության ընթացքում: Օրինակ Ասիայից եկողների համար հաճախ դժվար է ղեկավար պաշտոններ զբաղեցնել, քանի որ ըստ կարծրատիպի «ասիացիներն աշխատասեր են, սակայն մենեջմենթի համար չեն, քանի որ շատ լուռ են և հարգալից»: Բարձր պաշտոններին հասնում են հիմնականում երկմշակութայնության, իսկ ավելի հաճախ՝ սեփական մշակույթից հրաժարվելու դեպքում:

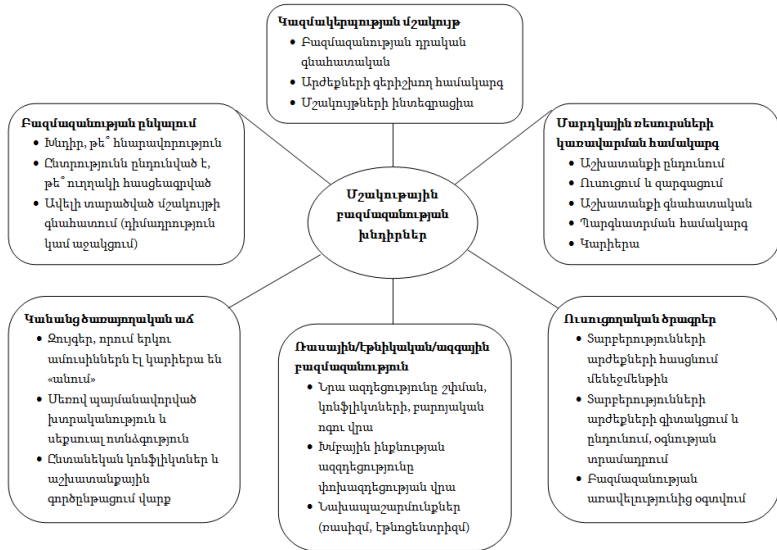
Մենեջմենթի խնդիրները

Ի՞նչ անել այս իրավիճակում մենեջներներին, որոնք պատասխանատու են աշխատողներին հետաքրքիր աշխատանք առաջարկելու, հարգալից, պրոֆեսիոնալ և կարիերային աճ ապահովող կազմակերպություն ստեղծելու համար: Նշենք, որ դրանում հետաքրքրված է նաև կազմակերպության ամենաբարձր ղեկավարությունը: Աշխատուժի բազմազանության աջակցությունը կարող է իրականացվել կազմակերպական գործունեության տարբեր ոլորտներում: Նկար 15.2-ում ներկայացված են բազմազան աշխատուժի կառավարման հիմնական ուղղությունները: Յուրաքանչյուր ուղղությունների վերլուծությունը մենեջներին ցույց է տալիս, թե որքանով են նրանք համապատասխանում տարբեր բնույթի աշխատողների պահանջներին և սպասումներին:

Օրինակ վերցնենք կանանց ակտիվ ծառայողական աճը: Մի կողմից կազմակերպության համար մեծ հնարավորություններ է ստեղծում: Մյուս կողմից՝ նրանք ստիպված են ավելի հաճախ բախվել արտադրության վրա ազդող այնպիսի խնդիրներին, ինչպիսին են աշխատող ամուսինների մոտ «ընտանեկան դրությունը» և ներընտանեկան կոնֆլիկտները: Բացի այդ կադրային ապահովության համակարգը պետք է զերծ լինի նախապաշարմունքներից և առաջին հերթին իդեալական աշխատող հանդիսացող «միջին տարիքի սպիտակամորթ տղամարդու» կարծրատիպից:

Խնդիրների մյուս կոմպլեքսը կապված է էմիգրանտների թվի մեծացման հետ: Այս դեպքում ռասայական, էթնիկական և ազգային բազմազանությանն ավելանում է ուսուցողական ծրագրերում պահանջումները, էմիգրանտներին այդքան անհրաժեշտ տեխնիկական

հմտությունների և սպառողներին սպասարկելու հմտությունների ձեռքբերումը:



Նկար 15.2 Բազմազան աշխատուժի կառավարման գործողություններ

Բազմազան մարդկային ռեսուրսների կառավարման հաջորդ ասպեկտը ատեստավորման և պարզևատրման համապատասխան համակարգի մշակումն է:

Դրական գործողություններ

1964թ.-ից սկսած ԱՄՆ քաղաքացիական օրենսգիրքն արգելեց ռասայի, կրոնի, սեռի կամ ազգային պատկանելիության հիման վրա խտրականությունը, որով սկիզբ դրվեց դրական գործողությունների ծրագրին: Վերջինս մշակվել է 50 տարի առաջ, որի ընթացքում բավական փոփոխություններ են նկատվում, սակայն կազմակերպություններն առաջնայնությունը դեռ տալիս են սպիտակամորթ տղամարդկանց: Անհրաժեշտ էր համապատասխան փոփոխություններ մտցնել, որպեսզի աշխատանքի ընդունվելուց թե՛

սպիտակամորթ տղամարդիկ, թե՛ կանայք և թե՛ ազգային փոքրամասնություններն օժտված լինեին հավասար իրավունքներով:

«Ապակե առաստաղ»

«Ապակե առաստաղն» անտեսանելի արգելք է, որն առաձնացնում է կազմակերպությունում աշխատող կանանց և ազգային փոքրամասնություններին բարձր դեկավար պաշտոններ զբաղեցնող անձանցից: Առաստաղի միջով նրանք կարող են «տեսնել» կորպորատիվ մենեջմենթի գագաթը, սակայն կազմակերպությունում տիրող հարաբերություններն անտեսանելի արգելք են կարիերային աճի համար:

«Ապակե առաստաղի» գոյության ակնհայտ վկայությունը կանանց և ազգային փոքրամասնությունների բաշխումն է կորպորատիվ հիերարխիայով:

Կանանց և ազգային փոքրամասնությունների աշխատավարձերն էականորեն տարբերվում են սպիտակամորթ տղամարդկանց վճարվող աշխատավարձից:

Մեծ դժվարություններ են սպասվում կանանց, որոնք ցանկանում են շարունակել կարիերան երեխայի խնամքից հետո: Երիտասարդ մայրերն՝ անկախ որակավորումից և փորձից մնում են նորեկների կարգավիճակում, ինչպես նաև զբաղեցնող պաշտոնում, անկախ պատասխանատվությունից, հետ են մնում նաև աշխատավարձի մակարդակով:

Ինչո՞վ է բացատրվում «ապակե առաստաղի» գոյությունը: Հաճախ կազմակերպության հիերարխիայի վերևում մոնոմշակույթն է՝ սպիտակամորթ տղամարդկանցով: Տղամարդիկ, որոնք աշխատում են մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում, նախընտրում են վարձել և առաջխաղացել մարդկանց, որոնք նման են իրենց և մտածում ու աշխատում են ինչպես նրանք: Կազմակերպությունների հիերարխիայի մակարդակներում մեծ դեր է խաղում մտածողության և վարքի համընկնումը:

«Ապակե առաստաղի» գոյության մյուս պատճառն է հանդիսանում կանանց և ազգային փոքրամասնությունների ներկայացուցիչների առաջադրումը «սովերային» պաշտոններում, ինչի պատճառով նրանց

աշխատանքը դուրս է մնում վերին ղեկավարության տեսադաշտից: Հետագոտողները պնդում են, որ գոյություն ունեն նաև «ապակե պատեր», որոնք խոչընդոտում են կազմակերպության ներսում հորիզոնական տեղափոխմանը: «Ապակե պատերը» խանգարում են կանանց և ազգային փոքրամասնությունների ներկայացուցիչներին զարգացնել զծային և ընդհանուր մենեջմենթի հմտություններ, իսկ դա, իր հերթին, խոչընդոտում է իշխանության ուղղահայաց առաջխաղացմանը:

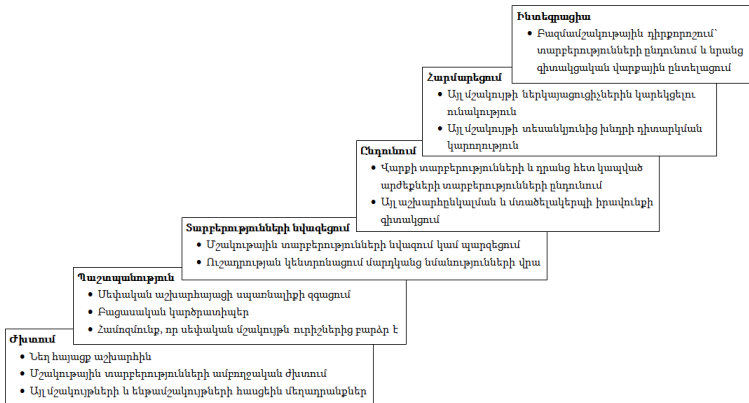
Ընդհանուր առմամբ կանայք և ազգային փոքրամասնությունների ներկայացուցիչները համոզված են. որպեսզի նրանց նկատեն, ընդունեն և պաշտոնում բարձրացնեն, նրանց անհրաժեշտ է իրենց աշխատակից սպիտակամորթ տղամարդկանցից շատ աշխատել:

Բազմազանության խնդրի նոր լուծումներ

Դրական գործողությունների ծրագիրն ամերիկյան կազմակերպությունների դռները բացեց կանանց և ազգային փոքրամասնությունների առջև: Սակայն դեպի բարձր պաշտոններ տանող ճանապարհին հանդիպեցին անտեսանելի «ապակե» խոչընդոտներ:

Բազմազանության գիտակցման ուսուցում

Շատ կազմակերպություններում գործում են բազմազանության գիտակցման ուսուցման հատուկ կրթական ծրագրեր, որոնց նպատակն է հասարակությունում գոյություն ունեցող նախապաշարմունքների և կարծրատիպերի հստակեցումը: Կյանքը և աշխատանքը բազմամշակութային միջավայրում մարդուց պահանջում են շփման հատուկ հմտություններ, որոնք դուրս են սեփական խմբում արդյունավետ փոխազդեցության կարողություններից: Բազմազանության գիտակցման ծրագրերը կոչված են կազմակերպության աշխատողներին օգնել յուրացնելու կառուցվածքով ոչ միատարր աշխատանքային խմբերում կոնֆլիկտների կոնստրուկտիվ կառավարման մեթոդները: Նկար 15.3-ում ներկայացված է բազմազանության գիտակցման մոդելը:



Նկար 15.3 Բազմազանության գիտակցման փուլեր

Բազմազանության գիտակցման ուղղությամբ տարվող ծրագրերն այսօր կոչված են օգնելու տարբեր աշխարհայացքներ ունեցող մարդկանց արդյունավետ շփվելու միմյանց հետ: Ուսուցման նպատակը կայանում է նրանում, որ կազմակերպության աշխատակիցները կարողանան ճկունություն ցուցաբերել, հաղթահարեն կարծրատիպերը, բոլոր անձանց վերաբերվեն որպես անհատների, մարդկանց հետ փոխհարաբերություններում լինեն ավելի բաց:

Կազմակերպություններում նոր փոխհարաբերությունների սահմանում

Աշխատուժի բազմազանության հետևանքներից մեկը ֆիրմայում սերտ, անձնական կապերի աճող թվաքանակն է: Աշխատողների և կազմակերպությունների համար նման շփումները կարող են ունենալ ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական հետևանքներ: Հատուկ ուշադրության են արժանանում էմոցիոնալ կապվածությունը և սեռական ոտնձգությունը:

Էմոցիոնալ կապվածություն

Կազմակերպությունները, որպես օրենք, բացասաբար են ընդունում հակառակ սեռերի միջև սերտ փոխհարաբերությունները՝ վախենալով

նրանից, որ նրանք կբերեն իշխանության հավասարակշռության խախտմանը: Նման կարծիքը հիմնավորվում է այն ենթադրության վրա, որ կազմակերպությունների գործունեության հիմքը ռացիոնալությունն ու արդյունավետությունն են, որոնց կարելի է հասնել այնպիսի միջավայրում, որտեղ տեղ չեն տալիս զգացմունքներին:

Սակայն կազմակերպություններում ընկերությունների վերաբերյալ հետազոտությունները ցույց են տալիս այս հարցի մյուս կողմը: Ղեկավարներին և շարքային աշխատողներին առաջարկել են իրենց կարծիքն արտահայտել իրենց և հակառակ սեռի հետ փոխհարաբերությունների մասին: Շատ տղամարդիկ և կանայք հայտարարել են, որ սերտ կապեր ունեն հակառակ սեռի ներկայացուցիչների հետ: «Ոչ ռոմանտիկ» սեր կոչված ընկերությունը վերածվում է վստահության, հարգանքի, կոնստրուկտիվ հետադարձ կապի և պրոֆեսիոնալ նպատակների աջակցմանն ու նվաճմանը: Համաձայն հետազոտության արդյունքների՝ «ոչ ռոմանտիկ սիրային հարաբերությունները» խնդիրներ չեն առաջացնում, այլ հակառակը՝ դրականորեն են ազդում թիմերում աշխատանքի վրա, քանի որ նպաստում են կոնֆլիկտների նվազմանը: Նշվում է, որ տղամարդկանց նման հարաբերություններն ավելի մեծ բավականություն են պատճառում, քան կանանց, քանի որ դա կապված է նրա հետ, որ աշխատանքային կյանքից դուրս տղամարդիկ ավելի քիչ են մոտ հարաբերություններ պահպանում, քան կանայք:

Իհարկե իրադարձությունները զարգանում են այլ կերպ, եթե հարաբերությունների նշված տեսակը վերածվում է սիրային հարաբերությունների: Ծառայողական սիրավեպերի թիվը գնալով աճում է և մենեջմենթն իր ուշադրությունը պետք է կենտրոնացնի ղեկավարի և ենթակայի միջև հարաբերություններին: Նման հարաբերությունները հաճախ բացասաբար են արտահայտվում կոլեկտիվի այլ անդամների բարոյական իրավիճակի վրա: Մենեջմենթը պետք է միջոցառումներ ձեռնարկի, որ նույնիսկ հարաբերությունների նման տեսակի զարգանալու դեպքում դա չազդի ընդհանուր արտադրողականության վրա:

Մեռական բռնություն

Աշխատավայրում տղամարդու և կնոջ միջև հոգեբանական կապվածությունը կարող է դրական փորձ լինել, բայց սեռական բռնությունը՝ երբեք: Մեռական բռնությունն անօրինական է: Ստորև թվարկված են սեռական բռնության տարբեր ձևեր, որոնք սահմանել է ԱՄՆ համալսարաններից մեկը.

- *Ընդհանրացում:* Մեքսուալ բնույթի նկատողություններ և գործողություններ, որոնք չեն կրում սերտ բնույթ, սակայն հասցեավորված են աշխատակցին՝ միայն նրա սեռական պատկանելիությունից ելնելով. վերաբերվում է բոլոր հակառակ սեռի ներկայացուցիչներին:
- *Ոչ տեղին/վիրավորական:* Չի կրում սեքսուալ սպառնալիքներ, սակայն աշխատակցի մոտ անհարմարություն է առաջացնում, որի արձագանքը սահմանափակում է նրա ազատությանը և խոչընդոտում պաշտոնային պարտականությունների կատարմանը:
- *Ոտնձգություն պարզևատրման սկզբունքով:*
- *Բռնություն պատժման սպառնալիքով:* Իշխանության կիրառում՝ որոշակի գործողությունների չկատարման դիմաց:
- *Մեքսուալ հանցագործություն և քրեորեն պատժելի արարքներ:* Մեռական բռնության ամենավերին մակարդակ: Նման գործողությունները, եթե դրանք հայտնի են դառնում իրավապահ մարմիններին, դիտարկվում են որպես հանցագործություն և քրեորեն պատժելի արարքներ:

Այնուամենայնիվ, կորպորատիվ աշխարհում, որտեղ գերակայում է տղամարդկանց մշակույթը, սեքսուալ բռնությունները մեծամասամբ ուղղված են կանանց: Կանայք, ովքեր ցանկանում են իրենց կարիերան ստեղծել տղամարդկանց գերիշխող ավանդական ոլորտներում՝ վկայում է սեքսուալ ագրեսիայի բարձր մակարդակի մասին: Ընկերություններում համոզված են, որ «պրոֆիլակտիկան բուժումից լավ է»: Կազմակերպությունների վերին ղեկավարությունը թեմատիկ

ծրագրերում ներառում է սեքտուալ բռնության մասին հարցեր, շտկում բողոքների դիտարկման համակարգերն ու ընթացակարգերը, բռնությունների նկատմամբ հատուկ քաղաքականություն սահմանում, կազմակերպում դասախոսություններ, սեմինարներ և այլն:

Գլոբալ բազմազանություն

Գլոբալիզացիան մեր ժամանակների իրականությունն է: Գլոբալ բազմազանության խնդիրները վերաբերում են նույնիսկ ոչ մեծ, սակայն այլ երկրներում աշխատող ընկերություններին: Սա նշանակում է, որ մենեջերները պետք է ձեռք բերեն անհրաժեշտ կարողություններ և գիտելիքներ. նպաստեն տարբեր մշակույթների փոխըմբռնմանը, ստեղծեն ցանցեր, հասկանան աշխարհաքաղաքական ուժերից:

Անձնակազմի ընտրում և ուսուցում

Արտասահմանում անձնակազմի մանրամասն ընտրությունն ու պատրաստումը մեծացնում է կորպորացիայի գլոբալ հաջողության պոտենցիալը: Այդ իմաստով հատուկ ուշադրության են արժանի էքսպատրիատները՝ մարդիկ, որոնք աշխատում են և ապրում են իրենց երկրի սահմաններից դուրս: Նրանց մոտ, որպես օրենք, զարգացած են միջմշակութային և լեզվային հմտությունները՝ ունեն անհրաժեշտ մշակութային և պատմաբանական կողմնորոշում:

Մինչ արտասահմանում աշխատանքի անցնելը և՛ աշխատողները, և՛ նրանց ընտանիքները պետք է իրենց համար «քննություն հանձնեն»՝ պարզելու համար արդյո՞ք պատրաստ են նման հեռավորության վրա աշխատելու և կապ պահպանելու:

Արտասահմանում հաջող աշխատանքը կարող է մենեջերից դեկավարման բոլորովին այլ ոճ պահանջել: Նոր միջավայրին հարմարվելու կարևոր գործոններից է այլ երկրի կոնտեքստի ըմբռնումը:

Կոմունիկատիվ տարբերություններ

Որոշ մշակույթների ներկայացուցիչներ հակված են մեծ ուշադրություն դարձնել բանավոր կոմունիկացիաների սոցիալական

կոնտեքստին. հասարակությունում դիրքը, վարքը, սոցիալական շրջապատը: Օրինակ՝ Չինաստանում ամերիկյան մենեջերները հայտնաբերել են, որ սոցիալական կոնտեքստն այստեղ ավելի կարևոր է: Նրանք ստիպված եղան զսպել իրենց անհամբերությունը և շատ ժամանակ տրամադրել սոցիալական և անձնական հարաբերությունների սահմանման համար:

Սոցիալական կոնտեքստի նկատմամբ ուշադրությունը տարբեր երկրներում տարբեր է: Բարձր կոնտեքստային երկրներում մարդիկ զգացմունքային են հասարակությունում փոփոխություններ բերող հանգամանքների նկատմամբ: Նրանք շփումն օգտագործում են հիմնականում սեփական սոցիալական փոխհարաբերությունների ստեղծման համար: Ցածր կոնտեքստով մշակույթում մարդիկ կոմունիկացիաներն օգտագործում են հիմնականում փաստերի և ինֆորմացիայի փոխանակման, քան հարաբերությունների վստահության համար. անհատական բարեկեցությունը և նվաճումներն ավելի գնահատելի են, քան խմբակայինը:

Բարձր կոնտեքստային մշակույթները բնորոշ են ասիական և արաբական երկրներին: Ցածր կոնտեքստով մշակույթների թվին են դասվում ամերիկյանը և հյուսիս-եվրոպականը: Օրինակ՝ Ամերիկայում երիտասարդ մենեջերների և ՄՌ մասնագետների մեծ մասը պատկանում են ցածր կոնտեքստային մշակույթներին, իսկ կանայք և ազգային փոքրամասնությունները նախընտրում են համեմատաբար բարձր կոնտեքստային շփում:

Բազմազանությունը ժամանակակից պայմաններում

Մոտեցումները, որոնք մենք քննարկել ենք այս գլխում, կազմակերպություններում կիրառվում են բարեհաճ, տարբեր աշխատողներին աջակցող մթնոլորտի ստեղծման համար: Կոնկրետ օգուտների արդյունքում բազմազանությունն անվանում են աշխատողների մարտական ոգու բարձրացում, միջանձնային կոնֆլիկտների նվազում, արագացված էլք դեպի նոր շուկաներ, ստեղծարարության մեծացում: Որոշ կազմակերպություններ դուրս են գալիս ավելի բարձր որակական մակարդակ և աջակցում իրենց

աշխատուժի զլորալ բազմազանությունը: Ժամանակակից ընկերություններում ավելի մեծ մասսայականություն են վայելում բազմազանության առավելությունների բացառման երկու մեխանիզմները՝ բազմամշակութային թիմերի և սոցիալական խմբերի ստեղծումը:

Բազմամշակութային թիմեր

Մոտեցումը, երբ թիմերը կազմվում են տարբեր ֆունկցիոնալ ոլորտների ներկայացուցիչներից՝ նպաստում է խնդիրների ավելի որակյալ լուծմանն ու որոշումների կայացմանը: Այժմ կազմակերպությունները հասկանում են, որ բազմամշակութային թիմերը տարբեր ազդություններից, ռասայից, էթնիկական և մշակութային պատկանելիության մարդկանցից բաղկացած թիմեր են, որոնք նաև տարբերվում են ստեղծարարության և նորարարության մեծ պոտենցիալով: Ապացուցված է, որ տարբեր տեսակի մարդկանցից բաղկացած թիմերը խնդիրների լուծման ավելի բազմազան միջոցներ են առաջարկում, ինչպես նաև գտնում են ավելի ստեղծարարական լուծումներ, քան հոմոգեն թիմերը: Թիմը, որը բաղկացած է տարբեր հայացքներով, պատկանելիության, տարբեր մշակութային արժեքներով մարդկանցից՝ ստեղծում է առողջ, գաղափարների առաջացմանը նպաստող մթնոլորտ: Այդպիսի մթնոլորտում չեն ամաչում խոսել նույնիսկ նրանք, ովքեր սովորաբար իրենց կարծիքը չեն արտահայտում: Բացի դրանից բազմազանությունը բերում է առողջ կոնֆլիկտի, որը բերում է ստեղծարարության և կայացվող որոշումների որակի բարձրացմանը: Բազմամշակութային թիմերը դառնում են շատ արևմտյան կազմակերպությունների բնութագրիչ գիծը:

Բացի առավելությունից բազմամշակութային թիմերն ունեն նաև թերություններ: Այսպիսի թիմերում մեծանում է շփման և իրար հասկանալու խնդրի հավանականությունը: Որպես օրենք, բազմամշակութային թիմի անդամներին դժվար է իրար հետ շփվել և համաձայնեցված աշխատել սովորել: Ընդհանրապես, ինչպես ցույց է տալիս պրակտիկան, արդյունավետ միջմշակութային ուսուցման և լավ մենեջմենթի դեպքում վերոնշյալ խնդիրները ժամանակի ընթացքում անհետանում են: Անհրաժեշտ է քննարկել թիմի անդամների

մշակութային տարբերությունները, որպեսզի ներդաշնակություն ստեղծեն: Դրա համար շատ կազմակերպություններ ձգտում են, որ աշխատողները պահպանեն և արագացնեն իրենց մշակութային անհատականությունը և դրա ամենահայտնի մեխանիզմներից են սոցիալական խմբերը:

Սոցիալական խմբեր

Սոցիալական խմբերը որևէ սոցիալական հատկանիշով, ինչպիսին սեռը և ռասան է, կազմակերպության աշխատակիցների միավորումն է, որը կոչված է լուծելու այդ աշխատակիցների խնդիրները: Սոցիալական խմբի գաղափարը կայանում է նրանում, որ միավորեն ավանդական կազմակերպական արգելքներով բաժանված փոքրամասնությունների ներկայացուցիչներին: Միավորման նպատակը փոխօգնությունն է և խմբի անդամների ազդեցության ուժեղացումը կազմակերպությունում: Սոցիալական խմբերի գործունեությունը կարող է ներառել թոփ մենեջերների հետ ուսուցողական հանդիպումներ, դաստիարակչական ծրագրեր, տարբեր իրադարձություններ, սեմինարներ, հասարակական միջոցառումներում կամավոր մասնակցություն: Սոցիալական խումբը մարդկանց հնարավորություն է տալիս իրար հետ հավաքվել, շփվել, կազմակերպության այլ անդամների հետ սոցիալական և պրոֆեսիոնալ կապեր ստեղծել, այդ թվում նաև նրանց, ովքեր որոշումներ են կայացնում: Սա կանանց և ազգային փոքրամասնությունների սոցիալական դեիզոլացման արդյունավետ միջոց է, որը խթանում է նրանց արտադրողականության և կարիերային աճի:

Սոցիալական խմբերի կարևոր առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ նրանց ձևավորում է ոչ թե կազմակերպությունը, այլ աշխատողները: Լավագույն կազմակերպություններն ամեն կերպ աջակցում են այս խմբերին, նաև ֆինանսապես:

Ընդհանուր առմամբ սոցիալական խմբերում միավորման դեպքում աշխատողներն ավելի շատ են հպարտանում իրենց կատարած աշխատանքով և ավելի լավատեսորեն են տրամադրված կարիերայի հեռանկարներին, քան նրանք, ովքեր չունեն նմանատիպ խմբի կողմից աջակցություն:

ՄԱՍ V. ԼԻԴԵՐՈՒԹՅՈՒՆ

Բոլոր մարդիկ տարբեր են: Լինում են լուռ և ամաչկոտ, կամ շփվող, լինում են մտազբաղ և լուրջ, ինչպես նաև իմպուլսիվ և կենսունակ մարդիկ: Յուրաքանչյուր օր աշխատողներն աշխատանքի են բերում իրենց անհատական յուրահատկությունները: Այդ յուրահատկությունները դրոյթներում, արժեքներում, բնավորության գծերում են և ազդում են նրա վրա, թե ինչպես են մարդիկ մեկնաբանում ասվածը, արդյո՞ք նրանց դուրս է գալիս, երբ ասում կամ թելադրում են ինչ անել, ինչպես հաղթահարել դժվարությունները կամ ինչպես վարվել շրջապատողների հետ: Մենեջերի անձից և դրոյթներից, ինչպես նաև աշխատողների միջև տարբերությունները հասկանալու ունակությունից է մեծամասամբ կախված կոլեկտիվում մթնոլորտը, մոտիվացիան, աշխատողների բարոյական վիճակն ու կատարողականությունը: Մարդիկ կազմակերպության ամենաարժեքավոր ակտիվն են, ինչպես նաև նրա որոշ բարդ խնդիրների աղբյուրը:

Լիդերության երեք հիմնական բաղադրիչներն են (որոնք ասոցացվում են ղեկավարության այն մասի հետ, որը վերաբերվում է մարդկային խնդիրների լուծմանը) հանդիսանում. ա) ախտորոշում, կամ իրավիճակը, որի վրա որպես մենեջեր փորձում եք ազդել, նշմարելու կարողություն, բ) սեփական վարքը և այլ՝ ձեր տրամադրության տակ գտնվող, կամ կոնկրետ իրավիճակի համար անհրաժեշտ ռեսուրսներն ադապտացնելու կարողություն, գ) շփման կարողություն այն ձևով, որպեսզի այլ մարդիկ կարողանան ձեզ հասկանալ և ընդունել ձեր տեսակետը: Այսպիսով մենեջերը պետք է կարողանա նշմարել ներկա և ապագա իրավիճակներում վարքի անհատական տարբերությունների գաղտնիքը:

Դրա համար մենեջերը պետք է իմանա կազմակերպական վարքի սկզբունքները, այսինքն այն, թե ինչպես են անհատներն ու խմբերն իրենց դրսևորում կազմակերպությունում:

Գլուխ 16. Կազմակերպական վարքի հիմքերը

Կազմակերպական վարք

Կազմակերպական վարքը գիտելիքների միջկարգապահական ոլորտ է, որը կապված է մարդկային դիրքորոշումների տեղակայման, կազմակերպությունում վարքի և աշխատանքային գործունեության ուսումնասիրման հետ: Այն իր մեջ միավորում է շատ կարգապահությունների սկզբունքներ, որոնք ներառում են հոգեբանությունը, սոցիոլոգիան, մշակութային մարդաբանությունը, արտադրության կազմակերպումը, տնտեսությունը, էթիկան, պրոֆեսիոնալ խորհրդատվությունը և, բնականաբար, մենեջմենթը: Կազմակերպական վարքի սկզբունքներն ու հայեցակարգերը մենեջմենթի համար կարևոր են նրա համար, որ ցանկացած կազմակերպությունում ռեսուրսների ձեռքբերման և օգտագործման մասին որոշումները կայացնում են մարդիկ: Մարդկանց միջև կարող են գոյություն ունենալ տարբեր փոխհարաբերություններ՝ կոռպորացիա, մրցակցություն, օգնություն, հակառակ գործողություններ: Մարդկանց միջև կոնֆլիկտներն ու իրար չհասկանալն ունակ է խախտելու կազմակերպության ռազմավարությունը: Խմբերում միավորվելով՝ տարբեր ունակություններով և տեսակետներով մարդիկ կարող են ավելի շատ բանի հասնել, քան միայնակ:

Մենեջերները կարող են խթանել այսպես կոչված կազմակերպական քաղաքացիությունը. աշխատանքային վարք, որը դուրս է պաշտոնային պահանջների սահմաններից և ապահովում է կազմակերպության հաջողության հասնումը: Կազմակերպական քաղաքացիության դրսևորման օրինակ կարելի է համարել աշխատակիցներին և գնորդներին օգնությունը, հանգամանքներից ելնելով՝ արտաժամյա աշխատանքը, արտադրանքի և ընթացակարգերի կատարելագործման ուղիների փնտրումը:

Դիրքորոշումների տեղակայում

Մեզնից շատերն են լսել «գլուխը մտցնել» արտահայտությունը, որն ասում են այն մարդուն, որի ոչ կայուն դիրքորոշումը բացասաբար է անդրադառնում նրա վարքի վրա: Այսպիսի աշխատողը կարող է լինել բողոքների և խնդիրների մշտական աղբյուր. նրա հետ դժվար է ընդհանուր սահմաններ գտնել: Ինտուիտիվ մենք հասկանում ենք, թե ինչ է դիրքորոշումը կամ գիտականորեն ասված դրույթը, սակայն չենք հասկանում, թե որքան մեծ է վերջինիս ազդեցությունը վարքի վրա: Դիրքորոշումների տեղակայումը կայուն դրական կամ բացասական գնահատական է, որը կանխորոշում է անհատի գործողությունների ուղղությունը: Դիրքորոշումների տեղակայումից է կախված, թե ինչպես մարդիկ կընկալեն աշխատանքային միջավայրը, կհամագործակցեն մյուսների հետ և ինչպես կպահեն իրենց աշխատավայրում:

Մենեջերները փորձում են աշխատողներին աջակցել և նրանց մոտ զարգացնել դրական դիրքորոշման տեղակայումները: Բացասական դիրքորոշումների տեղակայումները կարող են լինել ինչպես աշխատավայրում գոյություն ունեցող խնդիրների հետևանք, այնպես էլ՝ առաջիկայում սպասվող խնդիրների պատճառներից մեկը:

Դիրքորոշումների տեղակայման բաղադրիչներ

Դիրքորոշումների տեղակայման ուսումնասիրումը հարկ է սկսել նրա բաղադրիչների ուսումնասիրումից: Վերջինս ավելի կարևոր է դառնում, եթե մենեջերը մտադրվել է փոխել այս կամ այն դրույթը:

Բիհեվիորիստ գիտնականներն առանձնացնում են դիրքորոշումների տեղակայման երեք բաղադրիչներ՝ ճանաչողությունը, աֆեկտը և վարքը: Դիրքորոշումների տեղակայման *ճանաչողական* կամ *կոգնիտիվ* բաղադրիչը ներառում է համոզմունքներ, կարծիքներ և ինֆորմացիա, որին տիրապետում է մարդը դիրքորոշման տեղակայման օբյեկտի համեմատ («Իմ աշխատանքը հետաքրքիր է»): Օրինակ՝ այս բաղադրիչին կարելի է դասել այն, թե ինչ ունակություններ է պահանջում աշխատանքը և ինչ հմտությունների էք տիրապետում դուք: *Աֆեկտային* բաղադրիչը («ես սիրում եմ իմ աշխատանքը») մարդու էմոցիաներն ու զգացմունքներն են

դիրքորոշման տեղակայման օբյեկտի համեմատ: Օրինակ՝ աշխատանքից հաճույք ստանալը կամ հակառակը: *Վարքային* բաղադրիչը մարդու ենթադրվող վարքն է դիրքորոշման տեղակայման օբյեկտի համեմատ («աշխատանքի շուտ կգամ և դեմքիս ծալիտով»):

Խոսելով դիրքորոշումների տեղակայման մասին՝ մենք հաճախ կենտրոնանում ենք կոգնիտիվ բաղադրիչի վրա, սակայն մենեջերները պետք է հաշվի առնեն նաև մնացած երկուսը: Համարվում է, որ դիրքորոշումների տեղակայման բաղադրիչներից մեկի փոփոխումը կարող է ամբողջ դրույթի փոփոխման պատճառ հանդիսանալ:

Աշխատանքի հետ կապված դիրքորոշումների տեղակայումներ

Մենեջերներին ավելի շատ հետաքրքրում են դիրքորոշման տեղակայումները, որոնք կապված են աշխատանքի հետ, հատկապես աշխատողների աշխատանքի արտադրողականության վրա ազդողները: Տրամաբանորեն է ենթադրել, որ արդյունավետ լիդերությունը ենթադրում է բարձր արտադրողականության հետ կապված դրույթների մշակում: Կարելի է առանձնացնել երկու այդպիսի դիրքորոշման տեղակայումներ՝ աշխատանքից բավարարվածություն և կազմակերպությանը նվիրվածություն:

Աշխատանքից բավարարվածություն: Անհատի՝ իր աշխատանքային գործունեության նկատմամբ դրական դիրքորոշման տեղակայումը կոչվում է աշխատանքից բավարարվածություն: Ընդհանուր առմամբ այդպիսի դիրքորոշման տեղակայումը տեղին է, երբ աշխատանքը համապատասխանում է մարդու պահանջներին և հետաքրքրություններին, աշխատանքային պայմաններին և պարգևատրմանը, երբ անհատին դուր է գալիս կոլեկտիվը, որում նա աշխատում է:

Շատ մենեջերներ կարևոր են համարում աշխատանքից բավարարվածության գործոնը՝ կարծելով, որ գոհ աշխատողներն ավելի լավ են աշխատում: Իրականում, ինչպես ցույց են տվել ուսումնասիրությունները, բավարարվածության և արտադրողականության միջև կապը թույլ է և բացի դրանից կախված է

այլ գործոններից: Աշխատանքից բավարարվածության կարևորությունը կախված է աշխատողի ձեռքում կենտրոնացած վերահսկումից:

Ժամանակակից պայմաններում, երբ շատ բան կախված է աշխատողների գիտելիքից՝ մենեջերները որպես գործիք կիրառում են աշխատանքից բավարարվածությունը՝ մոտիվացիայի և էնտուզիազմի բարձր մակարդակի պահպանման համար:

Կազմակերպությանը նվիրվածություն: Այլ կարևոր դիրքորոշման տեղակայում է կազմակերպությանը նվիրվածությունը, այսինքն՝ ֆիրմայի նկատմամբ հավատարմությունը և նրա գործերում բարձր հետաքրքրվածությունը: Խոսելով իր կազմակերպության մասին՝ աշխատողն ավելի հավանական է, որ կասի «մենք», ոչ թե «ես»: Այդպիսի աշխատողն աշխատում է իր ներդրումն ունենալ ֆիրմայի հաջողության գործում, ազնվորեն ցանկանում է աշխատել նրանում:

Հավատարիմ, նվիրված անձնակազմի օգուտներից ոչ մի մենեջեր չի հրաժարվի: Դա և՛ կադրերի ցածր հոսունություն է, և՛ աշխատողների կողմից կատարում ավելին, քան նախատեսված է պաշտոնով: Կազմակերպությանը նվիրվածությունը հատկապես կարևոր է աշխատուժի ոչ բավարար առաջարկի շուկայում, երբ գործատուները ստիպված են մրցակցել լավագույն մասնագետների համար:

Ինչպե՞ս մենեջերները զարգացնեն նվիրվածությունը. աշխատողներին տեղեկացնել գործերի ընթացքի մասին, որոշումների կայացման ժամանակ ձայնի իրավունք տալ, ներկայացնել հաջողության հասնելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսներ, մարդկանց հետ ազնիվ լինել, աշխատողին այդքան թանկ պարգևատրում տրամադրել: Օրինակ՝ վերջին հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ ժամանակակից պայմաններում աշխատողների նվիրվածությունը համահարաբերակցվում է նախաձեռնությունների և օգուտների հետ, որոնք ուղղված են աշխատանքի և ընտանեկան կյանքի հավասարակշռության պահպանմանը:

Դիրքորոշումների տեղակայման կոնֆլիկտ

Պատահում է, որ անհատի դիրքորոշման տեղակայումները հակասում են միմյանց և նրա վարքում չեն արտացոլվում: Օրինակ՝ կազմակերպությանն անհատի մեծ նվիրվածությունը կարող է հակասել

իր ընտանիքի նվիրվածությանը: Եթե ընկերության աշխատողները մինչ ուշ են աշխատում և նույնիսկ հանգստյան օրերին, ապա աշխատանքի նվիրվածությունը կարող է հակասություն առաջացնել ընտանեկան կապերի կարևորության համոզմունքների հետ: Դա առաջացնում է կոգնիտիվ դիսոնանսային իրավիճակ՝ հոգեբանական անհարմարություն, որն առաջանում է այն ժամանակ, երբ անհատները գիտակցում են իրենց դիրքորոշումների տեղակայման և վարքի անհամապատասխանությունը: Այս տեսությունը մշակվել է 1950-ականներին սոցիոհոգեբան Լեոն Ֆեսթինգերի կողմից: Համաձայն այդ տեսության՝ մարդիկ ցանկանում են գործել իրենց դիրքորոշումների տեղակայմանը համապատասխան, և, որպես օրենք, ճշտման միջոցներ կիրառում դիսոնանսի նվազեցման և հավասարակշռության ձգտման համար: Աշխատողները կարող են դուրս գալ դիսոնանսի իրավիճակից՝ հայտարարելով, որ կուզենային ավելի շատ ժամանակ անցկացնել իրենց ընտանիքի հետ: Մնացածը կախված է գործատուից:

Պերցեպցիա

Կազմակերպական վարքի հաջորդ կարևոր ասպեկտը պերցեպցիան է կամ ընկալումը: Պերցեպցիան այն է, թե ինչ է գտնվում մեր շուրջն ընտրության, կազմակերպման և արտաքին շրջապատից ինֆորմացիայի մեկնաբանման միջոցով:

Պերցեպցիան կախված է դիրքորոշումների տեղակայումից և հակառակը: Օրինակ՝ աշխատողի մոտ կարող է մշակվել դիրքորոշման տեղակայում, ըստ որի իր ընկերության մենեջերներն անզգացմունքային և մեծամիտ են: Դրա համար հիմք է ծառայում մենեջերների՝ որպես անզգացմունքային և մեծամիտ լինելու վարքի ընկալումը: Եթե այդ մարդն անցնի այլ աշխատանքի, ապա նրա դիրքորոշման տեղակայումը կարող է ազդել այլ ընկերությունների մենեջերների ընկալման վրա, նույնիսկ եթե նրանք բոլոր ուժերով փորձում են հասկանալ աշխատողներին և բավարարել նրանց պահանջմունքները:

Նկատի ունենալով դիրքորոշումների տեղակայումների, բնավորությունների, արժեքների, հետաքրքրությունների

տարբերությունները՝ մարդիկ հաճախ նույն իրերն այլ կերպ են «տեսնում»: Վերադառնալով աշխատուժի բազմազանության թեմային՝ շատ աֆրոամերիկացիներ կարծում են, որ սևամորթներն հաճախ են խտրականության ենթարկվում, իսկ սպիտակամորթները՝ հակառակը, մտածում են, որ սևամորթների համար հատուկ աշխատանքային պայմաններ են ստեղծված:

Պերցեպցիան կարելի է պատկերացնել որպես հաջորդական գործընթաց: Սկզբից մենք մեր հոտառության, համի, լսողության, տեսողության օրգանների միջոցով «հետևում ենք» արտաքին միջավայրի ինֆորմացիային: Հետո մեր ուղեղը «սկանավորում է» այդ տվյալները և ընտրում միայն նրանք, որոնք ենթակա են հետագա մշակման: Երրորդ քայլով մենք կազմակերպում ենք ընտրված տվյալները՝ նշանակալից կառուցվածքների մեկնաբանման և պատասխան արձագանքի համար: Մարդկանց մոտ աշխատանքում պերցեպցիաների տարբերության մեծամասնությունը կապված է նրա հետ, թե ինչպես են նրանք ընտրում և կազմակերպում սենսորային ընկալված տվյալները:

Պերցեպցիոն ընտրողականություն

Մենք կենտրոնանում ենք մի տվյալների վրա և անտեսում մնացածները: Պերցեպցիոն ընտրողականությունը սահմանվում է որպես տարբեր օբյեկտների և ազդակների ընտրություն ու տեսություն, որի վրա կարող է ուշադրություն դարձնել անհատը:

Որպես օրենք, մարդիկ ուշադրությունը կենտրոնացնում են այն ազդակների վրա, որոնք համապատասխանում են իրենց դիրքորոշումների տեղակայումներին, արժեքներին և անհատականությանը: Օրինակ աշխատողը, որին ինքնազնահատման համար անհրաժեշտ է շրջապատողների ընդունումը, կարող է ուշադրություն դարձնել դեկավարի դրական մեկնաբանությունների վրա, բայց «անջատվել» բացասական նկատողությունների մեծ մասից: Դա իմանալով՝ դեկավարը կարող է աշխատողի հետ շփումը կառուցել այն ձևով, որպեսզի նպաստի աշխատանքի արդյունավետության աճին: Ուսումնասիրությունների ընթացքում պարզվել է պերցեպցիայի կախվածությունն անհատի պահանջմունքներից:

Պերցեպցիոն ընտրողականությունը կախվածության մեջ է գտնվում ազդակների բնույթից: Մարդիկ հակված են նկատել այն ազդակները, որոնք առանձնանում են ուրիշներից և ավելի ինտենսիվ են, քան մյուսները: Օրինակի համար կարելի է բերել հանգիստ տարածությունում պայթյունը կամ երեկոյթի ժամանակ կարմիր զգեստ հագած կնոջը, այն դեպքում, երբ մնացած կանայք մուգ երանգների մեջ են: Մարդիկ նաև հակված են ուշադրություն դարձնել իրենց ծանոթ առարկաների վրա: Պերցեպցիոն ընտրողականությունը նաև կախված է այնպիսի գործոններից, ինչպիսին են առաջնայնությունն ու նորությունը: Առաջնայնության գործոնը ապացուցում է առաջին տպավորության կարևորության հին ճշմարտությունը: Նորությունը, մյուս կողմից, արտացոլում է այն փաստը, որ վերջին տպավորությունը կարող է լինել ամենակայունը:

Պերցեպցիոն ընտրողականությունը սենսորային տվյալների ֆիլտրման բարդ գործընթաց է: Իմանալով այդ մեխանիզմը՝ մենեջերները կարող են հասկանալ, թե ինչու են իրենց ենթակաները նույն իրերին տարբեր կերպ նայում:

Պերպցեպցիոն աղավաղումեր

Ենթադրենք սենսորային տվյալների ընտրման գործընթացն ավարտված է: Սկսվում է տվյալների խմբավորումը հայտնի կառուցվածքներ: Պերցեպցիոն կազմակերպումը ազդակների կատեգորիաների սահմանումն է մեր «ուղեցուցային համակարգին» համապատասխան: Աշխատանքային միջավայրում մեծ կարևորություն է տրվում պերցեպցիոն աղավաղումներին՝ պերցեպցիայի սխալներին, որոնք առաջանում են յուրաքանչյուր մասում ընկալման գործընթացի ոչ հստակությունից:

Նմանատիպ սխալների մի քանի տեսակներ այնքան տարածված են, որ մենեջերներին անհապաղ անհրաժեշտ է ծանոթանալ նրանց հետ: Այդպիսին են կարծրատիպավորումը, լուսապսակի էֆեկտը, պրոյեկտավորումը և պերցեպցիոն պաշտպանությունը: Իմանալով այս աղավաղումների տիպերը՝ մենեջերը կարող է իր պերպցեպցիան ճշգրտել այնպես, որ հստակ ընկալի օբյեկտիվ իրականությունը:

Կարծրատիպավորումը ձգտումն է անհատին դասել ինչ որ խմբի կամ լայն կատեգորիայի, իսկ հետո անհատին վերագրել լայն տարածված ընդհանրացում՝ կապված այդ խմբի հետ: Այսպես, եթե մենք տեսնում ենք հաշմանդամային սայլակում գտնվող մարդու, մենք նրան կարող ենք անաշխատունակ կարծել: Սակայն մարդու քայլելու անկարողությունն ընդհանրապես չի նշանակում, որ դրանում տուժում են իր ունակություններն այլ ոլորտներում: Նման ենթադրվող սահմանափակումները կարող են նեղացնել հաշմանդամային սայլակում գտնվողին: Կարծրատիպավորումը խանգարում է մեզ բազմակողմանի նայել նրանց, ում մենք չմտածված «դասակարգում ենք»: Բացասական կարծրատիպերը կարող են խանգարել իրապես տաղանդավոր մարդկանց կարիերա կառուցել, թույլ չեն տալիս կիրառել իրենց ունակությունները կազմակերպության բարեկեցության համար:

Լուսապսակի էֆեկտն առաջանում է այն դեպքում, երբ նրա մոտ, ով ընկալում է մարդուն կամ իրավիճակը, առաջանում է նրանց մասին ընդհանուր պատկերացում, որը հիմնվում է ինչ-որ մեկ բնութագրի վրա. դրական կամ բացասական: Այլ կերպ «լուսապսակը կուրացնում» է նրանց, ով ընկալում է զգացմունքային տվյալները՝ զրկելով նրան այլ մոտեցումներից, որոնք կարող էին կիրառվել ավելի ամբողջական գնահատական ստանալու համար: Լուսապսակի էֆեկտը կարող է նշանակալի դեր խաղալ այլ մարդկանց ձեռքբերումները գնահատելու համար: Օրինակ, աշխատանքում ներկայության կատարյալ ցուցանիշներով անհատը կարող է գնահատվել որպես պատասխանատու, աշխատասեր և արտադրողական աշխատող, այն դեպքում, երբ ուրիշը, որի ներկայության ցուցանիշները գտնվում են միջին մակարդակում՝ կարող է գնահատվել որպես անփույթ: Այս գնահատականներից յուրաքանչյուրը կարող է ճիշտ լինել, սակայն մենեջերի աշխատանքը կայանում է նրանում, որպեսզի իր գնահատականները հիմնի բոլոր՝ աշխատանքի հետ կապ ունեցող բնութագրերի ամբողջական ինֆորմացիայի վրա, այլ ոչ թե նախընտրություն տա նրանց, ով ցուցաբերում է բարեխիղճ ներկայություն:

Պրոյեկտավորումը ձգտումն է տեսնել սեփական անհատակաության որակներ այլ մարդկանց մեջ, այսինքն՝ սեփական պահանջումները, զգացմունքները, արժեքները և մոտեցումները ուրիշների դատողությունների համար պրոյեկտավորելու միտումները: Օրինակ՝ մենեջերը, ով կենտրոնացած է արդյունքներին հասնելու վրա, կարող է ենթադրել, որ աշխատողները ևս շահագրգռված են դրանում: Դա կարող է մենեջերին ստիպել աշխատանքն այնպես վերակազմակերպել, որպեսզի նվազեցնի սովորական բաղադրիչները, իսկ աշխատանքը վերածել մարտահրավերի նման բանի: Մակայն ենթականերին կարող է լիովին բավարարել այն աշխատանքը, որը մենեջերի կարծիքով սովորական է: Ինքնավերլուծումը և քեզ ուրիշի տեղը դնելու կարողությունը պրոյեկտավորման սխալներից պաշտպանվելու ամենալավ միջոցն է:

Պերցեպցիոն պաշտպանությունը սեփական անձն այն գաղափարներից, մարդկանցից կամ օբյեկտներից պաշտպանության ձգտումն է, որոնք հանդիսանում են ինչ-որ տեսակի սպառնալիք: Մարդիկ ընկալում են իրեր, որոնք բավարարվածություն են պատճառում և հաճելի են, սակայն ունեն գրգռող և ոչ հաճելի բաներից անտեսման միտում: Ընդհանրապես մարդիկ պերցեպցիոն գործընթացում այն ձևով են կազմակերպում իր տեսակի մեջ «մեռյալ գոտիներ», որպեսզի զգացմունքային տվյալները նրանց վնաս չպատճառեն: Պերցեպցիոն «մեռյալ գոտիների» առկայության գիտակցումը մարդկանց օգնում է վերստեղծել իրականության ավելի հստակ պատկերը:

Վերագրում

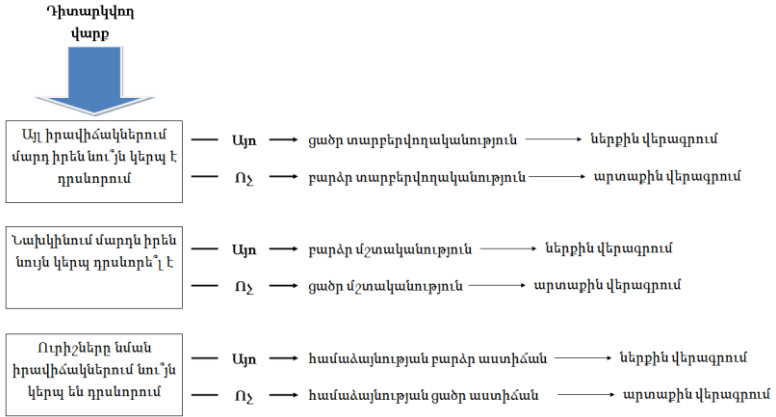
Ընկալված ինֆորմացիայի կազմակերպման գործընթացում մարդը եզրակացություններ է անում ազդակների վերաբերյալ: Օրինակ՝ կարծրատիպավորման ժամանակ օբյեկտը կամ մարդը օժտվում է մի շարք բնութագրերով: Պերցեպցիոն գործընթացում առաջացող նման դատողությունները կրում են վերագրում անվանումը: Վերագրումը դատողություն է նրա մասին, թե ինչով է հիմնավորված մարդու վարքը. նրա սեփական բնութագրերով, թե՞ իրավիճակով: Ներքին վերագրումը կամ ատրիբուցիան ասում է, որ վարքը պայմանավորված է մարդու

բնութագրերով («Ղեկավարն ինձ վրա բղավեց այն պատճառով, որ նա անհամբեր մարդ է և չի կարողանում լսել»): Արտաքին ատրիբուցիան վարքը կապում է իրավիճակի հետ («Ղեկավարն ինձ վրա բղավեց այն պատճառով, որովհետև ես հետ էի մնացել գրաֆիկից և հաճախորդը գոհ չէր»): Ատրիբուցիան կարևոր է նրանով, որ օգնում է որոշել գործողությունների ճիշտ հերթականությունն այս կամ այն իրավիճակում: Մեր իրավիճակում (ղեկավարը բղավում է ենթակայի վրա) հնարավոր է երկու պատճառ. ղեկավարի բնավորություն և ստեղծված իրավիճակ: Առաջին դեպքում ենթական ամեն ինչում մեղադրում է նրան և կարող է սկսել նրանից խուսափել: Երկրորդ դեպքում ենթական կարող է կանխել հետագայում նման իրավիճակի կրկնումը:

Հասարակական գիտությունների ոլորտի մասնագետներն առանձնացնում են երեք գործոն, որոնք որոշում են՝ ատրիբուցիայի ներքին, թե արտաքին տեսակ է (Նկար 16.1):

1. *Առանձնակիություն* - որքանով է վարքն անսովոր տվյալ մարդու համար: Եթե վարքը տարբերվում է, ապա սուբյեկտի մոտ ամենայն հավանականությամբ կձևավորվի արտաքին վերագրում:
2. *Մշտականություն* – որքանով է հետևող մարդու համար բնորոշ վարքի տվյալ տեսակը: Վարքի մշտականության դեպքում ընկալման սուբյեկտը, որպես օրենք, կատարում է ներքին վերագրում:
3. *Կոնսենսուս (համաձայնություն)* – որքան նման են մարդկանց արձագանքները նույն իրավիճակների համար: Եթե այլոք արձագանքում են նման իրավիճակին համաման ձևով, ապա ընկալման սուբյեկտն ավելի հավանական է կկատարի արտաքին վերագրում, այսինքն՝ կկարծի, որ իր կողմից հետևած վարքը հանդիսանում է իրավիճակի արդյունք:

Բացի այս ընդհանուր կանոններից գոյություն ունեն նաև նախատրամադրվածություններ, որոնցում մարդիկ միտում ունեն ղեկավարվել վերագրման գործընթացում: Գնահատելով այլ մարդկանց՝ մենք, որպես օրենք, նվազեցնում ենք արտաքին



Նկար 16.1 Վերագրման տիպի վրա ազդող գործոններ

գործոնների և մեծացնում ներքին գործոնների ազդեցությունը: Տվյալ յուրահատկությունը կոչվում է վերագրման ֆունդամենտալ սխալ: Օրինակ, երբ ինչ-որ մեկին նշանակում են ընկերության գործադիր տնօրենի պաշտոնում, շրջապատողները հակված են նշանակման պատճառը տեսնել անհատի բնութագրերի մեջ: Իրականում պաշտոնի նշանակումը կարող է թելադրված լինել արտաքին գործոններով, օրինակ՝ բիզնեսի ընթացիկ պայմաններով, որը պահանջում է ուժեղ ֆինանսական կամ մարքեթինգային «ձեռք»: Այլ վերագրումն աղավաղող նախատրամադրվածությունը կապված է այն բանի հետ, թե ինչպես ենք մենք գնահատում սեփական վարքը: Հաջողության դեպքում մարդիկ հակում ունեն ներքին գործոնների ներդրումը մեծացնել, իսկ անհաջողության դեպքում՝ արտաքին գործոնների ազդեցությունը: Տվյալ հակումը կրում է ինքդ քո հանդեպ նախատրամադրվածություն անվանումը. հաջողության հասնելով՝ մենք մեծացնում ենք սեփական արժանիքները, անհաջողության դեպքում՝ չափից դուրս մեղադրում արտաքին հանգամանքները: Օրինակ շատ հավանական է նման իրավիճակ. դեկավարը ձեզ ասում է, որ դուք չեք կարողանում ձեր մտքերն արտահայտել, իսկ դուք կարծում եք, որ նա լսել չի կարողանում: Ճշմարտությունը, ինչպես հաճախ պատահում է, գտնվում է այդ երկուսի մեջտեղում:

Անհատականություն և վարք

Կազմակերպական վարքի այլ ոլորտը կապված է բնավորության կամ անհատականության յուրահատկությունների հետ: Աշխատանքում մեզ հանդիպում են տարբեր մարդիկ. ոմանք շատ հաճելի են, ոմանք՝ ագրեսիվ, մյուսները համառ են և այլն: Նրանց վարքը բացատրելով՝ մենք ասում ենք. «նա հաճելի բնավորություն ուներ», «նա ագրեսիվ էր»: Մարդու անհատականությունը բնութագրերի խումբ է, որն ընկած է գաղափարների, շրջապատող օբյեկտների կամ մարդկանց վարքի համեմատաբար կայուն արձագանքման օրինակների հիմքում: Մարդու անհատականության հասկանալը կարող է օգտակար լինել կանխագուշակելու համար, թե ինչ ձևով նա կարձագանքի կոնկրետ իրավիճակին: Իմանալով, թե ինչպես և ինչում են տարբերվում ենթակաների անհատականությունները՝ մենեջերը կարող է որոշել դեկավարման ավելի արդյունավետ ոճ:

Անհատականության գծեր

Ընդհանուր առմամբ մենք անհատականության մասին խոսում ենք որպես բնավորության գծերի կամ մարդու համեմատաբար կայուն բնութագրերի մասին: Տարիներով կատարված ուսումնասիրությունների ընթացքում առանձնացվել են հազարավոր գծեր, սակայն դրանք բոլորը բաժանվում են հինգ ընդհանուր կատեգորիաների: Յուրաքանչյուր գործոնում կարող են ներառված լինել բազմաթիվ յուրահատուկ գծեր: Անհատականության գործոնների «մեծ հնգյակը» ներառում է էքստրավերտությունը, շփողականությունը, բարեխղճությունը, էմոցիոնալ կայունությունը, մարդու բացվածությունը:

1. *Էքստրավերտություն:* Մարդու կոմֆորտի, հաղորդակցության, համառության, զրուցասիրության մակարդակը միջանձնային փոխհարաբերությունների մեջ է:
2. *Շփվողականություն:* Մարդու՝ այլոց հետ մարդամոտության մակարդակն այնպիսի որակների

հաշվին, ինչպիսին են սիրալիությունը, փոխազեցության, ներելու, հասկանալու, վստահելու կարողությունը:

3. *Բարեխղճություն:* Մարդու ուշադրության մակարդակն իր առջև դրված նպատակներին, այսինքն՝ քեզ պատասխանատու, հուսալի, կայուն պահել, կարողանալ պայքարել արդյունքի համար:
4. *Էմոցիոնալ կայունություն:* Մարդու հանգստության, էնտուզիազմի, վստահության մակարդակը (կամ լարվածության նյարդայնացածության, ընկճվածության, տրտմության, անվստահության մակարդակը):
5. *Բացվածություն:* Հետաքրքրությունների շրջանակը, երևակայության զարգացվածությունը, ստեղծարարությունը, մարդու արտիստիզմը, նոր գաղափարների ընկալման պատրաստակամությունը:

Նշված հինգ գործոններն իրենցից ներկայացնում են շարունակականություն. յուրաքանչյուր որակ կարող է արտահայտվել ցածր, չափավոր կամ բարձր աստիճանով: Օրինակ՝ համաձայնեցմանն հակված մարդն ընկերասեր է, բարեհոգի, լավ է վերաբերվում շրջապատողներին, իսկ ոչ շփվողը՝ սառը, կոպիտ, կովարար: Շատ աշխատանքային մասնագիտությունների համար ցանկալի է անհատականության յուրաքանչյուր գործոնի արտահայտվածության չափավոր կամ բարձր մակարդակ: Որոշ մասնագիտությունների համար կարևոր են առանձին գործոններ:

Էմոցիոնալ ունակություններ

Վերջին ժամանակներս մարդու բնավորության կամ անհատականության ոլորտում ուսումնասիրությունները տարվում են այլ ուղղություններով՝ էմոցիոնալ ունակությունների: Էմոցիոնալ ունակությունները ներառում են հինգ հիմնական բաղադրիչ.

1. *Ինքնավերլուծություն:* Մնացած բոլոր բաղադրիչների հիմքն է, գիտակցումը նրա, թե ինչ էս զգում: Մարդիկ, որոնք հասկանում են իրենց զգացմունքները, ավելի լավ են իրենց գործողություններն ու կյանքը վերահսկում:

2. *Էմոցիոնալ վիճակի կառավարում:* Մեփական տրամադրությունը կառավարել այնպես, որ անհանգստությունը, տագնապը, վախը կամ զայրույթը չխանգարեն մտածել և գործել:
3. *Ինքնամոտիվացիա:* Հույսը չկորցնելու և սեփականը պնդելու կարողություն՝ անկախ արգելքներից, անհաջողությունից կամ նույնիսկ լրիվ ձախողումից: Տվյալ որակը խիստ կարևոր է երկարաժամկետ նպատակներին հասնելու համար:
4. *Կարեկցանք:* Քեզ ուրիշի տեղը դնելու կարողություն և հասկանալ, թե ինչ են զգում ուրիշները: Մարդկանց իրական զգացմունքներն առավել հաճախ արտահայտվում են ոչ թե բառերում, այլ՝ ձայնի տոնայնության, ժեստերի և դեմքի արտահայտության մեջ:
5. *Հաղորդասիրություն:* Մարդկանց հետ շփում հաստատելու կարողություն՝ զարգացնել դրական հարաբերություններ, արձագանքել այլոց էմոցիաներին, ազդեցություն գործել:

Հետազոտությունները ցույց են տալիս տարբեր մասնագիտությունների ներկայացուցիչների աշխատանքի արդյունավետության և էմոցիոնալ կարողությունների զարգացվածության միջև դրական կապ: Նման որակների ստուգումը, որպես հակում դեպի ինքնավերլուծումը, կարեկցանքը և դրական հարաբերություններ ստեղծելու ունակությունը, անցկացվում է բազմաթիվ կազմակերպություններում: Էմոցիոնալ ունակությունները հատկապես կարևոր են մասնագիտությունների համար, որոնք կապված են սոցիալական փոխազդեցության բարձր մակարդակով: Այս տեսակին են դասվում նաև մենեջերները՝ մարդիկ, որոնք ըստ սահմանման պետք է ուրիշների վրա ազդեցություն գործեն, ստեղծեն և կազմակերպությունում պահպանեն դրական հարաբերություններ:

Անհատականության ազդեցությունը դիրքորոշումների տեղակայման և վարքի վրա

Մարդու անհատականությունն ազդում է աշխատանքի հետ կապված շատ դիրքորոշումների տեղակայման և վարքի տեսակների վրա: Մենեջերների համար ամենաշատ ուշադրությունը պետք է հատկացնել վերահսկման ուղղությանը, ավտորիտարիզմին, մաքիավելիզմին և խնդիրների լուծման ոճին:

Վերահսկման հետագիծ: Իրենց հաջողությունների և անհաջողությունների պատճառները մարդիկ տարբեր կերպ են սահմանում: Վերահսկման ուղղությունը որոշում է, թե ում վրա է մարդ ավելի շատ պատասխանատվություն դնում. իր, թե կողմնակի ուժերի: Որոշ մարդիկ վստահ են, որ իրենց գործողությունները կարող են ազդել նրա վրա, թե ինչ է կատարվում: Նրանք զգում են, որ ունակ են կառավարել իրենց ճակատագիրը: Նման մարդիկ տիրապետում են բարձր ներքին վերահսկման հետագծի: Այլ մարդիկ չեն կասկածում, որ իրենց կյանքի իրադարձությունները որոշվում են հնարավորության առաջացմամբ, բախտով կամ կախված են այլ մարդկանցից կամ իրադարձություններից: Նման անհատներն ունեն վերահսկման բարձր արտաքին հետագիծ:

Վերահսկման ներքին հետագիծը բնորոշ է շատ էլ. կոմերցիոն և բարձր տեխնոլոգիական կազմակերպություններին: Իրենց գործունեության տեսակով նրանք ստիպված են գործ ունենալ արագընթաց փոփոխությունների և ինտերնետում բիզնեսի անորոշության հետ: Նրանք ուղղակի պարտավոր են հավատալ, որ կարող են դիմակայել արտաքին ուժերի և իրադարձությունների բացասական ազդեցությանը:

Վերահսկման հետագծի հետագոտությունները ցույց են տալիս իրավիճակների մեծ տարածությունում մարդկանց վարքի իրական տարբերությունները: Նրանք, ում բնորոշ է վերահսկման ներքին հետագիծը, հեշտ են տրվում մոտիվացիայի, քանի որ չեն կասկածում, որ պարզևատրումն իրենց վարքի արդյունքն է: Նրանք մեծամասամբ ունակ են բարդ տեղեկատվության մշակման և որոշումների ընդունման, հաստատապես կողմնորոշված են նվաճումների վրա, սակայն նրանք

նան ավելի անկախ են, հետևաբար նրանց ավելի դժվար է ուղղորդել: Մյուս կողմից՝ վերահսկման ներքին հետազոծով անհատներին հեշտ չէ մոտիվացնել, նրանք շատ քիչ են տարվում իրենց աշխատանքով և ավելի հավանական է կմեղադրեն ուրիշներին, երբ արդյունքների գնահատականը վատ կլինի, սակայն նրանք ավելի հաճոյակատար են և պատրաստ են ենթարկվել և դրա համար նրանց հեշտ է դեկավարել:

Ավտորիտարիզմ: Ավտորիտարիզմը վստահությունն է նրանում, որ կազմակերպությունում պետք է գոյություն ունենան իշխանությունը և հիերարխիկ աստիճանը: Ավտորիտարիզմի բարձր մակարդակով անհատները հաճախ տարված են իշխանության խնդիրներով, նրանք հակված են ենթարկվել բարձր ղեկավարների ճանաչված ավտորիտետին, առանց խոսքի հավատում են ավանդական արժեքներին, քննադատում ուրիշներին և դիմադրում են կիրառել սուբյեկտիվ զգացողություններ: Մենեջերի ավտորիտարիզմի մակարդակից է կախված, թե ինչպես է նա տնօրինում և կիսում իշխանությունը: Եթե աշխատողների և մենեջերի ավտորիտարության մակարդակն էականորեն տարբերվում է, ապա մենեջերին դժվար կլինի արդյունավետ ղեկավարել կոլեկտիվը: Շատ կազմակերպություններում խիստ ավտորիտարիզմը մնում է անցյալում: Պատճառն աշխատողներին լիազորություններով օժտման և երիտասարդ աշխատողների կողմից իրավահավասարության սպասման միտումն է:

Մաքիավելիզմ: Անհատականության հաջորդ բնորոշ գիծը, որն օգնում է աշխատանքում հասկանալ մարդու վարքը՝ մաքիավելիզմն է կամ իշխանության ձեռքբերումը և սեփական շահերի բավարարման համար մարդկանց մանիպուլյացիան: Տեսությունը կրում է Նիկոլո Մաքիավելիի անունը, որին մենք անդրադարձել ենք այս գրքի առաջին գլխում: Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ մաքիավելիզմի բարձր աստիճանով օժտված անհատները նախատրամադրված են պրագմատիզմին, ունակ են խաբելու՝ սեփական նպատակներին հասնելու համար, ավելի հավանական հաղթողներ են «հաղթել թե պարտվել» իրավիճակներում և ավելի շուտ նրանք են համոզում, քան նրանց կարող են համոզել:

Տարբեր իրավիճակներում կարող են պետք լինել վարքի այս կամ այն տիպով մարդիկ: Թույլ կառուցված իրավիճակներում

մաքիավելիզմի բարձր մակարդակով մարդիկ իրենց ձեռքն են վերցնում ակտիվորեն վերահսկողությունն այն դեպքում, երբ անհատները, որոնք քիչ չափով են օժտված այդ գծով՝ ընդունում են այլ մարդկանց իշխանությունը: Մյուս կողմից՝ ցածր աստիճանի մաքիավելիզմով մարդիկ ծաղկում են բարձր կառուցողական իրավիճակներում, այն դեպքում, երբ նրանք, ովքեր այդ որակին տիրապետում են բարձր մակարդակով, գործում են կողքից՝ առանց հետաքրքրություն ցուցաբերելու: Հատկապես վառ մաքիավելիստները լավ են այն աշխատանքում, որը պահանջում է առևտուր անելու կարողություն կամ այնտեղ, որտեղ հաղթանակն էական պարզևատրում է խոստանում:

Խնդիրների որոշման ոճեր: Մենեջերները նաև պետք է հասկանան, որ անհատներն առանձնանում են խնդիրների լուծման և որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ տեղեկատվության հավաքման և գնահատման մոտեցումներով: Հոգեբան Կարլ Յունզը սահմանել է այս գործընթացին վերաբերող 4 ֆունկցիաներ՝ ընկալում, ինտուիցիա, իմաստավորում և տպավորություն: Համաձայն Կ. Յունզի ինֆորմացիայի հավաքումը և գնահատումը հանդիսանում են գործունեության առանձին տեսակներ: Մարդն ինֆորմացիա հավաքում է կամ ընկալման, կամ ինտուիցիայի միջոցով՝ առանց առաջինն ու երկրորդը միաժամանակ կիրառելու: Մարդիկ, որոնք դասվում են ընկալվող տիպին, նախընտրում են հեռու մնալ հայտնի փաստերից և աշխատել հուսալի տվյալների հետ և տեղեկատվության հավաքագրման ժամանակ նախընտրում են ստանդարտ և դասավորություն: Ինտուիտիվ տիպի մարդիկ ավելի շուտ կփնտրեն հնարավորություններ, քան կաշխատեն փաստերի հետ: Նախընտրում են լուծել նոր խնդիրներ և կիրառել արստրակտ սկզբունքներ:

Գնահատումը ենթադրում է հավաքված ինֆորմացիայի մասին դատողությունների մշակում: Մարդիկ ինֆորմացիան գնահատում են նրա իմաստավորման կամ տպավորության միջոցով: Այս մոտեցումներն իրենցից ներկայացնում են երկու իրար հակառակ էքստրեմումներ: Իմաստավորման տիպի անհատներն իրենց դատողությունները հիմնում են անաչառ վերլուծության վրա՝ խուսափելով պատճառահետևանքային կապերից և տրամաբանությունից և ոչ թե անհատական արժեքներից կամ

իրավիճակի էմոցիոնալ ասպեկտներից: Բնֆորմացիան տպավորությամբ գնահատող անհատները մեծամասամբ իրենց դատողությունները հիմնում են այնպիսի անձնական ընկալումների վրա, ինչպիսին ներդաշնակությունն է և ձգտում են ընդունել այնպիսի որոշումներ, որոնք հավանության կարժանանան ուրիշների կողմից:

Ըստ Կ. Յունգի յուրաքանչյուր անհատում գերիշխում են այս չորս ֆունկցիաներից միայն մեկը՝ ընկալումը, ինտուիցիան, իմաստավորումը կամ տպավորությունը: Հաճախ այն լրացվում է հակադրությունների ֆունկցիաների զույգերից մեկով: Աղ. 16.1-ում թվարկված են որոշումների ընդունման չորս ոճերը:

Աղ. 16.1 Խնդիրների լուծման չորս ոճեր

Ոճ	Գործունեության միտումներ	Գործունեության հավանական տեսակ
Ընկալում-իմաստավորում	<ul style="list-style-type: none"> Շեշտում է փաստեր, դետալներ, որոշակիություն Վճռական, կիրառական մտածող Գենտրոնանում է կարճաժամկետ, իրական նպատակների վրա Մշակում է կանոններ և դիրքորոշումներ, որպեսզի դատի արդյունքների մասին 	<ul style="list-style-type: none"> Հաշվապահություն Արտադրություն Համակարգչային ծրագրավորում Շուկայական հետազոտություններ Ճարտարագիտական գործունեություն
Ինտուիցիա-իմաստավորում	<ul style="list-style-type: none"> Նախընտրում է գործ ունենալ տեսական կամ տեխնիկական խնդիրների հետ Ստեղծարար, պրոգրեսիվ, խորաթափանց մտածող Գենտրոնանում է հնարավորությունների վրա՝ դիմելով միջանձնային վերլուծությանը Ունակ է միաժամանակ դիտարկելու տարբերակների և խնդիրների շարք 	<ul style="list-style-type: none"> Համակարգերի նախագծում Համակարգային վերլուծություն Իրավագիտություն Միջին/վերին մակարդակի մենեջմենթ Մանկավարժական գործունեություն տնտեսագիտություն
Ընկալում-զգացում	<ul style="list-style-type: none"> Հետաքրքրություն է ցուցաբերում մարդկային կյանքի իրական ընթացիկ խնդիրների նկատմամբ Պրագմատիկ, մեթոդական հակված վերլուծության և բարեխիղճ Չեշտում է դետալային փաստերը, որոնք վերաբերվում են ոչ թե 	<ul style="list-style-type: none"> Գծային դեկավար Խորհրդատվություն բանակցություններ Առևտուր Հարցազրույցավորում

	առաջադրանքներին, այլ՝ մարդկանց <ul style="list-style-type: none"> Մարդկանց հետաքրքրությունների շրջանակում կենտրոնանում կառուցվածքային կազմակերպումների վրա 	
Ինտուիցիա-զգացում	<ul style="list-style-type: none"> Յուրահատկությունների եզակիության կողմնակից Խարիզմատիկ է, կողմնորոշված մարդկանց վրա, մասնակցություն է ցուցաբերում և օգտակար է <ul style="list-style-type: none"> Կենտրոնանում է ընդհանուր հայացքների, թեմաների և զգացմունքների վրա, 	<ul style="list-style-type: none"> Հասարակայնության հետ կապեր Գովազդ Կադրեր Քաղաքականություն Սպառողների սպասարկում

Ինչպես ցույց են տալիս հետազոտությունները՝ արևմտյան ընկերությունների մի շարք մենեջերների համար բնորոշ է ընկալման և իմաստավորման համադրությունը: Սակայն, ինչպես հետևում է Ադ. 16.1-ից, թուփ մենեջերները՝ մարդիկ, որոնք գործ ունեն բարդ խնդիրների հետ և պարտավոր են արագ որոշումներ կայացնել, ավելի նախընտրում են ինտուիցիա-իմաստավորումը:

Պաշտոնի համապատասխանություն

Այսիստվ, մենք ստացել ենք անհատականության գծերի և մասնագիտությունների մի շարք համադրումներ: Այստեղից հետևում է մենեջերների համար կարևոր խնդիր՝ փորձել համեմատել աշխատողի և աշխատանքի բնութագրերը և անել այնպես, որ աշխատանքը կատարի նա, ով ավելի շատ է համապատասխանում: Նախևառաջ մենեջերը պետք է հասկանա, թե ինչ գործունեություն է նա սպասում ենթականերից: Մարդու ունակությունների և անհատականության համապատասխանության մակարդակը պաշտոնին ներկայացվող պահանջներին կարելի է անվանել պաշտոնի համապատասխանություն: Այս համապատասխանությանը մենեջերը պետք է ձգտի մշտապես: Սա մեծացնում է հավանականությունը, որ աշխատողն ամբողջ ուժերը կներդնի և բավարարվածություն կստանա աշխատանքից:

Կարելի է ավելի հեռուն գնալ և փորձել սահմանել միջավայրի համապատասխանություն, այսինքն՝ ոչ միայն մարդու և պաշտոնի

համապատասխանություն, այլև՝ մարդու և կազմակերպական միջավայրի:

Ուսուցում

Ուսանելու տարիներին մեզնից շատերը սովորում են այն մտքին, որ ուսուցումն այն է, ինչով դասարաններում և լսարաններում զբաղվում են աշակերտներն ու ուսանողները: Այս տեսանկյունից մենեջմենթի սուղ ժամկետներով և ուսուցման կոնկրետ գործողություններով աշխարհում մերօրյա մենեջերները հատուկ գիտելիքների և հմտությունների կարիք ունեն այնպես, ինչպես պարտավոր են տիրապետել իրենց շրջապատող աշխարհի փոփոխություններին հարմարվելու ունակությամբ: Մենեջերները պետք է սովորեն:

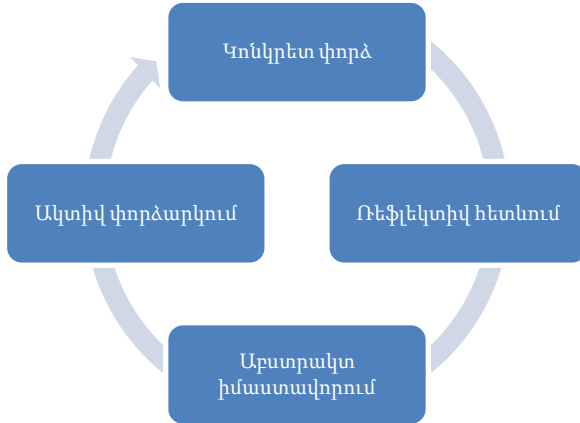
Ուսուցումը վարքի կամ արտադրողականության փոփոխությունն է, որն առաջանում է փորձի կուտակման արդյունքում: «Փորձ» կարող է լինել այլ մարդկանց հետևելը, տեղեկատվության աղբյուրների կիրառումը, սեփական վարքի հետևանքների տպավորությունները: Շրջապատողի համար շատ կարևոր է աշխարհին հարմարվելու տվյալ միջոցը: Այն կապված է դիրքորոշումների տեղակայումներում անհատական տարբերությունների, պերցեպցիայի և անհատականության տիպերի հետ:

Եթե երկու անհատ տիրապետում են միևնույն տեսակի փորձին, օրինակ՝ տեղափոխվել են արտասահմանյան ստորաբաժանում, արդյո՞ք նրանց մոտ միջավայրի պայմանների հարմարեցումը կկատարվի նույն կերպ: Հավանական է, որ ոչ, քանի որ յուրաքանչյուրը գիտելիքները տարբեր կերպ է ընկալում:

Ուսուցման գործընթաց

Նկար 16.2-ում ներկայացված է ուսուցման գործընթացի մոդելներից մեկը: Այս մոդելում գիտելիքների ձեռքբերումը ներկայացվում է չորս փուլից բաղկացած ցիկլի տեսքով: Սկզբից մարդը որոշ, ինչ-որ կոնկրետ փորձ է ձեռք բերում: Նրան հետևում է իմաստավորումը և ռեֆլեկտիվ հետևումը, որը բերում է արստրակտ սկզբունքների կառուցմանը, իսկ

դրանք իրենց հերթին պահանջում են ակտիվ, փորձառու ստուգում այսինքն՝ բերում են նոր փորձի հետ բախման և ցիկլը կրկնվում է:



Նկար 16.2 Փորձի հիման վրա ուսուցման ցիկլ

Նկար 16.2-ում ներկայացված փակ շրջանը խոսում է այն մասին, որ ուսուցման գործընթացը կրում է պարբերական բնույթ: Մարդն անընդհատ իր հայեցակարգերը գործնական ստուգման է ենթարկում և ադապտացնում նրանց փորձի պարբերականության արդյունքում:

Ուսուցման ոճեր

Գախված նրանից, թե մարդն ինչ ուշադրություն է հատկացնում գիտելիքների ձեռքբերման յուրաքանչյուր փուլին՝ առանձնացվում են ուսուցման անհատական ոճեր: Այս տարբերությունները տեղ ունեն այն պատճառով, որ ուսուցման գործընթացն ուղղորդվում է մեր պահանջումներով և նպատակներով: Օրինակ՝ ինժեները կարող է հիմնվել ափստրակտ հայեցակարգերի վրա այն դեպքում, երբ վաճառականին անհրաժեշտ է ուշադրությունը կենտրոնացնել կոնկրետ փորձի վրա: Այսպիսի նախընտրությունների պատճառով ուսուցման անհատական ոճերը հաճախ ունենում են ուժեղ և թույլ կողմեր:

Մարդու ուժեղ և թույլ կողմերի գնահատման համար ուսուցման հետ մեկտեղ գոյություն ունեն տարբեր թեստեր, որոնք որոշում են համեմատական կարևորությունը, որոնք յուրացվել են անհատի կողմից ուսուցման չորս փուլերից յուրաքանչյուրում, որոնք ներկայացված են Նկար 16.2-ում՝ կոնկրետ փորձ, ռեֆլեքտիվ հետևում, աբստրակտ հայեցակարգ և ակտիվ փորձարկումներ: Որոշ մարդիկ հակված են կենտրոնանալու որևէ մեկ փուլի վրա և խուսափել գիտելիքների ձեռքբերման այլ ասպեկտներից: Բնութագրերի ամբողջական հավասարակշռությանը քչերն են տիրապետում, դա կարևոր էլ չէ: Արդյունավետ ուսուցման բանալին ընկած է անհրաժեշտության դեպքում այս չորս ռեժիմների բավականաչափ ապահովման հիմքում:

Յուրաքանչյուր մարդու ուսուցման ոճն իրենից ներկայացնում է բոլոր չորս փուլերի առաջնայնության համադրումը: Դրան համապատասխան՝ ուսումնասիրողներն առանձնացնում են գիտելիքների ձեռքբերման չորս հիմնական ոճ. «արտացոլող», «յուրացնող», «հավաքող» և «կազմակերպիչ»: Օրինակ՝ նրանք, ում մոտ գերիշխում է «յուրացնողի» ոճը, իրենց կատարյալ դրսևորում են հետազոտություններում և ռազմավարական պլանավորման մեջ: «Կազմակերպիչներին» գրավում են մարքեթինգը և առևտրային գործունեությունը:

Իմանալով ուսուցման սեփական ոճը՝ մենեջերը կարող է հասկանալ, թե ինչպես է մոտենում խնդիրների լուծմանը և այլ ասպեկտներին, որոնք են նրա ուժեղ և թույլ կողմերն ուսուցման տեսանկյունից և ինչպես արձագանքել աշխատակիցների և ենթակաների գործողություններին, որոնք ունեն գիտելիքների ձեռքբերման այլ ոճ:

Անընդհատ ուսուցում

Որպեսզի հասնել հաջողության, իսկ երբեմն ուղղակի գոյատևել ժամանակակից արագ զարգացող բիզնեսում՝ մարդիկ և կազմակերպությունները պետք է անընդհատ կրթվեն: Մարդու համար կիրառելի է անընդհատ ուսուցումը՝ դասախոսությունների հաճախումը, ընթերցանությունը, այլ մարդկանց հետ շփումը, ինչպես նաև անցյալի դասերի վրա ուսուցումը: Կազմակերպության համար

կիրառելի են գործընթացներն ու համակարգերը, որոնք աշխատողներին հնարավորություն են ընձեռում ուսուցման, գիտելիքների փոխանակման և այդ գիտելիքներն աշխատավայրում կիրառելու համար: Կազմակերպություններում, որտեղ գործում են անընդհատ ուսուցման մեխանիզմները, աշխատողներն անուշադրության չեն մատնում գնորդների նկատողությունները, մրցակիցների մասին տեղեկությունները, ուսուցման ծրագրերը և այլն. այն ամենն ինչ կարող է որևէ նոր բան սովորեցնել և թույլ է տալիս կատարելագործել կազմակերպության գործունեության որևէ ասպեկտ:

Ի՞նչ կարող է անել մենեջերը, որպեսզի նրա կազմակերպությունում գոյություն ունենա անընդհատ ուսուցումը: Որոշակի ժամանակահատվածը մեկ հարցն էլ «Ի՞նչ է մեզ սովորեցնում»: Կարելի է աշխատողներին ժամանակ հատկացնել տարբեր կուրսերի և ռեֆլեքսիաների համար: Փորձը լավագույն ուսուցիչն է, և դրա համար մենեջերը պետք է նպաստի նրան, որ նա և իր ենթակաները սովորեն սիսայների վրա և պատժման վախից ելնելով՝ չթաքցնեն նրանց: Կազմակերպական մակարդակում ուսուցմանը նպաստում են տեղեկատվական համակարգերի ներդրումը, որի միջոցով աշխատողները կարող են փոխանակվել գիտելիքներով: Մենեջերները նույնպես մարդիկ են և նշանակում է, որ կարող են ծառայել որպես անընդհատ ուսուցման, այլոց լսելու կարողության, ընթերցանության հանդեպ սիրո և փորձի ռեֆլեքսիայի օրինակ:

Մթերս և սթրեսի կառավարում

Բացի ուսուցումից՝ կազմակերպության շատ այլ բնութագրեր, որոնք համընկնում են անհատական տարբերությունների հետ, ազդում են կազմակերպական վարքի վրա: Ցանկացած կազմակերպությունում այս բնութագրերի թվին դասվում են նաև սթրեսի աղբյուրներ: Գործնականում սթրեսը սահմանվում է որպես անհատի հոգեբանական և էմոցիոնալ պատասխան արձագանքը գրգռիչներին, որոնք անհատի նկատմամբ ֆիզիկական և հոգեբանական պահանջներ են դնում և բերում են անորոշության առաջացման և անհատական վերահսկման կորստի այնպիսի իրավիճակներում, երբ վտանգված են նշանակալի

արդյունքներ: Այդ գրգռիչները կամ ինչպես նրանք կոչում են այլ կերպ սթրեսորները կամ սթրեսային գործոնները մարդու մոտ առաջացնում են հիասթափության և անհանգստության խառնված զգացում:

Սթրեսորների վրա մարդկանց արձագանքը տատանվում է, կախված է բնավորության տիպից, ներքին ռեսուրսներից և իրավիճակի ենթատեքստից, որում առաջանում է սթրեսը: Այսպես, աշխատանքի հանձնման ժամկետի մոտենալը կարող է տարբեր կերպ ընկալվել, կախված է. որքանով է մարդ սիրում էլք գտնել բարդ իրավիճակներից, արդյոք պատրաստ են աշխատակիցները միավորվել մեկ թիմում և օգնել միմյանց, հասկանում են արդյոք ընտանիքի անդամները, որ անհրաժեշտ է աշխատանքի վայրում բավականին երկար մնալ և այլ գործոններից:

Եթե մարդու ներքին ռեսուրսների հետ համեմատ սթրեսի մակարդակը ցածր է, ապա սթրեսը կարող է դրական դեր խաղալ՝ խթանել անհրաժեշտ փոփոխությունները և նվաճումները: Սակայն սթրեսի ավելցուկն իր հետ բերում է մի շարք բացասական հետևանքներ, ինչպիսին են քնի խանգարումը, ակոհոլի չարաշահումը, ուժեղ ազդող միջոցները, գլխացավերը, խոցերը, արյան բարձր ճնշումը, սրտանոթային հիվանդությունները: Սթրեսի նման հետևանքները մարդկանց թույլ չեն տալիս շփվել այլոց հետ, ստիպում են հիվանդության թերթիկ վերցնել, իսկ երբեմն էլ քիչ սթրեսային աշխատանք փնտրել: Մարդ կարող է այնքան նյարդային լինել, որ ունակ չլինի կոնստրուկտիվ կերպով աշխատել ուրիշների հետ, իսկ ոմանց մոտ նույնիսկ առաջանում են բռնության նուպաներ: Հետևաբար սթրեսի ավելցուկը վտանգավոր է ինչպես մարդու, այնպես էլ կազմակերպության համար:

Կենսաբանության մեջ օրգանիզմի արձագանքը սթրեսին կոչվում է ընդհանուր ադապտացիոն սինդրոմ, որը սթրեսորի վրա հոգեբանական արձագանքն է՝ սկսվում է վախից, վերածվում դիմադրության և, եթե սթրեսորի ազդեցությունն անցնում է դիմադրության շեմը՝ ուժասպառության իրավիճակի:

Ընդհանուր ադապտացիոն սինդրոմը սկսվում է այն ժամանակ, երբ մարդն առաջին անգամ զգում է սթրեսի աղբյուրի ադեցությունը: Սթրեսորը համարվում է վախի ձգանք. մարդը կարող է խուճապ և

անօգնականություն զգալ, չմտածելով ինչ անել: Երբեմն մարդիկ ուղղակի զիջում են հանգամանքներին, իսկ ավելի հաճախ անցնում են արձագանքման հաջող դիմադրությանը: Այս փուլում մարդ հավաքում է ուժերը և սկսում մտածել ինչպես հաղթահարել սթրեսային գործոնները: Եթե սթրեսորի ազդեցությունը գերազանցում է մարդու դիմադրելու ունակությունը, հաջորդում է երրորդ՝ ուժասպառության փուլը:

Աշխատանքում սթրեսի պատճառներ

Աշխատանքն ավելի հաճախ է սթրեսի պատճառ դառնում: Ուսումնասիրություններից մեկի տվյալներով սթրեսի պատճառով աշխատանքից բացակայության դեպքերն ավելացել են մոտ 35%-ով: Մեզնից շատերը գիտեն կամ լսել են, թե ինչ է նշանակում սթրեսային աշխատանք. այն բարդ է, անհարմարություններ է ստեղծում, զրկում է ուժերից, նույնիսկ վախ է առաջացնում: Մենեջերները մասնակիորեն կարող են ազատվել սթրեսորներից և միջոցներ ձեռնարկել, որպեսզի թեթևացնեն կազմակերպության աշխատողների կյանքը: Դրա համար անհրաժեշտ է բացահայտել պայմանները, որոնց պատճառով առաջանում է սթրեսը: «Աշխատանքային» սթրեսորների բացահայտման միջոցներից մեկը կայանում է նրանց չորս կատեգորիաների բաժանման մեջ. աշխատանքային առաջադրանքների հետ կապված, ֆիզիկական պայմանների, դերերի կամ սպասվող վարքի և միջանձնային հարաբերությունների:

Սթրեսորները, որոնք կապված են աշխատանքային առաջադրանքների հետ առաջանում են այն պարտականություններից, որոնք դրված են այս կամ այն պաշտոնը զբաղեցնող անձի վրա: Որոշումների որոշ տեսակներ ի սկզբանե կապված են սթրեսի հետ: Դրանք որոշումներն են, որոնք ընդունվում են ժամանակի սղության կամ տեղեկատվության ոչ ամբողջականության կամ էլ լուրջ հետևանք ունեցողների պայմաններում: Օրինակ՝ հերթափոխով աշխատող բժիշկներն աշխատում են բարձր սթրեսի պայմաններում:

Առաջադրանքների հետ կապված սթրեսն առաջանում է աշխատանքի համարյա բոլոր տեսակներում: Նշել ենք, որ մենեջերները հաճախ ստիպված են ընդունել չճրագրավորված որոշումներ, որոնք

բնութագրվում են տեղեկատվության ոչ ամբողջականությամբ և կազմակերպության համար ունեն էական հետևանքներ: Ղեկավարների մոտ սթրեսն առաջանում է նաև այլ գործոնների ազդեցությամբ, ինչպիսին են այլ մարդկանց վերահսկելու և կարգուկանոնը պահպանելու պարտականությունը:

Սթրեսորները, որոնք կապված են ֆիզիկական պայմանների հետ, հիմնավորված են միջավայրով, որում աշխատում է անհատը: Որոշ մարդիկ տիպված են աշխատել վատ պլանավորված տարածքներում, օրինակ՝ ոչ բավարար լուսավորվածության և գաղտնիության պայմաններում: Իսկ աշխատանքային որոշ տարածքներ նույնիսկ վտանգավոր են կյանքի և առողջության համար: Աշխատանքը, որը կապված է կրկնվող գործողությունների հետ, օրինակ՝ համակարգչով շարունակական աշխատանքը, նույնպես տարբերվում է վնասների ձեռքբերման բարձր հավանականությամբ և դրա համար աշխատողների մոտ մեծ է սթրեսի մակարդակը:

Դերային սթրեսորները կապված են դերերի հետ, այսինքն՝ մարդու կողմից սպասված վարքի, որը խմբում որոշակի տեղ է զբաղեցնում: Մեզինքն որոշները բախվում են դերի անորոշության հետ՝ չգիտեն ինչ վարք է սպասվում նրանցից: Մի կլինիկական հոգեբանի խոսքերով, որը մասնագիտանում է դեկավարների մոտ սթրեսի հարցերով, շատ թուփ մենեջերներ, որոնք մեծացել են այլ ժամանակ, այլ նորմերի պայմաններում՝ չեն սովորել աշխատուժի բազմազանությանը: Օրինակ՝ նրանք չգիտեն, կին-աշխատակցի որ վարքն է տեղին կամ անտեղի: Հետևաբար, նրանք վախենում են ոչ գիտակցաբար անել մի բան, որը կհնր կհամարի սեռական ոտնձգություն:

Դերի անորոշությունը բնականաբար հանդիսանում է սթրեսի գործոն, սակայն ավելի շատ սթրես առաջանում է դերերի կոնֆլիկտի պատճառով, երբ մարդ, իրար հակասող սպասումների պատճառով, միջից պատռվում է: Դերերի կոնֆլիկտն առաջանում է, երբ մարդուն ներկայացվում են անհամատեղելի պահանջներ: Այս խնդրի հետ հաճախ բախվում են մենեջերները, քանի որ վերին դեկավարության պահանջները կարող են չհամընկնել ենթակայաների պահանջմունքների հետ: Աշխատողները հույս ունեն աջակցություն, փորձարկումների և ստեղծարար կարողությունների արտահայտման հնարավորություն

ստանալ, այն դեպքում, երբ թոփ մենեջմենթը պահանջում է արտադրողականության կայուն մակարդակ, որը ժամանակ չի թողնում ոչ փաստաբանականների, ոչ ստեղծարարության համար:

Մթերատրները, որոնք կապված են միջանձնային փոխհարաբերությունների հետ, կապված են կազմակերպության ներսում հարաբերությունների հետ: Որոշ դեպքերում նման հարաբերությունները նպաստում են սթրեսի ընդհանուր մակարդակի նվազմանը, սակայն նրանք կարող են նաև սթրեսի աղբյուր հանդիսանալ: Օրինակ՝ սթրեսն առաջանում է, երբ խումբը «ճնշում» է անհատին, կամ խմբում առկա են կոնֆլիկտներ: Միջանձնային կոնֆլիկտ առաջանում է, երբ երկու կամ ավել անհատներ բացասաբար են ընկալում մեկը մյուսի տեղադրման դիրքորոշումները կամ արժեքները: Մենեջերներն ունակ են լուծելու շատ միջանձնային կամ միջխմբային կոնֆլիկտներ, որոնց լուծման եղանակներին կանոնադառնանք մեր հաջորդ գլուխներից մեկում: Առանձնակի ուշադրության է արժանի այնպիսի սթրեսոր, ինչպիսին անհատականությունների բախումն է: Այն առաջանում է այն ժամանակ, երբ երկու հոգի չեն կարողանում իրար կողքի գտնվել՝ յուրաքանչյուր հարցում տարակարծիք լինելով: Նման կոնֆլիկտների լուծումն հատկապես դժվար է: Ինչպես ցույց է տալիս պրակտիկան՝ ավելի լավ է նման մարդկանց իրարից բաժանել, որպեսզի ընդհանրապես իրար հետ չշփվեն:

Մթերսի կառավարում

Կազմակերպությունը, որը ձգտում է իր աշխատողների ունակություններն առավելագույնս օգտագործել և պահպանել մրցունակությունը ժամանակակից արագ զարգացող միջավայրում, երբեք սթրեսից չի ազատվի: Մթերսն ունի բազմաթիվ բացասական հետևանքներ, իսկ դա նշանակում է, որ մենեջերները պետք է կառավարեն դրանք ինչպես սեփական, այնպես էլ իրենց ենթակաների սթրեսը: Դրա համար անհրաժեշտ է բացահայտել սթրեսի հիմնական աղբյուրները, որոնք ներառում են առաջադրանքները, ֆիզիկական պայմանները, աշխատանքում դերերն ու միջանձնային հարաբերությունները և կազմակերպությունը: Համապատասխանում է

արդյո՞ք այս գործոններով պայմանավորված սթրեսի ընդհանուր մակարդակն աշխատանքի դժվարության և հետաքրքիր լինելու աշխատողի նախընտրություններին և նրանց ներքին ռեսուրսներին: Եթե այո, ապա սթրեսի առկա մակարդակում աշխատողը լիովին համապատասխանում է զբաղեցրած պաշտոնին: Եթե ոչ, ապա կազմակերպությունը պետք է միջոցներ փնտրի սթրեսորների ազդեցությունը նվազեցնելու և աշխատողների ներքին ռեսուրսները մեծացնելու համար: Օրինակ՝ աշխատողներին կարող են առաջարկվել լրացուցիչ ուսուցում կամ հստակ կարգադրություններ, որպեսզի մարդիկ կարողանան կատարել իրենց վրա դրված պարտականությունները: Կարելի է աշխատանքային պայմաններն անվտանգ և հարմար դարձնել: Աշխատողները կարող են նաև ինքնուրույն հաղթահարել սթրեսը՝ զարգացնելով իրենց գիտելիքներն ու հմտությունները:

Անհատական սթրեսի կառավարում: Սեփական սթրեսը հաղթահարելու բազմաթիվ միջոցներ գոյություն ունեն: Հիմնական կանոնը կայանում է առողջ ապրելակերպ վարելու մեջ. սպորտով հաճախակի զբաղվելը, բավարար հանգիստ, առողջության համար օգտակար սննդի ընդունում:

Բացի այդ մարդը սթրեսը հեշտությամբ է հաղթահարում, եթե նա ապրում է հավասարակշռված կյանքով և հանդիսանում է իրեն աջակցող և օգնող մարդկանց խմբի մասը: Ընտանիքը, ընկերները, աշխատակիցները և այլ աշխատանքի հետ չկապված խմբերն, ինչպիսին են հասարակական և կրոնական կազմակերպությունները, նրանց օգնում են հաղթահարել սթրեսը: Անձնական և աշխատանքային սթրեսի են ենթարկվում հաճախ նրանք, ովքեր չեն մտածում իրենց ֆիզիկական և էմոցիոնալ վիճակի մասին:

Սթրեսի կառավարման ժամանակակից մոտեցումներ: Բիարկե անհատները կարող են և պետք է ինքնուրույն կառավարեն սթրեսը: Սակայն լավագույն ժամանակակից կազմակերպություններն ունեն մի լավ հատկություն. նրանց օգնում են իրենց աշխատողներին սթրեսի հաղթահարման և արտադրողականության բարձրացման գործում: Ժամանակակից պայմաններում անձնակազմ մասին հոգ տանելը դառնում է ինչպես գործնական, այնպես էլ էթիկական նորմա:

Աջակցումը թեկուզև կարող է լինել նրանում, որ կազմակերպությունն աշխատողներին տրամադրում է ընդմիջումներ և հանգստի օրեր: Շատ ընկերություններ աշխատողներին առաջարկում են ճիշտ սնման հարցերով մասնագետների խորհրդատվություններ և սպորտային կենտրոններ հաճախելու արժեքներ: Որոշներն ավելի առաջ են գնում և ձգտում են աշխատանքի և անձնական կյանքի միջև հավասարակշռությունը պահպանել. ներդնում են աշխատանքի ճկուն գրաֆիկներ և թույլ են տալիս գրասենյակից դուրս աշխատել, իրենց տարածքում կազմակերպում մանկապարտեզներ, մարզասրահներ, քիմնաքրման և լվացքատների բաժանմունքներ: Աշխատողներն ավելի արդյունավետ պրակտիկա են համարում մշտական ճկուն ժամանակացույցը, երբ աշխատողը կարող է աշխատել այն ժամանակ, երբ իրեն հարմար է: Օրինակ՝ թույլատրվում է աշխատանքից շուտ գնալ, որպեսզի տարիքով ծնողների հետ խանութներ գնալ կամ ազատ օր վերցնել, որպեսզի դպրոցում երեխայի ներկայացմանը հաճախել:

Նման նախաձեռնություններն օգնում են աշխատողներին հաղթահարել սթրեսը, բարձրացնում են աշխատանքի արտադրողականությունը և կյանքի որակը, մեծացնում աշխատանքից բավարարվածությունը և կազմակերպությանը նվիրվածությունը: Բացի այդ սթրեսի կամ հանգստության վիճակը, կոլեկտիվում ակտիվության կամ անբավարարվածության վիճակը մեծամասամբ կախված է մենեջերի դիրքորոշումների տեղակայումից:

Գլուխ 17. Կազմակերպություններում լիդերություն

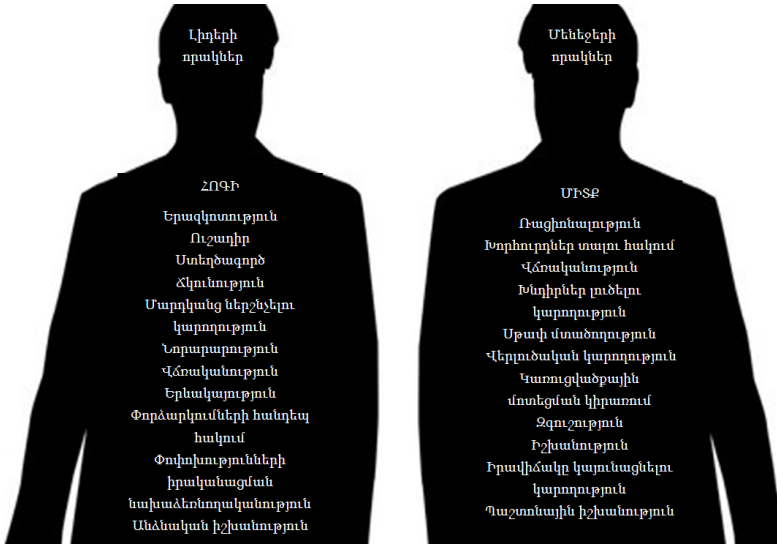
Լիդերության բնույթը

Ժամանակակից բիզնեսի կարևորագույն խնդիրներից է ղեկավարման հարցը: Լիդերության հայեցակարգը ներառում է մեր կողմից դիտարկված կազմակերպական փոփոխությունների հարցերը: Այս թեմային վերաբերվող հետազոտություններում առանձնացվում են երեք ասպեկտներ. մարդիկ, ազդեցություն և նպատակներ: Ղեկավարներն այսպես թե այնպես միշտ գործ է ունենում մարդկանց, ընկերության աշխատակիցների և այլ կազմակերպությունների անդամների հետ, ձգտում են նրանց վրա ազդեցություն գործել, որպեսզի նրանց մղեն որոշակի արարքների: Եվ այդ բոլորն ուղղված է կազմակերպական նպատակներին հասնելուն: Ազդեցությունը նշանակում է, որ մարդկանց միջև փոխհարաբերությունները պասիվ չեն համարվում: Բացի այդ այն իրականացվում է հանուն որոշակի նպատակի: Հետևաբար լիդերությունը/ղեկավարումը կարելի է սահմանել որպես կազմակերպական նպատակներին հասնելու համար անհատի՝ այլ մարդկանց վրա ազդելու կարողություն: Ենթադրվում է, որ ղեկավարները կոլեկտիվի այլ անդամների հետ իրենց ջանքերն ուղղում են սահմանված խնդիրնրի լուծմանը:

Լիդերությունը երկկողմանի գործընթաց է, որն իրականացվում է մարդկանց միջև: Ղեկավարումը «մարդկանց հետ աշխատանք է»՝ ի տարբերություն ադմինիստրատիվ փաստաթղթային աշխատանքի և կամ խնդիրների լուծման գործունեության: Ղեկավարումը դինամիկ կերպով ներառում է նաև իշխանության օգտագործում:

Լիդերություն և մենեջմենթ

Վերջին ժամանակներս շատ աշխատություններ են հրապարկվել մենեջմենթի և լիդերության տարբերության մասին: Ե՛վ կառավարումը, և՛ լիդերությունը հավասարապես կարևոր են կազմակերպության համար: Արդյունավետ մենեջերը պարտավոր է լիդեր լինել, որովհետև ինչպես ցույց է տրված Նկար 17.1-ում մենեջմենթն ու լիդերությունն



Նկար 17.1 Լիդերի և մենեջերի որակներ

ասոցացվում են տարբեր որակների հետ, ընդ որում այդ որակներն ապահովում են կազմակերպության համար տարբեր առավելություններ: Դեկավարման և կառավարման համար անհրաժեշտ որակներն ու հմտությունները կարող են համատեղվել մեկ մարդու մեջ: Կատարյալ մենեջերը ձգտում է լիդերի և կառավարչի որակների հավասարակշռության:

Դեկավարի և մենեջերի միջև գլխավոր տարբերություններին են վերաբերվում նրանց իշխանության աղբյուրները և աշխատողների նրենց ենթարկվելու մակարդակը: Իշխանությունն անհատի պոտենցիալ ունակությունն է ազդել այլ մարդկանց վարքի վրա: Մենեջերի իշխանության աղբյուրը հանդիսանում է կազմակերպությունում իր պաշտոնը: Քանի որ այդ իշխանությունը սկիզբ է առնում կազմակերպական կառուցվածքից, այն ուղղված է հավասարակշռության, դասավորվածության պահպանմանը և կառուցվածքում խնդիրների լուծմանը: Լիդերի իշխանությունը մյուս կողմից սկիզբ է առնում անհատական աղբյուրներից, որոնք թեև օգտագործվում են կազմակերպության բարեկեցության համար, սակայն

մնում են սուբյեկտի «սեփականությունը»: Դրանք այնպիսի աղբյուրներ են ինչպիսին անձնական հետաքրքրություններն են, նպատակները, արժեքները: Լիդերի իշխանությունն ուղղված է տեսության զարգացմանը, ստեղծարարությանը և փոփոխությունների իրականացմանը:

Որպես օրենք կազմակերպություններում առանձնացնում են իշխանության հինգ տեսակներ. օրինական, պարզևատրման, հարկադիր կատարման վրա հիմնված, փորձագիտական և ռեֆերենտային: Երբեմն իշխանության աղբյուր համարվում է կազմակերպությունում մենեջերի զբաղեցրած պաշտոնը, իսկ այլ դեպքերում՝ լիդերի անհատական որակները:

Պաշտոնային իշխանություն

Ավանդական կառավարչական լիազորությունները ելնում են կազմակերպությունից: Ինքը՝ պաշտոնը, մենեջերին իրավունք է տալիս խրախուսել կամ պատժել ենթականերին՝ նրանց վարքի վրա ազդեցություն գործելու նպատակով: Օրինական իշխանությունը, խթանման, հարկադրանքի իրավունքը պաշտոնային իշխանության օրինակներ են, որոնք կիրառվում են մենեջերների կողմից՝ աշխատակիցների վարքը փոփոխելու համար:

Օրինական իշխանություն: Իշխանությունը, որը գալիս է մենեջերի պաշտոնից և այդ պաշտոնի հետ կապված լիազորություններից, կոչվում է լեգիտիմ կամ օրինական իշխանություն: Օրինակ՝ շարքային աշխատողներից մեկին մենեջերի պաշտոնում նշանակելու ժամանակ նրա աշխատակիցներից շատերը հասկանում են, որ նրանք պարտավոր են հետևել նոր ղեկավարի ցուցումներին, որոնք կապված են աշխատանքային հարցերի հետ. այսինքն՝ իշխանության այդ աղբյուրը համարում են լեգիտիմ:

Իշխանություն հիմնված խթանման վրա: Իշխանության ևս մեկ տեսակ է իշխանությունը, որը հիմնված է խրախուսման վրա. մենեջերին հնարավորություն է ընձեռվել պաշտոնապես խրախուսել ենթականերին՝ աշխատավարձի բարձրացում, պաշտոնում առաջխաղացում, խրախուսում, շնորհակալություն, ուշադրության

դրսևորում, ճանաչում: Որպես օրենք խթանման նպատակը կայանում է աշխատակիցների վարքի վրա ազդեցություն գործելու մեջ:

Հարկադրանքի վրա հիմնված իշխանություն: Պարզևատրման իրավունքով օժտված իշխանության հակառակն հարկադիր իշխանությունն է: Օրինակ, եթե առևտրային ներկայացուցիչը չի կատարել իր աշխատանքը պատշաճ մակարդակով, ապա նրա ղեկավարն ունի ենթակայի գործողությունների քննադատման, գրավոր նախազգուշացման ներկայացման, որոշ ժամանակով պաշտոնում առաջխաղացման հնարավորությունից զրկման իրավունք:

Լիդերի տարբեր տիպի պաշտոնային լիազորությունները ենթակաների մոտ առաջացնում են հստակ արձագանք: Օրինական լիազորությունների և պարզևատրման իրավունքի իրականացումը մեծ հավանականությամբ առաջացնում է աշխատողների համաձայնություն և ենթարկվելիություն: Ենթարկումը նշանակում է, որ աշխատողները կկատարեն հրամաններն ու կարգադրություններն այն պայմանով, որ նրանք կարող են ղեկավարների հետ համաձայն չլինել և մենեջերի որոշումը նրանց մոտ հատուկ էնտուզիազմ չի առաջացնի: Հարկադրման կիրառումը հաճախ առաջացնում է դիմադրություն, երբ աշխատողները դիտավորյալ խուսափում են ցուցումների կատարումից կամ չեն ենթարկվում հրամաններին:

Անձնական իշխանություն

Պաշտոնային իշխանության հակառակն անձնական իշխանությունն է, որը ելնում է արտաքին աղբյուրներից և ավելի հաճախ առաջանում է անհատի ներքին ռեսուրսների շնորհիվ, ինչպիսին են պրոֆեսիոնալ գիտելիքները կամ նրա անհատական որակները: Անձնական իշխանությունը ղեկավարի կարևորագույն գործիքներից է: Ենթականերն աջակցում են մենեջերին, որովհետև հարգում են լիդերին, հիանում են նրանով, զգում են, որ հոգում է նրանց մասին: Անձնական իշխանության նշանակությունը գնալով մեծանում է, որովհետև ավելի մեծ թվով ընկերություններ են հիերարխիկ կառուցվածքից անցում կատարում աշխատողների թիմերի, իսկ թիմերն, ինչպես հայտնի է, պակաս հանդուրժողական են մենեջմենթի

ավտորիտար ոճի նկատմամբ: Առանձնացնում են անձնական իշխանության երկու տեսակ՝ փորձագիտական և ռեֆերենտային:

Փորձագիտական իշխանություն: Լիազորություններ, որոնք առաջանում են ղեկավարի բարձր պրոֆեսիոնալ գիտելիքների, նրա իրավասությունների հետևանքով՝ կոչվում է փորձագիտական իշխանություն: Երբ լիդերը հանդիսանում է իսկական մասնագետ, ենթակաները համաձայնվում են նրա ցուցումների հետ, քանի որ ընդունում են գիտելիքներում նրա գերակայությունը: Միջին օղակի մենեջերները, որպես օրենք, տիրապետում են մեծ արտադրական փորձի. դրա շնորհիվ են բարձրացել պաշտոնում: Միևույն ժամանակ վերին մակարդակի մենեջերները շատ հաճախ զրկված են փորձագիտական իշխանությունից, քանի որ ի տարբերություն ենթակաների նրանք ավելի քիչ են տեղեկացված արտադրության տեխնիկական դետալների մասին:

Ռեֆերենտ իշխանություն: Ռեֆերենտ իշխանությունն առաջանում է ղեկավարի անհատական որակների արդյունքում, որի շնորհիվ նրան առանձնացնում և հարգում են, հիանում են նրանով, ցանկանում նմանվել նրան: Եթե աշխատողները հիացած են լիդերի աշխատանքային ոճով, ապա վերջինիս ազդեցությունը ենթակաների վրա հիմնված է ռեֆերենտ իշխանության վրա: Իշխանության տվյալ տեսակը կախված է ոչ այնքան ֆորմալ պաշտոնից, որքան ղեկավարի անհատական որակներից և առավել վառ այն արտահայտվում է խարիզմատիկ լիդերի գործունեության մեջ:

Լիդերի փորձագիտական և ռեֆերենտ իշխանության վրա արձագանքման ավելի տարածված տեսակ է նրա ենթակաների կապվածությունը: Կապվածությունը նշանակում է, որ աշխատողները կիսում են ղեկավարի տեսակետը և էնտուզիազմով կատարում նրա ցուցումները: Ինչպես գիտենք կապվածությունն ավելի նախընտրելի է, քան ենթարկվելը կամ դիմադրությունը: Կապվածությունն առավել կարևոր է, երբ ղեկավարը ձգտում է կազմակերպությունում փոփոխություններ իրականացնել. հաճախ վերջիններս ուղեկցվում են ռիսկով և աշխատողների մոտ առաջացնում են անվստահության զգացում: Կապվածությունն օգնում է ենթականերին հաղթահարելու փոփոխություններից առաջ վախը:

Իշխանության օժտում

Կորպորատիվ Ամերիկայում և Եվրոպայում մեծ տարածում է գտնում կազմակերպության հիերարխիայի ստորին մակարդակների աշխատողներին իշխանության օժտման միտումը: Հարցումներից մեկի տվյալներով մենեջերների 74%-ը հայտարարել է, որի վերջին տարիներին ենթակաների հետ փոխհարաբերություններն ավելի սերտ են, ղեկավարները հրամաններ տալու փոխարեն մեծամասամբ ձգտում են համաձայնության և հաղորդակցման: Վերին ղեկավարները սկսում են կիսվել իշխանությամբ:

Աշխատակիցներին իշխանությամբ օժտման արդյունավետությունը հիմնավորվում է կազմակերպությունում նրա ամբողջ ծավալի մեծացմամբ: Աշխատակիցների մոտ մեծ հնարավորություններ են ստեղծվում իրենց կարծիքն արտահայտելու համար և, որպես հետևանք, մեծանում է ընկերության նպատակների նվաճման մեջ նրանց ներդրումը: Շատ ընկերությունների ավագ մենեջերներ փորձում են ոչ միայն օգտվել իշխանությունից, այլև օժտել նրանց, ովքեր հենց կատարում են աշխատանքը: Իշխանությամբ օժտումը կարող է նաև բացահայտել աշխատողների «թաքնված տաղանդները». մարքեթինգի գծով մենեջերի մոտ հայտնաբերվում է ինտերյերի դիզայնի տաղանդ, իսկ գործավարուհին կարողանում է դինամիկ կերպով նոր առաջարկներ մտածել:

Լիդերի բնութագրեր

Լիդերի հաջողության բնույթի գիտակցման հետազոտողների առաջին փորձերը կենտրոնացված են եղել նրանց անձնական հատկությունների կամ բնավորության գծերի վրա: Բնավորության գծերը մարդու վառ արտահայտված անհատական հատկություններն են, ինչպիսին օրինակ մտավոր կարողությունն է, բարոյաէթիկական արժեքները և արտաքին տեսքը: Սկզբնական ուսումնասիրություններում այս թեմայով դիտարկում էին ղեկավարներ, որոնք հասել էին ամենաբարձր պաշտոնին, այսինքն՝ կենտրոնացել էին «մեծ» մարդու ուսումնասիրման վրա: Գաղափարը համեմատաբար պարզ էր. հասկանալ, թե ինչ անհատական որակների շնորհիվ են որոշ

մենեջերներ հասել նման բարձր արդյունքի և փորձել լիդերների միջից ընտրել նրանց, ովքեր արդեն դրսևորել են նման գծեր կամ կարող են դրսևորել: Ընդհանրապես ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին բնավորության գծերի և կազմակերպության ղեկավարության հաջողության միջև համեմատաբար թույլ փոխկապվածություն:

Բացի բնութագրային հատկություններից՝ գիտնականները վերլուծել են լիդերների ֆիզիկական, սոցիալական և աշխատանքային որակների դերը: Ընդհանրապես այս կամ այն որակի կամ վերջինիս խմբի օգտակարությունը կախված է իրավիճակի բնույթից և կազմակերպությունից (Աղ. 17.1):

Աղ. 17.1 Լիդերների անհատական որակներ

Ֆիզիկական բնութագրեր	Բնավորության յուրահատկություններ	Բնութագրեր, որոնք կապված են աշխատանքային գործընթացում մասնակցության հետ
Էներգետիկություն Դիմացկունություն	Ինքնավստահություն Ազնվություն անմիջականություն Էնտուզիազմ Ղեկավարման ցանկություն Անկախություն	Արդյունքների, կատարելության, ձեռքբերումների ձգտում Բարեխղճություն և նպատակների նվաճում Համառություն
Մտավոր ունակություններ	Սոցիալական բնութագրեր	Սոցիալական նախադրյալներ
Ինտելեկտ, մտածելու կարողություն Գիտելիք Ողջամտություն, վճռականություն	Շփվողականություն, միջանձնային շփման հմտություններ Այլ մարդկանց համագործակցման գրավելու ունակություն Կոլեկտիվում աշխատելու կարողություն Դիվանագիտություն	Կրթություն Սոբիլություն

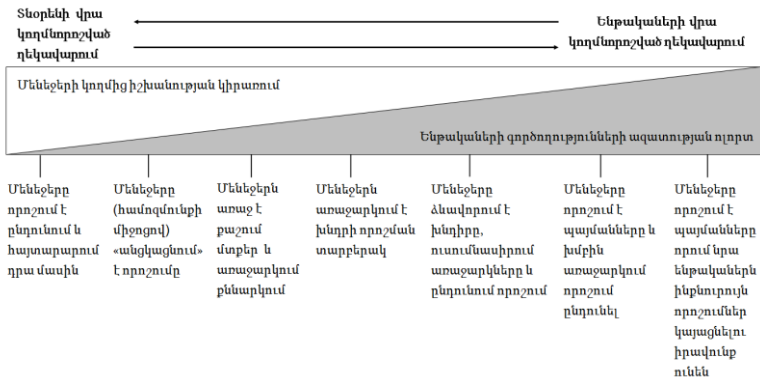
Հետագա ուսումնասիրությունները դուրս եկան մարդու բնավորության գծերի ուսումնասիրման սահմաններից և հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացվեց լիդերի և նրա «հետևորդների» միջև հարաբերությունների դինամիկային:

Լիդերների ավտոկրատական և դեմոկրատական տիպեր

Ղեկավարների բնութագրերի վերլուծության վրա կենտրոնացած մոտեցումներից մեկը կայանում է լիդերների ավտոկրատական կամ դեմոկրատական տիպի հետազոտման մեջ: Ավտոկրատական լիդերը ձգտում է իր ձեռքում կենտրոնացնել ամբողջ իշխանությունը, հիմնվում է օրինական լիազորությունների, պարզևատրաման և հարկադրանքի վրա հիմնված իշխանության վրա: Դեմոկրատական լիդերն աշխատողներին է պատվիրակում իշխանական լիազորությունները, նպաստում կառավարման մեջ նրանց մասնակցությանը և ենթակաների վրա ազդեցությամբ՝ ապավինում ռեֆերենտային և փորձագիտական իշխանությանը:

Այս ուղղությամբ առաջին ուսումնասիրություններն անցկացվել են Այովա նահանգի համալսարանում Քուրթ Լեվինի և նրա աշխատակիցների կողմից: Համեմատելով ավտոկրատական և դեմոկրատական ղեկավարներին՝ նրանք հայտնաբերեցին հետաքրքիր օրինաչափություն: Ավտոկրատական լիդերների ղեկավարության տակ կոլեկտիվը հրաշալի աշխատում է միայն ղեկավարի ներկայությամբ, իսկ կոլեկտիվում առաջանում է թշնամանքի մթնոլորտ: «Դեմոկրատների» կողմից գլխավորվող խմբերի գործունեության արդյունավետությունը գտնվում է նույնպիսի բարձր մակարդակում, սակայն նրանցում ձևավորվում են դրական փոխհարաբերություններ: Բացի այդ, այդպիսի խմբերում աշխատողները ներդնում են միանման ինտենսիվ ջանքեր, ինչպես լիդերի ներկայության, այնպես էլ վերջինիս բացակայության դեպքում, ինչին նպաստում է մենեջերների կողմից կիրառվող կառավարման մեջ մասնակցության մեթոդների դեմոկրատական տիպը և ձայների մեծամասնությամբ որոշումների կայացումը: Դրա համար կորպորատիվ աշխարհում ավելի մեծ

ճանաչում է ձեռք բերում կազմակերպական ստորին մակարդակների աշխատողներին իշխանության օժտումը (Նկար 17.2):



Նկար 17.2 Լիդերության շարունակականություն

Հետագայում Ռոբերտ Թանենբաումը և Ուորեն Շմիդտն առաջակցեցին լիդերության շարունակականության սկզբունքը, որն արտացոլում է որոշումների կայացման մեջ ենթակառուցված մասնակցության տարբեր աստիճաններ: Դրան համապատասխան՝ դեկավարները կարող են լինել ավտոկրատական, դեմոկրատական և վերջին երկու գծերն իրենց մեջ համադրող:

Շատ լիդերներ ունեն «սիրելի» ոճեր, որոնք նրանք ավելի շատ են դրսևորում: Ավտոկրատական տիպից դեմոկրատական տիպի անցումը կամ հակառակը բավական դժվար գործընթաց է, և ոչ բոլոր մենեջերներն են ունակ լիդերության իրենց ոճը հարմարեցնել ստեղծված իրավիճակին:

Վարքագծային մոտեցումներ

Ավտոկրատական և դեմոկրատական ոճերը ցույց են տալիս, որ դեկավարման արդյունավետությունն ավելի շատ որոշվում է վարքով, քան դեկավարի անձնական որակներով: Հնարավոր է, որ ուսուցման համապատասխան դասընթաց անցնելով, յուրաքանչյուր մենեջեր յուրացնի լիդերության հմտությունները: Վերջին ժամանակներում

ուսումնասիրությունների ժամանակ շեշտը դրվում է ոչ թե մենեջերի անհատական հատկանիշների, այլ՝ հաջողության հասած լիդերի վարքի վրա:

Օհայո նահանգի համալսարանի ուսումնասիրություն

Օհայո նահանգի համալսարանի գիտնականների ուսումնասիրման առարկան դեկավարների վարքի բազմազան ցուցանիշներն են, որոնք թույլ են տալիս բացահայտելու լիդերության հիմնական վարքագծային ոճերը, որոնք կոչվում են ենթակաների հանդեպ ուշադրություն և կառուցվածքի նախաձեռնում:

Ենթակաների հանդեպ ուշադրությունը դեկավարի կողմից աշխատակիցների գաղափարների և զգացմունքների հարգանքի աստիճանն է, նրանց կարգավիճակով և աշխատանքային պայմաններով հետաքրքրվածությունը, փոխադարձ վստահության փոխհարաբերությունների ստեղծումը: Այս տիպի դեկավարներն ընկերասեր են, բաց են շփման համար, ստեղծում են թիմերում աշխատանք և կենտրոնացած են ենթակաների բարեկեցության վրա:

Կառուցվածքի նախաձեռնումը բնորոշում է աստիճանը, որում լիդերը կենտրոնացած է աշխատանքային առաջադրանքների կատարման և ենթակաների գործունեությունը նպատակներին հասնելուն ուղղորդելու վրա: Այս տիպի դեկավարների վարքի օրինակին բնորոշ են ենթակաների համար հստակ կարգադրությունների մշակումը, աշխատանքների կատարման գրաֆիկը և մանրամասն պլանավորումը:

Ենթակաների հանդեպ ուշադրությունը և կառուցվածքի նախաձեռնումը դեկավարների վարքի առանձին՝ իրարից անկախ տարրեր են: Այսպիսով առանձնացնում են լիդերության չորս հիմնական ոճեր. կառուցվածքի նախաձեռնման բարձր, ուշադրության ցածր աստիճան, կառուցվածքի նախաձեռնման բարձր, ուշադրության բարձր աստիճան, կառուցվածքի նախաձեռնման ցածր, ուշադրության ցածր, կառուցվածքի նախաձեռնման ցածր, ուշադրության բարձր աստիճաններ: Համապատասխան գիտնականների եզրակացությունների՝ լիդերության առավել արդյունավետ ոճը բնորոշվում է կառուցվածքի նախաձեռնման և ենթակաների հանդեպ

ուշադրության բարձր աստիճանը: Ընդհանրապես այլ ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ ղեկավարման ոճի գործարկելիությունը շատ դեպքերում որոշվում է իրավիճակային գործոններով:

Միջիգանի համալսարանի ուսումնասիրություն

Համարյա նույն ժամանակ Միջիգանի համալսարանում անցկացված ուսումնասիրությունում կիրառվել է այլ մոտեցում. արդյունավետ և ոչ արդյունավետ մասնագետների վարքի օրինակների համեմատում: Ուսումնասիրության արդյունքները թույլ տվեցին եզրակացնել, որ գծային մենեջերների ղեկավարման ավելի արդյունավետ ոճեր են նրանք, որում «արդյունավետ բարձր արտադրողական աշխատանքային կոլեկտիվների ստեղծման» գործընթացը հիմնվում է աշխատողների հանդեպ ուշադրության վրա: Մենեջերները, որոնց սահմանել են բարձր արտադրական նպատակներ և դրսևորել են աջակցություն ենթակաների նկատմամբ՝ հետազոտողները բնութագրել են որպես աշխատողների վրա կողմնորոշված լիդերների, իսկ պակաս արդյունավետ ղեկավարներին՝ աշխատանքային առաջադրանքների վրա կողմնորոշված: Վերջիններիս համար առանջնային է գործնական հանդիպումների անցկացումը, ցածր մակարդակի ծախսերի պահպանումը և բարձր արտադրողականության հասնումը, իսկ պակաս կարևոր՝ նպատակների վրա կողմնորոշվածությունը և աշխատակիցների պահանջմունքները:

Լիդերության կորդիինատային ցանց

Օհայո նահանգի և Միջիգանի համալսարանների ուսումնասիրությունների արդյունքում ստացված տվյալները հիմք հանդիսացան Ռոբերտ Բլեյքի և Ջեյն Մոութոնի լիդերության երկչափ տեսության զարգացման համար, որն այլ կերպ կոչում են լիդերության կորդիինատային ցանց: Ցանցի առանցքներից յուրաքանչյուրն իրենից ներկայացնում է ինը բալանոց սանդղակ, որտեղ մեկը նշանակում է ցածր, իսկ ինը՝ կողմնորոշման բարձր աստիճան (Նկար 17.3):

Քարտեր		Արտադրության հանդեպ ուշադրություն								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Սարքի վրա հանդեպ ուշադրություն	9	(1, 9)								(9, 9)
		Քաղաքները ակումբի ողով կառավարում				Խմբային կառավարում				
	8	Աշխատողների պահանջում և քննարկումների նկատմամբ մեծ ուշադրություն, որն ուղղված է լավ փոխանցումները և բերուցությունները:				Աշխատանքային առաջադրանքների կատարման իրականացում է աշխատողների մեծ ներդրակվածության շնորհիվ:				
	7	ընկերակազմի միջավայրի հաստատմանը և աշխատանքի կատարման ժամկետների արագացմանը				կազմակերպության ընդհանուր հետաքրքրությունները բերում են հարգանքի և վստահության հարաբերությունների				
	6									
	5	Միջին կառավարում (5, 5)								
	4	Կազմակերպության նորմալ աշխատանքի ապահովում է աշխատանքային առաջադրանքների կատարման անհրաժեշտության և կոլեկտիվի առողջ բարոյական ոգու պահպանման միջև հավասարակշռության շնորհիվ:								
	3	Աղքատ կառավարում				Լիազորությունների վրա հիմնված կառավարում				
	2	Աշխատանքային առաջադրանքների կատարման համար ևրիազգազույն ջանքեր, որոնք ուղղված են կազմակերպության պատկանելիության պահպանմանը				Արդյունքներին հասնելու արդյունավետություն և իրականացում է այնպիսի աշխատանքային պայմանների ստեղծմամբ, երբ մարդկային գործունի դերը				
1	(1, 1)								(9, 1)	
Տարի		Արտադրության հանդեպ ուշադրություն								
		Քարտեր								

Նկար 17.3 Լիզերության կոորդինատային ցանց

«Թիմի կառավարման» ոճը համարվում է ավելի արդյունավետ նրա համար, որ աշխատանքային առաջադրանքների կատարումը հիմնվում է կազմակերպության անդամների միացյալ ջանքերի վրա:

«Քաղաքները ակումբի կառավարում» ոճը նշանակում է, որ հիմնական շեշտադրումը կատարվում է աշխատակիցների պահանջումներին վրա, այլ ոչ աշխատանքի արդյունքներին: «Լիազորությունների վրա հիմնված կառավարում» առաջանում է, երբ մենեջմենթը, նախևառաջ, կենտրոնանում է գործողությունների արդյունավետության վրա: «Մեջտեղի կառավարում» արտացոլում է հավասար ուշադրություն ինչպես աշխատողներին, այնպես էլ արտադրական խնդիրներին: «Աղքատ կառավարումը» նշանակում է միջանձնային հարաբերությունների պահպանմանն ուղղված կառավարման փիլիսոփայության բացակայություն, իսկ

աշխատանքային առաջադրանքների կատարման ժամանակ՝ մենեջմենթի ջանքերի նվազագույն մակարդակ:

Իրավիճակային մոտեցումներ

Ղեկավարման ոճերի և կոնկրետ աշխատանքային իրավիճակների փոխազդեցության խնդիրները գրավում են հետազոտողների ուշադրությունը: Լիդերության և տարբեր հանգամանքների մոդելներն իրականացվում են իրավիճակային մոտեցումների կիրառմամբ:

Ֆ. Ֆիդլերի տեսություն

Ֆ. Ֆիդլերի տեսությունը կանոնավոր համակարգ ստեղծելու առաջին և բավական արտադրողական փորձերից մեկն է, որը միավորում է ղեկավարման ոճերն ու կազմակերպական իրավիճակները: Հիմնական միտքը պարզ է. կոնկրետ հանգամանքներին լիդերության ավելի համապատասխան ոճի որոշում: Պատշաճ համապատասխանությունն ապահովվում է լիդերության ոճի և կազմակերպական իրավիճակի բացահայտման միջոցով:

Լիդերության ոճ: Ֆ. Ֆիդլերի իրավիճակային տեսության անկյունաքարը հանդիսանում է ղեկավարի՝ փոխհարաբերությունների կամ առաջադրանքների կատարման վրա կողմնորոշումը: Լիդերը, որը կողմնորոշված է փոխհարաբերությունների վրա, նախնառաջ հաշվի է առնում աշխատողների պահանջմունքները: Առաջադրանքների վրա կողմնորոշված լիդերն առաջին հերթին հետաքրքրված է աշխատանքային առաջադրանքների կատարման մեջ:

Ըստ Ֆ. Ֆիդլերի ղեկավարման ոճը որոշվում է «պակաս նախընտրելի աշխատողի» սադղակի միջոցով: ՊՆԱ սանդղակը բաղկացած է 16 հակառակ ածականներից, որոնք դասավորված են 8 բալանոց սանդղակի տարբեր կողմերում:

Եթե ղեկավարը պակաս նախընտրելի աշխատողին նկարագրելու ժամանակ կիրառում է դրական նշանակությամբ ածականներ, ապա համարվում է, որ նա կողմնորոշված է փոխհարաբերությունների վրա. հոգատար, այլ մարդկանց զգացմունքները հարգող մենեջեր: Եվ հակառակը, եթե լիդերն օգտագործում է մեծապես բացասական

ձևակերպումներ, ընդունված է կարծել, որ նա հիմնական ուշադրությունը դարձնում է աշխատանքային առաջադրանքներին:

Իրավիճակ: Իրավիճակը վերլուծվում է երեք պարամետրերով, դեկավար-ենթականեր փոխհարաբերությունների որակ, առաջադրանքի կառուցվածք և պաշտոնային իշխանություն: Նրանցից յուրաքանչյուրը լիդերի կողմից դիտարկվում է կամ բարենպաստ, կամ անբարենպաստ:

1. *Ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերություն*, գնահատվում է կոլեկտիվում մթնոլորտը, ենթակաների հարաբերությունը մենեջերի հետ: Եթե աշխատողները վստահում են լիդերին, հարգում են նրան, վստահում են, ապա դեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունները գնահատվում են որպես լավ:
2. *Առաջադրանքի կառուցվածքն* արտացոլում է խմբի առջև դրված աշխատանքային առաջադրանքի ձևավորման որակը, հատուկ ընթացակարգերի կատարման անհրաժեշտությունը և պարզ, հստակ նպատակների առկայությունը: Մոնոտոն, հստակ ձևավորված առաջադրանքներն ունեն կառուցվածքի բարձր մակարդակ: Ստեղծարար, վատ կառուցված առաջադրանքները, ինչպիսին օրինակ ուսումնասիրություններն ու զարգացումն են կամ ռազմավարական պլանավորումը, բնորոշվում է կառուցվածքի ցածր մակարդակով: Երբ առաջադրանքի կառուցվածքը բարձր է, իրավիճակը դիտարկվում է որպես դեկավարի համար բարենպաստ, կառուցվածքի ցածր մակարդակը նշանակում է ավելի բարդ իրավիճակ:
3. *Պաշտոնային իշխանությունը* դեկավարի՝ ենթակաների նկատմամբ ֆորմալ իշխանության մակարդակն է: Մեծ պաշտոնային իշխանությունը ենթադրում է, որ մենեջերն իրավունք ունի պլանավորել աշխատողների աշխատանքը և կառավարել այն, գնահատել նրանց աշխատանքը, խրախուսել կամ պատժել աշխատողներին: Սահմանափակ իշխանությունը նշանակում է, որ դեկավարն իրավունք չունի ենթակաների աշխատանքը

գնահատելու և նրանց խրախուսելու: Բարենպաստ է գնահատվում իրավիճակը, երբ մենեջերը տիրապետում է մեծ պաշտոնային լիազորությունների և հակառակը:

Այս պարամետրերի համատեղումը թույլ է տալիս բացահայտելու լիդերության ութ իրավիճակներ: Առաջին իրավիճակն ավելի բարենպաստ է մենեջերի համար, քանի որ տեղ ունեն ղեկավար-ենթականեր լավ փոխհարաբերությունները, աշխատանքային առաջադրանքը կառուցված է, իսկ լիդերը տիրապետում է մեծ պաշտոնային լիազորությունների: Ութերորդ իրավիճակը պակաս բարենպաստ է մենեջերի համար. ղեկավար-աշխատակիցներ վատ հարաբերություններ, աշխատանքային առաջադրանքը վատ է կառուցված, պաշտոնային իշխանությունը սահմանափակ է: Մնացած տարբերակները նկարագրում են միջանկյալ իրավիճակներ:

Իրավիճակային տեսություն: Ֆ. Ֆիդլերը վերլուծել է ղեկավարման ոճերի, իրավիճակի բարենպաստության աստիճանի և կոլեկտիվի կողմից առաջադրանքի կատարման միջև փոխկապվածությունը և ներկայացրել այն կապվածության միջոցով: Լիդերները, որոնք կողմնորոշված են առաջադրանքների վրա, ավելի բարձր արդյունավետություն են դրսևորում կամ շատ բարենպաստ, կամ շատ անբարենպաստ իրավիճակներում: Ղեկավարները, որոնք կողմնորոշված են փոխհարաբերությունների վրա՝ ավելի բարձր արդյունքներ են ցուցաբերում միջանկյալ իրավիճակներում:

Առաջադրանքների վրա կողմնորոշված լիդերը, բարենպաստ իրավիճակում իրենց զգում է ինչպես «ձուկը ջրում», քանի որ նրա առջև դրված է հստակ ձևավորված առաջադրանք, աշխատակիցների հետ հարաբերություններն «անամպ» են, նա օժտված է անհրաժեշտ բոլոր լիազորություններով: Տվյալ դեպքում մենեջերը պարտավոր է իր վրա պատասխանատվություն վերցնել և աշխատակիցների համար որոշել կոնկրետ առաջադրանքներ: Համապատասխան իրավիճակին, երբ վերջինս կրում է խիստ անբարենպաստ բնույթ, ղեկավարը պետք է կառուցի առաջադրանքը և կիրառելով առկա լիազորությունները՝ կոորդինացնի ենթակաների գործողությունները: Քանի որ անբարենպաստ իրավիճակում ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերություններն առանց այն էլ վատ են, առաջադրանքի վրա

կողմնորոշվածությունը չի անդրադառնա լիդերի ճանաչվածության վրա:

Միջանկյալ իրավիճակներում փոխհարաբերությունների վրա կողմնորոշված լիդերի հաջողությունը պայմանավորված է նրանով, որ այդ տիպի հանգամանքներում առաջին պլան է դուրս գալիս մարդկանց հետ շփվելու կարողությունը: Այդպիսի իրավիճակներում լիդերը տիրապետում է որոշակի իշխանության և կարող է օգնել առաջադրանքի կառուցվածքի որոշման հարցում: Զարգացած միջանձնային հմտություններով լիդերն ունակ է կոլեկտիվում դրական մթնոլորտ ստեղծելու, որը կնպաստի փոխհարաբերությունների լավացմանը, թույլ կառուցված առաջադրանքների կառուցվածքի պարզաբանմանը և պաշտոնային իշխանության կիրառմանը:

Ղեկավարի տեսանկյունից Ֆ. Ֆիդլերի իրավիճակային տեսության կիրառումը ենթադրում է առաջին հերթին լիդերության սեփական ոճի որոշում և երկրորդ՝ իրավիճակի դիագնոստիկա:

Ղեկավարման համապատասխան ոճի ընտրությունը, որպես օրենք, բերում է շահութաբերության և արտադրողականության ցուցանիշների բարձրացման: Մյուս կողմից իրավիճակին համապատասխան լիդերության ոճի ընտրությունը կարող է խնդիրների պատճառ դառնալ:

Այսպիսով Ֆիդլերը դուրս է գալիս լիդերության առանձին վերցված ոճերի և կոնկրետ հանգամանքների վերլուծման սահմաններից: Նրա մոդելը ցույց է տալիս, որ ղեկավարման ոճի և աշխատանքային իրավիճակի համապատասխանությունը նպաստում է արտադրողականության բարձրացմանը: Տվյալ մոդելի թերությունները հետևյալն են. ՊՆԱ սանդղակի չարդարացված պարզեցումը, Ֆիդլերի մոդելի գործողության գնահատականը հստակ չէ ժամանակի մեջ:

Փ. Հերսիի և Զ. Բլանչարդի իրավիճակային տեսություն

Ղեկավարման իրավիճակային տեսությունը հանդիսանում է մեր կողմից քննարկված վարքագծային տեսությունների զարգացումը, որոնք ընդհանրացվում են լիդերության կոորդինատային ցանցի հայեցակարգում: Սակայն Փոլ Հերսին և Քեն Բլանչարդն հատուկ ուշադրություն են դարձնում մենեջերի, ենթակաների բնութագրերին,

նշելով, որ աշխատանքային առաջադրանքների կատարման համար աշխատողների պատրաստվածությունը տատանվում է մեծ շրջանակով: Պատրաստվածության ցածր մակարդակով աշխատողները, հաշվի առնելով ուսուցման հանդեպ թույլ ունակությունները և անվտանգությունը, կարիք ունեն դեկավարման այլ ոճի, քան այն աշխատողները, որոնք ունեն պատրաստվածության բարձր մակարդակ, որոշակի որակավորում, հմտություններ, սեփական ուժերում վստահություն և աշխատելու ցանկություն:

Համաձայն իրավիճակային տեսության՝ դեկավարը կարող է կիրառել չորս ոճերից որևէ մեկը, որոնք առաջանում են վարքի համակցության արդյունքում, որը կողմնորոշված է առաջադրանքների իրականացման վրա: *Չիրեկտիվ* ոճն արտացոլում է արտադրության հանդեպ մեծ, իսկ մարդկանց նկատմամբ քիչ ուշադրություն: Տվյալ ոճը ենթադրում է այս կամ այն առաջադրանքի կատարման վերաբերյալ հստակ ցուցումներ: *Հստակ* ոճը կապված է և՛ մարդկանց, և՛ արտադրության նկատմամբ բարձր ուշադրության հետ: Նման մոտեցում կիրառող դեկավարը բացատրում է իր որոշումները և ենթականերին հնարավորություն է տալիս հարցեր տալու և թափանցել խնդրի էության մեջ: *Ղեկավարի վարքի հաջորդ ոճը մասնակցող* ոճն է, որն իր մեջ ներառում է մարդկանց հանդեպ բարձր, իսկ արտադրության հանդեպ ցածր ուշադրություն: *Ղեկավարն իր ենթակաների հետ կիսվում է գաղափարներով, հնարավորություն տալիս մասնակցել որոշումների կայացման գործընթացին, իսկ ինքը՝ դեկավարը, հանդես գալիս օգնականի դերում: Չորրորդ՝ պատվիրակող* ոճն արտացոլում է և՛ մարդկանց, և՛ արտադրության հանդեպ քիչ ուշադրություն: Այսպիսի ոճ կիրառող լիդերը կարելի է ասել ո՛չ ցուցումներ է տալիս, ո՛չ էլ աջակցություն ցուցաբերում: Որոշումների կայացման և նրանց իրականացման ամբողջ պատասխանատվությունն ընկնում է աշխատողների վրա:

Փ. Հերսիի և Ք. Բլանչարդի տեսությունն առաջարկում է ընտրել այն ոճը, որն առավելապես կհամապատասխանի ենթակաների պատրաստվածության աստիճանին, այսինքն՝ նրանց կրթվածությանը, հմտությունների տիրապետմանն, ինքնավստահությանն, աշխատանքի

հանդեպ տրամադրվածությանը: Ենթակաների պատրաստվածության աստիճանը կարող է լինել ցածր, բավարար, բարձր և շատ բարձր:

Պատրաստվածության ցածր մակարդակ: Պատրաստվածության ցածր մակարդակի դեպքում, երբ աշխատողը որակավորված չէ, ունի քիչ փորձ, վստահելի չէ կամ չի ցանկանում պատասխանատվություն ստանձնել աշխատանքի կատարման համար, ավելի տեղին է դիրեկտիվ ոճը: Երբ մեկ կամ մեկից ավել աշխատողներ դրսևորում են պատրաստվածության ցածր մակարդակ, լիդերը պետք է շատ հստակ լինի: Անհրաժեշտ է աշխատողներին հստակ ասել, թե ինչ պետք է անեն, ինչպես և երբ:

Պատրաստվածության բավարար մակարդակ: Պատրաստվածության բավարար մակարդակ ունեցող աշխատողներին ղեկավարելու համար ավելի լավ է համոզող ոճը: Այդպիսի աշխատողները կարող են օրինակ չունենալ բավարար կրթություն կամ փորձ, սակայն իրենց ուժերում վստահություն, ունակություններ, հետաքրքրվածություն և աշխատելու ցանկություն դրսևորեն: Համոզող ոճը ենթադրում է ենթակաների ուղղորդում, սակայն ոչ թե պարզ հրահանգավորում, այլ այնպես, որ նրանց մոտ հնարավորություն մնա սեփական ներդրումն անելու:

Պատրաստվածության բարձր մակարդակ: Երբ ենթակաները դրսևորում են պատրաստվածության բարձր մակարդակ, ավելի արդյունավետ է մասնակցող ոճը: Այդպիսի ենթակաները կարող են տիրապետել անհրաժեշտ կրթվածության, աշխատանքային փորձին և հմտություններին, սակայն չի կարելի նրանց վրա ամբողջությամբ հույս դնել, դրա համար ամեն դեպքում պահանջվում է ղեկավարի կողից որոշակի հսկողություն: Մասնակցող ոճը լիդերին թույլ է տալիս ուղղորդել ենթակաների զարգացումը, հանդես գալ օգնականի և խորհրդատուի դերում:

Պատրաստվածության շատ բարձր մակարդակ: Եթե ենթականերն ունեն կրթվածության, փորձի և աշխատանքի կատարման համար իր պատասխանատվություն վերցնելու պատրաստվածության շատ բարձր մակարդակ, ապա կարող է կիրառվել պատվիրակվող ոճը: Ենթակաները պատրաստ են ինքնուրույն աշխատանքի, դրա համար ղեկավարը կարող է նրանց որոշում կայացնելու և իրականացնելու

իրավունք պատվիրակել: Լիդերը դնում է նպատակ և ենթականերին դրանց կատարման համար անհրաժեշտ լիազորություններով պատվիրակում, իսկ ենթականերն ինքնուրույն են որոշում, թե ինչպես հասնեն անհրաժեշտ արդյունքին:

Ղեկավարման դիրեկտիվ ոճն ավելի շատ համապատասխանում է աշխատողների պատրաստվածության ցածր մակարդակին, որոնք ունակ չեն կամ չեն ցանկանում աշխատանքային առաջադրանքների կատարման համար պատասխանատվություն վերցնել: Համոզող և մասնակցող ոճերը կարող են կիրառվել այն դեպքերում, երբ ենթակաների պատրաստվածությունը գնահատվում է բավարար կամ բարձր, պատվիրակող ոճը՝ շատ բարձր պատրաստվածություն ունեցող աշխատողների համար: Այս մոդելն հասկանալու համար ավելի պարզ է, քան Ֆիդլերինը, սակայն այստեղ խոսվում է միայն ենթակաների բնութագրերի և ոչ մի խոսք իրավիճակի յուրահատկությունների մասին:

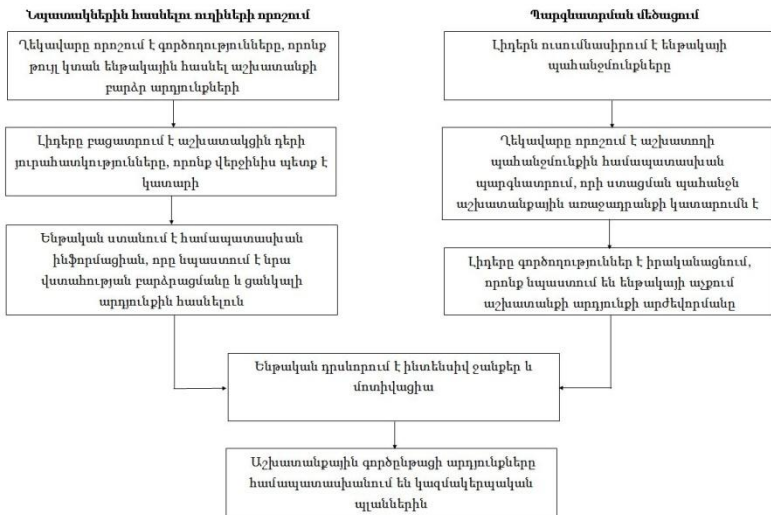
«Ուղղություն-նպատակ» տեսություն

Իրավիճակային տեսությունների ընտանիքին է պատկանում «ուղղություն-նպատակ» տեսությունը, ըստ որի լիդերն ուղղակի պատասխանատվություն է կրում ենթակաների դեպի սեփական և կազմակերպական նպատակներին հասնելու համար մոտիվացիայի բարձրացման համար: Ինչպես ցույց է տրված Նկար 17.4-ում, դեկավարն ազդում է մոտիվացիայի վրա՝ նրանց բացատրելով հասանելի պարզևատրման հասնելու միջոցները, մեծացնելով արժեքավոր, աշխատողի համար ցանկալի պարզևատրումը: Պարզևատրում ստանալու միջոցի բացատրումը ենթադրում է, որ համատեղ աշխատանքի գործընթացում լիդերն օգնում է աշխատողներին յուրացնելու վարքի օրինակները, որոնք բերում են առաջադրանքի հաջող կատարմանը և համապատասխան պարզևատրմանը: Պարզևատրման մեծացումը նշանակում է, որ դեկավարը բացահայտում է աշխատողների համար ավելի արժեքավոր պարզևատրումների տեսակները, առաջնայնությունների համակարգը՝ աշխատանքային գործընթացից ներքին բավարարվածություն, դրամական պարզևատրում, պաշտոնի բարձրացում: Լիդերի

առաջադրանքը կայանում է աշխատանքային առաջադրանքների կատարման համար ընդհանուր անհատական պարզևատրումների մեծացման ապահովման, դրանց հասնելու «կարճ ճանապարհների» համատեղ որոշման մեջ:

Ղեկավարի վարք: Համապատասխան «ուղղություն-նպատակ» տեսության ղեկավարի վարքը կարող է բնորոշվել որպես աջակցող, դիրեկտիվ, նպատակների հասնելու վրա կենտրոնացված ոճ և կառավարման մասնակցության ոճ:

Աջակցող լիդերությունը նշանակում է, որ ղեկավարը դրսևորում է ենթակաների բարեկեցության և անհատական պահանջմունքների նկատմամբ հոգատար վերաբերմունք, իրենց բաց և ընկերասեր է պահում, հասանելի է աշխատակիցների համար, ստեղծում է համախմբած թիմի մթնոլորտ, աշխատողներին վերաբերվում է և՛ որպես հավասարի, և՛ որպես կոլեգայի:



Նկար 17.4 «Ուղղություն-նպատակ» մոդելում ղեկավարի դերը

Դիրեկտիվ լիդերությունը տեղ ունի այն դեպքերում, երբ լիդերը ենթականերին աշխատանքային առաջադրանքների կատարման վերաբերյալ կոնկրետ ցուցումներ է տալիս: Մենեջերը պլանավորում է

աշխատանքը, սահմանում է նրա իրականացման գրաֆիկները, նպատակները, վարքի ստանդարտները, խիստ վերահսկում է օրենքների հետևումը և կարգադրությունների կատարումը:

Ղեկավարները, որոնք դասվում են մասնակցող ոճին՝ աշխատողներին կոչ են անում որոշումների կայացման գործընթացում իրենց կարծիքն արտահայտել և առաջարկ ություններ ներկայացնել, ինչպես նաև մենեջերը տարբեր աշխատանքային խնդիրների վերաբերյալ խորհրդակցում է ենթակաների հետ: Մենեջերները ողջունում են խնդիրների կոլեկտիվ խորհրդակցումը և նրանց վերացման ուղղությամբ գրավոր առաջարկությունների ներկայացումը:

Մենեջերները, որոնք կենտրոնացված են նպատակներին հասնելու վրա. ենթակաների առջև դնում են հստակ հեռանկարային նպատակներ, իրենց վարքով ընդգծում աշխատանքի բարձր արդյունքների հասնելու կարևորությունը: Այդ տիպի լիդերները դրսևորում են վստահություն իրենց ենթակաների նկատմամբ, նրանց օգնում են հնարքներ և հմտություններ ձեռք բերել, որոնք անհրաժեշտ են ամենավերին «զագաթները» նվաճելու համար:

Իրավիճակը որոշող հանգամանքներ: «Ուղղություն-նպատակ» տեսության մեջ հաշվի են առնվում երկու կարևոր իրավիճակային գործոններ. կոլեկտիվի անդամների անձնական հատկությունները, աշխատանքային պայմանները: Ենթակաների անձնական հատկությունները ներառում են ենթակաների ունակությունները, որակավորումը, պահանջմունքները և մոտիվացիան: Եթե աշխատողն ունի որակավորման ցածր մակարդակ, չի առանձնանում հատուկ ունակություններով, մենեջերները նրան պետք է լրացուցիչ ուսուցում ապահովեն, որը կօգնի հասնելու աշխատանքային արդյունքների մեծացմանը: Եթե ենթական հիմնականում իր վրա է կենտրոնացած, նրա մոտիվացիայի բարձրացման համար լիդերին անհրաժեշտ է խրախուսական միջոցառումներ իրականացնել: Եթե աշխատողներն ունեն հստակ ղեկավարման և իշխանության դրսևորման կարիք, նրանց անհրաժեշտ է հստակ ցուցումներ տվող, դիրեկտիվ ոճի ղեկավար: Մյուս կողմից՝ բավականաչափ փորձի և կարողությունների տիրապետող մասնագետին անհրաժեշտ է ազատություն և

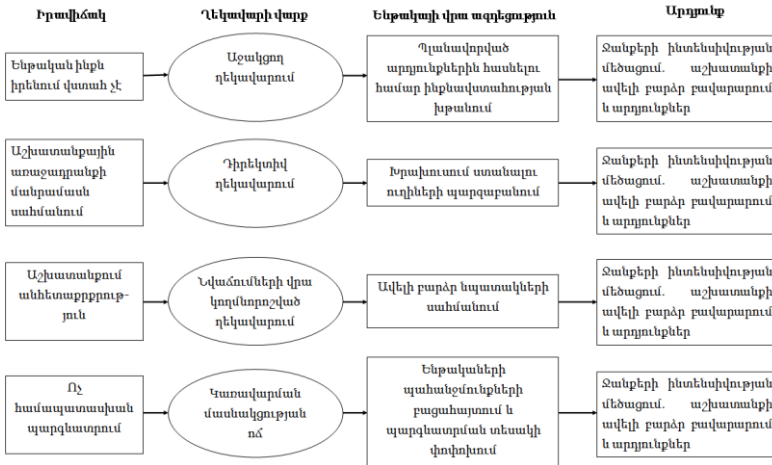
ինքնուրույնություն, իսկ ավելի մեծ վերադարձ ապահովում է կառավարման մեջ մասնակցային ոճը:

Աշխատանքային պայմանները որոշում են առաջադրանքների կառուցվածքայնությունը, իշխանության գործնական համակարգի բնույթը և հենց աշխատանքային կոլեկտիվը: Առաջադրանքի կառուցվածքայնությունն ասելով հասկանում ենք նրա սահմանման հստակությունը, աշխատանքային առաջադրանքների և գործընթացների նկարագրման ճշտությունը: Իշխանության պաշտոնական համակարգի բնույթը մենեջերների օրինական լիազորությունների և օրենքների ու կազմակերպության դիրքորոշումների տեղակայման միջոցով ծառայողների վարքի կարգավորման մակարդակն է: Աշխատանքային կոլեկտիվի ցուցանիշները ենթականների և նրանց միջև փոխհարաբերությունների որակի:

Պարզևատրման կիրառում: Հիշեցնենք, որ ղեկավարը պարտավոր է աշխատողներին բացատրելու պարզևատրման համակարգը՝ այն կիրառելով աշխատողներին աշխատանքի նկատմամբ մոտիվացիայի բարձրացման և պահանջմունքների բավարարման համար: Որոշ իրավիճակներում առաջադրանքների կատարումը և պարզևատրման ստացումը լիդերից պահանջում է աշխատողներին անհրաժեշտ աշխատանքային հմտությունների ձեռքբերման հարցում օգնություն, վստահության ամրացում: Այլ դեպքերում ենթականների յուրահատուկ պահանջմունքների բավարարման համար մենեջերը կարող է խրախուսման և պարզևատրման նոր ձևեր ներդնի:

Նկար 17.5-ում ներկայացված է որոշակի իրավիճակներում ղեկավարի տարբեր վարքի չորս օրինակներ: Երբ ենթական վստահ չէ իր վրա, համապատասխան սոցիալական աջակցությունը, որն աշխատողների մոտ խթանում է յուրացում դեպի առաջադրանքների համար պարտադիր և պարզևատրման համար անհրաժեշտ վարքի օրինակները, ապահովում է ղեկավարման աջակցող ոճ: Երկրորդ իրավիճակում աշխատակիցն ամբողջությամբ չի պատկերացնում դրված առաջադրանքը և բացի այդ բավական ինտենսիվ չի աշխատում: Երրորդ դեպքում աշխատակցին հետաքրքիր չէ դրված առաջադրանքը, հետևաբար, մենեջերը աշխատանքի վրա կենտրոնացված ոճին

համապատասխան ձևավորում է նրա համար ավելի բարձր նպատակներ, «լուսավորում» իրախուսմանը տանող



Նկար 17.5 «Ուղղություն-նպատակ» տեսությունը հնարավոր աշխատանքային իրավիճակների և ղեկավարի համապատասխան վարքի մասին

«ճանապարհները»: Ենթակայի հետ նրա պահանջմունքների համատեղ քննարկումը լիդերին թույլ է տալիս որոշելու պարզևստորման ավելի արժեքավոր տեսակը: Բոլոր չորս դեպքերում ղեկավարի ընթացիկ իրավիճակին համապատասխանող վարքի ոճը նպաստում է աշխատողի աշխատանքային ցուցանիշների բարձրացմանը:

Լիդերության փոխարինիչներ

Իրավիճակային մոտեցումների կողմնակիցների ուշադրության կենտրոնում ղեկավարման խնդիրն է՝ լիդերության ոճը, ենթակյաների բնութագրերը և աշխատանքային միջավայրի ընթացիկ հանգամանքները: Մակայն որոշ դեպքերում իրավիճակային փոփոխականների նշանակությունն այնքան է մեծանում, որ նրանք փոխարինում կամ չեզոքացնում են ղեկավարման անհրաժեշտությունը: Մեր կողմից դիտարկվող մոտեցման կողմնակիցները նպատակ են դրել

բացահայտելու կազմակերպական պայմանները, որում ղեկավարման ոճը նշանակություն չունի կամ դրա անհրաժեշտությունը չկա:

Լիդերության սուբստիտուտները կամ փոխարինիչներն անպետք կամ ավելորդ են դարձնում մենեջերի ղեկավարումը: Օրինակ՝ բարձր պրոֆեսիոնալ աշխատակիցները, որոնք հրաշալի պատկերացնում են, թե ինչպես են կատարելու իրենց առջև դրված առաջադրանքը՝ լիդերի կարիք չունեն. վերջինս զբաղվում է աշխատանքային առաջադրանքների կառուցմամբ կամ ցուցումներ տալիս, թե ինչ անել: Նեյտրալիզատորները խոչընդոտում են ղեկավարին դրսևորել վարքի որոշակի օրինակներ: Օրինակ, եթե լիդերի իշխանական լիազորությունները սահմանափակ են կամ նա աշխարհագրական իմաստով հեռու է ենթականերից՝ նրա ենթակաների նկատմամբ ղեկավարումը նշանակալիորեն նվազում է:

Աղ. 17.1-ում ներկայացված իրավիճակային փոփոխականները ներառում են կոլեկտիվի բնութագրեր, առաջադրանքների յուրահատկություններ և կազմակերպական յուրահատկություններ: Օրինակ, եթե մենեջերի ենթականերն ունեն բարձր որակավորում և փորձ, ապա ղեկավարման ոճը հատուկ նշանակություն չունի: Դիտարկելով առաջադրանքների բնութագրերի յուրահատկությունները՝ հարկ է նշել, որ աշխատանքային առաջադրանքների բարձր կառուցողականությունը հաջողությամբ փոխարինում է առաջադրանքների վրա կենտրոնացած ղեկավարման ոճին, իսկ առաջադրանքները, որոնք համապատասխանում են կատարողների մակարդակին՝ կենտրոնացված են աշխատողների լիդերությանը: Ինչ վերաբերվում է կազմակերպական բնութագրերին, ապա կոլեկտիվի համախմբվածությունը հանդիսանում է ղեկավարման երկու ոճերի փոխարինիչ: Ֆորմալ կանոնները և ընթացակարգերը փոխարինում են առաջադրանքի վրա կենտրոնացված լիդերությանը, իսկ լիդերի և աշխատողների աշխարհագրական կտրվածությունը չեզոքացնում է ղեկավարման երկու ոճերը:

Փոփոխականների մասին ինֆորմացիան թույլ է տալիս մենեջերին խուսափելու ղեկավարման ոճի ընտրության սխալներից: Ղեկավարը

Աղ. 17.1 Լիդերության փոխարինիչներ և չեզոքացնողներ

Փոփոխական		Առաջադրանքի վրա կազմառոշված լիդերություն	Աշխատակիցների վրա կազմառոշված լիդերություն
Կազմակերպական փոփոխականներ	Կոլեկտիվի համախմբվածություն Փաստաթղթավորում Կոշտություն Սահմանափակ պաշտոնային իշխանություն Ֆիզիկական կտրվածություն	Փոխարինում է Փոխարինում է Չեզոքացնում է Չեզոքացնում է Չեզոքացնում է	Փոխարինում է Չի ազդում Չի ազդում Չեզոքացնում է Չեզոքացնում է
Աշխատանքային առաջադրանքների բնութագրեր	Բարձր կառուցվածքային առաջադրանք Ավտոմատ հետադարձ կապ Ներքին բավարարում	Փոխարինում է Փոխարինում է Չի ազդում	Չի ազդում Փոխարինում է Փոխարինում է
Կոլեկտիվի բնութագրեր	Պրոֆեսիոնալիզմ Ուսուցում/փորձ	Փոխարինում է Փոխարինում է	Փոխարինում է Չի ազդում

պետք է ընտրի ոճ, որը լրացնում է կազմակերպությունում իրավիճակը: Օրինակ՝ բանկային գանձապահների համար աշխատանքային իրավիճակը բնորոշվում է փաստաթղթավորման բարձր մակարդակով, խիստ գրաֆիկով և բարձր կառուցողական առաջադրանքներով: Հետևաբար առաջադրանքների վրա կենտրոնացված ղեկավարման ոճի ընտրությունը նպատակահարմար է, քանի որ առաջադրանքների կառուցումն ու աշխատանքային գործընթացներն ապահովում է կազմակերպությունը: Այլ օրինակ, եթե կոլեկտիվի համախմբվածության կամ ընկերության աշխատողների պատրաստվածության աստիճանը համապատասխանում է աշխատողների սոցիալական պահանջմունքներին, կազմակերպական փոփոխականները նպաստում են ղեկավարի՝ առաջադրանքների վրա կենտրոնացման:

Լիդերությունը փոփոխությունների իրականացման ժամանակ

Այս գրքում մենք արդեն նշել ենք, որ մենեջմենթը ներառում է լիդերության, պլանավորման, կազմակերպման և վերահսկման ֆունկցիաները: Սակայն ղեկավարման հարցերով վերջին աշխատանքներն այս հասկացության մեջ ներառում են մենեջերի մոտ

որակի առկայություն, որը մարդկանց խթանում և մոտիվացնում է աշխատել իրենց նորմալ մակարդակից լավ: Լիդերությունը հատկապես կարևոր է այնպիսի ընկերություններում, որոնք աշխատում են փոփոխական միջավայրում: Ումանք կիրառում են էլ. բիզնես, ումանք էլ դառնում են ուսուցանող կազմակերպություն՝ կախված իրավիճակային պայմաններից:

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ լիդերության որոշ ոճեր տարբերվում են բարձր արդյունավետությամբ՝ կազմակերպությունում իրականացվող փոփոխությունների տեսանկյունից: Հատկապես առանձնացվում են նրանցից երկուսը՝ խարիզմատիկ և տրանսֆորմացիոն ոճերը: Դիտարկենք այս ոճերը՝ նրանք համեմատելով տրանզակցիոն լիդերության հետ: Տրանզակցիոն լիդերի գործողությունները կայանում է ենթականերին աշխատանքային առաջադրանքների բնույթի և դրված խնդիրների բացատրման, կառուցվածքների ստեղծման, ենթականերին պարզևատրման ապահովման և ուշադրության դրսևորման, նրանց սոցիալական պահանջումների բավարարման մեջ: Տրանզակցիոն ղեկավարների ուժեղ կողմը կառավարման ֆունկցիաների իրականացումն է: Նրանք աշխատասեր են, համբերատար և տիրապետում են պարզ մտածողության, հպարտանում են լավ ճշգրտված, արդյունավետ աշխատանքով: Որպես օրենք տրանզակցիոն լիդերները շեշտը դնում են աշխատանքային գործընթացի անդամ ասպեկտների վրա՝ պլաններ, գրաֆիկ և բյուջե: Նրանց մոտ բարձր է զարգացած կազմակերպության հանդեպ պարտքի զգացումը և նրանում նորմերի ու արժեքների հետևման անհրաժեշտությունը: Տրանզակցիոն լիդերությունը կարևոր է բոլոր կազմակերպությունների համար, սակայն փոփոխությունների իրականացման ժամանակ պահանջվում է ղեկավարման նկատմամբ այլ մոտեցում:

Խարիզմատիկ լիդերներ և տեսական

Խարիզմատիկ լիդերներն իրենց հնարավորություններով գերազանցում են տրանզակցիոն ղեկավարներին: Խարիզմատիկ լիդերն ունակ է աշխատողներին ոգեշնչելու և մոտիվացնելու գործունեությանը, որի ինտենսիվությունը գերազանցում է սովորական մակարդակը՝

չնայած հնարավոր արգելքներին: Այսպիսի մտտեցման դեպքում աշխատողները բաժնի կամ կազմակերպության նպատակներն իրենց սեփական հետաքրքրություններից բարձր են դասում: Համեմատելով խարիզմատիկ լիդերների հետ՝ տրանզակցիոն ղեկավարների հետ գործողությունները պակաս կանխատեսելի են: Նա ստեղծում է փոփոխությունների մթնոլորտ, առանց ջանքեր խնայելու ձգտում է բարձր նպատակին հասնել:

Խարիզմատիկ լիդերները, որպես օրենք, ունեն ենթականերին իրենց տեսլականը հասցնելու կարողություն: Նման ղեկավարները չեն մնում ընթացիկ իրավիճակում, այլ նայում են դեպի ապագա և դրա մասին պատկերացումները փոխանցում ենթականերին: Տեսլականը դժվար հասանելի, բայց հնարավոր ապագայի գրավիչ, իդեալական պատկերն է:

Խարիզմատիկ լիդերներն էմոցիոնալ ազդեցություն են գործում ենթակաների վրա, հանդես գալիս որևէ մտքի կողմնակցի դերում, ունակ են աշխատողներին ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար գործողությունների մոտիվացնել:

Տրանսֆորմացիոն լիդերներ

Տրանսֆորմացիոն լիդերները շատ դեպքերում հիշեցնում են խարիզմատիկ լիդերներին, սակայն առանձնանում են նորարարությունների ներդրման և փոփոխությունների իրականացման յուրահատուկ ունակություններով, քանի որ լավ են գիտակցում ենթակաների պահանջումները և վախերը, օգնում են հին խնդիրներին նորովի նայել, չեն ցանկանում «ստատուս քվո» իրավիճակի հետ հարմարվել: Տրանսֆորմացիոն լիդերները նշանակալի փոփոխություններ են կատարում ինչպես իրենց ենթականերում, այնպես էլ կազմակերպություններում: Նրանք ունակ են գլխավորելու փոփոխություններ կազմակերպական առաքելությունում, ռազմավարությունում, կառուցվածքում և մշակույթում, նորարարություններ իրականացնել թողարկվող ապրանքներում և մատուցվող ծառայություններում: Իրենց գործունեության մեջ նրանք հիմնվում են ոչ միայն «գրված օրենքների»,

այլև այլև այնպիսի գործոնների վրա ինչպիսին են աշխարհայացքը, ընդհանուր արժեքները և մտքերը:

Լիդերությունը ժամանակակից պայմաններում

Լիդերության հասկացությունը փոփոխվում է նաև այն պատճառով, որ ժամանակակից կազմակերպություններում և արտաքին միջավայրում տեղի են ունենում արմատական փոփոխություններ: Գլոբալիզացիան, էլեկտրոնային կոմերցիան, վիրտուալ կազմակերպությունները հեռահար աշխատանքը, աշխատողների առաջնահերթությունների և սպասումների փոփոխությունը, աշխատուճի աճող բազմազանությունը. բոլորն իրենց հետքն են թողնում լիդերության տեսության և պրակտիկայի վրա: Դրա հետ կապված ուշադրության են արժանի երկու ասպեկտներ՝ հինգերորդ մակարդակի լիդերության նոր հասկացությունը, լիդերության կանացի ոճը:

Հինգերորդ մակարդակի լիդերություն: Ինչպես ցույց է տրված Նկար 17.6-ում հինգերորդ մակարդակի լիդերություն է կոչվում լիդերային ունակությունների հիերարխիայի ամենաբարձր մակարդակը: Այդպիսի լիդերների առանցքային բնութագիրը սեփական եսի ուղղվածության համարյա բացակայությունն է: Ի տարբերություն մեծ լիդերի, որպես մեծ և զարգացած էգոյով ու ամբիցիաներով մարդու՝ հինգերորդ մակարդակի լիդերներն արտաքինից համեստ են և քիչ պահանջկոտ: Մխալների համար պատասխանատվությունը, փոքր արդյունքները և ձախողումները նրանք վերցնում են իրենց վրա, իսկ հաջողության դեպքում այն մեծահոգաբար կլիսում ուրիշների հետ:

Հինգերորդ մակարդակ հինգերորդ մակարդակի լիցեր
Համետ է և պրոֆեսիոնալ, ստեղծում է կազմակերպություն, որն ունակ է երկար ժամանակ մնալ իրապես մեծ

Չորրորդ մակարդակ արդյունավետ ղեկավար
Ստեղծում է համընդհանուր նվիրվածություն հաստակ և գրավիչ լիդերությանը, մարդկանց խթանում բարձրարտադրողական աշխատանքի

Երրորդ մակարդակ կոնցեռնետ մենեջեր
Գտնում է պլաններ և կազմակերպում մարդկանց՝ նպատակների արտադրողական և արդյունավետ հետապնդման համար

Երկրորդ մակարդակ թիմի ակտիվ անդամ
Թիմի և պատակներին հասնելու համար ներդրում է իրականացնում, արդյունավետ աշխատում է խմբի այլ անդամների հետ

Առաջին մակարդակ ունակ աշխատող
Արտադրողական աշխատակից, ինքնուրույն է կիրառում իր ունակությունները, գիտելիքները, հմտությունները

Նկար 17.6 Լիդերական ունակությունների հինգամակարդակ հիերարխիա

Չնայած իրենց համեստությանը՝ հինգերորդ մակարդակի լիդերները պատրաստ են ամեն ինչի, ինչ անհրաժեշտ է մեծ և հաստատուն արդյունքի հասնելու համար: Նրանք չափազանց բարեխիղճ են, սակայն նրանց ամբիցիաներն ուղղված են ոչ թե իրենց, այլ կազմակերպության վրա: Հինգերորդ մակարդակի լիդերները կազմակերպություններում ստեղծում են լիդերների համախմբված կոլեկտիվներ, որպեսզի նույնիսկ նրանց հեռանալուց հետո կազմակերպությունը շարունակի բարգավաճել:

Լիդերության կանաչի ոճ: Դա անհատական ամբիցիաների նկատմամբ քիչ, սակայն այլ մարդկանց զարգացնելու նկատմամբ մեծ ուշադրությունն է: Այն բնորոշ է լիդեր ղեկավարներին և համաձայն հետազոտությունների շատ լավ համապատասխանում է ժամանակակից կազմակերպություններին: Այս ոճի անվանումը պայմանավորված է նրանով, որ համաձայն հետազոտությունների՝ կին մենեջերների մոտ ի տարբերություն տղամարդիկ կոլեգաների ավելի լավ է զարգացած այլոց մոտիվացնելու, կոմունիկացիաներ ստեղծելու ունակությունները և լսելու կարողությունը:

Գլուխ 18. Մոտիվացիա

Մոտիվացիա հասկացությունը

Մենք արձագանքում ենք նրան, ինչը մեզ շրջապատում է, շփվում ենք մարդկանց հետ և չենք մտածում, թե ինչու ենք ցանկանում աշխատել, հաճախել հատուկ դասընթացների կամ հաճույք ստանալ որևէ տեսակի սպորտով զբաղվելիս: Այս ամենն ինչ-որ կերպ մոտիվացվում է: Մոտիվացիա ասելով հասկանում ենք մարդու ներսում կամ նրանից դուրս գոյություն ունեցող ուժեր, որոնք մարդու մեջ առաջացնում են էնտուզիազմ և համառություն՝ կոնկրետ գործողությունների կատարման ժամանակ: Աշխատողների մոտիվացիան ազդում է նրանց արտադրողականության վրա և մենեջերի աշխատանքի որոշակի մասը հենց կայանում է նրանում, որպեսզի մոտիվացիան ուղղի կազմակերպական նպատակներին հասնելուն: Մոտիվացիայի ուսումնասիրումը թույլ է տալիս հասկանալու, թե ինչն է մարդկանց ստիպում աշխատել, ինչն է ազդում նրանց գործողությունների միջոցի ընտրության վրա և ինչու են նրանք հետևում վերջինիս՝ ժամանակի որոշակի ընթացքում:

Մեզնից յուրաքանչյուրն ունի հիմնական կամ բազային պահանջումներ, ինչպիսին սննդի, ձեռքբերումների, եկամտի պահանջումն են: Տվյալ պահանջումները ներքին լարվածություն են առաջացնում, որը հիմնավորում է պահանջումների բավարարմանն ուղղված վարքը: Կախված նրանից, թե որքան հաջող է վարքը, մարդը որոշակի պարգևատրում է ստանում, այսինքն՝ բավարարում է պահանջումները: Ստացված պարգևատրումից է կախված նաև մարդու վարքի՝ ընդունելիության և ապագայում նրա կրկնման գնահատումը:

Պահանջումների բավարարման արդյունքում ստացված պարգևատրումը բաժանվում է ներքինի և արտաքինի: **Ներքին պարգևատրումը** բավարարումն է, որը մարդ ստանում է կոնկրետ գործողության կատարման գործընթացում: Այսպես օրինակ, բարդ առաջադրանքի կատարումն առաջացնում է նպատակին հասնելու հաճելի զգացում, խնդրի վերացում, որն այլ մարդկանց մոտ խիստ անհանգստություն էր առաջացնում, որն անհատը հնարավոր է ընկալել

Է որպես սեփական առաքելության կատարում: **Արտաքին պարզևատրումն** օգուտներ են, որոնք անհատին են ներկայացվում այլ մարդու՝ մեր դեպքում մենեջերի միջոցով: Նրանք ներառում են ծառայողական աստիճանով բարձրացումը, աշխատավարձի ավելացումը: Այսպիսի պարզևատրումը գալիս է արտաքինից ինչ-որ մեկի պահանջմունքների բավարարման արդյունքում: Չնայած արտաքին պարզևատրման կարևորությանը՝ լավ մենեջերները ձգտում են նրան, որ նրանց ենթակաները նաև ներքին «պարզև» ստանան: Ինչպես ցույց է տալիս պրակտիկան, ավելի տաղանդավոր և գաղափարով հարուստ աշխատողները հազվադեպ են մոտիվացված այնպիսի պարզևատրումներով ինչպիսին են աշխատավարձը, լրացուցիչ օգուտները և նույնիսկ դեկավարության կողմից գովասանքը: Հակառակը՝ նրանք ցանկանում են հաճույք ստանալ աշխատանքային բուն գործընթացից:

Մոտիվացիայի նշանակությունը որոշվում է նրանով, որ նրա վրա հենվելով՝ մենեջերը հնարավորություն է ստանում ենթականերից կազմակերպական նպատակներին համապատասխանող վարք ստանալ: Ուսումնասիրություններից մեկում ասվում էր, որ աշխատողների մոտիվացիան սերտորեն փոխկապակցված է կազմակերպության գործունեության արդյունքների հետ, հատկապես նրա շահույթի: Մոտիվացիայի տեսության ուսումնասիրումը և նրա դրույթների պրակտիկ կիրառումը մենեջերներին թույլ է տալիս հասնելու աշխատողների պահանջմունքների բավարարման մակարդակի բարձրացմանը, խթանել նրանց ավելի արտադրողական աշխատանքի:

Մոտիվացիայի հիմունքներ

Մենեջերի մոտեցումը՝ ենթականերին խթանել աշխատանքի, ինչպես նաև կիրառելի պարզևատրումները որոշվում են մոտիվացիայի խնդիրների նկատմամբ նրա տեսությամբ: Առանձնացնում են մոտիվացիայի նկատմամբ չորս մոտեցումներ. ավանդական, մարդկային հարաբերությունների և ռեսուրսների տեսանկյունից, ինչպես նաև ժամանակակից մոտեցում:

Ավանդական մոտեցում

Աշխատողների մոտիվացիայի ուսումնասիրումը սկսվել է գիտական մենեջմենթի դարաշրջանից: Հիշենք, որ գիտական մենեջմենթը ենթադրում է աշխատակիցների կողմից ֆունկցիոնալ պարտականություններիկատարման համակարգային վերլուծություն, որի նպատակն է արտադրողականության բարձրացման համար ստացված տվյալների օգտագործումը: Այս ուղղության կողմակիցների ուշադրությունը կենտրոնացված է աշխատանքի վճարմանը, այսինքն՝ աշխատողը դիտարկվում է որպես տնտեսական մարդ. մարդիկ, որոնք մեծ գումարների դիմաց պատրաստ են կատարել ավելին: Տվյալ մոտեցման զարգացումը բերեց աշխատանքի վճարման խթանող համակարգերի մշակմանը, երբ աշխատողների աշխատավարձը խիստ կապված է նրանց կողմից թողարկված ապրանքի քանակի ու որակի հետ:

Մարդկային հարաբերությունների տեսանկյունից մոտեցում

Աստիճանաբար մենեջերների պատկերացումներում «տնտեսական մարդու» հայեցակարգը փոխարինվեց այլ հայեցակարգով: Հնութորնյան ուսումնասիրությունների հաշվետվությունների արդյունքներն ուշադրություն գրավեցին այնպիսի ոչ տնտեսական օգուտների վրա, ինչպիսին խմբերում հետաքրքրություններով կամ սոցիալական պահանջմունքներով իրար մոտ կոլեգաների աշխատանքն է: Պարզևատրման տվյալ տեսակները սկսեցին դիտարկվել որպես աշխատողների վարքի ավելի ծանրակշիռ մոտիվատորներ, քան գումարն է: Վերջապես սկսվեց «մարդ աշխատավորի» ուսումնասիրումը, որը սկիզբ դրեց սոցիալական մարդու հայեցակարգի ստեղծմանը:

Մարդկային ռեսուրսների տեսանկյունից մոտեցում

Մարդկային ռեսուրսների տեսանկյունից մոտեցումը հանդիսանում է «տնտեսական մարդու» և «սոցիալական մարդու» հայեցակարգերի հետագա զարգացումը: Մարդու ամբողջականության տեսության համաձայն յուրաքանչյուր անհատ բազմակողմանի է և նրան դրդում

են տարբեր գործոններ: Մարդկային ռեսուրսների հայեցակարգի կողմնակիցները պնդում էին այն տեսակետը, որ նախորդ գիտական մոտեցումներն ուղղված էին վարձու աշխատողների վարքի մանիպուլացմանը՝ տնտեսական կամ սոցիալական պարզատրումների միջոցով: Եթե մենեջերն աշխատողներին վերաբերվում է որպես կոմպետենտ, բարձր նվաճումների ձգտող աշխատակիցների, ապա ստանում է արտադրողականության բարձրացման հզոր լծակ: Մարդկային ռեսուրսների հայեցակարգն աշխատողներին մոտիվացիայի ժամանակակից մոտեցման հիմքն է:

Ժամանակակից մոտեցում

Մոտիվացիայի նկատմամբ ժամանակակից մոտեցումը ձևավորվեց երեք հիմնական տեսական ուղղությունների ազդեցության տակ, որոնցից յուրաքանչյուրն ավելի մանրամասն կներկայացնենք ստորև: Առաջին տիպին են դասվում մոտիվացիայի պահպանման տեսությունը, որը վերլուծում է մարդու բազային պահանջմունքները: Նրանում ուսումնասիրվում են կազմակերպությունում աշխատող մարդկանց սահանջմունքը. նրանք վրա հիմնվելով մենեջերները հնարավորություն են ստանում ավելի խորս ուսումնասիրելու ենթակայաների պահանջմունքները: Մոտիվացիայի գործընթացների տեսության կողմնակիցները ուշադրությունը կենտրոնացված է մարդու վարքի վրա ազդող մտավոր գործընթացների ուսումնասիրումը, այսինքն այն, թե ինչ միջոցներով են աշխատողները ձգտում պարզատրման: Վերջապես, ամրացման տեսությունն ուսումնասիրում են աշխատանքային գործընթացում աշխատողների վարքի ընդունելի օրինակների ուսուցման ժամանակ: Մոտիվացիայի պահպանման տեսությունը վերաբերվում է պահանջմունքներին, գործընթացների տեսությունը՝ վարքին, իսկ ամրացման տեսությունը պարզատրմանը:

Մոտիվացիայի պահպանման տեսություն

Մոտիվացիայի պահպանման տեսությունը նկարագրում է մարդկանց մոտիվացիայի հիմքում ընկած պահանջմունքները: Ցանկացած պահի մարդ մի քանի պահանջմունքների կարիք ունի,

ինչպիսին սննդի, նվաճումների կամ դրամական պարզևատրման պահանջումներն են: Այս պահանջումները տրանսֆորմացվում են ներքին համոզումների, որի ազդեցության տակ ձևավորվում են անհատի վարքի որոակի օրինակներ, որոնքուղղված են նշված պահանջումների բավարարմանը: Մենեջմենթի կողմից ենթակաների պահանջումների գիտակցումը որոշում է այն, թե որքան հստակ են նրանք կարողանում կառուցել աշխատանքի պարզևատրման համակարգը և աշխատողների էներգիան ուղղել կազմակերպության նպատակների հասնելուն:

Պահանջումների հիերարխիայի տեսություն

Մոտիվացիայի պահպանման ամենահյտնի տեսությունն Աբրահամ Մասլոյի կողմից մշակված տեսությունն է: Նրա պահանջումների հիերարխիայի տեսությունը ենթադրում է, որ մարդու մոտիվացիայի հիմքում ընկած է պահանջումների կոմպլեքսը, ընդ որում կոնկրետ անհատի պահանջումները դասավորվում են հիերարխիկ հերթականությամբ (Նկար 18.1): Աբրահամ Մասլոուն աճման կարգով առանձնացրել է մոտիվացնող պահանջումների հինգ հիմնական տիպեր.

1. *Ֆիզիոլոգիական պահանջումներ:* Նրանք, որոնք հանդիսանում են մարդու բազային պահանջումները, ինչպիսին են սննդի, ջրի, օդի հանդեպ պահանջումները: Կազմակերպական միջավայրում նրանց վերաբերվում են աշխատանքի վճարման երաշխավորման պահանջումները:
2. *Անվտանգության պահանջումներ:* Անվտանգ ֆիզիկական և էմոցիոնալ շրջապատի պահանջումներ, ուղղակի սպառնալիքների բացակայություն, այսինքն՝ բռնության ազատության և աշխատանքի անվտանգ պայմանների, լրացուցիչ օգուտների և աշխատանքի վայրի պահպանման երաշխիքի պահանջումներ:
3. *Պատկանելիության պահանջումներ:* Պատկանելիության պահանջումներն արտացոլում են մարդու՝ իր հասակակիցների կողմից ընդունվելու, ընկերներ ունենալու, խմբի անդամ լինելու, սիրելի լինելու

ցանկությունը: Կազմակերպություններում պատկանելիության պահանջմունքները որոշում են աշխատանքային կոլեգաների հետ լավ փոխհարաբերությունների ստեղծումը, աշխատանքային խմբերում մասնակցության և ղեկավարության լավ հարաբերությունների պահպանման ցանկությունը:

4. *Ինքնահարգանքի պահանջմունք:* Տվյալ պահանջմունքները կապված են ինքդ քո մասին դրական կարծիք ունենալու, ուշադրության արժանանալու, հարգանքի և այլ մարդկանց կողմից ճանաչված լինելու ցանկությունը: Կազմակերպության սահմաններում այս պահանջմունքներն իրենցից ներկայացնում են ճանաչման, քեզ վրա լրացուցիչ պարտականություններ վերցնելու, սեփական կարգավիճակի բարձրացման և կազմակերպության օգտին վստահության ձեռքբերման մոտիվացիան:
5. *Ինքնադրսևորման պահանջմունք:* Պահանջմունքների ամենավերին կատեգորիան իրենից ներկայացնում ինքնաարտահայտման նկատմամբ մարդու ձգտումը: Հասնել ինքնաարտահայտման նշանակում է բողջապես բացել սեփական պատենցիոլը, բարձրացնել կոմպետենտության աստիճանը և ընդհանրապես դառնալ լավը: Կազմակերպություններում այս պահանջմունքները կարող են բավարարվել աշխատողներին անհատական աճի, ստեղծագործական ունակությունների դրսևորման, ավելի բարդ առաջադրանքների կատարման պատրաստման և ծառայողական աստիճանով առաջխաղացնելու հնարավորությունների ընձեռնման ճանապարհով:

Մապլուի տեսության համաձայն նախնառաջ պետք է բավարարվեն ստորին մակարդակների պահանջմունքները և միայն դրանից հետո կակտիվացվեն ավելի բարձր ձգտումները: Այսպիսով, մարդու պահանջմունքների բավարարումը տեղի է ունենում

Աշխատանքային գործընթացի դուրս բաղադրարում	Պահանջմունքների հիերարխիա	Աշխատանքային գործընթացում բաղադրարում
Կրթություն, կրոն, հոբի, անհատական աճ	Ինքնադրսևորման պահանջմունքներ	Ուսուցման, սոցիալացման, աճի և ստեղծագործական ունակությունների դրսևորման հնարավորություն
Ընտանիքի, ընկերների, հասարակության համաձայնություն	Ինքնահարգանքի պահանջմունքներ	Ճանաչում, բարձր կարգավիճակ, լրացուցիչ պարտականություններ
Ընտանիք, ընկերներ, հասարակական խմբեր	Պատկանելիության հարաբերությունների պահանջմունքներ	Աշխատանքային խմբեր, հաճախորդներ կոլեգաներ, ղեկավար
Պատերազմների, աղտոտված բնության, բնության բացակայություն	Անվտանգության պահանջմունքներ	Աշխատանքի անվտանգություն, լրացուցիչ օգուտներ, աշխատատեղի պահպանման երաշխիք
Սևուկ, ջուր, օդ	Ֆիզիոլոգիական պահանջմունքներ	Աշխատավարձ

Նկար 18.1 Պահանջմունքների հիերարխիան ըստ Ա. Մալրուի

հաջորդաբար՝ սկզբից ֆիզիոլոգիական, հետո անվտանգության, ապա պատկանելիության պահանջմունքները և այսպես շարունակ: Եթե մարդ ֆիզիկական անվտանգության կարիք ունի, նա իր ամբողջ ջանքերը կկենտրոնացնի նրա վրա, որպեսզի իր շուրջը ստեղծի համապատասխան միջավայր՝ առանց ինքնահարգանքի և ինքնադրսևորման պահանջմունք զգալու: Այդ պահանջմունքը բավարարվելուց հետո մղվու է որկրորդ պլան և ակտիվացվում է ավելի բարձր մակարդակի պահանջմունքը:

ERG տեսություն

Մալրուի տեսությունը քննադատության ենթարկեց գործնականում ոչ բավարար հաստատման պատճառով և մոդիֆացվեց Քլեյնոն Ալդերֆերի կողմից: Նրա տեսության մեջ, որը ստացավ «ERG տեսություն» անվանումը, առանձնացվում են պահանջմունքների միայն երեք կատեգորիաներ(existence-գոյություն, relatedness-փոխկապվածություն, growth-աճ)։

1. Գոյության պահանջմունք. ֆիզիկական առողջության և բարեկեցության:

2. Փոխկապվածություններում պահանջմունք՝ այլ մարդկանց հետ փոխհարաբերություններից հաճույք ստանալ:
3. Աճի պահանջմունք, որը կապված է անհատի ներքին պոտենցիալի զարգացման, անհատական աճի ձգտման, կոմպոտենցիաների ընդլայնման հետ:

ERG մոդելը և Ա. Մապլուի տեսությունն ունեն մի քանի ընդհանուր գծեր. երկուսն էլ դիտարկում են պահանջմունքների հիերարխիկ կառուցվածքը, երկուսում էլ պնդում են, որ անհատը պահանջմունքների «աստիճանով» հաջորդաբար է գնում, քայլը քայլի հետևից: Սակայն Ք. Ալդերֆերը կրճատեց պահանջմունքների կատեգորիաները մինչև երեքի և ենթադրեց, որոնց նրանց միջև առաջխաղացումը հանդիսանում է ավելի բարդ, իսկ ավելի ավելի կոնկրետ ենթարկվում է «ֆրուստրացիա-ռեգրեսիա» սկզբունքին: Համաձայն դրա, այն դեպքում, երբ չի հաջողվում բարձր մակարդակի պահանջմունքը բավարարել, անհատի մոտ կարող է առաջանալ հետդարձ դեպի ավելի ստորին մակարդակի, արդեն բավարարված պահանջմունքի: Այսպես աշխատողը, որին չի հաջողվում հասնել անհատական աճին, կարող է վերադառնալ ավելի ցածր սոցիալական պահանջմունքի և իր ամբողջ ջանքերն ուղղել եկամուտների մեծացմանը: Այսպիսով, ERG մոդելն այդքան կոշտ չէ որքան Ա. Մապլուի պահանջմունքների հիերարխիան, քանի որ այն թույլ է տալիս մարդկանց հիերարխիայով ոչ միայն վեր բարձրանալ, այլև ներքև՝ կախված պահանջմունքների բավարարման ունակությունից:

Պահանջմունքների հիերարխիայի տեսությունը բացատրում է, թե ինչու է կազմակերպության մենեջմենթին անհրաժեշտ միջոցներ գտնել իր աշխատակիցների ճանաչման և որոշումների կայացման մեջ ներգրավելու համար:

Երկգործոնային տեսություն

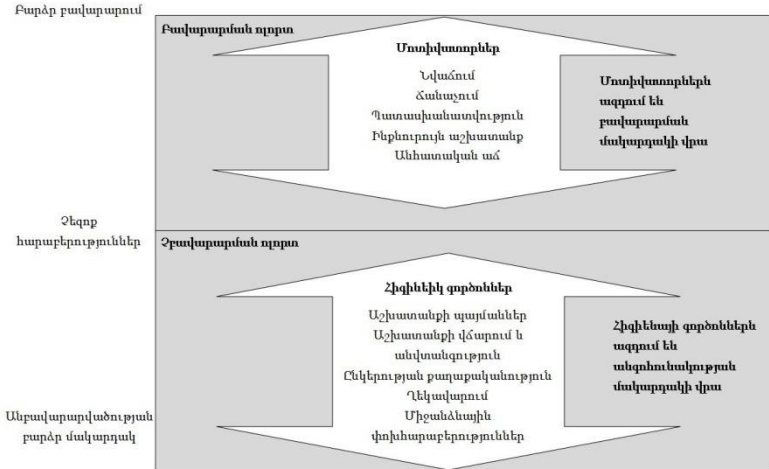
Մոտիվացիայի ևս մեկ հայտնի տեսություն է Ֆրեդերիկ Հերցբերգի կողմից առաջարկված երկգործոնային տեսությունը: Նրա հիմքում ընկած է ուսումնասիրություն, ըստ որի տարբեր կազմակերպությունների հարյուրավոր աշխատողներ պատասխանել

են այն հարցերին, թե երբ են նրանք ամենամեծ ցանկությունը զգում աշխատելու համար և հակառակը, երբ են նրանք դժգոհ և ընդհանրապես չեն ցանկանում աշխատել: Մտացված տվյալների վերլուծությունները ցույց են տվել, որ ֆունկցիոնալ պարտականությունների բավարարվածությունը և անբավարարվածությունը որոշվում են սկզբունքորեն տարբեր գործոնների ազդեցությամբ: Եզրակացություն կատարվեց այն մասին, որ աշխատանքի հանդեպ մոտիվացիան ձևավորվում է գործոնների երկու հիմնական խմբերի ազդեցությամբ:

Անդրադառնանք Նկար 18.2-ին: Մանդղակի մեջտեղում աշխատանքի հանդեպ աշխատողի չեզոք վերաբերմունքն է, երբ անհատը ոչ բավարարվածություն, ոչ էլ նաբավարարվածություն է ստանում: Աշխատանքային գործընթացում մարդու վարքը որոշվում է գործոնների երկու տարբեր խմբերով: Նրանցից առաջինը՝ հիգիենիկ գործոնները կապված են այնպիսի տարրերի բացակայությամբ կամ առկայությամբ, ինչպիսին են աշխատանքի պայմանները, աշխատավարձը, ընկերության քաղաքականությունը և միջանձնային հարաբերությունները: Բացասական հիգիենիկ գործոնները հիմնավորում են աշխատանքային գործընթացքում անհատի անբավարարվածությունը: Սակայն դրական գործոնները աշխատողներին ուղղակի ազատում են բացասական էմոցիաներից. նրանք որևէ կերպ չեն ազդում աշխատանքի արտադրողականության վրա, չեն մոտիվացնում ավելի բարձր արդյունքների:

Աշխատանքից բավարարվածության մակարդակը որոշվում է գործոնների երկրորդ խմբով՝ մոտիվատորներով, այսինքն՝ վերին մակարդակների պահանջմունքներով, որոնք ներառում են նվաճումները, ճանաչումը, պատասխանատվությունը և աճի համար հնարավորությունները: Ֆ. Հերցբերգը կարծում էր, որ մոտիվատորների բացակայության դեպքում մարդն իր աշխատանքին չեզոք է վերաբերվում: Մոտիվատորների առաջացման դեպքում նրա մոտ առաջանում է դրդում դեպի աշխատանքը, որը սկսում է բավարարվածություն բերել:

Ասպիտվ հիգիենիկ գործոնները և մոտիվատորները մոտիվացիայի վրա սկզբունքորեն տարբեր ազդեցություն են ունենում: Առաջիններն «աշխատում» են միայն բացասական ոլորտում: Օրինակ



Նկար 18.2 Ֆ. Հերցբերգի երկգործոնային տեսություն

աշխատանքի անվտանգության խնդիրները կամ աղմուկի նորմայից բարձր մակարդակն աշխատողների մոտ աշխատանքային գործընթացից անբավարարվածություն է առաջանում, սակայն նրա վերացումը ոչ մի կերպ չի անդրադառնում աշխատանքի բավարարվածության մակարդակի վրա, աշխատողներին ավելի բարձր արտադրողականության չի մոտիվացնում: Աշխատանքից բավարարվածության համար «պատասխանատու» են այնպիսի մոտիվատորներ, ինչպիսին են դրված աշխատանքային առաջադրանքների բարդությունը, քեզ վրա վերցված պատասխանատվությունը, այլ մարդկանց կողմից ճանաչումը:

Ինչպես են կիրառվում Ֆ. Հերցբերգի տեսության եզրկացությունները մենեջմենթի պրակտիկայում: Հիգիենիկ գործոնների պատշաճ ապահովումը թույլ է տալիս ազատվել աշխատողների անբավարարվածությունից: Որպեսզի աշխատողներին աշխատանքի դրդեն, անհրաժեշտ է հզոր մոտիվացնող գործոններ միացնել, ինչպիսին ճանաչումը, անհատական ոճի

հնարավորությունները, բարդ հետաքրքիր աշխատանքային առաջադրանքներն են: Մենեջմենթի խնդիրն է դեմոտիվացիայի գործոնների վերացումը, այսինքն՝ բազային պահանջմունքների համար բավարար հիգիենիկ գործոնների ապահովումը և աշխատակիցներին մոտիվացիայի գործոններին հասնելու առաջխաղացումը:

Ձեռքբերված պահանջմունքների տեսություն

Դեվիդ Մաքքլելանդի ձեռքբերված պահանջմունքների տեսության համաձայն մարդկային պահանջմունքների տեսակների որոշումը ձևավորվում է անհատի կյանքի ընթացքում: Հաճախ առանձնացնում են պահանջմունքների հետևյալ տեսակները.

1. նվաճման պահանջմունք. որոշ բարդ խնդիրներ լուծելու, մեծ հաջողության հասնելու, այլ մարդկանց անցնելու ցանկություն,
2. միանալու պահանջմունք. սերտ, անձնական շփումներ ստեղծելու ցանկություն, ձգտում կոնֆլիկտների չթույլատրմանը,
3. իշխանության պահանջմունք. այլ մարդկանց վրա ազդելու կամ նրանց գործողությունները վերահսկելու նրանց համար պատասխանատվություն կրելու, մարդկանց վրա իշխանություն ունենալու ցանկություն:

Այս պահանջմունքների ձևավորումը սկսվում է մանկուց: Եթե ծնողները երեխային ինքնուրույնության են սովորեցնում, աջակցում են նրա ձեռնարկումները, նա ձեռք է բերում պահանջմունքներում նվաճում: Եթե ծնողները երեխայի և այլ մարդկանց միջև ջերմ հարաբերությունների հաստատման են նպաստում, ապա նրա մոտ առաջանում է սերտ կապերում պահանջմունք: Եթե երեխան հաճույք է ստանում նրանից, որ հնարավորություն ունի այլ մարդկանց գործերը վերահսկելու, նրա մոտ սկսվում է ձևավորվել իշխանության հանդեպ պահանջմունք:

Այսպիսով մոտիվացիայի պահպանման տեսությունները բացատրում են մարդկանց հիմնական պահանջմունքները և նրանցից առանձնացնում նրանք, որոնք մոտիվացնում են վարքը: Վերը քննարկված տեսություններից յուրաքանչյուրը կոչված են

մենեջերներին օգնելու գիտակցել կազմակերպության աշխատողներին դրդող մոտիվները: Այս տեսությունների հիման վրա մենեջերները հնարավորություն են ստանում աշխատանքն այնպես կառուցել, որպեսզի բավարարի այն կատարող մարդկանց պահանջմունքները, և, հետևաբար շարժառիթ հանդիսանա աշխատողների ավելի արդյունավետ վարքի համար:

Մոտիվացիայի գործընթացների տեսություններ

Մոտիվացիայի գործընթացների տեսությունները կոչված են բացատրելու աշխատողների կողմից անհատական պահանջմունքների բավարարմանն ուղղված վարքի օրինակների ընտրության և ընդունված որոշման արդյունավետության գնահատման գործընթացները: Մեծ ճանաչողականություն են ձեռք բերել արդարության և սպասումների տեսությունները:

Արդարության տեսություն

Արդարության տեսությունն ուսումնասիրում է կազմակերպության աշխատողների պատկերացումներն այն մասին, թե որքան օբյեկտիվ է մենեջմենթը գնահատում նրանց կողմից ներդրված աշխատանքն այլ աշխատողների հետ համեմատ: Այս տեսության հեղինակը Մթեյսի Ադամսն է: Տեսությունը ենթադրում է, որ աշխատանքային գործունեության արդյունքում գրանցած արդյունքների գործընթացում անհատական պարգևատրումը գնահատելով՝ կազմակերպության աշխատակիցները ձգտում են սոցիալական հավասարակշռության:

Համաձայն արդարության տեսության՝ այն դեպքում, երբ անհատը գնահատում է իր պարգևատրումը որպես մոտավոր հավասար այն աշխատավարձին, որոնք ստանում են նույն արդյունքներ գրանցած աշխատողները, ապա աշխատողի նկատմամբ մենեջմենթի վարքը գնահատվում է որպես արդար և անկողմնակալ: Պարգևատրման հավասարությունը գնահատվում է «մուտքի» և «ելքի» հարաբերակցությամբ: Աշխատանքային ելքն աշխատավարձը, ճանաչումը, ծառայողական աստիճանով առաջխաղացումը, այլ օգուտներն են, իսկ մուտքը՝ կրթությունը, փորձը, ներդրված ջանքերը և

ունակությունները: Արդարության զգացումն առաջանում է այն ժամանակ, երբ անհատական մուտքի և ելքի հարաբերակցությունն համարյա նույնն է ինչ կոլեգաների մոտ:

Եթե մուտքի/ելքի հարաբերակցության հավասարակշռությունը խախտվում է, ապա աշխատողի մոտ առաջանում է անարդարության զգացում: Դա կարող է պատահել, եթե բարձրագույն կրթությամբ և մեծ աշխատանքային փորձով մարդը ստանում է նույն աշխատավարձը, ինչ նոր աշխատանքի ընդունված պակաս կրթված աշխատակիցը: Հնարավոր է նաև հակառակ անարդարությունը, երբ աշխատողը բացահայտում է, որ ստանում է մեծ պարգևատրում նույն աշխատանքի համար, ինչ կատարում են նրա կոլեգաները: Այդ դեպքում նրա մոտ կարող է առաջանալ այդ անարդարությունը շտկելու պահանջմունք: Հնարավոր է, կմեծանա աշխատողի ջանքերի ինտենսիվությունը, նա որոշում կընդունի լրացուցիչ կրթություն ստանալու մասին, ինչպես նաև կարող է մտածի իր աշխատավարձն իջեցնելու հնարավորության մասին:

Ընկալված անարդարության վերացման ավելի տարածված միջոցներից են հանդիսանում.

- *Ելքի փոփոխում:* Հնարավոր է անհատը որոշում կկայացնի պարգևատրման մեծացման անհրաժեշտության մասին. աշխատավարձի մեծացում կամ իրեն ավելի ընդարձակ գրասենյակ տրամադրել կպահանջի: Նմանապես կարող է վարվել նաև ամբողջ արհմիությունը, պնդելով, որ իր աշխատակիցների աշխատավարձերը և աշխատանքային պայմանները համապատասխանեն արդյունաբերության միջիններին:
- *Մուտքի փոփոխում:* Մարդ կարող է և այլ ուղի ընտրել՝ նվազեցնելով աշխատանքի գործընթացում ներդրված ջանքերը: Օրինակ աշխատողը, որն իր աշխատավարձն անհամաչափ փոքր է համարում, սկսում է լավ չկատարել աշխատանքը: Իսկ եթե աշխատողը կարծում է, որ նրան նույնիսկ ավել են վճարում, ապա կարող է մեծացնել աշխատանքի ինտենսիվությունը:

- *Պատկերացումների փոփոխում:* Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ այն դեպքում, երբ անհատին չի հաջողվում ազդել ելքի կամ մուտքի վրա՝ հնարավոր է արդարության մասին նրա պատկերացումների կարգավորում: Նա կարող է արհեստականորեն բարձրացնել իր աշխատանքի կարգավիճակը կամ ինչ-որ կերպ ազդել այլ մարդկանց օրնակ աշխատավարձի մասին պատկերացումների վրա, որը կօգնի վերականգնելուն ներքին հավասարակշռությունը:
- *Աշխատավայրի փոփոխում:* Եթե մարդ զգում է, որ նրա հետ անարդար են վարվում, նա կարող է աշխատանքից հեռանալու մասին որոշում կայացնել՝ հույս ունենալով գտնել նոր, մուտքի և ելքի ավելի բարենպաստ հավասարակշռությամբ աշխատանք:

Մենեջերները պետք է հիշեն, որ իրենց ենթակաները գնահատում են պարզևատրումը՝ համեմատելով այն գործընկերների աշխատավարձի և այլ օգուտների հետ: Եթե բարձրացրել են աշխատավարձը կամ կատարվել է պաշտոնում բարձրացում, սակայն դա անարդար է այլ աշխատողների տեսանկյունից, ապա դա մոտիվացնող ազդեցություն չէ:

Որակավորված մենեջերը միշտ ձգտում է նրան, որպեսզի ենթականերն իր որոշումները որպես արդար ընկալեն: Հակառակ դեպքում աշխատանքի հանդեպ աշխատողների մոտիվացիան էականորեն նվազում է:

Սպասումների տեսություն

Սպասումների տեսության կողմնակիցները պնդում են, որ աշխատողների մոտիվացիայի մակարդակը կախված է այս կամ այն աշխատանքային առաջադրանքների կատարման համար անհատների ունակությունների և ցանկալի պարզևատրման ստանալու հարաբերակցության հետ: Այս տեսության զարգացան մեջ մեծ ներդրում են ունեցել Վիկտոր Վրոումը և այլ գիտնականներ: Այս դեպքում հետազոտողների ուշադրությունը կոնտրոնացված է ոչ թե մարդկանց պահանջումների բացահայտման վրա, այլ պարզևատրում

ստանալուն ուղղված մտածողական գործընթացի ջանքերի վերլուծության վրա:

Սպասումների տեսության տարրեր: Սպասումների տեսությունը հիմնված է անհատի կողմից ձեռնարկվող ջանքերի, աշխատանքի կատարման մակարդակի և բարձր արդյունավետությամբ արդյունքների ասոցացման ցանկության միջև փոխկապվածության վրա: Այդ տարրերը և նրանց միջև կապերը ներկայացված են Նկար 18.3-ում: Այս տեսության համար հիմք են հանդիսանում մարդու սպասումները կապված ջանքերի, կատարման մակարդակի և արդյունքների հետ:

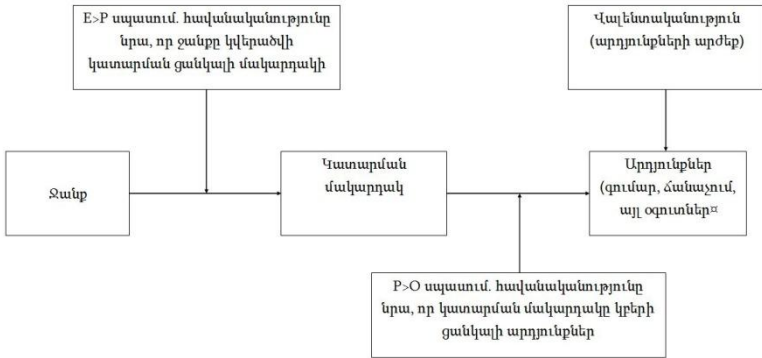
E>PO սպասումը կապված է «արդյո՞ք ներդրված ջանքերը կապահովեն ֆունկցիոնալ պարտականությունների կատարման բարձր մակարդակ» հարցի հետ (Effort-ջանք, Performance-կատարողականություն, Outcome-արդյունք): Որպեսզի սպասումներն արդարացվեն, անհատը պետք է տիրապետի համապատասխան ունակությունների, աշխատանքային փորձի, ինչպես նաև անհրաժեշտ գործիքների, սարքավորումների և աշխատանքի կատարման համար հնարավորությունների:

P>O սպասումը կապված է արդյո՞ք արդյունավետ գործունեությունը կբերի ցանկալի արդյունքներ հարցի պատասխանի հետ: Օրինակ, աշխատողը ցանկանում է աշխատանքի հետ կապված օգուտներ ստանալ: Որպեսզի ստանալ ցանկալի պարգևատրում, նա պետք է հասնի ֆունկցիոնալ պարտականությունների կատարման որոշակի մակարդակի: Եթե P>O սպասումը մեծ է, անհատը պետք է մոտիվացված լինի քրտնաջան աշխատանքի:

Վալենտականություն ասելով հասկանում ենք անհատի համար ստացված արդյունքների արժեքայնությունը կամ գրավչությունը: Եթե արդյունքները, որոնց կարելի է հասնել լավ աշխատանքով և նշանակալի ջանքերով, նրա համար հետաքրքրություն չեն ներկայացնում, նրա մոտիվացիան գտնվում է ստորին մակարդակում: Եվ հակառակը, աշխատողի համար արժեքավոր արդյունքները ստեղծում են ուժեղ մոտիվացիա:

Սպասումների տեսությունը բոլորովին չի պատրաստվում որոշել պահանջմունքների կամ օգուտների կոնկրետ տեսակները, այլ ուղղակի պնդում է, որ նրանք գոյություն ունեն, ընդ որում յուրաքանչյուր մարդու

համար կրում են անհատական բնույթ: Մեկը ձգտում է պաշտոն ստանալ և ընդլայնել իր լիազորությունները, մյուս



Նկար 18.3 Սպասումների տեսության հիմնական տարրեր

աշխատողը բնորոշվում է գործընկերների հետ լավ հարաբերությունների սահմանման բարձր վալենտականությամբ: Հետևաբար, առաջինի մոտ ուժեղ կլինի գործողությունների նկատմամբ մոտիվացիան, որոնք թույլ կտան հասնել պաշտոնի բարձրացման, իսկ երկրորդի մոտ՝ թիմի անդամ լինելու և խմբի հետ սացացնել շարունակելու հնարավորության իրականացումը:

Որոշ ընկերություններ, սպասումների տեսության սկզբունքները կիրառում են աշխատանքի վճարման խթանող համակարգերի մշակման համար: Հիմնական դժվարությունը կայանում է նրանում, որ նման համակարգը պետք է համապատասխանի ընկերության աշխատողների ունակություններին և պահանջումներին:

Ամրապնդման մոտիվացիոն տեսություն

Ամրապնդման տեսությունը մի կողմ է դնում աշխատողների պահանջումներին և մտածողության հարցերը և մենեջմենթի ուշադրությունը գրավում կազմակերպության աշխատակիցների վարքի և դրա հետևանքների փոխկապվածության վերլուծության վրա: Տեսության կողմնակիցներն ուսումնասիրում են աշխատանքային

գործընթացում մարդկանց վարքի փոփոխության կամ մոդիֆիկացման խնդիրները, անհապաղ պարզևատրման և պատժման համապատասխան օգտագործումը:

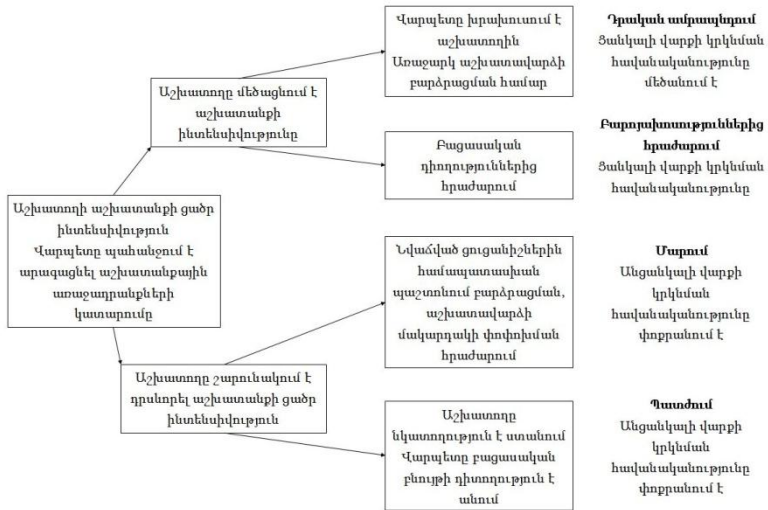
Ամրապնդման միջոցներ

Մեթոդների համախումբը, որի միջոցով ամրապնդման տեսության հիմքի վրա մենեջմենթը ձգտում է աշխատողների վարքի փոփոխության՝ ստացել է **վարքի կարգավորում** անվանումը: Հիմնական ենթադրությունը, որի վրա հիմնվում են վարքի կարգավորման մեթոդները՝ այսպես ասած էֆեկտի կանոնը, որի համաձայն անհատները ձգտում են դրականորեն ամրապնդված վարքի կրկնմանը և հակառակը՝ խուսափում կրկին դրևորել չամրապնդված գործողություններ: Ամրապնդումը սահմանվում է որպես ցանկացած գործողություն, որոնք բերում են կրկնության և հակառակը՝ ճնշում վարքի որոշակի օրինակները: Առանձնացնում են ամրապնդման հիմնական չորս տեսակներ. դրական ամրապնդում, հրաժարում բարոյախոսությունից, պատժում և մարում: Ամրապնդման յուրաքանչյուր տեսակ հանդիսանում է աշխատողի վարքի վրա մենեջմենթի արձագանքը, որը դառնում է ցանկալի կամ չպետք է կրկնվի: Ամրապնդման տեսակները ներկայացված են Նկար 18.4-ում:

Դրական ամրապնդում: Դրական ամրապնդումն իրենից ներկայացնում է աշխատողների ցանկալի վարքի պարզևատրումը: Հետազոտությունները ցույց են տալիս որ դրական ամրապնդումն իրոք նպաստում է արդյունավետության աճին, բացի այդ ոչ ֆինանսական ամրապնդումը նույնքան արդյունավետ է որքան ֆինանսականը:

Բարոյախոսություններից հրաժարում: Այն նշանակում է, որ աշխատողի ցանկալի վարքը բերում է նրան, որ մենեջերը հրաժարվում է նրա վրա որևէ բացասական ազդեցությունների կիրառումից: Հաճախ տվյալ մեթոդը կոչում են բացասական ամրապնդում: Ձգտելով խուսափել տհաճ իրավիճակներից՝ աշխատողները ստիպված են մենեջմենթի տեսանկյունից «ճիշտ» վարվել և աստիճանաբար սովորում են կազմակերպության համար ցանկալի վարքի օրինակին:

Պատժում: Այն հանդիսանում է կազմակերպության համար աշխատողի ծայրահեղ անցանկալի վարքի համար բացասական



Նկար 18.4 Ամրապնդման միջոցով վարքի փոփոխում

սանկցիա: Մենեջերը սպասում է, որ բացասական արդյունքը հենց կլինի պատիժը և հավանականությունը, որ այն կկրկնվի ապագայում՝ կնվազի: Հետագոտողների մեծ զանգված պատիժների արդյունավետությունը բավական ցածր է գնահատում: Նշված մոտեցումը քննադատության է ենթարկվում նաև նրա համար, որ պատժված աշխատողը չի ստանում տեղեկատվություն այն մասին, թե ինչպես պետք է վարվեր: Սակայն մենեջերները պնդում են, որ ժամանակ առ ժամանակ անհրաժեշտ է դիմել պատժի:

Մարում: Մարումը ենթադրում է մենեջմենթի ամբողջովին հրաժարումը դրական պարզևատրումից: Ի տարբերություն պատժի, երբ դեկավարն աշխատողի վրա բացասական սանկցիաներ է կիրառում, մարումն իրենից ներկայացնում է աշխատավարձի բարձրացումից հրաժարում, խրախուսման և այլ դրական արդյունքների բացակայություն: Մարման գաղափարը կայանում է նրանում, որ դրական ամրապնդման չարժանացող վարքը դժվար թե հետագայում կրկնվի:

Ամրապնդման գրաֆիկներ

Ցանկալի վարքի ամրապնդման թեմայով շատ հետազոտություններում նշվում է, որ աշխատողների ուսուցման արագությունը մեծամասամբ որոշվում է ամրապնդման գրաֆիկով: Առանձնացնում են ամրապնդման գրաֆիկների հինգ տեսակ. մեկը՝ մշտական ամրապնդման, չորսը՝ մասնակի:

Մշտական ամրապնդում: Այն դեպքում, երբ ամրապնդումը կրում է մշտական բնույթ, պետք է խրախուսվի ցանկալի վարքի ցանկացած դրսևորում: Նման գրաֆիկը հատկապես արդյունավետ է նոր տիպի վարքի ուսուցման վաղ փուլերում, քանի որ աշխատողի ցանկացած ջանք ուղեկցվում է նրա համար շահավետ արդյունքով:

Մասնակի ամրապնդում: Իրականում աշխատողի վարքի ցանկալի օրինակների ամրապնդումը մենեջերի կողմից հնարավոր չէ: Այդ պատճառով անցկացվում է մասնակի ամրապնդում, երբ խրախուսումը տեղի է ունենում միայն որոշակի դեպքերում: Առանձնացնում են մասնակի ամրապնդման հիմնական չորս գրաֆիկ. ֆիքսված ինտերվալով, ֆիքսված մակարդակով, փոփոխական ինտերվալով և փոփոխական մակարդակով:

1. Ֆիքսված ինտերվալով ամրապնդում: Տվյալ դեպքում աշխատողը պարզևստորում ստանում է ժամանակի որոշակի պարբերաշրջանը մեկ: Եթե նա պատշաճ վարք է ցուցաբերում ամեն օր, ապա ամրապնդումը կարող է իրականացվել շաբաթը մեկ: Ֆիքսված ինտերվալով ամրապնդման օրինակներ են հանդիսանում պարզևստորումների կանոնավոր վճարումները և այլ բոնուսները:
2. Ֆիքսված մակարդակով ամրապնդում: Ամրապնդումն իրականացվում է ցանկալի վարքի դրսևորման որոշակի քանակը մեկ, օրինակ յուրաքանչյուրհինգերորդ անգամ: Օրինակ, երբ 5 կգ բիբարի հավաքաման համար աշխատողին վճարում են 1.50\$ դա ֆիքսված մակարդակով ամրապնդում է:

3. Փոփոխական ինտերվալով ամրապնդում: Այդ դեպքում ամրապնդումը տեղի է ունենում տարբեր, աշխատողի համար անկանխատեսելի ժամանակի պարբերաշրջանը մեկ: Օրինակ գործարանի տնօրենի շրջայցի ժամանակ ավելի ջանասիրաբար աշխատող բանվորներին անհատական շնորհակալություն հայտնելը:
4. Փոփոխական մակարդակով ամրապնդում: Տվյալ դեպքում փոփոխական է համարվում ոչ թե ժամանակաշրջանը, այլ ցանկալի վարքի կրկնման թիվը: Օրինակ աշխատողի խրախուսումը կարող է տեղի ունենալ 5, 10, 15, 20 «ճիշտ վարքը» մեկ: Աշխատողները գիտեն, որ նրանց կարող են հետևել, սակայն չգիտեն երբ, այսինքն՝ երբ կարող են ստանալ պարգևավճարը:

Ամրապնդման տարբեր գրաֆիկների լրացուցիչ բնութագրերը ներկայացվում են Աղ. 18.1-ում: Մշտական ամրապնդումը հանդիսանում է ավելի արդյունավետ այն դեպքերում, երբ մենեջմենթը ձգտում է աշխատողների կողմից վարքի նոր օրինակների յուրացմանը, սակայն նույնիսկ հաջողություն գրանցելու դեպքում պահպանվում է «անկյունների» աստիճանական մարման բարձր հավանականությունը: Մասնակի ամրապնդումն ավելի համապատասխան է երկար ժամանակահատվածում ցանկալի վարքի պահպանման առաջադրանքին: Մեր կողմից դիտարկված գրաֆիկներից

Աղ. 18.1 Ամրապնդման գրաֆիկների օրինակներ

Ամրապնդման գրաֆիկ	Ամրապնդման էություն	Ամրապնդման դեպքում վարքի վրա ազդեցություն	Ամրապնդումից հրաժարվելու դեպքում վարքի վրա ազդեցություն	Օրինակ
<i>Մշտական</i>	Խրախուսում ամեն ցանկալի վարքի դրսևորումից հետո	Արագ ուսում նոր վարքին	Արագ մարում	Գովասանք
<i>Ֆիքսված ինտերվալով</i>	Խրախուսում որոշակի ժամանակահատվածը մեկ	Միջին և ոչ կանոնավոր վարք	Արագ մարում	Շաբաթական վճարում
<i>Ֆիքսված մակարդակով</i>	Խրախուսում որոշակի արդյունք ստանալուց հետո	Արագ բերում է արդյունավետ և կայուն վարքի	Արագ մարում	Գործարարային վճար
<i>Փոփոխական ինտերվալով</i>	Խրախուսում տարբեր ժամանակահատվածները մեկ	Բավարար արդյունավետ և կայուն վարք	Դանդաղ մարում	Գործունեության գնահատում և ծաղկատարում պատահական ժամանակահատվածում
<i>Փոփոխական մակարդակով</i>	Խրախուսում տարբեր դրական արդյունքների հասնելուց հետո	Շատ արդյունավետ վարք	Դանդաղ մարում	Վաճառողներին բռնումներ, գնորդների հետ պայմանագրերի կերման համար

ամենաարդյունավետը հանդիսանում է փոփոխական մակարդակով ամրապնդումը, որը թույլ է տալիս երկար ժամանակահատվածում վարքի ամրապնդում կատարել:

Ֆունկցիոնալ պարտականությունների դիզայն և մոտիվացիա

Ֆունկցիոնալ պարտականություններն աշխատանքի մաս են, որի կատարման համար պատասխատավորություն է կրում կոնկրետ աշխատող: Ֆունկցիոնալ պարտականությունները կարող են ներառել յոթինակ ոչ ճիշտ կայանման համար տուգանքային ծանուցագրերը: Ֆունկցիոնալ պարտականությունների կատարումն աշխատողներին ապահովում է օգուտի ստացում, որը բավարարում նրանց պահանջումները: Մենեջերները պետք է հստակ գիտակցեն, թե ֆունկցիոնալ պարտականությունների որ ասպեկտներն են աշխատողներին մոտիվացնում բարձր արտադրողականության, ինչպես նաև որոշակի ձևով փոխհատուցել առօրեական աշխատանքը, քանի որ ձանձրալի աշխատանքը ոչ մեկին բավականություն չի պատճառում: Ֆունկցիոնալ պարտականությունների դիզայնն

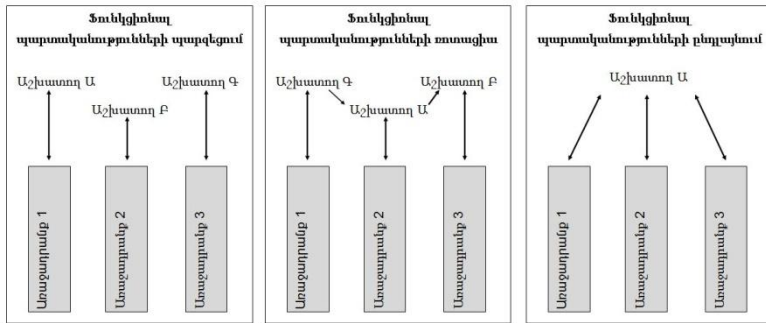
աշխատողների գործունեության կառուցվածքների մշակման համար մոտիվացիայի տեսությունների կիրառումն է՝ արտադրողականության և աշխատանքից բավականություն ստանալու մակարդակի բարձրացման նպատակով: Առանձնացնում են ֆունկցիոնալ պարտականությունների դիզայնի մի քանի մոտեցումներ. պարզեցում, ռոտացիա, ընդլայնում և հարստացում:

Ֆունկցիոնալ պարտականությունների պարզեցում

Ֆունկցիոնալ պարտականությունների պարզեցումն իրականացվում է առանձին առաջադրանքների կատարման արտադրողականության բարձրացման նպատակով: Այն իրականացվում է մեկ աշխատողին բաժին ընկնող առաջադրանքների թվի կրճատման հաշվին: Ֆունկցիոնալ պարտականությունների պարզեցումը հիմնվում է գիտական մենեջմենթի և արտադրության կազմակերպման սկզբունքների վրա: Աշխատանքը պետք է լինի պարզ, կրկնվող և ստանդարտացված: Այսպիսով աշխատողը հնարավորություն է ստանում միևնույն գործողությունը ավելի շատ անգամներ կատարել: Ընդ որում նման ֆունկցիոնալ պարտականությունները կարող են կատարվել այնպիսի աշխատակիցների կողմից, որոնք չեն տիրապետում հատուկ հոսթոնների կամ փորձի, ինչը դրականորեն է անդրադառնում կազմակերպության արտադրողականության ցուցանիշների վրա: Սակայն ֆունկցիոնալ պարտականությունների պարզեցումը բացարձակապես անարդյունավետ է աշխատողներին աշխատանքի մոտիվացման տեսանկյունից: Աշխատողները բացասական են ընկալում ձանձրույթը և առօրյան: Նկար 18.5-ում անցկացվել է ֆունկցիոնալ պարտականությունների պարզեցման, ռոտացիայի և ընդլայնման համեմատում:

Ֆունկցիոնալ պարտականությունների ռոտացիա

Ֆունկցիոնալ պարտականությունների ռոտացիան ենթադրում է աշխատողներին մի առաջադրանքից մյուսի համակարգային փոփոխումն առանց առաջադրանքներից որևէ մեկի լրացուցիչ բարդեցման: Օրինակ ավտոմեքենաների գործարանի աշխատող



Նկար 18.5 Ֆունկցիոնալ պարտականությունների դիզայնի տարբեր տիպեր

առաջին շաբաթը տեղադրում է շարժիչը, երկրորդ շաբաթը՝ ապակիներն է տեղադրում, երրորդ շաբաթը՝ անվաղողերը, չորրորդը՝ նստարանները: Ռոտացիան թույլ էտալիս համատեղել արտադրականության բարձրացումը և աշխատանքի բազմազանությունը, նշանակում է որոշակի ժամանակ մեծացնել աշխատողների մոտիվացիան: Մակայն որոշ ժամանակ հետո ֆունկցիոնալ պարտականությունների նորության զգացումն անցնում է և աշխատանքը նորից դառնում է ձանձրալի և ամենօրյա:

Որոշ ընկերություններ գալիս են այն եզրակացության, որ ֆունկցիոնալ պարտականությունների ռոտացիան նպաստում է աշխատուժի ճկունության բարձրացմանը: Որոշ արհմիություններ դեմ են արտահայտվում ռոտացիային, սակայն որոշներն են դրականորեն են վերաբերվում, քանի որ այն նպաստում է ընկերության մրցունակության բարձրացմանը:

Ֆունկցիոնալ պարտականությունների ընդլայնում

Ֆունկցիոնալ պարտականությունների ընդլայնման դեպքում մի քանի նեղ առաջադրանքներ, միավորվում են ավելի լայնի մեջ: Տվյալ պրակտիկան աշխատողների դժգոհության արձագանքն է աշխատանքի չափից ավելի պարզեցմանը: Աշխատողը, որը պատասխանատու է ոչ թե մեկ, այլ մի քանի առաջադրանքների կատարման համար, տիրապետում է նրանց կատարման համար ավելի շատ ժամանակի,

որը ստեղծում է բազմազանություն և նշանակալի ջանքերի ներդրման անհրաժեշտության դրական գգացում:

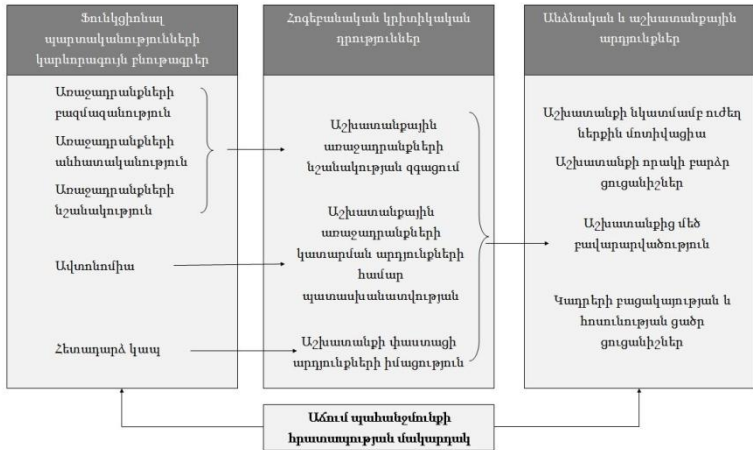
Ֆունկցիոնալ պարտականությունների հարստացում

Հիշենք Ա. Մասլոուի պահանջմունքների հիերարխիան և Ֆ. Հերցբերգի երկգործոնային տեսությունը: Ֆունկցիոնալ պարտականությունների հարստացման մոդելն աշխատողների կողմից իրականացվող առաջադրանքների թվի և հաճախականության փոփոխման փոխարեն ենթադրում է աշխատանքային գործընթացում վերին մակարդակի մոտիվացիոն գործոնների ներդրում. պատասխանատվություն, ճանաչում, աճի հնարավորություններ, ուսուսում և նվաճումներ: Աշխատողներն իրենք են վերահսկում իրենց համար անհրաժեշտ ռեսուրսները, լուծում աշխատանքի կազմակերպման և անհատական աճի խնդիրները, ինքնուրույն որոշում ջանքերի ինտենսիվության մակարդակը:

Աշխատողների տեսանկյունից ֆունկցիոնալ պարտականությունների հարստացումը մեծացնում է մոտիվացիան և բավարարվածությունը, ընկերության տեսանկյունից՝ բերում է երկարաժամկետ արտադրողականության աճին, ծախսերի կրճատման և աշխատանքային կոլեկտիվի բարոյական վիճակի բարելավմանը:

Ֆունկցիոնալ պարտականությունների բնութագրերի մոդել

Ֆունկցիոնալ պարտականությունների դիզայնի խնդիրների ուսումնասիրման մեջ կարևոր ներդրում ունեցան Ռիչարդ Հեկմենը և Գրեգ Օլդհեմը, որոնք առաջարկեցին աշխատանքի վերադիզայնի հայեցակարգը, այսինքն՝ աշխատանքային գործընթացի փոփոխում, որոնք ուղղված են արտադրողականության մեծացմանը և աշխատողների փորձի հարստացմանը: Նրանց կողմից մշակված ֆունկցիոնալ պարտականությունների բնութագրերի մոդելի հիմքում ընկած է հարյուրավոր բազմազան ֆունկցիոնալ պարտականությունների բնութագրեր: Մոդելը բաղկացած է երեք մասից. աշխատանքի կարևորագույն բնութագրեր, կրիտիկական հոգեբանական վիճակներ և աճի պահանջմունքի մակարդակ (Նկար 18.6):



Նկար 18.6 Ֆունկցիոնալ պարտականությունների բնութագրերի մոդել

Ֆունկցիոնալ պարտականությունների կարևորագույն բնութագրեր: Ռ. Հեկմենը և Գ. Օլդիեմն առանձնացնում են ֆունկցիոնալ պարտականությունների մոտիվացիոն պոտենցիալը որոշող հինգ հիմնական բնութագրեր.

1. *Առաջադրանքների բազմազանություն:* Առաջադրանքների կատարման համար անհրաժեշտ բազմազան գործողությունների և հմտությունների քանակ: Անորյա, կրկնվող աշխատանքը բնորոշվում է ցածր բազմազանությամբ: Հակառակը, կիրառական ուսումնասիրությունների բաժինը, որտեղ ամեն օր ստիպված են նոր խնդիրներ լուծել՝ բազմազանության աստիճանը մեծ է:
2. Առաջադրանքի ամբողջականությունը ֆունկցիոնալ պարտականությունների «ամբողջականության» աստիճանն է, այսինքն՝ ախատողի կողմից աշխատանքային գործընթացի սկզբի և վերջի զգացումը:
3. Առաջադրանքի կարևորությունն աշխատողի համար առաջադրանքի կարևորության աստիճանն է, նրա

նշանակության ընկալումն ընկերության և գնորդների համար:

4. Ավտոնոմիան ազատության և առաջադրանքների պլանավորման և իրականացման ինքնաորոշման աստիճանն է:
5. Հետադարձ կապն արտացոլում է, թե ինչ աստիճանով է ֆունկցիոնալ պարատականությունների կատարումն ապահովում աշխատողին իր աշխատանքի մակարդակի և գնահատման մասին տվյալներ: Տարբեր ֆունկցիոնալ պարատականություններ անհատներին ներկայացնում են իրենց ջանքերի արդյունքների գնահատման համար տարբեր հնարավորություններ:

Մեր կողմից դիտարկված մոդելին համապատասխան ֆունկցիոնալ պարտականությունների նշված բնութագրերը որոշում են աշխատողների մոտիվացման մակարդակը, ախատանքի որակը և բավարարվածությունը:

Կրիտիկական հոգեբանական վիճակ: Մոդելում նշվում է, որ ֆունկցիոնալ պարտականությունների վերը նշված բնութագրերը մեծ բավարարվածություն են բերում այն ժամանակ, երբ աշխատանքային գործընթացում անհատները մնում են որոշակի հոգեբանական վիճակներում: Առաջադրանքների բազմազանությունը, անհատականությունը և նշանակությունն աշխատողի մոտ աջառացնում են իր աշխատանքի կարևորության զգացում: Այդ դեպքում անհատը բավարարվածություն է ստանում բուն աշխատանքից: Ավտոնոմիան մարդու մեջ առաջացնում է պատասխանատվության զգացում, իսկ հետադարձ կապը տալիս է աշխատանքի փաստացի արդյունքների գիտելիք: Աշխատողը գիտակցում է որքան լավ կամ վատ է կատարում իր առաջադրանքները և անհրաժեշտության դեպքում ավելի բարձր արդյունքների հասնելու համար փոփոխում աշխատանքի ակզմակերպումը և ինտենսիվությունը:

Անհատական և աշխատանքային արդյունքներ: Ֆունկցիոնալ պարտականությունների առանցքային բնութագրերի ազդեցությունն անհատի հոգեբանական վիճակի վրա՝ գործունեության փաստացի

արդյունքների կարևորության զգացման, պատասխանատվության և իմացությունն արտահայտվում է անհատական և աշխատանքային արդյունքներում. աշխատանքի հանդեպ բարձր մոտիվացիա, աշխատանքի կատարման բարձր ցուցանիշներ, աշխատանքից բավարարման բարձր աստիճան, կադրերի հոսունության ցածր մակարդակ:

Աճի պահանջմունքի մակարդակ: Ֆուկցիոնալ պարտականությունների մոդելի վերջին բաղադրիչն աճի պահանջմունքի մակարդակն է: Ենթադրվում է, որ աճի և զարգացման նկատմամբ մարդկանց պահանջմունքները խիստ անհատական են: Եթե մարդ ցանկանում է բավարարել միայն բազային պահանջմունքները, ապա մոդելը պակաս արդյունավետ է: Եթե անհատի մոտ զարգացած են անհատական աճի և նվաճման պահանջմունքները, որոնք ներառում են ձգտումը դեպի աշխատանքի բարձր արդյունքների՝ մոդելի արդյունավետությունը բավականին բարձր է:

Գլուխ 19. Կոմունիկացիաներ

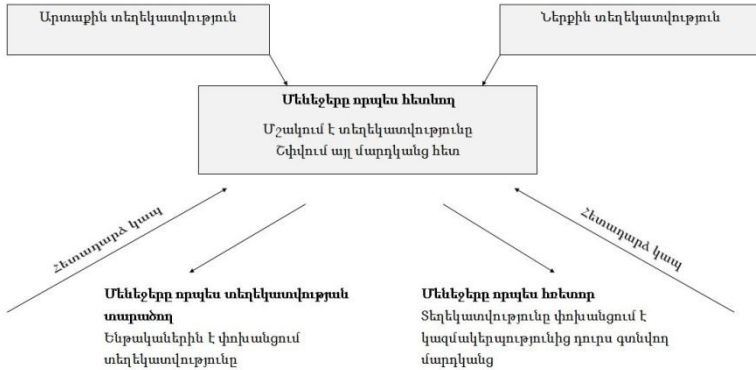
Կոմունիկացիաները և կառավարչական գործունեությունը

Ինչու՞մ է կայանում կոմունիկացիաների նշանակությունը: Մի քանի փաստեր բերենք: Ընդհանրապես աշխատանքային ժամանակի 80%-ը մենեջերները ծախսում են այլ մարդկանց հետ շփման վրա: Ժամում 48 թույլ նրանք անցկացնում են հանդիպումներում, հեռախոսային խոսակցություններում և ընդհանրապես միջանցքներում ոչ ֆորմալ խոսակցություններում: Տիպիկ մենեջերների ժամանակի մնացած 20%-ն անցնում է սեղանի մոտ, որի մեծ մասն իրենից նույնպես կոմունիկացիա է ներկայացնում ուղղակի կարդալու կամ նամակների ձևով: Նկար 19.1-ում երևում է, թե մենեջմենթի համար ինչ կարևոր նշանակություն ունի կազմակերպությունում ինֆորմացիոն ցանցը: Մենեջերներն իրենց անհրաժեշտ ինֆորմացիան ստանում են ինչպես կազմակերպության ներսից, այնպես էլ՝ արտաքին աշխարհից, հետո վերակազմավորում են այն և բաշխում նրանց միջև, ովքեր ունեն դրա կարիքը:

Կոմունիկացիաներն առկա են բոլոր կառավարչական ֆունկցիաներում: Օրինակ. ի՞նչ է պլանավորումը: Այն ինֆորմացիայի հավաքագրումն է, որը կազմված է բազմաթիվ նամակներից, գրություններից, հավետվություններից, կոլեզաների և ղեկավարների հետ հանդիպումներից: Երբ մենեջերը հանդես է գալիս լիդերի դերում, նա պետք է շփվի ենթակաների հետ, որպեսզի նրանց մոտիվացնի աշխատանքի, նա նաև տեղեկատվություն է հավաքագրում կազմակերպությունում գործերի դասավորության վերաբերյալ, ենթականերին բացատրում նոր կառուցվածքի սկզբունքները: Կոմունիկացիոն հմտությունները յուրաքանչյուր մենեջերի հաջողության անհրաժեշտ պայմանն են:

Ի՞նչ են կոմունիկացիաները

Այսպիսով մենք սահմանում ենք կոմունիկացիան որպես գործընթաց, որի ընթացքում երկու կամ ավելի մարդիկ փոխանակվում



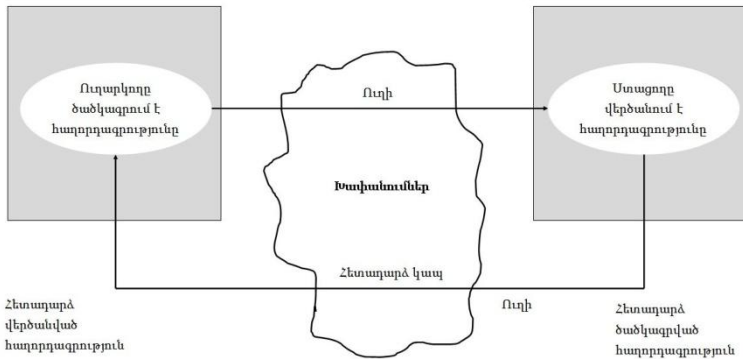
Նկար 19.1 Մենեջերը որպես տեղեկատվական կենտրոն

Էն ինֆորմացիայով և զիտակցում այն: Այս գործընթացի նպատակը կայանում է որոշակի վարքի մոտիվացման կամ նրա վրա ազդեցության մեջ: Գործը չի սահմանափակվում ինֆորմացիայի պարզ փոխանակմամբ: Մենեջերի արդյունավետ գործունեությունը ենթադրում է փոխանակման և հայտարարման հասկացությունների հստակ բաժանում:

Կոմունիկացիոն գործընթաց

Բոլորը կարծում են, որ չկա ավելի պարզ բան, քան առանց «հետին մտքի», առանց քեզ համար ինչ որ բան վերցնելու ձգտմամբ շփումը: Սակայն պետք չէ մոռանալ կոմունիկացիոն գործընթացին ուղեկցող հաղորդագրությունների ստացման և ուղարկման ժամանակ սխալների հնարավորության մասին: Քանի որ հաճախ կարող ենք մեր զրուցակցից լսել. «Կներեք, ես դա նկատի չունեի»:

Կոմունիկացիոն գործընթացն ու նրա առանցքային տարրերը լավ հասկանալու համար դիտենք Նկար 19.2-ը: Կոմունիկացիոն գործընթացի պարտադիր մասնակիցներն *ուղարկողն* ու *ստացողն* են: Ուղարկողն անհատ է, որը ցանկանում է իր միտքը կամ հայեցակարգը հասցնել այլ մարդկանց, փնտրի ինֆորմացիա, արտահայտի մտքերը կամ էմոցիաները: Նա պետք է ծածկագրի իր հաղորդագրությունը՝ ընտրելով սիմվոլներ, որոնցից պետք է բաղկացած լինի իր հաղորդագրությունը: Հաղորդագրությունն իրենից ներկայացնում է



Նկար 19.2 Կոմունիկացիոն գործընթացի մոդել

ստացողին ուղարկվող մտքի կապակցված ձևավորումը: Հաղորդագրությունն ուղարկվում է որոշակի ուղու միջոցով, որով հաղորդագրությունը հասնում է ստացողին՝ գրավոր հաշվետվություն, հեռախոսային զանգ, դեմ դիմաց հանդիպում: Ստացողը վերծանում է հաղորդագրությունում առկա սիմվոլները և իր համար մեկնաբանում դրանց նշանակությունը: Ծածկագրումը և վերծանումը հանդիսանում են սխալերի պոտենցիալ աղբյուրներ: Այս գործընթացում ուղեկցվող գիտելիքները, դիրքորոշումների տեղակայումները և յուրաքանչյուր մարդու անցյալը խաղում են ֆիլտրերի դերեր՝ սիմվոլների համապատասխան մեկնաբանման համար «խափանումներ ստեղծելով»: Եվ վերջապես այն դեպքում, երբ ստացողն արձագանքում է ուղարկողի կոմունիկացիային պատասխան հաղորդագրությամբ՝ առաջանում է հետադարձ կապ: Արձագանքման բացակայության դեպքում կոմունիկացիոն գործընթացը կրում է միակողմանի բնույթ, հետադարձ կապը նշանակում է որ հաղորդագրությունը երկու ուղղություններով էլ գնում է: Հետադարձ կապը կոմունիկացիաների արդյունավետության բարձրացման հզոր միջոց է, քանի որ այն ուղարկողի համար կրում է տեղեկատվություն այն մասին, թե որքան ճիշտ է մեկնաբանվել ելքային հաղորդագրությունը:

Մարդկանց միջև կոմունիկացիաներ

Մենեջերի՝ այլ մարդկանց հետ արդյունավետ շփումը ենթադրում է կոմունիկացիաների մոդելում ներկայացված բոլոր տարրերի օգտագործման անհրաժեշտությունը (Նկար 19.2): Եթե ուղարկողը կամ ստացողը չեն կարողանում միևնույն ձևով ծածկագրել կամ վերծանել հաղորդագրությունը՝ կոմունիկացիոն գործընթացն ընդհատվում է: Բոլորս գիտենք, թե որքան դժվար է շփվել մի մարդու հետ, ով օտար լեզվով է խոսում: Կոմունիկացիաներում խախտումները տեղի են ունենում նաև այն մարդկանց միջև, ովքեր խոսում են միևնույն լեզվով:

Կոմունիկացիաների խախտումները կարող են շատ գործոնների պատճառ լինել: Օրինակ ուղու ընտրությունը որոշում է հաղորդագրությունների խափանումակայունությունը: Երկու կողմերի լսելու կարողությունից է կախված արդյոք հաղորդագրության միտքը ճիշտ կընկալվի և կընդունվի: Այսպիսով, արդյունավետ կոմունիկացիաները մենեջերներից պահանջում են կոմունիկացիոն գործընթախի վրա ազդող միջանձնային գործոնների իմացություն, ինչպիսին կոմունիկացիոն ուղիներն են, լսելու կարողությունը:

Կոմունիկացիայի ուղիներ

Մենեջերը հնարավորություն ունի այլ ղեկավարների և աշխատողների հետ կոմունիկացիաների համար ավելի հարմար ուղի ընտրի: Խնդիրը կարելի է քննարկել անձնական շփման, հեռախոսի, էլեկտրոնային հաղորդագրություն գրելու կամ հայտարարությունների պատին հաղորդագրություն փակցնելու միջոցով, իսկ կոնկրետ ուղին շատ դեպքերում որոշվում է հաղորդագրությունների բնույթից ելնելով: Ուղիները բաժանվում են ըստ փոխանցվող ինֆորմացիայի ծավալի: Ուղիները կարելի է դասակարգել նաև ըստ թողունակության կարողության: Ուղու թողունակության կարողությունն ինֆորմացիայի ծավալն է, որը կարող է փոխանցվել այդ ուղու միջոցով մեկ կոմունիկացիոն շրջանի ընթացքում:

Կոմունիկացիոն ուղիների թողունակության կամ ծավալուն լինելու վրա ազդում են երեք գործոններ. ա) միանգամից մի քանի ազդակ-հուշում մշակելու կարողություն, բ) արագ, երկկողմանի հետադարձ

կապ ապահովելու հնարավորություն, գ) կոմունիկացիաներին անհատական մոտեցում ապահովելու կարողություն: Այս պլանում հնարավորությունների ամենահարուստ միջոցն է հանդիսանում անձնական շփումը, քանի որ այն երաշխավորում է ուղղակի ազդեցություն, շատ ինֆորմացիոն ազդակների փոխանցում, վայրկյանական հետադարձ կապ և անհատական մոտեցում: Կոմունիկացիոն ուղիների դասակարգման մեջ հաջորդը հեռախոսով շփումն է: Այս դեպքում ուղարկողի և ստացողի միջև չկա անձնական շփում, սակայն կա մարդկային ձայն, իսկ նրանում պարունակվում է էմոցիոնալ ինֆորմացիայի մեծ ծավալ:

Այժմ ավելի հաճախ հեռախոսով շփմանը փոխարինելու է գալիս էլեկտրոնային փոստը: Օհայո նահանգի համալսարանի գիտնականները սահմանել են, որ շատ մենեջերներ նախընտրում են վատ լուրերը, խորհուրդներ տալը և զգացմունքներն արտահայտելն իրականացնեն կա՛մ անձնական շփման, կա՛մ հեռախոսի միջոցով, չնայած այն փաստին, որ մնացած դեպքերում ավելի շատ էլ. փոստից են օգտվում: Բնչպես հայտնի է էլեկտրոնային հաղորդագրություններում չկան ո՛չ վիզուալ, ո՛չ բանավոր հուշումներ, որոնք մեծացնում են այն ամբողջապես չհասկանալու հավանականությունը: Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացումը շատ կազմակերպություններին թույլ տվեց հեռավորության վրա կազմակերպել վիդեո քննարկումներ, խորհրդատվություններ, որոնք մեծացրեցին հաղորդագրությունը ճիշտ հասկանալու կարողությունը:

Ըստ թողունակության կոմունիկացիոն ուղիների դասակարգման մեջ ևս մեկ մակարդակ ներքև գտնվում են գրավոր հաղորդագրությունները՝ նշումները և նամակները: Նրանց կիրառելով՝ ուղարկողը հնարավորություն չի ունենում կենտրոնանալ կոնկրետ ստացողի վրա, փոխանցում է նվազագույն ինֆորմացիոն ազդակներ և չի ստանում հետադարձ կապ:

Ակնհայտ է, որ յուրաքանչյուր կոմունիկացիոն ուղի ունի որոշակի առավելություններ և թերություններ: Նրանցից յուրաքանչյուրը կարող է արդյունավետ լինել՝ կախված հանգամանքներից: Ուղու ընտրությունը կախված է նրանից, թե հաղորդագրությունը սովորական է, թե՛ ոչ: Ոչ

ստանդարտ հաղորդագրությունները որպես օրենք երկիմաստ են՝ ոչ հստակ, կապված են նոր իրադարձությունների հետ, և մեծ է հավանականությունը նրա, որ նրանք ճիշտ չեն ընկալվի: Նրանք հիմնականում փոխանցվում են ժամանակի սղության, իրավիճակի ոչ սովորական լինելու պայմաններում: Հանգամանքների ամբողջ բարդությունը հասցնել կարող են միայն ամենածավալուն ուղիները: Մյուս կողմից առօրեայական կոմունիկացիաները պարզ են և ուղիղ: Հաղորդագրություններն իրենցում պարունակում են տարբեր տվյալներ կամ ուղղակի տեղեկացնում այն մասին ինչի մասին մենեջերներն արդեն պայմանավորվել են: Այսպիսի հաղորդագրությունները կարող են փոխանցվել նաև պակաս ծավալուն ուղիների միջոցով: Գրավոր կոմունիկացիաների օգնությանը պետք է դիմել այն ժամանակ, երբ հաղորդագրություններ ստացողները բավական հեռու են իրարից կամ, երբ տեղեկատվությունը կրում է պաշտոնական բնույթ:

Այսպիսով ուղին պետք է համապատասխանի հաղորդագրության բովանդակությանը:

Համոզումնք և ազդեցություն

Կոմունիկացիաները օգտագործվում են ոչ միայն տեղեկատվության փոխանցան համար, այլև մարդկանց ինչ-որ բանում համոզելու կամ նրանց վրա ազդեցություն գործելու համար: Կոմունիկացիոն գործընթացների միջոցով մենեջերները համոզում են ենթականերին կազմակերպության ապագայի տեսլականում և այնպիսի այնպիսի աղեցություն են գործում, որ խթանեն այդպիսի տեսլականին համապատասխան վարք: Այժմ հիմնական կառավարումը կենտրոնացած է որոշումների կայացման մեջ ակտիվ մասնակցություն ցուցաբերող միջֆունկցիոնալ թիմերի վրա: Այս դեպքում հրամանների «վերևից ներքև» փոխանցումը ոչ միայն արդյունավետ չէ, այլև՝ անտեղի: Դա նշանակում է, որ մենեջերները պետք է իմանան ինչպես համոզեն մարդկանց և նրանց վրա ազդեցություն գործեն:

Միմվոլները և ավանդույթները նույնպես մենեջերներին օգնում են կազմակերպությունում փոփոխությունների գաղափարը հասցնել: Այս դեպքում պատմության կամ պատմվածքի միջոցով տրվող ինֆորմացիան մերկ թվերից և փաստերից ավելի արդյունավետ է: Դա

ապացուցում է Մթենֆորդի բինես դպրոցում կատարված ուսումնասիրությունը: Ուսումնասիրության գաղափարը կայանում էր նրանում, որ ուսանողներին համոզելին, որ ընկերությունը ազատումներից հրաժարման քաղաքականության պրակտիկա է վարում: Ուսանողների մի խմբին պատմում էին դրա մասին կոնկրետ պատմություններ, իսկ մյուսներին ներկայացվում էր միայն վիճակագրություն, որը ցույց էր տալիս մրցակից ֆիրմաների համեմատ կադրերի ցածր հոսունությունը: Երրորդ խմբին ներկայացվել են ն' պատմություններ, և՛ վիճակագրություն, իսկ չորրորդ խմբի ուսանողներին բաժանել են ընկերության պաշտոնական քաղաքականության պատճենը: Արդյունքում, ավելի ուժեղ համոզմունք նրանում, որ ընկերությունն իրոք չի փորձում ազատել իր աշխատակիցներին՝ առաջացել է առաջին խմբի ուսանողների մոտ:

Ոչ բանավոր կոմունիկացիաներ

Կոմունիկացիայի միջոցների դերում նաև օգտագործվում են սիմվոլներ: Ենթակաների ուշադրությունը կենտրոնացած է մենեջերների վրա, այդ պատճառով նրանց վարքը, արտաքին տեսքը, առանձին արարքներ և դիրքորոշումների տեղակայումներ ծառայում են նրա սիմվոլ, թե ինչ են ենթակաները արժևորում և ինչ են սպասում մնացածներից:

Ոչ բանավոր կոմունիկացիաներ կոչում են այն հաղորդագրությունները, որոնք արտահայտվում են ոչ թե բառերով, այլ իրենցից ներկայացնում են առանձին գործողություններ կամ մարդկանց վարք: Այդ տիպի կոմունիկացիաները մեծամասամբ իրականացվում են չգիտակցված կամ մասամբ գիտակցված և միևնույն ժամանակ նրանք կազմում են մեր կողմից ուղարկվող և ստացվող հաղորդագրությունների ոչ փոքր մասը: Շատ մենեջերներ զարմանում են, երբ իմանում են, որ բառերն իրենք իրենցով հատուկ նշանակություն չունեն: Կոմունիկացիոն գործընթացում փոխըմբռնումը հիմնականում տեղի է ունենում ոչ բանավոր հաղորդագրությունների միջոցով, ինչպիսին են դեմքի արտահայտությունը, ձայնը, շարժումները, դիրքը, հագուստը:

Որպես օրենք ոչ բանավոր կոմունիկացիաներ տեղի են ունենում անհատական հանդիպումների ժամանակ: Ուսումնասիրողներից մեկն, օրինակ, առանձնացնում է անձնական շփման ժամանակ փոխանցվող ինֆորմացիոն ազդակների երեք աղբյուրներ. փաստացի ասված խոսքերը, ձայնը (լարվածություն, ինտոնացիա, տեմպ) և գրուցակցի դեմքի արտահայտությունը: Համաձայն նրա գնահատականների՝ այս բոլոր երեք գործոնների համեմատական կշիռները հաղորդագրությունները մեկնաբանելու ժամանակ բաշխվում են հետևյալ ձևով. վերբալ ազդեցություն-7%, ձայնային-38%, դեմքի արտահայտություն-55%:

Ակնհայտ է, որ կարևոր է ոչ թե այն, թե ինչ է ասվում, այլ այն, թե ինչպես է հաղորդագրության բառերն արտասանում գրուցակիցը: Ոչ բանավոր հաղորդագրությունները փոխանցում են մտքերն ու տպավորություններն ավելի արդյունավետ, քան ցանկացած, մանրամասնորեն ընտրված բառերը: Ժեստերն հաճախ մեր զգացումներն ավելի լավ են արտահայտում քան բառերը և արտահայտություններն, ինչպիսին են «ես ուրախ եմ» կամ «շնորհավորում եմ նոր պաշտոնի կապակցությամբ», «մարմնի լեզուն» փոխանցում է իրական զգացումների մասին ինֆորմացիա. մենք կարմրում ենք, քրտնում, հեռացնում աչքերն օբյեկտից, բղավում, խուսափում նայել գրուցակցի աչքերի մեջ: Եվ, եթե բառային և ոչ բանավոր հաղորդագրությունները հակադարձում են մեկը մյուսին, ստացողն ընկնում է անհարմար վիճակի մեջ: Որպես օրենք, նման դեպքերում մարդիկ շատ դեպքերում հավատում են ոչ թե խոսքերին, այլ՝ պահվածքին:

Լսելու կարողություն

Լսելու կարողությունը մենեջմենթի ոլորտում կոմունիկացիաների կարևորագույն բաղադրիչներից է, ընդ որում հաշվի է առնվում նա՛յնպես առողջներին, նա՛ սպառողներին լսելու կարողությունը: Այսօր դեկավարների մեծամասնությունը հասկանում են, որ ինֆորմացիոն հոսքերը նախևառաջ ունեն վեր բարձրացող բնույթ: Լսելու կարողություն ասելով հասկանում ենք հաղորդագրություններ

ընդունելու հմտություններ՝ հստակ առանձնացնելով նրանցում պարունակվող փաստերը և տպավորությունները, ճիշտ մեկնաբանել նրանց նշանակությունը: Միայն այդ դեպքում մենեջերը հաղորդագրությանը ճիշտ պատասխանելու հնարավորություն ունի: Լսելու կարողությունը մարդուց պահանջում է ուշադրություն, էներգիա և փորձ: Լսելը կազմում է արդյունավետ կոմունիկացիայի 75%-ը, ընդ որում մարդկանց մեծամասնությունը դրա վրա ծախսում է ժամանակի 30-40%-ը: Դա բերում է շատ կոմունիկատիվ սխալների: Շատ մարդիկ իսկապես չեն կարողանում լսել իրենց գրուցակցին, քանի որ ավելի շատ տարված են այն մտքով, թե ինչպես արտահայտվեն, այլ ոչ թե՝ ինչ կասի գրուցակիցը: Մեր լսելու կարողությունը, որն արտահայտվում է նյութի հասկացված և հիշված ծավալով՝ միջինում չի գերազանցում 25%-ը (10 րոպե տևողությամբ հաղորդագրությունը 48 ժամ հետո վերարտադրելու կարողությունը):

Ինչ օրենքների պետք է հետևի մենեջերը, որպեսզի ձգտի լսել գրուցակցին: Լսելու հանդեպ ճիշտ մոտեցումը ենթադրում է, որ դուք ոչ թե տարված եք ձեզնով, այլ փորձում եք հասկանալ դիմացինի զգացմունքները: Հետևաբար դրա համար անհրաժեշտ է էմոցիոնալ կարողությունների զարգացման որոշակի մակարդակ:

Կազմակերպական կոմունիկացիաներ

Մենք անցում ենք կատարում կոմունիկացիաների մեկ ուրիշ ասպեկտի, որը կապ ունի ամբողջ կազմակերպության հետ: Կազմակերպական մասշտաբներով կոմունիկացիաներն իրականացնում են երեք ուղղություններով. վերևից ներքև, ներքևից վերև և հորիզոնական հարթությամբ: Մենեջերները պետք է բոլոր երեք ուղղություններով ստեղծեն և աջակցեն կոմունիկացիայի ֆորմալ ուղիները: Բացի այդ նրանց տրամադրության տակ են գտնվում նաև ոչ ֆորմալ ուղիները:

Կոմունիկացիայի ֆորմալ ուղիներ

Կոմունիկացիայի ֆորմալ ուղիները կազմակերպություն են թափանցում նրանում գործող հրամանային շղթային կամ

աշխատանքային առաջադրանքների կատարման համար պատասխանատվության բաշխմանը համապատասխան: Ֆորմալ ուղիները և նրանցից յուրաքանչյուրով տեղեկատվության փոխանցումը ներկայացված է Նկար 19.3-ում: Շատ ավանդական, ուղղահայաց կազմակերպված ընկերություններում գերակշռում են վեր բարձրացող և ներքև իջնող կոմունիկացիաները: Սակայն նոր աշխատանքային վայրում առաջին պլան են մղվում հորիզոնական կոմունիկացիաները, այսինքն՝ բաժինների և աշխատողների միջև ինֆորմացիայի մշտական փոխանակումը:

Ներքև իջնող կոմունիկացիաներ: Մեզ ծանոթ, ֆորմալ կոմունիկացիաների ավելի ակնհայտ հոսք են ներքև իջնող կոմունիկացիաները, որոնք բաղկացած են հաղորդագրություններից և տեղեկատվությունից, որոնք ենթականերին են ուղարկվել ֆիրմայի վերին ղեկավարների կողմից:

«Վերից վար» կոմունիկացիաները կարող են ընդունել տարբեր ձևեր: Ավելի տարածված են կորպորատիվ հրապարակումներում, էլեկտրոնային փոստում խոսքերը, հաղորդագրությունները, հայտարարությունների տախտակի հաղորդագրությունները և ղեկավարության ցուցումները:

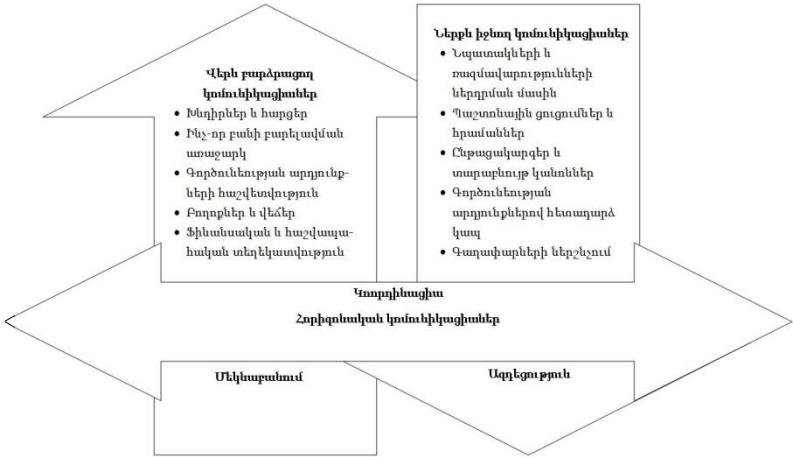
Բացի այդ մենեջերը որոշում է կոմունիկացիայի բովանդակությունը: Անհնար է աշխատողին տեղեկացնել կազմակերպությունում տեղի ունեցող ցանկացած իրադարձության մասին, իսկ դա նշանակում է, որ մենեջերը պետք է ընտրի ավելի կարևոր ինֆորմացիան: Որպես օրենք, ներքև իջնող կոմունիկացիաները ներառում են հետևյալ թեմաները.

1. *Ռազմավարությունների և նպատակների ներդնում:* Մենեջմենթի կողմից նոր ռազմավարությունների և նպատակների պարզաբանումն ապահովում է աշխատողների կոնկրետ առաջադրանքների և նրանցից ապասելի վարքի մասին ինֆորմացիա: Ստացված տեղեկատվությունը որոշում է ուղղությունը, որում պետք է գործեն կազմակերպության ստորին մակարդակները: Օրինակ. «Մենք սկսում ենք արտադրանքի որակի բարձրացման նոր ծրագիր: Նրա

հաջողությունից է կախված մեր ընկերության գոյատևման հնարավորությունները»

2. *Պաշտոնային ցուցումներ և հրամաններ:* Այս ուղեցույցները նկարագրում են կոնկրետ աշխատանքի կատարումը և նրա կապը կազմակերպության գործունեության այլ տեսակների հետ:
3. *Ընթացակարգեր և զանազան կանոններ:* Այս տիպի հաղորդագրություններում նկարագրվում են կազմակերպության քաղաքականությունը, նորմերը և կառուցվածքը:
4. *Գործունեության արդյունքներով հետադարձ կապ:* Հաղորդագրությունը պարունակում է տեղեկատվություն այն մասին, թե որքան լավ կամ վատ են առանձին աշխատակիցներ և բաժիններ կատարում իրենց աշխատանքային առաջադրանքները:
5. *Գաղափարների ներշնչում:* Տվյալ հաղորդագրությունները կոչված են աշխատողներին մոտիվացնել առաքելության, նրա մշակութային արժեքների ընդունմանը, մասնակցություն ցուցաբերել հատուկ արարողակարգերում, ինչպիսին համատեղ երեկոներն են:

Ներքև իջնող կոմունիկացիոն հոսքերի հիմնական խնդիրը հաղորդագրությունների իրական նշանակության ցրվածությունը, ամբողջական աղավաղումը կամ ամբողջական անհայտացումն է: Տեղեկատվության ցրվածությունից խուսափել անհնար է, սակայն նախորդ բաժիններում քննարկված մեթոդների կիրառմամբ կորուստները կարող են նշանակալիորեն նվազել: Դրա համար պետք է ընտրել ավելի համապատասխան կոմունիկատիվ ուղի, հասնել բառային և ոչ բանավոր հաղորդագրությունների համապատասխանության, ակտիվորեն լսել՝ կազմելով հաղորդագրություններ՝ հաշվի առնելով ստացողների ընկալումները:



Նկար 19.3 Կազմակերպական կոմունիկացիաներ

Վերն բարձրացող կոմունիկացիաներ: Վերն բարձրացող կոմունիկացիաների հոսքը ձևավորում են հաղորդագրությունները, որոնք փոխանցվում են կազմակերպության ստորին մակարդակներից դեպի հիերարխիայի վերին մակարդակներ: Աշխատողներին անհրաժեշտ է արտահայտել բողոքները, նվաճված առաջընթացի մասին տեղեկացնել, պատասխանել ղեկավարության նախաձեռնություններին: Վերն բարձրացող կոմունիկացիաներին են վերաբերում հաղորդագրությունների հետևյալ հինգ տիպերը.

- *Խնդիրներ և հարցեր:* Հաղորդագրություններ որոնք ղեկավարությանը տեղեկացնում են աշխատանքային խնդիրների և հարցերի մասին:
- *Բարելավման առաջարկներ:* Նոր գաղափարները, որոնք վերաբերում են տարբեր ընթացակարգերի բարելավմանը, որակի բարձրացմանը կամ աշխատանքի արդյունավետությանը:
- *Գործունեության արդյունքների մասին հաշվետվություններ:* Վերին մենեջերները պարբերաբար հաշվետվություններ են ստանում առանձին աշխատողների և բաժինների աշխատանքի վերաբերյալ:

- *Բողոքներ և վեճեր:* Աշխատողների միջև բողոքները և կոնֆլիկտները պետք է լսելի և լուծելի լինեն վերին ղեկավարության կողմից:
- *Ֆինանսական և հաշվապահական տեղեկատվություն:* Նկատի ունեն ծախսերի, դեբիտորական հաշիվների, վաճառքների ծավալի, ապագա շահույթի և այլ ցուցանիշների մասին հաղորդագրությունները, որոնք կարող են հետաքրքրել վերին ղեկավարությանը:

Մենեջմենթը բավական հետաքրքրված է անխափական վերև բարձրացող կոմունիկացիաներով և կիրառում է ամենատարբեր ուղիները:

Հորիզոնական կոմունիկացիաներ: Հորիզոնական կոմունիկացիաներն իրենցից ներկայացնում են ինչպես կազմակերպության բաժինների ներսում, այնպես էլ նրանցից դուրս աշխատանքային կոլեգաների միջև հաղորդագրությունների փոխանակում: Որպես օրենք, հորիզոնական կոմունիկացիաները ոչ միայն ինչ-որ մեկին ինչ-որ բան տեղեկացնելու նպատակ են հետապնդում, այլև պարունակում են աջակցման և գործողությունների կոորդինացիայի վերաբերյալ խնդրանքներ: Հորիզոնական կոմունիկացիաները բաժանվում են երեք կատեգորիաների.

1. *Բաժինների ներսում խնդիրների լուծում:* Նման հաղորդագրությունները կապված են դրված առաջադրանքների կատարման հետ:
2. *Բաժինների աշխատանքի կոորդինացիա:* Հաղորդագրությունները, որով փոխանակվում են բաժինները, ուղղված են համատեղ նախագծերի կամ ընդհանուր առաջադրանքների կատարմանը:
3. *Փոփոխությունների և բարելավումների նախաձեռնություններ:* Այդպիսի հաղորդագրություններով թիմերը և բաժինները փոխանակվում են կազմակերպությունը փոխելու, բարելավելու և զարգացնելու ձգտումից ելնելով:

Հորիզոնական կոմունիկացիաները հատկապես կարևոր են ուսուցանվող կազմակերպություններում, որտեղ աշխատողների

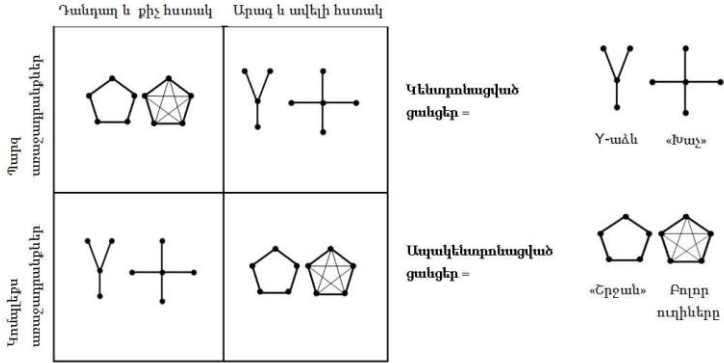
թիմերը մշտապես խնդիրներ են լուծում և աշխատանքի նոր միջոցներ փնտրում:

Կոմունիկացիան թիմերում

Հորիզոնական կոմունիկացիաների հատուկ տեսակն են կազմում թիմերում կամունիկացիաները: Թիմերը դարձել են այն «աղյուսները», որոնցից կառուցված են շատ ժամանակակից կազմակերպություններ: Թիմերի անդամները համատեղ աշխատում են նույն առաջադրանքների կատարման վրա և կոմունիկացիաների կառուցվածքից են կախված ստացվող արդյունքներն ու աշխատանքից բավարարման մակարդակը:

Թիմային կոմունիկատիվ գործընթացների հետազոտությունները որպես օրենք կենտրոնանում են կոմունիկացիաների կենտրոնացման մակարդակի և թիմի առաջադրանքի բնույթի վրա (Նկար 19.4): Կենտրոնացված ցանցում խնդիրների որոշումը և որոշումների ընդունումը ենթադրում է թիմի անդամների փոխազդեցություն նույն աշխատակցի հետ: Ապակենտրոնացված ցանցում թիմի անդամներն ազատ շփվում են միմյանց հետ, հավասար չափով մշակում տեղեկատվությունը և ընդունում համաձայնեցված որոշումներ:

Փորձարկումները, որոնք նվիրված են կենտրոնացված կոմունիկացիաներում պարզ խնդիրների որոշումների արդյունավետությանը՝ ցույց տվեցին նրանց բարձր արտադրողականությունը: Նման թիմերի անդամները տեղեկատվությունն ուղղակի փոխանցում են լիդերին, որն էլ ընդունում է որոշումները: Ապակենտրոնացված ցանցերն ավելի դանդաղ են պարզ խնդիրների լուծման հարցով, որովհետև ինֆորմացիան անցնում է թիմի բոլոր անդամների կողքով այնքան ժամանակ մինչև որևէ մեկը վերջապես նրա մասերը չի հավաքի և ընդունի որոշում: Սակայն որքան բարդ են դառնում խնդիրները, այնքան արագ էին աշխատում ապակենտրոնացված ցանցերը, քանի որ ինֆորմացիան կենտրոնանում է ոչ թե մեկ մարդու մոտ, այլ ինտենսիվ կոմունիկացիաների շնորհիվ ակտիվ շրջապատույտ է կատարում և թիմի յուրաքանչյուր անդամ հնարավորություն ունի ակտիվորեն մասնակցել որոշման կայացման գործընթացում:



Նկար 19.4 Թիմային կոմունիկատիվ ցանցերի արդյունավետությունը

Որոշման ճշտությունը կախված է խնդրի բարդությունից: Պարզ խնդիրներում կենտրոնացված ցանցերն ավելի քիչ սխալներ են թույլ տալիս, սակայն դառնում են պակաս արդյունավետ խնդիրների բարդեցման ժամանակ: Ապակենտրոնացված ցանցերում հանդիպում է հակառակ պատկերը:

Այսպիսով իրավացի է եզրակացություն անել, որ կոշտ գլոբալ մրցակցության պայմաններում թիմերն օգտագործվում են կոմպլեքս խնդիրների լուծման համար: Եթե թիմի առջև դրված առաջադրանքն իրոք դժվարին է, ոչ հստակ, ապա թիմի բոլոր անդամները պետք է մուտք ունենան դեպի տեղեկատվությունը, այսինքն՝ անհրաժեշտ է ապակենտրոնացված կառուցվածք, որում կոմունիկացիաներն ազատ են իրականացվում և տարբեր ուղղություններով: Սակայն թիմերը, որոնք կատարում են ամենօրյա աշխատանք, ինֆորմացիայի մշակման վրա ավելի քիչ ժամանակ են ծախսում, իսկ դա նշանակում է, որ ավելի համապատասխան է ներկայացնել կենտրոնացված կառուցվածք: Տվյալ կազմակերպումը ենթադրում է, որ տվյալներն ուղղորդվում են դեկավարին, որն ընդունում է որոշումներ, իսկ շարքային անդամների մոտ ժամանակ է ազատվում սովորական առաջադրանքները կատարելու համար:

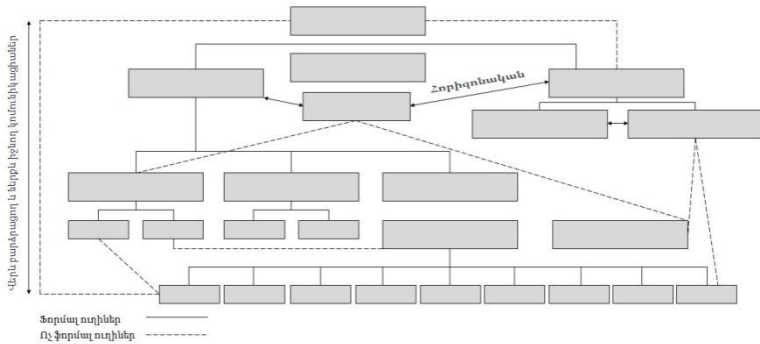
Ոչ ֆորմալ կոմունիկատիվ ուղիներ

Կոմունիկացիայի ոչ ֆորմալ ուղիները ոչ մի կապ չունեն ո՛չ «օրինական» ուղիների հետ, ո՛չ էլ կազմակերպության հիերարխիկ կառուցվածքի: Ոչ ֆորմալ շփումը գոյակցում է ֆիրմալի հետ, սակայն կախված չի հիերարխիայի մակարդակներից, կապում է կազմակերպության բոլոր աշխատողներին: Նկար 19.5-ում ներկայացված է կազմակերպությունում ֆորմալ և ոչ ֆորմալ կոմունիկացիաների հոսքերը: Նշենք, որ ֆորմալ կոմունիկացիաները կարող են լինել հորիզոնական կամ ուղղահայաց՝ կախված կատարվող առաջարանքի բնույթից և իշխանության կառուցվածքից (Նկար 19.5):

Որպես օրենք կազմակերպություններում հանդիպում են ոչ ֆորմալ ուղիների երկու տեսակ՝ ժամանցային կառավարում և «գաղտնի հեռագրություն»:

Ժամանցային կառավարում: Ժամանցային կառավարումը (հիմնված ժողովրդի մեջ դուրս գալու գաղափարի վրա) մեծ ճանաչում ձեռք բերեց «In Search of Excellence» և «Passion for Excellence» Թ. Փիթերսի և Ն. Օստինի հեղինակությամբ գրքերի շնորհիվ: Նրանում պատմվում է ղեկավարների մասին, որոնք ցանկանում են ընկերության կենսագործունեության մասին տեղեկատվություն ստանալ աշխատողների հետ ուղղակի խոսակցությունների միջոցով: Չփանս տվյալ միջոցը կարող են կիրառել բոլոր մակարդակի մենեջերները: Ցանկացած կազմակերպությունում ժամանցային կառավարումը նպաստում է ինչպես վերև բարձրացող, այնպես էլ ներքև իջնող կոմունիկացիաների ամրապնդմանը: Մենեջերների մոտ հնարավորություն է ստեղծվում աշխատողներին հասցնել բոլոր իրենց գաղափարները և արժեքներն ու լսել աշխատողներին հուզող խնդիրների մասին: Ժամանցային կառավարման անսովոր մենեջերը զգում է աշխատողներից կտրվածություն և օտարում:

«Գաղտնի հեռագրություն»: «Գաղտնի հեռագրություն» է ընդունված անվանել կազմակերպության ոչ ֆորմալ կոմունիկատիվ ցանցը, որը միավորում է նրա բոլոր անդամներին ստորին մակարդակի բոլոր ուղղություններով: «Գաղտնի հեռագրությունը» միշտ և ամեն տեղ գոյություն ունի: Եթե կազմակերպությունով



Նկար 19.5 Կոմունիկացիայի ֆորմալ և ոչ ֆորմալ ուղիներ

կոմունիկացիաների ֆորմալ ուղիները փակված են, այն ձեռք է բերում շփման գերիշխող սկզբունքի բնույթ: Նույնիսկ այդ դեպքում նա անկասկած օգուտ է բերում, քանի որ նրա միջոցով է տարածվում ինֆորմացիան, որը նպաստում է իրավիճակի ավելի համապատասխան ընկալմանը: Ասեկոսները թույլ են տալիս աշխատողներին լրացնել տեղեկատվական վակուումը, մանրամասնել դեղկավարության որոշումը: «Գաղտնի հեռագրությունն» ակտիվանում է այն ժամանակ, երբ ընկերությունում տեղի են ունենում փոփոխություններ, զգացվում է հուզում, անհանգստություն կամ երբ վատթարանում է տնտեսական իրավիճակը:

Ուսումնասիրությունները խոսում են այն մասին, որ «գաղտնի հեռագրության» արդյունավետությունը կախված է ընդամենը մի քանի մարդուց: Պարզ շղթայում մեկ մարդ տեղեկացնում է ինչ-որ նորություններ այլ մարդկանց: Կլաստերային շղթայում տեղեկատվությունը փոխանցում են մի քանի անհատներ: Որքան քիչ է «փոխանցման օղակների» թիվը, այնքան ստույգ է ինֆորմացիան: Օղակների աճին զուգընթաց «գաղտնի հեռագրությունը» վերածվում է «փչացած հեռախոսի»:

Ինչն է հետաքրքիր. «գաղտնի հեռագրի» միջոցով փոխանցված տեղեկատվությունը տարբերվում է հավաստիությամբ, և որպես օրենք վերաբերվում է կազմակերպական խնդիրներին: Փոխանցվող

վկայությունների ավելի 80%-ն այսպես թե այնպես կապված է բիզնեսի հետ և ոչ մի ընդհանուր բան չունի շուկաների հետ, ավելին՝ տվյալների 70-90%-ը հաստատվում են: Շատ մենեջերներ բացասաբար են վերաբերվում «գաղտնի հեռագրին» և հաճույքով կազատվելին նրանից: Նրանք կարծում են, որ նրանով տարածված շուկաները կեղծ են, չարամիտ և վտանգավոր: Որպես օրենք նրանք սխալվում են: Մենեջերները պետք է հաշվի առնեն, որ կարևոր հաղորդագրություններից վեցից հինգը այս կամ այն ձևով փոխանցվում են «գաղտնի հեռագրի» միջոցով՝ շրջանցելով պաշտոնական ուղիները: Ավելի հետատես մենեջերները հրաշալիորեն տիրապետում են կոմունիկացիայի հետևյալ ուղու նրբություններին: Նրանք գիտեն ով ում հետ է կապված և աշխատողներից ով է գլխավոր դեր խաղում տեղեկատվության ոչ ֆորմալ տարածման մեջ: Բոլոր դեպքերում՝ հատկապես ճգնաժամային իրավիճակներում, կոմունիկացիաները պետք է խելացիորեն կառավարել, որպեսզի «գաղտնի հեռագիրը» չդառնա տեղեկատվության միակ աղբյուր:

Կոմունիկացիաները նոր աշխատավայրում

Այսօրվա լավագույն կազմակերպությունների մենեջերները մեծ ջանքեր են ներդնում բոլոր ուղղություններով բաց և ազնիվ կոմունիկացիաների զարգացան համար: Դրանով իսկ նրանք փորձում են իրենց կազմակերպություններում ստեղծել վստահության մթնոլորտ, խթանել ուսուցումը և խնդիրների որոշումը: Բացի մինչ այդ քննարկված գաղափարներից և մոտեցումներից, նոր աշխատանքի վայրում կիրառում են բաց կոմունիկացիաներ, երկխոսություն, հետադարձ կապ և ուսուցում:

Բաց կոմունիկացիաներ

«Բաց կոմունիկացիաներ» տերմինի հետևում կանգնած է վերջին տարիների միտումը, որն արտացոլում է մենեջերների մեծ ուշադրությունը դեպի աշխատողներին լիազորություններով օժտումը, վստահության զարգացումը, պարտավորվածությունը և համագործակցությունը: Բաց կոմունիկացիաներ ասելով հասկանում

ենք բոլոր տիպերի տեղեկատվության փոխանակում կազմակերպության բոլոր կառուցվածքային միավորների միջև՝ ինչպես ֆունկցիոնալ բաժինների, այնպես էլ հիերարխիայի մակարդակների:

Բաց կոմունիկացիաները հակասում են ավանդական ներքև իջնող հոսքին, երբ ղեկավարությունը ենթականերին է «իջեցնում» ոչ ամբողջական ինֆորմացիա: Ազատվելով հիերարխիայի մակարդակների և ֆունկցիոնալ բաժինների միջև սովորական տեղեկատվական սահմաններից՝ այդ պոստենցիալ կոմունիկատիվ արգելքներից, կազմակերպությունը հնարավորություն է ստանում օգտվել իր բոլոր աշխատողների գաղափարներից: Երբ գաղափարները շրջանառվում են մենեջերների միայն նեղ շրջանում, կազմակերպություննու տեղի չի ունենում ոչ արդյունավետ ուսուցում, ոչ էլ փոփոխություններ: Տեղի չի ունենում նաև փոխհարաբերությունների ցանցի ձևավորում, որի շնորհիվ ֆիրմաները ծաղկում են ժամանակակից պայմաններում: Մեծ թվով մարդկանց ներգրավումը, կարծիքների մեծ շրջանակն օգուտ է կազմակերպական կոմունիկացիաներին:

Բացի այդ, բաց կոմունիկացիաները նպաստում են ընդհանուր նպատակների կապվածության և վստահության առաջացմանը, իսկ դա ծայրահեղ կարևոր է այն կազմակերպությունների համար, որոնց գործունեությունը կապված է համագործակցության և գիտելիքների փոխանակման հետ:

Երկխոսություն

Վստահության և համագործակցության զարգացման ևս մեկ «գործիք» է երկխոսությունը: Այդ բառը սերում է լատիներեն «dia» և «logos» բառերից, որ կարելի է թարգմանել որպես «երկու անձանց միջև խոսակցություն»: Երկխոսությունը խմբային կոմունիկատիվ գործընթաց է, որի մասնակիցները ձևավորում են տեղեկատվության բովանդակային հոսքը, որը նրանց օգնում է հասկանալ միմյանց և կիսվել իրենց տեսակետներով: Սկզբնապես երկխոսության մասնակիցները կարող են լինել միմյանց հակապատկեր, սակայն բաց քննարկման շնորհիվ նրանք գտնում են ընդհանուր իդեալներ, խնդիրներ և նպատակներ:

Երկոսության հասկացությունն ավելի հեշտ է բացատրել՝ համեմատելով այն քննարկման հետ: Քննարկման խնդիրը, որպես օրենք, սեփական տեսակետն արտահայտելն ու այն ուրիշներին ընդունելու համոզմունքն է: Քննարկման տրամաբանությունը կայանում է նրանում, որպեսզի կոտրի ընդդիմադիր կողմի դիմադրությունը: Երկխոսության մեջ հակառակը՝ մասնակիցները խնդրում են արտահայտել տվյալ թեմայով իրենց կարծիքն ու առաջարկությունները, որը թույլ է տալիս հասնելու խնդրի ավելի ամբողջական գիտակցման, սինթեզել նոր գաղափարներ: Երկխոսության նպատակը հասկանալ մեկը մյուսի տեսակետները և գտնել նրանց կապի կետերը: Կոմունիկացիայի երկու ձևերն էլ՝ թե՛ քննարկումը, թե՛ երկխոսությունը, կարող են բերել փոփոխությունների: Սակայն քննարկման արդյունքը սահմանափակված է քննարկվող թեմայի սահմաններով, իսկ երկխոսության արդյունքը բնորոշվում է կարծիքների միասնականությամբ, ընդհանուր բովանդակությամբ և աշխարհայացի փոփոխությամբ:

Հետադարձ կապ և ուսուցում

Նոր աշխատավայրում հետադարձ կապն առաջանում է, երբ մենեջերները, օգտվելով իրենց ունեցած տեղեկատվությունից և կոմունիկացիայի ուղիներից, օգնում են առանձին աշխատողներին կամ ամբողջ կազմակերպությանը սովորել և կատարելագործվել: Հետադարձ կապը մենեջերին օգնում է որոշել որքան արդյունավետ կամ անարդյունավետ են նրա կոմունիկացիաները: Մենք խոսել ենք հետադարձ կապի կարևորության մասին, երբ պատմում էինք կոմունիկացիոն գործընթացի մոդելի մասին: Սակայն, չնայած իր կարևորությանը, հետադարձ կապը շատ հաճախ մնում է առանց պատշաճ ուշադրության: Ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ չնայած ընկերությունների մեծ մասը կոմունիկացիաներին մեծ նշանակություն են տալիս՝ նրանցից կեսից ավելին իրենց չեն տալիս աշխատողների, գնորդների և մատակարարների համար առանձին հաղորդագրությունների կազմումից և ավելի քիչ ուշադրություն հատկացնում վերջիններիս հետ հետադարձ կապին: Գործնականում

հետադարձ կապից օգտվելն այդքան էլ հեշտ չէ, քանի որ նրանում գործում են շատ աղբյուրներ:

Լավագույն մենեջերները հետադարձ կապն առաջին հերթին կիրառում են իրենց ենթակայների ունակությունների զարգացման համար, իսկ երկրորդ՝ կազմակերպության նպատակների օպտիմալ նվաճման: Հետադարձ կապը հանդիսանում է այն մեխանիզմը, որը թույլ է տալիս մարդկանց սովորել սեփական և ուրիշների սխալների վրա և բարձրացնել աշխատանքի որակը: Երբ գործունեության արդյունքների վերլուծությանը գրավում են կազմակերպության բոլոր անդամները, մենեջերները միանգամից հասկանում են ինչն է լավ ստացվում, ինչը՝ վատ: Դա իմանալով՝ նրանք կարող են կատարելագործել կազմակերպությունը:

Կազմակերպական կոմունիկացիաների կառավարում

Մինչ այժմ մենք ոչինչ չենք խոսել կոմունիկացիաների ճանապարհին հանդիպող արգելքների և նրանց հաղթահարման մասին: Բոլոր արգելքները կարող են բաժանվել երկու խմբի. նրանք, որոնք գոյություն ունեն անհատական մակարդակով, և նրանք, որոնք «աճում» են կազմակերպական մակարդակով:

Կոմունիկատիվ արգելքներ

Կոմունիկատիվ արգելքների աղբյուրներ են հանդիսանում ինչպես անհատները, այնպես էլ՝ կազմակերպությունները:

Անհատական արգելքներ: Առաջին հերթին գոյություն ունեն մարդկանց միջև շփման արգելքներ: Նրանք կարող են առաջանալ ընկալման տիպերի տարբերությունների հետ կապված: Օրինակ, եթե մարդը հակված է այլ մարդկանց խմբերի կամ դասերի բաժանելու, ապա նրա կարծիքը դժվար կլինի փոխել: Բացի այդ տարբեր անցյալով կամ գիտելիքների մակարդակով մարդիկ որպես օրենք տարբեր են մեկնաբանում միևնույն տեղեկատվությունը:

Երկրորդ հերթին խնդիրը կարող է կայանալ կոմունիկացիոն ուղու կամ միջոցի ոչ ճիշտ ընտրության մեջ: Գրավոր հաղորդագրություններն ավելի լավ են համապատասխանում ամենօրյա

հաղորդագրություններին, սակայն չեն ապահովում բավականին արագ հետադարձ կապ: Բացի այդ, գրավոր հաղորդագրությունները նպատակահարմար չէ կիրառել բազմազան տեղեկատվական ազդակների փոխանցման համար:

Երրորդ հերթին, կոմունիկատիվ դժվարությունները հաճախ կապված են սեմանտիկական տարբերությունների հետ: Մեմանտիկան բառերի և բովանդակության իմաստն է, որում նրանք կիրառվում են: Այսպես, գործարանի տնօրենի համար «արդյունավետություն» բառը կարող է նշանակել հասնել արտադրության բարձր ծավալների, իսկ մարդկային ռեսուրսների մասնագետի համար՝ աշխատողների բավարարվածություն:

Չորրորդ՝ ստացողը կարող է սխալ հասկանալ ուղարկողին տեղեկատվական ազդակների անհամապատասխանության դեպքում, երբ մեկը մի բան է ասում, իսկ ոչ բանավոր հաղորդագրություններն այլ բան են ուղղորդում: Եթե մարդու դեմքի արտահայտությունը չի համապատասխանում նրա բառերին, ապա կոմունիկացիաներում կլինի «աղմուկ» և անորոշություն:

Կազմակերպական արգելքներ: Կազմակերպական կոմունիկացիոն արգելքները կապված են գործոնների հետ, որոնք հատուկ են ամբողջ կազմակերպությանը: Նախևառաջ դա տարբեր կարգավիճակի և իշխանության ծավալի խնդիր է: Մյուս կողմից, իշխանությամբ լիազորված մենեջերները հաճախ շարքային աշխատողներին ընկալում են որպես լուրջ մտքերին և արարքներին ոչ ընդունակ անհատներ:

Կոմունիկացիաների վրա նշանակալի ազդեցություն ունեն բաժինների նպատակները և պահանջմունքները: Յուրաքանչյուրն ունի իր խնդիրները: Արտադրական բաժնի համար գլխավորն արտադրողականության ցուցանիշներն են, նրա աշխատողները բավական հեռու են մարքեթինգի ծառայության աշխատողների հետաքրքրություններից:

Կոմունիկացիաների արդյունավետության վրա բացասական ազդեցություն ունի ֆորմալ ուղիների կազմակերպման բացակայությունը: Ընկերությունում միշտ պետք է լինեն ընթացիկ իրավիճակին համապատասխան տարբեր ձևերով վերև բարձրացող, ներքև իջնող և հորիզոնական կոմունիկացիաներ. աշխատողների

հարցում, բաց դռների քաղաքականություն, տեղեկատվական նամակնր, գրառումներ, հատուկ թիմեր: Ֆորմալ ուղիների բացակայությունը նշանակում է կազմակերպությունում կոմունիկացիաների բացակայություն:

Չորրորդ խնդիրը կայանում է նրանում, որ կոմունիկատիվ հոսքերը կարող են չհամապատասխանել թիմի առաջադրանքին կամ ամբողջ կազմակերպությանը: Եթե ոչ տանդարտ առաջադրանքների կատարման ժամանակ կիրառվում է կոմունիկացիաների կենտրոնացված կառուցվածք, ապա աշխատողների միջև ինֆորմացիայի փոխանակումը ակնհայտորեն բավական չի լինի: Կազմակերպությունը, բաժինը կամ թիմն առավելապես արդյունավետ են այն ժամանակ, երբ աշխատողների միջև կոմունիկացիաների փոխանակումը համապատասխանում է առաջադրանքին:

Վերջին արգելքը ոչ բավարար կոորդինացիան է, երբ կազմակերպության տարբեր մասեր պառակտված են, չզիտեն կամ չեն հասկանում, թե ինչ են անում ուրիշները: Այդպիսի իրավիճակ առաջանում է, երբ թուփ մենեջերն ազատված է ստորին մակարդակներից կամ, երբ կազմակերպության բաժինների կամ ստորաբաժանումների աշխատանքը վատ է կոորդինացվում և աշխատողները չզիտեն, թե ինչպես է գործում համակարգը:

Կոմունիկատիվ արգելքների հաղթահարում

Մենեջմենթը պետք է ստեղծի այնպիսի կազմակերպական կառուցվածք, որը կխթանի դրական, արդյունավետ կոմունիկացիաները, որը պահանջում է ինչպես անհատական հմտություններ, այնպես էլ կազմակերպական գործողություններ:

Անհատական հմտություններ: Ընդհանրապես, ավելի կարևոր անհատական կոմունիկատիվ հմտություն է համարվում լսելու կարողությունը: Ակտիվորեն լսել նշանակում է հարցեր տալ, հետաքրքրություն ցուցաբերել, ժամանակ առ ժամանակ վերարտադրել այն ինչ ասում էր զրուցակիցը, որպեսզի համոզվեք, որ ճիշտ եք հասկացել նրան: Ակտիվորեն լսել նշանակում է հաղորդագրություն ուղարկողի հետ ապահովել հետադարձ կապ:

Երկրորդ հերթին սեփական հաղորդագրությունների փոխանցման համար անհրաժեշտ է համապատասխան ուղի ընտրել: Բարդ հաղորդագրությունը պահանջում է ծավալուն կոմունիկատիվ ուղու կիրառում, ամենօրյա հղումները և տվյալները կարող են փոխանցվել գրառումների, նամակների, էլ. փոստի միջոցով, քանի որ այն նվազեցնում է անհասկանալիության ռիսկը:

Երրորդ հերթին և՛ ուղարկողը, և՛ ստացողը պետք է փորձեն հասկանալ մեկը մյուսի տեսակետները: Ինֆորմացիա ստանալուց մենեջերները պետք է հատուկ ուշադրություն ցուցաբերեն, որը թույլ կտա գրուցակցի մոտ բացահայտելու որևէ նախատրամադրվածության առկայություն, պարզել այն ինչ ճիշտ չի հասկացվել, ուղղումներ մտցնել սեփական հաղորդագրության մեջ: Երբ մենք ճիշտ ենք գնահատում գրուցակցի հայացքները, մենք նրա հանդեպ ավելի օբյեկտիվորեն ենք տրամադրվում:

Եվ վերջապես *ժամանցային կառավարում*: Մենեջերը պետք է պարբերաբար լքի գրասենյակը և ինքնուրույն ստուգի ֆիրմայում կոմունիկատիվ ուղիների վիճակը: Երբ մենեջերն ամեն ինչ իր սեփական աչքերով է տեսնում, հանդիպում է մարդկանց հետ՝ կազմակերպության մասին ավելի ամբողջական պատկերացում է ստանում, հնարավորություն ստանում աշխատողներին անմիջապես հասցնել զաղափարներն ու արժեքները:

Կազմակերպական գործողություններ: Կազմակերպությունում վստահության և բաց լինելու մթնոլորտը աշխատողներին մղում է միմյանց հետ ազնվորեն շփման, երբ աշխատողներն առանց վախենալու վերև են փոխանցում ինչպես լավ, այնպես էլ վատ նորությունները: Նման մթնոլորտի և երկխոսություն ստեղծման համար անհրաժեշտ են աշխատողների միջանձնային որակների զարգացմանն ուղղված ջանքեր: Երկրորդ հերթին մենեջերները պարտավոր են ստեղծել ու զարգացնել կոմունիկացիայի ֆորմալ ուղիները, ընդ որում բոլոր ուղղություններով:

Երրորդ՝ մենեջերները պետք է խթանեն կոմունիկացիայի բազմաթիվ ուղիների միաժամանակյա օգտագործումը: Նման բազմաթիվ ուղիների թվին են դասվում գրավոր առաջադրանքները, «ելք դեպի ժողովորդ» և «գաղտնի հեռագիրը»:

Չորրորդ՝ կազմակերպության կառուցվածքը պետք է համապատասխանի կոմունիկացիաներում պահանջմունքներին: Կազմակերպական կառուցվածքը պետք է ինֆորմացիայում պահանջմունք արտահայտի: Եթե բաժինը կամ թիմը կատարում են բարդ, ոչ ստանդարտ առաջադրանքներ, ապա անհրաժեշտ է կառուցվածքների ապակենտրոնացում, որը թույլ է տալիս ինտենսիվ դարձնել քննարկումները և աշխատողներին ներգրավել կառավարման գործընթացում: Ոչ բավական կոորդինացման խնդրի հաղթահարմանը նպաստում են կազմակերպությունում հետադարձ կապի և ուսուցման համակարգերի ներդրումը:

Գլուխ 20. Աշխատանք թիմերում

Թիմային աշխատանք

Այս գլխում մենք կտանք «թիմ» բառի սահմանումը և կխոսենք թիմի արդյունավետության մի քանի հասկացությունների մասին:

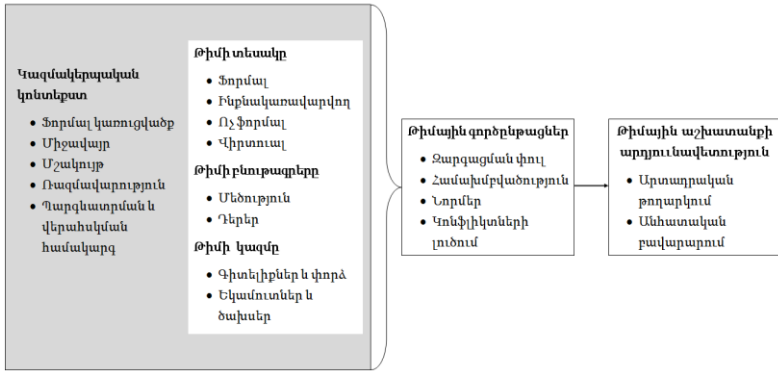
Ի՞նչ է թիմը

Թիմը երկու կամ ավել անհատներից բաղկացած խումբ է, ովքեր որոշակի նպատակին հասնելու համար կոորդինացնում են իրենց գործողությունները և աշխատանքային ջանքերը: Մեր սահմանման մեջ երեք առանցքային բաղադրիչներ են. առաջին հերթին թիմի ստեղծման համար անհրաժեշտ է նվազագույնը երկու մարդ: Հաճախ կազմակերպություններում ստեղծվում են բավականին մեծ թիմեր, սակայն, որպես օրենք, նրանց թվաքանակը չի գերազանցում 15-ը: Երկրորդ հերթին թիմի անդամները կանոնավոր կերպով փոխազդում են միմյանց հետ: Երրորդ՝ թիմի անդամների աշխատանքն ուղղված է որոշակի նպատակի հասնելուն:

Չնայած թիմը մարդկանց խումբ է, սակայն այս երկու հասկացությունները մեկը մյուսով փոխարինելի չեն: Գործատուն, ուսուցիչը, մարզիչը կարող են կազմել մարդկանց խումբ, սակայն չստեղծել թիմ: Թիմի հասկացությունը ենթադրում է, որ նրա բոլոր անդամները հավատարիմ են միասնական առաքելության և կրում են կոլեկտիվ պատասխանատվություն:

Թիմային աշխատանքի արդյունավետության մոդել

Թիմային աշխատանքի արդյունավետության հետ կապված որոշ գործոններ բերված են Նկար 20.1-ում: Թիմի աշխատանքի արդյունավետությունը որոշվում է երկու արդյունքներով. արտադրական թողարկմամբ և անձնական բավարարմամբ: Բավարարում ասելով հասկանում ենք թիմի՝ նրա անդամների անհատական պահանջմունքների հարստացման կարողությունը, իսկ



Նկար 20.1 Արդյունավետ թիմային աշխատանքի մոդել

այդտեղից՝ նրանում թիմային աշխատանքի և նրա հետաքրքրությունների հավատարմության ձգտման պահպանումը: Արտադրական թողարկումը թիմային աշխատանքի արդյունքի որակն ու քանակն է, ինչպես նաև նախապես սահմանված նպատակների համապատասխանությունը:

Թիմային աշխատանքի արդյունավետությունը որոշող գործոնների թվում առաջին տեղն է զբաղեցնում ինքը կազմակերպությունը, ավելի ճիշտ նրա կոնտեքստը, որում գործում է թիմը: Մենեջերները թիմերը ձևավորվում են կոնկրետ կազմակերպական կոնտեքստի շրջանակներում: Թիմի նշանակալի բնութագրերի թվին են դասվում նրանց տեսակը, կառուցվածքը և կազմը: Թիմային գործընթացների և աշխատանքի արդյունավետության վրա մեծ ազդեցություն կարող են ունենալ այնպիսի գործոններ, ինչպիսին բազմազանությունը, գիտելիքների և հմտությունների ծավալը, դիրքորոշումների տեղակայումներն են: Ինչ-որ իրավիճակում կազմակերպության ֆորմալ կառուցվածքի շրջանակներում նպատակահարմար է ստեղծել մշտական թիմ, իսկ մյուսում՝ ժամանակավոր՝ կոնկրետ խնդրի լուծման համար: Մեծ նշանակություն ունի թիմի մեծությունը և նրա անդամների դերերի բաշխվածությունը: Բացի այդ պետք է լուծել առհասարակ թիմի ստեղծման նպատակահարմարության հարցը: Եթե

պոտենցիալ ծախսերը գերազանցում են եկամուտները, հնարավոր է առաջադրանքի կատարումը ստանձնել աշխատողներից մեկին:

Նշված բնութագրերն ուղղակիորեն անդրադառնում են թիմի ներսում ընթացող գործընթացների վրա, որոնք իրենց հերթին որոշում են արտադրողական թողարկումը և աշխատանքից բավարարումը: Արդյունավետ թիմային աշխատանքը ենթադրում է թիմի զարգացման փուլերի, ներքին համախմբվածության, նորմերի և կոնֆլիկտների կառավարում:

Թիմերի տեսակներ

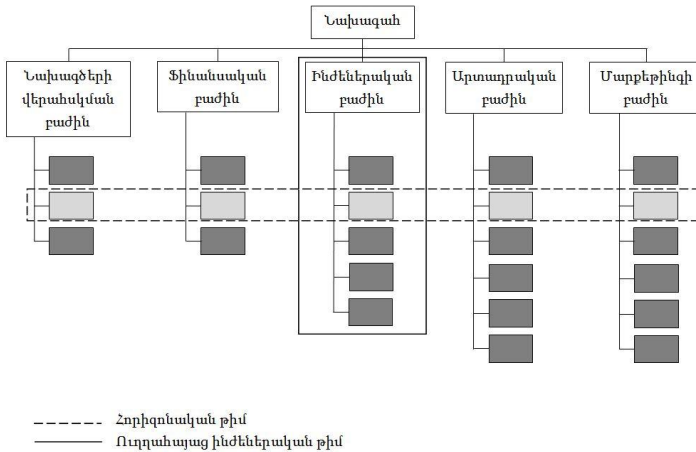
Միննույն կազմակերպությունում կարող են գոյություն ունենալ տարբեր տեսակի թիմեր: Թիմերի դասակարգման ամենապարզ միջոցը նրանց բաժանումն է մեկ նրանց, որ ստեղծվում են որպես կազմակերպության ֆորմալ կառուցվածքի մաս, և նրանց, որոնց նպատակը կայանում է կառավարման մեջ նրա անդամների մասնակցության ընլայնման մեջ:

Ֆորմալ թիմեր

Ֆորմալ թիմերը ստեղծվում են որպես ընկերության կազմակերպական կառուցվածքի մաս: Առանձնացնում են ֆորմալ թիմերի երեք տարատեսակ՝ հորիզոնական և ուղղահայաց կառուցվածքային փոխազդեցություններով (Նկար 20.2), ինչպես նաև մասնագիտացված թիմեր:

Ուղղահայաց թիմ: Ուղղահայաց թիմը ներառում է մենեջերին և նրա ֆորմալ ենթականերին: Այդպիսի թիմը հաճախ անվանում են ֆունկցիոնալ: Որոշ դեպքերում այն կարող է ներառել մեկ ֆունկցիոնալ բաժնի սահմաններում հիերարխիայի երեքից չորս մակարդակ: Այսպես, ուղղահայաց թիմ է համարվում հիվանդանոցում երրորդ հերթափոխի թիմը: Այն բաղկացած է բուժքույրերից և հերթապահ բժշկից: Ֆինանսական վերլուծության, որակի վերահսկման, կադրերի և հաշվապահության բաժինները բոլորը ֆունկցիոնալ թիմեր են: Նրանցից յուրաքանչյուրը ստեղծվում է կազմակերպության որոշակի

նպատակների հասնելու համար՝ նրա անդամների համատեղ ջանքերի և նրանց միջև փոխազդեցությունների միջոցով:



Նկար 20.2 Կազմակերպությունում հորիզոնական և ուղղահայաց թիմեր

Հորիզոնական թիմ: Հորիզոնական թիմը բաղկացած է նույն մակարդակի, սակայն տարբեր բաժինների աշխատողներից: Նրանք հավաքվում են, ստանում առաջադրանքը, իսկ նրա կատարելուց հետո կարող են վերադառնալ մշտական աշխատանքային պարտականությունների կատարմանը: Սովորաբար հորիզոնական թիմերը ձևավորվում են հատուկ խմբերի կամ հանձնաժողովների տեսքով:

Հատուկ խումբը ներառում է տարբեր բաժինների աշխատողների, որոնց հանձնարարված է որոշակի գործողությունների համատեղ կատարում: Դրված նպատակին հասնելուն պես հատուկ խումբը ցրվում է: Հատուկ խմբի մյուս անվանումը միջֆունկցիոնալ թիմն է: Արտադրական ֆիրմայում նման թիմերը կարող են աշխատել նոր արտադրանքի ստեղծման վրա:

Հանձնաժողովը, որպես օրենք, համարվում է ավելի երկարակյաց կազմավորում՝ հաճախ դառնալով կազմակերպական կառուցվածքի մասը: Հանձնաժողովում անդամակցությունը որոշվում է ոչ այնքան

աշխատանքային փորձով, որքան աշխատողի պաշտոնով: Հանձնաժողովի անդամը պետք է լինի պաշտոնական ներկայացուցչական դեմքը, ի տարբերություն հատուկ խմբի անդամի, որից հիմնականում պահանջվում է խնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ հմտությունների առկայություն: Հանձնաժողովները գործ ունեն պարբերաբար առաջացող խնդիրների հետ:

Հանդիսանալով ընկերության կազմակերպական կառուցվածքի մասը, հատուկ խմբերը և հանձնաժողովներն ունեն մի շարք առավելություններ: Առաջին հերթին նրանք կազմակերպության անդաներին թույլ են տալիս փոխանակվել տեղեկատվությամբ: Երկրորդ՝ նրանք բաժինների գործունեության կորդինացման համար գաղափարներ են առաջադրում: Երրորդ՝ կազմակերպական խնդիրներին նոր որոշումներ են գտնում: Չորրորդ՝ նրանք նպաստում են կազմակերպական պրակտիկայի և քաղաքականության նոր մեթոդների զարգացմանը:

Մասնագիտացված թիմ: Մասնագիտացված կամ նախագծային թիմերը ներառված չեն կազմակերպության ֆորմալ կառուցվածքի մեջ և աշխատում են ավելի կարևոր կամ յուրահատուկ ստեղծարար հմտություններ պահանջող նախագծերի վրա: Այդպիսի թիմերը ստեղծվում են հատուկ նպատակի համար և վերջինիս հասնելուց հետո ապաձևավորվում են:

Ինքնակառավարվող թիմեր

Ստորին մակարդակների աշխատողների միավորումը թիմերում հետապնդում է նրանց որոշումների կայացման գործընթացում ներգրացման մակարդակ, այդ թվում սեփական աշխատանքային առաջադրանքների համեմատական կատարում: Վերջնական նպատակն արտադրողականության բարձրացումն է: Սկզբնապես կառավարման մեջ աշխատողների մասնակցությունն իրականացվում էր պարզագույն ձևերով: Աստիճանաբար աշխատողները մեծ ավտոնոմիա ստացան, ինչի արդյունքում սկզբից ստեղծվեցին խնդիրների և առաջադրանքների լուծման հարցով թիմեր, իսկ հետո և ինքնակառավարվող թիմեր:

Խնդիրների և առաջադրանքների լուծման հարցերով թիմերը հաճախ կազմված են 5-12 մի բաժնի ժամավճարային աշխատավարձ ստացող աշխատողներից, որոնք ինքնակամ հանդիպում են իրար հետ և քննարկում որակի բարձրացման, արդյունավետության և աշխատանքային պայմանների բարելավման միջոցները: Որպես օրենք նման թիմերի ստեղծումը հանդիսանում է աշխատողների կառավարման մասնակցության տանող առաջին քայլը:

Աստիճանաբար, ընկերության «մեծացման» հետ մեկտեղ որոշումների կայացման հարցերով թիմերը կարող են վերածվել ինքնակառավարվող թիմերի և այդ տեսքով իրենցից ներկայացնում են ձեռնարկությունում կազմակերպման սկզբունքորեն նոր միջոց: Լինելով ինքնակառավարվող թիմի անդամներ՝ աշխատողները սկսում են իրենց ընկերության կարևոր մաս զգալ: Ինքնակառավարվող թիմերը հաճախ բաղկացած են տարատեսակ հմտությունների տիրապետող 5-20 աշխատողներից, որոնք պատասխանատու են ապրանքի կամ ծառայության արտադրման ողջ ցիկլի կամ նրանցից որևէ մասի՝ շարժիչի հավաքման, ապահովագրական պահանջների մշակման ստեղծման համար: Գաղափարը կայանում է նրանում, որ թիմն ինքնուրույն՝ առանց մենեջերի կամ վերահսկողի ուղղակի մասնակցության, պատասխանատվություն է կրում իր աշխատանքի համար, ընդունում որոշում, վերահսկում արդյունավետությունը և ընդհանրապես գործում այնպես, ինչպես անհրաժեշտ է խնդիրների լուծման, նպատակներին հասնելու կամ փոփոխվող պայմաններին հարմարվելու համար: Նման մշտապես գործող թիմերը, որպես օրենք, բնորոշվում են հետևյալ «նշաններով».

- Թիմի անդամները տիրապետում են տարբեր հմտությունների և կարող են կատարել տարբեր գործառնություններ այնպես որ նրանց ընդհանուր փորձը թույլ է տալիս լուծելու խոշոր կազմակերպական խնդիրներ: Բազմաֆունկցիոնալությունը թույլ է տալիս պահպանելու կոորդինացիայի բարձր մակարդակ, արտադրել որակյալ ապրանքներ և ծառայություններ:

- Թիմերը մուտք ունեն առաջադրանքների կատարման համար անհրաժեշտ ռեսուրսներին. տեղեկատվություն, սարքավորում, տրանսպորտ, մատակարարումներ:
- Թիմն իրավունք ունի ինքնուրույն որոշում կայացնելու. ընդունել նոր անդամների, լուծել առաջացող խնդիրները, ծախսել առանձնացված միջոցները, վերահսկել արդյունքները և պլան կազմել:

Ինքնակառավարվող թիմի անդամները կատարում են նաև մենեջերների պարտականությունները, ինչպիսին աշխատանքի գրաֆիկների կազմումն է և նյութերի ձեռքբերումը: Նրանց գործողությունների նկատմամբ վերահսկողությունը հասցված է նվազագույնի, իսկ էթե նույնիսկ ղեկավար գոյություն ունի, ապա նա ընտրվում է թիմի անդամներից և պարբերաբար փոփոխվում: Ավելի արդյունավետ են ինքնակառավարվող թիմերը, որոնք պատվիրակված են բոլոր անհրաժեշտ լիազորություններով:

Նոր աշխատավայրում թիմեր

Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զրգացումը, աշխատողների սպասումների փոփոխությունը և բիզնեսի գլոբալիզացիան բերեցին թիմերում աշխատանքի կառավարման նոր մոտեցումների: Վերջին ժամանակներս կիրառվում են թիմերի այնպիսի տեսակ, ինչպիսին վիրտուալ և գլոբալ թիմերն են:

Վիրտուալ թիմեր: Վիրտուալ թիմը կազմված է տարբեր աշխարհագրական ռեգիոնների կամ կազմակերպությունների մարդկանցից, որոնց միավորված են տեղեկատվական և հեռուստակոմունիկացիոն տեխնոլոգիաների միջոցով: Որոշ վիրտուալ թիմեր կազմված են ֆիրմայի աշխատակիցներից, մյուսները ներառում են պայմանագրային աշխատողների, գործընկեր կազմակերպությունների անդամների, գնորդների, մատակարարների, խորհրդատուների և այլ կողմնակի անանց: Իրար միջև կապ ապահովելու համար վիրտուալ թիմի անդամներն օգտվու են էլ. փոստից, ձայնային փոստից, վիդեոկոնֆերանսներից: Բացառված չեն նաև անհատական հանդիպումները:

Վիրտուալ թիմերն առանձնանում են շատ բարձր ճկունությամբ և դինամիկայով: Դրանք կարող են լինել ինչպես ժամանակավոր միջֆունկցիոնալ թիմեր, որոնք ստեղծվել են կոնկրետ նախագծերի կատարման համար, այնպես էլ երկարաժամկետ կամ նույնիսկ մշտական ինքնակառավարվող թիմեր: Վիրտուալ թիմում հստակ արտահայտված լիդեր կամ չկա, կամ կախված նախագծի փուլից և մասնակիցների մասնագիտություններից՝ թիմին գլխավորում են նրա տարբեր անդամներ: Բացի այդ վիրտուալ թիմի կազմը կարող է փոխվել, այն էլ շատ արագ, նույնպես կախված այդ պահին կատարվող առաջադրանքից: Վիրտուալ թիմի գլխավոր առավելությունը կայանում է նրանում, որ թույլ է տալիս արագ մարդկանց խումբ հավաքել, որոնք ունակ են կատարելու բարդ նախագիծը, լուծել առաջացած խնդիրը կամ օգտագործել կոնկրետ ռազմավարական հնարավորությունը: Վիրտուալ թիմի հաջողությունը որոշվում է մի քանի գործոններով, որոնք ներառում են մասնակիցների ճիշտ ընտրություն, թիմում վստահության մթնոլորտի ստեղծում, տեղեկատվության համատեղ օգտագործում, կապի միջոցների արդյունավետ օգտագործում:

Գլոբալ թիմեր: Որոշ վիրտուալ թիմեր իրավասու ենք կոչել գլոբալ: Գլոբալ թիմերն այն թիմերն են, որոնք միավորում են տարբեր երկրներից, ազգություններից մարդկանց, որոնց գործունեությունը կարող է գրավել մի քանի պետություններ: Գլոբալ թիմերի մեծամասնությունը վերաբերվում է երկու կատեգորիաներից մեկին. կամ միջմշակութային (բաղկացած են տարբեր մշակույթների, երկրների մարդկանցից, անձնապես հանդիպում են) կամ գլոբալ վիրտուալ թիմերին (նրա մասնակիցներն աշխարհով տարածված են և շփվում են կոմունիկացիայի էլեկտրոնային միջոցների օգնությամբ):

Ղեկավարման տեսանկյունից գլոբալ թիմերը ներկայացնում են խնդիրների մեծ կոմպլեքս: Այդպիսի թիմերի լիդերները պետք է հաշվի առնեն ժամանակում, մշակությամբ տարբերությունները՝ չխոսելով մեծ տարածությունների մասին, որոնք բաժանում են մասնակիցներին: Գլոբալ թիմի անդամները կարող են խոսել տարբեր լեզուներով, օգտվել տարբեր տեխնոլոգիաներից, իշխանության, աշխատաժամանակի, որոշումների կայացման մասին տարբեր պատկերացումներ ունենալ:

Մշակութային տարբերությունները էականորեն են ազդում թիմում աշխատանքի վրա: Կազմակերպությունները, որոնցում կիրառվում են գլոբալ թիմեր, ժամանակ և գումարներ են ներդնում աշխատողների ուսուցման համար: Նման կազմակերպությունների ղեկավարները պետք է վստահ լինեն նրանում, որ թիմի բոլոր անդամները հասկանում և արժևորում են մշակութային տարբերությունները, կենտրոնանում են նպատակների վրա և գիտակցում են թիմի առջև իրենց պատասխանատվությունը: Գլոբալ թիմը հաջողության է հասնում այն դեպքում, եթե նրա բոլոր անդամները պատրաստ են հրաժարվել սեփական արժեքներից և ձևավորել նոր նորմեր՝ թիմի նորմեր: Ինչպես վիրտուալ թիմերի դեպքում, այստեղ ևս հաջողության գլխավոր տարրերն են հանդիսանում թիմի անդամների մանրամասն ընտրությունը, վստահության մթնոլորտի ստեղծումը և տեղեկատվության փոխանակումը:

Աշխատանքային թիմերի բնութագրեր

Արդյունավետ և համաձայնեցված աշխատանքը ենթադրում է թիմի մոտ որոշակի բնութագրերի առկայություն: Հատուկ նշանակություն ունեն թիմերի մեծությունը և նրանց մասնակիցների միջև դերերի բաշխումը:

Մեծություն

Շատ դեպքերում թիմի իդեալական մեծությունը 7 մարդ է: Ընդհանրապես նրա մասնակիցների թիվը կարող է տատանվել 5-12 մարդ, որը ոչ մի կերպ չի անդրադառնում արդյունքների վրա: Այդպիսի թիմերն անդամներին թույլ են տալիս ազատ արտահայտել իրենց էմոցիաները և ակտիվորեն խնդիրներին լուծում փնտրել: Մինևույն ժամանակ նրանք բավականին փոքր են, որպեսզի մասնակիցները հատուկ մտերմություն զգան:

Որպես օրենք թիմի մեծանալուն հետ մեկտեղ նրա յուրաքանչյուր անդամին ավելի դժվար է դառնում շփվել և փոխազդել մնացածների հետ: Ուսումնասիրություններից մեկում, որը նվիրված է թիմի մեծությանը, արվել են հետևյալ եզրակացությունները.

1. Փոքր թիվերում (2-4) համաձայնությունն ավելի շատ է, մասնակիցներն ակտիվորեն փոխանակվում են կարծիքներով, ձգտում են իրար սովորել: Փոքր թիվերում մարդիկ համատեղ աշխատանքից ավելի մեծ հաճույք են ստանում, իրար մեջ խոսակցությունները տանում նաև անձնական թեմայով: Նման թիվերն առաձևանում են ոչ ֆորմալ փոխհարաբերություններով, լիդերներին հատուկ պահանջներ չեն ներկայացնում:
2. Մեծ թիվերին (12 և ավել մարդ) բնորոշ են տարաձայնությունները և կարծիքներում տարբերությունները: Նրանցում հաճախ ձևավորվում են կոնֆլիկտային ենթախմբեր: Նրանք լիդերներին բարձր պահանջներ են ներկայացնում, քանի որ որոշման կայացումն ավելի շատ կրում է կենտրոնացված բնույթ, իսկ այդ գործընթացում թիմի անդամների մասնակցությունը սահմանափակված է: Բացի այդ մեծ թիվերին բնորոշ չէ բոլոր մասնակիցների միջև ընկերական հարաբերությունները: Նրանցում մեծ են կադրերի հոսունության և աբսենթեիզմի ցուցանիշները: Քանի որ աշխատանքի մասնագիտացումը և նոր շփման պակասը բացասաբար են անդրադառնում աշխատանքի բավարարման մակարդակի վրա, թիմի անդամները քիչ հնարավորություն ունեն կառավարման գործընթացում ակտիվ մասնակցության, ավելի քիչ են իրենց զգում որպես խմբի մասնիկ:

Ընդհանուր կանոնը հետևյալն է. խոշոր թիվերում դժվար է բավարարել մասնակիցների պահանջմունքները, խմբի հանդեպ հավատարմությունը նրանց մոտ համեմատաբար քիչ է: Ավելի արդյունավետ են իրենց դրսևորել 5-12 մարդուց բաղկացած թիմերը: Եթե թիմի անդամների թիվը գերազանցում է 20-ը, մենեջերները պետք է թիմը ենթախմբերի բաժանեն, որոնցից յուրաքանչյուրը կունենա իր նպատակները:

Մասնակիցների դերեր

Թիմի երկարաժամկետ արդյունավետ գործունեությունը ենթադրում է նրա ձևավորման անհրաժեշտություն այնպիսի ձևով, որպեսզի նրա անդամները միաժամանակ հասնեն սոցիալական բարեկեցության և լավ կատարեն իրենց աշխատանքային առաջադրանքները: Որպես օրենք դրանում հատուկ դեր են խաղում աշխատակիցները, որոնք պատասխանատու են խնդիրների լուծման համար և ցուցաբերում են սոցիալ-էմոցիոնալ աջակցություն:

Թիմի անդամները, որոնք կատարում են որոշումներ կայացնող մասնագետի դեր, իրենց ամբողջ էներգիան ուղղում են թիմային նպատակներին հասնելուն: Նրանց բնորոշ են հետևյալ բնութագրերը.

- *Նախաձեռնողականություն:* Առաջարկում է թիմի առջև ծառայած խնդիրների նոր լուծումներ:
- *Կարծիքների փոխանակում:* Խնդրի լուծման վերաբերյալ իրենց կարծիքն են արտահայտում, անկեղծորեն լսում են և գնահատում այլ մարդկանց առաջարկությունները:
- *Տեղեկատվության փնտրում:* Խնդրում են իրենց ներկայացնել փաստեր, որոնք կապ ունեն խնդրի հետ:
- *Արդյունքների ամփոփում:* Առաջարկված գաղափարները կապում են խնդիրների լուծման հնարավորության հետ. միավորում նրանց ընդհանուր հեռանկարի համար:
- *Էներգիա:* Թիմի անդամներին դրդում են աշխատանքի՝ հատկապես դժվար պահերին:

Թիմի անդամները, որոնց դերը կայանում է սոցիալ-էմոցիոնալ աջակցության մեջ, պատասխանատու են խմբի մասնակիցների էմոցիոնալ պահանջումների բավարարման համար: Նրանց բնորոշ են հետևյալ բնութագրերը.

- Ոգևորում են: Ընկալունակ են այլ մասնակիցների գաղափարների նկատմամբ, չեն խնայում գովասանքները, թիմի անդամներին դրդում են նոր առաջարկությունների ներկայացմանը:

- Ստեղծում են ներդաշնակություն: Խմբում կոնֆլիկտներն են լուծում, օգնում են կոնֆլիկտող կողմերին գալ համաձայնության:
- Նվազեցնում են լարվածությունը: Տարբեր միջոցներով հանում են էնոցիոնալ լարվածությունը:
- Փորձում են նմանվել մեկը մյուսին: Որպես օրենք համաձայնվում են թիմի այլ անդամների առաջարկությունների հետ:
- Պատրաստ են փոխզիջման: Ունակ են հրաժարվել սեփական կարծիքից թիմում ներդաշնակության մթնոլորտի պահպանման համար:

Այս դերերի նշանակությունը մանրամասն ներկայացված է նկարում: Եթե թիմի անդամների մեծամասնությունը հակված է սոցիալական դերեր կատարելուն, թիմը դառում է սոցիալապես կողմնորոշված: Որպես օրենք նրա անդամները խոսափում են չհիմնավորված քննադատությունից, ձգտում են միմյանց հետ համաձայնության, ուրիշներին չեն պարտադրում իրենց կարծիքը և չեն ձգտում թիմի առաջադրանքները կատարել, որովհետև նրանց համար գլխավորը թիմում փոխհարաբերությունների ներդաշնակությունն է: Նման թիմերի մասնակիցները մեծ անհատական բավարարում են ստանում, սակայն, շատ դեպքերում դա կատարվում է արտադրողականության նվազեցման հաշվին: Մյուս ծայրահեղ դեպքը թիմն է, որը գլխավորապես կազմված է «մասնագետներից»: Նրանում ամեն ինչ ենթարկվում է մեկ նպատակի՝ արդյունքի: այդպիսի թիմը շատ արդյունավետ է ժամանակի ոչ շարունակական պարբերաշրջանի համար, սակայն երկարաժամկետ հեռանկարում մասնակիցների մոտ աշխատանքի բավարարման մակարդակը նվազում է: «Մասնագետները» սովորաբար հատուկ էնոցիաներ չեն արտահայտում, խուսափում են կոլեգաներին աջակցություն ցուցաբերել կամ օգտվել վերջինից, արհամարհում են թիմի մասնակիցների էնոցիոնալ և սոցիալական պահանջմունքները: Նրանում բացառապես կարող է բացակայել հումորը, և որպես հետևանք նվազում է աշխատանքից բավարարման մակարդակը:

Ինչպես երևում է Նկար 20.3-ից, թիմի որոշ անդամներ կարող են երկակի դեր խաղալ, այսինքն՝ աշխատում են դրված առաջադրանքի վրա և բավարարում այլ մասնակիցների էմոցիոնալ պահանջումները: Այդպիսի մարդիկ հաճախ դառնում են թիմի լիդերները: Բարձր տեխնոլոգիական ընկերություններում նոր ապրանքների մշակման գծով թիմերի ուսումնասիրությունը ցույց է տվել, որ նրանցից ավելի արդյունավետ գլխավորում են այն լիդերները, որոնք կարողանում են հավասարակշռել տեխնիկական խնդիրները և մարդկաց միջև փոխազդեցության խնդիրները, այսինքն՝ և՛ խնդիրներ լուծել, և՛ ցուցաբերել սոցիալ-էմոցիոնալ աջակցություն: -ում ցույց է տրված ևս մեկ դեր՝ կողմնակի հետևողի դերը, որն իրեն չի «տանջում» ո՛չ թիմային խնդիրների լուծման, ո՛չ էլ մասնակիցների սոցիալական պահանջումների բավարարման հարցում: Հաճախ թիմի նման անդամները չեն վայելում այլ մասնակիցների հարգանքը:

Մենեջերները չպետք է մոռանան, որ լավ թիմում պետք է առկա լինեն և՛ «մասնագետներ», և՛ սոցիալ-էմոցիոնալ աջակցություն: Հումորը և մարդու նկատմամբ ուշադրությունն ավելի են որոշում խմբի արդյունավետությունը, քան վերլուծողական ունակությունները և խնդիրների լուծումնր գտնելու կարողությունը: Պետք չէ մոռանալ, որ շատ մարդկանց ավելի լավ տրվում է մեկ դեր՝ նրանք հակված են լուծել սոցիալական հարցեր, մյուսներն՝ արտադրական խնդիրներ: Թիմը պետք է լավ հավասարակշռված լինի և այդ դեպքում նա հաջողությամբ երկար գործունեություն կծավալի, նրա մասնակիցներն աշխատանքից բավարարվածություն կստանան, իսկ ընկերությունը՝ բարձր արդյունքներ:

Ակտիվ Առաջադրանքների կատարման ուղղված վաքք	<p>Առաջադրանքների կատարման հարցով մասնագետ</p> <p>Գլխավորն աշխատանքային առաջադրանքն է, մարդկային պահանջումներն երևանում են:</p> <p>Կարևոր դեր է, սակայն եթե թիմում գերակշռում են մասնագետները՝ մասնակիցների սոցիալական պահանջումները մնում են չբավարարված:</p>	<p>Երկակն դեր</p> <p>Գլխավորը և մարդիկ են, և նպատակները:</p> <p>Նրա կատարողը կարող է լինել թիմի լիդերը:</p> <p>Կարևոր, սակայն ոչ գլխավոր դեր է, հատկապես այն դեպքերում, երբ թիմում կան և մասնագետներ, և սոցիալ-էնգիոնալ աջակցություն:</p>
	<p>Դիտող</p> <p>Հատուկ ջանքեր չի ներդրում ոչ թիմի առաջադրանքների կատարման, ոչ էլ նրա մասնակիցների պահանջումներին բավարարման ուղղությամբ:</p> <p>Երկրորդական դեր է, սակայն, եթե այն իրականացնում են խմբի շատ անդամներ, ապա թիմը մասնատվում է:</p>	<p>Սոցիալ-էնգիոնալ աջակցություն</p> <p>Գլխավորը մարդկանց պահանջումներն են, թիմի առաջադրանքներն այդքան էլ կարևոր չեն:</p> <p>Կարևոր դեր է, սակայն նրա կիրառողների գերակշռության դեպքում թիմի արտադրողականությունը նվազում է:</p>
Պասիվ	Սոցիալապես կողմնորոշված վաքք	Ակտիվ

Նկար 20.3 Թիմի մասնակիցների դերեր

Թիմային գործընթացներ

Այժմ դիտարկենք թիմերում ընթացող գործընթացները: Թիմային գործընթացներին են դասվում ժամանակի ընթացքում փոփոխվող դինամիկ ուժերը, որի վրա ազդեցություն կարող է գործի լիդերը: Այս բաժնում մենք կդիտարկենք այնպիսի գործընթացներ, ինչպիսին թիմերի զարգացումն է, նրանց ներքին կապերը և նորմերը:

Թիմի զարգացման փուլեր

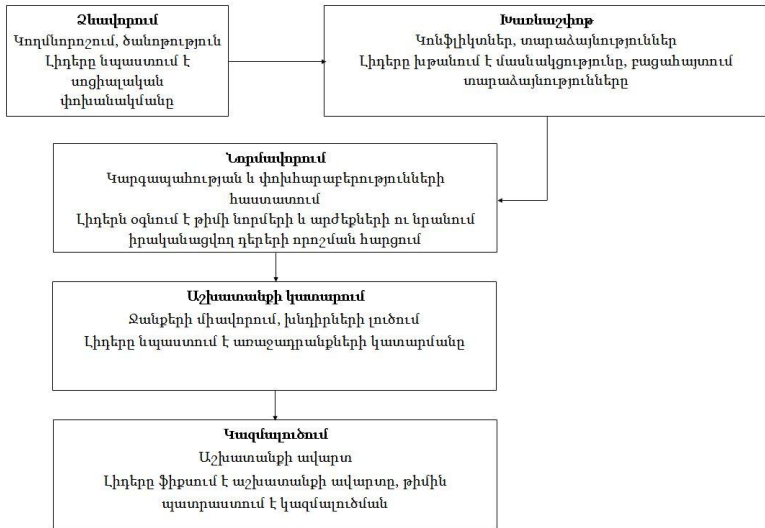
Այսպես, թիմը ստեղծված է: Այժմ նա պետք է իր զարգացման որոշակի փուլեր անցնի: Նոր թիմն էականորեն տարբերվում է հասունից: Նոր թիմում մասնակիցները սկզբից ծանոթանում են միմյանց հետ, որոշում են նորմերն ու դերերը, կիսում են պարտականությունները և քննարկում համատեղ գործունեության նպատակները: Աստիճանաբար ձևավորվում է նրանց փոխկապվածությունը, թիմային գործողությունները սկսում են

հիշեցնել կարգավորիչ մեխանիզմի դեր: Այստեղ էլ թաքնվում է լիդերների համար ծուղակը. նրանք պետք է բացահայտեն թիմի զարգացման փուլերը և կայացնեն նրանց համապատասխան որոշումներ:

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ թիմի զարգացումը տեղի է ունենում ոչ պատահական ձևով, այլ որոշակի փուլերի միջոցով: Թիմի զարգացման մեկ մոդել ներկայացված է Նկար 20.4-ում: Զարգացման ամեն փուլում թիմի լիդերին և մասնակիցներին սպասում են նոր դժվարություններ և նոր խնդիրներ:

Ձևավորում: Թիմի ձևավորման փուլն անդամների միմյանց հետ ծանոթության և կողմնորոշման ժամանակահատվան է: Մասնակիցների միջև հալում է ավստահության սառույցը, նրանք իրար ստուգում են՝ ընկերական հարաբերությունների կառուցման տեսանկյունից: Միևնույն ժամանակ նրանցից յուրաքանչյուրը որոշում է, թե ուրիշների համար վարքի որ տեսակն է համարվում ընդունելի: Այս փուլում մեծ է անորոշությունը, մասնակիցները հաճախ իրենց վրա են վերցնում ցանկացած լիազորություն, որոնք առաջարկում են ֆորմալ և ոչ ֆորմալ լիդերները: Նրանք կախված են թիմից և կախված կլինեն այնքան ժամանակ մինչև իրենց համար չպարզեն, թե այստեղ իսաղի ինչպիսի կանոններ են ընդունված և ինչ է սպասվում նրանցից: Ձևավորման փուլում թիմի լիդերը մասնակիցներին պետք է ժամանակ տա իրար հետ ծանոթանալու, ոչ պաշտոնական շփման մեջ նրանց մասնակցության դրդելու:

Շփոթմունք: Հետո հաջորդում է շփոթմունքի փուլը, երբ արտահայտվում են թիմի անդամների անձնական բնութագրերը: Նրանք հաստատվում են իրենց դերերում, դրսևորում այն ինչ սպասում են իրենցից: Այստեղ առաջանում են կոնֆլիկտներ և տարաձայնություններ: Խմբի անդամները կարող են պայքարել թիմում դիրքի համար, ստեղծվում են կռալիցիոն ենթախմբեր:



Նկար 20.4 Թիմի զարգացման հինգ փուլեր

Թիմը դեռ չի հանդիսանում մեկ ամբողջություն, ակնհայտորեն նրան չի բավանականացնում միասնականությունն ու ընդհանրությունը: Եվ մինչև խումբը չհաղթահարի տարաձայնությունները՝ նրա արտադրողականությունը կգտնվի ցածր մակարդակում: Այդ ժամանակ թիմի լիդերը բոլոր անդամներին պետք է դրդի կառավարման մեջ մասնակցության: Իրենց մասնակիցները պետք է առաջարկեն գաղափարներ, քննարկեն որոշումների լուծման բոլոր հնարավոր տարբերակները, մշակեն բոլոր վիճելի հարցերը, հատկապես թիմայի նպատակների հարցում:

Անցումը նորմայի: Նորմայի անցման փուլում կոնֆլիկտները գտնում են իրենց լուծումը թիմում տիրում է ներդաշնակություն, նրա անդամներն ունենում են ընդհանրության զգացում: Մասնակիցները համաձայնություն են գալիս դերերի բաշխման տեսանկյունից, սկսում են հասկանալ և ընդունել միմյանց: Նրանց միջև տարբերություններն այլևս այդքան սուր չեն, ձևավորվում է ներքին փոխկապակցվածություն: Սովորաբար այս փուլը շատ արագ է անցնում: Նորմայի անցման փուլում լիդերը պետք է բացվածություն արտահայտի, խմբի

անդամներին օգնություն ցուցաբերի թիմային նորմերի և արժեքների որոշման հարցում:

Աշխատանքի կատարում: Աշխատանքի կատարման փուլում հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացված է աշխատանքային գործընթացում առաջացող խնդիրների լուծման և սահմանված ցուցանիշներին հասնելու վրա: Թիմի անդամներն անում են ամեն ինչ նրա առաքելության կատարման համար: Նրանք կոորդինացնում են իրենց ջանքերը, գիտակցաբար վերացնում առաջացող տարաձայնությունները, խնդիրները լուծվում են ընդհանուր գործի հետաքրքրության շրջանակում: Մասնակիցների միջև տեղի է ունենում ակտիվ ուղիղ շփում: Այս փուլում թիմի լիդերը կենտրոնանում է աշխատանքի առավելագույն հնարավոր արդյունքներին հասնելու վրա: այս ժամանակահատվածում մեծանում է ինչպես «մասնագետների», այնպես էլ՝ սոցիալ-էմոցիոնալ աջակցության նշանակությունը:

Կազմալուծում: Հաձնաժողովները, հատուկ խմբերը և առաջադրանքների սահմանափակ խմբաքանակ ունեցող թիմերն իրենց գործառույթների կատարումից հետո մտնում են կազմալուծման փուլ: Աշխատանքային առաջադրանքների կատարումն այլևս չի համարվում առաջնային: Թիմի անդամները կարող են էմոցիոնալ աճ ունենալ, հավատարմության զգացում, դեպրեսիա և զղջալ նրա համար, որ ամեն ինչ ավարտվում է: Նրանք կարող են ուրախ լինել, որ թիմի առաքելությունը կատարված է և վշտացած լինեն կոլեգաների և ընկերների հետ սպասվող առաջիկա բաժանման համար: Այդ ժամանակ լիդերը կարող է պաշտոնապես հայտարարել թիմի գործունեության դադարեցման մասին, անցակացնել հանդիսավոր արարողություն և այլն:

Սովորաբար թիմը նշված հինգ փուլերն անցնում է հերթականությամբ: Այն դեպքում, երբ թիմն աշխատում է ժամանակի սղության պայմաններում կամ ստեղծվում է կարճ ժամանակահատվածի համար, փուլերի փոփոխումը կարող է շատ արագ տեղի ունենալ: Նույնը դիտվում է նաև վիրտուալ թիմերում:

Թիմի համախմբվածություն

Թիմի համախմբվածությունը մասնակիցների ընդհանրության աստիճանն է, խմբում մնալու մոտիվացիայի մակարդակը: Բարձր համախմբվածությամբ թիմերում նրա անդամներն ամբողջությամբ և լիովին նվիրված են իրենց աշխատանքին, աշխատում են բաց չըողնել համատեղ հանդիպումները, թիմային հաջողություններն ընդունում են որպես սեփական: Թիմի ցածր համախմբվածությունը նշանակում է, որ նրա «խաղացողներին» այդքան էլ չեն հետաքրքրում արդյունքները: Բարձր համախմբվածությունը դիտարկվում է որպես ցանկացած թիմի դրական բնութագիր:

Թիմի համախմբվածության որոշիչներ: Համախմբվածության մակարդակը շատ դեպքերում որոշվում է նրա կառուցվածքի և արտաքին միջավայրի բնորոշիչներով: Նախևառաջ նկատի ունեն թիմային փոխազդեցությունները: Մասնակիցների միջև որքան շատ շփում է տեղի ունենում և որքան շատ ժամանակ նրանք իրար հետ կանցկացնեն, այդքան համախմբված կլինի թիմի աշխատանքը: Ակտիվ շփումը թույլ է տալիս մարդկանց իրար լավ ճանաչել, բարձրանում է թիմի հանդեպ հավատարմությունը: Երկրորդ՝ ոչ պակաս գործոն է հանդիսանում ընդհանուր նպատակների հայեցակարգը: Եթե թիմի բոլոր անդամները համաձայն են սահմանված նպատակների հետ, ապա թիմի գործողություններն ավելի համաձայնեցված են: Երրորդ գործոնը յուրաքանչյուր անդամի համար թիմի գրավչությունն է. եթե թիմուտ հավաքվել են նման արժեքներով մարդիկ, ապա նրանց ավելի հետաքրքիր է միասին աշխատել:

Այժմ ինչ վերաբերվում է միջավայրին: Առաջին հերթին թիմի համախմբվածությունն ազդում է մրցակցության մակարդակի վրա: Երբ թիմերի միջև տեղի է ունենում բավարար մրցակցություն, նրանց միջև կապերն ամրապնդվում են, քանի որ յուրաքանչյուրը փորձում է մրցակցությունում գերակշռող դիրք պահպանել: Կա ևս մեկ գործոն. թիմի աշխատանքի հաջողությունը և կողքից համաձայնությունը: Երբ թիմը հասնում է հաջողության և ճանաչման կազմակերպության այլ աշխատակիցների կողմից, նրա անդամների ինքնագնահատականը բարձրանում է, մեծանում է կոլեկտիվի հանդեպ հավատարմությունը:

Ի՞նչ է տալիս համախմբվածությունը: Բարձր համախմբվածության առավելությունը կարելի է բաժանել երկու կատեգորիաների՝ բարոյական և արտադրական: Մեծամասամբ համախմբված թիմերը բնորոշվում են հրաշալի բարոյական միջավայրով, նրանում տիրում է ընկերական մթնոլորտ, մասնակիցները համատեղ աշխատում են, համատեղ կայացնում որոշումներ և ընդհանրապես հավատարիմ են կոլեկտիվին: Գործնականում թիմի բարձր համախմբվածությունը նշանակում է նրա անդամների բարձր տրամադրություն:

Ինչ վերաբերվում է համախմբված թիմերի գործունեության արդյունքներին, ապա այստեղ ուսումնասիրությունները միանշանակ պատասխան չեն տալիս: Միայն կարելի է ասել, որ բարձր համախմբվածությունը տալիս է մեծ արդյունքներ: Առաջին հերթին համախմբված թիմում մասնակիցների արտադրողականության ցուցանիշը հիմնականում նույնն է: Արտադրողականության մակարդակները շատ չեն տարբերվում, քանի որ այստեղ բոլորը ձգտում են հավասարության:

Գործունեության արդյունքների և թիմի համախմբվածության միջև փոխկապվածությունը ներկայացված է Նկար 20.5-ում: Ավելի մեծ արտադրողականության հասնում են այն ժամանակ, երբ թիմը. ա) համախմբված է, բ) բարձր են աշխատանքի նորմերը: Վերջիններն, ինչպես արդեն նշել ենք, հանդիսանում են մենեջերների հետ լավ հարաբերությունների նշան: Բավարար արտադրողականություն դիտվում է այն ժամանակ, երբ գործ ունենք ցածր համախմբվածության և ընդհանուր նպատակներին հասնելու տեսանկյունից թիմի անդամների պակաս հետաքրքրության հետ: Սակայն ամենացածր արտադրողականությունը դրսևորում են համախմբված թիմերը, որոնք ղեկավարվում են աշխատանքի ցածր նորմերով: Այսպիսով համախմբված թիմերն ունակ են հասնելու իրենց նպատակներին և հետևել նորմերին, որը կարող է բերել կա՛մ շատ բարձր, կա՛մ հակառակը՝ շատ ցածր արտադրողականության:

Ֆարձր Աշխատանքի թիմային նորմեր Ցածր	Չափավոր արտադրողականություն Կազմակերպության նպատակներին համապատասխան ցածր նորմեր	Բարձր արտադրողականություն Կազմակերպության նպատակներին համապատասխան բարձր նորմեր	
	Ցածր/Չափավոր արտադրողականություն Կազմակերպության նպատակներին հակասող նորմեր	Ցածր արտադրողականություն Կազմակերպության նպատակներին հակասող բարձր նորմեր	
	Ուժեղ	Թիմային համախմբվածություն	Թույլ

Նկար 20.5 Թիմի համախմբվածության, աշխատանքային նորմերի ու արտադրողականության փոխկապվածություն

Թիմային նորմեր

Թիմային նորմերը խմբի անդամների կողմից ընդունելի վարքի ստանդարտներ են, որոնք որոշում են նրանց արարքները: Որպես օրենք նորմերը համարվում են ոչ պաշտոնական: Նորմերի արժեքը կայանում է նրանում, որ նրանք որոշում են թույլատրելիության սահմանները, այսինքն՝ թույլատրելի վարքի սահմանները և նշանակալիորեն թեթևացնում են թիմի անդամների կյանքը, որոնք գիտեն, թե ինչ է կարելի, ինչ՝ ոչ: Նորմերը որոշում են առանցքային արժեքները, ցույց են տալիս, թե ինչ կարելի է սպասել այս կամ այն դերից, նպաստում են թիմի գոյատևմանը:

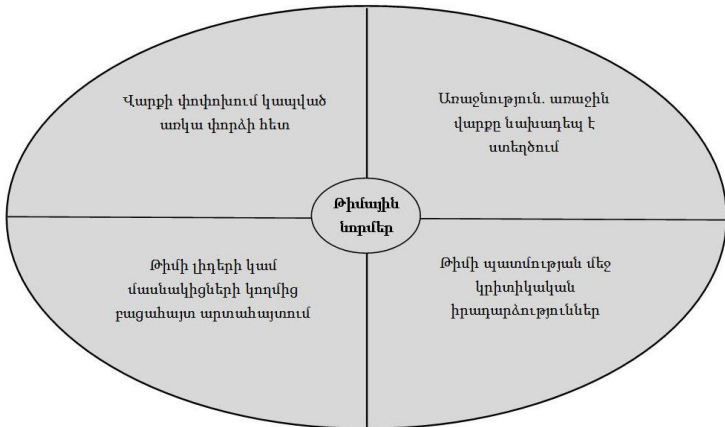
Նորմերի սահմանումը սկսվում է թիմի անդամների միջև շփման առաջին թույլատրելից: Աստիճանաբար նրանց միջավայրում առաջանում են ամենօրյա վարքի և աշխատանքի կանոններ: Այսպիսով նորմերը նախապես սահմանում են որոշակի գործողությունների թույլատրելիությունը, այսինքն՝ թիմի անդամներին ուղղորդում են ցանկալի արդյունքների կամ արտադրողականությանը հասնելուն: Նկար 20.6-ում ներկայացված են թիմային նորմերի զարգացման հիմնական ուղղությունները:

Կրիտիկական իրադարձություններ: Շատ հաճախ թիմում ընթացող կրիտիկական իրադարձությունները ստեղծում են կարևոր նախադեպ,

որը հետագայում դիտարկվում է որպես ընդունելի գործողությունների օրինակ:

Սկզբունքորեն նոր նորմայի սկզիբ կարող է դնել ցանկացած իրադարձություն: Մի կազմակերպությունում բաժնի ղեկավարը ճաշի էր հրավիրել իր բոլոր աշխատակիցներին: Հաջորդ օրը պարզվեց, որ այդ ճաշի միակ մասնակիցը բաժնի ղեկավարն էր: Այսպիսով, համատեղ ժամանակի անցկացումից հրաժարումը դարձավ նորմա:

Առաջնայնություն: Առաջնայնություն ասելով հասկանում ենք հետևյալը. թիմում առաջին վարքի ծառայող օրինակը դառնում է նախադեպ և հիմք ապագա սպասումների համար:



Նկար 20.6 Թիմային նորմերի զարգացման չորս ուղղություններ

Վարքի փոխանցում: Վարքի փոխանցումը նշանակում է դրսից թիմային նորմերի «բերում»: Նման երևույթի ժամանակակից օրինակներից է ծխելու վրա համեմատական արգելքի նորման, որը գոյություն ունի շատ կառավարչական թիմերում: Մեկ այլ վառ օրինակ է ուսանողների ոչ մեծ թիմերը, որոնց դասախոսները հանձնարարում են որոշակի աշխատանք: Սկզբնապես նորման այնպես էր, որ յուրաքանչյուր ուսանող պետք է այդ աշխատանքում հավասար մասնակցություն ունենար, ուրիշներին օգներ լավ գնահատական ստանալու հարցում:

Վառ արտահայտվածություն: Թիմի լիդերները և շարքային անդամները կարող են արտահայտված կերպով հայտարարել նորմերի մասին: Այդպիսի հայտարարությունները ցույց են տալիս, թե ինչ կգնահատվի թիմում, իսկ հետո մարդկանց վրա նշանակալից ազդեցություն են ունենում:

Թիմերում աշխատանքի առավելություններն ու թերությունները

Մինչ որոշելը, ինչ պետք է կիրառի կազմակերպությունն այս կամ այն առաջադրանքի կատարման համար, մենեջմենթին նախևառաջ պետք է նժարի վրա դնել թիմերի կազմման բոլոր «դեմ» ու «կողմ» փաստարկները: Թիմի ստեղծումը կարող է դրականորեն արնդրադառնալ ինչպես արտադրողականության, այնպես էլ աշխատանքից բավարարման վրա: Մակայն, մյուս կողմից, կարող են առաջանալ իրավիճակներ, երբ աշխատողների մոտիվացիան և աշխատանքից բավարարվածությունը կնվազեն:

Թիմային աշխատանքի պոտենցիալ օգուտները

Թիմերի պոտենցիալն ավելի լիարժեք արտահայտվում է այն դեպքերում, երբ մենեջմենթը խթանում է նրա բոլոր անդամների արտադրողականությունը. մեծանում է աշխատանքի ինտենսիվությունը, մեծանում են մասնակիցների անհատական բավարարումը, նրանց հմտությունների և կարողությունների ինտեգրացման աստիճանը, կազմակերպական ճկունությունը:

Ջանքերի ինտենսիվության մակարդակ: Աշխատողների միավորումը թիմերում նպաստում է մեծ ներքին էներգիայի և ստեղծագործական պոտենցիալի դուրս մղմանը, իհարկե, եթե աշխատողները դրականորեն են ընկալում կարևոր նպատակներին հասնելու համար ոչ միայն ձեռքերի, այլև ինտելեկտուալ հնարավորությունների օգտագործումը: Անցումն աշխատանքի թիմային մեթոդի՝ ուսուցանվող կազմակերպության կարևորագույն տարրն է: Արգելքների վերացումը, լիազորությունների պատվիրակումը, աշխատողների ստեղծագործական և ինտելեկտուալ ունակությունների

խթանումը նպաստում են կազմակերպությունում ուսուցմանն ու խնդիրների լուծմանը: Ուսումնասիրությունը ցույց է տվել, որ թիմում աշխատանքն ուժեղացնում է մարդու մատոյիվացիան և արտադրողականությունը: Տեղ ունի այսպես կոչված սոցիալական աջակցությունը, երբ այլ մարդկանց ներկայության պարագայում անհատի մոտիվացիան և աշխատանքի որակը բարձրանում են:

Թիմի անդամների բավարարում: Ինչպես արդեն ասել ենք, մեզնից յուրաքանչյուրն ունի սիրո և հավատարմության պահանջմունք, մոտ մարդկաց հետ կապերի պահանջ: Թիմերում աշխատանքը նպաստում է նրանց բավարարմանը: Թիմի աշխատանքում ակտիվ մասնակցությունը ժամանակ չի թողնում ձանձրանալու համար և շատ հաճախ նպաստում է մարդու մոտ սեփական արժանապատվության զգացման զարգացմանը, քանի որ նա լիովին նվիրված է աշխատանքին: Մարդիկ, որոնք աշխատում են նման թիմերում, ավելի լավ են հաղթահարում սթրեսը և իր գործունեությունից հաճույք ստանում:

Գիտելիքների և հմտությունների ընդլայնում: Թիմերի օգտագործման ոչ պակաս կարևոր առավելությունը կայանում է աշխատողներին լիազորությունների պատվիրակման մեջ, ինչի արդյունքում նույն խնդիրը լուծում են ավելի պատրաստված աշխատողները: Թիմերում ծնվում են ինտելեկտուալ որոշումներ, որոնք թույլ են տալիս աշխատանքային առաջադրանքներն ավելի արագ, պարզ և էժան կատարելուն:

Կազմակերպության արձագանքման արագություն: Աշխատանքի կազմակերպման թիմային սկզբունքը բերում է ճկունության մեծացմանը, քանի որ անհրաժեշտության դեպքում թիմերը կարող են կազմալուծվել, իսկ աշխատակիցները՝ վերաբաշխվել: Մարդիկ իրար հետ սերտ շփման պայմաններում են աշխատում, ձեռք են բերում նոր հմտություններ, կարող են կատարել աշխատանքի տարբեր տեսակներ: Բացի այդ թիմային մոտեցումը նպաստում է ավանդական կազմակերպական արգելքների լիկվիդացմանը, քանի որ թիմերը միավորվում են տարբեր ֆունկցիոնալ բաժանմունքների և հիերարխիկ մակարդակների ներկայացուցիչներին: Այդ ամենն օգնում է կազմակերպությանն արագ արձագանքել սպառողական պահանջմունքների փոփոխությանը:

Պոտենցիալ ծախսեր

Թիմի ստեղծման մասին որոշում կայացնելով անհրաժեշտ է գնահատել հնարավոր կազմակերպական ծախսերը: Թիմերի աշխատանքի ցածր արդյունավետությունը պահանջում է իշխանության կառուցվածքի վերակառուցում, գործունեության կորդինացման հետ կապված ծախսեր, ինչպես նաև որոշակի համակարգերի վերաձևավորում:

Իշխանության կառուցվածքի վերակառուցում: Երբ ընկերությունում ստեղծվում են ստորին մակարդակի աշխատողներից կազմված թիմեր, ավելի վնասով են դուրս գալիս ստորին և միջին օղակի մենեջերները: Նրանք պարզապես չեն ցանկանում իրենց լիազորություններով կիսվել որևէ մեկի հետ: Եվ իսկապես, թիմերի արտադրական աշխատանքը նշանակում է, որ ընկերության՝ ստորին մակարդակի մենեջերներում պահանջմունքը նվազում է: Մենեջերներին շատ դժվար է հարմարվել նոր իրավիճակին. նրանք վախենում են կորցնել իրենց կարգավիճակը կամ նույնիսկ աշխատանքը:

«Անտոմս»: «Անտոմս» են անվանում մարդուն, ով օգտվում է թիմում անդամության բոլոր առավելություններից, սակայն արդյունքներին հասնելու տեսանկյունից շատ քիչ ջանքեր ներդնում: Գոյություն ունի ուրիշ տերմին ևս. սոցիալական «գլուխ պահելը» որը բնութագրում է աշխատակցին, որի աշխատանքային ջանքերը չեն համապատասխանում խմբի համար միջին նորմային: Խոշոր թիմերում հավանականությունը նրա, որ կլինեն աշխատողներ, ովքեր մնացածից քիչ կաշխատեն՝ ավելի մեծ է:

Կորդինացիայի վրա ծախսեր: Ժամանակը և էներգիան, որոնք անհրաժեշտ են մարդկանց խմբի կորդինացման համար՝ կրում են կորդինացիայի վրա ծախսեր անվանումը: Միշտ անհրաժեշտ է ինչ-որ ժամանակ աշխատանքային գործընթացին պատրաստվելու համար, նաև որպեսզի որոշեն, թե ով ինչ կոնկրետ առաջադրանքներ է կատարելու և երբ: Նույնն էլ բիզնեսում է. անհրաժեշտ է ստուգել ժամանակացույցը, կատարել հեռախոսային զանգեր, նշանակել հանդիպումներ:

Գլուխ 21. Վերահսկման կարևորությունը

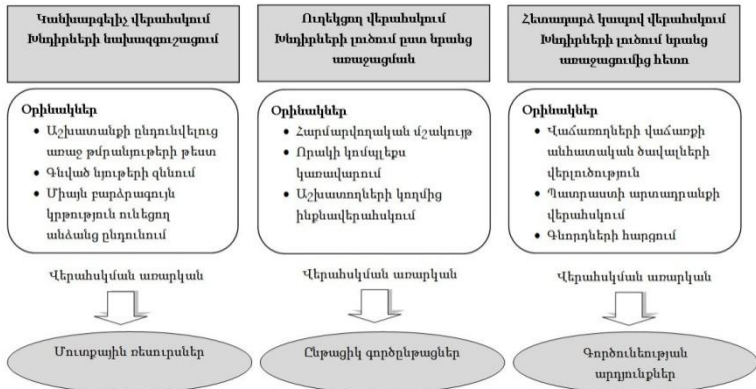
Վերահսկման էությունը

Կազմակերպական վերահսկումը կազմակերպության գործունեության կարգավորման համակարգային գործընթացն է, որն ապահովում է պլաններին, նպատակներին, նորմատիվային ցուցանիշներին նրա համապատասխանությունը: Դուզլաս Շերվինն իր վերահսկման ֆունկցիան հողավածում գրում է. «Վերահսկման էությունը կայանում է գործունեության կարգավորմանն ուղղված գործողությունների մեջ, որպեսզի այն համապատասխանի նախապես որոշված ստանդարտներին»: Յուրաքանչյուր վերահսկում հիմնված է մենեջերի մոտ եղած ինֆորմացիայի վրա: Այսպիսով կազմակերպության նկատմամբ արդյունավետ վերահսկման համար անհրաժեշտ է գործունեության և փաստացի արդյունքների ստանդարտների վերաբերյալ տեղեկատվություն, ինչպես նաև գործողություններ, որոնք ուղղված են նորմատիվներից ցանկացած շեղմանն ուղղելուն: Մենեջերները պետք է որոշեն, որ ինֆորմացիան է կարևոր, ինչպես այն ստանան, ինչպես կարող են և պետք է արձագանքեն նրան: Ճիշտ տվյալների առկայությունը խիստ կարևոր է վերահսկման մեջ:

Կազմակերպական վերահսկման առարկան

Մենեջմենթի ուշադրությունը նպատակահարմար է կենտրոնացնել կազմակերպության գործունեության նախնական, հիմնական կամ վերջնական փուլերի վրա: Այսպես, մեքենաների դիլերի մոտ նոր մեքենաների ստուգումը և աշխատողների ուշադիր ընտրությունը հանդիսանում է նախաձեռնարկային վերահսկման ձև: Հետևելով գնորդների հետ շփման ժամանակ աշխատակիցների գործողություններին՝ կարելի է դիտարկել վաճառքի ժամանակ իրականացվող վերահսկողություն: Ամսվա ընթացքում վաճառված մեքենաների քանակը կամ գնորդների կողմից՝ որպես կատարված գնման գոհունակության հաստատման նպատակով կատարված

զանգերի թիվը հանդիսանում են հետվաճառքային վերահսկման ձև: Վերահսկողական միջոցառումների այս երեք ձևը պաշտոնապես անվանում են կանխարգելիչ կամ նախագոյշական վերահսկում, ուղեկցող վերահսկում և հետադարձ կապով վերահսկում (Նկար 21.1):



Նկար 21.1 Գազմակերպական վերահսկման առարկան

Կանխարգելիչ վերահսկում

Վերահսկում, որն ուղղված է շեղումների բացահայտմանն ու կանխարգելմանը մինչ նրանց առաջանալը, կոչվում է կանխարգելիչ վերահսկում: Հաճախ նրան անվանում են նախնական կամ պրոֆիլակտիկ վերահսկում, որի նպատակը մուտքային ռեսուրսներ հոսքի որակի ստուգումն է: Կանխարգելիչ վերահսկման նպատակը կայանում է նրանում, որպեսզի երաշխավորի մուտքային ռեսուրսների այնպիսի որակ, որպեսզի կազմակերպության մոտ խնդիրներ չառաջանան նրա առջև դրված առաջադրանքների կատարելու տեսանկյունից:

Կանխարգելիչ վերահսկումը կարելի է ներկայացնել նոր աշխատողների ընտրության և աշխատանքի ընդունման օրինակով: Կազմակերպությունները ձգտում են բարձրացնել հանավանականությունը նրա, որ նրանց ապագա աշխատողները կհամապատասխանեն պահանջներին: Դրա համար աշխատանքի ընդունման գործընթացում կազմակերպությունը փորձում է որոշել

թեկնածուի հմտություններն ու որակավորումը: Շատ կազմակերպություններ թեկնածուներին և աշխատողներին ստուգում են արդյո՞ք աշխատողներն ակտիվլային խմիչքներ կամ թմրադեղեր են օգտագործում, քանի որ դա հնարավորություն է տալիս ստուգելու նրանց ոչ միայն արդյունավետ, այլև անվտանգ աշխատելու կարողությունը: Կանխարգելիչ վերահսկման ևս մեկ տեսակ է դիսկերի բացահայտումն ու կառավարումը: Բանկերն, օրինակ, մինչ խոշոր վարկի տրամադրումը պահանջում են զանազան փաստաթղթեր:

Ուղեկցող վերահսկում

Վերահսկումը, որը կայանում է կազմակերպության աշխատակիցների ընթացիկ գործունեության մոնիթորինգի մեջ և ուղղված է ընդունված ստանդարտների հետևման և նրանց կողմից կոչվում է ուղեկցող վերահսկում: Ուղեկցող վերահսկումը կոչված է գնահատելու ընթացիկ գործունեությունը: Նրա հիմքում ընկած են նորմատիվային ցուցանիշներ, ինչպես նաև աշխատանքային առաջադրանքների կատարմանն ու աշխատողների վարքին ուղղված կանոններ և ղեկավարական ցուցումներ:

Օրինակ շատ արտադրական ձեռնարկություններում գոյություն ունեն սարքավորումներ, որոնք վերահսկում են, թե արդյոք թողարկվող արտադրանքը համապատասխանում է որակի ստանդարտներին: Աշխատողներն հետևում են գործընթացին, սխալներն ուղղում տեղում և դրա մասին տեղեկացնում նրանց, ովքեր պատասխանատու են այդ մասի համար:

Ուղեկցող վերահսկման այլ ձևեր կապված են աշխատողների վրա կազմակերպության ազդեցության հետ: Մարդկանց վարքի վրա կազմակերպության մշակութային նորմերն ու արժեքներն ազդում են ճիշտ այնպես, ինչպես աշխատանքային կոլեգաների կամ թիմերի նորմերը: Ուղեկցող վերահսկումը ներառում է նաև ինքնավերահսկումը, երբ աշխատակիցը, ղեկավարվելով սեփական սկզբունքներով, ինքնուրույն հետևում է իր վարքին:

Հետադարձ կապով վերահսկում

Հետադարձ կապով վերահսկումը, գործողությունից հետո վերահսկումը կամ արդյունքների վերահսկումը կենտրոնացած է կազմակերպության գործունեության արդյունքների վրա, հատկապես՝ պատրաստի արտադրանքի և ծառայությունների որակի:

Բացի սեփական արտադրանքի թողարկումից կամ ծառայությունների մատուցումից՝ ընկերությունները պետք է նաև շահույթ ստանան, նույնիսկ ոչ կումերցիոն կազմակերպությունները պետք է արդյունավետ կատարեն իրենց առաքելությունը: Այդ պատճառով հետադարձ կապով վերահսկումը հաճախ կապված է գործունեության ֆինանսական գնահատականի հետ: Նման վերահսկման տարատեսակ կարելի է համարել օրինակ բյուջետավորումը. մենեջերները ստուգում են արդյոք տեղավորվում են բյուջետային սահմանների մեջ, թե ոչ և անհրաժեշտության դեպքում կարգավորումներ մտցնում:

Հետադարձ կապով վերահսկման մոդել

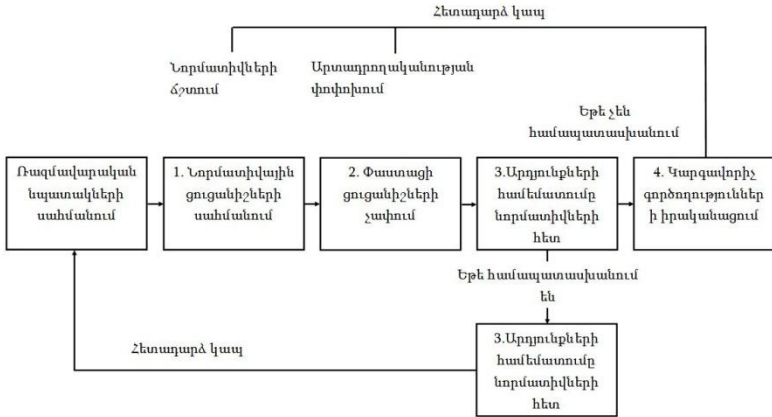
Առանց հետադարձ կապի չի կարող գործել ոչ մի վերահսկման համակարգ: Այս բաժնում կխոսենք հետադարձ կապով վերահսկման հիմնական փուլերի մասին, իսկ հետո այն ցույց կտանք բյուջետավորման օրինակի վրա:

Հետադարձ կապով վերահսկման փուլերը

Վերահսկման համակարգը ներառում է չորս առանցքային փուլեր, որոնք ներկայացված են նկարում. նորմատիվների սահմանում, արդյունքների չափում, արդյունքների համեմատումը նորմատիվների հետ և անհրաժեշտ կարգավորիչ գործողությունների իրականացում (Նկար 21.2):

Նորմատիվ ցուցանիշների սահմանում: Ընդհանուր ռազմավարական պլանի շրջանակներում մենեջերները բաժինների առաջ կոնկրետ նպատակներ են դնում կոնկրետ ստանդարտների կամ նորմատիվային ցուցանիշների ձևով, որով ստուգվում է կազմակերպության գործունեությունը:

Մենեջերների խնդիրն է որոշել ինչը և ինչպես կգնահատվի: Եթե նորմատիվային ցուցանիշների հետևանք համար աշխատողները



Նկար 21.2 Վերահսկման գործընթացի փուլերը

կատանան պարզևատրում, ապա նորմատիվները պետք է համապատասխանեն գործողություններին, որոնք ֆիրմայի ռազմավարության իրականացման մեջ մեծ ներդրում ունեն: Ստանդարտները պետք է ձևավորվեն հնարավորինս ճիշտ և հստակ, որպեսզի և՛ մենեջերները և՛ հասարակ աշխատողները կարողանան որոշել արդյոք իրենց աշխատանքը համապատասխանում է նախապես սահմանված պլանին:

Փաստացի արդյունքների չափում: Շատ կազմակերպություններում պարբերաբար կազմվում են քանակական չափումների արդյունքների վերաբերյալ ֆորմալ հաշվետվություններ: Տվյալ գնահատականները պետք է գնահատվեն նորմատիվների հետ, որոնք սահմանվել են վերահսկման գործընթացի առաջին փուլում:

Շատ ընկերություններում մենեջերները չեն հիմնվում միայն քանակական ցուցանիշների վրա: Նրանց հետաքրքրում են նաև հաջողություններն ու առաջխաղացումը դեպի այնպիսի նպատակներ, ինչպիսին կառավարման և ուսուցման գործընթացում աշխատողների մասնակցության աստիճանի բարձրացումն է: Մենեջերները պետք է անհատապես համոզվեն, որ աշխատողները մասնակցում են

որոշումների կայացմանը, հնարավորություն ունեն որակավորման բարձրացման և փորձի փոխանակման:

Արդյունքների համեմատումը նորմատիվային ցուցանիշների հետ: Վերահսկման երրորդ փուլը կայանում է գործունեության փաստացի արդյունքների և նորմատիվային ցուցանիշների համեմատման մեջ: Սովորաբար հաշվետվություններն այնպես են կազմվում, որպեսզի դուրսգան վերոնշյալ համեմատումը: Նրանցում միաժամանակ տրվում են հաշվետու ժամանակաշրջանի համար և՛ նորմատիվային ցուցանիշները, և՛ փաստացիները, ինչպես նաև դուրս են բերվում շեղումները: Հենց շեղումներով են մենեջերները որոշում այն խնդիրները, որոնք ավելի շատ ուշադրության կարիք ունեն:

Այն դեպքում, երբ ստացված արդյունքները չեն համապատասխանում նորմատիվային ցուցանիշներին, հարկ է հիշել, որ միշտ չէ, որ նրանց համեմատումը հեշտ է տրվում: Հնարավոր է խնդիրների առաջացման պատճառները բացահայտելու համար մենեջերներն ավելի «խորը» գնան: Մենեջերը պետք է մանրամասնորեն վերլուծեն նման շեղումները, որը թույլ է տալիս նրանց պարզելու արդյունքները, որոշ գործոնների ամբողջությունը: Մենեջմենթի կողմից արդյունավետ վերահսկումը ենթադրում է նվաճված արդյունքների վերաբերյալ օբյեկտիվ վերլուծություն, այլև սուբյեկտիվ գնահատականներ, ինչպես նաև կազմակերպության աշխատակիցների հետ խնդիրների քննարկում:

Կարգավորիչ գործողություն: Նաև մենեջերները պարզում են արդյոք կա փոփոխության կարիք, եթե այո՝ ապա ինչպիսի: Վերահսկման նկատմամբ ավանդական մոտեցումը՝ վերևից ներքև, ենթադրում է, որ անհրաժեշտ փոփոխությունների իրականացման համար մենեջերները կիրառում են պաշտոնական իշխանական լիազորություններ. աշխատողներին դրդում են ավելի ինտենսիվ աշխատանքի, փոփոխում են տեխնոլոգիական գործընթացները կամ ազատում աշխատողներին: Ժամանակակից մոտեցումը, հակառակը, ենթադրում է կառավարման մեջ աշխատողների մասնակցություն, մենեջմենթից պահանջում է աշխատողների հետ միասին որոշել կարգավորիչ գործողությունները:

Որոշ դեպքերում կարգավորման կարիք ունեն հենց նորմատիվային ցուցանիշները: Եթե կազմակերպության բաժիններին ժամանակի երկար պարբերաշրջանի ընթացքում չի հաջողվում հասնել դրված նպատակներին, ապա մենեջերները կարող են գալ այն եզրակացության, որ սահմանաված կողմնորոշիչները շատ բարձր են կամ հակառակը՝ ցածր: Ճիշտ այդպես կազմակերպության գործունեության վրա ազդող իրավիճակային գործոնների փոփոխումը կարող է պահանջել գործող ստանդարտներից անցումն ավելի իրական, աշխատողներին ավելի դրական մոտիվացիա ապահովող ցուցանիշների:

Հնարավոր է, որ աշխատողների կողմից նպատակային ցուցանիշների հասնելու դեպքում մենեջմենթը դրական ամրապնդման անհրաժեշտության մասին որոշում կայացնի: Պլանային առաջադրանքը գերակատարած բաժինը կարող է պարզևատրվել, մենեջերները կարող են հանդիսավոր կերպով շնորհավորել աշխատողներին լավ կատարված աշխատանքի համար: Մենեջմենթի կողմից կազմակերպության բարձր ցուցանիշների հասած բաժինների անտեսումը, նույնիսկ էթե նրանք զբաղված են կազմակերպության այլ մասերում կարգավորիչ գործողություններով, միևնույնն է անթույլատրելի է:

Վերահսկում և բյուջետավորում

Բյուջեն կառավարչական վերահսկման հիմնական միջոցներից է: Վերահսման տվյալ տեսակը ներառում է ըստ կազմակերպության ծախսերի նպատակների սահմանում, արդյունքների մոնիթորինգ և նրանց բյուջեի հետ համեմատում, ինչպես նաև անհրաժեշտ փոփոխությունների իրականացում: Որպես վերահսկման գործիք բյուջեն հողվածների՝ դրամական միջոցների, ակտիվների, հումքի և նյութերի, աշխատավարձի պլանային և փաստացի ցուցանիշների նշումով հաշվետվություն է: Բացի այդ բյուջեում նշվում են հողվածներում ծախսերի մասով շեղումները:

Բյուջեն կազմվում է կազմակերպության յուրաքանչյուր ստորաբաժանման կամ բաժնի համար: Ստորաբաժանման մեծությունն ընդհանրապես նշանակություն չունի, գլխավորը, որ ստորաբաժանումը

կատարում է սեփական նախագիծը, ծրագիրը կամ ֆունկցիան: Բյուջետային վերահսկման համակարգում վերլուծության հիմնական առարկան է հանդիսանում պատասխանատվության կենտրոնը: Պատասխանատվության կենտրոնը սահմանվում է որպես կազմակերպության բաժին կամ այլ կառուցվածքային միավոր, որը դեկավարվում է նրա գործունեության համար պատասխանատու մենեջերի կողմից: Թուփ մենեջերները կազմում են բյուջե ամբողջ ընկերության համար. իսկ միջին օղակի մենեջերները հաճախ աշխատում են իրենց բաժնի կամ ստորաբաժանման բյուջեների հետ: Որպես օրենք դրանք այնպիսի բյուջեներ են, ինչպիսին ծախսերի, եկամուտների, դրամական միջոցների և կապիտալ ներդրումների բյուջեներն են:

Ծախսերի բյուջե: Ծախսերի բյուջեում արտացոլվում են պատասխանատվության յուրաքանչյուր կենտրոնի և ամբողջ կազմակերպության սպառվելիք կամ փաստացի ծախսերը: Դա կարող է լինել ծախսերի բոլոր տեսակները կամ առանձին կատեգորիա, օրինակ՝ նյութերի վրա ծախսերը: Եթե փաստացի ծախսերը գերազանցել են բյուջեում ներդրվածներին, ապա մենեջերները պետք է որոշեն, թե որտեղ է առաջացել խնդիրը, և եթե անհրաժեշտ է, կատարեն կարգավորիչ գործողություններ: Փաստացի ծախսերը կարող են գերազանցել պլանայիններն, օրինակ՝ անարդյունավետության պատճառով, կամ նրանից, որ վաճառքների ծավալներն աճել են ավելի արագ, քան կարող էին պլանավորել: Եվ հակառակը, ցածր ծախսերը կարող են խոսել կազմակերպության շատ բարձր արդյունավետության կամ այն մասին, որ չեն կատարվել այլ նորմատիվներ, օրինակ՝ կապված վաճառքների ծավալի կամ սպասարկան որակի հետ: Ամեն դեպքում, ծախսերի բյուջեն ազդարարում է հետագա վերլուծության անհրաժեշտության մասին, սակայն ոչ մի դեպքում չի փոխարինում այն:

Եկամուտների բյուջե: Եկամուտների բյուջեում արտացոլվում են կանխատեսվող և փաստացի գումարային մուտքը: Ընդհանուր դեպքում, կանխատեսվող եկամուտների հետ մնալը պլանավորվածից խոսում է խնդրի ուսումնասիրման անհրաժեշտության մասին, հնարավոր է մեծացնել դրամական միջոցների հոսքը: Եվ հակառակը՝

փաստացի մուտքերի գերազանցումը պլանավորվածից պահանջում է, որպեսզի կազմակերպությունը փնտրի ռեսուրսներ իր արտադրանքի նկատմամբ մեծ պահանջարկը բավարարելու համար: Հայտնաբերելով, շեղումները՝ մենեջերները կատարում են համապատասխան կարգավորիչ գործողություններ:

Դրամական միջոցների բյուջեներ: Դրամական միջոցների բյուջեում գնահատվում են գումարների ամենօրյա կամ ամենշաբաթյա մուտքեր ու ծախսերը: Այսպիսով, կազմակերպությունը հետևում է, որպեսզի դրամական միջոցները թույլ տան նրան կատարելու իր վրա դրված պարտականությունները: Բյուջեն ցույց է տալիս կազմակերպություն մուտք գործող դրամական հոսքերի մակարդակը և միջոցների ծախսման ուղղությունը: Եթե այն ցույց է տալիս, որ ֆիրման տիրապետում է ավել միջոցների, քան անհրաժեշտ է կարճաժամկետ պահանջումներին բավարարման համար, ապա ընկերությունը կարող է ներդնել ավելացված գումարը կամ եկամուտ ստանալ տոկոսների տեսքով: Հակառակ դեպքում ֆիրման պետք է մտածի վարկ վերցնելու մասին:

Կապիտալի բյուջե: Կապիտալի բյուջեն որոշում է հիմնական ֆոնդերում՝ շինություններում, արտադրական սարքավորումներում, կոմպլեքս ինֆորմացիոն համակարգերում պլանային ներդրումները: Կապիտալ ներդրումները ոչ միայն մեծ ազդեցություն ունեն ապագա ծախսերի վրա, դրանք ներդրումներ են, որոնք կոչված են մեծացնելու շահույթը: Այս ոլորտում վերահսկումը ենթադրում է ոչ միայն կապիտալ ներդրումների մեծության, այլև նրանից ստացվող եկամուտների մոնիթորինգ: Մենեջերները պետք է որոշեն, արդյոք իմաստ ունի միջոցների ներդրումն այս կամ այն նախագծերում, ինչպես նաև ճիշտ են արդյոք կապիտալ ներդրումների մասին կայացվող որոշումները:

Բյուջետավորումը կազմակերպությունում պլանավորման և վերահսկման գլխավոր բաղադրիչն է: Շատ ընկերություններ հավատարիմ են ավանդական ներքև իջնող բյուջետավորմանը, երբ միջին և ստորին օղակի մենեջերները վերին ղեկավարության կողմից ընդունված որոշումներին համապատասխան՝ տեղեկացվում են միջոցների բաշխման մասին: Այդ որոշումներից ելնելով՝ նրանք

կազմում են իրենց բաժինների բյուջեները: «Վերնից ներքև» բյուջետավորումն ունի մի շարք առավելություններ, սակայն իշխանության ավելի ակտիվ պատվիրակումը, կառավարման և ուսուցման գործընթացում աշխատողների ներգրավումը խոսում են վերև բարձրացող բյուջետավորման օգտին: Այս մտտեցումն ավելի ու ավելի է սկսում մեծ ճանաչում ձեռք բերել:

Ֆինանսական վերահսկում

Ցանկացած կազմակերպության մենեջերներ պետք է հետևի ֆիրմայի ֆինանսական վիճակին: Տվյալ վերահսկումը ոչ միայն ցույց է տալիս, թե որքան կայուն է ընկերության ֆինանսական վիճակը, այլև կարող է ինդիկատորի դեր խաղալ շատ խնդիրների բացահայտման համար:

Ֆինանսական հաշվետվություն

Ֆինանսական հաշվետվությունները պարունակում են ինֆորմացիա, որը թույլ է տալիս կազմակերպության գործունեության ֆինանսական վերահսկում իրականացնել: Հաշվետվությունների երկու հիմնական տեսակներ են. ընկերության հաշվապահական հաշվեկշիռը և եկամուտների ու ծախսերի վերաբերյալ հաշվետվությունները:

Հաշվեկշիռը ցույց է տալիս կազմակերպության ակտիվների և պասիվների վիճակը ժամանակի որոշակի պահին: Հաշվեկշիռը տեղեկություն է պարունակում ընկերության ակտիվների, պասիվների և սեփական կապիտալի մասին: Ակտիվն այն է, ինչին տիրապետում է ընկերությունը: Նրանք ներառում են շրջանառու միջոցները (ակտիվները, որոնք կարող են փոխակերպվել գումարային տեսքի ժամանակի կարճ պարբերաշրջանի ընթացքում) և հիմնական միջոցները (այնպիսի ակտիվներ ինչպիսին շինություններն ու սարքավորումներն են), որոնց գոյությունն իրենց բնույթով երկարաժամկետ է: Պասիվները ֆիրմայի պարտքերն են: Նրանք ներառում են կարճաժամկետ պարտքերը (պարտավորություններ, որոնք ընկերության կողմից մոտ ապագայում պետք է վճարվեն) և

երկարաժամկետ պարտքեր (պարտավորություններ, որոնք կիրականացվեն երկար ժամանակահատվածում): Մեփական կապիտալն ակտիվների և պասիվների միջև տարբերությունն է: Այն իրենից ներկայացնում է բաժնետիրական կապիտալի և ոչ բաշխիչ շահույթի ձևով ընկերության մաքուր արժեքը:

Եկամուտների և ծախսերի մասին հաշվետվություններում գումարվում են կոնկրետ ժամանակահատվածում (սովորաբար մեկ տարվա համար) ընկերության ֆինանսական արդյունքները: Եկամուտների և ծախսերի մասին հաշվետվությունը ցույց է տալիս եկամուտները, որոնք կազմակերպություն են մուտք գործում բոլոր աղբյուրներից և բոլոր ծախսերը, ներառյալ իրացված արտադրանքի ինքնարժեքը, տոկոսային վճարումները, հարկերը և ամորտիտիզացիոն հատկացումները:

Ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվությունները ենթարկվում են վերահսկման մոդելին, որը մենք արդեն քննարկել ենք, այսինքն՝ ամեն ինչ սկսվում է նպատակների սահմանումից, որին հետևում է փաստացի հասած արդյունքների գնահատումը և իրականացվում են կարգավորիչ գործողություններ:

Ֆինանսական վերլուծություն. ցուցանիշների մեկնաբանում

Մենեջերները պետք է կարողանան «կարդալ» ֆինանսական հաշվետվությունը, համեմատել արդյունավետության ցուցանիշները կազմակերպության նախկին արդյունքների կամ ճյուղային ստանդարտների հետ: Այդպիսի համեմատությունները ցույց են տալիս՝ արդյոք կազմակերպությունը կատարում է իր աշխատանքը թե ոչ, բարձրանում է արդյոք նրա մրցունակությունը՝ համեմատած նույն ճյուղի այլ ֆիրմաների հետ: Ֆինանսական վերլուծության առարկան են հանդիսանում տարբեր գործակիցներ, որոնք արտացոլում են գործունեության տարբեր ցուցանիշների փոխկապվածությունը, ինչպիսին են շահույթը և ակտիվները, պաշարների ծավալը, հասույթը: Ցանկացած գործակից կոտորակային մեծություն է: Այն բնորոշում է կազմակերպության լիկվիդայնությունը, շահութաբերությունը և

Ֆինանսական լծակները (փոխառու կապիտալի հարաբերությունը սեփական կապիտալի, բնորոշում է փոխառու միջոցների օգտագործման ինտենսիվությունը): Դրան ավելի տարածված գործակիցներ են, գործնականում կիրառվողներն շատ ավելի են: Մենեջերներն իրենք են որոշում, թե որ փոխկապվածություններն են ավելի կարևոր իրենց ձեռնարկության համար և ընտրում դրանց համապատասխան գործակիցները:

Լիկվիդայնության գործակիցներ: Լիկվիդայնության գործակիցն արտացոլում է ընկերության կարողությունը՝ կատարելու ընթացիկ պարտքային պարտավորությունները: Օրինակ մարման գործակիցը (շրջանառու միջոցների հարաբերությունը կարճաժամկետ կրեդիտային պարտավորության) ցույց է տալիս, թե արդյոք թույլ են տալիս կազմակերպության լիկվիդային ակտիվները (նրանց գումարի վերածելու դեպքում) անհրաժեշտության դեպքում մարեն նրա պարտքերը:

Ակտիվության գործակից: Ակտիվության գործակիցը չափում է ֆիրմայի հասած արդյունքները նրա տնտեսական գործունեության տարբեր ուղղություններով: Օրինակ՝ նյութական պաշարների շրջանառության գործակիցը հաշվում են իրացման ընդհանուր հատվածը բաժանելով միջին ժամանակաշրջանի համար նյութական պաշարների ծավալի ցուցանիշի վրա: Եթե կազմակերպության պաշարները «շարժուն չեն», ապա նա «փողը քամուն է տալիս»:

Շահութաբերության գործակից: Շահութաբերությունը բնորոշող գործակիցները հաշվարկվում են որպես շահույթի և որևէ ցուցանիշի, ինչպես օրինակ ակտիվների, իրացման կամ կապիտալի հարաբերակցություն: Կարևորագույն ցուցանիշներից է շահութաբերությունն ըստ կապիտալի, որն իրենից ներկայացնում է շահույթի և կապիտալի հարաբերակցությունը:

Ֆինանսական լներիջ: Ֆինանսական լներիջը ցույց է տալիս, թե ակտիվների ֆինանսավորման համար որքան պարտք և որքան սեփական կապիտալ է օգտագործվել: Այն հաշվարկվում է ակտիվները հարաբերելով սեփական կապիտալին:

Վերահսկման փիլիսոփայության փոփոխում

Շատ ժամանակակից կազմակերպություններում մենեջերներին վերաբերվում են ոչ այնպես ինչպես նախկինում: Կառավարման մեջ աշխատողների բարձր մասնակցության և նրանց իշխանական լիազորություններով օժտման պայմաններում շատ ընկերություններ հրաժարվում են ավանդական բյուրոկրատական վերահսկումից և անցում կատարում ապակենտրոնացված վերահսկմանը: Վերահսկման բյուրոկրատական և ապակենտրոնացված տեսակներն իրենցից ներկայացնում են կորպորատիվ մշակույթի տարբեր փիլիսոփայություններ: Շատ կազմակերպություններում դիտվում են վերահսկման այս երկու տեսակներն իրար հետ, սակայն շատ մենեջերներ հիմնական շեշտադրումը կատարում են նրանցից մեկի վրա:

Բյուրոկրատական վերահսկում ասելով հասկանում ենք կանոնների, գրված քաղաքականության, իշխանության հիերարխիայի, գրավոր փաստաթղթավորման, աշխատանքի վճարման համակարգի և կազմակերպության աշխատողների վարքի վրա ազդեցության այլ պաշտոնական մեխանիզմների մեծամասշտաբ կիրառումն ու հասած արդյունքների գնահատումը: Ապակենտրոնացված վերահսկումը հակառակը՝ հիմնվում է մշակութային արժեքների, ավանդույթների, ընդհանուր տեսակետների և վստահության վրա, որը նպաստում է կազմակերպական նպատակներին հավատարմությանը:

Բյուրոկրատական վերահսկման ժամանակ աշխատողների վարքը խիստ որոշվում է կանոններով, քաղաքականությամբ և այլ վերահսկումը հիմնվում է իշխանության կենտրոնացման, ենթարկման ֆորմալ հիերարխիայի և անհատական խնամքի վրա: Որակի վերահսկումն իրականացնում է ոչ թե աշխատողը, այլ բաժինների ստուգողները և մասնագետները: Պաշտոնային հրահանգներում, որպես օրենք, թվարկվում են բոլոր ֆունկցիաները, որոնք պետք է կատարի աշխատողը: Մենեջերները որոշում են մինիմալ նորմատիվները, որոնց բավարարումը համարվում է թույլատրելի արդյունավետ աշխատանք:

Նորմատիվների կատարման համար աշխատողները ստանում են անհատական արտաքին օգուտներ՝ աշխատավարձ, լրացուցիչ օգուտներ, հնարավոր է նաև կազմակերպական հիերարխիայում աճը: Աշխատողները հավաղեալ են մասնակցություն ունենում վերահսկման գործընթացում, իսկ եթե մասնակցում են, ապա միայն պաշտոնականացված ընթացակարգերի միջոցով: Կազմակերպական մշակույթը բյուրոկրատական վերահսկման դեպքում կրում է կոշտ բնույթ: Աշխատանքի տեմպերի վերահսկման, ինչպես նաև անձնակազմի վարքի վերահսկման համար կարող են կիրառվել համապատասխան տեխնոլոգիաներ:

Բյուրոկրատական վերահսկումն ունակ է բարձրացնելու կազմակերպության աշխատանքի արտադրողականությունն ու արդյունավետությունը: Շատ մարդկանց դուր է գալիս աշխատել համակարգում, որտեղ նրանք հստակ գիտեն, ինչ է նրանցից սպասվում և ինչ կստանան բարդ, բայց միևնույն ժամանակ իրական նպատակներին հասնելու դեպքում: Մակայն կա պոտենցիալ թերություն. աշխատողներին դուր չի գալիս, երբ հսկում են նրանց ամեն մի քայլը և դիմադրում են նման համակարգին:

Ապակենտրոնացված վերահսկման արժեքները և էլքային փաթեթներն իրենցից ներկայացնում են վերը թվարկվածի հակադրությունը: Կանոններն ու կանոնակարգերն օգտագործվում են միայն այն ժամանակ, երբ կա դրանց անհրաժեշտությունը: Դրան փոխարեն մենեջերները հիմնվում են նպատակների և ընդհանուր արժեքների վրա: Մեծ ուշադրություն է դարձվում աշխատողների ընտրությանն ու սցիպլիզացմանը, քանի որ գործունեության մեջ դեկավարվում են արժեքներով, որոնք անհրաժեշտ են ընկերության նպատակներին հասնելու համար: Ոչ մի կազմակերպություն ի գործու չէ մշտապես հետևելու իրենց աշխատողներին: Ինքնակարգապահություն և ինքնավերահսկում՝ ահա այս երկու գործոններն են մարդկանց դրդում աշխատել այնպես ինչպես հարկն է: Լիազորությունների պատվիրակում, արդյունավետ սցիպլիզացիա, ուսուցում, այս բոլորը նպաստում են ներքին ստանդարտների զարգացմանը, որոնք հանդիսանում են ինքնավերահսկման հիմքը:

Ապակենտրոնացված վերահսկման դեպքում իշխանությունը բաշխված է ամբողջ կազմակերպությունով, իսկ նրա աղբյուրներն են հանդիսանում ոչ միայն պաշտոնային դիրքերը, այլև գիտելիքներն ու փորձը: Կազմակերպական կառուցվածքը հարթ է և հորիզոնական: Լիազորությունները կարող են վերաբաշխվել, աշխատողների թիվերը զբաղվում են խնդիրներով և կատարելագործումներով: Որակի վերահսկումը կրում է ընթացիկ բնույթ, նրանում ներգրավում են բոլոր աշխատողներին: Մենեջերներն աշխատողներին առաջարկում են ոչ միայն արտաքին, այլև ներքին օգուտներ, ինչպիսին նշանակալի աշխատանքն է, սովորելու և աճելու հնարավորությունը: Տեխնոլոգիաներն օգտագործվում են աշխատողներին լիազորություններով օժտման համար, ավելի կոնկրետ՝ նրանց անհրաժեշտ ինֆորմացիայի փոխանցման, համատեղ աշխատանքի կազմակերպման և խնդիրների լուծման համար: Պարզևատրումը հիմնված է ոչ միայն անհատական նվաճումների, այլև թիմի արդյունքի և ընդհանրապես կազմակերպության վրա: Գլխավոր առաջնահերթություններից է համարվում բոլոր աշխատողների հավասարությունը: Շարքային աշխատողները մասնակցում են մենեջմենթի գործունեությանը, ինչպիսին նպատակների սահմանումն է, աշխատանքային նորատիվների սահմանումը, որակի կառավարումը, վերահսկման համակարգերի մշակումը:

Ապակենտրոնացված վերահսկմամբ կազմակերպության մշակույթը կրում է հարմարվողական բնույթ: Մենեջերները հասկանում են նրա դերը միացյալ անհատական, թիմային կազմակերպական նպատակներում, ինչն ընդհանուր առմամբ նպաստում է մեծ վերահսկման: Կատարյալ վիճակում ապակենտրոնացված վերահսկման դեպքում աշխատողները, կիրառելով իրենց գիտելիքներն ու փորձը, օգնում են աշխատանքն ավելի լավ կազմակերպել, քան դա անում են մենեջերները միայնակ աշխատելիս:

Որակի կոմպլեքս կառավարում

Աշխատանքի կազմակերպման առավել հայտնի մոտեցումը, որի հիմքում ընկած է ապակենտրոնացված վերահսկման

փիլիսոփայությունը, հանդիսանում է որակի կոմպլեքս կառավարումը (TQM): Այն ամբողջ կազմակերպության մասշտաբով անցկացվող ծրագիր է, որի նպատակը կայանում է անընդհատ ուսուցման միջոցով կազմակերպությունում կատարվող բոլոր աշխատանքների որակի բարձրացման մեջ:

TQM-ի փիլիսոփայության հիմքում ընկած են թիմերում աշխատանքի սկզբունքը, գնորդների բարձր գոհունակությունը և ծախսերի իջեցումը: Կազմակերպությունում TQM-ի ներդրումն ուղեկցվում է բոլոր ծառայությունների և բաժինների մենեջերների և շարքային աշխատողների միջև համագործակցության ուժեղացման, ինչպես նաև գնորդների և մատակարարների հետ համագործակցության բարելավման ոլորտների (նույնիսկ եթե դրանք նշանակալի չեն) բացահայտման միջոցով: Որակի ցանկացած բարելավում քայլ է դեպի կատարելություն վերջնական նպատակի հասնելուն՝ արտադրանքում զրոյական թերության: Որակի վերահսկումը ոչ թե մասնագիտացված բաժնի աշխատանք է, այլ այն դառնում է յուրաքանչյուր աշխատողի ամենօրյա աշխատանքի մասը:

TQM հայեցակարգի իրականացումը ոչնչով չի տարբերվում վերահսկման այլ ապակենտրոնացված մեթոդների ներդրումից: Նախագգուշական վերահսկումը կայանում է աշխատողներին կանխման մեթոդների ուսուցման, այլ ոչ թե թերության հայտնաբերման մեջ: Աշխատողներն օժտվում են լիազորություններով և պատասխանատվություն կրում նրա համար, որպեսզի ուղղեն սխալները և դուրս բերել, այլ ոչ թե թաքցնեն ստեղծված խնդիրները, մասնակցել որոշումների կայացման գործընթացում: Ուղեկցող վերահսկումը որակի և մասնակցության բարելավմանն աջակցող գաղափարն է, կազմակերպական մշակույթը և աշխատողների վերաբերմունքը: Հետադարձ կապով վերահսկումը կայանում է աշխատողների ներգրավման նպատակով նպատակների սահմանման և թերությունների զրոյական մակարդակի հասնելուն մեջ:

TQM-ի մեթոդներ և հնարքներ

TQM-ի ներդրումը ենթադրում է մենեջմենթի կողմից հատուկ հնարքների և մեթոդների կիրառում, ինչպիսին որակի խմբակներն են,

բենչմարքինգը, «վեց սիգմա» սկզբունքը, ցիկլի տևողության կրճատումը և անընդհատ կատարելագործումը:

Որակի խմբակներ: TQM-ի իրականացման և ապակենտրոնացված վերահսկման մեջ աշխատուժի ներգրավման մեթոդներից է հանդիսանում որակի խմբակների ստեղծումը: Որակի խմբակը սեփական կամքով 6-12 մարդկանց միավորված խումբ է, որոնք պարբերաբար հանդիպում են իրենց աշխատանքի որակի վրա ազդող խնդիրների քննարկման համար: Որոշակի ժամանակում որակի խմբակի անդամները հավաքվում են, դուրս են բերում խնդիրները և փորձում լուծել դրանց: Խմբակի անդամները կարող են հավաքագրել անհրաժեշտ տվյալները, գումարել անհրաժեշտ մարդկանց հետ: Շատ ընկերություններում աշխատանքային թիմերի անդամները սովորում են թիմային կառուցման, խնդիրների լուծման մեթոդներին և որակի վիճակագրական վերահսկմանը: Որակի խմբակների ստեղծման հիմնական գաղափարը կայանում է նրանում, որպեսզի կազմակերպությունում որոշումներն ընդունեն մարդիկ, որոնք բոլորից լավ գիտեն այս կամ այն աշխատանքը:

Բենչմարքինգ: 1979 թվականին *Xerox* ընկերության բենչմարքինգի պրակտիկան հանդիսանում է TQM-ի գլխավոր բաղադրիչներից մեկը: Բենչմարքինգը սահմանվում է որպես «արտադրանքի, ծառայության գնահատման անընդհատ գործընթաց և մրցակիցների կամ ոլորտի լիդեր հանդիսացող ընկերությունների հետ համեմատում»: Հսկողական համեմատությունների հաջող գրավականը վերլուծությունն է: Կազմակերպությունը պետք է անաչառորեն վերլուծի իր ընթացիկ ընթացակարգերը և որոշի գործունեության կատարելագործման առաջնահերթ ոլորտները: Երկրորդ քայլով ընկերությունն ընտրում է կազմակերպություններ, որոնք արժանի են օրինակ ծառայելու:

«Վեց սիգմա»: Որակի «վեց սիգմա»-ի սկզբունքները մշակվել են *Motorola* ընկերությունում 1980-ականներին և արդյունքում զարգացում ստացել *General Electric*-ում: Վերջինիս գլխավոր Ջ. Ուելչը շատ է զովել «վեց սիգման» որակի և արտադրողականության բարձրացման համար, ինչի շնորհիվ նրա ընկերությունը կարողացել է միլիարդավոր դոլարներ խնայել: Միգման հունական այբուբենի տառ է, որը վիճակագրորեն նշանակում էն տրված մեծություններից շեղումները:

«Վեց սիգման» որակի և արտադրողականության ուռճացված ստանդարտն է, որը թույլ է ոչ ավելի քան 3.4 թերություն միլիոն արտադրանքի մեջ: Փաստացի այն նշանակում է, որ ձեռնարկության ժամանակի 99.9997%-ն աշխատում է առանց թերության: Հետագայում հրաժարվեցին այդ հստակ սահմանումից և ընդհանուր «վեց սիգման» կոչեցին որակի վերահսկման սկզբունքը, որտեղ ոչ մի բացթողնում չի կատարվում և խրախուսվում է որակի բարձրացման և ծախսերի կրճատման մշտական ձգտումը:

Ցիկլի տևողության կրճատում: «Ցիկլի տևողություն» հասկացությունը վերաբերվում է ժամանակին, որն անհրաժեշտ է ընկերության կողմից բոլոր փուլերն անցնելու համար. աշխատողների խմբի ուսուցում, գրքի հրատարակում կամ նոր ավտոմեքենայի նախագծում: Աշխատանքային ցիկլերի պարզեցումը, որն իր մեջ ներառում է աշխատանքային փուլերի և բաժինների միջև արգելքների վերացումը, ինչպես նաև գործընթացի քիչ կարևոր փուլերի բացառումը, այդ տիպի միջոցառումներն են հենց ապահովում ծրագրերի հաջողությունը: Եթե նույնիսկ կազմակերպությունը հրաժարվում է որակի խմբակներից կամ այլ մեթոդներից, ապա նա հնարավորություն ունի հասնելու բավականին դրական առաջխաղացումների արտաքին միջավայրի փոփոխության ավելի արագ արձագանքման և գործունեության առանձին տեսակների արագացման շնորհիվ: Ցիկլի տևողության կրճատումը նպաստում է ինչպես ընկերության գործունեության արդյունքների բարելավմանը, այնպես էլ՝ որակի բարձրացմանը:

Անընդհատ կատարելագործում: Երբ ամերկյան ընկերություններում խոսքը գնում է փոփոխությունների կամ նորարարությունների ներմուծման մասին, մենեջերներն առաջին հերթին գնահատում են սպասվող օգուտները, ընդ որում ենթադրվում է, որ վերջիններս չպետք է փոքր լինեն: Ճապոնական ընկերությունները, հակառակը, մեծ հաջողությունների են հասել շնորհիվ նրա, որ նախընտրությունը տվել են թեև ոչ նշանակալի, բայց մշտական փոփոխություններին: Այդպիսի մոտեցումը կրում է «անընդհատ կատարելագործում» անվանումը, որը կազմակերպության բոլոր ոլորտների գործունեության մեծ թվով փոքր կատարելագործումների

մշտական իրականացումն է: «Փոքր գործերի» փիլիսոփայությունը պնդում է, որ ոչ նշանակալի, բայց մշտական կատարելագործումները նպատակներին հասնելու «փոքրիկ քայլեր են»: Ոչ մի կատարելագործում չի կարող աննշան լինել: Այն հիմք է դառնում նոր «քայլի» համար և այդպես շարունակ:

TQM –ի հաջողության գործոններ

Ընդհանրապես «վեց սիգմայի» սկզբունքները ոչ բոլոր կազմակերպական խնդիրներին են համապատասխանում: Որոշ ընկերություններ իրենց իրականացման համար մեծ թվով ռեսուրսներ են ծախսել, սակայն փոխարենը ոչինչ չեն ստացել: TQM ծրագրի հաջողությունը որոշվում է մի շարք իրավիճակային գործոններով (Աղ. 21.1): Օրինակ՝ որակի խմբակների ներդրման արդյունքում արտադրողականության ավելի շատ բարձրացում տեղի է ունենում այն դեպքում, երբ նրա մասնակիցների առջև դրված են բարդ, մեծ պրոֆեսիոնալիզմ պահանջող առաջադրանքներ: Նման որակի խմբակներում մասնակցությունն աշխատողներին թույլ է տալիս կիրառել իրենց գիտելիքները գործնականում և լուծել հետաքրքիր խնդիրներ, որը և կրերի աշխատանքի արտադրողականության մեծացման: TQM-ի հաջողության հավանականությունը մեծանում է նաև այն դեպքերում, երբ այն նպաստում է աշխատանքային գործընթացի բովանդակության հարստացմանը, անձնակազմի մոտիվացիայի բարձրացմանը: Բացի այդ, արտադրողականությունը մեծանում է նաև այն դեպքերում, երբ որակի բարձրացման ծրագրում մասնակցությունն աշխատողների մոտ զարգացնում է խնդիրների լուծման և որոշումների կայացման հմտություններ: Եվ վերջապես որակի բարձրացման ծրագրի արդյունավետության վրա բավականին մեծ ազդեցություն է ունենում կորպորատիվ մշակույթը, որում արժևորվում են որակը և մշտական կատարելագործումը:

Աղ. 21.1 Որակի բարձրացման ծրագրի հաջողության գործոնները

Դրական գործոններ	Բացասական գործոններ
<ul style="list-style-type: none"> • Դրված առաջադրանքները բարձր պահանջներ են դնում աշխատողների պրոֆեսիոնալիզմի նկատմամբ 	<ul style="list-style-type: none"> • Մենեջմենթի չափազանց մեծ սպասումները
<ul style="list-style-type: none"> • TQM-ը նպաստում է աշխատանքային գործընթացի բովանդակության հարստացմանն ու վարձու աշխատողների մոտիվացիային 	<ul style="list-style-type: none"> • Միջին օդակի մենեջերները բացասական են ընդունում լիազորությունների շրջանակի նեղացումը
<ul style="list-style-type: none"> • Կատարելագործվում են աշխատողների խնդիրների լուծման հմտությունները 	<ul style="list-style-type: none"> • Աշխատողները կազմակերպական կյանքի տարբեր ասպեկտներից դժգոհություն են զգում
<ul style="list-style-type: none"> • Արտադրական խնդիրների վերացման հիմնական մեթոդներից են հանդիսանում կառավարման մեջ մասնակցությունը և թիմերում աշխատանքը 	<ul style="list-style-type: none"> • Արհմիական լիդերները մնում են որակի խմբակներից դուրս
<ul style="list-style-type: none"> • Անընդհատ կատարելագործումը որպես սպրեյաձև 	<ul style="list-style-type: none"> • Մենեջմենթը տրամադրված է արմատական վերափոխումների

Որակի և ֆինանսական վերահսկման զարգացման միտումները

Ժամանակակից տնտեսական իրականության և գլոբալ մրցակցության պայմաններում շատ ընկերություններ գերազնահատում են կազմակերպական մենեջմենթի սզկբունքներն ու գործընթացները՝ ներառյալ վերահսկման մեխանիզմը: Ավելի մեծ տարածում են գտնում որակի և ֆինանսական վերահսկման նորամուծությունները, ինչպիսիք են որակի միջազգային ստանդարտները, արդյունավետ հավելյալ արժեքի հայեցակարգը, շուկայական հավելյալ արժեքը և ըստ գործունեության տեսակների ինքնարժեքի հաշվարկումը:

Որակի միջազգային ստանդարտներ

Որակի կառավարման ոլորտում կարևորագույն գործոններից է համարվում գլոբալ մրցակցությունը: Աշխարհի շատ երկրներում կիրառվում է որակի երաշխավորման ունիվերսալ համակարգը, որը հայտնի է ISO 9000 անվանմամբ: Որակի կառավարման համակարգերի ոլորտում միջազգային ստանդարտների տվյալ խումբը 1997թ.-ին մշակել է ստանդարտացման միջազգային կազմակերպությունը: 2000 թվականին ստանդարտը վերամշակվեց: 1999 թվականի տվյալներով ISO 9000 սերտիֆիկատ ստացել են 150 երկրների ավելի քան 340 հազար ընկերություններ: Այսօր այն համընդհանուր ճանաչում ձեռք բերած

ստանդարտ է, որի միջոցով գնահատվում և համեմատվում են աշխարհի ընկերությունները Համապատասխանաբար, եթե կազմակերպությունը ցանկանում է մրցունակ լինել միջազգային մակարդակով՝ պետք է սերտիֆիկացված լինի ISO 9000 միջազգային ստանդարտով: Բացի այդ շատ երկրների իշխանություններ և ձեռնարկությունների ղեկավարներ պահանջում են, որպեսզի նրանց պոտենցիալ գործընկերների մոտ առկա լինի տվյալ սերտիֆիկատը:

Ֆինանսական վերահսկման նոր համակարգեր

Շատ կազմակերպությունների մենեջերներ, բացի ավանդական ֆինանսական գործիքների կիրառումից, օգտվում են նաև արդյունավետ ավելացված արժեք, շուկայական ավելացված արժեք և ըստ գործունեության տեսակների ինքնարժեքի հաշվարկի մեթոդներից:

Արդյունավետ ավելացված արժեք: Այն սահմանվում է որպես ընկերության մաքուր շահույթ հանած կապիտալի արժեքը, որը ներդրված է նյութական ակտիվներում: Արդյունավետ ավելացված արժեքը ենթադրում է կազմակերպության գործունեության բոլոր տեսակների ավելացված արժեքի մեծացման ներդրման գնահատում: Այդպիսի ներդրում կարող է լինել նաև բիզնեսի ավելի ռացիոնալ վարումը և գնորդների բավարարումը, ինչպես նաև բաժնետերերի պարզևատրումը: Բաժինների յուրաքանչյուր պաշտոն կամ գործընթաց գնահատվում է ստեղծված հավելյալ արժեքի մեծությամբ:

Շուկայական ավելացված արժեք: Այն «աշխատում» է այլ հարթությունում, տվյալ ցուցանիշը բնորոշում է, թե որքան է ֆոնդային շուկան գնահատում ընկերության անցյալ և կանխատեսվող կապիտալ ներդրումները: Օրինակ, եթե ընկերության շուկայական արժեքը գերազանցում է կապիտալը, որը ներդրվել է բաժնետոմսերի կամ պարտատոմսերի սեփականատարերի կողմից, ապա ընկերությունն ունի դրական շուկայական ավելացված արժեք, այսինքն՝ բարելավվում է իր դրությունը:

Ըստ գործունեության տեսակների ինքնարժեքի հաշվարկ: Ապրանքների և ծառայությունների ինքնարժեքի գնահատումն իրականացվում է նրա համար, որպեսզի արտադրանքի իրացման գինը բարձր լինի նրա արտադրման վրա կատարված ծախսերից:

Ինքնարժեքի հաշվարկման ավանդական մեթոդներում ծախսերը բաշխվում են տարբեր ֆունկցիաներով կամ բաժիններով, ինչպիսին մատակարարումն է, արտադրությունը, կադրերի բաժինը և այլն: Հորիզոնական, ճկուն կազմակերպությունների առաջացման հետ մեկտեղ առաջացավ նոր մոտեցում, որը կոչվում է «ըստ գործունեության տեսակի ինքնարժեքի հաշվարկ», որում ծախսերը բաշխվում են ըստ բիզնես գործընթացների: Դրա համար ԳՏԻՀ-ում սահմանվում են ապրանքի արտադրման կամ ծառայությունների իրականացման համար գործունեության բոլոր տեսակները և բաշխվում նրանց միջև ծախսերը: ԳՏԻՀ-ի ծախսային հողված կարող է լինել կոնկրետ ապրանքի պատվերների մշակման համար ծախսերը, տվյալ ապրանքի արտադրման օրացույցային պլանավորման ծախսերը, արտադրության ծախսերը և այլն: Բացի այդ մենեջերները հնարավորություն են ստանում գնահատելու, թե գործունեության որ տեսակների վրա են ծախսվում միջոցների հիմնական մասը: Համապատասխանաբար հնարավորություն է ստեղծվում նրա հավելյալ արժեքի ստեղծման գործունեության տեսակների ծախսերի կրճատման համար:

Վերահսկում նոր աշխատավայրում

Կազմակերպական կառուցվածքների փոփոխումը և որպես հետևանք մենեջմենթի նոր մեթոդների առաջացումը, որում շեշտը դրվում է ինֆորմացիայի փոխանակման, կառավարման մեջ աշխատողների մասկացության, թիմերում աշխատանքի և ուսուցման վրա, բերեց վերահսկման նոր մոտեցումների առաջացմանը: Նոր աշխատավայրում վերահսկման երկու կարևոր ասպեկտներ են համարվում բաց կառավարումը և գնահատման հավասարկշռված համակարգը:

Բաց կառավարում

Կազմակերպական միջավայրում, որտեղ պրոպագանդվում է ինֆորմացիայի փոխանակումը, թիմային աշխատանքը և մենեջերների կողմից մարզիչ-օգնականների դերերի կատարումը, աշխատողներին

դեպի տեղեկատվություն ազատ մուտքն ակնհայտ է: Ընկերության դեկավարները պարտավոր են աշխատողներին թույլ տալ մասնակցել ֆինանսական վերահսկման ցիկլում, ներգրավել պատասխանատվության համակարգում, որը խրախուսում է աշխատողների ակտիվ գործողությունները և կազմակերպական նպատակներին հասնելու համար իրենց վրա պարտավորության ստանձնումը: Ավելի շատ մենեջերներ են հանդես գալիս բաց կառավարման ձևով լիարժեք բացվածության անունից: Բաց կառավարումը նշանակում է, որ կազմակերպության աշխատողները ստանում են իրենց բոլոր «ինչուների» պատասխանները, որոնք վերաբերվում են ընկերության ֆինանսական վիճակին: Բաց կառավարումը նշանակում է աշխատանքի վարման ուղիղ կախվածություն ընկերության հաջողությունից: Իմանալով, թե ինչ է թաքնված ֆինանսական ցուցանիշների և գործակիցների հետևում, նրանք սկսում են հասկանալ յուրաքանչյուր ֆունկցիայի փոխկապվածությունը և կարևորությունը: Եթե աշխատողները ստանում են այնքան, որքան աշխատել են, ապա նրանց մոտ առաջանում է ամբողջ բաժնի կամ թիմի արդյունքների համար պատասխանատվության զգացում: Բացի այդ զարգանում են միջֆունկցիոնալ կոմունիկացիաները և համագործակցությունը:

Բաց կառավարման հիմնական խնդիրը կայանում է այնպիսի իրավիճակի հասնելու մեջ, երբ յուրաքանչյուր աշխատող մտածում և գործում է ավելի շատ որպես բիզնեսի սեփականատեր, այլ ոչ որպես աշխատավոր դասակարգ: Դրա համար ընկերության աշխատողները պետք է տիրապետեն այն նույն ինֆորմացիային, ինչ նրա սեփականատերերը: Բաց կառավարումն աշխատողներին ցույց է տալիս, թե ինչու է բարձր արտադրողականությունն այդքան կարևոր ընկերության համար:

Ցուցանիշների հավասարակշռված համակարգ

Վերջին ժամանակների ևս մեկ նորարարությունը կայանում է վերահսկման տարատեսակ ուղղությունների միավորման մեջ, այսինքն՝ ներքին ֆինանսական գնահատման գործիքներ և վիճակագրական հաշվետվություններ՝ հոգ տանելով գնորդների և

աշխատողների մասին: Նախկինում մենեջերներին հետաքրքրում էին միայն ֆինանսական արդյունքները, սակայն նրանք այժմ կարևորում են կազմակերպության գործունեության այլ ոլորտների գնահատման անհրաժեշտությունը:

Նման ժամանակակից մոտեցումներից մեկը կրում է ցուցանիշների հավասարակշռված համակարգ անվանումը: Այն կառավարչական վերահսկման բազմակողմանի համակարգ է, որում ֆինանսական ցուցանիշները լրացված են օպերացիոն ցուցանիշներով, որոնք կապված են ընկերության հաջողության կարևոր գործոնների հետ: Հավասարակշռված համակարգը ներառում է չորս ուղղություններ՝ ֆինանսական արդյունավետություն, գնորդների սպասարկում, ներքին բիզնես գործընթացներ և կազմակերպության ունակությունն ուսուցմանն ու աճին: Այս ոլորտներից յուրաքանչյուրում մենեջերներն ընտրում են ավելի կարևոր ցուցանիշներ, որոնց և կհետևեն կազմակերպությունում: «Ֆինանսներ» ցուցանիշների խումբը ցույց է տալիս, որ կազմակերպության գործունեությունը պետք է տա դրական կարճաժամկետ և երկարաժամկետ արդյունքներ: Այն ներառում է բավական ավանդական գործակիցներ, ինչպիսին մաքուր շահույթը և ներդրումներից շահույթն է: «Գնորդների սպասարկման» ցուցանիշների խումբը բնորոշում է այն, թե ինչպես են գնորդները վերաբերվում կազմակերպությանը, ինչպես նաև գնորդների գոհունակության և նրանց պահպանման մակարդակը: «Բիզնես գործընթացների» ինդիկատորները վերաբերվում են արտադրական ոլորտին և օպերացիոն վիճակագրությանը, ինչպիսին պատվերների կատարումն է և մեկ պատվերի ինքնարժեքը: Վերջին բաղադրիչը բնորոշում է զմակերպության ունակությունն ուսուցմանն ու աճին, այսինքն՝ ապագայի ակնկալիքով կազմակերպության ռեսուրսների և մարդկային կապիտալի կառավարման որակը: Այդ խմբին են պատկանում այնպիսի ցուցանիշներ, ինչպիսին աշխատողներին պահելու մակարդակն է, նոր ապրանքի ստեղծման տեմպերը: Համակարգի մեջ մտնող ցուցանիշները կրում են ինտեգրացիոն բնույթ: Այսպիսով, հավասարակշռված համակարգը մենեջերներին հնարավորություն է տալիս կենտրոնանալ ավելի կարևոր ցուցանիշների վրա, և դրանց մասին տեղեկացնել

կազմակերպության բոլոր անդամներին: Ներկայումս այդ համակարգից օգտվում են շատ կազմակերպություններ:

Գլուխ 22. Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և ինտերնետ բիզնես

Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ

Կազմակերպությունում կիրառվող տեղեկատվական տեխնոլոգիաները ներառում են սարքավորումներով հագեցվածությունը, ծրագրային ապահովումը, հեռահաղորդակցումները, տվյալների բազային կառավարման համակարգերը և տվյալների պահպանման այլ տեխնոլոգիական միջոցներ և նրանց կազմակերպական որոշումներ կայացնելու համար կիրառումն ինֆորմացիայի տեսքով:

Մենեջմենթը հսկայական ինֆորմացիոն մասիվների օպերատիվ ստացման հնարավորություն ունի, իսկ դա նշանակում է, որ ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաները (SS) նպաստում են ռազմավարական որոշումների կայացման ցանկացած փուլում աշխատանքի արդյունավետության և արտադրողականության բարձրացմանը: Համակարգչային տեխնոլոգիաների միջոցով հնարավոր է դառնում իրական ժամանակում սպառողների հետ շփումը, արտադրական ֆունկցիաների հետևումը, օպերատիվ գործընթացների արագացումը:

Տվյալներ և ինֆորմացիա

Որպեսզի որևէ կոնկրետ խնդրի լուծման համար անհրաժեշտ ինֆորմացիա գտնեն, անհրաժեշտ է հավաքել տվյալների մեծ խումբ: Տվյալները «հում» փաստեր և թվեր են, որոնք իրենք իրենցով չեն կարող օգտակար լինել: Նրանք օգուտ են սկսում բերել այն դեպքում, երբ անցնում են վերամշակում և վերածվում ինֆորմացիայի:

Տվյալների վերածումն օգտակար ինֆորմացիայի խնդրի կարևորության մասին ապացուցում է նաև այն փաստը, որ շատ կազմակերպություններում ներդրվում է ինֆորմատիկացիայի գծով գլխավոր մասնագետի պաշտոն (CIO), որը պատասխանատվություն է կրում տվյալների կազմակերպական բազաների կառավարման և նոր SS-ի ներդրման համար: Տվյալ մարդը որոշում է կայացնում նոր

տեխնոլոգիաների ներդրման և նրանց կառավարման վերաբերյալ, սակայն նա նաև պետք է ինտեգրի կազմակերպական որոշումների ընդունմանը, օպերացիոն գործընթացների և կոմունիկացիաների ապահովմանն աջակցող հին և նոր համակարգեր: Լավ CIO-ն ոչ միայն կառավարում է ենթակառուցվածքը, այլ զբաղվում է տեղեկատվության դիզայնով, որպեսզի մենեջերները ստանան բարձրորակ տեղեկություններ, ընդունվող որոշումների բարձր որակ և ընդհանուր առմամբ արդյունավետություն: Կատարյալ դեպքում CIO-ն պետք է համատեղի իր մեջ SS գիտելիքներ և մենեջերներին ու հասարակ աշխատողներին օգնի բացահայտելու տեղեկատվության պահանջմունքը, ինչպես նաև կազմակերպության ռազմավարությանն աջակցող միջոցներ SS կիրառման համար:

Օգտակար ինֆորմացիայի բնութագրեր

Կազմակերպությունների կողից ռազմավարական պլանների մշակումը, առաջացող խնդիրների բացահայտումը և այլ կազմակերպությունների հետ փոխազդեցությունը շատ դեպքերում որոշվում է տեղեկատվության որակի մակարդակով: Բարձրորակ տեղեկատվությանը բնորոշ են բնութագրեր, որոնք հիմնավորում են նրա օգտակարությունը կոնկրետ խնդիրների լուծման համար: Օգտակար ինֆորմացիայի բոլոր բնութագրերը կարելի է բաժանել երեք կատեգորիաների.

1. Ժամանակավոր բնութագրեր: Տեղեկատվությունը պետք է անհրաժեշտության դեպքում հասանելի լինի, ժամանակին թարմացվի, համապատասխանի անցյալում, ներկայում կամ ապագայում կոնկրետ պարբերաշրջանի:
2. Բովանդակալից բնութագրեր: Օգտակար ինֆորմացիան սխալներ չի պարունակում, համապատասխանում է կոնկրետ օգտագործողի պահանջմունքին, ամբողջական է, լակոնիկ, չի պարունակում ավելորդ տվյալներ, հստակ բնութագրում է օբյեկտը:
3. Կառուցվածքային բնութագրեր: Տեղեկատվությունը պետք է ներկայացվի պարզ, օգտագործողի համար հասկանալի ձևով և ունենա դետալիզացման անհրաժեշտ մակարդակ: Այն պետք է

ներկայացված լինի հաջորդական բառային, թվային կամ գրաֆիկական ձևով: Բացի այդ ինֆորմացիայի կրողը՝ սպող սարքը, վիդեոն կամ աուդիոն, պետք է հարմար լինեն օգտագործման համար:

Ինֆորմացիոն համակարգերի տեսակներ

Ժամանակակից մենեջերներից շատերը հասկանում են, թե ինչ օգուտ է բերում ինֆորմացիան, որը հարկ եղած պահին ստանում են այս կամ այն ֆորմալիզացված համակարգչային ինֆորմացիոն համակարգից: Այդպիսի համակարգն իր մեջ է միավորում ապարատային, ծրագրային միջոցները և մարդկային ռեսուրսները, որոնք անհրաժեշտ են ինֆորմացիայում և կոմունիկացիայում կազմակերպության պահանջմունքների ապահովման համար: Ինֆորմացիոն համակարգերի դասակարգման ավելի տարածված միջոցներից է ըստ ֆունկցիաների բաժանումը (նրանք, որոնք կատարում են կազմակերպությունում և մարդկանց, որոնց սպասարկում են): Ինֆորմացիոն համակարգերի ավելի տարածված երկու կատեգորիաները ներկայացված են Աղ. 22.1-ում: Օպերացիոն ինֆորմացիոն համակարգերն ապահովում են ինֆորմացիոն պահանջմունքները, որոնք առաջանում են ընթացիկ գործունեության իրականացման համար, ինչպես նաև աջակցում են օպերացիոն մենեջմենթի ստորին մակարդակի ֆունկցիաները:

Աղ. 22.1 Ինֆորմացիոն համակարգերի տեսակներ

Օպերացիոն ինֆորմացիոն համակարգեր
Տրանզակցիաների մշակման համակարգեր
Տեխնոլոգիական գործընթացի կառավարման ավտոմատացված համակարգեր
Գրասենյակային ավտոմատացված համակարգեր
Կառավարչական ինֆորմացիոն համակարգեր
Հաշվետվության ինֆորմացիոն համակարգեր
Որոշումների կայացման աջակցության համակարգեր
Թոփ-մենեջմենթի ինֆորմացիոն համակարգեր
Կոլեկտիվ աշխատանքի ծրագրային միջոցներ

Կառավարչական ինֆորմացիոն համակարգերը, որպես օրենք, կենտրոնացված են կազմակերպության վերին մենեջմենթի ազգամարական որոշումների կայացման աջակցման վրա:

Օպերացիոն ինֆորմացիոն համակարգեր

Ինֆորմացիոն համակարգերը դասվում են օպերացիոն ինֆորմացիոն համակարգերի կատեգորիաների շարքին, որոնք ապահովում են ինֆորմացիոն պահանջմունքները, որոնք առաջանում են ընկերության ընթացիկ գործունեության արդյունքում: Այդպիսի համակարգերի թվին են դասվում տրանզակցիաների մշակման, տեխնոլոգիական գործընթացների կառավարման ավտոմատացված համակարգերը և գրասենյակային ավտոմատացված համակարգերը: Այս համակարգերից յուրաքանչյուրը կիրառվում է ամենօրյա գործողությունների և ոչ կառավարչական անձնակազմի ու ստորին մակարդակների մենեջերների կողմից որոշումների կայացման համար:

Տրանզակցիաների մշակման համակարգերը գրանցում և մշակում են բիզնես գործողությունների վերաբերյալ տվյալներ: Նրանց են դասվում տեղեկատվական համակարգերը, որոնց միջոցով հաշվվում է սպառողներին վաճառքը, մատակարարներից գնումները, պաշարների փոփոխումը, աշխատողներին աշխատավարձի վճարումը: Կատարված տրանզակցիաների վերաբերյալ տեղեկությունները ներկայացվում են տվյալների բազա, որի միջոցով ընկերության աշխատողները կարող են կազմել հաշվետվություններ և ստանալ այլ ինֆորմացիա. սպառողների կամ աշխատավարձերի մասին: Այդպիսի տվյալների բազաների շնորհիվ են կազմվում հաշվետվությունների մեծ մասը: Տրանզակցիաների մշակման համակարգերը բացահայտում են, կուտակում և կազմակերպում ինֆորմացիայի հիմնական բլոկերը, որի հիմքով և իրականացվում են կազմակերպության գործողությունները:

Տրանզակցիաների մշակման համակարգը հետևում է կազմակերպությունում իրականացվող տրանզակցիաների տեսակը, մեծությունը և ֆինանսական հետևանքները, սակայն ֆիրմային անհրաժեշտ է նաև գործունեության մասին քանակական և որակական ինֆորմացիա, որը կկրի արտադրական բնույթ: Դրա հետ կապված ձեռնարկություններում կարող են կիրառվել տեխնոլոգիական

գործընթացների կառավարման ավտոմատացված համակարգեր, որոնք ապահովում են ընթացիկ ֆիզիկական գործընթացների մոնիթորինգն ու վերահսկումը: Հատուկ սենսորները անընդհատ հսկում են ֆիզիկական պարամետրերը, այնպիսին ինչպիսին ջերմությունն ու ճնշումն են: Սենսորների տվյալները վերաձևակերպված ձևով փոխանցվում են կենտրոնական համակարգիչ մշակման համար: Աշխատողները և օպերացիոն մենեջերները կարող են իրական ժամանակի պայմաններում վերահսկել չափելի պարամետրերի վիճակը՝ հնարավոր շեղումների բացահայտման նպատակով:

Գրասենյակային ավտոմատացված համակարգերն իրենց մեջ ներառում են ժամանակակից ապարատային միջոցներ և ծրագրային ապահովում: Դրանց հիմնական նշանակությունը տեղեկատվության պատրաստումն ու տարածումն է: Ինչպես նաև գրասենյակային ավտոմատացված համակարգերը կիրառվում են նախկինում ավանդապես ձեռքով կատարվող ընթացակարգերի էլեկտրոնային ձևի փոխակերպման համար: Այսպիսով գրասենյակային ավտոմատացված համակարգերը թույլ են տալիս նվազեցնել սխալները, բարձրացնել արտադրանքի որակն ու ընդհանուր արդյունավետությունը:

Օպերացիոն տեղեկատվական համակարգերը նպաստում են կազմակերպությունում տարբեր միջոցներով և տարբեր իրավիճակներում որոշումների կայացման համար:

Կառավարչական տեղեկատվական համակարգեր

Մինչև 1960-ականները տեղեկատվական տեխնոլոգիաները հիմնականում կիրառվում էին տրանզակցիաների մշակման և հաշվետվություն իրականացնելու համար: Համակարգիչ արտադրողներն ակտիվորեն առաջ էին տանում իրենց արտադրանքը, իսկ մենեջերները հասկացան, թե ինչն է նրանց իրական օգուտ բերում: Այդպես առաջացան կառավարչական տեղեկատվական համակարգերը: Կառավարչական տեղեկատվական համակարգը համակարգչային համակարգ է, որն ապահովում է կառավարչական որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ ինֆորմացիան և աջակցությունը: Կառավարչական տեղեկատվական համակարգերի համար տվյալները ստանում են օպերացիոն տեղեկատվական

համակարգերից և կազմակերպության տվյալների բազայից: Որպես օրենք կառավարչական տեղեկատվական համակարգերի մեջ են մտնում հաշվետվությունը, որոշումների կայացման աջակցության համակարգերը, թուփ մենեջմենթի տեղեկատվական համակարգերը և կոլեկտիվ աշխատանքի ծրագրային միջոցները:

Ընդհանուր առմամբ կառավարչական տեղեկատվական համակարգերը նպաստում են մենեջմենթի միջին և վերին մակարդակներում որոշումների կայացմանը: Ընդհանրապես, որքան հասանելի են դառնում տեղեկատվական համակարգերը, այդքան ավելի շատ աշխատողներ են միանում համակարգչային ցանցին: Դրան ավելացնելով լիազորությունների պատվիրակման միտումը՝ կառավարչական տեղեկատվական համակարգերը կկիրառվեն ամբողջ կազմակերպությունով:

Ենթադրենք գլխավոր տեխնոլոգին անհրաժեշտ է մոտակա ամսվա համար աշխատանքային գրաֆիկի համար որոշում կայացնել: Դրա համար նրան կարող են պետք գալ սպասվելիք պատվերների քանակի, պաշարների ծավալի, աշխատակիցների թվի և առկա հաշվողական տեխնիկայի մասին տվյալներ: Բոլոր այս տվյալները կոչված են ապահովելու կառավարչական տեղեկատվական համակարգերին: Նման համակարգի ավելի տարածված ձև է հանդիսանում հաշվետվության ինֆորմացիոն համակարգը, որը մենեջերներին և կառավարմանը մասնակցող աշխատողներին ապահովում է ամենօրյա որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ հաշվետվություններով:

Որոշումների կայացմանն աջակցող համակարգեր: Դրանք ինտերակտիվ համակարգչային տեղեկատվական համակարգեր են, որում կիրառվում են որոշումների կայացման տարբեր մոդելներ և տվյալների մասնագիտացված բազաներ, որոնք ապահովում են որոշումների կայացման համար պատասխանատու աշխատողների գործունեությունը: Նման համակարգերի ծրագրային ապահովումը թույլ է տալիս օգտագործողներին տալ հարցեր, օրինակ «ի՞նչ կլինի, եթե» և դրանով իսկ գնահատել որոշումների բազմազան տարբերակների հետևանքները: Համակարգը վերլուծում է օգտագործողի կողմից տրված պայմանները և առաջարկում գործողությունների համապատասխան տարբերակներ, որոնցից մենեջերը կարող է ընտրել լավագույնը:

Թուփ մենեջմենթի տեղեկատվական համակարգերը թեթևացնում են կառավարման վերին մակարդակում ռազմավարական որոշումների կայացումը: Նրանցում օգտագործելով ծրագրային ապահովում՝ օգտագործողներին ապահովում է մուտք դեպի մեծ կոմպլեքս տվյալներ, նրանց վերլուծման և ժամանակին արտացոլման համար հնարավորություններ ընձեռում: Նման համակարգերը թուփ մենեջմենթին հնարավորություն են տալիս արագ մուտք գործել համապատասխան ներքին և արտաքին ինֆորմացիային և մշակման ճիշտ մոտեցման դեպքում նպաստում են խնդիրների բացահայտմանը և նրանց հետ կապված որոշումների դիտարկմանը:

Ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացման մեջ հիմնական շեշտը դրվում է այն հանգամանքի վրա, որ կազմակերպական և կառավարչական գործունեության մեծ մասն իրականացնում են մարդկանց խմբեր, որոնք համատեղ աշխատում են խնդրի լուծման և սպառողների պահանջմունքները բավարարելու ուղղությամբ: Կոլեկտիվ աշխատանքի ծրագրային միջոցները ծրագրեր են, որոնք կիրառվում են տեղական հաշվողական ցանցերում կամ ինտերնետում և միավորում է մարդկանց, որոնք գտնվում են մի տարածքում կամ աշխարհի տարբեր անկյուններում: Նման համակարգերի միջոցով մենեջերները կամ թիմի անդամները կարող են փոխանակվել ինֆորմացիայով կամ համատեղ կազմել նույն փաստաթուղթը, գրաֆիկը կամ դիագրամը և իրական ժամանակի պայմաններում տեսնել, թե ով ինչ է փոփոխում: Այս համակարգը նաև անվանում են աշխատանքային համագործակցության համակարգ: Այդպիսի համակարգերը թեթևացնում են աշխատանքային թիմերի փոխազդեցությունը, թույլ են տալիս օպերատիվորեն ստանալ աշխատանքային գործընթացում անհրաժեշտ տվյալներ: Վիրտուալ և զլոբալ թիմերի համար դա գաղափարների արտադրողական և ժամանակին փոխանակման և խնդրի լուծման վրա համատեղ աշխատելու հնարավորություն է:

Ինտերնետ և էլեկտրոնային բիզնես

Վերջին ժամանակներս ինտերնետը դարձել է շատ կազմակերպությունների SS ռազմավարության անբաժանելի մասը: Ինտերնետն ամբողջ աշխարհի համակարգչային ցանցերի ամբողջությունն է, որոնք իրար հետ միացված են տվյալների և ինֆորմացիայի փոխանակման համար: Համաշխարհային սարդոստայնը (World Wide Web, WWW) կենտրոնական սերվերների ամբողջություն է, որի միջոցով իրականացվում է մուտք դեպի ինտերնետում եղած տվյալներ: Կոմերցիոն և ոչ կոմերցիոն կազմակերպություններն արագ հասկացան, որ ինտերնետն իրենից ներկայացնում է գլոբալ ընդլայնման բիզնես գործընթացների կատարելագործման, նոր գնորդների փնտրման, առկա ռեսուրսներից առավելագույն շահույթ ստանալու մեծ հնարավորություն: Ինտերնետի ստեղծումից հետո սկսվեց էլեկտրոնային բիզնեսի զարգացումը: Էլ. բիզնեսը կարելի է սահմանել որպես գործունեություն, որն իրականացվում է թվային գործընթացների տեսքով և տեղի է ունենում ոչ թե ֆիզիկական միջավայրում, այլ համակարգչային ցանցերում: Այսօր այս տերմինն ավելի շատ հասկանում են որպես գնորդների, գործընկերների, մատակարարների և այլ կապալառուների հետ էլեկտրոնային կապեր: Էլ. կոմերցիան ավելի նեղ հասկացություն է, որը նշանակում է գործնական փոխանակում կամ տրանզակցիա, որն իրականացվում է էլեկտրոնային եղանակով:

Որոշ կազմակերպություններ ստեղծվում են միայն ինտերնետում աշխատելու համար, իսկ ոմանք էլ, գործունեության շրջանակն ընդլայնելու նպատակով, օգտվում են ինտերնետի ընձեռած հնարավորություններից: Կազմակերպությունների վերջին տեսակի մասին ավելի շատ կխոսենք, քանի որ էլ. բիզնեսի վարման գաղափարը կայանում է նրանում, որ որքան հնարավոր է շատ բիզնես գործընթացներ թվայնացնել, որպեսզի կազմակերպությունն ավելի արտադրողական ու արդյունավետ լինի: Յուրաքանչյուր կամակերպությունում կիրառվում է ինտրանեթ՝ ներքին կոմունիկացիոն համակարգ, որն աշխատում է ինտերնետի սկզբունքով, սակայն հասանելի է միայն կազմակերպության աշխատողների համար:

Հաջորդ բաղադրիչը համակարգն է, որը թույլ է տալիս երկու անկախ կազմակերպություններին փոխանակվել տվյալներով և ինֆորմացիայով: Տվյալների էլեկտրոնային փոխանակման ցանցերը կապում են գնորդների և վաճառողների համակարգչային ցանցերը, ապահովում կառուցվածքային տվյալների փոխանցումը: Էքստրանետն արտաքին կոմունիկացիոն համակարգ է, որի հիմքում ընկած է ինտերնետը և որից օգտվում են երկու կամ ավել կազմակերպություններ: Յուրաքանչյուր կազմակերպությունում իր տվյալների մի մասն էքստրանետի սահմաններում դարձնում է հասանելի, այսինքն՝ միայն էքստրանետի մասնակիցների համար: Կազմակերպություններն իրենց ինֆորմացիայի մի մասն էլ հասանելի են դարձնում լայն հասարակության համար՝ տվյալներ և ինֆորմացիա տեղադրելով ինտերնետում:

Էլեկտրոնային բիզնեսի ռազմավարություններ

Էլեկտրոնային ստորաբաժանում ստեղծելու ժամանակ ավանդական կազմակերպությունը պետք է որոշի, թե ինչպես ավելի լավ կարելի է ինտեգրել սովորական և էլեկտրոնային գործունեություն: Մի կողմից ընկերությունում կարող է ստեղծվել ներքին ստորաբաժանում, որն ամբողջապես ինտեգրացված է ավանդական բիզնեսում: Դրան հակառակ մտտեցումը դուստր ընկերության ստեղծումն է, որն ամբողջապես առանձնացված է ավանդական, մայր ընկերությունից: Շատ ֆիրմաներ ընտրում են միջին տարբերակը և ռազմավարական գործընկերության պայմանագրեր կնքում այլ կազմակերպությունների միջոցով, որոնց շնորհիվ և դուրս են գալիս ինտերնետ: Այս մտտեցումներից յուրաքանչյուրն ունի իր առավելություններն ու թերությունները:

Ներքին ինտերնետ ստորաբաժանում: Ստեղծելով ներքին էլ. կոմերցիոն ստորաբաժանում, ընկերությունն ապահովում է ավանդական գործողությունների և ինտերնետի գործունեության սերտ ինտեգրացիա: Ընկերությունում ստեղծվում է նոր կառուցվածքային միավոր կամ բաժին, որը գործում է ընդհանուր կառուցվածքի սահմաններում և կազմակերպության կանոններով: Տվյալ մտտեցումը շահավետ է նրանով, որ նոր ստորաբաժանումը կարող է օգտվել

ընկերության ռեսուրսներից. նրա ճանաչվածությամբ, բրենդից, գնորդների և շուկայական հնարավորությունների մասին ինֆորմացիայից, մատակարարների և դիստրիբյուտորների հետ հաստատված կապերից: Ներքին ստորաբաժանան պոտենցիալ թերությունը կայանում է նրանում, որ այն ճկունության և ավտոնոմիայի չի տիրապետում, որն այդքան անհրաժեշտ է ինտերնետի աշխարհում արագ զարգանալու համար:

Դուստր ընկերություն: Որպեսզի ինտերնետ ստորաբաժանման ապահովել մեծ կենտրոնացվածություն, ավտոնոմիա և ճկունություն՝ որոշ կազմակերպություններ ստեղծում են դուստր ընկերություններ: Դուստր ընկերության առավելությունը որոշումների ավելի արագ կայացումն է, մեծ ճկունությունը և շուկայի կոնյուկտուրայի փոփոխման արձագանքաման մեծ արագությունը: Պոտենցիալ թերությունների թվին կարելի է դասել ճանաչված բրենդի բացակայությունը և բաց թողնված շուկայական հնարավորությունները, բարձր սկզբնական ծախսերը, մատակարարների հետ կապերի բացակայությունը:

Ռազմավարական գործընկերություն: Գործընկերությունը, որը կարող է իրականացվել համատեղ ձեռնարկությունների կամ դաշինքների միջոցով, թույլ է տալիս կազմակերպություններին որոշ առավելություններ ստանալ և լիկվիդացնել առաջին երկու մոտեցումների թերությունների մի մասը: Գործընկերության հիմնական թերությունը կայանում է նրանում, որ փոխհարաբերությունների ստեղծման վրա մեծ ժամանակ է ծախսվում, գործընկերների միջև կարող են կոֆլիկտներ ծագել, իսկ մասնակիցներից մեկը կարող է իր պարտականությունները չկատարել և որոշի դուրս գալ խաղից:

Էլեկտրոնային շուկաներ

Էլ. կոմերցիայի ավելի մեծ վերելք տեղի է ունենում գործնական շուկաներում, որտեղ գնորդներ և վաճառողներ հանդիսանում են իրավաբանական անձինք. այսպես կոչված «business-to-business, B2B» տրանզակցիա: Ինտերնետի միջոցով ընկերությունները կարող են կրճատել ծախսերը, գտնել նոր մատակարարների, պարզեցնել մատակարարման ընթացակարգերը: Առավել նկատելի միտումներից է հանդիսանում B2B շուկաների ձևավորումը, երբ միջնորդը

կազմակերպում է էլեկտրոնային շուկա որտեղ հանդիպում են գնորդն ու վաճառողը: Էլեկտրոնային շուկայում առևտուրը կապված է ավելի ցածր, քան ավանդական դեպքում, օպերացիոն ծախսերի, բանակցությունների համար ավելի բարենպաստ պայմանների հետ, այսինքն՝ ձեռնտու է երկու կողմերին էլ: Բացի այդ որոշ ընկերություններ բացում են անհատական շուկաներ, որի մուտքը սահմանափակված է մակատակարարների և գործընկերների որոշակի խմբով:

Ձեռնարկության ռեսուրսների պլանավորման համակարգեր

Շատ ընկերությունների համար էլեկտրոնային բիզնեսի առանցքային բաղադրիչներից է հանդիսանում տեղեկատվության կառավարման հանդեպ նոր մոտեցումը, որը ստացել է ձեռնարկության ռեսուրսների պլանավորում անվանումը: Ձեռնարկության ռեսուրսների պլանավորման համակարգերը (enterprise resource planning, ERP) ներգավում, ինտեգրացնում օպտիմիզացնում ֆիրմայում գոյություն ունեցող բոլոր բիզնես գործընթացները: ERP համակարգի գործունեությունը պահանջում է նշանակալի հաշվողական հզորություններ: Այսօր այդ խնդիրը հեշտ լուծելի է:

Սկզբունքորեն ձեռնարկության ռեսուրսների պլանավորման համակարգը կարող է կազմակերպությունում իրականացվող ամբողջ գործունեության համար հանդես գալ «կմախքի» դերում: Այն հավաքում, մշակում և ինֆորմացիա է տրամադրում ամբողջ ձեռնարկության մասին: ERP համակարգը միավորում է գործունեության բոլոր ոլորտները մեկ միացյալ ցանցում:

Ճիշտ կառուցված ERP համակարգը թույլ է տալիս կրճատել ծախսերը և ցիկլի սևողությունը, բարձրացնել արտադրողականությունը և բարելավել գնորդների ու մատակարարների հետ փոխհարաբերությունները:

Գնորդների հետ փոխհարաբերությունների կառավարում

Բացի ինֆորմացիայի ներքին կառավարման օպտիմիզացիայից և մատակարարների ու այլ կազմակերպությունների հետ ինֆորմացիոն փոխնակումից, էլ. բիզնեսի որոշումները կիրառվում են նաև գնորդների

հետ հարաբերությունների կարգավորման և ամրապնդման համար: Գնորդների հետ փոխհարաբերությունների կառավարման համակարգերը (Customer relationship management, CRM) օգնում են կազմակերպությունների և սպառողների հետ փոխհարաբերություններին հետևել ու ֆիրմայի աշխատողներին մատակարարում են յուրաքանչյուր հաճախորդի անցյալ գնումների, սպասարկման, չկատարված պատվերների և չլուծված խնդիրների մասին ինֆորմացիայով: Ընդհանրապես ամբողջ CRM համակարգը հիմնված է տվյալների բազայի վրա, որտեղ պահվում են գնորդների մասին անհրաժեշտ և հասանելի տվյալներ: Ամեն անգամ, երբ գնորդն առաջարկություններ է անում կամ բողոքներ գրում, նրա տվյալներն ավտոմատ կերպով երևում են համակարգում, որպեսզի տեխնիկական ծառայության աշխատողը կարողանա ավելի լավ հասկանա խնդիրը և նրա հետ շփվի անհատական մակարդակով: Բացի դրանից, ունենալով գնումների պատմությունը, մասնագետը գնորդին կարող է նաև այլ ապրանքներ առաջարկել: Մարքեթինգի բաժնի աշխատողները կարող են այս ինֆորմացիա օգտագործել առանձին մարքեթինգային ծրագրեր ստեղծելու համար: Բացի այդ CRM-ի տվյալները թույլ են տալիս թոփ մենեջերներին արագ լուծել առաջացող խնդիրները և կանխագուշակել նորերը:

Գործնականում հաճախ պատահում է այնպես, որ կազմակերպությանն իր մրցակիցներից առանձնացնում են իր գաղափարները. նոր ապրանքների գաղափարերը, գնորդական խնդիրների և լուծումներ գտնելու կարողությունը և այլն:

Գիտելիքների կառավարում

Ինտերնետը նաև առանցքային դեր է խաղում վերջերս ճանաչում գտած գիտելիքների կառավարման մեջ. ինֆորմացիայի հավաքման համակարգային գործընթաց, նրա տարածումը կազմակերպությունով, ինչպես նաև ուսուցման մշակույթի զարգացում: Ըստ որոշ հետազոտողների կարծիքի ինտելեկտուալ կապիտալը կդառնա ֆիրմայի արժեքի գլխավոր ցուցանիշը: Համապատասխանաբար գիտելիքները դառնում են կարևոր ռեսուրս, ինչպես նաև հանդիսանում են կառավարման օբյեկտ: Գիտելիքների կառավարման արդյունավետ

համակարգերն իրենց մեջ կարող են ներառել բազմաթիվ տեխնոլոգիաներ, սակայն նրանց հիմքում մշտապես ընկած են ուսուցումն արժևորող լիդերությունը, կոմունիկացիաներն ու ինֆորմացիայի փոխանակումն ապահովող կազմակերպական կառուցվածքը, ինչպես նաև փոփոխությունների կառավարման գործընթացները: Գիտելիքները, որոնք կարելի է համակարգել, ամրագրել գրավոր տեսքով և պահպանել տվյալների բազայում, կոչվում են բացահայտ գիտելիքներ:

Ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների ազդեցությունը մենեջմենթի վրա

Տեղեկատվական տեխնոլոգիաները և էլեկտրոնային բիզնեսը նպաստում են աշխատողների, արտաքին միջավայրի և մենեջերների հետ կապերի բարելավմանը: Ընդհանուր առմամբ SS-ն դրական ազդեցություն է թողնում մենեջմենթի վրա և կոնկրետ դրական արդյունքներից կարելի է համարել անձնակազմի աշխատանքի արդյունավետության բարձրացումը, արտադրողականության մեծացումը, աշխատողներին լիազորություններով օժտումը, ինֆորմացիոն ծանրաբեռնվածությունը, համագործակցության զարգացումը և կազմակերպական ուսուցումը:

Անձնակազմի աշխատանքի արդյունավետության մեծացում: SS միջոցով աշխատողները կարող են բազմատեսակ տեղեկատվություն ստանալ գնորդների, մատակարարների, շուկաների, ծառայության մասին, ինչպես նաև փոխանակվել ինֆորմացիայով և կարծիքներով: Վերացվում են ժամանակային և աշխարհագրական արգելքները: Ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաները մենեջերներին և աշխատողներին թույլ են տալիս աշխատել այն ժամանակ, երբ դրանում կա ամենամեծ անհրաժեշտությունը և այնտեղ, որտեղ կարող են ամենամեծ հետգնումն ապահովել:

Ընդհանրապես տեղեկատվական տեխնոլոգիաներն ապահովում են աշխատանքի այնպիսի դիզայն, որ աշխատանքը դառնում է ավելի ինտելեկտուալ և հետաքրքիր: Ընդհանրապես տեղեկատվական տեխնոլոգիաների առկայությունը չի ապահովում արդյունավետության

ցանկալի մակարդակ, սակայն նրանց ճիշտ օգտագործման դեպքում նրանք կարող են կազմակերպությանը նշանակալի օգուտներ բերել:

Արտադրողականության մեծացում: Նոր տեղեկատվական տեխնոլոգիաներն արագացնում են աշխատանքը, կրճատում ծախսերը և բարձրացնում արտադրողականությունը: Նոր տեխնոլոգիաների ևս մեկ առավելությունը կայանում է նրանում, որ այն լիվլիդացնում է փաստաթղթերի հետ ադմինիստրատիվ աշխատանքը և ավտոմատացնում առօրեական դարձած աշխատանքները:

Աշխատողներին լիազորություններով օժտում: Տեղեկատվական տեխնոլոգիաները մեծ ազդեցություն ունեն նաև կազմակերպական կառուցվածքի վրա: ՏՏ կիրառման արդյունքում փոփոխվում են կազմակերպություններում ինֆորմացիայի վերաբաշխման սկզբունքները. դեպի տեղեկատվություն մուտք են ունենում ավելի շատ աշխատողներ: Ստորին մակարդակների աշխատողները հաճախ բախվում են ինֆորմացիայի ծավալի անընդհատ մեծացման հետ, ընդ որում նրանցից սպասում են որոշումներ, որոնք նախկինում ընդունվում էին նրանց անմիջական ղեկավարների կողմից:

Տեղեկատվական ծանրաբեռնվածություն: ՏՏ զարգացման հետ կապված խնդիրներից կարելի է համարել տեղեկատվական ծանրաբեռնվածությունը, երբ կազմակերպության աշխատողները բախվում են այնպիսի մեծ ծավալով ինֆորմացիայի, որ ի վիճակի չեն այդպիսի մեծ քանակությամբ տվյալներ վերլուծել: Որպեսզի վերացնեն ինֆորմացիոն ծանրաբեռնվածությունը, մենեջերները պետք է բարձրացնեն տեղեկատվության որակը:

Համագործակցության զարգացում: Տեղեկատվական տեխնոլոգիաները նպաստում են ինչպես կազմակերպության ներսում, այնպես էլ գնորդների, մատակարարների և այլ կազմակերպությունների հետ համագործակցության մեծացմանը: Ինչպես նաև տեղեկատվական տեխնոլոգիաները դրական ազդեցություն ունեն նաև արտաքին կապալառուների (գնորդների, մատակարարների, հետաքրքրված անձանց) հետ կոմունիկացիաների և համագործակցության վրա: Ինչ վերաբերվում է էքստրանեթերին, ապա այդ ցանցերն ավելի ու ավելի մեծ տարածում են գտնում պայմանագրային արտադրողների և ծառայություն մատակարարող

ընկերությունների համար. դա նպաստում է ցանցային և վիրտուալ կազմակերպությունների զարգացմանը:

Կազմակերպական ուսուցում: Տեղեկատվական տեխնոլոգիաները նաև հանդիսանում են ժամանակակից ուսուցանվող կազմակերպության բաղկացուցիչ մասը: Նրանք նպաստում են խնդիրների և հնարավորությունների ավելի արագ բացահայտմանը, մեծածավալ ինֆորմացիայի և գիտելիքների փոխանակման շնորհիվ մեծացնում են կազմակերպության՝ ուսուցման հանդեպ կարողությունները: SS ճիշտ կիրառման շնորհիվ հնարավոր է դառնում նպաստել կազմակերպություններում արգելքների վերացմանը և թիմային ոգու ստեղծմանը. ուսուցման, փոփոխության և աճի համար կարևորագույն պայման: [1]

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Дафт Р.Л.- Менеджмент; 6-е изд./ СПб.: Питер, 2004. -864 с.:
2. Кравченко А.И. – История менеджмента; 5-е изд./СПБ.: Трикста, 2005.- 560 с.
3. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж. А. – Менеджмент; / СПб.: Вильямс, 2010. – 704 с.
4. Оу И. – Японский менеджмент; / СПб.: ЛитРес, 2007 – 160 с.
5. Макиавелли Н. – Государь; /СПБ.: Художественная литература, 1982 – 176 с.
6. Фатхутдинов Р.А. – Стратегический менеджмент. Учебник. –7-е изд., испр. и доп., М.; Дело, 2005. – 448 с.
7. Веснин В.Р. – Менеджмент : учебник –4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект. 2012. – 616 с.
8. «Մենեջմենթ» / տ.գ.դ., պրոֆ. Յու. Մ. Սուվարյանի ընդհանուր դեկավարության և խմբագրության (երկրորդ՝ լրացված, բարեփոխված հրատարակություն),- Եր.: Տնտեսագետ, 2002. - 560 էջ:

ՆՇՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

Հովհաննիսյան Արա Արամի

Մենեջմենթի հիմունքներ

Խմբագիր եւ թարգմանիչ՝ Շ. Մարտիրոսյան

Նկարը՝ «Թուրքական երկու նավերի կողմից հարձակման
ենթարկված բրիգ «Մերկուրին» ըստ Հ.Կ. Այվազովսկու

Տպագրված է՝ «ՄԻՍՄԱ» ՍՊԸ

Տպաքանակը՝ 300