Հովհաննիսյան Ա. Ա.
Աղիյան Մ. Լ.

Մենեջմենթի հիմունքներ

Ուսումնական ձեռնարկ

ԵՐԵՎԱՆ
Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարան
2009

ՀՏԴ 339.138(07)
ԳՄԴ 65.9(2)8 y73
Ս 854

Հովհաննիսյան Արա Արամի, Աղիյան Մագդա Լևոնի

Ս 854 Մենեջմենթի հիմունքներ: Ուս. ձեռնարկ.-Եր.: ԵրՃՇՊՀ հրատ.,2009.- 213 էջ

Ուսումնական ձեռնարկում ներկայացված են կառավարման տեսության ծագման և զարգացման հիմնական միտումները, կառավարման հիմնական տեսությունները: Տրված է հստակ պատկերացում կառավարման տեսության հիմնարար շրջապատող միջավայրերի և ֆունկցիաների,ինչպես նաև ստրատեգիաների կիրառումը շուկայական տնտեսությունում:

Ձեռնարկը բաղկացած է չորս գլխից, որոնցում ամփոփ ձևով ներկայացված է մենեջմենթի ծագման, զարգացման միտումները, զարգացման փուլերը, ինչպես նաև Մաքիավելու «իշխանության և լիդերության» տեխնոլոգիաները, հստակ ներկայացված են հիմնական տեսությունները, կազմակերպության շրջապատող և գլխավոր միջավայրերը: Վերջին գլուխը նվիրված է կառավարման հիմնական ֆունկցիաներին և ստրատեգիաներին:

Ուսումնական ձեռնարկը նպատակահարմար է ԲՈՒՀ-երի ուսանողներին, ովքեր ուսանում են տնտեսագիտական և կառավարչական մասնագիտություններով, մագիստրոսներին, ասպիրանտներին և օգտակար կլինի գործող մենեջերներին և կառավարման խորհրդատուներին:

Տպագրության է երաշխավորել Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարանի Գիտական խորհրդի 12.05.2009թ. նիստում:

Գրախոս՝ «Հայաստանի փոքր և միջին ձեռնարկատիրության զարգացման ազգային կենտրոն» հիմնադրամ, գործադիր տնօրեն, տնտ.գ.թ. Ի. Վ. Կարապետյան

ԳՄԴ 65.9(2)8 y73

ISBN 978-99941-77-92-0

© Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարան, 2009թ.
© Ա. Ա. Հովհաննիսյան
Մ. Լ. Աղիյան

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ներածություն..... 5

Գլուխ 1. Մենեջմենթի ծագումը և զարգացման միտումները..... 6

1.1 Մենեջմենթի ծագումը և զարգացման միտումները..... 6

1.2 Ցիվիլ մենեջմենթի ծագումը և կառավարչական հեղափոխություններ..... 14

1.3 Մենեջմենթի փիլիսոփայությունը և տեխնոլոգիան..... 23

1.4 Մաքիավելի «Իշխանության և լիդերության տեխնոլոգիաներ»..... 33

Ինքնաստուգման հարցեր..... 49

Գլուխ 2. Կառավարման ժամանակակից տեսությունները..... 50

2.1 Գիտական մենեջմենթ..... 50

2.2 Ադմինիստրատիվ տեսություն..... 59

2.3 Մարդկային հարաբերություններ..... 66

2.4 Գուռուի տեսությունը..... 77

2.5 Ճապոնական մենեջմենթ..... 81

Ինքնաստուգման հարցեր..... 99

Գլուխ 3. Արտաքին միջավայր և կորպորատիվ կուլտուրա..... 101

3.1 Արտաքին միջավայր..... 101

3.2 Ընդհանուր միջավայր..... 102

3.3 Խնդիրների տիրույթ..... 106

3.4 Հարմարվողականությունը միջավայրի պայմաններին..... 110

3.5 Ինչ է իրենից ներկայացնում սոցիալական կազմակերպությունը..... 111

3.6 Կազմակերպչական վարքի փոփոխականները..... 114

3.7 Կազմակերպչական վարքի տեսությունները….. 116
3.8 Կառավարման ոճերը……... 120
3.9 Կազմակերպչական վարքի կուլտուրան…….. 127
Ինքնաստուգման հարցեր…… 132
Գլուխ 4.Կառավարման հիմնական ֆունկցիաների մեթոդների և ստրատեգիաների կիրառումը շուկայական տնտեսության…… 134
4.1 Սենեջերների դերերը…… 134
4.2 Պլանավորում…… 138
4.3 Կազմակերպում…….. 146
4.4 Լիդերություն……... 150
4.5 Վերահսկում…… 163
4.6 Swot-անալիզ, BCG-մատրիցա……. 168
4.7 Գործարարական ստրատեգիաներ……. 179
4.8 Գործընթացի անալիզից դեպի ընկալումը կամ նոր աշխարհայացքներ…… 201
Ինքնաստուգման հարցեր…… 210
Օգտագործված գրականության ցանկ…….. 212

Ներածություն

Տվյալ աշխատությունը նվիրված է կառավարման տեսության ուսումնասիրությանը: Փորձ է կատարվել ներկայացնել կառավարման տեսության տեսական հիմքերը և դրա կիրառման արդյունքում աշխատանքի էֆեկտիվության բարձրացմսան վրա ազդող երևույթները:

Նախ և առաջ քննարկված են թեմաներ, որոնք վերաբերվում են մենեջմենթի պատմական նշանակությանը: Քանի որ «մենեջմենթ» տերմինի հստակ ստուգաբանությունը դժվար է որոշել, փորձ է կատարվել դա անել՝ անդրադառնալով դրա պատմական արմատներին: Դիտարկելով «մենեջմենթ» հասկացության պատմությունը և կառավարման ոճերի փոխարինումը՝ մասնակիորեն ներկայացված է ցիվիլ մենեջմենթի ծագումը և մենեջմենթի պատմությունը՝ որպես սոցիալական ինստիտուտի և կառավարման տեսակների փոխարինման: Փորձ է կատարվել առանձնացնել գլխավոր պահերը, երբ մենեջմենթը փոփոխվում էր այնքան վճռականորեն, որ այդ փոփոխությունները կարելի է բնորոշել որպես կառավարչական հեղափոխություններ: Անդրադարձ է կատարվել նաև անտիկ ժամանակաշրջանին, որը հնարավոր է դարձրել մենեջմենթի հետագա զարգացումը: Ներառված է մենեջմենթի փիլիսոփայությունը, որը մենեջերների մտահղացումների, հայացքների և պատկերացումների համակարգ է՝ մշակված առավելապես փորձված ճանապարհով, մարդու և հասարակության բնույթի, կառավարման խնդիրների և մենեջերների վարքի բարոյական սկզբունքների մասին: Ներկայացված է նաև Նիկոլո Մաքիավելու «իշխանության և լիդերության» տեխնոլոգիաները և թե ինչպիսին պետք է լինի կառավարիչը նրա տեսանկյունից: Անդրադարձ է կատարվել գիտական մենեջմենթին, ադմինիստրատիվ մենեջմենթին, մարդկային հարաբերություններին, որտեղ մասնակիորեն ներկայացված են այդ տեսության որոշ ներկայացուցիչների մոտոցումները,

ինչպես նաև Գուռուլի տեսդությունների ամբողջականությունը: Անդրադարձ է կատարվել ճապոնական մենեջմենթին, դիտարկված են նրա առանձնահատկությունները և տարբերությունները: Ներառված է կառավարման ճապոնական ոճերից մեկը՝ կեյրեցուն, դիտարկված են նրա կառուցվածքը և առաջացման պատճառները: Քննարկված է նաև կազմակերպչական վարքի կոնցեպցիան, որը հիմնված է Կ. Արժիրիսի, Ռ. Բլեյկի, Ջ. Մոուտոնի, Ռ. Լայկերտի և այլոց մտահղացումների վրա:

Այնուհետև ներկայացված են գործառնական ստրատեգիաները, խոսվել է նաև, այսպես կոչված, «երրորդ սեկտորի» մասին, ներկայացված է, թե ինչ է այն իրենից ներկայացնում և ինչ նպատակներ է հետապնդում: Անդրադարձ է կատարվել գործընթացների անալիզին, դիտարկված է, թե որոշակի երևույթներ ինչպիսին են իրականում և ինչպես են ընկալվում մարդկանց կողմից: Խոսվել է նաև տեխնոլոգիայի և ինֆորմացիայի սոցիալական ազդեցությունների մասին: Վերջում անդրադարձ է կատարվել նոր աշխարհայացքներին:

Գլուխ 1. Մենեջմենթի ծագումը և զարգացման միտումները

1.1Մենեջմենթի պատմական նշանակությունը

Դժվար է առավելագույն ճշտությամբ որոշել, թե ինչպիսին է «մենեջմենթ» տերմինի ստուգաբանությունը: Սակայն բառի բուն նշանակությունը կարող ենք որոշել բացահայտելով նրա պատմական արմատները:

Անտիկ ամբոխավար (դեմոգոգ): Անտիկ Հունաստանում «մենեջմենթ» բառի բառացի նմանօրինակը գոյություն չուներ: Հնչողությամբ և նշանակությամբ ամենամոտ master բառը ունեցել է «որոնումներ անցկացնող», «փնտրել կարողացող» նշանակությունները, բայց ոչ մի կերպ չի նշանակել «կառավարել կարողացող»: Մարադկանց կառավարելու արվեստը հունարեն կոչվում էր «դեմոգոգիա»: Տարօրինակ է, բայց այդպես էին անվանում նրանց, ովքեր իրենց վրա էին վերցնում ոչ հեշտ և պատասխանատու ֆունկցիաները: «Demagogia»-ն թարգմանվում է որպես «ժողովրդի ղեկավարում», «երկրի կառավարում» (demos-ժողովուրդ, ago-առաջնորդում եմ): Հին հունական դեմոկրատիայի ծաղկումը պահամջում էր կառավարման սպեցեֆիկ ձև՝ բառի օգնությամբ իր հետևից մարդկանց ամբոխը տանելու հմտություն: Մարդկանց մեծ զանգվածներին, որոնք ունեն ազատ քաղաքացիների ստատուս, ուժով ինչ-որ բան ստիպել ուղղակի անհնար էր: Կառավարման մյուս մեթոդը՝ «ծեծ տալը», այսինքն՝ ֆիզիկական ազդեցության օգնությամբ իր հետևից տանելու հմտությունը, որը իրենից ներկայացնում է տիրանական ռեժիմի յուրահատկություն, թագավորի անսահմանափակ իշխանություն, կոչվում է «դեսպոտիզմ»: Եվ այսպես despoteia հունական բառը բնորոշում է մեկ անձի անսահմանափակ իշխանությունը, որը կանգնած էր ժողովրդի գլխին, այսինքն՝ դեմոգոգիային հակառակ ինչ-որ բան: Սակայն առաջ «դեսպոդ» բառով բնորոշում էին նաև սեփականատիրոջը, տիրապետողին, ղեկավարին և առաջնորդին: Բնականաբար, դա սոցիալական հարաբերութ-

յունների մեկ այլ տիպ է: Դեմոգոգը գործ ունի իրեն հավասար քաղաքացիների հետ, որոնք ազատ են, իրենց կամքի արտահայտման մեջ: Նրա համար, որպեսզի ինչ-որ ճնով առաջ գնալ, դառնալ առաջնորդ, անհրաժեշտ է ազդել մարդկանց գիտակցության, մտածելակերպի և հոգու վրա: (1)

Դեսպոտիզմը կառավարման տիպ է, որը հիմնված է անսահմանափակ իշխանության մարդու ճգտման վրա: Պարտադրման մեթոդները այստեղ անխուսափելի են («դես» արմատը հին հունարենում նշանակում էր «կապել», «կաշկանդել»): Եթե սկզբնական շրջանում «դեմոգոգիա» բառը նշանակում էր ժողովրդին առաջնորդելու արվեստ, ապա հետո ստացավ բացասական երանգ: Դեմոգոգիան դարձավ ժողովրդի առաջ քծնելու հոմանիշ: «Կառավարելուց» տրամաբանական անցումը «անել մի բան, որպեսզի արժանանալ ժողովրդի օրհնությանը», բավականին ուսուցանելի է: Արիստոտելի մոտ կարելի է հանդիպել մտքի այն մասին, որ օլիգարխները (օլիգարխիա՝ քչերի իշխանություն) դեմոգոգիական հնարքների օգնությամբ, բառի ծայրահեղ ճարպկությամբ իրենց կողմն էին թեքում ժողովրդին և փոխում էին պետության կառուցվածքը: Դեմոկրատիան վերածնվում էր օլիգարխիայի՝ շնորհիվ հենց դեմոկրատական հնարքների: Այս կերպ «դեմոգոգ» բառը նշանակում է միաժամանակ պետական գործարարի և ժողովրդական համբավի իշխանաշահամոլ փնտրողի: «Դեմո-կրատիա»՝ նշանակում է ժողովրդի ուժ կամ իշխանություն, իսկ «դեմո-գոգիա»՝ այդ իշխանությամբ մանիպուլյացիա կատարել ի վնաս հենց իրեն՝ ժողովրդին:

Հին հունական ago-ն նույնիսկ կապված չլինելով demos-ի հետ, իր մեջ պարունակում է կառավարման, ղեկավարման իմաստ, և բացի այդ՝ գործարարություն և դաստիրակություն: Արժի միայն փոխել «demos» նախածանցը «paid»՝ երեխա, նախածանցով, իսկ ago արմատը թողնել անփոփոխ, և մենք կստանանք «մանկավարժություն» նոր բառը: Դրա հետ մեկտեղ հին հունական «paidagogeo»-ն նշանակել է ոչ

միայն «դաստիրակել», այլ նաև «ղեկավարել», «կազմակերպել», «դասավորել», «սովորեցնել»: Սկզբնական շրջանում մանկավարժ էին կոչում ստրուկին, որը երեխային դպրոց էր ուղեկցում, կամ ծառային, որին կարգում էին երեխային: Ավելի ուշ այդ բառը ստացավ լրացուցիչ իմաստ՝ «առաջնորդ», «ղեկավար»: Ղեկավարի՝ որպես դաստերակի, մասին խոսում էին ոչ միայն անցյալում: 70 տարիների ընթացքում ղեկավարը առաջին հերթին ասոցացվում էր դաստեարակի, ուսուցչի հետ: Կոլեկտիվը երաշխավորում էր անբանին (պորտաբույծին), իսկ ղեկավարը դաստիրակում էր նրան: Գործը պարզվեց անտեղի էր՝ դաստիրակել հավասարության պայմաններում անհնար է: Դաստիրակությունը շրջվում էր մորալիզացիայի: Նրա կողմից կլանված ղեկավարը շեղվում էր իր պրոֆեսիոնալ-արտադրողական ֆունկցիաներից, գործերի կառավարումից: Ամենա զարմանալին այն է, որ պրագմատիկ ամերիկացիները ևս հակված են դաստիրակությանը և ուսուցմանը: Ոչ բոլորը իհարկե, բայց և՛ Թեյլորը 19-րդ դարի 80-ական թ.թ.-ին, և՛ Ռ. ՈՒոտերմենտը 20-րդ. դարի 80-ական թ.-ի սկզբին խոսում էին միևնույն բանի մասին՝ «ենթակաները հասուն երեխաներ են, իսկ ղեկավարը՝ հայր և դաստիեարակ»: Ճիշտն ասած ղեկավարման պատերնիստական ոճը նշանակում է հենց «հայրական-խնամողական», քանզի լատինական «pater»-ը թարգմանվում է որպես «հայր»: Միայն ամերիկացիների մոտ դաստիեարակչական-ուսուցողական գործոնները երբեք չեն բացառել արտադրողականները: Երևի դեմոգոգիայի և մանկավարժության մոտիվները կառավարման ունիվերսալ սիմվոլներ են պատմական ժամանակաշրջանների և ժողովուրդների համար: Բայց Հին Հունաստանում նրանք առաջին անգամ հայտնաբերվել են ամբողջ գունեղությամբ և պարզությամբ:

Ժամանակը անցնում էր և հունական քաղաքակրթությանը փոխարինման եկավ հռոմեականը: Լատիներենում գոյություն ունի mancepts բառը, որը նշանակում է ձեռնարկատեր, կապալառու: Նախկինում այդպես անվանվում էր

պետական եկամուտների կապալառուն (վարձակալը): Հին Հռոմում manicipium նշանակում էր սեփականության իրավունք և ինքը՝ կարողությունը, որը գտնվում էր ինչ-որ մեկի սեփականությունում: Բայց ահա ինչն է հատկանշական: Մենք նորից բախվում ենք բառի երկիմաստությանը: «Manicipium» մի կողմից նշանակում էր անսահմանափակ իշխանություն, իսկ մյուս կողմից՝ նրա բացարձակ բացակայությունը, ստրուկի անիրավունք վիճակը: Ինչու՞ է այդ ամենը հնարավոր: Բանը նրանում է, որ «manicipium» նշանակում է «փոխանցել սեփականության», գնել ինչ-որ մի բան (կամ նույնիսկ ինչ-որ մեկի): Հին Հռոմեական ստրուկները հանդիսանում էին կարողության մի մաս, գործատուի սեփականություն: Նրանց կարելի էր գնել կամ փոխանցել սեփականության (ժառանգել): Ինքն իրեն «mancipio» բառը գոյացել է երկու ինքնուրույն բառերի՝ «manus» և «capio», միաձուլումից: Լատիներենում «manus»-ն ունի մի շարք նշանակություններ՝ ձեռք-բռնություն-իշխանություն-աշխատանք-դժվարություն-հոգս-ստեղծագործություն: «Մանուֆակտուրա» տնտեսական կատեգորիան, որը որոշում է արտադրության կոնկրետ-պատմական եղանակը, ևս հանդիսանում է երկու բառերի՝ «manus» (ձեռք) և factura (պատրաստում), ածանցյալը: Դրա համար էլ մանուֆակտուրան ձեռնարկության ձև է, որը հիմնված է աշխատանքի բաժանման և ձեռքի արհեստի տեխնիկայի օգտագործման վրա: Իսկ ի՞նչ է նշանակում «capio»: Capio նշանակում էր ձեռք բերել, ժառանգել, իր ձեռքը վերցնել, սեփականացնել: Եթե համեմատենք երկու՝ manus և capio բառերի մի շարք նշանակություններ, կտեսնենք, որ նրանց իմաստային և պարունակական՝ արտադրել և խնայել, աշխատել և սեփականացնել, նմանությունը: Դրա համար էլ mancapts թարգմանվում է որպես «ձեռնարկատեր», մարդ, որը հարստություն է աշխատում սեփական ձեռքերով, իր աշխատանքով, ոչ միայն համառությամբ, այլ նաև խորամանկությամբ և ճարպկությամբ:

Ժամանակակից «մենեջմենթ» տերմինի մեկնաբանություն է առաջարկում գերմանացի պատմագետ Ի. Շայդը: Նա տերմինի ծագումնաբանությունը դուրս է բերում իտալական maneggiare բառից, որը նշանակում է ձիուն ղեկավարելու արհեստ: Ի՞նչ ընդհանուր բան կա նրանց միջև: Բառերը, որոնք նման են միայն հնչունությամբ, ունեն բացարձակ տարբեր նշանակություն: Մի կողմից ձեռնարկատեր և կապիտալ, մյուս կողմից՝ հմուտ հեծյալ: Սակայն եկեք չշտապենք: Անգլիական «manage» բառը նշանակում է ոչ միայն ղեկավարել, այլ հնար գտնել, ոչ միայն կառավարել, այլ հաջողացնել: Այլ կերպ ասած, ոչ թե քրտնաջան աշխատել, այլ խորոմանկել, հաջողությունը բաց չթողնել, հնազանդեցնել և զսպել մարդկանց: Ձիուն կառավարելու հմտությունը կայանում է նրանում, որպեսզի նա կատարի «որոշակի գործողություններ, որոնք լինելով ազատության մեջ, որոշ պայմաններում կատարում է բացարձակապես ազատ»: «Կառավարումը իրենից ներկայացնում է արվեստի և գիտության ամբողջություն, որոնց խնդիրն է, առաջինը՝ խթանել մարդկանց և ուղղորդել նրանց, որպեսզի նրանք գործեն իրենց հանճնված գործի սահմաններում այնպես, ինչպես նրանք կվարվեն սեփական հայեցողությամբ, նրանց կողմից բոլոր փոխհարաբերությունների, յուրաքանչյուր իրավիճակի պատճառները և հետևանքները հասկանալու պայմանով, և երկրորդ՝ միավորել բոլոր մարդկանց գործունեությունները ձեռնարկության ներսում»: Իհարկե, ձիու կառավարումը և անճնակազմի կառավարումը տարբեր բաներ են, բայց ոչ այնքան որպեսզի չտեսնենք ընդհանուր պահեր, որոնք բնորոշում են կառավարման սպեցիֆիկան որպես արվեստի: Ինքը՝ այդ արվեստը, կայանում է մարդկանց գործունեությունը այնպես կառավարելու ունակության մեջ, որպեսզի նրանք չնկատեն, իրենց վրա ոչ մի ճնշում և բռնություն չզգան: Այլ կերպ ասած, կատարելիս, ենթակաները պետք է պահեն իրենց այնպես, իբրև իրենք գործում են սեփական մտահաղացմամբ: Դուրս է

գալիս, որ մենեջերի արվեստում գլխավորը ինքնակամ ենթարկվելուն մարդկանց խթանելն ու հետաքրքրելն է:

Եթե վարվում են «պլետի և բլիթի» մեթոդով, ապա դա մենեջմենթ չէ: Անվանենք այն կառավարում, ղեկավարում կամ այլ կերպ, բայց մենեջերի արվեստի հետ այն ոչ մի ընդհանուր բան չունի: Ձիու հետ նույնպես կարելի է վարվել տարբեր կերպ, օրինակ, լծել նրան ծանր կառք և խփել նրան պլետով, եթե նա չի ենթարկվում: Սակայն այդ ամենը ոչ մի կապ չունի ձիավարելու արվեստի հետ: Ստացվում է, որ ձիուն կառավարելու և մարդուն կառավարելու արվեստը կարող է ընդունել տարբեր ձևեր՝ կոպիտ ձևով արագ գործելուց կամ բացահայտ շողոքորթելուց, մինչ շատ նուրբ խթանում, որպեսզի կառավարող օբյեկտը չզգա ոչ մի կաշկանդվածություն, կատարելով ուրիշների հրամանները, ինչպես սեփական խնդիրները:

Հանրահայտ գերմանացի սոցիոլոգ Մակս Վեբերը գրել է. «այն բանից հետո, երբ կապիտալիզմը ծնվեց և մտավ իր ավելի հասուն ձևի մեջ, մենեջերի ֆունկցիաները և գործունեությունը փոխվեցին»:

Նախնական կուտակումների ժամանակահատվածում ձեռնարկատիրոջ հաջողությունը կախված էր կապիտալի չափերից, որը նա ներդնում էր գործի մեջ, բարձր որակավորված կադրերի առկայությունից, և գլխավորը՝ ժամանակակից տեխնիկայից և տեխնոլոգիայից: Դրանք 80%-ով որոշում էին բիզնեսի հաջողությունը: Բայց հետագայում գործի հաջողությունը ավելի շատ կախված էր շուկայում խորամանկելու, արտադրանքը ձեռնտու վաճառելու, մարկետինգ իմանալու, մրցակիցներին շրջանցելու, ձեռնտու մատակարարներ և հաճախորդներ գտնելու ձեռնարկատիրոջ կարողությունից: Կարճ ասած, հաջողությունը որոշվում է անտեսանելի գործոնների լաբիրինթում խորանալու կարողությամբ, որոնք իրենց մեջ ներառում են սպառողների հոգեբանությունը, նրանց դիրքորոշումները, մոտիվներն ու նախապատվությունները:

Ձեռնարկատերը անհատ սեփականատեր և կապիտալիստ տիրապետողն է: Երբ ֆիրման մեծ չէ, նա ինքնուրույն կարողանում է լուծել և՛ տնտեսական, և՛ տեխնիկական, և՛ ինքնակառավարչական խնդիրները: Բայց, երբ ձեռնարկության մասշտաբները ընդլայնվում են, նրան պահանջվում է պրոֆեսիոնալ օգնական: Մենեջերը վարձու աշխատող է, այլ ոչ թե կապիտալիստի գործընկեր: Նրան հրապուրում է այն, ինչից ձեռնարկատերը այնքան էլ հաջող գլուխ չի հանում: Մենեջերի պրոֆեսիոնալ պարտականությունների մեջ մտնում են մարդկանց ղեկավարելու նուրբ արվեստը, նրանց խթանելու և հետաքրքրելու կարողությունները:

«Մենեջմենթը և Մաքիավելլին» գրքում, որը մեծ ճանաչում է ստացել Արևմուտքում, Էնտոնի Ջեյը բավականին հետաքրքիր հետևություն է անում «մենեջմենթ» հասկացության նշանակության մասին: Ամերիկայի սոցիոլոգի կարծիքով այդ բառը իր մեջ վիրավորական, ստորացնող երանգ է պարունակում: Չ՞է որ, նա արտահայտում է այսպիսի միտք. «մենեջերը դա նա է, ով նշանակված է սեփականատիրոջ կողմից իր բացակայության ժամանակ կատարել ինչ-որ գործեր»: Սկզբնական կուտակման ժամանակաշրջանի մենեջերին ընդունում էին մեկ որպես կապիտալիստի «տեղակալ», մեկ որպես «мальчик на побегушках»: Ընդհակառակը՝ «տնօրեն» բառի մեջ ինչ-որ բան կա հարստությունից և պատկառելիությունից: Նույնիսկ «աշխատող» բառը հարուստ է համեստ արժանապատվությամբ, բայց «մենեջեր» սպառնացող է հնչում: Բնույթով «մենեջերը» ընդամենը ավելի մեղմ արտահայտություն է վերահսկիչի և վարպետի բնորոշման համար: Է. Ջեյի կարծիքով «մենեջեր» բառը մոտ է այն ժամանակին, երբ սեփականատերը կամ մետաղաձուլական գործարանի ղեկավարը չէր կարող միաժամանակ գտնվել տարբեր տեղերում, այսինքն՝ չէր կարող հսկել պարզ, արտադրողական պրոցեսները: Եվ այդպես նա վարեձեց օգնական, որը ղեկավարում էր իր բացակայության ժամանակ:

1.2 Ցիվիլ մենեջմենթի ծագումը և կառավարչական հեղափոխությունները

Մենք քննարկեցինք «մենեջմենթ» հասկացության պատմությունը: Այժմ քննարկենք մենեջմենթի զարգացումը և ասելով կառավարչական հեղափոխություններ կհասկանանք մենեջմենթի մի որակական վիճակից անցումը մյուսին:

I-ին հեղափոխությունը կատարվել է 4–5 հազ. տարի առաջ Հին Արևմուտքում ստրկատիրական պետությունների ստեղծման ժամանակահատվածում: Շումերում, Եգիպտոսում և Ակկադիայում մենեջմենթի պատմագետները նշել են առաջին տրանսֆորմացիան՝ կրոնական քահանաների կաստայի ձևափոխումը կրոնական գործողների կաստայի՝ մենեջերների: Աստվածներին սկսեցին զոհաբերել ոչ թե մարդկանց այլ փող, մթերքներ: Այդ ամենը հսկում էին քրմերը: Այդ ամենը հենց այնպես չէր կորչում, հավաքվում և ներդրվում էր գործի մեջ: Եվ շուտով քրմերը դարձան ամենահարուստ դասը: Նրանց չի կարելի համարել սեփականատերերի դաս, քանզի զոհաբերությունները համարվում էին Աստծո, այլ ոչ թե մարդկանց սեփականությունը: Քրմերը բացի կրոնական ծեսերից կառավարում էին նաև հարկերի հավաքումը, պետական գանձարանը, բաշխում էին պետական բյուջեն: Պահպանվել են աղյուսակներ որոնցում ներկայացված են քրմերի գործողությունները: Նրանց կառավարչական գործունեության նման արդյունքը հանդիսանում է գրականության առաջացման հիմքը: Հիշել գործնական ինֆորմացիայի ամբողջ ծավալը անհնար էր, բացի այդ ստիպված էին կատարել բարդ հաշվարկներ: Եվ այսպես առաջին հեղափոխության արդյունքում մենեջմենթը ձևավորվեց որպես կոմերցիոն և կրոնական գործունեության գործիք, որը ավելի ուշ վերածվեց սոցիալական ինստիտուտի և մասնագիտական զբաղմունքի:

II հեղափոխությունը մենեջմենթի ասպարեզում կատարվել է մոտավորապես առաջին հեղափոխությունից հազար տարի անց և կապված է Բաբելոնի կառավարչի՝

Խամուրապիի, անվան հետ (1792-1750թթ մ.թ.ա.): Նա լինելով ականավոր քաղաքական գործիչ իրեն է ենթարկել հարևան Մեսոպատամիան և Աստրիան: Լայնածավալ տիրապետությունները կառավարելու համար նրան անհրաժեշտ էր էֆեկտիվ ադմինիստրատիվ համակարգ, որի օգնությամբ կարելի է հաջողությամբ կառավարել երկիրը, ոչ թե ժառանգական իրավունքով կամ ինքնակամ, այլ հստակ ընդունված և միասնական օրենքների հիման վրա: Խամուրապիի հայտնի ժողովածուն, որը պարունակում էր կառավարման 285 օրենքներ հասարակության կյանքի տարբեր ոլորտների համար, հին արևմտյան իրավունքի արժեքավոր հուշարձան է և էտապ մենեջմենթի պատմության մեջ: Ականավոր Խամուրապիի կողեկսի նշանակությունը կայանում է նրանում, որ նա ստեղծեց ադմինիստրացիայի առաջին պաշտոնական համակարգը: Խամուրապին մշակել էր օրիգինալ լիդերական ոճ, ենթակաների մոտ մշտապես պահպանելով հոգատար խնամակալի և ժողովրդի պաշտպանի դերը: Եվ այսպես երկրորդ հեղափոխության իմաստը կայանում է մաքուր հասարակական ոճի կառավարման կազմակերպման պաշտոնական համակարգի, մարդկանց հարաբերությունների կառավարման, և վերջապես, լիդերական ոճի հիմքերի ծննդի և վարքի մոտիվացիայի ի հայտ գալու մեջ: Խամուրապիի մահվանից հազար տարի հետո Վավելոնը նորից վերականգնում է նախկին փառքը, նորից հիշեցնում է իր մասին՝ որպես մենեջմենթի պրակտիկայի զարգացման կենտրոն: Նաբուգոդոնոսուր II (605-562 թթ. մ.թ.ա.) թագավորը հանդիսանում է ոչ միայն կախովի այգիների և բաբելոնյան աշտարակի ստեղծող այլև տեքստիլ ֆաբրիկաներում և հացահատիկների պահեստներում արտադրական հսկողության համակարգի հեղինակը:

Նաբուգոդոնոսուր II-ի շինարարական գործունեությունը, տեխնիկապես բարդ նախագծերի մշակումը, կառավարման և արտադրանքի որակի հսկողության էֆեկտիվ մեթոդները բնորոշում են մենեջմենթի III հեղափոխությունը:

Եթե առաջին հեղափոխությունը կրոնա-կոմերցիոն էր, երկրորդը՝ հասարակա-ադմինիստրատիվ, ապա երրորդը՝ արտադրա-շինարարական էր:

Մենեջմենթում IV հեղափոխությունը գրեթե համընկնում է 18-19-րդ դ.դ.-ի արդյունաբերական հեղափոխության հետ, որը խթան հանդիսացավ եվրոպական կապիտալիզմի զարգացման համար: Արդյունաբերական հեղափոխությունը ավելի մեծ ազդեցություն ունեցավ կառավարման տեսության և պրակտիկայի վրա, քան նախորդ մնացածը:

Այն սահմաններում, որում արդյունաբերությունը վերածում էր մանուֆակտուրայի, այնուհետև ֆաբրիկային համակարգի և հասունանում էր ժամանակակից բաժնետիրական կապիտալը, տիրապետողները, այսինքն՝ կառավարիչ սեփականատերերը, աստիճանաբար փոխարինվեցին հարյուրավոր, եթե ոչ հազարավոր բաժնետերերով: Միակ սեփականատիրոջ փոխարեն հայտնվեցին բազմաթիվ մենեջերներ: Սեփականության նոր համակարգը արագացրեց արդյունաբերության զարգացումը: Այն բերեց կառավարման բաժանմանը արտադրությունից և կապիտալից, իսկ այնուհետև բերեց ադմինիստրացիայի և մենեջմենթի՝ ինքնուրույն տնտեսական ուժի վերածմանը:

Ադմինիստրացիան դա կոմպանիայի ընդհանուր նպատակների և քաղաքականության ձևավորումն էր, իսկ մենեջմենթը՝ հսկում էր նրանց իրականացման պրոցեսը: Այսպիսին էր մենեջմենթի նախնական և նեղ տեխնիկական իմաստը: Նախկ ինում սեփականատերը վերահսկում էր և՛ կապիտալը, և՛ արտադրությունը: Այժմ նրան փոխարինեցին փայատերերը, իսկ հսկողությունը փոխանցվեց մասնագետներին: Մենեջեռները և ադմինիստրացիան, որոնք նշանակվում էին բաժնետերերի կողմից, դարձան նրանց ներկայացուցիչները արդյունաբերական ձեռնարկություններում: Եվ այսպես, սկզբում մենեջերը և սեփականատերերը միևնույն դեմքն էին: Այնուհետև, կառավարումը առանձնացավ կապիտալից և ար-

տադրությունից և մեկ կապիտալիստ-մենեջերի փոխարեն առաջացան երկու միություններ՝ բաժնետերեր և վարձու կառավարիչներ: Մենեջերները շատ են և յուրաքանչյուրը հետևում է կոնկրետ ֆունկցիայի՝ պլանավորում, արտադրություն և մատակարարում: Դրանից հետո յուրաքանչյուր մենեջեր-մասնագետի ֆունկցիաները կրկին բաժանվում են և մեկ մարդու փոխարեն առաջ են գալիս մասնագետների միություններ, որոնք ձևավորում են պլանային բյուրո, կոնստրուկտորական բաժին, հսկողության բյուրո: Այնուհետև, մենեջմենթը կոորդինացնում է մասնագետների աշխատանքները: Գիտնականները հայտնագործել են մարդկանց գործողությունները կոորդինացնող հատուկ գործիքներ, հատկապես որոշումների ընդունման համակարգը, կոմպանիայի նպատակների և քաղաքականության որոշումը, կառավարման փիլիսոփայությունը:

Մենեջմենթը ծնվել է մասնավոր, այլ ոչ թե պետական հատվածներում: Բայց իրականում նա հայտնի դարձավ աշխարհին որպես գիտական և սոցիալական ուժ ոչ թե միջին և փոքր ֆիրմաներում, այլ խոշոր կորպորացիաներում, այնպիսի հսկա կորպորացիաներում (օրինակ՝ «Ջեներալ Մոթորս»), որոնց տարեկան եկամուտները գերազանցում էին որոշ պետությունների բյուջեն: Ե՛վ պետության, և՛ մասնավոր սեկտորի բարեկեցությունը ավելի շատ էր կախման մեջ ընկնում կառավարման որակից: Մենեջմենթը ձգում էր ազգի լավագույն ուժերը և նույնիսկ միջին ընդունակությունների տեր մարդիկ անցնելով կառավարչի ծանր ճանապարհը ժամանակի ընթացքում դառնում էին նշանակավոր անհատներ:

19-րդ դարի կեսերին, երբ վերածնվում էր ժամանակակից մենեջմենթը, գլխավոր պայքարը գնում էր աշխատանքի և կապիտալի միջև: 19-րդ դարը հենց այդպես էլ կոչել են՝ «աշխատանքի և կապիտալի իդեոլոգիական հակամարտության դաշտ»: 20-րդ դարը անվանում էին «անհատի և կազմակերպության հակամարտության ժամանակաշրջան»: Իդեոլոգիական հակամարտությունը վերաճեց կառավարչա-

կանի: Այժմ ոչ թե կապիտալիստն է դիմադրում աշխատողին, այլ կառավարիչը՝ ենթակային:

Եվ այսպես, կառավարման մեջ IV հեղափոխության սկիզբ է հանդիսանում բուրժուական հեղափոխությունը, որը խթանեց կապիտալիստի առաջացմանը: Երբ նա ընտելացավ ապրելուն և հասկացավ, որ նա միայնակ գործը գլուխ չի կարող բերել, առաջացավ նոր մարմին՝ վարձու մենեջեր: Ստացվում է, որ ժամանակաշրջանի սկիզբը բնորոշվում է կապիտալիստի, իսկ նրա վերջը՝ մենեջերի ի հայտ գալով:

Արդյունաբերական հեղափոխությունը և կլասիկ կապիտալիզմը ամբողջությամբ, այնուամենայնիվ, մնացել են ինչպես բուրժուայի ժամանակ: Մենեջերը դեռ չէր դարձել ոչ մասնագետ ոչ էլ գլխավոր հերոս: Միայն մոնոպոլիստական կապիտալիզմի ժամանակաշրջանը տվեց բիզնեսի առաջին դպրոցները և ղեկավարների մասնագիտական ուսուցման համակարգը: Պրոֆեսիոնալ մենեջերների դասի հայտնվելու և նրա՝ կապիտալիստների դասից առանձնանալու ժամանակ, հնարավոր դարձավ խոսել հասարակության մեջ նոր գլխավոր հեղաշրջման մասին, որը պետք է համարել V հեղաշրջում կառավարման մեջ: Նրա բովանդակությունը դարձավ մենեջերի վերածումը սկզբում՝ պրոֆեսիոնալ ստրատայի, իսկ այնուհետև՝ կապիտալիստներից առանձին սոցիալական դասի:

Մենեջմենթ-բում: Կառավարման հանդեպ հետաքրքրությունը իր գագաթնակետին հասավ 50-ական թ.թ.-ի կեսերին: Սրա հետ կապված Դրուկերը խոսում է իսկական *մենեջմենթ-բումի* մասին, երբ մենեջերական հեղափոխության մտահղացումը (ՄՀ) հափշտակել էր ոչ միայն գիտական, այլ նաև առօրյա ոլորտը: Ակադեմիական սոցոլոգիան ՄՀ տեսությունը միացրեց սոցիալական կառուցվածքի բացատրությանը: 1953թ.-ին Պ. Սոռոկինը հայտարարեց կապիտալիստական դասի մենեջերականի տրանսֆորմացիայի մասին, իսկ Տ. Պարսոնսը՝ արտադրության նկատմամբ հսկողության մասին, որը երբևէ պատկանել էր ընտանիքների,

կորպորացիաների սեփականատերերին, կառավարչական և տեխնիկական անձնակազմին: 1958 թ.-ին Դ. Բելլը մտցրեց «լռակյաց հեղափոխություն» տերմինը ՄՀ-ի բնորոշման համար և տվեց իր մեկնաբանությունը: 1959 թ.-ին Ռ. Դարենդորֆը՝ ՄՀ-ի նշանավոր թեորետիկ, նշում էր, որ օրինական սեփականությունը և պաշտոնական հսկողությունը այսուհետ վերջնականապես բաժանված են և դրա համար էլ դասերի տրադիցիոն տեսությունը չունի որևէ անալիտիկ արժեք: 60-ական թ.թ.-ին ՄՀ մասին գրականության հոսքը մեծացավ: Հայտնվեցին Ռ. Սիմեոնսի, Գ. Լենկսի, Է. Գիդդենսի, Ջ, Շումպետերի, Ռ Սամուելսոնի, Ն. Սմելզերի աշխատանքները: Մենեջմենթ-բումի ավարտման մարգարե հանդիսացավ Ջ. Գելբեյտի «Նոր արդյունաբերական հասարակություն» բեստսելերը: Ամերիկացի տնտեսագետի գրքի հիմնական իմաստը կայանում էր նրանում, որ պրոֆեսիոնալ մենեջերը մեծ կորպորացիաներում, որոնք զինված են ժամանակակից տեխնիկայով, դառնում է անպարտելի ուժ, որի հետ չեն կարող համեմատվել ոչ բաժնետերերը, ոչ էլ կառավարությունը: Դրուկերի կարծիքով 70-ական թ.թ.-ին մենեջմենթ - բումը ավարտվում է: Մեծանում է անվստահությունը ՄՀ-ի պաշտոնական ուսմունքի հանդեպ, որը արդեն համարվում էր մաքուր իդեալոգիական և փիլիսոփայական երևույթ: Մենեջերական հեղափոխության մտահղացումը արտացոլում էր ավելի շուտ կառավարիչների հավատի նշանը, քան նոր իրականությունը, որը իր մասին ավելի շատ սկսեց հայտարարել 80-ական թ.թ.-ին:

Չնայած, որ առաջին կառավարչական հեղափոխությունները կատարվել են Հին Արևմուտքում, հենց անտիկ Հունաստանում 2.5 հազար տարի առաջ, սպասվում էր հիմնային փոփոխություն արժեքների նոր համակարգում, որը հնարավոր դարձրեց մենեջմենթի հետագա զարգացումը: Շումերական քրմերը իսկապես բացահայտեցին գործնական մարդկանց նոր տիպ, իսկ եգիպտացիները ցույց տվեցին բարձր էֆեկտիվությամբ կառավարման կենտրոնացված

օրինակ: Բայց միայն հույները ստեղծեցին սկզբունքորեն նոր քաղաքակրթության տեսակ՝ շուկայական տնտեսություն, որը հիմնված էր արդար, պարտաճանաչ աշխատանքի, դեմոկրատական կառավարման և անհատի ազատ զարգացման բարձր կուլտուրայի վրա: Փոքր լեռնային երկրի համար ծովը գրեթե ամեն ինչ էր: Այն հույների համար ոչ միայն սննդի աղբյուր, տրանսպորտային ուղի, այլ իրենց մշակույթը տարածելու միջոց և պրակտիկ կառավարման դպրոց էր: Կառավարման արվեստը հունարեն կոչվում էր «կիբերնետիկա»՝ նավի կառավարում: Այդ բառով երբեմն բնորոշում էին նաև ղեկավարներին: Հունական նավերի կարգ ու կանոնը իսկապես իրենից ներկայացնում էր կառավարման կազմակերպված համակարգ՝ պարտականությունների հստակ բաժանում կատարողների միջև, գործողությունների համաձայնեցում և կոորդինացիա: Էությամբ անտիկ նավի կառավարումը իրենից ներկայացնում էր փոքր բիզնեսի առաջին մոդել: Ծովային աշխատանքը այնպիսի արվեստ էր, որով չէր կարելի զբաղվել իմիջիայլոց: Այն մասնագիտացում և կոմպետենտություն էր պահանջում: Բայց նավահանգիստը ևս մասնագիտացվածության և կոմպետենտության օրինակ է: Այնտեղ կառավարվում էր փողի փոխանակումը, կար հարկային ծառայություն, բեռնաթափում էին կատարում, ապահովագրում էին նավերը, կնքում էին գործարքներ: Պատահական չէ, որ Պլատոնը, ցանկանալով ցույց տալ բարձր մասնագիտացված աշխատանքի օրինակներ, «կիբերնետիկա» տերմինը բնորոշում էր ոչ միայն ուղիղ իմաստով՝ (նավարարության արվեստ), այլ նաև փոխաբերական իմաստով՝ որպես քաղաք-պետության արհեստավարժ կառավարում: Հույների մոտ կառավարումը բնորոշվում է ևս մեկ տերմինով՝ «օյկոնոմիկա» (տնային տնտեսության վարում): Այստեղից բխում է ժամանակակից «տնտեսագիտություն» հասկացությունը: Պլատոնի մոտ «օյկոնոմիկան» ձեռք է բերում քաղաքական բնույթ: Այն բնորոշում է ոչ միայն ընտանեկան աշխատանքը, այլ նաև

մարդկային փոխհարաբերությունները, այսինքն՝ մարդկային հասարակությունը: Հին հունական գյուղատնտեսությունը ոչ մեծ ավտոնոմ ընտանեկան ձեռնարկությունների ճկուն համակարգ է: Արդյո՞ք հրաշք չէ, որ մի ժամանակ վայրի, անապատային տարածքը Հունաստանի աշխատասեր և շնորհալի ժողովրդի շնորհիվ մի քանի դարերի ընթացքում վերածվեց ծաղկուն հողի իր գեղեցիկ քաղաքներով, պրոդուկտիվ հողագործությամբ և անասնաբուծությամբ: Ժամանակակից մենեջմենթը հայտնի դարձրին ոչ թե տնտեսությունները, գիտական կոնցեպցիաները, բիզնեսի բազմաթիվ դպրոցները, այլ այն կորպորացիաները, որոնք շնորհիվ անձնակազմի աշխատասիրության և լավ ղեկավարության, աուդսայդերներից դարձան ազգային լիդեր: Նախկինում հեռանկար չունեցող կոմպանիաները հանկարծ վերածվում են հզոր կորպորացիաների: Անտիկ ժամանակաշրջանը մարդկությանը տվել է այդ տիպի ամենա առաջին դասը: Տասամյակներ շարունակ հույները մտածում էին նրա մասին, թե ինչպես սովորեն աճեցնել հացահատկի ամենալավ տեսակը ոչ բերրի և ցամաք հողում: Անտիկ հողատերերի հաջողության գաղտնիքները բացահայտում է իր՝ «Փիլիսոփայական մտահաղացումների ծնունդը և զարգացումը» գրքում, Ն. Վ. Մատրաշիլովան: Բազմամյա փորձը հույներին համոզեց նրանում, որ ամենօրյա պահանջարկի համար բավական է օգտագործել տեղական ցորենի և հացահատիկի տեսակներ, իսկ տոնական օրերին՝ ներմուծվող հացահատիկ: Իսկ արտահանում էին այն ամենը, ինչ շատ էր իրենց հողում և չկար մյուս երկրներում՝ ձիթապտուղ, խաղող, տանձ: Հույները հաշվի էին առնում ցանկացած մանրուք՝ ինչ պարարտանյութ պետք է օգտագործել, ինչ քանակով, ինչ հողում, որպեսզի չվնասի բերքին: Հենց հույնն է շարքային կատարածու, որը իր առօրյա գործունեությամբ հիմք է ստեղծում աշխատանքի բարձր կուլտուրայի և կառավարման ռացիոնալ կազմակերպման համար: Ոգու և աշխատանքի կուլտուրան անտիկ Հունաստանում կապված է բիզնեսի

կուլտուրայի հետ: Հիասքանչ տաճարներն ու արվեստի անմահ ստեղծագործությունները առաջացել են այն բանից հետո, երբ արդեն ձևավորվել էր կառավարման ռացիոնալ համակարգը: Վայրենին չի հիանա նրբագեղ կառույցներով, դրանք իրեն պետք չեն: Դրանք պետք են քաղաքակիրթ և կոմպետենտ առևտրականին, նավավարին, հողատիրոջը: Հենց այդպիսի մարդկանց վրա էլ կողմնորոշված է քաղաքակիրթ պետության կառույցը, որը հաշվի է առնում յուրաքանչյուր քաղաքացու ձայնի արժեքը և կարողանում է գնահատել խոսքի ազատությունը: Ագորան դա տնտեսական ապրանքների և պետական նորությունների փոխանակման վայր էր: Այստեղ գալիս էին նրա համար, որպեսզի իմանան ոչ միայն ապրանքի գների բարձրացման կամ իջեցման, այլ նաև պետական նորությունների մասին, մասնակցելու ազգային ժողովի նիստին, սեփական գործով դատարան դիմելու, փիլիսոփաների հետ խոսելու և հռետորներին լսելու համար: Եվ այս ամենը շուկայի ամենօրյա կյանքն էր, բայց քաղաքակիրթ շուկայի:

Այսպիսով, քաղաքակրթության սկզբնական կետ է հանդիսանում հին հույների քաղաքացիական միավորումը, իսկ նրա բարձրագույն էտապը արևմտաեվրոպական քաղաքացիական հասարակությունն է: Քաղաքակրթությունը հնարավոր դարձավ միայն ապրանքա-դրամական հարաբերությունների առաջացման, գործարար մարդկանց յուրաքանչյուր տիպի աշխատանքային էթիկայի և ռացիոնալ մենեջմենթի նոր ձևի ձևավորման շնորհիվ:

1.3 Մենեջմենթի փիլիսոփայությունը և տեխնոլոգիան

Մենեջմենթի փիլիսոփայությունը դա մտահաղացումների, հայացքների և մենեջերների պատկերացումների համակարգ է՝ մշակված առավելապես փորձառու ճանապարհով, մարդու և հասարակության բնույթի, կառավարման խնդիրների և մենեջերների վարքի բարոյական սկզբունքների մասին: Եթե մենեջերը իրեն չի պահում այնպես, ինչպես մտածում է, ապա դա նշանակում է, որ նա չի տիրապետում հստակ արտահայտված փիլիսոփայությանը:

«Բարեկիրթ» ղեկավարը կամ «բարեկիրթ» ֆիրման պետք է ունենա խորը փիլիսոփայություն: Ենթադրվում է, որ գործարար լիդերները չեն կարող հաջողության հույս ունենալ այնքան ժամանակ, մինչև չձևավորվեն կառավարման իրենց փիլիսոփայությունը, որը կարող է ընդունվել կամ հասկացվել ինչպես ձեռնարկատիրոջ, այնպես էլ հասարակության կողմից: Ժամանակակից սոցիոլոգ Ռ. Դևիսի կարծիքով, հենց Թեյլորն է հիմք դրել ամերիկական գործարար ձեռնարկատիրությանը, որը հիմնվում է մի շարք փիլիսոփայական սկզբունքների վրա: Թեյլորը գտնում էր, որ արտադրության նպատակը դա մարդկության հարմարավետության և բարեկեցության ընդարձակումն է: Թեյլորական մենեջմենթի փիլիսոփայության կենտրոնական պահ կարելի է համարել խելամիտ էգոիզմի կոնցեպցիան: Թեյլորը համոզված էր նրանում, որ աբստրակտ բարեգործությունը տեղ չունի կառավարման ոչ մի համակարգում: Դրա համար էլ թեյլորիզմը չի հանդիսանում համակարգ, որը մարդկանց տալիս է այն, ինչը նրանք չեն վաստակել: Այստեղից հետևում է, որ վարձատրումը ի վերջո պետք է համապատասխանի արտադրությունում կատարված ներդրմանը, վերջինիս տանելով դեպի ընդլայնում: Եթե ձեռնարկությունը չի հանդիսանում բարեգործական հաստատութուն, իսկ դա ընդունվում է ժամանակակից մեմեջմենտում, ապա պետք է խոչընդոտել մարդու՝ սեփական բարեկեցության համար

ինդիվիդուալ պատասխանատվության ցանկացած թուլացմանը: Աբստրակտ բարեգործությունը, ինչպես և աբստրակտ հումանիզմը առաջանում է այնտեղ, որտեղ հավասարությունը փոխարինում է անհատական պատասխանատվությանը, որտեղ գրեթե ամբողջ հավելյալ մթերքը օտարվում է ի օգուտ պետությանը, որը այնուհետև ձևացնում է, թե պահում է աշխատողներին, ապահովում է նրանց հասարակական ֆոնդերի միջոցով:

Դրա հետ կապված Թեյլորը բողոքարկում էր «ֆազերբեդինգի» ցանկացած ձև, այսինքն՝ պրակտիկայի դեմ, երբ ձեռնարկատերը պարտավորվում է պահպանել աշխատուժի քանակը անկախ նրա անհրաժեշտությունից: Առաջինը, ինչ արեց Թեյլորը, Վիֆլեեմ կոմպանիայում կրճատեց դրույքները 500-ից մինչև 150 աշխատող և երեք անգամ բարձրացրեց աշխատանքի արտադրողականությունը: Նա գտնում էր, որ այսպիսի համակարգը ավելի շատ է կարգապահության վարժեցնում աշխատողներին, խթանում է նրանց նվաճումների, թողնում է վարել ավելի լուրջ կյանք:

Կլասիկ ժամանակաշրջանի մյուս մենեջմենթի փիլիսոփա է հանդիսանում Գ. Էմերսոնը: Գարինգտոն Էմերսոն՝ թեորետիկ, պրոպոգոնդիստ, պուբլիցիստ, ինքնուս ինժեներ և ինչպես նրան անվանում է Դ. Նելսոնը՝ «Ռենենսանսի մարդ, արկածներ փնտրողների շարքում»: Իր պատանեկությունը նա անց է կացրել ճանապարհորդելով Եվրոպայի քաղաքներով: Հասուն տարիքում՝ լինելով համաշխարային ընդունված մենեջերի ավտորիտետ, այցելեց Սովետական Միություն, որտեղ բարձր էր գնահատում ռուսների արդյունաբերական նվաճումները: Իր կարիերան Էմերսոնը սկսել է որպես ժամանակակից լեզուների պրոֆեսոր՝ Նեբրասկա նահանգի համալսարանում (1876-1882թ.թ.): 90-ական թ.-ին Էմերսոնը զբաղվում էր էլեկտրական նավերի ստեղծմամբ, տելեգրաֆիական կաբելների անց կացմամբ Ալյասկայում փոստային ճանապարհների կառուցմամբ: Բացի այդ նա փորձում էր միջոցներ ստանալ

շուրջերկրյա ճանապարհորդության, էլեկտրական նավերի կառուցման համար (սակայն ապարդյուն): Էմերսոնի կյանքում իսկական շրջադարձ կատարվեց 1903 թ.ին, երբ նրան հրավիրեցին որպես կոնսուլտանտ ազգային երկաթուղային կոմպանիան: Վերջին տարիներին Էմերսոնը հայտնի դարձավ որպես արդյունաբերական ինժեներ, ձեռնարկատեր և գրող:

Թեյլորի և Էմերսոնի համակարգը: Եվ տեմպերամենտով, և կառավարման նկատմամբ մոտեցումների մեթոդոլոգիայով Էմերսոնը շատ էր տարբերվում Թեյլորից: Նա չէր ճգտում մտահղացումների խիստ սիստեմատիզացիայի գիտական «մենեջմենթի» ամբողջ արսենալից նա օգտագործում էր միայն խրոնոմետրաժը և խրախուսական համակարգերը: Սամպֆորդ Թոմսոնը արդյունքում կասի. « Թեյլորական համակարգը սկսվում է այնտեղ, որտեղ վերջանում է Էմերսոնականը»: Թեյլորը շատ անգամ է քննադատել Էմերսոնին ոչ կոմպետենտության համար՝ գտնելով, որ նա ավելի շատ հետաքրքրվում է փողերով, այլ ոչ թե իրական գործով: Մենեջմենթի պատմագետները նրա համակարգի մասին գրում են դժկամությամբ, գտնելով, որ թեյլորականի համեմատ նրա մեջ օրիգինալությունը քիչ է: Իսկապես, ռացիոնալիզացիայի տեխնիկական մեթոդներում նա չի ստեղծել ոչ մի նոր բան: Բայց Էմերսոնը հետաքրքիր է նրանով, որ իրենից ներկայացնում է վառ և ինչ-որ բանում տիպիկ մենեջենտի փիլիսոփա: Իր մենեջենտի փիլիսոփայությունը նա շարադրել է իր ամենա պոպուլյար «Էֆեկտիվության 12 սկզբունքները» գրքում, որը հրատարակվել է 1931 թ.ին «Արտադրողականության 12 սկզբունք» անվամբ:

Համաշխարհային պատմությանը մեմեջմենտի տեսանկյունից: Էմերսոնի տեսանկյունից համաշխարհային պատմությունը մեր արտադրողականության և ոչ արտադրողականության, չկազմավորվածության և ուժերի անիմաստ ծախսման պատմությունն է: Պատմություն, որից ձեռնարկատերը կամ գործարարը կարող է իր համար օգտակար եզ-

րակացություններ, խորհուրդներ կամ խրատներ քաղել: Բայց դա պատմական երևույթների խրոնիկա չէ: Ավելի շուտ այն հիշեցնում է ուսուցանող դասերի գանձարան այն մասին, թե ինչպես և ինչ պետք է անել: Էմերսոնի մոտ պատմությունը արարում են ոչ հրամանատարները, քաղաքական գործիչները կամ արքաները: Այն ստեղծում են ձեռնարկող կամ գործարար մարդիկ: Այսպիսի պատմության ելակետային «աղյուսակներ» են հանդիսանում ոչ թե նվաճումները, խաչակրած արշավանքները կամ ազատագրական շարժումները, այլ պատմական ձեռնարկումները: Եգիպտական բուրգերի և Նիլի արիստոտելական համակարգի կառուցումը, Դիկոլետիանի ադմինիստրատիվ համակարգը Խամուրապիի օրենքներով և վերջապես, Պրուսսի ռազմական վերակառուցումը Բիսմարկի և Մոլտկեի կողմից առաջին հերթին պատմական ձեռնարկումներ են և միայն երկրորդ հերթին՝ պատմական իրադարձություններ: Նրանք լինում էին հաջողակ կամ ավերիչ այն աստիճան, ինչքանով այդպիսի ձեռնարկումների հեղինակները՝ պատմական գործարարները, կարող էին ճիշտ օգտագործել մեկը կամ մի քանիսը էֆեկտիվության սկզբունքներից: Մոլտկեի ղեկավարության տակ գտնվող գերմանական զորքի մոբիլիզացումը կատարվում էր նախօրոք մշակված պլանի համաձայն, հստակ կատարելով պլանում մշակված բոլոր գործողությունները: Այսպիսի գործարար ձեռնարկման արտադրողականությունը, որն ուներ ոչ թե քաղաքացիական, այլ ռազմական նպատակներ, հասնում էր 100 %-ի: Իսկ նրան պարտված ֆրանսիական զորքի մոբիլիզացումը չէր բարձրանում 86 %-ից: Էմերսոնի համաձայն մենեջերը պետք է ուշադիր ուսումնասիրի պատմությունը և այժմեականությունը, որպեսզի անտեսվարության և շռայլության դասերը, չհետևի դրանց պրակտիկայում: Եվ հակառակը, պատմությունից սովորի կազմակեպել գործարար ձեռնարկատիրությունը: Էմերսոնի կարծիքով բոլորովին անպետք է հանդիսանում այն ձեռնարկությունը, որի հաջողությունները կախված են ղեկավարի

տաղանդից և օրիգինալությունից: Լավ կազմակերպություն ասելով հասկացվում է նախևառաջ կառավարման էֆեկտիվ սկզբունքները, որոնք միջին ընդունակություններով կառավարիչները կիրառում են միջին ընդունակություններով աշխատողների հանդեպ: Համաշխարհային պատմության մեջ գործում են ոչ թե թագավորները կամ քաղաքական գործիչները, այլ խելացի կամ անխելք կազմակերպիչները՝ ունենալով էֆեկտիվ կամ ոչ էֆեկտիվ կառավարման կոնցեպցիաներ, հաճախ ռիսկի դիմող, հաջողության հասնող կամ անհաջողակ, բայց միշտ հստակ իմացող, թե ինչ նպատակ են հետապնդում և ինչ օգուտ են ստանում: Պատմական լիդերների պատմությունը դա նրանց կոնցեպցիաների, մոտեցումների, մտածելակերպի և կազմակերպման սկզբունքների պատմությունն է:

Կազմակերպության երկու տիպեր: Մարդկային հասարակության էվոլուցիան Էմերսոնի մոտ կատարվում է կազմակերպության երկու տիպերի հակամարտության միջոցով: Առաջինը ռազմական ավերիչ, երկրորդը՝ տնտեսական-ստեղծագործական կամ ֆունկցիոնալ: Նախնադարյան հասարակության տնտեսական կյանքը հափշտակումների, նվաճումների, ծովային և ցամաքային կռիվների, ստրուկների առևտրի տարերքն է: Դա պատմական շրջան է, հասարակության տնտեսական կազմակերպության մեջ տիրում էին շահույթի և եկամուտի ստացման ոչ թե խաղաղ, այլ ռազմական միջոցներ: Եթե առաջ հասարակությունը շատ բաներում տնտեսական զարգացմանը հասնում էր ռազմական «ռազբոյների» հաշվին, ապա այժմ ռազմական գործին վերաբերվում էին ինչպես գործնական ձեռնարկատիրությանը: Կազմակերպության երկու՝ ռազմական և ֆունկցիոնալ, տիպերը հին են ինչպես աշխարհը: Բույսը մեզ տալիս է ֆունկցիոնալ կազմակերպության օրինակ: Գոյատևման համար պայքարում այն չի ոչնչացնում իրեն նմաններին, բայց փոխազդում է նրանց հետ՝ գտնվելով շրջակա միջավայրի հետ հարմոնիայի մեջ: Ընդհակառակը, կենդանին

կազմակերպության ագրեսիվ տիպն է: Ապրելու համար պայքարում նա հույսը դնում է իրեն նմանների պատահական կամ սահմանափակ օգնության վրա: Կենդանին, որը չի հավատում ոչ մեկին, ապրում է ավերություններով ուտելով բույսերը և մյուս կենդանիներին: Կենդանիներ-գիշատիչներ կազմակերպության «ռազմական ավերիչ» տիպը մարմնավորողները, հակադարձ են բույսերին, որոնք ներկայացնում են արտադրողական կազմակերպության տարատեսակ:

Տոննաժի մոլագարություն: Էմերսոնը խոսում է նման դեպքերի տիպայնության մասին:Գիշատիչային պրակտիկան իսկապես մտել է այն համակարգերի մեջ, որոնք կողմնորոշված են սուտ նպատակների վրա և կառուցված են ոչ էֆեկտիվ սկզբունքների վրա: Արտադրողականության կարևորագույն պրոբլեմները լուծվում են արագորեն և ոգեշնչմամբ: Ամերիկացի մենեջերները հափշտակված են տոննաժի մոլագարությամբ և չեն գիտակցում, որ այդպիսի համակարգի դեպքում «ծախսերը աճում են երկրաչափական, իսկ եկամուտները՝ հանրահաշվական պրոգրեսիայով»: Իսկ այդ դեպքում ի՞նչ է իրենից ներկայացնում էֆեկտիվ կառավարումը, որը կարելի է հակադրել կազմակերպության ռազմաավերիչ տիպին: Արտադրողականության սկզբունքները պարզ են, դրանք ի հայտ են եկել շատ վաղուց, քանի որ դրանցում ոչ մի դժվար բան չկա, դրանք հասկանալի են նույնիսկ միջին ղեկավարին, քանզի «ճիշտ սկզբունքները միջին ընդունակության տեր մարդկանց ձեռքում ավելի ուժեղ են հանճարի անկանոն և պատահական փորձերից»:

Արտադրողական և ծանրաբեռնված աշխատանք: Գլխավորը, որ պետք է արվի, աշխատանքների այս երկու տիպերի միջև տարբերության որոշումն է: «Ռուզվելտը միշտ եղել է ծայրահեղ ծանրաբեռնվածության քարոզիչ, բայց ծայրահեղ ծանրաբեռնվածությունը և արտադրողականությունը ոչ միայն միևնույն բանը չեն, այլև ուղիղ հակադարձ բաներ են: Ծանրաբեռնված աշխատել նշանակում է գործում ներդնել առավելագույն ջանքեր, իսկ աշխատել արտադրողա-

կան՝ նշանակում է գործում ներդնել նվազագույն ջանքեր: Բուն արտադրողականությունը միշտ տալիս է առավելագույն արդյունքներ, նվազագույն ջանքերի դեպքում: Ծանրաբեռնվածությունը ընդհակառակը՝ տալիս է բավականին զգալի արդյունքներ, ոչ նորմալ ծանրության ջանքերի դեպքում»:

Խոշոր արդյունքները՝ հսկայական կառույցները և վեհասքանչ շինությունները, կարող են որպես նպատակ ծառայել ոչ էֆեկտիվ կառավարման համար, քանզի նրանք մարդկային ծանրաբեռնվածության արդյունք են: Նման ձեռնարկությունները չեն համարվում գիտատար, նրանք ֆիզիկական աշխատանքի մասսայական ներդրման, հումքի անհիմն ծախսի, բնական ռեսուրսների կողոպտման հուշարձան են: Նշանակություն չունի, թե ինչպես է կողոպտվում երկրի ընդերքը, կառուցվում հսկայական կառույցները տեղում, կամ տեղափոխվում հեռավոր երկրներ: Ե՛վ մեկ, և՛ մյուս դեպքում էլ մեկ անգամ ևս ապացուցվում է, որ տվյալ երկիրը չի կարելի համարել արդյունաբերությամբ զարգացած, իսկ կառավարման կազմակերպումը՝ ֆունկցիոնալ:

Էմերսոնի կարծիքով 20-րդ դարի սկզբին այդպիսի երկիր էր համարվում ԱՄՆ: Էքսպորտը կազմված էր այնպիսի ապրանքներից, ինչպիսին են ցավքը, քարածուխը, հանքաքարը, իսկ իմպորտը՝ որակավորված աշխատանքի առարկաներից: Ներմուծվող քիմիական ապրանքները հանդիսանում էին ընդամենը արտադրության երկրորդական ապրանքներ, որոնք ոչ էֆեկտիվ կազմակերպության դեպքում սովորաբար բաց էին թողնվում օդ: Ճոխության առարկաներ էին հանդիսանում ապակին, ֆարֆորը, որոնք ներմուծվում էին ԱՄՆ, ևս մարդկային մտքի և ձեռքերի ստեղծագործություններ են: Ծանրաբեռնվածության սկզբունքի հիման վրա, որը հանդիսանում է ռազմաշռայլային կազմակերպության գլխավոր սկզբունքը, հիմնված է աշխատանքի հատավճարը: Ընդհակառակը՝ Էմերսոնը գրում է, որ նորմավորված արտադրությունը և պարգևատրային համակարգը, հիմնված է

արտադրողականության սկզբունքի վրա: Հատավճարը դա վերադարձն է վայրենու մակարդակին, արտադրության նորմավորումը՝ քայլ դեպի ապագա»:

Գիտական նորմավորումը արտադրողականության տասներկու սկզբունքներից մեկն է: Բացի նրանից Էմերսոնը ունի պայծառ մտքի, կոմպետենտության, գործողությունների կոորդինացվածության, արտադրողության, կարգ ու կանոնի, մասնագիտացված ընտրության և ուրիշ սկզբունքներ: Նրանք բոլորը միասին համակարգի մասնիկներ են, որոնք ամրացված են այնքան ամուր, որ մեկի կիրառումը պահանջում է բոլոր մնացածների օգտագործում: Բացի ամուր կապից Էմերսոնի սկզբունքները տիրապետում են ևս մեկ հատկության: Նրանց կիրառումը հիմնորեն փոխում է մենեջմենթի հին ընկալումը: Որպեսզի հետևել Էմերսոնի փիլիսոփայությանը պետք է հրաժարվել կառավարման հնացած իրականությունից:

Կառավարչական բուրգի տեսքը ներքևից: Օրինակ պետք է հրաժարվել կառավարչական բուրգին վերևից ներքև նայելուց և համարել, որ ենթական հանդիսանում է պետի կամ գործատուրի անձի շարունակությունը և ընդլայնումը: Իրականում «պետը գոյություն ունի միայն նրա համար, որ կատարի ենթակայի արտադրողական աշխատանքը. աշխատանք, որը կառավարող անձանց ընդլայնման հետ ոչ մի կապ չունի»: Դրանում ոչ մի անսովոր բան չկա, քանի որ մարդը սպասարկում է հաստոցին, այլ ոչ թե ինքն իրեն, չնայած նա համարվում է արտադրության գլխավոր սուբյեկտ: Էմերսոնը հարցնում է որ, եթե ժամանակակից արտադրությունը կառուցված է այնպես, որ նրանում գլխավորը սարքավորումն է, իսկ աշխատողների գլխավոր պարտականությունը՝ նրան սպասարկելն է, ապա ինչու՞ ժամանակակից կառավարումը պետք է կառուցվի այլ կերպ: Կառավարչական բուրգը պետք է կառուցել ներքևից և այդ ժամանակ ոչ ոք չի կարող ինքնավստահ կարգադրություններ անել վերևից: «Բարձրանալով վերև աղմինիստրատիվ աստիճանով, մենք

ամեն աստիճանի վրա համոզվում ենք, որ այդ աստիճանը գոյություն ունի ոչ թե նրանց հաճույքների համար, ովքեր կանգնած են վերևում, այլ նրա համար, որ սպասարկի նրանց, ով աշխատում է ներքևում »:

Եվ այսպես, կառավարչական բուրգը պետք է կառուցվի ներքևից: Տեխնիկան և սարքավորումները, որոնց սպասարկման հիման վրա ֆոկուսացված է ամբողջ մենեջմենթը, գոյություն ունեն ոչ թե իրենք իրենցով, այլ սպառողների պահանջների բավարարման համար: Էմերսոնի կարծիքով մարդը և աշխատողը նույնը չեն: Անհատը գոյություն ունի սարքավորման համար միայն որպես արտադրողական մեխանիզմի մի մաս, ինչպես արտադրողը նյութական արտադրանքի: Բայց սարքավորումը իր հերթին գոյություն ունի նույն անհատի համար, որպես հասարակական օրգանիզմի, այսինքն՝ որպես սպառողի:

«Գիտական մենեջմենթի» թեորետիկները գիտակցում են, որ մարդը, որը ընդգրկված է արտադրողական ցիկլում արդեն մարդ չէ, այլ աշխատող, այսինքն՝ գործող անհատ:

«Հասածից կառավարում» : Ոչ ճիշտ ձևով կառուցված կառավարչական բուրգը գործում է սուտ սկզբունքների հիման վրա: Էմերսոնը ասում է, որ ճիշտ կազմակերպությունում կոմպետենտ ղեկավարները սկզբից ձևավորում են հիմնական նպատակները, հետո ենթականերին սովորեցնում են, թե ինչպես ռացիոնալ ձևով հասնել դրանց և արդեն հսկում են կատարման ընթացքը և հետևում են խախտումներին: Ոչ ճիշտ կազմակերպությունում կառավարիչը իր ենթականերին տալիս է բացարձակապես ինքնակամ հանձնարարություններ, այնուհետև պահանջում է, որ նրանք ինքնուրույն կատարեն դրանք ինչպես գիտեն:

Կառավարման համակարգի հնացած երկրորդ, և բավականին բնորոշ առանձնահատկությունը դա այն է, որ այն հիմնվում է միայն նախկին նորմերի վրա. «Ոչ մի նորմեր բացի նորմերից, որոնք ձեռք են բերվել անցյալում»: Սա հասածից կառավարման սկզբունքն է: Նրան չի հետաքրքրում

տնտեսական շուկայի կառուցվածքը, արտադրանքի նոր մոդելների հատվելը և սպառողների հարցումները: Այն ի զորու չէ բացահայտել արտադրությունում խախտումների իրական պատճառները: Եվ այսպես, հասածից կառավարումը ոչ էֆեկտիվ մենեջմենթին բնորոշ գիծ է, որը կողմնորոշված է հնի պահպանման վրա:

Պատասխանատվության կարգապահությունը: Էֆեկտիվ մենեջմենթի նոր մտածելակերպը բնորոշվում է մի շարք առանձնահատկություններով: Նախկին հասկացությունները ձեռք են բերում բացարձակ այլ բովանդակություն: Օրինակ, առաջ համարվում էր, որ անհատը կազմակերպությունից կարևոր է, այժմ ընդհակառակը՝ Էմերսոնի կարծիքով կազմակերպությունը ավելի կարևոր է առանձին մարդուց: Նախկինում կարգապահությունը հասկացվում էր ավելի նեղ՝ որպես աշխատանքի վայրում անպայման գտնվել, օրվա պլանավորմանը ստիպողաբար հետևելը և այլ: Այժմ կարգապահությունը վերլուծվում է որպես արտադրողականության սկզբունքներից մեկը: Էմերսոնը առաջարկում է տարբերել մի կողմից արտաքին կարգապահությունը՝ որպես սանկցիաների և կանոնների համակարգ, մյուս կողմից՝ ներքին կարգապահությունը՝ որպես կազմակերպված վարքի մոտիվացիայի միջոց: Բարձրագույն կարգապահությունը ստեղծված է ոչ թե վախով, այլ ավելի բարձր զգացմունքներով, հատկապես՝ պատասխանատվության զգացումով: Կարգապահությունը սկսվում է նրանից, որ աշխատանքի են ընդունում ոչ թե առաջին պատահածին կամ ամեն ցանկացողի, այլ նրան, ով ամենից շատ է համապատասխանում այդ աշխատանքին:

Էֆեկտիվ մենեջերը սկզբից մանրամասնորեն ընտրում է աշխատողներին՝ հաշվի առնելով կրթությունը, հոգեբանական հատկությունները, առողջությունը և նույնիսկ կենսագրությունը, իսկ հետո ընդունվածների հետ վարվում է ազնիվ և արդար:

1.4 Մաքիավելի «Իշխանության և լիդերության տեխնոլոգիաներ»

Եվրոպական մենեջմենթի մարգարե (նախագուշակ): 20-րդ դարի երկրորդ կեսին պոլիտոլոգները, պատմագետները, մենեջմենթի մասնագետները մեծ ուշադրություն դարձրեցից Ն. Մաքիավելիին: Նրա ստեղծագործություններում՝ քաղաքական տրակտատներում, պատմական ակնարկներում և նովելներում, հայտնաբերվել են մտահաղացումներ, որոնք միասին վերցրած կազմում են պրակտիկ կառավարման օրիգինալ համակարգ:

Արևմտյան մենեջերները ակտիվորեն ուսումնասիրում են նրա ստեղծագործությունները: Մաքիավելիի մտահաղացումներին նվիրված են կուրսեր բիզնեսի դպրոցներում, գիտական սեմինարներ և կոնֆերենցիաներ, դոկտորական դիսերտացիաներ, հատուկ մենագրություններ և ժամանակակից բրոշուրներ: Այսօր Մաքիավելիի մեջ տեսնում են բարձրագույն ինտելեկտուալ աֆտորիտետ, ամենա էֆեկտիվ լիդերական ոճերից մեկի ստեղծողի, կառավարման գծով կոնսուլտանտի օրինակ, սոցիալական կոնֆլիկտների թեորետիկ: Մասնագետները հիշատակում են Մաքիավելու չորս սկզբունքները, որոնք Ռ. Խովետցու կարծիքով ազդեցություն են ունեցել մենեջմենթի զարգացման վրա: Դրանք են՝

- Լիդերի աֆտորիտետը կամ իշխանությունը, արմատացած է համախոհների սատար լինելու մեջ:
- Ենթակաները պետք է իմանան, թե ինչ կարող են ստանալ իրենց լիդերից, և հիշեն թե ինչ է ինքը սպասում իրենցից:
- Լիդերը պետք է տիրապետի գոյատևելու կամքին:
- Իր համախոհների համար լիդերը պետք է միշտ տիրապետի արդարության և իմաստության:

Ժամանակաշրջանի պատմական դեմքը: Մաքիավելին ապրում էր այն ժամանակներում, երբ մարդիկ դեռ չէին դարձել ապրանքա-դրամական հարաբերությունների գերին, իսկ գործատուն չէր հետապնդում բացարձակ շահադիտական նպատակներ: Վերածննդի ժամանակաշրջանում մարդկանց ճնշում էին եկամուտների իմպերատիվները և դաժան մրցակցությունը: Այս ժամանակաշրջանում գործատուն դեռ ձեռնարկատեր չէր բառից բուն իմաստով: Նա մտածում էր, որ ինքը ավելի շուտ մշակույթի և պրոգրեսիվ գործիչ է, հպարտանում էր ազնիվ անունով և համբավով, դրամական հաշիվներից բարձր գնահատում էր մարդու ազատությունն ու անկախությունը: Չ՞է որ, ռենեսանսի ժամանակաշրջանը անտիկի նրբագեղ կրկնօրինակն է: Իտալացիները վերածնում են Հին Հունաստանի իդեալներն ու արժեքները, ոչ թե Հռոմեական կայսրության, որը արյունակցորեն ավելի մոտ է իրենց: Համամարդկային արժեքներին վերադարձը պատմության մեջ կկատարվի ևս մեկ անգամ՝ 20-րդ դարի երկրորդ կեսին, տնտեսական զարգացման, դեմոկրատական ազատությունների և քաղաքական հանդուրժողականության ժամանակաշրջանում:

Ձեռք բերման նկատմամբ կիրք և կորցնելու վախ: Մաքիավելին կառավարչին, որը ձգտում էր հաջողության, սովորեցնում էր համաձայնեցնել իր գործողությունները առաջինը՝ անհրաժեշտության կանոնների (ճակատագրի), իսկ երկրորդը՝ ենթակաների վարքի հետ: ՈՒԺը լիդերի կողմից է, երբ նա հաշվի է առնում մարդկանց հոգեբանությունը, գիտի նրանց մտածելակերպի առանձնահատկությունները, բնավորության սովորությունները, առավելություններն ու թերությունները: Ակնհայտ է, որ մարդկանց գործողությունները, մյուս որակների շարքում, ղեկավարում է փառասիրությունը, բայց դա իմանալը բավական չէ: Պետք է պարզել, թե կոնկրետ ով է ավելի փառասեր և դրա համար էլ վտանգավոր է իշխանություն պահողոների՝ նրանց ովքեր ցանկանում են պահպանել այն, ինչ ունեն, կամ ձգտում են ձեռք բերել այն,

ինչ չունեն, համար: ՈՒնևորներին ղեկավարում է կորցնելու վախը այն, ինչ նրանք կուտակել են: Մաքիավելին կարծում է, որ կորոստի վախը ծնում է նրանց մեջ այն նույն կրքերը, որոնցով համակված են ձեռք բերելուն ձգտողները: Իշխանության երկու մոտիվներն էլ, որոնց ետևում հաճախ թաքնված է ավերելու հանդեպ սովորական կիրքը, միանման արատավոր են: Աղքատները ձեռք բերմանը տենչում են այնպես, ինչպես և հարուստները, որոնց միշտ թվում է, թե իրենց տիրապետումը բավարար ապահովված չէ, եթե նրանք նոր ձեռքբերումներ չեն կատարում: Հարուստները՝ իրենց տիրապետության տակ ունենալով իշխանության լծակները, և աղքատները, որոնք ձգտում են ձեռք բերել այն, սկզբունքորեն իրենց միանման են պահում: Ամորալիզմը (բարոյազանցություն) կախված է ոչ թե սոցիալական ծագումից, այլ թելադրված է իշխանության համար պայքարին մասնակցությամբ: «Ֆլորենցիայի պատմությունում» (1525թ.) Մաքիավելին գունեղ պատկերում է նրանց հոգեբանությունը և տակտիկան, ովքեր ձգտում են իշխանության, հանրահայտ չոմպի ապստամբությունը՝ Եվրոպայում աշխատողների առաջին ամստամբություններից մեկը, որը կատարվել է Ֆլորենցիայում 1378 թ.-ին:

Հաղթողներին չեն դատում: Ապստամբների առաջնորդը ամբոխին դիմելով կոչ արեց «գնալ մինչև վերջ», քանի որ մարդիկ արդեն զինվել և մասայական ավերածություններ են ստեղծել: Շարունակելով խոսել առաջնորդը նշեց, որ եթե ընտրություն կատարեր զենք վերցնելու և քաղաքացիների տները թալանելու միջև, ապա ինքը առաջինը կլիներ, ով խորհուրդ կտար չշտապել, գերադասելով խաղաղ աղքատությունը եղբայրական կռվից: Բայց զենքը բարձրացված է և հիմա արդեն խոսքը այն մասին է, թե ինչպես խուսափել պատժից կատարած չարիքների համար և դրա հետ մեկտեղ հասնել մեծ ազատության: Ինչ անել, եթե բոլորը՝ բնակչությունը, իշխանությունը, համախմբվել են քո դեմ: Մենք պետք է, ասում էր ապստամբների առաջնորդը, ոչ թե

ենթարկվենք, այլ կրկնապատկենք չարիքը, բազմապատկենք հրդեհները և թալանները, ներգրավելով հանցագործություններում նորանոր մարդկանց: Քանզի այնտեղ, որտեղ սխալվում են շատերը, չեն պատժում ոչ ոքի: Չի կարելի պատժել բոլորին, քանի որ մեղավորները բավականին շատ են: Եվ էլի, պատժում են մանր զանցանքների համար, իսկ մեծերի համար՝ պարգևատրում: Երբ տառապում են բոլորը, քչերն են, որ կուզենան վրեժ լուծել, չէ որ ընդհանուր վիրավորանքը ավելի հեշտ է տանել, քան անձնականը: Հաղթողներին չեն դատում, գերիությունից օգնում են դուրս գալ միայն դավաճանությունը և խիզախությունը: Երբ մարդիկ սկսում են խժռել միմյանց, թույլի ճակատագիրը օրեցօր վատանում է: Երբ հանգամանքները բավարար չեն մարդու համար, նա կարող է հույս դնել միայն սեփական ուժերի վրա:

Իշխանության կամքը: Իշխանության վրա կողմնորոշումը, նրան հասնելու ձգտումը իր մեջ թաքցնում է սոցիալական կարգի համար պոտենցիալ վտանգ, որի երաշխիքը կարող է լինել միայն նա, ով այդ իշխանությունը արդեն ունի: Ղեկավարը՝ որպես արտոնությունների և ուժի անհատական մարմնացում, փառասեր ենթակաների համար վերածվում է նպատակի: Կոմպանիայում կամ պետությունում բարձր դիրքերի ձգտում են շատ ձեռքեր, իսկ հասնելով՝ իշխանությունից վերցնում են առավելագույնս: Վերև ձգտելու հատկությունը կախված չէ անձնական առավելություններից և թերություններից: Այն գործում է մարդկանց մեջ օբյեկտիվ օրենքի նման, անկախ կամքից և գիտակցությունից: «Իշխանության կամքը», ըստ նիցշեական տերմինաբանության, բարձր է մարդկային զգացմունքներից: Դեպի վեր առաջխաղացումը կախված է ոչ այնքան իշխանության վրա կողմնորոշման ինտենսիվությունից, ինչքան եղած միջոցներից: Իրենց տիրապետության տակ ավելի շատ միջոցներ՝ փող, կապեր ունեցողները կարող են հասարակության մեջ խոռվություն սերմանեն, անկայուն դարձնեն գոյություն ունեցող կարգն ու կանոնը: Նրանք փաստորեն

չարաշահում են այն, ինչին արդեն տիրապետում են, քանի որ անօրեն գործողություններով աղքատների մոտ հրահրում են նույն ագահ զգացմունքները: «Հարուստ փառասիրությունը» «աղքատից» վտանգավոր է, քանի որ իշխանությանը չտիրապետող մարդկանց մեջ գրգռում է նրան և այն ամենին, ինչը կապված է իշխանության հետ՝ հարստության և մեծարանքին, տիրելու ցանկություն:

Ազատությունը՝ ընդամենը հալածված չլինելու ցանկություն է: Մարդկանց համար իշխանության շարքում անկասկած արժեքայնություն ունի ազատությունը: Այն մարդկային քայլերի նույնպիսի իմպերատիվ է, ինչպես և իշխանությունը: Եթե իշխանությունը հաճախ ձգտում են գրավել, ապա ազատությունը՝ չկորցնել: «Տիտ Լիվիի դատողություններում» Մաքիավելին հարցնում է, թե ում է ավելի լավ վստահել ազատության պահպանումը: Նրանց, ովքեր ցանկանում են ձեռք բերել այն, ինչ չունեն, թե նրանց, ովքեր ուզում են պահպանել արդեն ձեռք բերված առավելությունները: Համեմատելով պատմական փաստերը, նա եզրակացություն արեց այն մասին, որ հանրապետության ազատությունը ճիշտ կլիներ վստահել հասարակ մարդկանց, այլ ոչ թե ազնվականներին: Վերջիններս համակված են իշխելու ցանկությամբ, իսկ առաջինները՝ ընդամենը ուզում են չլինել հալածված: Նշանակում է նրանք ավելի շատ են սիրում ազատ կյանքը և քիչ միջոցներ ունեն ազատության հափշտակման համար, քան ազնվականները: Հաստատելով իր եզրակացությունները, փիլիսոփան բազմիցս կրկնում է նույն միտքը. «մարդ կարող է հաշտվել իշխանության կամ պատվի կորստի, հաշտվել նույնիսկ պետական ազատության կորստի, բայց ոչ կարողության կորուստի հետ»: Ժողովուրդը լռում է, երբ գլխատում են հանրապետության կողմնակիցներին կամ էլ ոտնձգություն են անում նրա առաջնորդների պատվի հանդեպ: Բայց ժողովուրդը աբստամբում է, երբ ոտնձգություն է կատարվում նրա ունեցվածքի հանդեպ:

Ամբոխը գնում է հաջողության տեսանելիության հետևից: Ի՞նչն է ղեկավարում մարդու պահվածքը՝ մոտիվները, թե՞ հետևանքները, իրական նպատակները, թե՞ կեղծ արդյունքները: Դժվար է պարզել մարդկային հոգու գաղտնիքները: Հաճախ ստիպված ենք բախվել մոտիվների չնչինությանը և արդյունքների վեհությանը, իսկ ավելի հաճախ՝ մտադրությունների վեհության և արդյունքների չնչինության հետ: Ստուգել կամ ընդունել հավատով: Ահա թե ինչումն է հարցը, որը պետք է իր համար լուծի պետական կամ կառավարման փորձագետը: Ընդունել երևակայելին որպես իրականություն, կարծել, որ նվաճված հաջողությունները արդարացնում են ցանկացած, նույնիսկ ամենաանարդար միջոցները, եթե նրանք գտնվում են իշխանության պահողի ձեռքերում, բնորոշ է միայն տգետներին: Նրանցից է կախված ամբոխը: Այն «գլուխ չի հանում» քաղաքականության նրբություններից, նրան հետաքրքրում է միայն գործի տեսանելիությունը: Եթե ղեկավարը հասել է նրան, որ գնահատվում է բոլորի կամ մեծամասնության կողմից՝ հատկապես հասարակության միասնության, և օգտագործել է կասկածելի միջոցներ, նրանք՝ այդ միջոցները, միշտ հաշվվելու են գովեստի արժանի: Քանի որ ամբոխը ուշադրություն է դարձնում միայն տեսանելիությանը: Քչերի կարծիքը կշիռ ունի, երբ մեծամասնությունը ոչ մի բանի վրա չի կարող հիմնվել: Ամբոխը դա միշտ մեծամասնությունն է, բայց ամեն մեծամասնություն՝ ամբոխ չէ: Անհրաժեշտության կամ գիտակցության կամքին հնազանդ ժողովուրդը ամբոխ չէ: Ամբոխին ղեկավարում են ավելի շուտ վատ, քան լավ կրքերը: Կարելի արտահայտվել այլ կերպ. «ամբոխը դա զգացմունքների, կրքերի, էմոցիաների, մենակության՝ գիտակցության և կենտրոնացվածության, տարածքն է»: Կրքերին ենթակա են բոլոր մարդիկ, անկախ նրանից նրանք իրենց դասում են ազնվականների, թե հասարակ մարդկանց շարքերին: (1)

Մարդիկ, ասում է Մաքիավելին, սովորաբար անշնորհակալ, ոչ հաստատուն, կեղծավոր, վախկոտ և փառասեր են:

Խելացի ղեկավարը պետք է կարողանա օգտվել կրքերից: Որպեսզի չընկնի անհարմար դրության մեջ նրա համար ավելի լավ է չերազել, և նախօրոք ենթադրել, որ բոլոր մարդիկ չար են: Լավ է, եթե իրականությունը հերքի նրա տեսակետը և նա հանդիպի բարուն: Այդ ժամանակ նրա հաջողությունը միայն կամրապնդվի: Բայց եթե ելնենք հակառակ կարծիքից, ապա պարզելով, որ իրականությունը այլ է, կոչնչացնի նրա մտադրությունները:

Վախ և սեր: Ղեկավարը չի սխալվում իմանալով, որ մարդկանց վարքը ղեկավարում են երկու հիմնական մոտիվներ՝ վախը և սերը: Դրա համար էլ այն ղեկավարը, ումից որ վախենում են, ընդունակ է ղեկավարել այնքան հեշտորեն, ինչպես և այն ղեկավարը, ով սիրված է: Սերը շատ նուրբ է, իսկ վախը՝ ամուր և կարծր: Սերը պահվում է մարդկային երախտապարտության ծայրաստիճան սորուն հիմքի վրա: Բայց երախտապարտությունը հեշտորեն ոչնչացվում է և չար մարդը պատրաստ է օգտվել ցանկացած պատրվակից, որպեսզի հանուն սեփական շահի դավաճանի նրան: Բայց, մի՞ թե ղեկավարը նախօրոք գիտի ով է չար, իսկ ով բարի: Նա պետք է լինի լուրջ ռեալիստ, հույս դնելով հաջողության վրա, նույնիսկ ամենաանբարենպաստ հանգամանքներում:

Անկեղծը սխալվում է ավելի հաճախ: Իհարկե, մարդկանց բնորոշ է ճգտումը լինել ավելի անկեղծ, ինչպես և ավելի լավը երևալ, քան նրանք կան իրականում: Բայց եթե ղեկավարը ցանկալին ընդունում է իրականության փոխարեն, ապա ինքնակամ սխալվում է: Այն բանի միջև, թե ինչպես են ապրում մարդիկ և թե ինչպես նրանք պետք է ապրեն, մեծ տարածություն կա: Ավելի հաճախ կործանվում է ազնիվ ղեկավարը, քանզի նա մարդկանց չափում է իր արշինով, այսինքն՝ պատկերացնում է նրանց ավելի լավ, քան նրանք կան: Ի տարբերություն նրան, խելացի ղեկավարը ուսումնասիրում է այն, ինչ կա իրականում: Թեև ազնվությունը մարդկանց մեջ քիչ է, քան նրանք կարծում են, ինքն իրենով ազն-

վությունը գնահատվում է շատ բարձր, քանզի մարդը հակված է ձգտել նրան, ինչը նա չունի, հատկապես, եթե այդպիսի հատկությունները հարգանք են վայելում: Մարդկանց բնորոշ է իրենց շրջապատել երևակայական սիմվոլներով, ցանկալի բարիքներով, հորինված քաջությամբ (առաքինությամբ): Եթե ղեկավարը ձգտում է հասնել իշխանության, ընդունելիության կամ լիդերության, նրան պետք է օգտվել սիմվոլներից, որոնք բխում են սիրո մոտիվներից: Բայց իշխանությունը կարելի է պահպանել հիմնվելով միայն վախի մոտիվի վրա: Գոյություն ունի նպատակներին հասնելու միայն երկու միջոց՝ օրենքի և բռնության ուղին: Առաջինը բնորոշ է մարդուն, իսկ երկրորդը՝ վայրի կենդանիներին: Ղեկավարին անպայման չէ ընտրել երկուսից մեկը, քանզի տվյալ հակաօրինականությունը (անտինոմիան) անլուծելի է: Նա պետք է կարողանա օգտվել երկու միջոցներից էլ:

Ղեկավարը չպետք է լինի առատաձեռն: Դժվար է ղեկավարի ուղին: Նրան վտանգներ են սպասում այնտեղ, որտեղ նա դրանք չէր սպասում: Հաջողություն բերած երեկվա փորձը այսօր շրջվում է կործանմանը: Բարիքը, որին ձգտում է հուսալով, որ ենթակաները նս այն պաշտում են որպես բարիք, ընդունակ է փոխվել չարիքի: Ղեկավարը կարող է դրսևորել ամենալավ լիդերական հատկությունները, բայց դրանք նրան օգուտ չեն բերի: Դրա համար ղեկավարը չի կարող լինել առատաձեռն այն աստիճան, որ այտ առատաձեռնությունը նրան վնաս բերի: Բայց նա չպետք է վախենա նաև այն արատների համար դատապարտվելուց առանց որոնց հնարավոր չէ պահպանել իշխանությունը:

Խելացի լիդերը նա է, ով կշռադատում է իր արարքները, բոլոր հանգամանքներն ու հետևանքները: Եվ վերլուծվող հանգամանքների շրջանակը պետք է բավականին մեծ լինի, որպեսզի հստակ հասկացվի պարզագույն միտք. «գոյություն ունեն առաքինություններ, որոնց տիրապետումը տանում է կործանման, և կան արատներ, որոնք յուրացնելով կարելի է հասնել ապահովության և բարեկեցության»: Երբ կշեռքի

ճժարներին դրված է բարձրագույն սոցիալական բարօրությունը՝ կարգը, կանոնը և ստաբիլությունը, ղեկավարը չպետք է վախենա դաժան հռչակվելուց: Ավելի վատ, եթե նա ցանկանալով արժանանալ ենթակաների բարեհաճությանը, կամ էլ չափազանց ներողամտության ավելցուկից ելնելով, թողնում է, որ անկարգությունները, թալանները և բռնությունը զարգանան: Աչքը վախեցնելու համար ավելի լավ է դատապարտել այնքան, ինչքան պետք է, քանզի մահապատիժները վերաբերվում են առանձին դեմքերի, իսկ անկարգությունները՝ աղետ են բոլորի համար: Ավելի օգտակար է վախի մեջ պահել: Մաքիավելու ամենա հայտնի հարցը, որը մինչ այժմ անհանգստացնում է մենեջերներին դա այն է, թե ինչն է լիդերների համար ավելի լավ՝ ներշնչել վախ, թե՞ սեր: Ինչն է նրա համար ավելի օգտակար՝ որպեսզի նրան սիրեն, թե՞ վախենան նրանից: Սկզբունքորեն, իհարկե ավելի լավ է համատեղել երկու մոտիվները, բայց քանի որ կյանքում դա անհասանելի է, ղեկավարի անձնական շահի համար ավելի օգտակար է ենթականերին վախի մեջ պահել: Սակայն պետք է վարվել այնպես, որպեսզի վախը չվերածվի ատելության, հակառակ դեպքում ղեկավարին ոչինչ չի փրկի բորբոքված կրքերից: Հասնել անհրաժեշտ սահմանին դժվար չէ հիշատակելով, որ գլխավորը ոտնձգություններ թույլ չտալն է ենթակաների ունեցվածքի և անձնական իրավունքների նկատմամբ: Գործի օգտակարության համար նա նույնիսկ կարող է դատապարտել խռովարարի բարեկամներից որևէ մեկին, բայց միայն թե ոտնձգություններ թույլ չտալ ունեցվածքի նկատմամբ: Չէ՞ որ, մարդիկ սովորաբար ներում և մոռանում են նույնիսկ ծնողների մահը, բայց ոչ ունեցվածքի կորուստը:

Եվ էլի մի կանոն *«վինել առատաձեռն նշանակում է լինել կախված»*: Հեռատես ղեկավարը չպետք է կատարի իր բոլոր խոստումները: Նա պարտավոր է անել դա միայն այն դեպքում, եթե չկատարելը նրան վնաս է տալիս: Նման խորհուրդը հնարավոր է, ոչ բարոյական է հնչում, բայց միայն

այնտեղ, որտեղ բոլոր մարդիկ ազնիվ և բարեխիղճ են: Բայց իրականում, ենթակաները՝ իրենց մեծամասնության մեջ, այնքան էլ չեն մտահոգվում ղեկավարի կարգադրությունների կատարմամբ: Նշանակում է ղեկավարը ևս կարող է նրբանկատ չլինել իր խոստումների կատարման հարցում: Չգտելով իշխանության նա խոստումներ է վատնում աջ ու ձախ, փորձելով արժանանալ ենթակաների սիրուն և նվիրվածությանը: Բայց մնալ բարի շատ երկար անհավատալի ծանր բեռ է: Լինել բարի նշանակում է տալ ևս մեկ խոստում, դառնալ ենթականերից կախված: Իսկ այնտեղ, որտեղ կա կախվածություն, առաջանում են անվճռականություն, թուլակամություն և թեթևամտություն, այսինքն՝ հատկություններ, որոնք անթույլատրելի են ղեկավարների համար: Ժողովուրդը արհամարհում է առաջին հերթին թուլակամներին, այլ ոչ թե դաժաններին: Կախվածության մեջ գտնվող ղեկավարը ընդունակ չէ լինել տոկուն և չար, նա անխուսափելի բարի է: Սակայն արժանանալ արհամարհանքի բարի գործերի համար այնքան հեշտ է, գտնում է Մաքավելլին, ինչքան որ վատերի համար: Եզրակացություն. որպեսզի պահպանել իշխանությունը, անհրաժեշտ է լինել անբարոյական:

Վարձատրիր աստիճանաբար, պատժիր միանգամից: Կառավարելով մարդկանց, նրանց պետք է կամ շոյել, կամ ճնշել՝ վարվելով շրջահայացորեն: Մարդիկ վրեժ են լուծում, որպես կանոն, թեթև անպատվությունների և վիրավորանքների համար: Ուժեղ ճնշումը զրկում է նրանց վրեժ լուծելու հնարավորությունից: Եվ եթե լիդերը ընտրել է իր ուղին, ապա ճնշումը պետք է լինի այնքան հզոր, որպեսզի խլի դիմադրության ցանկության հույսը: Բարի գործերը և բարեգործությունը ճիշտ կլինի վատնել կաթիլ-կաթիլ, որպեսզի ենթակաները շնորհակալական գնահատականներ տալու բավականին ժամանակ ունենան: Դրական խթանները պետք է գնահատվեն: Միայն այդ ժամանակ նրանք կկատարեն իրենց կոչումը: Պարգևները և պաշտոնի բարձրացուները թանկ են գնահատվում, երբ նրանք հազվագյուտ են, երբ

բաժանվում են քիչ-քիչ: Ընդհակառակը՝ պատիժները անհրաժեշտ է իրականացնել միանգամից և մեծ չափաբաժիններով: Միանգամյա դաժանությունը հանդուրժելի է ավելի քիչ գրգռվածությամբ, քան երկարատևը: Այնտեղ, որտեղ կա գրգռվածություն, կառավարել մարդկանց վարքը չի կարելի: Բացասական սանկցիաները կարիք չունեն գնահատման և պատասխան շնորհակալության, նարնք զգացմունքների խռովք են առաջացնում: ՈՒԺեղ ճնշումը ենթականերին զրկում է վրեժխնդրությունից և դա ղեկավարի համար բարօրություն է:

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

Առյուծի և աղվեսի հատկությունը: Ղեկավարը չի տիրապետում բոլոր առաքինություններին միաժամանակ: Դրա համար էլ կարևոր է ոչ թե այն, թե ինչպիսին նա կա, այլ այն, թե ինչպիսին է նա թվում ենթականերին: Ամբոխը հաճույքով գնում է երևակայելի հաջողության հետևից: Իմաստուն լիդերը միացնում է իր մեջ առյուծի (ուժ և ազնվություն) և աղվեսի (մոլորեցման և վարպետորեն ձնացնելու) հատկությունները, այսինքն՝ ի ծնե և ձեռք բերած հատկությունները: Բնությունից մարդուն շատ քիչ է տրվում, ավելի շատ նա ստանում է ապրելով հասարակության մեջ: Ուղղամիտ, խորամանկ կամ տաղանդավոր նա լինում է ի ծնե, բայց փառասիրությունը, ագահությունը, վախկոտությունը ձևավորվում են սոցիալիզացիայի պրոցեսում: Բնությունը մարդկանց ստեղծել է այնպիսին, որ նարանք կարող են ցանկանալ ինչ ասես, գրում է Մաքիավելին, բայց ոչ միշտ կարող են հասնել դրան:

Երկու բևեռների՝ ցանկալիի և իրականի, միջև գոյանում է վտանգավոր լարվածություն, որը ընդունակ է կոտրել մարդուն, նրան նախանձկոտ, նենգ և ագահ դարձնել: Չէ որ,

ձեռք բերելու ցանկությունը գերազանցում է մեր ուժերը, իսկ միջոցները միշտ չեն բավականացնում: Արդյունքում առաջանում է դժգոհություն այն միակ բանից, ինչ մարդը արդեն ունի: Նման վիճակը Մաքիավելին անվանում է անբավարարվածություն:

Նախանձը ծնում է թշնամիներին, համառությունը՝ համախոհներին: Անբավարարվածությունը դա շարժման խթանն է, նրանից բխում են փոփոխությունները մեր ճակատագրերում: Մենք այնպիսին ենք, որ ուզում ենք ավելի շատ, քան ունենք, բայց վախենում ենք կորցնել արդեն ձեռք բերվածը: Նախանձելով նրանց, ով ավելի լավ է ապրում մենք ատում ենք նրանց, թշնամիներ տեսնելով նրանց մեջ, ովքեր դրա մասին չեն էլ կասկածում: Աստիճանաբար շարժման խթանը վեր է ածվում արգելակման: Մենք դառնում ենք ինքներս մեր թշնամին: Այդ ժամանակ էլ գալիս է «թարսությունների» ժամանակը՝ չարը ներկայանում է բարու դիմակով, իսկ բարին՝ օգտագործվում է ի չարիս:

Ամեն ինչում չափ է պետք: Ձգտումը ձեռք բերել բավականին բնական զգացում է: Ոմանք ձգտում են դրան իրենց ուժերի չափով, մյուսները՝ սկսում են ոչ թե նախանձել, այլ գովել, ոչ թե դատապարտել, այլ հավանություն տալ: Վատ է երբ նրանք չեն կարողանում, բայց հասնում են, արժանի չեն, բայց ստանում են:

Մաքիավելու «Թագավորը» դեռ այն ժամանակներից կառավարման քաղաքականության ձեռնարկ դարձած, առատ է այն աստիճան խիզախ խրատական ասացվածքներով, որ և այսօր ամեն մեկը չէ, որ կհամարձակվի արտահայտվել այդքան անկեղծորեն: Օրինակ՝ «Ես կարծում եմ, որ այնուամենայնիվ ավելի լավ է լինել համառ, քան շրջահայաց, որովհետև ճակատագիրը դա կին է: Որպեսզի հաղթել նրան, անհրաժեշ է նրան ծեծել և հրել: Այդպիսի դեպքերում նա ավելի հաճախ է զիճում հաղթանակը, քան այն ժամանակ, երբ նրա հանդեպ դրսևորում են անտարբերություն: Եվ որպես կին, նա հակված է ընկերություն անել երիտասարդների հետ,

քանի որ նրանք այնքան էլ շրջահայաց չեն, ավելի կրակոտ են և համարձակորեն են իշխում նրան»:

Անհատներ և անդեմներ: Երբ մարդուն պակասում են խանդավառությունն ու խիզախությունը, նա նախընտրում է հույսը դնել հաջողության կամ բախտի, այլ ոչ թե սեփական դատողությունների վրա: Հնարավոր է, ճակատագիրը իսկապես բարեհաճ է երիտասարդների և խենթերի հանդեպ, բայց կյանքը սովորեցնում է շրջահայացությանը և աստիճանականությունը: Ազնիվ և խիզախ մարդիկ գնում են կարճ ճանապարհով, իսկ թույլերը՝ շրջանցելով: Շրջանցել նշանակում է չափավորել սեփական ախորժակը, համակերպվել հանգամանքների հետ, որտեղ պետք է նահանջել և միշտ ձնացնել, ասել այն ինչ չես մտածում, չվստահել առաջին պատահածին, քայլ անել միայն ի օգուտ քեզ, մտածել ոչ այնպես, ինչպես ասում են: Այլ խոսքերով, ինչ-որ դեր խաղալ հագնելով սոցիալական դիմակ, որը կթաքցնի իսկական դեմքը: Ճակատագրի սիրելիները շատ քիչ են, ազնիվներն ու շնորհականները կազմում են փոքրամասնություն: Նրանց կարելի է անվանել անհատներ, իսկ մեծամասնությանը՝ անդեմ ամբոխ, քանզի ձնացնելը հենց այն դիմակն է, որը ստիպված են կրել անդեմները, որպեսզի քողարկեն սուտն ու նենգությունը: Դրա համար էլ մարդկանց մասին ընդհանրապես կարելի է ասել, որ նրանք երկերեսանի են: Նրանք փաղչում են վտանգներից և ագահ են: Երբ նրանց համար բարին ես անում, նրանք դարերով քո ընկերներն են, պատրաստ են հանուն քեզ զոհաբերել իրենց կյանքը, ունեցվածքը և երեխաներին, եթե իհարկե դրա կարիքը չի լինում: Բայց եթե դուք զրկեք նրանց այն բանից, ինչի կարիքը հատկապես շատ ունեն, կամ այն գնահատում են ամեն ինչից բարձր, նույնիսկ այն ժամանակ, երբ դա անհրաժեշտ է անել հասարակության բարօրության համար, նրանք ձեզ կդավաճանեն կամ կատեն: Քանզի մեծամասնությունը՝ քանական մեծամասնությունը, չունի հստակ արժանապատվություն: Սեփական արժանապատվության զգացումը նրանց մոտ

հանդիսանում է ոչ թե որպես բացարձակ իմպերատիվ, այլ ընդամենը փառասիրության և ձեռք բերման հանդեպ կրքի պասիվ ձևի արտահայտում:

Համեմատության սկզբունքը: Բոլոր մարդիկ անկախ նրանից բարոյական են, թե ոչ, ձգտում են միևնույն նպատակին՝ ճանաչմանը և հարստությանը: Չնայած ամեն մեկը դեպի այն ընտրում էր իր ուղին՝ մեկը շրջահայացորեն է վարվում, մյուսը համբերատար է, երրորդները հաստատակամ են, նրանք բոլորը, ընդունակ են հաջողության հասնել, չնայած նրան, որ գործողությունների բնույթով հակադրական են: Ապա ինչու՞ է դա հնարավոր: Վարվում են տարբեր կերպ, բայց նպատակին հասնում են հավասար չափերով: Պատճառը նրանում է, որ չնայած հարկադրությանը, և՛ այս, և՛ մյուս վարվելակերպը համապատասխանում է կոնկրետ իրավիճակին, տվյալ պահին: Այն, ինչ լավ էր մի ժամանակ, կարող է վատ լինել մյուս ժամանակ: Մի իրավիճակում պետք է կարծրություն, մյուսում՝ ներողամտություն: Նպատակի ընտրությունը ևս կախված է իրավիճակից: Չի կարելի ձգտել հաստատել դեմոկրատիա տիրանական հասարակությունում, կամ հակառակը՝ մոնարխիա (միապետություն) ազատասեր հասարակությունում: Նպատակը պետք է համապատասխանեցվի միջոցների, իսկ միջոցները՝ հանգամանքների և արդյունքների հետ:

Համեմատության և սահմանազատման սկզբունքը: Եվ այսպես Մաքիավելու կառավարման համեմատության սկզբունքը ասում է. «միջոցների ընտրությունը հարաբերակցվում է իրավիճակի, արդյունքների գնահատումը՝ միջոցների, վերջապես, բոլորը միասին՝ նպատակը, միջոցները, իրավիճակը, պետք է հարաբերակցվեն իրար միջև»:

Բազմաթիվ մահապատիժները չի կարելի արդարացնել բարձրագույն սկզբունքների տեսանկյունից, բայց դա անհրաժեշտ է անել նպատակների կամ կոնկրետ իրավիճակի տեսանկյունից ելնելով: Ստացվում է, որ քաղաքականության և բարոյականության սահմանագծման սկզբունքը սերտորեն

կապված է հարաբերականության սկզբունքի հետ: Քաղաքականությունը չի կարելի դատել բարոյական տեսանկյունից: Քաղաքականությունը չի կարող առաջնորդվել բարոյական նորմերով, քանզի քաղաքականությունը հարաբերականության ոլորտ է, իսկ բարոյականության ոլորտը կատարյալ է:

Կառավարման ձևերի շրջապտույտ: Մինչ այժմ էլ Մաքիավելու պետության ձևերի (դեմոկրատիա-օլիգարխիա-արիստոկրատիա-մոնարխիա) ցիկլիկ զարգացման կոնցեպցիան ակտուալ է: Մոնարխիան հեշտորոն վեր է ածվում տիրանիայի, արիստոկրատիան՝ օլիգարխիայի և այլն: Կառավարման ձևերի ցիկլի զարգացումը հիշեցնում է շրջապտույտի մտահղացումները, բարու և չարի փոխակերպումը: Շարժման և շրջապտույտի մեջ գտնվում է ամեն ինչ՝ նյութական օբյեկտի ղեկավարման ձևերը, մարդկային գործոնները: Բնությունը չի թողնում իրերին հանգիստ մնալ: Հասնելով կատարելության սահմանին, որից այն կողմ շարժվելը արդեն անհնար է, պետությունները մտնում են հակադարձ ուղի: Հաջորդական շարժումը «վերև-ներքև-վերև» կատարում են պետությունները, բարին և չարը՝ մեր արարքները: Մարդկային արարքները մեկ գնում են բարելավման, մեկ անկում են ապրում: Խելամիտ վարվող ամեն մարդ, ձգտում է միայն հաջողության: Սակայն անհրաժեշտությունը գիտակցությունից առավել է: Այն բերում է շատ բաների, ինչին մեզ չէր բերի գիտակցությունը:

Մաքիավելու շրջապտույտը հնարավոր է հակադարձ վիճակների հարաբերականության շնորհիվ՝ բարու և չարի, ներքևի և վերևի, անկման և վերելքի: Նրանք հեշտորեն փոխակերպվում են մեկը մյուսով: Համաձայն Մաքիավելու, գոյություն ունեն կառավարման երեք «լավ» կամ հիմնական ձևեր՝ միապետություն, դեմոկրատիա, արիստոկրատիա, և երեք «վատ»՝ տիրանիա, օլիգարխիա և անարխիա: Երկրորդները այնքան նման են առաջիններին, որ հեշտությամբ անցնում են մեկը մյուսին՝ միապետությունը տիրանիայի, իսկ դեմոկրատիան անարխիայի: Ցանկացած երեք «լավ» կառա-

վարման ձևերից մեկի հիմնադիրը ընդունակ է հիմնել այն կարճ ժամանակով, քանզի ոչ մի միջոց հետ չի պահի նրան իր հակադարձին փոխակերպվելուց: Այսպես և մարդկային գործերում՝ առաքինությունը հեշտությամբ վերածվում է արատի, իսկ արատը՝ ընդունում է առաքինության կերպարանք:

Որոշումների ընդունման սկզբունքներ: Իրադարձությունների շրջապտույտը ստեղծում է բնության և հասարակության երևույթների միակ փոխկապվածության շղթա: Մաքիավելին գրում է, որ դիտարկելով մարդկային գործերը, ավելի շատ ենք համոզվում, որ օրենքին հնարավոր չէ հակաճառել՝ երբեք չի կարելի վերացնել մեկ անհարմարություն, որպեսզի նրանից չառաջանա ուրիշը: Եթե ուզում ես ժողովրդին դարձնել ուժեղ և հզոր, ապա ստիպված ես նրանում դաստիեարակել այնպիսի հատկություններ, ինչպես օրինակ՝ ազատասիրությունը և անկախությունը, որի շնորհիվ արդեն հնարավոր չի լինի կառավարել նրան ըստ ցանկության: Եթե ժողովրդին թողնել թույլ և փոքրաթիվ, որպեսզի հնարավորություն ունենա հարմար կառավարել նրան, ապա նա կդառնա այնքան աննշան, որ չի կարողանա պահպանել իր բարեկեցությունը և իշխանությունը: Ընդունելով կառավարչական որոշումներ լիդերը պետք է մանրակրկիտ կշռադատի, թե նրանցից որ մեկի կողմում են ավելի շատ անհարմարություններ և դա ընդունի որպես հիմք, քանզի բացարձակ կատարյալ որոշումներ չեն լինում:

Բավականին կասկածելի է մյուս ճանապարհը՝ այլընտրանքի կշռադատումը: Ընտրում ես այն, որը խոստանում է ավելի շատ օգուտ և հարմարավետություն: Մաքիավելու ներդրումը սոցիալական մտքի, կառավարման և պրակտիկայի մեջ հսկայական է: Նա առաջիններից մեկն էր, որ հիմնեց քաղաքացիական հասարակություն հասկացությունը և օգտագործեց «պետություն» տերմինը այնպես, ինչպես ընդունված է այժմ՝ հասարակության քաղաքական կազմակերպումը նշելու համար:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ներկայացնել մենեջմենթ տերմինի ծագումնաբանությունը:
2. Որպես գիտություն քանի՞ փուլ է անցել մենեջմենթը իր զարգացման ընթացքում:
3. Ներկայացնել Էմերսոնի մոտեցումները:
4. Ո՞վ է Մաքիավելին և ի՞նչ մոտեցումներ է առաջադրել:

Գլուխ 2. Կառավարման ժամանակակից տեսությունները

2.1 Գիտական մենեջմենթ

Բնավ էլ պատահական չէր, որ 20-րդ դարի սկզբին մենեջմենթի տեսության և պրակտիկայի զարգացման կենտրոնը Անգլիայից տեղափոխվեց Ամերիկա: «Գիտական մենեջմենթի» հիմնադրիների գործունեությունը արտացոլում էր կլասիկ կապիտալիզմի ժամանակաշրջանին բնորոշ տենդենցիաներ՝ ազատ շուկայական տնտեսություն, անհատական ձեռնարկատիրություն, միջին և ոչ մեծ կազմակերպությունների գերիշխում: Աշխատանքի կազմակերպումը և կառավարումը այդպիսի «լոկալ (տեղային) տնտեսությունների», գիտության սիստեմատիկ գործածություն չէր պահանջում, և ինքը՝ գիտությունը, դեռ չէր էլ հանդիսանում որպես գլխավոր արդյունաբերությունների արտադրական ուժ: Այդպիսին էր դրությունը Անգլիայում Արկրայտի, Սմիտի, Բոլտոնի և Օուենի ժամանակաշրջանում: Այլ իրավիճակ էր 19-րդ դարի վերջում և 20-րդ դարի սկզբին ԱՄՆ-ում, որը ըստ արտադրության տեխնիկական մակարդակի դասվեց համաշխարային լիդերների շարքում: Այստեղ կառավարման գիտական զարգացման գլխավոր գործոն էր հանդիսանում ոչ թե մանր և միջին, այլ մեծ բիզնեսը՝ խոշոր և գեր խոշոր կորպորացիաները: Հենց այս ժամանակաշրջանն էլ հանդիսացել է ամենաբարենպաստը նրանց զարգացման համար:

Դրուկերը գրում էր, որ Ամերիկայում խոշոր կորպորացիաները փոքրամասնություն են կազմում, բայց այնպիսի փոքրամասնություն, որը թելադրում է հասարակության տիպիկ կառուցվածքը, մարդկանց պահվածքը և ապրելաձևը: Կորպորացիաները կազմելով քանակական փոքրամասնություն որոշում են հասարակության կյանքի որակը, նրանք, ինչպես և ցանկացած լիդեր, թելադրում են իդեալ, որին ձգտում է ազգի մեծամասնությունը, քանի որ հասարակու-

թյան կենսագործունեությունը որոշում է ոչ թե վիճակագրական զանգվածը այլ դինամիկ էլեմենտները: Մեծ բիզնեսը հիմք է հանդիսանում ցանկացած արդյունաբերությամբ զարգացած հասարակության համար: 20-րդ դարի երկրորդ կեսը ԱՄՆ-ի գործնական ձեռնարկատիրության կառուցվածքի և կազմակերպման մեջ զգալի փոփոխությունների՝ տրանսպորտում և արդյունաբերության մեջ ազգային և մուլտիազգային կորպորացիաների ստեղծում, որոնք իրենց մեջ էին ներծծում նորն ու առաջադեմը, ժամանակաշրջան է: Հակառակը՝ ցեխում և ձեռնարկությունում աշխատանքի կազմակերպման փոփոխությունների գործընթացը կատարվում էր բավականին դանդաղ: Դրանում էլ կայանում էր «Գիտական մենեջմենթի» ի հայտ գալու անհրաժեշտությունը որոշող հակասություններից մեկը: Եթե համաշխարային արտադրության զարգացման տրամաբանությունը դասավորենք հերթականությամբ ըստ պատմական ժամանակաշրջանների, կստանանք հետևյալ շղթան.

1. Ձեռնարկության ամենավաղ ձևը պետք է համարել անտիկ էրգաստերիաները՝ արհեստավորի արհեստանոցները, որոնք օգտագործում էին ստրուկների աշխատանքը:

2. Էրգաստերիաներին փոխարինեցին միջնադարյան արհեստավորների ցեխերը, որտեղ գլխավորը վարպետն էր իր բազմաթիվ աշակերտներով և օգնականներով, որոնց բառի բուն իմաստով դեռ չէր կարելի անվանել վարձու աշխատողներ:

3. Դրանց փոխարինեցին մանուֆակտուրաները, որտեղ աշխատում էին վարձու աշխատողներ, որոնք քաղաք էին եկել հեռավոր գյուղերից:

4. Մանուֆակտուրաներին փոխարինելու եկավ վաղ մեքենայական արտադրությունը (օրինակ՝ տեքստիլ ֆաբրիկաները Ուատտի գոլորշու մեքենայով):

5. 19-րդ դարի մեքենայական արտադրությանը փոխարինեց 20-րդ դարի կոնվեյերային արտադրությունը:

6. 20-րդ դարի երկրորդ կեսին նրան փոխարինման եկան ինքնավար բրիգադները, իսկ մեխանիկանան աշխատանքը փոխարինվեց ավտոմատացվածով:

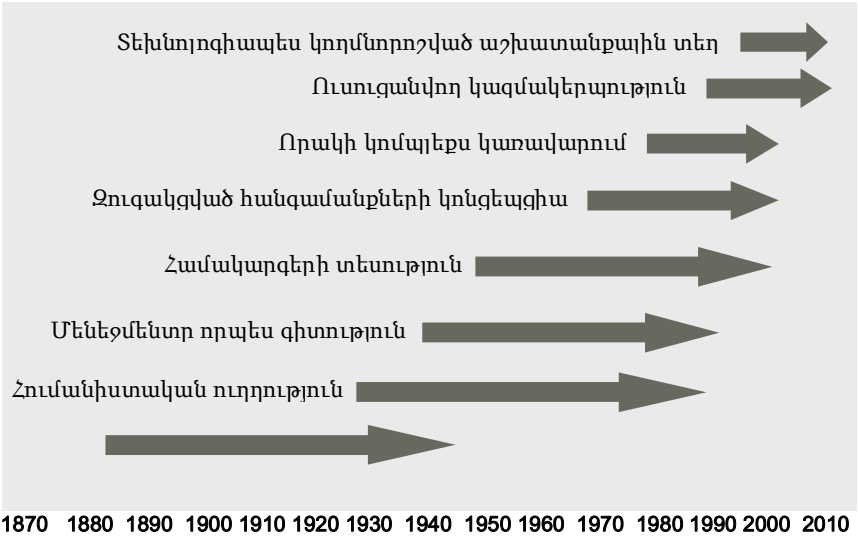
7. Վերջապես, 20-րդ դարի վերջում ավտոմատացված արտադրությունը փոխարինվեց ռոբոտացվածով:

19-րդ դարի երկրորդ կեսին արդյունաբերական համակարգը ամբողջությամբ ձևավորվեց, որին պատմագետները անվանում են առաջին, կամ հին ֆաբրիկային համակարգ (երկրորդ ֆաբրիկային համակարգ են անվանում 20-րդ դարի սկզբին կոնվեյերային արտադրությունը):

ԱՄՆ-ի արդյունաբերությունը 20-րդ դարում զգալի չափով ստեղծվում էր արտասահմանյան կապիտալի հաշվին, որը հորդել էր այստեղ բարձր եկամուտի փնտրտուքներով: Արտասահմանյան կապիտալի ազդեցությունը որոշիչ դարձավ երկրում կապիտալիզմի զարգացման համար, մի կողմից զգալիորեն խթանելով, մյուս կոզմից՝ խոչընդոտելով նրան: 20-րդ դարի 70-80-ական թ.թ.-ին ԱՄՆ-ի արդյունաբերական կենտրոնն էր հանդիսանում Ֆիլադելֆիան՝ Թեյլորի հայրենիքը: Այն խոշոր արդյումաբերական քաղաք էր՝ մշակվող արդյունաբերության բնագավառների տրադիցիոն զարգացվածությամբ, որի կազմակերպություններից շատերը ըստ արտադրության ծավալների և տեխնիկական հագեցվածության գլխավորում էին առաջատար դիրքերը: Նշելով տարբերությունները կոնտինենտալ զարգացման մեջ, որոշ մասնագետներ նշում են, որ ամերիկացիները սկսել են գործողությունների ամբողջ կոմպլեքսի մեքենայացումից այն ժամանակ, երբ եվրոպացիները հակված էին մեքենայացնել առանձին գործողություններ: Տեխնիկայի պրոգրեսի կենտրոններ էին հանդիսանում Եվրոպայում՝ պետական հաստատությունները և համալսարանները, իսկ ԱՄՆ-ում՝ ձեռնարկությունները: Առաջատար ֆիրմաները ունեին լավ համալրված լաբարատորիաներ, որոնք զբաղվում էին տեխնիկական ձեռքբերումների պրակտիկ արմատավորմամբ (ներդրմամբ): 1880թ.ին ստեղծված ինժեներ-մեխանիկների ամերիկական

ընկերությունը (ASME) հանդիսանում էր «Գիտական մենեջմենթի» հիմնադիրների շարժման անմիջական նախաձեռնողը: Կամավոր սկզբունքներով, առանց պետության միջամտության և ցուցումների այն կարողացավ իր շարքերում համախմբել մենեջերների և արդյունաբերողների տաղանդավոր հատվածին: Ընկերությունը սեմինարներ և դասախոսություններ էր անցկացնում, մենեջերներին տեխնիկական կոնսուլտացիաներ և օգնություն էր հատկացնում: Այստեղ էին ծնվում աշխատանքի կազմակերպման և վարձատրման առաջին համակարգերն ու նախագծերը: Այստեղ է մեծացել կառավարման գիտության ապագա նախահայր Ֆ. Թեյլորը: Անգլիայում ոչ մի նման բան չկար «Գիտական մենեջմենթի» հիմնադիրների ժամանակաշրջանում:

Նկ.1 Մենեջմենթի սկզբունքների էվոլյուցիոն զարգացումը



Ֆեդերիկ Ուինսլոու Թեյլորը (1856-1915) ծնվել է հայտնի և հարուստ ֆիլադելֆիական ընտանիքում: Նրա ծնողները առաջադեմ հայացքների կողմնակից էին, վարում էին հագեցած ինտելեկտուալ և կուլտուրական կյանք, իրենց երեխաներին պատվաստելով բարձր բարոյական սկզբունքներ: Ծնողների ազդեցությունը, ճանապարհորդությունները Եվրոպայում՝ ուսումը արտոնացված դպրոցում, նպաստեցին, որպեսզի Թեյլորը ստանա բազմակողմանի և բավականին խորը գիտելիքներ: Հայտնի է, որ նրա հայրը գերազանց տիրապետելով կլասիկ գրականությանը և արվեստին, ձգտում էր տղային ուղղորդել հումանիտար ուղղությամբ: Սակայն, չնայած ծնողների վշտանալուն, երիտասարդ Թեյլորը չգնաց նրանց հետքերով: Նա ընտրեց ինժեների և ձեռնարկատիրոջ կարիերան: Թեյլորը ավարտեց Ստիվենսովսկու ինստիտուտը, ստացավ հիմնային պատրաստվածություն մաթեմատիկական և ինժեներական գիտությունների գծով, ակտիվորեն զբաղվում էր սպորտով (թեթև ատլետիկա, բեյզբոլ, կրիկետ, ֆուտբոլ, տուրիզմ, գիմնաստիկա): Միաժամանակ զբաղվում էր տեսական գիտություններով և փորձերով, արտադրության կազմակերպման և մետաղա-գիտության ասպարեզում կատարել է մի շարք հայտնա-գործություններ, որոշները՝ համաշխարային մակարդակով: Իր գլխավոր հայտնագործությանը նա նվիրել է 26 տարի, Բարտի հետ կոնստրուկտավորելով հատուկ կանոն: Նրա օգնությամբ կարելի էր գործողություններ կատարել տասնչորս անկախ փոփոխականներով, խնդիր, որը ի զորու չէր լուծել այն ժամանակաշրջանի ոչ մի կիրառարական մաթեմատիկոս: Չնայած հիանալի հեռանկարներին, որոնք բացվում էին նրա առջև իր ծագման և ընտանիքի սոցիալական ստատուսի շնորհիվ, Թեյլորը կյանքի ուղին սկսել է որպես հասարակ աշխատող, հետագայում դառնալով վարպետ, հետո գլխավոր ինժեներ՝ դառնալով մի քանի խոշոր ընկերությունների փայատերը: Իսկ կյանքի վերջում դարձել է միլիոնատեր, ամբողջ աշխարհին հայտնի հրապարակախոս և

կոնսուլտանտ, ամերիկական համալսարանների և բիզնեսի դպրոցների դասախոս: Անկասկած, Թեյլորը խորհրդանշում էր մենեջերի նոր տիպը՝ սպորտային տեսակի ճեռնարկատեր, որը կարողանում էր գնահատել իր խոսքը և հարգել զրուցակցին, գերազանց և բազմակողմանի կրթված ինժեներ, որը կատարելապես գիտեր տնտեսության և արտադրության բոլոր նրբությունները: Թեև Թեյլորը «Գիտական մենեջմենթ» ամերիկական շարժման վառ դեմքը և նրա լիդերն էր, նա միակ ներկայացուցիչը չէր: Հենց «Գիտական մենեջմենթ» շարժման մասայականությունն էր, որ կանխորոշել էր նրա պատմական հաջողությունը, այն մեծ ազդեցությունը, որը նա ունեցավ ԱՄՆ-ի արդյունաբերության վերակառուցման և տնտեսական վերելքի վրա: «Գիտական մենեջմենթի» վառ դեմքերից են նաև՝ Վ. Սելլարեսը (1824-1905)՝ խոշոր գործարար ԱՄՆ-ի մեքենաշինության ամենա ազդեցիկ դեմքերից մեկը: Մյուս խոշոր արդյունաբերողը և ամենահարուստ մարդը Վարտոնն է, որը որոշիչ ազդեցություն ունեցավ «Գիտական մենեջմենթի» զարգացման վրա:

Հենրի Գանտը (1861-1919) Թեյլորի ընկերը և կոլեգան էր: Վերջինս Թեյլորի խոսքով հիանալի փորձագետ էր: Թեյլորի աշակերտների շարքին են դասվում Թոմսոնը, Գիլլեսպին, Ուոլլին, Բարտին, Էմերսոն, Ջիլբերտը և ուրիշ մի քանիսը: Թեյլորի կողմնակիցներից էր Լուիս Բերնդիսը, որը և առաջարկել է «Գիտական մենեջմենթ» տերմինը: Ֆ. Ջիլբերտը Թեյլորից հետո երկրորդ մասնագետն էր աշխատանքի մեթոդների ուսումնասիրության բնագավառում: Նա ծնվել է 1868 թ.ին: Տասներկու տարով երիտասարդ էր Թեյլորից, բայց մահացավ 1924 թ.ին՝ Թեյլորի մահվանից ինը տարի հետո: Նա իր աշխատանքային կյանքը սկսել է մոտավորապես այնպես, ինչպես Թեյլորը՝ հիմնադրի աշակերտ լինելուց: Իր կնոջ՝ Լիլիան Ջիլբերտտի հետ միասին, որը մասնագիտությամբ հոգեբան էր, իր ամբողջ կյանքը նվիրել է աշխատանքային շարժման ուսումնասիրությանը՝ հասնելով զգալի հաջողությունների: Նա դարձավ աշխատանքի մեջ մարդկանց

կատարած ծախսերի էկոնոմիկայի պաշտպան և մի օր արտահայտեց այսպիսի մի միտք. «Աշխարում չկան ավելի ծախսեր, քան այն ծախսերը, որոնք առաջանում են անօգտակար, վատ կոորդինացված և ոչ արտադրողական շարժումներից»: Ջիլբերտը հայտնագործել է մի շարք մեթոդներ, տասնյակ սարքավորումներ, որոնք այժմ էլ օգտագործվում են մենեջմենթի առաջատար բնագավառներից մեկում, այսպես կոչված «Աշխատանքի հետազոտման» մեջ:

«Գիտական մենեջմենթ» տեսությունը մեծ ուշադրություն է դարձնում աշխատանքի կազմավորմանը: Նրա սկզբունքները լայնորեն օգտագործվում են և այսօր: «Գիտական մենեջմենթի» (20-րդ դարի սկզբը) հիմնադիր է համարվում Ֆ. Թեյլորը՝ ամերիկացի ինժեներ, որը հետաքրքրվում էր աշխատանքի պրոցեսի փոփոխությունների հնարավորություններով: Թեյլորը իր առաջ խնդիր էր դրել հասնել արտադրողականության բարձրացմանը աշխատողների գործունեության լավացման հաշվին՝ խնդիրների ընտրության ուղղով, որոնք կապված են ֆիզիկական աշխատանքի հետ, և նրանց բաժանումը պարզագույն և մանր բաղադրիչ մասերի:

Թեյլորի հիմնական նվաճումները ձևավորված են նրա «he Principles of Scientific Management», որը լույս է տեսել 1911 թ.ին: Նրանում հեղինակը բացատրում է. «Նրա համար, որպեսզի բարձրացվի աշխատանքի արտադրողականությունը, անհրաժեշտ է ուշադրության կենտրոնում դնել ազգային կորուստները, որոնք առաջանում են ոչ էֆեկտիվության արդյունքում: Վերջինիս կարելի է հեռացնել սիստեմատիկ կառավարման օգնությամբ: Լավագույն մենեջեր է հանդիսանում գիտությունը, որը հիմնված է հատուկ ձևակերպված օրենքների, կանոնների և սկզբունքների վրա»: Թեյլորը բավականին հիասթափված լինելով արտադրողականության պրոցեսների ոչ էֆեկտիվ ժամանակակից պրակտիկայից, նպատակ ուներ ցուցադրել, որ գիտական

կառավարման մեթոդների կիրառման արդյունքում շահում են ինչպես մենեջերները, այնպես էլ աշխատողները: Թեյլորի տեսանկյունից աշխատանքի կազմակերպման սովորական ոչ էֆեկտիվ մեթոդների օգտագործումը նշանակում էր ժամանակի և ուժերի անտեղի կորուստ: Նա կարծում էր, որ մտավոր և ֆիզիկական գործունեությունները պետք է առանձին լինեն մեկը մյուսից: Թեյլորը պնդում էր, որ մենեջմենթը, պատասխանատու է աշխատանքի պլանավորման և կազմակերպման, իսկ աշխատողները՝ աշխատանքի խնդրների կատարման համար, երբ յուրաքանչյուր աշխատող հստակ գիտի, թե նրանից ինչ են սպասում, և որոնք են նրա պարտավորությունները: Նա նաև հստակ տեսնում էր աշխատանքի պրոցեսում անհատական մասնագիտացման առավելությունը, ինչի արդյունքում աշխատակիցները ձեռք են բերում անհրաժեշտ փորձ և դառնում են փորձագետներ:

«Գիտական մենեջմենթը» հիմնվում էր չորս հիմնական սկզբունքի վրա՝

1.Գիտության նվաճումների օգտագործումը աշխատանքի առանձնահատուկ պրոցեսների բոլոր էլեմենտների կատարելագործման համար հնարավորություն է տալիս հրաժարվել նրա կազմակերպման սովորական մեթոդից:

2. Աշխատողի գիտական ընտրությունը, վարժեցումը և կրթությունը հնարավոր էին դարձնում նրանց կողմից աշխատանքի մեթոդների ինքնուրույն ընտրության պրակտիկայից հրաժարվելը:

3. Թեյլորը պնդում էր մենեջերների և աշխատողների փոխհարաբերությունների վրա, որպեսզի ապահովվեր արտադրության իրական պրոցեսների համապատասխանեցումը գիտական սկզբունքներին:

4. Եվ վերջապես, նա հանդես է գալիս որպես մենեջերների և աշխատողների միջև գրեթե հավասարապես աշխատանքի և պատասխանատվության բաժանման կողմնակից:

Թեյլորի մտահղացումները իրենց հետագա զարգացումն են ստացել Լ. և Ֆ. Գիլբերտների, Գ. Գանտի և «Գիտական մենեջմենթի» դպրոցի ուրիշ ներկայացուցիչների աշխատանքներում:

2.2 Ադմինիստրատիվ տեսություն

Կառավարչական գաղափարների այս ընտանիքի հիմնական խնդիրն էր որոշել, թե հատկապես մասնագիտացման և հիերարխիայի ինչպիսի տիպեր են օպտիմիզացնում կազմակերպության էֆեկտիվությունը: Վերջին երկու կոնցեպցիաների կիրառումը ծնեց կազմակերպության կառուցվածքի մեխանիկական ձև, որում աշխատողներին տրվում էր ոչ ավելի քան «աննշան մարդու» դեր: Ադմինիստրատիվ շենքը վեր էր բարձրացած չորս սյուների՝ աշխատանքի բաժանման, սկալյար և ֆունկցիոնալ պրոցեսների, կազմակերպչական կառուցվածքի և կառավարման նորմի վրա:

Որպես կանոն կառավարչական գաղափարների այս համակարգը առնչվում է Անրի Ֆայոլի անվան հետ, որը ոչ միայն տեսաբան այլև մենեջմենթի փորցագետ էր: Նրա կարծիքով կառավարման ավելի էֆեկտիվ մեթոդները կարող էին ուսումնասիրված կամ նկարագրված լինեն, իսկ մենեջմենթի կազմակերպումը որպես ուսումնասիրության բնագավառ համարժեք է աշխատանքի կազմակերպմանը: Ֆայոլի հիմնական ջանքերը ուղղված էին սկզբունքների համակարգի որոնմանը, որը հնարավորություն կտար մենեջերին կառուցել կազմակերպության ձևական կառուցվածքը և այն կառավարել ռացիոնալ կերպով: Ադմինիստրատիվ մենեջմենթի հիմնական վարկածները ենթարկվեցին խորը կրիտիկական վերլուծության և դարձան ինտենսիվ հետազոտությունների առարկա: Միևնույն ժամանակ հենց նրանց վրա են հիմնվում շատ ժամանակակից կառավարական կառուցվածքներ:

Ա. Ֆայոլը առաջինն էր, որ առանձնացրեց ադմինիստրատիվ մենեջմենթի մի շարք սկզբունքներ: Ադմինիստրատիվ մենեջմենթը «ֆիրմային նշան» էր դարձել տարբեր ժամանակներում գրված աշխատանքների համար: Այս համակարգը չի հերքում հերթականությունը, բայց չնայած բոլոր հակասություններին այն դասվում է մնացած ժամանակակից կառավարման տեսությունների շարքին: Թեյլորի նման Ա.

Ֆայոլը մասնագիտությամբ ինժիներ էր, սոցիլիական դիրքով՝ ձեռնարկատեր, իսկ հետաքրքրություններով և անձնական արժեքներով՝ մենեջեր էր: Ֆայոլը ոչ սովորական, ստեղծագործող անձ էր՝ տարբեր հետաքրքրություններով և էրուդիցիայով: Նրան ավելի շատ ձգում էին փիլիսոփայական և համագիտական ասպեկտները, ժամանակակից հասարակության զարգացման գործում նրանց պատմական և սոցիալական իմաստավորման դերը, կազմակերպման ընդհանուր սկզբունքները և աշխատակիցների կառավարումը: Նա հանդիսանում էր ածխային հանքահորում հրդեհների դեմ պայքարի, ածխային ծննդավայրերի երկրաբանական կազմավորվածության ուսումնասիրություններին, ինչպես նաև ադմինիստրացիայի արվեստին նվիրված գրքերի հեղինակը: Երեսուն տարի շարունակ նա գլխավորել է ֆրանսիայի լեռնահանքային և մետոլոգիական ֆիրման: Ընդունելով այն տնտեսապես բավականին անբարենպաստ վիճակում, փաստորեն սնանկության եզրին, Ֆայոլը 1918թ.ին ֆիրման դուրս բերեց ամենահզոր և ծաղկող ձեռնարկությունների շարքերը: Իր գլխավոր՝ «Ընդհանուր արդյունաբերական ադմինիստրացիա» գրքում (1916թ.) Ֆայոլը ընդհանրացրեց կառավարական փորձը և ստեղծեց մենեջմենթի տրամաբանորեն կանոնավոր, սիստեմատիկ տեսություն: Էֆեկտիվ լիդերի դերում իր պրակտիկայով և աշխատանքներով, Ֆայոլը ապացուցեց, որ կարելի է սովորել կառավարել միայն այն դեպքում, երբ տեսությունը հստակ ձևակերպված է: Հենց դրա համար էլ նա իր ժամանակը նվիրեց ադմինիստրատիվ տեսության մասայականացմանը՝ ելույթ էր ունենում տարբեր կոնֆերենցիաների և սիմպոզիումների ժամանակ, ստեղծեց ադմինիստրատիվ հետազոտությունների ֆրանսիական կենտրոն և փորձում էր իր մտահաղացումները կիրառել պետական և հասարակական կառավարման վերակառուցման գործում: Դրանք լուսաբանված են նրա մյուս՝ «Պետության ադմինիստրատիվ տեսությունը» գրքում (1923թ.):

Ֆայոլը դիտավորյալ «մենեջմենթ» տերմինի փոխարեն օգտագործում է «ադմինիստրատիվ» տերմինը: Բանը նրանում է, որ «մենեջմենթը» ամերիկյան տերմին է, իսկ «ադմինիստրատիվ» բառը բնորոշ է ֆրանսիացիներին: Մենեջմենթը ծնվել է զարգացած շուկայական տնտեսությունում, այն գոյացել է անհատական ձեռնարկատիրության, այլ ոչ թե պետական ոլորտում: «Ադմինիստրացիա» տերմինը նշանակում է կառավարման գործում պետության գործունեություն, պետական մարմինների համակցություն, որոնք իրագործում են կառավարման ֆունկցիաները: «Ադմինիստրատիվ» տերմինը պատկանում է կառավարման հիերարխիայի վերին մասին, հաստատության կառավարող աշխատակիցներին: Ըստ Ֆայոլի կառավարել, նշանակում էր կազմակերպությունը տանել դեպի որոշակի նպատակ՝ առավելագույնը ստանալով տնօրինման տակ գտնվող ռեսուրսներից: Իսկ տանել դեպի նպատակը նշանակում է խորոմանկել շուկայում արտադրանքի վաճառքի հարցում, հետևել իրավիճակին և գովազդին, մեծացնել տեխնիկական հզորությունները և վերահսկել կապիտալի շրջանառությունը: Ադմինիստրացիան Ֆայոլի մոտ իրենից ներկայացնում է կառավարման վեց ֆունկցիաներից մեկը և կարևորության աստիճանով գտնվում է մյուս հինգ՝ տեխնիկական, կոմերցիոն, ֆինանսական, ապահովագրական և հաշվառման գործոններից հետո: Ադմինիստրացիան ներգործում է միայն ֆիրմայի կոլեկտիվի վրա, ոչ մի ազդեցություն չունենալով արտադրության տնտեսական և նյութական գործոնների վրա: Զարմանալի չէ, որ Թեյլորի և Ֆայոլի գաղափարները ավելի շատ համընկնում են, քան տարբերվում, քանի որ նրանք երկուսն էլ պատկանում են մենեջմենթի միևնույն դպրոցին: Ե՛վ Թեյլորը, և՛ Ֆայոլը վճռականորեն դեմ էին կառավարող կադրերի պատրաստման ձևավորված համակարգին, նրանց մոտ սեփական կառավարչական հմտությունների հաշվին ինժիներա-տեխնիկական հմտությունների չափից դուրս զարգացվածությանը: Ֆայոլը գտնում էր, որ ինչքան բարձր է կառավարչի աստիճանը, այդ-

քան քիչ են անհրաժեշտ տեխնիկական գիտելիքները և ավելի շատ անհրաժեշտ են կազմակերպչական գիտելիքները: Դրա համար կառավարիչներին պետք է սովորացնել վարչարարություն, այլ ոչ թե ինժիներական կարգապահություն: Թեյլորը եկավ նույն եզրակացությանը ուրիշ պատճառներով՝ ինժիներներին սովորեցնում են կազմակերպման ընդհանուր սկզբունքները, սակայն ոչ բավարար, բայց նրանց ընդհանրապես չեն սովորեցնում կառավարել մարդկանց: Տեխնիկական բուհերի շրջանավարտներին նվազագույնը միամյա փորձ է անհրաժեշտ ձեռնարկություններում, որտեղ նրանք կարող են շփվել նրանց հետ, որոնց վաղը պետք է կառավարեն:

Որոշ հետազոտողներ գտնում են, որ Ֆայոլը գտնվելով կառավարչի բարձր պաշտոնում, ադմինիստրացիային նայում էր վերևից ներքև, ինչը և նրան տալիս էր կառավարման պրոբլեմների ավելի լայն տեսադաշտ: Թեյլորն էլ լինելով տեխնիկական մասնագետ, ստիպված էր կառավարմանը նայել ներքևից վերև: Բայց Թեյլորը իր կարիերայի վերջում գրավում էր բարձր կառավարչական պաշտոններ: Բանը նրանում էր, որ Ֆայոլի համար ղեկավարը նախ և առաջ հանդիսանում էր ֆունկցիոներ, իսկ Թեյլորի համար՝ ղեկավարը միշտ եղել է «հասանելի անհատ», մարդ, որը ընդունակ է ընդունել համարձակ որոշումներ: Ֆայոլի ադմինիստրատիվ տեսությունը բաղկացած է երկու մասից: Առաջինը կապված է կառավարման ֆունկցիաների հասկացության, երկրորդը՝ նրա սկզբունքների հասկացության հետ: Ֆայոլի մոտ ֆունկցիան որոշում է գործունեության ոլորտը, կառավարողի պարտականություններն ու իրավասությունները: Նա պատասխանում է այն հարցին, թե ինչ է անում կառավարիչը: Ընդհակառակը՝ սկզբունքները պատասխանում են այն հարցին, թե ինչպես է կառավարիչը անում այդ ամենը:

Ֆայոլը առանձնացնում է ադմինիստրացիայի հինգ ֆունկցիաներ.

- կանխատեսում

- կազմակերպում
- բաշխում
- կոորդինացում
- հսկողություն:

Կառավարման ժամանակակից ձևակերպումը ներառում է ֆայոլական ֆունկցիաները: Կառավարման պրոցես ընդունված է համարել գիտակցելի, պլանավորված ուղղորդելի, կոորդինացված և կազմակերպելի պրոցեսը: Ֆայոլի ֆունկցիոնալ գաղափարների հետագա զարգացումը կատարվում էր այն կերպ, որ նրանք ստացան նոր մեկնաբանություն: Կառավարման ֆունկցիաների և կազմակերպչական կառուցվածքի հին հասկացությունները փոխվեցին: Այլ կերպ է մեկնաբանվում «ադմինիստրացիա» տերմինը: Դ. Մակֆարլանդի համաձայն, ադմինիստրացիան ապահովում է ֆիրմայի նպատակներն ու քաղաքականությունը, իսկ կառավարումը՝ գործողությունների կատարումը: Եվ չնայած վարչարարության և կառավարման ֆունկցիաները փոխադարձաբար հատվում են, պարտադիր չէ, որ դրանց իրագործմամբ զբաղվեն միևնույն մարդիկ: Դրա հետ մեկտեղ ցանկացած մակարդակի միևնույն դեմքը կարող է իր աշխատանքի ժամանակը բաժանել ադմինիստրատորի և կառավարչի ֆունկցիաների կատարման միջև: Եթե կառավարման ֆունկցիաները մեծ մասամբ կողմնորոշված են կազմակերպչական կառուցվածքի վրա, ապա Ֆայոլի կառավարման սկզբունքները ավելի շատ ուղղված են մարդկանց պահվածքին: Նրանք կոնկրետ են և ատահայտում են կազմակերպչական վարքի նորմերը: Դրանք տասնչորսն են՝

1. աշխատանքի բաժանում
2. իշխանություն
3. կարգապահություն
4. իշխելու միասնականություն
5. կառավարման միասնականություն
6. անհատական հետաքրքրությունների

ենթարկումը ընդհանուր նպատակին

7. պարգևատրում
8. կենտրոնացում
9. հիերարխիայի ենթարկումը ընդհանուր նպատակին
10. կարգ
11. հավասարություն
12. աշխատակազմի ստաբիլություն
13. մտահղացում
14. կորպորատիվ ոգի:

Ֆունկցիաների և սկզբունքների միջև տարբերությունը հետևյալում է: Ֆունկցիաները կառավարման պրոցեսի պարտադիր էլեմենտներն են: Դրանցից մեկի անկումը բերում է կառավարման բոլոր տեխնալոգիաների խաղտմանը: Նրանք հստակ ստուգված, ստրուկտուրացված են և հանդիսանում են «վարչարարության գիտության» մի մասը: Ընդհակառակը՝ սկզբունքները մարմնավորում են կառավարչի սուբյեկտիվ փորձը, նրա փիլիսոփայությունը, դրանք իրար հետ սերտորեն կապված չեն և դրա համար էլ կարող են փոխարինվել, լրացվել կամ տրանսֆորմացվել՝ կախված կոնկրետ իրավիճակից: Կապը իրավիճակի հետ ևս խստորեն դետերմինացված չէ: Ի տարբերություն ֆունկցիաների փակ համակարգին, սկզբունքների բազմությունը միշտ բաց է, այն հարստացվում է նոր կառավարչական փորձի հաշվին: Սկզբունքները կազմում են հատուկ բաժին՝ «վարչարարության արվեստ»: Բնականաբար, ոչ բոլոր սկզբունքներն են միանման կարևոր, ինչը չես ասի ֆունկցիաների մասին: Կան ավելի կարևոր և քիչ կարևոր ֆունկցիաներ: Ֆայոլը առաջնային էր դասում երկու սկզբունքներ՝ իշխանության միասնականությունը և կառավարման միասնականությունը: Աշխատանքի բաժանման և իշխանության սկզբունքները արժանի են հատուկ ուշադրության: Դրանք որոշում են կազմակերպության կառուցվածքը: Աշխատանքի բաժանման սկզբունքը վկայում է այն մասին, որ ամեն մի պաշտոնարար դեմք հիերարխիայում պետք է մասնագիտանա որոշակի պարտա-

կանությունների կատարման վրա: Առանց պարտականությունների բաժանման չկա գործողությունների հստակ կոորդինացում և ցանկացած ֆիրմա իրենից կներկայացնի մարդկանց անկառավարելի ամբոխ, որտեղ ամեն մեկը անում է այն, ինչ ուզում է՝ կրկնօրինակելով մյուսի ֆունկցիաները: Իշխանությունը Ֆայոլի մոտ որոշվում է որպես հրամայելու իրավունք և հնարավորություն՝ ստիպել ուրիշներին իրեն ենթարկվել: Ավելի մեծ իրավունքներով օժտված են բարձր օղակների կառավարիչները: Նրանք էլ որպես կանոն տիրապետում են գիտելիքների իրավասությունների մեծ ծավալների: Երրորդ փոփոխականը, որը սերտորեն կապված է իշխանության և գիտելիքների հետ դա պատասխանատվությունն է: Ֆայոլը գտնում էր, որ ինչքան շատ են իշխանությունը և գիտելիքները, այնքան մեծ է պատասխանատվությունը և հակառակը: Սակայն իրականում մենեջերների վարքը բավականին ուրիշ է, նրանք ձգտում են ավելի մեծ իշխանություն ունենալ, սակայն խուսափում են պատասխանատվությունից: Ֆայոլը տարբերում էր ինստիտուցիացված (պաշտոնական) և անհատական (ոչ պաշտոնական) իշխանություններ: Առաջինը առաջ է գալիս զբաղեցրած պաշտոնից, երկրորդը՝ անհատական հատկություններից: Լավ լիդերը իր մեջ համատեղում է և մեկը, և մյուսը: Ֆայոլի կոնցեպցիան մեծ հետք է թողել մենեջմենթի զարգացման մեջ, և ոչ միայն եվրոպական: Նրա կողմից մշակված ադմինիստրատիվ տեսությունը, կառավարման ֆունկցիաները և վարքի որոշ սկզբունքներ մինչև այժմ էլ կիրառվում են պրակտիկ գործունեության մեջ:

2.3 Մարդկային հարաբերություններ

Մարդկային հարաբերությունների տեսության զարգացման նախաձեռնողներից է հանդիսանում ամերիկացիների ձգտումը հասարակության հումանիզացիայի գործոնը՝ շուկայական ուժերի ազատ գործողությունների պայմաններում: Մարդկային հարաբերությունների տեսությունը (ՄՀՏ) խոստացել էր գործարանների և աշխատողների համար ուղի բացել դեպի սոցիալական և տնտեսական նպատակների վերաբերյալ համընդհանուր համաձայնության թագավորություն, երբ ինտենսիվ մրցակցությունը տեղ ունի բացառապես արտաքին միջավայրում:

Իր զարգացման ընթացքում ՄՀՏ հիմնվում էր լայն ճանաչում ստացած խոուտորական հետազոտությունների արդյունքների վրա: Դա հետազոտական նախագծերի կոմպլեքս էր, որը սկսվել է 1924թ.ին Սիսեռո քաղաքում տեղակայված ֆիրմայի գործարանում: Սկզբնական շրջանում խոտորական հետազոտությունների նպատակն էր եղել աշխատողների աշխատանքային պայմանների և նրա արդյունքների միջև փոխկապվածության նույնականացումը: Հետազոտողները հիմնվում էին ֆիզոլոգիական մոտեցման վրա, բայց ստացված արդյունքները բերեցին այն եզրակացությանը, որ այնպիսի փոփոխական գործոնները, ինչպիսին լուսավորումն է, չեն կարող դիտվել անկախ այն այն նշանակությունից, որը տալիս են նրան աշխատողները: Բացի այդ գիտնականները եկել են այն եզրակացության, որ աշխատողների մոտիվացիայի և արտադրողականության բարձրացման համար տնտեսության խթանները բավականին աննշան դեր են կատարում, իսկ վճռական է հանդիսանում աշխատանքային խմբի համերաշխությունը: ՄՀՏ կողմնակիցների կողմից խոուտորական փորձերի արդյունքների շարադրումը և մեկնաբանությունը շատ մենեջերների համոզեցին այն բանում, որ բարյացակամությունը և հսկողության թուլացումը արտադրության մեջ կարող են նպաստել աշխատանքի արտադրո-

ղականության բարձրացմանը (հնարավոր է նաև հակառակ էֆեկտը, երբ աշխատանքի արտադրողականությունը նպաստում է հսկողության թուլացմանը): Սակայն մենեջերները հակված են իրերին նայել այնպես, ինչպիսին նրանք կցանկանային ընդունել դրանք: Ժամանակակից կառավարչական առասպելաբանության մեջ ՄՀՏ երաշխիքները բերվում են նրան, որ մենեջերը պետք է լինի «համակրելի աշխատողների համար»: Կրճատ ՄՀՏ իմաստը բերվում է հետևյալ վիճակներին.

• Կենտրոնացումը մարդու, այլ ոչ թե մեխանիզմների կամ տնտեսության վրա:

• Մարդիկ գոյատևում են կազմակերպչական միջավայրի պայմաններում, այլ ոչ թե կազմակերպված հասարակական կոնտեքստի շրջանակներում:

• Վճռորոշ կառավարչական խնդիր է հանդրսանում (ՄՀՏ տեսանկյունից) աշխատողների մոտիվացիան:

• Մոտիվացիան պետք է ուղղված լինի թիմային աշխատանքին, որը խմբի անդամներից պահանջում է գործողությունների կոորդինացիա և կոոպերացիա:

• ՄՀՏ համաձայն թիմային աշխատանքը թույլ է տալիս լուծել ինչպես անհատական, այնպես էլ կազմակերպչական խնդիրները:

Եվ անհատները, և կազմակերպությունները կիսում են ճգտումները դեպի էֆեկտիվությունը, այսինքն՝ ճգտում են առավելագույն արդյունքների, նվազագույն ծախսերի դեպքում:

Այժմ անդրադառնանք նոր մարդկային հարաբերություններին (ՆՄՀ): ՆՄՀ կողմնակիցները՝

• «Տրադիցիոն» պաշտոնական կազմակերպությունը դիտում են որպես պրոցեդուրաների հավաքագրում, որոնք իրենց մեջ մարմնավորում են սպեցիֆիկ հոգեբանական նախադրյալներ:

• Պնդում են, որ կազմակերպության տրադիցիոն պաշտոնական տիպը առաջացնում է անհատական

հոգեբանական անընկալունակություն և ենթադրում է, որ մենեջերները դրանք փոխարինում են ավելի բնակազմական կառուցվածքներով:

• Իրավիճակի լավացման համար առաջարկում են կազմակերպչա-տեխնիկական բաղադրատոմսեր:

• Գտնում են, որ մենեջերների վստահելը ենթականերին, նպաստում է վերջիններիս պատասխանատվության բարձրացմանը պաշտոնատար պարտականությունների կատարման ժամանակ:

• Հակված են այն մտքին, որ մենեջերներին անհրաժեշտ է խրախուսել աշխատողներին մասնակցել պաշտոնատար պարտականությունների բովանդակության որոշմանը:

ՆՄՀ հիմնական թեզիսը կայանում է նրանում, որ բացի այլ բաներից յուրաքանչյուր աշխատող ձգտում է օգտվել մասնագիտական աճի և զարգացման հնարավորությունից:

Աբրահամ Մասլոու «Պահանջմունքների հիերարխիան մոտիվացիայի տեսության մեջ»: Մասլոուի մոտիվացիայի տեսությունը հիմնվում է յոթ պահանջմունքների հավաքագրման վրա: Ինքն իրենով այն երբեք էլ նախատեսված չի եղել կազմակերպությունների կամ մենեջմենթի համար: Իր օրիգինալ աշխատություններում Մասլոուն անդրադառնում է սոցիալական պրոբլեմներին անհատների գիտակցության վրա՝ հասարակական գործոնների ազդեցության լեզվով, և բազմիցս նշում է, որ իր գրքերը ավելի շատ պատկանում են գիտության կամ կանխատեսման բնագավառներին, բայց ոչ քարոզմանը, անձնական փիլիսոփայությանը կամ գրականությանը: Գիտնականի կողմից առաջ քաշված հիպոթեզի համաձայն մարդկանց ֆիզիոլոգիական պահանջմունքները բավարարվում են միջինը 80 %-ով, անվտանգության պահանջմունքները՝ 70 %-ով, հասարական պահանգմունքները՝ 50 %-ով, եսասիրական պահանգմունքները՝ ընդամենը 10 %-ով: Դրդապատճառների դերում հանդես են գալիս բացառապես մարդկանց չբավարարված պահանջմունքները: Մասլոուի մտահղացման համաձայն չնայած, որ մարդկանց

պահանջմունքները կարող էին դիտարկվել ազատ հերթականությամբ, օրինաչափական է հանդիսանում վարկածը այն մասին, որ ավելի բարձր մակարդակի որոշ պահանջմունքներ առաջանում են ավելի շուտ, քան ավելի ցածր մակարդակի պահանջմունքները լիարժեքորեն կբավարարվեն: Նրանք, ում վիճակվել է լսել մենեջմենթի կուրսը, հասկանում են, որ Ա. Մասլոուն տարբերություն էր դնում ավելի բարձր և ավելի ցածր պահանջմունքների միջև, որ գիտնականը առաջարկել է նրանց հիերարխիան՝ կապված մարդու համար նրանց նշանաշկության աստիճանից, որ որոշակի մակարդակի պահանջմունքների բավարարումը նշանակում է, որ անհատը կենտրոնանում է ավելի բարձր պահանջմունքների հագեցման վրա, և որ դրդապատճառների դերում հանդես են գալիս բացառապես չբավարարված պահանջմունքները: Այդ տեսակի պոպուլիստական մեկնաբանությունները բերեցին նրան, որ որոշ կանոններ և եզրակացություններ սկսեցին ներկայացվել որպես վերջին աստիճանի ճշմարտություն: Նախ, նկատի ունենալով մոտիվացիայի նպատակները, մենեջերները պետք է կենտրոնանան բացառապես ավելի բարձր մակարդակի պահանջմունքների վրա՝ անտեսելով առաջին երկու մակարդակները: Երկրորդ, պահանջմունքների այս հիերարխիան գործածելի է բոլոր մարդկանց նկատմամբ առանց բացառության, բոլոր մշակույթների պայմաններում և բոլոր իրավիճակներում: Երրորդ, ամեն մի անհատ ձգտում է ավելի բարձր մակարդակի պահանջմունքների բավարարմանը ավելի շուտ իր աշխատավայրում, քան կազմակերպության սահմաններից դուրս:

Մասլոուի մտահղացումները արժանացան հասարակական գիտությունների ներկայացուցիչների և հետազոտողների հավանությանը, որոնք ձևավորեցին հիմնականը՝ ՆՄՀ կառավարչական մտքի դպրոցը: Մասլոուի պահանջմունքների հիերարխիայի տեսությունը լայնորեն օգտագործվում է մենեջերների կողմից աշխատանքային հարաբերությունների ձևավորման պրոցեսում: Այն գրավիչ է մենեջերների համար,

որովհետև հանդիսանում է միջին տեսություն, որի ունիվերսալ ընդհանրացումը վկայում է. «կարելի սպասել, որ աշխատողները միշտ ավելի շատ են ուզում»: Բացառությամբ ինքնաակտուալացման մեջ պահանջի դեպքի, այս տեսությունը մենեջերների հասկացողությամբ չի ընդգրկում անհատական տարբերությունները, չի պահանջում ինդիվիդուալ մոտիվացիայի պատեռնների չափում մինչ այն, երբ կնախաձեռնվի ինչ-որ գործողություն: Այն ուղղակի դիտարկում է անհատների խմբերի պահվածքը որպես մասնակիորեն արտաքին հանգամանքներով որոշվող: Այսպիսի ֆորմատով, տեսությունը լավ պատասխանում է տարատեսակ կառավարչական գաղափարների պահանջմունքներին հենց այն պատճառով, որ այն աշխատում է միջին պայմաններում: Տեսությունը իր մեջ ներառում է *«եթե-ապա»* ենթադրությունները: Օրինակ, *եթե* վարձատրության և անվտանգության տեսանկյունից աշխատանքի պայմանները անբավարար են հանդիսանում, *ապա* աշխատողների ուշադրությունը կենտրոնացված կլինի սեփական աշխատանքային խնդիրների վրա: *Հետևաբար*, եթե մենեջմենթը ձգտում է հիմնավոր մոտիվացիոն հետևանքների, նա պետք է փոփոխի արտադրական պայմանները: Համանմանորեն, *եթե* աշխատանքի պայմանները բարելավվում են, *ապա* մեծանում է ցածր օղակի մենեջերների պահվածքի նշանակությունը, *հետևաբար* ղեկավարությունը պահանջում է կազմակերպել նաև ուսուցումը: *Եթե* աշխատանքի պայմանները նշանակալիորեն բարելավվում են, *ապա* ցածր օղակի մենեջերները նորից հեռանում են երկրորդ պլան և դրդապատճառի դերում հանդես է գալիս աշխատանքը՝ որպես այդպիսին: Վերջապես, *եթե* աշխատակիցները բարձրանում են վեր պահանջմունքների հիերարխիայով, *ապա* նրանց մոտիվացնելու են ավելի բարձր պահանջմունքները:

Դուգլաս Մագրեգոր, «Տեսություն X» և «Տեսություն Y »: Դուգլաս Մագրեգորը առաջարկեց հիպոթեզների հավաքագրում մոտիվացիայի և մարդկանց վարքի վերաբերյալ: Դ.

Մագրեգորը նրանց անվանեց «Տեսություն X»-ի ենթադրություններ, որոնց համաձայն միջին մարդկային արարածը տիրապետում է աշխատանքի նկատմամբ անբարիացակամության և ցանկացած առիթի դեպքում խուսափում է դրանից: Դրա համար էլ, որպեսզի աշխատողներին ստիպել կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ գործողություններ կատարել, ստիպված են նրանց ստիպել, ղեկավարել, ուղղորդել, սպառնալ պատիժներով: Բացի այդ միջին անհատը խուսափում է պատասխանատվությունից, ունի սահմանափակ ամբիցիաներ, ավելին՝ ձգտում է ապահովության և նախընտրում է, որ իրեն կառավարեն: Նմանատիպ վարկածների ընդունման արդյունքում համաձայն Դ. Մագրեգորի, աշխատողների հանդեպ մենեջերների գործունեությունը հիմնվում է «պարգևատրումների, խոստումների, խթանների կամ սպառնալիքների, ինչպես նաև, ստիպելու այլ միջոցների» վրա: (2)

Այնուհետև, Մագրեգորը անցնում է ենթադրությունների նկարագրմանը, որոնց վրա հիմնվում է «Տեսություն Y»: Նրա նախադրյալները՝ ֆիզիկական և մտավոր կարողությունները, աշխատանքում այնքան կարևոր են մարդու համար, ինչքան հանգիստը և զբաղմունքը, կազմակերպության նպատակներին հասնելու դեպքում, որոնցով նա հետաքրքրված է, անհատը ցուցաբերում է ինքնակառավարում, ներդրումները ընդհանուր գործում հանդիսանում է նրա հետ կապված պարգևատրման ֆունկցիա: Համապատասխան պայմանների դեպքում աշխատողը ոչ միայն ընդունում է պատասխանատվությունը, այլև ձգտում է նրան:

Մագրեգորի կոնցեպցիայի սկզբունքային առանձնահատկությունը, որի վրա ոչ միշտ է ուշադրություն դարձվում, հանդիսանում է այն, որ «Տեսություն X» և «Տեսություն Y» չունեն հետազոտման բնույթ, այսինքն՝ չեն պատասխանում այն հարցին, թե ինչպես է դա կատարվում իրականում: Նախ և առաջ նրանք ունեն հանձնարարական նշանակություն, քանզի խոսում են այն մասին, թե ինչպես պետք է դա անել:

Կոնցեպցիայի իմաստը կառավարման ոճի և ծառայողների միջև կախվածության հաստատումն է: Իմանալով կազմակերպության իրական վիճակը մենեջերները կարող են կառուցել իրենց հարաբերությունները՝ ելնելով կամ «Տեսություն X»-ից, կամ «Տեսություն Y»-ից: Պարտադիր չէ, որ դրանք լինեն երկընտրանքային, մեկը մյուսին բացառող: Պրակտիկայում հանդիպում են նաև խառը տիպեր՝ և՛ մեկ, և՛ մյուս ոճերի էլեմենտներով: Բացի այդ մենեջերը կարող է փոխել իր կառավարման կոնցեպցիան՝ կախված ստեղծված իրավիճակից, արտաքին կոնյուկտուրայից, կազմակերպության զարգացման փուլերից, անցնելով ավտորիտար ոճից դեմոկրատականի կամ հակառակը: Իհարկե, Մագրեգորի կոնցեպցիան ունի բավականաչափ սահմանափակումներ: Այսպես, կապված ժամանակակից կազմակերպություններում նորարարությունների հետ, առաջանում են «Տեսություն X»-ի կողմից չնախատեսված դժվարություններ: Մենեջերների առաջին ռեակցիան նորարարության արմատավորման ընթացքում առաջացած պրոբլեմներին ձգտումն է վերադառնալ կառավարման հին մեթոդներին: Չստանալով անհապաղ արդյունքներ, կամ այն, ինչ սպասում են, սկսում են հինը գնահատել նորից ավելի բարձր:

Ռենսիս Լայկերտ «Չորս համակարգերի տեսությունը»: Լայկերտի կողմից առաջարկված տեսությունը կողմնորոշված է հոգեբանության վրա և հանդիսանում է ունիվերսալ կիրառվող: Նրա հիմնական պաթոսը կառավարչական դեմոկրատիան է: Լայկերտը ենթադրում էր, որ անհատների ինտեգրացիան կազմակարպությունում իրականացվում է խմբերի միջոցով: Նրա տեսության մեջ շեշտը դրվում է աշխատանքային խմբերի փոխկապակցվածության, նրանց միջև փոխհարաբերությունների և նրանց եկամուտների ու ծախսերի վրա: Որպես մարդկային կազմակերպության տարբեր չափումներ, գիտնականը դիտարկում է մոտիվացիան, կոմունիկացիաները, փոխազդեցությունը, որոշումների ընդունումը, նպատակների առաջադրումը, հսկողությունը և կատարումը: Լայ-

կերտի տեսությունը նշանակալի ուշադրություն է դարձնում ղեկավարությանը, որը գիտնականի կարծիքով ներառում է հորիզոնական և ուղղահայաց միջխմբային հարաբերությունները, կազմակերպության մթնոլորտը և հասարակական համակարգերը: Տեսության հեղինակը պնդում է, որ կազմակերպչական գործունեության բարձրագույն մակարդակը ապահովում է այսպես կոչված չորս համակարգերի մոդելը: Լայկերտը ձևավորում է ղեկավարության նորմատիվային սկզբունքները, որոնք անհրաժեշտ են նրա «ամենա լավ չորս համակարգերի օգտագործման համար»:

«Չորս համակարգերը» մարդկային մոտիվացիան օժտում են այնպիսի միջոցով, որը ապահովվում է դրական, այլ ոչ թէ կազմակերպության մի քանի աշխատակիցների անտագոնիզմի՝ վախի վրա հիմնված կոնցեպցիայով: Նրա հավատը ունիվերսալ և փոխակերպվող հատկությունների հանդեպ հիմնված էր մարդու բնությանը նրա մոտեցման վրա, որի համաձայն մարդու էությունը ամենուր միևնույնն է, իսկ կառավարչական սկզբունքների օգտագործման վրա ազդող կուլտուրան՝ անսկզբունքային է: Նրա տեսանկյունից մենեջերի խնդիրը կայանում է ենթակաների վրա պրոդուկտիվ ներգործության մեջ: Պատեռնը կարող է լինել համեմատաբար դժվար, իսկ պատճառահետևանքային կապը միակն է և միուղղված է: Լիդերը պետք է երաշխավորի կազմակերպության անդամների բոլոր փոխհարաբերությունները և փոխազդեցությունները՝ որպես աջակցող կողմ: Այսինքն՝ նրանք պետք է ուղղված լինեն սեփական արժեքայնության և աշխատողի նշանակալիության զգացումին աջակցման ձևավորմանը: Հետևաբար կազմակերպության ղեկավարը (լիդերը) կատարում է բացարձակապես կարևոր դեր: Լիդերությունը արտացոլվում է կազմակերպություններում օգտագործվող կառավարման և հսկողության մեթոդների մեջ, որոնք պետք է ամրապնդեն չորս համակարգերի սխեման: Գիտնականի կարծիքով կառավարչական լիդերության մեջ տարբերությունները բերում են կազմակերպությունների չորս տիպերի

ձևավորմանը՝ ավտորիտար-շահագործական, կոնսուլտատիվ, կառավարման մեջ մասնակցության վրա հիմնված և բարյավակամ-ավտորիտար: Չորս տարբեր կառավարման ոճերը համապատասխանում էին կազմակերպության չորս համակարգերին (1,2,3,4) և վերաբերվում էին կազմակերպության «պին-կապերի մոդելին»:

Պոլ Գերսի և Կեննեթ Բլանչարդ, «Իրավիճակային կառավարման տեսություն»: Պոլ Գերսին և Կեննեթ Բլանչարդը հաջորդաբար հակված էին այն մեթոդին, որի համաձայն կառավարման էֆեկտիվ ոճը պետք է համապատասխանի կոնկրետ իրավիճակի: Կառավարչական վարքը կլասիֆիկացվում էր երկու կրիտերիաների համաձայն: Դրանցից առաջինը՝ խնդրի վրա կողմնորոշված վարքը, երկրորդը՝ փոխհարաբերությունների վրա հիմնված վարք, որը ենթադրում էր մենեջերների մասնակցությունը ենթակաների հետ երկկողմանի կոմունիկացիաների, նրանց համար սոցիալական–էմոցիոնալ աջակցության, հոգեբանական խթանման և վարքի ազատության պրոցեսում: Պոլ Գերսիի և Կեննեթ Բլանչարդի տեսությունում շեշտը դրվում է մենեջերի ենթակաների հասունության վրա՝ բնորոշվող որպես մարդկանց պատրաստակամություն ղեկավարելու սեփական վարքը: Ենթադրվում էր, որ այդպիսի հասունությունը պետք է դիտարկվի միայն յուրաքանչյուր կոնկրետ խնդրի նկատմամբ: Պոլ Գերսիի և Կեննեթ Բլանչարդի ձևակերպման մեջ աշխատակիցները ընդհանրապես չեն դիտարկվում հասուն կամ ոչ հասուն: Ենթադրվում էր, որ նրանք տիրապետում են հասունության տարբեր աստիճանների առանձին կոնկրետ խնդիրների լուծման հարցում:

Կրիս Արժիրիս, «Մրցակցային նպատակների տեսություն»: Կրիս Արժիրիսի «Մրցակցային նպատակների տեսությունը» ներկայացված է նրա երեք հիմնական հրատարակություններում (Argyris,1957,1964,1973): Հետազոտողի հիմնական մտահաղացումը կայանում է կազմակերպչական պայմանների ստեղծման մեջ, որոնք նպաստում են աշխատակիցների

անհատական զարգացմանը: Կազմակերպության կառուցվածքը պետք է երաշխավորի աշխատողների անհատական աճի պահանջների համընկնումը և հենց կազմակերպության արտադրողականության ընդլայման մեջ պահանջմունքները: Այսպիսով, Կ. Արժիրիսը իր ներդրումն է արել ՆՄՀ կենտրոնում գտնվող ինքնաակտուալացման պրոբլեմի մշակման մեջ: Գիտնականը կարծում էր, որ մարդու անհատականությունը զարգանում է վեց ուղղություններով, ինչին կարող են խոչնդոտել տարբեր՝ ինչպես սոցիալական , այնպես էլ հենց մարդկանց ներսում գտնվող ուժերը: Կ. Արժիրիսի տեսության երկրորդ բաղկացուցիչը կազմակերպության կոնցեպցիան է, որը իրենից ներկայացնում է մենեջմենթի ադմինիստրատիվ տեսության կարճ արտահայտումը: Այստեղ նա դիտարկել է այնպիսի սկզբունքներ, ինչպես խնդիրների գծով մասնագիտացումը, թիմային շղթան, կառավարման միասնականությունը և ղեկավարման նորմերը: Նրա տեսանկյունից այդպիսի պաշտոնական կազմակերպությունը ընդունակ չէ ապահովել մարդու անհատականության զարգացումը: Կ. Արժիրիսը ենթադրում էր, որ մարդկանց մեծամասնությունը աշխատում է կոմպանիաներում, որոնք այս կամ այն չափով նրանց վրա ճնշում են գործադրում (խիստ հսկողություն, մասնագիտացում): Աշխատողների ռեակցիան պետք է արտահայտվի ինչոր պաշտպանիչ մեխանիզմի ստեղծման մեջ, որի «դետալները» կարող են ներառել ագրեսիա, անհաստատակամություն, բայց նրանցից յուրաքանչյուրը անհատների մոտ առաջացնում է որոշակի լարվածություն, որը փոխանցվում է նաև կազմակերպությանը: Կ. Արժիրիսը ենթադրեց, որ մենեջմենթի ռեակցիան առաջացող լարվածությանը պետք է արտահայտվի աշխատակիցների պաշտոնատար պարտականությունների ընդլայնմամբ և հսկողության մակարդակի իջեցմամբ: Պլանավորումը և հսկողությունը ադմինիստրատիվ մենեջմենթի գործիքներն են: Նրանք խոչնդոտում էին աշխատակիցների՝ փոփոխություններին աղապտացմանը, բացասական ազդեցություն ունեին անհատական

մոտիվացիայի վրա և կըտրում էին կապը աշխատողների ներդրումների և կազմակերպության գործելու միջև: Կ. Արժիրիսը գտնում էր, որ դրանք խոչնդոտում են ինքնաակտուալիզացմանը: Նա չէր կիսում պատճառահետևանքային շղթայի՝ «մենեջմենթի ոճը՝ կազմակերպչական արդյունքներն են», ունիկալ մոտեցումը: Նա հասկանում էր կառավարման մոդիֆիկացված ոճի պահպանման համար փոխհարաբերությունների կառուցվածքային անհրաժեշտությունը: Գիտնականի երաշխավորագրերը կառուցվում էին հիմնվելով այն մարդկանց վրա, որոնք փընտրում էին մարտի հնարավորություններ, աշխատում էին աղապտացվող խմբերում և հետապնդում էին ընդհանուր նպատակներ: Կ. Արժիրիսը հայտարարում է իր ուժի ունիվերսալության մասին: Միևնույն ժամանակ նրա բացատրությունները իրավիճակի ապապոզիցիոն տրամադրությունների և իշխանության համար մարտերի շահագործում են, որոնք մեզ համար անբավարար են:

2.4 Գուռուի տեսությունը

Գուռուի տեսությունը հիմնվում է **հինգ** հիմնական համոզմունքների վրա.

1. Ապրանքների և ծառայությունների կատարելագործումը որոշող ինովացիաները հանդիսանում են չպլանավորված, բայց կախված են բազմաթիվ աշխատակիցների բազմաթիվ «փորձերից»:
2. Մենեջերը պետք է ավելի շուտ «ինքը գործի զգալով», քան «զգա իրեն գործողության մեջ»:
3. Կազմակերպությունը իր գործունեությունը կոորդինացնում է արժեքների համակարգի և մշակույթի միջոցով, այլ ոչ թե կանոնների և հրամանների:
4. Հաճախորդները հանդիսանում են ինովացիաների հիմնական աղբյուրը:
5. Սպառողների վրա կողմնորոշումը մեծ նշանակություն ունի մենեջերների սահմանումների և աշխատակազմի նկատմամբ նրանց վերաբերմունքի համար:

Հենց այս թեմաներին էլ նվիրված են մենեջմենթի ժամանակակից Գուռուների «գրությունները»: Գուռուի տեսությունը կոչված է օգնել մենեջերներին կառուցել ուժեղ բիզնես-համակարգեր, որոնք կարող են հաջողությամբ մրցակցել իրենց կողմից ընտրված շուկայական սեգմենտներում: Մենեջմենթի մասին գրքերի աշխարհը, որպես գիտելիքների համալիրներ և վկայությունների փոխանցման զգալի մաս ավանդականորեն եղել է ակադեմիական համակարգի ոլորտներից: Բայց 1980թ.ին առաջնային պլան դուրս եկան մենեջմենթի մասին գրքեր, որոնց չի կարելի դասել գիտականների շարքին: Ֆ. Ֆրիմենը, Վ. Մենկեսը և Կ. Նոուլտոնը մեկը մյուսից անկախ եկան այն եզրակացության, որ հրատարակչությունները, հեղինակները, գրքերի վաճառողները, գործակալությունները և նույնիսկ սովորական հասարակությունը գիտակցեցին նրանց գրքերի կոմերցիոն

արժեքը, ում անվանում են գուռու: Մենեջմենթի վերաբերյալ տպագրված աշխատանքների ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ կարող են առանձնացնել գործնական գրականության չորս հիմնական կատեգորիաներ: Դրանցից ամենամեծը դա գրքեր են, որոնք կողմնորոշված են ղեկավարող ցածր օղակի մենեջերների վրա և խոստանում են սովարեցնել կարդացողին որոշ բաներ ավելի լավ անել, քան առաջ: Օրինակ, ինչպես կարգավորել կոմունիկացիաները, ուսումնասիրել շուկան, վաճառել կամ ղեկավարել: ԱՄՆ-ում այդպիսի գրքերը հայտնի են որպես գրքեր «ինչպես ինր-որ բան անել» շարքերից և շատ լավ են վաճառվում: (2)

Երկրորդ կատեգորիան կազմված է «ինչ կարող ենք մենք սովորել ինչ-որ մեկից» թեմայով գործնական գրականությունից: Այդպիսի գրքերի հեղինակները ուսումնասիրում են որպես կանոն խոշոր, մուլտինացիոնալ կորպորացիաների ներքին գործունեությունը: Նրանք ձգտում են նրան, որ ընթերցողները որոշակի դասեր քաղեն ձեռնարկությունների հաջող գործողություններից:

Գործնական գրականության երրորդ կատեգորիան ավելի անմիջական է, փորձում է բացառել հաստատորեն բարդացող ֆինանսների աշխարհը, ֆոնդային շուկաների գաղտնիքները, էքսպորտային գործունեության առանձնահատկությունները և այլն:

Չորորդ կատեգորիան իր մեջ ներառում է գրքեր, որոնք հանդիսանում են կենդանի մնալու ձեռնարկներ, կողմնացույց, որը կոչված է կարդացողին օգնել հաղթահարել դժվար ժամանակները:

Գուռուի տեսությունը դիտարկելիս օգտակար է հանդիսանում բաժանել նրանց ակադեմիական գուռուների, կոնսուլտատիվ գուռուների և մենեջեր-հերոսների:

Ակադեմիական գուռուներին պատկանում են բիզնեսի դպրոցի դասախոսները և ուրիշ հեղինակներ, որոնք կապ ունեն կրթության համակարգի ինստիտուտների հետ: Ակադեմիական աշխարհի ավելի հայտնի ներկայացուցիչները

մենեջմենթի ասպարեզում հանդիսանում են Մայքլ Պորտորը, Կեննետ Բլանչարդը, Ուիլյամ Օուչին, Հենրի Մինցբերգը և Ռոբերտ Մոսս Կանտերը: Կեննետ Բլանչարդը՝ մասնագետ լիդերության և կազմակերպված վարքի ասպարեզում, «One minite manager» գրքի համահեղինակ, հանդիսանում է ԱՄՆ-ի ամենաբարձր վարձատրվող ակադեմիական գուռուներից մեկը:

Կոնսուլտանտների կատեգորիայի ուսուցիչներն են հանդիսանում անկախ գրողները և խորհրդատուները: Գուռու-կոնսուլտանտների դպրոցը հավանականորեն հիմնվել է Ֆայոլի և Թեյլորի կողմից: Նրա ավելի ժամանակակից ներկայացուցիչներն են հանդիսանում Թոմ Պիտերսը, Պիտեր Դրուկերը և այլն: Հնարավոր է, որ գուռու-կոնսուլտանտներից ամենահայտնին հանդիսանում է Պ. Դրուկերը՝ ծագմամբ ավստրիացի: «Ինչու կարդալ Պ. Դրուկեր» հոդվածում Ա. Կանտրոուն նշում է իր հերոսի խստությունը ձևակերպումների մեջ և նրա հանրագիտացված գիտելիքները մենեջմենթի ասպարեզում և զուգակցված գիտական ոլորտում: Իր հետնորդների աչքերում Դրուկերը հնարավորություն ունի ենթադրել տարբեր իրավիճակների խորը անալիզ և իրար վերագրել տարբեր մտահղացումներ և փաստեր: Լինելով «Տեսություն Y-ի» կողմնակից, Դրուկերը պնդում է, որ մենեջերները ավելի շատ ստիպում են (այլ ոչ թե ոգեշնչում) իրենց ենթականերին աշխատել ավելի արտադրողական:

Մենեջեր-հերոսները գործող կամ թոշակի անցած գործադիր տնօրեններն են (որպես կանոն խոշոր ամերիկական և անգլիական տրանսնացիոնալ կոմպոնիաների), որոնք հայտնի են բիզնեսում իրենց հաջողություններով: Մենեջեր-հերոսների դպրոցը ներկայացված է արդյունաբերական մագնատների գրքերով: Նրանց թվին են պատկանում Լ. Յակոկի, Հարոլդ Ջինենի, Մարկ Մակորմակի տիպի մարդիկ: Այդ հեղինակները հանդիսանում են հաջողակ ղեկավարներ, որոնք նկարագրում են իրենց հաջողությունների «գաղտնիքները»,

ինչպես նաև օգտագործում են հնարավորությունները տարածել իրենց կյանքի փիլիսոփայությունը:

2.5. Ճապոնական մենեջմենթ

Ճապոնական մենեջմենթը կառավարման սպեցիֆիկ ոճ է, կադրային քաղաքականության տարատեսակ, որը տարածված է Ճապոնիայում և արտացոլում է նրա պատմական առանձնահատկությունները, հասարակական-տնտեսական կացութաձևի փոփոխականությունը, մշակույթը և հասարակական հոգեբանությունը: Կառավարման ճապոնական մեթոդները հիմնորեն տարբերվում են եվրոպականից ու ամերիկականից, և հիմնվում են հետևյալ առանձնահատկությունների վրա՝ աշխատողների ցմահ վարձում կամ վարձում երկար ժամանակով, աշխատավարձի բարձրացում երկարամյա ծառայության համար: Կառավարման ճապոնական մեթոդը Եվրոպայի և Ամերիկայի շատ երկրներում օգտագործվող մեթոդներից տարբերվում է նախ և առաջ իր ուղղվածությամբ: Ճապոնիայում կառավարման գլխավոր առարկա են հանդիսանում աշխատանքային ռեսուրսները: Ճապոնական կառավարիչը իր առջև նպատակ է դնում բարձրացնել ձեռնարկության աշխատանքի էֆեկտիվությունը աշխատողների արտադրողականության բարձրացման հաշվին: Մինչ դեռ եվրապական և ամերիկական մենեջմենթում գլխավոր նպատակ է հանդիսանում առավելագույն եկամուտը, այսինքն՝ ավելի քիչ ջանքեր գործադրելով ավելի մեծ շահույթ ստանալը:

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

1. *Զբաղվածության երաշխիք և վստահելիության իրադրության ստեղծում* – նման երաշխիքները, որոնք ապահովվում են ցմահ վարձակալության համակրգով, նպաստում են աշխատանքային ռեսուրսների ստաբիլիզացմանը և նվազեցնում կադրերի հոսունությունը: Ստաբիլիզացումը խթան է հանդիսանում աշխատողների և ծառայողների համար, կարգավորում է աշխատակիցների և կառավարության միջև փոխ-

հարաբերությունները: Այն նաև կարգավորում է կառավարչի մակարդակի և շարքային աշխատողների միջև փոխհարաբերությունները, ինչը ճապոնացիների կարծիքով հանդիսանում է ֆիրմայի գործունեության լավացման գրավական:

2. *Կորպորացիայի դռնաբացությունը և արժեքները* - այն պայմաններում, երբ տարբեր մակարդակների կառավարիչները և շարքային աշխատակիցները սկսում են օգտվել ֆիրմայի քաղաքականության և գործունեության մասին ընդհանուր ելակետային ինֆորմացիայից, զարգանում է մասնակցության և ընդհանուր պատասխանատվության մթնոլորտ, ինչը բարելավում է աշխատողների փոխհարաբերությունները և բարձրացնում արտադրողականությունը: Կառավարման ճապոնական համակարգը փորձում է նպաստել այնպիսի կորպորատիվ արժեքների ընկալման միասնականացմանը, այնպիսիններինը, ինչպիսին են որակական սպասարկման պրիորիտետը, սպառողի համար ծառայությունները, աշխատողների համագործակցումը ադմինիստրացիայի հետ, բաժինների համագործակցումը և փոխհարաբերությունները: (1)

3. *Ինֆորմացիայի վրա հիմնված կառավարում* - հատուկ ուշադրություն է դարձվում տվյալների հավաքմանը և նրանց սիստեմատիկ օգտագործմանը արտադրության տնտեսական էֆեկտիվության և արտադրանքի որակական բնութագրերը բարձրացնելու համար:

4. *Որակի վրա կողմնորոշված կառավարում* – ֆիրմաների տնօրենները և կառավարիչները ճապոնական ձեռնարկություններում ցույց են տալիս որակի հսկողության անհրաժեշտությունը: Արտադրության պրոցեսը կառավարելիս գլխավոր խնդիր է հանդիսանում որակի մասին հատուկ տվյալների ստացումը:

5. *Արտադրությունում ղեկավարության անընդհատ ներկայություն* - խնդիրների լուծմանը աջակցելու համար նրանց առաջացման շրջանակներում, ճապոնացիները կառավարող անձնակազմին տեղավորում են հենց տեղամասե-

րում: Ամեն խնդրի լուծման սահմաններում մտցնում են ոչ մեծ նորարարություններ, ինչը բերում է լրացուցիչ նորույթների կուտակմանը: Ճապոնիայում նորամուծություններին աջակցելու համար լայնորեն օգտագործվում են նորարարական առաջարկների համակարգը և որակի շրջանակները:

6. *Մաքրության և կարգ ու կանոնի պահպանում*- ճապոնական ապրանքների բարձր որակի կարևորագույն գործոններից մեկն է հանդիսանում արտադրության մաքրությունը և կարգ ու կանոնի առկայությունը: Ճապոնական ձեռնարկությունների կառավարիչները փորձում են այնպիսի կարգ հաստատել, որը կարող է ծառայել որպես արտադրանքի որակի երաշխիք և ի զորու է բարձրացնել արտադրողականությունը շնորհիվ մաքրության և կարգ ու կանոնի:

Կառավարման ժամանակակից մեթոդները Ճապոնիայում ձևավորվել են հետպատերազմյան քայքայման պայմաններում, որը կառավարիչների առջև երկրի սոցիալական, քաղաքական և տնտեսական կյանքի վերականգնման խնդիր էր դրել: Ամերիկայի օկուպացիոն ադմինիստրացիայի ազդեցության տակ ապագա ճապոնական մենեջերները ծանոթացան ԱՄՆ-ում տարածված բիզնեսի կառավարման գաղափարախոսությանը և մեթոդներին: Սակայն դա չէր նշանակում, որ 1945թ.-ին Ճապոնիայում գոյություն չունեին արտադրության կառավարման էֆեկտիվ համակարգեր: Դեռ 1932թ.-ի մայիսի 5-ին Կ. Մացուսիտը՝ « Մացուսիտա Դենկի » ֆիրմայի հիմնադիրը, որին Ճապոնիայում անվանում են «մենեջմենթի ամենակարող կախարդ», իր ծառայողների առջև կատարած ելույթում նշել է, որ արտադրողի հիմնական առաքելությունը աղքատության հաղթահարումն է: Կառավարման ճապոնական համակարգի հիմնական գծերը որոշվում են մի շարք կոնցեպցիաներով, որոնք բացակայում են ամերիկական մոդելում: Դրանցից գլխավորներն են հանդիսանում ցմահ վարձակալության համակարգը, որը տարածվում է մինչև 55-60 տարեկան աշխատողների վրա և կազմում է ճապոնացի աշխատողների 25-30%, որոնք աշխատում են

խոշոր ֆիրմաներում, որոշումներ ընդունելու կոլեկտիվ պրոցեսը, երկարամյա աշխատանքի համար աշխատավարձի բարձրացումները, աշխատակիցների մասնակցությունը արհմիություններում, որոնք ստեղծվում են ֆիրմայի շրջանակներում:

Կարելի է առանձնացնել կառավարման ճապոնական տիպի հիմնական սկզբունքները.

- Ֆիրմայի և աշխատողների հետաքրքրությունների ու կենսագործունեության միահյուսում, աշխատողի մեծ կախվածությունը իր ֆիրմայից, նրան նշանակալի հատուկ երաշխիքների և բարիքների տրամադրում ֆիրմային հավատարիմ լինելու և նրա հետաքրքրությունները պաշտպանելու փոխարեն:
- Կոլեկտիվի սկզբունքների առաջնայնությունը ի դեմս ինդիվիդուալիզմի, անկախ զբաղեցրած պաշտոնից աշխատողների միջև հավասարության միջավայր:
- Երեք հիմնական ուժերի՝ կառավարիչների, շարքային աշխատողների և ինվեստորների հետաքրքրությունների և ազդեցության բալանսի պահպանում:
- Ֆիրմաների, գործընկերների, այդ թվում՝ մատակարարների և արտադրանքի գնորդների միջև կապերի ձևավորման միջոց:

Ճապոնական հասարակությունը համասեռ է և հագեցած է կոլեկտիվիզմով: Ճապոնացիները միշտ մտածում են կոլեկտիվի անունից: Անհատը նախ և առաջ իրեն գիտակցում է որպես խմբի անդամ, իսկ իր անհատականությունը՝ ամբողջի մի մասի անհատականություն: Ճապոնական մենեջմենթի ոչ պակաս կարևոր առանձնահատկություն է հանդիսանում չընդհատվող կրթության կոնցեպցիան: Ճապոնացիները համոզված են, որ չընդհատվող կրթությունը բերում է վարպետության մշտական կատարելագործման: Ճապոնացիները ընկալունակ են նորարարությունների հանդեպ, նրանք սիրում են սովորել ուրիշների սխալների վրա և օգուտ քաղել ուրիշների փորձերից, ուշադիր հետևում են աշխարհում

կատարվածին և ինֆորմացիան լրացնում են դրսից, վերցնում և շատ արագ յուրացնում են նոր տեխնոլոգիական մեթոդներ և պրոցեսներ: Ճապոնացիների կարծիքով ինովացիաները կազմում են տնտեսական աճի հիմքը: Դրա համար էլ նրանք անկեղծորեն նվիրված են դրան: Նոր կոնցեպցիաների հիմքը, որը հիմնորեն փոխեց ճապոնական կառավարման ստրատեգիաները և ղեկավարման ոճերը, դարձավ կառավարիչների վրա ընկնող սոցիալական պատասխանատվության ընդունումը: 1947թ.-ին ձեռնարկատեր, «Փանասոնիկ» կոմպանիայի հիմնադիրներից մեկը՝ Ի. Մացուսիտան, հիմնադրեց «Դոյկոյ» ստեղծագործական լաբորատորիան, որի խնդիրն էր դարձել նոր կառավարչական որոշումների ուսումնասիրությունը: Այդ լաբորատորիայում հրատարակված առաջին աշխատանքներից մեկում Մացուսիտան նշել է. «Յուրաքանչյուր կոմպանիա՝ անկախ իր չափերից, պետք է ունենա որոշակի նպատակներ, որոնք արդարացնում են նրա գոյությունը: Նա պետք է իր սեփական կոչումն ունենա այդ աշխարհում»: Եթե ղեկավարը օժտված է այդ առաքելությամբ, ապա նա պարտավոր է ծառայողներին հասկացնել, թե ինչի է ուզում հասնել կոմպանիան և նշել նրա իդեալները: Եվ եթե նրա ենթակաները գիտակցում են, որ աշխատում են ոչ միայն հացի համար, նրանք ձգտում են ավելի լարված միացյալ աշխատանքի՝ հանուն ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար: Շատ կարևոր է, որպեսզի կառավարիչները ձգտեն բարձր որակի արտադրանքի արտադրության ամենա ցածր գների դեպքում՝ օգտագործելով արտադրողական պոտենցիալը տնտեսության ընդհանուր հետաքրքրությունների համաձայն և ամբողջ հասարակության բարեկեցությունը բարձրացնելու նպատակով: Անկասկած է, որ կառավարչի պարտաճանաչությունը հասարակության առաջ հանդիսանում է կարևորագույն թևը, որը զարգացնում է նպատակների ուղղությամբ դրված կառավարման համակարգը: Ինչպես արդեն նշվել է ճապոնական կառավարման համա-

կարգը ձևավորվել է ժողովրդական ավանդույթների և մենեջմենթի առաջավոր փորձի միաձուլումից:

Չ. Նականեն փայլուն ուսումնասիրություն է կատարել ուղղված խմբերում վերաբերմունքների տիպերին՝ կախված ազգային մշակույթի ավանդույթներից: Նա մշակել է սոցիալական խմբերի ներքին կառուցվածքի անալիզի կոնցեպցիայի հիմնական դրույթները, մարդկանց միջև փոխհարաբերությունները բաժանելով երկու խմբի. հորիզոնական՝ որպես անհատների ամբողջություն, որոնք ունեն ընդհանուր գծեր (օրինակ՝ նույն մասնագիտություն ունեցող մարդիկ), և ուղղահայաց, որի դեպքում անհատները, որոնք ունեն տարբեր գծեր, կապված են որոշակի սոցիալական կապով (օրինակ՝ ընտանիք, տոհմ): Հենց հարաբերությունների երկրորդ՝ ուղղահայաց, տիպն է բնորոշ ճապոնական հասարակության համար:

Խումբը, որին պատկանում է ճապոնացին, նրա համար նույնքան կարևոր է, որքան ընտանիքը: Ֆիրմայի ղեկավարը նման է հորը, այստեղ տիրում է ոչ պաշտոնական մթնոլորտ, ներքին կոնֆլիկտները բերված են նվազագույնի: Ճապոնիայում ֆիրման համարվում է կենդանի օրգանիզմ, որը հոգի ունի: Համարվում է, որ ֆիրման երկարատև կազմակերպություն է, քանի որ երաշխավորում է ցմահ վարձակալությունը: Հարաբերությունների երկարատևությունը ամրագրված է կորպորատիվ վերակառուցման օրենքով, որի համաձայն ֆիրմաներում, որոնք հանդիպում են ֆինանսական դժվարությունների և գտնվում են կործանման եզրին, անց է կացվում վերակառուցում: «Ձեռնարկությունը դա մարդիկ են» բանաձևը գործարարների անկեղծ համոզմունքն է: Ճապոնական ղեկավարները իրենց աշխատողների մոտ արմատավորում են ոչ միայն տեխնիկական ունակությունները, այլև բարոյական արժեքները: «Մարդկային պոտենցիալ» կոնցեպցիայի ինքնատիպ դրսևորում է հանդիսանում խմբակային որոշում ընդունելու համակարգը, որի համաձայն որոշում ընդունելու պատասխանատվությունը չի անձնավորվում, այլ բաժանվում է խմբի բոլոր անդամների միջև: Այս դեպքում ենթադրվում է,

որ ոչ մի մարդ իրավունք չունի ինքնուրույն որոշում ընդունել, քանի որ դրանք պետք է ընդունվեն կոնսեսուսի ճանապարհով: Համակարգը պահանջում է , որ այդ որոշումը ընդունվի բոլորի կողմից: Եթե ինչ որ մեկը դեմ է, ապա առաջարկությունը վերադառնում է նախաձեռնողին: Ճապոնացիները, որոնք ունեն անսահման զգայուն էգո, չեն ցանկանում հայտնվել այնպիսի իրավիճակում, որտեղ նրանք փոքրամասնություն են կազմում կամ ունեն հատուկ կարծիք: Նաև վախենում են կոլեգային իրենց խիստ ելույթով հանկարծակի վիրավորելուց, որը կարող է հակասել ընկերների կարծիքին: Երբ խմբի լիդերը համոզված է, որ հիմնականում բոլորը համաձայն են նվազագույն որոշման հետ, նա ընդհանրացնում է խմբի կարծիքը, հարցնում է, թե արդյոք բոլորն են համաձայն և հայացք է գցում դահլիճ խրախուսական պատասխան ստանալու համար: Եթե լիարժեք միաբանություն չկա, ապա որոշումը չի ընդունվում: Եթե որոշմանը հակադրված է ոչ մեծ փոքրամասնության կարծիքը, նրան ստիպում են հարգել մնացածի հայացքները: Կազմակերպչական կյանքում ճապոնացիները թույլ են տալիս անորոշություն, երկիմաստություն և այլ բաներ: Դրա համար էլ նրանք պատրաստ են հետագա ջանքեր գործադրել, որոնք ուղղված են մարդկանց կատարելագործմանը և մեկը մյուսի հետ էֆեկտիվ աշխատելու կարողության դաստիեսարակմանը: Որպես տրադիցիոն վարքի «X» և «Y» մոդելի հակակշիռ ճապոնացիները մշակել և հաջողությամբ կիրառում են «մարդկային պոտենցիալի» մոդելը, որի համաձայն առաջին պլան է մղվում մտահաղացումը այն մասին, որ մարդկանց անհրաժեշտ է իրենց կարողությունների կիրառման և զարգացման հնարավորություն՝ դրանից ստանալով բավարարվածություն: «Մարդկային պոտենցիալի» կոնցեպցիան պաշտպանում է աշխատանքի այնպիսի պայմաններ, որոնցում աշխատողի կարողությունները խթանվում են զարգացման համար և հատուկ ուշադրություն է դարձվում աշխատողների մոտ ինքնակառավարման և ինքնահսկողության ձգտման զարգացմանը: Համարվում է, որ

Ճապոնիայում մենեջմենթի իշխանությունն օրինական է և դրա համար էլ այն պատրաստակամորեն կիրառվում և հարգվում է: Աշխատողները զգում են, որ իրենց մենեջերները ավելի կրթված և կոնպետենտ են, չունեն ավելորդ առավելություններ: Նրանց պարգևատրումները համարվում են համեստ իրենց ծառայությունների համեմատ:

Կառավարչական հսկողությունը դա կառավարչական պլանավորման և հակառակ կապի կրճատ ձևակերպումն է, որը հանդիսանում է կազմակերպության նպատակներին հասնելու ընթացքում մենեջերների գործունեության գործիք: Մարդու կառավարելու կարողությունը ունի որոշակի սահմաններ: Դրա համար էլ պետք է գտնվի բիզնեսի օպտիմալ մասշտաբ, որը թույլ է տալիս կառավարել էֆեկտիվորեն: Այդ պրոցեսը դիտարկենք «Մացուսիտա» ֆիրմայի օրինակի վրա, որի կազմակերպության հիմքում ընկած է մասնաճյուղերի համակարգը: Մասնաճյուղերում պլանավորման համակարգը ենթադրում է, որ յուրաքանչյուր ինքնուրույն բաժին, իսկ այնուհետև և մասնաճյուղը մշակում է իր պլանը: Դրանց հիման վրա պատրաստվում է ամբողջ կոմպանիայի պլանը: Ընդհանուր առմամբ պլանավորման մեթոդը ենթադրում է հետևյալ էտապները.

1. *Կոմպանիայի մարտավարության հայտարարում :* Կոմպանիայի մարտավարությունը հանդիսանում է ապստրակտ ինչ-որ բան և արտահայտվում է բանավոր, բայց այն որոշում է ֆիրմայի գործերի գնահատականները և իրականացնում է իրավիճակային դժվարությունների հաղթահարման մտադրությունները քաղաքականության և նպատակների կատարելագործման ճանապարհով:

2. *Մասնաճյուղերում պլանավորման մասին դիրեկտիվներ:* Քանի որ, կոմպանիայի ստրատեգիան ապստրակտ է, ապա մասնաճյուղերում պլանավորման համար կողմնորոշիչները թելադրվում են կոմպանիայի տնօրենի կողմից՝ դիրեկտիվների տեսքով:

3. *Մասնաճյուղի պլանավորման քաղաքականության որոշումը:* Այս էտապում մասնաճյուղի ղեկավարը որոշում է իր առջև դրված խնդիրների կատարման սեփական քաղաքականությունը և հրահանգավորում է բաժինների կառավարիչներին:

4. *Յուրաքանչյուր բաժնի պլանի պատրաստում:*

5. *Բաժնի բյուջեի նախագծի պատրաստում:*

6. *Մասնաճյուղի պլանի նախագծի պատրաստում*:

7. *Մասնաճյուղերի պլանների ստուգում և հաստատում*:

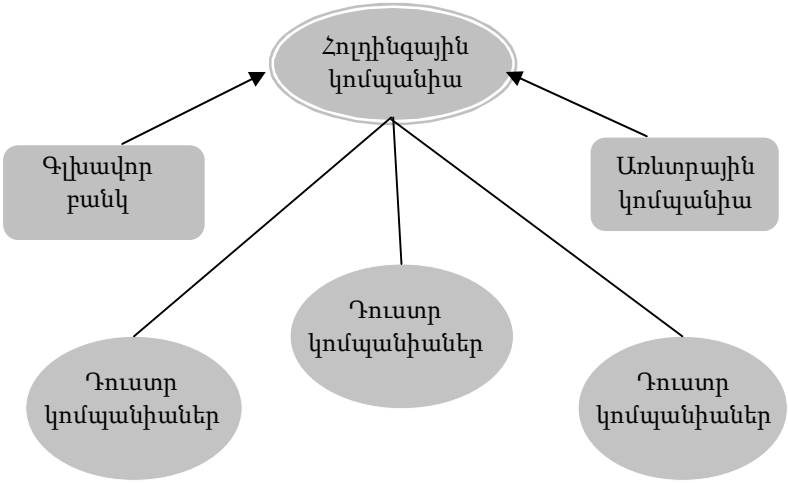
8. *Մասնաճյուղի պլանի հաստատված նախագծի փոխանցում՝ «թագավորական կնիքով փաստաթուղթ»*: Այս փոխանցման ծիսակատարությունը մաքուր ճապոնական առանձնահատկություն է, քանի որ «թագավորական կնիքով փաստաթուղթը» դիտարկվում է որպես պայմանագիր կոմպանիայի նախագահի և մասնաճյուղի ղեկավարի միջև: Յուրաքանչյուր ղեկավար պատասխանատվություն է կրում միայն այդ փաստաթղթում նշված կետերի համա: Այդ համաձայնության կատարման մեթոդի ընտրությունը թողնվում է մասնաճյուղի ղեկավարի վրա: Ակնհայտ է, որ կառավարման նկատմամբ նման մոտեցումը ղեկավարից պահանջում է պատասխանատվության և ինքնակառավարման մեծ զգացում: Անկրաժեշտ է նշել, որ դրված խնդիրների նկատմամբ կառավարչական հսկողությունը իրականացվում է ոչ թե դերեկտիվների ընդունման, այլ օգնություն ցուցաբերելու և արտադրական պրոցեսի ընթացքում թույլ օղակների բացահայտման ճանապարհով: Կարգ ու կանոնի պահպանման և աշխատանքի որակի բարելավման համար ճապոնական մենեջմենթը ավելի շատ հիմնվում է պարգևատրումների, քան պատիժների վրա: Ճապոնական մենեջերները պատիժներին դիմում են շատ դժկամորեն: Որպես հակակշիռ պատիժներով վախացնելու տակտիկային ճապոնական մենեջմենթը հատուկ ուշադրություն է դարձնում աշխատողների ինքնագիտակցության վրա, և դրա համար էլ

օգտագործում է «նշանաբանների տակտիկան», որոնք ստիպում են բարելավել կարգն ու կանոնը: Նման դիրքորոշումը լիովին բացատրելի է: Մի կողմից յուրաքանչյուր ենթական անհատ է և սխալվելու իրավունք ունի, մյուս կողմից՝ ճիշտ կադրային քաղաքականությունը աշխատանքի ընդունման ժամանակ «չի թողնի» ֆիրմա անպարտաճանաչ աշխատողի, քանի որ նրա համար լրիվ պատասխանատվություն է կրում նա, ով նրան աշխատանքի է ընդունել: Ճապոնիայում յուրաքանչյուր աշխատող համոզված է, որ ինքը գլխավոր և կարևոր դեմք է իր կոմպանիայի համար: Իրենց կողմից ճապոնական կորպորացիաները երաշխավորում են ծառայողների աշխատանքը և օգտագործում են աշխատանքային արժեքի վրա հիմնված պարգևատրման համակարգը, որպեսզի կանխեն աշխատողի հեռանալը ուրիշ ֆիրմա: Մեկ այլ կոմպանիա տեղափոխված աշխատողը զրկվում է աշխատանքային ստաժից և ամեն ինչ սկսում է նորից:

Ճապոնիայում զբաղվածությունը ունի հատուկ նշանակություն: Դա միայն պայմանագիր չէ գործատուի և աշխատողի միջև: Այն ունի էմոցիոնալ և բարոյական ենթատեքստեր: Ճապոնական աշխատողները աշխատում են մեթոդական և նվիրված, նրանք պունկտուալ են՝ հնարավոր է միայն թեթևակի թուլացում աշխատանքի վերջին կես ժամերի ընթացքում: Ճապոնական աշխատողների մոտ լավ է զարգացած պարտքի զգացումը: Նրանք հպարտանում են իրենց արհեստով և մեծ բավարարվածություն են զգում լավ կատարած աշխատանքից, իսկ անհաջողությունների դեպքում՝ իրենց վատ են զգում:

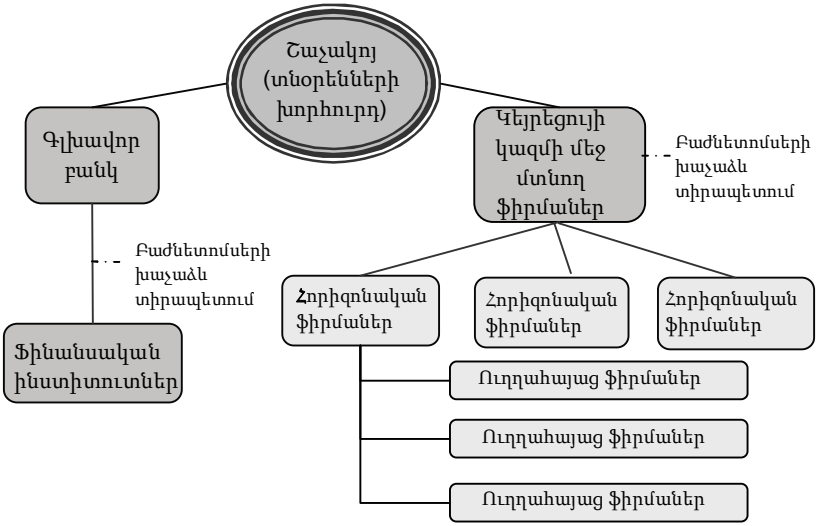
Կեյրեցու: Այժմ կանդրադառնանք Ճապոնիայի կորպորատիվ կառավարման տեսակներից մեկին՝ այսպես կոչված կեյրեցուին: Հետպատերազմյան ռեֆորմների արդյունքում դրանք փոխարինման եկան ընտանեկան կապիտալիզմին, որն ուներ 400 տարվա պատմություն: Ամերիկական օկուպացիոն ուժերը վերացրեցին այն անհատական սեփականու-

թյան վերացման միջոցով: Ընտանեկան կապիտալիզմի ավարտը մեծ վտանգ առաջացրեց նախկին ձայբացուների մենեջերների համար (նկ.2):



Նկ.2 Ձայբացուի կառուցվածքը

Ձգտելով գոյատևել, նրանք որոշեցին ձայբացուի դուստր կոմպանիաները վերախմբավորել գլխավոր բանկերի ղեկավարության տակ: Իր առաջացմամբ կեյրեցուն պարտական է Ռազմական կառավարությանը, որը ձգտում էր Ճապոնիայում ազատ շուկայի հիման վրա ստեղծել նոր տնտեսական ինստիտուտ, որը հետագայում ռեալացվեց ԱՄՆ-ում: Գլխավոր բանկերի նոր կոնցեպցիաների համակարգերի, բաժնետոմսերի խաչաձև տիրապետման և կազմակերպության ներքին աշխատողների արհմիությունների հետ փորձարկումները, որոնք իրականացվում էին փոխշահավետ ալյանսների միջոցով, թույլ տվեցին ստեղծել կորպորատիվ կառավարման էֆեկտիվ կառուցվածք՝ կեյրեցու (նկ.3):



Նկ.3 Կեյրեցուի կառուցվածքը

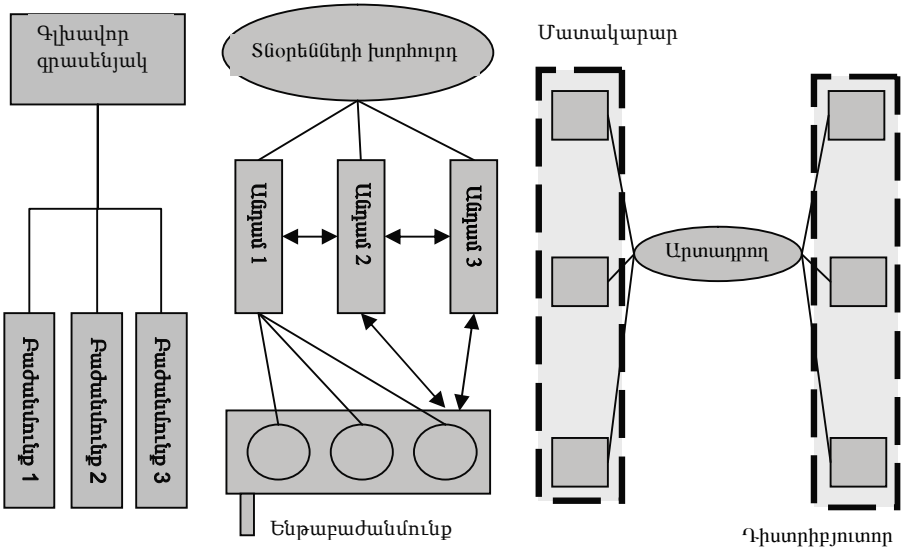
Չնայած ամեն ինչին, կեյրեցուն պահպանել էր մենեջմենթի պրակտիկայի որոշ հետպատերազմյան էլեմենտներ՝ գլխավոր բանկերի և առևտրային ֆիրմաների կենտրոնական դիրքը, ներքին թույլ արհմիությունները, ցմահ աշխատանքի՝ տարիների ավելացման հետ կապված աշխատանքի բարձրացումներով: 1970-ական թ.-ի ռեցեսիայի և դեֆլյացիայի ընթացքում մենեջերների (որոնց թիվը կրճատվեց) և աշխատողների (որոնք զրկվել էին ցմահ աշխատանքի ընդունվելու առավելությունից) փոխհարաբերությունները վատացան: Եվ դա սահմանափակումներ ստեղծեց կորպորատիվ կառավարման ճապոնական ոճի համար:

Այնուամենայնիվ, կեյրեցուի կաղմից ձևավորված ալյանսներն ու բազմաթիվ ստրատեգիական միավորները, թույլ տվեցին աշխատանքի ավելի ցածր վարձատրման (քան Արևելքում էր) հաշվին բարձրացնել արտադրողականությունը: Ճապոնիայի տնտեսությունը ապրում էր արտաքին

բացասական ազդեցություն, որը կապված էր գլոբալիզացիայի և ֆինանսական անորոշության հետ: Բայց չնայած ճգնաժամին, Ճապոնիան միշտ ձգտել է պահպանել կեյրեցուն, քան այն փոխարինել կորպորատիվ կառավարման այլ ձևով: Ամբողջ աշխարհի ձեռնարկությունները այսպես, թե այնպես, ձևավորում են ալյանսներ, որոնց մեջ մտնում են տարբեր ֆիրմաներ: Կեյրեցուները իրենցից ներկայացնում են այդպիսի միջֆիրմային ալյանսների ձևերից մեկը: Ուկայում բիզնեսով զբաղվող կազմակերպությունները տարբերվում են, քանի որ ունեն ներքին հիերարխիայի տարբեր կառուցվածքներ: Նրանք գնումներին, արտադրությանը և մարկետրինգին վերաբերվող որոշումներ են կայացնում ելնելով նպատակներից և դրանց հասնելու միջոցներից: Գոյություն ունի ֆիրմաների հիերարխիկ կազմակերպություն, որը փոխհամագործակցում է ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար:

Գոյություն ունեն միջֆիրմային ալյանսների տարբեր սխեմաներ: Պայմանական սանդղակի վրա կարելի է առանցնացնել երկու սահմանային կետեր, որոնք ներկայացնում են դրանց երկու հակառակ ձևերը: Մեկում գտնվում են սուպեր խոշոր կոմպանիաները, որոնք ունեն համատեղ բիզնես (այլ խոսքերով՝ այստեղ ազատ շուկա գոյություն չունի): Մյուսում չեն գտնվի կոմպանիաներ, որոնք ունեն համատեղ բիզնես: Յուրաքանչյուր տեսակը իրականացնում են ազատ շուկայում իրար հետ մրցակցող վաճառողներն ու գնորդները (սա իդեալական վիճակ է ազատ շուկայի համար): Երկու ծայրահեղական դիրքերի միջև գոյություն ունի գործունեության տնտեսական տեսակների համակարգ, որոնք կոորդինացվում են տարբեր՝ այս կամ այն ֆիրմաները միացնող, ալյանսներով: Այսպիսի ալյանսներից ավելի հայտնիներից են արդյունաբերական պարկը, կեյրեցուն, մուլտիդիվիզիոնալ ձևը (M-ձև), հոլդինգալին կոմպանիան: Արդյունաբերական պարկը իրենից ներկայացնում է ավելի քիչ հիեարխիկ միջֆիրմային ալյանս: Ավելի հիերարխիկ է ներկայացված հոլդինգալին կոմպանիան: Նրանց միջև տարբերությունները

վերաբերվում են սեփականության և հսկողության ձևերին, կամ կառավարման կառուցվածքներին: Հոլդինգալին կոմպանիան տիրապետում է դուստր ֆիրմաներին, որոնք քիչ են անկախ, և հսկում է դրանց: Ի տարբերության դրան, արդյունաբերական պարկ կազմող ցանցի ֆիրմաները պահպանում են անկախությունը և օժտված են իշխանությամբ, որը նրանց իրավունք է տալիս սեփական կառավարչական որոշումներ կայացնել: Կեյրեցուն տարբերվում է ցանցային ալյանսներից, քանի որ տվյալ դեպքում ֆիրմաների գործունեությունը կոորդինացվում է ավելի կենտրոնացված հիմնական բանկերի և տնօրենների խորհրդի համակարգի հաշվին: Սակայն կեյրեցուի կառավարումը ավելի քիչ է կենտրոնացված, քան M-ձևում, որտեղ կենտրոնական կոորդինացնող ապարատը հսկում է բաժինների բոլոր ֆինանսավորումները: Ինչպես արդեն ասվեց, կեյրեցուն իրենից ներկայացնում է ալյանսների ձևերից միայան մեկը, որը միավորում է տարբեր ֆիրմաներ:



M – ձև **Կեյրեցու** **Արդյունաբերական պարկ**

Նկ.4 Միջֆիրմային ալյանսների տարբեր տիպեր

Լայն իմաստով դա գործարարական խումբ է, որի մեջ են մտնում ոչ պաշտոնական միջֆիրմային ալյանս կազմող մի քանի անդամ-ֆիրմաներ, որը սահմանափակվում է բաժնետոմսերի խաչաձև տիրապետմամբ և հիմնական բանկի համակարգով: Այն հիմնվում է ունիվերսալ սկզբունքների վրա, որի համաձայն կեյրեցուի յուրաքանչյուր խումբ դուրս է գալիս բազմազան շուկաներ, որպեսզի մաքսիմիզացնի ֆիրմաների միջև աշխատանքի ներքին բաժանման էֆեկտիվությունը, որոնք մտնում են կեյրեցուի մեջ: Բոլոր կեյրեցուները տիրապետում են չորս համընկնումների, որոնց կոչում են ընդհանուր էլեմենտներ.

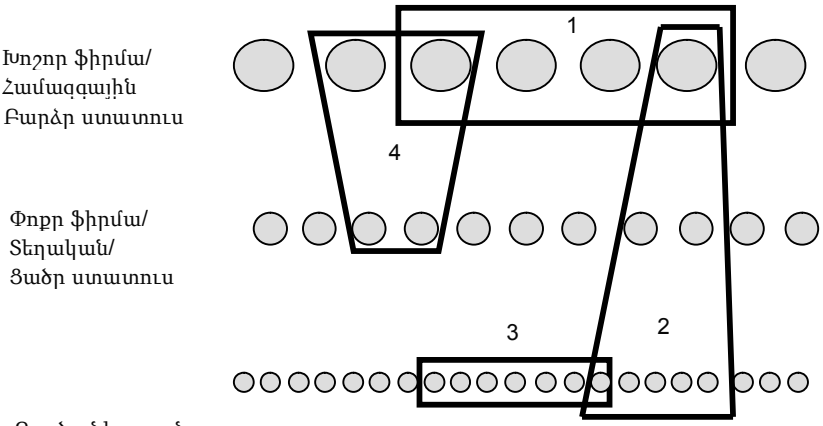
- կորպորատիվ կառավարումը իրականաց-նում է տնօրենների խորհուրդը (շաչակոյ),
- խմբում գլխավոր բանկի առաջատար դիրքը,
- խմբի մեջ մտնող առևտրային ֆիրմաների ուժեղ ազդեցությունը,
- խմբում մենեջմենթի կողմից իրականացվող հսկողություն:

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

Վեց կեյրեցուները իրենց կազմի մեջ ներառում էին բազմաթիվ դուստր ֆիրմաներ, որոնք աշխատում էին տարբեր շուկաներում (նկ.4): Կեյրեցուի մեջ մտնող բոլոր ֆիրմաները մեխանիկորեն դառնում էին տնօրենների խորհրդի անդամներ և հիմնական բանկի հաճախորդներ: Սակայն, քանի որ

ալյանսը ոչ պաշտոնական էր, հաճախ դժվար էր լինում որոշել, իսկապես կոմպանիան հանդիսանում է կեյրեցուի անդամ, թե ոչ: Օրինակ, Sony և Toyota, որոնք հաշվարկված էին Mitsui Group-ում, հայտարարում են, որ նրանք չեն մտնում կեյրեցուի կազմի մեջ՝ չնայած, որ Mitsui Bank օգտագործում են որպես գլխավոր բանկ:

Միջշուկայական կեյրեցուի անդամները կեյրեցուի մատակարարներից կազմում էին ուղղահայաց կեյրեցուի ճյուղավորված ցանց: Այդ ցանցը ունի ուղղահայաց կառուցվածք, քանի որ պատվիրատուների և մատակարարների փոխհարաբերությունները հիմնվում են պաշտոնական հիերարխիայի վրա (նկ.5): խմբում մենեջմենթի կողմից իրականացվող հսկողություն:



ՆԿ.5 Միջշուկայական և ուղղահայաց կեյրեցուի կառուցվածքը

Կեյրեցուի գլխավոր առավելությունը կապված է ֆինանսական ոլորտի հետ: Մյուս առավելությունները կապված են մարդկային ռեսուրսների, կառավարման, ինֆորմացիոն ծավալների, ռիսկերի իջեցման, արտադրությունում և ինովացիաների ոլորտում կոպերացիաների և շուկայական միջավայրում ջանքերի համաձայնեցման հետ: Ֆինանսական առավելությունների տիրապետում են ավելի կենտրոնացված ալյանսներ՝ M-ձևը և հոլդինգալին կոմպանիաները: Սակայն կեյրեցուները ևս հաջողությամբ կիրառեցին կորպորատիվ կառուցվածքում հիմնական բանկի կենտրոնական դիրքը: Ինչպես ցույց տվեցին սեփականության ուսումնասիրության էմպիրիկ տվյալները, կեյրեցուի ֆիրմաների ֆինանսական սեկտորում գոյություն ունի ֆինանսական ինստիտուտների հիերարխիա, որում գլխավոր բանկը զբաղեցնում է գլխավոր դիրք: Ֆինանսական ինստիտուտների կենտրոնական դիրքը ապահովում է, պայմանականացնում է ֆիրմաներից կեյրեցուի անդամների ափտանոմիան: Չնայած կառավարական հսկողությանը, բանկերը ընդունում էին ինքնուրույն ֆինանսական որոշումներ: Երբ այդ որոշուները հաջող էին, նրանք ձեռնտու էին կեյրեցուի բոլոր անդամներին: Ֆինանսական ինստիտուտների կենտրոնական դիրքը կեյրեցուի անդամների համար հեշտացնում էր մուտքը դեպի ֆինանսական ռեսուրսներ: Կեյրեցուի մեջ մտնող բոլոր ֆիրմաները ունեին մեկ ընդհանուր բրոքեր, որը իր վրա էր վերցնում բոլոր կեյրեցուների ֆինանսական պահանջմունքները հոգալու պարտականությունը: Բանկը կարող էր ունիֆիկացված ինֆորմացիա հավաքել կեյրեցուի բոլոր անդամների մասին: Ինֆորմացիոն ծավալը, որը վտանգավոր էր կենտրոնական կոորդինացնող մեխանիզմի բացակայության դեպքում, կեյրեցուի դեպքում ակտիվորեն պահպանվում էր գլխավոր բանկի համակարգի կողմից:

Հետպատերազմյան տարիներին ուղղահայաց կեյրեցուի առաջացումը պայմանավորված էր մինչպատերազմյան տարիներին Ճապոնիայում ենթակապալառուների հետ պայ-

մանագրեր կնքելու տրադիցիայով: Ճապոնիայում արտաքին ֆիրմաների հետ պայմանագրերի կնքումը մեծ տարածում ուներ, քան ԱՄՆ-ում, քանի որ կեյրեցուի մեջ մտնող ֆիրմաները նախընտրում էին կրճատել արտադրության ծախսերը մատակարարների հետ վստահելի հարաբերությունների հաստատման միջոցով: Խոշոր ֆիրմաները մեծ ցանց էին ստեղծում, նրա մեջ ներառելով մարդկանց, ֆինանսական հոսքեր, և ուներ ուղղահայաց միջֆիրմային ալյանսի ձև: Ճապոնական ուղղահայաց ալյանսը կարելի է անվանել ենթապայմանագրային: Ուղղահայաց կեյրեցուները տիրապետում են ենթապայմանագրային չորս բնութագրերի: (3)

Առաջին՝ և՛ գնորդները, և՛ մատակարարները համարում են, որ նրանց միջև գոյություն ունեն բնական արտադրական կապեր, որոնք նման են որդու և հոր միջև եղած հարաբերություններին: Երկրորդ՝ այդ բնական արտադրական կապերը հիմնվում են աշխատանքի հասարակական բաժանման վրա՝ յուրահատուկ սոցիալական ցանցի, որը հիմնված է աշխատանքի բաժանման վրա, որն էլ ամրապնդված է հասարակական փոխհարաբերություններով: Եթե աշխատանքի բաժանումը կնոջ և տղամարդու միջև երեխա ունենալու հարցում բնական է, ապա պարտականությունների բաշխումը «հացի փող» վաստակելու հարցում, դիտվում է որպես աշխատանքի սոցիալական բաժանում: Երրորդ՝ խոշոր կոմպանիաները գերակշռող են ենթակապալառուների հանդեպ, քանի որ առաջինները կից ձեռնարկությունների մեծ ընտրություն ունեն և տիրապետում են «նոու-հաու» տեխնոլոգիաների, որոնք խոշոր կոմպանիաները փոխանցում են փոքր ենթակապալառու ֆիրմաներին: Եվ վերջապես, գերակշռության բազան հանվում է յուրաքանչյուր կողմի կապիտալի չափից, այլ ոչ թե նյութերի մատակարարման հիման վրա:

Ուղղահայաց ցանցերի հաջողությունը չփոքրացրեց փոքր ենթակապալառու ֆիրմաների քանակը: Դա բացատրվում է նրանով, որ մատակարարների շարքում չի պրակտիկացվել ցմահ աշխատանքի դասավորվելը: Դրա համար էլ

միջին չափսի ֆիրմաների մենեջերները կարող էին իրենց թույլ տալ սեփական կապալառու ֆիրմաներ բացել, որոնք իրենց տեղն էին գտնում ուղղահայաց ցանցում:

Ուղղահայաց ալյանսի ամենատարածված ձևը գործարանային ենթակապալն է, երբ մատակարարների ցանցը ներկայացնում է մայր կոմպանիայի տարբեր ապրանքներ և ծառայություններ: Վառ օրինակ են ավտոշինական գործարանների մատակարարների ցանցերը:

Չնայած վեց գլխավոր բանկերը միավորվելուց հետո կազմեցին չորսը, դա չէր նշանակում, որ կեյրեցուները պետք է լուծարվեն: Չորս մեգաբանկերը (Tokio-Mitsubishi, Mitsui-Sumitomo, Mizuho և UFJ) այլևս չեն հանդիսանում գլխավոր բանկեր, քանի որ նրանք վերածվել են ֆինանսական հոլդինգային կոմպանիաների: Այս բանկերը անմիջականորեն ղեկավարում են տարբեր ֆինանսական ինստիտուտներ, որոնցից օգտվում են անկախ դարձաց ֆիրմաները՝ կեյրեցուի անդամները: Կենտրոնացված ֆինանսական հոլդինգի առաջացումը կեյրեցուի ներսում հեշտացնում է բանկերի ավելի արագ և էֆեկտիվ որոշումների ընդունումը, քան առաջ:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ո՞վ է հանդիսանում գիտական մենեջմենթ տեսության հիմնադիրը:
2. Ի՞նչ է ենթադրում ադմինիստրատիվ տեսությունը:
3. Մարդկային հարաբերությունների ինչպիսի՞ տեսություններ գիտեք:
4. Ինչի՞ վրա է հիմնվում Գուռուի տեսությունը:
5. Գուռուների քանի՞ խումբ գիտեք:
6. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ճապոնական մենեջմենթը:
7. Որո՞նք են ճապոնական մենեջմենթի առանձնահատկությունները:
8. Ե՞րբ և ի՞նչ պատճառով է առաջացել կեյրեցուն, որոնք են նրա բնորոշ գծերը:

9. Ի՞նչ են իրենցից ներկայացնում միջֆիրմային ալյանսները և ձեր կարծիքով նրանք արդյո՞ք անհրաժեշտ են բիզնեսի համար ժամանակից պայմաններում:
10. Բացի կեյրեցուից էլ ինչպիսի՞ միջֆիրմային ալյանսներ գիտեք:

Գլուխ 3. Արտաքին միջավայր և կորպորատիվ կուլտուրա

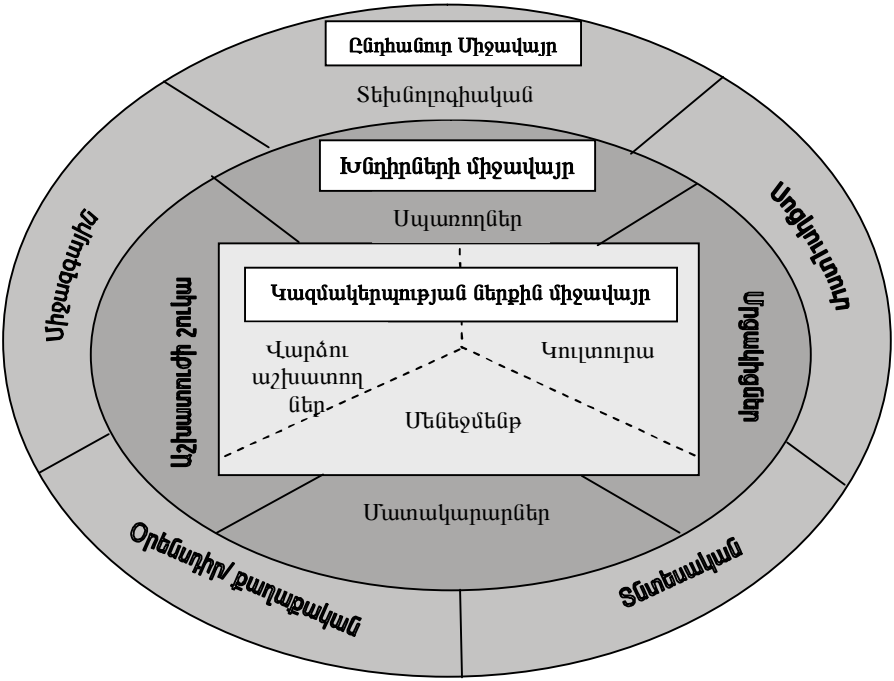
3.1 Արտաքին միջավայր

Համաձայն ավանդույթի մենեջմենթի դասընթացներում հիմնական ուշադրությունը սևեռվում է կազմակերպության ներքին գործոնների վրա, ինչպիսին են լիդերություն, մոտիվացիա, վերահսկում: Մեր գնահատմամբ նմանատիպ մոտեցումը կարելի է համարել սահմանափակ դիտարկում: Համաշխարհային գլոբալացման պայմաններում արտաքին գործոնների դերը կտրուկ ուժեղանում է: Հմուտ մենեջերը պարտավոր է հետևել արտաքին միջավայրի փոփոխություններին և ադեկվատ արձագանքել: Ժամանակակից աշխարհում տեղի են ունենում ցնցող և իրենց մասշտաբներով ահռելի երկարաժամկետ փոփոխություններ, որոնց ուսումնասիրությունը ենթադրում է արտաքին միջավայրի բաղկացուցիչների հստակ որոշում, տարբերակում, մանրակրկիտ անալիզ:

Արտաքին կազմակերպչական միջավայրը ներառում է կազմակերպության սահմաններից դուրս գտնվող, սակայն նրա վրա էական անդրադարձ ունեցող էլեմենտներ. մրցակիցներ, ռեսուրսներ, տեխնոլոգիաներ, տնտեսական պայմաններ: Կազմակերպության արտաքին միջավայրը սովորաբար բաժանվում է երկու մակարդակի՝ ընդհանուր (գլխավոր) միջավայր և խնդիրների միջավայր (նկ.7):

3.2*Ընդհանուր (գլխավոր) միջավայր:*

Ընդհանուր (գլխավոր) միջավայրը իրենից ներկայացնում է տարատեսակ էլեմենտների արտաքին շերտ, որոնք անուղղակի ձևով անդրադառնում են կազմակերպության գործունեության վրա:



Նկ.7 Կազմակերպության ընդհանուր, խնդիրների և ներքին միջավայրերը

Այն ներառում է բոլոր, կազմակերպության վրա հավասար չափով ներազդող սոցիալական, դեմոգրաֆիական և տնտեսական գործոնները (ինֆլյացիայի տեմպերի աճ, ընտանիքների քանակի աճ, որոնցում աշխատում են և՛ կանայք, և՛ տղամարդիկ, և՛ այլն): Նմանատիպ երևույթները ուղղակի կերպով չեն ազդում կազմակերպության գործունեության վրա, սակայն ներազդում են բոլոր գործող կազմակերպությունների վրա:

Այն շրջակայքը, որում անմիջապես գործում է կազմակերպությունը, կամ խնդիրների միջավայրը (ֆունկցիոնալ միջավայր) ներազդում է կազմակերպության ֆունկցիաների մեծամասնության վրա, որոնք անմիջապես կապված են գործունեության հիմնական տեսակի հետ (մրցակիցներ, մատակարարներ, սպառողներ):

Ընդհանուր միջավայրը, ինչպես նշեցինք, իրենից ներկայացնում է առավել հեռացված կազմակերպչական միջավայրի էլեմենտների արտաքին շերտ, որոնք այս կամ այն կերպ ազդում են կազմակերպության վրա՝ անմիջականորեն չազդելով նրա ընթացիկ գործունեության վրա: Հիմնականում ընդգծում են ընդհանուր միջավայրի հինգ հիմնական միջակայքեր՝ միջազգային, տեխնոլոգիական, սոց-կուլտուր, տնտեսական և օրենսդրական / քաղաքական:

Արտաքին միջավայրի *միջազգային* միջակայք ասելով հասկանում ենք երևույթներ և իրադարձություններ, որոնք տեղի են ունենում երկրի սահմաններից դուրս, ինչպես նաև բիզնեսի զարգացման հնարավորություններ այլ երկրներում: Միջազգային միջավայրից առաջ են գալիս նոր մրցակիցներ, գնորդներ և մատակարարներ: Այն և ձևավորում է նոր սոցիալական, տեխնոլոգիական և տնտեսական տենդենցներ: Մրցունակության պահպանման համար նոր գլոբալ տնտեսության պայմաններում շատ ընկերություններ ստիպված են լինում իջեցնել գները: Այլ աշխարհամասերում առաջացող պրոբլեմները կարող են անդրադառնալ երկրի կազմակերպությունների վրա: Ի տարբերություն ներքին շուկաների, գլոբալ

միջավայրը իրենից ներկայացնում է յուրովի «խաղային դաշտ», որտեղ անընդհատ փոխվում են և՛ խաղացողները, և՛ խաղի կանոնները, ընդ որում կանխագուշակելը գրեթե անհնար է: Մենեջերները, որոնք սովոր են մտածել միայն ներքին միջավայրի մասշտաբներում, պարտավոր են սովորել ապրանքների, ծառայությունների և մտահղացումների գլոբալ շրջապտույտին:

Տեխնոլոգիական միջակայքը ներառում է գիտական և տեխնոլոգիական նորամուծությունները ինչպես առանձին, այնպես էլ համընդհանուր բնագավառում: Վերջի տարիներին այս բնագավառում բազմաքանակ, հեռուն գնացող հետևանքներ ունեցող փոփոխություններ են տեղի ունեցել: Այսօր համակարգչային ցանցերը, բջջային հեռախոսները համարվում են աշխատանքային մինիմում: Դրանց առկայությունը փոխեց և մրցակցության, և կազմակերպության ու գնորդների միջև փոխհարաբերությունների բնույթը: Կազմակերպության և մենեջերների գործունեության վրա որոշակի ազդեցություն ունեն նաև այլ տեխնոլոգիական գործոններ: Օրինակ՝ մարդկային գենոմի բացահայտումը կբերի նոր դեղամիջոցների ստեղծմանը: Նյութերի կառուցվածքի գաղտնիքների հետազոտությունները առաջ կբերեն նոր ավելի կատարելագործված նյութեր:

Սոց-կուլտուր միջակայքը իրենից ներկայացնում է այն բոլոր նորմերի, սովորույթների, դեմոգրաֆիկ բնութագրերի և բնակչության արժեքների համակարգ, որտեղ գործում է կազմակերպությունը: Կարևոր սոցկուլտուր բնութագիր է հանդիսանում աշխարհագրական դիրքը, բնակչության խտությունը, նրա միջին տարիքը, կրթվածության մակարդակը: Բնակչության ընթացիկ կառուցվածքը որոշում է աշխատուժի կազմը և ապագա սպառողներին:

Տնտեսական միջակայքը ներկայացնում է ընդհանուր տնտեսական վիճակը ռեգիոնում կամ երկրում, որտեղ իրականացվում է գործունեությունը: Սպառողների գնողունակությունը, գործազրկության մակարդակը, տոկոսադրույքները

տնտեսական միջավայրի էլեմենտներն են: Գլոբալացման հետևանքով տնտեսական միջավայրի բարդությունը և անորոշությունը ավելանում է բազմակի անգամ: Ներկայումս տնտեսական լանդշաֆտի կարևորագույն փոփոխություններից է ընկերությունների միաձուլման և կլանման գործընթացը:

Օրենսդիր/քաղաքական միջավայրը ներառում է տեղային և ֆեդերատիվ օրենսդրական ակտերը, ինչպես նաև կազմակերպության գործունեության վերահսկմանը ուղղված քաղաքական գործողությունները: Մենեջերներին անհրաժեշտ է հաշվի առնել ներազդման խմբերի գոյությունը, որոնց ներկայացուցիչները սերտ կապի մեջ են օրենսդրական և քաղաքական շրջանակների հետ և հետաքրքրված են, որպեսզի կոմպանիաների գործունեությունը չգերազանցի հասարակության կողմից ընդունելի սահմանները:

3.3 Խնդիրների տիրույթ

Խնդիրների տիրույթը կամ ֆունկցիոնալ միջավայրը ներառում է էլեմենտներ, որոնք անմիջապես կապված են կազմակերպության գործունեության հետ՝ սպառողներ, մրցակիցներ, մատակարարներ, աշխատանքի շուկա:

Սպառողներ: Որպես կոմպանիայի սպառողներ հանդես են գալիս անհատներ և կազմակերպություններ, որոնք ձեռք են բերում տվյալ կազմակերպության ապրանքներն ու ծառայությունները և որոշում են ֆիրմայի հաջողությունը շուկայում:

Արտադրողները ստիպված են ուշի ուշով հետևել շուկայի հրամաններին և կատարել համապատասխան փոփոխություններ սպառողների պահանջները բավարարելու համար:

Մրցակիցներ: Բիզնեսի միևնույն բնագավառում աշխատող և սպառողների միևնույն խմբին իր ապրանքներն ու ծառայություններն առաջարկող կազմակերպությունները հանդիսանում են կոմպանիայի մրցակիցներ: Բնագավառային մրցակցությունը տարբերվում է որոշակի յուրահատկությամբ: Այն հեշտությամբ վերածվում է մարկետինգային և ապրանքանշանների պատերզմի: Մրցակիցները օգտագործում են գնորդին ներգրավելու ցանկացած հնարավորություն:

Մատակարարներ: Մատակարարները գնորդ ընկերությանը ապահովում են նրա պատրաստի արտադրանքի համար անհրաժեշտ նյութերով և հումքով: Օրինակ՝ պողպատի թողարկման համար անհրաժեշտ են железная руда, էլեկտրոէներգիա, սարքեր և սարքավորումներ, ֆինանսական ռեսուրսներ: Փոքր ձեռնարկությունը կարող է ունենալ տասնյակ մատակարարներ: Իսկ այնպիսի խոշոր ընկերություններում ինչպիսին են General Motors, Exxon և այլն,նրանց հաշվարկը գնում է հազարներով: Սակայն ընկերությունները ձգտում են սահմանափակել գործընկերների շրջանակը և իրենց ջանքերը ուղղորդել ոչ թե գնային օգուտներին, այլ կա-

ռուցողական փոխշահավետ գործընկերական հարաբերությունների ստեղծմանը: Այսօր շատ ֆրիմաներ գիտակցում են, որ սերտ համագործակցումը մատակարարների հետ թույլ է տալիս իրենց հասնել էական տնտեսման, ապրանքների և ծառայությունների որակի բարձրացման և նոր ապրանքատեսակների դուրս բերումը շուկա:

Աշխատանքի շուկա: Աշխատանքի շուկան ձևավորում են մարդիկ, որոնց կարող են վարձել ձեռնարկությունները: Ցանկացած ընկերությանը հարկավոր են կիրթ և բարձր մասնագիտական հմտություններով աշխատակիցներ: Իրատեսական է նշել կազմակերպության վրա անմիջապես և անընդհատ ներազդող աշխատանքի շուկայի գործոնները՝

1. ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաներին տիրապետող աշխատակիցների աճող պահանջը,
2. անձնակազմի վերապատրաստման համար անընդհատ ներդրումների անհրաժտությունը, ինչը թույլ է տալիս ընկերություններին համապատասխանել գլոբալ շուկայի մրցակցային պահանջներին:
3. միջազգային առևտրային միավորումների, աշխատանքի ավտոմատիզացման և արտադրական հզորությունների տեղակայման հետևանքով աշխատուժի բաշխումը, ինչը որոշ բնագավառներում ստեղծում է դիֆիցիտ, իսկ մյուսներում՝ ավելցուկ:

Արտաքին միջավայր: Ինչու է ձեռնարկության ղեկավարությունը մեծ նշանակություն տալիս արտաքին միջավայրի գործոններին: Հիմնական պատճառը կայանում է նրանում, որ նրանք դետերմինացնում են անորոշության մակարդակը մենեջերների համար, որոնք պետք է արձագանքեն դրան և կազմակերպությանը համապատասխանեցնում են առաջացող պայմաններին:

Միջավայրի անորոշություն: Կազմակերպության էֆեկտիվ գործունեությունը ենթադրում է մենեջմենթում միջավայրի անորոշության պայմաններում օպերացիաներ կատարելու համար անհրաժեշտ գիտելիքների առկայություն: Անորոշու-

թյունը նշանակում է, որ մենեջերները չեն տիրապետում բավականաչափ ինֆորմացիայի սպառողների պահանջմունքների դինամիկան և արտաքին միջավայրի փոփոխությունները հստակ կանխատեսելու համար: Երբ արտաքին գործոնների փոփոխության արագությունը աճում է, կոմպանիաները բախվում են անարդյունության բարձր մակարդակի հետ: Այսօր մրցակիցների և գնորդների մասին մանրակրկիտ ինֆորմացիայի բացակայության պայմաններում անհնար է կառավարչական որոշումների ընդունումը:

Ինտերկազմակերպական գործընկերություն: Վերջին շրջանում առաջ է գալիս արտաքին միջավայրին հարմարվելու ևս մեկ ստրատեգիա, որի էությունը կայանում է կազմակերպության սահմանների վերացման և այլ կազմակերպությունների հետ համագործակցության մեջ: Կազմակերպությունների կողմից ջանքերի միավորումը թույլ է տալիս նրանց հասնել բարձր էֆեկտիվության քիչ ռեսուրսների պայմաններում:

Կազմակերպության ղեկավարների ջանքերը ուղղված են ծախսերի նվազեցմանը և ավելացված արժեքի ստեղծմանը յուրաքանչյուր մասնակցի կողմից: Նոր մոդելը բնորոշվում է ինֆորմացիայի փոխանակման բարձր մակարդակով: Շատ գործընկերային ֆիրմաներում ավտոմատիզացվում են վճարումների և այլ գործառույթները: Բացի այդ մեծանում է անձնական շփումների ծավալը, ինչը անհրաժեշտ է ընթացիկ և վերադարձվող ինֆորմացիոն խնդիրների լուծման համար:

Ստրատեգիական գործընկերությունից հետո հաջորդ քայլը դեպի արտաքին միջավյրի անորոշության փոքրացումը կոմպանիաների միաձուլումը կամ համատեղ ձեռնարկությունների ստեղծումն է:

Միաձուլում ասելով հասկանում ենք երկու կամ ավելի կոմպանիաների միավորումը մեկ ձեռնարկության ներսում:

Համատեղ ձեռնարկությունը իրենից ներկայացնում է ստրատեգիական ալյանս, որտեղ մասնակցում են երկու կամ ավելի կազմակերպություններ: Որպես կանոն ձեռնարկութ-

յունները ստեղծվում են մեծ ֆինանսական ներդրումների կամ բարդ ծրագրերի իրականացման համար, երբ կոմպանիաներից մեկը չի տիրապետում ինքնուրույն գործողությունների կատարման համար անհրաժեշտ փորձի:

3.4 Հարմարվողականությունը միջավայրի պայմաններին

Երբ կազմակորպությունը բախվում է բարձր աստիճանի անորոշության հետ մրցակցության, գնորդների, մատակարարների հետ հարաբերությունների պետական կարգավորման տեսանկյունից, մենեջերները կարող են օգտվել հարմարվողականության տարբեր ստրատեգիաներից, որոնք ենթադրում են մասնավորապես արտաքին միջավայրի դիտորդների, ինչպես նաև կազմակերպությունների միավորում և համատեղ ձեռնարկությունների ստեղծում:

Դիտորդների-«դիպլոմատների» դերերը: Բաժինները և աշխատակիցները կատարում են դիտորդների-«դիպլոմատների» դեր, միացնում և կոորդինացնում են կազմակերպության փոխհարաբերությունները արտաքին միջավայրի կարևոր տարրերի հետ: Նրանք կատարում են երկու ֆունկցիա՝

1. արտաքին միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխությունների մասին ինֆորմացիայի հայթհայթում և վերամշակում:
2. ներկայացնում են կազմակերպության շահերը արտաքին միջավայրում հազթահարելով առկա սահմանները:

Կորպորատիվ դիվանագիտության մեջ առանձնացնում են այնպիսի բնագավառ, ինչպիսին է մրցակիցների հետախուզությունը: Այսօր մրցակիցների և գնորդների մասին մանրակրկիտ ինֆորմացիայի բացակայության պայմաններում անհնար է կառավարչական որոշումների ընդունումը:

3.5 Ինչ է իրենից ներկայացնում սոցիալական կազմակերպությունը

Արտասահմանյան սոցիոլոգները ելնում են այն նախադրյալներից, որ մարդկանց վարքը կազմակերպության ներսում և նրանից դուրս բացարձակ տարբեր հասկացություններ են: Մարդկային վարքի էլեմենտները՝ մոտիվները, դերերը, արժեքները, նպատակները, պահանջմունքները և այլն, կազմակերպությունից դուրս ունեն մեկ այլ փոխդասավորվածություն, քան նրա ներսում: Այդպիսի փոփոխության նրանց դրդդում են այն գործոնների ազդեցությունը, որոնք չկան կազմակերպությունից դուրս, հատկապես՝ միասնական կորպորատիվ աշխատանքային գործունեության օրենքները, իշխանության համակարգի խիստ պայմանները, կազմակերպության մթնոլորտը: Նմանատիպ ուժային գծերի հատման կետում առաջանում են նոր սոցիալական երևույթներ՝ ստատուս, հեղինակություն, խմբակային ճնշում, լիդերություն և այլն: Ընդունված է կարծել, որ սոցիալական համակարգերը ունեն բացարձակապես այլ բնույթ, քան բիոլոգիական և ֆիզիկականները: Դա ավելի շուտ պատահարների և իրադարձությունների կառուցվածքն է, այլ ոչ թե բյուրեղյա վանդակի մեջ նյութական էլեմենտները: Դրա համար էլ սոցիալական համակարգը չունի այլ կառուցվածք, բացի այն, որը տրված է իր գործելով: Նույնիսկ մարդը տիրապետում է անատոմիական կառուցվածքի, որը կարելի է ճանաչել ինդենտիֆիկացնելով նրա մահվան դեպքում: Բայց սոցիալական համակարգը անատոմիա չունի բառի այդպիսի հասկացությամբ: Երբ նա դադարում է գործել, նրա ներքին կառուցվածքը մահանում է նրա հետ միասին: Պաշտոնները, դիրքորոշումները, սպասումները, դերերը և մնացած «իրադարձությունները», որոնք կազմում են սոցիալական կազմակերպության կմախքը, գոյություն ունեն հատուկ իմաստով՝ պայմանով, որ այդպիսի սոցիալական սիմվոլները ընդունում են միջանձնական փոխ-

հարաբերությունների երկու մասնակիցներն էլ, այլ ոչ թե նրանից մեկը: Նույնիսկ լինելով նշանակված վերևից, «ղեկավարի» ղեկային դիրքը դատարկ խորշ է, եթե տվյալ դիրքը զբաղեցնող մարդուն ենթակաները չեն ընդունում որպես յուրային:

Ողջ ասվածը բոլորը նշանակում է, որ սոցիալական կազմակերպությունը (ի տարբերություն ֆիզիկականի) իրենից ներկայացնում է, բաց համակարգ: Եթե նույնացնել այդպիսի համակարգը լաբիրինթի հետ, ապա խոչընդոտները նրանում զգալի են, բայց անտեսանելի: Նրանք բոլորը արմատացած են օրինակներից կամ մարդկային վարքի մոդելներից՝ սոցիալական դերից նորմերից և արժեքներից: Դրա համար կազմակերպությունները ունեն «սոցիալական քարտ»: Այստեղ հատուկ ձևով գծված է կազմակերպչական տարածքը: Ձուլական ցեխի վարպետը կամ ղեկավարը ֆունկցիոնալապես ավելի մոտ է իր աշխատողներին, քան գործարանային ղեկավարությունը: Բայց հաճախ նրանց կոնտակտների լիարժեքությունը վերջիններիս հետ կարող է ավելի բարձր լինել: Ցեխի ղեկավարը հաճախ գտնվում է առանձին տարածքում և սնվանում է հասարակ աշխատողներից անկախ:

Կազմակերպչական տարածքի «տեղագրությունը» ենթադրում է չորս տիպի բաժանումներ՝

- *աշխարհագրական* – աշխատողների բաշխում ցեխերով, բաժիններով, այսինքն՝ տարածքներով, որոնք առանձնացված են մեկը մյուսից,
- *ֆունկցիոնալ* – նորմավորող անձիք և «գործիք շինող» փականագործները կարող են տեղակայվել մի տարածքում, բայց ֆունկցիոնալապես նրանք բաժանված են (նախասիրությունները, ամեն մասնագիտության լեզվային ստերիոտիպերը ոչ պակաս արգելք են ստեղծում կոմունիկացիայի պրոցեսի համար, քան ֆիզիկական բաժանումը),

- ստատուս (հեղունակություն, դիրքորոշում) – ծառայողները, ղեկավարները, աշխատողները ավելի հաճախ շփվում և վստահում են իրենց խմբի ներկայացուցիչներին,
- *հիերարխիկ* – ձևական կառուցվածքի նորմերը թելադրում են խնդրի լուծման համար դիմել անմիջական վարիչին, բայց ոչ մի դեպքում նրա գլխի վրայով:

3.6 Կազմակերպչական վարքի փոփոխականները

Կազմակերպությունում ծագող շատ կոնֆլիկտներ կարող են ճիշտ մեկնաբանվել ոչ թե անձնական հատկությունների տեսանկյունից, այլ ելնելով կազմակերպությունում գործող մթնոլորտից: Այսպիսի փոխհարաբերության հիմքի վրա առաջանում է հատուկ երևույթ՝ կազմակերպչական մթնոլորտը: Դրա տակ հասկացվում է սուբկուլտուրայի տիպ, որը արտացոլում է կազմակերպությունում ընդունված բոլոր ձևական նորմերը, բայց մարդկանց կողմից ռիեներպրիտացված ոչ պաշտոնական փոխհամագործակցության տերմիններով: Օրինակ՝ հեղինակությունը իրենից ներկայացնում է վարքի չգրված ոչ ձևական սահմանափակ տարատեսակ, որը ուրիշները սպասում են ստանալ ձեզանից: Կոմպիտենցիան ի նկատի ունի ոչ միայն լայն մասնագիտական հանճնարարությունների շրջան այլ նաև սոցիալական շրջապատի ֆակտորների վրա հսկողության հնարավորություն և ցանկություն կառավարել ուրիշներին, ընտրության ազատություն, աշխատանքը իր ձևով կատարելու մեջ:

Նվաճումը դա մոտիվացիան է, քո առջև չափավոր դժվար, բայց իրականում կատարելի խնդիրների կանգնեցման համար: Նվաճման վրա մոտիվացվածները խաղացողներ չեն, նրանք նախընտրում են աշխատել պրոբլեմի վրա, այլ ոչ թե վստահել ճակատագրի արդյունքներին: Նրանք ընտրում են միջին ճանապարհը և ռեալ գնահատում են իրենց հնարավորությունները, հակված են քիչ ռիսկի դիմել, որպեսզի խուսափեն սխալ գործողությունների համար պատժից: Փորձառու մենեջերը գիտի, որ այդ կերպ կողմնորոշված կատարողները բարձրացնում են իրենց հեղինակությունը միայն մինչև որոշակի մակարդակը: Չեռք բերելով այն, նրանք ավելի շուտ ձգտում են ամրապնդել և պահպանել ունեցվածքը, քան փոխել իրավիճակը: Ժամանակակից մենեջերների համար դա ամենա նախընտրելի տիպն է ղեկավար վարքի համար: Պրակտիկան ցույց է տալիս, որ կոմպանիաները,

որոնք իրենց մոտ ունեն նմանատիպ մարդկանց նշանակալի քանակ, աշխատում են առավել հաջողությամբ:

Իշխանության տեսակները կազմակերպություններում: Կազմակերպչական վարքի մյուս փոփոխականն է հանդիսանում իշխանությունը, այսինքն՝ կարողություններն ու հնարավորությունները ազդել մյուս մարդկանց գործողությունների վրա և որոշել դրանք: Տարբերում են իշխանության երկու տեսակ, նույնը վերաբերվում է նաև հեղինակությանը. դիրքորոշումներից բխող՝ պաշտոնական, և հենց ինքը անձից բխող՝ ոչ պաշտոնական: Առաջին դեպքում խոսքը գնում է ղեկավարի պաշտոնական հեղինակության, երկրոդ դեպքում՝ ոչ պաշտոնական լիդերի մասին: Իշխանությունն ու հեղինակությունը տվյալ դեպքում նշանակում են մոնիպուլիացիա անելու կարողություններ (օգտվել քո դիրքի օգուտից) կամ կառուցել ուրիշների վարքը սեփական նպատակներից ելնելով: Ընդ որում, վարքի վարիացիաները ամենալայնն են: Նրանք, որոնք չեն ձգտում բավականաչափ ընդունվածության և հարգանքի ուրիշների կողմից, գրավում են շրջապատի ուշադրությունը չափազանցնելով իրենց թուլությունները: Եթե կոլեկտիվում անհատը բախվում է լարվածության կամ անհասկանալիության հետ, ապա կոմպենսիացիայի ձևով նրա մոտ պահանջը իշխանության մեջ, և ուրիշներին մոնիպուլացիայի ենթարկելու ցանկությունը զարգանում է: Միևնույն ժամանակ աշխատողները, կենտրոնացած են նվաճումների վրա, խուսափում են այն ամենից, ինչը կապված է իշխանության հետ: Նրանք կենտրոնացած են նույնիսկ ոչ թե ուրիշների հետ հարաբերությունների, այլ կոնկրետ խնդրների վրա: Նրանք չարչարվում են իրենց իրավասությունների և հնարավորությունների մակարդակով և նույնը սպասում են շրջապատից: Այն իրավիճակում, որտեղ աշխատանքի արդյունքը կախված է նրանցից, նրանք ավելի պակաս էֆեկտիվ են: Հաջողության վրա մոտիվացվածները կարիք ունեն, որպեսզի նրանց կազմակերպեն: Նրանց շարքերից ոչ միշտ են դուրս գալիս լավ ղեկավարներ:

3.7 Կազմակերպչական վարքի տեսությունները

Արժեքային պատնեշ: Կազմակերպչական վարքի տեսությունը կառուցվում է նախադրյալների վրա այն մասին, որ մարդիկ պահում են իրենց ելնելով ոչ թե իրականությունից, այլ նրա ընկալումից: Մենեջերները հաճախ չեն հասկանում աշխատողներին (ինչպես և վերջիններս նրանց) և սկսում են նրանց մասին մտածել շատ տարիներ ուշացումով: Մի հետազոտության մեջ սուպերվայզերներին խնդրեցին մանրամասնել այն ֆակտորները, որոնք կարևոր են ոչ թե նրանց, այլ աշխատողների համար: Այլ խոսքով պետք է նրանց գործունեության վրա նայել աշխատողների աչքերով: Նույն բանը խնդրեցին նաև աշխատողներին: Ղեկավարների ցածր պաշտոնները բարձր գնահատեցին աշխատավարձը, աշխատանքի անվտանգությունը, կարիերան և աշխատանքի լավ պայմանները որպես այն, ինչը աշխատողները իրրև ամենից շատ են ցանկանում: Ընդհակառակը, իրենք՝ աշխատողները, ամենից առաջ իրենց համար ցանկանում են հասկացողություն և հարգանք մենեջերի կողմից և աշխատանքում ինքնաիրականացում: Սուպերվայզերները ցածր գնահատեցին, այն ինչը աշխատողների համար առաջին տեղում էր, օրինակ, աշխատակազմի պրոբլեմների հասկանալը: Այսպիսով, լեզվային պատնեշի բացակայության դեպքում կազմակերպությունում էֆեկտիվ փոխհամագործակցության ճանապարհին խոչընդոտ կարող է դառնալ արժեքային պատնեշը: Այս պարագայում սոցիոլոգները գտնում են, որ շատ ժամանակակից ղեկավարներ դեռևս մնում են պատկերացումների դարասկզբյան մակարդակի վրա:

Տաննենբաումի և Շմիդտի սանդղակ: Հենց այդ ժամանակ էլ զարգանում էին «կլասիկ» տեսության մտահղացումները, որում հիմնական շերտը դրվում էր կազմակերպության պահանջների և նպատակների, այլ ոչ թե անհատի հետաքրքրությունների վրա: Ընդհակառակը, ժամանակակից կոնցեպցիաները բխում են ոչ պաշտոնական, չնայած նաև,

պաշտոնական վարքի ոճի բազմազանությունից: Ռ. Տաննեբաումը և Վ. Շմիդտը փորձեցին մանրամասնել նման բազմազանությունը, և նրանց մոտ ստացվեց սանդղակ, որի սահմանային կետերը նշանակում են ավտորիտար լիդերի տիպ, որը կողմնորոշված է խնդրի վրա՝ առավելագույնս օգտագործելով իր իշխանությունը, և նվազագույնս՝ ենթակաների ազդեցությունը, դեմոկրատական լիդերի տիպ, որը կողմնորոշված է որոշումների կոլեկտիվ ընդունման վրա և թույլ է տալիս առավելագույն ազատություն մինիմում իշխանության դեպքում: Նրանց միջև տեղակայված են լիդերների մյուս տիպերը:

Շ. Խոմանսի մոդելը: Ոչ պաշտոնական խմբերի մեխանիզմը բացատրելու համար Շ. Խոմանսը կառուցեց ոչ բարդ մոդել, որը ներառում է երեք հիմնական էլեմենտ՝ հանճնարարություն, համագործակցություն և դիրքորոշում: Ղեկավարից մարդիկ ստանում են արտադրական հանձնարարություն: Կատարելով այն անընդհատ և ամեն օր, նրանք կազմակերպում են փոխազդեցության պրոցեսը և որպես հետևանք նրանց միջև առաջանում է որոշակի զգացմունքներ, սովորություններ, սպասումներ, համակրանք և անտիպատիա: Ընդ որում, ինչքան հաճախ և ինտենսիվ է փոխազդեցությունը, այնքան ուժեղ է փոխադարձ զգացմունքները և հակառակը: Առաջանում է այսպես կոչված լցման էֆեկտ կամ պարուրային պրոցես, և եթե այն չի դադարում, ապա փոքր կոլեկտիվի անդամները ժամանակի ընթացքում դառնում են իրար ավելի նման: Նրանց մոտ գոյանում է այն, ինչը թանկ է նրանց համար, հատկապես ընդհանուր վարքի նորմերը: Նման նորմ կարող է լինել հասարակ կանոն. «Դու չպետք է շփվես ղեկավարի հետ ավելի հաճախ կամ մյուսներից ավելի շատ, քան դա օբյեկտիվորեն անհրաժեշտ է, եթե ճգտում ես խմբում պահպանել հեղինակությունդ»:

Եվ այսպես, նորմերը, ինչպես չգրված օրենքները, գոյանում են մարդկային ընդհանրության զարգացման բավականաչափ հասուն էտապում, նրանք կուտակում են

անցյալ փորձը, բարձր են գնահատվում մարդկանց կողմից և հաճախ կատարվում են մեծ ջանասիրությամբ, քան ձևական նորմերը, օրինակ պաշտոնային պարտականությունների ժողովածուն, տարբեր տիպի ինստրուկցիաները և հրամանները: Ինչքան շատ է կապված ընդհանրությունը, այնքան շատ են իրագործվում նորմերը և անհատները ավելի ուժեղ են ձգտում այդ նորմերին: Ինչ վերաբերվում է նրանց, ովքեր խախտում են նորմերը, ընդունվում են կրկին նոր ոչ ձևական սանկցիաներ:

Կ. Արժիրիսի ոչ հասունության տեսությունը: Ոչ պաշտոնական խմբերը գոյանում են իհարկե ոչ առանց պատճառի: Երբեմն նրանք հանդիսանում են ռեակցիա ադմինիստրացիայի վարքի, ղեկավարների անվստահության, ավտորիտար մեթոդների շահագործման կամ ենթակաների կարծիքը հաշվի չառնելու ղեկավարների ձգտման, նրանց, ինչպես ոչ հասունների վերաբերվելու վրա: Կ. Արժիրիսը աշխատողների ադապտացիան, նրանց չմասնակցելը ընդհանուր գործերին, արտադրողականության զսպումը, անտարբերությունը դիտում է ոչ որպես բնական ալարկոտության դրսևորում, այլ որպեսայնպիսի վարչարարության բացասական արդյունք, որը զսպում է ենթականերին իրենց հասունությունը արտահայտելու ցանկություն մեջ: Այլ կերպ ասած, եթե նրանց վերաբերվում են ինչպես երեխաներին, օրինակ՝ չեն վստահում պատասխանատու հանձնարարություններ, սահմանափակում են ինքնուրույնությունը, ստորացնում են մանրախնդիր հսկողությամբ և անընդհատ հիշեցնում նրանց կախվածության մասին, ապա նրանք էլ իրենց պահում են են ինչպես երեխաները: Սա այսպես կոչված պաշտպանիչ ռեակցիա է, որը միավորում է ենթականերին՝ ստիպելով նրանց ընդիմանալ ղեկավարությանը, գործել և պաշտպանել սեփական շահերը միասին:

Կ. Արդժիրիսի տեսության համաձայն, սրանում ևս կա տրամաբանություն: Մարդկանց վերաբերվել, ինչպես ոչ հասուն երեխաների սկզբունքի հիման վրա կառուցված է ցան-

կացած պաշտոնական կազմակերպության: Խնդիրների մասնագիտացումը, պաշտոնների հիերարխիան, կոմունիկացիաների համակարգը, բազմապիսի ինստրուկցիաները տեղ չեն թողնում անհատի ինքնուրույնության, նրա մարդկային հետաքրքրությունների արտահայտման համար: Այդ ժամանակ միակ «օդանցքը» մնում է ոչ պաշտոնական խումբը, որտեղ յուրաքանչյուրին վերաբերվում են ինչպես անփոխարինելի անձի: Միասնական կոլեկտիվը իր անդամներից յուրաքանչյուրի համար պայքարում է, այն պատճառով, որ նրա դաստիրակությունը, խմբակային նորմերի և արժեքների պատվաստումը տրվել է մեծ դժվարությամբ: Ընդհակառակը՝ պաշտոնական կազմակերպությունը միայն այն ժամանակ կարող է էֆեկտիվորեն գործել, եթե նա արագ և առանց դժվարության փոխարինում է մի աշխատողին մյուսով՝ կողմնորոշվելով գործի հետաքրքրությունների, աշխատողի կոմպետենտության և մասնագիտական պիտանելիության վրա:

3.8 Կառավարման ոճերը

Ռ. Լայկերտի ոճերի տեսությունը: Կազմակերպությունում մարդկանց վարքի ժամանակակից մոդելները մշակվում են ավելի լայն, քան առաջ էր, էմպիրիկ փաստերի վրա: Այսպիսի ուղիով էր գնում Ռ. Լայկերտը, ստեղծելով կազմակերպչական վարքի ծրագրերը: Նրան հաջողվեց հայտնաբերել, որ կառավարման ռեալ ոճերը կարելի ներկայացնել 1- 4 կոնտինիումի տեսքով:

Մոդել 1. ղեկավարը չի վստահում ենթականերին, ոչ հաճախ է նրանց ընդգրկում որոշումների ընդունման գործում, իսկ խնդիրները վերևից ներքև իջնում են արդեն պատրաստ վիճակում: Հիմնական խթանը վախը և պատժի սպասելիքն է, պարգևատրումները, այստեղ պատահական են, ինչպես և ղեկավարրի փոխազդեցությունը ենթակաների հետ, որը կառուցվում է փոխադարձ անվստահության վրա: Պաշտոնական և ոչ պաշտոնական կազմակերպությունները հակամարտում են:

Մոդել 2. ենթադրում է, որ ղեկավարը արժանացնում ենթականերին որոշ վստահություն է արժանացնում, բայց ինչպես տերը ծառային: Պարգևատրումը այստեղ իրական է, իսկ պատիժը՝ պոտենցիալ, և երկուսն էլ օգտագործվում են աշխատողների մոտիվացիայի համար: Փոխազդեցությունը իրականացվում է ղեկավարի կողմից ներողամտության, և ենթակաների կողմից՝ զգուշության ճնով: Ոչ պաշտոնական կազմակերպություն գոյություն ունի, բայց միայն մասամբ է ընդդիմանում պաշտոնականին:

Մոդել 3. ղեկավարությունը արտահայտում է մեծ, բայց ոչ վերջնական վստահության ենթակաների նկատմամբ: Ընդհանուր հարցերը լուծվում են վերևում, մասամբ ուղղարկվում են ներքև: Բայց սիստեմատիկ պարգևատրումներից և պատահական պատիժներից մոտիվացիայի համար օգտագործվում է որոշումների ընդունման պրոցեսներին սահմանափակ ներգրավումը: Չափավոր փոխազդեցությունը ուղեկց-

վում է վստահությամբ և անկեղծությամբ՝ վախի էլեմենտով: Ոչ պաշտոնական կազմակերպություն կարող է և չգոյանալ, բայց եթե գոյություն ունի, ապա պաշտոնականի հետ չհամընկնելը մասամբ է:

Վերջապես մոդել 4-ը բնորոշում է լիարժեք վստահություն: Որոշումների ընդունման պրոցեսը տարակենտրոնացված է բոլոր մակարդակներով, թեև ինտեգրացված է: Կոմունիկացիաների հոսքը գնում է ոչ միայն վերև-ներքև, այլ նաև հորիզոնական: Աշխատողները մոտիվացվում են ավելի լավ կատարման որոշումների ընդունմանը մասնակցելու միջոցով, որոնք վերաբերվում են կազմակերպության նպատակների որոշմանը, աշխատանքի կազմակերպմանը ձևերի և մեթոդների ստիմուլացիային: Պաշտոնական և ոչ պաշտոնական կազմակերպությունները որպես կանոն համընկնում են:

Մոդել 1-ը Ռ. Լայկերտը անվանեց կողմնորոշված խնդրի վրա՝ խիստ կառուցվածքով կառավարման համակարգով, իսկ մոդել 4՝ կողմնորոշված փոխհարաբերությունների վրա, որի հիմքում ընկած են աշխատանքի բրիգադայի կազմակերպումը, կոլեկտիվ կառավարումը, լիազորությունների ուղղարկումը և ընդհանուր հսկողությունը: Մոդելներ 2 և 3 հանդիսանում են միջնական:

Ռ. Լայկերտի կոնցեպցիայի առավելությունը նրանում է, որ այն կարելի է հեշտությամբ օպերացիոնալիզացնել և օգտագործել սոցիոլոգիական հետազոտություններում: Կազմակերպության անալիզի արագացման համար հեղինակը մշակել է հատուկ գործիք, որի ամբողջ ձևը ընդգրկում է քսան կետեր: Օրինակ՝ «Վստահելիության մակարդակը ղեկավարի և ենթակաների հարաբերություններում», «մոտիվացիայի բնույթը», «փոխազդեցության բնույթը» և այլն: Նրանց կարելի է կառուցել սանդղակի տեսքով և հարցում անցկացնել ինչպես ղեկավարների, այնպես էլ ենթակաների հետ: Այսպես «վստահելիության մակարդակը» ներառում է սանդղակի հետևյալ չորս պունկտերի նկարագրությունը՝ «գոյություն

չունի վստահություն ենթակաների հանդեպ», «գոյություն ունի, ներողամտություն՝ ինչպես տերը ծառայի հանդեպ», «նշանակալի, բայց ոչ լիարժեք՝ արտահայտվում է ամբողջական ցանկություն պահպանել հսկողությունը սեփականության ձեռքերում» և «լիարժեք վստահություն բոլոր հարցերում»:

Ինչպես տեսնում ենք սանդղակի կետերը վերցված են 1,2,3,4 մոդելների նկարագրությունից, բայց ավելի կոնցենտրացված: Ռ. Լայկերտը հարցում է անցկացրել հարյուրավոր մենեջերների և տասնյակ կոմպանիաների հետ ոչ միայն իր մոդելի ստուգման, այլ նաև նրա համար, որպեսզի ապացուցի, որ ամենա էֆֆեկտիվ, պրոդուկտիվ կազմակերպությունն ունի այնպիսի ղեկավար, որին կարելի է բնորոշել մոդել 4-ով: (1)

«Խթանող» և «նախազգուշացնող» ոճեր: Կառավարման ոճերի կլասիֆիկացիան ըստ «կողմնորոշված խնդրի վրա» և «կողմնորոշված հարաբերությունների վրա» չափանիշի, բավականին արդյունավետ էր և նպաստում էր բազմաթիվ մոդելների ստեղծմանը, որոնք հաջողությամբ նկարագրում էին ռեալ պրոցեսները կազմակերպությունում:

Այսպես ԱՄՆ-ի Օգայա նահանգի ինստիտուտում մշակված է հարցացուցակ, որում ղեկավարի վարքը գնահատված էր ենթակաների կողմից: Ղեկավարի ոճը բնութագրող երկու փոփոխականները՝ («խթանող» և «նախազգուշացնող») չափվում էին յուրաքանչյուրը տասնհինգ ցուցանիշով: Օրինակ՝ «ղեկավարը ժամանակ է գտնում լսել ենթակաների կարծիքը» և «ղեկավարը որոշում է խմբի որոշակի խնդիները», որոնք ապահովված են հինգ բալանի սանդղակով («միշտ», «հաճախ», «պատահական», «ոչ հաճախ», «երբեք»): Գործիքի էմպիրիկ ստուգման ընթացքում պարզվում էր, որ երկու փոփոխականներն էլ անկախ են՝ մեկի բարձր գնահատականները չէին նշանակում մյուսի ցածրը: Դրա համար մշակվեց քառակուսու տեսքով հատուկ սխեմա՝ բաժանված չորս առանցքներով: Քառակուսու ամեն վանդակը նշանակում

էր ոճերի տարբեր կոմբիանացիաներ, որոնք հանդիպում են կառավարման իրական պրոցեսում:

Բլեյկի և Մոուտոնի մոդելը: Ավելի ուշ այդ մոդելի հիման վրա Բլեյկը և Մոուտոնը կազմեցին սխեմա կառավարման հինգ տիպերով.

«Միավորող» - ծախսվում են մինիմալ ջանքեր արտադրողական հանձնարարության կատարման և կանոնակարգի պահպանման համար:

«Ընդհանրական» - հիմնական ուշադրությունը ղեկավարը հատկացնում է ենթակաների պահանջմունքներին և պահպանում է ընկերական մթնոլորտը միասնական աշխատանքի ժամանակ:

«Կողմնորոշված խնդրի վրա» - մաքսիմում ուշադրություն տեխնիկական-կազմակերպչական խնդիրներին և մինիմումը՝ մարդկայինին:

«Կիսապտուտակային» - ձգտումը պահպանել բալանսը երկու ծայրահեղությունների միջև:

«Արտելային» - հանձնարարության կատարում շնորհիվ միասնական ջանքերի, վստահելի և հարգալից հարաբերությունների:

Այստեղ ևս հարցացուցակի օգնությամբ յուրացնում են կազմակերպությունում կառավարման իրական ոճը, իսկ հետո կոնցեպտուալ մոդելի օգնությամբ նրան տրվում է սպառիչ գնահատական: Եթե օրինակ, ղեկավարի համար գլխավորը պլանի կատարումն է ցակացած գնով, ապա նրա գործողությունների գնահատականները կսկսեն մոտենալ հորիզոնական առանցքին (9 գնահատականը հետևյալ հատկանիշի մաքսիմալ արտահայտումն է): Եվ հակառակը՝ մարդկանց հետ փոխհարաբերությունների վրա կողմնորոշումը արտահայտված է ուղղահայաց առանցքով: Ամերիկայի սոցիոլոգները և հոգեբանները պարզել են, որ շատ օբյեկտների համար կառավարման իդեալական ոճ չկա, բայց կա այսպես կոչված ադապտիվ, այսինքն՝ որոշակի իրավիճակին հարմարվող: Բլեյկի և Մոուտոնի մոդելի տեսանկյունից լավագույն ոճը

«արտելայինն» է (մաքսիմում կողմնորոշում արտադրանքի և մարդկանց վրա): Ռ. Լայկերը պարզեց, որ էֆեկտիվ ղեկավարը օգտվում է ընդհանուր, այլ ոչ թե դետալային հսկողությունից: Այլ խոսքով, նա ենթականերին բացատրում էր աշխատանքի նպատակն ու ընդհանուր ուղղվածությունը, կոնկրետացնում էր խնդիրները, իսկ հետո ներկայացնում էր գործողությունների ազատությունը: Ըստ Ֆ. Ֆիլգերի, ղեկավարը, որը կողմնորոշ-ված է խնդրի վրա, էֆեկտիվորեն գործում է այն իրավիճակներում, երբ եմթակաների վերաբերմունքը ադմինիստրացիայի նկատմամբ կամ շատ լավ է, կամ շատ վատ: Ղեկավարը, որը կողմնորոշված է հարաբերությունների վրա, էֆեկտիվ է անորոշ իրավիճակներում:

Ա. Էտցիոնի վախի և սիրո կոնցեպցիան: Էֆկտիվությունը ավելի հաճախ դիտարկվում է որպես այս երկու ոճերի ամփոփում, իսկ էֆեկտիվ ոճ է համարվում այն ոճը, որը ավելի շատ է համապատասխանում իրավիճակին: Ա. Էտցիոնիի կոնցեպցիան վերցնում և զարգացնում է դեռևս 16-րդ դարի Մաքիավելու մտահղացումները: Նա հարց էր դրել, որին այսօր էլ փորձում են պատասխանել գիտնական-ները: Ի՞նչ է ավելի լավ: Հարաբերությունները ենթակաների հետ կառուցել ընկերության (անհատական իշխանություն), թե՞ վախի հիման վրա (պոզիցիոն իշխանություն): Ինչպես Մաքիավելին, Էտցիոնին կարծում է, որ ղեկավարը պետք է հաշվի առնի և՛ մեկը, և՛ մյուսը: Սիրո վրա հիմնված հարաբերությունները անկայուն են և կարճատև, եթե չկա վախ հատուցման հանդեպ: Հարաբերությունները, որոնք հիմնված են վախի վրա ավելի երկարատև են, բայց նրանք հղի են թաքուն ընդիմությամբ: Էֆեկտիվ ղեկավարը պետք է երբեմն զոհաբերի կարճատև հարաբերությունները (սեր) հանուն երկարատև հարգանքի (վախ), բայց լինի զգույշ, եթե չի ուզում, որ վախը փոխարինվի ատելությամբ:

Բ. Բասի հաջողակ ղեկավարի մոդելը: Կազմակերպչական վարքի տեսության տերմիններով ղեկա-

վարի հիմնական ֆունկցիան ձևակերպվում է այսպես. դրված խնդրի կատարումը ուրիշ մարդկանց միջոցով, այսինքն՝ նրանց գործողությունների խթանման և կառավարման միջոցով: Այս դեպքում նրա գործունեության հաջողությունը պետք է գնահատվի ենթակաների աշխատանքի արտադրողականությամբ: Նրա համար, որպեսզի հաջողակ ղեկավարին ավելի լավ տարբերեն էֆեկտիվ ղեկավարից, Բ. Բասսը օգտվեց հետևյալ մտավոր մոդելից:

Ենթադրենք, A ղեկավարը փորձում է ազդել B աշխատողի վրա, այն բանով, որ նա ավելի լավ է լուծում իր խնդիրները: A-ի փորձերը գնահատվում են որպես հաջող կամ անհաջող կախված նրանից, թե ինչպես է B-ն կատարել իր խնդիրը: Իսկ ընդհանրապես հաջողությունը կարող է չափվել կոնտինուումի բազմաթիվ կետերով: Եթե նույնիսկ նա հասել է սանդղակի համեմատաբար բարձր կետին և նրա գործողությունները պետք է գնահատվեն որպես հաջող չի կարելի ոչինչ ասել նրանց վերջնական էֆեկտիվության մասին:

Ենթադրենք, A և B չեն սիրում միմյանց, կամ գտնվում են թշնամանքի մեջ և B-ն ենթարկվում է A-ին միայն A-ի պաշտոնին բնորոշ իշխանության չափով: Այս դեպքում մենք կարող ենք եզրակացնել, որ A–ն հանդիսանում է հաջողակ ղեկավար, բայց ոչ էֆեկտիվ: Մյուս կողմից, եթե B-ն կատարում է իր աշխատանքը, որովհետև ուզում է, այսինքն՝ ոչ պատժի դիմաց վախից, այլ գործողության հանդեպ ներքին մոտիվացիայից գտնելով, որ կազմակերպության նպատակների հասնելը մոտեցնում է նրան սեփական նպատակներին հասնելուն, կամ որ ծախսված ջանքերը պարգևատրվում են, ապա գնահատվում է որպես հաջողակ և էֆեկտիվ ղեկավար:

Եվ այսպես, եթե ղեկավարը հետաքրքրված է միայն հաջողությամբ, ապա նա շեշտը դնում է պոզիցիոն (պաշտոնական) իշխանության և խիստ հսկողության վրա: Ընդհակառակը, երբ նա ձգտում է լինել էֆեկտիվ շեշտը դնում է անհատական (ոչ պաշտոնական) իշխանության և հսկողության վրա: Իշխանության առաջին տիպը տար-

բերվում է լիազորությունների տեղափոխմամբ վերևից ներքև, իսկ երկրորդը՝ ավտորիտետի գեներալիզացիայով ներքևից վերև՝ ընդունել դերերի նման բաշխումը ենթակաների համաձայնության միջոցով: Ղեկավարը կարող է լինել հաջողակ, բայց ոչ էֆեկտիվ, և կարող է լինել հաջողակ և էֆեկտիվ:

3.9 Կազմակերպչական վարքի կուլտուրան: Ներքին միջավայր՝ կորպորատիվ կուլտուրա

Կազմակերպական գործունեության ներքին միջավայրը ներառում է կորպորատիվ կուլտուրան, կազմակերպական ստրուկտուրան, արտադրության տեխնոլոգիան և ընկերության պատկանող բոլոր շենքերն ու շինությունները, մեքենաներն ու սարքավորումները: Մրցակցային առավելությունների տեսանկյունից ներքին միջավայրի առավել կարևոր գործոն է հանդիսանում կորպորոտիվ կուլտուրան: Ներքին կուլտուրան պետք է համապատասխանի ինչպես ներքին միջավայրին, այնպես էլ կազմակերպության ստրատեգիային: Նման համապատասխանության հասնելու դեպքերում, իրենց աշխատանքով հետաքրքրված աշխատակիցները ձևավորում են էֆեկտիվ աշխատող կազմակերպություն:

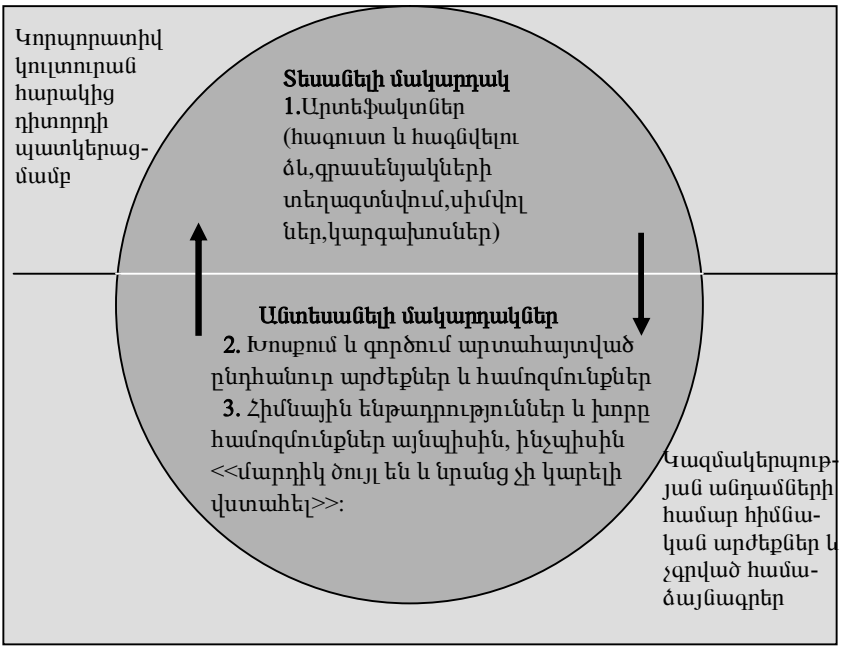
Կուլտուրան կարելի ներկայացնել որպես բազային արժեքների, համոզմունքների, ոչ գրավոր համաձայնությունների և նորմերի հավաքածու, որոմք ընդունվում են կազմակերպության բոլոր անդամների կողմից: Նոր աշխատակիցների կողմից կազմակերպության ավանդույթների ընկալումը հնարավորություն է ընձեռում նրանց ճիշտ և համահունչ մտածել, զգալ, և հասկանալ շրջապատողներին: Սովորաբար առանձնացնում են կորպորատիվ կուլտուրայի երեք մակարդակ (նկ. 8), ընդ որում ամեն հաջորդը հանդիսանում է քիչ տեսանելի:

Ամենա վերին, մակերեսային մակարդակը բաղկացած է տեսանելի օբյեկտներից, կուլտուրայի արտեֆակտներից՝ հագնվելու ձև, վարքի կանոններ, ֆիզիկական սիմվոլներ, կազմակերպական արարողակարգեր, գրասենյակների տեղագտնվում: Այս ամենը կարելի է տեսնել, լսել և հասկանալ հետևելով կազմակերպության մյուս անդամների վարքին:

Երկրորդ մակարդակը կազմակերպության աշխատակիցների խոսքերում և գործերում արտահայտված ընդհանուր

արժեքներն ու համոզմունքներն են, կազմակերպության անդամների կողմից գիտակցաբար ընդունվող, կիսվող և զարգացման համար նպաստող:

Երրորդ՝ որոշակի արժեքներ կորպորատիվ կուլտուրայում այնքան խորն են արմատավորվում, որ աշխատակիցները սկսում են ուղղակի չնկատել դրանք: Այդ բազային և հիմնարար նախադրյալներն ու համոզմունքներն էլ հանդիսանում են կորպորատիվ կուլտուրայի էությունը: Հենց դրանք են ղեկավարում մարդկանց վարքն ու որոշումները ենթագիտակցական մակարդակում:



Նկ. 8 Կորպորոտիվ կուլտուրայի մակարդակները

Կորպորատիվ կուլտուրայի ձևավորումը և նրա վրա ազդեցությունը կարելի է անվանել մենեջերի կարևորագույն խնդիրներից մեկը, քանի որ որոշում են կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը: Կորպորատիվ կուլտուրայի ֆունդամենտալ արժեքները ներկայացվում են տարբեր (տեսանելի և ընկալելի մեր զգայարաններով) պատկերների՝ սիմվոլների, պատմվածքների, հերոսների, կարգախոսերի, արարողակարգերի, որոնց միջոցով կարող ենք տեղայնացնել ցանկացած կազմակերպության կուլտուրան:

Սիմվոլներ - օբյեկտ, գործողություն, իրադարձություն, որը ունի իմաստ շրջապատի համար: Դրանք հասցնում են մարդկանց կազմակերպության կարևորագույն արժեքները:

Պատմվածքներ - դրանք բոլոր աշխատակիցներին հայտնի և հաճախ կրկնվող պատմվածքներն են, որոնք տեղի են ունեցել կազմակերպություններում: Հաճախ դրանք ոչ ակնհայտ ձևով արտահայտում են կորպորատիվ կուլտուրայի հիմնական արժեքները:

Հերոս – կորպորատիվ կուլտուրայի գործերը, սխրագործությունները, բնույթը կամ ատրիբուտները մարմնավորող մարդ, անհատի օրինակ, որին ձգտում են օգնել կազմակերպության աշխատակիցների մեծամասնությունը:

Կարգախոսներ (սլոգոն-լոգունգ) - դա նախադասություն է, որում կարճ ձևավորված է կորպորատիվ կուլտուրայի հիմնական արժեքը: Օրինակ՝ «պետք չէ հաճոյացնել տնօրենին, հաճոյացրեք հաճախորդին»:

Կորպորատիվ արարողություններ - դրանք հատուկ պլանային արարողություններն են, որոնք անցկացվում են հանուն բոլոր ներկաների: Արարողությունները անցկացվում են նրա համար, որպեսզի հավաքվածներին ներկայացվեն կորպորատիվ արժեքների առավել ակնհայտ օրինակները: Դրանք կոչված են ամրացնել աշխատակիցների հավատը կազմակերպության արժեքների հանդեպ, նպաստեն նրանց միավորմանը, հնարավորություն ընձեռեն աշխատակիցներին մասնակցել կարևորագույն իրադարձությանը, ողջունել կոր-

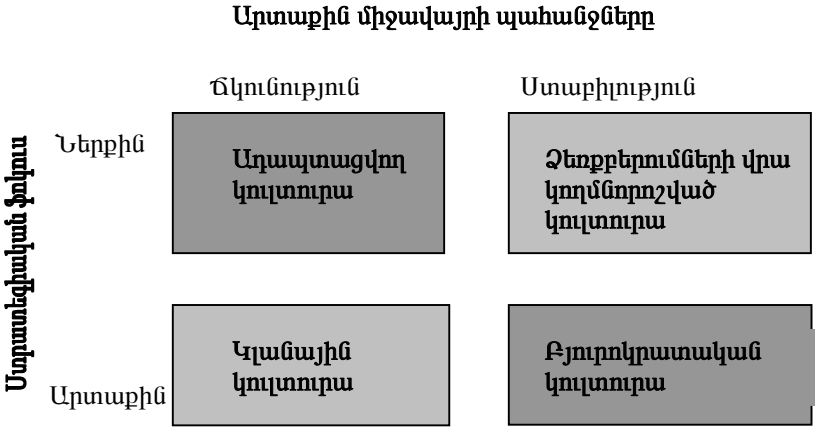
պորատիվ հերոսներին: Կարևորը այդ միջոցառումներում այն է, որ ընդգծվում է մի միտք. «լավ աշխատանքի համար մարդը գնահատվում է»:

Արտաքին միջավայրը մեծապես ազդում է ներքին կորպորատիվ կուլտուրայի վրա: Տարբեր կազմակերպություններում ձևավորվում են սպեցիֆիկ ներքին կուլտուրաներ: Միևնույն ժամանակ միևնույն բնագավառում աշխատող կազմակերպությունների արժեքային համակարգերը համընկնում են, քանի որ աշխատում են միևնույն արտաքին պայմաններում: Ներքին կուլտուրան պետք է նպաստի կազմակերպության նպատակների իրականացմանը: Սակայն հզոր ներքին կուլտուրան ինքնին չի ապահովում բիզնեսի հաջողությունը, եթե նրանում ներդրված չէ ադապտացիայի ունակությունները փոփոխվող արտաքին միջավայրի պայմաններին համապատասխան:

Կազմակերպության համար կարևոր կուլտուրային արժեքների իդենտիֆիկացիայի պրոցեսում մենեջերները պետք է հաշվի առնեն արտաքին միջավայրը, ինչպես նաև կոմպանիայի ստրատեգիան և նպատակները: Համապատասխան հետազոտությունների արդյունքներին գոյություն ունեն արժեքների, ստրատեգիայի և արտաքին միջավայրի «ճիշտ համատեղելիությամբ» կուլտուրաների չորս կատեգորիաներ կամ տիպեր (նկ. 9): Նրանք տարբերվում են երկու ցուցանիշներով՝ (1) արտաքին միջավայրի կողմից թելադրվող ճկունության աստիճանով կամ ստաբիլության մակարդակով և (2) կոմպանիայի ներքին կամ արտաքին ստրատեգիական ֆոկուսներով: Համապատասխանաբար մենք ստանում ենք կորպորատիվ կուլտուրաների չորս տիպեր՝ ադապտացվող, արդյունքների վրա կողմնորոշված, կլանային և բյուրոկրատական:

Ադապտացվող կուլտուրան առաջանում է միջավայրում, որը կազմակերպությունից պահանջում է արագ ռեակցիա և որոշումների ընդունում բարձր ռիսկայնության պայմաններում: Նման կուլտուրայում զարգանում են արժեքներ, որոնք

նպաստում են արտաքին միջավայրի սիգնալների ավելի արագ հայտնաբերմանը, ինտերպրիտացիային և տրանսլյացիային: Աշխատակիցները ունեն որոշումներ ընդունելու և իրենց պահանջներին համապատասխան գործելու իրավունք: Բարձր է գնահատվում սպառողների ցանկություններին արձագանքելը: Մենեջերները նպաստում են փոփոխություններին խթանելով և պարգևատրելավ գործունեությունը, փորձարկումները և ռիսկը:



Նկ.9 Կորպորատիվ կուլտուրայի չորս տիպեր

Արդյունքի վրա կողմնորոշված կուլտուրան համապատասխանում է այն կազմակերպություններին, որոնց գործունեությունը կայանում է հայտնի գնորդների սպասարկման մեջ այն միջավայրում, որը չի պահանջում հատուկ ճկունություն և արագ փոփոխություններ: Արդյունքի վրա կողմնորոշումը ենթադրում է այնպիսի արժեքներ, ինչպիսին են մրցունակությունը, անձնական մտահաղացումը,

շատ և երկար աշխատելու պատրաստակամությունը: «Սոսինձը», որը պահում է նման կազմակերպությունը հանդիսանում է ճգտումը դեպի հաղթանակը և նախապես որոշված նպատակների կատարումը:

Կլանային կուլտուրան ունի ներքին ֆոկուս: Նրանում հիմնական ուշադրությունը դարձվում է արտաքին միջավայրի փոփոխություններին արագ համապատասխանեցվելու պրոցես-սում աշխատողների ներգրավմանը: Նման կուլտուրայի հիմնական արժեքներն են աշխատողների պահանջմունքների բավարարումը, իսկ կազմակերպությունը բնորոշվում է հոգատար, ընտանեկան մթնոլորտով: Մենեջերները ողջունում են կոոպերացիան, հաշվի են առնում և՛ գնորդների, և՛ աշխատակիցների հետաքրքրությունները, գերադասում են չբարձրաձայնել ստատուսային տարբերությունների մասին:

Վերջին տիպը՝ *բյուրոկրատական կուլտուրան,* տարբերվում է ներքին ֆոկուսով և արտաքին միջավայրի ստաբիլության վրա կողմնորոշմամբ: Այստեղ ամեն ինչից վեր գնահատվում է կանոններին հետևելն ու պահպանելը, ողջունվում է ամեն ինչի և բոլորի հանդեպ մեթոդական, ռացիոնալ, կարգավորված մոտեցումը: Այսօր շատ քիչ կոմպանիաներ կարող են պարծենալ արտաքին միջավայրի ստաբիլությամբ:

Վերը քննարկված կուլտուրայի տիպերից յուրաքանչյուրը ընդունակ է հաջողություն բերել: Այն բանը, թե հատկապես ինչպիսի կուլտուրային արժեքներ են ձևավորվում կազմակերպությունում, կամ ընդհանրապես ձևավորվում են, թե ոչ, կախված է արտաքին միջավայրի պահանջներից և կոմպանիայի ֆոկուսից, ինչպես նաև մենեջերների գործողություններից:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Կազմակերպության գործունեության քանի՞ միջավայր գոյություն ունի: Բնութագրեք դրանք:
2. Ինչպիսի՞ էլեմենտներ է ներառում խնդիրների տիրույթը:

3. Ինչպիսի՞ գործոններ են ազդում կազմակերպության անորոշության մակարդակի վրա: Ո՞ր միջավայրից են դրանք սովորաբար բխում՝ խնդիրների, թե՞ գլխավոր միջավայրից:
4. Արդյո՞ք սպառողները հանդիսանում են արտաքին միջավայրի ամենա գլխավոր էլեմենտները:
5. Տվեք կորպորատիվ կուլտուրայի սահմանումը և բացատրեք մենեջերների համար նրա կարևորությունը:
6. Ինչու՞ են սիմվոլները այդքան կարևոր կորպորատիվ կուլտուրայի համար:
7. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում սոցիալական կազմակերպությունը:
8. Որո՞նք են կազմակերպչական վարքի փոփոխականները:
9. Կառավարման ինչպիսի՞ ոճեր գիտեք:
10. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում կորպորատիվ կուլտուրան:
11. Կորպորատիվ կուլտուրայի քանի՞ մակարդակ գոյություն ունի:

Գլուխ 4. Կառավարման հիմանական ֆունկցիաների, մեթոդների և ստրատեգիաների կիրառումը շուկայական տնտեսության պայմաններում

4.1 Մենեջերների դերերը

Գիտնականների հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ կառավարչական գործունեությունը կարող է ներկայացված լինել կառավարիչների կողմից կատարվող տաս դերերտերմինների միջոցով:

Դերը (դերակատարումը) դա մենեջերների վարքագծի մասին պատկերացումների հավաքածու է: Հիմնական դերերը կարող են համախմբվել երեք կոնցեպտուալ կատեգորիայի՝

- ինֆորմացիոն (ինֆորմացիայի ղեկավարում)
- միջանձնային (մարդկանց ղեկավարում)
- որոշումների ընդունման հետ կապված (գործողությունների ղեկավարում)

Յուրաքանչյուր դեր ենթադրում է որոշակի տեսակի գործունեության իրականացում, որը ի վերջո ապահովում է բոլոր չորս կառավարչական ֆունկցիաների կատարում (պլանավորում, կազմակերպում, լիդերություն և վերահսկում): Որպեսզի հեշտացվի մենեջերների գործունեության ընկալման գործընթացը այն բաժանում են կատեգորիաների և դերերի, բայց պետք է հիշել, որ իրական կյանքում «դիմակների փոփոխությունը» կատարվում է վարկյանական: Փաստորեն խոսքը գնում է մեկ գլխավոր դերի տարբեր եզրերի մասին:

Ինֆորմացիոն դերեր: Ինֆորմացիոն դերերը նկարագրում են կառավարչական գործունեության այն տեսակները, որոնք ուղղված են ինֆորմացիոն ցանցի ստեղծմանն ու զարգացմանը: Գլխավոր մենեջերների աշխատանքային ժամանակի 75 %-ը ծախսվում է զրույցների վրա:

Մենեջերների տաս դերերը

Կատեգորիաներ	Դերեր	Գործունեության տեսակներ
Ինֆորմացիոն	Դիտորդ	Ինֆորմացիայի փնտրում և ստացում, լրատվության և հաշվետվության պարբերական դիտարկում, անձնական կոնտակտներ
	Ուղեկցորդ	Ինֆորմացիայի փոխանցում կազմակերպության մյուս անդամներին՝ հաշվետվությունների և հիշեցումների ուղղարկում, հեռախոսազանգեր
	Հռետոր	Արտաքին սուբյեկտների տեղեկացում՝ ելույթներ, հաշվետվություններ, գրառումներ
Միջանձնային	Գլխավոր	Ծիսակատարությունների և խորհրդանշական միջոցառումների անց կացում՝ հանդիպում հյուրերի հետ, իրավաբանական փաստաթղթերի ստորագրում
	Լիդեր	Ենթակաների ղեկավարում և մոտիվացիա՝ ուսուցում, կոնսուլտացիա և աշխատակիցների հետ շփում
	Կապող օղակ	Ինֆորմացիոն կապերի պաշտպանում ինչպես կազմակերպության ներսում, այնպես էլ նրանից դուրս՝ փոստ, հեռախոսային խոսակցություններ, հանդիպումներ
Որոշումների ընդունման հետ կապված	Գործարար	Նոր պրոյեկտների առաջ քաշում՝ նոր մտքերի որոնում, կողմնակիցների գրավում
	«Հրշեջ»	Վեճերի և նոր պրոբլեմների կարգավորում՝ ենթակաների միջև կոնֆլիկտների հանգուցալուծում, արտաքին միջավայրի կրիզիսներին հարմարվողականություն
	Ռեսուրսների բաշխող	Որոշումներ ռեսուրսների հատկացման մասին՝ գրաֆիկների, բյուջեների կազմում, պրիորիտետների տեղակայում
	Բանակցությունների մասնակից	Մասնակցություն կոնտրակտների, աշխատավարձերի, գնումների, բյուջեների մասին արհկոմների բանակցություններին, բաժինների հետաքրքրությունների ներկայացում

Դիտորդի դերը ենթադրում է մենեջերի կողմից ընթացիկ ինֆորմացիայի ստացում տարբեր աղբյուրներից՝ ղեկավարներից, աշխատակիցներից և ենթականերից, ՋԼՄ-ներից, արտաքին սուբյեկտներից: Նրան անհրաժեշտ է իմանալ, թե ինչն է կոմպանիան լավ անում, և ինչը կարող է լավացնել:

Առատորի և ուղեկցի դերերը իրենցից ներկայացնում են դիտորդի դերի ուղիղ հակառակը, քանի որ կատարելով դրանք մենեջերը ընթացիկ ինֆորմացիան փոխանցում է ուրիշ մարդկանց կազմակերպության ներսում և նրանից դուրս:

Միջանձնային դերեր: Միջանձնային դերերի կատարումը մենեջերի կողմից ենթադրում է շեշտը դնել մյուս մարդկանց հետ նրա հարաբերությունների և մարդկային ունակությունների վրա: Գլխավորի դերում մենեջերը իր տեղամասում կամ կազմակերպությունում անց է կացնում տարբեր արարողություններ և սիմվոլիկ միջոցառումներ: Գրավելով որոշակի պաշտոն ներկայացնում է ֆիրման:

Որոշումների ընդունման հետ կապված դերեր: Այս դերերը մտնում են այն դեպքերի մեջ, երբ մենեջերը կանգնում է ընտրություն կատարելու անհրաժեշտության առաջ և հաճախ նրանից պահանջում են և՛ մարդկային, և՛ կոնցեպտուալ հմտություններ: Ձեռնարկատիրոջ դերը կայանում է փոփոխությունների կազմակերպման մեջ: Մենեջերները անընդհատ մտածում են այն մասին, թե ինչպես ապագան դարձնել ներկա: Ընթացիկ պրոբլեմները վերացնելու ճգտումը դրդում է նրանց գործողությունների, որոնք թույլ են տալիս ուղղել թերությունները: Մենեջերը «հրշեջի» դերում զբաղվում է ենթակաների կամ իր բաժինների և կազմակերպության մյուս ենթաբաժինների միջև կոնֆլիկտային իրավիճակների հանգուցալուծմամբ: Ռեսուրսների բաշխման դերը կապված է ավելի նպատակահարմար ձևով մարդկանց, ռեսուրսները, սարքավորումները, բյուջետային միջոցները և այլն պլանավորված արդյունքներին հասնելու համար օգտագործելու հետ: Եվ վերջապես, բանակցությունների մասնակցի դերը

կայանում է կոմունիկացիաների իրականացման և գործարքների կնքման մեջ, որոնք նպաստում են մենեջերին հայտնի կառավարչական միավոր արդյունքին հասնելուն:

Այն բանը, թե մենեջերը ինչ չափով է կատարում այս տաս դերերից յուրաքանչյուրը, կախված է մի շարք գործոններից, ինչպիսիք են՝ մենեջերի տեղը կազմակերպության հիերարխիայում, նրա բնական կարողություններն ու հմտությունները, կազմակերպության տիպը, դրված նպատակները:

Այս կամ այն դերի նշանակությունը ժամանակի ցանկացած պահին կարող է որոշվել նաև այլ գործոններով, օրինակ՝ արտաքին իրավիճակի փոփոխությամբ:

4.2 Պլանավորում

Մենեջերների գլխավոր պարտականություններից մեկը կազմակերպության ապագայի և դրան անցման ուղիների որոշումն է:

Այս գլխում մենք կանդրադառնանք մենեջմենթի չորս ֆունկցիաներին՝ պլանավորում, կազմակերպում, լիդերություն և վերահսկում: Դրանցից յուրաքանչյուրը կարևոր նշանակություն ունի կազմակերպության ղեկավարման գործընթացում, սակայն պլանավորումը հանդիսանում է հիմնարարը: Հենց պլանավորումից են բխում մնացած ֆունկցիաները: Եվ միևնույն ժամանակ այն ամենա հակասական, ոչ միանշանակ կառավարչական ֆունկցիան է:

Նպատակներն ու պլանները ցանկացած հասարակության անբաժանելի մասն են: Նպատակը դա ցանկալի իրավիճակն է, որին և ձգտում է հասնել կազմակերպությունը ապագայում: Նպատակների նշանակությունը որոշվում է նրանով, որ յուրաքանչյուր կազմամերպություն գոյություն ունի հանուն որոշակի արդյունքի, և նպատակները թույլ են տալիս ինչպես որոշել այն, այնպես էլ հասցնել ինֆորմացիան մինչև աշխատակիցները և հասարակությունը:

Պլանը հանդիսանում է դեպի դրված նպատակը կազմակերպության շարժման «ճանապարհը», որը ներառում է ռեսուրսների բաշխման սխեմաներ, օրացույցային գրքույկներ, միջանկյալ խնդիրներ: Նպատակը վերջնական արդյունքն է, կամ այլ կերպ ասած «փարոսը»: Պլանը ընթացիկ պահին առկա միջոցներն են, կամ այլ կերպ ասած «նավակը»: «Պլանավորում» տերմինը միավորում է «փարոսը» և «նավակը», դա կազմակերպության նպատակների և դրանց հասնելու մեթոդների որոշման պրոցեսն է:

Կազմակերպության վիճակը ապագայում նկարագրող ընդհանրական պնդումները կոչվում են *ստրատեգիական նպատակներ:* Նրանք վերաբերվում են ոչ թե որոշ բաժիննե-

րին կամ վարչություններին, այլ ընդհանուր կազմակերպությանը: Ստրատեգիական նպատակներին հաճախ անվանում են օֆիցիալ կամ ֆոռմալ նպատակներ, քանի որ նրանցում ձևավորվում են կազմակերպության մտադրությունները:

Ստրատեգիական պլաններում որոշվում են գործողություններն ու քայլերը, որոնք կազմակերպությունը պատրաստվում է ձեռնարկել ստրատեգիական նպատակներին հասնելու համար: Որպես կանոն ստրատեգիական պլանավորումը կրում է երկարատև բնույթ՝ գործողությունը նկարագրվում է 2-5 տարի առաջ:

Այն արդյունքները, որոնց պետք է հասնեն ձեռնարկության ստորաբաժանումներն ու հիմնական բաժինները, կոչվում են տակտիկական նպատակներ: Նրանց հասնելու և պլանավորված նպատակների իրականացման պատասխանատվությունը կրում են միջին օղակի մենեջերները: Տակտիկական նպատակները ցույց են տալիս, թե ինչ պետք է անեն ստորաբաժանումները, որպեսզի կազմակերպությունը հասնի իր ստրատեգիական նպատակներին: Տակտիկական պլանները կոչված են նպաստել ստրատեգիական պլանների իրականացմանը: Որպես կանոն նրանք ունեն կարճ պլանավորման ժամկետ՝ սովորաբար մոտակա մեկ տարին:

Կոնկրետ արդյունքները, որոնց պետք է հասնեն աշխատանքային խմբերը կամ անձիք, կոչվում են *օպերացիոն (օպերատիվ) նպատակներ*: Նրանք կոնկրետ են և չափելի:

Օպերացիոն (օպերատիվ) պլանները մշակվում են կազմակերպության ստորին մակարդակներում, ցույց են տալիս օպերացիոն նպատակներին հասնելու գործողությունների հերթականությունը և ապահովում են տակտիկական պլանների կատարումը: Օպերատիվ պլանավորումը ենթադրում է պլանների մշակում ինչպես բաժինների մենեջերների, այնպես էլ առանձին աշխատակիցների համար:

Պլանավորման տիպեր և կազմակերպչական արդյունքներ: Պլանավորումը և նպատակների ձևավորումը անհրաժեշտ է, որպեսզի կազմակերպությունը աշխատի

արտադրողական և էֆեկտիվ: Ստրատեգիական, տակտիկական և օպերացիոն նպատակները ուղորդում են աշխատողներին և ռեսուրսները կոնկրետ նպատակներին հասնելու համար: Պլանավորված արդյունքների ստացումը որոշում է կազմակերպչական էֆեկտիվությունը առհասարակ: Դրա համար մենեջերները օգտագործում են պլանավորման մի շարք մոտեցումներ: Առավել ընդունված ձևերից են՝ ղեկավարումը նպատակներով, միանգամյա պլանները, մշտական պլանները և սիտուացիոն պլանները (սցենարներ):

Ղեկավարում պլաններով (MBO) - դա պլանավորման մեթոդ է, որը ենթադրում է մենեջերների և աշխատակիցների կողմից նպատակների որոշում յուրաքանչյուր բաժնի, պրոյեկտի և աշխատակցի համար, որոնք կիրառվում են կազմակերպության գործունեության հաջորդական արդյունքների հսկողության համար:

MBO-ի էֆեկտիվ պրոցեսը ներառում է հետևյալ փուլերը՝

1. *Նպատակադրում* - դա ղեկավարման ամենա բարդ փուլն է: Դրան մասնակցում են բոլոր մակարդակների աշխատակիցները: Այն կոչված է պատասխանել մի հարցի. «ինչի՞ ենք մենք ձգտում»: Նպատակները պետք է լինեն կոնկրետ և հասկանալի, նրանց հասանելիությունը սահմանափակված է ժամմանակով: Բացի այդ կոնկրետ խնդիրների լուծման համար պատասխանատու են կոնկրետ աշխատակիցներ: Նպատակները կարող են լինել ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական: Քանակականները արտահայտվում են թվերով, որակականները՝ հնչում են ավելի տարածական: Շատ կարևոր է, որպեսզի նպատակադրման պրոցեսին մասնակցեն աշխատակիցների մեծամասնությունը:
2. *Գործողությունների պլանի մշակում* - գործողությունների պլանը որոշում է կոնկրետ քայլեր, որոնք անհրաժեշտ են դրված խնդիրներին հասնելու

համար: Նման պլանները մշակվում են ինչպես ձեռնարկության ստորաբաժանումների, այնպես էլ առանձին աշխատակիցների համար:

3. *Նպատակներին հասնելու ընթացքի վերահսկում* – մենեջերները հաճախակի պետք է վերահսկեն ղեպի նպատակները շարժի գրաֆիկը, որպեսզի համոզվեն գործողությունների պլանի իրականացման մեջ: Ստուգումները իրականացվում են յուրաքանչյուր եռամսյակը մեկ, սակայն մշակված ուղին չի հանդիսանում ինքնանպատակ: Հնարավոր է վիճակ, որը պահանջում է նախատեսված ուղղուց շեղում: Գլխավորը վերջնական արդյունքին հասնելն է:

4. *Գործունեության արդյունքների գնահատում* - այն MBO-ի վերջնական փուլն է, որի էությունը կայանում է բաժինների և աշխատակիցների աշխատանքների արդյունքների գնահատման մեջ: Ստացված գնահատականները կարող են դառնալ պարգևատրման համակարգի հիմք: Արդյունքների գնահատումը կարող է հիմք հանդիսանալ հաջորդ տարվա նպատակադրման համար և MBO-ի ցիկլը վերականգնվում է:

Միաժամանակյա և մշտական պլաններ: Միաժամանակյա պլանները մշակված են այնպիսի նպատակների հասնելու համար, որոնք ապագայում չեն կրկնվում: Մշտական պլանները օգտագործվում են կրկնվող աշխատանքային խնդիրների կոորդինացման համար:

Միտուացիոն պլաններ: Եթե կազմակերպությունը գործում է բարձր անորոշության մթնոլորտում, կամ գործ ունի երկարատև նպատակների իրականացման հետ, ապա վերջինիս կողմից պլանավորման առումով վատնած ջանքերը կարող են ապարդյուն լինել: Արդի կտրուկ զարգացող և փոփոխվող տեխնիկական, սոցիալ-տնտեսական, էկոլոգիական միջավայրերում կազմակերպության կողմից պլանների խիստ

պահապանումը կարող է խոչնդոտ հանդիսանալ զարգացման և դրված նպատակներին հասնելու համար: Այդ պայմաններում մենեջերները կարող են մշակել իրադարձությունների զարգացման մի քանի սցենարներ: Սիտուացիոն պլանները որոշում են աշխատակիցների գործունեությունների կանոնակարգը արտակարգ իրավիճակների, ճգնաժամերի կամ այլ հանգամանքների ժամանակ: Նման պլանների մշակումը ենթադրում է կազմակերպության հսկողությունից գործոնների իդենտիֆիկացիա (տնտեսական անկում, ինֆլյացիա, նոու-հաու, դժբախտ պատահարներ), որպեսզի մինիմալացնի հետագա նեգատիվ երևույթները:

Սիտուացիոն պլանավորման հատուկ տիպ է համարվում *ճգնաժամային իրավիճակներում պլանավորումը*, երբ իրադարձությունները զարգանում են այնպես հանկարծակի և այնպես կործանարար են, որ կառավարիչներից պահանջվում է կայծակնային արձագանք: Գոյություն ունեն ճգնաժամային իրավիճակների կառավարման երեք հիմնական փուլեր՝

- կանխում
- նախապատրաստում
- զսպում

Կանխման փուլը ենթադրում է մենեջերների այնպիսի գործողությունների իրականացում, որոնք ուղղված են ճգնաժամի բացառման գործընթացին, պոտենցիալ վտանգավոր իրավիճակների առաջին նախանշանների տարբերակմանը: Եթե անախորժությունը պետք է պատահի, ապա այն անպայման կիրականանա: Եվ այդուհանդերձ պետք է փորձել ձեռնարկել բոլոր հնարավոր միջոցները այն կանխելու համար: Կարևոր դրվագներից է փոխհարաբերությունների ստեղծումը աշխատակիցների, գնորդների, առաքիչների, իշխանությունների, արհմիությունների, տեղացի բնակիչների հետ: Զարգացնելով դրական հարաբերություններ կառավարիչները հաճախ կանխում են ճգնաժամի առաջացումը: Հաջորդ կարևոր գործոնը դա առաջին վտանգավոր նախանշանի արձանագրումը և

տարբերակումն է, ինչի շուտ արձագանքման հետևանքով կարելի է կանխել շատ ու շատ բացասական դրսևորումներ:

Նախապատրաստման փուլը ենթադրում է երեք էտապ՝

- հակաճգնաժամային թիմի ձևավորում և օֆիցիալ ներկայացուցչի ներկայացում:
- ճգնաժամի ղեկավարման մանրակրկիտ պլանի մշակում
- էֆեկտիվ կոմունիկացիոն կապի ստեղծում

Հակաճգնաժամային թիմ ասելով հասկացվում է բազմաֆունկցիոնալ ընդունակություններով անձանց խումբ (ձեռնարկության անդամները), որը մասնակցում է ծրագրի մշակմանը և անհրաժեշտության դեպքում հետագայում կրում է պատասխանատվություն այն կյանքի կոչելու համար: Պետք է որոշել նաև, թե աշխատանքային կոլեկտիվից ով պետք է հանդես գա որպես կազմակերպության «դեմք» ճգնաժամի ժամանակ: Որպես կանոն դա կազմակերպության լիդերն է:

Ճգնաժամի ղեկավարման պլանը կազմվում է գրավոր, որում հստակ որոշված է, թե որ աշխատակիցը ինչ գործողություններ պետք է կատարի: Այն պետք է պարունակի հակաճգնաժամային թիմի բոլոր անդամների և այլ ծառայությունների (հրշեջ, ներքին գործերի, բուժ. օգնության, ապահովագրական ընկերություններ և այլն) կոնտակտային ինֆորմացիան: Այստեղ որոշվում են միջոցառումները ուղղված անձնակազմի, հաճախորդների, պահուստային պրոցեդուրաների պատճենահանման և համակարգչային համակարգերի վերականգնման, ինչպես նաև գաղտնի տեղեկատվության պահպանման, մարդկանց տարահանման (էվակուացիա), ալտերնատիվ աշխատանքային տարածքների, ՋԼՄ-երի ներկայացուցիչների հետ շփման կանոնները: Մյուս կարևոր բաղկացուցիչը կոմունիկացիոն պլանն է, որում որոշվում է ղեկավարման շտաբի տեղագտնվումը և օգտագործվող բոլոր կապի միջոցները:

Ջսպման փուլը ենթադրում է.

• Արագ արձագանքման ղեկավարության ունակություն - հակաճգնաժամային խումբը պարտավոր է միանգամից ներդնել համապատասխան սիտուացիոն պլանը:

• Ճգնաժամի ընդունում - կազմակերպությունը պետք է հավաքի իր բոլոր ուժերը և տեղեկացնի անձնակազմին և հասարակությանը ճգնաժամի մասին: Տվյալ փուլում շատ կարևոր է գործողությունների համաձայնեցումը, որպեսզի աշխատակիցները, հաճախորդները, սպառողները չստանան հակասական հաղորդագրություններ կատարված իրադարձության և կազմակերպության ընթացիկ գործողությունների մասին: Հակաճգնաժամային խումբը հնարավորինս շատ ինֆորմացիա է հավաքում, իսկ օֆիցիալ ներկայացուցիչը հայտարարում է փաստերը այնպիսին, ինչպիսին դրանք կան իրականում:

• Ֆիզիկական անվտանգության ապահովումից հետո անհրաժեշտ է ապահովել էմոցիոնալ պահանջները: Բացի այդ պետք է ներշնչել մարդկանց անվտանգության և սեփական կարևորության զգացում:

• Անհրաժեշտ է հնարավորինս արագ վերադառնալ նորմալ աշխատանքային վիճակին, ինչը աշխատակիցները կգնահատեն որպես դեպի լավը իրավիճակի փոփոխություն: Որպես կանոն, եթե ճգնաժամային իրավիճակից հետո տաս օրվա ընթացքում կազմակերպությունը ոտքի չի կանգնում, ապա էլ երբևէ չի կանգնի:

Եվ այսպիսով, ճգնաժամային իրավիճակների փուլերը ավարտվում են: Կառավարիչները քաղում են դասեր և նրանց ունակությունները ճգնաժամային իրավիճակներին դիմակայելու բարձրանում են: Ընկերությունների համար ճգնաժամը հնարավորություն է ամրացնել իրենց հարաբերությունները հետաքրքրված խմբերի հետ: Կազմակերպության բացվածությունը, ազնվությունը, մարդկանց հանդեպ առավել ուշադիր լինելը նշանակում է, որ այն հետաքրքրված է հարաբերություններ զարգացնել աշխատակիցների, հաճախորդների,

այլ հետաքրքրված խմբերի հետ, ինչը ստեղծում է այնպիսի կազմակերպության համբավ, որին կարելի է վստահել:

4.3 Կազմակերպում

Կազմակերպումը կառավարման հիմնական գործառույթներից մեկն է, որի էությունը կազմակերպության նպատակների իրականացման համար անհրաժեշտ միջոցների և պայմանների ապահովումն է: Կազմակերպման գործառույթի շրջանակներում են իրականացվում կառավարող ու կառավարվող համակարգերի ձևավորումը, դրանց փոխհարաբերությունների և կապերի սահմանումը:

Կազմակերպումը կազմակերպության առանձին ստորաբաժանումների, արտադրական կարողությունների ու նրա առանձին ստորաբաժանումների, աշխատանքային առանձին խմբերի ու առանձին աշխատողների գործունեության կորդինացնումն է, առանց որի կազմակերպությունը ձևավորվել ու գոյատևել, առավել ևս՝ գործել, չի կարող: Այն ներառում է վարչակազմակերպական և օպերատիվ կառավարումը: Վարչակազմակերպական կառավարման շրջանակներում իրականացվում է կառավարման ապարատի ստորաբաժանումների ձևավորումը, նրանց փոխհարաբերությունների, կապերի, գործունեության ոլորտների, լիազորությունների, պարտականությունների և պատասխանատվության սահմանումը, գործունեության համար անհրաժեշտ պայմանների ապահովումը, որոնք էլ, վերջին հաշվով, դրվում են կառավարման կառուցվածքների ձևավորման և գործունեության հիմքում:

Կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքները

«Կառուցվածք» հասկացությունն արտահայտում է համակարգի ներքին տարրերի կազմը և փոխկապակցվածությունը: Կառուցվածքի առկայությունը գործող բոլոր համակարգերի անբաժանելի մասն է: Դա կայունության ցուցանիշ է և օժանդակում է, որ համակարգն ունենա հաստատուն դիրք:

Առանձնացնում են տեխնիկական միջոցների, հիմնական ֆոնդերի ջրջանառու միջոցների, աշխատանքային ռեսուրսների, կազմակերպության, արտադրական/օպերացիոն/, կառավարման կառուցվածք և այլն հասկացությունները: Որոշիչը, ընդհանրացնողն այստեղ «կազմակերպության կառուցվածք» հասկացությունն է: Այն ավելի հստակ է ձևակերպված Մ. Մեսկոնի և նրա համախոհների կողմից, համաձայն որի՝ «դա կառավարման մակարդակների և ֆունկցիոնալ ոլորտների տրամաբանական փոխհարաբերություններն են կառուցված այնպես, որ թույլ են տալիս պահանջվող արդյունավետությամբ հասնել կազմակերպության նպատակներին»:

Կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքներն բնորոշվում են որպես՝

- աշխատակիցների ու ստորաբաժանումների համար սահմանված ձևական խնդիրների համալիր,
- ձևական ենթակայության փոխհարաբերություններ՝ ներառյալ իշխանական իրավասության գծերը, ընդունված որոշման համար պատասխանատվությունը, աստիճանակարգի մակարդակների քանակը և կառավարելիության նորմը
- Բաժինների աշխատակիցների գործունեության արդյունավետ կոորդինացման ապահովման համակարգի մշակում:

Կառավարման կազմակերպման կառուցվածքի ձևավորման տարրերը. լիազորություններ և պատասխանատվություն

Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը ձևավորվել է կառավարման գործընթացում աշխատանքի ուղղահայաց և հորիզոնական բաժանման արդյունքում:

Կառուցվածքը, որն արտահայտում է կառավարման առանձին օղակների բջիջների կազմը, դրանց կապն ու

ենթակայությունը պայմանավորված է նպատակների իրականացմամբ, կոչվում է կազմակերպչական կառուցվածք:

Կազմակերպության տրոհումը կազմակերպչական առումով առանձնացված բլոկների, բաժանմունքների, ստորաբաժանումների կամ օղակների, կոչվում է դեպարտամենտացում, որի հիմքի վրա էլ ձևավորվում են արտադրական ու կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները, ընդ որում նախ ձևավորվում է արտադրական կառուցվածքը, որի հիման վրա էլ՝ կազմակերպչական կառուցվածքը:

Ներկայումս կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքների ձևավորման գործընթացում առանձնացվում են դեպարտամենտացման հետևյալ հիմնական մոտեցումները՝

1. Ֆունկցիոնալ մոտեցում: Աշխատակիցները միավորվում են բաժիններում ըստ գործունեության տեսակների (ճարտարագիտական բաժին կամ հաշվապահություն):

2. Դիվիզիոնալ մոտեցում: Բաժինները խմբավորվում են ստորաբաժանումներում՝ ըստ թողարկվող արտադրատեսակների, ծրագրերի կամ աշխարհագրական ընդհանրության: Դեպարտամենտացման հիմքն է ոչ այնքան նմանությունը, որքան ունակության ու հմտության բազմազանությունը:

3. Մատրիցային մոտեցում: Փոխլրացնող ֆունկցիոնալ և դիվիզիոնալ հրամանների շղթաների համագոյակցումը, երբ աշխատակիցները հաշվետու են երկու անմիջական պետերի:

4. Թիմային մոտեցում: Յուրահատուկ խնդիրների կատարման և հիմնական բաժինների գործունեությունը կոորդինացնելու համար կազմակերպություններում ստեղծվում են թիմեր, որոնք թափանցում են բոլոր մակարդակները՝ նախագահի գրասենյակից մինչև արտադրամասերը:

5. Ցանցային մոտեցում: Կազմակերպությունը «սեղմվում է»: Կենտրոնական տեղը զբաղեցնում է բրոկերը՝ հեռահաղորդակցման տեխնոլոգիաների օգնությամբ կապ

պահպանելով «կենսական» ֆունկցիաներ իրականացնող բաժինների հետ: Բաժինները լրիվ ինքնուրույն են բրոկերի ծառայությունները վճարվում են շահույթից՝ պայմանագրով: Բաժինները կարող են տեղաբաշխված լինել աշխարհի ցանկացած կետում:

Ներկայացվածը կարելի է պատկերել նաև կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքի ուրվագծի տեսքով, բաղկացած երկու մասերից՝

- հիերարխիկ (ստորակարգային) կառուցվածքից,
- կազմակերպչական կառուցվածքները տիպային են և արտացոլում են ֆիրմաների գործունեության ընդհանուր, բնորոշ ու համեմատելի կողմերը:

4.4 Լիդերություն

Տարբեր հեղինակներ տալիս են լիդերության տարբեր սահմանումներ: British Aerospace–ի նախագահի խոսքով լիդերությունը, դա արվեստ է ստանալ մարդկանցից ավելին, քան իրենց կարծիքով նրանք կարող են տալ: Leadership թարգմանաբար նշանակում է ղեկավարի վարք, որը ստիպում է ենթականերին կենտրոնացնել բոլոր ուժերը և ընդունակությունները դրված խնդրի լուծման համար:

Մարվին Վայսբորդի կարծիքով, լիդերությունը, դա այն մեխանիզմն է, որը կազմակերպությունում հավասարակշռության մեջ է պահում նպատակները, կառուցվածքը, պարգևատրումները, օժանդակ մեխանիզմները և փոխհարաբերությունները: Առաջին հերթին լիդերությունը դա փոխհաաբերությունների համակարգ է խմբում, երբ մի անձ (լիդեր) հանդես է գալիս նախաձեռնությամբ և իր վրա է վերցնում խմբի գործողությունների պատասխանատվությունը և հետգա հետևանքները, իսկ մյուսները պատրաստ են հետևել առաջարկված նախաձեռնությանը և ներդնել նշանակալի ջանքեր:

Մենեջերը դա պաշտոն է, իսկ լիդերը՝ դա մարդ է, որը ստացել է խմբի հավանությունը: Մենեջերը ուրիշի կամքի կատարողն է (սեփականատիրոջ, տնօրենների խորհրդի, այլ մենեջերների), իսկ լիդերը՝ միշտ նախաձեռնող է և նորարար (նկ.10):

Գոյություն ունի մի քանի տեսական կառուցվածք, որը բնութագրում է լիդերությունը, որպես երևույթ:

Տաներնբաումը և Շմիդտը առանձնացնում են լիդերության պահվածքի յոթ հիմնական տեսակ.

- լիդերը ընդունում է որոշում և հայտնում է դրա մասին,
- «վաճառում» է իր որոշումը,
- առաջ է բերում մտքեր և հարցեր,
- ներկայացնում է նախնական որոշումը, որը կարող է հետագայում փոփոխվել,

- ներկայացնում է խնդիրը, լսում է առաջարկներ և կայացնում է որոշում,
- խնդրում է խմբին որոշումներ կայացնել ներկայացված սահմաններում,
- թույլ է տալիս հետևորդներին գործել ղեկավարի կողմից սահմանված որոշակի սահմաններում:

Լիդերությունը անհատների կամ խմբի գործողությունների վրա ազդեցություն ունենալու գործընթաց է, որպեսզի տրված իրավիճակում նվաճվեն որոշակի նպատակներ: Լիդերության օրինակ է, երբ ղեկավարը ազդում է աշխատողի վրա տալով նրան միանգամայն բավարար խրախուսանք: Լիդերությունը կարևոր է կազմակերպության համար, որովհետև արդյունավետ լիդերները կարող են մեծ ներդրում ունենալ կազմակերպության արտադրողականության համար, իսկ անարդյունավետ լիդերները կարող են վնասել կազմակերպության արտադրողականությունը:

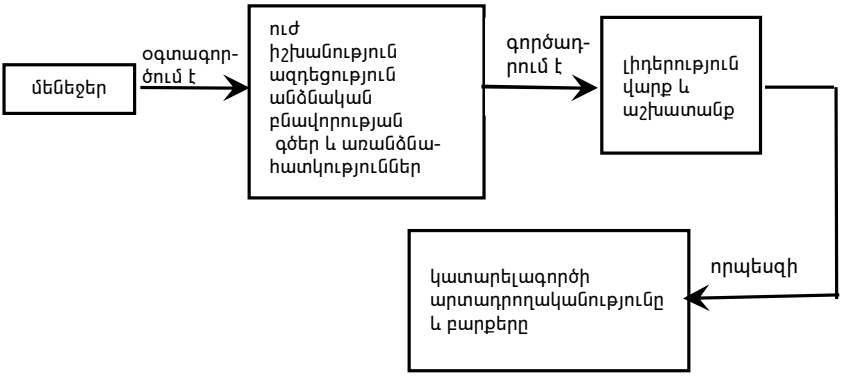
Մենեջերները անում են երկու բան, որպեսզի բարելավեն կամ կատարելագործեն արտադրողականությունը և բարքերը: Առաջին՝ նրանք օգտագործում են ուժ, իշխանություն, ազդեցություն, և անձնական բնավորության գծեր և առանձնահատկություններ: Եկրորդ՝ նրանք գործադրում են լիդերություն, վարքագիծ և աշխատանք: Լիդերները ազդում են մարդկանց վրա, գործադրելով ուժ և իշխանություն:

ՈՒժը դա մյուսներին աշխատել ստիպելու կամ ռեսուրսները վերահսկելու կարողությունն է: Իշխանությունը, դա պաշտոնական իրավունք է մարդկանց աշխատել ստիպելու կամ ռեսուրսները վերահսկելու պաշտոնական իրավունք է: Անձի այնպիսի գործոնները, ինչպիսիք են տաղանդը և հմայքը, օգնում են նրան ուժ ձեռք բերել: Իշխանություն անձին կարող է շնորհել միայն կազմակերպությունը: Իշխանությունը հաճախ վկայակոչվում է իբրև պաշտոնի ուժ, որովհետև ուժը բխում է պաշտոնից (նկ.11):

Նկ.10 Մենեջերի և լիդերի տարբերությունները

Մենեջեր	Լիդեր
կառավարիչ է	նորարար է
հանձնարարում է	ոգևորում է
աշխատում է ուրիշների նպատակներով	աշխատում է իր նպատակներով
գործողությունների հիմքը պլանն է	գործողությունների հիմքը հեռանկարների տեսնելն է
հիմնվում է համակարգի վրա	հիմնվում է մարդկանց վրա
օգտագործում է հետևությունները	օգտագործում է էմոցիաները
ծերահսկում է	վստահում է
օգնում է շարժումը	տալիս է ազդակ շարժմանը
արհեստավարժ է	ինտուիտիաստ է
ընդունում է որոշումներ	որոշումները վեր է ածում իրականության
ճիշտ է կատարում աշխատանքը	կատարում է ճիշտ գործունեություն
հարգված է	պաշտելի է

Նկ.11 Մենեջմենթի և լիդերության կապը



Ռոբերտ Բլեյկը և Ջեյն Մոուտոնը կարծում են, որ լիդերությունը կառավարման ոճ է, որը չափվում է երկու գործոնով՝ մարդկանց շահերը հաշվի առնելու և արտադրության շահերը հաշվի առնելու աստիճանով: Երկչափ մատրիցայի օգնությամբ նրանք առանձնացնում են լիդերության հինգ բազային տեսակ (նկ.12):

Նկ.12. Լիդերության տեսակի որոշման մատրիցա

մարդկանց շահերը հաշվի առնելու աստիճանը									
	1,9								9,9
					5,5				
	1,1								9,1
արտադրության շահերը հաշվի առնելու աստիճանը									

- (1,1) *Համատեղ կառավարում*: Արտադրական արդյունքի հասնելու համար պահանջվում է մինիմալ ջանքեր, բայց սա միայն բավարար է կազմակերպությունում անդամությունը պահպանելու համար:
- (9,1) *Իշխանություն - ենթակայություն*: Արտադրության արդյունավետությունը աշխատանքի պայմաններում, որտեղ մարդկային գործոնը մասնակցում է նվազագույն աստիճանով:
- (1,9) *Կառավարում ակումբային ոգով*: Կազմակերպությունում ստեղծվում է բարեհամբույր և բարեկեցիկ մթնոլորտ, ի շնորհիվ աշխատակիցների պահանջներին մեծ ուշադրություն դարձնելուն:
- (5,5) *Կազմակերպված կառավարում*: Կարելի է հասնել կառավարման լավ կազմակերպման, արտադրական բարձր արդյունքների ստացման և մարդկանց բարոյական բավարարվածության ապահովման անհրաժեշտության կարգավորման միջոցով:
- (9,9) *Խմբակային կառավարում*: Արտադրական հաջողությունները պայմանավորված են իրենց կազմակերպությանը նվիրված մարդկանցով: Փոխկախվածությունը ընդհանուր ձգտման միջոցով դեպի կազմակերպության նպատակները, հանգեցնում է փոխհարաբերությունների ստեղծման՝ հիմնված հարգանքի և վստահության վրա:

Հերսի-Բլանշարի լիդերության մոդելը: Այստեղ չափման հիմք վերցված է լիդերության վարքի կողմնորոշումը փոխհարաբերությունների կամ խնդրի վրա: Այս մոդելը նկարագրում է լիդերության չորս հիմնական տեսակ (Նկ.13):
- *(S1) Telling (հրամայական)*: Հրամայական լիդերության տիպիկ օրինակ է, երբ ղեկավարը ինքն անձամբ է ընդունում որոշումներ, տալիս կոնկրետ հրամաններ և ապահովում է աշխատանքի խիստ հսկողություն:
- *(S2) Selling («գաղափարի վաճառք»)*: Ղեկավարը բացատրում է որոշումները և տալիս է դրանք հասկանալու հնարավորություն:

- *(S3) Participating (համագործակցում)*: Լիդերները կիսվում են գաղափարներով և նպաստում են խմբակային որոշումների ընդունմանը:
- *(S4) Delegating (լիազորում)*: Լիդերը ուրիշներին տալիս է իրավասություն ինքնուրույն ընդունել և իրականացնել որոշումներ: Հետևորդները ստանձնում են որոշումների իրականացումից ստացված արդյունքների պատասխանատվությունը:

Հերսի-Բլանշարի մոդելի կարևոր տարրն է հանդիսանում հետևորդների հասունությունը, որը որոշվում է լիդերին հետևելու նրանց պատրաստվածությամբ (գիտելիքների և փորձի քանակով), հանձնարարությունը կատարելու ցանկությամբ (մոտիվացիա) և իրենց վրա վստահությամբ:

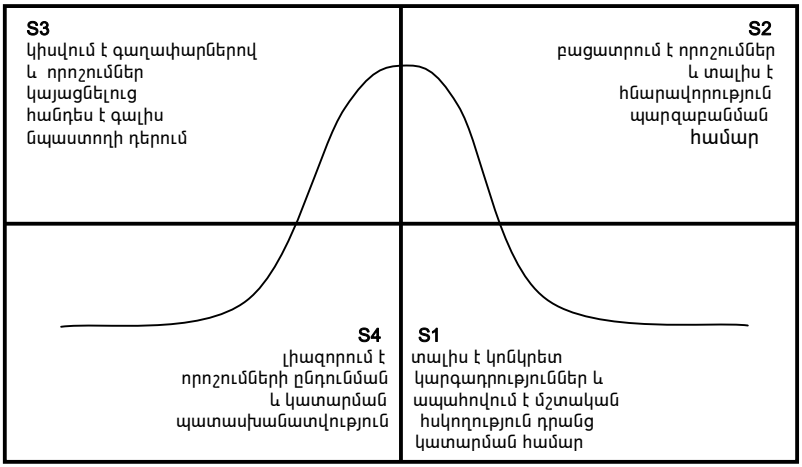
Համապատասխանաբար առանձնացնում են հետևորդների չորս տեսակ (նկ.14)՝

- R1 – ունակ չեն և չեն ցանկանում կատարել աշխատանքը կամ վստահ չեն իրենց վրա,
- R2 – ունակ չեն, բայց ցանկանում են կատարել աշխատանքը կամ վստահ են իրենց վրա,
- R3 – ունակ են, բայց չեն ցանկանում կատարել աշխատանքը կամ վստահ չեն իրենց վրա,
- R4 – ունակ են և ցանկանում են կատարել աշխատանքը կամ վստահ են իրենց վրա:

Առաջին երկուսի դեպքում մոդելի հեղինակների կարծիքով գործունեությունը պետք է տանի լիդերը, մյուս երկուսի դեպքում՝ պետք է կարգավորվի հետևորդներիկողմից:

Հերսի-Բլանշարի հիմնական գաղափարը կայանում է նրանում, որ ընտրված լիդերության ոճը պետք է համապատասխանի հետևորդների հասունության աստիճանին:

Նկ.13 Հերսի-Բլանշարի լիդերության մոդելը



Նկ.14 Հետևորդների հասունության տեսակները

Հասունություն

բարձր	միջին		ցածր
R4	R3	R2	R1
ունակ են և ցանկանում են կատարել աշխատանքը կամ վստահ են իրենց վրա	ունակ են, բայց չեն ցանկանում կատարել աշխատանքը կամ վստահ չեն իրենց վրա	ունակ չեն, բայց ցանկանում են կատարել աշխատանքը կամ վստահ են իրենց վրա	ունակ չեն և չեն ցանկանում կատարել աշխատանքը կամ վստահ չեն իրենց վրա
գործունեությունը կարգավորվում է հետևորդների կողմից		գործունեությունը կարգավորվում է լիդերի կողմից	

Յուրաքանչյուր իրավիճակի համար գոյություն ունի լիդերի և իր հետևորդների փոխհարաբերություններին քիչ, թե շատ համապատասխանող ոճ.

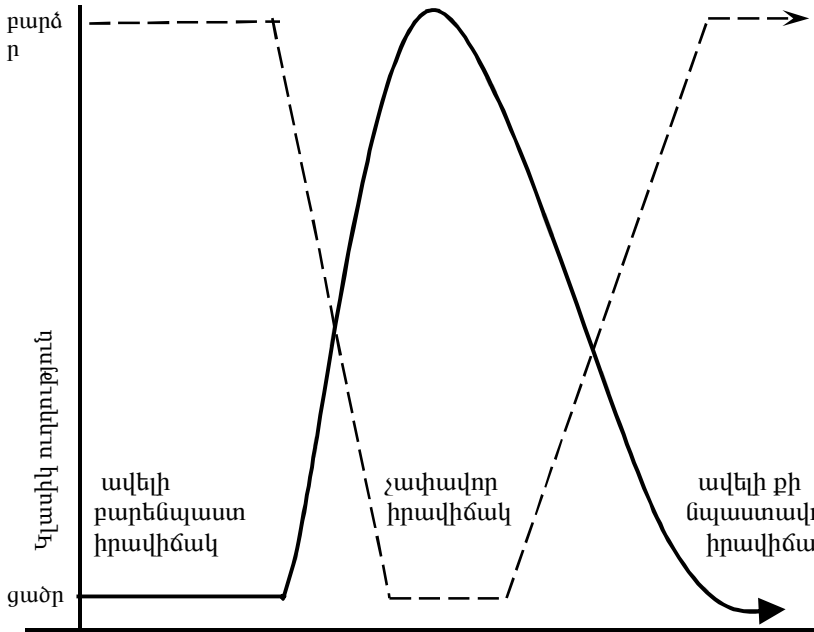
- *S4 (լիազորում)* շատ ավելի համապատասխան է հետևորդների բարձր հասունությանը (R4),
- *S3 (համագործակցում)* համապատասխանում է այն իրավիճակին, երբ հետևորդները ունակ (պատրաստ) են հետևել լիդերին, բայց չեն ցանկանում կատարել աշխատանքը կամ վստահ չեն իրենց վրա (R3),
- *S2 («գաղափարների վաճառք»)* համապատասխանում է R2 իրավիճակին,
- *S1 (լիդերության հրամայական ոճ)* ավելի կիրառական կլինի ոչ այնքան «հասուն» հետևորդների նկատմամբ (R1):

Արդյունավետ կառավարման տեսանկյունից ցանկացած մակարդակի ղեկավար պետք է պատկերացում ունենա իր հետևորդների հասունության աստիճանի վերաբերյալ, և կախված դրանից «ընտրի» իր վարքագծի ամենա համապատասխան ոճը: Լիդերության ոճի և ենթակաների հասունության անհամապատասխանությունը կարող է ունենալ վատ հետևանքներ, որոնցից վատագույնը կարող է լինել ցածր արտադրողականությունը:

Դեմոտիվացիան, ցածր օրինապահությունն ու նվիրվածությունը գործին և կազմակերպության արժեքներին, վերականգնվում է ավելի մեծ դժվարությամբ քան անբավարար արդյունավետությունը:

Ֆիդլերի լիդերության մոդելը: Դիտարկվում է լիդերության երկու անբաժան երևույթ. դրված խնդրի կատարման խիստ պահանջ լիդերի կողմից և միևնույն ժամանակ ընկերական հարաբերությունների ապահովում կոլեկտիվում (նկ.15):

Նկ.15 Ֆիդլերի սխեման



A	1	2	3	4	5	6	7	8
B	լավ	լավ	լավ	լավ	վատ	վատ	վատ	վատ
C	բարձր	բարձր	ցածր	ցածր	բարձր	բարձր	ցածր	ցածր
D	ուժեղ	թույլ	ուժեղ	թույլ	ուժեղ	թույլ	ուժեղ	թույլ

A – կատեգորիան
B – լիդերի և խմբի փոխհարաբերությունները
C – խնդրի կառուցվածքայնությունը
D – իշխանության դիրքը
_____ կողմնորոշում փոխհարաբերությունների վրա
- - - - - կողմնորոշում խնդրի վրա

Իրավիճակի վերլուծությունը ներառում է հետևյալ երեք ասպեկտները՝

• *լիդերի և խմբի հարաբերությունները* - կիրառվող փոխադարձ վստահությունը, հարգանքը, և լիդերի, և ենթակաների միջև փոխհասկացության մակարդակ: Հարաբերությունների գնահատումը շատ պարզ է: Ֆիդլերը առաջարկում է դա որոշել «լավ, վստահելի» հարաբերություններից մինչև «վատ, լարված» հարաբերությունների միջակայքում:

• *խնդրի կառուցվածքայնությունը* - ցույց է տալիս այն մակարդակը, թե որքան հստակ և հաջորդական է առաջադրված խնդրի կատարման գործընթացը:

Առանձնացվում է պարամետրի գնահատման երկու տարբերակ՝

1. *բարձր կառուցվածքայնությամբ խնդիր* - այն գործողությունները, որոնք անհրաժեշտ են այս խնդրի կատարման համար, հստակ շարադրված են և հասցված են ենթակային, ով պարտավոր է խիստ հետևել որոշված գործողությունների հերթականությանը:

2. *թույլ կառուցվածքայնությամբ խնդիր* - ենթակային տրված որոշակի ազատություն խնդրի լուծման և հանձնարարության կատարման մեթոդների ընտրության հարցում, հստակ կամ պարտադիր պահանջներ չկան:

• *իշխանության դիրքը* - այսինքն՝ որոշում է լիդերի իրական իշխանության մակարդակը կազմակերպության աշխատանքների այնպիսի ասպեկտների վրա, ինչպիսիք են՝ նոր աշխատողների վարձումը, հեռացումը, աշխատավարձի բարձրացումը կամ իջեցումը, աշխատակիցներին խրախուսելու կամ վարչական պատժի ենթարկելու իրավունքը:

Ֆիդլերը իշխանության ուժը համարում է թույլ, եթե լիդերը ունի ցուցադրական հսկողություն թվարկված ասպեկտների կառավարման վրա կամ ընդհանրապես չունի: Եվ իշխանության ուժը համարում է ուժեղ, երբ լիդերը իրականացնում է իրական հսկողություն և կարող է անկախ ուրիշների կամքից, ինչպես պատժել, այնպես էլ խրախուսել ենթա-

կաներին: Ֆիդլերը մշակել է լիդերության ոճի գնահատման մեթոդ, որը կոչվում է «ամենաքիչ նախընտրելի աշխատակից»: Այս մեթոդի էությունը կայանում է նրանում, որ ղեկավարին առաջարկում են կատարել թեսթ, որով նա պետք է ընտրի աշխատակցի, ըստ նրա բնութագրի, որին նա տեսականորեն ամենաքիչն է ցանկանում տեսնել իր ենթակայության տակ: Սխեման ցույց է տալիս, թե ինչպես է լիդերության ոճը և կազմակերպության շուրջ ճնավորված իրավիճակը ազդում աշխատանքի արդյունավետության վրա:

1200–ից ավելի կազմակերպությունների ուսումնասիրությունների արդյունքում Ֆիդլերը եկավ այն եզրահանգման, որ կոպիտ և ավտորիտար ղեկավարման ոճը արդյունավետ է ավելի շատ և ավելի քիչ բարենպաստ պայմաններում: 1, 2, 3 և 7, 8 իրավիճակներում ավելի արդյունավետ է հանճնարարության վրա կողմնորոշված, քան ընկերական փոխհարաբերությունների պահպանման վրա կողմնորոշված լիդերության ոճը: Իսկ 4, 5 և 6 իրավիճակներում լիդերները, որոնք կողմնորոշված են փոխհարաբերությունների պահպանման վրա, կհասնեն արտադրողականության ավելի բարձր էֆեկտիվության:

Ֆիդլերի կոնցեպցիան բազմաթիվ անգամ ենթարկվել է վերստուգման և որպես կանոն նրա հիմնական հետևությունները միշտ գտել են պարզ և հստակ հաստատում: Սակայն, հարկ է նշել, որ մոդելում կան մի շարք սահմանափակումներ և պարզեցումներ, որոնք կարող են աղավաղել իրավիճակի իրական գնահատականը:

Նշենք դրանցից մի քանիսը.

- մոդելը դիտարկում է միայն երեք իրավիճակային գործոն, որոնք չափվում են գործի բնույթով, բինորմալ գնահատականներով. լավ /վատ հարաբերություններ, իշխանության ուժեղ / թույլ դիրք,
- մոդելը օգտագործում է իրավիճակի գնահատականի և լիդերության ոճի վիճակագրական տվյալներ, այն ժա-

մանակ, երբ նրանք մշտապես փոփոխվում են, ցուցադրելով բարդ և դինամիկ բնույթ,

- մոդելը փորձում է ներկայացնել լիդերությունը բավականին խիստ սահմաններում. կամ ընկերական հարաբերություններ, կամ հանձնարարության կատարում, հաշվի չառնելով «խմբակային ղեկավարում» և երկուսն էլ միաժամանակ կիրառելու տարբերակը,
- սուր քննադատության է ենթարկվում մոդելի մեթոդական մասը՝ լիդերի թեսթը: Այսօր շատերը վիճում են լիդերության որոշման հնարավորությունը «ամենաքիչ նախընտրելի աշխատակցի» մեթոդի շուրջ:

Այս մոդելը տալիս է գործնական խորհուրդներ, որոնք ուղղված են արտադրողականության բարձրացմանը և որին Ֆիդլերի կարծիքով կարելի է հասնել երկու մեթոդով.

1. իրավիճակի մշտական մոնիթորինգ (իրավիճակային փոփոխականների պարբերական գնահատումով) և ղեկավարի ընտրություն, որն ունի լիդերության որոշակի ոճ: Համապատասխանաբար, եթե կազմակերպությունում իրավիճակը շատ բարենպաստ է կամ շատ անբարենպաստ, ապա այն լիդերը, որը կողմնորոշված է խնդրի կատարման վրա, կլինի ավելի արդյունավետ, քան այն լիդերը, ով ուղղորդված կլինի ընկերական հարաբերությունների ապահովմամբ:
2. իրավիճակի փոփոխում - Ղեկավարը կարող է ազդել երեք իրավիճակային գործոնի վրա. ջանում է լավացնել (խստացնել) իր և ենթակաների փոխհարաբերությունները, դնում է ցածր կամ բարձր կառուցվածքայնության խնդիր և փորձում է իրեն վերապահել ենթականերին պատժելու կամ խրախուսելու իրավունքը:

Ֆիդլերը գտնում էր, որ լիդերը ինքը չի կարող ընտրել իր համար լիդերության տեսակ, որն ամենաշատն է բնորոշում իրեն: Ֆիդլերի կարծիքով, այս կամ այն ոճով ղեկավարելու ընդունակությունը դրված է մարդու մեջ բնությունից: Լիդերության ոճը կարող է փոփոխվել իրավիճակի պահանջների համաձայն, հետևաբար լիդերը պետք է լինի ճկուն և

կարողանա իրավիճակից կախված օգտագործել տարբեր մոտեցումներ ենթակաների նկատմամբ:

4.5 Վերահսկում
Վերահսկողության անհրաժեշտությունը կառավարման գործընթացում

Վերահսկողությունը կառավարման հիմնական (ընդհանուր) եզրափակիչ գործառույթն է, առանց որի անհնար է գործնականում արդյունավետորեն իրականացնել կառավարման մյուս գործառույթները:

Այսպես, Անրի Ֆայոլը գտնում է, որ «վերահսկողությունն իրենից ներկայացնում է այն բանի հաստատումը, որ ամեն ինչ ընթանում է հաստատված պլանին, գոյություն ունեցող դիրեկտիվ փաստաթղթերին, և գործող սկզբունքներին համապատասխան»: Մեկ այլ բնորոշման համաձայն «վերահսկել» նշանակում է կարգավորել կամ կառավարել, և այս տեսանկյունից վերահսկողություն իրականացնող անձը կազմակերպության տնտեսական նավապետն է, որն իր տրամադրության տակ գտնվող քանակական տեղեկատվության շնորհիվ օժանդակում է գծային և ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ղեկավարներին առավել համարձակ վարել իրենց «նավը» գործարարության անհանգիստ աշխարհում:

Վերահսկողությունը տնտեսվարող սուբյեկտների արտադրական ու ֆինանսատնտեսական գործունեության անքակտելի մասն է, որը պարտադիր իրականացվում է կառավարման բոլոր մակարդակներում և օղակներում, և որի գլխավոր խնդիրը կազմակերպության ընթացիկ ու հեռանկարային գործունեության օպերատիվ կառավարումն է, առաջադրված պլանների և փաստացի արդյունքների կամապատասխանության գնահատումը, և որ ամենա կարևորն է, հատկապես գլխավոր նպատակի՝ առաքելության իրականացման ապահովումը:

Վերահսկողության խնդիրն է հնարավորին չափ արագ բացահայտել անբարենպաստ իրավիճակները, բացթողումներն ու թերությունները, հնարավորություն ընձեռել ղեկավարությանը ձեռնարկելու համապատասխան

միջոցառումներ դրանց շտկման ուղղությամբ: Ըստ իրականացման ժամանակի տարբերում են վերահսկողության հետևյալ տեսակները՝ *նախնական*, *ընթացիկ* և *եզրափակիչ*:

Նախնական վերահսկողությունը, որի հիմնական իմաստը կազմակերպության հնարավորությունների գնահատումն է նախատեսվող գործունեության տեսանկյունից, ցանկացած կազմակերպաիրավական կարգավիճակ ունեցող ձեռնարկություններում իրականացվում է, ֆինանսական և աշխատանքային ռեսուրսների գծով: Հայտնի է, որ որակյալ հիմքի առկայությունը ձեռնարկությունների թողարկած արտադրանքի, կատարած աշխատանքների կամ մատուցած ծառայությունների մրցունակության, բարձր որակի և հուսալիության գրավականն է: Դա է պատճառը, որ ձեռնարկություններում մեծ ուշադրություն է հատկացվում հումքի, նյութերի, կիսաֆաբրիկատների, կոմպլեկտավորող իրերի և այլ նյութական ռեսուրսների որակի նախնական վերահսկողությանը:

Ընթացիկ վերահսկողությունն իրականացվում է բուն աշխատանքային գործընթացում: Կազմակերպության գործունեության ընթացիկ վերահսկողության գործընթացում մեծ դեր է խաղում ռելեվանտային (գործին անմիջականորեն վերաբերող) տեղեկատվության վերլուծությունը, ինչը որպես ելակետային բազա անհրաժեշտ է արտադրական պարբերաշրջանի կարգավորման և տնտեսվարման գործընթացում առաջադրված նպատակներից շեղումների բացահայտմանն ու վերացմանն ուղղված կառավարչական կարևորագույն որոշումների ընդունման համար: Այսպիսի վերլուծությունը հնարավորություն է ընձեռում վերահսկել կառավարչական որոշումների իրականացման գործընթացը, աշխատանքային պայմանների և սահմանված նորմերի և նորմատիվների պահպանումը:

Ի վերջո, եզրափակիչ վերահսկողությունն իրականացվում է աշխատանքների փաստացի ավարտի ժամանակ:

Առաջին հայացքից կարող է թվալ, թե եզրափակիչ վերահսկողությունն իրականացվում է բավականին ուշ, երբ արդեն աշխատանքն ավարտվել է և ոչինչ ձեռնարկել հնարավոր չէ: Սակայն այդպես չէ: Օրինակ ամերիկացի պրոֆեսոր Ուիլյամ Նյումենի կարծիքով, եզրափակիչ վերահսկողությունն իրականացնում է երկու հիմնական գործառույթ: Ըստ առաջին գործառույթի, եզրափակիչ վերահսկողությունը կազմակերպության ղեկավարությանը հանարավորություն է տալիս հայթայթել անհրաժեշտ տեղեկատվություն ապագայում պլանավորման գործընթացը կատարելագործելու համար: Այնուհետև համեմատելով պլանային և փաստացի արդյունքները, ղեկավարությունը հնարավորություն էստանում գնահատելու, թե կազմված պլանները որքանով են հավաստի և օպտիմալ:

Վերահսկողության գործընթացի հիմնական փուլերը

Վերահսկողության գործընթացը բաղկացած է երեք հիմնական փուլերից.

1. ստանդարտների մշակում
2. փաստացի ձեռք բերված արդյունքների համադրում փաստացի արդյունքների հետ
3. ճշգրտող գործողությունների իրականացում

Ստանդարտները կարճաժամկետ նպատակներ են, որոնք ձևավորվում են կառավարման առաջին գործառույթի՝ պլանավորման, ընթացքում և վերջնական անփոփ տեսքով ներկայացվում են վերահսկման գործընթացի առջին փուլում: Դրանք, որպես կանոն, պետք է լինեն որոշակի և չափելի: Համեմատաբար ավելի հեշտ է սահմանել քանակական չափելի ցուցանիշների ստանդարտներ:

Վերահսկողության գործընթացի երկրորդ փուլը փաստացի ձեռք բերված արդյունքների համադրումն է ստանդարտներին: Այս փուլում ձեռնարկության ղեկավարությանը հայտնի է դառնում, թե ինչպես են կատարվում մշակված ծրագրային ցուցանիշները: Սակայն պլանային և փաստացի արդյունքների համադրումը զուտ մեխանիկական գործընթաց չէ: Ընդհակառակը, սա վերահսկողության գործընթացի առավել կարևոր փուլն է, որի ընթացքում պետք է որոշվեն շեղումների թույլատրելի սահմանները: Պետք է նշել, որ շեղումների առկայությունը համադրվող ցուցանիշների մեջ բնական երևույթ է, քանզի գործնականում գրեթե գոյություն չունեն այնպիսի ձեռնարկություններ, որոնք աշխատում են հարյուր տոկոս ճշտությամբ՝ առանց շեղվելու պլանային ստանդարտներից: Եվ բնական է, որ յուրաքանչյուր ձեռնարկություն իր համար պետք է սահմանի շեղումների թույլատրելի մասշտաբ այն վերապահումով, որ յուրաքանչյուր տնտեսվարող սուբյեկտ ինքը որոշի դրա մեծությունը: Բնականաբար, որքան մեծ է ձեռնարկության գործունեության ռիսկի աստիճանը, այնքան ավելի մեծ է շեղումների թույլատրելի մասշտաբը:

Վերահսկողության գործընթացի վերջին փուլում իրականացվում են ճշգրտող գործողություններ՝ ելնելով ստացված փաստացի արդյունքներից: Եթե ձեռնարկության ստանդարտների և փաստացի ցուցանիշների համադրման գործընթացը վկայում է, որ ընթացիկ նպատակները հիմնականում կատարվել են (շեղումների թույլատրելի միջակայքում), ապա ձեռնարկությունը ոչինչ չի նախաձեռնում և հիմնականում բավարարվում է ձեռք բերված արդյունքներով: Ճշգրտող գործողությունների իրականացումը կախված է ցուցանիշներից շեղումները պայմանավորող պատճառներից:

4.6 SWOT-անալիզ և BCG-մատրիցա

«Ստրատեգիա» հասկացությունը գալիս է հեռավոր անցյալից, երբ այն դիտվում էր որպես «պատերազմի գիտություն ՝ բոլոր պատերազմական ուժերի և միջոցների ամենալավ դասավորության և օգտագործման մասին»: Ստրատեգիայի առաջին հիշատակումը տնտեսագիտության տեսանկյունից եղել է Դ.Ժ. Նեյմոնի և Օ. Մորգենշտերնի կողմից, ըստ որոնց. «ստրատեգիան դա ամբողջական պլան է, որը ցույց է տալիս, թե ինչպիսի ընտրություն (քայլեր) կընկատարի խաղացողը յուրաքանչյուր հնարավոր իրավիճակում»: Ավելի ուշ այս սահմանումը մոդիֆիկացվեց, նրանում հայտնվեցին նպատակներ և առաքելություններ, նպատակներին հասնելու պլաններ և այդ պլանների կատարման հսկողություն: Սահմանումների հետ մեկտեղ փոխվում էր նաև մոտեցումը ստրատեգիայի և ստրատեգիական մենեջմենթի նկատմամբ: Ժամանակի ընթացքում մենեջմենթում առանձնացան մեկը մյուսի հետ կապ չունեցող ստրատեգիա հասկացության մոտեցումները: Կարևոր է նշել, որ նախորդները չեն բացառում հաջորդներին, այլ ավելի շուտ լրացնում և հարստացնում են անցյալի մոտեցումների և դպրոցների տեսական բիզնեսը, փոխում են շեշտերը, հիմնավորում են մենեջմենթի նոր պրոբլեմները և տալիս են նրանց նկարագրման ու բացատրության նոր մոդելներ: Գոյություն ունեն ստրատեգիայի հետևյալ մոտեցումները՝ կլասիկ, պրոցեսային, համակարգային:

Ստրատեգիայի մշակումը ծայրահեղ բարդ և դժվար պրոցես է, որի հիմնական խնդիրներն են՝

1. Ընթացիկ իրավիճակի մասին ինֆորմացիայի հավաքագրում և անալիզ:
2. Հիմնական ստրատեգիական պրիորիտետների և սահմանափակումների ձևավորում:
3. Կորեկտ ստրատեգիական նպատակների որոշում:

4. Գործողությունների ծրագրի՝ ստրատեգիական պլանի մշակում:
5. Աշխատակիցների և ղեկավարության մոտ կոմպանիայի զարգացման մասին հեռանկարների և իրավիճակի ընդհանուր հսկման մշակում:
6. Կոմպանիայի ընդունված ստրատեգիայի իրականացման համար պատասխանատու անձի նշանակում:

Որպես կանոն ստրատեգիական պլանը ընդունվում է 2-3 տարի ժամանակով, ինչից հետո կարող է առաջանալ հիմանական կողմնորոշիչների վերանայման անհրաժեշտություն: Ստրատեգիական նպատակները կարող են լինել ավելի երկարատև (5-7 տարի), բայց պետք չէ ընդունել նրանց որպես վերջնական: Որպես կանոն կոմպանիայի ստրատեգիայի մշակմանը մասնակցում են 5-9 մարդ՝ հիմնական սեփականատերերը, թոփ-մենեջերները, ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ղեկավարները: Ստրատեգիայի մշակման ժամանակը կարող է տատանվել մի քանի օրվանից մինչև մեկ ամիս, կախված իրավիճակի բարդությունից և կոմպանիայի մոնիթորինգային համակարգի վիճակից:

Իրավիճակի ավելի օբյեկտիվ վարման համար նպատակահարմար է հրավիրել ստրատեգիական կառավարման գծով կոնսուլտանտների թիմ, որոնց գլխավոր խնդիրը կդառնա ոչ թե ստրատեգիական պլանի ստեղծումը, այլ կոմպանիայում ստրատեգիական կառավարման համակարգի կազմակերպումը:

Ստրատեգիական պլանավորման ժամանակակից «գործիքապահարանում» բավականին լայն է: Դրանցից են՝

- Կոմպանիայի նպատակների անալիզը
- Կազմակերպության միկրո շրջապատի անալիզը՝ Մայքլ պորտերի «հինգ ուժերի» մոդելը, SWOT-անալիզ
- Իգոր Անսոֆի մատրիցան
- BCG մատրիցան

- Ստրատեգիական տիպերի անալիզ ըստ Ի.Ք. Գուրկովի:

Մենք կդիտարկենք SWOT-անալիզը և BCG մատրիցան:

SWOT-անալիզ: Ստրատեգիայի մշակման ժամանակ հաճախ օգտագործվում է սցենարային պլանավորման մեթոդը, երբ ստեղծվում են ապագայում դեպքերի զարգացման սցենարներ և փորձ է կատարվում որոշել կոմպանիայի և նրա ղեկավարության ավելի ճիշտ գործողությունները:

Սցենարային պլանավորման ավելի հաճախ օգտագործվող գործիքներից է հանդիսանում ստրատեգիական այլընտրանքների SWOT-անալիզը: Նրա հիմնական նպատակն է որոշել գործողությունների և տարբեր իրավիճակների մշակման ժամանակ հնարավոր սահմանները: SWOT-անալիզը դա փորձ է գուշակել ապագան, կանխագուշակել այսօրվա իրավիճակի հետևանքները և բաց չթողնել բարենպաստ հնարավորությունները, դա խուճապի չմատնվելու և վստահ գործելու միջոց է, նույնիսկ ամենա ռադիկալ փոփխությունների դեպքում:

SWOT-ը դա չորս բաղկացուցիչ բառ-հասկացությունների միասնություն է, որոնք ընկած են այս գործիքի հիմքում՝

1. *Strengths-կոմպանիայի ուժեղ կողմերը*: Նրանց են վերաբերվում մրցակիցների հանդեպ ունեցած ֆիրմայի բոլոր ներքին առավելությունները (օրինակ, ցածր ծախսերը, դիստրիբյուցիայի լայն ցանցը, գերիշխող ռեսուրսի առկայություն, տիրապետումը պատենտներին և տեխնոլոգիաներին, աշխտակիցների բարձր մասնագիտացումը և այլն):
2. *Weaknesses- կոմպանիայի թույլ կողմերը* - դա այն է ինչով ֆիրման զիջում է մրցակիցներին (օրինակ, անհարմար աշխարհագրական տեղա-

գտնվումը, ապրանքների սահմանափակ տեսականին, ոչ մասնագիտացված աշխատակազմը:)

3. *Opportunities – հնարավորություններ, որը ենթադրում է արտաքին միջավայրը:* Դա փոփոխությունների տենդենցներն են, որոնք կատարվում են արտաքին միջավայրում, որոնք կարելի է գնահատել որպես բարենպաստ (օրինակ, նպատակային աուդիտորիայի գնողունակության աճը, իշխանությունների օգնող քաղաքականությունը, օրենսդրության մեջ փոփոխությունները, և այլն):
4. *Threats-վտանգներ, այսինքն՝ արտաքին միջավայրում ոչ բարենպաստ տենդենցները-* Նրանց շարքին կարելի է դասել, օրինակ՝ նպատակային աուդիտորիայի քանակական կրճատումը, ինֆլյացիայի մակարդակի աճ, և այլն:

SWOT-անալիզի ռեալիզացիան ընթանում է երեք էտապով.

1. ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և վտանգների ցուցակների մշակում,
2. սահմանային ստրատեգիաների դաշտի որոշում,
3. ապագայի երեք սցենարների ստեղծում՝ լավատեսական, վատատեսական և իրատեսական:

Առաջին էտապում անհրաժեշտ է դուրս գրել կոմպանիայի բոլոր ներքին բնութագրերը (ուժեղ և թույլ կողմերը) և արտաքին միջավայրի առանձնահատկությունները (հնարավորություններն ու վտանգները) չորս առանձին բլոկների (յուրաքանչյուրում որքան հնարավոր է շատ դիրքորոշումներով):

Երկրորդ էտապի խնդիրը սահմանային ստրատեգիաների սահմանների, գործողությունների ծայրահեղ տար-

բերակների նկարագրությունն է: Այդպիսի տարբերակները՝ սցենարները, հինգն են՝

1. *Սցենար SO* - ի՞նչպես մաքսիմալ օգտագործել ունեցած հնարավորությունները, ուժեղ կողմերի օգնությամբ: Սա իրադարձությունների զարգացման ավելի հուսալի տարբերակ է, որը որոշում է զարգացման պոտենցիալ հնարավոր վերին սահմանը:
2. *Սցենար WO* – ի՞նչպես կոմպենսացնել կազմակերպության թույլ կողմերը, հնարավորությունների հաշվին: Փաստացի սա զարգացման ավելի լիբերալ տարբերակ է, որը չի նախատեսում ոչ մի էական բարեփոխում:
3. *Սցենար STh* – ի՞նչպես խուսափել հասունացող վտանգներից, ուժեղ կողմերի հաշվին: Այս սցենարը ուղղված է կազմակերպչական պռոակտիվ փոփոխությունների անցկացմանը, այն նպատակով, որպեսզի ամրապնդի շուկայական վիճակը և բարձրացնի կազմակերպության եկամտաբերությունը:
4. *Սցենար WTh* – ի՞նչ անել, եթե իրադարձությունները զարգանան ծայրահեղ անբարենպաստ ուղղությամբ, ի՞նչպես գոյատևել: Այսպիսի սցենարները նախատեսում են ռադիկալ փոփոխություններ կազմակերպության բիզնեսում, ինչպես օրինակ, ոչ պրոֆիլային ակտիվների վաճառք, բիզնեսի վերակողմնորոշում, ելք որոշակի շուկաներից, բիզնեսի վաճառք և այլն:
5. *Կազմակերպության ստրատեգիան* - փորձ է որոշել գործունեության կարևորագույն ուղղվածությունը հանգամանքների ավելի հավանական զուգադիպման դեպքում:

Յուրաքանչյուր սցենար նախատեսում է համապատասխան SMARTER նպատակներ, և դրանց իրականացման հա-

մար մի շարք անհրաժեշտ խնդիրների որոշում և գործողությունների ծրագրի մշակում: Պարտադրի չէ հաշվի առնել առաջին փուլի արդյունքների հիման վրա ստացված բոլոր փաստերը, դա դժվար է և գործնականում անհնար: Բավական է դիտարկել միայն առաջին 3-4 դիրքորոշումները:

SWOT-անալիզի երրորդ էտապը կայնում է կոմպանիայի կողմից ընդունվող ստրատեգիայի ավելի խորը մշակման: Դրա համար անհրաժեշտ է կազմել սցենարների երեք տարբերակ.

1. *Լավատեսական* – ինչ է պետք անել իրականում: Ինչ ձևով ճիշտ տնօրինել կոմպանիայի ռեսուրսները և ինչպիսի մուտքերն ու արդյունքներն է կարելի կանխատեսել անբարենպաստ գործոնների բացակայության դեպքում:
2. *Վատատեսական* – ինչի վրա պետք է հույս դնել վատագույն դեպքում, եթե տեղի ունենան ավելի փաստացի հավանական անբարենպաստ իրադարձություններ: Ինչ ձևով վերաբաշխել ռեսուրսներն ու հոսքերը, ինչպիսի արդյունքներ կարելի է կանխատեսել, ինչ անել նման դեպքերում:
3. *Իրատեսական* – Ինչպիսին պետք է լինեն կոմպանիայի ղեկավարությունն և աշխատակիցների գործողությունները հանգամանքների ավելի հավանական զուգադիպության դեպքում:

BCG-մատրիցա: Շուկայական իրավիճակի հեռանկարները հասկանալու համար կարելի է օգտագործել Բոստոնյան խորհրդատվական խմբի (Boston Consulting Group) մեթոդը, որը թույլ է տալիս բացահայտել և գնահատել ապրանքի կենսաշրջանը, կազմակերպության շուկայական դիրքի կայունությունը, միջոցների ներդրման էֆեկտիվությունը, ինչպես նաև ստրատեգիական հնարավորությունները և վտանգները:

BCG-մատրիցայի ստեղծողը՝ Բրյուս Հենդերսոնը, առաջարկում է օգտագործել չափման երկու չափումներ ՝ բնագավառի զարգացման արագությունը և շուկայի հարաբերական մասնաբաժինը: Սակայն այդպիսի բաժանումը ոչ լրիվ նույնությամբ է արտացոլում շուկայի իրական ուժերի շարժը: Բոստոնյան մոդելի քննադատները մասնավորապես նշում են նրա հետևյալ թերությունները.

• Մոդելը կառուցվում է բիզնես-բնագավառների համար շուկայի (շուկայի մասնաբաժնի) ոչ հստակ սահմանման վրա: Ոչ էական փոփոխությունները սահմանման մեջ կարող են հանգեցնել շուկայի մասնաբաժնում զգալի փոփոխությունների և վերլուծության այլ արդյունքների:

• Շուկայի մասնաբաժնի նշանակությունը բացահայտ գերագնահատված է: Բիզնեսի եկամտաբերության վրա ազդում են տարբեր փոփոխականներ, որոնք մոդելում ուղղակի արհամարհվում են:

• BCG մոդելը դադարում է գործել, երբ այն փորձում են կիրառել այնպիսի ճյուղերում, որտեղ մրցակցության մակարդակը բարձր չէ, կամ էլ փոքր են արտադրության ծավալները:

• Զարգացման մեծ արագություն – ճյուղի գրավչության միայն մեկ, ընդ որում ոչ գլխավոր ցուցանիշ:

Մեր տեսակետից, ավելի պրակտիկ է կիրառել հետևյալ սանդղակները՝

• ֆինանսական միջոցների ներդրման գրավչությունը (ROR)

• շուկայական դիրքի ուժը (Պորտերի «հինգ ուժերի» ինդեքս):

Յուրաքանչյուր սանդղակ ունի քանակական նշանակություն 0-12 (շուկայական ուժի ինդեքսը պետք բազմապատկել 2-ով): Համապատասխանաբար կստանանք հետևյալ քառորդները (Նկ. 16):

• *Բարձր գրավչություն, թույլ դիրք*: Ապրանքը (ապրանքային խումբ), որը մտնում է այս սեգմենտի մեջ, անհրաժեշտ է ավելի ճիշտ տեղակայել: Կարևոր է որոշել, թե այն արդյոք ունի ապագա և հատկապես ինչպիսին է ցանկանում տեսնել (գնել) այդ ապրանքը գնորդը (սպառողը): Եթե ապրանքը բավականաչափ գրավիչ է («հարցական նշան») և հեռանկարային, ապա անհրաժեշտ է ներդնել միջոցներ նրա շարժի և կատարելագործման համար, իսկ եթե այն չի արդարացնում հույսերը կամ պահանջում է չափից ավելի ներդրումներ («նորածին երեխա»), ապա պետք է կարողանալ ժամանակին հրաժարվել նրանից, որպեսզի կանխել հնարավոր ծախսերը:

• *Բարձր գրավչություն, ուժեղ դիրք*: Ամենա ցանկալի, սակայն ամենա կարճատև սեգմենտն է: Միշտ կհայտնվեն այլոք, որոնք կփորձեն կրկնօրինակել ձեր հաջողությունը: Եթե ապրանքը ունիկալ է, իսկ եկամտաբերությունը բարձր («ծագող աստղ»), ապա անհրաժեշտ է պահպանել բարձր գին և ուղեկցել ապրանքը բարձր մակարդակի (premium դասի) սպասարկմամբ: Իսկ այս քարորդի ավելի ցածր գրավչություն ունեցող ապրանքները («ընկնող աստղեր»), ավելի լավ է հանրաճանաչ դարձնել, ստեղծելով ապրանքի պարզեցված և ավելի էժան վերափոխված տեսակներ:

• *Ցածր գրավչություն, ուժեղ դիրք*: Սա բիզնեսի «կթու կովերն» են: Չնայած համեմատաբար ցածր եկամտաբերության, հենց նրանք են ապահովում կազմակերպության ստրատեգիական կայունությունը: Այս քարորդի ապրանքների հետ աշխատելուց անհրաժեշտ է նվազեցնել ծախսերը և պետք է ավելացնել մշտական հաճախորդների քանակը,

առաջարկելով մինչ վաճառքային և ետ վաճառքային սպասարկման ավելի լայն սպեկտր (ներառյալ կրեդիտներ, առաքում, երաշխիքային սպասարկում և այլն): Ապրանքների առաջխաղացման ժամանակ պետք է սահմանափակվել միայն հիշեցնող ակցիաներով: Պետք է խուսափել «կթու կովերի» մեջ շատ ներդրումներ կատարելուց, քանի որ նրանք ապագա չունեն:

• *Ցածր գրավչություն, թույլ դիրք*: Որպես կանոն, այս քառորդի ապրանքները («շները») չեն հանդիսանում կազմակերպության հիմնական արտադրանքը: Եթե նրանք չեն կատարում լրացուցիչ արտաշահույթային ֆունկցիա (օրինակ՝ ապրանքատեսականու ընդլայնում, հիմնական ապրանքին ուղեկցում և այլն), ապա դրանցից պետք է ազատվել, քանի որ նրանց վրա սովորաբար զգալի միջոցներ են ծախսվում, որոնք կարող էին ներդրվել ավելի եկամտաբեր և (կամ) ցածր ռիսկայնությամբ նախագծերում: Որոշ դեպքերում պետք է մտածել «շների» վերատեղակայման և նրանց «հարցական նշանների» վերափոխման մասին: Սակայն, դա ոչ միշտ է հնարավոր:

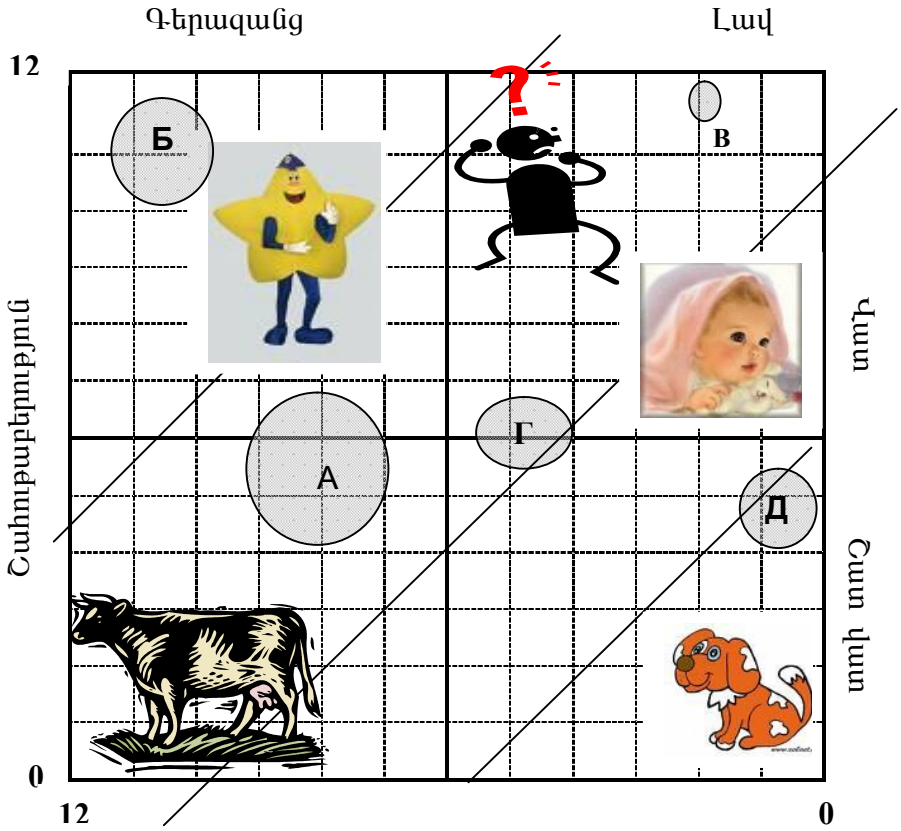
Որպես կանոն, ապրանքի կենսաշրջանը համապատասխանում է հետևյալին՝ «հարցական նշան» - «ծագող աստղ» - «ընկնող աստղ» - «կթու կով» - «շուն»: Իսկ եթե այն սկսվում է «նորածին երեխայից», ապա ծայրահեղ հազվադեպ դեպքերում է հնարավոր լինում ապրանքը «աստղ» դարձնել: Սովորաբար այն անմիջապես դառնում է «կով» կամ «շուն»:

Լեգենդները BCG մատրիցայում բնորոշում են ապրանքային խմբերը: Գրաֆիկորեն կարելի է պատկերել հետևյալ կարևոր ցուցանիշները.

- լեգենդի կենտրոնը համապատասխանում է ապրանքային խմբի գրավչության և շուկայական ուժի հարաբերակցությանը,
- լեգենդի չափը ցույց է տալիս ապրանքային խմբի վրա կատարված ուղղակի ծախսերի մեծությունը,

- լեգենդի գույնը ցույց է տալիս հաճախորդների բավարարվածության աստիճանը:

Բացի այդ, եթե տանենք անկյունագծեր յուրաքանչյուր քարորդում (ներքնից վերև, ձախից աջ), ապա ապրանքային խմբերի դիրքը վեր է այս գծերից, ինչը վկայում է հանգամանքների դրական զուգադիպության մասին, և համապատասխանաբար դրանցից ցածրը՝ բացասականի մասին:



Նկ.16 BCG-մատրիցայի օրինակ

Խումբ **А** - եկամտաբերությունը՝10.9, ուժը՝ 10.1, ծախսերը 9%, վերջերս է մտել շուկա
Խումբ **Б** - եկամտաբերությունը՝ 4.5, ուժը՝ 7.4, ծախսերը՝ 76%, միջին տարիք
Խումբ **В** - եկամտաբերությունը՝ 11.6, ուժը՝ 2.8, ծախսերը՝ 2%, նոր ապրանք
Խումբ **Г**- եկամտաբերությունը՝ 5.8, ուժը՝ 4.6, ծախսերը՝ 7%, վաղուց է շուկայում
Խումբ **Д** - եկամտաբերությունը՝ 4.7, ուժը՝ 1.2, ծախսերը՝ 6%, վաղուց է շուկայում

Հետևություն: Կազմակերպությունը համեմատաբար կայուն է շուկայում (76% В խմբում), բավականին իներտ է (նորարարությունների ցածր մակարդակ - 13% «շներում» և ընդամենը 2% «հարցերում») և ունի լավ հեռանկարներ (9% А խմբում):

Е խմբի ամբողջովին հանումից և D խմբի մասնակի կրճատումից կարելի է խնայել 9% ծախսեր և ուղղել 5% А – ի ընդլայնմանը, 3% - С – ի զարգացմանը և 1% - F խմբի նախագծմանը: Նվազեցնել В խմբի ծախքերը

4.7 Գործարարական ստրասեգիաներ

Գործարարական մենեջմենթը կանխատեսում է ոչ միայն բիզնեսի վարման որոշակի մեթոդները, հավաքագրումը և քաղաքականությունը հենց կազմակերպության սահմաններում, այլ նաև աշխատանքի որոշակի մեթոդները և քաղաքականությունը կազմակերպությունից դուրս, այսինքն՝ շուկայում: Այլ խոսքերով, գործարարական մենեջմենթը պահանջում է գործարարական ստրասեգիաների կիրառումը:

Տարբերում են չորս հատուկ գործարարական ստրատեգիաներ՝

1. Բլիցկրիգ
2. Հարված թիկունքից
3. Էկոլոգիական հատված
4. Ապրանքի, շուկայի կամ ճյուղի մոդիֆիկացում:

Այս չորս ստրասեգիաները բնավ էլ փոխբացառվող չեն: Միևնույն գործարարը փորձում է միավորել երկու երբեմն նույնիսկ երեք ստրասեգիաների էլեմենտները միասնական համակարգում: Ընդ որում ոչ միշտ է նրանց միջև անցնում հստակ սահման: Միևնույն ստրասեգիան կարելի է օրինակ կլասիֆիկացնել որպես «թիկունքից հարված», կամ որպես՝ «էկոլոգիական հատված»: Այնուամենայնիվ, յուրաքանչյուր ստրասեգիայի համար գոյություն ունեն սեփական նախադրյալներ: Յուրաքանչյուրը համապատասխանում է ինովացիայի որոշակի տիպերի համար և չի համապատասխանում ուրիշների համար: Յուրաքանչյուրը պահանջում է գործարարի որոշակի պահվածք: Վերջապես, յուրաքանչյուրին բնորոշ են յուրահատուկ սահմանափակումներ և յուրահատուկ ռիսկեր:

«Բլիցկրիգ»

Առաջնորդվելով «բլիցկրիգ» ստրասեգիայով գործարարը ձգտում է ինչքան հնարավոր է արագ գրավել առաջնային դիրքեր նոր շուկայում կամ նոր բնագավառներում: «Բլիցկրիգ» ստրասեգիան ոչ միշտ է կողմնորոշված մեծ

բիզնեսի անհապաղ ստեղծման վրա: Սակայն ամենա սկզբից այս ստրասեգիան կողմնորոշված է շուկայի սեփական սեգմենտում առաջատար դիրքի հափշտակման և պահպանման վրա: «Բլիցկրիգը» դա մոտեցում է, որը շատերի կարծիքով համարվում է գործարարության նախընտրելի և գերիշխող ստրասեգիա: Իսկապես, եթե հավատանք, թե ինչ են գրում ժամանակակից գրականության մեջ գործարարության մասին, ապա կարելի է գալ այն եզրակացության, որ դա ընդհանրապես միակ ճիշտ գործարարական ստրասեգիան է: Սակայն դա այդպես չէ: Այնուամենայնիվ «բլիցկրիգը» ոչ միայն միակ, այլ նաև առաջատար գործարարական ստրասեգիա չէ: Դեռ չասած այն մասին, որ այս ստրասեգիային բնավ էլ բնորոշ չէ մինիմում ռիսկայնություն կամ ամենաբարձր հաջողության «գործակից»: Ընդհակառակը, բոլոր գործարարական ստրասեգիաներից այն համարվում է ամենառիսկայինը: Բացի այդ «բլիցկրիգը» չի ներում սխալները և չի տալիս լրացուցիչ հնարավորություն: Սակայն հաջողության դեպքում այս ստրասեգիան տալիս է ամենաբարձր դիվիդենտները:

Այժմ դրտարկենք այս ստրասեգիաի էլեմենտներն ու որակները, որոնք անհրաժեշտ են նրա իրագործման համար: Hoffman-La Roch արդեն վաղուց դարձել է աշխարհում ամենախոշոր և երևի ամենա եկամտաբեր դեղագործական կոմպանիան: Սակայն նա սկսել է ավելի քան համեստ իրավիճակով 1920-ական թ.թ.-ին: Hoffman-La Roch-ը եղել է ոչ մեծ քիմիական արտադրական կոմպանիա: Նա համառ պայքար էր մղում գոյատևման համար թողարկելով գործվածքի համար ներկանյութի մի քանի տեսակներ: Նրան ճնշում էին հսկայական գերմանական գործարանները: Այնուհետև Hoffman-La Roch շեշտադրում արեց նոր հայտնագործության՝ վիտամինների վրա: Հարկավոր է հաշվի առնել այն, որ այն ժամանակ և գիտական աշխարհը, և հասարակությունը բավականին բացասաբար էին վերաբերվում «հաբերի տեսքով վիտամիններին» և չէին

վստահում նոր «դեղին»: Hoffman-La Roch-ը գնել էր վիտամինների արտադրության արտոնագիրը, չնայած ոչ մի ուրիշ կոմպանիա հետաքրքրված չէր նոր ապրանքով: Բացի այդ Hoffman-La Roch վիտամինների կատարելագործման և արտադրական «վերջնական մշակման» գործում ներգրավեց դրանց հայտնագործողներին: Ցյուրիխի համալսարանի գիտնականներին առաջարկվեց սովարական պրոֆեսորական դրույքից շատ ավելի բարձր աշխատավարձ և տրամադրվեցին երկրում ամենալավ լաբարատորիաները: Hoffman-La Roch նոր ապրանքի արտադրության և մարկետինգի մեջ ներդրեց եղած բոլոր , ինչպես նաև կողքից ներգրավված միջոցները: 60 տարի հետո, երբ արտոնագրի ժամկետները վաղուց սպառվել էին, Hoffman-La Roch-ը տիրապետում էր վիտամինների համաշխարային շուկայի կեսին, ստանալով միլիարդային եկամուտներ:

«Բլիցկրիգ» ստրատեգիան ոչ միշտ է կողմնորոշված մեծ բիզնեսի ստեղծման վրա, չնայած ամեն դեպքում է այն պետք է կողմնորոշված լինի սեփական շուկայում առաջատար դիրքի գրավման վրա: ՉՄ կոմպանիան չի փորձում, համենայն դեպս, ներգրավել ինովացիաներ, որոնք կարող էին իրենք իրենցով վերաճել մեծ բիզնեսի: Նույնը վերաբերվում է նաև, Johnson & Johnson՝ հիգենաի և առողջության համար ապրանքներ արտադրող կոմպանիան: Բայց այս կոմպանիաները պատկանում են ամենաբեղուն և հաջողակ ինովատորներին: Նրանք մշտապես հայտնագործում են փնտրում, որոնք կարող են բերել ստաբիլ, բավականաչափ եկամտաբեր ձեռնարկությունների ստեղծմանը: Այս ձեռնարկությունները չեն համարվում գիգանտներ, բայց առաջատար են համապատասխան շուկայում: «Բլիցկրիգ» ստրատեգիան միշտ կողմնորոշված է, ինչ-որ նորի կամ յուրահատուկի ստեղծման վրա: Այս ստրատեգիան բոլոր հիմքերով կարելի է անվանել **«пан или пропал»**: Կոմպանիան ներառվում է «տասնյակի» մեջ, կամ մնում է առանց ոչ մի բանի: Այստեղ պահանջվում է հաշվարկի գեր

ճշտություն: Այլ խոսքերով, եթե կոմպանիայի ղեկավարը որոշել է դիմել այս ստրատեգիային, ապա նախ պետք է կշռադատի բոլոր «կողմերն» ու «դեմերը»: «Իդեալական գործակալությունը», որի մասին հաճախ գրում են գիտա-պոպուլյար գրականությունում, այսպես կոչված հաջողակը, դծվար թե հասնի հաջողության իրական կյանքում: Որպեսզի հասնել հաջողության, գործարարը պետք է ունենա հատուկ նպատակ և նրա բոլոր գործողությունները պետք է ուղղված լինեն այդ նպատակի իրականացմանը: Եվ երբ այդ ջանքերը սկսում են արդյունքներ տալ, ինովատորը պետք է պատրաստ լինի նպատակին հասնելու համար առկա բոլոր ռեսուրսների մոբիլիզացումմանը: Եվ միայն նրանից հետո, երբ ներգրաված ինովացիան կվերածվի մեծ բիզնեսի, սկսվում է իսկական աշխատանքը: «Բլիցկրիգ» ստրատեգիան պահան-ջում է նշանակալի և անընդհատ ջանքեր, որոնք ուղղված են առաջատար դեպքերի պահպանմանը: Հակառակ դեպքում այն ինչի կհասնի գործարարը, դա իր մրցակիցների համար շուկայի ստեղծումն է: Եվ ամենագլխավորը՝ գործարարը, որը հաջողության է հասել «բլիցկրիգ» ստրատեգիայում, պետք է ինքը իր ապրանքը տեղափոխի հնացածների դաս, չսպասելով մինչև դա կանեն նրա մրցակիցները: Հաջողակ ապրանքին փոխարինող ստեղծելու աշխատանքը պետք է սկսվի անհապաղ նույն ջանքերի կենտրոնացմամբ և նույն ինվեստիցիաներով, որոնք հաջողություն են բերել ելակե-տային ապրանքը: Եվ վեջապես, «բլիցկրիգ» ստրատեգիա-յում հաջողության հասած գործարարը պետք է սիստեմատիկորեն իջեցնի իր ապրանքի գինը: Պահպանելով նախնական գինը նա սկզբունքորեն աշխատում է մրցակիցների օգտին: Փաստորեն «բլիցկրիգ» ստրատեգիան իր մեջ թաքցնում է այնպիսի բարձր ռիսկ, որ անհաջողության հավանականությունը ավելի շատ է, քան հաջողության հավանականությունը: Կոմպանիային կարող են չբավականացնել հաղթանակի հասնելու կա՛մ ժամանակը, կա՛մ ուժը, կամ նյութական և մարդկային ռեսուրսները:

Այնպես որ այն կարելի է խորհուրդ տալ միայն խոշոր ինովացիոն պրոյեկտների համար:

«Հարված թիկունքից»

«Հարված թիկունքից» ստրատեգիայի էությունը բերվում է նրան, որ կոմպանիա-ինովատորը «խփում է» այն կետին, որտեղ մրցակիցները ոչնչով չեն կարող պատասխանել: Այս ստրատեգիայում կան բացարձակ տարբեր երկու մոտեցումներ՝ «ստեղծագործական իմիտացիա» և «գործարարական ճյուղո»:

«*Ստեղծագործական իմիտացիա*»: Կոմպանիան, որը դիմում է ստեղծագործական իմիտացիայի, վերցնում է ուրիշի մտահղացումը, արտադրանքը, բայց դրա հետ մեկտեղ նրա համար գտնում է անսպասելի կիրառում, մոդիֆիկացնում է այն՝ ստանալով բացարձակ նոր լուծում: Այսպիսով, ստացվում է, որ այդ կոմպանիան հասկանում է ինովացիոն արտադրանքի կամ պրոցեսի հնարավորությունները ավելի լավ, քան նրա փաստացի հեղինակները:

Տրամաբանորեն այս ստրատեգիայի համախոհ և հենց հաջողակ ուղեկից է համարվում IBM–ը: Այն ձեռնարկությունների շարքին, որոնք հաջողության են հասել «ստեղծագործական իմիտացիա» ստրատեգիայի պրակտիկ կիրառման մեջ, պատկանում են ճապոնական Hattori կոմպանիան, որը թողարկում է աշխարհում ժամացույցների ապրանքանիշերից մեկը՝ Seiko: 1930-ական թ.թ.-ին IBM-ը մշակեց արագագործ հաշվիչ մեքենա, որը գիտական հաշվարկներ էր կատարում Կոլումբիական համալսարանի աստղագետների համար: Մի քանի տարի անց IBM-ը ստեղծեց հաշվիչ մեքենա, որը բավականին նման էր ժամանակակից համակարգչի, և նախատեսված էր աստղագիտական հաշվարկների համար: Երկրորդ համաշխարային պատերազմի վերջում հայտնվեց առաջին IBM համակարգիչը, այսինքն՝ հաշվիչ մեքենան, որը տիրապետում էր ժամանակակից համակարգչին բնորոշ հատկություններին՝ օպերատիվ հիշողության և ծրագրա-

վորման հնարավորության: Այնուամենայնիվ գոյություն ունեն բավականաչափ համոզիչ պատճառներ, թե ինչու գրականության մեջ IBM-ը չի համարվում համակարգիչների ստեղծողը: Բանը նրանում է, որ երբ IBM-ն ավարտեց և հանդիսատեսին ներկայացրեց առաջին մոդելը, սեփական մշակումները փոխվեցին և կոմպանիայի ղեկավարությունը որոշում ընդունեց զբաղվել մրցակցի նախագծով՝ ENIAQ, որը մշակվել էր Փենսիլվանական համալսարանում: ENIAQ համակարգիչը ավելի լավ էր համապատասխանում բիզնեսի համար: IBM կատարելագործեց ENIAQ այնպես, որպեսզի կարելի լիներ զբաղվել համակարգչի սերիական արտադրանքով, ապահովել նրա սպասարկումը և վերջապես մշակվեց էֆֆեկտիվ ծրագիր բարդ հաշվարկների համար: IBM-ը՝ ENIAQ-ի 1953թ-ի արտադրության տեսակով, միանգամից դարձավ ստանդարտ կոմերցիոն համակարգիչների համար, որոնք այնուհետև ստացան «ունիվերսալ» IBM անվանումը: Հենց սա էլ «ստեղծագործական իմիտացիան» էր: Գործարարը սպասում է մինչև ինչ-որ մեկ ուրիշը կառաջարկի նորույթը: Այնուհետև գալիս է գործարարի հերթը, որը քարոզում է «ստեղծագործական իմիտացիա» ստրատեգիան: Համեմատաբար կարճ ժամանակահատվածում նա դուրս է գալիս շուկա նոր արտադրանքով, որը իսկապես ընդունակ է բավարարել հաճախորդների որոշակի պահանջմունքները, որի համար էլ նրանք պատրաստ են վճարել: Այսպիսով, ստեղծվում է որոշակի արտադրական ստանդարտ և շուկան գրավված է:

«Ստեղծագործական իմիտացիա» ստրատեգիան «բլիցկրիգ» ստրատեգիայի նման կողմնորոշված է լիդերության հասնելիության վրա համապատասխան շուկայում կամ ճյուղում: Սակայն ի տարբերություն, «բլիցկրիգի», «ստեղծագործական իմիտացիան» կրում է նշանակալիորեն ավելի ցածր ռիսկայնություն: Այն պահին, երբ գործողության մեջ է մտնում «ստեղծագործական իմիտատորը», շուկան արդեն հասցրած է լինում արձագանքել ինովացիայի հայտնվելուն և

արտահայտել իր վերաբերմունքը նրա նկատմամբ: Պրակտիկայում նորույթի հանդեպ պահանջարկը սովորաբար զգալիորեն գերազանցում է կոմպանիայի պահանջարկին: Ընդ որում շուկայի սեգմենտավորումը հայտնի է: Բացի այդ մինչև «ստեղծագործական իմիտատորի» հայտնվելու պահը շուկայի ուսումնասիրությունները արդեն ցույց են տալիս, հատկապես ինչը և ինչպես են գնում գնորդները, հատկապես որ ապրանքն է նրանց համար իսկապես արժեքավոր և այլն:

Ստեղծագործական իմիտատորը օգտվում է ուրիշների մտահղացումներից: Դրա համար էլ նրա գործունեությունը չի կարելի համարել «ինովացիոն» տրադիցիոն իմաստով: Նա չի հայտնագործում արտադրանք կամ ծառայություն, այլ ուղղակի կատարելագործում է այն, հասցնում է մինչև անհրաժեշտ կոնդիցիայի և ճիշտ դիրքորոշում է շուկայում: Որպես կանոն նոր արտադրանքը, որը դուրս է գալիս շուկա անթերի չէ: Երբեմն պահանջվում է որոշակի սեգմենտացիա, որի արդյունքում արտադրանքի մի քանի տարբեր տեսակներ ադապտացվում են տարբեր շուկաների: Բոլոր դեպքերում «ստեղծագործական իմիտացիան» ավելացնում է այնպիսի մի բան, ինչը չէր բավականացնում տվյալ արտադրանքին կամ ծառայությանը: Ստեղծագործական իմիտատորը բոլոր ապրանքները կամ ծառայությունները դիտարկում է սպառողի տեսանկյունից: «Ստեղծագործական իմիտացիան» սկսվում է ոչ թե արտադրանքից, այլ՝ շուկաներից, ոչ թե արտադրողականությունից, այլ՝ գնորդներից: Այն կենտրոնանում է շուկայի վրա, որը հանդիսանում է նրա շարժիչ ուժը: «Ստեղծագործական իմիտացիան» չի փորձում ստեղծել նոր, այլ բավարարում է արդեն գոյություն ունեցող պահանջարկը: Այս ստրատեգիային բնորոշ են սեփական ռիսկերը, ընդ որում ոչ քիչ: Հատկապես, ստրատեգիական իմիտատորները հաճախ վատնում են իրենց ռեսուրսները ավելորդ փորձերով ապահովելով «նահանջելու ճանապարհները»: Մյուս վտանգը կայանում է արտադրանքի կամ ծառայության տեղեկացների և «ստեղծագործական իմիտատորների» ոչ ճիշտ որոշումների

մեջ, որոնք արդյունքում սպառողների մոտ չունեն զգալի պահանջարկ: «Ստեղծագործական իմիտացիան» ավելի էֆեկտիվ է բարձր տեխնոլոգիաների ոլորտներում մեկ պարզ պատճառով: Այստեղ ինովատորները ամենաքիչն են կողմնորոշված շուկայի վրա, իսկ ավելի շատ հակված են տեխնոլոգիայի և արտադրանքի կողմնորոշմանը: Հենց դրա համար էլ նրանք հաճախ թերագնահատում են սեփական հաջողությունը, չեն կարողանում օգտվել նրանից և բավարարել հենց իրենց կողմից ստեղծված պահանջարկը:

«*Գործարարական ձյուդո*»: 1947թ.-ին Bell Laboratories կոմպանիան ստեղծեց տրանզիստորը: Միանգամից պարզ դարձավ, որ տրանզիստորը դուրս կմղի վակումային էլեկտրական լամպերը, հատկապես կենցաղային տեխնիկայից (ռադիոընդունիչներից և հեռուստացույցներից): Դա շատերն էին հասկանում, բայց չէր գտնվում գործարար, որը խոսքից կանցներ գործի: Առաջատար արտադրողները՝ այն ժամանակներում բացառապես ամերիկյան կոմպանիաները, սկսեցին ուսումնասիրել տրանզիստորների հնարավորությունները և պլանավորեցին անցումը տրանզիստորային սարքերի արտադրությանը մոտավորապես 1970-ական թ.թ.-ին: Մինչև այդ ժամանակները տրանզիստորը պատրաստ չի լինի,- ասացին նրանք: Իսկ Sony կոմպանիան պրակտիկորեն անհայտ էր Ճապոնիայի սահմաններից դուրս: Բացի այդ նա ընդհանրապես չէր էլ զբաղվում կենցաղային տեխնիկայով: Բայց Ակիո Մորիտանը՝ Sony-ի նախագահը, իմանալով տրանզիստորի մասին թերթերից, երկար չմտածելով գնաց Նահանգներ և Bell Laboratories-ից գնեց տրանզիստորի արտադրության լիցենզիան (25,000$): Երկու տարի անց Sony-ին թողարկեց աշխարհում առաջին դյուրակիր տրանզիստորային ռադիոընդունիչը: Երեք տարի հետո Sony-ին ամբողջապես գրավեց էժան ռադիոընդունիչների շուկան ԱՄՆ-ում, իսկ ևս երկու տարի անց ճապոնացիները «ափսեի վրա» ստացան ռադիոընդունիչների համաշխարհային շուկան: Բայց Sony-ի հաջողությունը դա դեռ ամենը չէ:

Ինչպես օրինակ բացատրել, որ ճապոնացիները բազմաթիվ անգամ կրկնում էին նույն ստրատեգիան՝ ամեն անգամ անփոփոխ հաջողությամբ, զարմանիքի մեջ գցելով ամերիկացիներին: Այլ խոսքերով, ճապոնացիները ամեն անգամ հաջողության էին հասնում ամերիկացիների դեմ կիրառելով միևնույն ստրատեգիան՝ «գործարարական ճյուղոն»: Նույնը կարելի է ասել MCI և Sprint կոմպանիաների փորձի մասին, որոնք հաջողությամբ օգտագործեցին Bell Telephone System կոմպանիայի կողմից կիրառվող գնագոյոցման մեթոդները, նրանից խլելով իր շուկայի նշանակալի մասը: Նման կերպ վարվեց և Citi bank-ը, երբ գերմանիայում հիմնեց առաջին «ընտանեկան բանկը», որը մի քանի տարի անց գրավեց առաջատար դիրքեր Գերմանիայի սպառողական ֆինանսական հաստատություններում: Նույն ձևով վարվեց նաև ROLM-ը, երբ օգտագործեց Bell System քաղաքականությունը հենց իր դեմ՝ նրանից խլելով բիզնեսի զգալի մասը:

Այս նորեկները՝ և՛ ճապոնական ֆիրմաները, և՛ MCI, ROLM և Citi bank-ը, օգտվեցին «գործարարական ճյուղոն» ստերատեգիայից: Բոլոր գործարարական ստերատեգիաներից, որոնք հատկապես կենտրոնացած են լիդերական և առաջատար դիրքերի գրավման վրա համապատասխան ոլորտում կամ շուկայում, «գործարարական ճյուղոն» ցանկացած տեսանկյունից երևում է ամենա քիչ ռիսկային և ամենաճեռնտու ստրատեգիան:

Մենք բոլորս, գործում ենք հաստատված սխեմայով և այդ տեսանկյունից ֆիրմաները և ամբողջական ճյուղերը բացառություն չեն: Կարելի է նշել հատկապես հինգ բավականին տարածված «վատ սովորություններ», որոնք նորեկներին թույլ են տալիս հաջողությամբ կիրառել «գործարարական ճյուղոն» և շուկայում գրավել առաջատար դիրքեր՝ դուրս մղելով առաջատար դիրքերից ճյուղի «հնաբնակներին»:

Առաջին տեղում է նախապաշարմունքը ուրիշի մտահաղացումների հանդեպ: Խոսքը գնում է գոռոզության մասին, որը ստիպում է կոմպանիային կամ ճյուղին հավատալ նրան, որ ցանկացած նորույթ արժանի չէ ուշադրության, եթե այն մշակված չէ հենց այդ կոմպանիայում կամ ճյուղում:

Երկրորդ սխալը դա այն էր, որ կոմպանիաները հակված են «սերուցք քաղել» շուկայից, այսինքն՝ շահագործել շուկայի այն մասը, որը բնորոշվում է եկամտի ամենաբարձր մակարդակով: Էլ ավելի ոչնչացնող է երրորդ սխալը՝ հավատը այսպես կոչված «որակի» հանդեպ: Ինչ-որ արտադրանքի կամ ծառայության «որակը» բնավ էլ այն չէ, ինչը արտադրողը դրել է արտադրանքի կամ ծառայության մեջ: Դա այն է, ինչ ստանում է սպառողը տվյալ արտադրանքից կամ ծառայությունից, այն, ինչի համար նա պարբերաբար վճարել է: Արտադրողները հաճախ ենթադրում են, որ արտադրանքը «որակով» է, քանի որ այն դժվար է պատրաստել, իսկ նրա արտադրության մեջ ներդնում են մեծ փողեր: Նման հարցադրումը բացառապես սխալ է: Սպառողները վճարում են նրա համար, ինչը նրանց օգուտ է բերում, այն, ինչը որոշակի արժեք է ներկայացնում նրանց համար: Ուրիշ ոչինչ չի մտնում «որակ» հասկացության մեջ:

Եվս մեկ սխալ, սերտորեն կապված «սերուցքի հավաքման» և «որակի» սպեկուլացիաների հետ, «բարձրացված գնի» երևակայությունն է: «Բարձրացված գինը» դա ցանկացած դեպքում լրացուցիչ հնարավորություն է մրցակիցների համար: «Բարձրացված գինը» միշտ պետք է դիտարկել ոչ թե որպես ուրախության առիթ և կոմպանիայի բաժնետոմսերի արժեքի բարձրացման կամ «գին/եկամուտ» հարաբերության մեծացման պատճառ, այլ որպես վտանգ և կոմպանիայի խոցելի կողմ: Վերջապես, չի կարելի չհիշատակել կայացած ֆիրմաներին բնորոշ հինգերորդ սխալի մասին, որը բերում է նրանց անկմանը: Օպտիմալացմամբ զբաղվելու փոխարեն, այդպիսի ֆիրմաները զբաղվում են մաքսիմալացումը: Շուկայի աճի և զարգացման սահմաններում նրանք փորձում

են բավարարել ամեն առանձին սպառողին միևնույն ապրանքի կամ ծառայության միջոցով:

«Գործարարական ճյուղոյում» գլխավորը որոշակի մարտահեենադաշտ գրավելն է հետագա գրոհման համար: Նմանատիպ մարտահեենադաշտ կարող է հանդիսանալ շուկայի սեգմենտը, որը կայացած լիդերները կամ չեն պաշտպանել ընդհանրապես, կամ պաշտպանել են ոչ այնքան լավ: «Գործարարական ճյուղոն» այս կամ այն չափով պահանջում է ինովացիայի բնօրինակ: Նորեկին բավարար չէ կրկնօրինակել կայացած լիդերի արտադրանքը կամ ծառայությունը առաջարկելով այն ավելի քիչ վճարի կամ ավելի բարձր սպասարկման մակարդակով: Նորեկները պետք է ինչ-որ ձևով նշեն գոյություն ունեցող լիդերից իրենց տարբերությունը:

«Գործարարական ճյուղոն» և «բլիցկրիգ», և «ստեղծագործական իմիտացիա» ստրատեգիաների նման ուղված է առաջատար դիրքերի, իսկ ժամանակի ընթացքում՝ ամբողջ շուկայի գրավմանը, բայց այդ նպատակին հասնում է ոչ լիդերների հետ մրցակցության հաշվին: *«Գործարարական ճյուղոն» ձգտում է «հարվածել թիկունքից»:*

«Էկոլոգիական հատված»

Ի տարբերություն վերը դիտարկված ստրատեգիաների «Էկոլոգիական հատված» ստրատեգիան կողմնորոշված է հսկողության ապահովմանը: Այն ուղղված է որևէ ոչ մեծ ոլորտում մոնոպոլ դիրքի ստացմանը: Վերը նկարագրված ստրատեգիաները իրենցից ներկայացնում են մրցակցային տիպի ստրատեգիաներ: «Էկոլոգիական հատված» ստրատեգիան կոչված է նախ և առաջ այն կոմպանիաների մոտ, որոնք կողմնակից են նրան, մրցակցության հանդեպ իմունիտետի մշակմանը և պայմանների ստեղծմանը, որոնց դեպքում հաջող գործունեության համար վտանգը բերվում է մինիմումի: Ձեռնարկությունները, որոնք հաջողությամբ կիրառում են «էկոլոգիական հատված» ստրատեգիան վաստակում է առանց ավելորդ աղմուկի: Նրանց պետք չէ

հայտնիություն, նրանց լիովին «ձեռք է տալիս» անոնիմ լինելը: Իսկապես, ամենահաջողակ կոմպանիաները, որոնք գրավել են իրենց «էկոլոգիական հատվածը», գործում են աննկատ: Նրանց արտադրանքը համարվում է հիմնական սեփական ճյուղում, բայց դրա հետ մեկտեղ ոչ մեկի մտքով էլ չի անցնում այդպիսի կոմպանիայի հետ մտնել մրցակցության մեջ:

Գոյություն ունեն «էկոլոգիական հատված» ստրատեգիայի երեք տեսակներ, որոնցից յուրաքանչյուրը բնորոշվում է իր սեփական պահանջներով, սահմանափակումներով և ռիսկերով՝

1. Շլագբաում ստրատեգիա
2. Յուրահատուկ կարողության ստրատեգիա
3. Յուրահատուկ շուկայի ստրատեգիա

«Շլագբաում»: Alkon կոմպանիան մշակեց ֆերմենտ, որը թույլ էր տալիս պարզեցնել ծերացման կատարակտի վիրաբուժական օպերացիան, բացառելով անհամապատասխանությունը կատարման պահանջվող արագության և վիրաբուժի գործողությունների հերթականության միջև: Այդ ֆերմետի արտոնագիրը ստանալուն պես, ֆիրման վերածվեց շուկայում բացարձակ մոնոպոլիստի: Ոչ մի ակնաբույժ չէր կարողանում առանց նոր դեղամիջոցի: Ինչքան գումար էլ որ պահանջեր Alkon այդ դեղի թեյի գդալի համար, այդ արժեքը չնչին էր օպերացիայի ամբողջ արժեքի համեմատ: Տվյալ դեղամիջոցի շուկայի ընդհանուր չափը այնքան աննշան էր՝ մոտավորապես 50 մլն.$ տարեկան ամբողջ աշխարհում, որ մրցակից դեղամիջոցի մշակումը իմաստ չուներ: Դա չէր բերի համաշխարային մասշտաբով կատարակտի հեռացման օպերիացիաների թվի մեծացմանը: Այսպիսով, միակ բանը, որ նման դեպքում կարող են անել պոտենցիալ մրցակիցները դա գինը իջեցնելն է, ճիշտ է առանց սեփական օգուտի:

Այսպիսով, «շլագբաումային» դիրքորոշումը բազմաթիվ կողմերից կլինի ամենա գերադասելին կոմպանիայի համար: Սակայն «շլագբաում» ստրատեգիան ներկայացնում է բա-

վականին խիստ պահանջներ նրանց, ով փորձում է օգտվել այդ ստրատեգիայից: Արտադրանքը պետք է շատ կարևոր լինի համապատասխան պրոցեսի համար: Այդ ապրանքի չօգտագործման ռիսկը պետք է անսահման բարձր լինի հենց արտադրանքի արժեքից: «Շլագբաումը» պետք է լինի այնքան սահմանափակ, որ նա, ով առաջինը կհայտնվի այնտեղ, ամբողջությամբ գրավի այն: Դա պետք է լինի իսկական «էկոլոգիական հատված», որը ամբողջությամբ գրավում է միևնույն բիոլոգիական տեսակը, և որը միևնույն ժամանակ բավականչափ փոքր և համեստ է, որպեսզի գրավի պոտենցիալ մրցակիցների ուշադրությունը: Բացի այդ «շլագբաումային» դիրքորոշումը կապված է խիստ սահմանափակումների և լուրջ ռիսկերիի հետ: Այն բանից հետո երբ «շլագբաումային» ստրատեգիան կհասնի իր նպատակին կոմպանիան անցնում է հասունության: Նրա աճի տեմպերը չեն կարող գերազանցել նրա վերջնական սպառողների պահանջմունքների աճի տեմպերին: Մյուս կողմից, նա շատ արագ կարող է հանգել անկման: Հատկապես այդպիսի կոմպանիան վարկյանական կարող է լուծարվել, եթե գտնվի մեկ այլ միջոց միևնույն վերջնական սպառողների պահանջմունքները բավարարելու համար: Պետք է հաշվի առնել նաև այն, որ գործարարը, որը «շլագբաում» ստրատեգիայի կողմնակից է չպետք է շահագործի իր մոնոպոլիական դիրքը, զբաղվի շանտաժով և այլ : Մեկ բառով՝ վատ վերաբերվի իր հաճախորդների հետ:

«Յուրահատուկ կարողության ստրատեգիա»: Հայտնի են խոշոր մեքենաշինական կոմպանիաների շատ անուններ: Սակայն դրանցից շատ քիչ բանով են հայտնի այն կոմպանիաների անունները, որոնք զբաղվում են մեքենայի համար էլեկտրական և լույսային համակարգերի մատակարարմամբ: Եվ դա այն դեպքոմ, երբ այդպիսի համակարգեր թողարկող կոմպանիաները, շատ ավելի քիչ են, քան խոշար մեքենաշինականները: ԱՄՆ-ում դա Delco խումբն է, որը ներկայացնում է General Motors-ը, Գերմանիայում՝ Robert

Bosch-ը, Մեծ Բրիտանիայում՝ Lucas-ը և այլն: Այս կոմպանիաները իրենց հատվածներում հսկող դիրքի հասնելուց հետո, հուսալիորեն ամրապնդվեցին այնտեղ: Ի տարբերություն «շլագբաում» կոմպանիաների զբաղեցրած հատվածների «յուրահատուկ կարողության» հատվածը բավականին լայն է և միևնույն ժամանակ ունիկալ: Այս հատվածը սավորաբար զբաղեցնում են ամենավաղ ստադիաներում բարձր արհեստի՝ «յուրահատուկ կարողության » հաշվին:

Ինչպես ցույց է տալիս պրակտիկան, «յուրահատուկ կարողության» հատվածի գրավման դեպքերում, բավականին մեծ դեր է խաղում ժամանակի ֆակտորը: Այն պետք է զբաղեցվի նոր ճյուղի, նոր հաճախորդների, նոր շուկայի, նոր տենդեցների ստեղծման էտապում: Վաղ ստադիաներում «յուրահատուկ կարողության» հատվածը գործարարին տալիս է բացարձակ բարենպաստ հնարավորություն: «Յուրահատուկ կարողության» հատվածները շատ հազվադեպ են հայտնաբերվում մաքուր պատահականության արդյունքում: Գրեթե միշտ գործարարները նպատակաուղղված տեղ են փնտրում, որտեղ կարելի է ձեռք բերել այս կամ այն «յուրահատուկ կարողություն», և որտեղ նոր ձեռնարկությունը կարող է զբաղեցնել ունիկալ հսկողական դիրքորոշում:

Կոմպանիան, որը զբաղեցնում է «յուրահատուկ կարողության» հատվածը պետք է անընդհատ կատարելագործվի: Նա պետք է անընդհատ ապացուցի իր առավելությունը մյուսի հանդեպ, անընդհատ վերազինի աշխատանքի մեթոդները: Կար ժամանակ, երբ մեքենաշինական կոմպանիաները բողոքում էին, թե Delco-ն և Bosch-ը ուղղակի մատակարարում են նրանց: Բանը նրանում է, որ Delco-ն և Bosch-ը թողարկում էին լույսային համակարգեր, որոնք շատ կատարյալ էին հասարակ ավտոմեքենաների համար: Այն սահմաններում, որ «յուրահատուկ կարողության» հատվածը տիրապետում է մի շարք ունիկալ

առավելությունների, նրան բնորոշ են նաև բավականին խիստ սահմանափակումներ: Այդպիսի սահմանափակումներից մեկը այն է, որ այս ստրատեգիայի կողմնակիցները ստիպված են շարժվել հատուկ ուղով: Փորձելով մնալ լիդերի դիրքում, նրանք ստիպված են նայել ուղիղ իրենց դիմացը՝ ուշադրություն չդարձնելով շրջապատում կատարվող երևույթներին: Երկրորդ լուրջ սահմանափակումը կայանում է նրանում, որ «յուրահատուկ կարողության» այս կամ այն հատվածը զբաղեցնող գործարարը որպես կանոն գործընկերոջից կախման մեջ է ընկնում, որը պետք է նրա արտադրանքը կամ ծառայությունները դուրս բերի շուկա: Այսպիսով, նա մտնում է ավելի լայն համակարգ: Ավտոմոբիլի համար էլեկտրական «միջուկ» արտադրող ֆիրմաների ուժեղ կողմը մնում է այն, որ սպառողները կարող են և չկասկածել նրանց գոյության մասին: Սակայն այն կարելի է դիտել և որպես նրանց թերություն: Վերջապես, «յուրահատուկ կարողության» հատվածը զբաղեցնող արտադրողի համար ավելի մեծ վտանգը կայանում է նրանում, որ նրա բիզնեսը կարող է կորցնել իր մասնագիտացված բնույթը: Բայց, եթե գործարարի կարծիքով թվարկված սահմանափակումները աննշան են, ապա մնացած բոլոր կողմերով «յուրահատուկ կարողության» հատվածը ներկայանում է որպես բավականաչափ ձեռնտու դիրքորոշում:

«Յուրահատուկ շուկայի ստրատեգիա»: «Յուրահատուկ շուկայի» և «յուրահատուկ կարողության» հատվածների միջև հիմնական տարբերությունը կայանում է նրանում, որ առաջինը ձևավորվում է որոշակի արտադրանքի կամ ծառայության, իսկ երկրորդը՝ այս կամ այն շուկայի մասին մասնագիտացված գիտելիքների շուրջը: Մնացած ամեն ինչում այս ստրատեգիաները նման են: Երկու միջին չափի կոմպանիաները, որոնցից մեկը գտնվում է Անգլիայի հյուսիսում, իսկ մյուսը՝ Դանիայում, մատակարարում են ավտոմատացված մինի–փռեր հացաբուլկեղենի թխման համար: Այդպիսի մինի–փռերին կարելի է հանդիպել

արևելյան բոլոր երկրներում: Ասում են, որ այդպիսի մինի–փռռի արտադրության մեջ ոչ մի բարդ բան չկա, և որ նրանց թողարկման կազմակերպումը չի պահանջում հատուկ տեխնիկական հնարավորություններ: Աշխարհում կգտնվեն տասնյակ կազմակերպություններ, որոնք կարող են թողարկել մինի–փռռեր, որոնք ոչնչով չեն զիջի նշված կոմպանիաներին: Սակայն հենց այդ երկու կամպանիաներն են առանձնանում շուկայի իմացության իրենց խորը գիտելիքներով: Նրանք գիտեն գրեթե ամեն մի, քիչ, թե շատ խոշոր հաց թխող կոմպանիաներին, իսկ դրանք էլ իրենց հերթին լավ ծանոթ են նշված կոմպանիաների հնարավորություններին: Բացի այդ, այդ շուկան այնքան էլ խիտ և գրավիչ չէ պոտենցիալ մրցակիցների համար, համենայն դեպս այնքան ժամանակ, քանի դեռ մոնոպոլիստ կոմպանիաները հաջողությամբ իրագործում են իրենց բիզնեսը: Եվս մեկ օրինակ՝ երկու հնագույն տուրիստական գործակալություններ՝ Thomos Cook Եվրոպայում, և American Exspress՝ ԱՄՆում, զբաղեցնում են մոնոլիստական դիրքեր ճանապարհային չեկերի վաճառքի գործում: Մինչև Երկրորդ համաշխարային պատերազմի ավարտը տուրիստական բիզնեսը, հատկապես ճանապարհային չեկերի վաճառքը, համարվում էր ոչ այնքան եկամտաբեր գործ: Մասսայական տուրիզմի ժամանակաշրջանը սկսվեց 1950-ական թ.թ.-ին: Եվ պարզվեց, որ ճանապարհային չեկի վաճառքը բավականին եկամտաբեր գործ է, քանի որ այն կոմպանիան, որը թողարկում էր այդպիսի չեկեր, կարող էր ստացված փողերով երկարատև ներդրումներ կատարել և աշխատել տոկոսներ այդ ինվեստիցիաներից այնքան ժամանակ, քանի դեռ հաճախորդը չի կանխիկացնի չեկի ամբողջ գումարը: Սակայն այդ շուկան այդքան էլ խիտ չէ, որպեսզի գրավի American Exspress և Thomos Cook ոչ մի պոտենցիալ մրցակցի:

«Յուրահատուկ շուկայի» հատվածը գործարարին ներկայացնում է էությամբ նույն պահանջները, ինչ-որ «յուրահատուկ կարողության» հատվածը՝ նոր տենդենցի,

բնագավառի կամ շուկայի համապատասխան արտադրանքին կամ ծառայության անընդհատ կատարելագործման սիստեմատիկ անալիզ, քանի որ հենց դա է թույլ տալիս պահպանել լիդերային դիրքերը: «Յուրահատուկ շուկայի» հատվածի համար բնորոշ են նույն սահմանափակումները, ինչ և «յուրահատուկ կարողության» հատվածի համար: Հատուկ շուկայական դիրքորոշման համար ամենից շատ վտանգ է ներկայացնում ձեռնարկության հաջողությունը: Այդ վտանգը առաջանում է այն ժամանակ երբ մասնագիտացված շուկան դառնում է մասսայական: Ճանապարհային չեկերը այժմ վերածվել են լայն օգտագործման և սուր մրցակցության ապրանքի, քանի որ ինքը՝ տուրիզմը, դարձել է մասսայական շուկա:

Սպառողի ստեղծում

Քննարկված գործարարական ստրատեգիաների նպատակն էր այս կամ այն նորույթի ներդրումը: Գործարարական ստրատեգիայում, որի մասին այժմ կխոսենք, ինովացիոն է հենց ինքը՝ ստրատեգիան: Ապրանքը կամ ծառայությունը, որոնք նա ընդգրկում է նորույթներ չեն հանդիսանում: Բայց ստրատեգիան հին կայացած արտադրանքը կամ ծառայությունը, վեր է ածում ինչ-որ նոր բանի: Նա փոխում է նրա օգտակարությունը, արժեքայնությունը, տնտեսական բնութագրերը: Ֆիզիկապես ապրանքը կամ ծառայությունը չի փոխվում, բայց տնտեսական տեսանկյունից մենք գործ ունենք ինչ-որ այլ՝ նոր բանի հետ:

Ստրատեգիաները, որոնք կքննարկենք, ունեն մեկ ընդհանուր գիծ՝ նրանք ստեղծում են սպառողին, իսկ դա էլ ցանկացած բիզնեսի, ցանկացած գործունեության վերջնական նպատակն է: Դրան կարելի է հասնել չորս տարբեր միջոցներով՝

- ապրանքի (ծառայություն) օգտակարության ապահովում
- օպտիմալ գնի ընտրություն

- սպառողի սոցիալական և տնտեսական չփման եզրի ադապտացում
- սպառողի համար արժեքայնության ստեղծում

Օգտակարության ապահովումը: Գինը, որպես կանոն, ոչ մի դեր չի խաղում օգտակարության ապահովման ստրատեգիայում: Այս ստրատեգիայի իմաստը կայանում է նրանում, որ սպառողներին հնարավորություն է տրվում ստանալ այն, ինչը ծառայում է նրանց նպատակին: Դրա հետ մեկտեղ գործարարը պատասխանում է «իրականում ինչն է սպառողը համարում», «իրականում ինչն է օգտակար սպառողի համար» հարցերին: Յուրաքանչյուր ամերիկացի նորապսակ կին երազում է նվեր ստանալ սպասք «իսկական չինական ճենապակուց»: Սակայն ամբողջ սպասքը թանկ է: Բացի այդ մարդիկ, որոնք հարսնացուին են հանձնում հարսանյաց սպասքը, ոչ միշտ իմանալով, թե հենց ինչպիսի նկար կգերագասի հարսնացուն, կամ այդպիսի սպասքի հավաքածուի մեջ մտնող ինչպիսի առարկաներ նա արդեն ունի: Դրա համար էլ նորապսակներին վերջ ի վերջո նվիրում են անկողնու սպիտակեղեն: Այլ խոսքերով տվյալ դեպքում կար պահանջարկ, բայց բացակայում էր այն բավարարելու հնարավորությունը: Սպասքեղեն արտադրող ոչ մեծ Lenox China կոմպանիան դրանում կանխատեսել է իր համար ինովացիոն հնարավորություն: Կոմպանիան հին մտահաղացումը՝ այսպես կոչված «հարսանյաց ցուցակը», հարմարեցրել է կոնկրետ իրավիճակին և ներկայացնում է իր ճենապակյա հավաքածուն: Ապագա հարսնացուն ընտրում է այն խանութը, որին տեղեկացնում է, թե ինչ նկար է գերադասում ապրանքի վրա: Հենց այդ խանութն էլ ուղղորդում է մարդկանց, որոնք պատրաստվում են նրան նվեր մատուցել: Այնուհետև, խանութը յուրաքանչյուր պոտենցիալ նվիրատուից պարզում է այն գումարի չափը, որը նա պատրաստ է ծախսել նվերի վրա և նրան տեղեկացնում է, թե ինչ կարելի է գնել այդ գումարով: Արդյունքում երջանիկ են բոլորը՝ և հարսնացուն, և նվիրատուները, և Lenox China: Դժվար չէ

նկատել, որ տվյալ դեպքում գործարարին հարկավոր չեն ոչ բարձր տեխնալոգիաներ, ոչ պատենտներ, ոչ էլ լուրջ ներդրումներ: Պետք է միայն պատրաստակամություն մտահոգվել այն բանի մասին, թե ինչ է պետք սպառողին և ինչի կարիք նա ունի:

Օպտիմալ գնի ընտրություն»: Երկար տարիներ «Ամերիկայի դեմքն» էր համարվում Կինգ Ջիլլետը: Հենց նրա դիմանկարն է զարդարում սափրվելու ածելիների փաթեթավորումները: Անվտանգ ածելին ոչնչով չէր տարբերվում շատ ուրիշներից, որոնց արտադրությունը ավելի էժան էր նստում քան այլ սափրվելու մեխանիզմի այլ տեսակները: Բայց պարոն Giletten չէր վաճառում իր սափրվելու մեխանիզմները, բառի բուն իմաստով, այլ կարելի է ասել, նվիրում էր 55 ցենտ մանրածախ և 25 ցենտ մեծածախ վաճառքում, ինչը կազմում էր մեխանիզմի ինքնարժեքի 1/5-ից մի քիչ շատ: Բայց սափրվելու մեխանիզմը նախատեսված էր միայն պատենտային ածելիների համար: Ֆիրմային մեխանիզմների համար ածելիները արտադրողի վրա նստում էին մեկ հատի համար 1 ցենտից ավելի էժան, իսկ վաճառվում էին՝ մեկ հատը 5 ցենտով: Իսկ, քանի որ ածելիները կարելի է օգտագործել 6-7 անգամ, ամեն սափրումը սպառողի վրա նստում էր 1 ցենտից ոչ ավել, այսինքն՝ ոչ ավել քան վարսավիրի մոտ մեկ անգամ այցելության արժեքի 1/10: Նման կերպ Gilette կոմպանիան գին սահմանեց ոչ թե ապրանքի համար, որը վաճառում է արտադրողը, այլ ծառայության, որը գնում է սպառողը, այսինքն՝ սափրվելու սիանսի համար:

Մատակարարներից շատերը՝ ներառյալ պետական հաստատությունները, օպտիմալ գնի ընտրությունը երբեք չեն դիտարկում որպես ստրատեգիա: Այնուամենայնիվ օպտիմալ գնի ընտրությունը հաճախորդին հնարավորություն է տալիս վճարել հենց նրա համար, ինչ նա գնում է՝ սափրման, այլ ոչ թե նրա համար, ինչը առաջարկում է մատակարարը: Արդյունքում ստացվածը կկազմի փնտրվող գումարը: Բայց

այդ գումարի վճարման պրոցեդուրան հարկավոր է կազմել սպառողի պահանջների և շփման հասարակական եզրերին համապատասխան: «Վճարման գրաֆիկը» պետք է համապատասխանի նրան, ինչը սպառողը իրականում գնում է: Սպառողը պետք է վճարի այն բանի համար, ինչը նրա համար «արժեքավոր» է, այլ ոչ թե մատակարարի «ինքնարժեքի», այսինքն՝ ծախսերի համար:

«*Սպառողի տնտեսական շփման եզրերը*»: Խոշոր շոգետուրբինների արտադրությունում ամերիկյան General Electric (GE) կոմպանիայի համաշխարային լիդերությունը հիմնվում է այդ կոմպանիայի՝ իր հաճախորդների տնտեսական շփման եզրերի իմացության վրա: Շոգետուրբինները, որոնք օգտագործվում են էլեկտրաէներգիայի արտադրության համար, բավականին բարդ մեխանիզմներ են, որոնք պահանջում են նշանակալի ծավալների նախագծա-կոնստրուկտորական աշխատանք, ինչպես նաև արտադրության և մոնտաժի բարձր մասնագիտացում: Այս ամենը էլեկտրոկայանի կառուցմամբ զբաղվող կոմպանիայի ուժերից վեր է: Այդպիսի կոմպանիան հնարավոր է շոգետուրբիններ գնում է հինգ կամ տաս տարին մեկ անգամ, երբ կառուցում է նոր էլեկտրոկայաններ: Այնուամենայնիվ, ստիպված են սպասարկվող անձնակազմի մասնագիտացումը պահպանել բարձր մակարդակի վրա: Դրա համար կոմպանիան պետք է ստեղծի կենցաղային սպասարկման աջակցության ծառայություն և ապահովի նրա անընդհատ գործունեությունը: Սակայն, շուտով GE-ը պարզեց, որ հաճախորդը չի կարող վճարել թանկարժեք կոնսուլտատիվ ծառայությունների համար: Ամերիկայի օրենքների համաձայն այդպիսի ծախսերը պետք է ծածկեն կոմունալ ծառայություններ մատուցող պետական կոմիսիաները: Սակայն, այդ կոմիսիաների կարծիքով էլ այդպիսի աշխատանք պետք է կատարեն իրենք՝ կոմպանիաները: GE-ը պարզեց նաև, որ հաճախորդներին տրամադրվող կոնսուլտացիաների արժեքը չի կարող ներառվել

շոգետուրբինի գնի մեջ: GE-ը ստեղծեց աշխարհում ամենաառաջատար կազմակերպությունը, որը զբաղվում էր էլեկտրակայանների նախագծման գործում կենցաղային ծառայությունների մատուցմամբ՝ (կոնսուլտատիվ ինժիներինգ): GE-ը հաճախորդին տրամադրված կոնսուլտացիաների դիմաց վճար չէր գանձվում: GE-ի շոգետուրբինները դարձան համապատասխան մրցակիցների արդրանքից ոչ թանկ: Սակայն կենցաղային սպասարկման կազմակերպությունների ծախսերը (գումարած ոչ մեծ եկամուտ) ներառվեցին տուրբինների փոխարինման արժողության մեջ: Վերջին տաս տարիների ընթացքում շոգետուրբինների բոլոր մնացած արտադրողները գնահատեցին այդպիսի մոտեցման էֆեկտիվությունը և այն հսկողության տակ վերցրին: Արտադրողները (ինչպես նաև տնտեսագետները, հոգեբանները և մորալիստները) սովոր են քննարկել սպառողի «իռացիոնալ վարքը»: Սակայն բնության մեջ գոյություն չունի այնպիսի էակ, ինչպիսին է «իռացիոնալ սպառողը»: Կան միայն «ալարկոտ արտադրողներ»: Սպառողին պետք է վերաբերվել որպես ռացիոնալ էակի: Սակայն նրա տնտեսական շփման եզրերը, որպես կանոն, նշանակալիորեն տարբերվում են արտադրողի շփման եզերից:

«Սպառողի համար արժեքայնության ստեղծում»: Այս ստրատեգիան կայանում է այն բանի ստեղծման մեջ, ինչը սպառողի համար է «արժեք» է ներկայացնում, այլ ոչ թե այն բանի, ինչը արտադրողի համար «ապրանք» է դարձել: Էությամբ դա քայլ է առաջ, որը բաժանում է սպառողների՝ որպես արտադրանքի մի մաս ընկալումը, արտադրանքը՝ որպես արժեքայնության աղբյուր հասկացությունից, որի համար էլ իրականում վճարում է սպառողը: Ոչ մեծ ամերիկական կոմպանիան մատակարարում է քսանյութեր մեծ մասամբ բուլդոզերների և էքսկավատրների և այլի համար: Այդ կոմպանիան մրցակցում է մի շարք նավթավերամշակման ձեռնարկությունների հետ, որոնք ի վիճակի են գործի դնել քսանյութի հարյուրավոր

մասնագետների: Սակայն մեր փոքր կոմպանիայի մրցակցային առավելությունը բնավ էլ քսանյութի մեջ չէ: Կապալառու ֆիրմայի համար քսանյութը ինքը իրենով «արժեք» չի հանդիսանում: Նման «արժեք» ֆիրմայի համար կլինի սարքավորումների հուսալի աշխատանքը: Յուրաքանչյուր ժամը, որ այդպիսի ֆիրման կորցնում է այս կամ այն մեխանիզմի անսարքության պատճառով, նրա վրա ավելի թանկ է նստում, քան նա տարեկան ծախսում է քսանյութի գնման վրա: Ինչով էլ, որ զբաղվելուց լինի այդ ֆիրման, նա հսկայական կորուստներ է կրում, երբ չի տեղավորվում աշխատանքի կատարման նախօրոք հաստատված ժամկետներում: Մեր կողմից հիշատակված քսանյութերի արտադրությամբ զբաղվող կոմպանիան իր պատվիրատուների համար մշակում է տեխ. սպասարկման ամենաօպտիմալ գրաֆիկը: Բնականաբար, համապատասխան այդ ծրագրերին ֆիրման պարտավոր է օգտվել միայն տվյալ արտադրողի քսանյութերից: Սակայն, հաջախորդը բնավ էլ չի գնում քսանյութերը: Նա գնում է իր սարքավորման հուսալի աշխատանքը, որը նրա համար հանդիսանում է յուրահատուկ «արժեք»:

Կլասիկ տնտեսգիտության հայրը՝ Դ. Ռիկարդոն, ասել է. «Եկամուտ են ստանում ոչ թե սեփական խելքի, այլ ուրիշի անխելքության հաշվին»: Ստրատեգիաները էֆեկտիվ են, ոչ նրա համար, որ նրանցում ներդրված են փայլուն մտահղացումներ, այլ նրա համար, որ մատակարարների մեծանասնությունը չի ուզում ուղեղը աշխատեցնել:

4.8 Գործընթացի անալիզից դեպի ընկալում կամ նոր աշխարահայացքներ «Երրորդ սեկտոր»

Ամերիկայում պետական ծրագրերից ոչ մեկը վերջին 40 տարիների ընթացքում սուր սոցիալական պրոբլեմների լուծման հարցում չբերեց նշանակալի արդյունքների: Սակայն ոչ կոմերցիոն գործակալություններին հաջողվեց հասնել տպավորիչ էֆեկտի սոցիալական պլանում: Պետական դպրոցները, որոնք տեղակայված են Նյու-Յորքում, Դետրոյտում և Չիկագոյում, անկում էին ապրում բավականին արագ տեմպերով: Միևնույն ժամանակ եկեղեցածխական դպրոցները հասել էին զարմանալի հաջողությունների՝ միևնույն համայնքներում, միևնույն անապահով երեխաների հետ, միևնույն ռասայական և էթնիկ խմբերում: Միայն անկախ կազմակերպությունները, ինչպիսիք են «Անանուն հարբեցողները», «Փրկության բանակը», հասան գոնե ինչ-որ հաջողությունների արբեցողության և թմրամոլության դեմ պայքարում: Առողջապահության հիմնական ոլորտներում, ինչպիսիք են սրտի և հոգեկան հիվանդությունների բուժումն ու պրոֆիլակտիկան, պրոգրեսով հիմնականում պարտական ենք անկախ ոչ կոմերցիոն կազմակերպությունների գործունեությանը: Օրինակ՝ Ամերիկական սրտաբանական և Ամերիկական հոգեբուժության ասոցացիաները հովանավորում են համապատասխան գիտա-հետազոտական աշխատանքները, բարձրացնում են բուժ.աշխատակազմի մասնագիտացումը և լայն հանդիսատեսի շրջանակներում տարածում են նշված հիվանդությունների բուժման և պրոֆիլակտիկայի մասին բժշկական գիտելիքներ: Սակայն, ոչ կոմերցիոն կազմակերպությունների գործունեության ամենակարևոր արդյունքը կլինի *գիտակից քաղաքացու* ձևավորումը: Ժամանակակից մեգապետությունը բնավ էլ չի նպաստում քաղաքացիների դաստիրակմանը: Որպիսզի մարդու մոտ ծնվի քաղաքացիական զգացմունքներ դեպի

պոստկապիտալիստական պետությունը, բացի երկու համաընդունված սեկտորներից՝ «մասնավոր» (այսինքն՝ բիզնեսի) և «պետական», անհրաժեշտ է նաև այսպես կոչված «երրորդ սեկտոր»: Այլ խոսքով, պետությանը անհրաժեշտ է անկախ սոցիալական սեկտոր: Ժամանակակից մեգապետությունում արդեն չի կարելի հույս դնել նրա վրա, որ էֆեկտիվ քաղաքացիական դիրքորոշումը կձևավորվի ինքն իրենով: Եթե նույնիսկ խոսքը համեմատաբար ոչ մեծ երկիր մասին է, պետությունը այն աստիճան է օտարանում իր քաղաքացիների մեծամասնությունից, որ նրանք կորցնում են հետաքրքրությունը պետության գործերի հանդեպ: Մարդիկ կարող են մասնակցել քվեարկություններին, կարող են հարկեր վճարել, բայց նրանք պատասխանատվություն չեն զգում երկրում կատարվածի համար, նրանք չեն կարող ազդել շրջապատում կատարվող երևույթների վրա: Իսկ եթե ժողովուրդի մոտ բացակայում է քաղաքացիական զգացմունքը, պետությունը ենթարկվում է լուրջ վտանգի: Քաղաքացիականության բացակայության դեպքում չի կարող խոսք լինել կյանքի ակտիվ դիրքորոշման մասին, որը համարվում է իսկական քաղաքացուն առանձնացնող նշան, և որը ամենից ամուր է կապակցում հասարակությունը և պետությունը: Քաղաքացիականության զգացմունքի բացակայության դեպքում չի կարող խոսք լինել հպարտության և բավարարվածության մասին, որոնք գոյանում են այն ժամանակ, երբ մարդը հասկանում է, որ իրենից ինչ որ բան է կախված, որ նա կարող է լրջորեն ազդել ինչ որ բանի վրա: Քաղաքացիականության զգացմունքի բացակայության դեպքում ցանկացած քաղաքական գոյացում ընդունակ է կատարել միայն ստիպելու և ճնշելու ֆունկցիաներ: Նման դեպքերում իշխանությանն է մնում այն միակ բանը, ինչը կապակցում է այդպիսի քաղաքական գոյացումը: Որպեսզի պոստկապիտալիստական պետությունը գոյատևի արագ փոփոխվող և վտանգներով լի աշխարհում,

այն պետք է ժողովրդի մոտ ծնի քաղաքացիականության զգացում:

Մոտավորապես 1680թ.-ին ֆրանսիացի ֆիզիկոս Դենի Պապինը, որը այն ժամանակ աշխատում էր Գերմանիայում, ստեղծեց շոգեշարժիչը: Հայտի չէ, թե կառուցվել է գործող մոդելը, բայց կա վկայություն, որ Դենի Պապինը մշակել է այդպիսի շարժիչի կոնստրուկցիան և փաստորեն հավաքել է առաջին պահպանական կափույրը աշխարհում: 1712թ.-ին Թոմաս Նյուկամին առաջին անգամ օգտագործեց շոգեշարժիչը Անգլիայի ածխային հանքահորերից մեկում: Դա թույլ տվեց քարածխի արդյունահանումը դնել արդյունաբերական հիմքի վրա (մինչև այդ ստորերկրյա ջրերը անընդհատ խորտակում էին հանքանյութերը): Թոմսոնի շոգեշարժիչի ի հայտ գալու հետ միաժամանակ արդյունաբերությունում սկսվեց «գոլորշու ժամանակաշրջան»: Եվ հաջորդ 250 տարիների ընթացքում տեխնոլոգիաները կրում էին «մեխանիկական» բնույթ: Քարածուխը շատ արագ դարձավ էներգիայի հիմնական աղբյուր, բայց գիտնականները չէին դադարեցնում էներգակրերի որոնումները: Վերջ ի վերջո մարդիկ սովորեցին օգտագործել արևի էներգիան: 1945թ.-ին միջուկի ճեղքումը, իսկ մի քանի տարի անց՝ տերմոմիջուկի սինթեզը, վերարտադրեցին պրոցեսները, և նման կերպով մեխանիկայում նվաճումների պոտենցիալը սպառվեց: 1945 թ.-ին վերջնակետին մոտեցավ հզոր գյուտերի ժամանակաշրջանը, որոնք հիմնվում էին Տիեզերքի մեխանիկական մոդելի վրա: Բայց մեկ տարի անց՝ 1946թ.-ին ստեղծվեց աշխարհում առաջին էլեկտրոնային հաշվիչ մեքենան՝ ENIAQ :

Առաջին համակարգիչի հայտնվելը իրենով նշանակալից է դարձնում ինֆորմացիոն գյուտերի ժամանակաշրջանը: Իսկ ինֆորմացիան ընկած է բիոլոգիական, այլ ոչ մեխանիկական պրոցեսների հիմքում: Դժվար է անվանել մի իրադարձություն, որը ավելի մեծ ազդեցություն է ունեցել քաղաքակրթության վրա, ինչպես կազմակերպման բազայի սկզբունքների

փոփոխությունը: Ընդհուպ մինչև մ.թ.ա հարյուրամյակը, Չինաստանը տեխնոլոգիական զարգացման մակարդակով շատ ավելի առաջ էր, քան արտասահմանյան երկրները, ինչպես նաև գիտության, մշակույթի և քաղաքակրթության մակարդակով: Բայց հետո եվրոպացիները, ավելի ճիշտ մոնախ-բենեդիկցները՝ հյուսիսային Եվրոպայից գտան նոր էներգիայի աղբյուր: Մինչև այդ գլխավոր, եթե ոչ միակ էներգիայի աղբյուր էր հանդիսանում մարդը: Ով, եթե ոչ գյուղացու կինը, հետևից քաշ էր տալիս գութանը: Հետո մարդուն փոխարինելու եկավ ձին: Կենդանու մկանային ուժը փոխարինեց մարդու մկանային ուժին: Իսկ մոնախ-բենեդիկցները հորինեցին աշխարհում առաջին մեքենան, որպես «բաղադրիչներ» օգտագործելով ջրային անիվը և քամու աղացը: Այդ գյուտից հետո 200 տարիների ընթացքում Եվրոպան Չինաստանից խլեց տեխնիկական լիդերությունը: 700 տարի անց Դենի Պապինի շոգեշարժիչը սկիզբ դրեց նոր տեխնոլոգիաների, իսկ նրա հետ մեկտեղ՝ նոր տեխնոկրատիական աշխարհայացին: 1946թ-ին՝ ЭБМ-ի ի հայտ գալով, արտադրության կազմակերպչական սկզբունք դարձավ ինֆորմացիան: «Ինֆորմանիոն բումը» հայտարարեց նոր անցումը քաղաքակրթության: (4)

Ինֆորմացիայի սոցիալական ազդեցությունը: Մեր օրերում բավականին շատ է խոսվում և գրվում ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների ազդեցության մասին՝ քաղաքակրթության, արտադրանքի, ծառայությունների և կոմերցիոն կազմակերպությունների վրա: Բայց ոչ պակաս կարևոր է նրանց սոցիալական ազդեցությունը: Վերցնենք, օրինակ՝ ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների կիրառման ամենա պարզ արդյունքը: Այդ ոլորտում յուրաքանչյուր նոր հայտնագործությունը նախաձեռնում է գործարարության ճղփյուն: Էությամբ տնտեսական ակտիվության ծաղկումը, որը սկսվեց ԱՄՆ-ում 1970-ական թ.թ.-ի վերջին և որը տաս տարիների ընթացքում տարածվեց բոլոր ոչ կոմունիստական զարգացած աշխարհի երկրների վրա, թվով 4-րդ էր Դենի Պապինի ժամանակներից:

1-ին «գործարարական տենդը» շարունակվում էր 17-րդ հարյուրամյակի կեսերից մինչև 18-րդի սկզբները: Այն նախաձեռնվել էր այսպես կոչված «առևտրային հեղափոխության» կողմից, այսինքն՝ առևտրի չտեսնված ընդլայնվածությունը, որը հետևեց աշխարհում առաջին օվկիանոսային բեռնատար նավի ի հայտ գալուն: 2-րդ գործարարական բումը սկսվեց 18-րդ հարյուրամյակի կեսերին և շարունակվեց մինչև 19-րդի կեսերը: Այսօր այդ ժամանակաշրջանը ընդունված է անվանել «արդյունաբերական հեղափոխություն»: Այնուհետև, մոտավորապես 1870թ.-ին սկսվեց կոմերցիոն կազմակերպությունների բուն աճի էտապը: Այս անգամ այն նախաձեռնվեց նոր ոլորտների ի հայտ գալով, որոնք ոչ միայն կիրառում էին էներգիայի նոր տեսակ, այլ անցան նախկինում գոյություն չունեցող ապրանքների արտադրությանը՝ էլեկտրականություն, հեռախոսներ, էլեկտրական տեխնիկա, պողպատ, քիմիական նյութեր և այլն: Ներկայումս մենք ապրում ենք հաշվով 6-րդ գործարարական ակտիվության ճոխյունը, որը առաջ էր եկել նոր ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների ի հայտ գալու հետևանքով: Նա ընդգրկում է և առաջատար, և հետադեմ կազմակերպությունները, բարձր տեխնոլոգիական և տրադիցիոն բնագավառներ: ԵՎ վերջապես, փոփոխությունները չեն սահմանափակվում տեխնոլոգիական շրջանակներով: Տեխնալոգիական պրոցեսներից ոչ պակաս, հնարավոր է, և ավել շոշափված են մարդկանց փոխհարաբերությունները և սոցիալական կապերը: Ինֆորմացիայի սոցիալական ևս մեկ կարևոր ազդեցությունը դա ազդեցությունն է պետության վրա, և հատկապես 20-րդ հարյուրամյակի ազգային պետության հիպերտրոֆիրացված արտահայտման վրա: Այս ռեժիմը, որը ինքն իրենով հանդիսանում էր մասսայական ինֆորմացիայի ժամանակակից միջոցների արտադրանք, կարող է գոյատևել, ինֆորմացիայի վրա «տոտալ» հսկողություն սահմանելով: Էությամբ, ինֆորմացիան մեր օրերում ձեռք է բերել

տրանսազգային բնույթ: Ինչպես և փողի, ինֆորմացիայի մոտ ևս չկա «գրանցում»: Քանի որ ինֆորմացիան չունի ազգային սահման, նա ևս կնպաստի նոր «տրասազգային» միությունների ստեղծմանը: Համաշխարհային տնտեսությունը, այժմ իրենից ներկայացնում է այդպիսի «տրանսազգային» միություններից մեկը:

Ինֆորմացիայի սոցիալական այլ ազդեցությունները ոչ պակաս կարևոր են: Այսպիսի ազդեցություններից մեկը դա 21-րդ հարյուրամյակի հնարավոր տրանսֆորմացիան է: Տրադիցիոն քաղաքները՝ Տոկիո, Նյու-Յորք, Փարիզ կամ Բոմբեյ, արդեն գերազանցել են իրենց հնարավորությունները: Մարդիկ արդեն չեն կարողանում հանգիստ հասնել իրենց գործակալությանը առավոտյան և դուրս գալ այնտեղից երեկոյան, ինչի մասին վկայում են բազմաթիվ խցանումները: Ժամանակակից ճապոնացիները կամ ամերիկացիները գրեթե երկու ժամ են կորցնում, որպեսզի հասնեն Տոկիոյի կամ Նյու-Յորքի բիզնես կենտրոններ: Դրա համար էլ զարմանալի չէ, որ ստիպված են ինֆորմացիան առաքել աշխատողների բնակավայրերը: Ֆաքսային ապարատները, հեռախոսը, երկողմանի վիդեոկապը, ավելի հաճախ են փոխարինման գալիս ավտոմեքենայով, ինքնաթիռով ուղևորություններին: Քաղաքը պետք է դառնա ինֆորմացիոն, այլ ոչ աշխատանքային կենտրոն: Նա պետք է ինֆորմացիոն կապ, գեներատոր դառնա, որից անհրաժեշտ ինպորմացիան ուղարկվում է օգտագործման վայր: Արդյոք վաղվա համալսարանը, այն վայրերից, որտեղ ուսանողները այցելում են ֆիզիկապես, չի վերածվի «գիտելիքների կենտրոնի», որը իր ուսանողին կուղարիկի համապատասխան ինֆորմացիան: Նրանից, թե որտեղ է կատարվում աշխատանքը, նշանակալի չափով կախված է, թե ինչպես կկատարվի այդ աշխատանքը: Դրանից նշանակալի չափով կախված է, թե հատկապես ինչ աշխատանք է կատարվելու: Անկասկած, այս ամենի հետ կապված կլինեն հսկայական փոփոխություններ, բայց երբ և ինչ ուղղությամբ կկատարվեն, այժմ դժվար է ենթադրել:

Ինֆորմացիոն հասարակության գլխավոր խնդիրը կդառնա կազմակերպության չափերի և նրա խնդիրների միջև հարաբերությունը: Մեխանիկական համակարգում ավելի բարձր ցուցանիշների հասնվում է մասշտաբի աճի հաշվին (արտադրություն, ներդրում և այլն): Մեծ հզորությունը նշանակում էր ելքում բարձր արդյունք՝ «ավելի մեծ, նշանակում է ավելի լավ»: Սակայն այս սահմանումը կիրառելի չէ բիոլոգիական համակարգերում: Տարրականին պետք չէ հսկայական չափսեր, փղին էլ՝ փոքր լինել: Բիոլոգները սիրում են կրկնել՝ առնետը գիտի այն ամենը, ինչ իրեն անհրաժեշտ է որպեսզի «առաջադիմի» առնետի դերում: Հիմարություն է հարցնել, թե խելացի է արդյոք առնետը մարդուց: Այն ամենում, ինչը ապահովում է նրա «հասկացողությունը» առնետի դերում, նա շատ ավելի է գերազանցում ցանկացած այլ կենդանու, այդ թվում նաև մարդուն: Ինֆորմացիայի օգտագործման հիման վրա հիմնված հասարակության մեծությունը, մասշտաբը դառնում են «ֆունկցիաներ» և կախյալ փոփոխականներ: Ինֆորմացիայի բնութագրերը մատնանշում են այն բանին, որ նվազագույն փաստացի չափսը կլինի ամենալավը: «Մեծ», «ամենալավը» միայն այն դեպքում, երբ համապատասխան խնդիրը չի կարելի լուծել ոչ մի ուրիշ ձևով:

Որպեսզի շփումը լինի էֆեկտիվ, նրա մասնակիցները պետք է փոխանակվեն և փաստացի ինֆորմացիայով, և իմաստային նշանակություններով: Սակայն փոխհասկացողությանը դժվար է հասնել, եթե խումբը մեծ է: Փոխհասկացողության համար պահանջվում է անընդհատ հաստատում՝ «Այո, ամեն ինչ հասկանալի է»: Փոխհասկացողության համար պահանջվում է ինտերպրիտացիայի կարողություն: «Ես գիտեմ» դա այն կատալիզատորն է, որը վերափոխում է «ինֆորմացիան» «շփման» մեջ:

Այսպիսով, այս կամ այն խնդիրը լուծելու համապատասխան չափսի ընտրության հարցը դառնում է որոշիչ: Ով մյուսերից ավելի էֆեկտիվորեն կկատարի այս

կամ այն խնդիրը՝ «մուկը», «եղջերուն»,թե «փիղը»: Այս կենդանիներից յուրաքանչյուրը օգտակար է յուրահատուկ ճնով, բայց նրանցից յուրաքանչյուր իր խնդիրը լուծում է իր յուրահատուկ շրջապատում: Ամենահամապատասխան չափը դա այն է, որը թույլ է տալիս մյուսներից էֆեկտիվ մշակել ինֆորմացիան, որը անհրաժեշտ է համապատասխան խնդրի լուծման կամ համապատասխան ֆունկցիայի կատարման համար: Այն ժամանակ, երբ տրաղիցիոն կազմակերպությունը կառուցված է եղել հրամաններ արձակելու և նրանց կատարման հսկողության վրա, կազմակերպության, որը հիմնվում է ինֆորմացիայի օգտագործման վրա, «միջուկ» կհանդիսանա օպտիմալ ինֆորմացիոն համակարգը:

Անալիզից դեպի ընկալում: Տեխնալոգիան դա բնության պտուղ չէ: Այն մարդու գործունեության արտադյունքն է: Երբ մենք խոսում ենք տեխնոլոգիայի մասին, խոսքը գնում է ոչ թե գործիքների, այլ այն մասին, թե ինչպես են մարդիկ աշխատում: Խոսքը նաև այն մասին է, թե ինչպես են նրանք ապրում և մտածում: Բայց հենց նրա պատճառով, որ տեխնոլոգիան իրենից ներկայացնում է «մարդու շարունակությունը», տեխնոլոգիական փոփոխությունները ոչ միայն արտացոլում են մեր աշխարհայացքը, այլ նաև, իրենց հերթին ազդում են նրա վրա: Համակարգիչը, որոշակի իմաստով, իրենից ներկայացնում էր Տիեզերքի մեխանիկանակ մոդելի անալիտիկ և կոնցեպտուալ աշխարհայացքի վերջնական արտահայտությունը: Բայց չնայած դրան, նա ստիպում է մեզ դուրս գալ տվյալ մոդելի սահմանից: «Ինֆորմացիան» արդեն ինքն իրենով կրում է անալիտիկ և կոնցեպտուալ բնույթ: Բայց ինֆորմացիան ցանկացած պրոցեսի համար ծառայում է որպես կազմակերպող սկզբունք: Կյանքը, ինչպես սովորեցնում է բիոլոգիան, ծրագրավորված է «գենետիկ ծածկագրում»: Բիոլոգիական պրոցեսը չի հանդիսանում անալիտիկ: Ցանկացած մեխանիկական երևույթում ամբողջ դրսևորումը հավասար է նրա բաղկացուցիչ մասերի գումարին և հետևաբար այդ ամբողջը կարելի է հաշվարկել անալիտիկ

միջոցով, այսինքն ՝ բաղկացուցիչ մասերի բաժանմամբ: Բիոլոգիական օրգանիզմը դա ամբողջականություն է: Բայց այն չի կարելի բաժանել բաղկացուցիչ մասերի գումարի: Ինֆորմացիան, իսկապես կրում է կոնցեպտուալ բնույթ ի տարբերություն իմաստային նշանակության, որը կախված է ընկալումից: Սակայն Տիեզերքի բիոլագիական մոդելում կենտրոնական տեղը հատկացվում է ընկալմանը: Եվ այն ավելի, անհրաժեշտ է պարապել և զարգացնել: Մենք չենք լսում «Կ», «Ա», «Տ», «ՈՒ», այլ լսում են «ԿԱՏՈՒ» : «Կ», «Ա», «Տ», «ՈՒ», դա արտահայտված ժամանակակից լեզվով: Համակարգիչը ընդունակ չէ կատարել օպերացիաներ, որոնք պահանջում են իմաստային ընկալում, եթե դրանք դուրս չեն գալիս ծրագրի մոնիպուլացնող սահմանից: «Իմաստային» խնդիրներով զբաղվում են այսպես կոչված «էքսպերտային համակարգերը», որոնք փորձում են համակարգչի տրամաբանության, անալիտիկ պրոցեսի մեջ ներդնել փորձի ընկալումը, որը բխում է խնդրի կամ քնարկվող հարցի ամբողջությամբ հասկանալուց: Այսօր գեղանկարչություն դասավանդում են գրեթե բոլոր բուհերում: Դեռ 40 տարի առաջ հասարակությունը բացարձակապես հերքում էր ժամանակակից գեղանկարչությունը: Ամենա ժամանակակից գեղանկարչությունը այն է, որն անցնել է նկարչի «տեսանելիության» կողմը, այլ ոչ թե բացառել է դիտորդի ընկալումը: Նկարիչը փորձում է արտահայտել մտահաղացում, տրամադրություն, իմաստ, այլ ոչ թե իրականությունը նկարչական հնարքների միջոցով: 300 տարի առաջ Դեկարտը ասաց՝ «Ես մտածում եմ, հետևաբար ես գոյություն ունեմ»: Այսօր մենք ունենք բոլոր հիմքերը պնդելու «Ես տեսնում եմ, հետևաբար ես գոյություն ունեմ»: Դեկարտի ժամանակներից շեշտը դրվում էր կոնցեպտուալի վրա: Այժմ մենք ստիպված կլինենք բալանսի հասնել կոնցեպտուալի և ըմբռնողականի, այսինքն՝ ընկալման բնագավառներին վերաբերվողների միջև: Իսկապես, շփման նոր իրատեսական եզրերը իրենցից ներկայացնում են կառուցվածքներ, և որպես

այդպիսին ընկալում պահանջում են ոչ ավելի քիչ, քան անալիզ:

Դեկարտի և նրա ժամանակակցի՝ Գալիլեյի, մահվանից հետո պահանջվեց հարյուրամյակից ավելի շատ ժամանակ մինչև Իմանուիլ Կանտը ստեղծեց մետաֆիզիկան, որը համակարգեց նոր աշխարհահայացքը: Նրա մտահաղացումները առաջնային էին իր ժամանակների փիլիսոփաների համար: Սակայն ժամանակակից փիլիսոփաների համար դրանք չեն հանդիսանում ուղղորդիչներ: Նրանք նախընտրում են աշխատել կառուցվածքների՝ նշանների, սիմվոլների, լեզվի և այլնի հետ: Նրանք նախընտրում են աշխատել ընկալման հետ: Այսպիսով, Տիեզերքի մեխանիկական մոդելից ամցումը բիոլոգիականի ժամանակի ընթացքում կպահանջի նոր փիլիսոփայական սինթեզ: (4)

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Մենեջերի հիմնական դերերի քանի՞ կատեգորիա գիտեք:
2. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում պլանավորման գործընթացը:
3. Ի՞նչ է ենթադրում կազմակերպման գործընթացը:
4. Լիդերության վարքի ինչպիսի՞ տեսակներ գիտեք:
5. Ինչո՞վ են տարբերվում «լիդեր» և «մենեջեր» հասկացությունները:
6. Ի՞նչ է ենթադրում վերահսկողության գործընթացը:
7. Ի՞նչ է ստրատեգիան:
8. Ստրատեգիայի մշակման և անլիզի ինչպիսի՞ մեթոդներ գիտեք:
9. Որտե՞ղ է օգտագործվում BSG մատրիցան:
10. Գործարարական մենեջմենթի ինչպիսի՞ ստրատեգիաներ գիտեք:

11. Ինչո՞վ է «էկոլոգիական հատված» ստրատեգիան տարբերվում մյուս ստրատեգիաներից:
12. Ո՞րն է «սպառողի ստեղծում» ստրատեգիայի առանձնահատկությունը:
13. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում «երրորդ սեկտորը»:

Օգտագործված գրականություն

1. А. И. Кравченко << История менеджмента >>, 2004 – 560 ст.
2. Анджей Хажински << Гуру менеджмента >>, 2002 – 480 ст.
3. Ингиу Оу << Японский менеджмент >>, 2007 – 160 ст.
4. Питер Ф. Друкер << Энциклопедия менеджмента >>, 2006 - 432 ст.

ՆՇՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

ՆՇՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

ՆՇՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

Արա Արամի Հովհաննիսյան
Մագդա Լևոնի Աղիյան

Մենեջմենթի հիմունքներ
Ուսումնական ձեռնարկ

Գեղարվեստական ձևավորում՝ Ա.Ա. Հովհաննիսյան
Խմբագրիչ՝ Մ.Լ. Աղիյան
Համակարգչային էջատող՝ Մ.Լ. Աղիյան

Տպաքանակը՝ 200 օրինակ:
Տպագրված է Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարանի Տպագրության և լրատվության կենտրոնում: