ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐ

(ուսումնական համառոտ ձեռնարկ)

Ե Ր Ե Վ Ա Ն
1998

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԳՅՈՒՂԱՏՆՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ
ՀԱՅԿԱԿԱՆ ԳՅՈՒՂԱՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱ

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐ

(ուսումնական ձեռնարկ)

ԵՐԵՎԱՆ
1998

ՈՒՄԴ
65.01(075.8)
4-25

Հաստատված է Հայկական գյուղատնտեսական
ակադեմիայի գիտական խորհրդի կողմից

Ընդհանուր խմբագիր՝ պրոֆեսոր Ս.Ս. Ավետիսյան,
Գրախոսներ՝ պրոֆեսոր Գ.Վ. Ղազարյան,
պրոֆեսոր Կ.Ա. Գրիգորյան,
տ..գ.թ., դոցենտ Վ.Ա. Վարդանյան

Ձեռնարկը պատրաստել են հետևյալ հեղինակները.
2-րդ բաժինը՝ տ.գ.թ., պրոֆեսոր Ս.Ե. Հախվերդյանը և տ.գ.դ., պրոֆեսոր Կ.Ռ. Ներսիսյանը, 3-րդ, 7-րդ, 8-րդ և 10-րդ բաժինները Ս.Ե. Հախվերդյանը, 13-րդ բաժինը տեխ.գ.դ., պրոֆեսոր՝ Ա.Ց.Խաչատրյանը և Ս.Ե. Հախվերդյանը, 15-րդ և 16-րդ բաժինները՝ Ս. Ե. Հախվերդյանը, 17-րդ բաժինը՝ Ս. Ե. Հախվերդյանը և տ.գ.թ. Գ.Ա. Գևորգյանը, 18-րդ բաժինը՝ Ս. Ե. Հախվերդյանը և տ.գ.թ. Ս. Ս. Շահբազյանը, 6-րդ, 9-րդ, 11-րդ, 12-րդ, 14-րդ բաժինները՝ տ.գ.թ., դոցենտ՝ Վ. Հ. Հովհաննիսյանը, 1-ին և 4-րդ բաժինները՝ տեխ. գ.թ., դոցենտ Կ. Ա. Հովհաննիսյանը, 5-րդ բաժինը՝ Կ. Ա. Հովհաննիսյանը և Ս. Ս. Շահբազյանը, 20-րդ բաժինը տ.գ. թ., պրոֆեսոր Ս. Ս. Ավետիսյանը:

Ս. Ե. Հախվերդյան
Վ. Հ. Հովհաննիսյան
և ուրիշներ.

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ (ՄԵՆԵՋՄԵՆՏԻ) ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐ

(Ուսումնական համառոտ ձեռնարկ)
Երևան 1998, 227 էջ

Սույն ձեռնարկում համառոտ կերպով լուսաբանվում է մենեջմենտի էությունը, խնդիրները և տեղն ու դերը կառավարման համակարգում: Այնուհետև բնութագրվում են մենեջմենտի գործառույթները, դրանց կատարման մեխանիզմները, ղեկավարների դերն այդ գործում և ղեկավարության տիպերը, իշխանության և անձնական ազդեցության տեսակները, լիազորությունների փոխանցումը, կոնֆլիկտների, փոփոխությունների, աշխատանքային խմբերի կառավարման խնդրանակությունները և ունակությունները:

Ձեռնարկում կարևոր տեղ է հատկացվել կառավարման հոգեբանության հարցերին և մենեջմենտի միջազգային փորձին: Ձեռնարկը նախատեսված է գյուղատնտեսական արտադրության տարբեր մակարդակների և օղակների ղեկավարների ու մասնագետների, բարձրագույն և միջնակարգ մասնագիտական կրթության ուսումնական հաստատությունների սովորողների և որակավորման բարձրացման դասընթացների ունկնդիրների համար:

Կառավարման ընդհանուր գիտության ու պրակտիկայի կարևորագույն նվաճումներից մեկն է մենեջմենտը, որը նոր իմաստ և բովանդակություն հաղորդեց կառավարման արվեստին, միաժամանակ մեծապես նպաստելով կառավարման գիտության զարգացմանը: Մենեջմենտը իր սկզբունքային մոտեցումներով, ավելի ընդհանուր խնդիրների ընդգրկումներով, կատարման ձևերով ու եղանակներով դրական մեծ ազդեցություն է գործել այն երկրների տնտեսության զարգացման վրա, որոնք առաջինը սկսեցին լայնորեն ու հետևողականորեն կիրառել այն: Զարգացած երկրների փորձը ցույց է տալիս, որ մենեջմենտը անվիճելիորեն արդյունավետ կառավարման ամենակարևոր գործոններից մեկն է:

Այժմ այն հասկացողությունն է գերիշխում, որ շատ երկրների տնտեսական զարգացման բարձր մակարդակը ձեռք է բերվել հենց մենեջմենտի մեթոդների ու մոտեցումների խելացի կիրառման շնորհիվ, որտեղ հաշվի են առնվում յուրաքանչյուր աշխատողի, աշխատանքային խմբի հնարավորությունները և ճյուղի առանձնահատկությունները: Բավական է նշել Ճապոնիայի օրինակը, որը երկրորդ համաշխարհային պատերազմում ծայրահեղորեն քայքայված ու կազմալուծված իր տնտեսությունը արագ կերպով կարողացավ վերականգնել ճապոնացիներին հատուկ բծախնդրությամբ և հետևողականությամբ մենեջմենտի նոր մեթոդների լայն կիրառման շնորհիվ: Ուշագրավ է այն հանգամանքը, որ Ճապոնիան չկլսեց ամերիկական մենեջմենտը կիրառել նույնությամբ, այլ ստեղծեց մենեջմենտի իր մեթոդները: Նա այն հմտորեն միացրեց ճապոնական ազգային հոգեբանության բավականին կայուն և ավանդույթամբ պահպանվող առանձնահատկությունների հետ ու ստեղծեց սեփական՝ ճապոնական մենեջմենտը:

Այսօր այդ երկիրը հասել է աշխարհում տեխնիկական, տեխնոլոգիական, կազմակերպական և տնտեսական զարգացման ամենաբարձր մակարդակի, որին ճապոնացիները պարտական են իրենց արտակարգ աշխատասիրությանը, բարեխղճությանը, ինչպես նաև մենեջմենտի իրենց մեթոդներին:

Ոչ միայն զարգացող, այլև բարձր մակարդակի հասած երկրները իրենց տնտեսության հետագա բարգավաճման համար չափազանց մեծ նշանակություն են տալիս մենեջմենտին:

Այս ուղղությամբ մեզ մոտ ևս որոշ աշխատանքներ արդեն կատարվում են: Ճիշտ է, դա արվում է ոչ բավարար չափով համա-

ձայնեցված ու հետևողական կարգով, այն էլ առանց տնտեսական զարգացման մակարդակների, ազգային ու ծյուղային առանձնահատկությունները լրիվ հաշվի առնելու:

Արտասահմանյան երկրների կողմից Հայաստանին ցույց տրվող գիտատեխնիկական օգնության մեջ կարևոր տեղ է տրվում մենեջմենտի մեթոդների ուսումնասիրմանը և կիրառմանը, կառավարման կադրերի պատրաստմանը և որակավորման բարձրացմանը: Սակայն, այդ գործում հաճախ անտեսվում են կոնկրետ պայմանների, ազգային առանձնահատկությունների, տեխնիկական մակարդակների զգալի տարբերությունները: Ուստի, արտասահմանյան փորձից պետք է կարողանալ խելացի օգտվել, թույլ չտալ մենեջմենտի կիրառման գործում հախուռն ու մեխանիկական մուտեցումներ, այլ խստորեն հաշվի առնել Հայաստանի տնտեսության առանձնահատկությունները: Մենեջմենտի նկատմամբ մեր հետաքրքրությունների զգալի մեծացումը պայմանավորված է նաև հանրապետությունում տեղի ունեցող տնտեսական լայն դեմոկրատացման գործընթացներով: Այդ սկզբունքի համաձայն զարգացման ու գործունեության հավասար իրավունքներ ունեն սեփականության և տնտեսավարման բոլոր ձևերը: Դրա շնորհիվ մենեջմենտի հիմունքների տիրապետման կարիք են զգում ոչ միայն պետական, այլև ոչ պետական ձեռնարկությունների ու կազմակերպությունների տնօրենները և մասնագետները, անհապաղ գործունեությամբ զբաղվող գործարանները:

Տնտեսական դեմոկրատիայի պայմաններում ոչ միայն խիստ մեծանում է կառավարման սուբյեկտների ինքնուրույնությունը, նախաձեռնության դրսևորման, այլև պատասխանատվության, խելացի ռիսկի նշանակությունը: Սրանք թեև ունեն տնտեսավարման ուզած ձևով զբաղվելու իրավունք, բայց սխալվելու իրավունք չունեն, դրա հետևանքների համար կարող են խստորեն պատժվել՝ կրելով նյութական զգալի վնասներ: Դա թույլ չտալու և ռիսկի դիմելուց առաջ ամեն մի կազմակերպության ղեկավար կամ գործարար պետք է լավ իմանա ոչ միայն իր գործունեության նպատակները, այլև դրան հասնելու հուսալի ուղիները, մարդկանց մտավոր ու ֆիզիկական կարողությունների խթանման ու օգտագործման արդյունավետ ձևերը և միջոցները: Դրա համար, նրանք նախապես պետք է լավ ուսումնասիրեն և յուրացնեն կազմակերպության կառավարման, հատկապես ղեկավար գործունեության տեսական ու գործնական բոլոր գիտելիքներն ու ձևերը, արդյունավետ կառավարման ունակությունները և հմտությունները, որոնք մշակվել են երկար տարիների ընթացքում և ավելի կատարյալ ձևով հասել են մեզ:

Մենեջմենտի դերի հնարավոր բարձրացումը և մեզ մոտ նրա լայն

տարածման նշանակությունը պայմանավորված է նաև նրանով, որ գնալով արագանում է գիտատեխնիկական առաջընթացը, դրա հնարավոր արդյունքների արագ ներդրման անհրաժեշտությունը: Այդ խնդիրներն արտադրական, տեխնիկական, կազմակերպական, տնտեսական և կառավարչական խնդիրներից հաճախ վերածվում են սոցիալ-քաղաքական և բարոյա-հոգեբանական խնդիրների, դրանք հրամայաբար ղեկավարներից ու մասնագետներից պահանջում են ձեռք բերել բազմակողմանի գիտելիքներ, տիրապետել սոցիալ-տնտեսական բարդ համակարգերի գործնական կառավարման արվեստին, մեծ ու փոքր խնդիրների լուծման գործում ցուցաբերելով համալիր և համակարգված մուտեցում: Դա նշանակում է, որ կառավարչական ամեն մի որոշում ընդունելիս պետք է մանրակրկիտ կերպով հաշվի առնել սպասվող թե դրական և թե բացասական բոլոր արդյունքներն ու հետևանքները՝ բնապահպանման, սոցիալական, դաստիարակչական, բարոյա-հոգեբանական և մյուս պահանջները: Քարձր մակարդակով դա կարող են կատարել այն ղեկավարները, որոնք ունեն ոչ միայն տեսական ու գործնական մեծ գիտելիքներ, այլև մարդկանց գործնականում կառավարելու լավ փորձ: Հաճախ տեսական և գործնական հարուստ գիտելիքներ, փորձ ու հմտություն չունեցող ղեկավարները և մասնագետները կարևոր նշանակություն չեն տալիս իրենց որակավորման բարձրացմանը: Այդպիսի ղեկավարներն ու մասնագետները կառավարչական որոշումները ընդունում են հաճախ հապճեպորեն, առանց հիմնախնդրի լուրջ ուսումնասիրման ու վերլուծության, այլընտրանքային տարբերակների բազմակողմանի գնահատման և դրա հիման վրա լավագույն տարբերակի ընտրության:

Ներկայումս տնտեսապես զարգացող Հայաստանում մեծ նշանակություն պետք է տրվի մենեջմենտին, որպես կառավարման արվեստի և գիտության մի համաձուլվածքի: Դրա հետ կապված ավելի կարևոր նշանակություն է տրվում մենեջերների՝ տեսական գիտելիքներին, նրանց պրոֆեսիոնալ բարձր պատրաստականությանը, կառավարչական ընդունակությունների, հմտությունների այնպիսի զարգացմանն ու մակարդակին, որ նրանք կարողանան բոլոր հանգամանքներում ապահովել իրենց վստահված կազմակերպության համաչափ և բարձր արդյունավետ գործունեությունը: Այդպիսի հատկանիշներով և ունակություններով օժտված ղեկավարները իրավամբ կարող են դասվել նոր տիպի ղեկավարների շարքին:

Այդպիսի ղեկավարների կարիք ունեն մեր հանրապետության բոլոր ճյուղերի ձեռնարկությունների ու կազմակերպությունների մեծ մասը, որոնք ձգտում են ըստ ամենայնի բարձրացնել իրենց տնտեսական գործունեության արդյունավետությունը՝ աշխատելով նյութատեխ-

նիկական ռեսուրսների խիստ սուղ պայմաններում: Այդ նպատակներից ելնելով սույն ուսումնական ձեռնարկում քննարկվում են սոցիալ-տնտեսական բոլոր բնագավառներում ղեկավար գործունեության էությունը, նշանակությունը, տեղն ու դերը կառավարման գիտության ու պրակտիկայի ընդհանուր համակարգում:

Աշխատանքում կարևոր տեղ է հատկացվել ղեկավար գործունեության սկզբունքներին, գործառույթներին, ղեկավար աշխատողների դերին և կառավարման տարբեր մակարդակներում նրանց աշխատանքի բնույթին, ընդունակությունների ու ունակությունների սահմանափակության վերացմանը և որակավորման բարձրացմանը: Աշխատանքում համառոտ կերպով քննարկվել են նաև ղեկավարների կողմից անմիջապես կատարվող ռազմավարական պլանավորման, գործնականում դրանց իրացման, ղեկավարների կողմից իրենց լիազորությունների ճիշտ փոխանցման ու օգտագործման և այլ հարցեր:

Մենք համոզված ենք, որ սույն ուսումնական ձեռնարկը կարող է զգալի չափով օգնել ոչ միայն ուսանողներին, այլև սկսնակ, նույնիսկ որոշ փորձ ունեցող ղեկավարներին՝ տիրապետելու արդյունավետ կառավարման ժամանակակից մեթոդներին, ձևերին և մոտեցումներին:

Տեխնիկական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր՝ Ա. Ց. Խաչատրյան
Հայաստանի գյուղատնտեսության նախարարության գիտության և կրթության վարչության պետ՝ պրոֆեսոր Մ.Մ. Ավետիսյան

1. ՄԵՆԵՋՄԵՆՏԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Մարդկային հասարակության ապրած ամեն մի՝ առավել ևս 20-րդ դարը եղել է գիտության, տեխնիկայի, արտադրա-տնտեսական և սոցիալ-քաղաքական մեծ վերափոխումների և զարգացման ժամանակաշրջան: Այն տուրբուլիտարիզմից անցումն է ժողովրդավարությանը, տնտեսության կառավարման բնագավառում վարչահրամայական համակարգի փոխարինումը ինքնավարությանը, առօրյա կյանքում մարդուն «պտուղակից» տնտեսական գործունեության ինքնուրույն սուբյեկտի վերածմանը: Հասարակական կյանքում, տնտեսության մեջ նման հիմնարար փոփոխությունները բարդ են այնքանով, որքանով դրանք մեզանից յուրաքանչյուրից նույնպես պահանջում են փոխվել, ինչը իր հերթին կապված է մեծ դժվարությունների հետ: Նման խոշորամասշտաբ վերափոխումները իրենց մեջ պարունակում են առանձին անհատի, կազմակերպության և երկրի համար ինչպես մեծ հնարավորություններ, այնպես էլ վտանգներ: Որպեսզի հաջողությամբ հաղթահարվի վտանգը և արդյունավետ օգտագործվի ընձեռնվող հնարավորությունները, մեզ անհրաժեշտ է տիրապետել անհրաժեշտ բոլոր գիտություններին, սովորել դրանք կիրառել առօրյա կյանքում: Այդ գիտությունների համակարգում, ինչպես ցույց է տալիս համաշխարհային փորձը, կարևոր դեր է պատկանում մենեջմենտի գիտությանը և արվեստին:

Անգլիական այդ բառը գործնականում հայտնի է դարձել յուրաքանչյուր գրագետ մարդու: Պարզ հասկացությամբ մենեջմենտը մարդկանց և նրանց խմբերի ղեկավարման միջոցով նախանշված նպատակներին հասնելն է կամ դրա ապահովումը, օգտագործելով նրանց ֆիզիկական և մտավոր կարողությունները, որակավորումն ու փորձը: Մենեջմենտը (հայերեն կառավարում, ղեկավարում) ցանկացած կազմակերպությունում մարդկանց ղեկավարելու գործունեություն է՝ գործառույթ: Դա մարդկային գիտելիքների մի այնպիսի հատուկ բնագավառ է, որը օգնում է իրագործելու փայլուն գործառույթը: Վերջապես մենեջմենտը արտահայտում է կառավարիչների (ղեկավարների) հավաքական կերպարը, այլ կերպ ասած մարդկանց մի կատեգորիա է, սոցիալական մի խումբ, որը կատարում է ղեկավարման աշխատանքներ: Մենեջմենտի նշանակությունը (փիլիսոփայությունը) որոշակի պարզությամբ ընդունելի և ըմբռնելի դարձավ 20-րդ դարի

30-ական թվականներին: Հենց այդ ժամանակ էլ արդեն ակնհայտ դարձավ, որ այդ գործունեությունը վերածվել է մասնագիտության (պրոֆեսիայի), գիտելիքների հատուկ բնագավառի, ուսումնասիրման հատուկ առարկայի, իսկ սոցիալական խավը՝ բավականին ազդեցիկ հասարակական ուժի: Այդ խավի (ուժի) աճող դերը սրիպեց խոսել «ղեկավարման հեղափոխության» մասին, երբ պարզվեց, որ գործող հսկա կազմակերպությունները (կորպորացիաները) իրենց տնտեսական, արտադրական, գիտատեխնիկական խոշոր ներուժով կարող են համեմատվել ամբողջ պետությունների հետ: Խոշոր կազմակերպությունները, բանկերը կազմում են ազգի տնտեսական և քաղաքական ուժի առանցքը: Նրանցից են շատ դեպքերում կախման մեջ գտնվում անգամ կառավարությունները, որոնցից շատերը աշխարհով մեկ սփռում են իրենց արտադրական, սպասարկման և տեղեկատվական ցանցերը: Հետևաբար՝ մենեջերների որոշումները պետական գործիչների որոշումներին հավասարազոր չափով կարող են որոշել միլիոնավոր մարդկանց, տրարածաշրջանների, պետությունների բախտը: Հասուն շուկայական տնտեսության պայմաններում պակաս կարևոր չէ նաև մաքր բիզնեսը (գործարարությունը): Հմտորեն կառավարել փոքր բիզնեսի պայմաններում նշանակում է ապրել, դիմանալ և զարգանալ: Թե ինչպես դա իրագործել, այն էլ արդյունավետ կերպով, մենեջմենտի հիմնախնդիրն է:

Հարց է ծագում, կարելի՞ է նույնացնել անգլիական «մենեջմենտ» ու «մենեջեր» և հայկական «կառավարում» և «ղեկավար» հասկացությունները: Եվ այո, և ոչ: Ընդհանուր իմաստով այո: Միաժամանակ տարբերություն գոյություն ունի այդ հասկացությունների մեկնաբանման և կիրառման հարցերում:

Ամերիկացիները խոսելով «մենեջմենտի» մասին հասկանում են ղեկավար մարդու կերպարը՝ մենեջերին, կառավարման սուբյեկտին, որը գործում է այս կամ այն տնտեսական ոլորտում: Սա առաջին: Երկրորդ, երբ ասում են «մենեջեր», մեծամասամբ, ի նկատի ունեն արհեստավարժ կառավարչին, որը ոչ թե հասարակ տնտեսագետ կամ ինժեներ է, այլ հատուկ մասնագիտության (պրոֆեսիայի) ներկայացուցիչ, որը մշտապես զբաղվում է ղեկավար գործունեությամբ: Բացի այդ,, մենեջերը այն մարդն է, որը որպես կանոն ստացել է հատուկ պատրաստվածություն, որակավորում և անցել ղեկավարման բոլոր օղակներով՝ ներքևից վերև:

Զարգացած երկրներում «մենեջմենտ» և «բիզնես» հասկացությունները օգտագործվում են իրար հետ սերտորեն կապված: Բիզնեսը գործունեության ոլորտ է, որի ակտիվ մասնակիցները առաջին հերթին մշակում են նոր արտադրատեսակներ կամ ծառայություններ և դրանց իրացման ճանապարհով ապահովում առավելագույն շահույթ: «Բիզնեսմեն» և «մենեջեր» հասկացությունները չպետք է նույնացնել: Բիզնեսմենն այն գործարար մարդն է, որն իր կապիտալը դնելով շրջանառության մեջ ապահովում է համապատասխան եկամուտ, ինչպես ասում են՝ գործնականում «փող է տրեղծում»: Բիզնեսմեն կարող է լինել գործարար մարդը, որի ենթակայության տակ կարող է ոչ ոք չգտնվել: Բիզնեսմեն կարող է լինել նաև խոշոր սեփականատերը, որը հանդիսանում է կազմակերպության մեծաթիվ բաժնետոմսերի տերերից մեկը և կարող է հանդես գալ որպես վարչության անդամ:

Ինչ վերաբերվում է մենեջերին, ապա նա անպայմանորեն գրաղեցնում է մշտական պաշտոն և նրա ենթակայության ներքո գտնվում են մեծ թվով մարդիկ, որոնք ունեն տարբեր մասնագիտություններ և որոնց պետք է աշխատանք հանձնարարել, աշխատեցնել և նրանց միջոցով հասնել առավել մեծ արդյունքների: Մենեջմենտը իրենից ներկայացնում է կառավարման համակարգի մի հատուկ տեսակ, կապված շուկայական տնտեսության առանձնահատկությունների և պայմանների հետ: Մյուս կողմից այն հանդիսանում է նորմալ գործող արտադրական կամ առևտրական ձեռնարկության կառավարման առանձնահատուկ մարմին: Յուրաքանչյուր ձեռնարկություն, որը կապարում է արտադրական, կազմակերպական, միջնորդային կամ այլ գործառույթներ անպայմանորեն ունի ղեկավարություն, իսկ մենեջմենտը գիտություն է թե՛ արվեստ հարցին կարելի է պատասխանել՝ որ այն և առաջինն է, և երկրորդը: Հաստորեն ղեկավարման գործում լայն իմաստով օգտագործվում է կազմակերպական տարբեր մեխանիզմներ՝ այսինքն գիտական և գործնական մշակումներ ու նվաճումներ ցանկալի արդյունքների հասնելու համար, հաշվի առնելով իրական պայմաններն ու ստեղծված իրավիճակները: Կառավարման արվեստը իրենից ներկայացնում է «նոու-հաուն», որը տարիների ընթացքում կուտակված և կատարելության հասցված փորձն է ու գործնական գիտելիքները: Արվեստի ցանկացած ձև միշտ էլ հենվում է այն հասկացությունների վրա, որոնց հիմքում ընկած է փայլ գիտությունը: Հետևաբար գիտությունը և արվեստը սերտորեն կապված են միմյանց: Այսպիսով, մենեջմենտը գիտության և արվեստի համադրումն է, համաձայնվածությունը, որի խնդիրն է.

-խթանել և ուղղություն տալ մարդկանց՝ աշխատանքային գործունեության ընթացքում,

-միավորել ու համաձայնեցնել բոլոր աշխատողների գործունեությունը կազմակերպությունում:

Արդի պայմաններում առանձնացվում են մենեջմենտին ներկայացվող

մի շարք պահանջներ և զարգացման միտումներ: Առաջինը կառավարիչների արհեստավարժությունն է, որը իրենից ներկայացնում է ղեկավար գործունեության մեջ մասնագիտացման այնպիսի աստիճան, որին յուրահատուկ է բարձր պատրաստվածությունը, այսինքն՝ տեսական խորը գիտելիքների իմացությունը, գործնական փորձի տիրապետումը և դրանց համատեղումը:

Երկրորդը կառավարման դեմոկրատացումն է, որը ներառում է որոշումների կատարման վերահսկումը, կարևորագույն հարցերի կոլեգիալ քննարկումը, կառավարչական կադրերի ընտրության սկզբունքայնությունը և ղեկավարների ինքնուրույնության մեծացումը:

Երրորդ՝ ղեկավարման մասնագիտացումը և խորացումը, որը կապված է տարբեր օղակների և մակարդակների աշխատանքների բաժանման հետ, որպես ղեկավար գործունեության հատուկ ձևեր:

Չորրորդ՝ կառավարման միասնականացում, որը բխում է կառավարման մասշտաբների ընդլայնումից, մասնագետներին ներկայացվող նոր պահանջներից:

Հինգերորդը կառավարման որոշ կենտրոնացումն է, որն էլ միասնականացման հետևանք է:

Եվ, վերջապես, վեցերորդը՝ կառավարման բազմատարբերակայունությունն է (կառավարիչը պետք է այս կամ այն հարցի լուծման ուղղությամբ կարողանա մշակել մի քանի տարբերակներ):

Նշված ուղղություններից չպետք է առանձնացնել և անտեսել կառավարման կուլտուրայի բարձր մակարդակը: Այստեղ պետք է նկատի ունենալ ինչպես կառավարման ոլորտի կադրերի, այնպես էլ կառավարման գործընթացների, կառավարչական աշխատանքի պայմանների կուլտուրան՝ իրավական գեղագիտական, վարվեցողության և բարոյական նորմերի հիման վրա փաստաթղթերի ստեղծումը: Մենեջմենտը որպես գիտության և մի ասնական փորձի միասնություն ունի մի քանի հիմնարար դրույթներ, որոնց հիման վրա իրենց գործունեությունն են կառուցում տարբեր մակարդակի կառավարիչները:

1. Մենեջմենտը գործարարության (բիզնեսի) կառավարումն է: Քանի որ ազատ շուկայի պայմաններում գործառույթը հանդիսանում է հասարակական գործունեության կարևոր դրսևորումներից մեկը և այն ամուր կերպով միահյուսված է հասարակության կյանքի հետ, հետևաբար, գործարարությունը, մենեջմենտի հաջողությունները ամբողջությամբ դառնում են ամբողջ հասարակության սնփականություն:

2. Մենեջմենտի միջուկը գործարար նորամուծություններն են: Դրա համար ամեն մի կազմակերպության կարևոր խնդիրն է հանդիսանում դրանց արագ ներդրումը:

3. Մենեջմենտի գլխավոր խնդիրներից է մարդկանց ներգրավյալ

ակտիվացումը առաջադրված նպատակներին հասնելու համար, առաջին պլան մղելով մարդկանց զարգացումը:

4. Մենեջմենտի կարևոր խնդիրներից է նաև մարդկանց գիտելիքների և փորձի օգտագործումը արտադրողական ուժի վերարտադրման նպատակով: Կազմակերպության հիմնական ռեսուրսը որակյալ բանվորները և մասնագետներն են, որոնք ունեն գիտելիքներ և հարուստ պրակտիկ փորձ, աշխատանքային կուլտուրա և աշխատելու հմտություններ:

5.Ղեկավար գործունեությունը պետք է դիտել որպես կուլտուրայի կարևոր տարր, արժեքների և համոզմունքների ամբողջական համակարգ: Դրանցից առավել կարևորներն են.

-համոզվածությունը, որ աշխատողների համար ստեղծված են բոլոր հնարավորությունները արդյունավետ աշխատելու համար,

-մեծ հավատ գործարարության և հարգանք սպառողների հանդեպ,

-համոզվածություն մրցակցության անհրաժեշտության հարցում,

-հարգանք անձի նկատմամբ, անկախ ռասայից, կրոնից և հավատից,

-հարգանք և հավատ կրթության հանդեպ և այլն:

6. Մենեջմենտը տնտեսական և սոցիալական զարգացման հիմնական գործոններից մեկն է, որի սկզբունքների կիրառման շնորհիվ Ճապոնիան 25 տարում դարձել է աշխարհի զարգացած երկրներից մեկը:

7. Մենեջմենտը արդյունաբերական զարգացած ընկերությունների յուրահատուկ հատկանիշ է: Համաշխարհային տնտեսության հետագա զարգացումը տանում է միջազգային կազմակերպությունների ստեղծմանը, որտեղ ընդհանուրը ոչ միայն սեփականությունն է, այլ նաև գեկավարումը: Մենեջմենտը վերածվում էտնտեսության զարգացման ինտերնացիոնալ միջոցի: Մենեջմենտի զարգացման ուղղությամբ որոշ աշխատանքներ են կատարվում Հայաստանում: Սակայն դա արվում է ոչ բավարար մակարդակով, շատ դեպքերում չհամաձայնեցված, առանց փորձի տեղայնացման, տնտեսական զարգացման մակարդակի և ազգային ու ճյուղային առանձնահատկությունների հաշվառման:

Մենեջմենտի նկատմամբ մեր հանրապետությունում հետաքրքրության զգալի մեծացումը պայմանավորված է տեղի ունեցող տնտեսական դեմոկրատացման գործընթացով: Այս սկզբունքի համաձայն զարգացման և գործունեության հավասար իրավունքներ են սրանում սեփականության և տնտեսավարման բոլոր ձևերը: Այդ իսկ պատճառով էլ մենեջմենտի հիմունքների ուսուցման և փիրապետման կարիք ունեն ոչ միայն պետական, այլև ոչ պետական ձեռնարկությունների տնօրեններն ու մասնագետները:

Տնտեսավարման շուկայական պայմաններում խիստ մեծանում է պատասխանատվությունը և որակին ներկայացվող պահանջները: Ռիսկի

դիմելուց առաջ ամեն մի ղեկավար և գործարար մարդ պետք է լավ տիրապետի ինչպես գործունեության նպատակներին հասնելու ուղիներին, դրանց ձևերին ու մեթոդներին, այնպես էլ համոզված լինի նպատակների հիմնավորվածության մեջ: Հակառակ պարագայում նրանք կպատժվեն խստորեն, կրելով նյութական և բարոյական մեծ վնաս: Մենեջմենտը պահանջում է զգուշավորություն, այլախոհություն, ինչպես հայերս ենք ասում, այն սիրում է «յոթ անգամ չափել և մեկ անգամ կտրել» իմաստությունը:

2. ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՄՏՔԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԷՎՈԼՅՈՒՑԻԱՆ

Այստեղ քննարկվում է կառավարչական մտքի զարգացման ընթացքը, մինչև նրա լրիվ ձևավորումը, որպես համակարգված գիտություն: Հայտնի է, որ գոյություն չունի կառավարման ունիվերսալ ոչ մի միջոց կամ սկզբունք: Կան միայն այնպիսի մոտեցումներ, որ ղեկավարներին օգնում են հաջողությամբ հասնել կազմակերպության նպատակներին:

Կառավարումը մինչև 1900 թվականը: Հաջողության հասնելու համար, անհրաժեշտ է առնվազն բավարար չափով կատարել կառավարման բոլոր ֆունկցիաները: Կառավարման պրակտիկան այնքան հին է, որքան առաջին անգամ ստեղծվել է համատեղ աշխատանք կատարող կազմակերպություն: Սակայն կառավարման գիտական տեսությունը համեմատաբար ուշ է ձևավորվել: Այն որպես գիտական գործունեության ինքնուրույն տեսակ ճանաչում է ստացել 20-րդ դարի սկզբում: Կառավարման գիտության զարգացումը կապված է կազմակերպությունների, ձեռնարկությունների, զանգվածային միավորումների առաջացման հետ:

Հնում ստեղծված բոլոր կազմակերպություններն էլ ֆորմալ բնույթ են ունեցել: Եգիպտական հսկա բուրգերը կարող էին ստեղծվել կազմակերպված, համակարգված ջանքերի և միասնական ղեկավարության շնորհիվ: Մինչև Քրիստոսի ծնունդը գոյություն են ունեցել նաև քաղաքական կազմակերպություններ, որոնց ղեկավարները եղել են թագավորներ, զորահրամանատարներ: Ժամանակի ընթացքում այդ կազմակերպությունների մի մասի կառավարումը դարձել է ավելի հստակ: Ժամանակակից կառավարման գրեթե բոլոր ձևերի նախատիպերը կարելի է գտնել հին աշխարհում գոյություն ունեցած կազմակերպություններում: Սակայն դրանց կառավարման նպատակները և կառուցվածքները իհարկե կերպով փարբերվում են ներկայումս եղածներից: Այդ կազմակերպություններում ղեկավարների թիվը շատ փոքր է եղել: Հաճախ դրանց ղեկավարումը իրականացվել է միայն մեկ ղեկավարի կողմից: Եթե նա լավ կառավարիչ է եղել, ապա ամեն ինչ սահուն է ընթացել: Երբ իշխանության գլուխ են անցել ոչ ընդունակ մարդիկ, ապա այնտեղ կյանքը վերածվել է դժոխքի: Հնում եղել են այնպիսի կազմակերպություններ, որոնք կառավարվել են ինչպես ներկայումս, դրանց թվին է պատկանում նաև եկեղեցին: Նրանց կառուցվածքը շատ հասարակ է՝ պապ, կարդինալ, արքեպիսկոպոս, եպիսկոպոս և հոգևորականներ, որը պապանվել է նունությամբ մինչև այսօր: Ժամանակակից զինվորական կազմակերպությունների կառա-

վարման կառուցվածքը շատ նման է Հռոմի հնագույն կազմակերպությունների կառուցվածքին:

Մինչև 20-րդ դարը հազիվ թե որևէ մեկը մտահոգվեր այն մասին, թե ինչպես համակարգված կերպով կառավարի իր կազմակերպությունը: Մարդկանց հետաքրքրել են ոչ թե ինչպես կառավարել, այլ ինչպես նրա միջոցով կարողանալ շատ դրամ վաստակել կամ հասնել մեծ իշխանության: 19-րդ դարի սկզբին Ռոբերտ Օուենը շատ ժամանակ նվիրեց կազմակերպության նպատակներին հասնելու հիմնահարցերի ուսումնասիրությանը: Նա իր կազմակերպության աշխատողներին հատկացրեց հարմարավետ բնակարաններ, բարելավեց նրանց աշխատանքի պայմանները, մշակեց արդարացի գնահատման համակարգ, լավ աշխատանքի համար սահմանեց լրացուցիչ վճարումներ և դրանով փորձեց բարձրացնել մարդկանց շահագրգռվածությունը: Աշխատողների նկատմամբ այդ նորամուծությունը մի կարևոր փուլ հանդիսացավ ղեկավարման դերի ու էության ըմբռնման և ընդունման գործում: Սակայն, չնայած դրա զգալի արդյունավետությանը, մյուս գործարարները չընդօրինակեցին Օուենին: Դա նշանակում է, որ այդ ժամանակի գործարարների մոտ բացակայել է կառավարչական մտածողությունը կամ Օուենի մոտեցումների մեջ նրանք իմաստ չեն կարողացել տեսնել:

Կառավարման նկատմամբ համակարգված հայացքները: Կառավարման նկատմամբ մեծ հետաքրքրություն առաջացավ երբ 1911թ. հրատարակվեց Ֆ. Թեյլորի «Կառավարման գիտական սկզբունքները» գիրքը: Այդ տարեթիվը համարվեց կառավարման գիտության ճանաչման ու ընդունման տարի: Սակայն այն հասկացությունը, որ կազմակերպությունը կարելի է բարձր արդյունավետության հասցնելու համար կառավարել համակարգված ձևով, միանգամից չի զարգացել: Այդ տեսակետը իր զարգացումը սկսացավ միայն երկար տարիների ընթացքում 19-րդ դարի սկզբից, մինչև 20-րդ սկիզբը: Դրան նպաստեց արդյունաբերական հեղափոխությունը Անգլիայում: Սակայն այն տեսակետը, որ կառավարումը կարող է էական դեր խաղալ կազմակերպության զարգացման և հաջողության հասնելու գործում ձևավորվեց Ամերիկայում: Կարելի է վստահորեն ասել, որ կառավարումը որպես գիտություն ձևավորվել է մեծ գործարարության պահանջով, արդյունաբերական հեղափոխության շնորհիվ ստեղծված տնտեսիկայի առավելությունների արդյունավետ օգտագործման համար:

Կառավարումը որպես գիտության ճյուղ, չի զարգացել վերոնշյալ ուղիով, ինչպես մյուս գիտությունները: Այն ձևավորվել է միաժամանակ մի քանի տարբեր հայացքների, տեսակետների, մոտեցումների հիման վրա, որոնք այս կամ այն չափով համընկել

կամ լրացրել են մեկը մյուսին: Նրա օբյեկտը մարդիկ են, տեխնիկան և տեխնոլոգիան: Ուսքի, կառավարման տեսության զարգացումը կապված է եղել նրա գիտական բնագավառների՝ տնտեսության, փիլիսոփայության, մաթեմատիկայի, ինժեներական հոգեբանության, սոցիոլոգիայի և այլ գիտությունների զարգացման հետ: Միաժամանակ մեծ նշանակություն են ունեցել գիտատեխնիկական նվաճումները, դրանց ներդրումը կյանքում: Դրա շնորհիվ կառավարման տեսաբանները և հետազոտողները հնարավորություն են ունեցել հաշվի առնել այն բոլոր գործոնները, որոնք կարող են այս կամ այն չափով ազդել կազմակերպության հաջողությունների վրա, մշակել նոր մոտեցումներ և վերագնահատել նաև: Այդ բոլորը սպիտել են կառավարչական մտքի ներկայացուցիչներին ավելի խորը իմանալ կազմակերպության վրա արտաքին գործոնների ներգործության բնույթը և ազդեցության տեսակները: Այս պայմաններում մշակվել են մի շարք տարբեր մոտեցումներ՝ որոնցից առավել հայտնի են հետևյալ չորսը: Դրանք են՝ գիտական կառավարումը, վարչական կառավարումը, մարդկային հարաբերությունների ու վարքագծի մասին գիտությունը և կառավարման գիտությունը: Գործընթացային մոտեցման կողմնակիցները կառավարումը դիտում են որպես փոխադարձաբար իրար հետ կապված ֆունկցիաների մի շարք:

Համակարգային մոտեցման կողմնակիցները պահանջում են, որ ղեկավարները կազմակերպությունը դիտեն որպես փոխադարձաբար իրար հետ կապված տարրերի՝ մարդկանց, տեխնիկայի, կառուցվածքների, խնդիրների և տեխնոլոգիաների մի ամբողջություն, որը ընդունակ է կողմնորոշվել արտաքին փոփոխվող պայմաններում դեպի իր նպատակները:

Ըստ իրավիճակային մոտեցման պետք է կառավարման մեթոդների ընտրությունը կատարել կոնկրետ իրավիճակից ելնելով: Այս մոտեցումների հիման վրա զարգացում արացան կառավարման գիտական, վարչական, մարդկային հարաբերությունների և կառավարման գիտության դպրոցները: Դրանց ներկայացուցիչները ժամանակին կարծում էին, որ իրենց հաջողվել է գտնել կազմակերպության նպատակներին հասնելու իսկական բանալին: Հետագայում, պարզվեց, որ դա մասամբ է այդպես, այն էլ միայն որոշ իրավիճակներում: Այնուամենայնիվ այդ դպրոցները մեծ ներդրում են կատարել կառավարման գիտության և պրակտիկայի զարգացման մեջ: Նրանց մշակած հանձնարարականները դեռևս կիրառվում են ժամանակակից շատ կազմակերպություններում: Այդ դպրոցներում տեսության և պրակտիկ շատ հարցեր խաչաձևվում են միմյանց հետ: Նույն կազմակերպությունում կարելի է հանդիպել նրանցից ամեն մեկի մշակած մոտեցումներին:

<u>Գիտական կառավարման դպրոցը:</u> Այս դպրոցի ձևավորումը կապված է Թեյլորի, Ջիլբերտի, Գանտի ուսումնասիրությունների հետ (1880-1920թթ.): Նրանք հիմք ընդունելով կատարված դիտարկումներն ու չափումները, առողջ տրամաբանությունը և բազմակողմանի վերլուծությունը գտնում էին, որ կարելի է կատարելագործել շատ գործառնություններ և հասնել բարձր արդյունավետության: Նրանք սկզբում կատարել են աշխատանքի բովանդակության վերլուծություն և նրա բաղադրիչ տարրերի առանձնացում: Ստացված տվյալների հիման վրա նրանք որոշ ռացիոնալացման են ենթարկել աշխատանքի առանձին տարրերը՝ վերացրել ավելորդ, ոչ արդյունավետ շարժումները և հասել լավ արդյունքների: Այդ դպրոցը չի անտեսել մարդկային գործոնը: Նրա կարևոր ներդրումներից մեկը խրախուսման •գործածումն է արտադրողականության և աշխատողների շահագրգռվածության բարձրացման գործում: Նրանք նախատեսում էին նաև աշխատողների համար ոչ մեծ հանգստի և ընդմիջումների հնարավորություն, առաջադրանքների կատարման համար սահմանում իրական նորմաներ և լրացուցիչ վճարներ դրանց գերակատարման համար: Կարևոր նշանակություն է տրվել նաև աշխատողների ընտրությանը և ուսուցմանը: Գիտական կառավարման դպրոցը պաշտպանում է կառավարման ֆունկցիաների բաժանման սկզբունքը, ընդունում որ կառավարչական աշխատանքը հատուկ մասնագիտություն է և կազմակերպությունը կարող է շատ շահել, երբ ամեն մի աշխատող կենտրոնանում է ոչ մեծ թվով այն աշխատանքների վրա, որը նա ավելի լավ կարող է կատարել:

<u>Կառավարման վարչական կամ դասական դպրոցը /1920-1950թթ/:</u> Ի տարբերություն նախորդի, այս դպրոցը մշակեց կազմակերպության համակարգային կառավարման մասին մոտեցումներ: Որպես գիտական դպրոց նրա ձևավորումը կապված է Ֆայոլի անվան հետ, որը հիմնականում աշխատել է կառավարման բարձրագույն •ղակներում: Այս և նախորդ դպրոցները այնքան էլ չեն մտահոգվել կառավարման սոցիալական տեսանկյուններով: Նրանք փորձել են կազմակերպությունը դիտել հեռանկարի տեսակետից, որոշել նրա զարգացման օրինաչափությունները, ստեղծել կառավարման ունիվերսալ սկզբունքներ: Այդ սկզբունքները հիմնականում վերաբերվել են կազմակերպության և նրա աշխատողների կառավարման կառուցվածքների ստեղծմանը: Երկրորդ բնագավառի համար Ֆայոլը մշակել է 14 սկզբունք, որոնց զգալի մասը դեռևս պահպանում են իրենց նշանակությունը նաև ներկայումս: Դրանցից են աշխատանքի բաժանման և պատասխանատվության, բարձր

արգապահության, միանձնյա ղեկավարման, անձնական շահերը ընդհանուր շահերին ենթարկման, աշխատանքների և նրա արդյունքների համարժեք վարձահատուցման, արտադրության և անձնակազմի հարաբերական կայունության, նախաձեռնության և կազմակերպությանը նվիրվածության սկզբունքները:

<u>Մարդկային հարաբերությունների և վարքագծային գիտությունների դպրոցները:</u> Այս դպրոցները համապատասխանաբար գործել են 1930-1950թթ. և 1950 թվականից մինչև այսօր և ի հայտ են եկել հոգեբանության բուռն զարգացման շնորհիվ: Սրանց կողմնակիցները կարևոր նշանակություն են տալիս մարդկային գործոնին: Նախորդ դպրոցները ևս այդ գործոնին կարևոր տեղ են տվել: Սակայն նրանք կարևոր նշանակություն են տվել միայն արդարացի վարձահատուցմանը, պաշտոնական հարաբերությունների հստակ սահմանման սկզբունքներին: Մինչդեռ մարդկային հարաբերությունների դպրոցը ստեղծվել է ի պատասխան այն բանի, որ վարչական դպրոցը բավարար տեղ և նշանակություն չի տվել մարդկային գործոնին: Նրա հիմնադիրներն են համարվում Ֆոլլետին և Մեյոն: Ֆոլլետին առաջինն էր, որ մենեջմենտը (մարդկանց կառավարումը) համարեց ուրիշ մարդկանց միջոցով հանձնարարված աշխատանքների կամ խնդիրների հաջող կատարման միջոց: Իսկ Մեյոն նկատեց, որ անգամ հստակ մշակված աշխատանքային գործընթացը և բարձր աշխատավարձը ոչ բոլոր դեպքերում կարող են բարձրացնել նրա արտադրողականությունը, ինչպես պնդում էին գիտական կառավարման դպրոցի ներկայացուցիչները:

Այն ուժը, որն առաջանում է մարդկային փոխհարաբերությունների ընթացքում, երբեմն կարող է դուրս գալ ղեկավարի ազդեցության ոլորտից: Աշխատողները հաճախ ավելի շուտ արձագանքում են գործընկերների ճնշմանը, քան ղեկավարի պահանջներին և նյութական խրախուսանքին: Մարդկանց վարքագծի շարժառիթները հաճախ ոչ թե տնտեսական խթաններն են, այլ ոչ նյութական տարբեր պահանջմունքներ, որոնք մասնակի չափով միայն կարող են բավարարվել փողով: Հենվելով դրա վրա մարդկային հարաբերությունների դպրոցը գտնում էր, որ եթե ղեկավարները հոգատարություն են ցուցաբերում ենթակաների նկատմամբ, ապա բարձր կլինի նրանց բավարարվածության աստիճանը, իսկ դա կնպաստի աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը:

Մարդկային հարաբերությունների արդյունավետ կառավարման համար այդ դպրոցը առաջարկեց օգտագործել այնպիսի հնարքներ, ինչպիսիք են այս կամ այն հարցը լուծելիս աշխատողների հետ խորդակցելը,

նրանց լայն հնարավորություն տալը աշխատանքի ընթացքում հաղորդակցվելու միմյանց հետ:

Հոգեբանության և սոցիոլոգիայի զարգացումը, աշխատողների վարքագծի ուսումնասիրությունը դարձրին ավելի գիտական: Ուսումնասիրության առարկա դարձան սոցիալական ներգործության տարբեր ձևերը, խթանման դրդապատճառները, իշխանության բնույթը, հեղինակության տեսակները, կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները, առաջնորդությունը, աշխատանքի բնույթի փոփոխությունները և աշխատանքային կյանքի որակները:

Վարքագծային դպրոցը, որոշ չափով, հեռանալով մարդկային հարաբերությունների դպրոցի տեսակետներից, իր ուշադրությունը կենտրոնացրեց միջանձնական հարաբերությունների վրա: Նա փորձում էր օգնել աշխատողներին գիտակցելու իրենց սեփական հնարավորությունները կազմակերպություն ստեղծելու և այն արդյունավետ կառավարելու գործում: Այն իր հիմնական նպատակն է համարում բարձրացնել կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը, նրա մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման հաշվին: Այդ դպրոցի գլխավոր հիմնադրույթն է՝ ***վարքագծի վերաբերյալ մշակված գիտական հանձնարարականների ճիշտ կիրառումը միշտ էլ նպաստում է ինչպես առանձին աշխատողի, այնպես էլ ամբողջ կազմակերպության գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:***

Կառավարման գիտության դպրոց: Այս դպրոցը ձևավորվել է 50-ական թվականներին և այժմ իր նվաճումներով շատերի ուշադրության կենտրոնում է գտնվում: Այդ տեսության ձևավորման և զարգացման գործում մեծ ավանդ են ներդրել բացի տնտեսագետներից նաև մաթեմատիկոսները, ինժեներները, «կիբեռնետիկները»: Իհարկե, գիտական ուսումնասիրությունների և քանակական մոտեցումների մեթոդները նախկինում ևս կիրառություն են ունեցել, սակայն մինչև 50-ական թվականները դրանք բավարար չափով չեն օգտագործվել կամ օգտագործվել են միայն առանձին գործողությունների հետազոտությունների ընթացքում: Գիտական մոտեցման հիման վրա, հիմնախնդիրը որոշելուց հետո, կազմվում է իրավիճակի մոդել, որը իրականության պարզեցման մի ձև է: Իսկ դրա հիման վրա կատարվում է փոխադարձ կապերի մնջ գտնվող մարմինների գործողությունների հետազոտություն:

Գործընթացային այս մոտեցումը կարևոր շրջադարձային փուլ հանդիսացավ կառավարչական մտքի զարգացման մնջ և այն ներկայումս լայնորեն կիրառվում է: Առաջին անգամ այս մոտեցումը

առաջարկվել է վարչական դպրոցի կողմից, որը փորձում էր գիտական բնութագրման ենթարկել կառավարման ֆունկցիաները: Սակայն նրանք հակված էին կառավարման ֆունկցիաները դիտել իրարից անկախ: Գործընթացային մոտեցմամբ կառավարման ֆունկցիաները դիտվում են սերտորեն իրար հետ կապված, իսկ կառավարումը, որպես անընդհատ գործընթաց, քանի որ կատարվող աշխատանքները ոչ թե միանվագ գործողություններ են, այլ իրար հետ կապված գործողությունների անընդհատ կրկնվող մի շարք: Այդ գործողություններից ամեն մեկը ևս մի գործընթաց է, որը նույնպես կարևոր է առաջադրված նպատակին հասնելու համար: Այսպիսով, կառավարման գործընթացը բոլոր ֆունկցիաների ապահովման ամբողջությունն է: Ըստ Ֆայոլի գոյություն ունի ելակետային հինգ ֆունկցիա: Նա «կառավարում» ասելով հասկանում էր կանխատեսում, պլանավորում, կազմակերպում, կարգավորում, կոորդինացում և վերահսկողություն: Ներկայումս առանձնացվում են մարդկանց կառավարման հետևյալ ֆունկցիաները՝ պլանավորում, կազմակերպում, կարգադրում, խթանում, ղեկավարում, համակարգում, վերահսկողություն, հաղորդակցում, վերլուծություն, գնահատում, որոշումների ընդունում, անձնակազմի ընտրություն և բանակցությունների վարում:

Համակարգային մոտեցման դպրոց: Այս տեսությունը ճշգրիտ գիտությունների ու տեխնիկայի բնագավառից 50-ական թվականներին սկսեց կիրառվել նաև կառավարման մեջ, որը կարևոր ներդրում է: Դա ոչ թե ղեկավարման սկզբունքների հավաքածու է, այլ կազմակերպության և կառավարման մասին մտածողության պարզերացման համակարգ: Համակարգային մոտեցումը ղեկավարներին օգնում է ճիշտ պարզերացնել կազմակերպությունը, այն դիտել որպես մի ամբողջություն և լավ հասկանալ նրա ընդհանուր նպատակներն ու խնդիրները:

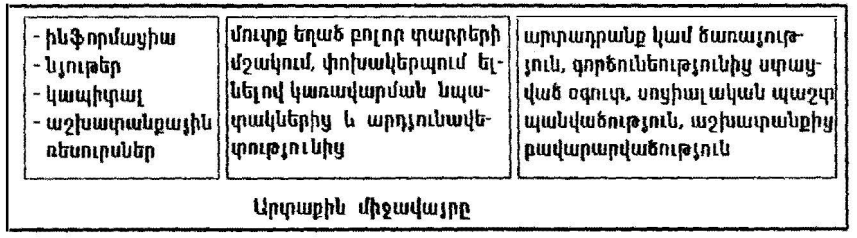
Համակարգը դա մի ամբողջություն է, որը կազմված է փոխադարձորեն իրար հետ կապված բաղադրամասերից, որոնցից ամեն մեկը իր դերն ունի կազմակերպության համակարգում, նրա համամասնական զարգացման գործում:

Բոլոր կազմակերպություններն էլ համարվում են համակարգեր: Աշխատողները դրա կարևոր բաղադրիչներից մեկն են հանդիսանում, որոնք տեխնիկայի հետ մեկտեղ կոչված են կատարելու կազմակերպության բոլոր աշխատանքները: Այդ երկու բաղադրիչները միասին վերցրած կոչվում են սոցիոտեխնիկական ենթահամակարգ: Լավ արդյունքներ չեն կարող սպասվել, եթե կառավարիչը լավ է աշխատում, իսկ մյուսները իրենց դերը չեն կատարում: Ամեն մի կազմակերպություն

կազմված է նաև կազմակերպական ու կառավարման կառուցվածքներից, տեխնիկայից, տեխնոլոգիաներից, որոշակի նպատակներից և խնդիրներից: Կառավարիչը պետք է լիարժեք ինֆորմացիա ունենա կազմակերպության բոլոր բաղադրիչների վերաբերյալ, որպեսզի միշտ կարողանա ճիշտ ախտորոշել կազմակերպությունում գոյություն ունեցող հիմնահարցերը և դրա հիման վրա ձեռնարկել ճշգրտող գործողություններ:

Գոյություն ունեն փակ և բաց համակարգեր: Առաջինի օրինակ կարող է ծառայել ժամացույցը, որը արտաքին միջավայրի հետ չի գտնվում փոխգործողությունների մեջ, իսկ բացը, իր բաց սահմանների միջոցով կատարում է ինֆորմացիայի, էներգիայի և նյութերի փոխանակում: Ուստի, բաց համակարգը ինքնասպասարկվող չէ, այն գտնվում է դրսից մշտական ինֆորմացիա, նյութեր և էներգիա ստանալու կախման մեջ: Այդ համակարգը ունի արտաքին միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխություններին հարմարվելու ընդունակություն: Հետևապես, ամեն մի բաց համակարգի, այդ թվում կազմակերպության գոյությունը կախված է արտաքին աշխարհից: Կառավարման նախորդ դպրոցների մոտեցումները ոչ բոլոր դեպքերում էին համապատասխանում բոլոր իրավիճակներին, քանի որ կազմակերպությունը չէր դիտվում որպես բաց համակարգ, իսկ արտաքին շրջապատի փոփոխությունները՝ կարևոր գործոն կառավարման բնագավառում:

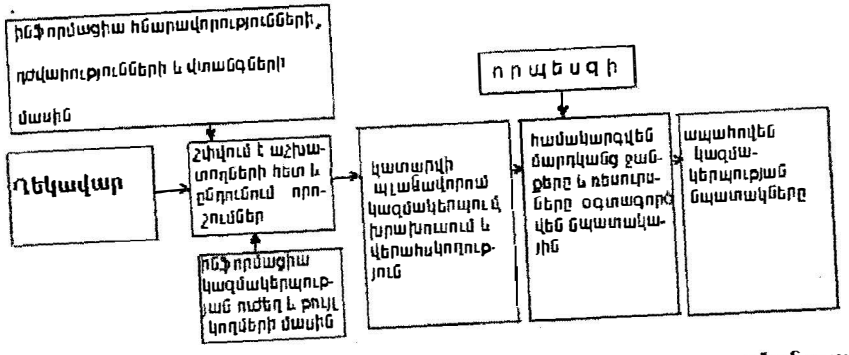
Բաց համակարգը ունի հետևյալ մոդելը՝



Մասնագետները գտնում են, որ համակարգային մոտեցումը հանդիսանում է տարբեր դպրոցների կողմից մշակված տեսությունների ինտեգրացման կարևոր հիմքը: Դրա հիման վրա ապագայում կստեղծվեն նոր դպրոցներ: Դա ղեկավարներին ոչ միայն հուշում է, թե կազմակերպության բաղկացուցիչ որ տարրերն են ավելի կարևոր, այլև մատնանշում է, որ այն կազմված է փոխադարձորեն կապված ենթահամակարգերից և որպես բաց համակարգ փոխգործողությունների մեջ է մտնում արտաքին շրջապատի հետ: Այդ դպրոցը չի զբաղվում ներքին և արտաքին փոփոխություններով, որոնք ազդում են կառավարման ֆունկցիաների կատարման և կազմակերպության

գործունեության արդյունավետության վրա: Ղեկավարը պարտավոր է իմանալ, ինչ փոփոխություններ են տեղի ունեցել ներքին և արտաքին միջավայրերում, որ կարողանա համակարգված մոտեցում ցույց տալ դրանց նկատմամբ:

Կառավարման գործընթացը բաց համակարգում



Իրավիճակային մոտեցումը և կառավարման գործընթացը:

Գիտական դպրոցը փորձում էր որոշել կառավարման ֆունկցիաների կատարման, դրանց դասակարգման սկզբունքները: Դա համարում էին որպես կառավարման գիտության բաղադրիչներ և հաջողության հասնելու արվեստ, որը հիմնված է փորձի ու սխալի հաշվառման վրա: Իրավիճակային մոտեցումը պահանջում է գիտական սկզբունքները և նվաճումները ուղղակիորեն կիրառել կոնկրետ իրավիճակներում: Այս տեսության առանցքը իրավիճակն է՝ կոնկրետ ժամանակահատվածում և կոնկրետ տեղում ընթացող իրադարձությունների ամբողջությունը, որը այս կամ այն չափով ազդում է կազմակերպության գործունեության վրա: Դա ղեկավարներից պահանջում է ունենալ «իրավիճակային մտածողություն»: Ելնելով այդ մոտեցումներից ղեկավարը կարող է ավելի ճիշտ ընտրել այն ներգործության մեթոդներն ու ձևերը, որոնք ավելի լավ են համապատասխանում տվյալ կոնկրետ իրավիճակին և նպաստում կազմակերպության նպատակների հաջող իրականացմանը: Իհարկե դա չի նշանակում, որ մյուս մոտեցումները ճիշտ չեն: Համակարգային մոտեցումը, որը սերտ կապի մեջ է գտնվում իրավիճակային մոտեցման հետ, փորձում է ինտեգրացնել տարբեր մոտեցումները: Իրավիճակային մոտեցումը ընդունում է, որ չնայած ղեկավարման գործընթացները նման են իրար, ղեկավարը պետք է կարողանա ցուցաբերել կոնկրետ դեպքում կոնկրետ մոտեցում:

Իրավիճակային մոտեցումը կարելի է պատկերացնել որպես չորս քայլանոց մի գործընթաց.

1.Ղեկավարը պետք է լավ ծանոթ լինի պրոֆեսիոնալ կառավարման բոլոր միջոցներին, գործընթացներին, մարդկանց անհատական և խմբային վարքագծին, համակարգային վերլուծությանը, պլանավորման և որոշումների ընդունման մեթոդներին:

2. Կառավարման ամեն մի դրույթ և մեթոդ ունի իր դրական և բացասական, ուժեղ և թույլ կողմերը: Ղեկավարը պետք է ունակ լինի կանխատեսել դրանց կիրառման հնարավոր հետևանքները:

3. Ղեկավարը պետք է կարողանա նաև ճիշտ վերլուծել տվյալ կոնկրետ իրավիճակը, պարզել, թե որ գործոններն են մեծ դեր խաղացել այդ իրավիճակում, ինչ արդյունք կարելի է սպասել այս կամ այն փոփոխությունը տեղի ունենալու դեպքում:

4. Ղեկավարը պետք է նաև կարողանա անհրաժեշտ փոփոխություններ կատարելով, հարմարեցնել, համապատասխանեցնել կոնկրետ նպատակների կենսագործումը կոնկրետ իրավիճակում:

3. ՂԵԿԱՎԱՐ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ղեկավար գործունեությունը մի գործընթաց է, որի ընթացքում որոշվում են կոնկրետ կազմակերպության, ճյուղի, ամբողջ երկրի զարգացման ընթացիկ ու հեռանկարային խնդիրները, աշխատանքային կոլեկտիվի անդամների ջանքերը, նյութական ու ֆինանսական ռեսուրսները նպատակամղում դրանց բարձր մակարդակով կատարմանը: Այդ գործընթացում իրագործվում են ոչ միայն նշված խնդիրների կատարմանն ուղղված գործողություններ, հիմնավորվում ու պարզաբանվում դրանց նշանակությունը և անհրաժեշտությունը, այլև սրեղծվում են անհրաժեշտ պայմաններ, դրանց բարեհաջող կատարման համար և մոբիլիզացվում են բոլոր տեսակի ռեսուրսները, համակարգվում տարբեր աշխատանքներ կատարող մարդկանց ու նրանց խմբերի գործունեությունը, ըստ հնարավորին արագ կերպով կարգավորվում են աշխատողների միջև գոյություն ունեցող պաշտոնական, ինչպես նաև ոչ պաշտոնական հարաբերությունները: Այս և այդ կարգի միջոցառումների տեղին ու ժամանակին կատարման շնորհիվ է ապահովվում կառավարվող համակարգի նորմալ զարգացումն ու առաջադիմությունը, նրա համաչափ գործունեությունը և ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործումը, նոր հնարավորությունների սրեղծումը, իսկ այդ բոլորի հաշվին ցանկալի արդյունքների սրացումը: Ղեկավարման այդպիսի մակարդակի հասնելու համար նախ անհրաժեշտ է ղեկավարվել կյանքում արդեն սրուգված, իրենց արդարացրած սկզբունքներով: Սոցիալ-տնտեսական համակարգի ղեկավարը պետք է նաև լավ իմանա, որ կան ոչ քիչ սկզբունքներ, որոնք իրենց արդեն սպառել են և դրանց կիրառումը չի կարող փալ ցանկալի արդյունքներ: Նրանք պետք է հրաժարվեն այդպիսի ամեն մի սկզբունքից և մշտապես մտրահոգվեն եղած սկզբունքների զարգացման ու կատարելագործման, նոր սկզբունքների մշակման ու կյանքում հետևողականորեն կիրառման մասին:

Ղեկավար գործունեության սկզբունքները, դրանք այնպիսի ելակետային դրույթներ, հիմունքներ, պահանջներ, կանոններ և վարքագծի նորմեր են, որոնք որոշում են լուծվող խնդիրների կամ գործունեության իրականացման նպատակահարմար ուղիները, ձևերը, մուտեցումները, եղանակները, մեթոդները, կատարման ժամկետները և դրանց հաջորդ փուլերը: Դրանք, մի շարք դեպքերում իրենցից

ներկայացնում են նաև որպես ղեկավար ցուցումներ, հանձնարարականներ, մոտեցումներ, որոնցով առաջնորդվելով կարելի է առանց սխալվելու սկսել և հաջողությամբ ավարտել ամեն մի խնդրի կատարումը:

Այդ սկզբունքները արտահայտելով նաև ղեկավար գործունեության ընդհանուր նպատակները և խնդիրները ցույց են տալիս դրանց լուծման ուղիները, գործնթացների արդյու նավետ կազմակերպման, անցկացման և կատարողներին ներկայացվող պահանջները, թույլ չտալով նրանց շեղվել այդ չափանիշներից:

Այդ բոլորից ելնելով ամեն մի մեծ ու փոքր ղեկավար, անկախ իր զբաղեցրած պաշտոնից պետք է խորությանբ իմանա ղեկավար գործունեության բոլոր սկզբունքների էությունը, նշանակությունը, բովանդակությունը, անհրաժեշտությունը և կիրառման ոլորտները:

Դրանք, ըստ իրենց կիրառման բնագավառների, ընդգրկման ասպիճանի և բնույթի կարելի է բաժանել երկու խմբի՝

1. Ընդհանուր սկզբունքներ
2. Կոնկրետ սկզբունքներ:

Առաջին խմբին են պատկանում ղեկավարման այն բոլոր սկզբունքները, որոնք վերաբերվում են ամբողջ համակարգի գործունեության կազմակերպման և կատարելագործման աշխատանքների ղեկավարմանը:

Երկրորդ խմբին են դասվում կոնկրետ խնդիրների կատարման և գործունեության ղեկավարման սկզբունքները:

Անհրաժեշտ է նկատի ունենալ, որ այդ սկզբունքները իրենց հերթին կարող են բաժանվել առանձին խմբերի, ըստ բնույթի կամ գործունեության տեսակների: Այդ տեսակներից կարելի է առանձնացնել արտադրական, տեխնիկական, տեխնոլոգիական, կազմակերպական, սոցիալական և կառավարչական խնդիրներին վերաբերվող սկզբունքներ:

Նպատակահարմար է կոնկրետ սկզբունքները առանձնացնել ըստ կառավարչական գործունեության այնպիսի բնագավառների, ինչպիսիք են անձնակազմին, ենթակաների հետ փոխհարաբերություններին, աշխատանքների կազմակերպմանն ու անցկացմանը, իրավիճակների կարգավորմանն ու վերահսկողությանը, աշխատողների խրախուսմանը և պատասխանատվության իրականացմանը վերաբերվող խնդիրներին:

Այդպիսի բազմազան, բազմաբանակ ու բազմաբնույթ սկզբունքների առկայության պայմաններում կարևոր է առանձին խնդիրներին խիստ համապատասխան ճիշտ ընտրել այն սկզբունքները, որոնք ցույց են տալիս դրանց լուծման ավելի նպատակահարմար ուղիները, ձևերը, մեթոդները և ժամկետները:

Ղեկավար գործունեության սկզբունքների մշակման խնդրով զբաղվել են շատ մասնագետներ: Դրանց թվում մեծ ծառայություն ունի ֆրանսիացի գիտնական, մենեջեր Անրի Ֆայոլը: Նա մշակել է 14 սկզբունք, որոնք հայտնի են Ֆայոլի սկզբունքների անվան տակ, որոնց մեծ մասը ղեկավար սկզբունքներ են: Դրանից շատերը մինչև այսօր չեն կորցրել իրենց նշանակությունը: Դեռ ավելին, դրանք գիտության և պրակտիկայի կողմից մշակվելով ձեռք են բերել նոր ու հարուստ բովանդակություն և կարևոր նշանակություն: Այդ սկզբունքներից ուշադրության են արժանի միանձնյա ղեկավարման, ղեկավարման միասնության, ղեկավար թիմի, իրավասության ու պատասխանատվության սկզբունքները, որոնք արդյունավետ ղեկավարման կարևոր հիմք են հանդիսանում:

Ըստ Ա. Ֆայոլի, միանձնյա ղեկավարումը ենթադրում է, որ աշխատողը հանձնարարություններ պետք է ստանա միայն մեկ անմիջական ղեկավարից, իր պետից և ենթարկվի միայն նրան: Այն պահանջում է, որ կոլեկտիվի գործնական ղեկավարումը պետք է կատարի մեկ անձ՝ նրա ղեկավարը, որը միաժամանակ անձնական պատասխանատվություն է կրում կոլեկտիվի գործերի ընդհանուր վիճակի համար: Ղեկավարման միասնության սկզբունքի էությունը այն է, որ բոլոր ղեկավարները վերից վար, պետք է գործեն հանուն նույն նպատակի իրագործման համար՝ միասնաբար, համաձայնեցված կերպով, մեկ ընդհանուր պլանի կամ առաջադրանքի համաձայն և նրանց փոխգործողությունների միջոցով ապահովեն լուծվող խնդրի հաջող կատարումը: Այս սկզբունքի բոլոր պահանջների ապահովման շնորհիվ է հնարավոր դառնում, որ թիմի բոլոր անդամները լավատեղյակ լինեն, թե ինչ է կատարվում, ինչով են զբաղված մյուսները և բացառվում է այն իրավիճակը, երբ ըստ ժողովրդական ասացվածքի մարդու ձախ ձեռքը չգիտի, թե ինչով է զբաղված աջ ձեռքը: Ղեկավար թիմի սկզբունքով ենթադրվում է ստեղծել ոչ միայն վերը նշված պահանջները գործնականում կատարող ղեկավարների մի խումբ, որի բոլոր անդամներին հայտնի են բարձրադիր ղեկավարի կողմից արված կարգադրությունը, այլև ղեկավարների ողջ կենդանի շղթայի միջոցով, առանց ձգձգման, անմիջապես կատարողներին է հասցվում անվերապահ կատարման ենթակա պահանջը, այլև ապահովում դրա լրիվ և ժամանակին կատարումը:

Իրավասության և պատասխանատվության սկզբունքում էականը ոչ միայն կարգադրություններ անելու, ռեսուրսներ հատկացնելու իրավունքն է, այլև տրված իրավունքի ճիշտ օգտագործման կամ այն ոչ տեղին օգտագործման հետևանքների համար պատասխանատվության կրումը: Այնտեղ, որտեղ կա իրավասություն, այնտեղ ծագում է նաև

պատասխանատվություն պարտականությունների կատարման, իրավունքների ոչ ճիշտ օգտագործման համար:

Ա. Ֆայոլի այդ և մյուս բոլոր սկզբունքները լրջորեն փոփոխության են ենթարկվել և մեծապես կատարելագործվել: Սրա հետ մեկտեղ դրանք համալրվել են մի շարք նոր սկզբունքներով, որով ղեկավար գործունեությունը ձեռք է բերել նոր բովանդակություն ու իմաստ և այն արդեն վերածվել է գիտական համակարգի:

Համակարգված սկզբունքների թվին են պատկանում կոլեգիալ ղեկավարման, գիտական, համալիր, համակարգային, պատմական և կոնկրետ մոտեցման արդյունքները:

Առանձնահատուկ սկզբունքներ են հանդիսանում նաև պահանջկոտության և հոգատարության, հանձնարարությունների պարբերաբար ստուգման ու վերահսկողության և օրինականության պահպանման, գլխավոր խնդրի կամ օղակի ճիշտ ընտրության, ընթացիկ և հեռանկարային խնդիրների, վստահության և վերահսկողության, պաշտոնական և ընկերական հարաբերությունների պահպանման ու զուգակցման սկզբունքները:

Այսօր շատ կարևոր է աշխատողներին հանձնարարություններ տալ ըստ նրանց որակավորման, ընդունակությունների և ունակությունների, պահպանել և բարձրացնել ենթակաների հեղինակությունը, ընդլայնել նրանց ինքնուրույնությունը, մեծացնել նրանց նյութական և բարոյական շահագրգռվածությունը և ոչ միայն իրենց անձնական աշխատանքի, այլև կոլեկտիվ գործունեության վերջնական արդյունք ների նկատմամբ:

Զարգացման ներկա փուլում մեծ նշանակություն ունի նոր խնդիրների ու նպատակների լուծման ուղիների ու միջոցների ընտրության, կարևոր հիմնահարցերի, որոշումների ու միջոցառումների մշակմանը ենթակա աշխատողների մասնակցության ապահովման սկզբունքները:

Այդ սկզբունքների հաջող կիրառումը և նրանց ներկայացրած պահանջների լրիվ կատարումը մեծապես պայմանավորված է ղեկավարների որակավորումով, նրանց հմտություններով և ունակություններով: Նրանք պետք է կարողանան յուրաքանչյուր կոնկրետ դեպքում ճիշտ ընտրել այն սկզբունքները, որոնք արտահայտում են տվյալ հիմնահարցի լուծման բոլոր կողմերը և պահանջները:

Ղեկավար սկզբունքների թեկուզ պարզ թվարկումից երևում է, որ դրանց մի մասը կազմված են երկու հիմքերից: Դրանք տարբեր պահանջներ են ներկայացնում ղեկավարներին ու ղեկավար մարմիններին, որոնք պարտադիր բնույթ են կրում և չեն կարող անտեսվել: Ղեկավարները բոլոր դեպքերում պետք է ամեն ինչ անեն, որպեսզի ապահովվի այդ սկզբունքների տարբեր հիմքերի բոլոր պահանջները, այլապես դրանցից մեկն ու մեկը չկատարելու դեպքում ոչ միայն արդյունքները մեծ չեն կարող լինել, այլև միակողմանի մուտեցման

հետևանքով կծագեն անցանկալի հարցեր:

Այսպես, միանձնյա և կոլեգիալ ղեկավարման միասնության սկզբունքի առաջին մասի պահանջը կատարելով, իսկ երկրորդը անտեսելով, հաշվի չի առնվի կոլեկտիվի կարծիքը, գիտելիքները, հմտություններն ու իմացությունը և դրանով, որոշումներ ընդունելիս, միջոցառումներ մշակելիս, թույլ կտրվի լուրջ սխալներ: Եվ հակառակը, անտեսելով առաջինը, թեկուզ որոշումները կընդունվեն հիմնավորված կերպով, սակայն կոլեգիալ ղեկավարման միջոցով դժվար կլինի ապահովել դրանց հաջող կատարումը, թույլ կտրվի դիմազրկություն և կլընկնի պաշտոնատար անձանց պատասխանատվությունը: Միակ ճիշտ տարբերակը այն կարող է լինել, որ որոշումների ընդունումը կատարվի կոլեգիալ, իսկ նրա կատարման կազմակերպումը և անցկացումը միանձնյա ղեկավարման սկզբունքով: Խիստ անցանկալի հետևանքներ տեղի կունենան, եթե ընթացիկ և հեռանկարային խնդիրների ճիշտ զուգակցման սկզբունքը խախտվի: Ըստ այդ սկզբունքի պահանջվում է չզբաղվել միայն ընթացիկ կամ միայն հեռանկարային հարցերով, այլ զուգահեռաբար զբաղվել և մեկով, և մյուսով: Տարվելով մեկով, բարձիթող կարվի մյուսը և դրանով իսկ վտանգի տակ կդրվի համակարգի համաչափ զարգացումը: Փորձենք պատկերացնել այն ղեկավարների վիճակը, որոնց մի մասը առաջնորդվում է հիմնականում պաշտոնական, իսկ մյուս մասը միայն ընկերական հարաբերություններով: Առաջին խմբի ղեկավարների մոտ կտիրի ամուր կարգ ու կանոն, տրված հանձնարարությունները կկատարվեն առանց ձգձգումների, բայց ոչ սրտացավ կերպով և բարձր մակարդակով; Այստեղ հնարավորությունները լրիվ ու արդյունավետ չեն կարող օգտագործվել: Երկրորդ խմբի կողմից ղեկավարվող կոլեկտիվներում կտիրի տրնավարություն, անհարկի թողտվություն, իսկ գործերը կընթանան ոչ այնպես, ինչպես ընդհանուր շահերն են պահանջում կամ դա անհրաժեշտ է: Լավագույն արդյունքի կարելի է հասնել միայն նշված երկու հիմքերի ճիշտ զուգակցման դեպքում՝ պահպանելով ոչ միայն պաշտոնական, այլև լավ ընկերական հարաբերություններ ենթակա աշխատողների հետ: Այդ նույնը պետք է ասել այն բոլոր սկզբունքների մասին, որոնք ունեն մի քանի հիմքեր: Դրանց ճիշտ զուգակցումը հնարավորություն է տալիս հակակշիռ ստեղծել մեկը մյուսի նկատմամբ և հասնել ոչ միայն բարձր արդյունքների ստացմանը, այլև խուսափել անցանկալի հետևանքներից:

Ղեկավարման սկզբունքների ճիշտ ընտրության, զուգակցման և օգտագործման հետ մեկտեղ, բոլոր աստիճանի ղեկավարները պետք է կարողանան նաև հաշվի առնել դրանցից բխող և կյանքում ստուգված կանոնների պահանջները,, որոնք լավ հասկանալի են ենթակա աշխատողներին, առաջադրանքները անմիջապես կատարողների համար:

այսպիսի կանոններ են հանդիսանում աշխատողներին հանձնարարություն տալ ըստ նրանց ընդունակությունների ու ունակությունների, խրախուսել աշխատողներին նրանով, ինչին նրանք ավելի շատ են սպասում, 10 անգամ ծանր ու թեթև անել և նոր միայն որոշում ընդունել, ճգտել որ սխալ թույլ չտրվի, իսկ ակնհայտ սխալի դեպքում այն ընդունել անկեղծորեն, ընտրելով հարցի լուծման լավագույն տարբերակը, շարունակել բարելավել այն, իր վրա վերցնել այն հարցերի կատարման պատասխանատվությունը, որը ենթականները չեն կարող ավելի լավ կերպով կատարել կամ լուծել, այն ինչ ղեկավարները կարող են կատարել: Ենթակաների հետ ամեն մի հանդիպում պետք է օգտագործել նրանց նկատմամբ ազդեցությունը ուժեղացնելու, առիթը բաց չթողնել ենթակա աշխատողներին դաստիարակելու և սովորեցնելու, համար, քննադատել ոչ թե աշխատողի, այլ նրա աշխատանքի թերությունները, չտրվել աշխատողներին դիտողություններ անելով, հրամաններ և կարգադրություններ տալով, լինել չափավոր ու հավասարակշռված, չընկնել ծայրահեղությունների մեջ՝ չափավորություն ու հավասարակշռություն, սկզբունքային և իրավացի պահանջկոտություն ու քննադատություն, որոշումներ ընդունելիս, հանձնարարություններ տալիս հաշվի առնել կատարողների կարծիքները, ավելի շատ խրախուսել և հազվադեպ միայն պատժել, աշխատել դեպի Ձեզ գրավել ենթականերին, կանոնավոր կերպով շփվել նրանց հետ, հարգել ենթակաների ժամանակը և կարծիքը, ըստ հնարավորին կատարել ենթակաների խնդրանքը և բացատրել դրա մերժումը, շատ չտրվել ժողովներ ու խորհրդակցություններ հրավիրելով և անցկացնելով, խուսափել թղթաբանությունից:

Այս կանոնները պետք է միշտ գտնվեն ղեկավարների ուշադրության կենտրոնում և հիշողության մեջ, դառնան նրանց աշխատանքային լավագույն սովորությունները: Դրա հետ մեկտեղ ղեկավարները պետք է կարողանան անընդհատ հարստացնել իրենց կողմից կիրառվող ղեկավարման կանոնները՝ կյանքի պահանջների, ղեկավարման իրենց և ուրիշների փորձի, մասնագիտական գրականության հիման վրա: Ամեն մի ղեկավար պետք է կարողանա պարբերաբար վերանայել այդ կանոնները, թարմացնել այն և հրաժարվել նրանցից, որոնք արդեն սպառել են կամ կորցրել իրենց կարևոր նշանակությունը:

4. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՆԵՐՔԻՆ ԵՎ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ

Յուրաքանչյուր կազմակերպության տնտեսական հաջողությունները պայմանավորված են բազմաթիվ փոփոխականներով, որոնք սովորաբար ժամանակում են ներքին և արտաքին միջավայրերի:

Կազմակերպության ներքին միջավայրը Ներքին միջավայրի փոփոխականները, իրավիճակային գործոններն են կազմակերպության ներսում: Քանի որ կազմակերպությունները իրենցից ներկայացնում են մարդկանց կողմից սկզբնավորված համակարգեր, հետևաբար ներքին փոփոխականները հանդիսանում են կառավարչական որոշումների արդյունք: Սակայն դա ամենևին էլ չի նշանակում թե ներքին փոփոխականները ամբողջովին վերահսկելի են ղեկավարության կողմից: Շատ դեպքերում ղեկավարությունը պետք է կարողանա ներքին որոշ գործոններ հաղթահարել, կամ անտեսել, կապված տվյալ ժամանակաշրջանում դրանց անհրաժեշտությունից:

Կազմակերպություններում այն հիմնական փոփոխականները, որոնք պետք է լինեն ղեկավարության ուշադրության կենտրոնում հետևյալն են՝ նպատակներ, կառուցվածքներ, խնդիրներ, տեխնոլոգիա և մարդիկ: Նշված հիմնական և մյուս փոփոխականները գտնվում են ամուր կապի մեջ և պայմանավորվում են մեկը մյուսով: Ցանկացած փոփոխականի զգալի ձևափոխման դեպքում որոշակիորեն ձևափոխվում են նաև մյուս փոփոխականները: Սակայն միշտ պետք է հիշել, որ ամենահիմնականը մարդիկ են՝ կազմակերպության շարժիչ ուժը:

Կազմակերպությունը ընդհանուր նպատակների շուրջ միավորված մարդկանց խմբերն են: Նրանց առջև ծառացած են այնպիսի նպատակներ, ինչպիսիք են՝ շահութաբերությունն ու շահույթը, բարձր արտադրողականությունը, նոր արտադրատեսակների յուրացումն ու արտադրությունը, շուկայի ընդլայնումը, արտադրության ծավալների աճը և այլն:

Ելնելով կազմակերպության նպատակներց յուրաքանչյուր ստորաբաժանում (կառավարման, թե արտադրական) մշակում և իրականացնում է նպատակներ միջոցառումներ, որոնք իրենց հերթին նպաստում են կազմակերպության ընդհանուր նպատակների իրականացմանը: Օրինակ, ֆինանսական բաժնի նպատակներից կարող է հանդիսանալ վարկերի ժամանակին մարումը, մարկետինգի ստորաբաժանման համար՝ նախորդ տարվա համեմատությամբ գնորդների բողոքների նվազումը և այլն;

Կազմակերպության կառուցվածքը իրենից ներկայացնում է կառա-

վարման աստիճանների (մակարդակների) և գործառույթային օղակների ուղղահայաց հարաբերությունների ամբողջություն, որը նպաստում է ամենաարդյունավետ ձևով հասնելու առաջադրված նպատակներին: Այստեղ ուշադրություն դարձնենք երկու ուղղության՝ աշխատանքի մասնագիտական բաժանման և վերահսկողության ոլորտի վրա: Աշխատանքի բաժանումը յուրահատուկ է ցանկացած կազմակերպության համար, ինչը սակայն չի նշանակում աշխատողների միջև աշխատանքի կամայական բաշխում: Վերջինս բնութագրող առանձնահատկությունն է հանդիսանում աշխատանքի մասնագիտացված բաժանումը՝ փվյալ աշխատատեսակի ամրակցումը այն աշխատողին, ով այն կարող է կատարել բոլորից լավ: Դրա վառ օրինակներից է, ասենք, կառավարչական աշխատանքի բաժանումը ըստ պլանային, ֆինանսական, առևտրական և արտադրական գործառույթների: Այստեղ միայն նշենք, որ բոլոր կազմակերպություններում, բացառությամբ փոքրերի, գոյություն ունեն ըստ աշխատանքի հորիզոնական և ուղղահայաց բաժանում: Եթե կազմակերպությունը իր չափերով բավականին մեծ է, ապա սովորաբար մասնագետներին խմբավորում են ըստ գործառական բաժինների: Գործառական բնագավառների ընտրությունը կանխորոշում է կազմակերպության հիմնական կառուցվածքը և զգալի չափով նրա հաջող գործունեության հնարավորությունները: Մարդկանց միջև աշխատանքի բաժանման արդյունավետությունը և նպատակահարմարությունը շատ դեպքերում բնորոշում է, թե կազմակերպությունը ինչքանով է արտադրողական մրցակիցների համեմատ: Քիչ կարևոր չէ նաև թե ինչպես է կատարվում աշխատանքի ուղղահայաց բաժանումը:

Աշխատանքի ուղղահայաց բաժանումը անհրաժեշտ է խմբակային աշխատանքի հաջող կատարման համար: Այդ հիերարխիայի հիմնական բնութագիրն է հանդիսանում յուրաքանչյուր մակարդակում աշխատողների ձևական ենթակայությունը: Բարձրագույն մակարդակի ղեկավարը իր ենթակայության տակ կարող է ունենալ միջին օղակի մի քանի ղեկավարներ, որոնք ներկայացնում են տարբեր գործառական բնագավառներ: Միջին օղակի այդ ղեկավարները իրենց հերթին կարող են ունենալ ենթակա արտադրամասի պետեր, հերթափոխի պետեր և այլն, ինչպես նաև արտադրության պլանային, ֆինանսական և այլ գործառական ծառայություններ:

Մեկ ղեկավարին ենթակա մարդկանց թիվը իրենից ներկայացնում է վերահսկողության ոլորտ, որը կազմակերպական կառուցվածքի հիմնական և կարևոր կողմերից մեկն է: Եթե մեկ

ղեկավարին ենթարկվում են մեծ թվով աշխատողներ, ուրեմն մեծ է վերահսկողության ոլորտը և այն կոչվում է կառավարման հարթ կառուցվածք: Իսկ երբ վերահսկողության ոլորտը նեղ է, այսինքն յուրաքանչյուր ղեկավարի ենթակայության տակ կան քիչ թվով աշխատողներ, նման դեպքերում կառուցվածքն անվանվում է բազմաստիճան: Ընդհանուր առմամբ մեծ կազմակերպությունները ունեն կառավարման մեծ թվով աստիճաններ, քան փոքրերը: Կազմակերպություններում աշխատանքի բաժանման ուղղություններից մեկն էլ հանդիսանում է խնդիրների ձևավորումը: Խնդիրը՝ նախանշված աշխատանքն է, աշխատանքների խումբը կամ էլ դրանց մի մասը, որ պետք է կատարվի նախօրոք սահմանված ձևով և ժամկետում: Տեխնիկական տեսակետից խնդիրները հասցեագրվում են ոչ թե աշխատողին, այլ այն պաշտոնին, որը նա զբաղեցնում է: Կազմակերպական կառուցվածքի վերաբերյալ ղեկավարության որոշման հիման վրա յուրաքանչյուր պաշտոնի համար կարևոր է ունենալ մի քանի խնդիրներ: Եթե խնդիրները կատարվում են ծրագրավորված ձևով և ժամկետներում, նշանակում է կազմակերպությունը կգործի արդյունավետ:

Կազմակերպության խնդիրները բաժանվում են երեք խմբի՝ աշխատանք մարդկանց հետ, աշխատանք առարկաների և աշխատանք ինֆորմացիայի հետ: Կառավարչական աշխատանքում կարևոր հատկանիշներ են հանդիսանում խնդրի կրկնության հաճախականությունը և դրա կատարման համար անհրաժեշտ ժամանակը: Ընդհանուր առմամբ կառավարչական աշխատանքը ունի քիչ կրկնվելու հատկություն և միապաղաղ բնույթ: Յուրաքանչյուր տեսակի աշխատանքի կատարման ժամանակը ներքինից վերին մակարդակ փոխանցվելուց մեծանում է խնդիրների ժամանակին և արդյունավետ կատարմանը մեծապես նպաստում է նաև մասնագիտացումը: Այն, բարձրացնելով աշխատանքի արտադրողականությունը, կրճատում է արտադրության վրա կատարվող ծախսերը:

Կազմակերպության ներքին, չորրորդ փոփոխականը տեխնոլոգիան է: Դա այն գործընթացն է, որի հետևանքով հումքը և նյութերը ձևափոխվելով արդյունքում ստացվում է նոր առարկա՝ արտադրանք: Ինչ վերաբերվում է մեքենասարքավորումներին, հումքատեսակներին և նյութերին, ապա դրանք տեխնոլոգիայի բախկացուցիչներն են:

Կառավարման ապարատի և կառավարչական աշխատանքի վրա տեխնոլոգիայի ազդեցությունը մեծամասամբ բնորոշվում է նրանում տեղի ունեցող երեք խոշոր վերափոխումներով՝ արդյունաբերական ստանդարտացմամբ ու մեքենայացմամբ և հարահոսային հավաքման հոսքերի կիրառմամբ: Ստանդարտացումը արտադրության մեջ

փոխարինելի սպանդարար բաղադրամասերի օգտագործումն է: Այն խթանում է մասնագիտացման հետագա խորացմանը, միաժամանակ բացելով լայն հնարավորություններ արտադրության մեջ օգտագործելու ցածրորակ, նույնիսկ պարզ, ոչ որակյալ աշխատանք: Սպանդարտացումը և մեքենայացումը այժմ լայնորեն տարածված են ոչ միայն արտադրության մեջ, այլ նաև ժողովրդական տնտեսության ցանկացած բնագավառում, այդ թվում կառավարման ոլորտում:

Ցանկացած կառավարման մոդելում մարդիկ հանդիսանում են գլխավոր, կենտրոնական գործոն, ներառյալ իրավիճակային մոտեցումը: Կառավարման իրավիճակային մոտեցման հարցում գոյություն ունի մարդկային փոփոխականի երեք հիմնական ասպեկտ.

-առանձին մարդկանց և նրանց վարքագիծը,

-ղեկավարի վարքագծի բնույթը,

-ղեկավարի գործելակերպը առաջնորդի դերում և նրա ներգործությունը առանձին մարդկանց և խմբերի վարքագծի վրա:

Մարդկային փոփոխականի ըմբռնումը և հաջող կառավարումը շատ բարդ է: Աշխարհում չկան երկու մարդ, որոնք ունենան նույնպիսի բնավորություն: Փաստորեն գոյություն չունի այն հավանականությունը, թե միևնույն իրավիճակում երկու մարդ կարող են հանդես գալ նույն ձևով և վարքագծով:

Մարդիկ իրարից տարբերվում են ընդունակություններով: Մի մասի մոտ (մյուսների համեմատությամբ) ընդունակությունները ավելի մեծ են կատարելու համար այնպիսի աշխատանքներ, ինչպիսիք են՝ ժողովներ վարելը, պլանավորելը, վերահսկելը, ղեկավարելը և ցանկացած այլ աշխատանք: Մարդկանց ընդունակությունների միջև եղած այդ տարբերությունները որոշ չափով բացատրվում են ժառանգականությամբ, որի շարքին կարելի է դասել մտավոր ունակությունները և առանձին ֆիզիկական տվյալները: Սակայն ընդունակությունները մարդիկ հիմնականում ձեռք են բերում փորձով և աշխատանքով: Ընդունակությունները իրացվում և բարձր արդյունավետություն են ապահովում այն դեպքում, երբ ապահովվում են մարդկանց պահանջմունքները, նրանց սպասելիքները: Կարևոր ասպեկտներից է նաև վերաբերմունքը աշխատողների նկատմամբ: Ղեկավարները պետք է նկատի ունենան ինչն է դուր գալիս կամ դուր չի գալիս առանձին անհատներին և նրանց խմբերին: Այդ առումով շատ կարևոր է որոշակի արժեքների սահմանումը և դրանց ապահովումը, որոնք հիմք են հանդիսանում կազմակերպության կազմակերպական կուլտուրայի գնահատման և բարոյական կերպարի որոշման համար: Ամեն մի կազմակերպություն ձգտում է ունենալ իր սեփական բարոյախոսությունը, սովորույթները և գրավչությունը:

Ղեկավարների կողմից համապատասխան արժեքների ժամանակին և ճիշտ սահմանումը աշխատողներին ստիպում է նվիրված մնալ այդ կազմակերպությանը: Դա նպաստում է նաև նվազագույնի հասցնել աշխատուժի հոսունությունը: Հայտնի է, որ մարդկանց որոշակի խմբեր մեծ ներգործություն կարող են ունենալ ամբողջ կոլեկտիվի վրա: Քանի որ կազմակերպությունը և նրա ստորաբաժանումները իրենցից նույնպես խմբեր են ներկայացնում, հետևաբար նրանք ստեղծում են իրենց արժեքները և որոշում սպասումները աշխատողներից, կապված վարվեցողության նորմաների հետ: Ինչքանով որ մարդը բարձր է գնահատում իր պատկանելությունը այս կամ այն խմբին, այդքանով նրա վարքագիծը ավելի կհամընկնի խմբային նորմաներին: Կազմակերպության նպատակների իրականացմանը կարող են նպաստել խմբերի ներսում սկսեղծված կոլեկտիվիզմի զգացողությունը և հաղորդակցության ժամանակ բացախոսությունը:

Կազմակերպության և նրա առանձին խմբերի հետ մեծ աշխատանք կարող է կատարել առաջնորդը (լիդեր): Արդյունավետ կառավարիչ լինելու համար պետք է լինել նաև արդյունավետ առաջնորդ: Առաջնորդությունը (լիդերությունը) միջոց է, որի օգնությամբ ղեկավարը ներազդում է մարդկանց վարվեցողության վրա, սրիպելով նրանց իրենց դրսևորել որոշակի ձևով: Կազմակերպության նեղ պայմանների դրսևորման այդ ձևերից մեկն է հանդիսանում ղեկավարի աշխատաոճը: Այն արտահայտվում է ենթակաների նկատմամբ կառավարչի վերաբերմունքով, մոտեցումով, կիրառվող մեթոդներով և ձևերով; Կոնկրետ ոճի արդյունավետությունը մեծ չափով կապված է այն բանից, թե ինչ չափով է հաշվի առնվում կատարվող աշխատանքի բովանդակությունը և ենթակաների անհատական յուրահատկությունները: Աշխատանքի արդյունավետության բարձր մակարդակը կապված է նաև նրանից, թե ինչպես է ղեկավարը կարողանում ուղղել աշխատողների ջանքերը նպատակների կատարմանը, լուծում աշխատանքային վեճերը, սրեղծում աշխատանքային կոլեկտիվ, կարգավորում լարված իրավիճակները:

Համառոտակի դիտարկելով կազմակերպության ներքին միջավայրի հիմնական փոփոխականները (գործոնները), պետք է նշել, որ դրանք գտնվում են փոխադարձ կապի մեջ: Տնտեսական օբյեկտի բարձր արդյունավետությունը կապահովվի այն դեպքում միայն, երբ գործոններից յուրաքանչյուրի նկատմամբ ցուցաբերվի ցուցանիշների պլանաչափ համամասնական և համալիր մոտեցում: Կազմակերպության հաջողությունները զգալի չափով պայմանավորված են նաև արտաքին գործոններից, որոնց ուսումնասիրությունը և բազմակողմանի վերլուծությունը պետք է գտնվեն ղեկավորության ուշադրության կենտրոնում:

Կազմակերպության արտաքին միջավայրը Կազմակերպության արտաքին միջավայրի գործոնների հաշվառման անհրաժեշտությունը առաջ է եկել 50-ական թվականների վերջերից: Դրա անհրաժեշտությունը ղեկավարի համար պայմանավորված է, կազմակերպությունը որպես բաց համակարգ, դիտարկելու և բազմաթիվ կապերով արտաքին աշխարհին կապված լինելու հետ: Արտաքին աշխարհում տեղի ունեցող ներկա փոփոխությունները սրիպում են ավելի մեծ ուշադրություն դարձնել դրանց վրա, քան երբևիցե: Որպես բաց համակարգ կազմակերպությունը կախված և կապված է դրսից ռեսուրսների ստացման, կադրերի և սպառողների հետ: Դրա հետ կապված ղեկավարությունը պարտավոր է ուսումնասիրել այդ գործոնների փոփոխությունները, քանի որ կազմակերպությունը միշտ էլ գտնվում է դրանց ներգործության ներքո: Բացի դրանից, նա պետք է ձեռնարկի արտաքին գործոնների ընկալման և դրանց ներազդման անհրաժեշտ միջոցառումներ: Ղեկավարը առաջին հերթին որոշում է արտաքին իրադրությունը: Քանի որ արտաքին փոփոխականների մանրակրկիտ հայտնաբերումը անհնար է, պետք է ընտրվի դրանցից այն գործոնները, որոնք էլ պայմանավորում են կազմակերպության հաջողությունը: Կազմակերպության գործունեության վրա ազդող արտաքին գործոնները բաժանվում են երկու հիմնական խմբերի՝ ուղղակի և անուղղակի ներգործության ուժեր:

Ուղղակի ներգործության միջավայրը իր մեջ ընդգրկում է այն գործոնները, որոնք անմիջականորեն ազդում են կազմակերպության վրա: Դրանց շարքին են դասվում մատակարարումը, աշխատանքային ռեսուրսները, պետական նոր օրենքները, կարգավորող կազմակերպությունները, սպառողները և մրցակցողները: Անուղղակի ներգործության միջավայրին պատկանող գործոնները նրանք են, որոնք գործառնությունների վրա անմիջական ներգործություն չունեն, բայց և այնպես զգալի չափով ազդում են: Խոսքը ըստ էության վերաբերվում է տնտեսական պայմաններին, գիտատեխնիկական առաջընթացին, սոցիալ-կուլտուրական և քաղաքական փոփոխություններին, խմբային շահերին և այլ երկրներում տեղի ունեցող այնպիսի իրադարձություններին, որոնք կազմակերպության համար էական նշանակություն ունեն;

Ձեռնարկություններն ու կազմակերպությունները միջազգային շուկաներ կարող են մուտք գործել տարբեր ուղիներով: Դրանցից ամենահասարակը արտադրանքի արտահանումն է, որի համար ստեղծվում են առևտրական անկախ կազմակերպություններ, միջնորդական ծառայություններ, որոնք դյուրացնում են արտասահմանյան

գնորդների հետ գործարքների կնքումը:

Մյուս ուղին համատեղ ձեռնարկությունների ստեղծումն է, որի դեպքում երկու և ավելի մասնավոր կազմակերպություններ կամ պետություններ, միջոցներ են ներդնում արտադրական հզորությունները ընդլայնելու, շահագործելու համար: Միջազգային բիզնեսում ամենաուժեղ ձգտումը այն է, որ ձեռնարկությունը փորձում է իր արտադրանքը թողարկել արտասահմանում, միաժամանակ պահպանելով արտադրության, մարկետինգի, ֆինանսների և այլ հանգուցային գործառույթների վրա իր ամբողջական վերահսկողությունը: Դա հանդիսանում է ուղղակի կապիտալ ներդրումներ:

Եվ վերջապես միջազգային գործարարության տարբերակներից մեկն էլ հանդիսանում է բազմազգ կորպորացիաների ստեղծումը, որի դեպքում ձեռնարկության ղեկավարությունը տնօրինում և կառավարում է տարբեր երկրներում գործող ձեռնարկությունները:

5. ՄԵՆԵՋՄԵՆՏԻ ՖՈՒՆԿՑԻԱՆԵՐԸ
(գործառույթները)

Յուրաքանչյուր տնտեսական օբյեկտի առջև ծառացած խնդիրների արդյունավետ լուծման գործում վճռական դեր է պատկանում կառավարման համակարգին: Այն սահմանում է տնտեսական նպատակները, հավաքագրում և տեղաբաշխում աշխատողներին, սահմանելով յուրաքանչյուրի իրավունքներն ու պարտականությունները, ստեղծում անհրաժեշտ պայմաններ համաչափ ու արդյունավետ աշխատանքի համար, լուծում տեխնիկական, տեխնոլոգիական, տնտեսական հարցեր, կազմակերպում նյութա-տեխնիկական մատակարարումը, պատրաստի արտադրանքի պահպանումն ու իրացումը, հաստատում է արտաքին տնտեսական կապեր, կատարում գիտատեխնիկական նվաճումների ներդրում և մի շարք այլ ռազմավարական ու ընթացիկ աշխատանքներ: Վերոհիշյալ աշխատանքների արդյունավետ կատարման համար անհրաժեշտ է պահպանել երկու կարևոր պայման՝ համալիր և համակարգված մոտեցումներ և դրանց փոխկապակցությունը:

Քանի որ կառավարումը անընդհատ գործընթաց է, հետևաբար տնտեսության առջև ծառացած նպատակները իրագործելու ճանապարհին կատարվում են մի շարք չընդմիջվող փոխկապակցված գործողություններ: Դրանցից յուրաքանչյուրն իր հերթին կարևոր է տնտեսական օբյեկտի հաջողությունների ապահովման համար, որոնք էլ հանդիսանում են հենց կառավարչական գործառույթները: Յուրաքանչյուր գործառույթ նույնպես գործընթաց է, քանի որ բաղկացած է փոխկապակցված գործողություններից: Ժամանակակից տնտեսագիտական գրականության մեջ ավելի ընդունելի են մենեջմենտի հետևյալ գործառույթները՝ պլանավորում, կազմակերպում, կարգադրում, ղեկավարում, համակարգում, մոտիվացում (խթանում-խրախուսում), վերահսկում, հաղորդակցում (կոմունիկացիա), հետազոտում, գնահատում, որոշումների կայացում, անձնակազմի ընտրություն, հաշվառում, բանակցությունների վարում կամ գործարքների կնքում: Փաստորեն կառավարման գծով յուրաքանչյուր հրատարակության մեջ տրված դասակարգմամբ առկա են հիմնականում այդ գործառույթները:

Մենեջմենտի բնագավառում ընդունված է կառավարման գործընթացը ներկայացնել հետևյալ գործառույթներով՝ պլանավորում, կազմակերպում, խրախուսում-խթանում (մոտիվացիա), հաղորդակցում (կոմունիկացիա) և վերահսկում: Այս հինգ հիմնական

գործառույթները սերտորեն կապված են հետևյալ հարակից՝ որոշումների ընդունման և հաղորդակցման գործընթացների հետ: Պլանավորման գործառույթի շնորհիվ պարզաբանվում է, թե ինչպիսին պետք է լինեն կազմակերպության նպատակները և ինչ պետք է անեն նրա անդամները, որպեսզի հասնեն դրանց իրականացմանը: Ըստ էության պլանավորման գործառույթը պատասխանում է հետևյալ երեք հարցերին:

1. Որտեղ ենք մենք գտնվում այժմ: Դա նշանակում է, որ ղեկավարները պետք է գնահատեն կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը այնպիսի բնագավառներում, ինչպիսիք են ֆինանսները, մարկետինգը, արտադրությունը, գիտական հետազոտություններն ու մշակումները և աշխատանքային ռեսուրսների օգտագործումը: Այդ աշխատանքները կատարվում են այն նպատակով, որպեսզի ճիշտ որոշվի, թե ինչն կարող է հասնել կազմակերպությունը իրականում:

2. Դեպի ուր ենք մենք գնում: Գնահատելով հնարավորությունները և կազմակերպության շրջակա միջավայրի պայմաններն ու վերանգնեը, այն է՝ մրցակցությունը, սպառողները, գործող օրենքները, քաղաքական և տնտեսական գործոնները, տեխնոլոգիաները, մատակարարումը, սոցիալական և կուլտուրական պայմանների մեջ տեղի ունեցած փոփոխությունները, ղեկավարությունը որոշում է, թե ինչպիսին պետք է լինեն նրա նպատակները և ինչը կարող է խանգարել դրանց հասնելուն:

3. Ինչպես ենք մենք պատրաստվում իրականացնել այդ նպատակները: Ղեկավարները, ինչպես ընդհանուր գծերով, այնպես էլ որքան հնարավոր է կոնկրետ, որոշում են, թե ինչ պետք է անեն կազմակերպության անդամները, որպեսզի ապահովվի նրա առջև դրված խնդիրների կատարումը:

Պլանավորման միջոցով ղեկավարությունը ձգտում է սահմանել որոշումների ընդունման հիմքերը և ուղղությունները, որոնք կապահովեն նպատակների միասնությունը կազմակերպության բոլոր անդամների համար: Այլ կերպ ասած պլանավորումը այն միջոցներից մեկն է, որի օգնությամբ ղեկավարությունը համախմբելով կոլեկտիվի անդամների ձգտումները, ապահովում է առաջադրված ընդհանուր նպատակների իրագործումը:

Երկու էական պատճառներից կախված պլանավորումը միանվագ միջոցառում չի հանդիսանում:

Առաջին, չնայած որոշ տնտեսական օբյեկտներ դադարեցնում են իրենց գործունեությունը նախատեսված նպատակներին հասնելուց հետո, շատերը ձգտում են գոյատևել որքան կարելի է երկար: Դրա համար էլ նրանք պարբերաբար փոփոխում են կատարման,

գործնականում շրջապատում եղած նպատակները, կամ էլ առաջադրում նոր նպատակներ: Երկրորդ պարբերությունը, ըստ որի պլանավորումը պետք է իրագործվի անընդմեջ, ապագայի հանդեպ մշտական անորոշություն է: Դրա համար էլ պլանները պետք է պարբերաբար փոփոխվեն և համապատասխանեցվեն նոր պայմաններին:

Կազմակերպում: Նախ, կազմակերպել նշանակում է ստեղծել ինչ-որ կառուցվածք, քանի որ գոյություն ունեն բազմաթիվ տարրեր, որոնք պետք է միավորել մեկ ամբողջության մեջ և գործի դնել, որպեսզի կազմակերպությունը կարողանա կատարել իր պլանները, իսկ դրանց շնորհիվ ապահովի առաջադրված նպատակների կատարումը: Այդ տարրերի թվին են պատկանում աշխատանքը, կազմակերպության կոնկրետ խնդիրները, բնակելի և այլ օբյեկտների կառուցումը, կյանքի ապահովագրումը և այլն: Արդյունաբերական հեղափոխությունը սկսվել է այն բանի պարզ գիտակցումից, որ որոշակի ձևով աշխատանքի կազմակերպումը հնարավորություն է տալիս աշխատանքային խմբին ստանալու ավելի մեծ արդյունք, կատարելու ավելի մեծ աշխատանք, քան այն կարող էին անել առանց որոշակի կազմակերպման: Աշխատանքի կազմակերպումը եղել է գիտական կառավարման ուշադրության կենտրոնում: Կազմակերպությունում աշխատանքի կրողները, քանի որ մարդիկ են, կազմակերպման գործառույթի մյուս ասպեկտ է հանդիսանում որոշել, թե ով պետք է կատարի յուրաքանչյուր կոնկրետ առաջադրանք, ներառյալ կառավարման գծով աշխատանքները:

Ղեկավարը ընտրելով մարդկանց, նրանց է փոխանցում կամ հասցեագրում առաջադրանքներ և իրավասություններ կամ տալիս է իրավունք այս կամ այն ռեսուրսների օգտագործման համար: Այդ մարդիկ, իրավունքների կամ առաջադրանքների կատարումը սրանձնելով, պատասխանատու են դառնում իրենց պարտականությունների կատարման համար: Փաստորեն այդ ձևով նրանք համաձայնություն են տալիս դառնալու ենթականեր: Առաջադրանքների և իրավունքների փոխանցումը միջոց է, որի օգնությամբ ղեկավարությունը ապահովում է աշխատանքների կատարումը ուրիշ՝ ենթակա աշխատողների օգնությամբ: Մարդկանց աշխատանքի կազմակերպումը և գործունեությունը ընդլայնվում է հասնելով մինչև կազմակերպության կառուցվածքները:

Մոտիվացիան խթանում և խրախուսում է աշխատողներին հաջողությամբ իրականացնելու այս կամ այն նպատակը, միջոցառումը, աշխատանքը, հանձնարարությունը, նրանց ակտիվությունը և շահագրգռվածությունը բարձրացնելու, ջանքերը ակտիվացնելու միջոցով:

Ղեկավարը պետք է իմանա, որ նույնիսկ ամենախնամքով մշակ-

ված պլանը և ամենակատարյալ կազմակերպումը ոչ մի իմաստ չունեն, եթե որևէ մեկը չկատարի իրեն հանձնարարված աշխատանքները: Այս առումով խթանման-խրախուսման գործառույթի խնդիրն է ապահովել աշխատողներին փոխանցված և հասցեագրված աշխատանքների և իրավասությունների կատարումը, օգտագործելով դրա համար խթանման ու խրախուսման համապատասխան բոլոր ձևերը: Նախ այդ նպատակով օգտագործվել են մտրակը և բլիթը, սպառնալիքը և հարկադրանքը, իսկ սակավաթիվ ընտրյալների համար՝ պարգևները: Վերազայում, ընդհուպ մինչև 20-րդ դար, տարածված էր այն համոզմունքը, որ մարդիկ ավելի լավ և շատ կաշխատեն, եթե հնարավորություն է տրվում նրանց բարձրացնելու իրենց վարձատրությունը: Այսպիսով, խթանները և խրախուսանքը համարվել են հասարակ հարց, աշխատանքային շահերի փոխարեն՝ համապատասխան պարգևատրում:

Կյանքի առաջընթացը և կատարված ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին «զուտ» գիտական մոտեցման սնանկությունը: Մասնագետներն ու արտադրության ղեկավարները վերջնականապես համոզվեցին, որ խթանում-խրախուսումը, այսինքն՝ աշխատողների մոտ ներքին մղումների սրեղծումը, հանդիսանում է պահանջմունքների բարդ միասնության արդյունք, որոնք մշտապես փոփոխվում են: Այժմ շատերն են արդեն հասկանում, որ իրենց աշխատողների գործունեության խթանման և աշխատանքի դրդելու համար պետք է ճիշտ որոշեն թե ինչպիսին են նրանց պահանջմունքները և ինչպես ապահովել դրանք աշխատանքի վարձահատուցման միջոցով:

Վերահսկողություն: Գրեթե այն բոլորը, ինչ պետք է անի ղեկավարը, ուղղված է առաջիկա խնդիրներին, վաղվա օրվան, կամ ապագային: Ղեկավարը պլանավորում է հասնել կազմակերպության նպատակներին ինչ-որ ժամանակի՝ շաբաթվա, ամսվա, տարվա կամ ավելի հեռավոր ապագայի ընթացքում: Այդ ժամանակահատվածում շատ բան կարող է տեղի ունենալ, կատարվել անբարենպաստ փոփոխություններ: Կարող է պատահել, որ աշխատողները հրաժարվեն կատարել իրենց պարտականությունները, ընդունվեն նոր օրենքներ, որոնք ղեկավարության կողմից ընդունված մոտեցումներին խոչընդոտեն, կամ արգելակեն դրանց դրսևորման հնարավորությանը: Շուկայում կարող է հանդես գալ նոր, ավելի ուժեղ մրցակից, որը կդժվարացնի կազմակերպության նպատակների իրականացումը: Բացառված չեն նաև աշխատանքային պարտականությունների կատարման ընթացքում ղեկավարների և մյուս աշխատողների կողմից թույլ տրվող սխալներն ու թերացումները: Այդպիսի չնախատեսված

հանգամանքները կարող են սրիպել կազմակերպությանը փոխելու ղեկավարության կողմից ընդունված սկզբնական ծրագրային ուղղությունները: Եվ եթե ղեկավարությունը ընդունակ չէ ուղղելու սկզբնական պլաններից շեղումը, բնական է, որ կազմակերպությունը կկրի զգալի վնաս, կբացառվի նպատակներին հասնելը, նույնիսկ կծագի վերջինը՝ լինել չլինելու վտանգը: Նշված և այլ հարցերի ժամանակին լուծումը ապահովելու համար անհրաժեշտ է սահմանել ճիշտ և արդյունավետ վերահսկողություն: Նախատեսված խնդիրների կամ միջոցառումների ապահովման գործընթացն է, որով դրսեսությունը կարող է հասնել, իրոք, իր նպատակներին: Գոյություն ունեն կառավարչական վերահսկողության երեք ուղղություններ: Առաջինը սրանդարտների սահմանումն է, որը նշանակում է նաև պահանջների հստակ սահմանում, որոնք կոչված են ապահովելու նախատեսված աշխատանքները սահմանված ժամանակահատվածում: Երկրորդը, որոշակի ժամանակահատվածում ձեռք բերածի համեմատությունն է սպասվելիք արդյունքների հետ: Եթե առաջին երկուսը ճիշտ են կատարվել, ապա ղեկավարությունը, պարզում է ոչ միայն ծագած պրոբլեմները, այլ նաև դրանց առաջացման պատճառները, իսկ դա անհրաժեշտ է վերահսկողության երրորդ ուղղության իրագործման համար, որի ընթացքում միջոցներ են ձեռնարկվում ուղղելու կամ ճշտելու սկզբնական պլանից առաջացած շեղումները: Բացասական շեղումներից բացի կարող են լինել նաև այնպիսի շեղումներ, ինչպիսիք են հնարավորությունների մեծացումը, նպատակների արագ իրականացումը, ռեսուրսների խնայողությունը և այլն: Մենեջմենտի այս չորս գործառույթները սերտորեն կապված են միմյանց և փոխադարձորեն պայմանավորված են մեկը մյուսով: Մեկի բարձր մակարդակով իրականացումը պայմաններ է ստեղծում մյուսի արդյունավետ կենսագործման համար: Հետևաբար ղեկավարները երբեք չպետք է թույլ տան, որ կառավարման գործառույթներից որևէ մեկը կատարվի ցածր մակարդակով, կամ ժամկետների խախտումներով, որը չի կարող բացասական չանդրադառնալ մյուսների նորմալ կատարման վրա: Մենեջմենտի այդ գործառույթները ունեն երկու հիմնական բնութագիր.

- դրանք բոլորը պահանջում են համապատասխան որոշումների կայացում, ընդունում
- բոլորի համար էլ անհրաժեշտ է ապահովել փոխադարձ կապ, ինֆորմացիայի լիարժեք և կանոնավոր փոխանակման ճանապարհով:

Այս երկու բնութագրերի (պահանջների), գործնականում, կատարման շնորհիվ ապահովվում է կառավարման չորս հիմնական

գործառույթների փոխադարձ կապը և փոխպայմանավորվածությունը հաղորդակցման և որոշումների ընդունման գործընթացի միջոցով, որոնք հաճախ անվանվում են ուղեկցող և կարգավորող գործելակերպ:

Որոշումների ընդունումը կառավարչական աշխատանքի բևեռակետն է, որը հանդիսանում է հետագա գործողությունների կողմնացույցը, իսկ կառավարչական աշխատանքը մարդկային մտքի, բանականության և հոգեկան պահանջմունքների արտահայտությունն է: Ղեկավարությանը անհրաժեշտ է հնարավոր գործողությունների բազմապիսի փոխկապեղծման ընտրություն, որպեսզի առանձնացվի այնպիսի տարբերակ, որը կազմակերպության համար կլինի տվյալ ժամանակում և պայմաններում լավագույնը, ամենաարդյունավետը: Ըստ էության, որպեսզի կազմակերպությունը կարողանա հստակ աշխատել, ղեկավարը մի քանի այլընտրանքային հնարավորություններից պետք է կարողանա ընտրել լավագույնը: Որոշումը հենց այլընտրանքից վերջնական ընտրություն կատարելն է: Հետևաբար որոշման ընդունումը այն խնդիրների և դրա կատարման միջոցների ընտրությունն է, որը ցույց է տալիս թե ինչը և ինչպես պլանավորել, կազմակերպել, խթանել և վերահսկել: Ամենաընդհանուր գծերով հենց դա էլ կազմում է ղեկավարի գործունեության էությունն ու բովանդակությունը:

Արդյունավետ և հիմնավորված որոշում ընդունելու համար կարևոր պահանջ է հանդիսանում համապատասխան հուսալի ու լիարժեք ինֆորմացիայի առկայությունը, ապահովումը, որի ստացման միջոց են հանդիսանում հաղորդակցման բազմաթիվ ձևերը:

Հաղորդակցումը (կոմունիկացիա) ինֆորմացիայի փոխանակումն է երկու կամ ավելի մարդկանց միջև: Մարդկանց միջև փոխհարաբերությունների կայունությունը և որակը, լինեն դրանք ընկերներ, ընտանիքի անդամներ կամ էլ գործընկերներ, կախված է նրանց միջանձնային հստակ և ազնիվ հարաբերություններից և շփումներից: Առաջինները բխում են երկրորդից: Քանի որ ձեռնարկությունը իրենից ներկայացնում է մարդկանց միջև հարաբերությունների մի բնագավառ և հատուկ տեսակ, հետևաբար նրա արդյունավետ գործունեության ապահովումը մեծ չափով կախված է հաղորդակցման որակից:

Ակնհայտ է, որ եթե մարդկանց միջև հաղորդակցությունը արդյունավետ չլինի, նրանք չեն կարող համաձայնության գալ ընդհանուր նպատակների շուրջ, իսկ վերջիններս կազմակերպության գոյության իմաստն են: Հաղորդակցության գործընթացում ինֆորմացիան պրամադրվում է ոչ միայն նրա համար, որպեսզի ընդունվեն ողջախոհ որոշումներ, այլև, որպեսզի հնարավոր լինի դրանք

կատարել: Սովորաբար, եթե ղեկավարությունը իր ընդունած որոշումների հիմնավորվածությունը (անհրաժեշտությունը) կարողանում է հասցնել անմիջական ենթականերին, զգալիորեն մեծանում է դրանց հաջող կատարման հնարավորությունը: Այնքան ժամանակ, քանի դեռ աշխատողները լավ չգիտեն, թե ղեկավարությունը ինչ պարզևատրում է կատարելու իրենց լավ աշխատանքի դիմաց, նրանք չեն կարող դրսևորել համապատասխան շահագրգռվածություն: Հաղորդակցությունը նույնպես կարևոր է վերահսկման գործառույթի իրականացման համար: Ղեկավարները կարիք ունեն ինֆորմացիայի իրականացման՝ կատարվածի վերաբերյալ, որպեսզի ճիշտ գնահատվի փաստացի իրադրությունը և դրա հիման վրա մշակվեն համապատասխան միջոցառումներ կազմակերպության նպատակների իրագործման համար:

6.ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ (ՍՏՐԱՏԵԳԻԱԿԱՆ) ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

Ստրատեգիական պլանավորման գործընթացը: Դա այն հովանոցն է, որի տակ պատսպարվում են կառավարման բոլոր ֆունկցիաները: Չօգտագործելով նրա առավելությունները, կազմակերպությունը և առանձին մարդիկ կարող են զրկվել կազմակերպության նպատակների կամ ուղղությունների հստակ գնահատման հնարավորություններից: Այն հանդիսանում է կազմակերպության կառավարման հիմքը:

Ստրատեգիական պլանավորումը կառավարման բարձրագույն ղեկավարների կողմից ձեռնարկվող հեռանկարային գործողությունների և ընդունված որոշումների հավաքածու է, որը տանում է դեպի երկարաժամկետ նպատակներին հասնելու համար կազմակերպության ստրատեգիայի մշակմանը:

Մասնագետների մեծ մասի կարծիքով ստրատեգիական պլանավորումը մի լծակ է, որն օգնում է կազմակերպությանը ընդունել հիմնավորված որոշումներ: Այդ գործընթացի շրջանակներում առանձնացվում է կազմակերպության կառավարչական գործունեության չորս հիմնական տեսակներ՝ ռեսուրսների բաշխում, արտաքին միջավայրին հարմարվում, ներքին համաձայնեցնում (կոորդինացիա) և ռազմավարական կանխատեսում:

Ռեսուրսների բաշխումը իր մեջ ընդգրկում է սահմանափակ ռեսուրսների՝ ֆոնդերի, դեֆիցիտ կառավարչական տաղանդների և տեխնոլոգիական փորձի բաշխումն առանձին միավորների միջև:

Արտաքին միջավայրին հարմարվելն ընդգրկում է այն բոլոր ռազմավարական նշանակության գործողությունները, որոնք բարելավում են կազմակերպության հարաբերությունները իր շրջապատի հետ: Կազմակերպությունը պետք է կարողանա հարմարվել արտաքին, ինչպես բարենպաստ, այնպես էլ անբարենպաստ պայմաններին, ընտրել դրան համապատասխան տարբերակներ և ապահովել նրանց իրականացումը:

Ներքին կոորդինացումը ընդգրկում է ռազմավարական գործողությունների համաձայնեցումը՝ նպատակ ունենալով հասնել դրանց արդյունավետ ինտեգրացմանը: Բոլոր կազմակերպություններում դա հանդիսանում է կառավարչական գործունեության անբաժանելի մասը:

Ղեկավարների գործունեության կարևոր պայման է հանդիսանում կազմակերպության ռազմավարության հստակ գիտակցումը, այդպիսի մտածողության զարգացումը, կազմակերպության ձևավորման ու

կատարելագործման ստրատեգիական նախկին որոշումների մշակման ու իրականացման վերլուծության հիման վրա: Նախորդ փորձի վրա սովորելու ընդունակությունը հնարավորություն է տալիս ճշգրտել ստրատեգիական ուղղությունները և բարձրացնել պրոֆեսիոնալիզմը՝ ռազմավարական կառավարման բնագավառում: Այս գործում բարձրագույն օղակի ղեկավարի դերը շատ ավելի մեծ է, քան ստրատեգիական պլանավորման գործընթացում և նրա իրագործման ժամանակ:

Ստրատեգիա բառը ծագել է հունական **strategos** բառից, որը նշանակում է «գեներալի արվեստ»: Այն իրենից ներկայացնում է բազմակողմանիորեն մշակված համալիր պլան, որը թույլ է տալիս պահպանել կազմակերպության առաքելությունները և հասնելու նրա նպատակների իրականացմանը: Ստրատեգիական պլանը պետք է մշակվի և հիմնավորվի լայն հետազոտությունների և փաստացի տվյալների հիման վրա: Բիզնեսի աշխարհում արդյունավետ մրցակցելու համար ֆիրման պետք է կարողանա մշտապես զբաղվել շուկայի, մրցակցության և այլ գործոնների մասին տեղեկատվության հավաքման և վերլուծության գործով: Ստրատեգիական պլանը ֆիրմային տալիս է որոշակիություն, ինքնուրույնություն, որոշակի տիպի աշխատողների ճիշտ ընտրելու հնարավորություն:

Ստրատեգիական պլանները այնպես պետք է մշակել, որ այն ոչ միայն երկար ժամանակ մնա ամբողջական, այլև լինի բավականին ճկուն, որպեսզի անհրաժեշտության դեպքում հնարավոր լինի ձևափոխել կամ վերակողմնորոշել կազմակերպության նպատակները և դրանց հասնելու ուղիները:

Իհարկե, որոշ կազմակերպություններ կարող են հասնել հաջողության առանց այդպիսի պլան մշակելու: Ըստ ինքյան ստրատեգիական պլանավորումը դեռ չի կարող դա երաշխավորել: Ինչպես կատարյալ սարքին ավտոմեքենան չի կարող տեղից շարժվել, եթե լիցքավորված է ցածրորակ վառելանյութով, այնպես էլ լավ մշակված ստրատեգիական պլան ունեցող կազմակերպությունը անհաջողության կմատնվի կազմակերպման, մոտիվացման և վերահսկողության մեջ թույլ տրված կոպիտ սխալների պատճառով: Մինչդեռ, թեկուզ ձևական պլանավորումը կարող է բարենպաստ պայմաններ ստեղծել կազմակերպության արդյունավետ գործնեության համար:

Ստրատեգիական պլանավորումը բարձրագույն ղեկավարությանը հնարավորություն է տալիս մշակել գործողության ծրագրեր՝ երկար ժամանակի համար: Հիմք է հանդիսանում ընդունելու հիմնավորված որոշումներ՝ առանց մեծ ռիսկի դիմելու: Պլանավորումը նպաստելով նախատեսված նպատակների հստակ ձևավորմանը, միաժամանակ օգնում է կազմակերպությունում ապահովել ընդհանուր նպատակների

միասնությունը:

Ստրատեգիական պլանավորման ժամանակ ամենակարևոր որոշումը դա կազմակերպության հիմնական նպատակների, հատկապես առաքելության ճիշտ ընտրությունն է: Վերջինս կազմակերպության ստեղծման գլխավոր պատճառն է, նրա հասարակական գոյության հիմքը: Կազմակերպության ներքին նպատակները մշակվում են այդ առաքելության հիման վրա: Եթե ղեկավարները չգիտեն, որն է իրենց կազմակերպության հիմնական նպատակները, առավել ևս նրա առաքելությունը, ապա նրանք չեն կարող ունենալ հիմնավորված որոշումներ ընդունելու կայուն հիմք:

Առաքելությունը որոշակի է դարձնում ֆիրմայի կարգավիճակը, նպաստում նրա ճիշտ կողմնորոշմանը, նպատակների ու ռազմավարության ընտրությանը: Կազմակերպության առաքելությունը պետք է արտահայտի՝

1. Ֆիրմայի խնդիրները՝ նրա հիմնական ծառայությունների կամ արտադրանքների արտադրության վերաբերյալ, ինչ գործունեությամբ է զբաղվելու նա:
2. Արտաքին միջավայրի վերաբերմունքը ֆիրմայի նկատմամբ, որը որոշում է նրա գործնական աշխատանքների սկզբունքները:
3. Կազմակերպության կուլտուրան, ինչ աշխատանքային մթնոլորտ է տիրում ֆիրմայում, ինչ տիպի մարդկանց է գրավում այն:

Ֆիրմայի առաքելությունը պետք է դիտարկել սպառողների պահանջմունքների որոշման և դրանց բավարարման տեսակետից: Պիտեր Դրուկերը նշել է, որ գոյություն ունի գործարարության նպատակի միայն մեկ հիմնավորված սահմանում՝ հաճախորդի ստեղծում:

Հաճախ առաքելությունը հանրահայտ է թվում: Գործարարության շատ ներկայացուցիչներ կազմակերպության առաքելություն են համարում շահույթի ստացումը, որը սակայն ներքին հիմնահարց է: Կազմակերպությունը բաց համակարգ է, նա կարող է գոյատևել, եթե կարող է բավարարել հասարակական ինչ-որ պահանջմունք, որն իրենից դուրս է գտնվում: Շահույթի ստացումն անհրաժեշտ է նրա գոյատևման համար, ֆիրման պետք է հետևի այն միջավայրին, որի մեջ ինքը գործում է: Այդ պատճառով էլ ղեկավարությունը հենց շրջապատող միջավայրում է փնտրում կազմակերպության ընդհանուր նպատակը:

Համապատասխան առաքելություն ընտրելու համար ղեկավարությունը պետք է պատասխանի հետևյալ հարցին. ովքե՞ր են մեր հաճախորդները և մենք նրանց ո՞ր պահանջմունքները կարող ենք բավարարել: Տվյալ կազմակերպության հաճախորդ կարող է լինել նա, ով օգտագործում է արտադրած արտադրանքները կամ

օգտվում նրա ծառայություններից:

Չնայած առաքելության մեծ նշանակությանը կազմակերպության համար, չի կարելի երբեք թերագնահատել բարձրագույն ղեկավարության արժեքների և նպատակների ազդեցությունը ֆիրմայի նպատակների վրա, որոնք ձևավորվում են փորձի, կրթության հիման վրա և սոցիալ-տնտեսական որոշակի միջավայրում: Արժեքները ուղղություն են տալիս և կողմնորոշում ղեկավարներին որոշումներ ընդունելիս: Գոյություն ունեն մի շարք արժեքային կողմնորոշումներ, որոնք ներգործում են կառավարչական որոշումների ընդունման վրա:

Արժեքների տեսակները	Արժեքների կատեգորիաները	Կազմակերպության նպատակների նախընտրելի տիպերը
Տեսական	Ճշմարտություն, գիտելիքներ, խելամիտ մտածողություն	Երկարաժամկետ ուսումնասիրություններ և մշակումներ
Տնտեսական	Գործնականություն, օգտակարություն, հարստության կուտակում	Աճ, շահութաբերություն, արդյունքներ
Քաղաքական	Իշխանության ճանաչում	Կապիտալ, վաճառքի ծավալը, աշխատողների թվաքանակը
Սոցիալական	Մարդկային լավ հարաբերություններ, կապվածություն, կոնֆլիկտների բացակայություն	Սոցիալական պատասխանատվություն, անուղղակի մրցակցություն, բարենպաստ մթնոլորտ կազմակերպությունում
Գեղագիտական	Գեղագիտական ներդաշնակություն, գրավիչ ձևեր	Ապրանքի դիզայնը, որակը (գրավչությունը), նույնիսկ ի վնաս շահույթի
Կրոնական	Համաձայնեցվածություն տիեզերքի հետ	Էթիկա, բարոյական հիմնահարցեր

Որպեսզի իսկական ներդրում կատարվի կազմակերպության հաջողության մեջ, նպատակները պետք է ունենան մի շարք բնութագրեր: Դրանք պետք է լինեն կոնկրետ ու չափակցվող, կողմնորոշված լինեն ժամանակի մեջ՝ երկարաժամկետ, կարճաժամկետ, միջին և հասանելի: Կազմակերպության հնարավորությունները գերազանցող նպատակները կարող են կործանարար հետևանքներ բերել: Բարձր արդյունավետության հասնելու համար կազմակերպության բազմաթիվ նպատակները պետք է լինեն փոխադարձաբար իրար աջակցող, այսինքն՝ մի նպատակի համար անհրաժեշտ

գործողությունները չպետք է խանգարեն մյուս նպատակների իրականացմանը:

Ստրատեգիական պլանավորման գործընթացը կարող է հաջողությամբ իրականացվել, եթե բարձրագույն ղեկավարությունն ակտիվ մասնակցություն է ցուցաբերում կազմակերպության նպատակների ձևավորմանը, և դրանք հիմնականում համընկնում են նրանց արժեքներին և ֆիրմայի հնարավորություններին:

Արտաքին միջավայրի վերլուծություն և գնահատում: Կազմակերպության առաքելության և նպատակների սահմանումից հետո բարձրագույն ղեկավարությունը պետք է անցնի ստրատեգիական պլանավորման գործընթացի ախտորոշման փուլին: Առաջին փուլը արտաքին միջավայրի ուսումնասիրությունն է: Ղեկավարներն արտաքին միջավայրը կարող են գնահատել երեք չափանիշներով՝

1. Տեղի ունեցած փոփոխությունների գնահատում, որոնք ազդում են ընթացիկ ստրատեգիայի այս կամ այն կողմի վրա:

2. Պարզել, թե ո՞ր գործոններն են վտանգ ներկայացնում ֆիրմայի ընթացիկ ստրատեգիայի համար: Մրցակիցների գործունեության նկատմամբ վերահսկողությունը թույլ է տալիս պատրաստ լինել հնարավոր վտանգներին և անբարենպաստ գործոններին:

3. Ճշտել, թե ո՞ր գործոններն են ավելի շատ հնարավորություններ տալիս ֆիրմային՝ նպատակների նվաճմանը, և պլաններում կատարել համապատասխան ճշգրտումներ:

Արտաքին միջավայրի վերլուծությունը մի գործընթաց է, որի օգնությամբ վերահսկողություն է իրականացվում արտաքին գործոնների վրա, որոշվում ֆիրմայի համար նոր հնարավորությունները և վտանգները: Հնարավոր վտանգների և նոր հնարավորությունների գնահատման տեսանկյունից արտաքին միջավայրի վերլուծության նշանակությունը կայանում է հետևյալում՝

1. Ի՞նչ մակարդակի վրա է գտնվում կազմակերպությունը:

2. Ի՞նչ մակարդակի վրա պետք է գտնվի ապագայում՝ ըստ բարձրագույն ղեկավարության կարծիքի:

3. Ի՞նչ պետք է անի ղեկավարությունը, որ կազմակերպությունը հասնի այն մակարդակին, որին ձգտում է:

Վտանգները և հնարավորությունները, որոնց հանդիպում է կազմակերպությունը, ի հայտ են գալիս տնտեսության, քաղաքականության, շուկայի, տեխնոլոգիաների, մրցակցության, միջազգային դրության և սոցիալական վարքագծի բնագավառներում:

Տնտեսական միջավայրի որոշ գործոններ, այն է՝ արժեզրկումը, զբաղվածության մակարդակը, միջազգային վճարային հաշվեկշիռը, դրամի կայունությունը, հարկային պոլիտադրույքները պետք է

մշտապես ախտորոշվեն և գնահատվեն: Դրանցից յուրաքանչյուրը կարող է իրենից ներկայացնել վտանգ կամ նոր հնարավորություն՝ ֆիրմայի համար: Շուկայական միջավայրի փոփոխությունները կազմակերպության համար միշտ էլ անհագստություն է պատճառել և պահանջում է մշտապես վերլուծության ենթարկել դրանց: Այդ գործոններին է վերաբերում ժողովրդագրական պայմանները, արտադրանքի տարբեր տեսակների կամ ծառայությունների առանձին փուլերը, բնակչության եկամուտների փոփոխությունները, շուկայում տեղ գրավելու դժվարությունները, մրցակցության մակարդակը: Արտաքին տեխնոլոգիական միջավայրի փոփոխությունները կազմակերպությանը կարող են դնել անելանելի մրցակցային վիճակի մեջ: Ոչ բոլոր կազմակերպություններն են ընդունակ արագ կերպով փոփոխել կիրառվող տեխնոլոգիաները: Սակայն ղեկավարությունը պետք է կարողանա որոշել արտաքին միջավայրի փոփոխությունները, տեխնոլոգիական գործոնները, որոնք կարող են կազմակերպությանը հասցնել ցնցման:

Միջազգայինշուկայում գործում են հազարավոր մեծ ու փոքր ֆիրմաներ: Հետևապես յուրաքանչյուրը պետք է կարողանա մշտապես հետևել և գնահատել այդ միջավայրում կատարվող փոփո-խությունները:

Ոչ մի կազմակերպություն չի կարող անտեսել իր մրցակիցների փաստացի և հնարավոր ռեակցիան: Ղեկավարը պետք է պատասխանի այն հարցին, թե «ինչն է շարժում մրցակցին», «ինչ է անում և ինչ կարող է նա անել»: Դրանց վերլուծության ժամանակ պետք է պարզել հետևյալ չորս ախտորոշիչ տարրերը՝ 1) մրցակիցների ապագա նպատակները, 2) նրանց ընթացիկ ստրատեգիայի գնահատականը, 3) մրցակիցների և ճյուղի նկատմամբ վերաբերմունքը և 4) մրցակիցների ուժեղ և թույլ կողմերը: Այդ տարրերի ճիշտ ախտորոշման համար ղեկավարները պետք է առաջադրեն հետևյալ 4 հարցերը և ստանան սպառիչ պատասխաններ՝

1. Բավարարվա՞ծ է մրցակիցը ներկա դրությամբ:

2.Ինչ հնարավոր քայլեր կամ ստրատեգիայի փոփոխություններ նա կձեռնարկի.

3.Ինչ խոցելի տեղեր ունի մրցակիցը:

4.Ինչ կարող են առաջ բերել մրցակցի պատասխան միջոցառումները:

Սոցիալական վարքագծի գործոնները ընդգրկում են հասարակության սպասվող փոփոխությունները, հարաբերությունները և բարքերը: Ներկայումս կարևոր են ձեռնարկության նկատմամբ հասարակության մեջ գերակշռող զգացմունքները, կանանց և ազգային փոքրամասնությունների դերը հասարակության մեջ,

մննեջերների սոցիալական դրության փոփոխությունը և այն շարժումը, որ պաշտպանում է սպառողների շահերը: Հաճախ հենց սոցիալական գործոններն են ստեղծում կազմակերպության համար ամենամեծ հիմնահարցերը:

Արտաքին միջավայրի վերլուծության օգնությամբ կազմակերպությունը կարող է կազմել այդ միջավայրում հանդիպող վտանգների և հնարավորությունների ցանկը: Դրա վերլուծությունից հետո միայն ղեկավարությունը կարող է գնահատել կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը: Այնուհետև ղեկավարությունը պետք է որոշի, թե ֆիրման տիրապետում է իր ներքին ուժերին՝ ստեղծված արտաքին հնարավորություններից օգտվելու համար, ինչպե՞ս վերհանել ներքին թույլ կողմերը, որպեսզի դրանք չբարդացնեն հիմնահարցը՝ կապված արտաքին վտանգների հետ:

Ներքին հիմնահարցերի ախտորոշման գործընթացը կոչվում է կառավարչական հետազոտություն: Այն իրենից ներկայացնում է կազմակերպության ֆունկցիոնալ գոտիների գնահատում՝ նրա ստրատեգիական ուժեղ և թույլ կողմերը բացահայտելու համար:

Հետազոտությունը պետք է առնվազն ընդգրկի հետևյալ ֆունկցիաները՝ մարքետինգ, ֆինանսներ (հաշվապահական հաշվառում), գործունեություն (արտադրություն), մարդկային ռեսուրսներ, կազմակերպության կուլտուրան:

Մարքեթինգի ֆունկցիան ուսումնասիրելիս ուշադրության են արժանի հետևյալ բնագավառները.

1. Շուկայի բաժինը և մրցունակությունը
2. Արտադրանքների տեսականին և որակը,
3. Շուկայական դեմոգրաֆիական վիճակագրությունը:
4. Շուկայի ուսումնասիրությունները և մշակումները
5.Հաճախորդների նախավաճառքային և հետվաճառքային սպասարկումը,
6. Արդյունավետ իրացում, գովազդ և ապրանքների շարժը,
7. Շահույթը:

Ֆինանսական վիճակի վերլուծությունը կարող է նպաստել պլանավորման գործընթացի արդյունավետության բարձրացմանը: Գոյություն ունեն ֆիրմայի ֆինանսական ստուգումներ անցկացնելու բազմաթիվ կողմ և դեմ կարծիքներ: Սակայն ընդհանուր առմամբ, ֆինանսական վիճակի վերլուծությունը, ուժերի և հնարավորությունների օգտագործման վերահսկողության առավելություններն ավելի շատ են, քան թերությունները: Ֆիրմայի գոյատևման համար կարևոր է նրա արտադրական գործունեության կառավարման անընդհատ վերլուծությունը: Դրա համար անհրաժեշտ է առնվազն

պատասխանել հետևյալ հարցերին.

1.Կարո՞ղ ենք մենք ապրանքները արտադրել կամ ծառայությունները մատուցել առավել ցածր գներով, քան մրցակիցները: Եթե ոչ, ապա ինչու՞:

2.Ինչպիսի՞ հնարավորություն ունենք նոր նյութերի ձեռք բերման համար: Կախված ենք միակ կամ սահմանափակ թվով մատակարարներից:

3.Մեր սարքավորումները (հզորությունները) ժամանակակի՞ց են և լա՞վ են սպասարկվում դրանք:

4.Հաշվարկված՞ են արդյոք գնումները՝ նյութական պաշարների կրճատման և պատվերի իրացման տեսակետից: Գոյություն ունի՞ համարժեք հսկողության լծակ՝ նյութերի և արտադրանքի տեսակների մուտքի և ելքի վրա:

5. Ենթակա՞ է մեր արտադրանքը պահանջարկի սեզոնային կտրանումներին, որը սպիտակում է մասնավորապես կրճատել աշխատողների թվաքանակը: Եթե այդպես է, ապա ինչպե՞ս կարելի է շրկել փվյալ իրավիճակը:

6.Կարո՞ղ ենք սպասարկել այն շուկաները, որոնք չեն կարող կատարել մեր մրցակիցները:

7.Ունե՞նք մենք որակի հսկողության արդյունավետ համակարգ:

8.Ինչքանո՞վ ենք մենք արդյունավետ պլանավորել և նախագծել արտադրության գործընթացը: Կարելի՞ է այն բարելավել:

Կազմակերպությունների շատ հիմնահարցերի արմատները վերջին հաշվով կարող են գտնվել մարդկանց մեջ: Կան շատ հարցեր, որոնք պետք է հաշվի առնվեն կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների ուժեղ և թույլ կողմերի հետազոտման ժամանակ:

1.Ինչպե՞ս ենք բնութագրում գործարարության մեջ ներկայում աշխատող աշխատակիցների տիպը և ի՞նչ կպահանջվի նրանցից ապագայում:

2.Ինչպիսի՞ն է բարձրագույն ղեկավարության իրազեկության և պատասխանատվության աստիճանը:

3.Ունե՞նք արդյունավետ և մրցունակ վարձահատուցման համակարգ:

4.Պլանավորվու՞մ է ղեկավար պաշտոնների հաջորդականության կարգը:

5.Արդյունավե՞տ ենք օգտագործում ղեկավար աշխատողների պատրաստման և որակավորման բարձրացման հնարավորությունները:

6.Ունեցե՞լ ենք վերջին ժամանակներում առաջատար մասնագետների կորուստ: Եթե այո, ապա ինչու՞:

7.Ե՞րբ ենք վերջին անգամ անցկացրել անձնակազմի գործունեության գնահատման մեր համակարգի մանրամասն վերլուծություն:

8.Կարո՞ղ ենք մենք բարելավել արտադրանքի և աշխատակիցների աշխատանքի որակը՝ օգտագործելով որակի խմբակների կամ կառավարմանն աշխատողների մասնակցության ձևերը:

Ինչ կարող է տեղի ունենալ, եթե ղեկավարությունն անտեսի այս հարցերից մեկը կամ մի քանիսը:

Մթնոլորտը կամ կլիման կազմակերպությունում հանդիսանում է նրա կուլտուրան: Այն արտահայտվում է կազմակերպության մեջ գերակշռող սովորույթները, բարքերը, սպասումները: Այդ կուլտուրան ղեկավարությունը օգտագործում է որոշակի տիպի մարդկանց ներգրավելու կազմակերպության մեջ և վարքագծի որոշ տիպերի խրախուսման համար:

Կազմակերպության վարկը (իմիջը), ինչպես ներսում, այնպես էլ դրսում, ստեղծում է այն տպավորությունը, որն արտահայտում է աշխատակիցների, հաճախորդների և հասարակության կարծիքը: Դա հաճախորդներին դրդում է ապրանքներ գնել վարկ ունեցող որոշակի ֆիրմաներց: Ներքին ուժերը և թուլությունները համապատասխանեցնելով արտաքին վտանգներին և հնարավորություններին, ղեկավարությունը կատարում է համապատասխան այլընտրանքային ստրատեգիայի ընտրություն:

Գոյություն ունի ստրատեգիայի 4 հիմնական տիպ՝ սահմանափակ աճի, արագ աճի, կրճատման և այդ երեքի զուգորդման: Կազմակերպությունների մեծամասնությունը ընտրում է սահմանափակ աճի ստրատեգիան: Այն բնութագրական է նրանով, որ նպատակների սահմանումը կատարվում է ձեռք բերված մակարդակից՝ հաշվի առնելով արժեզրկումը: Այդ ստրատեգիան կիրառում են կայուն տեխնոլոգիա ունեցող արդյունաբերական ճյուղերում, երբ կազմակերպությունը հիմնականում բավարարված է իր ձեռք բերած մակարդակով:

Զարգացող կազմակերպություններում արագ աճի ստրատեգիան իրականացվում է ձեռք բերված մակարդակից ամենամյա զգալի բարձրացման ուղիով: Այդ ստրատեգիան առավել հաճախ ընդունվող երկրորդ տիպն է: Այն կիրառվում է արագ փոփոխվող տեխնոլոգիա ունեցող և դինամիկ զարգացող ճյուղերում: Ոչ կայուն ճյուղերում աճի բացակայությունը կարող է հանգեցնել սնանկացման: Աճը կարող է լինել ներքին կամ արտաքին: Ներքին աճը տեղի է ունենում ապրանքների տեսականու ընդլայնման ճանապարհով: Արտաքինը՝ հարակից ճյուղերում ուղղահայաց կամ հորիզոնական աճի ձևով: Աճ

կարող է լինել նաև իրար հետ ոչնչով չկապված ճյուղերի ֆիրմաների միավորումով: Ներկայումս առավել ակնհայտ և ճանաչված աճի ձև է հանդիսանում ֆիրմաների միաձուլումը:

Ամենից քիչ է ընտրվում կրճատման ստրատեգիան: Հետապնդվող նպատակները նախատեսում են անցյալում ձեռք բերված մակարդակից ցածր: Այս այլընտրանքի շրջանակներում կրճատումը կարող է լինել մի քանի տարբերակներով:

1.Լուծարում, երբ կրճատումը տեղի է ունենում կազմակերպության նյութական պաշարների և ակտիվների վաճառքի պատճառով:

2.Ավելորդ օղակների անդամահատում, երբ ֆիրմաների համար շահավետ է իրենցից առանձնացնել որոշ ստորաբաժանումներ կամ գործունեության տեսակներ.

3.Կրճատում և վերակողմնորոշում: Լճացման ժամանակ շատ ֆիրմաներ անհրաժեշտ են համարում կրճատել իրենց գործունեության մի մասը՝ շահույթը ավելացնելու հույսով: Այդ քայլին են դիմում, երբ ընկերության գործունեության ցուցանիշները շարունակում են վատանալ:

Տարբեր տիպի ստրատեգիաների զուգակցման ամենից առաջ դիմում են խոշոր ֆիրմաները, որոնք ակտիվորեն գործում են մի շարք ճյուղերում:

Երբ ղեկավարությունը քննարկում է եղած ստրատեգիական այլընտրանքները, նա զբաղվում է կոնկրետ ստրատեգիայի ընտրությամբ: Այդ ընտրության վրա ազդում են մի շարք գործոններ:

1. Ռիսկի ո՞ր աստիճանը կարելի է ընդունելի համարել,

2.Անցյալ ստրատեգիաների իմացությունը: Հաճախ ղեկավարությունը գիտակցաբար կամ անգիտակցաբար գտնվում է ֆիրմայի նախորդ ստրատեգիական այլընտրանքների ազդեցության տակ:

3.Ճնշումը ֆիրմայի վրա արժեթղթերի սեփականատերերի կողմից՝ կաշկանդելով ղեկավարների ճկունությունը կոնկրետ ստրատեգիայի ընտրության գործում:

4.Ժամանակի գործոնը կարող է ազդել կազմակերպության հաջողությունների կամ անհաջողությունների վրա: Անգամ լավ գաղափարի իրականացման պահի ոչ ճիշտ ընտրությունը կարող է կազմակերպությանը հասցնել քայքայման:

<u>Ռազմավարական պլանների իրագործումը:</u> Ռազմավարական պլանավորումը իմաստ է ձեռք բերում այն ժամանակ, երբ այն լրիվ չափով իրականացվում է: Դրա համար ղեկավարությունը պետք է մշակի լրացուցիչ պլաններ, կոնկրետ ծրագրեր ու ցուցումներ և կարգավորման միջոցով ապահովի ռազմավարական պլանի իրագործման ողջ գործընթացը: Հիմնական պլանավորման հիմնական բաղադրամասերն են հանդիսանում մարտավարությունը, քաղաքականությունը, արարողակարգերը և կանոնները:

<u>Մարտավարություն:</u> Ղեկավարությունը կարճաժամկետ նպատակներին համապատասխան պետք է մշակի նաև կարճաժամկետ պլաններ, համաձայնեցնելով երկարաժամկետ պլանների հետ: Այդպիսի կարճաժամկետ ռազմավարությունը կոչվում է մարտավարություն: Նրան բնորոշ են.

1.Տակտիկան մշակվում է ռազմավարության ապահովման համար:

2.Եթե ռազմավարությունը մշակվում է բարձրագույն, ապա մարտավարությունը՝ միջին օղակի ղեկավարների կողմից:

3.Մարտավարությունը նախատեսվում է ավելի կարճ ժամանակի համար, քան ռազմավարությունը:

4.Այն դեպքում, երբ ռազմավարության արդյունքները չեն կարող լրիվ բացահայտվել մի քանի տարվա ընթացքում, մարտավարական արդյունքներն ստացվում են ավելի շուտ և կարող են համեմատվել սպասվող արդյունքների հետ:

<u>Քաղաքականություն:</u> Երկարաժամկետ և կարճաժամկետ պլանների կազմակերպումից հետո ղեկավարությունը պետք է մշակի լրացուցիչ կողմնորոշիչներ, որպեսզի խուսափի ապակողմնորոշումից և պլանի ոչ ճիշտ մեկնաբանումից: Իրացման գործընթացում այդպիսի փուլ է հանդիսանում քաղաքականության մշակումը:

Այն իրենից ներկայացնում է ընդհանուր որոշումների ընդունման գործողությունների մի ամբողջություն, որը ծառայում է նպատակների հաջող իրականացմանը:

Քաղաքականությունը ձևակերպվում է բարձրագույն կառավարիչների կողմից՝ երկար ժամանակի համար: Ըստ որոշ մասնագետների քաղաքականությունը պետք է դիտել որպես «օրենքների կոդեքս», որը սահմանում է, թե ինչ ուղղություններով կարելի է իրականացնել գործողությունները: Այն ամբողջ ղեկավար գործունեությունն ուղղում է նպատակների իրականացմանը, ցույց տալիս թե ինչպես նվաճել այն, խուսափել կարճաժամկետ որոշումներ ընդունելուց, որոնք հիմնված են տվյալ պահի պահանջների վրա:

<u>Արարողակարգեր:</u> Գառավարչական գործընթացների արդյունավետ ղեկավարման համար միայն «թեկուզ լավ մշակված» քաղաքականությունը բավարար չէ: Դրա համար մշակվում է նաև արարողակարգեր: Կազմակերպությունը, ինչպես նաև մարդիկ, կարող են մեծ օգուտներ սպանալ, եթե օգտագործում են անցյալի փորձը՝ ապագա որոշումների ընդունման համար: Դա կարող է օգնել խուսափելու հնարավոր սխալներից, եթե իհարկե, իրավիճակն ունի կրկնման միտում: Ղեկավարությունը ճիշտ է վարվում,եթե կիրառում է

արդեն փորձարկված գործողությունների եղանակը և մշակում ստանդարտացված ցուցումներ՝ «արարողակարգեր»:

Արարողակարգը նախատեսում է կատարել այն բոլոր գործողությունները, որ պահանջվում է ձեռնարկել կոնկրետ իրավիճակում: Ըստ էության այն իրենից ներկայացնում է ծրագրավորված որոշում, որը բացառում է «նորից հեծանիվ հնարելու» անհրաժեշտությունը:

Կանոններ: Երբ պլանների իրացումը կախված է առաջադրանքների ճիշտ կատարումից, ղեկավարությունը կարող է բացառել գործողությունների ընտրության ազատությունը: Քանի որ, նպատակին հասնելու համար պահանջվում է բարձր ստրիճանի ենթարկվածություն, ղեկավարությունը պետք է մշակի կանոններ: Դրանց միջոցով սահմանում է, թե ինչ պետք է արվի աշխատողների կողմից՝ տվյալ կոնկրետ իրավիճակում:

Կանոնները արարողակարգից տարբերվում են նրանով, որ դրանք նախատեսված են կոնկրետ և սահմանափակ հարցերի լուծման համար: Արարողակարգերը նախատեսվում են կրկնվող գործընթացների համար, որտեղ գործողությունները տեղի են ունենում որոշակի հաջորդականությամբ:

Ռազմավարական պլանի իրացման կառավարումը և նրա կատարման վերահսկողությունը: Գոյություն ունեն պլանավորման և վերահսկողության գործընթացների համաձայնեցման մի քանի մեթոդներ: Դրանցից լայնորեն կիրառվող և արդյունավետ միջոցներն են հանդիսանում բյուջեն և նպատակների կառավարումը: Պլանավորման հիմնական խնդիրներից մեկը ռեսուրսների ճիշտ բաշխումն է՝ ըստ գործնեության այն ուղղությունների, որոնք ղեկավարության կարծիքով կարող են ավելի մեծ չափով նպաստել նպատակի կատարմանը: Դրա համար ղեկավարներն օգտագործում են բյուջեն, որը պլանավորման հատուկ գործիք է և լրիվ չի տեղավորվում «նպատակ- ռազմավարություն- կանոններ» գործընթացի մեջ, սակայն ամուր կապված է նրա հետ:

Բյուջեն նպատակին հասնելու համար ռեսուրսների բաշխման մեթոդ է: Այն հանդիսանում է ձևական պլանավորման լայնորեն օգտագործվող բաղադրամասերից մեկը: Չնայած կան կազմակերպություններ, որ գրավոր ձևով չեն նախատեսում իրենց նպատակներն ու ռազմավարությունը, բայց շատերն են կազմում բյուջեն փաստաթղթային ձևակերպմամբ:

Բյուջեի կազմման առաջին քայլը, ինչպես ռեսուրսների, այնպես էլ նպատակների արտահայտումն է՝ քանակական ցուցանիշներով: Որոշ դեպքերում դրանում նախատեսվում են նաև աշխատանքային

նախսումները և բնեղեն ցուցանիշները: Սակայն ավելի տարածված է դրամական ձևը:

Բյուջեի կազմման անրողջ գործընթացը կարելի է բաժանել չորս փուլի: Առաջին փուլը կապված է բարձրագույն ղեկավարության կողմից ֆիրմայի ընդհանուր նպատակների հրապարակման հետ: Այս փուլում, անկախ կազմակերպության չափերից, կարևոր է ճիշտ կանխատեսել իրացման ծավալները: Երկրորդ փուլում բաժիններն ու ստորաբաժանումները պատրաստում են •պերատիվ նախահաշիվները, որոնք հաշվարկվում են ավարտուն ժամանակի, ասենք, կիսամյակի կամ լրիվ տարվա համար: Երրորդ փուլում բարձրագույն ղեկավարությունը վերլուծում է բյուջեի վերաբերյալ ստացված առաջարկությունները: Դրա հիման վրա բաժինները վերափոխում են իրենց առաջարկությունները: Տվյալ փուլում բարձրագույն ղեկավարությունը գբաղվում է կազմակերպության ներսում նրա բաշխմամբ: Չորրորդ փուլը՝ դա հաստատված բյուջեի իրացումն է ըստ հոդվածների:

Բյուջեի նկատմամբ արդյունավետ վերահսկողության համար անհրաժոշտ է այն կապակցել պլանի հետ: Բյուջեն, հենց, իրենից ներկայացնում է այդպիսի կապի և վերահսկոլության ապահովման քանակական մեթոդ: Դրա հետ մեկտեղ կարևոր է նաև ունենալ կազմակերպության աշխատանքային ռեսուրսների հաշվեկշիռը: Այստեղ հանրաճանաչ մեթոդը կառավարումն է ըստ նպատակների (ԿԸՆ), միաժամանակ դա խթանման, խրախուսման եղանակ է: Այդ նպատակը հիմնական ուշադրությունը դարձնում է ապագայի կանխատեսմանը և նրա վրա ազդելուն: ԿԸՆ-ն՝ դա նաև «արդյունքներին կողմնորոշված կառավարման» մոտեցումն է:

ԿԸՆ - ն, որպես գործընթաց բաղկացած է 4 փոդկապակցված փուլերից.

1. Նպատակների հստակ ձևակերպում:
2. Դրանց հասնելու համար իրատես պլանների մշակում:
3. Աշխատանքի և նրա արդյունքների պարբերաբար վերահսկում, չափակցում և գնահատում:
4. Նախատեսված արդյունքներին հասնելու համար ճշգրտող միջոցառումների կիրառում:

Այսպիսով, ԿԸՆ համակարգն իրենից ներկայացնում է ռազմավարական և մարտավարական պլանների իրացման մի ամբողջական գործընթաց, որն իր մեջ ներգրավում է բոլոր գործառույթների կենսագործումը հաջորդական փուլերի միջոցով:

7. ԽԹԱՆՈՒՄ-ԽՐԱԽՈՒՍՈՒՄ

(մոտիվացիա)

Բոլոր ժամանակներում էլ ղեկավարները գիտակցել են, որ կազմակերպության խնդիրների հաջող կատարման համար անհրաժեշտ է խրախուսել մարդկանց: Սակայն նրանց մի մասը կարծել են, որ դրա համար բավական է միայն նյութական խրախուսումը: Բայց դա ոչ բոլոր դեպքերում է այդպես: Մոլորություն է կարծել, որ փողը միշտ էլ խրախուսում է մարդկանց աշխատել ջանասիրաբար: Դա ավելի շուտ այսպես է միայն թվում:

Միայն տիրապետելով խրախուսման ժամանակակից մեթոդներին, ղեկավարները կարող են զգալի չափով մեծացնել իրենց ազդեցությունը և աշխատողներին, հատկապես կրթված և ապահոված մարդկանց ընդգրկել այն խնդիրների կատարման գործընթացներում, որոնք նպաստում են կազմակերպության նպատակների իրականացմանը:

<u>ԽՐԱԽՈՒՍՄԱՆ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ և ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԷՎՈԼՅՈՒՑԻԱՆ</u>

Աշխատանքների պլանավորման և կազմակերպման փուլում ղեկավարները որոշում են, թե ինչ պետք է կատարել, ինչպես և ով է դա պարտավոր անել: Դրա հիման վրա նրանք հնարավորություն են ստանում կոորդինացնել (համակարգել) աշխատողների ջանքերը և իրացնել նրանց պոտենցիալ հնարավորությունները:

Սակայն, ղեկավարները լուրջ սխալ թույլ կտան կարծելով, որ եթե թղթի վրա այս կամ այն կառուցվածքը կամ աշխատողների խմբերը՝ լավ են աշխատում, ապա նրանք լավ կաշխատեն նաև գործնականում: Դրա համար նրանք պետք է նախ կոորդինացնեն աշխատանքները և աշխատողների ջանքերը, ապա ստիպեն մարդկանց կատարելու այն, որը ապահովում է առաջադրված նպատակների հաջող կատարումը: Հենց մենեջերները գործնական ղեկավար են կոչվում այն բանի համար, որ նրանց գործունեության իմաստը կայանում է աշխատանքների կատարման ապահովման մեջ: Նրանք իրենց որոշումները մարմնավորում են գործի մեջ, գործնականում կիրառելով խրախուսման սկզբունքները և մեթոդները:

<u>Խրախուսումը իրեն և ուրիշներին խթանելու գործընթաց է, հանուն այն գործունեության կատարման, որը ապահովում է անձնական և կազմակերպության նպատակները:</u>

Մինչև այդ բառի (խրախուսման) ի հայտ գալը մարդկանց հազարավոր փարիներ հայտնի էր, որ կարելի է գիտակցաբար ազդել ուրիշ մարդկանց վրա, որոշ խնդիրների կատարման համար: Սկզբում կիրառվել է մտրակի և բլիթի մեթոդը, որը գործել է մինչև 20-րդ դարը:

Ադամ Սմիթը իր «Տնտեսական մարդու» տեսությունը ստեղծեց այն ժամանակ, երբ աշխատող մարդը իր վաստակով հազիվ էր կարողանում իր գոյությունը պահպանել: Դրանից ելնելով նա եկավ այն եզրակացության, որ երբ մարդուն հնարավորություն տրվի, նա միշտ կձգտի բարելավել իր տնտեսական դրությունը:

Թեյլորը գիտակցելով միայն դրա համար տրվող աշխատավարձի սնանկությունը, սահմանեց օրվա նորմայից ավել ստացած արտադրանքի, կատարված աշխատանքի համար բարձր վարձատրություն: Դա տվեց դրական արդյունք, առաջ բերելով մինչև հիմա աշխատողների և ղեկավարների մուր հաճելի զգացում: Աստիճանաբար բարելավելով մարդկանց կյանքը պարզ դարձավ, որ նշված մեթոդները ոչ բոլոր դեպքերում են մարդկանց ստիպում աշխատել ջանադրաբար: Դա կառավարման մասնագետներին ստիպեց որոնել հիմնահարցի լուծման նոր լուծումներ:

Փորձ արվեց կիրառել հոգեբանական խթաններ: Սակայն Էլտոն Մեյոնի աշխատանքը լույս տեսնելուց հետո միայն պարզ դարձավ, թե ինչպիսի մեծ պոտենցիալ հնարավորություն ունեն այդ նոր խթանները, նախկինների համեմատությամբ: Մեյոն ուսումնասիրելով աշխատողների հոսունության պատճառները, եկավ այն հետևության, որ դա հնարավոր չէ կանխել նյութական խրախուսանքի ավելացման շնորհիվ, քանի դեռ վատ են աշխատանքի և միմյանց հետ շփման պայմանները: Բարելավելով այդ պայմանները, կրճատվեց հոսունությունը: Եվ Մեյոն եկավ այն հետևության, որ ղեկավարը լավ պետք է հասկանա աշխատողների հոգեբանությունը:

Սակայն նրա ուսումնասիրությունները չպարզեցին, թե գործնականում ինչն է խթանում մարդուն աշխատել ջանադրաբար: Ներկայումս գոյություն ունեցող տեսությունները ամերիկացի գիտնականներ Մեսկոնը, Ալբերտը և ուրիշներ բաժանում են երկու խմբի՝ բովանդակային և գործընթացային: Առաջինը հիմնված է ներքին երեք խթանների (պահանջմունքների) վրա, որոնք ստիպում են մարդուն աշխատել այնպես, ինչպես պահանջվում է, և ոչ թե այլ կերպ: Երկրորդը հիմնված է այն բանի վրա, թե ինչպես են մարդիկ իրենց պահում՝ ըստ ընկալման և երևույթների ճանաչման: Դրանց են վերաբերում սպասումների, արդարության և այլ տեսություններ, որոնք ունենալով զգալի տարբերություններ, իրար չեն բացառում:

Հոգեբանները գտնում են, որ մարդիկ որևէ բանի պահանջ են զգում, երբ այն բացակայում է կամ անբավարար է: Երբեմն մարդը զգում է գիտակցված ստույգ բանի պահանջ կոնկրետ ժամանակում: Սակայն, կան պահանջներ, որոնց կարիքը զգում են բոլորը: Դրանք

բաժանվում են սկզբնական և երկրորդային պահանջների:

Առաջինին են պատկանում ֆիզիոլոգիական, ի ծնե պահանջմունքները: Երկրորդին պատկանում են հոգեբանական՝ հաջողության, հարգանքի, մտերմության, իշխանության, պատկանելիության պահանջմունքները: Դրանք գիտակցվում են աստիճանաբար, փորձի մեծացման հետ մեկտեղ: Եվ, հենց դրա հետ կապված տարբեր է դրանց մակարդակը տարբեր մարդկանց մոտ, քան առաջին խմբին պատկանողները:

Պահանջմունքների գոյության մասին կարելի է իմանալ մարդկանց վարքագծից և գործունեությունից, որոնք նրանց մղում են որոշ ակտիվ գործողությունների, այնպես որ ըստ հնարավորին ավելի լրիվ բավարարվեն այդ պահանջմունքները: Բավարարվածության աստիճանը (լրիվ, մասնակի, ոչ մի չափով) ազդում է մարդու հետագա վարքագծի վրա: Մարդը կրկնում է այն վարքագիծը, որը նպաստել է նրա լրիվ բավարարվածությանը և ձեռնպահ է մնում այն վարքագծից, որը առաջ է բերել անբավարարվածություն: Այդ օրինաչափությունը հայտնի է որպես ***արդյունքային օրենք***: Եթե մարդու գործողությունները բերում են նրան հաջողություն, նա կձգտի հետագայում նոր խնդիրներ առաջադրելով դրան հասնել նույն ձևով: Դրանից ելնելով ղեկավարները պետք է ստեղծեն այնպիսի պայմաններ, որ աշխատողները կարողանան բավարարել իրենց պահանջմունքները այն գործողությունների շնորհիվ, որոնք նպաստում են նաև կազմակերպության նպատակների իրականացմանը: Սակայն պետք է հաշվի առնել նաև պատահականության դերը:

Խրախուսման համար գոյություն չունի, ընդհանրապես, որևէ լավ միջոց: Այն ինչ շահագրգռում է մեկին, մյուսի համար կարող է բոլորովին կարևոր չլինել: Դա դժվարացնում է ամեն մեկի համար առանձին մոտեցում ընտրելու և խրախուսելու խնդիրը:

Խրախուսման հասկացությունը կապված է վարձահատուցման հետ, որը ունի ավելի լայն իմաստ, քան փողը կամ հաճույքը: Վարձահատուցումը այն է, ինչ մարդը կարևոր, արժեքավոր է համարում իր համար: Իսկ մարդկանց մոտ արժեքները, հետևապես վարձահատուցման հարաբերական արժեքը տարբեր է:

Ունևորների համար մի քանի ժամով հաճելի հանդիպումը ունի ավելի մեծ արժեք, քան թե խոշոր գումար շահելը, իսկ վայրի ցեղերի համար ճամպրուկը ավելի մեծ արժեք ունի, քան թե, նրանում եղած գումարը:

Ղեկավարները գործ ունեն երկու տիպի՝ ներքին և արտաքին վարձահատուցման հետ: Առաջինը կապված է աշխատանքի էության հետ, այն է՝ նախատեսված արդյունքներին հասնելու զգացումը,

աշխատանքի բովանդակությունը, կարևորությունը, օգտակարությունը, աշխատանքային հարգանքը, ընկերությունը, հաճելի շփումները, որոնք ևս դիտվում են որպես վարձահատուցում: Այդ տեսակի վարձահատուցման միջոցը համապատասխան պայմանների ստեղծումը, խնդիրների հստակ առաջադրումն է: Արտաքին վարձահատուցումը կապված է կազմակերպության հետ, թե նա ինչ կարող է տալ կամ տալիս է աշխատողներին: Դա վերաբերվում է աշխատավարձին, պաշտոնում առաջ քաշմանը, ծառայողական կարգավիճակի խորհրդանիշներին, դիրքին, աշխատասենյակի չափերին ու կահավորանքին, ճանաչմանը, հեղինակությանը, գովեստներին, լրացուցիչ վճարումներին և արտոնություններին: Ներքին և արտաքին վարձահատուցումների միջև ճիշտ հարաբեր ակցություն սահմանելու համար վարչակազմը պետք է ճիշտ որոշի նաև թե ինչ պահանջմունքներ ունեն իրենց աշխատակիցները:

Խրախուսման բովանդակային տեսությունները: Այս խմբին պատկանող տեսությունների ներկայացուցիչները փորձում են որոշել այն պահանջմունքները, որոնք մարդկանց խթանում (դրդում) են որոշակի գործողությունների, կապված աշխատանքի ծավալի և բովանդակության հետ: Այս հիմնահարցով առաջինը զբաղվել է Ա.Մապոուն: Նա ուսումնասիրել է վարքագծի դրդապատճառները և 40-ական թվականներին ստեղծել խրախուսման իր տեսությունը: Ըստ այդ տեսության մարդիկ ունեն բազմաթիվ պահանջմունքներ, որոնք բաժանվում են 5 խմբի.

1.Ֆիզիոլոգիական պահանջմունքներ, որոնք անհրաժեշտ են մարդու գոյության պահպանման համար, այն է՝ սնունդ, բնակարան, հագուստ և սեքս:

2.Անվտանգության և ապագայի նկատմամբ վստահության պահանջմունքներ,որոնք ընդգրկում են շրջապատի կողմից սպառնացող ֆիզիկական և հոգեբանական վտանգներից պաշտպանվելու և վստահություն ունենալու պահանջմունքները:

3.Սոցիալական պահանջմունքներ, որոնք վերաբերում են մարդկանց որևէ խմբին, մասնագիտությանը պատկանելուն, ուրիշների կողմից ընդունվելուն, սոցիալական փոխգործողությունների զգացումներին, մտերմությանը, աջակցությանը:

4.Հարգանքի արժանանալու պահանջմունքներ, որոնց են վերաբերվում ինքնահարգանքը, հարգանքի և ճանաչման արժանանալը, անձնական նվաճումների հասնելը:

5.Ինքնադրսևորման, ինքնահաստատման պահանջմունքներ, որոնք ընդգրկում են մարդու պոտենցիալ հնարավորությունների իրացման և որպես անձի աճի պահանջմունքները:

Ամենաստորին պահանջմունքները կարիք **ունեն** առաջնահերթ բավարարման: Դրանք մարդկանց վարքագծի **վրա** ազդում են ավելի մեծ չափով: Մարդը կոնկրետ պահին ձգտում **է** բավարարել իր այն պահանջները, որոնք նրա համար ավելի կարևոր են: Բարձր պահանջմունքները կարող են ուժեղ ներգործել, **եթե** բավարարվել են ստորին պահանջմունքների զգալի մասը: **Եթե** **չվյալ** պահին գերիշխում է մարդու որևէ պահանջմունք, **ապա** **միայն** դրանով չէ որ խթանվում է նրա գործունեությունը կամ դրսևորում **վարքագիծը**:

Մասլոուի տեսությունը շատ բան տվեց ղեկավարներին: Նրանք հասկացան, որ մարդկանց խրախուսումը կապված է նրանց պահանջմունքների լրիվ բավարարման հետ: Մարդուն **խ**րախուսելու և աշխատանքի նկատմամբ շահագրգռելու համար անհրաժեշտ է նրան հնարավորություն տալ բավարարելու թեկուզ իր կարևոր պահանջմունքները: Այսպիսով, ղեկավարները **պետք** է ուշադիր հետևեն իրենց ենթակաների վարքագծին, որոշեն, որ պահանջմունքներն է նրան շարժման մեջ դնում: Քանի որ ժամանակի ընթացքում դրանք **փոխ**վում են, չպետք է հույս դնել, որ նախկին խթանները կտան նույն արդյունքները: Մասլոուի տեսությունը քննադատվեց, որ այն հաշվի չի առնում մարդկանց անհատական տարբերությունները:

Դա հաշվի առնելով Է.Լոուլերը ստեղծեց անհատական պահանջմունքների իր հերարխիկ կառուցվածքը, ըստ որի մարդը իր պահանջմունքները ձևավորում է նախորդ փորձի հիման վրա: Այս կապակցությամբ մասնագետները խորհուրդ են տալիս, որ ղեկավարները **պետք** է լավ իմանան ինչն են գերադասում վարձահատուցան համակարգում իրենց աշխատակիցները: Տարբեր մարդիկ գերադասում են տարբեր պահանջմունքներ: Եթե ղեկավարը ցանկանում է արդյունավետ կերպով խրախուսել իր ենթականերին,ապա նա պետք է լավ իմանա նրանց անհատական պահանջմունքները:

Մակ Կլելանդի տեսությունը հիմնված է ավելի բարձր պահանջմունքների **վրա**: Նա գտնում է, որ մարդկանց հատուկ է նաև երեք տեսակի պահանջմունքներ՝ <u>հաշխանություն, հաջողություն</u> և <u>մասնակցություն:</u>

Առաջինը արտահայտում է մարդկանց՝ վրա ներգործություն կատարելու ցանկությունը, որը գտնվում է Մասլոուի կառուցվածքում հարգանքի և ինքնաարտահայտման պահանջմունքների միջև: Այդպիսի պահանջմունքներ ունեցողները իրենց դրսևորում են որպես՝ շիտակ, եռանդուն մարդիկ, չվախենալով առճակատումից: Նրանք ձգտում են մնալ իրենց տեսակետին: Նրանց մեծ մասը հոեկտորներ են

և պահանջում են շրջապատի կողմից մեծ ուշադրություն: Կառավարումը նրանց գրավում է նրանով, որ հնարավորություն է տալիս դրսևորելու և իրագործելու իրենց ձգտումները: Պարտադիր չէ, որ նրանք պաշտոն զբաղեցնեն: Հաջողության պահանջմունքը ունի նույն բնույթը: Այս պահանջմունքները բավարարվում են ոչ միայն հայտարարություններով, այլև հաստատվում աշխատողի կարգավիճակով, աշխատանքը սկսելուց մինչև նրա ավարտը: Այդ խմբին պատկանող մարդիկ զգուշությամբ են դիմում ռիսկի, սիրում են իրենց վրա վերցնել հարցի լուծման պատասխանատվությունը, հաջողության դեպքում խրախուսվել անմիջապես: Մասնակցության պահանջմունքը ունի նույն բովանդակությունը ինչ Մասլոուի մոտ է: Նման պահանջմունք ունեցողները ձգտում են ծանոթ շրջապատում հաստատել ընկերական հարաբերություններ, ցույց տալ նրանց օգնություն, մասնակից լինել նրանց միջոցառումներին: Այդպիսի մարդկանց կարելի է ընդգրկել այն աշխատանքներում, որոնք հնարավորություն են տալիս մտնել լայն շփման և միջանձնական հարաբերությունների մեջ: Նրանց համար ղեկավարները պետք է պահպանեն (ստեղծեն) այնպիսի մթնոլորտ, որտեղ չեն սահմանափակվում միջանձնական հարաբերությունները և շփումները:

50-ական թվականներին մշակվեց խթանման ևս մեկ մոդել, որը հայտնի է որպես երկգործոն տեսություն: Ըստ այդ տեսության պարտականությունները կատարելուց հետո մարդիկ իրենց լավ կամ վատ են զգում: Բավարարվածության տարբեր զգացում են ունենում երկու խումբ գործոնների՝ հիգիենիկ և խթանիչ ազդեցության հետևանքով: Առաջինը կապված է շրջապատող միջավայրի, երկրորդը աշխատանքի բնույթի հետ: Հիգիենիկ գործոնների բացակայությունը, կամ անբավարար մակարդակը առաջ է բերում աշխատանքում անբավարարվածություն:

Սակայն դրանց բավարար մակարդակը ևս չի կարող լրիվ բավարարվածության զգացում առաջացնել աշխատողի մոտ, եթե մարդը չի կարող հույս կապել պարտականությունները լրիվ կատարելուց հետո որևէ սպասելիքի հետ: Այդ հույսի բացակայությունը չի կարող աշխատանքից անբավարարվածության զգացում չառաջացնել: Իսկ այդ երկու գործոնների առկայությունը կարող է լրիվ չափով բավարարվածություն և շահագրգռվածություն առաջ բերել աշխատողների մոտ և նպաստել նրա աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը:

<u>Խրախուսման գործընթացային տեսություն:</u> Այս տեսությունը վերաբերում է մարդու կողմից իր ուժերի այնպիսի բաշխմանը, նայած ինչպես է նա ընկրում իր վարքագիծը կամ գործունեության տեսակը:

Այս տեսությունը չի ժխտում պահանջմունքների գոյությունը, սակայն գտնում է, որ մարդկանց գործունեությունը միայն դրանով չի պայմանավորված: Այս տեսության համաձայն անհատի վարքագիծը (գործունեությունը) հադիսանում է նրա ընկալման և սպասումների ֆունկցիան, որը կապված է կոնկրետ իրավիճակի և հնարավոր հետևանքների հետ:

Գոյություն ունի գործընթացային երեք տեսություն՝ սպասումների, արդարության և Պորտեր Լոուլերի մոդելները: Առաջինը հենվում է այն բանի վրա, որ իր ընտրած վարքագիծը, գործունեության տեսակը նրան կտա ցանկալի արդյունքներ և բավարարվածություն: Ուշտի սպասումը կարելի է դիտել որպես անձի գործունեության և սպասումների վարձահատուցման գնահատում:

Աշխատանքի խթանման այս տեսության համար կարևոր է համարվում փոխկապակցված երեք տարրեր՝ աշխատանքային ծախսում - արդյունքներ, արդյունքներ - վարձահատուցում և վարձահատուցման բավարարվածություն, այսինքն համարժեքություն: Միշտ չէ որ մարդը հույս կարող է ունենալ, որ իր ջանքերը կտան ցանկալի արդյունք: Եթե այս երկուսի միջև ուղիղ կապ չկա, ապա շահագրգռվածությունը կթուլանա, եթե արդյունքների և վարձահատուցման միջև կապը թույլ է կամ չկա, ապա արդյունքի նկատմամբ շահագրգռվածությունը թույլ կլինի: Վարձահատուցումը պետք է համարժեք լինի սպասումներին: Եթե համարժեքությունը փոքր է այսինքն մարդու ստացածի արժեքը մեծ չէ, ապա աշխատանքի նկատմամբ շահագրգռվածությունը ցածր կլինի: Հետևապես բավարարվածությունը ցածր կլինի, իսկ եթե այս երեք գործոններց յուրաքանչյուրի նշանակությունն է ցածր, ապա թույլ կլինի նաև խրախուսումը (խթանումը) և ցածր աշխատանքի արդյունքը:

Խթանումը աշխատանքային ծախսումներ--արդյունք, արդյունք-վարձատրուցում-համարժեքություն: Այն ղեկավարը, որը ցանկանում է մեծացնել աշխատողների խրախուսումը և բարձրացնել նրանց շահագրգռվածությունը պետք է առաջարկվող վարձահատուցումը համեմատի աշխատողների պահանջմունքների հետ և դրանք բերի համապատասխանության: Երբ ֆիրմայի տնօրենը հայտարարեց, որ, նրանք ովքեր իրենց պլանը կկատարեն կտրանան երկու շաբաթով կնոջ հետ հանգստանալու համար անվճար արձակուրդ, դրանից հետո լավագույն գործակալներից շատերը սկսեցին թերակատարել իրենց պլանը: Նրանցից շատերն անվճար ուղեգիրը չընդունեցին, որպես պարգևատրություն:

Արդյունավետ խթանման համար պետք է սահմանել արդյունքների և վարձահատուցման ճիշտ հարաբերակցություն: Պետք է

վարձահատուցել արդյունավետ աշխատանքը, սահմանելով սպասվող արդյունքների իրական բարձր մակարդակ:

Ըստ արդարության տեսության մարդիկ սուբյեկտիվորեն են գնահատում իրենց ջանքերի դիմաց սրացած վարձահատուցումը, համեմատելով այն նույն աշխատանքի համար ուրիշների սրացածի հետ: Եթե համեմատելի չեն դրանք, ապա դա համարվում է անարդար և առաջ է բերում լարվածություն: Լարվածությունը վերացնելու համար պետք է բացատրել աշխատակցին, պատճառաբանել, կարգավորել հաշվեկշիռը և վերականգնել արդարությունը: Այլապես դժգոհ մարդիկ կսկսեն վատ աշխատել կամ կպայքարեն իրենց վարձահատուցումը բարձրացնելու համար: Իսկ, երբ աշխատողը զգում է, որ իրեն շատ են վարձահատուցել, ապա այդ դեպքում նա կլոի ու չի փոխի իր վարքագիծը և գործունեության մակարդակը:

Ճիշտ հետևությունը այն է, որ քանի դեռ մարդիկ չեն ընդունել, որ վարձահատուցումը արդարացի է նրանք կիջեցնեն իրենց աշխատանքի ինտենսիվությունը և որակը:

Որոշ դեպքերում հավելումները մարդկանցից գաղտնի են պահվում, աշխատակիցների մոտ անարդարության զգացում չառաջացնելու համար, որը ճիշտ չէ: Դա ստեղծում է արհեստական անարդարության զգացումներ և թուլացնում սպասումների խթանիչ դերը: Պորտերը և Լոուլերը մշակել են գործառույթային իրենց տեսությունը, հիմք ընդունելով սպասումների և արդարության տեսության պահանջները: Դրանք են գործադրված ջանքերը, ընկալումը, սրացված արդյունքներից բավարարվածության ասպիճանը: Ըստ այս մոդելի սրացված արդյունքները կախված են ներդրված ջանքերից, աշխատողների ընդունակություններից ու առանձնահատկություններից, իր դերի գիտակցումից: Ջանքերի մակարդակով կարելի է որոշել վարձահատուցման մակարդակը և ասպիճանը,:

Արտադրողականության պահանջվող մակարդակի ձեռք բերումը կարող է հանգեցնել ներքին վարձահատուցման՝ աշխատանքից բավարարվածության, ձեռնահասության զարգացման, ինքնահարգման, ինչպես նաև արտաքին վարձահատուցման, ղեկավարի գովեստին, պարգևատրմանը, պաշտոնի բարձրացմանը:

Արդյունավետության և վարձահատուցման միջև եղած կապը ընդայնվում է արդարացիության տեսանկյունից, որի հիման վրա մարդիկ կարող են գնահատել վարձահատուցման արդարացիության ասպիճանը: Բավարարվածությունը ներքին և արտաքին վարձահատուցման արդյունք է, հաշվի առնելով նաև վարձատրությունը:

Պորտեր-Լոուլերի կարևոր հետևություններից մեկը այն է, որ արդյունավետ աշխատանքը տալիս է բավարարվածություն: Դա հակասում է մարդկային հարաբերությունների պեսության այն հետևությանը, որ իրենց աշխատանքից գոհ (բավարարված) աշխատողները ավելի լավ են աշխատում: ***Մինչև մարդը իր աշխատանքից և նրա արդյունքից գոհ չլինի, որքան էլ որ նրա հետ լավ վերաբերվեն, նա արդյունավետ չի աշխատի:*** Փողը ավելի ակնառու միջոց է, որով կարելի է վարձահատուցել աշխատակիցներին: Այս տեսակետից տարբեր են մարդկային հարաբերությունների և գիտական կառավարման տեսությունների գնահատականները: Վերջիններս գտնում են, որ նյութական բնույթի վարձահատուցումը ուժեղացնում է խթանումը: Ըստ վարքագծի տեսության, փողը, որոշ իրավիճակներում շահագրգռիչ դեր է կատարում: Շատ գիտնականներ գտնում են, որ վարձատրությունը, եթե այն կապված է աշխատանքի կոնկրետ արդյունքների հետ, կարող է դառնալ աշխատանքի արդյունավետության խթանման կարևոր միջոց:

Թեկուզ շատ ղեկավարներ, իրենց համարում են վերջնական արդյունքների համար վարձատրության կողմնակիցներ, սակայն պրակտիկայում աշխատողների ջանքերը փոխհատուցում են տրաժի, աշխատանքում անցկացված ժամանակի համար:

8. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒԹՅՈՒՆԸ

Տնտեսության բոլոր բնագավառներում կառավարման գործընթացներին միշտ ուղեկցում են տարբեր տեսակի անորոշություններ: Դրա հետ կապված անհրաժեշտ է ուշադրության կենտրոնում պահել տեղի ունեցող գործառությունները և ժամանակին վերացնել նրանցում եղած անորոշություններն ու անցանկալի շեղումները: Այդ գործում մեծ դեր է պատկանում վերահսկողությանը, որը նպատակասլաց ու արդյունավետ կառավարման կարևոր միջոց է հանդիսանում:

Վերահսկողության էությունը և նշանակությունը: Ինչպես «իշխանություն», այնպես էլ վերահսկողություն բառերը հաճախ առաջ են բերում բացասական զգացում: Շատերի համար վերահսկողություն նշանակում է իրավունքների, ինքնուրույնության սահմանափակում, հարկադրանք, ճնշում և անվստահություն: Այդպիսի ընկալման դեպքում վերահսկողության էությունը ճիշտ չի հասկացվում: Եթե հարցնենք, ինչ է նշանակում վերահսկողություն, շատերը կպատասխանեն, որ դա աշխատողներին որոշակի շրջանակների մեջ պահելու միջոց է: Հիմնականում դա ճիշտ է: Իրոք, վերահսկողության տեսանկյուններից մեկը ենթակայության ապահովումն է: Սակայն դա հանգեցնել լոկ սահմանափակումների, որը բացառում է ինքնուրույն գործելու հնարավորությունը, կլինի ոչ ճիշտ և զգալի չափով կվնասի կազմակերպության արդյունավետ գործունեությանը, տեսադաշտից դուրս կմնան կառավարման հիմնական խնդիրները:

Ընդհանուր առմամբ վերահսկողությունը պետք է համարել մի գործընթաց, որը օգնում է կազմակերպությանը հասնելու իր նպատակներին: Այս գործընթացը կապված է ստանդարտների՝ հիմնական պահանջների սահմանման, ստացված արդյունքների չափումների ու գնահատումների և դրա հիման վրա գործնական ծրագրերում ուղղումներ կատարելու հետ: Ղեկավարները այս գործառությունները սկսում են իրագործել այն պահից, երբ արդեն ձևակերպվել են կազմակերպության գործունեության նպատակներն ու խնդիրները, որոշվել աշխատանքների ծավալներն ու կատարվող ծախսերը և դրանց մեծությունը: Առանց այս գործառույթի կարող է խառնաշփոթություն տեղի ունենա կատարվող գործընթացներում, անհնարին դարձնելով տարբեր խմբերի արդյունավետ միավորումը և նրանց համաձայնեցված գործունեությունը: ***Հետևապես, վերահսկո-***

գործառույթը կազմակերպության աղղունավետ կառավարման պարտադիր գործոններից մեկն է: Կազմակերպության կառուցվածքը, գործունեության պլանները, միայն այնպիսի քարտեր են, ինչպիսին որ ղեկավարները կցանկանային տեսնել ապագան: Սակայն կան շատ հանգամանքներ, որոնք կարող են խանգարել կամ խոչընդոտել այդ քարտերում նախատեսված խնդիրների կենսագործմանը: Նոր օրենքները, սոցիալական արժեքների, գործող տեխնոլոգիաների, մրցակցության պայմանների փոփոխությունները կարող են միանգամայն անհասանելի դարձնել դրանց իրագործումը կամ առաջ բերել ճշգրտման կարիք: Ամենից լավ կազմակերպական ու կառավարման կառուցվածքներն անգամ ունեն իրենց թերի կողմերը և կարիք են զգում կատարելագործման:

Անհեփաքրքիր աշխատանքը, անբավարար խրախուսման և մասնագիտացման ու աշխատանքի բաժանման պայմաններում, մեծապես կարիք է զգում աշխատանքային տարբեր խմբերի գործունեության հստակ համաձայնեցման: Այն կառուցվածքը, որ թվում է գրավիչ թղթի վրա և հաջողությամբ կիրառվում է այլ տեղերում, կարող է բոլորովին չարդարացնել իրեն տվյալ կազմակերպությունում: Անորոշության մի գործոն են նաև մարդիկ: Նրանք համակարգիչ չեն ու հնարավոր չէ ճշտորեն ծրագրավորել նրանց գործունեությունը և վարքագիծը: Ղեկավարները դեռևս հեռու են այն բանից, որ կարողանան մանրամասն կանխատեսել աշխատանքային գործունեության ընթացքում մարդկանց գործունեության մեխանիզմը, երբ նրանց տրվում է նոր հրաման կամ հրահանգ, սահմանվում են լրացուցիչ իրավունքներ և պարտականություններ: Ղեկավարներն պետք է նկատի ունենան, որ սիալները և հիմնահարցերը միշտ միահյուսվում են իրար, եթե դրանք ժամանակին չեն կարգավորվում:

Վերահսկողությունը կառավարման այն գործընթացներից մեկն է, որը թույլ է տալիս բացահայտել առկա հիմնահարցերը և կարգավորել դրանք այնպես, որ նոր հիմնահարցեր չառաջանան: Նրա դրական ազդեցությունը հենց նրանում է կայանում, որ ըստ հնարավորին նպաստում է կազմակերպության համաչափ և արդյունավետ գործունեությանը: Ղեկավարները վերահսկողության օգնությամբ ձեռք բերված արդյունքները համեմատելով նախատեսվածի հետ, հնարավորություն են ստանում ճիշտ որոշել, ինչ հաջողության է հասել կազմակերպությունը կամ վնասներ կրել և ինչպես կարելի է շտկել դրությունը:

Վերահսկողությունը կառավարման բարդ գործառույթներից մեկն է: Այն ունի համընդհանուր և համընդգրկուն բնույթ, բայց այն միայն

կառավարչի բացարձակ մենաշնորհը չի հանդիսանում: Ամեն մի ղեկավար պարտավոր է վերահսկել տրված հանձնարարությունների կատարման ընթացքը, քանի որ այն կառավարման գործընթացի հիմնական գործառույթներից է: Ոչ պլանավորումը, ոչ կազմակերպական արդյունավետ կառուցվածքների ստեղծումը, և ոչ էլ խրախուսումը չի կարելի դիտել վերահսկողությունից կտրված: Իրականում այդ բոլորը հանդիսանում են կազմակերպության ընդհանուր վերահսկողության կարևոր բնագավառները: Դա ավելի հասկանալի է դառնում, երբ քննարկվում են վերահսկողության նախնական, ընթացիկ և եզրափակիչ տեսակները, որոնց նպատակն է նպաստել կառավարչական գործընթացների հաջող կատարմանը, որպեսզի վատագույն արդյունքները ըստ հնարավորին մուր գրնվեն նախատեսվածին:

Նախնական վերահսկողությունը իրագործվում է մինչև աշխատանքների սկսելը: Դրա նպատակն է երաշխիք ստեղծել, որպեսզի նախատեսված աշխատանքները ընդհանուր որոշակի պահանջներին համապատասխան: Այդ փուլում վերահսկողությունը իրականացվում է աշխատանքային, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսների պլանավորման ու կազմակերպման բնագավառներում: Առաջինում ի հայտ են բերվում աշխատողների պրոֆեսիոնալ զինվելիքները, գործարար հատկանիշները, դրանց համապատասխանությունը հանձնարարություններին կամ պարտականություններին: Դրա շնորհիվ ղեկավարը կարող է վստահ լինել, որ վյալ հանձնարարություններ կատարողները ունակ են առաջադրանքները հաջողությամբ կատարելու: Ձեռնահաս աշխատողներ ընտրելու և տեղում նրանց ամրապնդելու հավանականությունը մեծացնելու համար անհրաժեշտ է՝ սահմանել արդարացի վարձատրություն կանոնավոր կերպով, անցկացնել նրանց հետ զրույցներ, հոգեբանական փեստեր:

Աշխատանքային ռեսուրսների նկատմամբ նախնական վերահսկողությունը շարունակվում է նաև աշխատողների աշխատանքի ընդունելուց հետո, ուսուցման և դասդիարակության ընթացքում: Դա հնարավորություն է տալիս աշխատանքի նոր ընդունվածներին սերտել իրենց գիտելիքները, զարգացնել ունակությունները և հմտությունները մինչև հիմնական պարտականություններին անցնելը: Դրանով զգալի չափով մեծանում է նաև այն բանի հավանականությունը, որ նոր աշխատողները արդյունավետ կաշխատեն իրենց զբաղեցրած պաշտոնում:

Հայտնի է, որ հնարավոր չէ բարձրորակ արտադրանք սպանալ վատ հումքից: Դրա համար վերահսկողություն պետք է սահմանել

նան օգտագործվող նյութական ռեսուրսների նկատմամբ: Դա կատարվում է հումքի որակի թույլատրելի ստանդարտների հիման վրա: Նախնական վերահսկողության կարևոր խնդիրներից մեկն էլ հանդիսանում է անհրաժեշտ նյութերի ապահովվածության աստիճանի որոշումը, դրանց պակասի բացահայտումը և վերացումը:

Ֆինանսական ռեսուրսների նախնական վերահսկողության նպատակն է նպաստել դրանց հիմնավորված պլանավորմանը և ապահովմանը:

Բյուջետային պլանավորման միջոցով, որոշելով ծախսերի սահմանային մեծությունը, վերահսկողությունը ոչ ոքի թույլ չի տալիս, որ նախատեսվածից ավելի շատ միջոցներ ծախսվեն, առանց համապատասխան արդյունքների ստացման: Դրա համար էլ անհրաժեշտ է պարբերաբար անցկացնել ոչ միայն նախնական, այլև ընթացիկ վերահսկողություն:

Ընթացիկ վերահսկողությունը իրականացվում է նախապատված աշխատանքների կատարման ընթացքում: Այս դեպքում վերահսկողության հիմնական օբյեկտը ենթակա աշխատողներն են: Ղեկավարը կանոնավոր կերպով կատարելով ենթակաների կատարած աշխատանքների ստուգումներ, հանգամանորեն քննարկում է ծագած հիմնահարցերը և դրանց լուծման վերաբերյալ արված առաջարկությունները, բացահայտում շեղումները ու ժամանակին վերացնում դրանք և կարգավորում աշխատանքների ընթացքը: Եթե թույլ տրվի, որ դրանք զարգանան, ապա կվերաճվեն լուրջ խոչընդոտների: Ընթացիկ վերահսկողությունը չի անցկացվում անմիջապես կատարվող աշխատանքների էական փոփոխությունների դեպքում: Այդպիսի վերահսկողություն անցկացնելու համար անհրաժեշտ է ունենալ հետադարձ կապ: Դա հնարավորություն է տալիս ղեկավարությանը ի հայտ բերել շեղումները, անորոշ հիմնահարցերը և ճշտել վերաբերմունքը դրանց նկատմամբ: Բոլոր բիոլոգիական, տեխնիկական և սոցիալ-տնտեսական համակարգերը նման են իրար՝ իրենց հետադարձ կապերով: Այդ բոլոր համակարգերում մեծ է մուտքի ազդեցությունը ելքային արդյունքների վրա: Կազմակերպական համակարգերում «մուտքը» բոլոր տեսակի ռեսուրսներն են, իսկ «ելքը» արտադրանքը կամ ծառայությունը: Տարբերությունը այն է, որ տեխնիկական համակարգերում վերահսկողությունը փակ տիպի է և այն գործում է անընդհատ ու ավտոմատ կարգով: Իսկ կազմակերպական համակարգերում հետադարձ կապը բաց տիպի է: Նրա արտաքին տարրերի թվին են պատկանում ղեկավարները, որոնք կանոնավոր կերպով ազդում են կազմակերպական համակարգերի վրա, մտցնելով նրանցում

փոփոխություններ, ինչպես նպատակի, այնպես էլ գործառույթների մեջ: Արտաքին գործոններ են նաև տեղեկատվությունը, նոր օրենքների ընդունումը, տեխնոլոգիական փոփոխությունները:

Շեղումները, որին կազմակերպությունը պետք է կարողանա արագ արձագանքել, կարող են առաջանալ ոչ միայն արտաքին, այլև ներքին գործոնների ազդեցության տակ: Ներքին գործոններ են հիանդիսանում կազմակերպության փոփոխվող մեծությունները:

Եզրափակիչ վերահսկողությունը իրագործվում է նախորդ փուլերի աշխատանքները ավարտվելուց հետո: Սակայն նա այլևս չի կարող հետադարձ ազդեցություն գործել, վերջնական արդյունքների վրա: Այն կարող է կատարել երկու ֆունկցիա՝ ղեկավարությանը տալ ինֆորմացիա նույնատիպակ աշխատանքները ճիշտ պլանավորելու և դրանց կենսագործման ընթացքում հնարավոր սխալներից խուսափելու համար: Ղեկավարները փաստացի և պլանային արդյունքները համեմատելով հնարավորություն են սպանում ճիշտ որոշել հետագա աշխատանքների պլանները և բացահայտել առկա հիմնահարցերը: Այս փուլի վերահսկողության մյուս ֆունկցիան այն է, որ նպաստում է աշխատողների ձեռք բերված արդյունքների ճիշտ գնահատմանը և դրան համապատասխան վարձահատուցմանը:

Վերահսկողության գործընթացը: Վերահսկողության գործընթացը ունի երեք փուլեր՝ ստանդարտների ու չափանիշների մշակում, կատարված աշխատանքների մեծության որոշում (չափում), գործող պլաններում ու գործընթացի մեջ անհրաժեշտ ճշգրտումների կատարում:

Առաջին փուլը՝ ստանդարտների մշակումը սերտորեն կապված է պլանավորման հետ: Ստանդարտները որոշակի նպատակներ կամ պահանջներ են, որոնք ենթակա են չափման: Դրանք ընդունվում են ելնելով կազմակերպության նպատակներից ու ստրատեգիայից և կատարվող ֆունկցիաների գործընթացներից:

Վերահսկողության մեջ օգտագործվող ստանդարտները իրարից տարբերվում են երկու հատկանիշով՝ ժամանակի և չափանիշների տեսակետից: Դրանց հիման վրա կարելի է գնահատել ցանկացած ժամանակահատվածի ընթացքում աշխատանքների արդյունքները: Չափանիշ կարող է ծառայել ստացվող շահույթը, ծախսերի կրճատումը, գործոնների բացասական ազդեցության նվազեցումը և այլն:

Ավելի հեշտ է որոշել քանակական ցուցանիշների մեծությունը: Սակայն կան նպատակներ, խնդիրներ, որ հնարավոր չէ որոշել դրանց կատարման մակարդակը միայն քանակական ցուցանիշներով: Օրինակ, ինչպես կարելի է քանակական ցուցանիշներով, որոշել

կոլեկտիվի բարոյական մակարդակը:

Վերահսկողության երկրորդ փուլում կապարվում է փաստորեն ձեռք բերված արդյունքների համեմատում սահմանված ցուցանիշների հետ և որոշվում է շեղումները, դրանց դրական կամ բացասական ազդեցությունը: Շեղումները չպետք է բարձր լինեն թույլատրվող ասպիճանից: Իհարկե կան շատ դեպքեր, երբ ոչ մի շեղում չի թույլատրվում: Շեղումների թույլատրելի չափը կամ դրանց արգելումը լրիվ որոշվում է կազմակերպության բարձրագույն ղեկավարության կողմից: Արդյունավետ վերահսկողության ուղիներից մեկը հանդիսանում է բացառման սկզբունքով կառավարումը: Դրա էությունը այն է, որ վերահսկողություն է կատարվում այն ժամանակ, երբ պետի է ունենում սրանդարտից էական շեղումներ: Վերահսկողության տեսակետից կարևոր է, որ ճիշտ որոշվի ամեն մի շեղման հետևանքները արժեքային արտահայտությամբ: Փաստացի և պլանային արտադրանքների չափակցումը թույլ է տալիս որոշել նաև, թե ինչ չափով են պահպանվել ընդունված սրանդարտները կամ որքանով են դրանք հիմնավորված:

Արդյունավետ վերահսկողության համար վճռական դեր է պատկանում լիարժեք ինֆորմացիայի ապահովմանը: Դրա համար անհրաժեշտ է բոլոր աշխատողներին ներկայացնել ինչպես ընդունված սրանդարտները, այնպես էլ դրանց պահանջների կատարման արդյունքները: Կառավարիչների կարևոր խնդիրն է գնահատել այդ ինֆորմացիան, ընդունել որոշում, թե ինչ միջոցառումներ է ձեռնարկվելու որոշակի իրավիճակներում:

Գործունեության այդպիսի գնահատումից հետո սկսվում է վերահսկողության 3-րդ փուլը: Այդ փուլում կառավարիչները պետք է կարողանան ճիշտ ընտրել հետևյալ վարքագծերից որևէ մեկը՝ չձեռնարկել ոչ մի միջոցառում, վերացնել շեղումները կամ վերանայել սրանդարտները: Վերահսկողության հիմնական նպատակն է հասնել այն բանին, որ կառավարման գործընթացը տեղի ունենա պլանին համապատասխան: Եթե արդյունքների համեմատությունը սրանդարտների հետ ցույց է տալիս, որ սահմանված նպատակը ձեռք է բերվում, ապա պետք չէ ոչ մի բան ձեռնարկել, պետք է միայն շարունակել վերահսկողությունը: Եթե դա թույլ չի տալիս, որ շեղումները ժամանակին վերացվեն, քանի դեռ դրանք չեն վերածվել լուրջ հիմնահարցերի՝ անհրաժեշտ է զբաղվել դրանով: Կատարվող ճշգրտումների նպատակը պետք է լինի վերացնել շեղումների պատճառները: Այդ փուլում բացահայտվում են նաև շեղումների չափերը, և ընդունվում ճիշտ որոշումներ: Սակայն մի շարք դեպքերում դժվար է լինում պարզել շեղումների պատճառները, որոնք

կապված են շատ մարդկանց համատեղ աշխատանքի հետ: Ճշգրտման նպատակն է պարզել շեղումների պատճառները և գործընթացը դնել ճիշտ ուղու վրա: Ոչ բոլոր դեպքերում է անհրաժեշտ վերացնել շեղումները: Երբեմն կարող են սրանդարտները լինել ոչ իրական: Վերահսկողությունը ցույց է տալիս նաև, որ հարկավոր է վերանայել պլանները, իսկ դրա հետ մեկտեղ նաև սրանդարտները:

Վերահսկողության մարքագծի ընտրությունը Գառավարման և վերահսկողության բոլոր փուլերում մարդիկ այդ գործընթացների անբաժան մասնակիցներն են: Դրա համար էլ կառավարիչները վերահսկողության արդյունավետությունը մշակելիս պետք է հաշվի առնեն մարդկանց վարքագիծը: Վերահսկողությունը մեծապես ազդում է մարդկանց վարքագծի վրա և դա ոչ որի չպետք է զարմացնի: Հաճախ կառավարիչները վերահսկողությունը կատարում են ցուցադրական ձևով, որպեսզի այն ազդի աշխատողների վարքագծի վրա, այսինքն, որ նրանք իրենց ջանքերը ուղղեն կազմակերպության նպատակների իրագործմանը: Վերահսկողության ցուցադրականության իմաստը ոչ թե այն է, որ սխալներ կամ թերացումներ գրանցվեն, այլ դրանք կանխվեն: Գառավարիչները այն հույսն են տածում, որ աշխատողները լավ իմանալով վերահսկողության գոյության մասին կաշխատեն արդյունավետ, կխուսափեն սխալներից և կասկածելի գործարքներից: Սակայն ոչ բոլոր դեպքերում է այն դրական ազդեցություն գործում: Գառավարիչների մի մասը մոռանում են, որ վերահսկողությունը կարող է անցանկալի փոփոխություններ առաջ բերել մարդկանց վարքագծի մեջ: Այդ երևույթները հանդիսանում են վերահսկողությանը ուղեկցող բացասական արդյունքներ: Աշխատողները լավ գիտեն, որ եթե վերահսկողություն է կատարվում, ապա նրա արդյունքները դրվում են վարձահատուցման, իսկ սխալների ու թերացումների դեպքում պատժման հիմքերում: Դրա համար էլ նրանք սովորաբար կատարում են այն հանձնարարությունները և ցուցումները, ինչը որ պահանջում են ղեկավարները: Երբ աշխատողները կատարում են այն, ինչ վերահսկվում է, ապա դա կոչվում է վերահսկողությանը կողմնորոշված վարքագիծ: Դա տեղի չունենալու համար, պետք է մշակել այնպիսի վերահսկողության համակարգ, որի կիրառման պայմաններում աշխատողները կատարեն այն բոլոր պահանջները, որոնք նպաստում են կազմակերպության նպատակների լրիվ իրագործմանը: Միակողմանի վերահսկողությունը կարող է նպաստել առանձին նպատակների կատարմանը, որը չի կարող չազդել մյուս ցուցանիշների վրա: Դրանից բացի, միակողմանի վերահսկողությունը կարող է տեղիք տալ ոչ ճիշտ ինֆորմացիայի

ներկայացման և հավելագրումների: Աշխատողների վարքագծի վրա վերահսկողության բացասական ազդեցությունը վերացնելու համար անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները.

-սահմանել հիմնավորված, բայց հասանելի սպասադարպներ և դրանք դնել վերահսկողության հիմքում.

-մեծացնել կառավարիչների և աշխատողների միջև երկկողմանի շփումները և վերահսկողության հետ կապված հարցերը քննարկել ու լուծել համատեղ կերպով,

-խուսափել չափից ավելի վերահսկողությունից: Ղեկավարները չպետք է իրենց ենթականերին ծանրաբեռնեն հաճախակի բազմատեսակ և մանրակրկիտ վերահսկողություններով:

Աշխատողներին խրախուսել գործող սպասադարպների պահպանման համար: Եթե ղեկավարները ցանկանում են, որ կատարողները շահագրգռված լինեն կազմակերպության նպատակների իրականացման նկատմամբ, ապա պետք է լավ արդյունքների համար նրանց վարձահատուցել արդարացի կերպով:

Վերահսկողության արդյունավետությունը Վերահսկողության արդյունավետության վրա ազդում են շատ գործոններ: Այն իր դերը կատարելու համար պետք է առաջին հերթին ունենա ռազմավարական ուղղվածություն, այսինքն արտահայտի կազմակերպության գերակայելի խնդիրները և նպաստի դրանց կենսագործմանը: Պետք չէ, որ գործունեության մյուս բոլոր բնագավառները ենթարկվեն հաճախակի վերահսկողության, քանի դեռ մեծ շեղումները չեն նկատվել:

Իմաստ չունի հաճախակի վերանայել սովորական գործառնությունների, ասենք մանր ծախսերի, կարճաժամկետ աշխատանքների կատարման ընթացքը: Դա կարող է միայն փոշիացնել ուժերը և ցրել ղեկավարության ուշադրությունը կարևոր հարցերից: Եթե ղեկավարությունը գտնում է, որ տվյալ գործառնությունը ունի ռազմավարական նշանակություն, ապա պետք է կազմակերպել դրա վերահսկողությունը:

Վերահսկողությունը պետք է կողմնորոշվի դեպի արդյունքները: Նրա նպատակը միայն ինֆորմացիայի հավաքումը, սպասադարպների սահմանումը, հիմնահարցերի բացահայտումը չէ, որքան էլ, որ դրանք կարևոր են: Արդյունավետ կառավարման համար սպասվող արդյունքները պետք է գտնվեն ուշադրության, այդ թվում վերահսկողության կենտրոնում:

Վերահսկողության արդյունավետության համար, պետք է այն իր նպատակներով և ձևերով համապատասխանի վերահսկվող գործունեության տեսակին: Այդ համակարգը պետք է հնարավորություն տա ղեկավարությանը օբյեկտիվ կերպով գնահատելու վերահսկողության ենթակա օբյեկտի գործունեության փաստացի վիճակը: Այն կարող է արդյունավետ լինել, եթե կատարվում է ճիշտ ժամանակին, քանի դեռ շեղումները չեն դարձել վտանգավոր և կարելի է իրադրությունը կարգավորել:

Եթե անկախ ատելին կարելի է կանխատեսել, ապա վերահսկողությունը դառնում է անխուսափելի: Այն, ինչպես պլանը, պետք է լինի բավականին ճկուն և կարողանա հարմարվել տեղի ունեցող փոփոխություններին: Արդյունավետ է այն վերահսկողությունը, որը վերահսկում է նպատակների իրագործումը: Նրա թեկուզ պարզ մեթոդների ու ձևերի կիրառումը պահանջում է մեծ ջանքեր և ինայողականություն: Եթե դա այնքան բարդ է, որ մարդիկ չեն կարող հասկանալ նրա իմաստը և նշանակությունը, ապա վերահսկողության համակարգը արդյունավետ լինել չի կարող: Դրա ճիշտ որոշումը շատ կարևոր է, եթե ընդունման ենթակա ապրանքները շատ թանկ չեն, ապա ավելի լավ է առանց հաշվելու ամբողջովին ընդունել այն, քան հաշվել, վերահսկողության համար: Եթե վերահսկողության կատարման համար պահանջվող ծախսերի մեծությունը գերազանցում է նոր ստեղծվող արժեքին, ապա միտք չունի օգտվել վերահսկողության տվյալ համակարգից կամ պետք է այն անցկացնել ոչ մանրամասնորեն: Այն դեպքում, երբ կազմակերպությունն իր գործարարությունը կատարում է արտասահմանյան շուկաներում, ապա վերահսկողության գործընթացը ավելի է բարդանում: Այս դեպքում կառավարիչը պետք է կարողանա պահպանել ոչ միայն սեփական, այլև ուրիշ երկրների սպանդարտները:

Տեղեկատվական (ինֆորմացիոն) համակարգը պլանավորման և վերահսկողության գործընթացներում: Կառավարման ֆունկցիաներից ամենից շատ փոխկապված են պլանավորումը և վերահսկողությունը: Պլանային շատ ցուցանիշներ սահմանվում են այնպես, որ հնարավոր լինի դրանք վերահսկել: Այդ երկու գործընթացների համար էլ անհրաժեշտ է ժամանակին ստանալ լիարժեք և հավաստի տեղեկատվություն: Դրանց մեծ մասը ստացվում են ոչ պաշտոնական ուղիներով: Կառավարիչները շփվելով ենթակաների, իրենց ուղղակի և ընդհանուր ղեկավարների և հաճախորդների հետ շատ տեղեկություններ են ստանում: Սակայն դա բավարար չէ հիմնավորված որոշումներ ընդունելու համար: Այն տեղեկությունը, որ առաջանում է կազմակերպության գործունեության հետևանքով և մեծ է դրանց ստացման ու փոփոխության արագությունը, անհրաժեշտ է դարձնում ստեղծել տեղեկատվության հավաքման և հաղորդման ֆորմալ համակարգ: Որքան մեծ է կազմակերպության չափերը, այնքան

ավելի շատ են ծագող հիմնահարցերը և տեղեկատվության անհրաժեշտությունը: Իսկ դրա համար անհրաժեշտ է սրեղծել կառավարչական արդյունավետ տեղեկատվական համակարգ (ԱՏՀ): Դա պաշտոնական (ֆորմալ) համակարգ է կառավարիչների համար, որը անհրաժեշտ տեղեկատվություն է տալիս որոշումներ ընդունելու համար: Այդ համակարգի հիմնական խնդիրն է հետևել ներքին և արտաքին բոլոր իրավիճակներին և հավաքված ու մշակված տեղեկատվությամբ նպաստել պլանավորման, վերահսկողության և մյուս գործառույթների արդյունավետ իրականացմանը:

Համակարգչային հեղափոխությունը մեծ փոփոխություն է մտցրել կազմակերպությունում տեղեկատվության հավաքման և մշակման գործում: Տվյալների էլեկտրոնային մշակումը և ԱՏՀ-ը կառավարման երկու կարևոր միջոցներ (գործիքներ) են: Միկրոհամակարգիչների օգտագործումը, որոնց արժեքը գրեթե մոտենում է գրամեքենայի արժեքին և իր փոքր չափերով կարելի է տեղակայել կառավարչների աշխատատեղում, մեծապես կրճատում են տեղեկատվության մշակման ծախսերը: Ցանկացած տիպի համակարգիչներ կարող են կառավարիչներին տեղեկատվություն տրալ վերահսկողության նպատակով՝ փաստացի արդյունքները պլանային ցուցանիշների հետ համեմատելու, տարբերությունները հայտնաբերելու, ճշգրտումներ կատարելու և ծագած հիմնահարցերը լուծելու համար: ԱՏՀ-ի նպատակը ոչ թե որոշ տեղեկատվության մշակումը և մատակարարումն է, այլև այն պետք է հատուկ կերպով կողմնորոշված լինի նաև դեպի օգտագործողները, այսինքն համապատասխանի կառավարիչների պահանջին, որոնք նույնը չեն տարբեր կազմակերպություններում, նրանց կառավարման մակարդակներում և օղակներում:

Այսպիսով, վերահսկողությունը մի գործընթաց է, որը կոչված է նպաստելու կազմակերպության նպատակների իրականացմանը, ի հաշիվ նախատեսվածից հնարավոր շեղումների կրճատման, նոր հիմնահարցերի վաղ հայտնաբերման և դրանց ժամանակին լուծման, քանի դեռ դրանք չեն վերածվել կատարման մեջ գտնվող ծրագրի կենսագործման համար լուրջ խոչընդոտների:

9. ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՍԱԿԱՐԳՈՒՄ

Ուսումնասիրությունները ցույց են կտպիս, որ ղեկավարն իր պարտականությունները կատարելու համար հաղորդակցման վրա ծախսում է աշխատաժամանակի 50-60% -ը: Դա հասկանալի է, եթե հաշվի առնենք, որ ղեկավարը զբաղվում է միջանձնական հարաբերությունների կարգավորման, տեղեկատվության փոխանակման և որոշումների ընդունման գործընթացներով: Հենց նրա համար, որ տեղեկատվությամբ է պայմանավորված կառավարչական գործունեության հիմնական տեսակները, հաղորդակցումը (կոմունիկացիան) հանդիսանում է կապակցող գործընթաց:

Ղեկավարը իր հիմնական ֆունկցիաները կատարում է նրա համար, որպեսզի սահմանվի, ապա կատարվի կազմակերպության նպատակները: Դա մեծ չափով պայմանավորված է նաև տեղեկատվության որակից: Կազմակերպության հաղորդակցման պահանջմունքները կապված են ներքին և արտաքին շատ գործոններով: Կազմակերպությունները արտաքին աշխարհի հետ հաղորդակցվելու համար օգտվում են բազմաթիվ միջոցներից: Առկա և պոտենցիալ սպառողների հետ նրանք հաղորդակցվում են գովազդի և տարբեր ծրագրերի միջոցով: Հասարակության հետ հարաբերությունների բնագավառում առաջնահերթ ուշադրություն է դարձվում կազմակերպության վարկի՝ «իմիջի» վրա, ինչպես տեղական և ազգային, այնպես էլ միջազգային մակարդակով: Կազմակերպությունը ստիպված է ենթարկվել պետական կարգավորմանը և այդ կապակցությամբ կազմել ընդարձակ հաշվետվություններ: Ցանկացած կազմակերպություն իր ամենամյա հաշվետվություններում տեղեկատվություն է տալիս ֆինանսների և մարքեթինգի, ինչպես նաև իր հնարավորությունների, արտոնությունների և այլնի մասին: Կազմակերպությունը օգտագործելով լոբիստներին և մուծումներ կատարելով տարբեր քաղաքական խմբավորումների օգտին, ձգտում է դրանով ազդել ընդունվող օրենքների ու որոշումների բովանդակության վրա:

Կազմակերպության ներսում տեղեկատվությունը շարժվում է կառավարման մի մակարդակից մյուսը՝ ուղղահայաց հաղորդակցման ուղիներով: Այն կարող է հաղորդվել վայրընթաց՝ բարձր մակարդակներից դեպի ցածր մակարդակները: Այդ ճանապարհով կառավարման ենթակա օղակներին հաղորդվում են տեղեկություններ ընթացիկ խնդիրների, փոփոխությունների, երաշխավորվող արարո-

ղակարգերի և այլնի մասին: Դրան զուգընթաց, կազմակերպությունը կարիք է զգում վերընթաց հաղորդակցման: Ցածր մակարդակներից դեպի բարձրը հաղորդվող տեղեկատվությունը կարող է զգալի չափով ազդել աշխատանքների արդյունավետության վրա: Վերընթաց հաղորդակցումը վերադասին նաև տեղեկատվություն է տալիս այն մասին, ինչ է արվում կառավարման ստորին մակարդակներում: Այդ ճանապարհով ղեկավարությունը իմանում է ընթացիկ կամ հասունացող հիմնահարցերի մասին և առաջարկում է գործերի վիճակի բարելավման իր հնարավոր տարբերակները: Վերընթաց հաղորդակցման կառավարչական նորույթը բանվորներից ստեղծված խմբերն են, որոնք կանոնավոր կերպով, սովորաբար, շաբաթը մեկ անգամ, հավաքվում, քննարկում և լուծում են արտադրության կամ սպասարկման մեջ ծագած հիմնահարցերը: Այդ խմբերը ստացել են որակի խմբեր անվանումը: Սովորաբար տեղեկատվության վերընթաց շարժը կատարվում է հաշվետվությունների, առաջարկությունների և բացատրական գրություններ միջոցով: Տեղեկատվության վերընթաց և վայրընթաց փոխանակման հետ միասին կազմակերպությունները պահանջ են զգում հորիզոնական հաղորդակցման: Կազմակերպությունը բաղկացած է բազմաթիվ ստորաբաժանումներից: Դրանց միջև տեղեկատվության փոխանակումը անհրաժեշտ է խնդիրների և գործողությունների հստակ համաձայնեցման համար:

Հաղորդակցման առավել ակնհայտ տեսակը տեղի է ունենում կազմակերպությունում ղեկավարների և ենթակաների միջև: Դա ղեկավարի հաղորդակցման հիմնական տեսակն է: Ուսումնասիրությունները ղույց են տալիս, որ հաղորդակցման երկու երրորդը տեղի է ունենում կառավարողների և կառավարվողների միջև: Տեղեկատվության լայն փոխանակում է տեղի ունենում ղեկավարի և նրա ենթակա աշխատանքային խմբերի միջև: Դրան մասնակցում են խմբերի բոլոր անդամները, որոնցից յուրաքանչյուրը հնարավորություն ունի մտածելու ստորաբաժանման նոր խնդիրների, նախապատվությունների և այլնի մասին:

Կազմակերպությունը կազմված է ձևական և ոչ ձևական օղակներից: Ոչ ձևական հաղորդակցման ուղին կարելի է անվանել ոչ պաշտոնական խոսակցությունների /լուրերի, ասեկոսների, գրույցների/ ուղի: Լուրերը պտրվում են խմելու ջրի աղբյուրների մոտ, միջանցքներում, ճաշարաններում և ցանկացած այլ տեղերում, որտեղ մարդիկ հավաքվում են խմբերով: Այս ուղիով տեղեկատվությունը ավելի արագ է փոխանցվում, քան ձևական հաղորդակցման միջոցով: Ղեկավարներն առաջինն են օգտվում տեղեկատվության ոչ միայն պաշտոնական, պլանավորված, այլև այս հոսքից:

Լուրերին վերաբերող տեղեկատվության ոչ լավ վարկը դեռ պահպանվում է մինչև հիմա: Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ ոչ ձևական ուղիներով հաղորդակցվող տեղեկատվությունը, այսինքն՝ խոսակցությունները, հաճախ ճիշտ են լինում: Սակայն ճշտության աստիճանը չի կարող բարձր լինել, երբ խոսքը վերաբերում է անձնական կամ ուժեղ հուզական տեղեկատվության մասին: Անկախ ճշտության աստիճանից «բոլորը վկայում են, որ խոսակցությունները, նրանց ներգործությունը միշտ կլինեն դրական կամ բացասական»:

<u>Հաղորդակցման գործընթացը՝ դա մեկ կամ մի քանի մարդկանց միջև տեղեկատվության փոխանակումն է:</u> Նրա հիմնական նպատակն է ապահովել այն տեղեկատվության հասկացումը, որը փոխանակման, այսինքն հաղորդակցության առարկա է հանդիսանում: Սակայն տեղեկատվության փոխանակման փաստը դեռևս չի երաշխավորում մտքերի փոխանակմանը մասնակցող մարդկանց շփման արդյունավետությունը: Որպեսզի լավ հասկանանք տեղեկատվության փոխանակման գործընթացի և նրա արդյունավետության պայմանները, հարկավոր է պատկերացում ունենալ գործընթացի փուլերի մասին, որին մասնակցում են երկու կամ ավելի մարդ:

Այդ գործընթացում կարելի է առանձնացնել չորս հիմնարար տարրեր:

1.Ուղարկող՝ գաղափարների մշակող կամ տեղեկատվություն հավաքող և փոխանցող անձ:

2.Հաղորդում՝ տեղեկատվության փոխանցում ծածկագրված խորհրդանիշների օգնությամբ:

3. Ուղի՝ տեղեկատվության հաղորդման միջոցներ:

4. Ստացող՝ այն անձն է ում նախատեսված է տեղեկատվությունը և որը մեկնաբանում է այն:

Տեղեկատվության փոխանակումը ուղարկողի և ստացողի միջև կատարվում է մի քանի փոխկապակցված փուլերով: Ուղարկողի խնդիրն է պատրաստել հաղորդումը և օգտագործել նրա փոխանցման համար այն արդյունավետ ուղիները, այնպես, որ երկու կողմերն էլ հասկանան ելքային գաղափարը: Սա դժվար է պահպանել, քանի որ յուրաքանչյուր փուլը մի կետ է, որտեղ տեղեկատվության իմաստը կարող է խեղաթյուրվել կամ լրիվ իմաստազրկվել: Այդ փոխկապակցված փուլերն են՝

1. Գաղափարի ծագումը և մշակումը,
2. Ծածկագրում և ուղու ընտրություն,
3. Հաղորդում,
4. Ապածածկագրում:

Չնայած հաղորդակցման անբողջ գործընթացը կարող է տևել անգամ մի քանի վայրկյան, որը դժվարացնում է նրա բաժանումը ավելի, կոնկրետ փուլերի, սակայն դա անհրաժեշտ է կատարել, որպեսզի պարզվի, թե ինչ հիմնահարցեր կարող են առաջանալ առանձին փուլերում:

Գաղափարի մշակումը: Տեղեկատվության փոխանակումը սկսվում է գաղափարի մշակմամբ ու ձևակերպմամբ կամ տեղեկատվության ընտրությամբ: Ուղարկողը որոշում է, թե որ գաղափարը կամ հաղորդումը պետք է դառնա փոխանակման առարկա: Ցավոք, հաճախ տեղեկատվության փոխանակումը ձախողվում է հենց առաջին փուլում, քանի որ այն ուղարկողը բավարար ժամանակ չի ծախսում գաղափարի ձևակերպման վրա: Մասնագետները նշում են, որ փայլուն թղթի վրա եղած անհաջող ձևակերպած գաղափարների հաղորդումը կամ, որքան էլ որ բաձրախոսի հզորությունը ավելացվի, այն լավը չի դառնա: Այս փուլի լեյտմոտիվն է՝ «մի սկսեք խոսել, մտածել չսկսած»:

Կարևոր է հիշել, որ քանի դեռ գաղափարը չի ձևափոխվել բառերի կամ այն ձեռք չի բերել որոշակի ձև, չի կարելի տեղեկատվության փոխանակում կատարել: Ուղարկողը որոշում է, թե ինչ ըմբռնումն է ցանկանում դառնա տեղեկատվության փոխանակման առարկա: Արդյունավետ փոխանակում տեղի ունենալու համար պետք է հաշվի առնել բազմաթիվ գործոններ: Եթե, ասենք, ղեկավարը ցանկանում է աշխատանքի արդյունքների վերաբերյալ տեղեկատվություն փոխանակել, ապա պետք է նա հստակ գիտակցի, որ այդ գաղափարի իմաստը կայանում է նրանում, որ ենթականերին հաղորդի նրանց թույլ և ուժեղ կողմերի վերաբերյալ կարծիք ու նշի, թե ինչպես կարելի է բարելավել աշխատանքի արդյունքները: Գաղափարի իմաստը չի կարող լինել ընդհանուր գովասանքը կամ ենթակաների վարքագծի քննադատությունը:

Ծածկագրում և ուղու ընտրություն: Մինչև գաղափարի փոխանցումը ուղարկողը խորհրդանիշների օգնությամբ ծածկագրում է այն, դրա համար օգտագործելով համապատասխան բառեր, թվեր ու այլ միջոցներ: Այդպիսի նշագրումով գաղափարը վեր է ածվում հաղորդման:Հաղորդողը պետք է ընտրի այնպիսի ուղի, որը կհամապատասխանի խորհրդանիշների տիպին: Խոսքի և գրավոր նյութի հաղորդումից բացի, օգտագործվում են նաև էլեկտրոնային կապի միջոցները՝ ներառյալ համակարգչային ցանցը, էլեկտրոնային փոստը, տեսաժապավենները և այլն: Եթե ընտրված ուղին պիտանի չէ՝ խորհրդանիշների մարմնավորման համար, հաղորդումը նպատակին չի ծառայի:

Հաղորդակցման միջոցների ընտրությունը չպետք է սահմանափակվի միայն մեկով: Հաճախ ցանկալի է զուգակցել հաղորդման երկու կամ ավելի ուղիներ: Հիմնական եզրակացությունն այստեղ այն է, որ բանավոր և գրավոր հաղորդակցությունը տեղեկատվության փոխանակումը դարձնում է առավել արդյունավետ: Սակայն ոչ բոլոր դեպքերում տեղեկատվության փոխանակումը կարելի է կատարել գրավոր: Այս դեպքում թղթի հոսքերը դառնում են անկառավարելի: Շատ գեղեցիկ գաղափարներ, առանց համապատասխան խորհրդանիշների օգնությամբ մշակելու, հասկանալի ու գրավիչ չեն դառնում:

Հաղորդում: Երրորդ փուլում ուղարկողը օգտագործում է ուղին տեղեկությունը տեղ հասցման համար: Խոսքը վերաբերում է տեղեկատվության հաղորդման ֆիզիկական փոխանցման մասին, որը երբեմն մարդիկ սխալմամբ ընդունում են հենց հաղորդակցման գործընթացի տեղ:

Ապածածկագրում: Տեղեկատվության փոխանցումից հետո սրացողը այն ապաևշագրում է: Դա ուղարկողի խորհրդանիշների վերծանումն է սրացողի մտքին: Եթե ուղարկողի ուղարկած խորհրդանիշները ունեն ճիշտ նույն նշանակությունը, ապա սրացողը կիմանա, թե ինչ է նկատի ունեցել ուղարկողը՝ գաղափարը ձևակերպելիս: Եթե չի պահանջվում որոշակի ռեակցիա գաղափարի նկատմամբ ապա տեղեկատվության փոխանակման գործընթացը դրանով ավարտվում է:

Սակայն մի շարք պատճառներով, սրացողը կարող է հաղորդմանը տալ այլ իմաստ, քան ծագել է ուղարկողի գլխում: Ղեկավարի տեսանկյունից տեղեկատվության փոխանակումը պետք է արդյունավետ համարել, եթե սրացողը ցուցաբերում է նույնպիսի հասկացություն, ինչպես ինքը և կատարում այնպիսի գործողություններ, որ նրանից սպասում է ուղարկողը: Բայց պետք է նկատի ունենալ, որ տեղեկատվության փոխանակման ճանապարհին կարող են հանդիպել տարբեր խոչընդոտներ և չլինի հետադարձ կապ:Հետադարձ կապի առկայության դեպքում ուղարկողը և սրացողը փոխում են հաղորդակցման իրենց դերերը: Դա ռեակցիան է լսածի, կարդացածի, դիտարկումների նկատմամբ՝ սրացողի կողմից, որը վկայում է հաղորդման ընկալման, նրա նկատմամբ վստահության և համաձայնության մասին: Հետադարձ կապը կարող է զգալի չափով նպաստել կառավարչական տեղեկատվության փոխանակման արդյունավետությանը և ճնշել աղմուկը:

Հաղորդակցման տեսության մեջ աղմուկ է համարվում այն, ինչը խեղաթյուրում է հաղորդման իմաստը: Աղմուկի աղբյուրները

ձևախեղում են փեղեկատվությունը, պատճառ դառնում մտքի զգալի աղավաղմանը: Կան որոշ մշտական աղմուկներ, որոնց հետևանքով տեղեկատվության փոխանակման յուրաքանչյուր փուլում տեղի է ունենում մտքի որոշ խեղաթյուրում:

Միջանձնային հաղորդակցում: Միջանձնային հաղորդակցման ճանապարհին հանդիպում են մի շարք արգելքներ: Դրանց թվին կարելի է դասել ոչ ճիշտ ընկալումը, բառերի տարբեր իմաստաբանական մեկնաբանությունը, անբավարար փոխանակումը, ոչ որակյալ հետադարձ կապը կամ վատ լսողությունը:

Մարդիկ երբեմն արձագանքում են ոչ թե իրենց շրջապատում տեղի ունեցող իրական երևույթներին, այլ նրան, թե ինչպես են ընկալում տեղի ունեցածը: Բառերը (խորհրդանիշները) կարող են տարբեր մարդկանց համար ունենալ տարբեր իմաստաբանական նշանակություն: Ոչ բանավոր հաղորդակցման ժամանակ օգտագործվում են ցանկացած խորհրդանիշներ: Հաճախ բանավոր ու գրավոր հաղորդումը տեղի է ունենում միաժամանակ և կարող է ուժեղացնել կամ փոխել բառի իմաստը: Բանավոր խոսքի ժամանակ կապարվում է հայացքների փոխանակում, դեմքի արտահայտության փոփոխություն: Բանավոր հաղորդակցման մի տարատեսակ է բառերի արտասանման ձևը՝ ձայնի երանգավորումը, սահունությունը, հաճախականության փոփոխումը և այլն: Կատարված ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ խոսքային տեղեկատվության փոխանակման ժամանակ դրա զգալի մասը՝ 50-60%-ը ընկալվում է ժեստերի, կեցվածքի և ձայնի հնչեղության միջոցով:

Տեղեկատվության միջանձնային արդյունավետ փոխանակման մյուս սահմանափակիչը կարող է լինել վատ փոխադարձ կապը կամ դրա լրիվ բացակայությունը: Դա կարևոր է, քանի որ հնարավորություն է տալիս պարզել, հաղորդումը ստացողը արդյոք այն մեկնաբանել է ճիշտ այնպես, ինչպես դուք եք նրան իմաստ տվել: Հայտնի է, որ հաղորդման միտքը նույնությամբ չի հասկացվում: Արդյունավետ հաղորդակցումը հնարավոր է միայն այն դեպքում, երբ մարդը ճշտությամբ հաղորդում կամ ընդունում է տեղեկատվությունը: Դրա համար անհրաժեշտ է ունենալ լսելու կարողություն: Դժբախտաբար ոչ բոլորն են դրան ընդունակ: Շատերին թվում է, թե լսել խոսակցին նշանակում է իրեն պահել հանգիստ և թույլ տալ, որ մարդը խոսի: Սակայն, ըստ էության, կառավարիչները լսում են մոտ 25% արդյունավետությամբ:

Բացի արդյունավետ լսելու ընդունակությունից գոյություն ունեն մի շարք այլ եղանակներ, որոնք օգտագործելով կարելի է բարձրացնել միջանձնային հաղորդակցման արդյունավետությունը:

Դրա համար մինչև հաղորդակցումը կամ տեղեկատվության հաղորդումը պետք է փորձել պարզաբանել ձեր գաղափարները, լինել դյուրըմբռնելի՝ հնարավոր լեզվաբանական հիմնահարցերի նկատմամբ, հետևել սեփական կեցվածքին, ժեստերին և լեզվի տոնայնությանը, լինել ուշադիր և երկխոսության ժամանակ հաստատել հետադարձ կապ:

Կազմակերպական հաղորդակցումները: Այստեղ պետք է քննարկել կազմակերպական հաղորդակցման հարցերը և այն դժվարությունների վերացման ուղիները, որ հաճախակի են հանդիպում: Երբ տեղեկատվությունը կազմակերպության ներսում շարժվում է վերև կամ ներքև, հաղորդման իմաստը որոշ չափով խեղաթյուրվում է: Այդպիսի խեղաթյուրումը կարող է պայմանավորված լինել մի շարք պատճառներով: Այն կարող է տեղի ունենալ ոչ դիտավորյալ կերպով՝ կապված միջանձնային շփումների դժվարությունների հետ: Տեղեկատվության կանխամտածված խեղաթյուրում կարող է տեղի ունենալ, երբ կառավարիչը համաձայն չէ հաղորդման հետ: Այդ դեպքում կառավարիչը հաղորդումը ձևակերպում է այնպես, որ նրա մտքի փոփոխությունը տեղի ունենա ի օգուտ իրեն: Տեղեկատվության հաղորդման խեղաթյուրում կարող է տեղի ունենալ նրա զտման հետևանքով, որը տեղի է ունենում մակարդակից մակարդակ կամ բաժնից բաժին շարժվելու ընթացքում, թողնելով այն ինչ վերաբերում է տվյալ մակարդակին կամ բաժնին, մնացածը փոխանցվում է: Այն ճանապարհներից մեկն էլ, որ խանգարում է աշխատողներին տեղեկատվությունը լրիվ չափով հաղորդել վերև, կարող են լինել պարժվելու հանդեպ վախը և այդ գործի համար անօգտակարության զգացումը: Տեղեկատվության ճանապարհին պակաս խոչընդոտ չի հանդիսանում հաղորդակցման ուղիների գերծանրաբեռնվածությունը: Եթե կազմակերպության կառուցվածքում սխալ է թույլ տրվել, ապա ղեկավարի հնարավորությունները զգալի չափով սահմանափակվում են նախատեսված նպատակների ճիշտ պլանավորման և իրացման գործում:Հաղորդակցման ժամանակ կարող են հիմնահարցեր առաջանալ կառավարման օղակների, բանվորական խմբերի, կադրերի անբավարար կազմի, դրանց ոչ ճիշտ օգտագործման, ինչպես նաև կառավարման ոչ ճիշտ կառուցվածքի պատճառով: Վերջապես, տեղեկատվության փոխանակման ճանապարհին կարող են հիմնահարցեր հարուցել առանձին խմբերի և բաժինների միջև ծագած կոնֆլիկտները:

10. ՂԵԿԱՎԱՐՆԵՐԻ ԴԵՐԸ, ՆՐԱՆՑ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԲՆՈՒՅԹԸ ԵՎ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԱՐԲԵՐ ՄԱԿԱՐԴԱԿՆԵՐՈՒՄ

Ղեկավարի գործունեության հաջողությունը, ակընկալվող արդյունքների մեծությունը մեծապես պայմանավորված են այն մարդկանց աշխատանքով և՛ նրանց ղեկավարման ոճով ու արվեստով, որոնք զբաղվում են տվյալ գործառույթով: Դա հավասարապես վերաբերում է մարդկային գործունեության բոլոր բնագավառներին, որտեղ կառավարման, այդ թվում ղեկավարման, գործառույթները առարկայական անհրաժեշտություն են:

Անկախ բնագավառից, բոլոր կազմակերպություններում էլ ընդհանուր բնույթ ունեն ղեկավար գործունեության առարկան, նպատակներն ու խնդիրները, աշխատանքների տեսակներն ու դրանց բովանդակությունը, սկզբունքներն ու մեթոդները և պատասխանատվությունը: Ղեկավարը ղեկավար է, թեկուզ տարբեր կարող են լինել գործունեության բնագավառները, կառավարման մակարդակը, անգամ ղեկավարման խնդիրները:

Հանրապետության նախագահի աշխատանքը շատ ընդհանուր կողմեր ունի ամեն մի գործարանի տեղամասի վարպետրի կամ բրիգադի բրիգադավարի աշխատանքի հետ:

Դրա հետ մեկտեղ սակայն զգալի չափով տարբեր են նրանց աշխատանքների տեսակներն ու բովանդակությունը, կապված ղեկավարվող համակարգի առանձնահատկությունների հետ, որոնք էլ հենց հիմք են հանդիսանում ղեկավարներին ներկայացվող պահանջները որոշելու և դրան համապատասխան նրանց ընտրություն կատարելու համար:

Շատերը կարծում են, որ վարպետրի կամ բրիգադավարի ամենօրյա աշխատանքը այնքան էլ չի տարբերվում այն աշխատանքներից, որոնք կատարում են նրանց ենթակաները: Այստեղ որոշ ճշմարտություն կա, քանի որ նրանք միասին զբաղվում են նույն աշխատանքներով և փոխգործում են մեկը մյուսի հետ: Սակայն խիստ կերպով տարբեր է նրանց աշխատանքների բնույթը և բովանդակությունը: Ստորին օղակի ղեկավարները կատարում են կառավարչական, իսկ ենթակաները ոչ կառավարչական արտադրական կամ սպասարկման աշխատանքներ:

Ղեկավարը օրվա ընթացքում կատարում է շատ բազմազան

աշխատանքներ, որոնք ունեն համալիր բնույթ: Դրանք կատարվում են հատվածաբար, դրվագներով, ընդհատումներով, ընդմիջումներով և շատ ավելի կարճ տևողությամբ: Սինչդեռ բանվորները կատարում են օրվա ընթացքում հիմնականում հանձնարարված 1-2 աշխատանքային գործողություն: Հայտնի է, որ օրվա ընթացքում արտադրամասի պետը կատարում է մի քանի տասնյակ կառավարչական աշխատանքներ և այդ պատճառով էլ նա չի կարող մասնագիտանալ դրանցից մի քանիսի գծով: Չէ որ ղեկավարը, ինչպես խաղավարը իր դերը կարող է կատարել միայն այն դեպքում, երբ ապահովում է ընթացիկ բոլոր աշխատանքների մասնակիցների համաձայնեցված ու համաչափ աշխատանքը և դրա շնորհիվ հասնում միջանկյալ, իսկ ապա վերջնական արդյունքների: Դրա համար նա պետք է կատարի մի շարք կոնկրետ կառավարչական աշխատանքներ: Դեկտիվում ղեկավարի առանձնահատուկ դերը կայանում է հենց կառավարչական ամենաընդհանուր և կարևոր աշխատանքների կատարման ապահովման մեջ: Նրան է վերաբերվում կոլեկտիվի և նրա ամեն մի անդամի ղեկավարման, այսինքն աշխատանքում ուղղություն տալու, հանձնարարություններ և կարգադրություններ կատարելու, նրանց աշխատանքը համաձայնեցնելու և կարգավորելու, ջանքերն ու նյութական ռեսուրսները համախմբելու և ակտիվացնելու, ըստ պաշտոնների իրավունքներն ու պարտավորությունները սահմանելու և վարքագծի կանոնները մշակելու իրավասությունը:

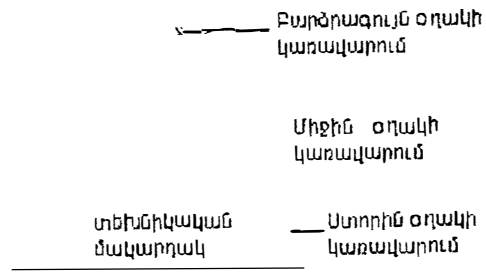
Որոշ մասնագետներ առանձնացրել են ղեկավարի համար շուրջ 10 դեր (Մինցբերգ), որոնք պայմանականորեն բաժանվում են երեք խմբի՝ միջանձնային, տեղեկատվական և որոշումների ընդունման: Միջանձնային դերը բխում է կոլեկտիվում ղեկավարին տրված կարգավիճակից և իրավասություններից: Այդ դերը նրան դարձնում է կոլեկտիվում կենտրոնաձիգ ուժ, կենտրոնական դեմք, ղեկավարման և տեղեկատվության կենտրոն: Շատ նախաձեռնություններ ծնվում և ձևավորվում են, ինչպես նաև սկսում են կենսագործվել հենց նրա կողմից: Իր վրա վերցնելով կոլեկտիվում նշված դերերը, ղեկավարը միաժամանակ կատարում է ընդհանուր նշանակության որոշումներ ընդունելու և դրանց իրականացումը կազմակերպելու շատ կարևոր դերեր: Սակայն գոյություն չունի կառավարիչների աշխատանքի բովանդակության և դերերի այնպիսի բնութագրում, որ բավարարի բոլորին: Ավելի շատ ընդունվում է այն մոտեցումը, որ բոլոր կազմակերպություններում էլ տեղի են ունենում մի շարք գործընթացներ, որոնք կատարվում են ղեկավարների կողմից: Դրանց թվին են պատկանում պլանավորման, կազմակերպման, համաձայնեցման, կարգավորման, խթանման ու խրախուսման, վերահսկողության, ինչպես նաև որոշումների ընդուն-

ման և հաղորդակցման գործառույթները: Այդ գործառույթների իրագործումը անհրաժեշտ է կազմակերպության նպատակները որոշելու, դրանց հասնելու, միջոցառումներ մշակելու և գործնականում իրականացնելու համար: Մասնագետների ճնշող մասը հենց այդ գործառույթներն էլ համարում են ղեկավարման իմաստը և բովանդակությունը: Սակայն բոլորը չէ, որ դրան համաձայն են:

Ղեկավարների աշխատանքը զգալի չափով տարբեր է ոչ միայն տարբեր կազմակերպություններում, այլև կառավարման ամեն մի օղակում և մակարդակում: Ղեկավար աշխատանքը բաժանվում է հորիզոնական և ուղղահայաց ուղղությունների: Առաջինը արտահայտում է նույն աստիճանի (մակարդակի) վրա գտնվող օղակների ղեկավարների միջև աշխատանքի բաժանումը, որը կարող է արդյունք տալ, եթե նրանց գործունեությունը համակարգվում է մեկ ընդհանուր ղեկավարի կողմից: Երկրորդ դեպքում ղեկավարման աշխատանքները բաժանվում են ըստ կառավարման մակարդակների, վերից վար մինչև անմիջական կատարողները: Աշխատանքի այդ բաժանման շնորհիվ ստեղծվում է այնպիսի համակարգ՝ հիերարխիա, երբ աշխատողների ենթակայությունը տեղի է ունենում ներքևից վերև, իսկ հարցերի լուծումը՝ վերևից ներքև կառավարման հաջորդական աստիճանների միջոցով:Այդ համակարգում ղեկավարների դիրքը հաճախ որոշվում է նրանց պաշտոնների անվանումների հիման վրա, որը իհարկե չի կարելի հուսալի հիմք համարել: Շատ դեպքերում նույն անվան ղեկավարների դիրքը կազմակերպությունում խիստ տարբեր է: Բանակում կապիտանը կրտսեր սպայական, իսկ ֆլոտում՝ ավագի պաշտոն է: Կազմակերպության չափերը կարևոր գործոն են հանդիսանում նրա կառավարման մակարդակների որոշման համար: Սակայն ոչ բոլոր դեպքերում է, որ կառավարման մակարդակների քանակը համապատասխանում է կազմակերպության չափերին: Կան հաջող գործող կազմակերպություններ, որ ունեն ավելի քիչ կառավարման մակարդակներ, քան փոքրերը: Անկախ այն բանից, թե կառավարման քանի մակարդակ ունի տվյալ կազմակերպությունը, նրա ղեկավարները ըստ իրենց կատարած գործառնությունների բնույթի ու բովանդակության բաժանվում են երեք խմբի: Այն ղեկավարները, որոնք գործում են անմիջապես կազմակերպության տեխնիկական միջոցների օգտագործման և տեխնոլոգիական գործառույթների իրականացման մակարդակում, կատարում են առօրյա գործողությունների ղեկավարման աշխատանքներ: Կառավարման հաջորդ մակարդակի ղեկավարները զբաղված են արտադրության (սպասարկման) կառավարչական տարբեր բնույթի ու բովանդակության շատ գործառություններով: Ձեռնարկությունների, ընկերությունների և այլ կազմակերպությունների ղեկավարները հիմնականում զբաղվում են երկարաժամկետ պլանների մշակմամբ, նպատակների որոշմամբ ու փոփոխությունների անցկացմամբ, ուրիշ կազմակերպությունների հետ փոխհարաբերությունների կարգավորման, արտաքին միջավայրի փոփոխություններին հարմարվելու հարցերով:

Ավելի հստակ և պարզ է ղեկավարների դասակարգումը ըստ ղեկավարող օղակների դիրքի, այն է՝ սպորին, միջին և բարձր օղակների: Երկու մուրեցումներն էլ ցույց են տալիս կառավարման մակարդակները և նրանցում գտնվող օղակների գործունեության բնույթն ու բովանդակությունը:

Ստորև բերված սխեմայից ակնառու կերպով երևում է այդ մոտեցումների նմանությունը և փոխադարձ կապերը:



Ստորին օղակների ղեկավարները կրտսեր պետեր են, որոնք կոչված են ղեկավարելու ոչ կառավարչական բնույթի գործառույթներ, հիմնականում արտադրական աշխատանքներ կատարողներին: Այդ ղեկավարները աշխատողների միջև իրականացնում են աշխատանքի բաժանում, հրահանգավորում դրանց կատարման ձևերը, տեխնիկական ու տեխնոլոգիական պահանջները, ապահովում անհրաժեշտ նյութերով, վերահսկողություն իրականացնում առաջադրանքների կատարման ընթացքի վրա և տեղեկատվություն տալիս ավելի բարձր օղակի ղեկավարներին: Այս մակարդակի համար բնորոշ են հանդիսանում վարպետի, հերթափոխայինի վարպետի, բրիգադավարի, բաժնի վարիչի, ամբիոնի վարիչի, սերժանտի պաշտոնները, որոնք կազմում են կազմակերպության բոլոր ղեկավարների մեծամասնությանը: Բարձր աստիճանի հասած շատ ղեկավարներ, իրենց կառավարչական պաշտոնավարությունը սկսել են հենց այդ

պաշտոններից և աստիճանաբար առաջ քաշվել բարձր պաշտոններում: Նրանց հիմնական աշխատանքները բաղկացած են տեխնիկական, տեխնոլոգիական, կազմակերպական և հասարակ կառավարչական գործողություններից, որոնց մեծ մասը օպերատիվ բնույթ ունեն, այսինքն անհետաձգելի են և ժամանակին կատարման կարիք են զգում: Նրանք հաճախ սրիպված են մի գործողություն լրիվ չավարտած անցնել մյուսին, վերահսկել միաժամանակ մի շարք գործերի ընթացքը, կարգավորել և վերացնել տարբեր պատճառներով առաջացած շեղումներն ու խանգարող հանգամանքները: Այդ բոլորը բավական մեծ լարվածություն է ստեղծում նրանց աշխատանքում: Հիմնականում նրանք ընդունում են կարճաժամկետ, պարզ, որպես կանոն բանավոր որոշումներ: Ստորին օղակի ղեկավարները, ի տարբերություն ավելի բարձր օղակի ղեկավարների, իրենց աշխատանքային օրվա մեծ մասը անց են կացնում աշխատատեղերում, լինում են աշխատողների հետ, հետևապես մեծ է այդ օղակում ղեկավարների շփումը ենթակաների հետ:

Միջին օղակի ղեկավարները կոչված են համաձայնեցնել և վերահսկել իրենց ենթակա կրտսեր ղեկավարների աշխատանքը, բաժանել նրանց միջև վերյալ օղակի ընդհանուր խնդիրները և ուղղություն տալ սկզբնական աշխատանքային կոլեկտիվների գործունեությանը: Այս օղակի ղեկավարների թիվը նախորդի նկատմամբ անհամեմատ փոքր է, սակայն ավելի մեծ է նրանց դերը կազմակերպություններում, որտեղ նրանք երբեմն կազմում են երկու ինքնուրույն՝ վերին և ստորին միջին մակարդակներ: Դրա հետ կապված խոշոր կազմակերպություններում ստեղծվում են կառավարման չորս մակարդակներ՝ բարձրագույն, միջին վերին, միջին ստորին և ստորին մակարդակներ: Միջին օղակի համար բնորոշ է գործարարության մեջ արտադրության պետի, առաքման բաժնի վարիչի, մասնաճյուղի տնօրենի, ԲՈՒՀ-երում դեկանի, բանակում յերեներանտից միչև գեներալը եղած պաշտոնները: Նրանք գլխավորում են կազմակերպության խոշոր ստորաբաժանումներ, որոնց կազմի մեջ մտնում են մի քանի ստորին օղակներ: Պաշտոնների այս բազմազանության պայմաններում դժվար է տալ այդ օղակի ղեկավարների գործունեության ընդհանուր բնութագիրը: Որոշ կազմակերպություններում նրանց վրա դրվում են այնպիսի պարտականություններ և պատասխանատվություն, որ նրանց աշխատանքը մոտենում է բարձր օղակի ղեկավարների աշխատանքին: Ընդհանուր առմամբ այս օղակի ղեկավարները որոշումներ քիչ են ընդունում: Նրանք ավելի շատ զբաղվում են իրենց ենթակա օղակներում իրավիճակների և իրադրության վերլուծությամբ, նոր հիմնահարցերի

բացահայտմամբ, դրանց լուծման ուղիների մշակմամբ և իրենց ղեկավարությանը առաջարկություններ ներկայացնելու հարցերով: Ուստի նրանց աշխատանքի բնույթն ու բովանդակությունը որոշվում է ղեկավարվող ասորաբաժանման առանձնահատկություններով և գործունեության տեսակներով: Այսպես, օրինակ, արտադրության պետի գործունեությունը ընդգրկում է ստորին, իսկ որոշ դեպքերում միջին օղակի ղեկավարների աշխատանքի համաձայնեցումը, մասնագետների և ստորին օղակի ղեկավարների փոխգործողությունների համակարգումը: Մինչդեռ արտաքին կապերի բաժնի վարիչը իր աշխատաժամանակի մեծ մասը ծախսում է ստացված փաստաթղթերի ուսումնասիրման, դրանց պատասխանների պատրաստման, բանակցությունների վարման, պարտավորությունների կատարման ընթացքի վերահսկողության և այլ գործունեության վրա:

Միջին օղակի ղեկավարները միաժամանակ կապող օղակ են հանդիսանում բարձր և ստորին օղակների ղեկավարների միջև: Նրանք ստորին օղակներից հավաքում են անհրաժեշտ ինֆորմացիա և մշակում որոշումների նախագծեր կամ առաջարկություններ՝ դրանք ներկայացնում բարձր օղակի ղեկավարներին: Այդ օղակների ղեկավարների փոխգործողությունները կեղծ են ունենում զործարար գրույցների, խորհրդակցությունների, ներկայացված առաջարկությունների քննարկման կարգով: Այդ խնդիրների լուծման համար նրանք ծախսում են իրենց աշխատաժամանակի գերակշռող մասը: Ղեկավարների այս կատեգորիան հաճախակի ենթարկվում է տեղի ունեցող փոփոխությունների ազդեցությանը: Ընհարական համակարգիչների լայն կիրառման շնորհիվ վերացան նրանց որոշ գործառույթները կամ դրանք ենթարկվեցին լուրջ փոփոխության, իսկ մի մասն էլ անցավ բարձր օղակի ղեկավարների տրամադրության տակ: Այս պայմաններում բարձրագույն ղեկավարները սկսեցին անմիջապես տեղեկատվություն ստանալ ստորին օղակներից, միայն դրա հետևանքով շատ կազմակերպություններում վերացան միջին օղակները կամ կտրուկ նվազեց դրանց զգալի խոշորացում:

Բարձր օղակի ղեկավարները կազմում են կազմակերպության բարձրագույն ղեկավարությունը, որոնց թիվը շատ փոքր է: Այդ օղակին բնորոշ են գործարարության մեջ կազմակերպության խորհրդի նախագահի, փոխնախագահի, խորհրդի անդամների և գործադիր տնօրենի պաշտոնները: Բանակում դրանց թվին են պատկանում գեներալները, իսկ պետական կառավարման համակարգում նախարարները և փոխնախարարները: Նրանք անձնական պատասխանատվություն են կրում կազմակերպության ընդհանուր նշանակության որոշումների ժամանակին ընդունման և հետևողականորեն կենսա-

գործման համար: Անձնական գործունեությամբ, վերաբերմունքով և վարքագծով նրանք իրենց կնիքն են դրոշմում կազմակերպության ընդհանուր դիմագծի վրա: Այդ իսկ պատճառով բարձր է գնահատվում նրանց ջանքերն ու աշխատանքը և նախատեսում մեծ վարձատրություն: Սակայն, չնայած մեծ է այդ պաշտոնների նկատմամբ ձգտումը, այն գբաղեցնողները հաճախ իրենց միայնակ են զգում: Կառավարման մասնագետները ղեկավարի աշխատանքը համարում են չափազանց բարդ, դժվար և հյուծիչ: Այն աշխատանքների ծավալը, որ նրանք պարտավոր են կամ ստիպված են օրվա ընթացքում կատարել ու հաղթահարել, խիստ բազմազան է, լարված ու երկարատև: Աշխատանքից հետո երկար ժամանակ նրանք գտնվում են դրանց տպավորության տակ և չեն կարողանում մտավոր հոգնածությունը ամբողջովին հաղթահարել: Նրանք իրենց աշխատաժամանակի հազիվ 70-75% են հատկացնում պլանավորված աշխատանքի կատարմանը: Այս խմբի աշխատողների աշխատանքի հիմնական առանձնահատկություններից մեկն էլ այն է, որ նրանք միշտ գտնվում են անհաջողության մատնվելու վտանգի ազդեցության տակ: Դրա հետ կապված բարձր է նրանց անձնական պատասխանատվության աստիճանը: Նրանք միշտ զգում են ավելի զգույշ գործելու, որոշումներ ընդունելիս չշտապելու և չսխալվելու, ավելի շատ ու երկար աշխատելու անհրաժեշտություն: Այդ ղեկավարների աշխատանքային օրը ավելի երկար է տևում, շաբաթվա ընթացքում կազմում է 70-80 ժամ, նախատեսված 41 ժամի դիմաց: Այսպիսով, բավականին մեծ է կառավարման տարբեր մակարդակների և օղակների ղեկավարների աշխատանքի բնույթի, բովանդակության միջև եղած տարբերությունները: Իսկ դա պահանջում է յուրաքանչյուր պաշտոնի համար պատրաստել այնպիսի կադրեր, որ սրեղծվի փոխել աշխատանքի բնույթին ու բովանդակությանը և առանձնահատկություններին խիստ համապատասխան կադրերի ընտրություն կատարելու մեծ հնարավորություններ:

Արդյունավետ ղեկավարելու համար բոլոր ղեկավաներն էլ պետք է ունենան մի շարք կարևոր գործարար, անձնական և բարոյա-քաղաքական հատկանիշներ: Դրանց թվում առանձնակի կարևոր նշանակություն ունեն գործարարի (ձեռնարկիչի), ձեռներեցի, արհեստավարժի, նախաձեռնություն ցուցաբերելու, խելացի ռիսկի դիմելու, պատասխանատվությունը իր վրա վերցնելու՝ գործիմացի, ձեռնահասի, մարդկանց անսխալ ճանաչողի, նրանց համախմբողի, ակտիվությունը բարձրացնողի, ընդունակությունները և ունակությունները զարգացնողի հատկություններ ու հատկանիշներ: Գործարարը այն մարդն է, որը խելացի ռիսկի դիմելով իր ֆինանսական

միջոցները դնում է այնպիսի գործի մեջ, ստեղծում է այնպիսի ձեռնարկություն (կազմակերպություն), որ նրա ջանքերը և ծախսված միջոցները տան բարձր հատուցում: Գործարար և կառավարիչ բառերը հոմանիշ չեն: Ամեն տարի հազարավոր մարդիք նոր գործ են ձեռնարկում: Դրանով նրանք դասվում են գործարարների շարքին: Բայց քանի որ նրանք ակտիվ կերպով մասնակցում են նոր ստեղծվող կազմակերպությունների նպատակների ձևավորմանը և դրանց կառավարմանը, ապա նրանց կարելի է դասել նաև կառավարիչների շարքին: Սակայն գործարարների փոքր մասն է կարողանում դառնալ իր ստեղծած կազմակերպության իսկական ղեկավար: Ուստի գործարարների անձնական մեծ ռիսկը, ֆինանսական հնարավորություններ ստեղծելու ունակությունները, երկարատև աշխատելու ցանկությունը, դեռևս չեն կարող վկայել նրանց կառավարչական բավարար ընդունակությունների մասին: Նրանց մեծ մասը կարող են և չունենալ այնպիսի ընդունակություններ, ինչպես ձեռներեց և արհեստավարժ կառավարիչներն ունեն: Վերջիններիս համար բնորոշ է ապահովել բոլոր, այդ թվում ոչ սովորական պայմաններում, բարձր կազմակերպվածություն և հնարավոր արդյունքների ձեռքբերում: Այդպիսի ղեկավարները կարողանում են ժամանակին ընդունել հիմնավորված որոշումներ, մշակել դրանց կենսագործման համալիր միջոցառումներ, օգտագործել ամենափոքր հնարավորությունները կամ ստեղծել այդպիսիք բարձր արդյունքների հասնելու համար: Շատ գործարարների և ձեռներեցների մոտ այդպիսի հատկանիշներ չեն նկատվում: Նրանց մեծ մասը չի էլ ցանկանում աշխատել ուրիշների ղեկավարության ներքո, ճանաչել և ընդունել որևէ մեկի իշխանությունը: Եվ զարմանալի չէ, որ շատ անվանի գործարարներ և ձեռներեցներ չեն դառնում արդյունավետ կառավարիչներ: Դրա հետևանքով, երբ կազմակերպությունը հասնում է խոշոր չափերի, սկսում է այն քայքայվել կամ խիստ իջեցնել նախկինում իր ձեռք բերված ցուցանիշների մակարդակը: Պատկերը փոխվում է հիմնովին դեպի լավը, երբ այդ վիճակում հայտնված կազմակերպության ղեկի մոտ է կանգնում գործարար, ձեռներեց և արհեստավարժ հատկություններ ունեցող փորձառու ղեկավար:

Ոչ մի կազմակերպություն չի կարող անընդհատ բազմապատկել իր հաջողությունները, եթե նա համապատասխան փոփոխություններ չի կատարում իր համակարգում: Արհեստավարժ ղեկավարը պետք է միշտ մտածի և գործի ինչպես ձեռներեցը, որը անընդհատ պրպտումների մեջ է գտնվում, նոր հնարավորություններ է ստեղծում և բարեփոխումներ իրագործում: Ուստի հեշտ չէ լինել ձեռներեց կառավարիչ, որը ընթացիկ աշխատանքների հետ մեկտեղ պետք է

զբաղվի համակարգի կամ նրա առանձին օղակների, գործող մեխանիզմների անընդհատ կատարելագործման հարցերով: Սակայն սա ևս բավական չէ: Արհեստավարժ կառավարիչը պետք է կարողանա նաև հեռատեսականություն հանդես բերել նախորդ տարիների համեմատությամբ ավելի բարձր արդյունքների հասնելու համար, հոգատարություն ցուցաբերի բոլոր խմբերի կադրերի աճի ու զարգացման, գիտության և տեխնիկայի նվաճումների արագ արմատավորման ուղղությամբ: Դրա համար նա պետք է լինի բազմակողմանի զարգացած մարդ, գերազանց տիրապետի ղեկավարման տեսությանն ու արվեստին, ունենա մեծ մտահորիզոն, բարդ խնդիրները շուտ հասկանալու, ճիշտ կանխատեսելու, նոր գաղափարներ առաջ քաշելու և այլ ընդունակություններ ու հատկություններ, այսինքն լինի ձեռնահաս ղեկավար ծագած ամենաբարդ խնդիրները լուծելու համար:

11. ՂԵԿԱՎԱՐՆԵՐԻ ՈՒ ԵՆԹԱԿԱՆԵՐԻ ՓՈԽԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԵՎ ԼԻԱԶՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ

Որպեսզի սլանները կատարվեն, յուրաքանչյուրը պետք է, ելնելով կազմակերպության նպատակներից, իրականացնի իր խնդիրները: Դրա համար ղեկավարությունը պարտավոր է գրնել արդյունավետ նպատակներ, զուգակցել խնդիրները և համապատասխան քնութագրեր ունեցող մարդկանց: Նպատակների առաջադրումը և դրանց կատարումը կարող է ապահովվել քաղաքականության ու ռազմավարության համաձայն, արարողակարգի և ընդունված կանոնների հիման վրա: Հիմնավորումը և վերահսկողությունը նույնպես զգալի դեր են խաղում հանձնարարությունների կատարման արդյունավետության ապահովման գործում: Սակայն կազմակերպումը որպես գործընթաց, իրենից ներկայացնում է ֆունկցիա, եթե անմիջականորեն կախված է բազմաթիվ խնդիրների և հետևաբար դրանք կատարող մարդկանց ձևական փոխհարաբերությունների պարբերաբար համակարգման հետ:

Կազմակերպումը նաև ձեռնարկության կառուցվածքի ստեղծման գործընթաց է, որը հնարավորություն է տալիս մարդկանց միասին աշխատելու արդյունավետ կերպով, նպատակներին հասնելու համար: Գոյություն ունի կազմակերպական գործընթացի երկու հիմնական ուղղություն: Առաջինը կազմակերպության բաժանումն է տրորաբաժանումների, նրա խնդիրներին ու ռազմավարությանը համապատասխան: Շատերը դա սխալմամբ ընդունում են ամբողջ կազմակերպական գործընթացի փոխարեն:

Երկրորդը՝ կազմակերպության կառուցվածքի քիչ արծածվող, սակայն ավելի հիմնարար ուղղությունը լիազորությունների բաշխումն է, որը բարձրագույն ղեկավարությանը շաղկապում է կոլեկտիվի ստորին մակարդակների հետ և ապահովում խնդիրների բաշխման ու համաձայնեցման հնարավորությունը:

Այն միջոցը, որի օգնությամբ ղեկավարությունը կատարում է տարբեր մակարդակների միջև լիազորությունների բաշխումը, հանդիսանում է լիազորությունների փոխանցումը (դելեգիրացումը): Անհնար է ճիշտ հասկանալ կազմակերպական գործընթացը, առանց լիազորությունների փոխանցման և նրա հետ կապված լիազորությունների ու պատասխանատվության բաշխման:

Լիազորությունների փոխանցումը կառավարման տեսության մեջ նշանակում է խնդիրների ու լիազորությունների փոխանցում այն

անձին, որն իր վրա է վերցնում դրանց կատարման պատասխանատվությունը: Լիազորությունների փոխանցումը մի միջոց է, որի օգնությամբ ղեկավարությունն աշխատակիցների միջև բաշխում է բազմաթիվ խնդիրներ, որոնք պետք է կատարվեն կազմակերպության նպատակների իրականացման համար: Եթե եղած խնդիրները ղեկավարը չի փոխանցել ուրիշի, ապա նա ինքը պետք է կատարի դրանք: Դա շատ դեպքում անհնար է, ղեկավարի ժամանակի և հնարավորությունների սահմանափակության պատճառով: Ինչպես նշում է Մերի Ֆոլլեթը՝ մենեջմենտի դասականներից մեկը, հենց կառավարման էությունն այն է, որ ղեկավարը կարողանա հասնել աշխատանքների կատարման ուրիշների միջոցով: Ասելի այդ բառի իսկական իմաստով, լիազորությունների փոխանցումը մի գործողություն է, որը մարդուն փոխակերպում, վերածում է ղեկավարի:

Լիազորությունների փոխանցումը, չնայած իր կարևոր նշանակությանը, կառավարման վատ հասկացված և ոչ ճիշտ կիրառվող հասկացություններից մեկն է: Ամբողջովին չըմբռնելով դրա նշանակությունը կամ թե ինչ է պահանջվում նրա արդյունավետության բարձրացման համար, շատ հմուտ ձեռներեցներ անհաջողության են մատնվել հենց այն ժամանակ, երբ նրանց կազմակերպությունները դարձել են խոշոր: Որպեսզի ճիշտ կերպով գիտակցել և արդյունավետ կերպով իրականացնել լիազորությունների փոխանցումը, անհրաժեշտ է ճիշտ հասկանալ նաև դրա հետ կապված պատասխանատվություն և կազմակերպական լիազորություններ հասկացությունները:

Պատասխանատվությունը պարտավորությունն է կատարելու սպանձնած խնդիրները կամ հանձնարարությունները և պատասխանատու լինելը դրանց բավարար իրականացման համար: Պատասխանատվություն ասելով մենք հասկանում ենք այն, երբ կազմակերպությունում որոշակի պաշտոն զբաղեցնող անձից պահանջվում է կոնկրետ աշխատանքային պահանջների կատարում: Այսինքն անհատը կազմակերպության հետ պայմանագիր է կնքում տրվյալ պաշտոնում նախատեսված խնդիրների կատարման համար որոշակի հատուցում սպանալու համար: Պատասխանատվություն նշանակում է, որ աշխատողը կոնկրետ խնդիրների կատարման համար պատասխանատու է նրա առջև, ով նրան լիազորություններ է փոխանցել:

Կարևոր է գիտակցել, որ լիազորությունները փոխանցված են համարվում միայն նրանց ընդունման դեպքում, առանց որի պատասխանատվությունը չի կարող փոխանցվել: Ղեկավարը չի կարող ցրել իր պատասխանատվությունը, փոխանցելով այն իր ենթակային: Չնայած անձը, որի վրա դրված է այս կամ այն խնդրի պատասխանատվությունը, պարտավոր չէ այն կատարել անձամբ,

այնուամենայնիվ նա մնում է պատասխանատու անձ փվյալ աշխատանքի բավարար իրականացման համար: Որինակ, վիրաբույժը շատ կարևոր պարտականություններ է փոխանցում բուժքույրերին: Սակայն, եթե հիվանդը մահանա, այն պատճառով, որ բուժքույրը ներարկման համար ընտրել է ոչ ճիշտ խմրի արյուն, պատասխան պիտի տա վիրահատող բժիշկը:

Խոշոր կազմակերպություններում բարձրագույն օղակի ղեկավարները հազվադեպ են առնչվում սպորին մակարդակի ղեկավարների հետ, որոնք փասպորեն կատարում են կոնկրետ խնդիրների մեծ մասը: Այնուամենայնիվ նրանք պատասխանատվություն են կրում ֆիրմայի գործերի ու իրենց ենթակաների համար: Եթե ինժեները նախագծում սխալ է թույլ տրվել, որի հետևանքով, ասենք մեծ թվով ավտոմեքենաներ են վերադարձվել գործարան, ապա դրա համար նախագծա-կոնստրուկտորային աշխատանքների ղեկավարը պետք է բացատրություն տա բարձրագույն ղեկավարությանը, թե ինչու է այդպես սրացվել: ԱՄՆ-ի նախկին նախագահ Տրումենը իր սեղանին դրել էր մի ցուցանակ, որն ազդարարում էր՝ «Այլևս ոչ ոք չկա, որի վրա դրվի պատասխանատվությունը», հասկանալ տալով, որ կառավարության գործունեության համար ինքն է վերջնական պատասխանատվություն կրում:

Պատասխանատվության մեծ ծավալն է մենեջերների բարձր դրույքների պատճառներից մեկը, հատկապես խոշոր կազմակերպություններում: Սակայն նույնիսկ երկու միլիոն դրույքաչափը դժվար թե գրավի որակյալ կառավարչին, եթե նա չգիտի մարդկանց վրա ազդելու արդյունավետ ձևեր, ինչից մեծ չափով կախված է հաջողությունը:

Կազմակերպական լիազորություններ: Եթե որևէ անձ սպանձնում է այս կամ այն խնդրի բավարար կատարման համար պատասխանատվությունը՝ կազմակերպությունը պետք է նրան տա նաև պահանջվող միջոցները: Ղեկավարությունը դա իրականացնում է խնդիրների հետ մեկտեղ լիազորությունների փոխանցման ճանապարհով:

Լիազորությունն իրենից ներկայացնում է սահմանափակ իրավունքներ օգտագործելու կազմակերպության ռեսուրսները և աշխատակիցների ջանքերն որոշակի խնդիրների կատարմանն ուղղելու համար: Լիազորությունը փոխանցվում է կոնկրետ պաշտոնին, այլ ոչ թե անհատին, որը զբաղեցնում է այն տրվյալ պահին: Երևույթն արտահայտված է հին զինվորական ասացվածքով՝ պարիվը տրվում է համազգեստին և ոչ թե մարդուն: Երբ անհատը փոխում է իր աշխատանքը, նա կորցնում է հին պաշտոնի լիազորությունները և սպանում է նոր լիազորություններ:

Գոյություն ունի լիազորությունների փոխանցման երկու ըմբռնում: Համաձայն դասական ըմբռնման, լիազորությունը փոխանցվում է

կազմակերպության վերին մակարդակներից սպառիններին: Սակայն ինչպես նկատում են մենեջմենտի որոշ մասնագետներ, ենթական իրավունք ունի մերժել պետի պահանջները: Դրանից ելնելով նրանք ձևակերպեցին լիազորությունների ընդունման հասկացությունը: Նրանք լիազորությունները դիտեցին որպես ինֆորմացիա (ցուցում), որի հիման վրա աշխատակիցը որոշում է, ինչ է պարտավոր անել կամ չպետք է կատարի կազմակերպության խնդիրների շրջանակում: Այսպիսով նրանց կարծիքով, եթե ենթական չի ընդունում լիազորությունները ղեկավարից, ապա լիազորությունների փոխանցում տեղի չի ունենում: Դրանով իսկ ճանաչվում է այնպիսի իշխանության գոյությունը, որը կարող է փոքրացնել ղեկավարի հնարավորությունները լիազորություններն իրականացնելու գործում: Ծանկացած դեպքում մի բան պարզ է, որ լիազորությունները միշտ սահմանափակ են:

<u>Լիազորությունների սահմանը:</u> Ըսկզ վերևում նշված բնորոշման լիազորությունը սահմանափակ իրավունք է ռեսուրսներն օգտագործելու և մարդկանց կարգադրելու համար: Այդ սահմանները կազմակերպություններում սովորաբար որոշվում են քաղաքականությամբ, արարողակարգով, կանոններով և պաշտոնային հրահանգներով, որոնք շարադրված են գրավոր ձևով կամ փոխանցվում են ենթակային բանավոր կերպով: Այն անձինք, որոնք դուրս են գալիս այս սահմաններից, գերազանցում են իրենց լիազորությունները, եթե նույնիսկ դա անհրաժեշտ է փոխանցված խնդիրները կատարելու համար: Ընդհանուր առմամբ լիազորությունների սահմաններն ընդլայնվում են դեպի կառավարման ավելի բարձր մակարդակները: Սակայն նույնիսկ բարձրագույն ղեկավարության լիազորությունները սահմանափակ են: Գոյություն ունեն լիազորությունների բազմաթիվ սահմանափակումներ: Ղեկավարների լիազորությունների մեծ մասը սահմանվում է այն հասարակության ավանդույթներով, սովորույթներով և բարքերով, որի միջավայրում կազմակերպությունը գործում է: Հաճախ մարդիկ ենթարկվում են պետի հրամանին այն բանից ելնելով, որ դա սոցիալապես ընդունելի վարքագիծ է: Այս գործոնները մի կողմից սահմանափակում են լիազորությունները, մյուս կողմից պաշտպանում դրանք: Սակայն լիազորությունների սահմանափակումները հաճախ լայնորեն խախտվում են պրակտիկայում: Դա լավ հասկանալու համար դիտարկենք լիազորությունների և իշխանության միջև եղած տարբերությունը: Լիազորությունը և իշխանությունը հաճախ են շփոթում մեկը մյուսի հետ: Լիազորությունը բնութագրվում է որպես տվյալ պաշտոնին համապատասխան փոխանցված, սահմանափակ իրավունք, կազմակերպության

ռեսուրսները օգտագործելու համար: Մինչդեռ իշխանությունն իրենից ներկայացնում է գործելու իրական ունակություն կամ իրավիճակների վրա ազդելու հնարավորություն: Կարելի է ունենալ իշխանություն, չունենալով լիազորություն:

Լիազորություններն այլ խոսքերով, սահմանում են, թե պաշտոնապար անձն ինչ անելու իրավունք ունի: Իշխանությունը սահմանում է, թե իրականում նա ինչ կարող է անել: Իշխանության օգտագործման եղանակները կարող են դրական կամ բացասական ներգործություն ունենալ կազմակերպության գործնեության վրա: Լիազորությունները որպես կանոն միշտ էլ սահմանափակ են: Որոշ դեպքերում այդ սահմանները փոխում են նրանց բնույթը, որոնք կարող են հանդես գալ երկու՝ գծային և ապարատային (շտաբային) լիազորությունների տեսակներով, ընդ որում կիրառվել տարբեր ձևերով: Գծային լիազորությունները անմիջականորեն փոխանցվում են ղեկավարից ենթակային: Հենց գծային լիազորություններն են ղեկավարին տալիս օրինականացված իշխանություն իր անմիջական ենթակաների ջանքերն ուղղելու առաջադրված նպատակների նվաճմանը: Գծային լիազորություններով օժտված ղեկավարն իրավունք ունի նաև ընդունելու առանձին որոշումներ և որոշ հարցերում գործելու առանց այլ ղեկավարների հետ դրանք համաձայնեցնելու, ինչը որ սահմանված է կազմակերպության կողմից: Գծային լիազորությունների փոխանցումով ձևավորվում է կազմակերպության կառավարման հիերարխիական մակարդակները: Հիերարխիայի ձևավորման գործընթացը կոչվում է հաջորդականության գործընթաց: Քանի որ մարդկանց գործունեությունը կարգավորելու լիազորությունները փոխանցվում են հաջորդաբար, ապա այդ հիերարխիան կոչվում է հրամանաուրարական կամ թիմային շղթա: Դրա տիպիկ օրինակ է զինվորական կազմակերպությունների հիերարխիան: Լիազորությունների փոխանցմամբ սրեղծված թիմային շղթան հանդիսանում է բոլոր ձևական կազմակերպությունների բնութագրիչ գծերից մեկը:

Հայտնի է, որ առաջին շտաբի հասկացությունը կիրառվել է Մակեդոնացու բանակներում: Դժվար է սպայի համար կռվի թոհ ու բոհի մեջ կառավարել իր մարդկանց և միևնույն ժամանակ մշակել ռազմավարական կամ մարտավարական պլաններ: Քանի որ և պլանավորումը և գործնական կառավարումը անհրաժեշտ են ցանկացած ռազմական գործողություններում հաղթելու համար, ապա պետք է գտնվի դրանց ապահովման եղանակները: Դրա համար որոշվեց մարտավարության խնդիրները բաժանել զինվորական երկու տարբեր տեսակի մասնագետների միջև՝ պլանները կազմողների և

կռվում զինվորներին հրաման տվողների: Սակայն այդ բաժանումն իր հերթին ծնեց նոր բարդություն: Քանի որ զինվորները պարտավոր են ենթարկվել բոլոր սպաների հրամաններին, ապա նրանք կարող են հեշտությամբ խճճվել այդ երկու խմբերի պահանջների միջև: Դրանից խուսափելու համար ծրագիր կազմողներից վերցվեց հրամաններ տալու լիազորությունները և պարտավորեցվեց օգնել գծային ավագ սպաներին: Այսպիսով ծրագիր (պլան) կազմողները կարող էին միայն տալ ռազմավարական բնույթի խորհուրդներ: Քանի որ նրանք արդեն ավագ սպաների ●օգնականներ էին անվանեցին նրանց շտաբային, իսկ կռվող սպաներին՝ շարային սպաներ:

Երկար տարիներ գործարարության մեջ շտաբային ապարատի օգտագործումը հարաբերականորեն սահմանափակ էր: Սակայն, երբ տեխնոլոգիաները սկսեցին արագ զարգանալ և գործարարության արտաքին միջավայրը դարձավ փոփոխական ու բարդ, շատ կազմակերպություններում պահանջ զգացվեց մեծ թվով տարբեր բնույթի և որակավորման մասնագետների: Շտաբ հասկացությունն ընդլայնվեց և ձևափոխվեց: Ներկայումս գոյություն ունի վարչական ապարատի (շտաբի) բազմաթիվ տիպեր և շտաբային լիազորությունների տարբերակներ:

Ժամանակակից կազմակերպություններում վարչական ապարատը կատարում է շատ ֆունկցիաներ: Սակայն շտաբային ապարատը կարելի է դասակարգել երեք տիպերի, հաշվի առնելով իրականացվող ֆունկցիաների բնույթը: Դրանք են խորհրդատվական, սպասարկող և անձնական: Վերջինս երբեմն դիտվում է որպես սպասարկող ապարատի մի տարատեսակ:

Խորհրդատվական ապարատը գծային անձնակազմին օգնում է իր խորհուրդներով, երբ նա հանդիպում է բարդության: Նա կարող է նաև ժամանակավոր կամ մշտական հիմունքներով հրավիրել համապատասխան մասնագետների: Այս խմբի պարտականությունների մեջ է մտնում իրենց մասնագիտության բնագավառում խորհուրդներ տալ գծային ղեկավարներին: Խորհրդատվական ապարատը հաճախ օգտագործվում է իրավունքի, նորագույն կամ հատուկ տեխնոլոգիայի, ուսուցման և որակավորման բարձրացման, ինչպես նաև կադրերի հետ տարվող աշխատանքի բնագավառում:

Սպասարկող ապարատ: Խորհրդատվական ապարատի հետ մեկտեղ հաճախ զգացվում է նաև որոշակի ծառայությունների կարիք: Առավել հայտնի սպասարկող ապարատի օրինակներ են հանդիսանում կադրերի, հասարակայնության հետ կապի, մարքետինգային հետազոտությունների, ֆինանսավորման, պլանավորման, նյութատեխնիկական մատակարարման, շրջապատող

միջավայրի վրա այս կամ այն նախագծերի ներգործության գնահատման և իրավաբանական սպասարկման բաժինները: Տվյալ ստորաբաժանումները որոշումներ ընդունելու համար ղեկավարությանը ներկայացնում են անհրաժեշտ տեղեկատվություն և կոնկրետ առաջարկություններ ու եզրակացություններ:

Անձնական ապարատ է ձևավորում, երբ ղեկավարը վերցնում է քարտուղարներ և օգնականներ: Անձնական ապարատի պարտականությունների մեջ է մտնում կատարել այն, ինչ պահանջում է ղեկավարը: Այդ ապարատի անդամները չունեն ոչ մի լիազորություն, նրանք գործում են ղեկավարի հանձնարարությամբ: Չնայած դրան նրա անդամները կարող են օժտված լինել մեծ իշխանությամբ: Տեղեկատվության և դրա զտման միջոցով նրանք կարող են հսկել մուտքը դեպի ղեկավարը: Դա հիերարխիայի ավելի ցածր աստիճանի վրա գտնվող ղեկավարներին կարող է ստիպել շողոքորթել անձնական ապարատի աշխատողներին, ղեկավարի մոտ մուտք ստանալու համար: Եթե ղեկավարը լսում է իր անձնական ապարատի խորհուրդները կամ կախման մեջ է նրանցից, ապա այդ ապարատի իշխանությունը զգալիորեն մեծանում է: Ապարատային (շտաբային) լիազորություններն ունեն լայն ընդգրկում: Դրանք կարող են լինել շատ սահմանափակ, փաստորեն զուտ խորհրդատվական, կամ այնքան լայն, որ համարյա վերանում է դրանց և գծային պարտականությունների միջև եղած տարբերությունները:

Սկզբնական շրջանում վարչական ապարատի լիազորությունները սահմանափակված էին միայն գծային ղեկավարությանը խորհուրդներ տալով: Այդ դեպքում հաճախ շատ ժամանակ էր ծախսվում գծային ղեկավարներին համոզելու համար, թե որն է իրենց ծառայությունների ու առաջարկությունների իրական արժեքը: Եթե նույնիսկ նրանք ապարատին են դիմել խորհրդի համար և այն ընդունել են, ապա գծային ղեկավարները միևնույնն է կարող են այն անտեսել, որը և կարող է կոնֆլիկտ առաջացնել գծային ղեկավարների ու ապարատի միջև:

Պարտադիր համաձայնեցումը: Պարփադիր համաձայնեցումը տեղի է ունենում այն նպատակով որ գծային ղեկավարների հետ շփման ժամանակ ապարատը կարողանա իր վրա դրված պարտականությունները հաջողությամբ կատարել:

Զուգահեռ լիազորությունները այն են, երբ բարձրագույն ղեկավարությունը կարող է ընդարձակել ապարատի լիազորությունների ծավալը, դրանց տալով գծային ղեկավարության որոշումների առարկման իրավունք, որի նպատակը հսկողության սահմանումն է՝ իշխանության հավասարակշռվածության համար և կոպիտ սխալների

կանխումը:

Ֆունկցիոնալ լիազորություններով օժտված ապարատն իր իրավասության սահմաններում կարող է առաջարկել և արգելել որոշակի գործողությունների կատարումը: Ըստ էության նախագահի գծային լիազորությունները իրականացվում են ապարատի միջոցով, նրան տալով որոշակի հարցերում ազատորեն գործելու իրավունք: Այսպիսով, ֆունկցիոնալ լիազորությունները վերացնում են գծային և ֆունկցիոնալ պարտականությունների միջև եղած տարբերությունները:

12. ՂԵԿԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ, ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԱՆՁՆԱԿԱՆ ԱՋԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ

Ղեկավարությունը չնայած արդյունավետ կառավարման էական բաղադրամասն է, սակայն արդյունավետ առաջնորդները (լիդերները) ոչ միշտ են արդյունավետ կառավարիչները: Առաջնորդի աշխատանքի արդյունավետության մասին կարելի է դատել այն հանգամանքով, թե ինչ չափով է նա ազդում ուրիշների վրա: Հաճախ արդյունավետ առաջնորդությունը կարող է խանգարել ձևական (պաշտոնական) կազմակերպությանը: Օրինակ, ազդեցիկ ոչ պաշտոնական առաջնորդը կարող է այնպես անել, որ աշխատանքային կոլեկտիվը սկսի սահմանափակել արտադրանքի թողարկումը կամ արտադրի ցածր որակի արտադրանքներ և կատարի ծառայություններ: Ֆայոլը, Խաուսը և ուրիշներ տարբերություն են դնում կառավարման և առաջնորդության միջև.; «Կառավարումը կարելի է բնորոշել որպես մտավոր և ֆիզիկական այնպիսի գործընթաց, որը հանգեցնում է նրան, որ ենթակաները կատարում են իրենց վերագրված պաշտոնական պարտականությունները և լուծում որոշակի խնդիրներ: Առաջնորդությունը ընդհակառակը, այնպիսի գործընթաց է որի օգնությամբ մի մարդը ազդեցություն է գործում խմբի անդամների վրա»:

Կառավարիչը ղեկավար է դառնում ձևական կազմակերպության կանխամտածված գործողությունների կատարման հետևանքով՝ լիազորությունների փոխանցմամբ: Մինչդեռ, առաջնորդներ են դառնում ոչ կազմակերպության կամքով, չնայած իր հետևից մարդկանց տանելու հնարավորությունը կարելի է մեծացնել նաև լիազորությունների փոխանցման ճանապարհով: Կազմակերպության անդամները գիտեն ով է իրենց ղեկավարը, իսկ ոչ միշտ գիտեն, ով է իրենց իր հետևից տանում: Բացի այդ առաջնորդի գործողությունները չեն սահմանափակվում ինչ-որ լիազորությունների կառուցվածքների շրջանակներում: Հաճախ ղեկավարը հանդիսանում է առաջնորդ անկախ հիերարխիայում ունեցած իր ձևական պաշտոնից: Որոշ իրավիճակներում ենթակաները կարող են իրենց հետևից տանել պաշտոնով ավագներին, այսինքն կատարել ոչ պաշտոնական առաջնորդի դեր:

Մեզ առաջին հերթին հետաքրքրում է կազմակերպության այն ղեկավարը, որը միաժամանակ և առաջնորդ է և արդյունավետ կառավարում է իր ենթականերին: Նրա նպատակն է՝ ազդել ուրիշների վրա այնպես, որ նրանք կատարեն կազմակերպության աշխատանքները: Շատ հեղինակներ աշխատել են հստակ կերպով

ձևակերպել այն հպտուկ ֆունկցիան, որ կատարում է ինքը առաջնորդը: Կատցը և Կանը առաջնորդությունը դիտրում են որպես «ազդեցություն ունեցող գործոն, որն ի հայտ է գալիս կազմակերպության ամենօրյա հանձնարարությունների կատարմանը զուգընթաց»: Ֆիլթեր Դրուքերը նշում է «Առաջնորդությունը՝ այնպիսի ընդունակություն է, որն ընդլայնում է մարդու մտահորիզոնը, նրա գործունեության արդյունավետությունը հասցնում է ավելի բարձր մակարդակի, ինչպես նաև անհատականություն ձևավորելու ընդունակություն է, հաղթահարում է առօրյա այն սահմանափակող շրջանակներից»: Մեակոնը, Ալբերտը և ուրիշներ տրալիս են հետևյալ սահմանումը «Առաջնորդությունը՝ դա ազդեցություն գործելու ընդունակություն է առանձին անհատների և խմբերի վրա, նրանց ջանքերն ուղղելով կազմակերպության նպատակների իրականացմանը:

Անհրաժեշտ է նաև ճիշտ պատկերացում կազմել այն մասին, թե ինչպես է, տեղի ունենում առաջնորդ դառնալու գործընթացը և ինչն է հատկապես խթանում մարդուն համոզելու ուրիշ մարդկանց աշխատելու կամ այլ կերպ գործելու: Սփորև մեր ուշադրությունը կենտրոնացնենք այն գործերի վրա, որոնք ընկած են ղեկավարության և առաջնորդության, ազդեցության և իշխանության հիմքում:

Ազդեցություն և իշխանություն: Ազդեցությունը՝ «մի անհատի վարվելաձևն է, որը փոփոխություն է մտցնում ուրիշ անհատի վարվելաձևի, հարաբերությունների, զգացողություն և այլնի մեջ»: Կոնկրետ միջոցները, որոնց օգնությամբ մեկ անձը կարող է ազդել մյուսի վրա կարող է լինել բազմազան՝ խնդրանքից մինչև դանակը կոկորդին դեմ անելը: Կազմակերպության պայմաններում ադեկվատ «դանակ» կարող է դառնալ աշխատանքից ազատման սպառնալիքը:

Մեկ անձը կարող է մյուսի վրա ազդել միայն գաղափարների միջոցով՝ օրինակ Մարքսը: Ղեկավարները պետք է ազդեցություն գործեն այնպիսի եղանակներով, որոնք հեշտ է կանխատեսել և որոնք հանգեցնում են ոչ միայն առաջարկվող գաղափարի ընդունմանը, այլև գործողության: Այն բանի համար, որպեսզի առաջնորդությունը և ազդեցությունը լինեն արդյունավետ, ղեկավարը պետք է զարգացնի և գործադրի իշխանություն:

Մարդկանց մեծամասնությունն իշխանությունը կապում է բռնության, ուժի և ագրեսիայի հետ: Այդպիսի տեսակետը կարելի է հասկանալ: Իրոք իշխանության հիմքում ընկած է կոպիտ ուժը՝ նույնիսկ զարգացած հասարակություններում: Սակայն ուժը՝ իշխանության պարտադիր բաղադրամասը չէ: Բռունցքը նույնիսկ թավշյա ձեռնոցում, կարող է ավելի շուտ թուլացնել, քան ուժեղացնել իշխանությունը:

Իշխանությունը՝ ուրիշների վարքագծի վրա ազդելու հնարավորություն է:

Ձևական լիազորություններին որպես լրացում, ղեկավարներին միշտ էլ անհրաժեշտ է իշխանություն, քանի որ նրանք մեծ չափով կախման մեջ են, ինչպես իրենց թիմի, այնպես էլ նրանցից դուրս գտնվող մարդկանցից: Ջոն Կոտտերը ընդգծել է, որ ղեկավարին անհրաժեշտ է զարգացնել իշխանություն, որովհետև նա միշտ կախման մեջ է որոշակի մարդկանցից, որոնք նրան ենթակա չեն կամ ոչ ոք ժամանակակից կազմակերպությունում չի ընդունի և լրիվ չի ենթարկվի նրա հրամաններին միայն այն պատճառով, որ նա պետ է: Բոլոր կազմակերպություններում արդյունավետ ազդեցության հասնելու համար անհրաժեշտ է իշխանության պատշաճ կիրառում:

Կազմակերպության տարբեր ստորաբաժաններում ղեկավարը կախման մեջ է իր անմիջական պետից, ենթականերից, գործընկերներից: Այդ բոլորը ղեկավարին շրջապատող միջավայրի մասն են: Առանց այդ մարդկանց օժանդակության ղեկավարը չի կարող արդյունավետ կատարել իր ֆունկցիաները: Շատ ղեկավարներ ուղղակի կախման մեջ են նաև այն մարդկանցից և կազմակերպություններից, որոնք փաստորեն կազմակերպությունից դուրս են գտնվում՝ մատակարարներ, պատվիրատուներ, մրցակիցներ, գերատեսչություններ, արհմիություններ: Իդեալական տարբերակի դեպքում նրանք բոլորն էլ հաճույքով կհամագործակցեն:

Նույնիսկ այն դեպքում, երբ ղեկավարը տնօրինում է, ենթակաների գործնեությանը հստակ ուղղություն տալու համար, սահմանված լիազորությունների իմաստով, դա միշտ չէ, որ հնարավոր է լինում: Ինչպես նկատում են առանձին մասնագետներ, ենթակաները, կարող են հրաժարվել ղեկավարի խնդրանքը կատարելուց, դրանով իսկ ի չիք դարձնել նրա լիազորությունները: Ժամանակակից աշխատողներն ավելի կիրթ են և քիչ են հակված հարմարվելու ավանդական իշխանության հետ, քան նրանց նախորդները: Եթե նույնիսկ այդպիսի հիմնահարց չծագի, ղեկավարը հաճախ կախման մեջ է այնպիսի մարդկանցից, որոնք ձևականորեն նրան չեն ենթարկվում:

Գործոններից ու մարդկանցից այդ կախվածությունը, որոնց չի կարելի ուղղակի կառավարել, դժվարությունների հիմնական պատճառն է, ինչը զգում են ղեկավարները: Սակայն փորձում են ոչ միայն զգացմունքները: Եթե ղեկավարն ի վիճակի չէ արդյունավետ համագործակցել այդ բազմաթիվ «չկառավարվող» ուժերի հետ, նա չի կարող կատարել իր պարտականությունները, իսկ դա բացասաբար կազդի ինչպես անհատական աշխատանքային ներդրման, այնպես էլ ամբողջ կազմակերպության գործնեության արդյունավետության վրա:

Իշխանությունը և ազդեցությունը, առաջնորդության միջոցները փաստորեն միակ միջոցներն են, որոնց դիմելով ղեկավարը նման իրավիճակներում կարողանում է լուծել իր խնդիրները: Այսպիսով, իշխանությունը, որն երբեմն ճիշտ չի օգտագործվում, հանդիսանում է կազմակերպության հաջող գործունեության անհրաժեշտ պայմանը: Ինչպես հաստատում է սոցիոլոգ Ռոբերտ Բիրստեդը, «իշխանությունը կանգնած է յուրաքանչյուր կազմակերպության թիկունքին և նեցուկ է նրա կառուցվածքին»:

Իշխանության հաշվեկշիռը: Շատ մարդկանց թվում է, թե իշխանություն ունենալը ենթադրում է կամքի պարտադրման հնարավորություն, անկախ մյուս մարդկանց զգացմունքներից, ցանկություններից և ունակություններից: Եթե դա այդպես լինի, ապա կազմակերպության ղեկավարը միշտ կունենար իշխանություն սեփական ենթակաների նկատմամբ: Սակայն, ներկայումս ընդունում են, որ ազդեցությունն ու իշխանությունը կախված են այն անձից, որի վրա ազդեցություն է իրականացվում, ինչպես նաև իրավիճակից ու ղեկավարի ընդունակությունից: Գոյություն չունի իրական, բացարձակ իշխանություն, քանի որ ոչ ոք չի կարող ազդել բոլոր մարդկանց վրա բոլոր իրավիճակներում:

Կազմակերպությունում, օրինակ, իշխանությունը միայն մի մասով է հիերարխիկ: Թե ինչքան իշխանություն ունի այս կամ այն անձը տվյալ իրավիճակում որոշվում է ոչ թե նրա ձևական լիազորություններով, այլև ուրիշ անձից կախվածության աստիճանով: Ինչքան մեծ է կախվածությունը ուրիշից, այնքան մեծ է տվյալ անձի իշխանությունը: Դա կարելի է արտահայտել հետևյալ բանաձևով՝ իշխանությամբ օժտված Ա անձի ազդեցության մակարդակը Բ անձի վրա = Բ անձի կախվածության աստիճանով Ա անձից:

Ղեկավարը ենթակաների վրա ունի իշխանություն այն պատճառով, որ վերջիններս կախման մեջ են նրանից բազմաթիվ հարցերում աշխատավարձ, հանձնարարություն, առաջխաղացում, լիազորություններ, սոցիալական պահանջների բավարարում և այլն: Սակայն, մի շարք իրավիճակներում ենթականերն ունեն իշխանություն ղեկավարի նկատմամբ, քանի որ վերջիններս նրանցից կախման մեջ են այնպիսի հարցերում, ինչպիսիք են որոշումների համար անհրաժեշտ տեղեկատվության ապահովումը, ոչ ձևական շփումները այլ ստորաբաժանումների մարդկանց հետ, այն ազդեցությունը, որ կարող են ենթակաները ունենալ իրենց գործընկերների վրա և հանձնարարություններ կատարելու ընդունակությունները:

Ղեկավարը պետք է իմանա, քանի որ ենթակաները, նույնպես ունեն իշխանություն, ապա իր իշխանությունը ամբողջ ծավալով

միակողմանիորեն օգտագործելիս կարող է ենթակաների մոտ առաջացնել նույնպիսի ռեակցիա, որի դեպքում նրանք ևս կցանկանան ցուցադրել իրենց իշխանությունը: Իսկ դա կհանգեցնի ուժերի անտեղի վատնման և կիջեցնի նպատակների նվաճման մակարդակը: Դրա համար արդյունավետ ղեկավարը ձգտում է պահպանել իշխանության խելացի հաշվեկշիռ: Բացի ենթականերից, ղեկավարի վրա կարող են իշխանություն ունենալ, նաև գործընկերները:

Իշխանության ձևերը և ազդեցությունը: Ինչպես նշեցինք, ղեկավարելու համար անհրաժեշտ է ազդել, իսկ դրա համար պետք է ունենալ իշխանություն: Իսկ իշխանություն ունենալու համար անհրաժեշտ է վերահսկողություն հաստատել այն բանի նկատմամբ, որ նշանակություն ունի կատարողի համար: Դա սրեղծում է կախում և սրիպում է ենթականերին՝ գործել այնպես, ինչպես դուք եք ցանկանում:

Այդ «ինչ-որ բանը» պահանջմունքներն են, որ ունենք մենք բոլորս: Ըստ Մասլոուի, հիմնական պահանջմունքներն են. ֆիզիոլոգիական պահանջմունքները, սոցիալական պահանջմունքները, հարգանքի և ինքնահաստատման պահանջմունքները: Իշխանությունը կառուցվում է կատարողի ակտիվ պահանջմունքների հաշվառման հիման վրա:

Մարդիկ ենթադրություններ են կատարում այն բանի հիման վրա, թե ինչ տեղի կունենա, եթե նրանք իրենց պահեն այլ ձևով: Ղեկավարը նույնպես փորձում է պատկերացնել իր ներգործության ազդեցությունը ենթակաների վարքագծի վրա: Արդյունքում նրանք, երկուսն էլ յուրացնում են վարքագծի որոշ ձևեր՝ հետագայում դրանք դրսևորելու համար:

Իշխանությունը կարող է ընդունել տարբեր ձևեր: Համաձայն այս բնագավառի մասնագետների դասակարգման, գոյություն ունեն իշխանության հետևյալ հիմնական ձևերը:

1. Իշխանություն, հիմնված պարտադրանքի վրա: Կատարողը հավատում է, որ վերադասը հնարավորություն ունի պատժել այնպիսի ձևերով, որոնք կխանգարեն այս կամ այն առօրյա պահանջմունքների բավարարմանը կամ կարող են այլ անախորժություններ ստեղծել:

Դա ազդեցություն է վախի միջոցով՝ այդպես են որակում քննադատները: Վախը ստեղծում է այնպիսի պատկերացում, որպիսիք են լցված ատրճանակը, տանջանքները, դեմքին մոտեցված բռունցքը: Սակայն, եթե դրանք լինեին պարտադրանքի ու վախի միակ լծակները, ապա այդպիսի իշխանությունը հավերժ հեռացած կլիներ կազմակերպությունից, երբ վերացվեց մտրակը: Դաժանությունը

վախեցնելու միջոց է, և երբեք այն չի հանդիսացել նպատակ: Մարդու սիրտը մարում է վախից, երբ ուղղակի սպառնում են նրա արմատական պահանջմունքներին՝ գոյատևմանը կամ պաշտպանվածությանը:

Դարտրադրանքը ուղեկցում է իշխանությանը, երբ մարդուն ինչ-որ բան է պետք, նա համոզված է, որ ուրիշները ընդունակ են այն իրենից վերցնելու: Դա կարող է լինել իր սեփական կամ սիրելի մարդու կյանքը: Կան բաներ, որոնք ունեն նվազ կարևոր նշանակություն: Շատ մարդիկ վախենում են, որ կարող են զրկվել իրենց պաշտպանվածությունից, սիրուց կամ հարգանքից: Նույնիսկ այն իրավիճակներում, որտեղ բռնությունը բացակայում է, վախը հանդիսանում է այն բանի պատճառը, որ մարդիկ գիտակցաբար կամ ենթագիտակցաբար, թույլ են տալիս իրենց վրա ազդելու:

Աշխատատեղը հնարավորություն է տալիս ուժեղացնել իշխանությունը վախի և պարտադրանքի հիման վրա, քանի որ մեր բազմաթիվ պահանջմունքները բավարարվում են հենց այստեղ: Օրինակ, աշխատանքը կորցնելու վախը յուրահատուկ է բոլորին: Որոշակի հանգամանքներում այն կարելի է հեշտությամբ օգտագործել, ինչին հաճախ որոշ ղեկավարներ դիմում են: Նույնիսկ աշխատանքից ազատման, ինչ որ լիազորություններից զրկման կամ պաշտոնի իջեցման ակնարկը սովորաբար, տալիս է անմիջական արդյունք: Երբ ենթակաները հուսալիորեն պաշտպանված են այս կարգի կոպիտ և ուղղակի սպառնալիքներից, ղեկավարը կարող է օգտագործել վախի ներշնչման ավելի նուրբ եղանակներ:

Վախը կարելի է օգտագործել և փաստորեն օգտագործվում է ժամանակակից կազմակերպություններում, բայց ոչ հաճախ: Ժամանակի ընթացքում այն կարող է դառնալ ազդեցության շատ թանկարժեք եղանակ: Գործարարության խոշորագույն ներկայացուցիչներից մեկի՝ Ու. Տ. Գրանտի սնանկացումը ցույց տվեց, որ վախը կարող է գործել նաև հակառակ ուղղությամբ: Ուստի նրան հաճախ դիմել պետք չէ:

Այնտեղ, որտեղ հաճախ է վախն օգտագործվում մասնավոր ձեռնարկության և բաց հասարակության պայմաններում, այն չի կարող երկար կյանք ունենալ:

Ըստ Ֆրեդ Լուտանսի, չնայած պարտադրանքը կարող է ծնել ենթակաների ժամանակավոր հնազանդություն, այն հանգեցնում է նաև անցանկալի հետևանքների՝ կաշկանդվածություն, վախ, վրեժ, օտարացում, որոնք իրենց հերթին կարող են իջեցնել աշխատանքի արտադրողականությունը, հանգեցնել աշխատանքից անբավարարվածության և կադրերի մեծ հոսունության:

2. Իշխանություն, հիմնված վարձահատուցման վրա: Կատարողը հավատում է, որ վերադասը հնարավորություն ունի բավարարել իր կենսական պահանջմունքները: Վարձահատուցումը՝ ուրիշ մարդկանց վրա ազդելու ամենից արդյունավետ եղանակներից մեկն է: Փոխհատուցման վրա հիմնված իշխանությունը ենթակայի վրա ազդում է դրականորեն, առաջ բերելով ցանկալի վարքագծի դրսևորման ձգտում: Կատարողը չի դիմադրում այդ աղդեցությանը, քանի որ նա ղեկավարության ցանկությունը կատարելով, սպասում է այս կամ այն ձևով վարձահատուցման:

Որպեսզի վարձահատուցումը ազդի վարքագծի վրա, պետք է այն ընկալվի բավականին կարևոր: Այլ խոսքով, կատարողին պետք է տրվի այնպիսի վարձահատուցում՝ որը համարժեք լինի հանձնարարության կատարման հարմար եղած համաձայնությանը: Այդ երևակայական համարժեքությունը վարձահատուցման սկզբունքի վրա հիմնված իշխանության հիմնական առավելությունն է: Ջոն Կոտտերը գրում է, որ իշխանությունը կարելի է ուժեղացնել ուրիշների մոտ պարտավորության զգացումի ստեղծմամբ, պարբերաբար մատուցելով նրանց որևէ ծառայություն: Նա պնդում է, որ որոշ մարդիկ փիրապետում են անձնական լավություն անելու մեծ ընդունակության, որը քիչ ժամանակ և միջոց կարող է խլել նրանցից, սակայն ուրիշների կողմից բարձր գնահատվի:

Վարձահատուցման վրա հիմնված իշխանությունը միշտ ներգործուն կլինի այն դեպքում, եթե ղեկավարը կարողանա ճիշտ որոշել, թե ինչը կատարողի աչքում հատուցում կհանդիսանա և դա էլ առաջարկում է նրան: Սակայն գործնականում դրա համար ղեկավարը գտնվում է բազմաթիվ սահմանափակումների մեջ: Նախ, ամեն մի կազմակերպության ռեսուրսները սահմանափակ են և նա անձնակազմի խրախուսման համար կարող է առանձնացնել խիստ որոշակի քանակի ռեսուրսներ: Ապա, նյութական խրախուսանք առաջարկելու ղեկավարի լիազորությունները կանոնավորվում են նաև ֆիրմայի քաղաքականությամբ ու կանոնադրությամբ: Սահմանափակումներ կարող են դրվել նաև դրսից: Դժվարությունը նաև այն է, թե ինչն էլ համարվի վարձահատուցում՝ փողը և հեղինակավոր պաշտոնը ոչ միշտ կարող են մարդու վրա տպավորություն գործել և ազդել նրա վարքագծի վրա: Դրա համար ղեկավարը պետք է կարողանա ազդեցություն գործել նաև այլ եղանակներով:

3. Օրինական իշխանություն: Կատարողը հավատում է, որ վերադասը իրավունք ունի տալ հրամաններ և իր պարտքն է ենթարկվել դրանց: Նա կատարում է ղեկավարի հրամանները, քանի որ փոքր ցույց է տալիս, որ ենթարկվելը նրան պարգևում է

պահանջմունքների բավարարում: Դրա համար էլ օրինական իշխանությունը հաճախ կոչվում է ավանդական իշխանություն: Իրականում այդպիսի իշխանություն է լինում այն դեպքում, երբ ենթական ենթարկվում է ղեկավարի ցուցումներին միայն նրա համար, որ նա կանգնած է կազմակերպական հիերարխիայի ավելի բարձր աստիճանի վրա: Բոլոր ղեկավարներն էլ օգտվում են օրինական իշխանությունից, որովհետև դա նրանց փոխանցվում է ուրիշ մարդկանց կառավարելու լիազորություններով: Որոշ մասնագետներ գրնում են, որ ավանդույթների վրա հիմնված համակարգը կփլուզվի, եթե այն իր օրինապահ, հնազանդ կողմնակիցներին չբերի ջերմություն և պաշտպանվածություն:

Տազարամյակների ընթացքում Արևմուրքի կուլտուրական ավանդույթները ամրապնդել են ղեկավարության իշխանությունը: Այն մեզ բոլորիս սրիպել է ենթարկվել որոշակի, պաշտոն զբաղեցնող մարդկանց:

4. Հրապուրային (չափանիշի) իշխանություն: Վերադասի կերպարը կամ հատկանիշները կապարողի համար այնքան հեղաքրքիր, գրավիչ են, որ նա ևս ցանկանում է լինել այդպիսին:

Խարիզմը՝ իշխանություն է, որը կառուցված է ոչ թե բանականության, ոչ թե ավանդույթների, այլ առաջնորդի անձնական որակների և ունակությունների վրա: Չափանիշային իշխանությունը կամ խարիզմատիկական ազդեցությունը որոշվում է նրանով, որ կապարողը ընդօրինակում է առաջնորդին կամ ձգրում է ղեպի նա: Ի հակադրություն ավանդույթների անդեմ «պաշտոնական» ազդեցու-թյան, խարիզմի ազդեցությունը՝ ամբողջությամբ անձնական է: Նույնիսկ այն դեպքում, երբ կապարողն ու առաջնորդը երբեք իրար չեն հանդիպել, կապարողի պարկերացմամբ, նրա հարաբերությունները առաջնորդի հեպ կառուցվում են հավասարը հավասարի սկզբունքով: Կապարողը երևակայում է, որ ինքն ընդհանուր-ջատ բան ունի առաջնորդի հեպ: Ենթագիրակցաբար նա նաև սպասում է, որ ենթարկվածությունը նրան կդարձնի առաջնորդի նման կամ ծայրահեղ դեպքում կառաջացնի իր նկարմամբ հարգանք: Խարիզմատիկ հարկություններ ունեցող մարդկանց բնութագրերն են. 1) եռանդի հաղորդում՝ իր եռանդով վարակում է շրջապատող մարդկանց: 2) ներշնչող արրաքին՝ իր արրաքին րեսքով, կեցվածքով, կազմվածքով շատ րպավորիչ է: 3) բնավորության անկախություն՝ բարեկեցության ու հարգանքի համար հույս չեն դնում ուրշների վրա: 4) հռետորական լավ ընդունակություններ՝ ունեն խոսելու և միջանձնային հարաբերություններ հաստատելու լավ ունակություններ: 5) իր անձի նկարմամբ եղած հիացմունքի ընկալում, հարմարավետության զգացում, չմեծամրանալով ուրիշների

հիացմունքից: 6) արժանի և վստահ պահվածք՝ զուսպ են և րիրապետում են իրավիճակին:

Մարդիկ հաճախ զգում են նրանց ազդեցությունը, ովքեր րիրում են իրենց հիանալի բնավորության գծերով և հանդիսանում են նրանց կուռքը, որոնց կցանկանային նմանվել: Այդպիսի խարիզմատիկ անձնավորություններ հաճախ են մասնակցում գովազդներին, որպեսզի ազդեն մարդկանց վրա և դրդեն նրանց գնելու ապրանքը կամ օգտվեն տարբեր ծառայություններից: Ղեկավարը, որը հայտնի է որպես խարիզմատիկ անձնավորություն, նույնպես կարող է օգտագործել չափանիշային իշխանությունը: Ջոն Կուրտերը նշում է՝ «որպես կանոն, որքան որ շատ է ղեկավարն ինչ որ մեկի համար կուռք հանդիսանում, այնքան նա այդ ղեկավարի նկատմամբ ավելի հարգանք է տածում»:

5. Փորձագիրական իշխանություն: Կապարողը հավատում է, որ վերադասը րիրապետում է այնպիսի գիրելիքների, որոնք կարող են նպաստել իր պահանջմունքների բավարարմանը: Այս դեպքում ազդեցությունը բանական է համարվում, քանի որ կապարողի ենթարկվելու որոշումը գիրակցված և բանական է: Ջոն Կոտրերը նշում է, որ «հավատալով ղեկավարի իրազեկությանը, ուրիշները հույս են դնում նրա վրա: Ղեկավարները սովորաբար հասնում են այդպիսի իշխանության շնորհիվ իրենց ակնհայտ նվաճումների: Ինչքան մեծ են այդ նվաճումները և որքան ակնհայտ, այնքան մեծ իշխանության է հասնում ղեկավարը»

Տատոգում և մասնակցություն: Լիազորությունների փոխանացման հնարավորությունը որոշ իրավիճակներում առկա է իշխանության ցանկացած րիպում: Սակայն վերջին րարիներին մարդկանց կրթական մակարդակը բարձրացել է: Հաճախ, լինում են սրորաբաժանումներ, որրեղ բոլոր աշխատողներն ունեն բարձրագույն կրթություն: Այս հանգամանքը սկսել է ջնջել ղեկավարների և կապարողների միջև եղած մրավոր դարավոր խզումը: Վերանում են մարդկանց միջև նաև սոցիալական ու ֆինանսական տարբերությունները: Հետևաբար, ավելի դժվար է լինում իշխանությունը հիմնել միայն պարրադրանքի, վարձահատուցման, ավանդույթների, խարիզմի կամ էլ նույնիսկ իրազեկության վրա:

Այն չափով, որքանով կապարողի հնարավորությունները մոտենում են ղեկավարի հնարավորություններին, մեծանում է ղեկավարի կողմից ենթակայի հեպ համագործակցություն փնտրելու անհրաժեշտությունը, որպեսզի կարողանա ազդել նրա վրա: Ազդեցության երկու ձևերը, որոնք կարող են կապարողին դրդել ակրիվ համագործակցության՝ հաստոզումն է և մասնակցությունը:

Ուրիշ մարդկանց վրա ազդեցություն գործելու համար կարիք չկա

պատժել կամ խրախուսել, ունենալ խարիզմի գծեր կամ մեծ գիտելիքներ: Ազդեցության առավել արդյունավետ եղանակներից մեկը համոզումն է, այսինքն իր տեսակետների արդյունավետ փոխանցումը: Ինչպես բանական հավատը, համոզումը հիմնված է օրինակի և փորձառուի իշխանության վրա: Տարբերությունն այն է միայն, որ կատարողը հասկանում է, թե ինչ է անում և ինչու՞: Ղեկավարը, որն ազդում է համոզման ճանապարհով, կատարողին չի ասում ինչ անել, նա «վաճառում» է նրան այն, ինչ պետք է արվի:

Դիմելով համոզման մեթոդին, ղեկավարն ընդունում է, որ կատարողն ունի ինչ որ իշխանություն, որը կարող է ազդել իր գործնեության վրա:

Այլ խոսքով, ղեկավարը ընդունում է իր կախումը կատարողից: Համոզումն ազդում է նրանով, որ պոտենցիալ կատարողի գիտությանն է հասցվում այն, ինչ ցանկանում է ղեկավարը: Իսկ վերջինս, ըստ հնարավորին, կատարում է կատարողի անձնական պահանջմունքները, ինչպիսին էլ դրանք լինեն:

Ցանկանալով ազդել ուրիշների վրա, մարդիկ զբազվում են, կարծես թե «վաճառքով»: Համոզման ճանապարհով ազդեցության հաջողությունը կախված է մի շարք գործոններից: Ղեկավարը պետք է արժանանա վստահության: Հիմնավորումներ կատարելիս նա պետք է հաշվի առնի լսողի մտավոր մակարդակը, դրանք չպետք է լինեն բավականին բարդ, բայց և չպետք է լինեն պարզունակ: Այդպիսի ազդեցության թույլ կողմը դանդաղ ներգործությունն ու անորոշությունն է: Որևէ մեկին ինչ որ բան համոզելու համար պահանջվում է ավելի շատ ժամանակ և ջանքեր, քան հրաման արձակելու դեպքում է:

Ազդեցություն գործել՝ գործին մասնակից դարձնելու միջոցով, պահանջում է ավելի հեռու գնալ, քան համոզումը՝ կատարողի իշխանության և ընդունակությունների ճանաչման մեջ: Այս դեպքում ղեկավարը ոչ մի ջանք չի գործում կատարողի վզին իր կամքը, նույնիսկ կարծիքը փաթաթելու համար: Կատարողին համոզելու փոխարեն ղեկավարը նրան մղում է տեղեկատվության ազատ փոխանակման:

Որոշումների ընդունմանը մասնակից դարձնելիս նա հենվում է ավելի բարձր՝ իշխանության, իրազեկության, հաջողության կամ ինքնահաստատման պահանջմունքների վրա: Ուստի, այդ մոտեցումը պետք է կիրառել միայն այն դեպքում, երբ այդպիսի պահանջմունքները հանդիսանում են փաստարկման միջոց և կատարողները կձգտեն աշխատել այդ նպատակի իրականացման համար, որպես հանուն սեփական գաղափարների: Սակայն պետք է նկատի ունենալ, որ կառավարմանը մասնակից դարձնելու մեթոդը ոչ բոլոր իրավիճակներում է լավ արդյունք տալիս:

13.ՂԵԿԱՎԱՐՆԵՐԻ ՏԻՊԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՆԿԱՏՄԱՄԲ ԱՇԽԱՏՈՂՆԵՐԻ ՎԵՐԱԲԵՐՄՈՒՆՔԻ ՎՐԱ

Ղեկավարման կարևորագույն խնդիրն է աշխատողների հետ կանոնավոր հաղորդակցման և սկզբունքային հարաբերությունների պահպանման հիման վրա, հմուտ կերպով օգտագործելով արդյունավետ ներգործության համապատասխան միջոցները նրանց աշխատանքային գործնեությունը կողմնորոշել դեպի կազմակերպության նպատակները և ապահովել դրանց լրիվ իրացումը:

Ղեկավարի համար այս ընդհանուր խնդիրներից բխում են առնվազն երկու կոնկրետ խնդիրներ: Առաջինը այն է, որ նա պարտավոր է աշխատողների ջանքերը իրոք ուղղել դեպի կազմակերպության նպատակների կենսագործումը, մշակել գործողության պարզ ու հստակ ծրագիր (պլան), դա կարճ ժամկետում հասցնել անմիջական կատարողներին, պարզաբանել դրա կատարման նշանակությունը և ստեղծել անհրաժեշտ բոլոր պայմանները հաջողությամբ այն իրացնելու համար: Իսկ երկրորդ խնդիրն է, ըստ հնարավորին զուգակցել կազմակերպության և ծրագրերը կատարող աշխատողների անձնական նպատակներն ու դրանով ապահովել այդ երկու շահերի միասնությունը: Առանց այդպիսի միասնության ապահովման դժվար է հասնել կազմակերպության նպատակների իրացմանը և իրենց՝ աշխատողների աշխատանքից բավարարվածությանը:

Եթե կարողանանք աշխատողներին միայն համոզել, որ նրանց եռանդուն ու արդյունավետ աշխատանքը կարևոր է կազմակերպության շահույթի ավելացման համար, ապա հավանաբար նրանք մեծ ջանքեր չեն գործադրի դրան հասնելու նպատակով: Իսկ եթե ցույց տրվի, որ դա հնարավորություն կտա ղեկավարությանը զգալի չափով բարձրացնել լավ աշխատանքի համար աշխատողների պարգևատրությունը, ավելի լավ կբավարարվի նրանց որոշ պահանջմունքները, ապա նրանք հավանաբար կձգտեն իրենց եռանդուն և արդյունավետ աշխատանքով կատարել պլանը: Այդպիսի մոտեցումը կնպաստի նաև ղեկավարի դերի ու նրա հեղինակության բարձրացմանը, ավելի հեշտ կլինի մարդկանց հետ արդյունավետ կերպով հաղորդակցման (շփման, մտքերի ու խորհրդատվության փոխանակման և համագործակցման համար): Լավ ղեկավարը, առաջին հերթին տարբերվում է մյուսներից բարձր արդյունքների հասնելու նկատմամբ իր ենթականերին ոգևորելու, նրանց ակտիվության և արդյունավետ գործունեության

իրական ձգտումներն ու շահագրգռվածությունը մեծացնելու կարևոր, ընդունակություններով: Նա, լավ գիտի, թե դեպի ուր է նրանց առաջնորդում, ինչպես ավելի արդյունավետ օգտագործել նրանց մտավոր, հոգևոր ունակությունները և ֆիզիկական կարողությունները:

Հեղինակավոր շատ մասնագետներ գտնում են, որ կարելի է մեծապես զարգացնել ղեկավարման ընդունակությունները և հմտությունները: Սակայն Պ. Դրակերը, որը աչքի ընկնող կառավարման մասնագետ է, պնդում է, որ «ղեկավար ծնվում են և ոչ թե դառնում»: Նա գտնում է, որ կարելի է միայն անհրաժեշտ պայմաններ ստեղծել ղեկավարման ընդունակությունների զարգացման կամ դրանց ճնշման համար: Այս իմաստով Դրակերը որոշ չափով իրավացի է: Շատ տրաղանդավոր մասնագետներ իրենց գործարար ու պրոֆեսիոնալ աճի մասին չմտահոգվելով ոչ միայն չեն զարգացնում իրենց արժեքավոր շատ ընդունակությունները, այլև իջեցնում են դրանցից շատերի մակարդակը: Ղեկավարման ընդունակությունների և ղեկավարման արդյունավետության միջև նկատվում է որոշ կապ: Սակայն պետք է նկատի ունենալ, որ ղեկավարման բարձր ընդունակություններ ունեցող ոչ բոլոր ղեկավարներն են ձգտում արդյունավետ աշխատել կամ կարող են լավ ղեկավար լինել: Ղեկավարի աշխատանքի արդյունավետությունը շատ գործոններով է պայմանավորված: Դրանց թվին պետք է դասել նաև որակավորման մակարդակը, անձնական շահերի համապատասխանությունը կազմակերպության նպատակների հետ, եղած հնարավորությունների օգտագործման նկատմամբ նրա շահագրգռվածության բնույթն ու դրդապատճառները, աշխատասիրությունը, վճռականությունը, պատասխանատվության աստիճանը և անձնական ու գործարար այլ հատկանիշներ:

Գործնականում, իհարկե, ղեկավարի աշխատանքի արդյունավետությունը պետք է որոշել փաստորեն ձեռք բերված կոնկրետ արդյունքների հիման վրա: Բարձր արդյունքները բնորոշ են լավ ղեկավարների համար: Իսկ ոչ բարձր արդյունքները վկայում են ղեկավարի աշխատանքի ցածր արդյունավետության մասին: Ենթակա աշխատողների աշխատանքի բարձր արդյունավետությունը կարևոր հիմք կարող է հանդիսանալ ղեկավարի աշխատանքի արդյունավետությունը բնութագրելու համար, քանի որ որոշակի կապ գոյություն ունի ղեկավարի լավ աշխատանքի և ենթակաների արդյունավետ գործունեության միջև: Դա պայմանավորված է հետևյալ հանգամանքներով՝

-կառավարիչի հիմնական պարտականություններից մեկը դա ենթակաների ունակությունների և էներգիայի արդյունավետ

օգտագործման ապահովում է:

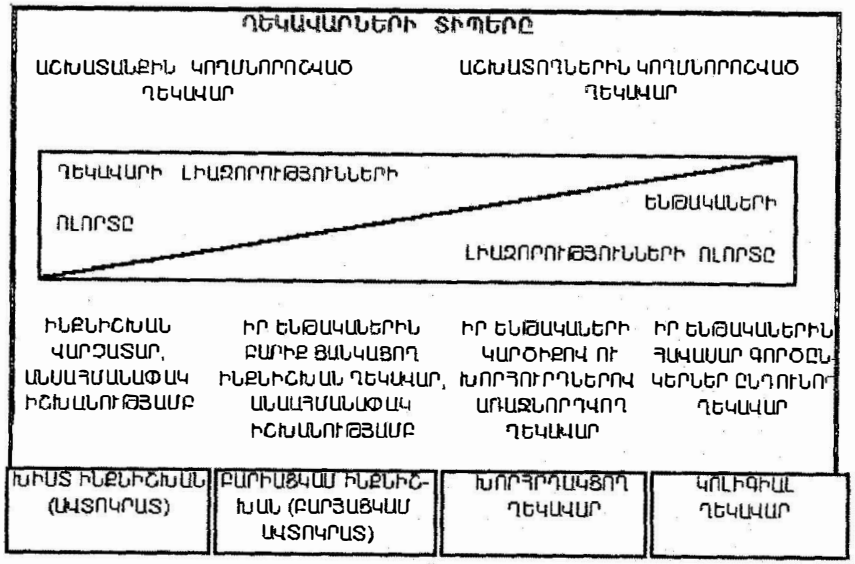
-կազմակերպության ղեկավարությունը իր կառավարիչների աշխատանքը գնահատում է առաջին հերթին նրանց ենթակաների աշխատանքի արդյունքներով.

-կառավարիչի աշխատանքը բավականին հեշտանում է այն դեպքում, երբ ենթակաները ձգտում են բարձրացնել իրենց աշխատանքի որակը.

-ոչ միայն ենթակաները, այլև կառավարիչները կարող են անձնական քավարարվածություն ստանալ իրենց ղեկավարած աշխատողների համերաշխ և արդյունավետ աշխատանքից:

Դրա համար էլ լավ և փորձված կառավարիչները ձգտում են խնամքով ձևավորել աշխատունակ և համերաշխ կոլեկտիվ, ընդգրկել նրանում ակտիվ ու որակյալ աշխատողներ, ամրապնդել նրանց իրենց տեղերում և կանխել հոսունությունը: Ինչպես ենթակաների, այնպես էլ նրանց կառավարիչների արդյունավետ աշխատանքը զգալի չափով պայմանավորված է նաև ղեկավարման տիպով: Ղեկավարման տիպը բնութագրվում է կառավարչական որոշումների պատրաստմանը ենթակա աշխատողների մասնակցության ապահովման և այդ գործունեության մեջ նրանց տրված ազատության աստիճանով: Այդ գործում ենթակաների ինքնուրույնության և ազատության աստիճանը կարող է գտնվել վերոյից մինչև ամենաբարձր մակարդակի սահմաններում, որը երևում է ղեկավարման տիպերի մասին ստորև բերված սխեմայում:

Ղեկավարման տիպերի դասակարգման հարցերով զբաղվել են շատ մասնագետներ: 1944թ. Կ. Լևինը առաջարկեց ղեկավարման մոդելի հետևյալ տիպերը՝ ավտորիտար, դեմոկրատական և լիբերալ, որոնք մինչև այսօր էլ լայնորեն հայտնի են,ոչ միայն գիտական, այլև պրակտիկ աշխատողների մեծ մասին: Այդ մոդելները հիմնված են միանձնյա, դեմոկրատական և ազատական սկզբունքներով որոշումների ընդունման վրա: Սակայն որոշ ժամանակ հետո պարզ դարձավ, որ այդ դասակարգումը, լրիվ չափով չի արտահայտում ղեկավարման ողջ բազմազանությունը: Հենվելով նախորդ դասակարգման վրա Ռ. Լիկերտը առաջարկեց հետևյալ չորս տիպերը, անբաժան ինքնիշխան (խիստ ավտորիտար), բարյացակամ ինքնիշխան, (մեղմ ավտորիտար), խորհրդակցական և կոլեգիալ սկզբունքով ղեկավարման մոդելները:



Առաջին տիպին պատկանող կառավարիչը, իրեն զգում է բացարձակ դիկտատոր: Նա կարծում է որ միայն ինքը կարող է և իրավունք ունի վճռելու ամեն մի հարց և անգամ ուրիշների ճակատագիրը: Նա ղեկավարի և ենթակայի միջև ճիշտ է համարում այնպիսի հարաբերությունները, երբ վերջինս անվերապահորեն ընդունում և կատարում է ղեկավարի ամեն մի ցուցում ու հանձնարարություն:

Այս տիպի ղեկավարության համար պարտադիր չէ, որ իշխանություն գործադրվի: Աշխատողների մի մասը լավ է ընդունում ղեկավարության այս տիպը, սակայն շատերի համար այն անընդունելի է: Այնուամենայնիվ, ղեկավարման այս տիպը չի կարելի առհասարակ պիւրանի համարել: Հայտնի են ոչ քիչ օրինակներ, որոնք վկայում են որոշ իրավիճակներում նրա ոչ բավարար պիտանելիության մասին: Ղեկավարման այդ տիպին են դիմում որպես կանոն երկու տեսակի ղեկավարներ: Առաջինը նրանք են, որ չունեն անհրաժեշտ որակավորում և չեն տիրապետում ենթակաների վրա արդյունավետ ներգործության մեթոդներին: Իսկ երկրորդ տեսակին են պատկանում այն ղեկավարները, որոնք ունեն ոչ ճիշտ և որպես կանոն իրենց ընդունակությունների և արժանիքների մասին բարձր կարծիք: Դրանից ելնելով չի կարելի ղեկավարման այս տիպը երաշխավորել լայն կիրառման համար: Քարյացակամ ավտորիտար են համարվում այն ղեկավարները, որոնք թեկուզ ձևականորեն

հոգատարություն են ցուցաբերում իրենց ենթակաների բարեկեցության նկատմամբ: Առաջնային նշանակություն տալով առաջադրված խնդիրների լուծմանը, նրանք հաշվի են առնում ենթակա աշխատողների առաջարկությունները, դրամադրությունները և պահանջները: Այդ տիպի ղեկավարը ներկայացնելով ենթականերին իր պահանջները հիմնավորում է այն, ցույց տալիս, թե ինչի վրա է հիմնված իր ընդունած որոշումը: Իսկ որոշումը ընդունելուց հետո, նա ենթականերից պահանջում է խստագույն կերպով կատարել որոշումը ժամանակին ու լրիվ չափով, ներկայացնել գործերի փաստացի վիճակի մասին մանրամասն հաշվետվություն: Այդ տիպին պատկանող ղեկավարները, երբեք թույլ չեն տալիս, որ ենթակաները առանց իրեն ընդունեն ինքնուրույն որևէ որոշում, մասնակցել թեկուզ իրեն վերաբերվող որոշման նախապատրաստմանը: Ավտոկրատ ղեկավարը, ի հարկե ենթականերին չի համարում «Երկրորդ տեսակի» մարդիկ և նրանց ցույց չի տալիս իրենց տեղը: Սակայն նրանցից ոչ մեկը չի կասկածում, թե ով է իրականում հանդիսանում դրության իսկական տերը:

Խորհրդակցական տիպի ղեկավարը միշտ տեղյակ է պահում ենթականերին կազմակերպությունում տեղի ունեցող գործընթացների և լուծման ենթակա խնդիրների մասին, նրանցից սպասում ազնիվ վերաբերմունք դրանց լուծման գործում և ազատ տեղ է թողնում այլընտրանքային առաջարկություններ անելու համար: Սակայն չի կարելի կարծել, որ այդ հարաբերություններում, նրանցից ամեն մեկը ունի հավասար ձայնի իրավունք: Վերջին հաշվով ղեկավարն է միանձնյա կերպով ընդունում որոշումը: Բացի դա, նա է իր վրա վերցնում ընդունված որոշման կատարման և նրա հետևանքների համար ողջ պատասխանատվությունը, թեկուզ այն հիմնվել է ենթակաների խորհուրդների կամ առաջարկությունների հիման վրա:

Լոլեզիալ տիպի ղեկավարման դեպքում ղեկավարը աշխատում է ենթականերին ընդգրկել որոշումների մշակման և ընդունման ողջ գործընթացի մեջ: Նա ենթականերին խնդրում է ներկայացնել կամ առաջարկել հիմնահարցի հնարավոր այլընտրանքային լուծումներ: Իր դրամադրության դրակ ունենալով դրանց լրիվ ցանկը, նա ենթակաների հետ մեկտեղ վերլուծում է և կատարում դրվյալ կոնկրետ պայմանների համար որոշման ավելի նպատակահարմար տարբերակի ընտրություն: Այս տիպի ղեկավարը որոշման մշակման և ընդունման ոչ մի փուլում ցույց չի տալիս իր իշխանությունը և վերջնական որոշումը ընդունվում է խմբի առաջարկությամբ, եթե անգամ այն լրիվ կերպով չի համընկնում իր տեսակետի հետ:

Վերև ասվածից հետևում է, որ ամեն մի կառավարիչ պետք է կարողանա ճիշտ ընտրել իր ղեկավարման տիպը: Այդ կապակ-

ցությամբ հարկավոր է նկատի ունենալ, որ գոյություն չունի առհասարակ ղեկավարման մի լավագույն տիպ, որը արդյունավետ լինի բոլոր դեպքերի ու պայմանների համար: Յուրաքանչյուր հիմնահարցի լուծման, տվյալ պայմաններում սրեղծված իրադրության դեպքում, պահանջվում է ցուցաբերել կոնկրետ մոտեցում: Դրանից ելնելով էլ յուրաքանչյուր կառավարիչ պետք է ընտրի և մշակի ղեկավարման իր տիպը: Երբեք չի կարելի տարբեր պայմաններում, հիմնահարցերի լուծման ժամանակ մարդկանց և նրանց աշխատանքը ղեկավարել նույն անփոփոխ ձևերով ու մեթոդներով: Դա չի կարող սպասվող արդյունքները տալ:

Յուրաքանչյուր կոնկրետ պայմաններում ղեկավարման համապատասխան տիպ ընտրելու համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել առնվազն հետևյալ գործոնները.

-ղեկավարի ընդունակությունները և անձնական հատկանիշները,

-ենթակաների ընդունակությունները և նրանց անձնական հատկանիշները,

-արտադրական կամ աշխատանքային իրադրությունը կազմակերպությունում, տվյալ կոնկրետ ժամանակաշրջանում, անմիջական պետի ղեկավարման տիպը, նրա պահանջները (շատերը ձգտում են ղեկավարել իրենց պետի նման),

-տվյալ կազմակերպությունում գործող ավանդույթները և սկզբունքները:

Այս գործոններից բացի ղեկավարման տիպի վրա ազդում են նաև մի շարք այլ գործոններ: Դրանցից մեկն էլ այն է, որ ղեկավարի գործունեությունը գնահատվում է ոչ թե ամենօրյա, այլ մեկ կամ մի քանի տարվա աշխատանքի արդյունքների հիման վրա, դեպի որին էլ նա ձգտում է կողմնորոշվել: Մյուսը այն է, որ ղեկավարից պահանջվում է մի կողմից ապահովել ղեկավարման կայուն, իսկ մյուս կողմից էլ ճկուն մոտեցումներ: Ենթակաները երբեք չեն հասկանա այն պետին, որը նրանց հետ իրեն պահում է մի օր ծայրահեղ ավտրկրատի նման, իսկ մյուս օրը խնդրում է օգնել նախապատրաստելու այս կամ այն որոշումը: Լավ ղեկավարը կարողանում է երկարատև ժամանակի ընթացքում պահպանել իր սովորական ղեկավարման տիպը, իսկ արտակարգ իրադրությունների պայմաններում նրանում կատարում է համապատասխան փոփոխություններ: Ամեն մի կառավարիչ լավ պետք է իմանա, որ ղեկավարման տիպի փոփոխությունը, եթե այն վերակողմնորոշվում է դեպի աշխատողների շահերը, լավ են ընդունվում ենթակաների կողմից: Սակայն, երբ այն վերակողմնորոշվում է միայն դեպի կազմակերպության շահերը, ոչ բոլոր ենթականերն են դրան հավանություն տալիս ու լավ ընդունում,

իսկ որոշ դեպքում ցույց են տալիս ուժեղ դիմադրություն:

Կառավարիչները պետք է նաև գիտակցեն ու հաշվի առնեն, որ իրենց ղեկավարման տիպը ընտրելիս ենթականերին հետաքրքրում է ոչ թե անցկացված միջոցառումների քանակը, այլև դրանց իրական ազդեցությունը իրենց շահերի և պահանջմունքների բավարարման վրա: Ուստի լավ ղեկավարը պետք է կարողանա ենթականերին միշտ ընդգրկել առանձնապես այն հարցերի լուծման գործընթացների մեջ, որոնք ավելի մեծ չափով և անմիջականորեն են ազդում նրանց շահերի վրա:

Ղեկավարման տիպի ճիշտ ընտրության գործում շատ կարևոր է նաև, թե կառավարիչը դեպի ինչն է կողմնորոշվում՝ առաջադրանքների կամ խնդիրների կատարման, թե ենթակաների շահերի ապահովման կողմը: Առաջինի դեպքում նա իր ուշադրությունը հիմնականում կենտրոնացնում է ենթակաների կողմից առաջադրանքների բարեհաջող կատարման վրա, որը պետք է համարել միակողմանի մոտեցում: Երկրորդ դեպքում ղեկավարի ուշադրության կենտրոնում առաջին հերթին գտնվում են ենթակաները, իրենց պահանջներով և շահերով: Դա նշանակում է, որ առաջադրանքների կատարումը մղվում է երկրորդ պլանի վրա, որը ևս ճիշտ չի կարելի համարել: Ուշադրությունը կենտրոնացնելով ենթակաների նկատմամբ հոգատարության վրա, կարող է ձեռքից բաց թողնվել առաջադրանքների հաջող կատարման հնարավորությունները: Մինչև ենթակաների հետ համաձայնության գալը կամ նրանց համոզելը և գործի դնելը, որը ոչ բոլոր դեպքերում է հաջողվում կամ նպատակահարմար է, կարող է ձգձգվել առաջադրանքների կատարումը, իսկ դրա հետևանքով տեղի կունենան զգալի կորուստներ: Դա իհարկե չի կարելի թույլ տալ,որը վերջին հաշվով բացասաբար կազդի նաև ենթակաների շահերի վրա:

Ճիշտ մոտեցում գտնելու համար պետք է նկատի ունենալ, որ ենթականերին առաջադրանք տալը և դրանց կատարման ապահովումը կառավարիչի հիմնական խնդիրն ու պարտականությունն է, որը նա պետք է կարողանա հաջողությամբ կատարել, այլապես չի կարող գտնվել ղեկավարի կոչման բարձրության վրա: Դա էլ հենց հանդիսանում է կառավարիչի աշխատանքի գնահատման կարևոր չափանիշներից մեկը: Բացի դրա, կառավարիչը առաջադրանք տալու հետ մեկտեղ պետք է անհրաժեշտ պայմաններ սրեղծի նրա հաջող կատարման համար, իհարկե երբեք մոռացության չմատնելով աշխատողների ընթացիկ պահանջներն ու կարիքները և նրանց ընդհանուր շահերը: Փորձը ցույց է տալիս, որ այն կառավարիչը, որը կարողանում է ընդունված պաշտոնական և ոչ պաշտոնական նորմաների

սահմաններում հմուտ կերպով զուգակցել այդ երկու մուրեցումները՝ կողմնորոշումը դեպի աշխատանքը, խնդիրը, առաջադրանքը ու սպասվող արդյունքները և աշխատողները, նրանց պահանջմունքների, կարիքների ու շահերի ըստ հնարավորին (իր տրամադրության տակ գտնվող ռեսուրսների հաշվին) բավարարումը, իհարկե, արդյունքների հետ սերտ միասնության պահպանման միջոցով, նա միշտ էլ կարող է հասնել ավելի մեծ արդյունքների, քան միակողմանի մոտեցում ցուցաբերելու դեպքում:

Այսպիսով, ղեկավարման տիպը բավականին մեծ ազդեցություն է գործում ոչ միայն աշխատանքի արդյունքների, այլև աշխատանքի նկատմամբ աշխատողների վերաբերմունքի վրա:

Վերջինս, բավականին բարդ հասկացություն է, որը բնութագրվում է աշխատանքի կատարման ընթացքում աշխատողի կամ աշխատանքային խմբի մոտ դրական կամ բացասական հույզերի առաջացմամբ կամ դրանց դրսևորումներով: Այն ցույց է տալիս, թե աշխատողը տվյալ կոնկրետ աշխատանքում (առաջադրանքը կատարելու ընթացքում, ինչ դիրք է գրավում, ակտիվություն կամ պասիվություն է ցույց տալիս) հանձնարարության կատարման հնարավորությունների օգտագործման, ստացվող արդյունքների և անձամբ անմիջական ղեկավարի նկատմամբ:

Դա մեծ չափով կախված է նաև ղեկավարի վերաբերմունքից աշխատողի աշխատանքի, նրա վարձահատուցման նկատմամբ:

Բնական է, որ բոլոր կառավարիչները կձգտեն հասնել այն բանին, որ իրենց ղեկավարած ստորաբաժանումների բոլոր աշխատողները ունենան լավ վերաբերմունք տրված հանձնարարությունների կատարման նկատմամբ, որպեսզի բարձր արդյունքներ ստացվեն: Սակայն պետք է նաև նկատի ունենալ, որ միայն ղեկավարի ցանկությունը, ձգտումը, անգամ նրա լավ վերաբերմունքը բավական չեն դրա համար: Դրա հետ մեկտեղ պետք է նաև նկատի ունենալ, որ աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքը կարող է արագ կերպով փոխվել ոչ միայն ղեկավարի վերաբերմունքից կախված, այլև սուբյեկտիվ և մի շարք օբյեկտիվ պատճառների հետևանքով: Հաճախ է պատահում, որ աշխատողը բարձր տրամադրվածությամբ սկսելով իր աշխատանքը, որևէ մեկի կողմից արված ոչ տեղին դիտողության, տհաճ լուրի կամ անհաճելի երևույթների պատճառով ընկնում է նրա տրամադրությունը, հետևապես աշխատանքի արտադրողականությունը, որը հեշտ չէ թեկուզ լավ վերաբերմունքի շնորհիվ նորից այն բարձրացնել: Այս դեպքերում համոզման ոչ մի արվեստ չի կարող ապահովել աշխատանքի նկատմամբ աշխատողների բարձր և կայուն վերաբերմունքը: Այն չի կարող

պահպանվել արհեստական, թեկուզ եռանդուն համոզման մեթոդով: Բոլոր դեպքերում հնարավոր չէ նաև աշխատանքի նկատմամբ լավ վերաբերմունք առաջ բերել միայն աշխատանքի լավ պայմաններ ստեղծելու շնորհիվ: Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ որոշ իրավիճակներում աշխատանքի անբարենպաստ պայմանները չեն ազդում աշխատանքի կարգապահության և նրա արտադրողականության վրա: Օրինակ, արտակարգ իրավիճակներում կատարվող աշխատանքը, որտեղ շատ ավելի վատ պայմաններում աշխատողները դրսևորում են բարձր կազմակերպվածություն և աշխատում սովորականից ավելի բարձր արտադրողականությամբ: Կարևոր է, որ աշխատողը լավ գիտակցի ու համոզված լինի, որ ինքը կատարում է անհրաժեշտ ու օգտակար գործ և ունի ներքին մղում իր անձնուրաց աշխատանքով նպաստել աղետի կանխմանը կամ հաջողության ապահովմանը: Հենց այդպիսի մղում, համոզմունք ստեղծելու, ինչպես նաև ցանկացած խնդիր կատարող մարդկանց նկատմամբ հոգատար վերաբերմունքի ցուցաբերման մեջ է կայանում ղեկավարի դերը:

14.ԼԻԴԵՐՈՒԹՅՈՒՆԸ (ԱՌԱՋԱՏԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ) ԵՎ ՆՐԱ ՏԵՍԱԿՆԵՐԸ

Լիդերությունը՝ դա մարդկանց վրա ազդելու ընդունակությունն է նրանց դրդելու, որպեսզի աշխատեն նպատակին հասնելու համար: Հայտնի է, որ գոյություն ունի ուրիշների վրա ազդելու բազմաթիվ մեթոդներ: Նկատի պետք է ունենալ, որ արդյունավետ լիդերությունը և արդյունավետ կառավարումը նույն բանը չէ: Հարց է առաջանում, ինչպես՞ իրեն պետք է դրսևորի կառավարիչը, որը հանդիսանում է լիդեր (առաջատար, առաջնորդ) :

Ազդեցության ո՞ր միջոցները և վարքագծի ոճը կարող են նպաստել առավել արդյունավետ կերպով մարդկանց ջանքերն ուղղելու կազմակերպության նպատակների ապահովմանը:

Լիդերության տեսությունը ձգտում է բացահայտել և կանխագուշակել, թե լիդերության որ բնութագրերն են հանդիսանում առավել արդյունավետ և ինչու՞: Գիտնականները արդյունավետ լիդերության էական գործոններն որոշելու համար կիրառում են երեք մոտեցում՝ անձնական որակների, վարվեցողության և իրավիճակային:

Ղեկավարությունը, լիդերությունն ուսումնասիրության օբյեկտ դարձան 20-րդ դարի սկզբում, երբ սկսեցին ուսումնասիրել կառավարումը: Սակայն այն սկսեցին լայնորեն ուսումնասիրել 30-50-ական թվականներին: Համաձայն լիդերության անձնականության տեսության, ինչպես նաև մեծ մարդկանց մասին հայտնի տեսության լավագույն ղեկավարները տիրապետում են բոլորի համար ընդհանուր անձնական որակների որոշակի հավաքածուի: Եթե այդ որակները հայտնի են, ապա մարդիկ կարող են սովորել իրենց մեջ դաստիարակել դրանք և դրանով իսկ դառնալ արդյունավետ ղեկավարներ: Ուսումնասիրված են մի քանի որակներ, այն է՝ բանականությունը, գիտելիքների մակարդակը, արտահայտիչ արտաքինը, ազնվությունը, օբյեկտիվությունը, առողջ դատողությունը, նախաձեռնությունը, սոցիալական ու տնտեսագիտական կրթությունը և ինքնավստահության բարձր մակարդակը: Ուսումնասիրությունների հիման վրա արտահայտվեցին հակադիր մտքեր: Մտոգդիլը նշում է, որ «մարդը ղեկավար չի դառնում շնորհիվ միայն այն քանի որ տիրապետում է անձնական հատկանիշների որոշ հավաքածուի»: Այս մտքի հետ, կարծում ենք, կհամաձայնվեն շատ գիտնականներ:

Դա այն կարծիքը, որ գոյություն չունի անձնական որակների այնպիսի հավաքածու, որն առկա է բոլոր արդյունավետ ղեկավարների մոտ, քանի որ ղեկավարի արդյունավետ գործունեությունն ունի

իրավիճակային բնույթ: Մտոգդիլը նշում է, որ «ղեկավարի անձնական որակների կազմը պետք է համապատասխանի նրա ենթակաների անձնական որակների, գործունեության և խնդիրների հետ»:

Վարվեցողության մոտեցումը հիմք հանդիսացավ ղեկավարման տարբեր վարվեցողության ոճերի դասկարգման համար, որը լուրջ ներդրում էր և բանալի լիդերության բարդությունը հասկանալու համար: Այս մոտեցման համաձայն, արդյունավետությունն որոշվում է ոչ թե ղեկավարի անձնական հատկանիշներով, այլ ավելի շատ ենթակաների նկատմամբ նրա վարվեցողության ձևով: Սակայն ուսումնասիրությունը բերեց այն եզրակացության, որ վարվեցողության ոճի արդյունավետությունը կախված է կոնկրետ իրավիճակից: Երբ փոխվում է իրավիճակը, փոխվում է նաև վարվեցողության ոճը:

Իրավիճակային մոտեցում: Ոչ անձնական որակների դիրքերից և ոչ էլ վարվեցողության մոտեցումը չկարողացան պարզել ղեկավարի անձնական որակների կամ վարվեցողության և արդյունավետության միջև եղած հստակ կապերը: Սա չի նշանակում, որ անձնական որակները և վարվեցողության ոճը նշանակություն չունեն ղեկավարի համար: Ընդհակառակը, դրանք հանդիսանում են հաջողության էական բաղադրիչներ: Սակայն ավելի ուշ կատարված հետազոտությունները ցույց տվեցին, որ ղեկավարի գործունեության արդյունավետության մեջ որոշիչ դեր կարող է խաղալ լրացուցիչ գործոնները: Իրավիճակային այդ գործոնները ընդգրկում են ենթակաների պահանջմունքներն ու անձնական որակները, առաջադրանքի բնույթը, միջավայրի պահանջներն ու ներգործությունը, ինչպես նաև ղեկավարի ունեցած տեղեկատվությունը:

Դրա համար էլ լիդերության ժամանակակից տեսությունը ուշադրություն է դարձնում իրավիճակային մոտեցմանը: Ներկայումս փորձ է արվում պարզել, թե անձնական հատկանիշներից և վարվեցողության ոճերից որո՞նք են առավելապես համապատասխանում որոշակի իրավիճակի:

Լիդերության տեսության մեջ վարվեցողության մոտեցման ներդրումն այն է, որ օգնում է կատարել վերլուծություն և դասակարգել ղեկավարի ոճը, այսինքն ինչպես է նա պահում իրեն ենթակաների հետ:

Յուրաքանչյուր կառավարիչ՝ դա հազվագյուտ անձնավորություն է, որ տիրապետում է մի շարք ընդունակությունների: Դրա համար էլ ղեկավարման ոճը ոչ միշտ կարելի է վերագրել որևէ կոնկրետ խմբի: Ավելի շուտ տվյալ ղեկավարի ոճն ինչ որ տեսակետից կարելի է վերագրել որոշակի կոնտինիումի: Գոյություն ունի կոնտինիումի բնորոշման երկու լայն օգտագործվող համակարգեր: Ըստ ավանդական դասակարգման ղեկավարման ոճը կարող է լինել

հեղինակության հավակնող (սա մի ծայրահեղություն է) և լիբերալ (մյուս ծայրահեղությունը) կամ էլ՝ աշխատանքին հակված կամ մարդուն հակված ոճ:

Հեղինակության հավակնող լիդերը կառավարման մեջ ինքնակալ է: Նա տիրում է բավականաչափ իշխանության, որպեսզի իր կամքը թելադրի կատարողին և անհրաժեշտության դեպքում առանց տպավանման դիմում է ղրան: Այդպիսի ղեկավարը դիտավորյալ կերպով հենվում է ենթակայի ավելի ցածր պահանջմունքների վրա: Լիդերության բնագավառի հանրաճանաչ գիտնական Մակ-Գրեգորը աշխատողի նկատմամբ հավակնոտ ղեկավարի նախադրյալները անվանեց «X»- տեսություն:

1.Մարդիկ ի սկզբանե չեն սիրում աշխատել և ցանկացած հնարավորության դեպքում խուսափում են աշխատանքից:

2. Մարդկանց մուր չկա պատվասիրության զգացում և նրանք փորձում են խուսափել պատասխանատվությունից, նրանք նախընտրում են, որ իրենց ղեկավարեն:

3.Ամենից շատ մարդիկ ցանկանում են պաշտպանվածություն:

4.Որպեսզի սրիպել մարդկանց , որ աշխատեն, անհրաժեշտ է օգտագործել պարտադրանքի, վերահսկողության և պատժելու սպառնալիքի մեթոդը:

Այսպիսով, հեղինակության հավակնող ղեկավարը, սովորաբար, որքան կարելի է շատ է իր ձեռքում կենտրոնացնում իշխանություն, ենթակաների աշխատանքը կազմակերպում է միայն իր ցանկացած ձևով, նրանց թույլ չի տալիս մասնակցել կառավարչական որոշումների ընդունմանը: Նա ղեկավարում է բոլոր աշխատանքներն իր իրավասության սահմաններում և, որպեսզի կարողանա կատարել աշխատանքները, ցուցաբերում է հոգեբանական ճնշում, որպես կանոն՝ սպառնալիք:

Երբ հավակնուրը խուսափում է պարտադրանքից, իսկ դրա փոխարեն կիրառում է վարձահատուցում, նա տրանում է բարի հավակնողի անուն: Նա կարող է նույնիսկ թույլ տալ ենթականերին մասնակցելու առաջադրանքների պլանավորմանը, սակայն իրեն վերապահելով որոշումների ընդունման և փաստացի կատարման իշխանությունը:

Աշխատողների մասին դեմոկրատ ղեկավարի պատկերացումները տարբերվում են հավակնոտ ղեկավարի պատկերացումներից: Մակ-Գրեգորը այն անվանել է «Y» տեսություն:

1. Աշխատանքը՝ բնական գործընթաց է: Եթե պայմանները բարենպաստ են, մարդիկ ոչ միայն իրենց վրա պատաս-խանատվություն կվերցնեն, այլև կձգտեն դեպի այն:

2.Եթե մարդիկ մասնակից են կազմակերպության նպատակների մշակմանը և ընդունմանը, ապա նրանք կօգտագործեն ինքնա-կառավարումը և ինքնավերահսկողությունը:

3.Հաղորդակից դարձնելը հանդիսանում է վարձահատուցման ֆունկցիա՝ կապված նպատակի նվաճման հետ:

4.Հիմնահարցերի ստեղծագործական լուծման ընդունակությունները հաճախ են հանդիպում, իսկ միջին մարդու մտավոր կարողությունների պաշարը օգտագործվում է միայն մասնակիորեն:

Ընորհիվ այս պատկերացումների դեմոկրատ ղեկավարը նախընտրում է ներգործության այնպիսի լծակներ, որոնք հենվում են ավելի բարձր մակարդակի պահանջմունքների վրա՝ պատկանելիության բարձր նպատակների, ինքնավարության, ինքնադրսևորման: Իսկական դեմոկրատական ղեկավարը խուսափում է իր կամքը թելադրել ենթականերին:

Քանի որ դեմոկրատական լիդերը կարծում է, որ մարդիկ ունեն ավելի բարձր մակարդակի պահանջմունքներ՝ սոցիալական փոխգործողությունների, հաջողությունների և ինքնահաստատման, ապա նա աշխատում է ենթակաների պարտականությունները դարձնել ավելի գրավիչ: Բարձր մակարդակի դեմոկրատ ղեկավարը ձգտում է նաև նրան, որ ենթակաները հասկանան և մասնակցեն շատ հիմնահարցերի լուծմանը՝ չակնկալելով հավանություն կամ օգնություն: Սակայն նա մեծ ջանքեր պետք է գործադրի ստեղծելու անկեղծության և վստահության մթնոլորտ, և եթե ենթականերին անհրաժեշտ լինի օգնություն, նրանք, առանց քաշվելու, կարողանան դիմել ղեկավարին:

Ուսումնասիրելով տասը տարեկան երեխաների տարբեր ոճի ղեկավարների արդյունքները, Լևինը նկատել է, որ այն խումբը, որը ղեկավարում է հեղինակության հավակնող ղեկավարը, հասել է աշխատանքների մեծ ծավալի կատարման,քան դեմոկրատականը: Սակայն նրա ղեկավարած խմբում քիչ էր ինքնուրույնությունը, ընկերասիրությունը, բացակայում էր խմբային մտածողությունը, մեծ էր ագրեսիվությունը, որն արտահայտվում է ոչ միայն ղեկավարի, այլև խմբի մնացած անդամների մոտ. ճնշվածություն, տագնապ և ենթակայի ավելի կախյալ վիճակ ու վարքագիծ: Համեմատած դեմոկրատական ղեկավարման հետ, լիբերալ ղեկավարման ժամանակ աշխատանքի ծավալը փոքրանում է և իջնում է աշխատանքի որակը: Հարցումների ժամանակ նախապատվությունը տրվում է դեմոկրատական ղեկավարին:

Ավելի ուշ կատարված ուսումնասիրությունները ամբողջությամբ չհաստատեցին, որ հավակնոտ ղեկավարությունը ապահովել է ավելի

բարձր արտադրողականություն, սակայն ավելի ցածր աստիճանի բավարարվածություն, քան դեմոկրատականի դեպքում: Այնուամենայնիվ, այդ ուսումնասիրությունները հիմք փվեցին փնտրել վարքագծի այնպիսի ոճ, որը կարող է փանել աշխատանքի բարձր արտադրողականություն և աշխատանքից բարձր բավարարվածություն:

<u>Աշխատանքին կամ մարդուն ուղղված կառավարում:</u>

Կառավարման տարբեր ոճերը կարելի է դասակարգել հրամայականի և դեմոկրատականի: Միչիգանի համալսարանում աշխատանքի բարձր արտադրողականությամբ խմբերը համեմատելով ցածրերի հետ տարբեր կազմակերպություններում, ցանկանում էին դրանց միջև տարբերությունը բացատրել լիդերության ոճերի օգտագործմամբ: «X» և «Y» փեսության կոնտինիումին համանման, բարձր և ցածր արտադրողականության ղեկավարները դասակարգվել են մի ծայրահեղությունից՝ աշխատանքին ուղղված (տեսության «X») , մյուսը՝մարդուն ուղղված (տեսություն «Y») կարգով:

Աշխատանքին ուղղված ղեկավարը, որը հայտնի է նաև որպես խնդրի վրա կողմնորոշված ղեկավար, ամենից առաջ, հոգում է խնդրի նախագծման ու վարձահատուցման կարգի մասին, աշխատանքի արտադրողականության բարձրացման համար: Աշխատանքին ուղղված ղեկավարի դասական օրինակ է Թեյլորը, որը խնդիրը կառուցում էր արդյունավետության տեխնիկական սկզբունքներով և պարգևատրում էր այն բանվորներին, որոնք գերակատարում էին առաջադրանքը՝ հաշվարկված պոտենցիալ հնարավորության չափով:

Մինչդեռ մարդուն կողմնորոշված ղեկավարի առաջնահերթ հոգսը մարդիկ են: Նա ուշադրություն է դարձնում մարդկային հարաբերությունների կատարելագործման ուղիով աշխատանքի արտադրողականության բարձրացման վրա: Այդպիսի ղեկավարը հենվում է փոխօգնության վրա, թույ է փալիս աշխատողներին առավելագույնս մասնակցել որոշումների ընդունմանը, խուսափում է դատակությունից և ստեղծում է բարձր առաջադրանք: Նա հաշվի է առնում ենթակաների կարծիքը, օգնում է նրանց լուծելու իրենց հարցերը, խրախուսում նրանց պրոֆեսիոնալ աճը:

Արդյունքները ցույց փվեցին, որ մարդուն կողմնորոշված ղեկավարման ոճը, գրեթե բոլոր դեպքերում նպաստում է աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը: Ավելի, ուշ պարզվեց, որ որոշ ղեկավարներ միաժամանակ կողմնորոշում են և դեպի աշխատանքը և դեպի մարդը: Բայց կախված իրավիճակի բնույթից, մարդուն կողմնորոշված ոճը ոչ միշտ է նպաստել աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը և հանդիսացել ղեկավարի օպտիմալ վարքագիծ: Առաջարկվեց ղեկավարության ոճի 4

հիմնային համակարգ.

1. Առաջին խմբի ղեկավարները համարվեցին շահագործող-հավակնոտներ և ունեն ինքնակալի բնութագիր:

2. Բարյացակամ - հավակնոտներ: Նրանք ենթակաների հետ կարող են պահպանել հավակնուր հարաբերություններ, սակայն նրանց թույլ են տալիս որոշ դեպքերում մասնակցել որոշումների ընդունմանը: Ընդհանուր առմամբ նման ղեկավարները համապատասխանում են բարյացակամ հրամայականի փիպին:

3. Այս խմբի ղեկավարներն ենթակաների նկատմամբ հանդես են բերում որոշակի, բայց ոչ լրիվ վստահություն: Կարևոր որոշումներն ընդունվում են վերևներում, իսկ կոնկրետ որոշումները՝ ենթակաների կողմից:

4. Վերջին խմբի ղեկավարները կողմնակից են խմբակային լուծումներին և աշխատողների մասնակցությանը՝ որոշումների ընդունմանը: Այս ոճի ղեկավարները լրիվ վստահում են ենթականերին, նրանց փոխհարաբերությունները բարեկամական են և փոխադարձ վստահելի:

Ուսումնասիրությունները ցույց փվեցին, որ հարկավոր է օգտագործել ղեկավարման այն ոճը, որը կառուցված է որոշումների մշակմանը՝ աշխատողների մասնակցության վրա: Սակայն շատ պրակտիկ կառավարիչներ հիասթափվեցին դեպի մարդը կողմնորոշված ոճի արդյունքներից: Հետագա ուսումնասիրությունները բացահայտեցին լուրջ սխալ միայն դեպի աշխատանքը կամ միայն մարդը ուղղվածության ընդունման մեջ: Նրանք բացահայտեցին, որ չնայած հրամայող ղեկավարը չի կարող միաժամանակ լինել նաև դեմոկրատ, այնուամենայնիվ, ավելի շատ ուշադրություն դարձնելով աշխատանքին, նա կարող է մեծ հոգատարություն դրսևորել նաև մարդկային հարաբերություններին: Դա եղավ այն հայտնագործությունը, որ ղեկավարները կարող են միաժամանակ կողմնորոշել և աշխատանքը և մարդը:

Օհայոյի համալսարանում մշակվել է մի համակարգ, որի համաձայն ղեկավարի վարվեցողությունը դասակարգվում է երկու մեծությամբ՝կառուցվածքով և ենթակաների նկատմամբ ուշադրությամբ: Կառուցվածքը ենթադրում է այնպիսի վարվեցողություն, երբ ղեկավարը պլանավորում է ու կազմակերպում խմբի գործնեությունը և իր փոխհարաբերությունները նրա հետ: Երկրորդը ենթադրում է այնպիսի վարվեցողություն, որն ազդում է մարդկանց վրա՝ կապված ավելի բարձր պահանջմունքների հետ՝ փոխհարաբերությունները կառուցելով վստահության, հարգանքի, ջերմության և ղեկավարի ու ենթակաների միջև կապի վրա:

Օհայոյի համալսարանի մոտեցման ըմբռնումը նորացվել և

հանրաճանաչ է դարձվել կառավարչական ցանցով (սխեմա), որը ընդգրկում է ղեկավարման հինգ հիմնական ոճեր: Այդ սխեմայի ուղղահայաց առանցքը ցույց է տալիս. «մարդու մասին հոգատարությունը» 1-ից 9--ը աստիճանները: Հորիզոնական առանցքը՝ «հոգատարությունը արտադրության մասին» նույնպես 1-ից 9-ը: Ղեկավարման ոճը որոշվում է այդ երկու չափանիշներով: Միջին և 4 ծայրային դիրքերը բնութագրում են.

1.1.-Վախ աղքատության առջև: Ղեկավարներից պահանջվում է միայն թեթև ջանք, հասնելու աշխատանքի այնպիսի որակի, որը թույլ կտա խուսափել աշխատանքից ազատելուց:

1.9.-Հանգստի տուն: Ղեկավարությունն իր ուշադրությունը կենտրոնացնում է մարդկային լավ ջերմ հարաբերությունների վրա, սակայն քիչ է հոգ տանում առաջադրանքների կատարման մասին:

9. 1. - Հեղինակություն - ենթակայություն: Ղեկավարը հոգ է տանում կատարվող աշխատանքների արդյունավետության մասին, բայց քիչ ուշադրություն է դարձնում ենթակաների դրամադրության վրա:

5.5- Կազմակերպում: Ղեկավարը հասնում է կատարվող աշխատանքի ընդունելի որակի՝ գտնելով բարձր արդյունավետության և բարոյական լավ դրամադրության հաշվեկշիռը:

9.9. - Ենթակաների և արդյունավետության նկատմամբ մեծ ուշադրություն դարձնելու շնորհիվ, ղեկավարը հասնում է նրան, որ ենթակաները. գիտակցաբար վերաբերվեն կազմակերպության նպատակներին: Դա ապահովում է և բարոյական բարձր դրամադրություն և արդյունավետություն:

Արդյունավետ ղեկավարության իրավիճակային մոդելները:

Հետազոտողների անկարողությունը պարզել կառավարման ոճի և բավարարվածության ու արտադրողականության միջև եղած կապը ցայտուն օրինակ է, որ բոլոր դեպքերում գործում են մեկ կամ մի քանի լրացուցիչ գործոններ: Այդ գործոնները գտնելու համար տեսաբանները պետք է ուշադրություն դարձնեն ոչ միայն ղեկավարի ու ենթակայի, այլև ամբողջ իրավիճակի վրա: Դրա հիման վրա էլ մշակվել է իրավիճակային 4 մոդելներ, որոնք կարող են օգնել կառավարման բարդ գործընթացներում:

Դրանք են՝ ղեկավարման իրավիճակային, «ուղի-նպատակ», կենսական փուլի և որոշումների ընդունման մոդելները:

Իրավիճակային մոդելը ուշադրություն դարձնելով իրավիճակների վրա հայտնաբերել է երեք գործոն, որոնք ազդում են ղեկավարի վարվեցողության վրա:

1. Ղեկավարի և կոլեկտիվի անդամների միջև եղած հարաբերությունները: Այն ենթադրում է ենթակայի նկատմամբ

կոռեկտ վերաբերմունք, իսկ ղեկավարի նկատմամբ վստահություն, վերջինիս անձի հրապուրիչ լինելը:

2. Խնդրի կառուցվածքը, որն ենթադրում է խնդրի սովորական բնույթը, նրա հստակ ձևակերպումն ու կառուցվածք, այլ ոչ խուսափողականություն ու ոչ կառուցվածքայնություն:

3. Պաշտոնական լիազորությունները: Դա ղեկավարի օրինական իշխանության ծավալն է, որը նրան թույլ է տալիս կատարել փոխհատուցում, աջակցություն:

«Ուղի-նպատակ» մոտեցման համաձայն ղեկավարը կարող է ենթականերին դրդել իրականացնելու կազմակերպության նպատակները՝ ազդելով դրան հասնելու ուղիների վրա, որի համար նա.

1. Պարզաբանում է, թե ինչ է ինքը սպասում ենթականերից,

2. Աջակցություն, շեֆություն և կաշկանդող խոչնդոտների վերացում,

3.Ենթակաների ջանքերի ուղղում նպատակի նվաճման վրա,

4.Ենթակաների մոտ ստեղծում այնպիսի պահանջմունքներ, որոնք կարող է կատարել ղեկավարը՝ ելնելով իր իրավասություններից:

5.Ենթակաների պահանջմունքների բավարարում, երբ նպատակը նվաճված է:

Կենսական փուլի տեսության համաձայն լիդերության արդյունավետ ոճը կախված է կատարողների «հասունությունից»: Դա տարիքային կատեգորիա չէ, այլ առանձին անձանց և խմբերի պատասխանատվություն կրելու ունակությունն է իր վարքագծի համար, նպատակին հասնելու վճռականություն և անհրաժեշտ կրթություն ու փորձ կոնկրետ խնդրի կատարման համար: Դա անձի կամ խմբի համար մշտական որակ չի հանդիսանում, այլ դրսևորվում է կոնկրետ իրավիճակներում: Այլ կերպ ասած, կախված կատարվող խնդիրների բնույթից, առանձին անձեր և խմբեր հաղես են բերում «հասունության» տարբեր մակարդակ: Հետևաբար, ղեկավարը կարող է փոխել իր վարքագիծը՝ ելնելով անձի կամ խմբերի հարաբերական հասունությունից: Ղեկավարը այդ հասունությունն որոշում է նպատակներին հասնելու ձգտման, վարքագծի համար պատասխանատվություն կրելու ընդունակության, ինչպես նաև կրթության մակարդակով և երկարամյա աշխատանքի փորձի հիման վրա:

Ըստ այս տեսակետի, գոյություն ունի լիդերության 4 ոճ, որոնք համապատասխանում են կատարողների հասունության կոնկրետ մակարդակին՝ .ցուցումներ տալ, «վաճառել», մասնակցել, փոխանցել: Առաջինը պահանջում է, որ ղեկավարի մեծ չարով դեպի խնդրին կողմնորոշումը զուգակցվի մարդկային հարաբերությունների հետ: «Ցուցումներ տալ» ոճը պիտանի է հասունության ցածր մակարդակ ունեցող ենթակաների համար: Այն տեղին է, քանի որ ենթակաները

կամ չեն ցանկանում կամ ընդունակ չեն պատասխան տալ կոնկրետ խնդիրների համար: Նրանք պահանջում են կոնկրետ հրահանգներ, ղեկավարություն և խիստ վերահսկողություն:

Երկրորդ ոճը հավասարապես և բարձր մակարդակով կողմնորոշված է ինչպես խնդրի, այնպես էլ հարաբերությունների վրա: Այս դեպքում ենթակաները ցանկանում են ընդունել պատասխանատվությունն իրենց վրա, սակայն չեն կարողանում, քանի որ գտնվում են հասունության միջին մակարդակի վրա: Դրանից ելնելով ղեկավարը ընտրում է խնդրին կողմնորոշված վարքագիծ, որպեսզի կոնկրետ հրահանգներ տա ենթականերին՝ ինչ անել և ինչպես: Միևնույն ժամանակ ղեկավարը պաշտպանում է նրանց ցանկությունները և խանդավառությունը՝ իրենց վրա վերցնել խնդրի կատարման պատասխանատվությունը:

Երրորդ ոճը բնութագրվում է չափավոր բարձր աստիճանի հասունությամբ, երբ ենթակաները կարող են, բայց չեն ցանկանում պատասխան տալ խնդրի կատարման համար: Խնդրի նկատմամբ ցածր և մարդկային հարաբերությունների նկատմամբ բարձր կողմնորոշումը զուգակցող ղեկավարի համար ամենից ճիշտ կլինի որոշումների ընդունումը կատարել ենթակաների մասնակցության վրա հիմնված ոճով: Ենթակաները գիտեն թե, ինչ և ինչպե՞ս պետք է այն կատարել, նրանց պետք չէ ստանալ կոնկրետ ցուցումներ: Սակայն նրանք պետք է ցանկանան և գիտակցեն իրենց մասնակցության՝ կարևորությունը տվյալ խնդրի լուծման գործում: Ղեկավարները կարող են ակտիվացնել ենթակաների մասնակցության հիմնավորումը որոշումների ընդունմանը, ցույց տալ օգնություն և նրանց վզին չփաթաթել ոչ մի ցուցում: Ըստ էության, ղեկավարը և ենթակաները միասին են որոշումներ ընդունում, և դա նպաստում է նրանց մասնակցությանը՝ կառավարման գործընթացին:

Չորրորդ ոճը բնութագրվում է հասունության բարձր աստիճանով, երբ ենթակաները կարող են և ցանկանում են պատասխանատվություն կրել: Այստեղ ամենից շատ համապատասխանում է փոխանցման ոճը, իսկ ղեկավարը կարող է զուգակցել ցածր աստիճանի կողմնորոշում՝ խնդրի և մարդկային փոխհարաբերությունների վարքագիծ: Այս ոճը տեղին է հասուն կատարողների առկայության դեպքում, քանի որ ենթակաները գիտեն թե, ինչ և ինչպե՞ս կատարել, և գիտակցում են խնդրի նկատմամբ իրենց մասնակցության մեծ աստիճանը: Արդյունքում ղեկավարը ենթականերին թույլ է տալիս ինքնուրույն գործել, նրանց պետք չէ ոչ պաշտպանել, ոչ ցուցումներ տալ, քանի որ նրանք դրա կարիքը չեն զգում:

Ղեկավարների կողմից որոշումների ընդունման մոդելը

ուշադրություն է դարձնում որոշումների ընդունման գործընթացի վրա: Այս տեսակետից կա ղեկավարման 5 ոճ՝ կախված այն բանից, թե ինչ չափով է թույլատրում ենթականերին մասնակցել որոշումների ընդունման գործընթացին: Դրանք իրենցից ներկայացնում են կոնտինիումում՝ սկսած որոշումների ընդունման ինքնակալալական ոճիրից (Ա1 և Ա2), այնուհետև խորհրդակցական (Բ1 և Բ2), և այն ավարտվում է լրիվ մասնակցությամբ (Գ1): Դրանցից յուրաքանչյուրի կիրառումը կախված է իրավիճակի կամ հիմնախնդրի բնույթից:

Ա1- ղեկավարն ինքն է լուծում հիմնախնդիրը կամ ընդունում որոշում՝ իր ձեռքի տրակ եղած տեղեկատվության հիման վրա:

Ա2- նա ստանում է անհրաժեշտ տեղեկատվության ենթականերից և ինքն է լուծում հիմնախնդիրը: Ենթակաների դերը կայանում է միայն տեղեկատվություն տալու մեջ:

Բ1- ղեկավարը շարադրում է հիմնահարցն այն ենթականերին, որոնց այն վերաբերվում է և լսում նրանց առաջարկությունները՝ առանց հավաքելու նրանց մեկ տեղում: Դրա հիման վրա նա ընդունում է որոշում, որը կարող է և չարտահայտել ենթակաների կարծիքը:

Բ2- ղեկավարը հիմնախնդիրը ներկայացնում է բոլոր ենթականերին և լսում նրանց բոլոր գաղափարներն ու առաջարկությունները, որից հետո ընդունում որոշումներ, որը կարող է և չարտահայտել ենթակաների կարծիքը:

Գ1- ղեկավարը ներկայացնում է հիմնախնդիրը ենթականերին: Նրանք բոլորը միասին գտնում ու գնահատում են այլընտրանքները և աշխատում հասնել համաձայնության: Նա չի աշխատում ազդել խմբի վրա, որպեսզի ընդունվի ինքնուրույն որոշում, այլ ցանկանում է ընդունել այնպիսի որոշում, որն ամբողջ խումբը կգտնի առավել ընդունելի:

Որպեսզի իրավիճակը ճիշտ գնահատվի, մշակվել է յոթ չափանիշներ, որոնց հիման վրա գնահատվում է «ենթականեր-ղեկավար» իրավիճակը, ինչպես նաև որոշումների ծառի մոդելը: Յուրաքանչյուր չափանիշ վեր է ածվում հարցի, որը ղեկավարը տալիս է ինքն իրեն՝ իրավիճակի գնահատման ժամանակ: Առաջին 3 հարցերը վերաբերում են որոշման որակին, իսկ վերջին չորսը՝ ենթակաների համաձայնությունը սահմանափակող գործոններին.

1.Որոշման որակի նշանակությունը:

2.Որակյալ որոշում ընդունելու համար բավարար տեղեկատվության առկայությունը կամ փորձը:

3.Հիմնահարցի կառուցվածքայնության աստիճանը:

4.Կազմակերպության նպատակների հետ ենթակաների համաձայնության և որոշումների արդյունավետ կատարմանը նրանց

մասնակից լինելու նշանակությունը

5. Նախորդ փորձի հիման վրա այն բանի հավանականության պարզումը, որ ղեկավարի միանձնյա որոշումը ենթակաների մոտ կստանա պաշտպանություն

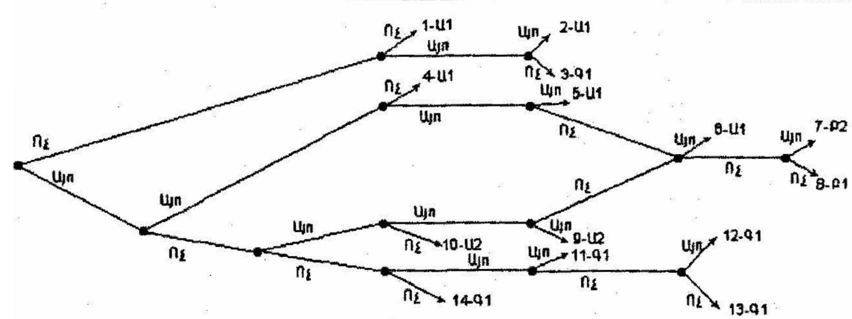
6.Նպատակներին հասնելու համար ենթակաների տեսակետի փաստարկվածության աստիճանը

7.Ենթակաների միջև հակադրության առաջացման հավանականության աստիճանը՝ այլընտրանքի ընտրության ժամանակ:

Որպեսզի ճիշտ որոշել, թե որն է այդ հինգ ոճերից առավել համապատասխանում իրավիճակին, ղեկավարն օգտվում է որոշման ծառի մոդելից: Սկսելով մոդելի ձախ կողմից ղեկավարը պատասխանում է յուրաքանչյուր հարցին, գտնում հիմնահարցի չափանիշները, և վերջին հաշվով, ընտրում ղեկավարման համապատասխան ոճ:

ՈՐՈՇՄԱՆ ԾԱՌԻ ՄՈԴԵԼԸ

1	2	3	4	5	6	7
Որոշմանը ներկայացվող պահանջները, որոնք թույլ են տալիս համեմատել մեկ տարբերակը մյուսի հետ	Կա՞ արդյո՞ք բավականաչափ տեղեկատվություն հիմնավորված որոշում ընդունելու համար	Հստակ կառուցվածք ունի արդյո՞ք հիմնահարցը	Էական նշանակություն ունի ենթակաների համաձայնությունը ընտրված որոշման կատարման համար	Եթե պետք է ինքնուրույն որոշում ընդունել, կա՞ համոզվածություն, որ այն կպաշտպանվի ենթակաների կողմից	Համաձայն են ենթակաները այն նպատակների հետ, որոնց նվաճման համար պետք է լուծեն հիմնահարցը	Հղի չէ արդյոք ընտրված որոշումը կոնֆլիկտով
Ա	Բ	Գ	Դ	Ե	Զ	Է



Ինչպես ցույց է տալիս կատարված վերլուծությունները լիդերությունը, ինչպես և կառավարումը, հանդիսանում է արվեստ: Հավանաբար հենց դա է այն բանի պատճառը, թե ինչու չի հաջողվում մշակել լիդերության կոնկրետ տեսություն: Մենք կողմնակից ենք լիդերության իրավիճակային մոտեցմանը, և կարծում ենք, որ համապատասխան պատրաստվածություն ունենալու դեպքում ղեկավարները կարող են ճիշտ ընտրել կոնկրետ իրավիճակին համապատասխան կառավարման ոճ:

15.ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԽՄԲԵՐԻ ԿԱԶՄԱՎՈՐՈՒՄԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Այստեղ քննարկվում են խմբային դինամիկայի տեսակետները, որոնք վերաբերվում են ոչ ֆորմալ կազմավորումների զարգացմանը և դրանց բնութագրերին:

Խմբերը և նրանց նշանակությունը կառավարման համակարգում: Մարդը միշտ էլ կարիք է զգում շփման իր նմանների հետ և դրանից նա ստանում է բավականություն: Շատերը փորձում են ուրիշ մարդկանց հետ հաստատել նաև փոխհարաբերություններ: Շփումների մեծ մասը լինում է կարճաժամկետ և անցողիկ: Սակայն, երբ երկու և ավելի մարդիկ շատ ժամանակ են անցկացնում միասին, նրանք աստիճանաբար ճանաչում են միմյանց: Դա պահանջում է ժամանակ և ճանաչման աստիճանը կախված է իրավիճակից ու միմյանց հետ փոխկապվածության աստիճանից: Դրա արդյունքը այն է, թե ինչ են նրանք մտածում և թե, ի վերջո, ինչ են ակնկալում մեկը մյուսից: Դա ստիպում է մարդկանց որոշ ժամանակից հետո փոխել իրենց վարքագիծը, հաստատել սերտ սոցիալական փոխհարաբերություններ: Երբ դա տեղի է ունենում, մարդկանց պատահական կուտակումները ի վերջո վեր են ածվում խմբի:

Ամեն մեկը կարող է միաժամանակ պատկանել մի քանի խմբի, լինել մի քանի ընտանիքի անդամ: Շատերը պատկանում են մի քանի ընկերական խմբերի: Որոշ խմբեր երկարակյաց չեն, իրենց առաքելությունը ավարտելով կորցնում են իրար նկատմամբ հետաքրքրությունը, խումբը քայքայվում է կամ բաժանվում մանր խմբերի: Որոշ խմբեր գոյություն են ունենում մի քանի տարի և էական ազդեցություն են գործում խմբում մեկը մյուսի վրա: Ըստ Մարվին Շոուի «խումբը կազմակերպված է երկու և ավելի անձից, որոնք փոխգործում են մեկը մյուսի հետ, ազդում են միմյանց վրա և միաժամանակ գտնվում մյուսների ազդեցության տակ:

Ըստ Շոուի սահմանման, ամեն մի կազմակերպություն բաղկացած է մի քանի խմբերից: Ղեկավարությունը այդ խմբերը ստեղծում է իր կամքով, երբ աշխատանքի բաժանում է կատարում հորիզոնական կտրվածքով (ստորաբաժանումների ստեղծմամբ) և ըստ կառավարման մակարդակների (ուղղահայաց կտրվածքով): Մեծ կազմակերպությունները կարող են ունենալ կառավարման բազմաթիվ մակարդակներ: Գործնականում արտադրությունը կարելի է բաժանել շատ փոքր ստորաբաժանումների: Այսպես օրինակ, «մեխանիկական մշակման, հավաքման»: Դա իր հերթին կարելի է բաժանել ավելի փոքր

մասերի: Օրինակ, մշակման արտադրական անձնակազմը կարելի է բաժանել 3 փարբեր խմբերի 10-15 մարդուց բաղկացած. ներառյալ վարպետը: Այսպիսով, մեծ կազմակերպությունը կարող է կազմված լինել 100-ավոր մանր խմբերից: Արտադրական փարբեր գործընթացների համար ղեկավարների կամքով սրեղծված այդ խմբերը կոչվում են ֆորմալ՝ պաշտոնապես սրեղծված խմբեր: Որքան էլ որ փոքր լինի դրանց ֆունկցիան, նրանց հիմնական խնդիրն է ապահովել որոշակի և կոնկրետ նպատակներ: Կազմակերպությունում կարող են լինել 3 փարբեր ֆորմալ խմբեր՝ ղեկավարների խումբ, կոմիտեներ (ծառայություններ) և արտադրական խմբեր:

Ղեկավար (հրամանատարական) խումբը կազմված է ղեկավարներից և նրանց անմիջական ենթականերից. որոնք նույնպես ղեկավարներ են (միջին և սրորին օղակների). կազմակերպության (ֆիրմայի, կոնցեռնի) նախագահը, փոխնախագահները կազմում են ակտիվ հրամանատարական խումբ: Ֆորմալ 2-րդ խումբը աշխատանքային, նպատակային խումբն է՝ կազմված այն անձանցից. որոնք համատեղ աշխատում են նույն խնդրի (առաջադրանքի) վրա և ունեն ընդհանուր ղեկավար: Հրամանատարականից այդ խումբը փարբերվում է նրանով, որ նրանք ունեն իրենց աշխատանքը պլանավորելու և այն կենսագործելու ավելի մեծ ինքնուրույնություն: Կոմիտեները, որպես ֆորմալ խմբերի 3-րդ փիպ, կափարում են սպասարկման, օժանդակ ֆունկցիաներ: Բոլոր երեք փիպի խմբերը պետք է կարողանան աշխատել արդյունավեփորեն, որպես համախմբված միասնական համերաշխ կոլեկփիվ:

Սակայն կան բազմաթիվ գործոններ, որոնք ազդում են կոլեկփիվում առանձին խմբերի և անձանց վարքագծի վրա: Երբեմն այդ խմբերի ղեկավարները, իրենց պարփքը չեն համարում ավելացնել իրենց ներդրումը ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար: Ուսփի ամեն մի խմբի արդյունավեփ կառավարումը վճռական նշանակություն ունի կազմակերպության ընդհանուր նպատակների ապահովման գործում: Այդ փոխկապված խմբերը իրենցից ներկայացնում են բլոկներ (խմբակցություն), որոնցից կազմվում է կազմակերպության ողջ համակարգը:

Կազմակերպությունը կարող է արդյունավեփ աշխատել, եթե ամեն մի խմբի խնդիրները սահմանված են այնպես, որ դրանց կենսագործումը ապահովում է մեկը մյուսի արդյունավեփ գործունեությունը: Խումբը ազդում է ոչ միայն բոլորի, այլև առանձին անձանց վարքագծի վրա: Այսպիսով, որքան ղեկավարը լավ է հասկանում, թե ինչ են իրենցից ներկայացնում առանձին խմբերը և

ինչ դեր են իրոք նրանք խաղում ընդհանուր նպատակների կենսագործման հարցում և որքանով է նա փիրապեփում խմբերի արդյունավեփ կառավարման արվեստին, այդ չափով նա կարող է նպաստել փվյալ խմբի և ողջ կոլեկփիվի աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը:

Չնայած ոչ ֆորմալ (ոչ պաշտոնական) խմբերը ղեկավարության կամքով չեն սրեղծվում, նրանք իրենցից մեծ ուժ են ներկայացնում, որը որոշ պայմաններում կարող է իշխող դառնալ և ի չիք դարձնել ղեկավարության ջանքերը: Այդ խմբերը ունեն միմյանց հեփ միավորելու հափկություն: Որոշ ղեկավարներ չեն կարևորում այն հանգամանքը, որ նրանք շփվում են միմյանց հեփ: Դա հափուկ է ոչ միայն ենթակայության փակ գրնվող մարդկանց: Այդ երևույթը առաջին անգամ ուսումնասիրել է Էլփոն Մեյոն:

Ոչ ֆորմալ կազմակերպությունների զարգացումը և նրանց հիմնական բնութագրիչը. Ոչ ֆորմալ կազմավորումները ղեկավարի կամքով չեն սրեղծվում: Դրանք սրեղծվելուց հեփո դառնում են սոցիալական միջավայր. որփեղ մարդիկ փոխգործողությունների մեջ են մփնում ոչ ղեկավար ցուցումների շնորհիվ: Տարբեր խմբերի մարդիկ հանդիպում են միմյանց, շփվում աշխատանքի ընթացքում և դրանից հեփո ոչ պաշտոնական առիթներով: Սոցիալական փոխհարաբերություններից ծնվում են շատ ընկերական խմբեր, որոնց ամբողջությունը կազմում են ոչ ֆորմալ կազմակերպությունները: Դրանք ինքնաբուխ կերպով սրեղծված մարդկանց խմբեր են, որոնք մփնում են կանոնավոր փոխհարաբերությունների մեջ, որոշակի նպատակների հասնելու համար: Այդ նպատակները, ինչպես և ֆորմալ խմբերի դեպքում, պարճառ են դառնում ոչ ֆորմալ կազմավորումների գոյացման համար: Խոշոր կազմակերպություններում գոյություն ունեն բազմաթիվ ոչ ֆորմալ խմբեր, նրանցից շատերը ազատ կերպով միավորվում են իրենց նման խմբերի հեփ: Այսպիսի խմբերի առաջացման համար նպաստավոր է հանդիսանում աշխատանքային միջավայրը :

Կազմակերպության ֆորմալ կառուցվածքների և նրանց խմբերի հեփ կապված նույն մարդիկ շատ փարիների ընթացքում ամեն օր հավաքվում են իրար հեփ: Եթե այլ պայմաններում նրանք դժվար թե կարողանային հաճախ հանդիպել. աշխատանքի վայրում նրանք սրիպված են ավելի շատ ժամանակ անցկացնել իրենց գործընկերների շրջապափում, քան նույնիսկ ընտանիքում: Լուծվող խնդիրների բնույթը սրիպում է նրանց հաճախակի շփվել միմյանց հեփ. մփնել փոխհարաբերությունների մեջ: Նույն կազմակերպության անդամները շատ դեպքերում կախման մեջ են գրնվում մեկը

մյուսից: Դրա բնական հետևանքը հանդիսանում է ինքնաբուխ, ոչ ֆորմալ կազմակերպությունների առաջացումը: Դրանք շատ ընդհանուր գծեր ունեն ֆորմալ կազմակերպությունների հետ: Երկու դեպքում էլ դրանք կազմակերպվում են նույն ձևով՝ ունեն ընդհանուր խնդիրներ, առաջնորդ և հիերարխիա: Նրանք ունեն նաև գրված և չգրված կանոններ, որ կոչվում են նորմեր և ծառայում են, այդ կազմավորումների անդամների համար որպես վարքագծի էտալոններ: Այդ նորմերը ամրապնդվում են խրախուսման և հարկադրանքի համակարգերով: Տարբերությունը միայն այն է, որ ֆորմալ կազմավորումը սկզբնավորվում է պլանային կարգով, իսկ ոչ ֆորմալը ինքնաբուխ է, անձնական պահանջմունքների անբավարարվածության արդյունք: Հենց դրա ազդեցության տակ են ձևավորվում ոչ ֆորմալ կազմավորումները և դրանց տիպերը: Մարդիկ գիտեն, թե ինչի համար են մտնում ոչ ֆորմալ խմբի և կազմակերպության մեջ: Նրանք ցանկանում են կամ նպաստել կազմակերպության նպատակների կենսագործմանը, կամ էլ ստանալ որոշ վարձահատուցում ստացված եկամուտներից: Որոշ դեպքերում դրան մղում է կազմակերպության հեղինակությունը, որը նրանց տալիս է բարոյական բավարարվածություն: Որոշ դեպքերում դա ավելի կարևոր է համարվում, քան աշխատավարձը: Կարևոր պատճառներ են հանդիսանում նաև պատկանելիության զգացումը, փոխօգնությունը, պաշտպանվածությունը, շփումը և շահագրգռվածությունը:

Պատկանելիության զգացումը ամենաուժեղ հոգեբանական պահանջմունքներից մեկն է: Էլտոն Մեյոնը նկատել է, որ այն աշխատանքը, որը թույլ չի տալիս մարդուն շփվել ուրիշ մարդկանց հետ և այն պահպանել, չի կարող բավարարության զգացում առաջացնել: Ուրիշ ուսումնասիրությունները ևս ցույց են տվել, որ գոյություն ունի կապ այս կամ այն խմբին պատկանելու և աշխատանքից բավարարության միջև: Լավագույն է համարվում ենթակայի և պետի այն փոխհարաբերությունը, երբ ենթական հնարավորություն ունի անկաշկանդ կերպով դիմելու պետին օգնությանը, խորհրդին՝ իր հիմնահարցերի քննարկման համար: Եթե դա տեղի չի ունենում, ապա պետը պետք է պարզի իր փոխհարաբերությունները ենթակայի հետ: Որոշ ենթականեր կարծում են, որ ղեկավարին դիմելիս, նա կարող է վատ մտածել իր մասին՝ կարծելով, որ լավ չգիտի իր գործը: Մյուսները պարզապես վախենում են քննադատությունից: Անհրաժեշտության դեպքում մարդիկ դիմում են իրենց գործընկերներին: Այսպիսով օգնության պահանջմունքը առաջ է բերում ոչ ֆորմալ խմբերի կազմավորում:

Մարդիկ գիտեն, որ իրենց ուժը միասնության մեջ է: Նախամարդը

նաև ձգրել է լրացուցիչ պաշտպանության: Դրա գիտակցումը կարևոր պատճառներից մեկն է հանդիսանում, որ մարդիկ մտնում են այս կամ այն խմբի մեջ: Ֆորմալ խմբերում նրա անդամները նաև իրար պաշտպանում են, հատկապես երբ ղեկավարը չի վստահում, խիստ պահանջներ է ներկայացնում: Այդպես են վարվում նաև ղեկավարները իրենց գործընկերներից և ղեկավարներից պաշտպանվելու համար: Մարդիկ ցանկանում են իմանալ թե ինչ է կատարվում իրենց շուրջը, հատկապես այն դեպքում, երբ դա շոշափում է նրանց աշխատանքը և շահերը: Սակայն որոշ ֆորմալ կազմակերպություններում ներքին շփումը շատ թույլ է, ղեկավարությունը երբեմն թաքցնում է ենթականերից որոշ ինֆորմացիա: Դրա համար էլ որևէ ոչ ֆորմալ կազմակերպության պատկանելը հանդիսանում է ոչ ֆորմալ ուղիով ինֆորմացիա ստանալու կարևոր աղբյուր: Մարդիկ միավորվում են նրա համար, որ մոտիկ զրկվեն նրանց, ում համակրում են: Ուստի, կարելի է եզրակացնել, որ մարդիկ ավելի շուտ սերտ հարաբերության մեջ են մտնում այն մարդկանց հետ, որոնք ավելի մոտ են գրկվում նրանց:

Ոչ ֆորմալ կազմակերպության բնութագրերը: Ֆորմալ կազմավորումների արդյունավետ կազմակերպման վրա ուժեղ ազդեցություն են գործում ոչ ֆորմալ կազմակերպությունների որոշ բնութագրեր: Այդպիսին է համարվում առաջին հերթին սոցիալական վերահսկողությունը: Հայտնի է, որ ոչ ֆորմալ կազմակերպությունները իրականացնում են իրենց անդամների նկատմամբ սոցիալական վերահսկողություն: Դա առաջին հերթին կապարվում է ընդունելի և անընդունելի նորմաների սահմանմամբ: Խմբի կողմից ընդունվելու համար նրա անդամները պետք է ընդունեն և պահպանեն այդ նորմաները: Ոչ ֆորմալ կազմակերպությունները որպես կանոն ունեն իրենց հատուկ սահմանված կանոնները, որոնք վերաբերվում են հագուստին, վարքագծին, և այլն: Այդ նորմաների պահպանման համար խումբը կարող է կիրառել բավականին խիստ պատժամիջոցներ խախտողների նկատմամբ: Դա արդյունավետ միջոց է, եթե մարդը սոցիալական պահանջմունքների բավարարմամբ կախման մեջ է ոչ ֆորմալ կազմակերպությունից: Այսպես իրականացվող սոցիալական վերահսկողությունը կարող է նաև մեծ ազդեցություն գործել ֆորմալ կազմակերպության նպատակների իրականացման, ինչպես նաև ղեկավարների կարծիքի և նրանց որոշումների վրա:

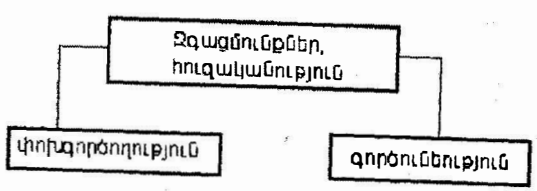
Փոփոխություններին դիմադրություն ցույց տալը նաև կարևոր բնութագրական գիծ է ոչ ֆորմալ կազմակերպության համար: Մարդիկ կարող են օգտագործել ոչ ֆորմալ կազմակերպությունը

ենթադրվող փոփոխություններին դիմադրություն ցույց տալու համար: Այդ կազմակերպություններում այդպիսի միտումներ են նկատվում կապված այն բանի հետ, որ այն սպառնալիք է իրենից ներկայացնում ոչ ֆորմալ կազմակերպության համար: Վերակառուցումները և մյուս փոփոխությունները կարող են հանգեցնել ոչ ֆորմալ խմբի անկմանը, իսկ առանձին դեպքերում այն կարող է նպաստել նույն խմբին հասնելու ավելի բարձր դիրքի կամ իշխանության:

Ֆորմալ և ոչ ֆորմալ բոլոր կազմակերպությունները ունեն իրենց առաջնորդները: Ոչ ֆորմալ առաջնորդը իր դիրքը ձեռք է բերում, խմբի անդամների նկատմամբ ոչ իշխանության հասնելու համար, ինչպես ֆորմալ առաջնորդը: Ըստ էության նրանց կողմից կիրառվող միջոցների միջև էական տարբերություն չկա ազդեցություն գործելու համար: Տարբերությունը միայն այն է, որ ֆորմալ առաջնորդը աջակցություն ունի իր պաշտոնական լիազորությունների միջոցով: Ոչ ֆորմալ առաջնորդների մոտ հենարանը իր խմբի անդամներն են: Նա իր գործունեության մեջ շեշտը դնում է մարդկանց, և նրանց փոխհարաբերությունների վրա: Նրա ազդեցությունը կարող է դուրս գալ ֆորմալ կազմակերպության շրջանակներից, չնայած որ նա կարող է հանդիսանալ միաժամանակ կառավարչական անձնակազմի մի անդամը և զբաղեցնել այդտեղ ոչ բարձր պաշտոն:

Ոչ ֆորմալ առաջնորդ դառնալու կարևոր գործոններ են հանդիսանում տարիքը, պաշտոնական դիրքը, պրոֆեսիոնալ ձեռնահասությունը, աշխատատեղի տեղադրությունը և այլն: Ոչ ֆորմալ առաջնորդը ունի երկու հիմնական ֆունկցիա՝ օգնել խմբին հասնելու իր նպատակներին և նպաստել ու ամրապնդել նրա գոյությունը: Երբեմն այդ ֆունկցիաները կատարվում են տարբեր մարդկանց կողմից: Դա նշանակում է, որ խմբում հանդես են եկել երկու և ավելի առաջնորդներ:

Ոչ ֆորմալ կազմակերպումների կառավարումը: Ղեկավարները պետք է լավ իմանան, որ ոչ ֆորմալ կազմակերպությունները փոխզգործում են ֆորմալների հետ: Դա առաջինը նկատելով Խոմանսը կազմեց վերջինիս մոդելը:



Մարդիկ իրենց խնդիրները իրականացնելիս մտնում են փոխհարաբերությունների մեջ, որը նպաստում է մեկը մյուսի և պեկտերի նկատմամբ դրական կամ բացասական հույզերի առաջացմանը: Այդ հույզերը ազդում են մարդկանց վրա, թե ինչպես նրանք կկենսագործեն իրենց խնդիրները և կհամագործակցեն ապագայում: Բերված մոդելը ցույց է տալիս, թե ինչպես է կառավարման գործընթացում առաջանում ոչ ֆորմալ կազմակերպություն և նրա կազմակերպման անհրաժեշտությունը: Քանի որ խնբային հուզականությունը ազդում է ինչպես խմբի, այնպես էլ ֆորմալ կազմակերպության արդյունավետության վրա: Այդ ազդեցությունը կարող է լինել դրական կամ բացասական: Վերջինս պատճառ կարող է դառնալ աշխատանքից ուշացումները, հոսունությունը, բողոքները և այլն, որոնք պակաս կարևոր չեն կազմակերպության ընդհանուր գործունեության գնահատման տեսակետից:

Ոչ ֆորմալ կազմակերպության հարուցած խոչընդոտներից մեկն էլ այն է, որ խանգարում է խմբի արդյունավետ կառավարմանը, նրա անդամների մասին ղեկավարների ոչ բարձր կարծիքն է: Երբեմն նրանք գտնում են, որ դրանց գոյությունը ոչ թե բնական երևույթ է, որը առկա է բոլոր կազմակերպություններում, այլ վատ կառավարման արդյունք և դրանք բացասական դեր են խաղում: Իրոք որոշ ոչ ֆորմալ խմբեր կարող են բացասական դեր խաղալ և խանգարել ֆորմալ խմբերի նպատակների կատարմանը: Ոչ ֆորմալ ուղիներով կարող են տարածվել կեղծ լուրեր, ինչը բացասաբար կարող է անդրադառնալ ղեկավարների գործունեության վրա: Խմբերում ստեղծված առանձին նորմերը կարող են հանգեցնել այն բանին, որ կազմակերպության ընդհանուր արդյունքները լինեն ավելի ցածր, քան նախատեսել է ղեկավարությունը:

Ամեն մի փոփոխության նկատմամբ դիմադրությունը և թերությունների պահպանումը կարող են դանդաղեցնել արտադրության նորացումը: Դա երբեմն հանդիսանում է ղեկավարի վերաբերմունքի նկատմամբ խմբի ռեակցիան: Հիշտ է դա, թե սխալ խմբի անդամները համարում են անարդարացի և դրան պատասխանում են համապատասխան ձևով: Բացասական ռեակցիան խանգարում է ղեկավարին տեսնել ոչ ֆորմալ կազմակերպության հնարավոր օգուտները: Քանի որ խմբի անդամ կարող են լինել տվյալ կազմակերպության անդամները, ապա խմբին նվիրվածությունը կարող է վերածվել կազմակերպության նվիրվածության: Որոշ մարդիկ հրաժարվում են ուրիշ տեղում բարձր վարձապրվող աշխատանքից, տվյալ կազմակերպությունում հաստատված սոցիալական կապերը չխախտելու համար: Խմբի նպատակները կարող են համընկնել կազմակերպության նպատակներին, այդ

դեպքում մեկի և մյուսի գործնեության արդյունավետությունը կարող է բարձր լինել: Առաջ գրնում էին, որ ոչ ֆորմալ խմբերը պետք է վերացնել, իսկ ներկայումս կա այն տարածված կարծիքը, որ դրանք կարող են հաճախ օգնել, որ կազմակերպությունը հասնի իր նպատակներին: Դրա համար էլ պետք է ընդունել նրանց գոյությունը, աշխատել նրանց հետ, լսել խմբի անդամների և առաջնորդի կարծիքը, խմբին մասնակից դարձնել նորամուծությունների ներդրմանը, փալ ճիշտ ինֆորմացիա և դրանով իսկ կանխել կնղծ լուրերի տրարածումը:

Ղեկավարությունը, ոչ ֆորմալ կազմակերպության տրված հնարավոր օգուտները օգտագործելուց կամ բացասական ազդեցությունը նվազեցնելուց բացի,պետք է կարողանա բարձրացնել ֆորմալ խմբերի և կոմիտեների գործունեության արդյունավետությունը: Այդ խմբերին անմիջապես վերաբերում են կառավարման շատ հարցեր: Դրա համար անհրաժեշտ է պլանավորել, կազմակերպել, խրախուսել և վերահսկել նրանց գործունեությունը:

Ֆորմալ խմբի արդյունավետ գործունեությունը կախված է շատ գործոններից, ամենից առաջ նրա չափերից, կազմից, խմբային նորմերի պահպանումից, համախմբվածությունից, կարգավիճակից, նրա անդամների ֆունկցիոնալ դերից, հակամարտությունների (կոնֆլիկտների) առաջացումից: Վարչական կառավարման դպրոցի ներկայացուցիչները գրնում են, որ ֆորմալ խմբի ընդունելի թիվը 3-9 մարդ է, իսկ նախապատվելի թիվը՝ 5-ն է: Որոշ հետազոտողներ գրնում են, որ լավագույն թիվը 5-11 մարդ է: Ինգ մարդուց ավելի մեծ խմբերում բավարարվածությունը ցածր է, իսկ շփումը դժվար, փոխադարձ վերահսկողությունը թույլ: Մեծ խմբերում միտում կա դրանց բաժանման ավելի փոքր խմբերի, ենթախմբերի, որը կարող է հանգեցնել նպատակների անհամաձայնության, իշխող խմբի առաջացման:

Պակաս կարևոր չեն խմբի անդամների պրոֆեսիոնալ և որակական կազմը, մոտեցումները և տեսակետները, որ նրանք դրսևորում են հիմնահարցերի լուծման ժամանակ: Խմբում հարցերի ճիշտ լուծման համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել նրա անդամների տարբեր դիրքերը, մոտեցումները կամ տեսակետները: Դրանից ելնելով խումբը պետք է բաղկացած լինի տարբեր տեսակետներ, մոտեցումներ և դիրք ունեցող մարդկանցից և խուսափի միատարրությունից: Խմբի կողմից ընդունված նորմաները ուժեղ ազդեցություն են գործում նրա առանձին անդամների և ամբողջ խմբի գործունեության վրա, հօգուտ կազմակերպության նպատակների կամ նրա դեմ: Այդ նորմերը կարող են հուշել խմբի անդամներին, ինչ վարքագիծ դրսևորել, աշխատանքներ կատարել և ինչ են իրենցից սպասում: Դրանով

կարող է որոշվել առանձին անդամների պատկանելությունը և աջակցությունը խմբին: Սա վերաբերում է ինչպես ֆորմալ, այնպես էլ ոչ ֆորմալ խմբերին:

Համախմբվածությունը խմբի կարևոր հատկանիշներից մեկն է համարվում: Դա խմբի անդամների ձգտումն է պահպանել մեկը մյուսի և խմբի բոլոր անդամների նկատմամբ կայուն համերաշխություն: Համախմբված խմբերը լավ են աշխատում կոլեկտիվում և դրանով կարող են նպաստել ամբողջ կոլեկտիվի համախմբվածությանը: Այսպիսի կոլեկտիվներում ոչ մի խնդիր չկա իրար հետ շփվելու հարցում, նրա անդամները հազվադեպ կարող են իրար չհասկանալ, նրանց միջավայրում լարվածություն, թշնամանք և անվստահություն քիչ է պատահում, իսկ աշխատանքի արտադրողականությունը լինում է բարձր: Իսկ եթե խմբի և կազմակերպության նպատակները համաձայնեցված չեն, ապա այդ դեպքում բարձր համախմբվածությունը կարող է բացասաբար ազդել ամբողջ կոլեկտիվի աշխատանքի արտադրողականության վրա: Ղեկավարը կարող է հնարավորություն գտնել դրական արդյունքները մեծացնելու համար՝ այն է պարբերաբար անցկացնել ժողովներ ու շեշտը դնել ընդհանուր նպատակների վրա և բոլորին հնարավորություն տալ իրենց ներդրումը կատարելու դրանում: Նա կարող է համերաշխությունը ամրապնդել հաճախակի հանդիպելով ենթակաների հետ, քննարկել հրատապ հիմնահարցեր:

Խմբային համախոհությունը առանձին անձանց տեսակետների ճշտման ձգտումն է, որպեսզի այն չխանգարի խմբի ներդաշնակությանը: Խմբի անդամները գրնում են, որ անհամաձայնությունը թուլացնում է իրենց խմբին, նրան պատկանելու զգացումը: Դրա համար էլ պետք է խուսափել անհամաձայնությունից: Հայացքների խիստ տարբերության դեպքում ավելի լավ է չարտահայտել սեփական կարծիքը: Խմբային կարծիքի միասնության մթնոլորտում կարևոր է, որ առանձին անհատներ հարցերի քննարկման ժամանակ պահպանեն ընդհանուր գիծը կամ համոզմունքը:

Տարակարծություն նպաստում է խմբի ավելի արդյունավետ աշխատանքին: Սակայն այն մեծացնում է հակամարտության (կոնֆլիկտների) հավանականությունը: Մտքերի ակտիվ փոխանակումը օգտակար է, թեկուզ այն կարող է առաջ բերել ներխմբային վեճեր ու այլ բացասական դրսևորումներ և անգամ բացահայտ հակադրություններ, որոնք միշտ էլ մահացու են:

Այս կամ այն անձի կարգավիճակը կազմակերպությունում կամ խմբում կարող է որոշվել զբաղեցրած պաշտոնով, նրա բնույթով, ավագությամբ, աշխատասենյակի տեղադրությամբ, կրթությամբ, կոչումով, իրազեկությամբ և ունեցած փորձով: Դրանք կարող են

բարձրացնել առանձին անհատների կարգավիճակը կապված խմբի արժեքներից և նորմերից: Մեծ է բարձր կարգավիճակ ունեցող խմբի անդամների ազդեցությունը որոշումների ընդունման վրա: Բայց դա ոչ բոլոր դեպքերում է նպաստում արդյունավետության բարձրացմանը: Նոր աշխատողը կարող է ունենալ փվյալ հարցի վերաբերյալ ավելի արժեքավոր գաղափար և լավ փորձ, քան բարձր կարգավիճակ ունեցող անձը: Դա վերաբերում է նաև բաժնի ղեկավարին: Արդյունավետ որոշում կայացնելու համար հարկավոր է հաշվի առնել փվյալ հարցին վերաբերվող ողջ ինֆորմացիան, օբյեկտիվորեն ծանր ու թեթև անել բոլոր գաղափարները: Խումբը պետք է աշխատի, որ նրանում բարձր կարգավիճակ ունեցող անդամների կարծիքը փիրապետող չդառնա:

Խմբի աշխատանքի արդյունավետության որոշիչ գործոն է հանդիսանում նրա ամեն մի անդամի վարքագիծը: Դրա համար էլ խմբի ամեն մի անդամ իրեն պետք է պահի այնպես, որ ըստ ամենայնի նպաստի նրա նպատակների իրականացմանը և սոցիալական փոխգործողությունների ապահովմանը: Աշխատանքային խումբ սրեղծելիս պետք է հաշվի առնվի, որ նրա անդամների դերի մասին կա երկու հիմնական ուղղություն՝ նպատակային խնդիրների որոշման և դրանց կատարման ապահովման: Ամերիկացի կառավարիչները կարևորում են նպատակային, իսկ ճապոնացիները՝ նպատակային և աջակցող դերը, որը ապահովվում է վստահության, փոխօգնության և նվիրվածության միջոցով: Արևմուտքում շեշտը դրվում է արտադրական գործունեության, իսկ ճապոնիայում խմբի անդամների բավարարվածության ապահովման և նպատակային դերի վրա:

Ղեկավարի աշխատաժամանակի զգալի մասը ծախսվում է ժողովներին մասնակցելու վրա: Նրա արդյունավետությունը որոշվում է այն գործոններով, ինչ խմբի աշխատանքներինը: Այդ նպատակով հարկավոր է առաջնորդվել հետևյալ հանձնարարականով.

- կազմել ժողովի օրակարգը և նրա սկսվելուց առաջ նորից նայել այն
- ապահովել խմբի անդամների միջև ինֆորմացիայի ազատ փոխանակումը
- լավ օգտագործել խմբի անդամների ընդունակությունները և խրախուսել նրանց մասնակցությունը
- սրեղծել վստահության մթնոլորտ մասնագետների տեսակետների անկաշկանդ հաղորդման համար
- կոնֆլիկտները դիտել որպես դրական երևույթ և ձգտել նրա արդյունավետ կառավարմանը
- ավարտելով ժողովը, ամփոփել նրա արդյունքները և ընդունել կատարվող միջոցառումները:

Խմբի ժողովում միակարծությունից խուսափելու և բոլոր տեսակետերից օգուտ քաղելու համար նրա նախագահը պարտավոր է;

- բոլորին ներշնչել, որ նրանք կարող են օգտակար դեր խաղալ և ինֆորմացիա հաղորդել
- խմբի անդամներից մեկն ու մեկին ընտրել պաշտպանի դերում, որը կպաշտպանի ճիշտ և ոչ ճիշտ տեսակետները կամ ընտրել ընդդիմախոս, առաջարկվող տեսակետներին գնահատական տալու համար.
- ձգտել լսելու բոլոր տեսակետները, քննադատությունները, մեկնաբանությունները.
- առանձնացնել գաղափարները դրանց գնահատումից առաջ. նախ, հավաքել բոլոր առաջարկությունները, հետո միայն քննարկել դրանց դրական և բացասական կողմերը
- սկզբից լսել ժողովին ներկա ենթակաների տեսակետները, ապա սրորադասության կարգով մասնագետներին, փորձագետներին և ապա ղեկավարներին:

Կոմիտեների կառավարումը կարելի է դասել կարևոր միջոցառումների շարքին: Կազմակերպությունում այն մի խումբ է, որը լիազորված է կատարելու որևէ խնդիր կամ խնդիրներ: Այն երբեմն կոչվում է խորհուրդ, նպատակային խումբ, հանձնաժողով կամ էլ թիմ: Բոլոր դեպքերում ենթադրվում է նրանց կողմից խմբային որոշումների ընդունում կամ առանձին նպատակային գործողությունների իրականացնում: Գնալով գործարար որոշումները կամ միջոցառումները նեղ մասնագիտական բնույթ են սրանում: Դրա հետ կապված կոմիտեները ոչ թե մոդայից դուրս չեն գալիս, այլև ավելի լայն կիրառություն են գրնում: Դրանք բավականին արդյունավետ միջոց են հանդիսանում որոշ նպատակների իրականացման համար:

Գոյություն ունի հիմնականում կոմիտեների երկու տիպ՝ հպտուկ և մշտական: Առաջինը՝ ժամանակավոր խմբեր են, որ սրեղծվում են որոշ նպատակների կատարման, այս կամ այն հիմնահարցը ի հայտ բերելու, այլընտրանքային տարբերակներ մշակելու համար: Մշտական կոմիտեն անընդհատ գործող խումբ է կազմակերպությունում, որը ունի որոշակի նպատակներ և հաճախ սրեղծվում է ոչ անցողիկ բնույթ ունեցող հարցերի, խորհրդատվական խնդիրներ լուծելու համար: Դրա օրինակ կարող է ծառայել տնօրենների խորհուրդը, ֆիրմայի վարչությունը, որոնք խոշոր կազմակերպություններում կարող են բաժանվել վերաստուգիչ հանձնաժողովի, ֆինանսական հանձնաժողովի և այլն: Կազմակերպության ցածր մակարդակներում կարող են սրեղծվել ինքնարժեքի իջեցման, տեխնոլոգիայի կատարելագործման և այլ հարցերով զբաղվող հանձնաժողովներ:

16.ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ (ԿԱԴՐԱՅԻՆ ՄԵՆԵՋՄԵՆՏ)

Այստեղ քննարկվում են կադրային ռեսուրսների կառավարման հիմնական հարցերը, այն է աշխատանքային ռեսուրսների պահանջի պլանավորումը, որակյալ աշխատողների հավաքագրումը և ընտրությունը, նրանց ունակությունների և մյուս հատկությունների բարձրացման և զարգացման մեթոդները: Հայտնի է, որ առանց համապատասխան որակավորում ունեցող կադրերի հնարավոր չէ որևէ կազմակերպության, երկարատև գոյությունը, եթե անգամ աշխատանքային բոլոր գործողությունները կատարվեն ինքնակառավարվող ավտոմատացված համակարգերով: Նման դեպքում անգամ, անհրաժեշտ են այդպիսի համակարգեր ստեղծող, շահագործող, արդյունքները գնահատող և համապատասխան որոշումներ ընդունող մարդիկ: Աշխատանքային ռեսուրսների կառավարման ընդհանուր հարցերը խոշոր կազմակերպություններում դրվում են կադրերի բաժնի վրա, որոնց աշխատողները պետք է ունենան համապատասխան կրթություն և որակավորում: Դրա հետ մեկտեղ նրանք պետք է նաև ունենան լայն իրավունքներ, լավատեղյակ լինեն բոլոր օղակների կադրային աշխատանքի սկզբունքներին, մեթոդներին, առանձնահատկություններին և դրանց ներկայացվող պահանջներին: Այս բոլորը առաջին հերթին վերաբերում է բարձր օղակների ղեկավարներին, որոնք պետք է լավ իմանան մարդկանց՝ աշխատողների կառավարման էությունը, նշանակությունը, գերազանց կերպով փիրապետեն կառավարման ձևերին ու մեթոդներին: Այդ բոլորը ընդգրկում են հետևյալ գործընթացները:

1.Աշխատանքային ռեսուրսների պլանավորում. աշխատողների պահանջի ապահովման պլանի կազմում.

2. Անձնակազմի հավաքագրում՝ ստեղծելով բոլոր պաշտոնների (աշխատատեղերի) համար թեկնածուների պոտենցիալ ռեզերվ.

3.Աշխատողների ընտրություն. թեկնածուների որակական հատկանիշների գնահատում և դրան համապատասխան տվյալ աշխատատեղի համար արժանի աշխատողների ընտրություն.

4.Ցուրաքանչյուր պաշտոնի համար աշխատավարձի և արտոնությունների սահմանում.

5.Մասնագիտական կողմնորոշում և աշխատողների հարմարվում նոր զբաղեցրած պաշտոնին (ադապտացիա).

6.Մասնագիտական ուսուցում. մշակել աշխատանքային ունակությունների և հմտությունների ուսուցման ծրագրեր և կազմակերպել դրանց

իրականացումը.

7.Աշխատանքային գործունեության գնահատում՝ մշակել գնահատման մեթոդիկա և այն ծանոթացնել աշխատողներին.

8.Գնահատման հիման վրա կատարել պաշտոնի բարձրացում, իջեցում, փոփոխություն և ազատում՝ մշակելով այդ գործընթացների մեթոդիկան.

9.Ղեկավար կադրերի պատրաստում և առաջքաշման կառավարում. ռեզերվի ստեղծում, առաջքաշման նախապատրաստում,ռեզերվից համապատասխան թեկնածուների ընտրություն և նշանակում պաշտոնում:

Աշխատանքային ռեսուրսների պահանջը պլանավորելիս պետք է որոշել, նաև դրան հասնելու միջոցները: Մարդկանց պահանջը ակնառու է: Դա հատկիքների որոշման և անձնակազմի կոմպլեկտավորման պլանավորումն է, որը բաղկացած է երեք փուլից.

ա) առկա ռեսուրսների գնահատում.

բ) ապագա պահանջի որոշում

գ) այդ պահանջի ապահովման ծրագրի կազմում:

Ներկայացվող պահանջներին համապատասխանությունը պարզելու համար մշակվում է աշխատանքային ունակությունների և հմտությունների համակարգ: Հաջորդը անձնակազմի թվաքանակի կանխատեսման փուլն է, որի համար մշակվում է իրական պահանջի բավարարման ծրագիր ու միջոցառումներ՝ կապված աշխատողների վարձման, պատրաստման և առաջ քաշման հետ: Աշխատողների վարձման համար ղեկավարները պետք է լավ իմանան, թե ինչ խնդիրներ են նրանք լուծելու և ի՞նչ բնութագրեր են ունենալու: Դա կարելի է պարզել աշխատանքի բովանդակության հիման վրա: Աշխատողներին գնահատելու շնորհիվ հուսալի հիմք է ստեղծվում նրանց վարձման, ընտրության, նշանակման, պաշտոնի բարձրացման մասին որոշում ընդունելու համար:

Գոյություն ունեն վերլուծության մի քանի մեթոդներ: Դրանցից մեկը աշխատանքի դիտարկումն է, բոլոր գործողությունների գրանցումը և դրա հիման վրա աշխատանքի բովանդակության որոշումն է: Մյուսը՝ տեղեկատվության հավաքումն է՝ աշխատողի կամ նրա պետի հետ զրուցելու հիման վրա: Երրորդն այն է, որ աշխատողը ինքը լրացնում է հարցաթերթիկ՝ նկարագրելով իր աշխատանքը և ներկայացնելով առաջարկություններ: Այդ տեղեկատվության հիման վրա կատարվում է պլանավորման, աշխատուժի հավաքագրման, պաշտոնային հրահանգների մշակման, որակավորման բնութագրման և բարձրացման միջոցառումներ:

Նախապատրաստումը բոլոր պաշտոնների համար թեկնածուների

պուրենցիալ ռեզերվի ստեղծման գործընթացն է, որից կատարվում է կոնկրետ պաշտոնի համար ավելի արժանավորների ընտրություն: Դրա համար կազմակերպությունը հայտարարություն է անում թերթերում կամ դիմում է աշխատանքի տեղավորման գործակալություններին, կադրեր պատրաստող կազմակերպություններին: Որոշ դեպքերում կատարվում է հերթագրումներ՝ թափուր տեղերը համալրելու համար: Գերադասելի է հավաքագրումը կատարել տեղում, որը ավելի էժան է նստում կազմակերպության վրա և հնարավորություն է տալիս պաշտոնում առաջ քաշել կոլեկտիվի վստրակավոր աշխտողներին: Դա բարձրացնում է աշխատողների շահագրգռվածությունը տեղում ամրապնդվելու, իրենց որակավորումը բարձրացնելու ուղղությամբ, նպաստում կոլեկտիվի բարոյա - հոգեբանական կլիմայի բարելավմանը և մեծացնում աշխատողների կապվածությունը մեկը մյուսի հետ: Սակայն վարն այն է, որ կրճատվում է թարմ ուժերի ներհոսքը:

Ներքին ռեզերվների հաշվին հավաքագրումը կատարվում է նաև թափուր տեղերի մասին կոլեկտիվի անդամների մեջ տեղեկատվության տարածման միջոցով: Դրսից հավաքագրումը առաջին հերթին կատարվում է բարեկամների, ընկերների, ծանոթների, ընտանիքի անդամների կազմից: Դա լավ մեթոդ է, քանի որ անմիջապես դիմում են աշխատակիցներին, որոնք էլ երաշխավորում են աշխատանքի ընդունել իրենց բարեկամներին և ընկերներին:

Կադրերի ընտրության փուլի հիմնական խնդիրն է կոնկրետ աշխատատեղի (պաշտոնի) համար ընտրել ռեզերվից ավելի արժանավոր աշխատողի՝ ելնելով նրա գործնական աշխատանքներ կատարելու ընդունակությունից և բարոյական հատկանիշներից: Օբյեկտիվ ընտրության համար անհրաժեշտ է հենվել թեկնածուների կրթության, մասնագիտական ունակությունների և հմտությունների, նախորդ աշխատանքի փորձի, անձնական հատկությունների ու այն շարժառիթների վրա, որոնք կարևոր նախադրյալ են հանդիսանում աշխատանքի անցնել տվյալ պաշտոնում և կազմակերպությունում: Կառավարման բարձր օղակների ղեկավարների համար կարևոր է հաշվի առնել արտաքին հարաբերությունների կարգավորման ունակությունները, իր տեղակալների հետ մասնագիտական և հոգեբանական հատկանիշների համատեղելիության աստիճանը և այլ որակներ:

Վերջնական ընտրության համար անհրաժեշտ տեղեկատվության սպացման կարևոր միջոցներ են հաղիսանում թեկնածուների հետ զրույցների անցկացումը, աշխատանքի մեջ նրանց փորձաշրջանի սահմանումը, որակական բոլոր հատկանիշների գնահատումը և համապատասխան եզրակացության կազմումը: Թեկնածուներին փորձե-

յու լավագույն մեթոդը հանձնարարված աշխատանքների կատարման և սպուգման մեթոդն է: Միաժամանակ ստուգվում է թեկնածուի հոգեբանական ընութագիրը՝ մտավոր կարողության մակարդակը, աշխատանքի նկատմամբ շահագրգռվածության բնույթն ու աստիճանը, եռանդը, իր ուժերի նկատմամբ վստահությունը, հուզականությունը, աշխատակիցների նկատմամբ ուշադրությունը, այդ հատկանիշների և աշխատանքի փաստացի արդյունքների միջև եղած կապերը: Որոշ դեպքերում այս հատկանիշների սպուգումը կատարվում է կադրերի կառավարման կենտրոններում, որտեղ մոդելավորման մեթոդով սպուգվում է թեկնածուների աշխատանքային ունակությունները: Դրանցից մեկը գործարար փաստաթղթերի (գրությունների) վարժությունն է, երբ թեկնածուն կատարում է որևէ կազմակերպության կառավարիչի դեր, և 1 կամ 2 ժամվա ընթացքում նա պետք է կարողանա ծանոթանալ փաստաթղթերին ու ճիշտ պատասխանել դրանց պահանջներին: Նա պետք է կարողանա նաև շփվել ենթակաների հետ, նրանց տալ որոշ լիազորություններ, անցկացնի խորհրդակցություն և որոշել առաջնային խնդիրները: Մյուս մեթոդը ժողովի նմանակումն է, որտեղ թեկնածուները գնահատվում են ժողովում ելույթ ունենալու ունակությունների՝ իրենց տեսակետը անցկացնելու, միջանձնական հարաբերությունների պահպանման տեսակետից: Գնահատման կենտրոններում գնահատվում են նաև բանավոր զեկուցումները, առաջադրված դերի կատարումը, մտավոր ընդունակությունների և հոգեբանական տեստերի պատասխանները, պաշտոնական հարցազրույցները: Թեկնածուների հետ զրույցի անցկացումը լայնորեն օգտագործվող մեթոդներից մեկն է, որը կարող է անց կացվել մի քանի անգամ:

Աշխատավարձի և արտոնությունների սահմանումը կարևոր նշանակություն ունի կյանքի որակները գնահատելու համար: Վարձատրությունը վարձահատուցման կարևոր ձևերից մեկն է, որը վճարվում է կատարված աշխատանքի և առավել կարևոր ցուցանիշների հասնելու համար: Նրա մակարդակը և կառուցվածքը որոշվում է աշխատողի գործարար հատկանիշներով, նրա աշխատանքի արտադրողականության աստիճանով: Կառավարչական աշխատողների վարձատրության կառուցվածքը ավելի դժվար է որոշել, քանի որ աշխատավարձից բացի նրա մեջ են մտնում տարբեր արտոնություններ, շահույթի ավելացման համար պարգևատրումները, բաժնետոմսերի համար տրված շահույթը: Որոշ կիրառություն ունի վարձահատուցման մի այնպիսի համակարգ, երբ աշխատողին թույլ է տրվում ընտրել նախատեսված ընդհանուր գումարի սահմաններում արտոնությունների այն տարբերակը, որը նրան ավելի ձեռնտու է:

Միայն սրանով չի սահմանափակվում կադրերի հետ տարվող աշխատանքները: Պիտրանի մարդկանց ընտրությունը միայն այդ աշխատանքների սկիզբն է: Մարդկային ռեսուրսների արժեքը գնալով ավելի է աճում: Դրանից ելնելով կազմակերպության ղեկավարությունը պարտավոր է մշտապես աշխատանքներ կատարել կադրերի հետ՝ ըստ ամենայնի նրանց պոտենցիալ ունակությունները ի հայտ բերելու և ճիշտ օգտագործելու համար: Ուսքի պետք է մշակել աշխատանքային ռեսուրսների զարգացման բազմակողմանի ծրագիր, որի նպատակն է աճեցնել և դաստիարակել այնպիսի աշխատողներ, որոնք տիրապետում են բարձր ունակությունների, ունեն մեծ շահագրգռվածություն այն խնդիրների լուծման նկատմամբ, որ ծառացել են կազմակերպության, նրա առանձին օղակների առջև: Դրա շնորհիվ մշտապես կբարձրանա ամբողջ կոլեկտիվի աշխատանքի արտադրողականությունը, հետևապես մարդկային ռեսուրսների արժեքը: Եթե աշխատանքի արտադրողականությունը աճել է ասենք 10%-ով, ապա աշխատանքային ռեսուրսների զարգացման համար ներդրված կապիտալից սպացված եկամուտը կլինի ավելի մեծ դրանից: Աշխատուժի պոտենցիալ զարգացման համար օգտագործվում են այնպիսի միջոցներ, ինչպիսիք են մասնագիտական կողմնորոշումը, նոր աշխատողների հարմարվումը (ադապտացիան) իրենց աշխատանքին, կոլեկտիվում աշխատանքի արդյունքների պարբերաբար գնահատումը, վարձահատուցման համակարգը, մասնագիտական պատրաստականության բարձրացումը, աշխատանքի նորագույն սկզբունքների, ձևերի ու մեթոդների ուսումնասիրումը, պաշտոնի բարձրացումը և այլն:

Աշխատողի արտադրողականության բարձրացման առաջին քայլերը դա նրա մասնագիտական ճիշտ կողմնորոշումը և կոլեկտիվում սոցիալական հարմարվումն է: Ղեկավարը պետք է միշտ հիշի, որ կազմակերպությունը սոցիալական համակարգ է, իսկ ամեն մի աշխատող անհատ է, անձնավորություն: Նոր աշխատողը իր հետ բերում է նախկինում ձեռք բերված փորձը, հայացքները, որոնք կարող են չտեղավորվել աշխատանքի նոր պայմաններում: Եթե հին պետը եղել է իշխանասեր և գերադասել է աշխատողների հետ կապ պահպանել գրություններով, քան հեռախոսով, ապա նոր տեղում ենթական կգերադասի գրություններ ուղարկել, քան զանգահարել պետին կամ գործով լինել նրա մոտ; Նոր տեղում, հարմարման փուլում աշխատողի մոտ մշակվում է նոր վերաբերմունք՝ աշխատանքի նկատմամբ: Սոցիալական հարմարվումը դա ղեկավարման հետ նոր տեղում աշխատողի նախկին կապերի վերագնահատման և նոր պահանջներին համապատասխան նոր կապերի հաստատման ու

պահպանման անխուսափելի գործընթաց է: Դրա համար օգտագործվում են պաշտոնական և ընկերական մուտեցման տարբեր միջոցներ: Աշխատանքի ընդունվելիս աշխատողին տեղեկատվություն է տրվում կազմակերպության, նրա այն աշխատողների մասին, որոնց հետ նա աշխատելու է, որպեսզի նրա պատկերացումները և սպասումները իրական լինեն: Այնուհետև կատարվում է աշխատանքային հմտությունների ուսուցում, գրույց այն հարցերի շուրջը, որ հետաքրքրում են աշխատողին: Նրան ծանոթացվում է իր աշխատատեղին, պաշտոնական պարտականություններին, կցվում է որևէ փորձառու և հեղինակավոր աշխատողի: Կազմվում են հին ու նոր աշխատողների կազմակերպության (կորպորատիվ) կուլտուրայի ուսուցման ծրագիր (աշխատանքային և բարոյա-քաղաքական լավագույն ավանդությունների, սովորությունների, վարքագծի նորմերի, արարողությունների, մարդկանց հետ շփվելու, կոլեկտիվում իրեն պահելու, նրա արժեքները հարգելու վերաբերյալ):

Ոչ պաշտոնական շփումների ընթացքում նոր աշխատողը ծանոթանում է չգրված կանոններին և նորմաներին, իմանում, թե ով է տիրապետում իրական իշխանությանը, ինչ հնարավորություններ կան պաշտոնում առաջ գնալու համար և ինչպես, աշխատանքի արտադրողականության որ մակարդակն է բավարար համարվում գործընկերների կողմից: Ոչ պաշտոնական խմբերում ընդունված նորմաները կարող են նպաստել պաշտոնական դրվածքին կամ խանգարել դրան: Եթե ղեկավարը չի մտահոգվում նոր աշխատողի տեղում հարմարվելու մասին, ապա վերջինս կարող է հիասթափվել՝ իր սպասումները չարդարանալու պատճառով և վարվել այնպես, ինչպես նախկին տեղում կամ ազատվել աշխատանքից:

Ամեն մի կազմակերպություն միշտ էլ զգում է աշխատանքի բարձր արտադրողականություն ապահովող կադրերի կարիք: Դրա համար շատերը մտահոգվում են աշխատանքային ռեսուրսների ընդհանուր որակի բարձրացման մասին, որին հասնելու կարևոր միջոցներից մեկը նոր աշխատողների հավաքագրումը և ընտրությունն է: Սակայն դա բավական չէ բարձր որակառորում ունեցող կադրեր ունենալու համար: Ղեկավարությունը դրա հետ մեկտեղ պետք է զբաղվի նաև աշխատողների որակավորման բարձրացման կարևոր գործով, որպեսզի օգնի նրանց լրիվ բացահայտելու իրենց պոտենցիալ հնարավորությունները:

Դա աշխատողների ուսուցումն է, որը զարգացնում է նրանց այն հատկությունները, որոնք թույլ են տալիս բարձրացնելու աշխատանքի արտադրողականությունը: Ուսուցման նպատակն է կազմակերպությունն ապահովել այնպիսի աշխատողներով, որոնք իրենց

հմտություններով և ունակություններով կարևոր դեր կկատարեն ընդհանուր նպատակների իրականացման գործում:

Ուսուցումը կատարվում է 3 դեպքերում՝ աշխատանքի ընդունման, պաշտոնում առաջքաշման և երբ աշխատողի մոտ անհրաժեշտ հմտությունները բավարար մակարդակի վրա չեն գտնվում: Ուսուցումը հատուկ բնագավառ է, որի մեթոդները բազմազան են և դրանց ընտրությունը կախված է կազմակերպության ու պրոֆեսիայի պահանջներից, և ուսման նկատմամբ աշխատողների շահագրգռվածության աստիճանից: Հաջորդը՝ դա գնահատման քայլն է, որը նաև վերահսկողության ֆունկցիայի շարունակությունն է հանդիսանում: Դրա հիման վրա ղեկավարությունը անում է համապատասխան եզրակացություններ, թե ինչ չափով են աշխատողները կատարել իրենց խնդիրները: Այդպիսի մուրեցումը ղեկավարությանը հնարավորություն է տալիս ճիշտ որոշել լավագույն աշխատողներին, առաջ քաշել նրանց ավելի բարձր պաշտոնի և բարձրացնել հետագայում նրանց ունակությունները: Աշխատողների գնահատման միջոցով կատարվում է հիմնականում երեք կարևոր ֆունկցիա՝ վարչական, տեղեկատվական, խրախուսման: Վարչական ֆունկցիայի մեջ են մտնում պաշտոնի բարձրացումը, իջեցումը, տեղափոխումը, աշխատանքային պայմանագրի դադարեցումը և ազատումը զբաղեցրած պաշտոնից: Տեղեկատվական ֆունկցիայով աշխատողին տեղյակ է պահվում նրա աշխատանքի արդյունքները, որպեսզի նա անհրաժեշտ ջանքեր գործադրի դրանց բարելավման ուղղությամբ: Կադրերի գնահատումը հնարավորություն է տալիս լավ իմանալու աշխատողի գործունեության և ունակությունների ուժեղ և թույլ կողմերը: Աշխատանքային գործունեության արդյունքների գնահատումը հանդիսանում է նաև մարդկանց լավ վարքագծի խրախուսման հիմքը: Գնահատման հիման վրա վարչակազմը կարող է աշխատողներին արժանացնել համապատասխան վարձահատուցման՝ շնորհակալության, պաշտոնի բարձրացման, որոշ արտոնությունների սահմանման: Նման ձևով կարելի է խրախուսել ոչ միայն փայլուն աշխատողին, այլև մյուս աշխատակիցների դրական վարքագծի դրսևորումը: Գնահատման այս ֆունկցիաները փոխկապված են միմյանց հետ: Ղեկավարը պետք է լավ իմանա քննադատության և աշխատանքային գործունեության գնահատման միջև եղած տարբերությունը: Առաջինը թույլ է տալիս հաղորդակցվել միայն մեկ ուղղությամբ, իսկ երկրորդը արդյունավետ չէ, եթե այն կատարվում է տարվա ընթացքում 1-2 անգամ: Պլանային գնահատումը պետք է կատարել տարվա ընթացքում, առնվազն երկու անգամ՝ միաժամանակ գնահատելով ավարտված ամեն մի աշխատանք: Եթե կատարվում է կարճաժամկետ ծրագիր կամ խնդիր, ապա կատարված աշխատանքը պետք է գնահատել ամիսը 2-3 անգամ:

Իր ուժերին ոչ վստահ աշխատողների աշխատանքի արդյունքները հարկավոր է գնահատել ամեն օր՝ աշխատողին օգնելու և նրա վստահությունը իր ուժերի նկատմամբ բարձրացնելու համար: Փորձված աշխատողների հետ ղեկավարը կարող է զրուցել ըստ անհրաժեշտության, նրա նկատմամբ վստահությունը պահպանելու համար: Ճիշտ չի համարվում միաժամանակ քննարկել աշխատանքի արդյունքները և աշխատավարձի չափերը, դրանց փոխկապվածությունը:

Ղեկավար կադրերի պատրաստումը դա նրանց ունակությունների, հմտությունների զարգացումն է՝ ավելի բարդ ու պատասխանատու պարտականություններ ապագայում արդյունավետ կատարելու համար: Այդ նպատակով կազմվում է հատուկ ծրագիր: Դրա համար պետք է կատարվի խնամքով վերլուծություն և պլանավորում: Նախ անհրաժեշտ է որոշել գործող ղեկավարների ընդունակությունները, ապա աշխատանքի բովանդակության հիման վրա սահմանել պահանջվող ունակությունները և հմտությունները: Դա թույլ է տալիս պարզել գործող ղեկավարներից ովքեր են համապատասխանում իրենց որակավորմամբ զբաղեցրած պաշտոնին և ովքեր են զգում այն բարձացնելու կարիք: Այս հարցերը պարզելուց հետո ղեկավարությունը կարող է մշակել առանձին մարդկանց պատրաստման, վերապատրաստման կամ որակաորման բարձրացման ծրագիր՝ նախատեսված պաշտոններում նշանակման կամ այլ պաշտոնում տեղաբաշխման համար: Դա չկատարելու դեպքում որոշ ղեկավարներ կարող են ազատվել աշխատանքից, որը ձեռնատու չէ նաև կազմակերպության համար, քանի որ նրա վրա ավելի թանկ է նստում նոր աշխատողների պատրաստումը, գործող աշխատողների որակավորման բարձրացման համեմատությամբ: Նոր տեղում միայն աշխատողի հարմարվելու համար պահանջվող ժամանակը կազմում է մի քանի ամսվա աշխատավարձ՝ չհաշված նախկին աշխատողի պատրաստման, վերապատրաստման կամ որակաորման բարձրացման վրա կատարված ծախսերը: Կարևոր է կադրերի պատրաստման և որակավորման բարձրացման մեթոդների ճիշտ ընտրությունը: Դրա համար կարևոր են դասախոսությունների ցիկլի, ոչ մեծ գիտավեճերի, կոնկրետ իրավիճակների վերլուծության, գործարար խաղերի, դերակատարման, վարժանքների, ինչպես նաև ամենամյա դասընթացների ու սեմինար պարապունքների ճիշտ կազմակերպումը: Այդ տեսակետից բավականին արդյունավետ է կադրերի ռոտացիայի մեթոդը, այսինքն՝ կառավարման նույն աստիճանի վրա գտնվող օղակների ղեկավարների մեկ բաժնից մյուսի տեղափոխումը՝ մեկ երկու տարի ժամանակով: Դրա շնորհիվ ապագա ղեկավարը հանգամանորեն ծանոթանում է իր հետագա

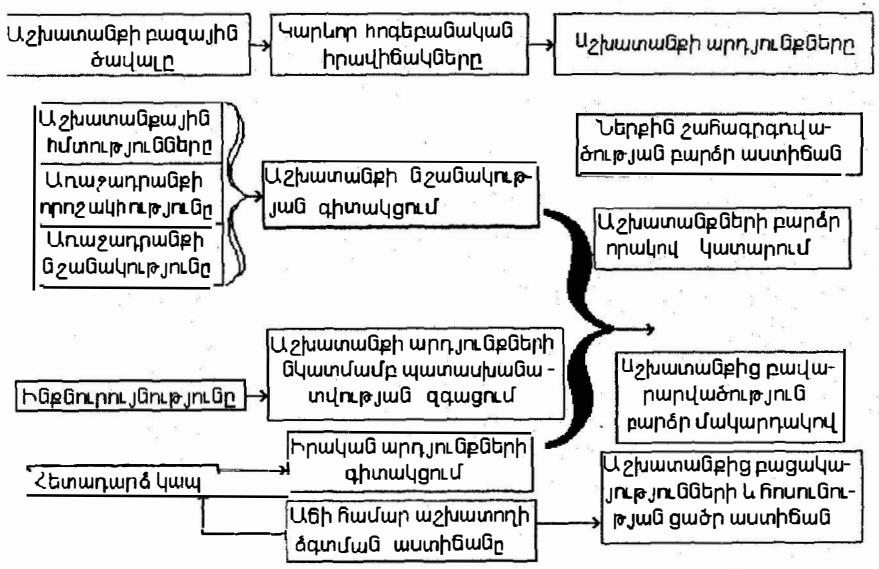
գործունեության տարբեր բնագավառների հիմնահարցերին ու առանձնահատկություններին, համալրում իր գիտելիքները, ձեռք բերում բազմակողմանի փորձ և ունակություններ: Ղեկավար կադրերի պատրաստման կարևոր մեթոդ է նաև նրանց աճեցումը՝ բուն աշխատանքի ընթացքում: Այդ նպատակով կազմվում է հեռանկարային կադրերի պատրաստման ծրագրեր: Այդ ծրագրերի համաձայն նրանց հանձնարարվում է պատասխանատու աշխատանքներ, տարբեր հրատապության և բարդության խնդիրների լուծում, որը միաժամանակ հանդիսանում է այդ կադրերի աշխատանքի մեջ նրանց ընդունակությունների և ունակությունների սրուգում: Դա կարող է կատարվել երկար ժամանակի ընթացքում՝ տրալով կոնկրետ հանձնարարություններ նրանց ունակությունների համեմատ: Այսպես, սկզբում տրվում են օպերատիվ հանձնարարություններ, իսկ մեկ տարի հետո նշանակում իր որակավորմանը համապատասխան ստորաբաժանման ղեկավար և այսպիսի մուրեցումը շարունակվում է մինչև աշխատողի ընդունակությունների լրիվ զարգացումը:

Պաշտոնի բարձրացման կառավարումը իրենից ներկայացնում է պաշտոնավարության կառավարում՝ համապատասխան ռեզերվի սրեղծում, ծառայության մեջ առաջ քաշում: Դրա համար կազմում են հատուկ ծրագրեր: Այդ ծրագրի իրագործումը նպաստում է ռեզերվում գրնվողների գործարար ընդունակությունների բացահայտմանը և դրանց ավելի ճիշտ օգտագործմանը: Միաժամանակ դա աշխատողին հնարավորություն է տալիս իր աշխատանքը դիտել որպես տարբեր պաշտոններ փեղափոխվելու մի շարունակական գործընթաց, որը նպաստում է ինչպես կազմակերպության, այնպես էլ անձի զարգացմանը: Դա անհրաժեշտ միջոցառում է, քանի որ մարդիկ ընդհանրապես պասիվ են իրենց պաշտոնավարման ունակությունների դրսևորման նկատմամբ և գերադասում են, որ ուրիշները հոգան իրենց մասին:

Աշխատանքային կյանքի որակների բարձրացումը աշխատանքային ռեսուրսների կառավարման կարևոր հարցերից մեկն է: Այն բնութագրում է կյանքի որակները այն մակարդակով, որ կազմակերպության անդամները իրենց կարևոր պահանջմունքները կարող են բավարարել արդյունավետ աշխատանքի շնորհիվ: Այդ մակարդակը ամեն մի կազմակերպությունում կարելի է բարձրացնել փոփոխելով նրա պարամետրերը, որոնք ազդում են մարդկանց վրա: Դա վերաբերում է առաջին հերթին իշխանության ապակենտրոնացմանը, կառավարման գործընթացներին աշխատողների մասնակցության ապահովմանը, կադրերի ուսուցմանը, ղեկավար կադրերի պատրաստմանը, նրանց առաջքաշման ծրագրերի կառավարմանը, կոլեկտիվում միմյանց հետ աշխատողների շփմանը և վարքագծին:

Նեղ մասնագիտացման բացասական հետևանքներից խուսափելու համար կազմակերպությունները փորձում են աշխատանքի կազմակերպման տարբեր ձևեր, ձգտում ի հայտ բերել այնպիսի տարբերակներ, որոնք պլանավորում են պահանջմունքների և աշխատանքի նկատմամբ բավարարվածության ավելի բարձր մակարդակ և հետաքրքրություն, ինքնահատուցում, անձի զարգացում, աշխատանքի արտադրողականության ու նրա որակի բարձրացում: Գոյություն ունի աշխատանքի կազմակերպման կատարելագործման երկու ուղի՝ աշխատանքի տեսակների ընդլայնում և դրանց բովանդակության հարստացում: Աշխատանքների շրջանակը նեղ է համարվում, երբ աշխատողը կատարում է սահմանափակ քանակության գործողություններ և դրանք հաճախակի կրկնվում են: Լայն է աշխատանքների շրջանակը, երբ մարդը կատարում է բազմազան գործողություններ և դրանք հազվադեպ են կրկնվում: Աշխատանքի բովանդակությունը այնպիսի հարաբերական ազդեցություն է, որ աշխատողը կատող է ներգործել և աշխատանքի և աշխատանքային միջավայրի վրա: Այն բնութագրվում է այնպիսի տարրերով, ինչպիսիք են աշխատանքի և նրա պլանավորման ինքնուրույն կատարումը, աշխատանքի համաչափության սահմանումը, մասնակցությունը որոշումների ընդունմանը:

Աշխատանքի բովանդակության և խթանման մոդելը.



Նրա հարստացումը ենթադրում է բովանդակության փոփոխություն և զարգացում: Եթե փոփոխությունը ցանկալի է աշխատողի համար, ապա այն դառնում է աշխատանքը խթանող գործոն, իսկ փողը դա հիգիենիկ գործոն է: Դրանից ելնելով ենթադրվում է, որ աշխատանքի բնույթը փոխվելով ներքին շահագրգռվածությունն ու հետաքրքրությունը մեծանում է, ուժեղանում է աշխատանքի խթանումը և բարձրանում նրա արտադրողականությունը: Սակայն դա կարող է տեղի ունենալ այն դեպքում, երբ մարդիկ փիրապետում են որոշ հատկությունների:

Այս մոդելի համաձայն գոյություն ունի հոգեբանական երեք վիճակ, որոնք որոշում են աշխատողների բավարարվածությունը իրենց աշխատանքից և նրա նկատմամբ շահագրգռվածության աստիճանը: Եթե աշխատանքը կազմակերպված է այնպես, որ աշխատողները զգում են այդ երեք իրավիճակները ամենաբարձր մակարդակով, ապա այն կապահովի բարձր շահագրգռվածություն աշխատանքի ու նրա որակի նկատմամբ, բավարարվածություն և բացակայությունների ու հոսունության կրճատում: Աշխատանքային բազայի ծավալը թույլ է տալիս աշխատողին զգալու, այդ երեք իրավիճակները: Աշխատանքի նշանակությունը կարող է գիտակցվել, եթե աշխատողին հնարավորություն է տրվում զարգացնել իր աշխատանքային հմտությունները., պարզել առաջադրանքի որոշակիությունը, գիտակցել դրա կարևորությունը: Աշխատողի պատասխանատվությունը բարձրանում է, եթե նրան վստահում և ինքնուրույնություն են տալիս: Աշխատանքի նշանակության գիտակցումը զարգանում է, երբ աշխատողն սպանում է՝ իր աշխատանքի արդյունքների մասին հետադարձ ինֆորմացիա: Սակայն բոլորը չէ, որ դրականորեն են արձագանքում աշխատանքի բովանդակալության հարստացմանը: Աշխատողները իրարից տարբերվում են պահանջմունքների, աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքի և դրա հետ հույսեր կապելու տեսակետից: Այն մարդիկ, ովքեր ունեն իրենց աճի նկատմամբ ձգտում, ինքնուրույնություն և հարգանք ունեն հանդեպ, նրանք դրականորեն են արձագանքում աշխատանքի բովանդակության հարստացմանը: Եթե նրանք շահագրգռված չեն պահանջմունքների բավարարման նկատմամբ, ապա աշխատանքի բովանդակության հարստացումը չի կարող տալ ցանկալի արդյունքներ: Այնուամենայնիվ աշխատանքի բովանդակության հարստացման շնորհիվ շատ դեպքերում կարելի է հասնել բարձր արդյունքների:

17.ՀԱԿԱՄԱՐՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ (ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ) ԵՎ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

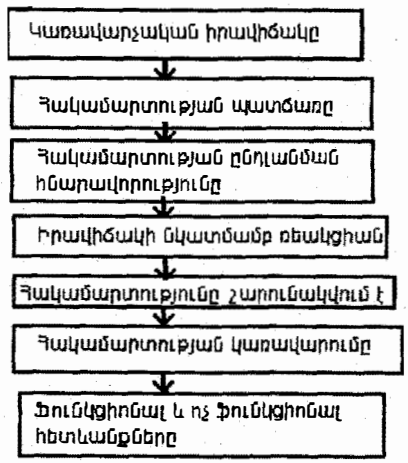
Բոլոր ժամանակներում էլ կարևոր է համարվել կազմակերպության ներդաշնակությունը և նրա համաչափ կենսագործնեությունը: Մինչև վերջերս այն կարծիքն է տիրել, որ ճիշտ բանաձև գտնելու դեպքում կազմակերպությունը կաշխատի համաչափորեն: Ծագած ամեն մի հակամարտություն (կոնֆլիկտ) դիտվել է որպես բացասական երեվույթ: Կառավարման վարչական դպրոցը պահանջել է վերացնել հակամարտությունների առաջացման պատճառները: Այժմ շատերն են գտնում, որ դրանց լրիվ բացակայությունը ոչ միայն անհնարին է, այլև անցանկալի: Կարևոր է միայն ապահովել կազմակերպության գործունեության բոլոր տեսակների ներդաշնակ միասնությունը (հնտեգրացիան), որը չի կարող մնալ անփոփոխ վիճակում: Ղեկավարները պետք է կարողանան պլանավորել ոչ միայն արտադրատնտեսական գործունեությունը, այլև նորամուծությունների ներդրումը և այն փոփոխությունները, որ տեղի կունենան: Այս տեսակետից կարևոր է քննարկել կառավարման հակամարտությունների և փոփոխությունների բնույթը և դրանց արդյունավետ կառավարման մեթոդ-ները:

Հակամարտությունների բնույթը: Կան հակամարտությունների բազմաթիվ բնորոշումներ և մեկնաբանություններ: Այն հիմնականում բնորոշվում է, որպես երկու և ավելի թվով կողմերի միջև ծագած անհամաձայնություն: Կողմերը կարող են լինել կոնկրետ մարդիկ կամ խմբեր: Յուրաքանչյուր կողմ ձգտում է նրան, որ ընդունվի իր տեսակետը ու խանգարի մյուս կողմին իրականացնելու իր մտադրությունը: Մարդիկ, լսելով հակամարտությունների մասին, այն պատկերացնում են ագրեսիայի, սպառնալիքի, վեճի, թշնամանքի կամ պատերազմի ձևով: Դրա հետ կապված հակամարտությունները մեծ մասամբ համարվում են որպես անցանկալի երևույթներ, որից պետք է խուսափել կամ անմիջապես լուծել: Ներկայումս տիրապետում է այն տեսակետը, որ արդյունավետ կառավարվող կազմակերպություններում ոչ միայն հակամարտությունների ծագումը հնարավոր է, այլև կարող է և ցանկալի լինել: Մի շարք դեպքերում այն նպաստում է տեսակետների բազմազանության առաջացմանը, այլընտրանքային տարբերակների ի հայտ բերմանը:

Հակամարտությունները կարող են ունենալ ֆունկցիոնալ և ոչ ֆունկցիոնալ բնույթ: Առաջինը կարող է նպաստել կազմակերպության

արդյունավետության բարձրացմանը, իսկ երկրորդը՝ խանգարել անձնական բավարարվածությանը, խմբային համագործակցմանը և դրանով իսկ իջեցնել կազմակերպության արդյունավետությունը: Հակամարտությունների դրական դերը պայմանավորված է նրանով, թե որքանով են դրանք կառավարելի: Դրա համար կառավարիչները պետք է լավ հասկանան հակամարտությունների առաջացման պատճառները: Դրանք հիմնականում լինում են չորս տիպի՝ ներանձնական, միջանձնական, խմբային և ներխմբային: Առաջինը արտահայտվում է դերային հակամարտությունների ձևով, երբ տվյալ մարդը տարբեր ժամանակներում կամ դեպքերում ներկայացնում է տարբեր պահանջներ կամ դրսևորում է տարբեր մոտեցումներ: Միջանձնականը տարածված ձև է, որը ծագում է սահմանափակ ռեսուրսների բաշխման կամ տարբեր նախագծերի ու առաջարկությունների քննարկման և ընդունման ժամանակ: Երրորդ տիպը առաջանում է այն ժամանակ, երբ առանձին անհատներ խմբի համար նախատեսված վարքագծից ու նորմաներից շեղվում են: Միջխմբային հակասությունները առաջանում են ղեկավարի և այն մարդկանց միջև, որոնք դժգոհ են իրարից: Այդ նույնը կարող է տեղի ունենալ վարչակազմի, գծային և շտաբային անձնակազմի անդամների միջև տարակարծիքության և անհամաձայնության պատճառով: Նպա-

ՀԱԿԱՄԱՐՏՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՍԽԵՄԱ



տակների տարբերության պատճառով հակամարտության մեջ են մտնում տարբեր ֆունկցիոնալ խմբեր: Հակադրությունների պատճառ են

հանդիսանում նաև ռեսուրսների սահմանափակությունը, առաջադրանքի ոչ լրիվ փոխկապվածությունը, պարտականությունների, կրթության մակարդակի և արժեքների տարբերությունները, վարվելաձևը (մաներան), վատ հաղորդակցումը, անբավարար իրազեկությունը:

Մեկից ավելի պատճառների դեպքում հակամարտությունների ծագման հավանականությունը մեծանում է: Հաճախ մարդիկ չեն արձագանքում հակամարտությանը, որպեսզի այն չվտանգավոր: Իսկական հակամարտությունը տեղի է ունենում, երբ մի կողմը փորձում է մյուս կողմին համոզել, որ ինքը ճիշտ է և ինչու՞ է ճիշտ: Հակամարտության գործընթացի կարևոր փուլերից մեկը նրա կառավարումն է, որն ունի մի շարք մեթոդներ: Կառավարման արդյունավետությունից է կախված հակամարտությունների հետևանքները, որոնք կարող են լինել ֆունկցիոնալ և ոչ ֆունկցիոնալ: Դա իր հերթին կարող է ազդել հակամարտության հետագա ընթացքի վրա՝ վերացնել պատճառները կամ նոր հակադրությունների պատճառ հանդիսանալ:

Հակամարտության հնարավոր հետևանքները շատ են, այն կարող է լուծվել կողմերի համար ընդունելի ձևով: Դրանով կվերանա թշնամանքը, անարդարության զգացումը, ղեկավարի կամքին հակառակ գնալը: Մյուս արդյունքը կարող է լինել այն, որ կողմերը որոշ ժամանակ հետո կրամադրվեն թեկուզ համագործակցության, իսկ առիթի դեպքում նորից կհակադրվեն: Ոչ ֆունկցիոնալ հետևանքները առաջանում են, երբ չի գտնվում հակամարտությունների արդյունավետ լուծման միջոցներ: Այդպիսի հետևանքներ են՝ անբավարարվածությունը, հոգեկան վատ վիճակը, արտադրողականության անկումը, համագործակցության ցածր մակարդակը և խմբային անարդյունավետ մրցակցությունը: Դրան են պատկանում մեկը մյուսին, «թշնամի», իր նպատակները արդարացի, մյուս կողմին անարդարացի դիտելը, վիճելի կողմերի փոխգործողությունների և շփումների թուլացումը և դրա համեմատ թշնամանքի մեծացումը:

<u>Հակադրությունների կառավարումը:</u> Հակամարտությունները կարող են լուծվել երկու խումբ մեթոդներով՝ կառուցվածքային և միջանձնական: Ղեկավարը չպետք է հակամարտությունների պատճառ համարի միայն աշխատողների բնավորությունների լոկ տարբերությունը: Դա ևս կարող է հակամարտությունների պատճառ դառնալ: Նա պետք է վերլուծի պատճառները, ապա գործադրի համապատասխան մեթոդներ: Դա հակամարտության լուծման կառուցվածքային չորս մեթոդ՝ աշխատանքի նկատմամբ ներկայացվող պահանջների պարզաբանում, կոորդինացում, ինտեգրացիա, վարձահատուցում: Սրանք ներգործում են մարդկանց վարքագծի վրա, կանխում ոչ

ֆունկցիոնալ հեռևանքների առաջացումը: Այն մարդիկ, որ իրենց լուման են մուծում ընդհանուր գործի մեջ, պետք է վարձահատուցվեն՝ շնորհակալությամբ, պարգևատրությամբ, ճանաչումով, պաշտոնի բարձրացմամբ: Ընդ որում, վարձահատուցումը չպետք է խախտի առանձին անձանց և խմբերի լավ հարաբերությունները:

Հայտնի են միջանձնական հակադրությունների նկատմամբ հինգ մոտեցում՝ ոճ, այն է անտեսում, խուսափում, հարթում, հարկադրում և փոխզիջում (կոմպրոմիս): Անտեսող ոճի մարդիկ ձգտում են հեռու մնալ հակամարտություններից: Այն լուծելու միջոց են համարում չընկնել հակասությունների մեջ, հանդես չգալ այն հարցերի քննարկման ժամանակ, որոնք հղի են տարաձայնություններով: Հարթեցման ոճին բնորոշ է, որ նրա կողմնակիցները համոզում են կողմերին, որ չարժե բարկանալ, բոլորս մի ընտանիք ենք կազմում: Այս կարգին պատկանող մարդիկ ձգտում են, որ հակամարտության հատկանիշները մակերես դուրս չգան, տրության չհասնեն: Նրանք հենվում են համերաշխության պահպանման պահանջմունքի վրա:

Հարկադրման ոճի կողմնակիցները փորձում են մեկը մյուսին տրիպել ընդունելու իրենց տեսակետը: Այդ կարգի մարդկանց չի հետաքրքրում ուրիշի տեսակետը, նրանք իրենց պահում են ագրեսիվորեն, ուրիշի վրա ազդելու համար օգտագործում են իրենց իշխանությունը: Որոշ ղեկավարներ փորձում են հակամարտությունը վերցնել իրենց վերահսկողության տակ, ճնշելով հակառակորդներին և նրանից զիջումներ կորզում պետի իրավունքով: Այդ ոճը կարող է արդյունք տալ այն դեպքում, երբ ենթակայի նկատմամբ պետը ունի մեծ իշխանություն: Կոմպրոմիսի (փոխզիջման) ոճի կողմնակից մարդիկ ինչ որ չափով ընդունում են մյուս կողմի կարծիքը, գնում են փոխզիջման: Այս հատկությունը բարձր է գնահատվում հակամարտությունների իրավիճակներում, նպաստում նրա արագ լուծմանը, բավարարելով երկու կողմերին: Պրոբլեմի լուծման այդ ոճի կրողները ընդունում են կարծիքների տարբերությունները, փորձում են ծանոթանալ դրանց հետ, որպեսզի մինչև վերջ բացահայտեն հակադրության պատճառները և գտնեն երկու կողմի համար ընդունելի ուղի: Այսպիսով, բարդ իրավիճակներում, որտեղ կան տարբեր մոտեցումներ, լիարժեք տեղեկություններ՝ ճիշտ որոշում ընդունելու համար, հարկավոր է իրավիճակը կառավարել, օգտվելով պրոբլեմի լուծման այդ ոճից: Մյուս ոճերը ևս կարող են հաջողություն ապահովել կամ կանխել հակամարտությունը, սակայն չեն հանգեցնի օպտիմալ լուծման:

Փոփոխությունների բնույթը: Գնալով, բոլոր կազմակերպություններում ավելի արագ են փոփոխություններ տեղի ունենում:

Դրանից ելնելով շատերը եկել են այն կարծիքին, որ հարկավոր է պարբերաբար (տարին մեկ անգամ) անցանկացնել չափավոր, իսկ չորս-հինգ տարին մեկ՝ արմատական վերակառուցում:

Կազմակերպությունում փոփոխությունների անհրաժեշտությունը կապված է արտաքին միջավայրի հետ և հանդիսանում է նրա ռեակցիայի արդյունքը: Փոփոխություններ նշանակում են մասնավորապես փոփոխել կազմակերպության կառուցվածքը, արմատավորել նոր տեխնոլոգիաներ, սկսել նոր արտադրանքի արտադրություն: Դրա անհրաժեշտությունը ակնառու է, սակայն նվազ ակնառու է դրա արագ կատարումը: Անհրաժեշտ «փոքր» փոփոխությունների հետ մեկտեղ, հարկավոր է փոփոխել աշխատանքի մեթոդները, գրասենյակի առօրյա արարողակարգը, մեքենաների և գրասեղանների տեղադրությունը: Այն փոփոխությունները, որ կապված են սխալները ուղղելու հետ, ռեակտիվ գործունեություն է պահանջում: Եթե պրոբլեմը ղեռ վերջնականապես չի ձևավորվել, ապա փոփոխությունները դեռևս նախնական կամ նախապատրաստական բնույթ են կրում: Ղեկավարները բոլոր դեպքերում պետք է լավ հիշեն, որ տարբեր բնույթի փոփոխությունները փոխկապված են միմյանց հետ: Մի բնագավառում կատարված փոփոխությունները, առաջ են բերում մյուս բնագավառներում փոփոխություններ:

Առաջնային նշանակություն ունի կազմակերպության նպատակների փոփոխությունը, որը պետք է կատարել կազմակերպության և նրա շրջապատի մեջ տեղի ունեցած փոփոխություններին համապատասխան: Նպատակների փոփոխությունը անհրաժեշտ է անգամ ամենահաջողակ կազմակերպություններում, թեկուզ այն չափով, ինչ չափով որ որոշ, հատկապես ընթացիկ նպատակները արդեն կատարվել են: Նպատակների արմատական փոփոխությունները առաջ են բերում փոփոխություններ ամբողջ համակարգում:

Կառուցվածքային փոփոխությունները կազմակերպական փոփոխությունների մի մասն են կազմում, որը վերաբերում է լիազորությունների բաշխման և պատասխանատվության համակարգի, կոորդինացնող և ինտեգրացնող մեխանիզմների, բաժինների ու կոմիտեների կենտրոնացման աստիճանի կառավարման փոփոխություններին: Դրանց փոփոխությունների անհրաժեշտությունը կապված է նպատակների ու ռազմավարության փոփոխության հետ:

Տեխնոլոգիական փոփոխությունները արտահայտում են գործընթացների, գրաֆիկների փոփոխություն, նոր սարքավորումների կամ աշխատանքի մեթոդների ներդրում, նորմատիվային բազայի և աշխատանքի բնույթի փոփոխություններ:

Մարդկանց մեջ տեղի ունեցող փոփոխությունները արտահայտում

են անձնակազմի վերաբերմունքի, վարքագծի, որակաորման, միջանձնային, խմբային շփումների կուլտուրայի, լիդերության, ոչ ֆորմալ խմբերի առաջացման, աշխատանքային կյանքի, հոգեկան ու առողջական վիճակի փոփոխությունները: Մարդկանց մեջ տեղի ունեցող փոփոխությունները կարող են արտահայտել իրենց պահանջմունքների նկատմամբ անբավարարվածություն, վախ: Ղեկավարները պետք է նկատի ունենան, որ ոչ բոլոր դեպքերում են աշխատողները փոփոխությունները ընդունում, իրենց վրա վերցնում մեծ պատասխանատվություն կամ ցանկանում են մասնակցել բարդ հարցերի լուծմանը: Որպեսզի մարդկանց մոտ տեղի ունենան ցանկալի փոփոխություններ, դրանք պետք է կոորդինացնել ուրիշ փոփոխությունների հետ: Եթե որակավորում անցածը չի կարող իր ստացած նոր գիտելիքները կիրառել պրակտիկայում, ապա այդ նպատակով կատարված ծախսերը իզուր կատարված ծախսեր են դառնում:

Փոփոխությունների կառավարումը: Փոփոխությունների և նորամուծությունների կառավարումը դժվարին, սակայն կառավարիչների համար պատվաբեր խնդիր է: Փոփոխությունների հաջող կառավարման կարևոր միջոցներից մեկը Լերրի Գրեյների մոդելն է, որը բաղկացած է վեցը փուլից:

Առաջինը՝ դա ճնշում և խրախուսումն է, որի նպատակն այն է, որ ղեկավարը գիտակցի փոփոխության անհրաժեշտությունը: Ճնշումը կատարվում է դրսից՝ աճող մրցակցության, տնտեսական փոփոխությունների, օրենսդրական նոր ակտերի ազդեցության տրակ: Փոփոխությունների կարիք կարող է զգացվել ներքին գործոնների՝ ծախսերի աճի, կադրերի հոսունության, հակամարտությունների և մասսայական բողոքների ազդեցության տրակ:

Երկրորդ փուլը, դա միջամտողների և ղեկավարության վերակողմնորոշումն է ներքին հիմնահարցերի լուծման ուղղությամբ: Ղեկավարությունը ինքը կարող է զգալ փոփոխությունների անհրաժեշտությունը, բայց չի կարող դա կատարել առանց վերադասի միջամտության և դրա հետ կապված նա սպասողական դիրք է գրավում: Դա տեղի չունենալու համար վերադասը պետք է ժամանակին կարողանա միջամտել, պարզել ճիշտ է արդյոք հասկացել ղեկավարը փոփոխության անհրաժեշտությունը և վերակողմնորոշել նրան ավելի լավագույն տարբերակ ընդունելու կամ ընտրելու համար: Երրորդ փուլը հիմնահարցերի ախտորոշումը և դրա ընդունումն է: Ղեկավարը, հավաքելով անհրաժեշտ տեղեկատվություն, պարզում է հիմնահարցի առաջացման պատճառները, որը պահանջում է կտրուկ փոփոխություններ, և գիտակցելով դրա անհրաժեշտությունը, ընդունում է այն: Չորրորդ

փուլում մշակվում է նոր որոշում և ընդունվում է որոշակի պարտավորություններ: Դահանջվում է ընդունել այնպիսի որոշում, որը պաշտպանություն գտնի իշխանության կառույցների կողմից: Վինգերորդ փուլը փորձարարության և բացահայտման փուլն է: Վազվադեպ են խոշոր փոփոխությունները կատարվում միանգամից: Այն սկսվում է նախատեսվող փոփոխությունների փորձարկումից, որի շնորհիվ բացահայտվում են դժվարությունները, մանրամասնությունները, հնարավորությունների սահմանները և առավելությունները, մինչև լայնամասշտաբ ներդրում կատարելը: Դա թույլ է տալիս ղեկավարությանը ճշգրտումներ կատարել պլանում, ընդունել փոփոխություններ կատարելու մասին վերջնական որոշում: Վեցերորդ փուլում կատարվում է նոր մոդելի հիմնավորում: Դա արվում է այնպես, որ ենթակաները համոզվեն փոփոխությունների նպատակահարմարության մեջ իրենց ու կազմակերպության համար և հասնեն համաձայնության: Համաձայնության հասնելու համար հարկավոր է օգտագործել գովեստի, արժանիքների ճանաչման, պաշտոնում առաջ քաշման, վարձատրության բարձրացման, համապատեղ քննարկումների և նոր հիմնահարցերի լուծման մեթոդները: Կարևոր նշանակություն ունեն նաև ժամանակակից այն մեթոդները, որոնց միջոցով կարելի է կառավարել փոփոխությունները: Դրանց թվին կարելի է դասել հետևյալ մեթոդները:

Աշխատողների մասնակցությունը փոփոխությունների կատարմանը: Մարդկային հարաբերությունների դպրոցը խորհուրդ է տալիս ամենուրեք օգտագործել աշխատողների մասնակցությունը փոփոխությունների կառավարնանը: Դա հատկապես վերաբերում է ստորին օղակների ղեկավարներին, որոնք անմիջապես պետք է կատարեն նախատեսվող փոփոխությունները: Նախ պետք է աշխատողներին ընդգրկել որոշումների ընդունման գործընթացի մեջ: Որոշ իրավիճակներում հիմնահարցի վերաբերյալ որոշումները կարող է ընդունել բարձրագույն ղեկավարությունը, իսկ ստորին օղակի ղեկավարները միայն կմասնակցեն քննարկումներին, փոփոխությունների կատարմանը, ուղիների որոնմանը: Միակողմանի գործողություններ կարող են կատարել միայն օրինական լիշխանությունները: Վիմնահարցի և նրա լուծման մասին որոշում ընդունելով, բարձրագույն մարմինը այն ուղարկում է ստորին օղակներ նրա կատարումը կազմակերպելու և վերահսկելու համար: Այս մոտեցումը կարող է արդյունք տալ, եթե ենթակաները զգայուն վերաբերմունք ունեն օրինական իշխանության նկատմամբ: Մյուս մոտեցումը այն է, որ բարձրագույն ղեկավարությունը ընդունելով փոփոխությունների մասին վերջնական որոշում, ստորին օղակի

համար: Այդ նպատակով •գրագործել որոշ նյութական խթաններ:

4. Կապարել կոորդինացիա: Դիմադրողներին տալ կարևոր դեր, մտցնել հանձնաժողովների կազմում, նրան հրավիրել փոփոխությունների մասին ընդունվող որոշման քննարկմանը:

5. Մանևրացիա: Տեղեկատվությունը տալ ընտրողաբար, կազմել գործողությունների և միջոցառումների հատուկ գրաֆիկ: Մարդկանց վրա ազդելու համար, նրանց ծանոթացնել փոփոխություններ կատարելու առաջարկություններին, այն համաձայնեցնել նույն մակարդակի վրա գտնվող մյուս օղակների ղեկավարներին, որպեսզի վերադասին հայտնի լինի, «որ բոլորը արդեն համաձայն են, սպասում են որոշմանը »:

6. Հարկադրում: Դա սպառնալիք է դիմադրողների նկատմամբ, որ աշխատանքից կազատվեն, կզրկվեն առաջ քաշումից և որակաորման բարձրացումից: Երբեմն այդ մոտեցման փոխարեն համաձայնության ձեռք բերելու դեպքում, նրանց նշանակում են նոր պաշտոններում:

Կազմակերպական զարգացում: Որպեսզի նորամուծությունը հաջողությամբ և համաչափ տեղի ունենա, ղեկավարությունը պետք է կարողանա կատարել լիարժեք նախապատրաստական աշխատանքներ, հասնի այն բանին, որ բոլորը հոգեբանորեն լրիվ պատրաստ լինեն դրա համար, ունենան ճիշտ ըմբռնում ու գիտակցում և ապահովեն կառավարչական գործունեության բարձր մակարդակ: Դրան կարելի է հասնել կազմակերպական զարգացման տեսակետի հիման վրա: Դա հիմնահարցի լուծման և կազմակերպական նորացման նպատակով կատարվող երկարատև աշխատանք է կազմակերպության կուլտուրայի բարձրացման ուղղությամբ: Այդ գործընթացի նպատակն է համարվում կարգավորման ուղիով հասնել ամենից մեծ արդյունավետության, ուշադրություն դարձնելով ֆորմալ խմբերի ներքին կուլտուրային, ուսումնասիրել մարդկանց վարքագիծը աշխատանքի ընթացքում:

Հիմնահարցի հաջող լուծումը կապված է այն բանի հետ, թե կազմակերպությունը ինչպես է գնահատում իր պոտենցիալ հնարավորությունները, հնարավոր վտանգները, որոնք բխում են արտաքին միջավայրից և ինչպիսի որոշումներ են ընդունվում: Դա վերաբերում է բոլոր կազմակերպություններին, անգամ նրանց, որ տասնյակ տարիների ընթացքում չեն փոխել իրենց առաքելությունը և նրանց, որ պարբերաբար վերանայում են իրենց նպատակները:

Նորացումը անհրաժեշտ փոփոխություններ կատարելու գործընթաց է, որը հնարավորություն է տալիս պահպանել կազմակերպության կենսունակությունը և բարձրացնել այն, հարմարվել նոր պայմաններին, խուսափել ճգնաժամներից, մեծացնել հարմարվելու և նորարա-

րության ընդունակությունները:

Կազմակերպության աշխատանքային և կառավարման կուլտուրան կապված է սոցիալական համակարգի հետ, որը մարդկանց վարքի նորմաների, զգացողության, արժեքների նկատմամբ վերաբերմունքի մի ամբողջություն է: Դա որոշակի ազդեցություն է գործում աշխատողների և ղեկավարների ամենօրյա փոխգործողությունների և փոխհարաբերությունների վրա: Այդ տեսակետից կազմակերպությունները բնութագրվում են տարբեր ցուցանիշներով՝ ըստ կառավարման ոճի, մարդկանց հետ ունեցած վարվեցողությամբ, հաճախորդների նկատմամբ ուշադրությամբ, որակի նկատմամբ հոգատարությամբ, նորարարության զգացման աստիճանով:

Կուլտուրայի կարգավորումը և զարգացումը ենթադրում է կառավարչական որոշակի ազդեցություն առանձին աշխատանքային խմբերի կուլտուրայի վրա: Կազմակերպական կուլտուրայի փոփոխությունը և զարգացումը միայն բարձրագույն ղեկավարության մենաշնորհը չէ: Այն ենթականերին տալիս է առանձին հարցերում որոշակի իրավունք, ախտորոշում ու փոփոխություններ կատարելու և հանձնարարականներ մշակելու համար:

Կազմակերպական կուլտուրայի զարգացման հիմնական օբյեկտը ֆորմալ աշխատանքային խմբերն են, կազմված ղեկավարներից և ենթականերից: Կառավարիչը կազմակերպական կուլտուրայի գծով իր գործունեությունը կենտրոնացնում է սպառադաս օղակների ղեկավարների վրա: Մինչդեռ կազմակերպական զարգացման տեսությունը պահանջում է ուշադրությունը կենտրոնացնել աշխատանքային բոլոր խմբերի վրա:Մարդկանց ուշադրությունը կազմակերպական կուլտուրայի վրա դարձնելու համար պետք է բացահայտել հնարավոր կատարելագործումները կամ փոփոխություններ առաջ բերող գործոնները: Այդպիսի գործոն են հանդիսանում արտաքին լրատվությունը, կառավարչական աշխատողները, խմբի անդամները: Կազմակերպական զարգացման համար օգտագործվում են վարքագծի գիտության, հոգեբանության, սոցիոլոգիայի տեսությունները, և կատարված ուսումնասիրությունների արդյունքները: Այդ նպատակով հաշվի պետք է առնել էկոնոմիկայի, կառավարման և կազմակերպման նորությունները: Կազմակերպության զարգացման համար կարևոր է կատարել գործունեության հետազոտում և ընդունել դրան համապատասխան որոշումներ, որը կարելի չինի իրականացնել հետևյալ մոդելով:

1. Կազմակերպության վիճակի ախտորոշում, տվյալների հավաքում՝ հարցազրույցի, հարցաթերթիկների, դիտարկումների և փաստաթղթերի հիման վրա:

2.Այդ նյութերի հանձնում կազմակերպության համապատասխան աշխատողներին:

3. Ընդունել գործողությունների կոնկրետ պլանի կատարման մասին որոշումներ:

4.Գործողությունների կոնկրետ պլանի իրացում:

5. Պլանի կատարման արդյունքների գնահատում:

Կազմակերպական զարգացման համար կարևոր նախապայման են հանդիսանում մարդկանց աճի ձգտումը իրենց սոցիալական և բարձրագույն պահանջմունքները բավարարելու համար, եթե շրջապատի պայմանները նպաստավոր են և խրախուսում են դա: Նրանց մեծ մասը ձգտում է հասնել ավելի մեծ արդյունքների, քան ինչին որ նրանք ընդունակ են: Դրան մեծապես նպաստում է աշխատանքային խումբը: Այդ տեսակետից այն ունի մեծ առավելություններ, քան առանձին անհատները: Դա այն է, որ աշխատանքային խումբը ազդում է իր անդամների վարքագծի, բավարարվածության և որակավորման վրա:

Կազմակերպական զարգացման միջոցառումների մշակմանը կարող են մասնակցել կազմակերպության սպորաբաժանումները, աշխատանքային խմբերը: Այդ նպատակով կարող են հրավիրվել նաև խորհրդատուներ: Նրանց մասնակցության հնարավոր ձևեր կարող են հանդիսանալ.

1.Ախտորոշման համար տվյալների համակարգումը:

2.Հետազոտությունների արդյունքների վերլուծումը

3.Աշխատողների ուսուցումը և որակավորման բարձրացումը:

4.Տեխնիկական և կազմակերպական կառուցվածքների փոփոխումը:

5.Աշխատանքային խմբերի հետ խորհրդատվության անցկացումը:

6.Խմբերի ձևավորումը:

7.Միջխմբային փոխգործողությունների և հարաբերությունների ձևերի մշակումը:

Այս բոլորը դրական դեր կարող են կատարել, եթե պարբերաբար գնահատվում են բոլոր մասնակիցների ջանքերը, կազմակերպական զարգացման ծրագրերը:

18.ՂԵԿԱՎԱՐՄԱՆ ԸՆԴՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԵՎ ՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Բոլոր ղեկավարներին ներկայացվող կարևորագույն պահանջների թվին են պատկանում առաջին հերթին նրանց վստահված կազմակերպության բարձր մակարդակով կառավարման ընդունակությունները, ունակությունները և հմտությունները:

Փորձը ցույց է տալիս, որ միայն այդպիսի հատկություններ ունեցող ղեկավարները կարող են ապահովել կոլեկտիվի բարձր մակարդակով կառավարումը և հասնել լավագույն արդյունքների: Այդ պահանջները ոչ լրիվ չափով բավարարող, առավել ևս ցածր մակարդակ ունեցող ղեկավարները փաստորեն կարող են մեծապես սահմանափակել կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը:

Այս հիմնադրույթներից ելնելով անգլիացի հետազոտողներ Մ.Վուդկը և Դ. Ֆրենսիսը իրենց «Ազատագրված մեններ» գրքում անում են այն հետևությունը, որ առաջիկա մի քանի տասնամյակներում արդյունավետ կառավարման համար ղեկավարի կարևոր ընդունակությունները և հմտությունները կհանդիսանան

1. Իրեն կառավարելու ընդունակությունը
2. Անձնական ողջախոհ արժեքների ընտրությունը
3. Անձնական հստակ նպատակների սահմանումը
4. Անձնական մշակական աճը և զարգացումը
5. Վիմնահարցերի ճիշտ լուծման ունակությունը
6. Նորամուծություններ կատարելու և հնարամտության ընդունակությունը
7. Շրջապատի վրա ներգործելու ընդունակությունը
8. Կառավարման ժամանակակից մոտեցումների լավ իմացությունը և կիրառելությունը
9. Մարդկանց ղեկավարելու ընդունակությունը
10. Ենթականերին կրթելու և դաստիարակելու ունակությունը
11. Գործարար աշխատանքային խմբեր ձևավորելու ընդունակությունը:

Իհարկե, թվարկածով չեն ավարտվում արդյունավետ կառավարման համար անհրաժեշտ ղեկավարների հատկությունները: Դրանց թվին կարելի է դասել նաև հեռանկարը կանխատեսելու, մարդկանց աշխատանքը ճիշտ կազմակերպելու, գնահատելու, խրախուսելու, համոզելու, կրթամարդությունը բարձրացնելու, նրանց հետ առողջ փոխհարաբերություններ հաստատելու ունակությունները և հմտությունները:

Նշված բոլոր հատկությունների, ունակությունների և հմտությունների սահմանափակությունը կարող է դրսևորվել տարբեր չափերով: Մի դեպքում դա կարող է լինել աննշան և բացասական մեծ ազդեցություն չի կարող ունենալ ընդհանուր արդյունքների վրա, մյուս դեպքում՝ խիստ աչքի ընկնող, իսկ երրորդում՝ կարծեք չի նկատվում, բայց զգալի չափով սահմանափակում է հնարավորությունների արդյունավետ օգտագործումը: Հետևապես, ղեկավարը միշտ իրեն ներկայացվող պահանջների բարձրության վրա գտնվելու համար նախ պետք է շատ լավ իմանա դրանց էությունն ու նշանակությունը, ապա կարողանա անընդհատ բարձրացնել իր որակավորումը, զարգացնել արդյունավետ կառավարելու ընդունակությունները, ունակությունները և հմտությունները: Դրա համար նա պետք է պարբերաբար ստուգի իր այդ հատկանիշների փաստացի մակարդակը և դրա հիման վրա որոշի ինչպես և ինչ ժամկետներում կարող է վերացնել արդեն նկատվող սահմանափակությունները:

Հայտնի է, որ շատ բարդ ու դժվար է ղեկավարի աշխատանքը: Նա պարտավոր է ժամանակին լուծել ծագած և առաջադրված բոլոր հարցերը, որքան էլ որ դրանք լինեն դժվար ու տրհաճ: Հաճախ դրա համար ժամանակը չի բավարարում և, որի հետևանքով աշխատանքում առաջանում է հոգեֆիզիոլոգիական լարվածություն, թույլ են տրվում կոպիտ սխալներ:

Ղեկավարի աշխատանքը կապված է մեծ թվով մարդկանց հետ: Նրա ամենաչնչին սխալը կարող է ճակատագրական լինել կազմակերպության և աշխատողների համար: գցել վերջիններիս տրամադրությունը և աշխատունակությունը, առաջ բերել ավելորդ հակադրություններ: Այս բոլորը մեծ չափով խանգարում են ղեկավարին, թույլ չեն տալիս, որ նա իր ժամանակը և ջանքերը ամբողջովին տրամադրի պարտականությունների հստակ կատարմանը: Նրան ժամանակը չի բավարարում նաև իր գործարար և անձնական հատկանիշները, որակավորումը բարձրացնելու և աշխատանքի ձևերն ու մեթոդները կատարելագործելու համար: Ղեկավարը պետք է կարողանա իրեն վստահված կազմակերպությունը կառավարել բարձր մակարդակով: Դրա համար նա պետք է կարողանա ճիշտ պլանավորել իր օրվա, շաբաթվա և ամսվա աշխատանքները, մշտապես վերահսկողություն սահմանի դրանց կատարման և ժամանակի արդյունավետ օգտագործման վրա, թույլ չտա, որ հերթական խնդիրները փոխադրվեն ուշ ժամկետներ, որտեղ իրենց լուծմանն են սպասում ինչպես հերթական, այնպես էլ չնախատեսված շատ հարցեր:

Ղեկավարի կարևոր ընդունակություններից մեկը ժամանակի լավ զգացողությունը և ներքին կազմակերպվածության զարգացած մակար-

դակն է: Նպատակասլաց և հետևողական լինելու հետ մեկտեղ, նա պետք է կարողանա լինել միշտ հավասարակշռված, չընկնի ծայրահեղությունների մեջ, երբևիցե թույլ չտա կոպտություն, գրգռվածություն և բոլոր իրավիճակներում պահպանի զսպվածությունը:

Ղեկավարը պետք է ոչ միայն իրեն պահել կարողանա, այլև իրեն վերաբերվի որպես կարևոր ռեսուրսի. պահպանի իր առողջությունը, աշխատունակությունը, խնայի աշխատանքային եռանդը՝ հանուն կոլեկտիվի առջև դրված նպատակների և խնդիրների հաջող կատարման:

Անձնական որջախոհ արժեքների ընկրության ունակությունը: Կազմակերպության ղեկավարը ամեն օր ընդունում է բազմաթիվ և բազմաբնույթ որոշումներ, դրա համար պետք է հիմք ընդունի այն սկզբունքները և արժեքները, որոնց նա տալիս է կարևոր նշանակություն: Եթե դրանք հարակ և որոշակի չեն, ապա ղեկավարը ամուր հիմք չի ունենա ընդունվող որոշումը հիմնավորելու և նրա հետևանքները ճիշտ կանխատեսելու համար, իսկ առանց դրա նա չի էլ կարող ճիշտ ընտրել որոշման ավելի նպատակահարմար տարբերակ:

Արդյունավետ կառավարման հիմքում կարող են դրվել այնպիսի արժեքներ, ինչպիսիք են օպտիմալ արդյունավետությունը, ռեսուրսների խնայողաբար օգտագործումը, աշխատողների ունակությունների և արտադրական կարողությունների լրիվ իրացումը, նախկինում թույլ արված սխալներից խուսափելը, աշխատանքների անընդհատ բարելավումը: Պակաս կարևոր նշանակություն չունեն նաև օգտակարության, դաստիարակչական ազդեցության, կոլեկտիվում համերաշխության ամրապնդման, աշխատողներին իր շուրջը համախմբման արժեքները և սկզբունքները: Անձնական արժեքների ճիշտ ընտրությունը մեծ չափով կախված է ղեկավարի պրոֆեսիոնալ հատկություններից, վարքագծից, շրջապատի մարդկանց ազդեցությունից և այլ գործոններից: Արժեքային համակարգը մշակվում և ձևավորվում է երկար տարիների ընթացքում: Այնուհետև դրանց կազմը անընդհատ համալրվում և ավելի ամբողջական է դառնում: Դա վերաբերում է ոչ միայն աշխատանքային, այլև բարոյական արժեքներին, կենսադիրքորոշմանը և աշխարհահայացքին:

Որոշումների հիմնավորվածության վրա մեծ ազդեցություն է գործում ղեկավարի կենսադիրքորոշումը, որը կարող է լինել չորս տեսակի: Այն է՝ ես լարգին եմ (ես լավ եմ ինձ զգում), դու լարգին ես, ես լարգին եմ, դու լարգին չես (դու լավ չես զգում), ես լարգին չեմ, դու լարգին ես, ես լարգին չեմ, դու լարգին չես: Առաջինի դեպքում, ղեկավարը իրեն լավ և վստահ է զգում, լավ

հարաբերություններ է հաստատում շրջապատի մարդկանց հետ, երկրորդում՝ նա կասկածանքով է վերաբերվում շրջապատին և վերևից է նայում մարդկանց, երրորդում՝ ղեկավարը վստահ չէ իր ուժերի նկատմամբ և նախաձեռնությունը հաճախ զիջում է ուրիշներին, իսկ չորրորդում նա բավականին եռանդուն և հաստատակամ հանդես չի գալիս, որը և բացասաբար է ազդում ենթակաների ու գործընկերների փոխհարաբերությունների վրա:

Ղեկավարի համար կարևոր է՝ լինել հասարակ, հասկանալի մարդկանց համար, ըստ հնարավորին դրսևորել դրական տրամադրություն, ինչը կնպաստի ենթակաների հետ լավ հարաբերությունների պահպանմանը, շրջապատի հետ հետադարձ կապի հաստատմանը, կցուցաբերի որոշ հանդուրժողականություն մարդկանց նկատմամբ: Այս բոլորը ակտիվ ղեկավարի հատկանիշներ են, որոնք բնորոշ չեն պասիվ ղեկավարին: Վերջինս անբավարար չափով է արձագանքում շրջապատին, կարևորություն է տալիս միայն ձևական կողմերին, բացասաբար վերաբերվում հակադիր կարծիքներին:

Կարող անձնական նպատակների սահմանման ունակությունը: Արդյունավետ կառավարման համար իր և կազմակերպության նպատակներից բացի՝ ղեկավարը պետք է ունենա նաև որոշակի ու հարակ անձնական նպատակներ: Ղեկավարների զգալի մասը գիտե, թե հանուն ինչի են այդ պաշտոնը զբաղեցնում, ինչ ակնկալիքներ ունեն այդ աշխատանքից: Այդպիսի հարակ անձնական նպատակների առկայությունից մեծ չափով կախված է ղեկավարի ակտիվությունը, շահագրգռվածությունը և վերաբերմունքը իր աշխատանքների և շրջապատի մարդկանց նկատմամբ: Այդպիսի ղեկավարների մասին են ասել, որ նրանք լավ գիտեն, թե ինչ են ուզում, ինչ հրաշքով են հասնում կյանքում հաջողությունների և երբեք կես ճանապարհին չեն փոխում իրենց նժույգները: Անձնական նպատակների ընտրության վրա ազդում են շատ գործոններ: Սակայն առանց դրանց հնարավոր չէ լրիվ օգտագործել անձնական և ենթակա աշխատողների պոտենցիալ հնարավորությունները, հարակ պատկերացնել նրանց անելիքները և միշտ նպատակասլաց գտնվել իր գործունեության մեջ: Առանց այդպիսի նպատակների, որոշումներ կայացնելիս, նա չի կարող վստահորեն ընտրել լավագույն տարբերակը, ըստ կարևորության ճիշտ դասակարգել լուծվող խնդիրները և լավ օգտագործել հաղած հնարավորությունները:

Անձնական նպատակների հաշվառման հիման վրա կառավարման կողմնակիցները բոլոր ղեկավարներին կոչ են անում միշտ իրենց և ենթակաների առջև դնել հստակ ու պարզ նպատակներ: Դրա նշանակությունը նախ այն է, որ ղեկավարն իր ուշադրությունը

մշտապես կարողանում է կենտրոնացնել սպասվող արդյունքների վրա: Փորձված ղեկավարը, անձնական նպատակներ ունենալով, ձգտում է այն ցանկալի արդյունքներին, վիճակին կամ մակարդակին, որին պետք է հասնել, ապահովել կամ նվաճել որոշակի ժամանակահատվածում: Այդպիսի անձնական նպատակի •րինակ կարող է լինել 1-2 տարում հասնել լայն ճանաչման, դառնալ տնօրեն, ստեղծել իր համար բարեկեցիկ կյանքի պայմաններ, իր շուրջը համախմբել կոլեկտիվի անդամների մեծ մասին և այլն:

Անձնական նպատակները կարող են լինել որոշակի, ոչ որոշակի, ոչ կոնկրետ, ընդհանուր բնույթի: Գործուն ազդեցություն կարող են գործել միայն որոշակի, կոնկրետ և ժամկետավորված նպատակները: Դրա համար ղեկավարները պետք է ուսումնասիրեն եղած հնարավորությունները, կատարեն միայն իրական նպատակների ընտրություն: Այս մոտեցումը արդյունավետ է հատկապես այն ղեկավարների մոտ, որոնց անձնական նպատակները համընկնում են կամ չեն հակասում ինչպես կազմակերպության, այնպես էլ շրջապատի մարդկանց նպատակներին:

Ղեկավարի անձնական նպատակները նրան թույլ են տալիս ճիշտ ընտրել անհատական և կոլեկտիվ գործունեության ուղղությունը և ընթացքը, ինչպես նավի ղեկը մեծ օվկիանոսում:

Ղեկավարի անձնական զարգացման ունակությունները: Ղեկավարների զգալի մասը չի կարող հաղթահարել անձնական թերությունները և կանոնավոր կերպով զբաղվել դրանց վերացմամբ, հետևել իր սեփական աճին ու զարգացմանը: Այդպիսի ղեկավարները ձգտում են թաքցնել իրենց ցածր ընդունակությունները, խուսափում են նորությունների ուսումնասիրություններից և նորամուծություններից: Այդ պատճառով էլ նրանք գնալով թուլացնում են շրջապատի հետ ունեցած բնականոն հաղորդակցվելու կապերը և գործարար կյանքը վերածում առօրյա գործունեության, հանուն անձնական ապահովության՝ չդիմելով ռիսկի: Դա հատկապես բնորոշ է այն ղեկավարներին, որոնց զարգացումը կանգ է առել և դարձել նրա հիմնական սահմանափակություններից մեկը: Գործարար կյանքը ղեկավարներից պահանջում է ըստ հնարավորին արագ կերպով հարմարվել փոխվող ունեցող փոփոխություններին: Դա շատերի համար անձնական լուրջ պրոբլեմ է: Այդ գործում ղեկավարին կարող է օգնել միայն բարձր զարգացումը, որը նրան թույլ կտա արագ վերակառուցել իր աշխատանքները և միշտ պատրաստ լինել դիմավորելու ամեն մի փոփոխություն:

Բարձր որակավորում և մեծ փորձ ունեցող ղեկավարները բոլոր հնարավորություններն ունեն զբաղվելու իրենց զարգացմամբ և միշտ

գրնվելու իրենց կոչման բարձրության վրա: Անհատական զարգացումը տարբեր ղեկավարների համար ունի տարբեր նշանակություն: Նրանց մի մասը կարիք ունի զարգացնելու այս կամ այն ընդունակությունները, մյուսները՝ այն հատկություններն ու հատկանիշները, որ հետ են մնացել իրենց զարգացման մեջ կամ հենց սկզբից չեն գրնվել բավարար մակարդակի վրա:

Ուսրի ինքնազարգացումը պետք է կառուցվի այն գաղափարի վրա. որ ամեն մենք ունի չիրականացված հնարավորություններ: Իհարկե, գոյություն ունի անհատական ընդունակությունների մի սահման, որը կապված է կրթության, տարիքի, առողջության հետ և այլն: Սակայն կարելի է այդ սահմանափակումները հաղթահարել և հասնել ինքնազարգացման բարձր մակարդակի: Դրա համար անհրաժեշտ է միայն համարձակ փորձեր և հետազոտություններ կատարել, հետևողականորեն ձգտել հասնելու անձնական ու պրոֆեսիոնալ բարձր աճի: Այդ գործընթացի ժամանակ նրանք ձեռք են բերում ընթացիկ իրադարձությունների կառավարման ունակություններ, ձևավորում մարդկանց հետ լավ հարաբերություններ հաստատելու փորձ, ծագած խնդիրների անպայման լուծման վճռականություն և կյանքի այնպիսի ընկալում, ինչպես որ այն կա:

Թույլ կամ բավարար չհասունացած ղեկավարը մշտապես գլխացավ է պատճառում ենթականերին, գործընկերներին և իր պետերին: Նման ղեկավարների հիմնական թերությունը այն է, որ նրանք ընդունակ չեն ընդունելու իրենց անընդունակությունը: Նման ղեկավարներին բնութագրական է սովորելուց և դժվարություններից խուսափելու, ինքնազարգացման համար ժամանակ չգրամադրելու, շրջապատի մարդկանց հետ հետադարձ կապեր չպահպանելու հատկությունները:

<u>Հիմնահարցերի ճիշտ լուծման ունակությունները:</u> Բարձր ունակությունների, հմտությունների նշանակությունը շատ մեծ է ամեն մի, առավել ևս, կառավարման հիմնահարցերի ճիշտ լուծման գործում: Հմուտ ղեկավարները գործում են ավելի վստահորեն, վճռականորեն, անսխալ և արագ կերպով: Դրա շնորհիվ նրանք շատ ժամանակ չեն ծախսում յուրաքանչյուր հարցի լուծման վրա և ծագած բոլոր խնդիրները կարողանում են լուծել տեղին ու ժամանակին:

Կառավարման հիմնահարցերի լուծման հմտությունները իրենցից ներկայացնում են գործնական գիտելիքների ու փորձի, նույնատիպ խնդիրները և աշխատանքները շատ անգամ կատարելու արդյունքների մանրակրկիտ վերլուծության և գնահատման հիման վրա ձեռք բերված վարժվածություն: Դրա շնորհիվ շատ գործողությունների կատարումը աստիճանաբար հասնում է կատարելության բարձր

ասպիճանի, և ղեկավարը մեծ վստահությամբ ու գործնականությամբ ձեռնամուխ է լինում հերթական խնդիրների լուծմանը:

Սակայն, ղեկավար գործունեության ընթացքում հանդիպում են նաև ոչ սովորական խնդիրներ, որոնցով նախկինում կառավարիչները չեն գբաղվել: Այդ խնդիրների լուծման համար պահանջվում են այլ գիտելիքներ: Դրան կարող են օգնել միայն ղեկավարի հարուստ գիտելիքներն ու փորձը, նրա բազմակողմանի զարգացումը: Միայն նման ղեկավարը կարող է ոչ սովորական իրավիճակներին համապատասխան լուծումներ մշակել: Ընդ որում ղեկավարը պարտավոր է ծագած հիմնահարցերը լուծել ոչ թե կիսատ-պռատ, այլ լրիվ ու վերջնականապես, առանց ձգձգումների, որպեսզի նորից չգբաղվի դրանցով՝ ծախսելով ավելի շատ ժամանակ և ջանքեր, ձեռքից բաց չթողնելով եղած լավ հնարավորությունները:

Հիմնահարցերի լուծումը, թեկուզ սովորական, երբեք էլ հեշտ գործ չէ: Դրա համար հարկավոր է ունենալ համապատասխան հմտություններ, տիրապետել դրանց լուծման բազմաթիվ ձևերին ու մուտեցումներին: Գոյություն ունեն համակարգված ու չհամակարգված մուտեցումներ: Առաջին դեպքում հիմնահարցը կարելի է լուծել հետևողականորեն՝ սահմանելով յուրաքանչյուր քայլը և դրանց հաջորդականությունը: Այդ մուտեցման հաջորդական քայլերն են՝ հիմնահարցի գնահատումը, նպատակների հստակ սահմանումը, լավագույն տարբերակի և սպասվող արդյունքների գնահատման չափանիշների ընտրությունը, առկա պայմանների և հնարավորությունների վերլուծությունը, հնարավոր տարբերակների մշակումը և լավագույն տարբերակի ընտրությունը, ընդունված որոշման կատարման պլանավորումը, ընթացիկ արդյունքների վերլուծությունն ու կարգավորումը, գործընթացի բարեհաջող ավարտումը, վերջնական արդյունքների վերլուծությունը և գնահատումը: Եթե այս բոլորից հետո պրոբլեմը չի լուծվել, նշանակում է նրա կատարման որևէ փուլում սխալ է թույլ տրվել: Այն պետք է բացահայտել և սխալը ուղղել: Ղեկավարը պարտավոր է հիմնահարցի լուծման յուրաքանչյուր փուլում անցկացնել տարբեր բնույթի խորհրդակցություններ, քննարկումներ և ձեռնարկել համապատասխան մեթոդներ՝ դրա բարեհաջող լուծումը ապահովելու համար: Նա պետք է կարողանա ճիշտ ընտրել ընդունված որոշումը կատարողներին, և կատարման համար պատասխանատու անձին: Վերջինս աշխատանքների համակարգիչն ու որոշման կատարման համար անհրաժեշտ բոլոր պայմանների ապահովողն է: Հիմնահարցի լուծման չհամակարգված մուտեցման դեպքում պարտադիր չէ պահպանել նշված բոլոր փուլերը և դրանց որոշակի հաջորդականությունը, բայց պարտադիր է սահմանել գործընթացի

անհրաժեշտ բոլոր փուլերը՝ ելնելով կոնկրետ իրադրությունից:

Հիմնահարցի արդյունավետ լուծման համար բավարար ունակություններ չունեցող ղեկավարները հաճախ դրանք անցկացնում են կամ լուծում կիսատ-պռատ, լուրջ սխալներով: Նրանք բավարար չափով ինֆորմացիա չեն հավաքում և դրանք չեն օգտագործում վերլուծություններ ու կարգադրություններ կատարելու համար: Այդ բոլորի հետևանքով սահմանափակում են հիմնահարցի ճիշտ լուծման հնարավորությունը, հետևապես՝ կազմակերպության գործունեության ընդհանուր արդյունավետությունը:

Ղեկավարի ստեղծագործական մոտեցման ընդունակությունը: Ղեկավարների մի մասի մոտ բավարար չափով զարգացած չէ ստեղծագործական մոտեցումը: Մինչդեռ այդ ընդունակությունն ունեցող ղեկավարները ավելի հեշտությամբ են հաղթահարում դժվարությունները: Այն ղեկավարը, որը չի ցանկանում կամ չի կարող զբաղվել փորձարարությամբ, դիմել ռիսկի՝ նորությունների ներդրման գործում, իր գործունեության մեջ չի ցուցաբերում ստեղծագործական մոտեցում, զուրկ է հնարամտությունից, գրկվում է զարգացման ցածր մակարդակի վրա, ցածր է նաև նրա աշխատանքների արդյունավետությունը:

Տարբեր կարծիքներ կան ղեկավարի ստեղծագործական մոտեցումների մասին: Ղեկավարների մի մասը ստեղծագործական մոտեցումը համարում է ղեկավարի ամենակարևոր հատկանիշներից մեկը, մյուսները դրան առանձնապես մեծ նշանակություն չեն տալիս, իսկ մի մասն էլ այդ հատկանիշը կարևոր է համարում բոլորի համար: Ճիշտ պետք է համարել այն կարծիքը, որ բոլորից ավելի շատ դա կարևոր է ղեկավարների համար: Ղեկավարը առանց նորամուծությունների, հայտնագործությունների և ստեղծագործական մոտեցման չի կարող կատարելագործել ոչ միայն ենթակա աշխատողների, այլև իր սեփական աշխատանքի ձևերն ու եղանակները: Այդ վիճակում չգտնվելու համար նա պետք է ձգտի մշտապես զարգացնել իր և ենթակաների ստեղծագործական ընդունակությունները: Նախ դրա համար ղեկավարը պետք է վճռականորեն հաղթահարի իր ուժերի նկատմամբ թերահավատության հոգեբանական պատնեշը: Այնուհետև նա պետք է համառորեն զարգացնի ստեղծագործաբար աշխատելու ընդունակությունները, ամեն ինչում ցուցաբերի այդպիսի մոտեցում: Կարևոր է ոչ միայն ընդունել դրա անհրաժեշտությունը, այլև տիրապետել և հմտորեն կիրառել ստեղծարար աշխատելու ձևերն ու մեթոդները: Այդ պահանջները բավարարելու համար ղեկավարը պետք է ուսումնասիրի գիտահետազոտական բոլոր նվաճումները, իր և ուրիշների փորձը, զբաղվի նորամուծություններով,

փորձարարություններով, կատարելագործի գործող համակարգերը:

Մարդու ստեղծագործական ընդունակությունների զարգացմանը մեծապես խանգարում են ծուլությունը, արմատացած վատ սովորությունները, աշխատանքի ավելորդ ցրվածությունը, անբավարար նպատակասլացությունը և անվճռականությունը: Ղեկավարին խանգարում են անգամ դրանցից մեկն ու մեկը կամ մի քանիսը միասին վերցրած, որոնց բացահայտումը որևէ դժվարություն չի ներկայացնում: Ավելի դժվար է դրանց վերացումը: Դրա համար հարկավոր է ցուցաբերել մեծ կամք, հաստատակամություն, համառություն և շահագրգռվածություն: Բայց բոլոր դեպքերում շատ կարևոր է, որ ղեկավարը լավ գիտակցի դրա անհրաժեշտությունը և այն չհամարի ավելորդ գլխացավանք: Ստեղծագործական մուրեցում ցուցաբերելու համար անհրաժեշտ է տիրապետել նրա բոլոր ձևերին, որոնք ըստ էության իրենցից ներկայացնում են կառավարչական գործունեության որոշակի փուլերը՝ հիմնահարցի ուսումնասիրում, նոր գաղափարների մշակում, դրանց փորձարկում, ներդրման նպատակահարմարության որոշում և ներդրման աշխատանքների կազմակերպում:

Շրջապատի վրա ազդելու ղեկավարի ընդունակությունը: Արդյունավետ կառավարելու համար ղեկավարը պետք է կարողանա ազդել իր անմիջական ենթակաների վրա՝ նրանց ջանքերն ուղղելով ծառացած խնդիրների բարեհաջող լուծմանը, բացասական վերաբերմունքի վերացմանը կամ խիստ նվազեցմանը:

Սակայն ոչ բոլոր ղեկավարներն են դրան ընդունակ: Նրանց զգալի մասը հակված է մեղադրելու ենթականերին, որ նրանք լսող և ենթարկվող չեն:

Ուստի, այն ղեկավարը, որը չի կարող թեկուզ բավարար չափով ազդել մարդկանց վրա, սրեղծել շրջապատի հետ լավ փոխհարաբերություններ, ուշադիր լսել ուրիշների կարծիքը կամ խնդրանքը, նա սահմանափակ ղեկավար է, և նա պետք է լրջորեն մտահոգվի այդ մասին: Եթե նա գանգատվում է շրջապատի վրա անբավարար ազդեցություն ունենալուց, ապա նա երևի նկատի ունի, որ իր կարծիքը և հայացքները չեն ընդունվում ենթակաների և շրջապատի մարդկանց կողմից: Մարդկանց վրա մեծ տպավորություն է թողնում ղեկավարի իշխող դիրքը, կեցվածքը, նրա որոշ հատկանիշների խորհրդավորությունը: Վերջինս կոչվում է «խարիզմ», որը ազդում է մարդկանց վրա յուրահատուկ մուրեցումների, հմտությունների, հմայքի կամ դիմախաղերի միջոցով: Շատ դեպքերում դժվար է որոշել, թե նա ինչով և ինչպես է ազդում մարդկանց վրա: Այնամենայնիվ անհրաժեշտ է հստակեցնել շրջապատի վրա ներգործելու մյուս բոլոր տարրերը: Դենսափորձը ցույց է տալիս, որ

շրջապատի վրա անգամ ազդում է ղեկավարի հագուստը, արտաքին տեսքը, կեցվածքը, վարքագիծը, խոսքի առոգանությունը, տոնը համոզչականությունը, արտահայտվելու ձևը, անձնական շփումները, հեղինակությունը: Տվյալ շրջապատի համար համապատասխան հագուստը մարդկանց վրա թողնում է լավ տպավորություն, հանգիստ տեսքը վստահություն է ներշնչում, այն վկայում է մարդու ներքին մեծ ուժերի մասին: Անձնական շփումներն ավելի են մեծացնում ազդեցությունը, քան միջնորդավորված պահանջները: Ժողովրդական ասացվածքի համաձայն «երեսը երեսից ավելի շատ է ամաչում»:

Անձնական ազդեցությունն ավելի է մեծանում, երբ շրջապատի մարդիկ ունեն որևէ սպասելիք՝ օգուտ, հաճելի տպավորություն: Վստահ և հավասարակշռված կեցվածքը, իրեն պահելու ձևը վկայում է, որ մարդը իր խղճի, զգացմունքների, խոսքի ու գործի, վարվելու ձևի մեջ հակասություն մեջ չի գտնվում՝ իր նպատակներին հասնելու համար: Նման մարդիկ հազվադեպ են կորցնում հավասարակշռությունը, լավ տպավորություն գործելու համար իրենց կաղապարից դուրս չեն գալիս: Այն մարդը, որ անկախ իր ասածի բովանդակությունից, խոսում է անպաճույճ կերպով, ծամծմելով մտքերն ու բառերը, թողնում է բավականին դժգույն տպավորություն, քան նա, ով կարողանում է խոսել պարզ ու հասարակ, համոզիչ ու տրամաբանված կերպով: Նման ընդունակությունները կարելի է զարգացնել և ձեռք բերել հիմնական աշխատանքի մեջ:

Ղեկավարի ազդեցությունը ենթակաների վրա զգալի չափով կախված է հրամաններ և կարգադրություններ անելու և ցուցումներ տալու ձևերից: Կան շատ ղեկավարներ, որ լավ գիտեն ինչ պետք է ասել նպատակին հասնելու համար, բայց չեն կարող դա այնպես անել, որ ենթականերն անպայման կատարեն հանձնարարությունները:

Եթե ղեկավարն ունի համապատասխան լիազորություններ, ապա նա իրավունք ունի ենթակայից պահանջելու, որ նա անպայման կատարի իր պարտականություններին վերաբերող հանձնարարությունները: Այդպիսի ներգործության միջոց կարող է լինել հրամանը, կարգադրությունը, հանձնարարությունները, ցուցումները, եթե դրանք տրվում են հստակ ձևակերպված, ճիշտ հասցեագրված և ժամկետավորված ձևով:

Աշխատողին համոզելը կարող է արդյունք տալ, եթե այն արվում է տեղին, ժամանակին և ճիշտ ձևով, այնպես, որ նա լրիվ չափով հասկանա ու համոզվի, թե ինչու է անհրաժեշտ, որ նա փոխի իր կարծիքը, մտադրությունը, վարքագիծը և վարմունքը: Սինչդեռ սպառնալիքը, եթե անգամ դրա համար բավարար հիմքեր կան, կարող է ազդեցություն գործել միայն կարճ ժամանակով: Ավելին, այն

կարող է սրել երկու կողմերի միջև եղած հակասությունը և հանգեցնել հակադրության: Խնդրանքը նպատակ ունի աջակիցներ կամ ցավակցողներ գտնել, ենթականերին դարձնել լավ օգնականներ, իր հանձնարարության ակտիվ մասնակիցները: Այն հիմնված է աշխատողի լավ հատկանիշների, նրա արժանապատվության հարգման վրա: Խնդրանքը կարող է դրական արդյունք տալ, եթե կա երկուսուցիք լավ հարաբերություններ և հարգանք:

Ղեկավարներն առանձին դեպքերում դիմում են ենթականերին որոշ արտոնություն տալու միջոցին՝ փորձելով դրանով փոխել նրանց վերաբերմունքը իր և գործի նկատմամբ: Այս մոտեցումն հիմնված է այն պայմանավորվածության վրա, որ «եթե կատարվի հանձնարարությունը կամ խնդրանքը, ապա աշխատողն կստանա իր ուզածը»: Կողմերից մեկի կամ մյուսի կողմից այս պայմանավորվածության խախտումը կարող է դիտվել որպես խաբեություն և վերածվել հակադրության:

Ղեկավարի պահանջկոտությունը, որը հիմնված է նրա իրավունքների և ենթակաների պարտականությունների վրա, ապահովում է արված հանձնարարությունների և խնդրանքների կատարումը: Դա հասկանալի փոխհարաբերություն է, եթե այն զուգակցվում է ենթակայի նկատմամբ հարգալից վերաբերմունքի հետ կամ չունի արհամարհանքի դրսևորում:

Մանրամասն, բացատրված ցուցումը, եթե այն տրվում է գործին տեղյակ ու փորձված աշխատողին, այն էլ խիստ տոնով կամ կոպիտ ձևով, կարող է վիրավորական լինել վերջինիս համար: Ուստի այդ մեթոդը օգտագործելիս ղեկավարը պետք է ցուցաբերի տարբերակված մոտեցում: Փորձված աշխատողին հարկավոր է ներկայացնել միայն հիմնական խնդիրը և պահանջները, անփորձ աշխատողին տալ մանրամասն ցուցումներ, իսկ հարկ եղած դեպքերում՝ պարզաբանել խնդրի նշանակությունն ու կարևորությունը և ստուգել, թե որքանով է նա ճիշտ հասկացել հանձնարարությունը:

Վարձահատուցումը ենթակաների վրա ներգործության կարևոր միջոցներից է: Ղեկավարը պետք է ճգտի իմանալ, թե ինչի է սպասում ենթական հանձնարարությունը կատարելով: Վարձահատուցումը կարող է լինել աշխատողի արժանիքների ճանաչումը, վարձատրության ու պարգևատրության չափերի բարձրացնելը, նյութական ու բարոյական օգնությունը և աջակցությունը, արտոնությունների սահմանումը, պաշտոնի բարձրացումը և այլն: Փորձված ղեկավարը ենթականերին վարձատրում է, սակայն նա ավելի շատ ճգտում է խրախուսել լավ արդյունքների ու գործի համար: Այսպիսով, այն ղեկավարը, որը ցանկանում է հասնել

կոլեկտիվում մեծ ազդեցության, պետք է լայնորեն կիրառի խթանման համապատասխան միջոցներ, իսկ վատ արարքների ու աշխատանքի համար պատժի միջոցների դիմի ծայրահեղ դեպքերում:

Ենթակա աշխատողների վրա մեծ ազդեցություն է գործում ղեկավարի անձնական օրինակը: Դրա համար նա պետք է պահանջկոտ լինի իր նկատմամբ, ցուցաբերի լավ աշխատանքի, կարգապահության, կոլեկտիվի ունեցվածքի նկատմամբ հոգատար վերաբերմունքի, իր խոսքումը կատարելու, ազնվության ու բարոյական անաղարտության համոզիչ օրինակ:

Կառավարման ժամանակակից մոտեցումներին դիրքորոշումը: Հաջողության հասնելու համար ղեկավարը պետք է լավ իմանա, թե ինչպես է կառավարում ուրիշներին և ինչպիսին է դրա արդյունավետությունը: Այն ղեկավարը, որ լավ չի պատկերացնում դա և ընդունակ չի ուսումնասիրել կառավարման իր մոտեցումները, նա չի էլ կարող ենթականերին հասկանալի լեզվով բացատրել հանձնարարությունները, ընտրել կոնկրետ պայմաններին համապատասխան մոտեցումներ և կատարելագործել դրանք: Այդպիսի ղեկավարները չեն էլ ձգտում հետադարձ կապ պահպանել իրենց ենթակաների հետ, շահագրգռել նրանց աշխատունքում լավ արդյունքների հասնելու համար, լավ չգիտեն այն դրդապատճառները, որոնք աշխատողներին մղում են այս կամ այն արարքների, չունեն ժամանակակից պահանջներին համապատասխան ղեկավարման ձևեր, բարեկիրթ ու մարդասիրական վերաբերմունք նրանց նկատմամբ: Այդ բոլորի հետևանքով, որպես ղեկավար, նրանք խիստ սահմանափակ են:

Իդեալական կառավարման դեպքում ղեկավարը լավ պետք է իմանա, թե ինչպես է այդ բոլորը կատարվում: Պրակտիկան ցույց է տալիս, որ հաջողության բանալին գտնվում է իրավիճակների խնամքով վերլուծության մեջ, որի հիման վրա կատարվում է տվյալ իրադրությանը համապատասխան ղեկավարման փիլիսոփայության ընտրություն: Այդ գործում վճռական ազդեցություն են գործում ընդհանուր իրադրությունը, կոնկրետ իրավիճակների բնույթը, դրանց կարգավորման նպատակը և ղեկավարի անձնական համոզմունքները:

Կառավարումը բարդ երևույթ է, նրա արդյունավետության վրա ազդում են ինչպես տարբեր մոտեցումները, այնպես էլ գաղափարները: Վերջիններս մեծապես նպաստում են կառավարման գործունեության բարելավմանը:

Ժամանակակից գաղափարները ժողովրդականություն են վայելում այն պատճառով, որ բավարարում են ժամանակի պահանջներին: Սակայն դրանց փոփոխությունը առաջ է բերում որոշ ղեկավարների հոռետեսությունը: Ամեն մի նորության մասին նրանք հաճախ ասում

են «Մենք դա արդեն տեսել ենք, հերթական խաղ է մի քանի շաբաթների համար»: Դրանում կա, իրոք որոշ ճշմարտություն, ոչ բավարար փորձարարությունը վնասակար է: Դրանից խուսափելու նպատակով անհրաժեշտ է ուսումնասիրել ամեն մի նորություն և գնահատել դրա կիրառման նպատակահարմարությունը: Կազմակերպության արդյունավետ գործունեության վրա բացասական են ազդում շատ գործոններ: Հնարավոր չէ մշակել կազմակերպության գործունեության այնպիսի պայմաններ, որտեղ լրիվ վերացվեն բացասական գործոնների ազդեցությունը: Դրա համար ղեկավարները պետք է կանոնավոր կերպով սրանան անհրաժեշտ տվյալներ, պարզեն իրադրությունը, ուսումնասիրեն թույլ տեղերը և մշակեն դրանց վերացման հնարավորություններն ու միջոցները: Ղեկավարները, գնահատելով բոլոր գործոնների ազդեցությունը, դրանց ցանկալի փոփոխությունների աստիճանը, պետք է կարողանան ընդունել համապատասխան ճիշտ որոշումներ:

Արդյունավետ ղեկավարը շատ էներգիա է ներդնում աշխատանքային կոլեկտիվում բարենպաստ կլիմա ստեղծելու համար, որը թույլ է տալիս համարձակ կերպով ձեռնամուխ լինել ծագած հիմնահարցերի լուծմանը, արագորեն կատարել պահանջվող փոփոխությունները: Մարդիկ իրենց էներգիան հիմնականում նվիրաբերում են իրենց կարիքների ապահովմանը կամ այն գործին, որի համար նրանք պատասխանատվություն են կրում: Ուստի ղեկավարի կարևոր խնդիրն է ամեն կերպ խթանել ենթակաների էներգիայի ազատ արձակումը, այն ուղղել ընդհանուր նպատակների իրականացմանը:

Նրանք իրենց էներգիան կարող են օգտագործել դրական, բացասական և կաշկանդված ձևերով: Առաջինի դեպքում շահագրգռված լինելով աշխատանքի արդյունքների համար, նրանք իրենց էներգիան ամբողջովին նվիրում են գործին, երկրորդում՝ կազմակերպության նպատակների հետ համաձայն չլինելով՝ նրա զգալի մասը ծախսում են վեճերի ու դժգոհությունների արտահայտման վրա: Երրորդ դեպքում, հետաքրքրություն չցուցաբերելով աշխատանքի և նրա արդյունքների նկատմամբ, շատ ջանքեր են գործադրում իրենց համար հետաքրքրություն չներկայացնող աշխատանքները կատարելու համար:

Մարդկային էներգիան ամենակարևոր ռեսուրսն է և դրա ազատ արձակումն ու արդյունավետ օգտագործումը մեծապես կախված է ղեկավարի հմտությունից: Նա պետք է ձգտի իր բոլոր աշխատողների էներգիան ազատ արձակել և օգտագործել կազմակերպության նպատակների իրականացման համար: Միայն դրա շնորհիվ կարելի է ապահովել կազմակերպության գործունեության բարձր արդյունավետությունը: Աշխատողի էներգիայի ազատ

արձակման վրա ազդում են աշխատողի շրջապատը, աշխատանքի վարձահատուցումը և անվտանգությունը: Այդ գործում ավելի մեծ է ինքնակատարելագործման հնարավորությունների ստեղծման, համահեղինակ լինելու կամ մասնակից դառնալու գիտակցման նշանակությունը, որոնք կատարում են հիմնական դրդապատճառների դեր:

Փորձված ղեկավարները շատ օգտակար են համարում կազմակերպության ընդհանուր գործունեության պարբերաբար վերլուծումը: Դա պետք է հետապնդի այն նպատակը, որ վերացվի իրենց աշխատանքից և շրջապատից, աշխատողների անբավարարվածությունը, բարելավի աշխատանքի նկատմամբ նրանց շահագրգռվածության պայմանները:

Արդյունավետ և ոչ արդյունավետ ղեկավարների միջև որպես տարբերություն մեծ է առաջատարի (լիդերի) դերը, որը կառավարչական ուրույն հատկություն է: Կառավարման մասնագետների բնորոշմամբ դա մարդկային և մյուս ռեսուրսների լրիվ օգտագործումն ապահովող հատկություն է: Գոյություն ունեցող կարծիքների համաձայն լիդերությունը մարդկանց վրա ներգործելու այն ընդունակությունն է, որ նրանք հիմնականում հավանություն են տալիս իրենց գործընկերոջ կարծիքին ու վարքագծին, այդ մարդուն համարում իրենց բարի խորհրդատուն և հովանավորը: Այդպիսի անձը վայելելով շրջապատի մարդկանց հարգանքը և վստահությունը, կարող է դառնալ նաև նրանց լավ ղեկավարը: Ավտոկրատ ղեկավարը հրամայում է, վերահսկում, խիստ պահանջներ ներկայացնում և պատժում իր ենթակա աշխատողներին, երբ նրանց կատարած աշխատանքները չեն բավարարում ներկայացվող պահանջներին: Դեմոկրատ ղեկավարը աշխատողներին միշտ տեղյակ է պահում գործերի վիճակին, լսում նրանց կարծիքներն ու առաջարկություններն և դրանց քննարկման հիման վրա հասնում ընդհանուր համաձայնության, իսկ հարկ եղած դեպքում վերահսկում հանձնարարությունների կատարումը: Լիբերալ ղեկավարը կարգադրություններ է անում աշխատողների պահանջով կամ ուրիշների խորհուրդներով, նա հանձնարարությունների կատարումը վերահսկում է հիմնականում ստացված արդյունքների միջոցով, երբ այլևս հնարավոր չէ ակտիվ ազդեցություն գործել դրանց բարեհաջող ընթացքի վրա:

Ղեկավարի ազդեցությունը պայմանավորված է հիմնականում երկու գործոնով: Առաջինը՝ դա նրա իրական իշխանությունն է, որը հատուկ է միայն նրա պաշտոնական դերին, իսկ երկրորդը՝ անձնական ազդեցությունն է շրջապատի մարդկանց վրա, որը պայմանավորված է ղեկավարի անձնական հատկություններով,

վերաբերմունքով, վարքագծով, բարոյական արժանիքներով և նպատակներով: Ղեկավարի ազդեցությունը երկու դեպքում էլ կախված է շրջապատի մարդկանց ունեցած սպասելիքներից, ցույց տրված օգնությունից, աշխատանքի բնույթից, իրավական ու բարոյական նորմերի պահպանումից և դրանց կիրառման աստիճանից:

Ղեկավարների մի մասը սիրում է ցուցումներ տալ, մյուսները՝ խրախուսել աշխատողներին և լավ հարաբերություններ պահպանել նրանց հետ, իսկ մի մասն էլ հաջողությամբ զուգակցում է այդ երկու մոտեցումները: Որոշ ղեկավարներ ավելի ակտիվ են աշխատանքների կազմակերպման և կատարման ժամանակ, իսկ մյուսները ենթակաների հետ լավ հարաբերություններ սրտեղծելու գործում: Միևնդեռ լավ արդյունքների են հասնում այն ղեկավարները, որոնք ակտիվություն են ցուցաբերում երկու դեպքում էլ: Կյանքը ցույց է տալիս, որ ավելի բարձր արդյունքների են հասնում այն ղեկավարները, որոնք կոնկրետ պայմանների համար կիրառում են համապատասխան մոտեցումներ:

Այս տեսակետից կարևոր նշանակություն է տրվում ղեկավարի շփումների ու իրազեկության մեծացամանը, անձնական կապերի զարգացմանը, որոնք «հակաթույն» են հանդիսանում մեխանիկական մոտեցումների և ոչ ճիշտ կարծիքների համար:

Հիմնականում ցուցումներ տալու, կարգադրություններ անելու, խիստ դիրք ընտրելու մոտեցումները, այսինքն ուժային կառավարումը չի համապատասխանում զարգացման ներկա ժամանակաշրջանի պահանջներին: Դեռևս որոշ ղեկավարներ նախընտրում են իշխանություն գործադրելու ոճը և կառավարման գործում կասկածանքով են վերաբերվում աշխատակիցների լայն մասնակցության հիմնադրույթի արդյունավետությունը: Ավելի ճկուն ու նպատակասլաց է իրավիճակային ոճը: Դրա էությունն այն է, որ ղեկավարը լավ փիրապետելով սոցիալ-փսիխեսական երևույթների և գործընթացների զարգացման կանխատեսումների եղանակներին, ճիշտ որոշելով սպասվող հնարավոր իրավիճակները, կիրառում է համապատասխան կարգադրական, դեմոկրատական կամ մեկ այլ ոճ: Այս տեսակետից ավելի կարևոր նշանակություն է սրտանում ղեկավարի անձը: Չնայած շատ գործոններ ազդում են նրա վարքագծի վրա, սակայն կարևոր է ղեկավարի անձնական հատկությունների ու հատկանիշների այնպիսի զուգակցումը և զարգացումը, որը նրան դարձնում է իրոք սկզբունքային, նախաձեռնող, ակտիվ և ձեռներեց, բայց ոչ բոլորին հարմարվող մարդ:

Ղեկավարի և առաջատարի (լիդերի) տարբերությունը հենց

նրանում է կայանում, որ առաջինը պաշտոնական ղեկավար է, իսկ երկրորդը՝ միայն աշխատակազմի անդամ, որը հասկանալով իր գործընկերների հոգեկան վիճակը, հոգսերն ու կարիքները, հակումներն ու ձգտումները, աշխատում է օգնել, աջակցել, հոգատար լինել և վստահել նրանց, որի համար էլ վայելում է նրանց անկեղծ հարգանքը:

Կազմակերպության ղեկավարը զուգակցելով ենթակաների նկատմամբ պաշտոնական, և ոչ պաշտոնական, այսինքն ընկերական հարաբերությունները, կարող է հասնել ավելի մեծ հաջողության, քան դրանցից մեկն ու մեկի վրա հիմնվելիս: Այսպիսով, կառավարչական աշխատանքի էությունը և առանձնահատկությունները լավ հասկանալու և իմանալու վրա հիմնվող ղեկավարը կարող է միայն լիարժեք չափով կատարել իր դերը, ընտրել կոնկրետ պայմաններին համապատասխան մոտեցումներ և ընդունել հիմնավորված որոշումներ:

Ղեկավարման ընդունակություններ: Մարդկանց և ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման համար ղեկավարներից պահանջվում են շատ հմտություններ: Մարդիկ, երբեմն զգալի ժամանակ ծախսելով ոչ արդյունավետ մեթոդների կիրառման պատճառով, աշխատում են իրենց հնարավորություններից բավականին ցածր մակարդակով և ցանկալի արդյունքների չեն հասնում: Այդ պատճառով աշխատանքից նրանք բավարարվածություն չեն ստանում: Դրա հետևանքով աշխատանքային խմբում հստակ չի որոշվում նրա անդամներից յուրաքանչյուրի դերը, աշխատանքի վատ կազմակերպումը հյուծում է մարդկանց ուժերը, փչացնում նրանց փոխհարաբերությունները, կասկածի տրակ դնում ընդհանուր գործում ղեկավարի կարևոր ավանդը: Ուստի այն ղեկավարը, որն ունակ չէ ապահովել իր ենթակաների ուժերի ու հնարավորությունների լրիվ օգտագործումը և դրա հաշվին լավ արդյունքների հասնել, ունի մարդկանց ղեկավարելու սահմանափակ ընդունակություններ:

Յուրաքանչյուր կազմակերպությունում կա մի կարևոր դեր, որը միավորում է բարձրագույն ղեկավարության և շարքային աշխատողների աշխատանքը: Դա ղեկավարի դերն է, որի բարձր մակարդակով՝ կատարման համար նա պետք է ունենա ամենաքիչը հետևյալ ունակությունները.

1.Որպես ղեկավարի իր դերը վերլուծելու և ճիշտ որոշելու ունակություն

2.Աշխատանքային խմբում ճիշտ որոշել աշխատողների տեղն ու դերը

3.Իր իրավասությունների մի մասի ճիշտ փոխանցումը ենթականերին.

4.Արդյունավետ աշխատանքի համար արժանի չափով խրախուսումը.

5.Գլուխ հանել «դժվար» ենթարկվող մարդկանցից:

Նշված յուրաքանչյուր ունակություն կարելի է սովորել և զարգացնել: Կազմակերպությունը իր համաչափ և հստակ աշխատանքի համար պետք է ունենա ամենից առաջ այնպիսի ղեկավար, որը պատասխանատվություն կրի ամեն ինչի համար, մշտապես իրագործի ընդհանուր վերահսկողություն բոլոր ստորաբաժանումների գործունեության նկատմամբ և ամբողջովին կլանված լինի ընդհանուր և մասնագիտական խնդիրների լուծմամբ:

Պատասխանատվության այդ տեսակը՝ հետևել բոլորի գործունեությանը, կազմում է ղեկավարի աշխատանքի հիմնական էությունը: Դրա համար իհարկե մեծ տաղանդ չի պահանջվում, բայց անհրաժեշտ է ունենալ լայն մտահորիզոն և գործնականում տարբեր խնդիրների հմուտ լուծման ունակություններ կամ գոնե լավ հմտություններ:

Սակայն տեխնիկայի ու տեխնոլոգիայի, աշխատանքի բնույթի և կյանքի պայմանների խորը փոփոխությունների, աշխատողների կրթվածության աստիճանի բարձրացման, կառավարման գործընթացներին նրանց մասնակցության մեծացման և այլ գործոնների ազդեցության ուժեղացման պայմաններում ավելի է դժվարանում ղեկավարի գործունեությունը և նրա տեղի ու դերի ճիշտ որոշումը: Այդ գործում նրանք հաջողության կարող են հասնել այն դեպքում, երբ կարողանան պարբերաբար վերլուծել իրենց տեղն ու դերը կազմակերպության կառավարման ընդհանուր համակարգում և դրա հիման վրա կատարեն համապատասխան փոփոխություններ իրենց պարտականություններում: Բոլոր դեպքերում, ղեկավարը պետք է գտնվի այնտեղ, որտեղ վճռվում են կազմակերպության կայուն գործունեության, համաչափ զարգացման, բարձր արդյունավետության, նոր հնարավորությունների ստեղծման հարցերը և միշտ կազմ ու պատրաստ լինի նա դիմավորելու հնարավոր փոփոխությունները:

Ղեկավարի կարևոր հմտություններից մեկն էլ ենթակաների կողմից կատարվող աշխատանքների ճիշտ որոշումն է: Դա որոշակի դժվարություն ներկայացնող խնդիր է: Շատ աշխատանքներ կատարվում են ըստ ավանդույթների, հրահանգների կամ սահմանված պարտականությունների: Սակայն ոչ բոլոր դեպքերում են աշխատողները կարողանում իրենց գործարար հատկանիշներով լրիվ համապատասխանել աշխատանքների նոր պայմաններին ու պահանջներին:

Ղեկավարները մշտապես գտնվում են այն սահմանագծում, որտեղ մի կողմում՝ լուծվող խնդիրներն ու կատարվող առաջադրանքներն են, իսկ մյուս կողմում՝ կատարողները, որոնք ձգտում են տրված

հանձնարարությունը կատարել իրենց ձեռնտու ձևով: Այս պայմաններում, որպեսզի ղեկավարը միավորի բոլորի ջանքերը և հասնի հաջողության պետք է նա կարողանա ցուցաբերել թեկուզ երկու տարբեր մոտեցումներ: Առաջին դեպքում նա պետք է հենվի աշխատողների «մենք դա կատարում ենք ուրիշներից ավելի լավ» գիտակցության վրա, որը խթանում է աշխատողի ակտիվությունը, իսկ երկրորդ մոտեցումը կառուցի այն զգաստիարի վրա, որ «պատասխանատու հանձնարարությունները տրվում են վստահություն վայելող մարդկանց»: Երկու մոտեցումներն էլ առաջ են բերում աշխատողների հպարտության, ինքնահարգման և վստահության զգացում, որոնք հանդիսանում են ակտիվ և որակյալ աշխատանք կատարելու կարևոր հիմքը:

Ղեկավարը պատասխանատու է ամբողջ կազմակերպության գործերի վիճակի, նրա բոլոր պարտավորությունների կատարման, ունեցվածքի հուսալի պահպանման, օգտագործման և տնօրինման համար: Նման մեծ պատասխանատվություն կրելու համար նա պետք է հենվի անմիջական ենթակաների, հատկապես տեղակալների և օգնականների վրա, իսկ անհրաժեշտության դեպքում իր լիազորությունների մի մասը փոխանցի նրանց: Սակայն շատ ղեկավարներ դա հեշտությամբ չեն կատարում: Նրանք վախենում են, որ դրա հետքանքով շատ աշխատանքներ կարող են լավ չկատարվել, անտեսվել դրանց ներկայացվող կարևոր պահանջները, թույլ տալ չարաշահումներ, որի հետևանքով տեղի կունենա՝ պատասխանատվության անկում: Այս մտավախությունից ելնելով շատ ղեկավարներ ոչ միայն իրենց իրավունքները և պարտականությունները չեն փոխանցում ենթակա աշխատողներին, այլև իրենց ձեռքում են կենտրոնացնում նաև նրանց ֆունկցիաները, ենթականերին թողնելով միայն կատարողական պարտականությունները, դրանով իսկ թուլացնում են նրանց աշխատանքային ակտիվությունը և պատասխանատվությունը: Ղեկավարի իրավասությունների մի մասի ենթականերին փոխանցելու կարևոր նշանակությունը հենց նրանում է կայանում, որ կրճատվում է ղեկավարի պարտականությունները, բարձրանում աշխատանքային խմբի ակտիվությունը, հետևապես և արդյունավետ աշխատանքի հնարավորությունները: Իսկ թերությունը այն է, որ հաճախ տեղի է ունենում աշխատանքի որակի իջեցում, «ուժեղ» անհատները իրենցից կարող են սպառնալիք ներկայացնել ղեկավարի համար: Բացի դա ղեկավարներին ավելի քիչ խթաններ ու մոտիվներ են մնում և ավելի է դժվարանում որոշումների ընդունումը: Ուստի իրավասությունների ճիշտ փոխանցումը ղեկավարի կարևոր ունակություններից մեկն է: Փորձված

ղեկավարները ենթականերին են փոխանցում այն իրավունքներն ու ֆունկցիաները, որոնք նրանք կարող են մեծ շահագրգռվածությամբ ու պատասխանատվությամբ կատարել, իրենց թողնելով այնպիսիք, որոնք հնարավորություն կտան հաջողությամբ ապահովել ամբողջ կոլեկտիվի ընդհանուր ղեկավարությունը: Այդպիսի ֆունկցիաների թվին են պատկանում ռեսուրսների տնօրինումը, կառուցվածքային միավորներների առաջադրանքների հաստատումը, դրանց գործունեության կոորդինացումը, ընդհանուր նշանակության որոշումների ընդունումը և վերահսկողությունը:

Առանց բացառության բոլոր ղեկավարներն էլ իրենց ենթակաների նկատմամբ կիրառում են ինչպես խրախուսման, այնպես էլ պատժիչ միջոցներ: Դրանք մեծապես ազդում են ենթակաների վարքի և վերաբերմունքի վրա: Դրանց կանոնավոր ու տեղին կիրառման դեպքում աշխատողները խուսափում են վատ արարքից, անընդունելի վարքագծից և քննադատվելուց: Սակայն դա նրանց համար պատճառ է դառնում խուսափելու որոշ աշխատանքների կատարումից և պատասխանատվությունից:

Մինչդեռ մարդկանց լավ աշխատանքի, վերաբերմունքի և վարքագծի ճիշտ գնահատումը և խրախուսումը դրական մեծ ազդեցություն են գործում: Այս մոտեցումը ավելի գրավիչ և օգտակար է: Ճիշտ վարձահատուցման տեսակետից վատ է այն ղեկավարը, որը չի պահպանում իր ենթակաների հետ կանոնավոր հետադարձ կապ, առանց որի նրանք որոշ ժամանակից հետո կորցնում են խրախուսանքների նկատմամբ հետաքրքրությունը՝ իսկ արդյունքների նկատմամբ ուշադրությունը:

Ղեկավարները հաճախ մտահոգվում են առանձին ենթակաների անպատասխանատու վերաբերմունքի և վարքագծի մասին, և մտածում, թե ինչպես վարվել նրանց հետ: Պետք է ասել, որ այդպիսի փոխհարաբերությունների առաջացման գործում մեղավոր է ինչպես ղեկավարը, այնպես էլ ենթական: Դա հաճելի չէ ոչ մեկի և ոչ էլ մյուսի համար: Սակայն այդ պրոբլեմը պետք է լուծվի առաջին հերթին ղեկավարի կողմից: Դժվար փոխհարաբերությունները կարգավորելու համար նա պետք է կարողանա պարզել, թե ինչ է ինքը անում կամ ինչ չի անում, ինչ սխալներ է թույլ տալիս, որ ենթակա աշխատողը հանձնարարությունները ինչպես հարկն է չի կատարում, անպատասխանատու վերաբերմունք է ցուցաբերում իր աշխատանքի և շրջապատի նկատմամբ:

Ղեկավարը պետք է նկատի ունենա, որ ինքը պրոբլեմի մի կողմն է: Որպեսզի նա կարողանա պահպել, թե ինչ մեղք ունի ինքը այդ դժվարին փոխհարաբերությունների մեջ, պետք է նա լավ իմանա ու

հասկանա աշխատողների նկատմամբ իր մոտեցումների նշանակությունը: Դրա համար պետք է սերտ կապեր ունենա աշխատողների հետ, կանոնավոր կերպով շփվի նրանց հետ, ծանոթացնի իր անձնական արժեքներին, նպատակներին ու հայացքներին:

Նրանք լավ են զգում ղեկավարի ներկայության իրական նշանակությունը և դրան համապատասխան արձագանքում են նրա խոսքին ու գործին: Բայց դա անում են ելնելով իրենց սեփական պատկերացումներից, որը կարող է հեռու լինել ճշմարտությունից: Ենթակա աշխատողների պատկերացումները կարող են ճիշտ լինել միայն այն դեպքում, երբ նրանք հնարավորություն ունեն կանոնավոր կերպով շփվել ղեկավարի հետ, պահպանել նրա հետ հետադարձ կապ և լավատեղյակ լինեն կազմակերպության գործերի վիճակին: Ղեկավարի մասին շրջապատի մարդիկ ճիշտ պատկերացում կարող են կազմել նաև այն ժամանակ, երբ նրանք լավ ծանոթ են նրա մտքերին, հայացքներին և անձնական արժեքներին ու արժանիքներին:

<u>Ղեկավարի ենթականերին կրթելու և դաստիարակելու ունակությունները:</u> Բարձր որակավորում և գիտակցություն ունեցող անձնակազմ ստեղծելու համար ղեկավարը պետք է կատարի ուսուցչի և դաստիարակի դեր, այլապես նա իր կամքին հակառակ կսահմանափակի իր ենթակաների աշխատանքային ունակությունների զարգացումը:

Սակայն որոշ ղեկավարներ հաճախ կարևոր նշանակություն չտալով աշխատողների որակավորման բարձրացմանը և արժանի փոխարինողների պատրաստմանը, փաստորեն կաշկանդում են կազմակերպության արդյունավետ գործունեությունը: Ուստի ղեկավարների կարևոր պարտականությունն է ըստ ամենայնի բարձրացնել այն մարդկանց որակավորումը, ում որ նրանք ղեկավարում են:

Բոլոր մարդիկ էլ ունեն անձնական և պրոֆեսիոնալ աճի որոշ պոտենցիալ, որը պետք է կարողանալ բացահայտել և լրիվ իրականացնել: Դա մարդկանց արդյունավետ կառավարման վճռական գործոններից մեկն է: Իսկ դա կարող է հաջողությամբ կատարել միայն տվյալ աշխատողի անմիջական ղեկավարը: Ուստի այն ղեկավարը, որը հնարավոր ամեն ինչ անում է իր ենթակա աշխատողների որակավորման բարձրացման համար, դրանով նախ դրական ազդեցություն է գործում նրանց վրա, ապա զգալի չափով ավելացնում է աշխատողների էներգետիկ ռեսուրսները և բարձրացնում աշխատանքի արդյունավետությունը:

Աշխատողների պրոֆեսիոնալ գիտելիքների ավելացումից և նորացումից բացի, ղեկավարները պետք է զարգացնեն նաև նրանց աշխատանքային հմտությունները, կատարեն մշտապես աշխատան-

քային և բարոյական դաստիարակություն: Դա պետք է կատարվի գործնական աշխատանքի ընթացքում՝ հիմք ընդունելով ընթացիկ խնդիրները, աշխատանքի արդյունքները, պարտականությունների ու հանձնարարությունների կատարումը, նորությունների ծանոթացումը, աշխատողների վերաբերմունքը և վարքագիծը: Այդ գործում հաջողությունը մեծ չափով կախված է ղեկավարի մոտեցումից, նրա վարքագծից, վերաբերմունքից, աշխատողներին խրախուսելու, ճիշտ գնահատելու, տրված հանձնարարությունը ժամանակին պահանջելու և վերահսկելու նրա ունակություններից: Ղեկավարների վերաբերմունքը կարող է լինել խրախուսող, պատժող, ձևական ու անտարբեր, պաշտպանողական և հրամայողական: Որոշ ղեկավարներ պայմաններ են ստեղծում աշխատողների անընդհատ զարգացման համար: Նրանց մի մասն էլ դեմ չլինելով աշխատողների որակավորման բարձացմանը, որոշ արգելքներ են հարուցում այդ գործում: Ուստի ղեկավարի կարևորագույն խնդիրը պետք է լինի բացահայտել ու ցույց տալ յուրաքանչյուր աշխատողի պոտենցիալ հնարավորությունները և համապատասխան միջոցներ ձեռնարկել նրա որակավորման բարձրացման համար:

Աշխատողի ձեռնահասության մասին կարելի է դատել նրա վարպետության աստիճանով, որը ցույց է տալիս, թե աշխատողը իր գործի մեջ կատարելության ինչ մակարդակ ունի: Դա վերաբերվում է ոչ միայն ենթակա աշխատողներին, այլև ղեկավարներին: Ղեկավարը վարպետության զաղափարից ելնելով, պետք է կարողանա պարզել վարպետության ինչ աստիճանի կարող է հասնել տվյալ աշխատողը իր պոտենցիալ հնարավորություններով: Այդ և փաստացի մակարդակների տարբերությունը ցույց է տալիս աշխատողի վարպետության բարձրացման աստիճանը: Դա որոշելուց հետո ղեկավարը պետք է կարողանա նպատակամղել ու դրամադրել աշխատողներին՝ լրիվ օգտագործելու իրենց վարպետության բարձրացման հնարավորություն-յունները:

Աշխատանքային խմբերի ձևավորման և զարգացման ընդունակություններ: Կազմակերպության արդյունավետ գործունեության ապահովման գործում մեծ է կոլեկտիվի դերը: Այն ոչ թե առանձին անհատների մեխանիկական մի հավաքածու է, այլ ընդհանուր նպատակներով, ձգտումներով սերտորեն կապված և համախմբված մարդկանց այնպիսի աշխատանքային խումբ, որը ընդունակ է իր ուժերով իրականացնել առաջադրված սոցիալ-տնտեսական բոլոր խնդիրները և կրել լրիվ պատասխանատվություն համապատասխան գործունեության բոլոր հետևանքների համար:

Ղեկավարը պետք է կարողանա ստեղծել այդպիսի կոլեկտիվ և այն անընդհատ զարգացնել: Դրա համար նա պետք է ունենա

առնվազն հետևյալ կազմակերպչական ընդունակությունները և ունակությունները.

- խմբային աշխատանքի պոտենցիալ հնարավորության լավ իմացություն և նրա արդյունավետ օգտագործում
- կոլեկտիվի ղեկավարի դերի ճիշտ կատարում
- կոլեկտիվի զարգացման և հասունության աստիճանի հետագա բարձրացում
- կոլեկտիվի անդամների արդյունավետ աշխատանքի սահմանափակությունների վերացում

Կոլեկտիվը կարող է մեծ արդյունքների հասնել, երբ նրա անդամները աշխատում են միասին, քան առանձին: Սակայն հաճախ կոլեկտիվը չի հասնում իր այդ պոտենցիալ հնարավորության լրիվ օգտագործմանը: Դրան մեծապես խանգարում են կոլեկտիվում անկայուն հարաբերությունները, աշխատանքի ոչ ճիշտ կամ հստակ կազմակերպումը, դրանից խիստ մեծանում է աշխատողի անբավարարվածությունը աշխատանքից, որոնք ղեկավարման ցածր մակարդակի արդյունք են:

Հնարավոր արդյունքներ ստանալու համար ղեկավարը պետք է կարողանա լավ համաձայնեցնել աշխատանքային խմբի անդամների աշխատանքները, ժամանակին լուծել ծագած հարցերը, ստեղծել համապատասխան աշխատանքի անհրաժեշտ պայմաններ, համատեղ քննարկել գործերի վիճակն ու բարձրացված խնդիրները, հաղթահարել դժվարություններն ու վերացնել գործին խանգարող խոչընդոտները: Շատ ղեկավարներ ոչ միայն չեն կարողանում այդ կատարել, այլև լավ չեն պատկերացնում կոլեկտիվ աշխատանքի ընձեռած հնարավորությունները և դրա ճիշտ կազմակերպման ու ղեկավարման նշանակությունը: Մինչդեռ դա մարդուն հայտնի ամենահզոր միջոցն է, նրա աշխատանքը խթանող, աջակցող կարևոր գործոնը:

Հասուն և լավ կազմակերպված կոլեկտիվում մարդը մեծ բավականություն է ստանում իր աշխատանքից ու լավ փոխհարբերություններից, հաճախակի հանդես է գալիս լավ նախաձեռնություններով ու իր առջև դնում շատ ազնիվ նպատակներ և իրեն նվիրում դրանց իրականացմանը: Այդպիսի կոլեկտիվի ստեղծումը և նրա բարեհաջող կենսագործնեության ապահովումը ղեկավարի կարևոր պարտականություններից մեկն է և պրոֆեսիոնալ պատրաստվածության հիմնական չափանիշը: Այդ գործում շատ կարևոր է ղեկավարի կողմից ենթակաների հետ առողջ հարաբերությունների հաստատումը:

Ամեն մի կոլեկտիվ ապրում է իր գործարար և հոգևոր կյանքով: Հասուն կոլեկտիվի տարբերիչ գիծը նրա բարձր կազմա-

կերպվածության, համախմբվածության և անդամների միասնության ուժեղ զարգացումն է: Սակայն որոշ ղեկավարներ խոսքով կողմնակից են աշխատանքի կոլեկտիվ ձևերին, բայց իրականում նրանք չեն վստահում իրենց աշխատակիցներին: Մինչդեռ չի կարելի արդյունավետ գործող կոլեկտիվ ստեղծել առանց հենվելու կոլեկտիվության և վստահության սկզբունքների վրա:

Կոլեկտիվության աստիճանը կարող է տարբեր լինել՝ ամենաբարձրից մինչև ամենացածրը: Բարձրի դեպքում կոլեկտիվի անդամները սերտ կապերի մեջ են գտնվում միմյանց հետ, անձնական հետ մեկտեղ նրանք միասին կրում են կոլեկտիվ պատասխանատվություն, ոչ միայն կատարում համատեղ աշխատանքներ այլև ծագած կարևոր հարցերը քննարկում ու լուծումներ են գտնում: Կոլեկտիվության ցածր մակարդակ ունեցող կոլեկտիվներում չկա միասնության, բոլորին միավորող նպատակներ, այնտեղ գերիշխում է հիմնականում անհատական աշխատանքը, հարցերը չեն քննարկվում և լուծվում համատեղ:

Փորձված ղեկավարները արդյունավետ կոլեկտիվ ստեղծելու համար որոշակի հաջորդականությամբ սահմանում են նրա նպատակները և աշխատանքային խումբը կոմպլեկտավորում դրան համապատասխան: Սկսելով ամենափոքր հարցերից, նրանք ձգտում են հասնել հաջողության, ամրապնդել աշխատողների վստահությունը սեփական ուժերի նկատմամբ: Համաձայնությամբ և արդյունավետ համագործակցությամբ կազմում են հիմնավորված աշխատանքային ծրագրեր, կանոնավոր և շահագրգիռ կերպով անցկացվում հրատապ հարցերի քննարկումներ: Գործի հաջողությամբ մտահոգված ղեկավարները վճռականորեն են դիմակայում դժվարություններին, այդ մասին փեղյակ պահում աշխատողներին, կոլեկտիվում խրախուսում են լավ աշխատանքը, չեն փայփայում կեղծ հույսեր և հարկ եղած դեպքում վերակառուցում են իրենց աշխատանքները:

Կոլեկտիվի ղեկավարը պետք է քաջատեղյակ լինի իր խմբի անդամների պահանջմունքներին, հստակ պատկերացում ունենա ինչպես կոլեկտիվի ստեղծման, այնպես էլ նրա զարգացման փուլերի ու առանձնահատկությունների մասին:

Այս տեսակետից շատ կարևոր է, որ նրանք մշակեն արդյունավետ ղեկավարման իրենց ոճը: Ղեկավարը պետք է ձգտի կոլեկտիվի անդամների նկատմամբ լինել անմիջական և ազնիվ: Այն ղեկավարը, որը օգտագործելով իր իշխանությունը, նսեմացնում է ենթականերին կամ անազնիվ մուրեցումներ է ցուցաբերում նրանց նկատմամբ, նա շուտով արժանանում է նրանց կողմից անվստահության և հակակրանքի վերաբերմունքի:

19.ՄԵՆԵՋՄԵՆՏԻ ԱՄԵՐԻԿՅԱՆ, ՇՎԵԴԱԿԱՆ ԵՎ ՃԱՊՈՆԱԿԱՆ ՓՈՐՁԸ

ՆԵՐՖԻՐՄԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՄԵՐԻԿՅԱՆ ՓՈՐՁԸ:

Ֆիրման կառուցվածքային մի ձև է, որի շրջանակներում մարդիկ կապարում են նպատակային ֆունկցիաներ: Այն, որպես ֆունկցիոնալ համակարգ, ունի իր խնդիրներին համապատասխան կառավարման կառուցվածք: Կառավարման այդ համակարգի հիմնական խնդիրներն են. ֆիրմայի զարգացման ու գործունեության հիմնադրույթների մշակումը, կառավարչական որոշումների ընդունումը և ընթացիկ գործունեության ղեկավարումը: Ֆիրմայի աշխատողների համար այն նաև սպասումների ֆունկցիոնալ համակարգ է, որտեղ գլխավորը նրա նպատակների կենսագործումն է, որի շնորհիվ էլ իրականանում են աշխատողների սպասումները: Ֆիրմայի կարևոր հատկանիշներից մեկն էլ տարբեր, անգամ ոչ նպաստավոր պայմաններում արդյունավետ գործելու ընդունակությունն է: Ոչ սովորական պայմանները լարվածություն և դժվարություն են առաջացնում, որին միշտ պատրաստ պետք է լինի ֆիրմայի ղեկավարությունը համապատասխան միջոցառումներ ձեռնարկելու համար:

Ֆիրմաներն ունեն բարձրագույն ղեկավարություն՝ վարչություն, նրա նախագահը, փոխնախագահը, որոնք զբաղվում են ֆիրմայի զարգացման որոշակի ժամանակաշրջանի գործունեության համար քաղաքականության մշակմամբ ու դրա կենսագործումով՝ հաշվի առնելով ներքին և արտաքին գործոնները: Բացի դա, որոշակի նպատակների ու կոնկրետ խնդիրների կենսագործումը ապահովում են ֆիրմայի տնօրենը և բոլոր մակարդակների մյուս կառավարիչները: Բարձրագույն ղեկավարության և կառավարիչների տարբերությունն այն է, որ առաջինը որոշում է ֆիրմայի նպատակները և իրականացման քաղաքականությունը, իսկ երկրորդն ապահովում է այն ֆունկցիաների կատարումը, որոնք ուղղված են նախատեսված նպատակների նվաճմանը, մշակված և ընդունված քաղաքականության կենսագործմանը:

Ֆիրմայի կառավարման գործընթացը սկսվում է այն պահից, երբ գործում են կառավարիչները, որոնք որոշումներ են ընդունում առաջին հերթին տրնտեսական խնդիրներ լուծելու համար: Այն անհաջողության կմատնվի, եթե չկարողանա սպառողներին առաջարկել այնպիսի սպասարկումներ կամ ծառայություններ և այնպիսի գներով, որոնց նրանք սպասում են ու կարող են վճարել: Ֆիրման անհաջողության կմատնվի նաև այն դեպքում, երբ

նյութական բարիքների համար նախատեսված ռեսուրսները օգտագործվեն անարդյունավետ: Կառավարման մասնագետ Պիտեր Դրակերը մենեջմենտը, այսինքն ղեկավար գործունեությունը համարում է հասարակության ինդուստրիալ զարգացման տրնրեսական կարևոր գործոն: Կառավարիչը պետք է ամեն մի գործունեություն կամ գործողություն նախատեսի առաջին հերթին տրնրեսական նպատակներին հասնելու համար: Դրա համար նա պետք է ստեղծի այնպիսի կառավարման կազմակերպական կառուցվածք, որը կստիպի ֆիրմայի ողջ անձնակազմին աշխատելու բարձր արտադրողականությամբ և արդյունավետությամբ:

Ֆիրմայի կառավարման գործընթացն իրենից ներկայացնում է պլանաչափ, նպատակասլաց, ցանկալի ներգործությունների միջոցով ճիշտ ուղղություն տրվող և համաձայնեցված գործունեություն ապահովող անհրաժեշտ միջոցառումների մի ամբողջություն: Դրա միջոցով կառավարիչը կարողանում է ապահովել իր ենթակա աշխատողների կողմից ֆիրմայի բարձրագույն ղեկավարության մշակած քաղաքականությունը և ընթացիկ պլանների հաջող կատարումը:

Ֆիրմայի քաղաքականությունն իր մեջ ընդգրկում է զարգացման որոշակի ժամանակաշրջանի նպատակները, խնդիրները, դրանց իրագործման անհրաժեշտ միջոցառումները, նախատեսում աշխատանքների համաձայնեցման կարգը, կատարման ձևերն ու մեթոդները, արդյունքների սրուգման ու գնահատման եղանակները:

Ֆիրմայի արդյունավետ կառավարման գործընթացը ենթադրում է բարձր մակարդակով կազմակերպված ներքին կապի համակարգի սրեղծում: Ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման կարելի է հասնել, եթե ապահովվեն բոլոր օղակների հավասարակշռված, ներդաշնակ ու սերտ փոխգործողությունները: Իսկ դա կարող է ապահովվել, եթե հստակ կերպով կոորդինացված լինի նրանց բոլորի գործողությունները: Դա այն գործընթացն է, որով կառավարիչը ուղղություն է տալիս ենթականերին, ապահովում նրանց գործունեության միասնությունը:

Մերի Ֆոլետը նշում է, որ ֆիրմայի վարչակազմի ունակությունների առաջին փորձաքարը պետք է հանդիսանա այն հարցի պատասխանը, թե ինչպես են նրանք պատկերացնում ֆիրման՝ կոորդինացված իր բոլոր սրորաբաժանումներով:

Ֆիրմայի արդյունավետ կառավարումը մեծապես կախված է նրանից, թե այն դիտվում է արդյոք որպես մեկ միասնական ամբողջություն՝ իրենից ներկայացնելով ոչ թե առանձին բաղկացուցիչ մասերի հավաքածու, այլ ֆունկցիոնալ ամբողջություն կամ ինտեգրացված միասնություն: Սակայն այդպիսի միասնությունը ինքն իրեն

չի սրեղծվում: Դրա համար պետք է մշակել և կենսագործել կոորդինացման հստակ գործող համակարգ, հարկավոր է լավ իմանալ լուծվող խնդիրների նշանակությունը, ուսումնասիրել և ընտրել կոորդինացման այն մեթոդներն ու ձևերը, որոնք ավելի լավ են համապատասխանում առկա պայմաններին, խնամքով ընտրել անհրաժեշտ ինֆորմացիան, որոշման լավագույն տարբերակը, դրա հաջող կատարման միջոցները և այն կառավարիչին, որը բոլորից լավ կարող է ապահովել նշված խնդիրների իրականացումը և հանդես բերել բարձր պատասխանատվություն այդ գործում:

Արդյունավետ կոորդինացման կարելի է հասնել նաև կառավարման ռացիոնալ կառուցվածքի ստեղծման, բոլոր մակարդակների պրոֆեսիոնալ կառավարիչների պատրաստման և նրանց որակավորման անընդհատ բարձրացման համակարգերի շնորհիվ:

Կառավարման արդյունավետ կառուցվածքի մշակման կանոնները: Կառավարման կառուցվածքը պետք է լինի հնարավորին չափ պարզ ու հստակ, հայտնի լինի ֆիրմայի ողջ անձնակազմին, ամեն մի աշխատողի տրվի գրավոր պաշտոնային հրահանգ՝ նշելով նրա պարտականությունները, իրավունքներն ու պատասխանատվությունը: Կառավարման կառուցվածքում աշխատողների ենթակայությունը պետք է հստակորեն սահմանված լինի, որպեսզի նրանց գործունեության կոորդինացումը կատարվի վերից վար և յուրաքանչյուր մակարդակում: Կառավարման ընդգրկման լայնությունը ղեկավարների կողմից պետք է լինի իրական՝ կառավարելիության նորմայի սահմաններում, որպեսզի հստակորեն սահմանազատվի, միաժամանակ կոորդինացվի գծային ղեկավարների և ծառայությունների ֆունկցիաները: Վերջիններս կատարում են խորհրդատվական, գծային ղեկավարներին օգնելու ֆունկցիաներ: Մրցակցության և գործունեության արագ փոփոխման պայմաններում կառավարման կառուցվածքը պետք է ունենա ճկունության ընդունակություն:

Ներֆիրմային կառավարման մեթոդները: Ըստ գործունեության բնույթի կառավարման մեթոդները բաժանվում են հետևյալ տեսակների.

-արտադրության կառավարման
-արկադրանքի առաքման
-գնումների
-ռեսուրսների բաշխման
-գիտական ուսումնասիրությունների, մշակումների և նորամուծության
-վերահսկողության՝ նորմաների և ծախսումների մակարդակի պահպանության նկատմամբ:

Գործունեության այդ տեսակների վրա ներգործություն է

կատարվում հետևյալ մեթոդներով.

1. Պլանավորում՝ արտադրանքի արտադրության, իրացման և դրանց հետ կապված ծախսումների նախահաշիվների հիման վրա: Սա կոչվում է կառավարում ըստ ծախսերի նախահաշիվների:

2.Պաշարների կառավարում (պահանջը, առկա պատվերները, սրացումը):

3. Որակի կառավարում (վերահսկողություն, սրանդարտացում, հաստատագրում):

4. Մարքավորումների և շենքերի խնամքի աշխատանքների կառավարում (ծանրաբեռնվածություն, շենքերի նորոգում, հարկադրական փոխարինում, նորացում):

5.Անձնակազմի կառավարում (մենեջմենտի առանձնահատուկ բնագավառը):

6.Նորամուծությունների կառավարում (արտադրության կազմակերպման, նոր տեխնոլոգիաների ու արտադրանքների, ծառայությունների, նյութերի կառավարման եղանակների և կառուցվածքների բնագավառում):

Կառավարումը կապված է պարամետրերի հետ, որոնց հիման վրա կարգավորվում են ընդունված նորմաներից բոլոր տեսակի շեղումները և դրանք համապատասխանեցվում են ֆիրմայի նպատակներին ու պլանավորվող արդյունքներին:

ԱՄՆ-ում օրինակելի ֆիրմայի հիմնական հատկանիշներ են համարվում.

-կողմնորոշումը դեպի գործարարությունը,

-դեմքով շրջվելը դեպի սպառողները,

-ինքնուրույնությունը և ձեռներեցությունը,

-արտադրողականության բարձր մակարդակը,

-կյանքի հետ սերտ կապը, կառավարումն ըստ արժեքների, կազմակերպության փիլիսոփայությունը (առաքելությունը),

-հավատարմությունը իր գործին (գործարարությանը),

-կառուցվածքի հարաբերական կայունությունը, հասպիքների նվազագույն թվաքանակը,

-գործունեության ազատությունը և պարտավորությունների կատարման նկատմամբ պահանջկոտությունը:

Ըստ Գ. Խարտոնի (ԱՄՆ) ապագան պատկանում է այն ընկերություններին և կառավարիչներին, որոնք կարող են կանխատեսել փոփոխությունները, առավել ևս կառավարել այն, արագորեն հարմարվել նոր իրավիճակներին և այդ բոլորը հիմք ընդունելով՝ նախապես պլանավորել գործունեության բոլոր պարամետրերը, որոշել ինչպես օգուտ քաղել ստեղծված պայմաններում:

<u>Ընդ արդյունքների կառավարման բովանդակությունը:</u>

Շվեդիայում պարբրադիր կարգով յուրաքանչյուր կազմակերպություն նախապես մշակում է գործունեության իր նպատակները: Որքան այն հայտնի ու հասկանալի է աշխատողների համար, այնքան մեծ է դրանց իրականացման հավանականությունը: Այդ տեսակետից կառավարումը բաժանվում է կազմակերպության գործունեության և մարդկանց կառավարման տեսակների:

Առաջինն իր մեջ ընդգրկում է գործունեության պլանավորումը՝ հաշվի առնելով ներքին և արտաքին իրական պայմանները, արտադրական կոնկրետ խնդիրների առաջադրումը, դրանց նկատմամբ վերահսկողությունը, կատարված աշխատանքների չափման, ընդունման և գնահատման համակարգը:

Երկրորդը զբաղվում է ինչպես կառավարչական ընդհանուր գործունեությամբ, այնպես էլ արտադրական ստորաբաժանումներում՝ աշխատողների կառավարմամբ, այսինքն անձնակազմի կառավարումով: Դրան է վերաբերվում նաև կոլեկտիվի միջև համագործակցության ապահովումը, կադրային քաղաքականության մշակումն ու կենսագործումը, կադրերի ուսուցումը, գործերի վիճակին աշխատողների իրազեկումը, նրանց խրախուսումը և ակտիվության բարձրացումը:

Շվեդիայում կառավարումն առաջին հերթին դիտվում է որպես մարդկանց վրա նպատակասլաց ներգործության գործընթաց՝ կազմակերպության նպատակներին հասնելու, փվյալ պայմաններում առավելագույն արդյունքներ սպանալու համար, որը տեղի է ունենում ղեկավարների և ենթակաների միջև: Բարձր տնտեսական արդյունքների սրացման գործում՝ մեծ նշանակություն է տրվում մարդկանց կառավարմանը, որի շնորհիվ ապահովվում է մարդկային և նյութական ռեսուրսների գործնականում միացումը՝ հանուն առաջադրված խնդիրների հաջող կատարման: Այստեղ կառավարման հիմնական նպատակը բարձր արդյունքների ապահովումն է: Դրա համար պետք է բոլոր մակարդակների կառավարիչները գերագանց կերպով տիրապետեն ինչպես կազմակերպության արտադրա-տնտեսական գործունեության, այնպես էլ մարդկանց կառավարման արվեստին: Այդ գործում պակաս կարևոր նշանակություն չունի արտաքին կապերի կառավարումը:

Շվեդական կառավարիչներն ըստ աշխատանքին, մարդկանց և արդյունքներին տրվող նշանակության բաժանվում են երեք իմբի: Առաջին իմբին են դասվում նրանք, ովքեր կառավարման գործընթացներում մեծ նշանակություն են տալիս ինչպես խնդրին (գործին,

աշխատանքին), այնպես էլ՝ մարդկանց (աշխատողներին): Երկրորդ խմբին պատկանող կառավարիչները այդ գործոնների հետ մեկտեղ կարևոր նշանակություն են տալիս նաև արդյունքային ցուցանիշներին: Սակայն որոշիչը համարվում է կոնկրետ իրավիճակը, որին համապատասխան նշված գործոններից մեկն ու մեկը առաջին պլան է մղվում: Երրորդ խմբին պատկանողները արդյունավետ են համարում այնպիսի կառավարումը, երբ ներքին և արտաքին պայմաններին համապատասխան կատարվում է արագ, ճկուն և բնականոն կարգավորում: Ծվեդիայում կառավարիչների հաջող գործունեության համար կարևոր նշանակություն է տրվում նրանց հետևյալ ընդունակություններին և ունակություններին.

1.Կարողանալ դրական (ցանկալի) ներգործություն կատարել ենթակաների և շրջապատի մարդկանց վրա:

2.Կառավարիչը պետք է կոչումով լինի ղեկավար, այդ գործում ունենա մեծ փաղանդ, շնորհք և օժտված լինի այնպիսի հատկանիշներով, ինչպիսիք են.

-ուրիշներին հարգելը, մարդկանց հետ լավ հարաբերություններ հաստատելու ունակությունը,

-բարձր հեղինակության ու վարկի հասնելու ձգտումը, առողջ պատվասիրությունը,

-իր վրա պատասխանատվություն վերցնելու ցանկությունն ու ունակությունը,

-իր ընդունակությունների նկատմամբ ներքին մեծ ուժ և վստահություն հանդես բերելու, աշխատողներին օգնելու ցանկությունը,

-համարձակ գործելու ցանկությունն ու պատրաստականությունը,

-մարդկանց հանդեպ ազնիվ ու հավատարիմ լինելը,

-մեծ եռանդ, վճռականություն, շարժունակություն, միջին մակարդակից վեր բարձրանալու ունակություն, իրավիճակի ու իրականության ճիշտ զգացողություն ու գնահատման ունակություն և գործի նկատմամբ ստեղծագործական մոտեցում ցուցաբերելը,

-հնարավոր փոփոխություններին դիմակայելու, դրանից հանկարծակիի չգալու, մեկ գործից արագ կերպով մյուսներին անցնելու ունակություն,

-աշխատանքի արդյունքները, հեռևանքները և հնարավոր փոփոխությունները կանխատեսելու, ռազմավարական մտածողության ընդունակությունը,

-կառավարման բաց եղանակներ օգտագործելու, անձնակազմի ակտիվությունը խթանելու, մշտապես ինքնակատարելագործման ունակությունը, ֆիզիկական և հոգևոր լավ վիճակում գտնվելը, իր ուժերի ու ժամանակի ճիշտ օգտագործումը:

Բարձր արդյունքների հասնելու համար ֆիրմաների մեծ մասը ձգտում են կատարելագործել իրենց գործունեության և կառավարման ողջ համակարգը՝

1. Վերանայել ֆիրմայի գործունեության ներկա նպատակներն ու խնդիրները, բարձրացնել նրա արդյունավետությունը, կանխատեսել ընթացիկ և հեռանկարային գործունեության բնագծերը.

2. Կատարելագործել կառավարման մեթոդներն ու ձևերը, զարգացնել կանխատեսումը, պլանավորումը ու տեղեկատվական գործունեությունը, բարելավել աշխատողների որակական կազմը և նրանց որակավորման բարձրացման համակարգերը, ճշգրտել պաշտոնային պարտականությունները և կառավարման օղակների փոխգործողությունները:

3.Կատարելագործել կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը՝ ձևավորել ճկուն կառուցվածք, կարգավորել ներֆիրմային և արտաքին հաղորդակցման ուղիները, ապա կենտրոնացնել կառավարման ֆունկցիաները և ենթականերին փոխանցել իր լիազորությունների մի մասը:

4.Բարելավել ներֆիրմային բարոյահոգեբանական մթնոլորտը՝ հրապարակայնության մեծացման, խթանման ձևերի ու մեթոդների կատարելագործման կամ առաջադիմական նոր ձևերի ներդրման, մարդկային հարաբերությունների կարգավորման ու առողջացման, վստահության մթնոլորտի սրեղծման և օբյեկտիվ ու սկզբունքային քննադատության միջոցով:

5.Կատարելագործել ղեկավարների աշխատանքի ոճը, զարգացնել նրանց մտածողությունը, բարձրացնել սեփական ընդունակությունները ու հնարավորությունների մակարդակը, ուսումնասիրել կառավարչական մտքի զարգացման նոր տեսությունները, ուսումնասիրել աշխատանքի բովանդակությունը և բարելավել աշխատաժամանակի արդյունավետ օգտագործման ստիճանը:

6.Բարելավել ներֆիրմային համագործակցության ձևերը՝ առանձին մարդկանց և խմբերի, կառավարիչների, խմբերի ու ենթակաների, կառավարիչների ու ենթակաների միջև, պահպանել աշխատանքային պայմանագրով նախատեսված պարտավորությունները:

7.Ընդլայնել միջազգային համագործակցությունը և գործընկերակցությունը:

8.Կատարելագործել ֆիրմայի գործունեության ամենամյա համալիր վերլուծությունը, պարզել կառավարման և դրա կատարելագործման բնագավառներում հաջողություններն ու անհաջողությունները և անել համապատասխան եզրակացություններ:

Կառավարիչների հիմնական խնդիրները: Կառավարիչների գործնեության մեջ կարևոր է հասնել առավել բարձր արդյունքների: Դրա համար անհրաժեշտ է առանց ընդհատումների բարձր մակարդակով ապահովել կառավարման գործընթացի հետևյալ փարրերը՝ պլանավորումը, պլանի կազմարումը, արդյունքների սրացման գործընթացի նկատմամբ վերահսկողությունը:

Շվեդական ֆիրմաներում առանձնացվում են երեք փեսակի արդյունքներ.

1.Ֆունկցիոնալ գործունեության արդյունքներ՝ արտադրանքի քանակը, որակը, հզորությունների և հումքի օգտագործման աստիճանը:

2.Աևևտրական գործունեության արդյունքներ՝ շրջանառություն, շահույթ, շահութաբերություն, ծախսերի կրճատում:

3.Աջակցության ու օժանդակության արդյունքներ: Դրանք կարող են լինել ներքին և արտաքին աջակցության ձևերով: Արտաքին են համարվում այնպիսի արդյունքները, ինչպիսիք են ֆիրմայի լավ բնութագրումը, վարկը, իմիջը, արտադրանքի և ծառայությունների որակն ու փեսականին, հաճախորդների ընդգրկման աստիճանը, մրցակիցների հետ եղած փոխհարաբերությունները: Աջակցության ներքին արդյունքներ են համարվում կազմակերպության բարոյա-հոգեբանական մթնոլորտը, տեղեկատվական հոսքի փևռղությունը, աշխատաժամանակի օգտագործման աստիճանը, կադրերի որակավորման և պրոֆեսիոնալ մակարդակի բարձրացումը:

Ըստ արդյունքների կառավարման գործընթացը իրականացվում է հետևյալ փուլերով.

1.Սպասվող արդյունքների որոշում

2.Ըստ իրավիճակի կառավարում

3.Վանուն արդյունքների վերահսկողություն:

Առաջին փուլում կապարվում է խորը վերլուծություն և դրա հիման վրա որոշվում են սպասվող արդյունքներն ըստ կառավարման մակարդակների:

Երկրորդ փուլն իրենից ներկայացնում է առօրյա կառավարչական գործընթացները, որոնց միջուկը կազմում է ընթացիկ գործերի, մարդկանց գործունեության կազմակերպումը, նրանց և շրջապատի վրա նպատակասաց ներգործությունը, որպեսզի պլանը վերածվի ցանկալի արդյունքների: Այս գործում կարևոր է ղեկավարների հետևողականությունը, համառությունը և ստեղծագործական մոտեցումը:

Երրորդ փուլում պարզվում է, թե ինչ արդյունքներ են ձեռք բերվել ըստ պլանի և դրանից դուրս, ինչպես է կատարվել անձնակազմի որակավորման բարձրացման և առաջքաշման պլանը, նախատեսված

միջոցառումները: Ղեկավարներն այս արդյունքների հիման վրա անում են ֆիրմայի, նրա ամեն մի ստորաբաժանման և աշխատողի գործունեության հետագա բարելավման մասին եզրակացություններ ու առաջարկություններ:

Պլանավորում՝ ըստ արդյունքների կառավարման պայմաններում: Մարդկանց հաջող կառավարելու համար պետք է ղեկավարը լավ իմանա այն նպատակները, որոնք իրականացվում են նրա կողմից: Դա շվեդական ֆիրմաներում ապահովվում է սպասվող արդյունքների հիմնավորված պլանավորման հիման վրա: Այսրեղ այդպիսի պլաններ մշակելու համար հաշվի է առնվում ոչ միայն ֆիրմայի նպատակները, առաքելությունը, այլև ամեն մի մասնակցի և խմբի ցանկությունները: Այն սկսվում է ելակեփային բնագծերի վերլուծությունից, որը բացահայտում է ֆիրմայի ներքին և արտաքին իրադրությունը և եղած հնարավորությունները: Դրան հաջորդում են պլանավորման և մյուս գործընթացները հետևյալ սխեմայով՝

վերլուծություն -պլանավորում- պլանների կյանքաքում -վերահսկողություն:

Այս բոլորի հիմքում դրվում է ֆիրմայի ռազմավարությունը (սփրաեգիան), որը դիպվում է մի կողմից ֆիրմայի ռեսուրսների, փորձի ու հմպությունների, մյուս կողմից հնարավորությունների և հմուր ղեկավարության այնպիսի զուգակցում, որի դեպքում սփեղծվում են հասփապ հույսեր հիմնական նպապակներին հասնելու համար: Այդպիսի ռազմավարության մշակման կարևոր փարրերն են՝ աշխապանքային խմբերի իրական և հեռանկարային պոփենցիալ կարողությունների ճիշփ հաշվառումը, ռեսուրսների արդյունավեփ օգտագործման փորձը, փնփեսական մրցակցային շահերը, շրջակա միջավայրի ու բնական ռեսուրսների պահպանության և օգտագործման փոխհամաձայնեցումը:

Ֆիրմայի ռազմավարական պլանավորման հիմնական գծերն են՝ հիմնական խնդիրների ու պրոբլեմների ճիշփ որոշումը, մանրամասն պլանավորման և ընթացիկ որոշումների ընդունման շրջանակների սահմանագծումը, երկարաժամկեփ պլանավորումը: Դրանք ֆիրմայի գործունեությանը հաղորդում են նպապակասլացություն, իսկ բարձրագույն ղեկավարությանը սպիպում են չշեղվել դրանից և մշփապես գործել ակպիվորեն:

Ռազմավարական պլանավորումն իր մեջ ընդգրկում է.

1.Գործունեության ուղղությունների ճշգրփումը կամ նոր ուղղությունների մշակումը

2.Աևևտրա-փնփեսական քաղաքականության մշակումը

3.Ֆիրմայի նպապակների ճշգրփումը կամ նորերի մշակումը

4.Գլխավոր ռազմավարության մշակումը և ընդունումը

5.Գործնական քաղաքականության (փակտրիկայի) մշակումը և ընդունումը

6.Նպատակներին հասնելու միջոցների որոշումը և միջոցառումների մշակումը:

Որպես կանոն, ամեն տարի ստուգվում են ընդունված նպատակների իրատապությունը և կատարվում համապատասխան ճշգրտումներ:

Ֆիրմայի գլխավոր ռազմավարությունը նրա ներքին ու արտաքին պայմանների ու շահերի լրիվ հաշվառման հիման վրա մշակված պլանների և գործելակերպի համաձայնեցվածությունն է երկարատև ժամանակաշրջանի համար, որի հիման վրա նա փորձում է հասնել իր հիմնական նպատակներին: Դրա հիմնական բաղադրիչներն են.

-պատասխանատվությունը հասարակության առջև

-ֆիրմայի առևտրական շահերը,

-մրցակցային իրադրությունը և գործունեության ուղիները.

-ֆիրմայի ֆունկցիոնալ (գործնական) ռազմավարությունը:

Գլխավոր ռազմավարությունը իր արտահայտությունն է գտնում ֆիրմայի զարգացման մասին ընդունված որոշումներում: Դրանց հիմքում դրվում են խորապես գիտակցված նպատակները, ներքին ու արտաքին երկարատև գործող գործոնների ազդեցության հնարավոր հետևանքները: Փաստորեն դրանով որոշվում է ֆիրմայի վերաբերմունքը շրջապատող միջավայրի նկատմամբ և նրա վարքագծի բնույթը շուկայում: Վերջինս կարող է լինել հարձակողական, պաշտպանական և փոխզիջումային բնույթի: Առաջինը մարտական ռազմավարությունն է, որն ապահովվում է լայն զովազդների, գների իջեցման, արտադրանքի որակի բարձրացման, ազդեցության ոլորտների ընդլայնման միջոցներով:

Գլխավոր ռազմավարության ճկունությունը դրսևորվում է նրա մի տեսակից մյուսին անցման մեջ, որը տեղի է ունենում գործնական քաղաքականության իրականացման ընթացքում: Դա ֆիրմայի կառավարման կարևոր հիմքը և միջուկն է: Հաճախ մշակվում են առաքման, սպառողների նկատմամբ վերաբերմունքի, գների և առանձին այլ քաղաքականություններ:

Ռազմավարական պլանավորումից հետո և դրա հիման վրա մշակվում է տարեկան պլան, որտեղ տեղ է հատկացվում կարևոր նշանակություն ունեցող 4-5 արտադրանքների:

Ըստ արդյունքների կառավարումն իր մեջ ընդգրկում է նաև ըստ իրավիճակների կառավարման գործընթացը: Վերջինս առաջինի երկրորդ փուլն է: Այդ ընդհանուր գործընթացի հաջողությունն ապահովելու համար ֆիրմաները իրականացնում են հետևյալ միջոցառումները.

1.Կազմվում է ժամանակացույց (գրաֆիկ)՝ առանձնացնելով արդյունքների ստացման ժամանակը:

2.Մշտապես հետևում են ներքին և արտաքին կարևոր գործոնների փոփոխություններին, դրանց ազդեցությանը և, պատրաստ լինելով փոփոխություններին, ավելի հաջող են կարգավորում իրավիճակը:

3.Ընտրում կամ մշակում են ամեն մի արդյունքի ստացման համար համապատասխան կառավարման մեթոդներ, ինչպես նաև ապահովում են անհրաժեշտ տեխնիկական միջոցներով:

4.Ամենայն հետևողականությամբ և սկեղծագործաբար ապահովում են կառավարման առօրյա աշխատանքները:

Դրական և բացասական գործոններին ճիշտ արձագանքելու համար կառավարիչները պետք է իրենց հարց տան. «իսկ ի՞նչ կլինի, եթե դա տեղի ունենա»: Այդ հարցի պատասխանների հիման վրա նրանք մշտապես մտահոգվում են արտադրանքի ստացման ամբողջ ընթացքում ստեղծել այնպիսի պայմաններ,որ բոլորը ցուցաբերեն բարձր ակտիվություն՝ աշխատանքում և շահագրգռվածություն՝ վերջնական արդյունքների նկատմամբ: Ըստ արդյունքների կառավարման գործում կարևոր նշանակություն է տրվում նաև ընթացիկ և վերջնական արդյունքների վերահսկողությանը: Դրա հիմնական նպատակն է բացահայտել շեղումները և անել համապատասխան հետևություններ: Դա կառավարման խթանող ֆունկցիաներից մեկն է, որը նպաստում է կատարված աշխատանքի, ստացված արդյունքների, աշխատողների գործունեության ճիշտ գնահատմանը, աշխատանքի լավագույն ձևերի բացահայտմանը և բարձրացնում կարգապահությունն ու աշխատողների պատասխանատվությունը հանձնարարությունների կատարման նկատմամբ:

Վերահսկողության արդյունավետությունը բարձրացնելու և սխալներ թույլ չտալու համար կարևոր նշանակություն է տրվում հետևյալ կանոնների պահպանմանը.

-չսահմանափակվել միայն միջադեպերով, վերահսկողությունը կատարել պարբերաբար և կանոնավոր կերպով,

-չպետք է կրնկակոխ հետևել աշխատողներին, դա կարող է առաջ բերել անվստահության զգացում,

-անթույլատրելի է կատարել գաղտնի վերահսկողություն, այն առաջ է բերում վիրավորական զգացում և համարվում է ոչ բարոյական մեթոդ,

-չի կարելի վերահսկողությունը կատարել ձևակիորեն, այն պետք է հետաքրքիր լինի նաև կատարողների համար և գրավի նրանց

ուշադրությունը,

-ոչ մի դեպքում չի կարելի անուշադրության մատնել աշխատակիցների վրդիպումները, դրանք հարկավոր է ուղղել և կարգավորել հենց վերահսկողության ընթացքում: Չի կարելի նաև գաղտնի պահել վերահսկողության արդյունքները: Հարկավոր է դրական արդյունքները մասսայականացնել, իսկ բացասականները դարձնել առանձին քննարկման առարկա:

<u>Հայր ապրանքների ներմուծման կառավարման կազմակերպման հիմնադրույթները:</u> Շվեդական ֆիրմաներում կարևոր նշանակություն է տրվում անձնակազմին (սկսած տնօրենից), խորհրդատվական օգնության բարելավմանը և կազմակերպական ու կառավարչական կուլտուրայի բարձրացմանը: Վերջինս տեղի է ունենում երեք փուլով.

ա/ կարևոր արժեքների հայտնաբերում. դրանց խմբավորում և նորերի առանձնացնում կամ մշակում,

բ/ առանձնացված նոր արժեքների քննարկում և հավանության արժանացածներին անցնելու համար համապատասխան կարգի (մեխանիզմների) մշակում, որը պետք է կանոնավոր կերպով գործի, կազմակերպության բոլոր օղակներում.

գ/ օգտագործման մեջ գտնվող արժեքների պարբերաբար գնահատում (2-3 տարին մեկ անգամ):

Կառավարչական աշխատողներին մատուցվող խորհրդատվական օգնությունը կարող է տևել մի քանի ամիս, որի ամեն պատվերը մեկ օրվա համար բավականին թանկ արժե:

Ֆիրմաների համար կարևոր արժեքներ են՝ հաճախորդների պատվերները, պահանջներն ու ցանկությունները, պատասխանատվությունը հասարակության առջև (արտադրանքի ու ծառայության որակի, բնապահպանական մաքրության համար), սոցիալական և նյութական կարիքները:

Շվեդներն իրենց ֆիրմաների հաջող գործունեության գլխավոր սկզբունքն են համարում՝ ազատ գործարարությունը, գումարած պատասխանատվությունը:

Լուրջ նշանակություն է տրվում ֆիրմայի գործունեության մանրամասն պլանավորմանը՝ հաշվի առնելով բոլոր հանգամանքները և հնարավոր տարբերակները (բազմատարբերակայնություն, ստրատեգիական պլանավորում), որը կապարվում է երեք մակարդակով՝ ձեռնարկության, ստորաբաժանման և աշխատողների:

Այստեղ առանձնահատուկ նշանակություն է տրվում մարդկանց, նրանց գործունեության անընդհատ կատարելագործմանը, սոցիալ-հոգեբանական մեթոդների լայնորեն կիրառմանը, գործարար ձեռնե-

րեցության զարգացմանը:

<u>Ժամանակ-մենեջեր համակարգի էությունը:</u> Այս համակարգը մշակվել է Դանիայում, 1975թ. և հաջող կիրառություն ստացել Շվեդիայում: Հայտնի է, որ մարդու ենթագիտակցական ուղեղն ունի մեծ հզորություն: Այն գիշեր ու ցերեկ եռում է գաղափարներով և դրանք փոխանցում գիտակցական ուղեղին: Սակայն վերջինս միշտ չէ, որ պատրաստ է դրանք ընդունելու: Ժամանակ-մենեջեր համակարգը առաջարկում է ենթագիտակցական ուղեղի հնարավորությունների ավելի արդյունավետ օգտագործման հետևյալ մեթոդները.

1.Հստակ որոշել սեփական նպատակները և հիմնախնդիրները

2. Անմիջապես գրի առնել յուրաքանչյուր նոր գաղափար

3. Սովորել ու սովորություն դարձնել՝ մտածել և երազել այդ ուղղությամբ

4. Սովորել նաև ազատվել առօրյա հոգսերից ու լուծման կարոտ խնդիրներից և լավ հանգստանալ օրվա լարվածությունից

5. Տիրապետել ընդունակությունների զարգացման մեթոդներին

6. Ստեղծել սեփական կյանքի հնարավոր փոխակերպությունները (վարիացիաները)

7.Ստեղծել նպատակների կամ հիմնախնդիրների լուծման վերաբերյալ ակնարկներ, տեսություններ, կազմել դրանց կառուցվածքային սխեմաները

8. Փորձել մոդելավորել նպատակների ծառը

Անհրաժեշտ է կազմել նաև գլխավոր նպատակին հասնելու համար հստակ որոշման և կենսագործման նկատմամբ ինքնավերահսկողության թերթիկ:

Միաժամանակ խստորեն հետևել՝

-ինքնազգացողությանը, առողջությանը, ֆիզիկական և հոգևոր վիճակին, ուշադրության կենտրոնում պահել կուլտուրական, քաղաքական, տնտեսական տեսակետները, դրանց փոփոխությունները, աշխատել հասկանալ ուրիշներին, պարզել, թե ինչի եք դուք ընդունակ աշխատանքում և կյանքում,

-մտահոգվել աշխատողների, նրանց աշխատանքային արդյունքների, պրոֆեսիոնալ և գործարար աճի, պաշտոնի ժամանակին բարձրացման, աշխատանքային հեղինակության պահպանման, բարեգործության մասին և այլն:

Փորձը ցույց է տալիս, որ ժամանակի ընթացքում նոր գաղափարների, նոր մտքերի, հղացումների, դրանց բազմակողմանի վերլուծության և սթափ գնահատման հիման վրա կառավարիչները կարող են ավելի ճիշտ որոշումներ ընդունել:

ՃԱՊՈՆԱԿԱՆ ՄԵՆԵՋՄԵՆՏԻ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ:

Ճապոնական մենեջմենտի առանձնահատկությունները հիմնականում արտահայտվում են ղեկավար գործունեության սկզբունքների, նրա փիլիսոփայության, կառավարման հոգեբանության, ներգործության ձևերի ու մեթոդների, որոշումների ընդունման կարգի մեջ և արտադրանքի որակի կառավարման համակարգում: Դրանք ձևավորվել են ճապոնացիների ազգային հոգեբանության, ավանդությունների, սովորությունների, աշխատանքի նկատմամբ մեծ հարգանքի ու աշխատասիրության, երկրի բնատնտեսական ու աշխարհագրական առանձնահատկությունների, ինչպես նաև ամերիկյան մենեջմենտի ազդեցության տակ: Այդ և մի շարք այլ գործոններից սինթեզվել է ճապոնական մենեջմենտը, որն իրենից ներկայացնում է ղեկավար գործունեության ուրույն գիտություն և կատարելության հասցված ղեկավարման արվեստ:

Ճապոնական մենեջմենտի սկզբունքները՝

-աշխատողների ցմահ վարձում,

-կադրերի շրջագծային ռոտացիա և պաշտոնի պարբերաբար բարձրացում

-գործի կազմակերպումը սկսել, նպատակների հիմնավորումից,

-աշխատողը ոչ միայն նպատակների կենսագործման կարևոր միջոց է, այլև՝ կառավարման նպատակ.

-ֆիրմայի փիլիսոփայությունը (առաքելությունը, կորպորատիվ ոգին և ընդհանուր գիտակցությունը) պարտադիր են նրա բոլոր աշխատողների համար,

-խմբային մուտեցում և խմբային պատասխանատվություն,

-շեշտը դնել ուսուցման և որակյալ կադրերի պատրաստման վրա,

-ամեն ինչից առաջ կարևորը արտադրանքի որակն է,

-արդյունավետ աշխատելուն սպիսպում են ոչ թե մենեջերները, այլ պայմանները,

-հարգանք ղեկավարների, ընտանիքի գլխավորի նկատմամբ:

Ճապոնական կառավարիչները գտնում են, որ ֆիրմայի հաջողությունը ապահովում են երեք գործոններ՝ կապիտալը, նյութական միջոցները և մարդիկ:Կառավարման մակարդակը որոշվում է նրանով, թե ինչպես է կառավարիչը օգտագործում և զարգացնում այդ ռեսուրսները: Կառավարիչների հիմնական կոչումն է ապահովել այդ գործոնների միասնությունը և բարձր արդյունքների սրացումը: Ճապոնիայում աշխատուժը բնութագրվում է մեծ աշխատասիրությամբ, կրթության և պատրաստականության բարձր մակարդակով, հատկանիշներ, որոնք էական դեր են խաղում մենեջմենտի ձևավորման և զարգացման գործում: Բարձրագույն կառավարիչների

100 տոկոսն ունեն համապատասխան կրթություն:

Խմբային խրախուսումը ճապոնական կառավարիչների կարևոր հատկանիշներից մեկն է: Այս տեսակետից գոյություն ունեն երեք տարբեր մոտեցումներ.

Առաջինը մարդկանց աշխատանքի ընդունումն է ցմահ վարձման սկզբունքով:

Այս համակարգին բնորոշ է մարդկանց համագործակցման և համերաշխության ոգին: Ֆիրմայում և նրանից դուրս աշխատողների կյանքը միասնություն է կազմում: Բարձր են գնահատվում կառավարիչների այն ունակությունները, որոնց միջոցով նրանք ֆիրմայի ճկունության, հուսալիության և աշխատողների կայունության համար ստեղծում են փոքր ձեռնարկություններ, մասնաճյուղեր, հարկ եղած դեպքում աշխատողներին օգտագործում ոչ իրենց մասնագիտական աշխատանքներում, բայց չեն ազատում նրանց աշխատանքից: Օգտագործվում են նաև տարբեր տեսակի փոխհատուցումներ, հավելումներ և երաշխավորված աշխատավարձ:

Ֆիրման դիտվում է որպես «կենդանի օրգանիզմ», իսկ կառավարիչները և շարքային աշխատողները՝ նրա բաղկացուցիչ մասը: Նրանք չեն կարող ապրել ֆիրմայց դուրս: Ֆիրմայի կործանումը մահ է նշանակում թե մեկի, և թե մյուսի համար: Ցմահ վարձման համակարգի հիմքում ընկած է ճապոնացիների խմբային գիտակցությունը:

Երկրորդը խմբային կառավարման միտումն է: Այս դեպքում կառավարիչը մտահոգվում է մարդկանց խրախուսման մասին: Գոյություն ունի այն կարծիքը, որ մեկ ամերիկացին ավելի լավ է աշխատում, քան մեկ ճապոնացին: Սակայն 10 ճապոնացին ավելի լավ է աշխատում, քան 10 ամերիկացին: Խմբերի միջև գոյություն ունի ոչ միայն մրցակցություն, այլև համագործակցություն: Ամեն մի խումբ պատասխանատու է իր գործունեության համար: Լայնորեն տարածված են որակի խմբերը:

Երրորդ միտումը կառավարման ֆունկցիաների իրականացումն է պրոֆեսիոնալ կառավարիչների միջոցով:Խոշոր ձեռնարկություններում տարբեր են սեփականատերերը և կառավարիչները: Վերջիններս կառավարման արվեստում ունեն մեծ առավելություններ սեփականատերերի նկատմամբ: Ունենալով պրոֆեսիոնալ պատրաստվածություն՝ նրանք կարող են կոնկրետ իրավիճակներում իրենց հարուստ գիտելիքների ու փորձի շնորհիվ ցուցաբերել մեծ հմտություններ, տիրապետել ժամանակակից հաշվիչ մեքենաների և կառավարման տեխնիկական միջոցների օգտագործմանը, հաջողությամբ զբաղեցնել բոլոր մակարդակներում ղեկավար պաշտոններ և

հասնել ավելի մեծ արդյունքների: Ճապոնական կառավարիչները ելնում են այն համոզմունքից, որ մարդիկ ձգտում են լավ աշխատել, քանի որ աշխատանքը բարօրության աղբյուր է և նպաստում է մարդու ինքնահաստատմանը, ինքնարտահայտմանը և որով մարդիկ իրենցից ու շրջապատից սպանում են լրիվ բավարարվածություն: Դրա հետ մեկտեղ մարդիկ պատրաստ են իրենց վրա վերցնել անձնական և խմբային գործունեության հետևանքների համար ողջ պատասխանատվությունը: Բացի դա, նրանց մեծ մասն ունի ստեղծագործական ընդունակություններ: Կառավարիչների կարևոր խնդիրն է դրանք օգտագործելու համար վերացնել ամեն մի խոչընդոտ, ստեղծել այնպիսի պայմաններ, որ մարդիկ հասնեն ցանկալի արդյունքների:

Ճապոնական մենեջմենտի փիլիսոփայությունը: Այն հիմնված է հետևյալ ելակետային դրույթների վրա.

1.Այն գործունեությունը, որը կոչվում է կառավարում, պահանջում է կենտրոնացնել նրանում ողջ մարդկային միտքն ու փորձը:Նրան նվիրվող մարդը գրաղեցնում է պատվարժան և միաժամանակ պատասխանատու դիրք: Դա պահանջում է նրանից ինքնահատուցում և միշտ պատրաստ լինել գնալու ինքնազոհողության:

2.Կառավարիչը պետք է գերազանց իմանա և հասկանա իր կազմակերպության նպատակները, մշակի դրանց կենսագործման քաղաքականությունը, կազմի գործողությունների այնպիսի պլաններ, որ ենթակաները աշխատեն արժանապատվության բարձր գիտակցությամբ և աշխատանքից ստանան մեծ բավականություն: Նա պետք է կարողանա դրսևորել բացախոսության ոգի, արագ վերակառուցվելու ընդունակություն, բարձր կարգապահություն, կազմակերպվածություն և մշտապես կատարելագործվելու ունակություն:

3.Կառավարիչի կարևորագույն խնդիրներից մեկն էլ հասարակության առջև պատասխանատվություն կրելն է ֆիրմայի գործունեության և պարտավորությունների կատարման համար: Դրա համար նրանից պահանջվում է միավորել տարբեր, հաճախ հակադիր շահեր: Ամեն մի կազմակերպություն, անկախ իր շահերից, շահույթից բացի, պետք է հետապնդի հասարակության բարօրության համար նաև որոշակի նպատակներ, որոնք արդարացնում են նրա գոյությունը: Այն պետք է ունենա այս աշխարհում սեփական կոչում (Մացուսիտա): Կառավարչի գործունեությունը դուրս է գալիս շահույթի ստացման շրջանակներից և ուղղվում է հասարակության բարեկեցության բարձրացմանը (Պ.Դոնես): Դրա շնորհիվ նրա ազդեցությունը տարածվում է ուղղակի կամ անուղղակի կերպով նաև հասարակության վրա:

Ճապոնացի կառավարիչները յուրաքանչյուր աշխատողի դիտում են որպես տնտեսական, սոցիալական, հոգեբանական և այլ պահանջմունքներ ունեցող մարդու: Նրանք գտնում են, որ երբ աշխատողի պահանջմունքները լրիվ չափով բավարարվում են, ապա այդ դեպքում միայն նրա ունակությունները կարող են ամբողջությամբ օգտագործվել ընդհանուր գործի համար: Մարդկային հնարավորությունների մոդելը արտահայտվում է յուրաքանչյուր աշխատողի օգտակարության, կազմակերպության պլանների մասին լավ իմացության, դրանց ապահովմամբ և անհրաժեշտության գիտակցումով, որը խթանում է նրա նախաձեռնության և ակտիվության դրսևորումները հերթական խնդիրների լուծման գործում: Կառավարիչի կարևոր ունակություններից մեկը ստեղծագործական տարբեր հնարավորություններ ունեցող մարդկանց մեկ ընդհանուր գործընթացի մեջ միավորել և նրանց գործունեության ընդհանուր արդյունավետության ապահովումն է:

Այսպիսով, ճապոնական մենեջմենտի կարևոր հատկանիշներն են, գրաղվածության և վարձատրության երաշխավորվածությունը, արտադրության մեջ բարձրագույն ղեկավարության մշտական ներկայությունը, ղեկավարության ինտենսիվ շփումը աշխատողների հետ, սպառողների պահանջների հարգումը, որակի և նորամուծությունների (հավերժ բարելավում) համակարգերը և կազմակերպության <u>նոու-հաուի</u> թանկ գնահատումը: Վերջինս արտահայտում է ամբողջ կազմակերպության, բոլոր աշխատողների, ղեկավարների ու մասնագետների ձեռք բերած գիտելիքները, փորձը, հմտությունները և ունակությունները, որոնք ֆիրմայի ամենամեծ հարստությունն են: Անթույլատրելի է համարվում դրանց կորուստը կամ արտահոսքը, պահանջվում է լավ պահպանել, զարգացնել և արդյունավետ օգտագործել այդ հարստությունը:

<u>Արտադրության կառավարման ճապոնական մեթոդները:</u> Դրանք բաժանվում են երկու խմբի: Առաջին խմբին պատկանող մեթոդները օգտագործվում են ընթացիկ, իսկ երկրորդը՝ որակի կառավարման խնդիրների լուծման գործում: Առաջինը հայտնի է <u>ճիշտ ժամանակին</u> անվանմամբ, որն ուղղակիորեն կապված է պաշարների և նյութական ծախսումների արդյունավետ օգտագործման հետ: Այդ նպատակով պատրաստվում են ոչ մեծ քանակի պահեստամասեր: Աշխատողը ստանում է մեկական պահեստամաս, եթե դա պիտանի չէ, ապա անմիջապես փոխանցում է նախորդ աշխատողին, որը վերացնելով թերությունները՝ նորից է փոխանցում այն հաջորդ աշխատողին:

Ճապոնական կառավարման համակարգը, որպես էներգիայի

աղբյուր է օգտագործում ժողովրդի այնպիսի ազգային հատկանիշները, ինչպիսիք են աշխատասիրությունը, խնայողականությունը, գործին և ֆիրմային նվիրվածությունը, հակումը նորամուծությունների նկատմամբ և կրթության բարձր մակարդակը:

Արտադրության կառավարման մեթոդները թույլ են տալիս ճիշտ ժամանակին բացահայտել այն թերությունները, որոնք այլ մոտեցման դեպքում չեն նկատվում: Այդ մեթոդները գործադրվում են արտադրանքի պատրաստման, իրացման կամ օգտագործման բոլոր փուլերում: Դրա իմաստը թերություններից, կորուստներից և չհիմնավորված ծախսերից ամեն կերպ խուսափելու մեջ է: Ճապոնական ֆիրմաներում որակի կառավարումը, այսինքն նրա ձևավորման վրա դրական ներգործության իրականացման ողջ գործընթացը, սկսվում է արտադրության կազմակերպման սկզբնական քայլերից: Դրա հաջողության համար մշակվում է կազմակերպության ողջ անձնակազմի կողմից իրականացվող որակի բարձրացման միջոցառումներ, որոնք գնալով վերածվում են սովորության: Խնդիրը կայանում է նրանում, որ այդ ուղղությամբ ամեն ինչ արվի ճշտորեն և անմիջապես, տեխնոլոգիական պահանջներին խիստ համապատասխան: Բարձր որակի ապահովման ողջ պատասխանատվությունը դրվում է ոչ թե վերահսկողների, այլ արտադրողների վրա:

Որակի կառավարման ճապոնական համակարգը: Այն մեծ դեր է կատարում մարդկային էներգիայի հմուտ տիրապետման, նրանց ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման գործում: Ճապոնիայում կան կառավարման հասկացությանը մոտ մի քանի բառեր (քեյն, կանրի, կանսեյ, տրոսեյ), որոնք նշանակում են նպատակների որոշում, խնդիրների առաջադրում, դրանց հասնելու արդյունավետ ուղիների նախանշում և իրագործում:

Որակի կառավարումը արտահայտում է այդ բառերի իմաստը և իրականացվում է հետևյալ բանաձևով, պլանավորում, կենսագործում՝ սրուգում և ներգործում: Այդ բանաձևը ենթադրում է հետևյալ համալիր միջոցառումները.

-ճիշտ ընտրել նպատակները և խնդիրները,

-որոշել դրանց հասնելու ուղիները և մեթոդները,

-կատարել կադրերի ուսուցում և պատրաստում,

-ապահովել աշխատանքների ժամանակին և բարձր որակով կատարումը,

-կատարված աշխատանքների, ստացված արդյունքների հաճախակի սրուգում և գնահատում, աշխատողների գործողությունների արդյունավետ ներգործության իրագործում որակի բարձրացման համար: Գործի հաջողությունն առաջին հերթին կախված է աշխատողների

բարեխիղճ աշխատանքից, գործի նկատմամբ նրանց հոգատար վերաբերմունքից: Դրան հակառակ երբեմն դրսևորվում է նաև այնպիսի բացասական վերաբերմունք, ինչպիսիք են.

1.Բարձրագույն ղեկավարները հանդես են բերում պասիվություն, խուսափում են պատասխանատվությունից:

2.Գործին մեծ վնաս են պատճառում նրանք, ովքեր գտնում են, որ իրենց մոտ ամեն ինչ լավ է, ոչ մի խնդիր չկա կամ իրենց ֆիրման համարում են ամենալավը:

3.Երբ ղեկավարները հենվում են միայն իրենց փորձի վրա, գտնում, որ նպատակին հասնելու ամենալավ ուղին այն է, որը հայտնի է իրենց:

4.Երբ մարդիկ, այդ թվում և ղեկավարները, մտածում են միայն իրենց և իրենց սպորաբաժանման մասին:

5. Մեծ վնաս է պատճառում նաև նա, ով չի ցանկանում լսել ուրիշների կարծիքը, ամեն կերպ ձգտում է պաշտոնի բարձրացման, հոգ է տանում միայն իր բարեկեցության մասին կամ աչքերը փակում է շրջապատում տեղի ունեցող փոփոխությունների հանդեպ:

Բարձր որակի արտադրանքի ստացման գործում մեծ նշանակություն է տրվում որակի համակարգի մշակմանը, դրա հետևողական կենսագործմանը: Որակի կառավարման կարևոր սկզբունքներն են. պարբերական վերահսկողություն արտադրական հնարավորությունների արդյունավետ կառավարում, որակի բարձրացման համալիր միջոցառումների կենսագործում, նրա ապահովում նոր արտադրանքի մշակման փուլից մինչև բոլոր գործողությունների իրականացումը:

Ժամանակակից գիտության և տեխնոլոգիայի մակարդակի վրա գտնվող ֆիրմաներն իրենց առջև խնդիր են դնում հասնել հետագա բարգավաճման, բարձր հեղինակության, բոլոր աշխատողներին համախմբել ընդհանուր նպատակների շուրջը և ապահովել որակի կառավարման գործում նրանց ակտիվ մասնակցությունը, նվաճել սպառողների լայն շրջանակի վստահությունը: Նրանք մեծ նշանակություն են տալիս որակական ցուցանիշների, վիճակագրական մեթոդների օգտագործմանը, աշխատողների որակավորման և արտադրական կուլտուրայի բարձրացմանը, աշխատանքային լավագույն ավանդությունների փոխանցմանը երիտասարդ և նոր աշխատողներին: Տարածված է այն կարծիքը, որ «Ֆիրմայի դեմքը որոշում են աշխատողները»:

Այդ ֆիրմաներում ձևավորվել է որակի կառավարման ինքնուրույն համակարգ: Դրա մեջ մտնում են արտադրության կազմակերպումը, աշխատաժամանակի օգտագործման ուսումնասիրումը և կարգավորումը, գնումների կառավարումը, ֆունկցիոնալ-համակարգային

վերլուծությունը, շուկայի դերի մեծացումը, ստանդարտացումը, կադրերի պատրաստումը և նրանց որակավորման անընդհատ բարձրացումը, ծախսերի զուգահեռ հաշվառումը:

<u>Որակի կառավարման «ամենից առաջ որակ» սկզբունքը</u> կենսագործվում է սկսած կադրերի պատրաստումից: Արտադրական ամեն մի գործընթաց սկսվում է՝ նկատի ունենալով սպառողների պահանջմունքները: Աշխատողների պիտանիությունը որոշվում է նրանց որակներով՝ ռեակցիայի արագությամբ, խնդիրների արագ ընկալմամբ, նախաձեռնության դրսևորմամբ: Ճապոնիայում իսկական ղեկավար են համարում նրան, ով ընդունակ է ղեկավարել մարդկանց, նրանց ջանքերի լավագույն օգտագործման շնորհիվ բարելավել արտադրանքի կամ սպասարկումների որակական ցուցանիշները: «Ամենից առաջ որակ» սկզբունքը ենթադրում է նաև ստեղծել որակի խմբակներ, բարձրացնել այդ գործում նրանց պատասխանատվությունը:

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ ճապոնական մենեջմենտում չկա ոչ մի արտակարգ բան: Հաջողության գաղտնիքը կայանում է նրանում, որ ճապոնացիները ամեն ինչ անում են այնպես, ինչպես պահանջվում է ըստ հաստատված հրահանգների, «ինչպես նրանց սովորեցրել են»՝ պահպանելով գործարար և մարդկային լավ հարաբերություններ:

Այս շարադրվածքից պարզ երևում է, որ նշված երկրների ֆիրմաների կառավարման համակարգում ձեռք բերված փորձի մեջ կան մեր տնտեսության բոլոր ճյուղերի, ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների համար շատ օգտակար սկզբունքներ, մոտեցումներ, մեթոդներ և ղեկավարման ձևեր: Դրանց լավ օգտագործելու համար պետք է խնամքով ուսումնասիրել և ստեղծագործաբար կիրառել մեր հանրապետության պայմաններում՝ հաշվի առնելով տնտեսության զարգացման մակարդակը և տնտեսական ու ազգային առանձնահատկությունները:

20.ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

<u>Արտադրությունը որպես մարդկային փոխհարաբերությունների ոլորտ:</u> Ցանկացած ձեռնակչատիրական գործունեության հաջողությունը, լինի դա ապրանքների արտադրություն կամ բնակչությանը տարբեր բնույթի ծառայությունների մատուցում, գերազանցապես պայմանավորված է միմյանց հետ մարդկանց շփման աստիճանով և նրանց փոխհարաբերությունների բնույթով: Ի դեպ այդ փոխհարաբերությունները լինում են անմիջական և ոչ անմիջական:

Անմիջական փոխհարաբերությունները միջնորդավորված չեն այսինքն՝ կառավարչական գործնեություն իրականացնողը անմիջականորեն հարաբերվում է այն անձնավորության հետ, որը իրավասու է լուծել որոշակի նպատակային խնդիրներ: Կառավարչական գործունեության ընթացքում անմիջական փոխհարաբերություններ են ձևավորվում ձեռնարկության մասնագիտական և սպասարկող անձնակազմի, գործընկերների, իշխանության տարբեր մարմինների և այլ կազմակերպությունների ներկայացուցիչների հետ: Ղեկավարի անմիջական փոխհարաբերությունների շրջանակը պայմանավորված է կառավարվող օբյեկտի բնույթով, չափերով, ինտեգրացվածության մակարդակով, ինչպես նաև ղեկավարի մտավոր և հոգեբանական հատկանիշներով: Եթե գյուղացիական տնտեսություն վարողի անմիջական շփումների շրջանակը հիմնականում սահմանափակվում է արտադրությանը մասնակցող ընտանիքի անդամ և վարձու աշխատողներով, գյուղացիական համայնքի ղեկավարով և տարբեր բնույթի արտադրական սպասարկման ու իրացման ծառայությունների ներկայացուցիչներով, ապա՝ սննդի վերամշակման խոշոր ձեռնարկության ղեկավարի մարդկային փոխհարաբերությունների շրջանակը ավելի ընդգրկուն և ավելի բարդ է:

Ոչ անմիջական փոխհարաբերությունները որպես կանոն միջնորդավորված են: Ի դեպ այս հարաբերություններում որպես միջնորդ կարող են հանդես գալ ոչ միայն կոնկրետ մարդիկ, այլ նաև՝ իրավական նորմերը և թենքները: Պարզ է, որ մեծ ձեռնարկության ղեկավարի փոխհարաբերությունները կոլեկտիվի անդամների մեծ մասի հետ միջնորդավորվում է համապատասխան ստորաբաժանումների ղեկավարներով, որոնց շրջանակը սահմանվում է կառավարելիության նորմաներով: Քանի որ յուրաքանչյուր ձեռնարկչատիրական գործունեության հաջողության երաշխիքներից մեկը նպաստավոր օրենսդրական դաշտի առկայությունն է, ուստի ղեկավարը ձգտում է օրենսդիր և գործադիր իշխանությունների ներկայացուցիչների միջնորդությամբ ապահովել համապատասխան

օրենքների և իրավական նորմերի ընդունումը:

Բոլոր դեպքերում կառավարչական գործունեության մարդկային փոխհարաբերությունները կարելի է բաժանել կազմակերպության ներսում և կազմակերպությունից դուրս տեղի ունեցող հարաբերությունների: Իրենց հերթին այս երկու խումբ հարաբերությունները խիստ բազմաբնույթ են և պահանջում են առանձնահատուկ մոտեցումներ: Դրանում համոզվելու համար ինքնուրույն ընտրեք որևէ կազմակերպություն, ձեզ պատկերացրեք նրա ղեկավարի դերում և բնորոշեք, թե ներսում ու դրսում մարդկանց ինչպիսի խմբերի հետ պետք է փոխհարաբերություններ ունենաք: Հարցի կարևորությունը առավել լիարժեք ընկալելու համարհիշեք, որ յուրաքանչյուր խումբ բաղկացած է անհատներից, իսկ յուրաքանչյուր անհատ ունի յուրահատկություններ, հետևաբար՝ ցանկալի փոխհարաբերությունները պահանջում են անհատական մոտեցումներ:

Այսպիսով՝ կառավարչական գործունեության արհեստավարժական չափանիշներից մեկը մարդկային նպաստավոր փոխհարաբերությունների ձևավորման կարողությունն է, որը մեծ չափով պայմանավորված է կառավարիչի մարդկային խառնվածքով և կառավարման հոգեբանության հմտությունների իմացությամբ:

<u>Կառավարչական գործունեության հոգեբանական պահանջները:</u> Մարդկային բոլոր տիպի փոխհարաբերություններում անհատի ձգտումը ինքնահաստատումն է: Վերջինս առավել կարևորվում է կառավարչական գործունեության բնագավառում, որովհետև մարդիկ հակված են ծառայել այն անհատի նպատակներին, որն իր հեղինակությամբ ու գործունեությամբ շահերի ընդհանրության և նրա ավելի լրիվ բավարարման հույս է ներշնչում: Այս առումով ղեկավարը պետք է կարողանա՝

առանց հարկադրանքի մարդկանց վերաբերմունքը և մտածողությունը ուղղորդել ցանկալի կենսագործմանը.

մարդկանց հետ փոխհարաբերություններում հաշվի առնել նրանց կենսակերպը և ձգտումները.

գնահատել յուրաքանչյուր անհատի խառնվածքի առանձնահատկությունները, գործունեության շարժառիթները, հետաքրքրությունների շրջանակը և արժեքային կողմնորոշումները.

խոսել ազատ, հստակ ձևակերպել մտքերը, կառավարել հույզերը և շահագրգռել ունկնդիրներին.

կանխատեսել և կառավարել ենթակաների գործողությունները, ժամանակին գնահատել կոլեկտիվի հոգեբանական վիճակը.

ճիշտ օգտագործել դիմախաղերը և ձայնի ելևէջները.

նախադրյալներ ստեղծել, պահը և ձևը ընտրել ամենակարևոր միտքը

կամ ցանկությունը հաղորդելու, անկեղծ զրույցի տրամադրելու համար..

շփման եզրեր գտնել անգամ ոչ հաճելի անհատի հետ:

Վերոհիշյալ պահանջների կատարումը թելադրված է ղեկավարի կողմից կառավարվող աշխատանքային հանրույթի առավել ընդհանրական նպատակների իրականացման անհրաժեշտությամբ: Ուստի անկախ ղեկավարի անհատական խառնվածքի առանձին դրսևորումներից, որոնք հասարակական այլ միջավայրերում կարող են դրական կամ բացասական գնահատում ունենալ, հանուն կառավարչական գործունեության հաջողության, անհրաժեշտ է կիրառպետել և առօրյա կեցվածքի անհրաժեշտություն դարձնել մարդկային գործնական փոխհարաբերություններին ներկայացվող պահանջները: Գուցե կառավարչական գործունեության սկզբնական շրջանում դա դերակատարման պահանջ ստեղծի, սակայն ժամանակի ընթացքում այն յուրացվում, հղկվում և դառնում է բնականոն պահվածք: Մարդկային փոխհարաբերություններում հաջողության հասնելու լավագույն չափանիշը փոխըմբռնման հասնելու կարողությունն է: Ղեկավար լինելը դեռևս ինքնին սեփական կամքը անվերապահ թելադրելու մենաշնորհ չի տալիս: Բարձր հեղինակություն և վստահություն ներշնչում է այն ղեկավարը, որը ի դեմս ենթակաների տեսնում է ոչ թե իր որոշումների սոսկ հանձնակատարների, այլ՝ գործընկերների: Այս առումով կառավարչական գործունեության հոգեբանությունը խիստ կարևորում է արժեքային կողմնորոշման միասնության (ԱԿՄ) հասկացողությունը:

Յուրաքանչյուր անհատ, անկախ հասարակության մեջ գրաված դիրքից որոշակի վերաբերմունք է դրսևորում՝ բարոյական, քաղաքական, մշակութային, պատմական, իրավական և այլ արժեքների նկատմամբ: Աշխատանքային հանրույթում որպես արժեքներ են հանդես գալիս նաև առաջարկությունների, սկզբունքների, նպատակների, գնահատված կարծիքների համակարգերը: Յուրաքանչյուր մարդու գործունեության շարժառիթը որոշակի արժեքային կողմնորոշումն է: Ուստի աշխատանքային հանրույթում արժեքային կողմնորոշման միասնությունը կարևոր գործոն է կառավարչական որոշումների կենսագործման համար: Ղեկավարի կողմից կայացվող որոշումները, առաջադրվող խնդիրները և հանձնարարությունները իրենց ձևով և բովանդակությամբ պետք է առավելապես միտված լինեն և նպաստեն ենթակա գործընկերների արժեքային կողմնորոշման միասնությանը: Այս դեպքում աշխատանքային հանրույթը անդամները առավել համախմբված և ջանադիր գործունեություն են ծավալում առաջադրված խնդիրների իրականացման համար:

Ծառայողական փոխհարաբերությունների հոգեբանությունը: Ծառայողական փոխհարաբերությունների մթնոլորտը բավականին բարդ և բազմաբնույթ է: Այստեղ շահերի միասնության հետ միաժամանակ առկա են տարբերություններ: Նույն հանրույթի ներսում անհատները և խմբերը դրսևորում են նյութական, բարոյական, պաշտոնեամոլության որոշակի ձգտումներ, որոնք միանգամայն բնական են: Հետևաբար աշխատանքային հանրույթը արտաքուստ որքան էլ միաձույլ ու համերաշխ տպավորություն թողնի պետք է իրատեսորեն ընկալել, որ նա ունի իր ներքին հակասությունները:

Դրանց իմացությունը և դրանցում կողմնորոշվելու կարողությունը անհրաժեշտ է ոչ միայն ղեկավարին, այլ նաև հանրույթում այս կամ այն դիրք զբաղեցնող ծառայողին: Բնավ պետք չի մեկուսանալ հանրույթի ներսում առկա մթնոլորտից: Ինքնահաստատումը և նախաձեռնությունների դրսևորումը բնականոն ու ողջամիտ պայքար է պահանջում: Պայքարելը դատապարտելի չի, սակայն այն չպետք է վերածել ցցուն հակամարտության, կորցնելով ինքնատիրապետումը ու գործողությունների կշռադատման կարողությունը: Աշխատանքային հանրույթում հաջողության հասնելու համար պետք չի ծայր աստիճան հույս դնել սեփական ուժի և հակառակորդի թուլության վրա: Այստեղ խիստ կարևոր է համախոհների խմբի ձևավորումը և նրանց աջակցությունը: Ի դեպ խմբերի ծայր աստիճան բևեռացումը ևս նպաստավոր չի և անհրաժեշտ է պահպանել ընդհանրության եզրեր: Նպաստավոր վերաբերմունք հանրույթը դրսևորում է այն անհատի նկատմամբ, որը բացի մասնագիտական հմտություններից դրսևորում է ծառայողական փոխհարաբերությունների հոգեբանության գաղտնիքներին: Միջանձնական շփումներում համակրանք և բարեհամբույր վերաբերմունք դրսևորող ծառայողը նկատվում և ըստ արժանավույն գնահատվում է: Հետևաբար առօրյա պահվածքի մի շարք կանոններ պետք է վերածվեն անձնական նկարագրի բնական հատկանիշներին, որոնք էական նշանակություն են ձեռք բերում ծառայողական փոխհարաբերություններում: Առանձնացնենք դրանցից մի քանիսը:

<u>Միշտ վեղուհսկիր սեփական վարքագիծդ:</u> Ցանկացած իրադրությունում աշխատիր չկորցնել ինքնատիրապետումը: Բարեհամբույր և քաղաքավարի վերաբերմունքը ոգևորում է շրջապատին և զինաթափում հակառակորդներին: Լավ տրամադրությունը գործիմացության հետ միասին համապատեղ աշխատելու ցանկություն է առաջացնում: Հակամարտության իրավիճակներում տեղին հումորը և բարյացական ժպիտը անգերազանցելի զենք են բախումները մեղմելու համար:

Համբերատար լսիր և խորհիր: Եթե մարդը զրուցում է ձեր հետ, ուրեմն ինքնաբացահայտման կարիք ունի: Լսելու արվեստը բավականին բարդ է, սակայն դրա հմտություններին տրիրապետող ղեկավարը միշտ առավելություն է ձեռք բերում: Ջրուցակիցը առավել ազատ ու անկաշկանդ է արտահայտում մտքերը, ավելի բարյացկամ է տրամադրվում ձեր նկատմամբ, եթե դուք լսում եք նրան համակ ուշադրությամբ: Անհարկի չի կարելի միջամտել կամ կանխել նրա խոսքը: Նպաստավոր ներգործություն է ունենում, երբ հայացքով քաջալերում ու հավանություն եք տալիս կարևոր մտքերին: Ավելորդ շաղակրատանքը կանխելու համար առավել ներգործուն է կարճ ու դիպուկ ռեպլիկը:

Լսելու արվեստը առավել կարևոր է խորհրդակցությունների ժամանակ: Այստեղ ղեկավարը բոլորի ուշադրության կենտրոնում է և շատ հաճախ ելույթ ունեցողներին լսելու նրաձևը որոշիչ է դառնում առաջադրված խնդրի շահագրգիռ քննարկում կազմակերպելու համար: Եթե խնդրի լուծումը պետք է գտնել քննարկման միջոցով, ապա նպատակահարմար է ընտրել «ուղեղային գրոհի» եղանակը: Այսինքն ամեն կերպ խթանել բազմակարծիքությունը, թույլ տալ բոլոր մասնակիցներին ներկայացնելու իրենց տեսակետը: Ղեկավարը ի սկզբանե չպետք է բացահայտի իր դիրքորոշումը, քանի որ դրանով կաշկանդում է ենթակաների մտածողությունը, կամա թե ակամա պարտադրում այն լուծումը, որը գուցե միակ ճշմարիտը չի: Եթե անգամ համաձայն չեք առաջարկին, ապա մի կանխեք նրա հեղինակին, ցույց տվեք, որ այն խորհելու առիթ է տալիս: Դա բավական է, որ մասնակիցները այլընտրանքային լուծումներ որոնեն:

<u>Դեռատահիր խնդրել, քան հրամայել:</u> Ղեկավարի խնդրանքը մոգական ազդեցություն է գործում ենթակաների վրա: Նրանց շոյված ինքնասիրությունը կարևոր գործոն է դառնում հանձնարարությունը պատշաճ կատարելու համար: Առավել ևս խնդրանքով պետք է տալ այն հանձնարարությունները, որոնց կատարումը տվյալ աշխատողի պաշտոնային պարտականությունների մեջ չի մտնում:

Հրամանը առավել ընդունելի է այն դեպքերում, երբ կարևոր հանձնարարության կատարումը կարող է վտանգվել կատարողների տարբեր պատճառաբանումներով: Որպես կանոն հրամանը կիրառելի է արտակարգ իրավիճակներում, բայց անգամ այս դեպքում հրամանի տոնը պետք է լինի քաղաքավարի, գործնական և հանգիստ: Պարույր Սևակը գործածում է՝ «Խնդրելով պահանջում եմ» արտահայտությունը, որը շատ դիպուկ է բնութագրում ղեկավարի կողմից առաջադրանք տալու ոճը:

Անշուշտ աշխատակիցները ունենում են տարբեր խառնվածք և ղեկավարը հանձնարաարություն տալիս պետք է հաշվի առնի կոնկրետ անհատի վրա խնդրանքի և հրամանի ներգործության բնույթը:

Խրախուսիր, բայց նաև պատժիր: Խրախուսանքը և պատիժը մարդկանց ղեկավարելու կարևոր միջոցներ են: Ըստ արժանվույն սրացած շնորհակալությունը և նկատողությունը մեծ ազդեցություն են ունենում: Երկու դեպքում էլ անհրաժեշտ է ընտրել ճիշտ ձևը, տեղն ու ժամանակը: Աշխատակցի լավ աշխատանքը զոհունակությամբ ընդունումը մի կողմից բարձրացնում է ղեկավարի հեղինակությունը, իսկ մյուս կողմից աշխատողին ոգևորում առավել նվիրված ու քրտնաջան աշխատելու:

Քննադատությունը մեծ զգուշություն է պահանջում: Քննադատության մեջ նկատելի կոպտությունը, մանրախնդրությունը և անձնական վիրավորանքը հակառակ ներգործություն է ունենում: Այս կամ այն պատժամիջոցը կիրառելիս պետք է պահպանել էթիկայի տարրական կանոնները: Չի կարելի տարբեր տարիքի սեռի և խառնվածքի մարդկանց նույն կերպ պատժել: Բոլոր դեպքերում չի կարելի կորցնել ինքնատիրապետումը: Վիստերիան, գրգռվածությունը, սպառնալիքները կարող են միայն կարճատև ներգործություն ունենալ: Դրանով վրանգում է իր հեղինակությունը և մատնում է գործին տրիրապետելու իր անկարողությունը: Հանգիստ և հավասարակշիռ ղեկավարի գործնական և բարեհամբույր կեցվածքը ենթակաների մոտ լավ աշխատելու դրական հույզեր է առաջացնում:

Անհրաժեշտ գիտելիքները և քրտնաջան աշխատանքը դեռևս բավարար պայման չեն աշխատանքային հաջողության հասնելու համար: Այդ ամենի հետ միասին պետք է տրիրապետել ծառայողական փոխհարաբերությունների հոգեբանության զաղտնիքներին և առօրյա շփումներում դրանք դարձնել կառավարման արվեստի բնականոն դրսևորումներ:

ԻՄԱՑԱԲԱՆԱԿԱՆ ՀԱՄԱՌՈՏ ԲԱՌԱՐԱՆ

ԱՋԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ - ներգործություն որևէ մեկի վարքագծի նկատմամբ,այն փոփոխելու նպատակով:

ԱՃԻ ՌԱՑՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ-յուրաքանչյուր տարվա կարճաժամկետ և երկարաժամկետ նպատակների մակարդակի զգալի բարձրացում, նախորդ տարվա համեմատությամբ:

ԱՆՈՒՂՂԱԿԻ ՆԵՐԳՈՐԾՈՒԹՅԱՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐ - արտաքին միջավայր, որի գործոնները կարող են անմիջական և ուղղակի չներգործել կազմակերպության վրա, սակայն այնուամենայնիվ կատարում են հիմնականում անուղղակի ներգործություն:

ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՀՈՐԻԶՈՆԱԿԱՆ ԲԱԺԱՆՈՒՄ- կազմակերպությունում աշխատանքի բաժանում նույն մակարդակի վրա գտնվող ստորաբաժանումների, աշխատանքային խմբերի և առանձին աշխատողների միջև:

ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԿՅԱՆՔԻ ՈՐԱԿ - անձնական կարևոր պահանջմունքների բավարարում կազմակերպությունում աշխատանքային գործունեության միջոցով:

ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ - կառավարման կադրերի և բանվորական ուժի պլանավորման մեթոդների կիրառում: Այդ գործընթացի երեք փուլերը նախատեսում են առկա աշխատանքային ռեսուրսների ու ապագա պահանջների գնահատում և ծրագրերի մշակում այդ պահանջների բավարարման համար:

ԱՇԽԱՏԱՆՔԻՆ ԿՈՂՄՆՈՐՈՇՎԱԾ ՂԵԿԱՎԱՐ - ղեկավար, որն առաջին հերթին զբաղվում է աշխատանքների կազմակերպմամբ և վարձահատուցման համակարգի մշակմամբ, աշխատանքի արտադրողականության բարձրացման նպատակով:

ԱՊԱԿԵՆՏՐՈՆԱՑՎԱԾ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆ - կազմակերպական կառուցվածք, որի շրջանակներում որոշման ընդունման իրավունքը բաժանվում է մինչև ստորադաս կառավարչական կառուցվածքները:

ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ԵՆԹԱՀԱՄԱԿԱՐԳ - կազմակերպության ստորաբաժանում, որը կատարում է արտադրական ենթահամակարգերի աշխատանքի համար անհրաժեշտ գործառություններ:

ԱՐԱՐՈՂԱԿԱՐԳԵՐ - կարգադրություն այն բանի վերաբերյալ, թե ինչպիսի գործողություն ձեռնարկել կոնկրետ իրավիճակներում:

ԱՐԴԱՐԱՑԻՈՒԹՅԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ - խթանման-խրախուսման

իրավիճակային տեսություն, որի համաձայն մարդիկ սուբյեկտիվ ձևով որոշում են սպասվելիք խրախուսանքը դրա համար իրենց ծախսած ջանքերին համապատասխան չափով և սպացվածը համադրում նույն աշխատանքը կատարող ուրիշ մարդկանց ստացածի հետ: Եթե նրանք գտնում են, որ իրենց գործընկերը սպանում է ավելի մեծ վարձահատուցում, ապա նրանք դա արդարացի չեն համարի, չեն հաշտվի այդ անհավասարության հետ և կձգտեն ամեն կերպ վերացնել այն:

ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ՑՈՒՑԱՆԻՇ - հատուկ ցուցանիշ, որը բնութագրում է նախատեսված նպատակների իրականացման ճանապարհին ձեռք բերված մակարդակը: Օգտագործվում է վերահսկողության գործընթացում:

ԱՐՏԱՔԻՆ ԽՐԱԽՈՒՄՈՒՄ - այն բոլոր շարժառիթների անբողջությունն է, որ կազմակերպության աշխատակիցների համար ունի արժեք և կարող է առաջարկվել նրանց աշխատանքի խթանման համար: Այդ բնույթի խրախուսման օրինակներ են հանդիսանում՝ աշխատավարձը, սոցիալական բարիքները, պատվաբեր աշխատանքը:

ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆ - պլանավորման մեջ կազմակերպության հիմնական կամ ընդհանուր նպատակը կամ խնդիրները:

ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ՕՂԱԿԻ ՂԵԿԱՎԱՐ - ղեկավար, որը պատասխանատու է ամբողջ կազմակերպության կամ նրա մի մասի վերաբերյալ ընդունված որոշումների և դրանց կատարման հետևանքների համար:

ԳԻՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԴՊՐՈՑ - ձևական մոտեցում կառավարմանը: Դա հիմնված է այն բանի վրա, որ արտադրական աշխատանքը բարելավելու, ավելի արդյունավետ լինելու համար անհրաժեշտ է փոփոխել նաև աշխատանքի կազմակերպման, նորմավորման, վարձատրության ձևերն ու մեթոդները:

ԳԾԱՅԻՆ ԼԻԱԶՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ լիազորություններ, որոնք փոխանցվում են ղեկավարից անմիջական ենթակային և այնուհետև մյուս ենթականերին:

ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ - կազմակերպական կառուցվածքի տիպ, ձևավորված աշխատանքի տեսակներին համապատասխան, որոնք կատարվում են առանձին ստորաբաժանումների կողմից:

ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹԱՅԻՆ ԼԻԱԶՈՐՈՒԹՅՈՒՆ - վարչական լիազորությունների ձև, որի ժամանակ անձնակազմը իր գործունեությունը կարող է սկսել ղեկավարի պահանջներով և ցուցումներով, սակայն կարող է նրա վրա արգելք դնել իր իրավասության սահմաններում:

ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ - աշխատակիցների աշխատանքի գնահատման ձևական արարողություն, հիմնականում առաջադրված խնդիրների կատարման մասին տեղեկատվության հավաքման հիման վրա:

ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՄԱԿԱՐԳ - կազմակերպության արտադրական գործառույթների համակարգ, որը բաղկացած է երեք ենթահամակարգերից՝ վերամշակող ենթահամակարգ, ապահովող ենթահամակարգ և պլան-վերահսկողական ենթահամակարգ:

ԴԵՄՈԿՐԱՏԱԿԱՆ ՂԵԿԱՎԱՐ - ղեկավար, որը չի ձգտում իր կամքը թելադրել ենթականերին, այլ ելնում է այն նախադրյալից, որ մարդիկ իրենք են շահագրգռված իրենց աշխատանքի նկատմամբ:

ԵՐԿՐՈՐԴԱՅԻՆ ՊԱՀԱՆՋՄՈՒՆՔՆԵՐ - պահանջմունքներ, որոնք ունեն հոգեսոցիալական ծագում, ինչպիսիք են գնահատումը, կապվածությունը և իշխանությունը:

ՋՈՒԳԱՀԵՌ ԼԻԱԶՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ - վարչական լիազորությունների ձև, որի ժամանակ անձնակազմն իրավունք ունի արգելք դնել գծային ղեկավարության որոշման վրա:

ԷՏԱԼՈՆԱՅԻՆ ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ - ազդեցություն, որը հիմնված է կառավարիչի անձնական հատկանիշների վրա: Այդպիսի ներգործությունը հանգեցնում է այն բանին, որ կատարողը ձգտում է դեպի ղեկավարը կամ նույնիսկ նմանակում նրան:

ԸՆԹԱՑԻԿ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ - վերահսկողության արարողություն, անմիջականորեն աշխատանքների կատարման ընթացքում:

ԸՆՏՐՈՎԻ ՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ

ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿ - որակի վերահսկողության մեթոդ, որի ժամանակ խոշոր խմբաքանակի ընդունման մասին որոշում է կայացվում այդ խմբաքանակի ոչ մեծ քանակի նմուշի վերահսկողության արդյունքների հիման վրա:

ԸՆՏՐՈՒԹՅԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆ - փորձարկող հաստատություն, որտեղ աշխատանքային հմտությունների կատարման ընդունակությունները գնահատվում է մոդելավորման մեթոդով

ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ - սահմանափակ իրավունք կազմակերպության ռեսուրսները օգտագործելու և մարդկանց ջանքերը ուղղել առաջադրանքների կատարմանը:

ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ, ՀԻՄՆՎԱԾ ՎԱՐՁԱՏՈՒՅՄԱՆ ՎՐԱ - իշխանություն, որը հիմնված է կատարողի այն համոզվածության վրա, որ ազդեցություն գործող անձը հնարավորություն ունի բավարարելու նրա ակտիվ պահանջմունքները կամ պատճառելու իրեն բավականություն:

ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ, ՀԻՄՆՎԱԾ ՀԱՐԿԱԴՐԱՆՔԻ ՎՐԱ - ազդեցություն, հիմնված կատարողի այն համապատասխան վրա, որ ազդեցություն գործող անձը կարող է պատժել իրեն, կամ դժվարեցնել հանապազօրյա պահանջմունքների բավարարումը:

«X» ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ - Դուգլաս Մակ Գրեգորի տեսություններից մեկը, որը վերաբերվում է հեղինակության հավակնող ղեկավարի ենթակաների գնահատման չափանիշներին: Այդպիսի ղեկավարը գտնում է, որ մարդիկ չեն սիրում աշխատել, զուրկ են ամեն մի ինքնասիրությունից, նախընտրում են, որ իրենց ղեկավարեն և պաշտպանության տակ առնեն ուրիշները: Գլխավոր եզրահանգումն է՝ մարդկանց պետք է սրիպել, որ նրանք աշխատեն:

«Y» ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ - Դուգլաս Մակ Գրեգորի մյուս տեսությունը, որի համաձայն համապատասխան պայմանների դեպքում մարդիկ կձգտեն լավ աշխատել, երբ կազմակերպության նպատակներին նվիրվածությունը հանդիսանում է վարձահատուցման պայման: Այս տեսության համաձայն բնակչության մեծ մասը տիրապետում է սրեղծագործական ներուժի:

ԼԻԱԶՈՐՈՒԹՅՈՒՆ - սահմանափակ իրավունք կազմակերպության միջոցները գործադրելու և նրա աշխատակիցների ջանքերը առաջադրանքների կատարմանը ուղղելու համար:

ԼԻԱԶՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՓՈԽԱՆՑՈՒՄ - խնդիրների ու իրավունքների փոխանցում ենթակա աշխատողներին, որն սրանձնողը իր վրա է վերցնում կատարման համար պատասխանատվությունը:

ԼԻԲԵՐԱԼ ՂԵԿԱՎԱՐ - ղեկավար,որը իր ենթականերին տալիս է լայն ազատություն աշխատանքային խնդիրների ու դրանց կատարման ձևերի ընտրության և իրենց աշխատանքի արդյունքների վերահսկողության համար:

ԼՍԱՐԻՋՄ - ազդեցություն, որը հիմնված է ղեկավարի անձնական որոշ հատկանիշների կամ կողմնակիցներին հրապուրելու նրա ընդունակությունների վրա:

ԼՍՈՄԱՆՍԻ ՄՈԴԵԼԸ - խմբային վարքագծի տեսություն, որն օգնում է բացատրել թե ինչպես են աշխատանքային իրադրություններում առաջանում ոչ ձևական խմբեր, որոնք ազդում են մարդկանց վարքագծի վրա:Նրա տարրերն են հանդիսանում փոխհարաբերությունները, զարգացումները և գործողությունները:

ԼՍՈՒՄԲ- երկու և ավելի անձիք, որոնք փոխգործում են իրար հետ այնպես, որ յուրաքանչյուր անձ ազդում է ուրիշի վրա և իր վրա զգում է մյուսների ազդեցությունը:

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԼԻԴԵՐՈՒԹՅՈՒՆ - առանձին մարդկանց և խմբերի վրա ազդեցություն գործելու ունակություն, նրանց գործունեությունը կազմակերպության նպատակների նվաճմանը ուղղելու համար:

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄ - ընդրություն, որը կատարում է ձևնարկիչը կազմակերպության խնդիրների իրականացման հետ կապված պարտականությունների կատարման համար, որպեսզի հասնի կազմակերպության առջև դրված նպատակներին:

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԴԱՐՎԻՆԻԶՄ - ըմբռնում, համաձայն որի, կազմակերպությունը որպեսզի գոյատևի, պետք է կարողանա հարմարվել արտաքին միջավայրի փոփոխություններին:

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ - կառավարման մակարդակների և գործառույթային բնագավառների տրամաբանական հարաբերակցություն, կազմակերպված այն ձևով, որպեսզի ապահովվի նպատակների արդյունավետ նվաճումը:

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ ԿՈՂՄՆՈՐՈՇՎԱԾ ԴԵՊՔ ԳՆՈՐԴԸ - կազմակերպական կառուցվածքի փիպ, որտեղ բաժինները ձևավորվում են գնորդների հիմնական խմբերին համապատասխան:

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԼԻԴԵՐ - մարդ, որն արդյունավետորեն իրականացնում է ձևական և ոչ ձևական ղեկավարությունը և լիդերությունը:

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՂԵԿԱՎԱՐՈՒՄ - առանձին խմբերի և աշխատողների վրա ազդեցություն գործելու ընդունակություն, խթանելու նրանց աշխատել կազմակերպության նպատակների նվաճման համար:

ԿԱՊԱԿՑՈՂ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐ - կառավարման գործընթացներ, որ անհրաժեշտ են պլանավորում, կազմակերպում, խթանում և վերահսկողություն իրականացնելու համար: Կապակցող այդ գործընթացներն են որոշումների ընդունումը և հաղորդակցումը: Ղեկավարությանը ևս կարելի է դիտել որպես կապակցող գործընթացի կարևոր տարր:

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՑԱՆՑ - ղեկավարման արդյունավետության գնահատման երկակի մոտեցում: Ցանցին ուղղահայաց առանցքը ներկայացնում է «հոգատարություն մարդու համար», իսկ հորիզոնականը՝ «հոգատարություն արդյունքների նկատմամբ:

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ «ՃԻՇՏ ԺԱՄԱՆԱԿԻՆ» ՍԿԶԲՈՒՆՔՈՎ նյութատեխնիկական պաշարների կառավարման համակարգ, ըստ որի կոմպլեկտավորող արտադրանքներն ու նյութերը ստացվում են միայն այն ժամանակ և այն քանակությամբ, երբ որ պահանջվում է: Համակարգի հիմնական նպատակը կայանում է նրանում, որպեսզի կրճատվի պահանջվող կապիտալի և պաշարների պահպանության ծախսումները:

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԾԱՎԱԼԸ- ղեկավարի անմիջական ենթակայության տակ գտնվող մարդկանց թվաքանակը:

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԱՑԻՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄ-կառավարչական տեսության ըմբռնումների վրա հիմնված մոտեցում, որի համաձայն կառավարումը հանդիսանում է փոխկապակցված գործողությունների կամ գործառույթների անընդհատ շարք:

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԴԱՍԱԿԱՆ ԴՊՐՈՑ - կառավարման մոտեցում, որը ձևավորվել է վաղ շրջաններում և հիմնված է ընդհանուր սկզբունքների նույնացման վրա: Դասական դպրոցի տեսաբանները կարծում էին, որ կարելի է փնտրել և գտնել կազմակերպման ավելի լավագույն համակարգ, տվյալ գործարարության հիմնական ֆունկցիաների հստակ սահմանման ուղիով:

ԿԱՆԽԱՏԵՍՈՒՄ - պլանավորման մեթոդ, որի դեպքում ապագայի կանխազուշակումը հենվում է կուտակված փորձի և ապագայի վերաբերյալ արված առաջարկությունների վրա:

ԿԱՆՈՆ - այն բանի հստակ սահմանում, ինչը որ պետք է կատարվի հազվադեպ կոնկրետ իրավիճակում:

ԿԱՏԱՐՄԱՆ ՈՐԱԿ - որակի ըմբռնում, որն արտահայտում է այն աստիճանը, որում ապրանքները կամ առաջարկվող ծառայությունները փաստորեն բավարարում են հաճախորդների պահանջները:

ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԻ ՈՐԱԿԸ - որակի ըմբռնում, որն արտահայտում է հենց կառուցվածքի որակի մակարդակը:

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ- չընդհատվող փոխկապակցված կառավարչական գործողությունների կամ գործառույթների ընդհանուր ծավալ կազմակերպության շրջանակներում:

ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳ - որոշումներ ընդունելու համար ղեկավարներին տեղեկատվությամբ ապահովելու ձևական համակարգ:

ԿԱՊԻ ՈՒՂԻ - հաղորդման միջոց տեղեկատվության՝ գրավոր, բանավոր, ձևական, ոչ ձևական, որը պիտանի է էլեկտրոնային կապի միջոցների համար:

ԿՐՃԱՏՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ - ռազմավարական այլընտրանք, որը բնութագրվում է ձեռք բերված մակարդակից ցածր կամ որոշ ուղղությունների գործունեության դադարեցում:

ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ԼՈՒԾՄԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԱՅԻՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐ - կա կոնֆլիկտների լուծման չորս մեթոդ՝ հեռանկարային ճշգրտում, կապված պաշտոնային պարտականությունների փոփոխման հետ, համաձայնեցման և ինտեգրացման մեխանիզմների օգտագործում, նոր, ավելի բարդ նպատակների սահմանում, խրախուսման մեխանիզմի օգտագործում:

ԿՈՆԳԼՈՄԵՐԱՏ ՏԻՊԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ - հարմարեցված կառուցվածքի տիպ, որն օգտագործվում է տարբեր բնագավառներում խոշոր ձեռնարկատիրական կազմակերպություններում: Գործող կոնգլոմերատներն ընդհանուր առմամբ չունեն միատեսակ կառուցվածք՝ առանձին մասերում օգտագործում են տարբեր տիպի կառուցվածքներ:

ԿՈՆՖԼԻԿՏ - անհամաձայնություն երկու կամ ավելի կողմերի միջև, երբ յուրաքանչյուր կողմ աշխատում է անել այնպես, որպեսզի ընդունվեն հատկապես իր տեսակետները կամ նպատակները և խանգարել մյուս կողմին անելու նույնը:

ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄ - երկու և ավելի մարդկանց միջև տեղեկատվության փոխանակում:

ՀԱՄԱՁԱՅՆԵՑՄԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆ - իրավիճակ, որն առաջանում է աշխատանքի ուղղահայաց և հորիզոնական բաժանման պայմաններում: Առանց համապատասխան համաձայնեցման մարդիկ չեն կարող աշխատել ներդաշնակորեն և արդյունավետ:

ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆՈՒԹՅԱՆ ՈՐԱԿ - որակի ըմբռնում, որն արտահայտում է այն աստիճանը, որով կազմակերպության արտադրանքը կամ մատուցվող ծառայությունը համապատասխանում է կազմակերպության ներքին յուրահատկությանը:

ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔ - սկզբունք, որի համաձայն ղեկավարությունը պետք է աշխատողին փոխանցի

բավարար լիազորություններ, որպեսզի նա ի վիճակի լինի կատարել այն խնդիրները, որի համար պատասխանատվություն է սպանձնել:

ՀԱՄԱԿԱՐԳԱՅԻՆ ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ - ըմբռնում, համապատասխան որի կառավարիչները պետք է կազմակերպությունը դիտեն որպես փոխկապակցված մասերի բաց համակարգ, որը ձգտում է փոփոխվող արտաքին միջավայրում հասնել տրաբաբնույթ նպատակների:

ՀԱՐԱԿԻՑ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ - կառավարչական գործունեության կարևոր տեսակ, որը կապակցում է հիմնական գործառությունները՝ պլանավորումը, կազմակերպումը, խթանումը և վերահսկողությունը: Այն հաճախ կոչվում է նաև կապակցող գործընթաց:

ՀԱՐՄԱՐՎՈՂ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ - կազմակերպական կառուցվածք, որը թույլ է տալիս ճկուն կերպով արձագանքել շրջապատող միջավայրի փոփոխություններին, և դրանով իսկ սկզբունքորեն տարբերվում է մեխանիկական կառուցվածքից:

ՀԵՂԻՆԱԿՈՒԹՅԱՆԸ ՀԱՎԱԿՆՈՂ ՂԵԿԱՎԱՐ - ղեկավար, որն ունի բավականին մեծ իշխանություն, որպեսզի իր կամքը պարտադրի կատարողներին: Անհրաժեշտության դեպքում նա այդ կանի առանց տպատանվելու:

ՀԵՏԱԴԱՐՁ ԿԱՊ - արձագանք տրված հաղորդման նկատմամբ, որն օգնում է տեղեկատվություն ուղարկողին պարզելու, ընդունվել է իր ուղարկած տեղեկությունները և ինչ վերաբերմունքի է արժանացել:

ՀԵՏԱԴԱՐՁ ԿԱՊԻ ՀԱՄԱԿԱՐԳ - կառավարման արդյունքների մասին տվյալների սպացումն ապահովող մեխանիզմ, որը օգտագործվում է ղեկավարների կողմից նախատեսված պլանից շեղումների կարգավորման համար:

ՀԻԵՐԱՐԽԻԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ- կազմակերպական կառուցվածք, որը բնութագրվում է բազմաստիճան կառավարմամբ և յուրաքանչյուր հաջորդ մակարդակում կառավարման ավելի փոքր ծավալով:

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՊԱՀԱՆՋՄՈՒՆՔՆԵՐ - սկզբնական՝ ի ծնե պահանջմունքներ, ինչպիսիք գոյատևելու պահանջմունքներն են:

ՂԵԿԱՎԱՐՆԵՐԻ ԽՈՒՄԲ - խումբ, որը կազմված է ղեկավարից և նրան ենթակա ղեկավարներից:

ՂԵԿԱՎԱՐՄԱՆ ՈՃ - ենթակաների հետ հարաբերություններում ղեկավարի վարքագծի կայունացված ձևերի ամբողջությունը:

ՁԵՌՆԵՐԵՑ ՂԵԿԱՎԱՐ (կառավարիչ), որը փնտրում և գտնում է հնարավորություններ և կատարելով փոփոխություններ գնում է կանխամտածված ռիսկի:

ՁԵՎԱԿԱՆ ԽՈՒՄԲ - խումբ, որը տեղծվել է պաշտոնապես ղեկավարության կողմից: Նրա նպատակը կոնկրետ հանձնարարության կատարումն է:

ՁԵՎԱԿԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆ - մարդկանց խումբ, որոնց գործունեությունը գիտակցաբար համաձայնեցվում է ընդհանուր նպատակի կամ նպատակների նվաճման համար:

ՄԱՍԼՈՈՒԻ ՊԱՀԱՆՋՄՈՒՆՔՆԵՐԻ ՏԻԵՐԱՐԽԻԱՆ - Աբրահամ Մասլոուի կողմից մարդկանց բոլոր պահանջմունքների ստորակարգումը 5 խմբի: Նրա կողմից առանձնացվել են պահանջմունքների հետևյալ խմբերը՝ ֆիզիոլոգիական, անվտանգության, սոցիալական, հարգանքի և ինքնաարտահայտման:

ՄԱՏՐԻՑԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆ - հարմարեցված կառուցվածքի տիպ, որտեղ ձևավորված խմբի անդամները պատասխանատվություն են կրում իրենց հիմնական գործունեության և տվյալ կոնկրետ նախագծի կատարման համար այն ղեկավարի առջև որտեղ նրանք մշտապես աշխատում են:

ՄԱՐԴՈՒՆ ԿՈՂՄՆՈՐՈՇՎԱԾ ՂԵԿԱՎԱՐ - ղեկավար, որը հոգում է առաջին հերթին մարդկանց մասին և ձգտում է աշխատանքի արտադրողականությունը բարձրացնել մարդկային հարաբերությունների կատարելագործման ճանապարհով:

ՄԱՐՏԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ (ՏԱԿՏԻԿԱ)- կարճաժամկետ ռազմավարություն նպատակներին հասնելու համար, որը սովորաբար մշակվում է միջին օղակի ղեկավարների մակարդակով:

ՄԱՔ ԿԼԵԼԼԱՆԴԻ ՊԱՀԱՆՋՄՈՒՆՔՆԵՐԻ ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆԸ խթանման մոդել, որը հիմնված է երեք խումբ պահանջմունքների վրա իշխանություն, նվաճումներ, պատկանելիություն:

ՄԻԱՆՁՆՑԱ ՂԵԿԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ- կազմակերպական սկզբունք, որի համաձայն ենթական պետք է հանձնարարություններ ստանա միայն իր անմիջական պետից և պատասխանատու լինի միայն նրա առջև:

ՄՇՏԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՂ ԿՈՄԻՏԵ- կազմակերպությունում ձևավորված և մշտապեսգործող հատուկ խումբ, որոշ կոնկրետ խնդիրներ լուծելու համար:

ՄՏՐԱԿԻ ՈՒ ԲԼԻԹԻ ՍԿԶԲՈՒՆՔ - արտաքին խրախուսանքի և պատժի ձևերի կանխամտածված և ինտենսիվ օգտագործում աշխատակիցներին շահագրգռելու համար:

ՆԱԽՆԱԿԱՆ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ - վերահսկողության արարողության փուլ, որ իրականացվում է մինչ աշխատանքների սկսվելը: Այդ փուլում տեղի է ունենում պլանների, աշխատանքի արարողակարգերի ու կանոնների մշակում, ինչպես նաև գրավոր ձևով պաշտոնային հրահանգների կազմ:

ՆԵՐՔԻՆ ՎԱՐՁԱՀԱՏՈՒՅՑ - արժեքներ, որ կապված է աշխատանքի կատարման գործընթացի հետ, օրինակ, բավարարվածություն, նպատակների իրագործում: Ներքին վարձահատույցը բավարարում է բարձր կարգի պահանջմունքներին:

ՆԵՐՔԻՆ ՓՈՓՈԽԱԿԱՆՆԵՐ - իրավիճակային գործոն կազմակերպության ներսում: Դրանց են վերաբերվում նպատակները, կառուցվածքները, առաջադրանքները, տեխնոլոգիաները և մարդիկ:

ՆՅՈՒԹԱՏԵԽՆԻԿԱԿԱՆ ՊԱՀԱՆՋՄՈՒՆՔՆԵՐԻ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ - նյութատեխնիկական պաշարների կառավարման համակարգ, ուղղված այն բանին, որպեսզի պահեստներում ունենալ այն, ինչ պետք է արտադրության հերթական պլանների կատարման համար:

ՆՊԱՏԱԿԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ - գործընթաց բաղկացած չորս ինքնուրույն փուլերից՝ նպատակների մշակում և հստակ սահմանում, նրանց հասնելու իրատեսական պլանների մշակում, աշխատանքի որակի և արդյունքների պարբերական վերահսկողություն ու չափումներ, պլանավորվող արդյունքներին հասնելու համար ճշգրտող միջոցների ընդունում:

ՇԱՐԺԱՌԻԹ - որևէ գործունեության համար իրեն և ուրիշներին խթանելու գործընթաց, որն ուղղված է անհատական և կազմակերպության ընդհանուր նպատակների իրագործմանը:

ՈՉ ՖՈՐՄԱԼ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆ - մարդկանց ինքնաբուխ խմբերի առաջացում, որոնք կանոնավոր կերպով մտնում են փոխգործողության մեջ, որոշակի նպատակների հասնելու համար:

ՈՐԱԿԱՎՈՐՄԱՆ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐ - կազմակերպությունում տարբեր մասնագիտություններին ներկայացվող հիմնական խնդիրների, հմտությունների ու ունակությունների, իրավունքների ու պարտականությունների համառոտ շարադրում:

ՈՐԱԿԻ ԽՄԲԱԿ - աշխատողների խումբ, որոնք կամավոր կերպով հավաքվում և քննարկում են որակի հիմնահարցերը

և մշակում միջոցառումներ ուղղված որակի բարձրացմանը: Սովորաբար խմբի անդամները ստանում են հատուկ պատրաստություն, որը նրանց հնարավորություն է տալիս վեր հանել որակի հետ կապված հարցերը:

ՈՐՈՇՈՒՄ ԸՆԴՈՒՆԵԼՈՒ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐ - նորմաներ, որոնց հետ պետք է հարաբերակցել որոշման այլընտրանքային տարբերակները:

ՊԱՀԱՆՋՄՈՒՆՔՆԵՐ - որևէ բանի հոգեբանական կամ ֆիզիոլոգիական պահանջ

ՊԱՇԱՐՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄՈԴԵԼ - մոդել, որ օգտագործվում է պաշարների փնդարաշխման գրաֆիկի, դրանց պահանջի և պատվերների օպտիմալացման համար:

ՊԱՐՏԱԴԻՐ ՀԱՄԱՁԱՅՆԵՑՈՒՄ - վարչական լիազորությունների ձև, որի ժամանակ գծային ղեկավարները պարտավոր են համապատասխան հարցերը քննարկել անձնակազմի հետ, մինչ գործողությունների ձեռնարկումը կամ բարձրագույն ղեկավարությանը առաջարկություններ ներկայացնելը:

ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ - առաջադրանքների կատարման և դրանց բավարար ավարտման պարտավորություն:

ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ - նպատակների ու որոշումների ընտրության գործընթաց, որ անհրաժեշտ է նրանց նվաճման համար:

ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ԵՎ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԵՆԹԱՀԱՄԱԿԱՐԳ- ստորաբաժանում, որն արտադրական ենթահամակարգից տեղեկատվություն է ստանում համակարգի վիճակի և անավարտ արտադրության մասին: Այն արտաքին և ներքին միջավայրից ստացված համալիր տեղեկատվության հիման վրա ընդունում է որոշում հեռանկարային նպատակների ու գործառույթների վերաբերյալ:

ՊՈՐՏԵՐ ԼՈՈՒԵԼԻ ՄՈԴԵԼԸ - շարժառիթի իրավիճակային տեսություն, որը միավորում է սպասումների և արդարության տեսության տարրերը: Նա ընդգրկում է հինգ փոփոխական մեծություն՝ ջանքեր, սպասումներ, արդյունավետություն, վարձահատույց և բավարարվածություն:

ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՀԱՐՄԱՐՎՈՒՄԸ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ - կազմակերպության կանոնների, պրակտիկայի և կուլտուրայի հետ նոր աշխատողների ծանոթացման գործընթաց պաշտոնական և ոչ պաշտոնական շփումների ընթացքում:

ՍՈՑԻԱԼՏԵԽՆԻԿԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԵՐ - համակարգ, որը ներկայացնում է մարդկանց և տեխնոլոգիական բաղադրամասերի միասնությունը: Բոլոր ձևական կազմակերպություն-

ները իրենցից ներկայացնում են առաջին հերթին որպես սոցիալ-տեխնիկական համակարգեր:

ՄՊԱՏԱՌԱԿԱՆ ՄՊԱՍՈՒՄՆԵՐԻ ՄՈԴԵԼ - կանխատեսում, հիմնված կազմակերպության պահանջմունքների ուսումնասիրության վրա:

ՄՊԱՍՈՒՄՆԵՐԻ ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ - ըմբռնում, որի համաձայն ինչ-որ նպատակի հասնելու համար մարդու մոտ եղած ակտիվ պահանջմունքները չեն հանդիսանում նրա դրական վարքագծի դրսևորման միակ և բավարար պայմանը: Ընդ որում մարդը միշտ էլ սպասում է, որ իր դրական գործողությունները կարժանանան բարձր վարձահատուցման:

ՍՏՈՐԱԲԱԺԱՆՈՒՄ - ձևական խումբ կազմակերպությունում, որը պատասխանատու է կազմակերպության կոնկրետ խնդիրների կատարման համար:

ՍՏՈՐԻՆ ՕՂԱԿԻ ՂԵԿԱՎԱՐ - ոչ կառավարչական անձնակազմի գործունեության անմիջական ղեկավար:

ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ /ՍՏՐԱՏԵԳԻԱԿԱՆ/ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ- ղեկավարների կողմից ձեռնարկվող գործողությունների ու որոշումների հավաքածու, որոնք ուղղված են կոնկրետ ռազմավարության մշակմանը, կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար:

ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ - նպատակների սահմանման և նվաճման ընդհանուր ու բազմակողմանի պլան:

ՎԱՐՎԵՑՈՂՈՒԹՅԱՆ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԴՊՐՈՑ - կառավարման ըմբռնումային մոտեցում, որը աճել ու ձևավորվել է մարդկային հարաբերությունների տեսությունից: Այն հիմնված է հոգեբանության և սոցիոլոգիայի առաջավոր ըմբռնումների վրա:

ՎԱՐՁԱՏՈՒՑՉ - շարժառիթի տեսության շրջանակներում դա այն բոլորն է ինչ մարդուն կարող է թվալ արժեքավոր:

ՎԱՐՉԱԿԱՆ ԼԻԱԶՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ - լիազորությունների ձև, որ փոխանցվում է վարչական ղեկավարներին, ի տարբերություն գծային լիազորությունների, երբ վերջինիս փոխանցվում է ենթականերին:

ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ - գործընթաց, որն ապահովում է կազմակերպության կողմից առաջադրված նպատակների իրագործումը:

ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆԸ ԿՈՂՄՆՈՐՈՇՎԱԾ ՎԱՐՔԱԳԻԾ - ծառայողների ձգտումը մեծ ջանքեր ներդնել գործունեության այն բնագավառներում և ցուցանիշների նկատմամբ, որոնք

վերահսկվում (ստուգվում) են ղեկավարության կողմից և անտեսում այն բնագավառները, որոնք խիստ վերահսկողության չեն ենթարկվում:

ՏԱՓԱԿ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ - կազմակերպության կառուցվածք, որը բնորոշվում է կառավարման քիչ մակարդակներով և կառավարման ծավալով:

ՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱԿԱՆ ՎԵՐԱՀՍԿՄԱՆ ԿԱՐԳ - որակի վերահսկողության միջոց, որը թույլ է տալիս հսկել արտադրանքի կամ սպասարկման որակը դրանց արտադրության կամ մատուցման ընթացքում, անմիջապես ձեռնարկելով կարգավորման միջոցներ որևէ շեղում հայտնաբերելու դեպքում:

ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ՓՈԽԱՆՑՈՒՄ ՀՈՐԻԶՈՆԱԿԱՆ ԳԾՈՎ - տեղեկատվության շարժ կազմակերպության սահմաններում մի ստորաբաժանումից մյուսը:

ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ՓՈԽԱՆՑՈՒՄ ՎԵՐԻՑ ՎԱՐ-տեղեկատվության շարժ կազմակերպության վերին մակարդակից ստորինը:

ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ՓՈԽԱՆՑՈՒՄ ՆԵՐՔԵՎԻՑ ՎԵՐԵՎ - տեղեկատվության շարժ կազմակերպության ստորին մակարդակներից վերինները:

ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ՓՈԽԱՆԱԿՈՒՄ ՈՒՂՂԱՀԱՅԱՑ .ԳԾՈՎ - կազմակերպության շրջանակներում տեղեկատվության շարժ մակարդակից մակարդակ:

ՏԵՍՈՒՉՆԵՐ - ստորին օղակի ղեկավարներ, որոնք անմիջականորեն վերահսկում են շարքային կատարողների գործունեությունը:

ՏՊԱՎՈՐՈՒԹՅԱՆ ՕՐԵՆՔ - շարժառիթի տեսության ըմբռնում, համաձայն որի մարդիկ ձգտում են կրկնել վարքագծի այն տեսակը, որն ըստ նրանց գնահատման, թույլ է տալիս բավարարել իրենց պահանջմունքները, և խուսափել այնպիսի վարքագծից, որը չի նպաստում պահանջմունքների բավարարմանը:

ՈՒՂՂԱԿԻ ՆԵՐԳՈՐԾՈՒԹՅԱՆ ՇՐՋԱՊԱՏ - արտաքին միջավայր, որի գործոնները անմիջականորեն ներգործում են կազմակերպության, իսկ ինքը կազմակերպությունը՝ այդ գործոնների վրա:

ՓՈՐՁԱԳԵՏԻ ՆԵՐԳՈՐԾՈՒԹՅՈՒՆ - ազդեցություն, հիմնված հևտևողդների հատոզվածության վրա, որ լիդերը փիրում է հատուկ գիտելիքների, որը թույլ է տալիս բավարարել իրենց առաջացող պահանջմունքները:

ՓՈՐՁԱԳԵՏՆԵՐԻ ՀԱՐՑՈՒՄ - կանխատեսման մեթոդ, որի ժամանակ սպացվում են տարբեր բնագավառի փորձագետների կարծիքները և միավորվում ու միջինացվում են:

ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՄԵԹՈԴ - կանխատեսման մեթոդ, որը հիմնված է փորձագետների խմբի անդամների համաձայնության վրա:

ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ - գործողությունների և որոշումների ընդունման ընդհանուր կողմնորոշիչների մշակում, որոնք հեշտացնում են նպատակների նվաճումը:

ՕՐԻՆԱԿԱՆ ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ - ազդեցություն հիմնված ավանդույթների վրա: Աշխատողները հավատում են, որ ղեկավարը ի սկզբանե իրավունք ունի երամանները տալու:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

1. **Յու. Սուվարյան. Ռազմավարական կառավարում: Երևան 1996.**
2. **Ս.Ե.Հախվերդյան, Կադրային քաղաքականության սկզբունքները գյուղատնտեսության մեջ: Երևան 1991**
3. **Ս.Ե.Հախվերդյան: Մենեջմենտի էությունը, արդյունավետ կառավարման ընդունակությունները: Երևան 1994**
4. **Մելքոնյան Մ.Ս., Եդիգարյան Վ.Մ. և ուրիշներ: Մարկետինգ և Մենեջմենտ: Երևան 1993**
5. **Մ.Վ.Ենգիբարյան: Գործունեության հոգեբանություն: Երևան 1996**
5. М.Х.Мескон, А.Альберт и др. Основы менеджмента \пер. с анг.\, М., "Дело",1992.
6. Менеджмент организации, учебное пособие. Под. ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. М.,1995.
7. В.В.Травин, В. А. Дятов. Основы кадрового менеджмента. М., изд. "Дело",1995.
8. К.Киллен.Вопросы управления. Пер. с анг. Под ред. М.М.Верещагина.,М., Экономика,1981.
9. В.А.Пронников, И. Д. Ладанов. Управление персоналом в Японии.М.,"Наука",1989.
10. Л.Б.Сульповар, Р.Г.Маннапов. Менеджмент: наука и искусство управления бизнесов. Тольяти, "Современник", 1992.
11. И.Д.Ладанов. Практический менеджмент \психотехника управления и самотренировки. М., 1995.

12. М.Вудок, Д.Френсис. Раскрепощенный менеджер \для руководителя практики изд "Дело", 1991.
13. И.С.Дараховский и др. Бизнес и менеджер. Азимут-центр, 1992.
14. Научная организация труда в управлении производственным коллективом. М.,Экономика, 1987.
15. Курс для высшего управленческого персонала (пер. с анг.), изд. Экономика, М., 1971.
16. Труд руководителя (учебное пособие для руководящих управленческих кадров), изд. "Экономика", М., 1976.
17. М.Н.Ночевник. Психология общения и бизнес. М. 1995.
18. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. М. 1996.

Նախաբան 3
1. Մենեջմննփի էությունը և խնդիրները 7
2. Կառավարչական մտքի զարգացման էվոլյուցիան 13
3.Ղեկավար գործունեության սկզբունքները և դրանց նշանակությունը 23
4. Կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրը 29
5. Մենեջմննփի ֆունկցիաները (գործառույթները) 36
6. Ռազմավարական (սպրատեգիական) պլանավորում 43
7. Խթանում-խրախուսում (մոտիվացիա) 56
8. Կառավարման վերահսկողության գործառույթը 65
9. Հաղորդակցումը կառավարման համակարգում 75
10.Ղեկավարների դերը, նրանց աշխատանքի բովանդակությունը կառավարման համակարգում 82
11.Ղեկավարների և ենթակաների փոխգործողությունների լիազորությունների կազմակերպումը 91
12.Ղեկավարություն, իշխանություն և անձնական ազդեցություն 99
13. Ղեկավարների փիլերը և դրանց ազդեցությունը աշխատանքի նկատմամբ աշխատողների վերաբերմունքի վրա 109
14. Լիդերությունը (առաջատարությունը) և նրա տեսակները..... 118
15.Աշխատանքային խմբերի կազմավորումը և դրանց կառավարումը 129
16.Աշխատանքային ռեսուրսների կառավարումը (կադրային մենեջմննփ) 140
17. Հակամարտությունների (կոնֆլիկտների) և փոփոխությունների կառավարումը 151
18. Ղեկավարման ընդունակությունները և ունակությունները 162
[illegible] ամերիկյան, շվեդական և [illegible] փորձը 185
[illegible] գործունեության հոգեբանությունը..... 205
[illegible] համառոտ բառարան 211
[illegible] գրականություն 225

Ընդհանուր խմբագիր՝ պրոֆեսոր Ս.Ս.Ավետիսյան,
Գրախոսներ՝ պրոֆեսոր Գ.Վ. Դավթյան
պրոֆեսոր Կ.Ա. Գրիգորյան,
պրոֆեսոր Գ.Գ. Հայրումյան,
պ.գ.թ., դոցենտ Վ.Ա.Վարդանյան

Մ.Ե. Հախվերդյան
Վ.Հ. Հովհաննիսյան և ուրիշներ

ՄԵՆԵՋՄԵՆՏԻ ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐ

(Ուսումնական համառոտ ձեռնարկ)
Երևան 1998, 228 էջ

С.Е.Ахвердян
В.О. Оганнесян и другие

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

(учебное пособие)
Ереван 1998, 228 ст.

Հրատարակչական խմբագիր՝ Ռ.Դարբինյան
Համակարգչային շարվածք և էջադրում՝ Ա.Ա. Մարգսյան

Սպորագրված է 13.05.98թ. թղթի չափսը 60x84 1/16
14,0 պպ.մամ. 10,5 հրպ. մամ. թղթի տեսակը օֆսեթ N1:
Շարվածքը համակարգչային, տպագրման եղանակը փոքը օֆսեթ:
Պատվեր 77 տպաքանակը 200: Գինը պայմանագրային:
Հայկական Գյուղատնտեսական ակադեմիայի տպարան
Տերյան փ. 74