ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ և
ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

ԵՐԵՎԱՆԻ ՃԱՐՏԱՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ և ՇԻՆԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ
ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Թ. Ա. Հովհաննեսյան
Լ. Գ. Խաչատրյան

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

(ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՁԵՌՆԱՐԿ)

2013

ՀՏԴ
ԳՄԴ
Հ

Տպագրվել է Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարանի գիտական խորհրդի որոշմամբ

Հ

Հովհաննեսյան Թ. Ա., Խաչատրյան Լ. Գ.
«Մարդկային ռեսուրսների կառավարում»: Ուսումնական ձեռնարկ - Եր.: ԵրՃՇՊՀ հրատ., 2013. – 389 էջ:

Գրախոսողներ՝ փ. գ. դ. պրոֆ. Է. Ա. Հարությունյան
փ. գ. դ. պրոֆ. Ս. Ա. Զաքարյան

Ուսումնական ձեռնարկի մեջ վերլուծվել են ժամանակակից շուկայական տնտեսության արդյունավետ զարգացման ու գործառնության կարևորագույն պայմաններից մեկը՝ մարդկային ռեսուրսների ճիշտ և նպատակասլաց կառավարումը:

Քննարկվել են մարդկային ռեսուրսների կառավարման ժամանակակից հայեցակարգերը, դրանցում արծարծվող կառավարման փիլիսոփայական հիմնահարցերը, այդ հիմքի վրա ձևավորված կորպորատիվ մշակույթը և մշակույթի փաստացի իրագործումը՝ կառավարման մշակույթը, ինչպես նաև կոնֆլիկտների կառավարման և կորպորատիվ հաղորդակցության բարոյական հիմնախնդիրները:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնահարցերը ներկայացվել են ոչ միայն տեսական հայեցակարգերի, այլև դրանց գործնական լուծման մեթոդների տեսանկյունից:

Ձեռնարկը համահունչ է բարձրագույն տեխնիկական բարեփոխման պահանջներին և հասցեագրված է բակալավրիատի ուսանողներին, մագիստրոսներին, ասպիրանտներին, բուհերի դասախոսներին և բոլոր նրանց, ովքեր հետաքրքրվում են կառավարման հիմնահարցերով:

European Commission
TEMPUS

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Ներածություն

Ազատական-շուկայական տնտեսակարգում կազմակերպության զարգացման և գործառույթի կարևորագույն գործոններից մեկը հանդիսանում է կառավարչական գործունեության արդյունավետությունն, որը շուկայական հարաբերությունների ձևավորմանը համապատասխան պետք է կատարելագործվի, և այս հարցում մեծ դեր ունի կրթությունը:

Այսօր մարդկային գործունեության բոլոր ոլորտների, այդ թվում նաև կառավարչական գործունեության զարգացումը հատուկ պահանջներ է ներկայացնում բարձրագույն կրթությանը, որի գլխավոր խնդիրը պետք է դառնա մեր դարաշրջանի սոցիոմշակութային իրականությանն և պահանջներին համապատասխան մասնագետներ պատրաստելը (այդ թվում և կառավարիչներ):

Կրթությունը մի կողմից պետք է ապագա մասնագետներին զինի մասնագիտական գիտելիքներով, իսկ մյուս կողմից՝ անձի մոտ սերմանի հոգևոր որակներ և մասնագիտական բարոյականություն: Այլ կերպ ասած՝ նման կրթության դեպքում պատրաստվում է ոչ միայն նեղ մասնագետ, այլև՝ քաղաքացի և անհատ: Սա այն իրական ճանապարհն է, երբ ձևավորվում է մարդկային, մշակութային մասնագետ, այսինքն՝ մշակույթը զուգակցվում է գիտելիքի հետ (նույն տրամաբանությամբ դրվում է նաև կառավարումը մշակութային, մարդկային դարձնելու խնդիրը): Մեր թեմայի հետ կապված, եթե կառավարիչը (մենեջեր) տիրապետում է իր մասնագիտությանը, բայց չի տիրապետում կառավարման մշակույթին, ապա նա չի կարող արդյունավետ կառավարչական գործունեություն ծավալել:

Մշակույթը գիտելիքի հետ զուգակցելու համար ապագա մասնագետները պետք է խորանան նաև հումանիտար գիտելիքների և հատկապես փիլիսոփայության մեջ, որովհետև

այն ծագել և գործառնում է բացառապես հումանիստական բովանդակությամբ: Փիլիսոփայությունն ամեն քայլափոխի արժեքավորում ու գնահատում է մարդկանց գործունեությունը (այդ թվում և կառավարչական գործունեությունը) և արժեքները ոչ միայն ճշմարիտի, այլև՝ բարու, առաքինության, արդարության, ազնվության իդեալների տեսանկյունից:

Այս իմաստով ձեռնարկի առաջնային նպատակներից մեկը ուսանողի համար «կառավարում-փիլիսոփայություն» առանչությունների բացահայտումն է:

Մարդկանց արդյունավետ կառավարելու հմտությունը և կառավարման հասարակական կարևորությունը փիլիսոփայական մտքի ուշադրության կենտրոնում է եղել ամենասկզբից, քանի որ հանրային կյանքի համակեցությունն արժևորող մտածողները չէին կարող չանդրադառնալ «ղեկավարենթակա» փոխհարաբերությունների արդյունավետ կառավարման հարցերին:

Իսկ որպեսզի ուսանողների համար հասկանալի դառնա «կառավարում-փիլիսոփայություն» առանչությունը, ձեռնարկում փիլիսոփայական մտքի պատմությանն անդրադարձել ենք կառավարման հիմնարար խնդիրների տեսանկյունից: Նման դիտարկումը մի կողմից հիմնավորում է «Կառավարման փիլիսոփայության», որպես ինքնուրույն գիտակարգի ձևավորման տրամաբանությունը, իսկ մյուս կողմից՝ բացահայտում նրա բովանդակությունը և ճանաչողական տիրույթը:

Շատ կարևոր է, որ այսօրվա ուսանողն իմանա, թե շուրջ 2500 տարվա վաղեմության «կառավարում-փիլիսոփայություն» առանչության այդ դիտարկումներն որքան արդիական հնչեղություն ունեն նաև մեր իրականության համար, որն իր առաջին քայլերն է կատարում հայկական կառավարաբանության (մենեջմենթ) ձևավորման համար:

«Կառավարման փիլիսոփայությունը» ուսումնասիրում է կառավարման համակարգում մարդ - սուբյեկտի տեղի և դերի մասին պատկերացումներն ու հայեցակարգերերը, ինչպես նաև կառավարման համակարգերի գործառության և զարգացման մեջ դրանց գործադրման ձևերն ու եղանակները:

Սահմանումից հստակ բխում է, որ կառավարման համակարգերի գործառնության ու զարգացման մեջ մեծ դեր ունի փիլիսոփայությունը: Ժամանակակից խոշոր կորպորացիաները ձևավորում են իրենց փիլիսոփայությունը և այդ հիմքի վրա՝ կորպորատիվ մշակույթը և այդ մշակույթի փաստացի գործադրումը՝ կառավարման մշակույթը:

Սահմանումից հստակ երևում է, որ փիլիսոփայության տեսանկյունից կառավարումը դիտարկվում է համակարգի որակում, և դա պատահական չէ, քանի որ փիլիսոփայության մեջ օբյեկտների կառուցվածքի ճանաչման համար ելակետային է «Համակարգ» կատեգորիան (բացառություն չէ նաև կառավարումը), որն օժտված է կոնկրետ կառուցվածքայնությամբ և բաղկացած է կոնկրետ քանակության տարրերից (կառավարող և կառավարվող): Քանի որ կառավարումն ամբողջության մեջ հանդես է գալիս համակարգի որակում, ապա կառավարող և կառավարվող համակարգերը հանդիսանում են նրա ենթահամակարգերը:

Փիլիսոփայությունը կառավարման ամեն մի համակարգ դիտարկում է որպես ամբողջություն, դրանով բնութագրելով կառավարող և կառավարվող ենթահամակարգերի փոխներգործությունը, փոխազդեցությունը և կապվածությունը: Իսկ կառավարման համակարգի ամբողջականությունն արտահայտում է սուբյեկտ-օբյեկտ կապի որակական առանձնահատկությունը: Այսինքն՝ կառավարման սուբյեկտի (կառավարող) և օբյեկտի (կառավարվող) տարբեր վարքագծերի փոխներգործության արդյունքում մենք կարող

ենք պատկերացում կազմել համակարգի ամբողջական որակական վիճակի մասին:

Համակարգային մեթոդաբանության տեսանկյունից այդ փոխներգործությունների փիլիսոփայական վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս ավելի խորը թափանցել կառավարման համակարգի մեջ: Պարզ է, որ կառավարաբանական հետազոտությունները տեսական առումով կշահեն, եթե փիլիսոփայական ուղղորդող սկզբունքների առկայության շնորհիվ դրանց նպատակադրումներն ունենան հստակ մեթոդաբանական դիրքորոշում:

«Կառավարում-փիլիսոփայություն» առանչությունը հստակ տեսանելի է ոչ միայն մեթոդաբանության, այլև՝ գիտության փիլիսոփայական հիմքերի տեսանկյունից: Յուրաքանչյուր գիտություն (բացառություն չէ նաև կառավարաբանությունը) ունի փիլիսոփայական հիմքեր: Այսպես, մի դեպքում փիլիսոփայությունն ուրվագծում և ցույց է տալիս գիտության զարգացման ուղղությունը, միտումը, իսկ մեկ այլ դեպքում՝ գիտական գիտելիքը հարմարեցնում է մշակույթում իշխող աշխարհայացքային հիմնադրույթներին:

Փիլիսոփայության մեջ կառավարումը դիտարկվում է որպես միջնորդավորման գործընթաց, այսինքն՝ կառավարումն արտահայտում է էութենական այն հատկանիշը, որ կառավարողի գործողություններն ուղղված են կառավարվողի վարքի վրա ազդելուն՝ հանուն կազմակերպության նպատակների իրագործման: Միջնորդավորված բնույթի փոխհարաբերությունները բխում են կառավարողի և կառավարվողի դերերի տարբերակվածությունից և նրանց գոյության փոխպայմանավորվածությունից: Այլ կերպ ասած՝ միջնորդավորումը կամրջում է կառավարման համակարգի երկու ենթահամակարգերը, ապահովում համակարգի բնականոն գործառնության համար անհրաժեշտ սուբյեկտ-օբյեկտ կապը:

Բնական է, որ տարբեր ժողովուրդների հանրային կյանքի կազմակերպման ազգամշակութային յուրահատկությունները չէին կարող դուրս մնալ կառավարման փիլիսոփայության տեսադաշտից: Կառավարման ազգամշակութային գործոնի վերլուծությունը կօգնի ապագա մասնագետին ընկալելու, որ տարբեր ժողովուրդների ինքնության, վարքագծի ազգային յուրահատկությունները դրսևորվում են նաև կոնկրետ երկրի կառավարման համակարգում (այդ թվում և Հայաստանում):

Անդրադառնալով կառավարման բարոյա-փիլիսոփայական վարքականոնին, ուսանողի համար արժևորել է նաև հայ կառավարչական մտքի պատմությունը, որի կարևոր էջերից են իշխանական լծակների գործադրման եղանակների փայլուն վերլուծությունները, «ղեկավար-ենթակա» փոխհարաբերությունների արդյունավետ կառավարման մասին արժեքավոր մտքերը, որոնք այսօր էլ ունեն արդիական հնչեղություն՝ թե կառավարման ժամանակակից տեսությունը հարստացնելու և թե մեր հանրային կյանքը արդյունավետ կազմակերպելու ու կառավարելու համար:

Ժամանակակից պայմաններում կառավարման բազմաթիվ խնդիրների շարքում (բախումների կառավարում, կորպորատիվ հաղորդակցման կառավարում) իր ուրույն տեղն ունի նաև մարդկային ռեսուրսների կառավարման փիլիսոփայությունը, որը հանդիսանում է կազմակերպության փիլիսոփայության ամբաժանելի մասը, նրա հիմքը:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման փիլիսոփայական վերլուծության հիմնարար խնդիրներից մեկն էլ այն է, թե ի՞նչ է ընկած կառավարման դասական դպրոցների և տարբեր տեսությունների հիմքում, ինչու՞ են դրանք միմյանց հերթափոխել:

Մարդկանց կառավարումը՝ որպես կառավարաբանության գլխավոր խնդիր, միշտ հիմնվում է հիմնարար, ելակետային, տեսական և էմպիրիկ նախադրյալների ամբողջության վրա,

ձևավորում հարացույց (պարադիգմա), որի հիմքի վրա էլ կազմակերպության մեջ կառուցվում է մարդու կառավարման համակարգը: Ըստ էության խնդիրը վերաբերում է «կազմակերպություն-անհատ» փոխհարաբերության կարգավորմանը, որի հիմքում ընկած է հարացույցի արմատական հերթափոխումը: Այլ կերպ ասած՝ այդ գործառնության մեջ ինչի՞ վրա է շեշտը դրվում. կազմակերպության՝ որպես մի ամբողջական համակարգի, որի մի օղակն էլ գործող մարդն է, սակայն, որպես ածանցյալ գործոն, թե՞ մարդ անհատի:

Կառավարման փիլիսոփայական վերլուծության հիմնահարցերից մեկն էլ վերաբերում է աշխատանքի հանդեպ մարդու վերաբերմունքին, այսինքն՝ ինչ է աշխատանքը մարդու համար: Այս հարցի վերլուծությունն ընթացել է երկու ուղղությամբ, առաջին՝ աշխատանքի տնտեսական իմաստի և նշանակության տեսանկյունից, ըստ որի մարդն աշխատում է հանուն վարձատրության, երկրորդ՝ մարդու համար աշխատանքի անձնային իմաստի և նշանակության տեսանկյունից (ինքնադրսևորում, ինքնագնահատական, ստեղծագործություն, ցանկալի նպատակ, արժանապատվություն և աշխատանքից բավարարվածություն):

Հատուկ անդրադարձ է եղել կազմակերպության սոցիալական զարգացման կառավարման հարցերին: Սոցիալական զարգացման գործընթացում կառավարման կարևորագույն խնդիրներից մեկը կազմակերպության սոցիալական միջավայրի վերարտադրության և բարեփոխման նպատակով սոցիալական և հումանիտար տարբեր տեխնոլոգիաների կիրառումն է: Սոցիալական տեխնոլոգիաներն իրենցից ներկայացնում են նպատակահարմար պրակտիկ գործունեության կազմակերպման և կարգավորման արդյունավետ եղանակների, մեթոդների և գործելաձևի ամբողջություն, որոնք ուղղված են սոցիալական օբյեկտի վերափոխմանը: Տնտեսավարման ժամանակակից շուկայական հարաբե-

րություններում սոցիալական տեխնոլոգիաները դիտարկվում են որպես մարդկային ռեսուրսների և առաջին հերթին կառավարչական անձնակազմի ձևավորման և ներունակության զարգացման գործոն: Սոցիալական տեխնոլոգիաների կիրառության արտասահմանյան փորձը վկայում է, որ շուկայական տնտեսությունը ոչ միայն ապրանքների և ծառայությունների գնման-վաճառքի, աշխատակիցների վարձակալման համանշանակ հարաբերություններ են, այլև փոխհարաբերությունների մշակույթ:

Չեռնարկի հաջորդ բաժինը նվիրված է կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթին և նրա փաստացի իրագործմանը՝ կառավարման մշակույթին:

Մինչև կառավարման և մշակույթի առանչություններին անցնելն, ուսանողի համար պարզաբանվել են «մշակույթ» հասկացության փիլիսոփայական ըմբռնումները: Փիլիսոփայությունը նախ և առաջ մշակույթն ըմբռնում է որպես ակտիվ մարդկային գործունեություն, այդ գործունեության եղանակ և նրա արդյունք (այդ թվում և կառավարման գործունեությունը): Մյուս կողմից, փիլիսոփայությունը փաստում է այն հանգամանքը, որ մշակույթը մարդու ազատության աստիճանն է, այսինք՝ մշակույթը ոչ միայն հասարակական համակարգի տարր է, այլև նրա որակական բնորոշիչը և այդքանով է այն նպաստում մարդու մեջ մարդկայինի ձևավորմանը:

Մշակույթի ընբռնման փիլիսոփայական այս տեսանկյունն այսօր արդիական հնչեղություն ունի, քանի որ մշակութային մարդուց է կախված ժամանակակից քաղաքակրթությունների թե առաջընթացը և թե ճգնաժամը (այդ թվում և կառավարման):

Նույն տրամաբանությամբ էլ դրվել է կառավարումը մշակութային դարձնելու խնդիրը, որի արդյունքում էլ ձևավորվել է «կառավարման մշակույթ» հասկացությունը:

Ուսանողի համար մեկ անգամ ևս պարզաբանվել է, որ կազմակերպության փիլիսոփայության հիմքի վրա ձևավորվում

է կազմակերպության մշակույթը (վերջին շրջանում ավելի գործածական է դառնում «կորպորատիվ մշակույթ» հասկացությունը) և դրա փաստացի իրագործումը՝ կառավարման մշակույթը:

Եթե «կորպորատիվ մշակույթը» արտահայտում է կազմակերպության առարկայական բնութագրերը, ապա «կառավարման մշակույթը»՝ կառավարողների գործունեության եղանակը: Կորպորատիվ մշակույթի ցուցանիշները դիտարկելի են, մինչդեռ կառավարման մշակույթի մասին կարող ենք դատել միայն մարդկանց վարքի վերլուծության միջոցով: Այլ կերպ ասած՝ մանրամասն բնութագրելով կորպորատիվ մշակույթը որպես իրողություն, պարզելով նրա կառուցվածքը և բաղադրատարրերը, այնուհետև պետք է դիտարկել դրա իրական գործադրումը կազմակերպության ղեկավարների և կառավարիչների կողմից, այսինքն՝ կառավարման մշակույթի գործառույթները:

Կորպորատիվ մշակույթն առավել կարևոր ծրագրերի մի ամբողջություն է, որը ընդունվում է կազմակերպության անդամների կողմից, իր արտահայտությունը գտնում կարևոր արժեքների, սկզբունքների, նորմերի և մարդկանց վարքականոնների մեջ:

Ուսանողի համար կորպորատիվ մշակույթի և նրա փաստացի գործադրման՝ կառավարման մշակույթի բովանդակությունն ամբողջականացնելու համար վերլուծվել են կորպորատիվ մշակույթի հիմնական բաղադրատարրերը՝ արժեքների համակարգ, կազմակերպության հավատո հանգանակ, կարգախոսներ, խորհրդանիշներ, արարողակարգեր, ավանդույթներ, ավանդազրույցներ, հերոսներ, և բացահայտել յուրաքանչյուր բաղադրատարրի դերը կազմակերպության կառավարման մեջ:

Կորպորատիվ մշակույթը ոչ միայն կազմակերպական-կառավարչական բարեփոխումների արդյունավետ իրակա-

նացման պայման է, այլև՝ կառավարման ինքնուրույն օբյեկտ: Կորպորատիվ մշակույթի կառավարումը վերաբերվում է նրա ձևավորմանը, պահպանմանը և փոփոխությանը (եթե կա դրա անհրաժեշտությունը): Ձեռնարկում կորպորատիվ մշակույթի կառավարման գործառույթներից յուրաքանչյուրը վերլուծվել է բովանդակության և գլխավոր խնդիրների տեսանկյունից: Նման մոտեցումն ուսանողին կօգնի ավելի խորն ըմբռնել կորպորատիվ մշակույթի դերը կազմակերպության արդյունավետ գործառնության գործում:

Թեմայի հետ կապված՝ ձեռնարկում հատուկ ուշադրություն է ցուցաբերվել մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման հիմնահարցերին: Կորպորատիվ մշակույթը կարևոր դեր ունի մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման և զարգացման մեջ: Այն ընկալվում է որպես սոցիալ-բարոյական ռեսուրս, որը միավորում է բոլոր աշխատակիցների ջանքերը՝ կազմակերպության առջև դրված նպատակներն իրագործելու համար: Մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը և զարգացումը պայմանավորում են կազմակերպության բարեկեցության ապահովումը և դառնում կազմակերպության համար մրցակցային կարևորագույն առավելություն:

Կառավարաբանությունը (մենեջմենթ) պետք է կազմակերպության աշխատանքի կառուցման, կադրերի կառավարման, ռազմավարության և քաղաքականության մեջ յուրաքանչյուր աշխատողին դիտարկի որպես անհատականություն, որն օժտված է որոշակի մասնագիտական բնութագրերով, կոչված է կատարելու որոշակի աշխատանք, խմբային վարքի մեջ ունի որոշակի դեր և որպես մարդ ոչ միայն աշխատում է, այլև՝ սովորում, զարգանում, բարձրացնում իր մասնագիտական որակավորումը, բացահայտում ստեղծագործական, նորարարական կարողությունները և փոխում վարքն ըստ սովորած վարվեցողության սկզբունքների:

Մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման մեջ մեծ դեր ունի կառավարման մշակույթը, այսինք՝ շատ բան կախված է կառավարիչի ոճից, գործունեության եղանակից: Այս տեսնակյունից ձեռնարկում մանրամասնորեն վերլուծվել են կառավարման ամենատարբեր ոճեր և հատկապես այսօր արդիական հնչեղություն ունեցող կառավարման ստեղծագործական ոճը:

Ձեռնարկում անդրադարձ կա հետարդյունաբերական հասարակություններում կորպորատիվ մշակույթի առանձնահատկությունների մասին:

Ձևավորվելով վաղ արդյունաբերական հասարակության մեջ, ներկա ժամանականերում կորպորատիվ մշակույթը ենթարկվում է փոխակերպումների, որոնք առանչվում են ինչպես այդ մշակույթի տեսական հիմքերին, այնպես էլ՝ կիրառական գործառույթներին:

Կորպորատիվ մշակույթի հետարդյունաբերական տեսակի ձևավորումը կապված է այնպիսի հիմնարար բաղադրիչների հետ, ինչպիսիք են կազմակերպության կորպորատիվ ոգին, կոլեկտիվ ինքնագիտակցությունը, մարդկային անհատականությունը, «ընդհանուր ճակատագրի» փիլիսոփայությունը: Այս բաղադրիչները ձևավորում են հատուկ սոցիալական միջավայր՝ «կենսագործունեության միջավայր», որի մեջ ներառված «արարող դասակարգը» (կրեատիվ) ձգտում է ժամանակակից կազմակերպությունների շրջանակներում հասնել ինքնաիրացման: Այլ կերպ ասած՝ հետարդյունաբերական կորպորատիվ մշակույթի տեսակը դիտարկվում է որպես ռեսուրս, որը կարող է նշանակալից չափով բարձրացնել կազմակերպության ստեղծագործական, նախաձեռնողական և անհատական ներուժը: Հետարդյունաբերական հասարակության մեջ կորպորատիվ մշակույթի փոխակերպումները դրսևորվում են նաև մարդկային ռեսուրսների կառավարման մշակույթում: Այսպես, որպես

կառավարողի հիմնական հատկանիշ առաջին պլան է մղվում ճկունությունը, իսկ որպես կառավարման իդեալական ոճ՝ ստեղծագործական ոճը, որի դեպքում, կախված կառավարչական իրադրությունից, կիրառվում են կառավարման բազմաթիվ ոճեր: Այս տեսանկյունից հարկ ենք համարել ուսանողին ներկայացնել կառավարման ոճի լայն տարապատկեր՝ իրենց դրական և բացասական բնութագրերով:

Արդյունավետ ղեկավարի հիմնական հատկանիշը պետք է լինի ճկունությունը: Կախված իրադրությունից՝ կառավարիչը պետք է կարողանա կիրառել կառավարման այս կամ այն ոճի առավելությունները և չեզոքացնի նրա թույլ կողմերը: Իսկ այս հարցում նրանց կարող է օգնել վերը նշված կառավարման ոճերի իմացությունը, որոնց դրական և բացասական կողմերը հաշվի առնելով կարող են համապատասխան իրադրության մեջ կողմնորոշվել և ճիշտ վճիռներ կայացնել:

Ժամանակակից պայմաններում կառավարման համակարգի բազմաթիվ խնդիրների շարքում իրենց ուրույն տեղն ունեն նաև բախումների և կորպորատիվ հաղորդակցման կառավարման հիմնահարցերը:

Չեռնարկի հաջորդ բաժինը նվիրված է բախումների (կոնֆլիկտ) կառավարման հիմնախնդիրներին: Բախումնաբանությունն (կոնֆլիկտաբանություն) այսօր հադես է գալիս որպես առանձին գիտակարգ, սակայն դրա կայացման գործում մեծ ներդրում ունեն փիլիսոփայությունը, սոցիոլոգիան, հոգեբանությունը, կենսաբանությունը: Վերջիններիս շրջանակներում են մշակվել հիմնական հասկացությունները, ձևակերպվել և քննարկվել հիմնախնդիրները, որոնք այսօր համարվում են բախումնաբանության ուսումնասիրության առարկաներ:

Բախումների էության, բնորոշ հատկանիշների, զարգացման ընթացքի, տիպաբանության, ինչպես նաև նրան մոտ հասկացությունների հետ առնչության, կոնֆլիկտների

կառավարման առանձնահատկությունների հետ կապված հարցերը քննարկվել են բացառապես կազմակերպական կոնֆլիկտների համատեքստում:

Բախումների կառավարումը ներկայացված է հիմնականում կառավարման ոճերի առանձնացման և դրանց արդյունավետության չափանիշների հստակեցման միջոցով: Ընդ որում կառավարան ոճերի վերլուծության մեջ կարևորվել է դրանց կիրառելիությունը՝ նպատակ ունենալով ուսանողներին տալ ոչ միայն տեսական գիտելիքներ բախումների ու դրանց կառավարման մասին, այլև՝ դրանց կիրառմանը վերաբերող պրակտիկ ցուցումներ:

Չեռնարկի հաջորդ բաժինը նվիրված է կորպորատիվ հաղորդակցությանը: Կորպորատիվ հաղորդակցությունն օժանդակում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնական նպատակին ու առաքելությանը, այն է՝ ընկերությունների գործունեության արդյունավետության և մրցունակության ապահովմանը:

Կորպորատիվ հաղորդակցության բաժնում խնդիր է դրված ընթերցողին ծանոթացնել այդ բնագավառի հիմնական հասկացույթունների հետ: Կառավարման ժամանակակից մասնագետների բառապաշարի անքակտելի մասը կազմող հասկացությունների վերլուծությունը կնպաստի դրանց գրագետ և ճիշտ օգտագործմանը: Մյուս կողմից, կորպորատիվ հաղորդակցության և ընկերությունների ինքնության, հեղինակության, ապրանքանիշի (բրենդ) միջև առկա փոխադարձ կապերի ու կախվածության վերլուծությունը կհարստացնի ուսանողների գիտելիքները կառավարման ժամանակակից միտումների մասին: Այս նպատակին հասնելու համար նաև բերված են կոնկրետ իրավիճակների նկարագրությունների և որոշումների կայացման օրինակներ:

Կորպորատիվ հաղորդակցության կառավարման հիմնախնդիրը ներկայացված է ոչ միայն ուսանողին անհրաժեշտ

տեսական գիտելիքների և գործնական խնդիրների լուծման մեթոդների ապահովման տեսանկյունից, այլև՝ նրա արժեքային դիրքորոշումների արտացոլման և հստակեցման տեսանկյունից: Ինչպես ցանկացած հաղորդակցություն, այնպես էլ կորպորատիվ հաղորդակցությունը, անհրաժեշտորեն կապված է բարոյականության, պատասխանատվության երևույթների հետ: Այս բաժնում ներառված են մասնավոր հատվածի համար ճանաչված և այսօր գործող բարոյական պահանջների օրինակներ, ինչպես նաև վերլուծված է կորպորատիվ պատասխանատվության էությունն ու նպատակները:

Այսպիսով, ձեռնարկում բուհական չորս գիտակարգերի շաղկապումը հիմնավորված է համապատասխան գիտակարգերի տրամաբանական փոխլրացման իրողությամբ: Այլ կերպ ասած՝ կառավարումը, որպես որոշակի գործողությունների շղթա, ներառում է կառավարման փիլիսոփայությունը, այդ հիմքի վրա ձևավորված մշակույթը և այդ մշակույթի փաստացի գործադրումը՝ կառավարման մշակույթը, ինչը բազմաթիվ խնդիրների լուծման շղթայում պահանջում է կորպորատիվ հաղորդակցման և բախումների կառավարում:

Դասամիավորների (մոդուլ) նպատակն է ուսանողների համար պարզաբանել և մեկնաբանել կառավարման փիլիսոփայությանը, կառավարման մշակույթին, բախումների կառավարմանը և կորպորատիվ հաղորդակցմանն առնչվող հիմնարար հասկացությունները և հիմնահարցերը:

Դասամիավորները (մոդուլ) ոչ միայն տեսական, այլև գործնական ուղղվածություն ունեն, այսինքն կնպաստեն ուսանողների հմտությունների ձևավորմանը և նրանց համար կդառնան ռացիոնալ կառավարչական գործունեության կողմնացույց:

Թեմայի հետ կապված նշված գիտակարգերի շաղկապման մյուս տրամաբանությունն այն է, որ այդ գիտակարգերի ծրագրերի հիմնահարցերի հիմնահարցը մարդկային ռեսուրսների կառավարումն է: Յուրաքանչյուր գիտակարգի ծրագրի սահմաններում հատուկ անդրադարձ է եղել մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման հիմնահարցերին:

ԳԼՈՒԽ ԱՌԱՋԻՆ

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՓԻԼԻՍՈՓԱՅԱԿԱՆ ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐ

1.1 Կառավարում-փիլիսոփայություն առնչությունը
1.2 Կառավարման բարոյափիլիսոփայական վարքականոնը
1.3 Կառավարման ամբողջականությունը
1.4 Կառավարումը որպես միջնորդավորման գործընթաց
1.5 Կառավարումը որպես ազգամշակութային երևույթ
1.6 Աշխատանքի կառավարման փիլիսոփայական հիմնահարցերը
1.7 Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարացույցի (պարադիգմա) բարեշրջումը
1.8 Կազմակերպության սոցիալական զարգացման կառավարում (սոցիալական տեխնոլոգիաներ)

1.1 Կառավարում-փիլիսոփայություն անռնչությունը

Մինչև տեսական վերլուծությանն անցնելն ուսանողների համար ճշգրտենք ուսումնասիրվող թեմային առնչվող ելակետային հասկացությունները. **«կառավարում», «կառավարաբանություն» (մենեջմենթ)** և **«փիլիսոփայություն»,** և այն սկսենք «փիլիսոփայության» սահմանումից: Պետք է նշել,որ փիլիսոփայության մտքի պատմության մեջ փիլիսոփայության

մասին ձևավորվել են բազմաթիվ ըմբռնումներ, կարծիքներ, տեսակետներ և սահմանումներ: Մեր կարծիքով «փիլիսոփայության» էության բազմադարյան ձևակերպումների և սահմանումների մեջ կողմնորոշիչ է «Փիլիսոփայության հանրագիտարանի» սահմանումը.

«Փիլիսոփայությունը հասարակական գիտակցության ձև է, որն ուղղված է աշխարհի և աշխարհում մարդու տեղի մասին ամբողջական տարրերի ձևավորմանը և ուսումնասիրում է սուբյեկտ-օբյեկտային փոխհարաբերության գոյաբանական, իմացաբանական, արժեբանական, բարոյական, գեղագիտական խնդիրները»:

Ինչ վերաբերում է «կառավարման» սահմանմանը, ապա այն խորապես վերլուծվել է ամերիկացի հայտնի տեսաբանների կողմից: Այսպես, ամերիկացի նշանավոր տեսաբան Փիթեր Դրաքերը գրում է, որ կառավարումը գործունեության հատուկ տեսակ է, որն անկազմակերպ ամբոխին վերափոխում է արդյունավետ, նպատակասլաց արտադրողական խմբի: Ըստ Մայքլ Մեսկոնի և համահեղինակների՝ կառավարումը պլանավորման, կազմակերպման, շահադրդման և վերահսկման գործընթաց է, որն անհրաժեշտ է կազմակերպության նպատակները ձևակերպելու և դրանք իրականացնելու համար: Ըստ Ջեյմս Դոնելլի և համահեղինակների՝ կառավարումը մեկ կամ ավելի անհատների նախաձեռնած գործընթացն է՝ համակարգելու ուրիշների գործունեությունը հանուն այն արդյունքների ձեռքբերման, որոնց հնարավոր չէ հասնել անհատապես գործելիս:

Մեր իրականության մեջ հրատարակված «Մենեջմենթ» հայերեն առաջին բուհական դասագրքի մեջ կառավարման սահմանումը խիստ տեսականացված է՝ կառավարումը

տնտեսական օրենքների պահանջներին համապատասխան նյութական և հոգևոր բարիքների, ծառայությունների ստեղծմանը նպատակաուղղված աշխատանքի վրա համակարգված կարգավորիչ ներգործություն է: Վերը նշված սահմանումներից սկզբունքորեն չի տարբերվում «Փիլիսոփայական հանրագիտարանի» սահմանումը, ըստ որի կառավարումը կազմակերպված համակարգերին ներհատուկ գործառույթ է, որով նրանք կարողանում են վերարտադրել իրենց կառուցվածքը, ապահովել որոշակի գործունեություն, դրանով իսկ իրականացնելով համակարգի առջև դրված որոշակի նպատակները:

Իսկ ինչ վերաբերում է «կառավարաբանությանը», ապա գրականության մեջ առանց հատուկ պարզաբանման այն սահմանված է որպես գիտություն կառավարման մասին:

Էականն այն է, որ կառավարումը գործունեության տեսակ է, ուրիշների աշխատանքի համակարգված կարգավորում, այլ կերպ ասած՝ սուբյեկտի (կառավարողի) որոշակի կարգավորիչ ազդեցություն օբյեկտի (կառավարվողի) վրա: Կառավարումը սուբյեկտ-օբյեկտ փոխհարաբերություն է: Սուբյեկտի գործողությունները (պլանավորում, կազմակերպում, շահադրդում, վերահսկում և այլն) ուղղված են օբյեկտի վարքի նպատակասլաց ու համակարգված կարգավորմանը: Այժմ պարզենք, թե որն է սուբյեկտ-օբյեկտ փոխհարաբերության փիլիսոփայական իմաստը կառավարման իրողության համար: Նման դիտարկումը մի կողմից տեսանելի է դարձնում կառավարում-փիլիսոփայություն առնչության էական կապը՝ փիլիսոփայությունն առավելապես արտացոլում-իմաստավորում է սուբյեկտ-օբյեկտ փոխհարաբերությունը, իսկ կառավարումը այդ փոխհարաբերությունը կարգավորում է, իսկ մյուս կողմից՝ նպաստում «կառավարման փիլիսոփայության» սահմանմանը:

Վ. Միրզոյանն իր «Կառավարման փիլիսոփայություն» աշխատության մեջ ձևակերպում է կառավարման փիլիսոփայության հետևյալ սահմանումը:

> «Կառավարման փիլիսոփայությունը» ուսումնասիրում է կառավարման համակարգում մարդ-սուբյեկտի տեղի և դերի մասին պատկերացումներն ու հայեցակարգերը, ինչպես նաև դրանց գործադրման ձևերն ու եղանակները կառավարման համակարգերի գործառության և զարգացման մեջ:

Իսկ որպեսզի պարզաբանենք «կառավարման փիլիսոփայության» բովանդակությունը, ինչպես միշտ պետք է անդրադառնանք փիլիսոփայական մտքի պատմությանը՝ կառավարման հիմնարար խնդիրների անդրադարձի տեսանկյունով: Նշենք նաև, որ կառավարումն իր խորքային էությամբ փիլիսոփայական խնդիր է, սուբյեկտ-օբյեկտ փոխհարաբերության մի ուրույն տեսակ, երբ կառավարող սուբյեկտը ձգտում է ազդել կառավարվող օբյեկտի վրա և նրա վարքը ուղղորդել որոշակի նպատակի իրականացմանը: Այս իրողությունը բովանդակային առումով իր մեջ ներառում է կառավարման և իշխանության արվեստի նրբությունները, կառավարման ոճը, կառավարողի և կառավարվողի անձնային բնութագրերը, բախումների կառավարումը, կորպորատիվ հաղորդակցման կառավարումը և այլ հարցեր, որոնք այսօր էլ ունեն արդիական հնչեղություն և չէին կարող չհայտնվել հանրային կյանքն արժևորող փիլիսոփաների ուշադրության կենտրոնում: Վստահաբար կարելի է ասել, որ կառավարման առաջին տեսաբանները փիլիսոփաներ են եղել: Մարդկանց արդյունավետ կառավարելու հմտությունը և կառավարման հասարակական կարևորությունը փիլիսոփայական մտքի կենտրոնում է եղել ամենասկզբից:

Առաջիններից մեկը Սոկրատեսն էր, որը բարոյագիտության մեջ անդրադարձավ իշխանության, կառավարման հանրային կարևորությանը: Ըստ Սոկրատեսի՝ իշխելն առաքինություն է հանուն պետության բարօրության: Իշխանությունը չպիտի օգտագործվի շահադիտական նպատակներով: Կառավարման արվեստին տիրապետելու համար անհրաժեշտ է երկարատև ուսուցում և ճշմարիտ գիտելիքների ձեռքբերում, ճշմարիտ դաստիարակություն և բարոյական բարձր առաքինություն: Մարդկանց կառավարումից պետք է զերծ պահել բոլոր նրանց, ովքեր գիտելիքի հիմքի վրա չեն ուսումնասիրել կառավարման արվեստը, առաքինի և ազնիվ չեն, հակառակ դեպքում նրանք պետությանը կհասցնեն անդառնալի նյութական և բարոյական կորուստներ: Կառավարման արվեստ ասելիս Սոկրատեսն արժևորում էր կառավարումը որպես մարդկային գործունեության եղանակ, այլ կերպ ասած՝ կառավարման մշակույթ, կառավարողների գործունեության կերպ (այսօրվա ըմբռնմամբ): Կառավարման հանրային կարևորությունն արժևորել է նաև Պլատոնը: Նա գտնում էր, որ հասարակության մեջ մարդկանց կառավարելու համար անհրաժեշտ է համապատասխան գիտելիք, որը հասու չէ շատերին, դա այն գիտելիքն է մյուս բոլոր գիտելիքների մեջ, որն արժանի է իմաստություն կոչվելու (փիլիսոփայություն):

Հասարակության մասին արիստոտելյան ուսմունքը խարսխված է այն հիմնադրույթի վրա, որ մարդը հասարակական-քաղաքական էակ է և ստեղծված է համատեղ սոցիալական կյանքի համար: Արիստոտելը վերլուծելով 158 հունական քաղաք-պետությունների սահմանադրությունները և ցույց տալով դրանց առավելություններն ու թերությունները, նշում է, որ պետությունը կարող են կառավարել շատերը, կամ մի քանի հոգի, կամ էլ՝ մեկը: Կարևորն ոչ թե այն է, թե ո՞վ է կառավարում այլ՝ ինչպե՞ս են կառավարում: Ճիշտ կառավարման ձևի դեպքում պետության նպատակն ընդհանուրի բարիքի,

բոլորի համար երջանիկ կյանքի ապահովումն է, իսկ սխալ կառավարման ձևի դեպքում՝ մասնավոր բարիքի: Լավագույն կառավարման ձևը, ըստ Արիստոտելի, հունական քաղաք-պետությունն է, քանի որ միայն հույները կարող են ազատությունը համատեղել կարգի, արիությունը՝ մշակույթի հետ:

Հին չինական փիլիսոփայության մեջ հատուկ տեղ ունեն արդյունավետ կառավարման բարոյաքաղաքական և բարոյա-կրոնական հիմնահարցերը: Այսպես, ըստ Կոնֆուցիոսի կառավարման լավագույն ձևն այն ձևն է, որը հենվում է բարոյական ավանդույթների և առաքինությունների վրա: Հասարակության մեջ յուրաքանչյուր մարդ պետք է զբաղեցնի Երկնքի կողմից նախատեսված դիրքը և պաշտոնը: Եթե խախտվում է այդ կարգը, ապա պետության մեջ առաջանում է անիշխանություն, անկարգություն, բարոյազրկվում և հեղինա-կազրկվում են հասարակական արժեքները: Այն հարցին, թե ի՞նչ է կառավարումը, Կոնֆուցիոսը պատասխանել է. «Իշխանը պետք է իշխան լինի, իսկ հպատակը՝ հպատակ: Հայրը՝ հայր, իսկ որդին՝ որդի»: Կոնֆուցիոսի հետևորդ՝ Մենցզին և իր աշակերտները մշակել են «մարդասիրական կառավարում» համակարգը: Նրանք Կոնֆուցիոսի վերևին-ների՝ իշխելու և կառավարելու իրավունքի, իսկ ներքևիննե՞րի՝ հնազանդվելու պարտականության հիմնադրույթին ավելացրել են կառավարիչների կողմից ենթականերին սիրելու և ար-դարամիտ լինելու պահանջը:

Իսկ Կոնֆուցիոսականներին հակադրվող Մո Դին և իր հետևորդները մանրամասնորեն մշակել են «իմաստությունը որպես կառավարման հիմք» հիմնադրույթը, որը, ըստ էության, «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» սկզբունքի կրկնությունն է, միայն այն տարբերությամբ, որ եթե ըստ Կոնֆուցիոսի կառավարել կարող են միայն ազնվազարմ անձինք, ենթականերին մնում է հնազանդվելու վարքագիծը, ապա Մո Դին գտնում է, որ

կառավարման հիմքում պետք է դնել ոչ թե ծագումը, այլ մարդու անձնական արժանիքը՝ կառավարելու ունակությունը և, որ հենց դա պիտի լինի կառավարչական պաշտոն ստանձնելու գլխավոր պայմանը:

Դարեր անց ֆրանսիական լուսավորականության փիլիսոփայության ականավոր ներկայացուցիչ Հելվեցիուսը ևս կարևորելով մարդկանց կառավարման հմտությունը, գրում է, որ մարդիկ երկար ժամանակ սովորում են, որ մասնագիտանան իրենց ընտրած մասնագիտության մեջ, սակայն անտեսում են այն ամենը, ինչ հարկավոր է իրականացնելու առավել կարևորը՝ մարդկանց կառավարումը: Գերմանացի հանճարեղ փիլիսոփա Հեգելը «Փիլիսոփայություն-կառավարում» էութենական կապի մեջ հակիրճ և ամփոփ ներկայացնում է փիլիսոփայության հանրային դերակատարումը՝ փիլիսոփայությունը կառավարում է պատկերացումներով, իսկ պատկերացումները կառավարում են աշխարհը:

Շատ կարևոր է, որ այսօրվա ուսանողը իմանա, թե շուրջ 2500 տարվա վաղեմության «կառավարում-փիլիսոփայություն» առնչության այս դիտարկումներն որքան արդիական հնչեղություն ունեն նաև մեր իրականության համար: Այդ դիտարկումները հնարավորություն են տալիս տարանջատել հետևյալ հարցադրումները.

ա) կառավարման հիմնախնդիրների էությունը նույնն է եղել բոլոր ժամանակներում, իսկ տարբերությունները վերաբերում են այս կամ այն խնդրի լուծման պատմականորեն որոշակի ձևերին,

բ) փիլիսոփայական միտքն է, որ պահել-բյուրեղացրել է անցած դարերի կառավարչական փորձի տեսական ընդհանրացումները,

գ) փիլիսոփաների մեծ մասը ոչ թե սոսկ արձանագրել են հասարակության, պետության, տնտեսության և այլ հան-

րությունների կառավարման վիճակը, այլև՝ փորձել են որոնել կառավարման «լավագույն և կատարյալ» ձևերը,

դ) անցյալի փիլիսոփայական դիտարկումների իմացությունը կարևոր է նաև այսօր:

«Կառավարում-փիլիսոփայություն» առնչության բովանդակությունից բխում են երկու հիմնական հարցադրումներ՝ ո՞վ պիտի կառավարի մարդկանց և ինչպե՞ս: Եթե նորից անդրադառնանք վերը նշված մեր դիտարկումներին, ապա կարելի է տարանջատել կառավարման հետևյալ բնորոշիչները՝ «Իմաստուն կառավարում», «Մարդասիրական կառավարում», «Կառավարման արվեստ», «Կատարյալ կառավարում», «Ներդաշնակ կառավարում» և այլն: Ինչ բնորոշիչ էլ գործածվի, այդ երկու հարցադրումներն են փիլիսոփայության խորհրդածության և գործնական քննարկումների կենտրոնում: Առաջինը՝ ո՞վ, ի՞նչ ծագումով, ի՞նչ անձնային արժեքներով և ինչպե՞ս պետք է ընտրված լինի կառավարողը, երկրորդ՝ ինչպե՞ս, կառավարման ի՞նչ ձևերով և լծակներով, կառավարվողների հանդեպ ին՞չ վերաբերմունքով պիտի կառավարի կառավարողը:

Ինչպես գիտենք, Սոկրատեսը կառավարման ոլորտում փիլիսոփայության և կառավարման ներդաշնակման սկզբունքի բազմակողմանի հիմնավորման արդյունքում է հայտարարում, թե ինքն աթենացիների մեջ, թերևս, միակն է, ով զբաղված է պետական կառավարման արվեստով: Իսկ Պլատոնը հիմնավորում է փիլիսոփայության և կառավարման անձնային շաղկապման գաղափարը: Նա իր «Պետություն» աշխատության մեջ այն միտքն է զարգացնում, որ մարդկությունն «առողջ», «շիտակ» պետություն չի ունենա, «մինչև որ փիլիսոփաները չթագավորեն», կամ էլ թագավորները, իշխողները, կառավարողները «չսկսեն ազնվաբարո և հիմնովին փիլիսոփայել», այլ կերպ ասած՝ փիլիսոփաները և կառավարողները պետք է միևնույն անձինք լինեն: Պլատոնի այս

գաղափարը կարելի է հանդիպել սոցիալական փիլիսոփայության և բարոյագիտության բազմաթիվ աշխատություններում: Այսպես, XVIII դարի մտածող Ժ.Օ. Լամետրին, կրկնելով Պլատոնի հիմնադրույթը, գրում է, որ փիլիսոփայությունն այնքան ներգործուն ազդեցություն ունի կառավարման արվեստի վրա, որ այն կառավարողները, ովքեր իմաստության այդ դպրոցն են անցել դառնում են ավելի լավ կառավարողներ, քան նրանք, ովքեր տոգորված չեն փիլիսոփայական խորհուրդներով: Կառավարողների փիլիսոփայական պատրաստվածությանն են անդրադարձել Հոլբախը, Հելվեցիոսը և ուրիշներ:

Այսօր էլ կառավարողների փիլիսոփայական պատրաստվածությունն արդիական հնչեղություն ունի: Այսպես, մեր իրականության մեջ կարելի է տարանջատել գործարար ղեկավարների մի ամբողջ խումբ, որոնք իրենց տեխնոկրատական միաչափ մտածողությամբ մտածում են միայն արագ հարստացման մասին, մոռանալով, որ իրենք պարտականություն և պատասխանատվություն ունեն իրենց կազմակերպության մեջ ներառված մարդկային ռեսուրսների նկատմամբ, որոնց աշխատանքի արդյունքում են կուտակում այդ հարստությունը:

Հետևապես, գործարար ղեկավարների փիլիսոփայական պատրաստվածությունն առնվազն նրանց կօգնի միաչափ տեխնոկրատական մտածողությունից անցում կատարել երկչափ հումանիստական մտածողությանը՝ արժեքավորել, գնահատել ենթակաների աշխատանքային գործունեությունը, այսինքն՝ կառավարման հիմքում դնել առաքինությունը, ազնվությունը, գթասրտությունը, բարիքը և այլն:

Մյուս կողմից՝ մարդկային գործունեության այս երկու ոլորտների՝ փիլիսոփայության և կառավարման շաղկապումը միայն դրանով չի սահմանափակվում: Փիլիսոփայական կատեգորիաները, ըմբռնումները վերաբերվում են ինչպես բնության, մարդկային մտածողության և հասարակական կյանքի բոլոր երևույթներին, այնպես էլ կառավարմանը՝ որպես գործունեության տեսակ: Օրինակ, կառավարումը հնարավոր չէ պատկերացնել առանց միջնորդավորման սկզբունքի, առանց պատճառահետևանքային կապերի և այլն:

Վերադառնանք Պլատոնի փիլիսոփայության և կառավարման շախկապման գաղափարին: Նա փաստում է փիլիսոփայության միայն դրական և բարերար ազդեցությունը կառավարման վրա, հիմքում ունենալով մարդ-փիլիսոփայի բարոյական որակները (առաքինություն, գթասրտություն, ազնվություն, արդարամտություն և այլն): Այս միակողմանի դրական գնահատման արդյունքում է ձևավորվել լավատեսական այն ըմբռնումը, թե միայն «լուսավորյալ միապետը» կարող է ճիշտ կառավարել ժողովրդին: Իրականում կյանքը ցույց է տալիս, որ մարդը կարող է ունենալ փիլիսոփայական գիտելիքներ, բայց այն ճիշտ չկիրառել հանրության համար, եթե խոսքը վերաբերում է սեփական իշխանության պահպանմանը և վերարտադրությանը: Այս տեսանկյունից Սոկրատեսի «գիտելիքն առաքինություն է» դրույթն առաջին հայացքից չի դիմանում քննադատության. մարդը կարող է իմանալ թե ինչ է հերոսությունը, սակայն հերոս չլինել: Բայց բանը նրանում է, որ հենց Սոկրատեսն է փաստել, որ փիլիսոփայությունն ոչ միայն գիտելիք է ձևավորում, այլև՝ փիլիսոփայի տեսակ:

Կառավարման գիտության (կառավարաբանության) ակունքներում «կառավարում-փիլիսոփայություն» կապի մեջ փիլիսոփայական դիտարկումը ինքնին հասկանալի է եղել: Այսպես, գիտական կառավարման հիմնադիր Ֆրեդերիկ

Ուինսլոու Թեյլորն իր կառավարման համակարգը բնութագրում է որպես «նոր փիլիսոփայություն», այլ ոչ թե սոսկ կառավարելու տեխնոլոգիա: Կառավարման բազմաթիվ խնդիրների փիլիսոփայական դիտարկումը բնորոշ է նաև կառավարաբանության մյուս դասականներին՝ Հենրի Ֆորդին, Անրի Ֆայոլին, էլթոն Մեյոյին և ուրիշներին:

Կառավարման փիլիսոփայության հիմնախնդիրներին նվիրված առաջին ամբողջական մենագրությունը պատկանում է անգլիացի տեսաբան Օլիվեր Շելդոնին: Նրա «Կառավարման փիլիսոփայություն» գիրքը (1924թ) հրապարակվեց այն ժամանակահատվածում, երբ կառավարաբանության մեջ իշխում էր Թեյլոր- Ֆորդ տեխնոկրատական մտածողությունը: Նա անդրադառնալով կառավարման էության բացահայտմանը, գրում է, որ դա մեքենայական գործողություն չէ, այլ բարդ ու զգայուն համակարգի ղեկավարում, այն պահանջում է ավելին, քան գիտական մեթոդն է, ավելին, քան արդյունավետ սարքավորումն է, ավելին, քան տեխնիկական հմտությունն է: Ըստ հեղինակի՝ փիլիսոփայական մոտեցման կարևորությունն աշխատանքի և արտաաշխատանքային գոյության միասնական դիտարկումն է: Կառավարումը չպետք է մարդուց պահանջի պատասխանատվություն՝ որպես աշխատողից, միևնույն ժամանակ զրկի նրան պատասխանատվությունից՝ որպես սոցիալական միավոր: Հետևապես, գրում է նա, կառավարողների սոցիալական պատասխանատվության հիմնական սկզբունքն աշխատողներին ոչ թե ձեռնարկությունում պարփակված բանվոր դիտարկելն է, այլ որպես՝ անհատականություն:

Ժամանակակից պայմաններում կառավարման բազմաթիվ խնդիրների շարքում իր ուրույն տեղն ունի նաև **մարդկային ռեսուրսների կառավարման փիլիսոփայությունը:**

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման փիլիսոփայությունն անձնակազմի կառավարման էության փիլիսոփայական իմաստավորումն է, նրա ձևավորումը, կառավարման մասին այլ գիտությունների և գիտական ուղղությունների հետ կապերի բացահայտումը: Մասնավորապես, մարդկային ռեսուրսների կառավարման փիլիսոփայությունն անձնակազմի կառավարումը, կառավարող-կառավարվող փոխներգործությունը դիտարկում է տրամաբանական, սոցիալ-հոգեբանական, սոցիոլոգիական, տնտեսական, սոցիալական, կազմակերպական և բարոյական տեսանկյունից:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման փիլիսոփայության էությունը նրանում է, որ աշխատելով կազմակերպության մեջ, աշխատողները հնարավորություն ունեն բավարարելու իրենց պահանջմունքները: Այլ կերպ ասած՝ կազմակերպության մեջ ստեղծված են արդարացի, իրավահավասար, թափանցիկ, վստահելի փոխհարաբերությունների համար անհրաժեշտ պայմաններ: Յուրաքանչյուր աշխատակից կարող է լիարժեք կիրառել իր հմտությունները, հնարավորություն ունի ակտիվ դեր կատարել կազմակերպական կարևոր որոշումների քննարկման և ընդունման մեջ, աշխատողներն օգտվում են համապատասխան և արդարամիտ փոխհատուցումներից, ստեղծված են անվտանգ և առողջ աշխատանքային պայմաններ: Այս կերպ ղեկավարությունը ձեռք է բերում անձնակազմի նվիրվածությունը, իսկ այս պայմանների վրա կատարված ծախսերն անվերապահորեն փոխհատուցվում են: Այն կազմակերպություններում, որտեղ ղեկավարությունը հոգ չի տանում աշխատանքային կյանքի որակի բարձրացման մասին, նշանակում է, որ նա ընդունակ չէ կառավարել իր անձնակազմին:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման փիլիսոփայությունը հանգում է ոչ միայն նրան, որպեսզի բավարարի կազմակերպության անձնակազմի կազմալրման պահանջմունքները, այլև՝ ամբողջապես բավարարի աշխատողների պահանջմունքները: Հենց սա էլ հանդիսանում է կազմակերպության անձնակազմի կառավարման խնդրի փիլիսոփայական իմաստը:

Կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների կառավարման փիլիսոփայությունը հանդիսանում է կազմակերպության փիլիսոփայութաև անբաժանելի մասը, նրա հիմքը: Այսինքն՝ կազմակերպության փիլիսոփայության հիմքի վրա է ձևավորվում կազմակերպության մշակույթը, որի հիմնական նպատակը նաև անձնակազմի կառավարման հումանիստական մոդելի ստեղծումն է:

Կազմակերպության փիլիսոփայությունը ներկազմակերպական սկզբունքների, անձնակազմի փոխհարաբերությունների, բարոյական նորմերի, կանոնների և համոզմունքների մի ամբողջություն է, որը ընդունվում է ողջ անձնակազմի կողմից և ենթարկվում կազմակերպության գլոբալ նպատակներին: Կազմակերպության փիլիսոփայության պահպանումը երաշխավորում է անձնակազմի փոխհարաբերությունների հաջողությունը, բարեկեցությունը և, որպես հետևանք կազմակերպության արդյունավետ զարգացումը:

Կազմակերպության փիլիսոփայական կանխադրույթների խախտումը բերում է ղեկավարության և աշխատակիցների միջև բախումների զարգացմանը, կազմակերպության արդյունավետ գործառույթի՝ նրա իմիջի իջեցմանը և կարող է հանգեցնել կազմակերպության սնանկացման, այնպես որ անձնակազմը նրա գլխավոր հարստությունն է:

Կազմակերպության փիլիսոփայությունը ձևակերպվում է առանձին նորմատիվ փաստաթղթում: Նման փաստաթղթի

մշակման անհրաժեշտությունը բացատրվում է նրանով, որ անձնակազմի միջև հարաբերությունները պետք է խիստ կանոնակարգել բոլորի համար ընդհանուր սկզբունքներով, այլ կերպ ասած՝ փիլիսոփայական սկզբունքներին, կանխադրույթներին պետք է ենթարկվեն բոլորը: Նոր աշխատողներն արագորեն հարմարվում են գոյություն ունեցող բարոյական արժեքների համակարգին և ղեկավարության պահանջներին: Ղեկավարության կադրային քաղաքականությունը հաճախ տարբերվում է այլ կազմակերպություններից, և դա բացատրվում է նրանով, որ ամեն մի կազմակերպություն ունի իր փիլիսոփայականն հիմքերը և այդ հիմքի վրա ձևավորված կազմակերպության մշակույթը:

Կազմակերպության ղեկավար կազմը փոփոխվում է, բայց ժառանգականությունը պետք է պահպանվի, և աշխատողները պետք է ապրեն ըստ ձևավորված ընդհանուր կանոնների և նորմերի:

«Կազմակերպության փիլիսոփայության» փաստաթուղթը կազմված է հետևյալ բաժիններից՝ կազմակերպության նպատակներ և խնդիրներ, աշխատողների իրավունքների դեկլարացիա, աշխատակիցների վարքի նկատմամբ պահանջ, գործնական և բարոյական որակներ, աշխատանքի պայմաններ և աշխատատեղ, աշխատանքի գնահատական և վճար, սոցիալական բարօրություն, սոցիալական երաշխիքներ, հետաքրքրություններ (հոբբի):

Կազմակերպության փիլիսոփայությունը, որպես նպատակների և աշխատակիցների վարքի կանոնների ամբողջություն, ձևավորվել է Ճապոնիայի խոշոր կազմակերպություններում ՝ Mitsubishi, Toyota, Sony, իսկ հետո լայն տարածում է ստացել ԱՄՆ խոշոր կազմակերպություններում՝ IBM, General Motors, Mc Donalds: Նոր տիպի կազմակերպության փիլիսոփայական սկզբունքները ձևավորել է Sony նախագահ Ա. Մորիտան: Նա գրում է, որ եթե հաջողվի ստեղծել այնպիսի պայմաններ, որոնց

մեջ մարդիկ կարողանային միավորվել ամուր մտադրությամբ՝ համատեղ աշխատեն և օգտագործեն իրենց տեխնիկական ընդունակություններն իրենց նվիրական ցանկությունների իրականացման համար, ապա այդպիսի կազմակերպությունը կբերի ահռելի օգուտ և բավականություն:

Ամերիկացիները վիճարկում են ճապոնական առաջնությունը, հաստատելով, որ արտադրության փիլիսոփայական սկզբունքները XX դարի սկզբներին ձևավորել է Գ. Ֆորդը և շնորհիվ նրա Ford-ը մինչև XX դ. 30-ական թվականները տիրապետող դիրք ուներ համաշխարհային ավտոմեքենաների շուկայում: Նա գրում է, որ իր հիմնական նպատակն այն է, որ ապրանքն արտադրվի նվազագույն ծախսերով և վաճառվի նվազագույն շահույթով, ապահովի մաքսիմում աշխատավարձ, այլ կերպ ասած՝ հասնի մաքսիմալ գնողունակության ընդունակության: Շարունակելով միտքը նա գրում է, որ այն ամենն ինչը մենք սովորել ենք ժամանակի ընթացում՝ մեր բոլոր հմտությունների և արվեստի համար պարտական ենք մեր աշխատակիցներին: Ես համոզված եմ, որ եթե մարդկանց տանք գործելու, զարգացման ազատություն և ծառայողական պարտքի գիտակցում, նրանք իրենց բոլոր ուժերը և հմտությունները կներդնեն գործի մեջ և կապահովեն արտադրության արդյունավետությունը:

Այս մտքերը, մեր կարծիքով, էականորեն փոխում է Գ.Ֆորդի, որպես հրահոսային համակարգի («քրտինքի քամում») հայտնագործողի մասին պատկերացումը, քանի որ, ինչպես տեսնում ենք, նա շատ ուշադիր է եղել կազմակերպության աշխատակիցների նկատմամբ: Նա ավտոմեքենաներն աշխատողներին վաճառում էր 360 դոլարով, կառուցել է մասնավոր դպրոցներ և վճարել աշխատողների և մենեջերների խելացի երեխաների ուսման վճարը:

Պետք է նշել, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարման փիլիսոփայությունը տարբեր երկրներում ունի ընդգծված տարբերություններ:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման անգլիական փիլիսոփայությունը հիմնվում է իրենց ավանդական արժեքների և մարդկային հարաբերությունների տեսության վրա: Այն անհրաժեշտաբար պահանջում է հարգանք աշխատողի անձի նկատմամբ, անկեղծ բայրացկամություն, աշխատողների շահադրդում և ձեռքբերումների խթանում, բարձր որակի աշխատանքի և ծառայության ապահովում, որակավորման անընդհատ բարձրացում, արժանավայել աշխատավարձի երաշխավորում:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ամերիկյան փիլիսոփայությունը կառուցված է մրցակցության ավանդույթների և աշխատողների անհատականության խթանման վրա, որը հատուկ կոմնորոշված է դեպի կազմակերպության շահույթը և անձնային եկամտի կախվածությունը դրանից: Նրան բնորոշ է նպատակների և խնդիրների հստակ դրվածքը, անձնակազմի վճարման բարձր մակարդակը, սպառողական գների խթանումը, հասարակության մեջ ժողովրդավարության բարձր մակարդակը և սոցիալական երաշխիքները:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ճապոնական փիլիսոայության հիմքում ընկած է հարգանքն ավագների նկատմամբ, կոլեկտիվապաշտությունը, համընդհանուր համաձայնությունը, քաղաքավարությունը և պատերնալիզմը (կազմակերպություն-ընտանիք): Իշխում է մարդկային հարաբերությունների տեսությունը և նվիրվածությունը կազմակերպության իդեալներին:

Փիլիսոփայությունը կառավարչական գործունեությունն ուսումնասիրում է սոցիալական փոխներգործության տեսանկյունից, որը համարվում է կառավարման բազմաթիվ ոլորտներից մեկը:

Հասարակական կյանքում կառավարման ցանկացած դրսևորում, այդ թվում և կազմակերպության մեջ, իրենից ներկայացնում է կառավարիչների ներգործություն, այսինքն՝ կառավարման լիազորությունների և գործառույթների իրականացում այն մարդկանց նկատմամբ, ովքեր հանդիսանում են այդ ներգործության օբյեկտ, այսինքն՝ կառավարվողներ:

Բայց կառավարողները համապատասխան գործառույթների իրականացման ընթացքում իրենց վրա զգում են կառավարվողների ներգործությունը: Այսպես, կամ նրանք պատրաստակամ կատարում են կառավարողների հրահանգները, կամ հակառակը, այս կամ այն չափով ընդիմանում են այդ կառավարչական հրահանգներին: Հասկանալի է, որ ցանկացած դեպքում կառավարողների և կառավարվողների միջև տեղի է ունենում սոցիալական փոխներգործություն:

Ընդ որում, սոցիալական փոխներգործությունը կապում է այն մարդկանց, ովքեր կառավարչական գործառույթն իրականացնում են ինչ-որ համակարգի մեջ (այն դեպքերում, երբ դա հանդիսանում է ոչ թե մեկ մարդու, այլև մի ամբողջ թիմի գործառույթ): Մյուս կողմից՝ կազմակերպության շարքային աշխատողները նույնպես մեկը մյուսի հետ կապված են համակարգային փոխներգործությամբ: Այդ փոխներգործությունների իրականացման բնույթն էականորեն արտահայտվում է նրանում, թե տվյալ կազմակերպության մեջ ինչպես է կառուցված կառավարումը: Օրինակ, եթե աշխատանքային խմբում փոխներգործությունը բնութագրվում է աշխատողների բարձր փոխհամաձայնությամբ, պատասխանատվությամբ և կարգապահությամբ, ապա այդպիսի աշխատախմբում մենք գործ ունենք կայուն և արդյունավետ կառավարման հետ: Եթե այդ փոխներգործության մեջ տիրապետում է նրանց գործողությունների անհամաձայնությունը, կատարվող գործառույթ-

ների անպատասխանատվությունը, պահանջվում է խիստ, ավտորիտար կառավարման ոճ:

Փիլիսոփայական մոտեցումը հասարակական կյանքին (այդ թվում և կազմակերպությանը) բացահայտում է սոցիալական այն գործոնները, որոնք պատճառաբանում են մարդկանց այն գործունեությունը, որի միջոցով նրանք մտնում են սոցիալական փոխներգործության մեջ: Դա նույնպես շատ կարևոր է կառավարչական գործունեության էության և նրա արդյունավետության ըմբռնման համար:

Անդրադառնանք կառավարման համար կարևորություն ունեցող մարդկային վարքի պատճառաբանման երկու տարրերին: Առաջին ելակետային գործոնը, որը խթանում է կազմակերպության մեջ ներառված մարդկանց, դա պահանջմունքն է: Պահանջմունքը ինչ-որ բանի կարիքն է, որ զգում է մարդն և առանց որի նրա կենսագործունեությունն ու զարգացումը կկորցնեն իրենց արդյունավետությունը: Մարդն ունի այս կամ այն պահանջմունքը, եթե նրա հետագա գոյությունը, արդյունավետ գործունեությունն ու զարգացումը կախված են միջավայրի որոշակի գործոններից: Միանգամայն ակնհայտ է, որ ապրելու և գործելու համար մարդը պետք է բավարարի իր սնվելու, ծարավը հագեցնելու, տեղաշարժվելու և մյուս կենսաբանական պահանջմունքները: Լիարժեք մարդկային կյանքով ապրելու համար անձը նաև մշակութային արժեքների հետ հաղորդակցվելու կարիք ունի: Երբ անձը ձգտում է լինել մարդկանց շրջապատում, մտքեր փոխանակել, համատեղ գործունեություն ծավալել, ընկերներ ունենալ, ապա բոլոր նման դեպքերում նա դրսևորում է իր սոցիալական պահանջմունքները: Մարդկային պահանջմունքները պատմական զարգացման արդյունք են: Պահանջմունքների բնորոշ գծերից մեկն այն է, որ դրանք վերարտադրվում են:

Կառավարչական գործունեությունը միշտ ուղղված է այս կամ այն պահանջմունքի, կամ մի քանի պահանջմունքերի

բավարարմանը: Դրանով է որոշվում կոնկրետ կառավարչական գործունեության նպատակը, և դրան հաջորդող գործողությունը, որ տանում է դրա ձեռքբերմանը: Մի շարք դեպքերում համապատասխան գործունեությունը նպատակ ունի անմիջականորեն բավարարել նրանց պահանջմունքները, որոնք հանդես են գալիս որպես կառավարման օբյեկտ (կառավարվողներ), այդպիսիք են, օրինակ, կազմակերպության ղեկավարի այն գործողություններն, որոնք ուղղված են կազմակերպության անվտանգ և բարենպաստ աշխատանքային պայմանների ստեղծմանը:

Բայց շատ դեպքերում նկատի ունեն նպատակների իրագործման մեջ մարդկանց վարքի կառավարումը, որը բխում է ոչ թե նրանց պահանջմունքներից, այլև՝ պետության, կազմակերպության և սոցիալական այլ համակարգերի պահանջմունքներից:

Սակայն նման դեպքերում ևս կառավարումն առավել արդյունավետ կլինի, եթե այն կառուցվում է կառավարվողների պահանջմունքները հաշվի առնելով, օրինակ՝ համապատասխան կառավարչական նպատակների ձեռքբերման մեջ նրանց նյութական հետաքրքրվածությունը:

Երկրորդ՝ գործունեության սուբյեկտի բնույթը, հետևաբար և նրա փոխներգործությունն ուրիշների հետ, պատճառաբանվում է նրա սոցիալական կարգավիճակով և իրականացվող սոցիալական դերերով:

Սոցիալական կարգավիճակն այն դիրքն է, որը զբաղեցնում է մարդը կազմակերպված հասարակական համակարգի աստիճանակարգում և հասարակության մեջ ամբողջապես, կամ էլ կոնկրետ սոցիալական միավորման մեջ, օրինակ՝ կազմակերպության մեջ: Հասկանալի է, թե որքան տարբեր են կազմակերպության ղեկավարի, տեղամասերի ղեկավարների և շարքային աշխատողների զբաղեցրած դիրքերը: Այս տարբերություններով էլ որոշվում է դրանցից

յուրաքանչյուրի գործողություններն այն սոցիալական փոխներգործությունների մեջ, որոնք նրանց միջև կառուցվում են կազմակերպության կառավարման գործընթացում:

Սոցիալական դերը վարքի գործառույթների և կարծրատիպերի ամբողջություն է, որը բնորոշում է մարդու մշտապես վերարտադրվող գործունեությունը տարբեր սոցիալական փոխներգործություններում: Քանի որ փոխներգործությունը, որին մասնակցում է մարդը, տարբեր է ըստ իր բնույթի, տարբեր են նաև նրա իրականացվող սոցիալական դերերը ընտանիքում՝ ամուսնու, ծնողի դերը, աշխատանքային գործունեության մեջ՝ աշխատողի որոշակի գործառույթների և պարտականությունների ամբողջությունը և այլն: Կառավարչական փոխներգործության մեջ մարդն իր զբաղեցրած դիրքին համապատասխան կատարում է կամ ղեկավարի, կամ էլ կառավարվողի գործառույթը, որոնց շրջանակները նույնպես կազմակերպության մեջ սահմանվում են նրանց դիրքերով:

Իրականում ցանկացած սոցիալական փոխներգործության մեջ, այդ թվում կառավարչական սուբյեկտը կարող է իր կարգավիճակի հետ կապված կատարել դերային գրոծառույթներ, պահանջներ, սպասումներ: Հաճախ այնպես է ստացվում, որ տվյալ կարգավիճակ ունեցող մարդը կարող է իր դերային լիազորությունների չափն անցնել, կամ էլ թույլ տալ իր դիրքի ամենատարբեր չարաշահումներ: Այդպիսի շեղումներն անխուսափելիորեն ծնում են բացասական հետևանքներ, այդ պատճառով կառավարչական գործունեությունը պետք է այնպես կարգավորել, որպեսզի հնարավորինս բացառվեն նմանատիպ շեղուները, իսկ ծագման դեպքում՝ հաջողությամբ հաղթահարվեն, ինչը կազմակերպության մեջ կապահովի արդյունավետ կառավարչական գործունեություն:

Փիլիսոփայության տեսանկյունից կազմակերպությունը սոցիալական համակարգ է: Փիլիսոփայության մեջ օբյեկտների ճանաչման ելակետային կատեգորիան «Համակարգ» կատե-

գորիան է: Համակարգի սահմանումը բավականին վերացական է. համակարգը «տարրերի փոխներգործության կոմպլեքս է», կամ էլ «փոխազդող, փոխներգործող տարրերի սահմանազատված բազմություն է»: Տարրերն այստեղ վճռորոշ դեր են խաղում: Բանն այն է, որ տարրերն անմիջական, առանցքային դերակատարություն ունեն համակարգի ստեղծման գործում: Համակարգի որևէ տարրի բացակայության դեպքում այն չի գործում: Սա նշանակում է, որ յուրաքանչյուր համակարգ օժտված է կոնկրետ կառուցվածքով և կոնկրետ քանակությամբ տարրերից: Երկրորդ, նրան հատուկ է որոշակի կայունություն և հարաբերական ինքնուրույնություն, որով հանդես է գալիս ավելի մեծ համակարգի շրջանակում՝ ենթահամակարգի կարգավիճակում:

Ցանկացած կազմակերպության մեջ գոյություն ունեն կառավարող և կառավարվող համակարգեր: Քանի որ կառավարումն ամբողջության մեջ հանդես է գալիս համակարգի որակում, ապա կառավարող և կառավարվող համակարգերը հանդիսանում են նրա ենթահամակարգերը: Այս կամ այն կազմակերպության մեջ կառավարչական համակարգի փիլիսոփայական վերլուծությունն ուղղված է այն բանի բացահայտմանը, թե որքան գործառնական է նրա կառուցվածքը, ձևավորված տարրերի միջև փոխադարձ կապը և նրա գործունեությունը: Սա նշանակում է, թե որքանով են կառավարման համակարգի նշված տեսանկյունները համապատասխանում այն դերին, որը պետք է իրականացնի կազմակերպությունը և որքանով են նրա ենթահամակարգերն (կառավարող-կառավարվող) ապահովում ամբողջի նորմալ և արդյունավետ գործառույթը:

Այսպիսով, համակարգային մեթոդաբանության տեսանկյունից այդ փոխներգործությունների փիլիսոփայական վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս ավելի խորը թափանցել համապատասխան իրականության մեջ:

Կասկածից վեր է, որ կառավարաբանական հետազոտությունները տեսական առումով կշահեն, եթե շնորհիվ փիլիսոփայական ուղղորդող սկզբունքների առկայության, դրանց նպատակադրումներն ունենան հստակ մեթոդաբանական դիրքորոշում: Ինչպես ամեն մի գիտություն, այնպես էլ կառավարաբանությունը պետք է ունենա իր հստակ մեթոդաբանությունը, որը տեսական և գործնական գործունեության կազմակերպման սկզբունքների և միջոցների համակարգ է և ուսմունք այդ համակարգի մասին: Մեթոդաբանությունը սերտորեն կապված է փիլիսոփայության հետ, որովհետև ձևավորվում է փիլիսոփայական համակարգերում: Կառավարման փիլիսոփայական վերլուծության հիմնարար դատողությունները, ուղղորդող սկզբունքները, կատեգորիաները (պատճառ և հետևանք, անհրաժեշտություն և պատահականություն, հնարավորություն և իրականություն և այլն) մեթոդաբանական մեծ դեր են կատարում մասնավոր գիտական ուսումնասիրությունների համար, այդ թվում՝ կառավարաբանության համար:

Օրինակ՝ «կառավարաբանության» դասագրքերում վերլուծվում են կառավարման մեթոդները, դրանց կիրառության արդյունավետության հարցերը, մինչդեռ միայն կառավարման փիլիսոփայությունն է անդրադառնում «կառավարման մեթոդ» հասկացության վերլուծությանը, այն բխեցնելով սուբյեկտ-օբյեկտային փոխհարաբերության յուրահատկություններից:

Կառավարման և փիլիսոփայության հետաքրքրությունները խաչվում են այլ գիտաճյուղերի շրջանակներում՝ «կառավարման սոցիոլոգիայի», «կառավարման հոգեբանության», «կազմակերպության բախումների կառավարման», «կառավարման մշակույթի» և այլն: Աշխատանքի համապատասխան բաժիններում այդ գիտակարգերին դեռևս կանդրադառնանք, սակայն նրանց բոլորի համար կառավարման հիմնա-

խնդիրների փիլիսոփայական իմաստավորումը, գնահատականը և վերլուծությունը նպաստավոր կլինի:

«Կառավարման փիլիսոփայությունը» կառավարման մասին փիլիսոփայական գիտակարգ է (ինչպես «գիտության փիլիսոփայությունը», «տեխնիկայի փիլիսոփայությունը», «իրավունքի փիլիսոփայությունը», «էկոլոգիայի փիլիսոփայությունը»), որի հիմնական խնդիրներն են՝

ա) կառավարման համակարգում կառավարման սուբյեկտի և կառավարման օբյեկտի վարքի փիլիսոփայական վերլուծությունը,

բ) կառավարման տեսությունների և հիմնարար գաղափարների աշխարհայացքային-փիլիսոփայական հիմքերի պարզաբանումը,

գ) կառավարաբանության առանձին հեղինակների տեսական դատողությունների փիլիսոփայական հիմքերի պարզաբանումը,

դ) արդյունավետ կառավարման ընդհանուր փիլիսոփայական սկզբունքների ձևակերպումը,

ե) կառավարման գործնական բարելավման միջոցների փիլիսոփայական-մեթոդաբանական բնութագրումը:

Վերջում մեկ անգամ ևս անդրադառնալով կառավարում-փիլիսոփայություն առանչության ելակետային հասկացություններին. «կառավարում», «կառավարաբանություն» և «փիլիսոփայություն», ուսանողների համար հստակեցնենք այդ հասկացությունների գործառութային բովանդակությունը.

1. կառավարումը մարդկային գործունեության տեսակ է,
2. կառավարաբանությունը այդ գործունեության տեսական արտացոլումն է,
3. կառավարման փիլիսոփայությունը կառավարաբանական դրույթների իմաստավորումն է համընդհանրության և փիլիսոփայական հիմքերի արժևորման դիրքերից:

Ամփոփելով վերլուծության արդյունքները, կարող ենք փաստել, որ «կառավարման փիլիսոփայությունը», որպես կառավարման իմացության որոշակի ասպարեզ, չի կարող կառավարման հիմնախնդիրներից կտրված մտահայեցողական կառույց լինել, այլ կերպ ասած՝ կառավարման փիլիսոփայությունը պիտի ունենա գործնական ուղղվածություն, մարդկանց համատեղ գործունեության հիմնախնդիրներին տա փիլիսոփայական իմաստավորում և գնահատական, ինչպես նաև հանդես գա որպես մարդկանց ռացիոնալ կառավարման գործունեության կողմնացույց:

1.2 Կառավարման բարոյափիլիսոփայական վարքականոնը

Փիլիսոփայական մտքի պատմությանն անդրադառնալով մեկ անգամ ևս համոզվում ենք, որ փիլիսոփայական գիտելիքն օժտված է մի շարք առանձնահատկություններով: Այն, մի կողմից, համընդհանուր-տեսական, իսկ մյուս կողմից՝ արժեքային-իմաստասիրական գիտելիք է: Փիլիսոփայի իդեալը չի սահմանափակվում ճշմարտության իդեալով, այն պարզապես օգնում է փիլիսոփային մշակելու գեղեցիկի և բարու իդեալները և դրանցով իմաստավորելու մարդկանց առօրյա-պրակտիկ կյանքն ու գործունեությունը: Ճշմարիտ փիլիսոփայությունը կյանքից և իրականությունից կտրված վերացական-բանական, զուտ տեսական համակարգ չէ: Այն բազմահազար թելերով կապված է մարդկային կյանքի և գործունեության և դրանց իրականացման մշակութային հիմունքների հետ: Այն տեսական գործունեության բնագավառից իջնում է պրակտիկ գործունեության բնագավառ, որը մարդկանց ամենօրյա կյանքի, նրանց վարքի, վարվելակերպի, բարոյականության, նյութական և հոգևոր կեցության կոնկրետ ոլորտների բնագավառն է:

Փիլիսոփայությունն ոչ միայն պետք է բացատրի աշխարհը, այլև մշակի նրա հումանիստական բարեփոխման մակետները (մոդել): Փիլիսոփայությունը ծագել և գործառնում է բացառապես հումանիստական բովանդակությամբ: Պրակտիկ փիլիսոփայության հումանիստական կողմնորոշիչները մարդկության զարգացումը կարող են տանել միայն վերընթաց զարգացման ուղիով:

Փիլիսոփայական իմաստության կարևորագույն խնդիրներից մեկը բարու (բարիքի) որոնումն ու հաստատումն է: Եթե ճշմարտության և գեղեցիկի իդեալներով փիլիսոփայությունը ճանաչում և իմաստավորում է աշխարհը, ապա բարու և առաքինության իդեալներով նա որոնում է բարի և առաքինի մարդուն: Փիլիսոփայությունն ամեն քայլափոխի արժեքավորում ու գնահատում է մարդկանց գործունեությունը և արժեքները ոչ միայն ճշմարիտի, այլև բարու, առաքինության, արդարության և ազնվության իդեալների տեսանկյուններից: Բարու և ազնվության, պարտքի և պատասխանատվության զգացումը բարիքին հասնելու համապարփակ հումանիստական ուսմունք է, որի մշակման գործում փիլիսոփայությունն ունի իր անփոխարինելի տեղը:

Փիլիսոփայությունը վերարժեքավորում է մշակութային ողջ համակարգը, ոգեկոչում մարդկութանը մարդկայնացնել իր հոգևոր կյանքը, և հոգևոր աշխարհը զինել բարձրագույն իդեալներով և համամարդկային արժեքներով: Փիլիսոփայությունը կոչված է տեսնելու մարդու մեջ մարդկայինը և այս բարձրունքից անողոք պատերազմ է մղում հասարակական այն բոլոր երևույթների ու վարչակարգերի դեմ, որոնք խոչընդոտում կամ արգելում են մարդու մեջ մարդկայինի ձևավորմանն ու զարգացմանը:

Դրա փայլուն վկայությունն այն ավանդական մոտեցումն է, ըստ որի փիլիսոփայության միասնական համակարգը բաժանվում է տեսական, մտահայեցողական փիլիսոփայության, բնափիլիսոփայության և գործնական, բարոյական փիլիսոփայության:

Մ.թ.ա. V դարի հույն փիլիսոփա Սոկրատեսը փիլիսոփայությունը բաժանում էր երկու մասի՝ տեսական փիլիսոփայություն և գործնական փիլիսոփայություն: Ընդ որում, Սոկրատեսի տեսական փիլիսոփայությունը հիմք և միջոց է գործնական փիլիսոփայության՝ բարոյագիտության ստեղծման համար: Նա բարոյականությունը կապում է բանականության հետ, իսկ առաքինությունը՝ նույնացնում գիտելիքի հետ: Գիտելիք ունենալ, նշանակում է առաքինի լինել: Ճշմարիտ բարոյականությունը գիտելիքն է այն մասին, թե ի՞նչ է բարիքը, արդարը և օգտակարը մարդու համար: **Ըստ էության Սոկրատեսի ռացիոնալիստական բարոյագիտությունը մի կուռ վարքականոն է:**

Պլատոնի բարոյագիտական ուսմունքի հիմքում նույնպես ընկած է բարիքի գաղափարը: Պլատոնի կարծիքով մարդն ապրում է հասարակության մեջ, ուստի անհատական բարիքը և երջանկությունը չեն կարող նրա համար վերջնանպատակ լինել: Բարիքն ընդհանրական է, հետևաբար մարդն իր անհատական բարիքը պետք է ենթարկի ընդհանուրի բարիքին: Դրա համար անհրաժեշտ է արդյունավետ կառավարման այնպիսի ձև, որի նպատակը պետք է լինի ոչ թե առանձին մարդկանց կամ առանձին խմբերի ապահովումը, այլ հասարակության բոլոր անդամների բարեկեցությունը: Ըստ Պլատոնի իդեալական է կառավարման այն ձևը, որը մտածում է բոլորի բարիքի մասին: Պետությունը պետք է կառավարեն փիլիսոփաները, որովհետև նրանք առաքինի, արդարամիտ, ազնիվ ու անշահախնդիր մարդիկ են: Միայն փիլիսոփաներն են, որ գիտելիք ունեն Ճշմարիտ կեցության մասին, ուստի,

իմանալով իդեալական աշխարհի օրենքները, նրանք պետք է այդ օրենքներն իրականացնեն այս աշխարհում: **Ահա մի պատրաստի վարքականոն ևս**: Ընդհանրապես Սոկրատեսի և Պլատոնի համար փիլիսոփայական գիտելիքը մարդու առաքինի, հասարակականորեն օգտակար, արդարամիտ վարքագծի նախապայմանն է:

Արիստոտելի բարոյագիտական հայացքները հիմնականում շարադրված են «Նիկոմախի բարոյագիտություն» աշխատության մեջ: Ըստ Արիստոտելի, բարոյագիտությունը գործնական գիտություն է, սերտորեն կապված է քաղաքագիտության հետ և հանդիսանում է նրա մասն ու սկիզբը: Նա գրում է, որ անհնար է զբաղվել հասարակական գործերով, չլինելով բարոյական հատկությունների կրող, արժանապատիվ մարդ: Լինել արժանապատիվ մարդ, նշանակում է օժտված լինել բարոյական առաքինություններով: Իսկ այն մարդը, ով ուզում է մասնակից լինել հասարակական-քաղաքական կյանքին, պետք է ունենա առաքինի վարք: Ի տարբերություն Սոկրատեսի, որը նույնականացնում էր առաքինությունն ու գիտելիքը, Արիստոտելը բարոյական առաքինությունները կապում է վարքի հետ, կարծելով, որ եթե բարոյականությունը կախված է գիտելիքից, այնուհանդերձ, դա խարսխված է կամքի վրա: Այսինքն՝ մի բան է իմանալ, թե ինչ է բարին, և մի այլ բան, բարիք գործելը:

Մ.թ.ա. 6-5-րդ դդ. չին. փիլիսոփա Կոնֆուցիոսի փիլիսոփայության մեջ ևս հատուկ տեղ ունի բարոյականության հիմնահարցերը: Նա հիմնականում ուշադրություն է դարձնում մարդու, նրա բնության ու էության, բարոյական դաստիարակության, ինքնակատարելագործման, ինչպես նաև հասարակության կառավարմանը վերաբերվող հարցերին: Նա տարբերակում է կառավարման երկու ձև՝ կառավարում ըստ վարչական և ըստ բարոյական արժեքների, օրնքների ու ավանդույթների: Առաջինը, ըստ Կոնֆուցիոսի, անընդունելի է,

քանի որ վարչական օրենքներով կամ բռնությամբ հնարավոր չէ կարգավորել մարդկային հարաբերությունները, հնարավոր չէ պահպանել բարոյական արժեքները: Ընդհակառակը, եթե մարդիկ կառավարում են բարոյական օրենքներով, արժեքներով ու ավանդույթներով, ապա հասարակության մեջ հաստատվում է խաղաղություն, արդարություն և մարդիկ էլ պահպանում են իրենց բարոյական դիմագիծը: Մարդու բնությունն ի ծնե բարի է, ուստի նրա բնությանը հարիր է կառավարման այն ձևը, որը հենվում է բարոյական ավանդույթների և առաքինությունների վրա:

Ըստ Կոնֆուցիոսի մարդը պետք է ձգտի բարոյական կատարելագործման, որի նպատակը «կատարյալ մարդու» մակարդակին հասնելն է: Կատարյալ, ազնվազարմ մարդու գլխավոր բարոյական առաքինությունը Կոնֆուցիոսը համարում է մարդասիրությունը («Ժեն»), որը ներառում է մարդկայնության, պարտքի զգացումի, հավատարմության, գթասրտության, կարեկցանքի և այլ առաքինություններ: Եթե մարդն օժտված չէ մարդասիրությամբ, ասում է Կոնֆուցիոսը, ապա նա չի կարող կոչվել բարոյական և չի կարող հետևել բարոյականության կանոններին: Հետևապես, շարունակաում է Կունֆուցիոսը, նման մարդն իրավունք չունի կարգավորելու, կառավարելու մարդկային հարաբերությունները: **Ահավասիկ արդյունավետ կառավարման բարոյական մի վարքականոն ևս:**

Այս ավանդույթից փոքր-ինչ տարբերվող մոտեցում է զարգացնում Դավիթ Անհաղթը: Անդրադառնալով փիլիսոփայության բնությանը, նա նշում է, որ փիլիսոփայությունը միասնական է որպես ամբողջություն և բազմակազմ է, որովհետև բաղկացած է տարբեր գիտություններից: Փիլիսոփայությունն բաժանում է երկու մասի՝ տեսական և գործնական: Տեսական փիլիսոփայությունը բաժանում է երեք մասի՝ բնագիտություն, մաթեմատիկա և աստվածաբանություն (Արիստոտելի նման Դավիթ Անհաթը «աստվածաբանություն»

ասելով հասկանում է «առաջին փիլիսոփայությունը»՝ մետաֆիզիկան): Իսկ գործնական փիլիսոփայությունը բաժանում է բարոյագիտության (առանձին մարդու ճիշտ վարքի մասին ուսմունքը), քաղաքագիտության (հասարակության կառուցվածքի լավագույն ձևի և պետական գործերի կառավարման մասին ուսմունքը):

Դավիթ Անհաղթի կարծիքով տեսական փիլիսոփայության խնդիրը հոգու ճանաչողական ունակությունների զարդարումն է և ճշմարտության որոնումը, իսկ գործնական փիլիսոփայության խնդիրը բարու և չարի տարբերակումն է, մարդկանց հոգեկան կյանքի վրա ազդելով դեպի ցանկալի վարվելակերպ ուղղորդելը: Այս կապակցությամբ հայ փիլիսոփան մեջբերում է Պլատոնի հետևյալ միտքը. «Ես փիլիսոփա եմ անվանում ոչ այն մարդուն, որ շատ բան գիտի, և ոչ նրան, ով շատ բաների մասին կարող է խոսել, այլ նրան, ով անբիծ ու առաքինի կյանք է վարում, որովհետև կատրյալ փիլիսոփան նա չէ, ով մեծ գիտելիքներ ունի, այլ նա, ով կարող է հնազանդեցնել իր կրքերը»: Նա գտնում է, որ մյուս գիտությունների համեմատ միայն փիլիսոփայությունն է իսկապես գործնական, որովհետև զբաղվում է մարդկային հոգով: Այսպիսով, նա առավելությունը տալիս է գործնական փիլիսոփայությանը, որի հիմնական նպատակը բարիքն է:

17-րդ դարի եվրոպական փիլիսոփայության խոշորագույն դեմքերից անգլիացի փիլիսոփա Թոմաս Հոբսը փիլիսոփայությունը բաժանում է երկու մասի՝ բնական փիլիսոփայություն, որի մեջ մտնում են բնության մասին գիտությունները և քաղաքացիական փիլիսոփայություն, որի բաղկացուցիչ մասերն են բարոյագիտությունը և քաղաքագիտությունը: Ըստ Թ. Հոբսի՝ փիլիսոփայությունը չի կարող ինքնանպատակ լինել, որովհետև գիտելիքը սոսկ միջոց է կենսական բարիքների ձեռքբերման գործում:

XVIII դարի անգլիացի խոշորագույն փիլիսոփա Դավիթ Հյումը նույնպես կարևորել է փիլիսոփայության գործնական ուղղվածությունը: Նա քննադատում է «մետաֆիզիկական» փիլիսոփայությունը, քանի որ այս փիլիսոփայության ելակետային սկզբունքները եղել են կեղծ ու սխալ, իսկ մեթոդներն արհեստական: Նա իրական է համարում «բարոյափիլիսոփայությունը», այսինքն՝ իրական փիլիսոփայությունը «գործնական» բարոյականությունն է, որի դերակատարումը շատ մեծ է հասարակական կյանքում: Նա գրում է, որ այդ փիլիսոփայությունն իր մեջ ունեցող քաղաքական գործիչն իշխանությունը բաժանելիս և կարգավորելիս, կլինի հեռատես ու սրաթափանց, փաստաբանի կշռադատությունները կլինեն պատճառաբանված ու կարգավորված, իսկ սկզբունքները՝ ճշգրտված, զորավարի կարգապահությունը կդառնա կանոնավոր և օրինակելի, իսկ ծրագրերն ու գործողությունները՝ զգուշավոր…:

Այս թեմային անդրադարձել է նաև գերմանական դասական փիլիսոփայության հիմնադիր Իմանուիլ Կանտը: «Դատողունակության քննադատություն» աշխատության մեջ նա քննադատում է փիլիսոփայությունը, քանի որ այն հիմնվում է ոչ թե բանականության, այլ հոգեբանության, տիեզերաբանության և աստվածաբանության վրա: Միաժամանակ արժևորում է փիլիսոփայության նոր ըմբռնման տեղը և դերը, որպես գիտության յուրահատուկ տեսակի, որը չի կարելի հանգեցնել զուտ գիտելիքի և տալիս է փիլիսոփայության իր սահմանումը: Ըստ Կանտի, փիլիսոփայությունը պետք է ուսումնասիրի մարդկային բանականության արմատական նպատակները: Այդ իմաստով այն բացարձակ արժեք է և իրենով էլ արժեքավորում է մյուս գիտելիքները, որի շնորհիվ էլ հանդես է գալիս որպես իմաստություն:

Փիլիսոփայության գագաթնակետը Ի. Կանտը համարում է բարոյականությունը, որի բարձրագույն արժեքը մարդն է:

Նա «Գործնական բանականության քննադատություն» աշխատության մեջ փորձելով տալ «Ի՞նչ պետք է անեմ, որ իմանամ» հարցի պատասխանը, մշակում է գործնական փիլիսոփայությունը (բարոյականություն): Նա գրում է, որ երկու բան են լցնում հոգիս միշտ նոր և միշտ ավելի ուժեղ զարմանքով ու երկյուղածությամբ. ինձնից վեր գտնվող աստղազարդ երկինքը և բարոյական օրենքը իմ ներսում: Մինչև Կանտը և նրա օրոք (նաև այսօր) քիչ չեն այն մտածողները, որոնք բարոյականությունը պայմանավորում են կրոնով, իսկ Աստված դառնում է բարոյականության նախահիմք: Կանտը, դեմ դուրս գալով տարածված այս տեսակետին, պնդում է, որ բարոյականությունը ինքնավար է և պայմանավորված չէ կրոնով, հակառակը կրոնն է բովանդակություն ձեռք բերում բարոյականությամբ: Կանտը գտնում է, որ բարոյական օրենքը և բարոյական արարքը չպետք է պայմանավորվեն արտաքին գործոններով: Բարոյականության պրակտիկ հիմնադրույթները նա բաժանում է երկու խմբի՝ մաքսիմներ և օրենքներ: «Մաքսիմը» կամքի սուբյեկտիվ սկզբունք է, որը նշանակություն ունի միայն տվյալ անձնավորության համար, իսկ օրենքը համընդհանուր նշանակություն ունի և պարտադիր է բոլորի համար: Այդպիսի օրենքը Ի. Կանտը անվանում է իմպերատիվ (հրամայական), որը լինում է հիպոթետիկ և կատեգորիկ: Հիպոթետիկ իմպերատիվը կախված է արտաքին պայմաններից և սուբյեկտիվ մոտիվներից: Բարոյական օրենքը (կատեգորիկ իմպերատիվ) պահանջում է, որ յուրաքանչյուր ոք գործի համաձայն միայն այնպիսի մաքսիմի, որով առաջնորդվելով՝ նա միաժամանակ ցանկանա, որ այն դառնա համընդհանուր օրենք: Կանտի կարծիքով բարոյական օրենքը հնարավոր է միայն այն դեպքում, եթե գոյություն ունի ինքնին բացարձակ արժեք, կամ նպատակ, ինչպիսին հենց մարդն է: Այս իմաստով կատեգորիկ իմպերատիվը պահանջում է. «Վարվի'ր այնպես,

որ մարդու նկատմամբ վերաբերվես որպես նպատակի և երբեք՝ որպես միջոցի»: **Ահավասիկ արդյունավետ կառավարման բարոյա-փիլիսոփայական մի պատրաստի վարքականոն:**

Ի. Կանտը տալով տեսական փիլիսոփայության և գործնական փիլիսոփայության (բարոյականության) նպատակները և արժեքները, դրանով իսկ արդարացնում և հիմնավորում է փիլիսոփայության տարաբաժանումը:

Այս պատմափիլիսոփայական վերլուծությունը կօգնի ուսանողին ընկալելու, որ փիլիսոփայությունը ի սկզբանե ունեցել է իրեն ներհատուկ կարգավորիչ գործառույթ, քանի որ փորձել է պատասխանել կյանքի իմաստի, բարու և չարի, առաքինության, արդարի և անարդարի մասին հարցերին, այդ կերպ դառնալով մարդկանց հանրային կյանքի գործնական կառավարման ազդեցիկ միջոցներից մեկը:

Այսօր, ժամանակակից հասարակություններում և հատկապես նախկին խորհրդային ամբողջատիրական վարչահրամայական կառավարման համակարգերից ազատ շուկայական տնտեսության վրա հիմնված ժողովրդավարական կառավարմանն անցում կատարող երկրներում (այդ թվում և Հայաստանում) բավական սուր է դրված գործարարության և բարոյականության փոխհարաբերության հարցը: Պատճառն այն է, որ այդ երկրներում գերիշխում են արագ հարստանալու, բարոյական նորմերին չենթարկվելու, օրենքը շրջանցելու, ընչաքաղցության և նմանատիպ այլ երևույթներ ու միջոցներ: Այլ կերպ ասած՝ գերիշխում է բարոյական նորմերը շրջանցելու ճանապարհով ամեն կերպ հարստանալու մոլուցքը: Այս երևույթը համատարած բնույթ ունի, ինչը անհանգստացնում է ոչ միայն քաղաքական իշխանությանը, այլև՝ փիլիսոփաներին, հոգեբաններին, սոցիոլոգներին և տնտեսագետներին:

Ազատական տնտեսության արդյունավետ զարգացման կարևորագույն պայմաններից մեկը մրցակցող կողմերի միջև համաձայնության հաստատումն է, ինչը ձևավորվում է որոշակի արժեքների, նորմերի և գաղափարների հիման վրա և ուղղորդում հասարակական կեցության զարգացումը: Մրցակցային փոխհարաբերությունների պայմաններում համաձայնությունն ու կարգավորվածությունը դառնում են յուրահատուկ կապիտալ, առանց որի հնարավոր չէ պատկերացնել շուկայական տնտեսությանը ներքնապես բնորոշ ռացիոնալությունը:

Մարդիկ կարող են համագործակցել, կարգավորել իրենց հարաբերությունները և որպես բանական էակ մարդը կարող է մրցակցային պայքարը ծառայեցնել համընդհանուր բարօրությանը: Նա պլանավորում է իր գործունեությունը, վարքը կարգավորելիս կողմնորոշվում է մյուսների ակնկալիքներով ու գնահատականներով, նրա վարքը հաճախ պայմանավորված է բարոյական որոշակի արժեքներով, ունի որոշումներ կայացնելու ռացիոնալ չափանիշների համակարգ և այլն: Այն պահից վեր, ինչ ազատական մշակույթը դարձավ հասարակական հարաբերությունների կարգավորման հիմնական եղանակ, երբ շուկայական հարաբերությունները, մրցակցությունը և անձնական շահը վերածվեցին կյանքի նորմերի, մարդկանց տնտեսական հարաբերությունների կարգավորման և, ընդհանրապես, համատեղ կյանքի կանոնակարգման խնդիրը ձեռք բերեց տնտեսական ու գործնական հնչեղություն: Ընդ որում, խոսքն այն կարգի ու կարգավորվածության մասին է, որը, մի կողմից, կնպաստի առանձին անհատների պահանջմունքների համաձայնեցմանը, իսկ մյուս կողմից՝ կհամապատասխանի սոցիալական ամբողջի գործառնության պահանջներին: Այս գաղափարն ընկած է ազատական-ժողովրդավարական հասարակությունների ներհամակարգային բոլոր կարգի փոխակերպում-

ների հիմքում: Բայց, ինչպես ցույց են տալիս փոխակերպումների արդյունքները, այնքան հեշտ չէ հասնել հասարակության և անհատի փոխհարաբերությունների ներդաշնակությանը: Մասնավորապես.

Առաջին՝ բարոյական վարքականոնի հաստատման հարցում դժվարություններից մեկն այն է, որ իրական կյանքում անհատական պահանջմունքների միջև կան մի շարք անհաղթահարելի արգելքներ: Հասարակական և անհատական պահանջմունքները միշտ չէ, որ համընկնում են:

Երկրորդ՝ բարոյական վարքականոնի արդյունավետ գործառնությանը չի նպաստում նաև այն հանգամանքը, որ հասարակության և անհատի փոխհարաբերության հարցում տնտեսությունը և քաղաքականությունը ղեկավարվում են տարբեր նախապատվություններով:

Շուկայական տնտեսությունը հնարավորությունների և սահմանափակումների հիման վրա կառուցված համակարգ է, ուր վճռորոշ նշանակություն ունի ռացիոնալության սկզբունքը: Ընդ որում, այդ սկզբունքը բնութագրվում է ոչ միայն տնտեսական չափանիշներով, այլև՝ սոցիոմշակութային: Ազատական-ժողովրդավարական հասարակություններում տնտեսության և բարոյականության համագործակցությունը երկկողմանի է: Տնտեսությունը զբաղվում է ոչ թե ցանկացած հնարավորության իրացմամբ, այլ այն հնարավորությունների, որոնք համընկնում են տվյալ հասարակության ակնկալիքներին և բարոյական արժեքներին: Եթե շուկայական տնտեսությունն ունի բարոյական հիմունքներ, ապա տնտեսական հարաբերությունների մթնոլորտի պահպանման ու վերարտադրության համար անհրաժեշտ է, որ գործող սուբյեկտները ղեկավարվեն տվյալ համակարգի սոցիոմշակութային արժեքներին համապատասխան և պահպանեն կարգի սահմանափակման բարոյական կանոնները և բարոյական պարտավորությունները: Սրանք պայմաններ են, որոնք բնութագրում են շուկայական

տնտեսության գործառնության տրամաբանությունը, բացահայտում տնտեսական գործառնությունների սահմանափակման բարոյական շրջանակները, դրանով իսկ ցույց տալիս, թե որտեղ պետք է փնտրել կյանքի ազատական մշակույթի բարոյական հիմունքները:

Կրկին անդրադառնալով տնտեսության և բարոյականության երկկողմանի համագործակցության հարցին, հարկ է նկատել, որ ինչ-որ փուլում տնտեսության հիմնական խնդիրը կարող է դառնալ հնարավորությունների բացահայտումը, իսկ բարոյականության խնդիրը՝ սահմանափակումների համակարգի մշակումը: Ավելին, տնտեսագիտական հասկացություններով ձևակերպելիս կարող ենք ասել, որ շուկայական փոխհարաբերություններում բարոյականությունը դառնում է յուրահատուկ «ներդրում», և կարող է նպաստել արտադրողականության բարձրացմանը: Ավելին, բարոյական արժեքները տնտեսությանը կարող են թելադրել այնպիսի խնդիրներ, որոնք տնտեսական կյանքին տալիս են սոցիալական ուղղվածություն և կանխորոշում տնտեսական որոշումների կայացմանը մարդկանց մասնակից դարձնելը և այլն: Այսպես, բարոյական թելադրանքով առանձին գործատուն որոշումների կայացմանը մասնակից է դարձնում աշխատող խավերին, դրանով իսկ նրանց վրա է դնում պատասխանատվության մի մասը և հուսալի, կառավարելի դարձնում նրանց վարքը:

Շուկայական տնտեսությունը և մրցակցությունը հասարակության և սպառողի բարեկեցությանը ծառայող սոցիալական կառույցներ են և ղեկավարվում են խաղի որոշակի կանոններով: Այդ կանոններն արտահայտում են տնտեսվարող սուբյեկտների միջև փոխհարաբերությունների կարգավորման նորմերի բնույթն ու բովանդակությունը:

Դրանք մասնավորապես տնտեսական գործունեությանը հաղորդում են կայունություն, որոշակիություն և հավասարակշռություն: Շուկայական հարաբերություններում «խաղի կանոնները» համարվում են համակարգի արդյունավետ կառավարման կարևոր պայմաններ: Վարքականոնը (խաղի կանոնները) նորմերի ու կանոնների այն ամբողջությունն է, որը կարգավորում է հասարակական կյանքի համապատասխան կառուցվածքը և գործունեությունը: Բայց որպիսի գործեն խաղի կանոնները, անհրաժեշտ են մի շարք գործառնական պայմաններ:

Առաջին՝ **տնտեսական հարաբերություններում խաղի կանոնները բոլորի համար պետք է լինեն միանշանակ և միանման:** Շուկայական տնտեսության մեջ չի կարող գործարարներից մեկը ղեկավարվել մրցակցության կանոններով, իսկ մյուսը՝ հովանավորչական: Ազատական մշակույթի բարոյական հիմնահարցերի մի զգալի մասը ծագում են հենց նման խաղտումների հետևանքով:

Երկրորդ՝ **փոխհարաբերություններն կարգավորող խաղի կանոնները պետք է հայտնի լինեն բոլորին և բոլորի կողմից ընդունվեն**, հակառակ դեպքում տնտեսական գործունեությունը չի կանոնակարգվի և չի ենթարկվի շուկայական օրինաչափություններին: Բանն այն է, որ անորոշությունը, կանոնների գիտակցվածության ցածր աստիճանը, ինչպես նաև որոշ կանոնների նկատմամբ մերժողական վերաբերմունքը բացասաբար կարող է անդրադառնալ շուկայական հարաբերությունների գործառնական արդյունավետության և բարոյական մթնոլորտի վրա:

Երրորդ՝ **շուկայական հարաբերությունները ենթադրում են անհրաժեշտ քանակի մրցունակ ուժեր,** հակառակ դեպքում, երբ կողմերից մեկը երկար ժամանակ առավելություններ է ստանում մրցակցությունը կորցնում է իր իմաստը:

Ամփոփելով ասվածը՝ կարող ենք նշել, որ թվարկված գործառնական պայմանները հենց այն բարոյական պայմաններն են, որոնց շրջանակներում ընթացող գործողությունները ենթարկվում են «արդյունավետության» սկզբունքին և նպաստում հասարակական և անձնական շահերի պաշտպանությանը:

Այլ կերպ ասած՝ շուկայական հարաբերություններում գործողությունների կանոնակարգումը բարոյականի և արդյունավետության ներդաշնակության ապահովման միակ հնարավոր եղանակն է: Այն, մի կողմից, սահմանում է կարգավորվածության բարոյական շրջանակները, բարոյական հիմնախնդիրներին տալիս կոլեկտիվ բնույթ, մյուս կողմից՝ մարդկանց կոնկրետ գործողություններն «ազատում» ինչ-ինչ բարոյական պարտադրանքներից:

Վերոհիշյալ գործառնական պայմանների թվարկումն իսկ ցույց է տալիս, որ գործարարի մասնագիտական էթիկան ունի որոշակի բարոյական չափորոշիչներ և շուկայական տեսության հասկացություններով բնութագրելիս առանչվում է հասարակական բարիքի գաղափարին:

Հետևապես, ընդհանրացնելով, կարող ենք փաստել, որ «բարոյական վարքականոնը» հանդես է գալիս որպես ազատական տնտեսության արդյունավետ կառավարման մեխանիզմ:

Գոյություն ունի մի պարզագույն ըմբռնում. գործարարության հիմքում պետք է ընկած լինեն հոգևոր և բարոյական բարձր արժեքներ և նորմեր: Եվ այն երկրները, որոնք ընկալել են այս պարզ ճշմարտությունը, արդեն ընդունել և արժևորել են բարոյական գործարարության պահանջը, գործարարների սո-

ցիալական պատասխանատվության, «կորպորատիվ մշակույթի» ձևավորման և զարգացման անհրաժեշտությունը:

Այլ կերպ ասած՝ տեսանելի են դառնում կառավարման և փիլիսոփայության խաչման տիրույթները, որտեղ «գործնական փիլիսոփայության» դերը անփոխարինելի է, քանի որ մարդկանց համատեղ կյանքն ապահովող ամեն տեսակի պատկերացումների, սկզբունքների, դատողությունների, արժեքների և կանոնների հիմքում ընկած է բուն փիլիսոփայության կարգավորիչ գործառույթը:

Հետևապես, վարքականոնը յուրատեսակ կամուրջ է ճշմարտություն որոնող տեսական փիլիսոփայության և բարիքին, արդարին, առաքինությանը ձգտող գործնական փիլիսոփայության միջև: Բարոյափիլիսոփայական վարքականոն ապացույցն է այն բանի, որ ճշմարիտ իմացությամբ է հնարավոր ապահովել արդարացի վարվելակերպ:

Անդրադառնանք բարոյա-փիլիսոփայական վարքականոնի հիմքերին:

Առաջին՝ ժամանակակից գիտությունը, մասնավորապես՝ իրավագիտությունը, բարոյագիտությունը, կառավարաբանությունը, սոցիալական հոգեբանությունը, հանրաբանությունը (սոցիոլոգիա): Այս գիտակարգերից յուրաքանչյուրն ունի «կառավարման» ուսումնասիրության հարցադրումների իր յուրահատկությունը:

Այսպես, գործարար կյանքի կարգավորմանն անդրադառնալիս սոցիալ-հոգեբանները արժևորում են միջանձնային փոխհարաբերությունների ձևավորումը, խմբային որոշումների կայացման, խմբի հոգեբանական համատեղելիության, համախմբվածության, բախումների կարգավորման, գործարար հաղորդակցման, ղեկավարների հոգեբանական բնորոշիչների, ինչպես նաև բարոյահոգեբանական մթնոլորտի կարգավորման հարցերին:

Հանրաբանները և կառավարաբանները կառավարման ճանաչողական նպատակադրումներին անդրադառնալով, դիտարկում են աշխատակիցների ներկազմակերպական վարքը արտաքին և ներքին միջավայրի իրողությունների հետ կապի մեջ, փնտրում խմբային աշխատանքի արդյունավետ կառավարման եղանակները, միջանձային ու միջխմբային բախումների կարգավորման միջոցները:

Վարքականոնի երկրորդ հիմքը մեզ համար կառավարչական մտքի պատմությունն է: Այս տեսակետից՝ կառավարման փիլիսոփական վերլուծության հարցադրումներից մեկը կառավարման դիտարկումն է ազգամշակութային առումով: Իհարկե, չմերժելով ուրիշների ձեռքբերումները, նրանց հարուստ փորձը, հարցի մշակութային դիտարկումը հնարավորություն է տալիս հենվել սեփական մշակութային ձեռքբերումների վրա: Վերլուծության ընթացքում անդրադարձել ենք համաշխարհային մշակույթի մեջ ձևավորված բազմաթիվ բարոյական կանոնների և նորմերի, որոնք հանրային նշանակություն ունեն և կոչված են հասարակության մեջ ապահովելու մարդկանց համատեղ կյանքի բնական ընթացքը: Դրանք միանշանակ պատրաստի վարքականոններ են և այսօր էլ ունեն արդիական հնչեղություն, բայց ավելի արդյունավետ են դառնում դրանց կիրառումը, երբ հաշվի է առնվում դրանց ազգամշակութային յուրահատկությունները:

Անդրադառնալով հայ կառավարչական մտքի պատմությանը, կփորձենք հաստատել դարերի ընթացքում ձևավորված բարոյական նորմերի, կանոնների ոչ պակաս արդիականությունը: Հայ փիլիսոփայության պատմության մեջ միանշանակ նկատելի է փիլիսոփայության երկակի բնույթի ըմբռնումը: Հանրային կյանքը արժևորող մտածողները չէին կարող չանդրադառնալ իշխանության գործադրման հիմնախնդիրների պարզաբանմանը: Իրականում հայ մտածողների

կառավարման փիլիսոփայական հարցադրումները խորապես ուսումնասիրված չեն:

Անդրադառնանք Ղազար Փարպեցու փիլիսոփայական հայացքներին: Նրա փիլիսոփայական ժառանգության արժեքավոր մասը «ղեկավար-ենթակա» փոխհարաբերության կարգավորման խնդիրների խորը վերլուծությունն է, իսկ նրա եզրահանգումներն այսօր էլ կարելի է շարադրել կառավարաբանության գրքերում: Փարպեցու մտահանգումներն ընդհանրական բնույթ ունեն և դատողությունների բխեցման իմաստով դրանք «ենթակա-ղեկավար» դիրքերից են վերլուծվել: Այդ վերլուծության վրա միանշանակ իր ազդեցությունն է թողել պատմական ժամանակաշրջանը (Հայաստանը զրկվել էր պետականությունից (428թ.), երկիրը կառավարվում էր Սասանյան Պարսկաստանի նշանակված մարզպանի կողմից): Ղազար Փարպեցու «ղեկավար-ենթակա» փոխհարաբերությունները ներկայանում են որպես պարսից իշխանավորների և հայ ժողովրդի երկխոսություն: Այդ երկխոսության հիմքում ընկած է պարսից արքունիքում տարածված այն ստահոդ պատկերացումները, որ հայերն անհնազանդ են, չեն ենթարկվում իշխանավորներին:

Անդրադառնանք նրա մի քանի դրույթներին.

1. Ըստ Փարպեցու, հայերը բնավ անհնազանդ չեն, նրանք ենթարկվող են և օրինապաշտ: Օրինավոր իշխանությանը հնազանդվելու արմատը հայոց բարոյականությունն է և քրիստոնեական վարդապետությունը: Նա գրում է, որ մեր օրենքները պատվիրում են արժանին մատուցել օրինավոր իշխանավորին, իմաստուններին և արժանավորներին: Մյուս կողմից՝ հնազանդությունը չի վերացնում հնազանդվողի ինքնուրույն կամքը, իշխողին գնահատելու, հարկ եղած դեպքում դժգոհելու և ըմբոստանալու իրավունքը: Եթե օրինապաշտ ենթակաները հարկադրված են ըմբոստանալ, սա խոսում է այն մասին, որ իշխանավորները բռնություն են

կիրառել, թույլ են տվել կառավարչական կոպիտ սխալներ, որի արդյունքում էլ ենթական չի հանդուրժում իր նկատմամբ նման իշխանական բռնությունը: Իսկ ե՞րբ է օրինական իշխանությունը վերածվում անօրինականի՝ բռնի իշխանության: Այս հարցին Փարպեցին պատասխանում է իր երկրորդ դրույթում, այն է՝

2. թագավորը պիտի արդարացի գնահատի ամեն մի ենթակայի, ծառայի, դա է վայել թագավորին: Արդարացի վարվել բոլորի հետ, ամեն մեկին ըստ իր արժանիքի՝ նշանակում է ճիշտ, արդարամիտ, արդյունավետ կառավարել, ապահովել հանրության համերաշխությունը: Իսկ եթե իշխանավորն անտեսում է այս պայմանը, ապա ենթականերին մնում է մի բան՝ ըմբոստանալ: Այս դեպքում ըստ Փարպեցու ենթական առաջնորդվում է հետևյալ սկզբունքով՝ «հարձակումը լավագույն պաշտպանությունն է»:

Եթե կառավարողն իշխանական բռնություն է գործադրում, ապա դա հիմք է հանդիսանում կառավարվողի համար մերժելու այդօրինակ կառավարման ոճը և կառավարողի իշխանությունը համարել անօրինական: Նման պարագայում կառավարվողը հայտնվում է երկընտրանքի առջև՝ կամ հնազանդվել, ենթարկվել նման կառավարողին՝ կորցնելով ազգային ինքնությունը, հավատը և մշակույթը, կամ էլ ըմբոստանալ դրա դեմ:

Եվ ամփոփելով՝ նա գրում է, որ եթե պարսիկները շարունակեն «իշխանական բռնությամբ» կառավարեն, հայերը կգերադասեն պայքարել ու մեռնել:

Ղազար Փարպեցու տեսական ժառանգության այս բաժինը ոչ միայն յուրովի լուսաբանում է հայոց պատմությունը, այլև՝ հայ կառավարչական մտքի կարևոր էջերից է, իշխանական լծակների գործադրման եղանակների փայլուն վերլուծություն, «ղեկավար-ենթակա» փոխհարաբերությունների արդյունավետ

կառավարման մասին արժեքավոր մտքեր, որոնք այսօր էլ ունեն արդիական հնչեղություն:

Բացառիկ կարևոր արժեք է ներկայացնում հայ նշանավոր փիլիսոփա Եզնիկ Կողբացու տեսական ժառանգությունը:

Հանրային կյանքն արժևորող մտածողը չէր կարող չանդրադառնալ «ղեկավար-ենթակա» փոխհարաբերությունների պարզաբանմանը: «Եղծ աղանդոց» աշխատության մեջ նա գրում է, որ կատարվող չարիքը կամավոր է լինում, այլ ոչ բնությունից: Սա մարդու վարվելակերպի մեջ «ազատականության» գաղափարի գիտակցական ընտրությունն է: Չարիքի արմատը չպետք է փնտրել բնության մեջ, քանի որ իրականում չարիքը կամքի ծնունդ է, մարդիկ իրենք իրենց են մղում կամ կործանման, կամ փառքի: Հակառակ դեպքում բացատրում է Կողբացին, վերանում է հանրային կարգի կարգավորումը, կառավարումը, ոչ մեկին չի կարելի ո'չ պատժել, ո'չ էլ դրվատել, քանի որ մարդու լավ կամ վատ արարքը պայմանավորված չի իր կամքով:

Մարդկանց վարքականոնի բնածին լինելու գաղափարը, ըստ Կաղբացու տանում է դեպի ճակատագրապաշտության, մի բան, որը մարդուն ոչ միայն ազատում է սեփական արարքների պատասխանատվությունից, այլև նրան զրկում է կամքի ազատ դրսևորումից: Կողբացու համար բարիքի ու չարիքի խնդիրը վարքաբանական արժեք ունի: Մարդու արդարացի վարքականոնի իմաստավորումը ոչ թե վերացական ճանաչողության, այլև՝ արդյունավետ կառավարման խնդիր է:

Անդրադառնանք Կողբացու իշխանավորի վարքականոնի մի քանի կարևոր հատկանիշներին, որոնք այսօր էլ ընկած են կառավարման տեսության հիմքում

Առաջին՝ ***իշխանավորի պատասխանատվությունը****:* Ըստ Կողբացու հայ ժողովուրդը հեռատես, խելացի իշխանավորի ղեկավարությամբ կարողացել է միաբանվել, հոգևոր ու տնտե-

սական վերելք ապրել, իսկ ապաշնորհ, տգետ իշխանավորը, որը հանգամանքների բերումով է ստանձնել հանրային կյանքի կառավարումը, վնասել է, շրջել բնականոն ընթացքը և երկիրը հասցրել կործանման:

Երկրորդ՝ ***իշխանավորի անձնական օրինակը:*** Ըստ Կողբացու իշխանավորը կարող է ճշմարտություններ բարբառել, բարոյախոսել, խրատներ տալ, բայց իրականում այլ վարքագիծ ցուցաբերել: Մարդկանց ավելի շատ համոզում է ղեկավարի անձնական օրինակը, քան գեղեցիկ խոսքերը:

Երրորդ՝ ***իշխելու և կառավարելու տարբերակումը:*** Ամենից առաջ՝ շիտակ իշխանավորն ոչ թե իշխում է մարդկանց վրա, այլ կառավարում, հենց ինքն է նրանց ծառայում, հավատարիմ ծառայում իր ենթականերին: Այսինքն, իշխանությունն ոչ թե սոսկ իշխելու իրավունք է, այլև՝ կառավարելու պարտականություն:

Չորրորդ՝ ***իշխանությունը որպես կառավարելու հմտություն:*** Եթե իշխանավորը կառավարելու հմտություն ունի, սակայն չի կարողանում գործնականում դա դրսևորել, ապա զուր է նրա հմտությունը՝ ո՛չ ինքը դրանից օգուտ ունի, ո՛չ էլ ուրիշները:

Հինգերորդ՝ ***իշխանավորը որպես արդարադատ ղեկավար:*** Իշխանավոր-ղեկավարը ի պաշտոնե վերահսկում է ենթակաների գործունեությունը և պարտավոր է արդարադատ ղեկավար լինել: Այսինքն՝ ղեկավարը, որպես իշխանություն կրող, պիտի կարողանա թե դրվատել արժանավորներին և թե պարսավել մեղավորներին:

Վեցերորդ՝ ***դրվատանքի գործադրումը:*** Ըստ Կողբացու՝ մեղմ վերաբերմունքը, դրվատանքը կարող են առավել ազդեցություն թողնել դիմացինի վարքի կարգավորման վրա, քան կոշտ հանդիմանանքը: Նույն ձևով կարող են վարվել նաև ենթակաները ղեկավարի նկատմամբ: Այսպես, ենթակաները, սովորաբար, իշխանավորին չեն կարող դիտողություն անել, իսկ դրվատելով, թե իբր նա շատ բարի է ու բարերար, մենք

կարող ենք ավելի արդյունավետ ազդել նրա վարվելակերպի վրա ու մղել արդարամիտ վարվեցողության:

Ամփոփելով կարող ենք փաստել, որ Եզնիկ Կողբացու իշխանավորի վարքականոնի գլխավոր հատկանիշները շատ արդիական են, թե' հայ կառավարչական մտքի ակունքները պարզելու, թե' կառավարման ժամանակակից տեսությունը հարստացնելու և թե' մեր հանրային կյանքը արդյունավետ կազմակերպելու ու կառավարելու առումով:

Հակիրճ անդրադառնանք Գրիգոր Տաթևացու հայացքներին: Նա հանրային կյանքի բնականոն գործառույթի հիմքում դնում է **«ներդաշնակ կառավարումը»,** որը հիմնվում է փոխլրացման սկզբունքի վրա, այսինքն՝ կառավարումը դիտարկում է որպես երկկողմանի երևույթ: Ըստ Գ. Տաթևացու ներդաշնակ կառավարման արդյունավետությունը պայմանավորված է ոչ միայն կառավարողների ճշմարտասիրությամբ, բարությամբ, հմտությամբ և ունակությամբ, այլև՝ կառավարվողների գործի հմտությամբ և ունակությամբ, հնազանդությամբ, պատասխանատվությամբ, հանձնարարությունը կատարելու պատրաստակամությամբ: Այսինքն՝ կառավարողի և կառավարվողի վարքականոնի փոխլրացման արդյունքում միայն կարող է ձևավորվել ներդաշնակ կառավարում, որը բավարարում է ինչպես կառավարողին, այնպես էլ՝ կառավարվողին:

Գրիգոր Տաթևացին կառավարման հիմքում արժևորում է գիտական գիտելիքի իմացությունը, որը իմաստություն է հաղորդում մարդկանց գործունեությանը: Առանց իմաստության գործ լինել չի կարող: Նա գրում է, որ խելացի, շրջահայաց իշխանավորը պետք է ամեն ինչից բարձր դասի ճշմարտությունը և հենվի իմաստության վրա, որը կբնութագրի նրան որպես կառավարչի (գործն է առարկայացնում մարդու իմաստությունը):

Այսպիսով, «կառավարող-կառավարվող» փոխադարձության դիտարկումը միանշանակ համահունչ է կառավարման արդի հարացույցին, ուստի կարող է ներառվել կառավարման գործնական խնդիրների լուծման մեջ:

Ամփոփելով կարող ենք փաստել, որ վարքականոնը գործնական վարվելակերպ է և պետք է ընկած լինի գործարարների գործունեության հիմքում: Վարքականոնի տարրերը բխում են կոնկրետ կազմակերպության, ձեռնարկության շրջանակներում ընդունված փիլիսոփայությունից: Վարքականոնի պարզաբանումը ոչ թե զուտ ճանաչողական խնդիր է, այլև՝ գործնական փիլիսոփայություն, որն արժևորում և գնահատում է մարդկանց գործունեությունը ոչ միայն ճշմարիտի, այլև բարու, առաքինության, ազնվության իդեալների տեսանկյունից և նպաստում հանրային կյանքում մարդկանց համատեղ գործնեության օգտակար և արդյունավետ կարգավորմանը:

1.3 Կառավարման ամբողջականությունը

Փիլիսոփայության մեջ օբյեկտների կառուցվածքի ճանաչման ելակետային կատեգորիան «Համակարգ» կատեգորիան է: «Համակարգ» կատեգորիաի փիլիսոփայական բովանդակությունը ներառում է երկու կարևորագույն հատկանիշ: Նախ, «Համակարգը տարրերի փոխազդեցության կոմպլեքս է», այսինքն՝ ցանկացած օբյեկտ հանդես է գալիս որպես յուրահատուկ, միայն իր տարրերի և դրանց անկրկնելի ու եզակի փոխազդեցության, փոխնեգործության ամբողջություն (բացառություն չէ նաև կառավարումը): Սա նշանակում է, որ յուրաքնչյուր համակարգ (այդ թվում և կառավարման համակարգը) օժտված է կոնկրետ կառուցվածքայնությամբ և բաղկացած է կոնկրետ քանակության տարրերից:

Երկրորդ, որպես այդպիսին, նրան հատուկ է որոշակի կայունություն և հարաբերական ինքնուրույնություն, որով հանդես է գալիս ավելի մեծ համակարգի շրջանակում՝ ենթահամակարգի կարգավիճակում:

Փիլիսոփայությունը կառավարման ամեն մի համակարգ դիտարկում է որպես ամբողջություն, դրանով բնութագրելով կառավարող և կառավարվող ենթահամակարգերի փոխներգործությունը, փոխազդեցությունը և կապվածությունը:

Այլ կերպ ասած՝ այդ երկու ենթահամակարգերից որևէ մեկի բացակայության դեպքում համակարգը դադարում է գոյություն ունենալ: Իսկ կառավարման համակարգի ամբողջականությունն արտահայտում է սուբյեկտ-օբյեկտ կապի որակական առանձնահատկությունը: Կառավարման ամբողջականությունը հնարավորություն է տալիս տեսնելու կառավարման համակարգի առանձնահատկությունները սուբյեկտի և օբյեկտի տարբեր վարքագծերի պարագայում, պարզելու կառավարողի աշխատանքի առավել արդյունավետ ոճը, կողմերի միջև հնարավոր բախումների բնույթը և այլն:

Այսպես, կառավարման սուբյեկտի և օբյեկտի տարբեր վարքագծերի փոխներգործության արդյունքում մենք կարող ենք պատկերացում կազմել համակարգի ամբողջական որակական վիճակի մասին:

Սուբյեկտ-օբյեկտ փոխներգործության հնարավոր տարբերակների արդյունքում առանձնանում է կառավարման համակարգի չորս որակական փուլեր:

Առաջին՝ **կառավարման և սուբյեկտը և օբյեկտը դրական միտում ունեն,** այսինքն՝ սուբյեկտը պատրաստ է արդյունավետ կառավարելու, իսկ օբյեկտը պատրաստ է իր ներուժի չափով գործելու, այսինքն՝ առաջին փուլում սուբեկտ-օբյեկտ երկկողմանի դրական լրացման շնորհիվ ձևավորված

կառավարման ամբողջությունը կարելի է անվանել **«բարենպաստ» համակարգ,** որը միանշանակ ապահովում է կառավարման համակարգի այն ամբողջականությունը, որը ընդունված է կառավարաբանության մեջ անվանել **«արդյունավետ կառավարում»:**

Երկրորդ՝ **և սուբյեկտի գործողություններն են բացասական ավերիչ և օբյեկտն է բացասականորեն տրամադրված,** այսինքն՝ երկրորդ փուլում կառավարման սուբյեկտը և օբյեկտը բացասական վարքագիծ են դրսևորում, որի շնորհիվ ձևավորված կառավարման ամբողջությունը կարելի է անվանել **«բացասական» համակարգ,** իսկ արդյունքում ձևավորված կառավարման ամբողջականությունն ընդունված է անվանել **«կաթվածահար» կառավարում**:

Երրորդ՝ **սուբյեկտի դիրքորոշումը դրական է, իսկ օբյեկտի գործողությունը բացասական ուղղվածություն ունի**, այսինքն՝ երրորդ փուլում սուբյեկտի բարեփոխիչ գործունեությունը հանդիպում է օբյեկտի դիմադրությանը: Բայց քանի որ կառավարման մեջ հիմնականում վճռորոշը սուբյեկտի ձեռնարկած գործողություններն են, ապա տվյալ կառավարման համակարգը կարելի է անվանել **«բարեխնդիր»,** իսկ սուբյեկտ-օբյեկտ նման լրացումն անվանել **«կայունարար կառավարում»:**

Չորրորդ՝ **օբյեկտի գործողությունը դրական ուղղվածություն ունի, իսկ սուբյեկտի գործողությունը վնասակար է, անհաջող,** այսինքն՝ չորրորդ փուլում կառավարաման սուբյեկտը վնասակար գործունեություն է դրսևորում, իսկ օբյեկտը կողմնորոշված է դեպի զարգացումը, բայց քանի որ նրանց փոխներգործության մեջ վճռորոշ դերը պատկանում է սուբյեկտին (որի գործունեությունը խափանարար է), ապա այդ համակարգի ամբողջականությունն կարելի է բնութագրել որպես **«խափանարար կառավարում»:**

Այսպիսով, կառավարման համակարգի ամբողջականությունից ելնելով կարող ենք պարզաբանել սուբյեկտի գործելակերպը, այսինքն՝ ճշտել, թե ղեկավարման ավանդական ոճերից (ժողովրդավարական, միահեծան, թողտվության), որը պետք է գործադրել տվյալ իրավիճակում:

Այսպես, քանի որ «արդյունավետ» կառավարման համակարգի ամբողջականությունն ապահովվում է սուբյեկտ-օբյեկտ երկկողմանի դրական փոխլրացմամբ, ապա այս վիճակում գերադասելի է ժողովրդավարական ոճը: Իսկ «կայունարար» կառավարման դաշտում քանի որ սուբյեկտն ամեն կերպ ցանկանում է կայունացնել, շտկել իրավիճակը, չեզոքացնել օբյեկտի բացասական ուղղվածությունը, ամրապնդել իր իշխանությունը, նույնիսկ պատրաստ է բռնություն գործադրել: Բնականաբար, նման դեպքերում հենց միահեծան ոճն է դառնում սուբյեկտի հաջողության գրավականը: **«Խափանարար»** կառավարման դաշտում որքան մեծանում է սուբյեկտի գործողության վնասակար, քայքայիչ բնույթը, պարզ է դառնում, որ կառավարման համակարգի բարեհաջող գործառության դիրքերից ավելի գերադասելի է ղեկավարման թողտվության, քան՝ միահեծան ոճը: Նման ղեկավարը որքան քիչ է տեղեկացված կազմակերպության գործերից, այնքան ավելի հեշտ են կազմակերպության աշխատակիցները հաղթահարում դժվարությունները:

Այսպիսով, կառավարման ամբողջականությունը կարելի է դիտարկել որպես կառավարման համակարգի կառուցման ու գործառնության հիմնարար կազմակերպական սկզբունքներից մեկը:

1.4 Կառավարումը որպես միջնորդավորման գործընթաց

Կառավարման փիլիսոփայության մեջ կառավարումը դիտարկվում է որպես միջնորդավորման գործընթաց:

Միջնորդավորման գործընթացը դրսևորվում է մարդու գործունեության բոլոր ոլորտներում, այդ թվում և կառավարման ոլորտում:

Այսպես, մարդը հանդես է գալիս որպես միջնորդ «առաջին բնության» և «երկրորդ բնության միջև»: Մեկ այլ օրինակ՝ կրթությունը միանշանակ միջնորդավորման գործունեություն է: Դասխոսը լսարանում հանդես է գալիս իբրև միջնորդ որոշակի առարկայի և սովորողների միջև:

> Կառավարումը առավելապես միջնորդավորված գործունեություն է, այսինքն՝ կառավարումն արտահայտում է էութենական այն հատկանիշը, որ կառավարողի գործողություններն ուղղված են կառավարվողի վարքի վրա ազդելուն՝ հանուն կազմակերպության նպատակների իրագործման:

Միջնորդավորված բնույթի փոխհարաբերությունը բխում է կառավարողի և կառավարվողի դերերի տարբերակվածությունից և նրանց գոյության փոխպայմանավորվածությունից: Այլ կերպ ասած՝ միջնորդավորումը կամրջում է կառավարման համակարգի երկու կողմերը, ապահովում համակարգի բնականոն գործառնության համար անհրաժեշտ սուբեկտ-օբյեկտ կապը:

Նշենք, որ միջնորդավորման գործունեությունը, այսինքն՝ ուրիշի վարքի կառավարումը հետազոտվում է տարբեր գիտությունների կողմից: Սակայն խնդիրը այն է, որ այդ հետազոտություններում «միջնորդավորում» հասկացությունը չի առանձնացվում և հաճախ նրա փոխարեն գործածում են

«կառավարման մեթոդներ» արտահայտությունը, որն ըստ փիլիսոփայական հայեցակարգի բնորոշում է միջնորդավորման կարգավորման տեսակները մասնավոր գիտական ճանաչողության ասպարեզում: Ըստ էության «կառավարման մեթոդները» կառավարչի իշխանական լծակներն են՝ հարկադրանքը, հեղինակությունը և անձնական օրինակը, համոզելը, ավանդույթը և այլն:

Իհարկե, սուբյեկտ-օբյեկտ փոխհարաբերության միջնորդավորման մասնավոր գիտական հրապարակումներն արժեքավոր նյութ են փիլիսոփայական վերլուծության համար, սակայն վերջինս ունի իր յուրահատկությունը:

Կառավարման փիլիսոփայության մեջ կառավարումը սուբյեկտ-օբյեկտ փոխհարաբերության այնպիսի յուրահատուկ տեսակ է, որում կարևորվում է սուբյեկտ-օբյեկտ փոխադարձության հանգամանքը, նրանց հարաբերության երկկողմանի բնույթը: Այլ կերպ ասած՝ կառավարող սուբյեկտն աշխատում է ազդել կառավարվող օբյեկտի վրա, ուղղորդել նրա վարքը որոշակի նպատակների իրականացմանը, իսկ հետադարձ կապի միջոցով կառավարվողը իր հերթին որոշակիորեն ազդում է ղեկավարի վրա:

Այս առընչությամբ տեսական ու գործնական մեծ արժեք ունի հետադարձ կապի ուսումնասիրությունը: Հետադարձ կապի շնորհիվ ենթակաները կարող են որոշակի վերաբերմունք ցուցաբերել կառավարողի դրսևորած վարքագծի նկատմամաբ և ոչ ասել կառավարման այն մեթոդներին, որոնք կառավարիչը գործադրում է որպես կառավարման միջոց: Մյուս կողմից՝ շատ կարևոր է կառավարչական խնդիրը, այսինքն՝ ազդելով կառավարվող օբյեկտի վրա, կառավարող սուբյեկտը հաշվի է առնում կառավարվողի անհատականությունը: Միշտ պետք է հիշել, որ մարդիկ փոխվում են և փոխվում է նաև վերաբերմունքը աշխատանքի ակնկալիքների ու պահանջմունքների նկատմամբ:

Չպետք է մոռանալ նաև, որ կառավարողը ևս անհատականություն է. կառավարչական գործունեության փորձը, պրակտիկան, արտաքին միջավայրի առաջ քաշած պահանջները փոխում են նրա պատկերացումները ենթակայի աշխատանքային կարողությունների, պատասխանատվության, կարգապահության, բարեխղճության մասին:

Գործնական կարևոր նշանակություն ունի նաև **«արդյունավետ կառավարում»** հասկացության բովանդակային վերլուծությունը: Խոսքը ոչ թե կառավարման արդյունավետության մասին է (այն տնտեսագիտական բովանդակության ունի, դիտարկվում է ծախսերի, օգուտների հարաբերակցությամբ), այլ՝ արդյունավետ կառավարման:

Եթե արդյունավետ կառավարումը ըստ Փ. Դրաքերի, բնութագրում է կազմակերպության նպատակների իրականացումը, պիտանի (ճիշտ) իրերի արտադրությունը, ապա կառավարման արդյունավետությունը բնութագրում է բուն իրերի ճիշտ արտադրությունը: Այլ կերպ ասած՝ մեկը ձևավորում է գործունեության արտաքին բնութագիրը՝ արտադրողականությունը, իսկ մյուսը՝ ներքին պաշարների լավագույն օգտագործումը, խնայողականությունը: Այսպիսով՝ արդյունավետ է այն կառավարումը, որտեղ առկա է միջնորդավորման առավել նպատակահարմարությունը, այսինքն՝ արդյունավետությունը սուբյեկտ-օբյեկտ փոխհարաբերության միջնորդավորման ներքին, որակական բնութագիրն է, գործադրվող միջոցի և կառավարվողի ներդաշնակության դրսևորումը:

Կառավարման համակարգերի ձևավորման հիմքերում ընկած է միջնորդավորման սկզբունքը: Գոյություն ունի միջնորդավորման կարգավորման հինգ տեսակներ, որոնց համապատասխանում են կառավարման համակարգերի հինգ տեսակներ՝ տեխնոկրատական, հարկադրական, վերահսկողական, մասնակցողական և իդեալական:

Առաջին՝ սուբյեկտ-օբյեկտ փոխհարաբերության մեջ կառավարողը ձգտում է ամեն կերպ իրականացնել իր նպատակները, լիովին անտեսելով կառավարվողի նպատակները: Օբյեկտի նկատմամբ նման ռազմավարությունը ենթարկված է տեխնիկատնտեսական հրամայականին, իսկ կառավարողը ոչ մի տարբերություն չի տեսնում մարդ-օբյեկտի և գործիք-օբյեկտի միջև: Նման միջնորդավորման արդյունքում էլ ձևավորվում է **տեխնոկրատական կառավարման** համակարգը: Օրինակ՝ ստրկատիրական Հունաստանում տիրապետող աշխարահայացքի համաձայն ստրուկը տիրոջ համար «խոսող գործիք» է, որն ունակ է հասկանալու տիրոջ հրամանները, սակայն ինքը զուրկ է դատելու կարողությունից (Արիստոտել):

Միջնորդավորման երկրորդ տեսակն այն է, երբ կառավարողը մի կողմից ձգտում է իրականացնել իր նպատակները, իսկ մյուս կողմից՝ խոչնդոտում է կառավարվողի նպատակների իրականացմանը: Այս ռազմավարությունը ավելի առաջադիմական է, քանի որ կառավարվողը ոչ թե «խոսող գործիք» է, այլ սեփական նպատակ ունեցող անհատականություն: Այս միջնորդավորման արդյունքում էլ ձևավորվում է **հարկադրական կառավարման** համակարգը:

Տեխնոկրատական և հարկադրական կառավարման եղանակներն այսօր էլ չեն վերացել, հաճախ կարելի է հանդիպել մարդկային գործունեության ամենատարբեր ոլորտների, այդ թվում և գործարարության, որտեղ տեխնիկաները և տեխնոլոգիաները, որպես մարդկային գործունեության միջոցներ, ավելի բարձր են դասվում, քան մարդկային գործոնը: Նման դեպքերում գերիշխում է **կառավարման միահեծան ոճը** (հարկադրանք, պարտադրանք, անվստահություն, ահաբեկչություն և այլն):

Միջնորդավորման երրորդ տեսակը այն է, երբ կառավարողը մի կողմից ձգտում է իրականացնել իր նպատակը, իսկ մյուս կողմից՝ խրախուսում է կառավարվողին և հնարավո-

րություն տալիս իրականացնել, թե նրա, թե իր սեփական նպատակները: Բանը նրանում է, որ խթանումն այստեղ միայն հսկելու նպատակ ունի և ոչ թե կառավարվողներին ցուցաբերվող վստահության ձև է: Քանի դեռ մարդուն լոկ խթանում են, առանց նրան մասնակից դարձնելու կազմակերպության նպատակներին, քննարկումներին և որոշումների ընդունմանը, ապա նույն «նվազագույն եռանդը» և «չկամությամբ աշխատանքն» է գրանցվում: Նման միջնորդավորման արդյունքում ձևավորվում է **վերահսկողական կառավարման** համակարգը:

Չորրորդ տեսակի միջնորդավորման ժամանակ կառավարողը ձգտում է իրականացնել իր և կառավարվողների նպատակները: Այստեղ գործում է միջնորդավորման այն ռազմավարությունը, որը գործադրում է ժամանակակից մասնակցողական (պարտիսիպատիվ) կառավարաբանությունը **(«աշխատանքի հումանիզացման»** միջոցառումներ, **«արտադրական դեմոկրատիայի»** տարբեր ձևեր, **«վստահության սկզբունքի»** կիրառության եղանակներ և այլն): Սա միանշանակ ճապոնական կառավարաբանության գլխավոր սկզբունքն է, որի համաձայն կառավարվողը դիտվում է որպես **«կազմակերպություն-ընտանիքի»** լիարժեք անդամ: Այս մոտեցման համաձայն, ոչ թե մարդը գոյություն ունի կազմակերպության համար, այլ՝ կազմակերպությունը մարդու համար: Այսպիսի դեպքերում հատուկ ուշադրություն են հատկացնում նպատակների միասնական քննարկմանը և հիմնավորմանը, սերմանում են կազմակերպության ընդհանրության (կորպորատիվ) ոգին և այլն: Նման միջնորդավորման արդյունքում ձևավորվել է **մասնակցողական կառավարման** համակարգ, որը արդյունավետ կառավարման խոստումնալից, հեռանկարային ուղություններից մեկն է:

Վերջապես հինգերորդ տեսակի միջնորդավորումը այն է, երբ կառավարողը ձգտում է իրականացնել իր նպատակները՝

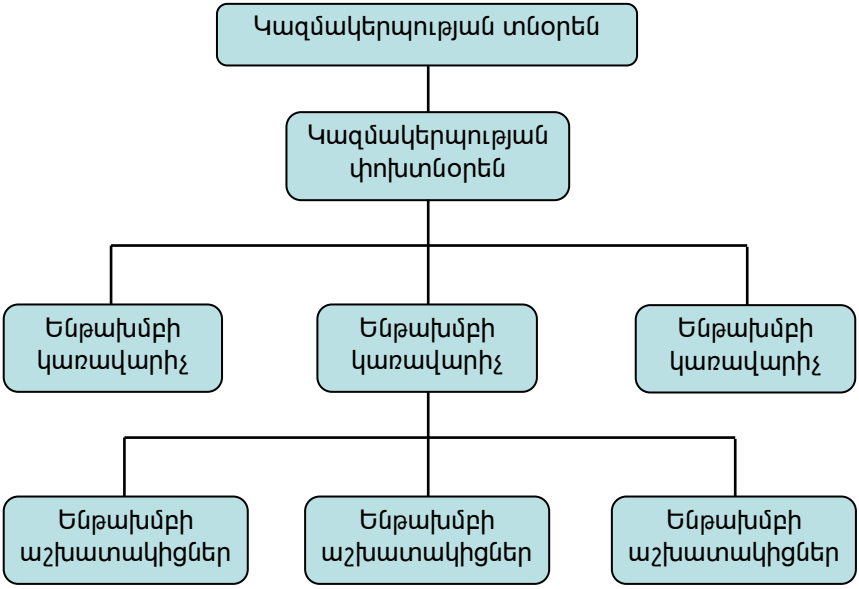
դրանք ներկայացնելով որպես կառավարվողի նպատակներ: Պատմությունը մեզ տվել է բազմաթիվ օրինակներ, երբ քաղաքական գործիչները, առաջնորդները հենց այդպես են կառավարել զանգվածներին՝ նրանք առաջադրում են հենց այն նպատակները, որ ցանկալի են զանգվածների համար, ասում են այն, ինչ նրանք ցանկանում են լսել:

Այսօր այդպես են վարվում պաշտոնյաները, ղեկավարները, որոնք գիտեն արդյունավետ կառավարման գաղտնիքը: **Սա իդեալական կառավարումն է**: Կառավարման այս ռազմավարությունը սուբյեկտ-օբյեկտ փոխհարաբերության այն առավելագույն միջնորդավորումն է, որն ինքն իրեն բացատրում է, այսինքն՝ լիովին ընդունվելով օբյեկտի կողմից, արդեն ոչ թե որպես միջնորդավորում է ընկալվում, այլ դառնում է ինքնուրույն նպատակադրում: Կառավարվողն արտաքին նպատակը իմաստավորում է որպես անձնային նպատակ, ինչի հետևանքով կառավարումը վերածվում է ինքնակառավարման:

Ընդհանրացնելով կարող ենք փաստել, որ կառավարման հինգ համակարգերն էլ կյանքում հանդիպում են և այս կամ այն համակարգին նախապատվությունը տալու հարցում բազմաթիվ գործոններ են դեր խաղում: Այն, որ **իդեալական կառավարումը** մենք հատուկ տարանջատեցինք, պայմանավորված է վերլուծվող հարցի տեսանկյունով, այսինքն՝ այնքանով, որքանով կառավարողի նպատակը միջնորդավորված կերպով դառնում է կառավարվողի նպատակ: Այս տեսանկյունով է **իդեալական կառավարումը** դառնում լավագույն: Իրականում, ինչպես ժողովրդավարության սկզբունքների դիրքերից, այնպես էլ կառավարման արդյունավետության առումով, գերադասելի է **մասնակցողական կառավարումը**, որն այսօր մեծ տարածում է գտել և ընկած է կառավարման համակարգերի արդյունավետ գործունեության հիմքում:

Անդրադառնանք կազմակերպության բնականոն գործունեության ապահովմանը, որը այլ բան չէ, քան միջնորդավոր-

ման մակարդակների կարգավորում: Այսինքն՝ սոցիալական հոգեբանության տեսանկյունից մենք գործ ունենք կազմակերպության, որպես աշխատանքային խմբի, պաշտոնական կառուցվածքի հետ, որը կազմված է նրա անդամների պաշտոնական կարգավիճակներից, համապատասխան դերերից ու դրանց կապերից՝ «ստորադասություն-վերադասություն»: Հիմնականում կազմակերպություններում իշխանական լիազորություններն աստիճանակարգված են, որն էլ հնարավորություն է տալիս հեշտությամբ բացահայտել կազմակերպության պաշտոնական կառուցվածքը: Բավական է հարցնել նրա պաշտոնական ղեկավարին և մյուս անդամներին, թե յուրաքանչյուրն ինչ դիրք է գրավում և ինչ գործով է զբաղվում այդ խմբում, գրի առնել, կազմել խմբի կառուցվածքի սխեման, և հարցը հիմնականում պարզ կդառնա: Գծանկարի վրա կարելի է ցույց տալ, թե ով ում է ենթարկվում, ով ում է ղեկավարում, ինչ ենթախմբեր կան, միջնորդավորման մակարդակների կարգավորումը և այլն, որը ներկայացվում է ստորև:



Ինչպես տեսանելի է գծագրից, իշխանական լիազորություններն ըստ մակարդակների տարբեր են, ինչի արդյունքում էլ ձևավորվել է կազմակերպության ներկազմակերպական աստիճանակարգը՝ աշխատակիցների միջև «վերադասություն-ստորադասություն» կապերը, որից էլ ածանցվում են կարգավորման խնդիրները՝ հրահանգավորում, շահադրդում, առաջնորդում, կառավարչական որոշումների ընդունում, միջանձնային հաղորդակցման կարգավորում, վերահսկողություն, պատասխանատվություն և այլն: Կառավարիչները՝ գործնականում, կառավարաբանները՝ տեսության մեջ զբաղվում են հենց այս խնդիրների վերլուծությամբ: Մինչդեռ փիլիսոփայության համար առաջնայինն ընդհանուր պատկերի ըմբռնումն է, ինչի շնորհիվ հնարավորություն է ստեղծվում մեկնաբանել մասնավոր գիտական հասկացությունները:

Կազմակերպության մեջ աշխատակիցների փոխադարձ պահանջներն ու ակնկալիքները պայմանավորված են նրանց իրավունքներով և պարտականություններով: Անդրադառնալով գծանկարին, դժվար չէ նկատել, որ կազմակերպության տնօրենի և փոխտնօրենի միջև փոխհարաբերություններն անմիջական են և կարգավորվում են իրավական նորմորով: Հասկանալի է, որ տնօրենը, որպես «ղեկավար-ենթակա» համակարգի կառավարման սուբյեկտ, ինքն է կառավարում իրենց փոխհարաբերությունները: Գծագրից պարզ երևում է, որ կազմակերպությունը բազմամակարդակ է, իսկ սա նշանակում է, որ «տնօրեն»-ը ոչ միայն իր և «փոխտնօրեն»-ի փոխհարաբերություններն է կարգավորում, այլև վեջինիս միջոցով վարընթաց հաջորդ մակարդակի աշխատակիցների՝ «ենթախմբի կառավարիչներ»-ի և «ենթախմբի աշխատակիցներ»-ի գործունեությունն է կարգավորում և վերահսկում կազմակերպության առջև դրված նպատակների իրականացումը: Այս նույն տրամաբանությամբ շարժվելով «փոխտնօրեն»-ը լիազորվելով

«տնօրեն»-ի կողմից, կառավարում է «ենթախմբերի կառավարիչներ»-ին, իսկ վերջիններս՝ «ենթախմբերի աշխատակիցներ»-ին, այսինքն՝ միջնորդավորման շղթան ավարտվում է մինչև վեջին կատարող աշխատակիցները, որոնք չունեն ենթականեր: Մյուս կողմից՝ կազմակերպության աստիճանակարգվածությունից հետևում է հակառակը՝ վերընթաց միջնորդավորումը, այսինքն՝ «տնօրեն»-ը «ենթախմբերի կառավարիչներ»-ի գործունեությունը ընկալում է դրանց «փոխտնօրեն»-ի միջնորդավորմամբ, համապատասխանաբար՝ «փոխտնօրեն»-ը «ենթախմբերի աշխատակիցներ»-ի կատարվող աշխատանքը ընկալում է «ենթախմբերի կառավարիչներ»-ի ներկայացմամբ:

Այսպիսով, բոլոր մակարդակներում վերից վար և վարից վեր տեղի է ունենում միջնորդավորման միջնորդավորում և հենց այդ շարունակական միջնորդավորումն է ապահովում կազմակերպության ամբողջականությունը, նրա առաքելության և խնդիրների լուծումն ու վերարտադրությունը, նպատակասլացությունն ու արդյունավետությունը:

Վերջապես կառավարման հիմնարար խնդիրներից մեկն էլ կառավարման առավել արդյունավետ մեթոդի ընտրությունն է: Այսօր ամենատարածվածը վարչահրամայական կառավարումն է, որը հիմնականում գործում է տեխնոկրատական և հարկադրական համակարգերում, մասամբ նաև՝ հսկողական կառավարման համակարգում: Միահեծան կառավարողը հրամայում է, պահանջում հրամանի կատարում, արհամարհանք ցուցաբերում ենթակաների նկատմամբ, հարկ եղած դեպքում դիմում բռնության: Իհարկե, որպես կառավարման միջոց հրամանն ազդեցիկ լծակ է, քանի որ կառավարվողը կախման մեջ է կառավարողից և հրամանը չկատարելու դեպքում կարող է պատժվել:

Միևնույն ժամանակ հրամայելը կառավարողի գործառույթի իրականացման որոշակի ձևն է, գործելու պարտականություն, որը բխում է նրա դերակատարումից: **Հրամայելը**, որպես կառավարման մեթոդ, կարելի է անվանել **«ուղղաձիգ միջնորդավորում»,** քանի որ դրա հիմքում ընկած է կառավարման սուբյեկտի և օբյեկտի կրգավիճակների անհավասարությունը:

Կառավարման մյուս մեթոդը **համոզումն է,** սոցիալ-հոգեբանական ներազդեցության հզոր միջոցներից մեկը, որը հատկապես տարածված է մասնակցողական, մասամբ էլ վերահսկողական կառավարման համակարգերում: Փորձարարություն ունեցող կառավարիչը կարողանում է համոզել, ոգևորել, խոստումներ տալ, ստեղծել ընկերական փոխհարաբերությունների պատրանք: Քանի որ այս մեթոդի հիմքում ընկած է կարգավիճակների թեկուզ երևութական հավասարության սկզբունքը, ուստի այդ կառավարումը կարելի է անվանել **«հորիզոնական միջնորդավորում»**:

Մեր կարծիքով կառավարման լավագույն մեթոդը **հիմնավորումն է:** Հիմնավորումը կառավարողից պահանջում է կառավարման մեծ հմտություն, քան հրամայելը և համոզելը: Նա պետք է կարողանա լսել ենթակային, մտնել երկխոսության մեջ, կարողանա երկխոսությունը վարել իր համար շահեկան հունով և այլն:

Կարևորն այն է, որ այս ճանապարհով հիմնավորումը հնարավորություն է ստեծում կազմակերպության խնդիրների, վճիռների, որոշումների կայացման մեջ ներգրավել նաև ենթականերին: Նման մոտեցման արդյունքում ենթական իրեն տեսնում է ամբողջի մեջ, որպես կազմակերպության լիարժեք անդամ: Կառավարաբանության ճանաչված հեղինակություններից Աբրահամ Մասլոուն, որը շատ լավ գիտեր նաև մարդու հոգեբանությունը, գրում է, որ մարդը գերադասում է ամբող-

ջականությունը, չի ցանկանում լինել «միջոց», «ռեսուրս» կամ «գործիք»: Հիմնավորումը, որպես «ղեկավար-ենթակա» փոխհարաբերության մեջ կառավարչական ազդեցության լծակ, ավելի արդյունավետ է լինում, քանի որ համապատասխանում է իրերի վիճակին: Այսպես, կազմակերպության ներկազմակերպական կարգավիճակի շնորհիվ ղեկավարն ունի առաջատար դիրք, իշխանական լծակներ, անձնական փորձառություն, բայց չպետք է մոռանալ, որ նրա գործունեութունը ինքնանպատակ չէ, քանի որ «ղեկավար-ենթակա» փոխազդեցության բովանդակությունը պայմանավորված է համատեղ աշխատանքի կատարմանն ուղղված համակարգի պահանջներով: Եթե սոցիալական դերերի տեսանկյունից ղեկավարը կառավարման սուբյեկտն է, իսկ ենթական՝ օբյեկտը, ապա այդ համակարգի շրջանակներում նրանք հանդես են գալիս որպես միասնական գործող սուբյեկտներ:

Որպես միասնական գործող սուբյեկտ (համակարգի երկու կողմեր), նրանք տարբերակված են իրենց դերակատարումներով և փոխլրացնում են միմյանց՝ իրականացնելով համակարգի առջև դրսից դրված խնդիրների լուծումը: Եթե համակարգի մեջ նրանց ներուժը չգումարվի, ապա այդ պայմաններում համակարգը կդադարի գոյություն ունենալուց: Հանճարեղ փիլիսոփա Հեգելը շատ պատկերավոր է բնութագրել երկու կողմերի փոխկապակցված գործառնությունը: Նա գրում էր, որ դա կարող է իրականացվել միայն ամբողջ ներուժը բաշխելով միմյանց հակադիր երկու կողմերի միջև, որ կառավարվողը հարկադրվի կառավարողի, իսկ կառավարողն էլ՝ կառավարվողի կողմից:

Այսպիսով, ստացվում է, որ ըստ Հեգելի երկու կողմերի համատեղ ջանքերով, իրենց դերերի «փոխադարձ հարկադրումով» է միայն, որ գործունեության նպատակը իրականացվում է, կազմակերպությունը կատարում է իր գործառույթները՝ արտադրանք է տալիս, ծառայություններ մատուցում, կա-

տարում վերադաս կազմակերպությունների հանձնարարականները և այլն: Եթե կառավարողի վարվելակերպի հիմքում ընկած է այս աշխարահայացքը, ապա ավելի հեշտությամբ է նա գործադրում հիմնավորման մեթոդը, կամ առնվազն, կարողանում է խուսափել վարչահրամայական մեթոդի ծայրահեղություններից, փորձելով դրանք մեղմել՝ մտցնելով հիմնավորման տարրեր:

1.5 Կառավարումը՝ որպես ազգամշակութային երևույթ

Տարբեր ժողովուրդների հանրային կյանքի կազմակերպման ազգամշակութային յուրահատկությունները չէին կարող դուրս մնալ կառավարման փիլիսոփայության տեսադաշտից: Բանն այն է, որ կառավարման տեսության և պրակտիկայի վրա էական ազդեցություն է թողնում կոնկրետ երկրի ազգային մշակույթը: Ազգային մշակույթի մեջ ներառվում են հոգևոր և պատմական արժեքները, ինչպես նաև տվյալ երկրի մարդկանց վարքագծի յուրահատկությունները, սոցիոմշակութային ինքնության այն բնութագրերը, որոնք տվյալ երկիրը դարձնում են անկրկնելի և ինքնատիպ:

Մարդկանց վարքագծի ազգային յուրահատկությունները դրսևորվում են նաև կոնկրետ երկրի կառավարման համակարգում: Պարզվում է, որ «կառավարող-կառավարվող» փոխհարաբերություններում, ինչպես նաև կառավարման բովանդակ համակարգում, իրենց դերն ու տեղն ունեն ոչ միայն կազմակերպական, տնտեսական, տեխնիկական, իրավական, այլև՝ ազգամշակութային գործոնները:

Երկար ժամանակ կառավարման մեջ ազգամշակութային յուրահատկությունների դերն անտեսվում էր: Ավելին, XX դարի 50-60-ական թվականներին լայն տարածում ստացավ այսպես կոչված կոնվերգենցիայի տեսությունը, որի հիմքում ընկած էր

տարբեր երկրների կառավարման համակարգերի մերձեցման գաղափարը: Բայց այն բանից հետո, երբ է. Մեյոյի «Մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի ջանքերով արտադրության ոլորտ ընգրկվեցին սոցիալական հոգեբանությունը և հանրաբանությունը, կառավարման տեսաբանները սկսեցին աշխատանքի կազմակերպման մեջ շեշտադրել ազգամշակութային յուրահատկությունները: Հրապարակվեցին բազմաթիվ աշխատանքներ (էդվարդ Գրոս, Հերթ Հոֆսթեց և այլն), որտեղ հեղինակները բացահայտ արժևորում էին կառավարման մեջ ազգամշակութային յուրահատկությունների անհրաժեշտությունը: Այսպես, ամփոփելով տարբեր երկրներում կատարած համեմատական ուսումնասիրությունները հոլանդացի սոցիոլոգ Հ. Հոֆսթեցը գրում է, որ աշխատանքի կազմակերպման և կառավարման տեսանկյունից Գերմանիայում և Ֆրանսիայում «կոշիկների արտադրությունը» ունեն բազում տարբերություններ ու առանձնահատկություններ: Շարունակելով միտքը, նա փաստում է, որ տեխնիկական էական նշանակություն ունի կազմակերպությունների ձևավորման մեջ, սակայն լոկ տեխնիկան անբավարար է բացատրելու համար, թե դրանք ինչպես են գործառնում: Գոյություն չունի ոչ մի «միակ լավագույն եղանակ», որը հնարավոր լիներ բխեցնել տեխնիկատնտեսական տրամաբանությունից, այն ավելի խոր արմատներ ունի (ավանդույթները, սովորույթները, մշակույթ և այլն): Նման վերլուծությունն ուղղված է նաև թեյլորիզմի տեխնոկրատիզմի քննադատությանը:

Սկսած XX դարի 70-ական թվականների կեսից, կառավարման համապարփակության տեսության կողքին, արտասահմանյան երկրներում տվյալ հիմնախնդիրների վերաբերյալ ձևավորվում է առավել ռեալիստական մոտեցում: Նկատելիորեն աճում է տեսական հետաքրքրությունը կառավարման ազգամշակութային համակարգերի ուսումնասիրության նկատմամբ: Համաձայն այս նոր մոտեցման, միջազգային տնտե-

սական կապերի և համագործակցության զարգացումը մի կողմից նպաստում է երկրների մերձեցմանը, այսինքն՝ խորանում է կազմակերպության, տեխնոլոգիաների արտադրության, նորարարական գործընթացների զարգացման նմանությունը, իսկ մյուս կողմից՝ պահպանվում են տարբեր երկրների ազգամշակութային արժեքները և, հետևապես, նրան հատուկ տարբերությունները կառավարման համակարգում: Դա առաջին հերթին վերաբերում է կադրային լուծումների ընդունման տեսական և պրակտիկ մոտեցումների տարբերությանը:

Կառավարման ազգամշակութային համակարգերի հետազոտությունների հետաքրքրությունն ունի ոչ միայն ճանաչողական բնույթ, այլև՝ գործնական, քանի որ ազգամիջյան փոխհարաբերությունների խորացումը, համատեղ ձեռնարկությունների ստեղծումը, գլոբալացման մյուս դրսևորումները, հրամայաբար պահանջում են տարբեր ազգերի շփումներ, վարվելակերպի, գործարար հաղորդակցման, գործարար կյանքի կազմակերպման փոխադարձ իմացություն:

Ներկա ժամանակներում կառավարման ազգային յուրահատկությունների գիտակարգը զարգացում է ապրում: Մասնագետներն ավելի հաճախ են արտահայտում այն միտքը, որ պրակտիկայում կառավարման ազգային յուրահատկությունների մասին գիտելիքների կիրառումը հնարավորություն է տալիս ստանալ տնտեսական և սոցիալական լրացուցիչ արդյունավետություն: Ռացիոնալ կիրառելով տվյալ երկրի կուտակված կառավարման փորձը, մենք հնարավորություն կստանանք նշանակալիորեն ավելացնել կազմակերպության աշխատանքի տնտեսական ցուցանիշները, ապահովել կայուն իրավիճակ, հաջողությամբ զարգացնել գործարարությունն ապրանքների և ծառայությունների շուկայում՝ միջազգային մրցակցության խորացման պայմաններում: Դրա հետ մեկտեղ,

ստեղծվում է լրացուցիչ հնարավորություններ ընդունվող կառավարչական լուծումների որակի բարձրացման համար, եթե դրանց վերլուծության գործընթացներին մասնակցում են տարբեր երկրների ներկայացուցիչներ: Հնարավորություն է ստեղծվում դիտարկել այլընտրանքային կառավարչական լուծումների լայն տարրապատկեր, քննարկել հիմնախնդիրները, որոնք կարող են ծնվել նրանց իրականացման գործընթացում, գնահատել հնարավոր տեսական և սոցիալական հետևանքները, որոնք արդեն տեղի են ունեցել այս կամ այն երկրում: Եվ ընդհակառակը, կառավարման ազգային յուրահատկությունների թերագնահատումը կարող է ուղեկցվել համագործակցության, փոխներգործության և հաղորդակցության մակարդակում արգելքների դրսևորմամբ, տարբեր երկրների ներկայացուցիչների միջև չարդարացված բախումների ձևավորմամբ և այլն:

Կարելի է փաստել, որ վերջին տարիներին կառավարման ազգամշակութային յուրահատկությունները գտնվում են գիտնականների ուշադրության կենտրոնում: Ստեղծվել են միջազգային միություններ, որոնք ուսումնասիրում են կառավարման ազգային յուրահատկությունները: Նրանց մեջ միավորված գիտական հանրությունն օրինաչափորեն բարձրացնում է կառավարչական լուծումների ընդունման դեպքում ազգային յուրահատկությունները հաշվի առնելու անհրաժեշտությունը: Ամեն տարի տեղի են ունենում այդ հիմնախնդրի քննարկմանը նվիրված միջազգային սեմինարներ, կոնֆերանսներ և այլն:

Գոյություն ունեն մի շարք մոտեցումներ, որոնք հնարավորություն են տալիս որոշել, թե հատկապես ինչով են միմյանցից տարբերվում տարբեր երկրների մշակութային արժեքները: Նման վերլուծության ամենահաջողված մոտեցումն առաջարկել է համաշխարհային ճանաչում ունեցող հայտնի մարդաբան Գերտ Խոֆշտեբը: Նա XX դարի 70-

ական թվերին հետազոտեց շուրջ 40 երկրների (հայտնի պատճառով այդ հետազոտման դաշտից դուրս մնացին Խորհրդային երկրները) միջազգային կորպորացիաների 116000 աշխատողների, որի արդյունքում հեղինակին հաջողվեց ձևակերպել հիմնարար չորս չափորոշիչներ, որոնք որոշում են հասարակության և արտադրության զարգացման ուղղվածությունը և կառավարման առանձնահատկությունը: Այդ չորս չափորոշիչներն են՝

1. անհատապաշտություն և կոլեկտիվապաշտություն,
2. հեռավորությունն իշխանությունից,
3. անորոշություններից (ռիսկ) խուսափումը,
4. հասարակության մեջ կնոջ դերը:

Հիմնական չափորոշիչներ	Հակիրճ բնութագրեր
Անհատապաշտություն, Կոլեկտիվապաշտություն,	Անհատապաշտական երկրների քաղաքացիներին բնորոշ է իր և շրջապատի մարդկանց մասին հոգածություն, իսկ կոլեկտիվապաշտական երկրները հատկապես արժևորում են աջակցությունը կոլեկտիվին, պատկանելիությունը խմբին, որոշակի սոցիալական շրջապատին:
Հեռավորությունն իշխանությունից	Իշխանության հեռավորությունը չափվում է իշխանություն ունեցողների և նրանց միջև, ովքեր պաշտոնական իշխանություն չունեն, ինչպես նաև կառավարողի կամքի ընկալման աստիճանը կառավարվողների կողմից և այդ կամքի միանշանակ կատարումը:

Խուսափում անորոշություններից (ռիսկ)	Այն չափվում է հասարակության մեջ առկա տագնապի չափով՝ կապված ապագա իրավիճակների զարգացման անորոշության հետ: Որքան մեծ է անորոշության սպառնալիքը (ռիսկ), այնքան ավելի խիստ է վերահսկվում մարդկանց գործունեությունն ու վարքը հասարակության մեջ և առանձին ձեռնարկություններում:
Կնոջ դերը հասարակության մեջ	Այն չափվում է հասրակության մեջ տղամարդկանց և կանանց միջև դերերի բաշխման չափով: Կան երկրներ, որոնք ամեն կերպ փորձում են այդ բաշխման մեջ պահպանել արական սեռի առավելությունը: Զարգացած երկրներում աշխատում են սահման չդնել այդ դերերի տարբերակման մեջ և հավասարապես արժևորում են նրանց դերը հասարակության մեջ:

Նշված չափորոշիչների հակիրճ բնութագրերը տրված է աղյուսակի մեջ:

Խորհրդային երկրի փլուզումից հետո ազատական շուկայական տնտեսության ուղին բռնած նորանկախ երկրներում (այդ թվում և Հայաստանում) սկսեցին ձևավորվել ինչպես արտասահմանյան, այնպես էլ համատեղ ձեռնարկություններ: Կառավարման ազգային յուրահատկությունների նկատմամբ հետաքրքրություն դրսևորող հեղինակները հենց իրենք արտասահմանցիներն էին, որոնք աշխատում էին այդ երկրներում: Բանն այն է, որ աշխատանքային կոլեկտիվի կառավարման համար, որի մեջ մեծամասնությունը տեղացի աշխատակիցներ էին, անհրաժեշտ էր ունենալ հատուկ

գիտելիքներ այդ երկրի կառավարման ավանդույթների, մարդկանց յուրահատուկ հոգեկերտվածքի մասին: Այդ հարցերի վերաբերյալ հավաստի և ամբողջական տեղեկատվության բացակայությունը հանգեցնում էր կադրերի ընտրության և տեղաբաշխման, գործարար բանակցությունների անցկացման և բախումների լուծման հետ կապված սխալների: Այսօր տարբեր երկրների մասնագետները նույնպես արդարացիորեն նշում են, որ արտասահմանյան կառավարման փորձի նկատմամբ անհրաժեշտ է զգուշավորություն և շրջահայացություն: Բանը նրանում է, որ այդ կառավարման համակարգերը ձևավորվել են տվյալ երկրների պատմական, տնտեսական և սոցիոմշակութային արժեքների հիմքի վրա և նրանց մեխանիկական տեղայնացումը ենթակա է ձախողման:

Ահա, թե ինչու 90-ական թվականների կեսից արտասահմանյան բազմաթիվ փորձագիտական խմբեր սկսեցին հետազոտություններ կատարել նախկին խորհրդային երկրներում՝ հիմնականում օգտագործելով Գերտ Խոֆշտեբի հիմնարար չորս չափորոշիչները: Այսպես, հետխորհրդային երկրները, ըստ Գ. Խոֆշտեբի ցուցանակի, պատկանում են այն երկրների խմբին, որտեղ տիրապետում է **կոլեկտիվապաշտությունը**: Աշխատողներն այստեղ հաճախ սպասում են, որ կազմակերպությունը կհոգա իրենց մասին, եթե հայտնվեն դժվար իրավիճակում: Սրան հակառակ, **անհատապաշտական** երկրներում նման իրավիճակում հայտնվող աշխատողները հիմնականում ապավինում են սեփական միջոցներին:

Վերլուծությունը նաև ցույց է տվել, որ հետխորհրդային երկրներում գոյություն ունի **իշխանությունից ընդգծված հեռավորություն**: Իշխանությունից ընդգծված հեռավորություն ունեցող երկրներում կազմակերպության մեջ մարդկանց վարքի տարբերակումը կախված է նրանց դիրքից և ծառայողական դրությունից: Աշխատողներից, որպես կանոն, սպասում են

ենթարկում, իսկ որպես դրան պատասխան, ենթակաները ցուցադրում են հատուկ ակնածանք իրենց ղեկավարների նկատմամբ: Իշխանության հեռավորության մեջ մեծ կշիռ ունեն կոչումն ու դիրքը: Նման երկրներում,երբ անց է կացվում բանակցություններ, արտասահմանյան կազմակերպությունները նախնտրում են ուղղարկել ներկայացուցիչներ, որոնց դիրքը համընկնում է հակադիր կողմի դիրքին:

Այդ հետազոտության արդյունքների վերլուծությունը փորձագետներին հնարավորություն տվեց ձևակերպել մի շարք սկզբունքային դրույթներ, որոնք վերաբերում են հետխորհրդային երկների վարքի և կառավարման ազգային յուրահատկություններին:

Հետխորհրդային երկրներում, որպես կանոն, աշխատում են խիստ կանոնակարգվածության, բազմաթիվ օրենքների և ձևականացված կանոների օգնությամբ վերահսկել հասարակության և յուրաքանչյուր կազմակերպության մեջ իրադրության զարգացումը: Միևնույն ժամանակ, պարզորոշ նկատվում է, որ հետխորհրդային երկրներում օրենքների ու նորմերի նկատմամբ պահպանվել է անհարգալից վերաբերմունքը, դրանք շրջանցելու խորհրդային պրակտիկան:

Մեկ այլ ուշագրավ հետազոտություն է անցկացրել ֆրանսիացի միջազգայնագետ Դ. Բոլլինգերը: Ուսումնասիրելով Ռուսաստանի ազգային առանձնահատկությունները, նա ներկայացրել է Ռուսաստանի և ԱՄՆ ազգային յուրահատկությունների համեմատական բնութագրերը, որոնք կարող են հաշվի առնվել ամերիկյան փորձի առանձին ուղղությունները Ռուսաստանի կառավարման պրակտիկայում ներդրելու ժամանակ: Երկու կողմերի համար էլ ռուսական և ամերիկյան արժեքների համեմատական վերլուծությունը կարևոր է նաև այն պատճառով, որ վերջին մի քանի տարիների ընթացքում ակտիվորեն զարգանում է ռուս-ամերիկյան համագործակցությունը:

Ռուսաստանի և ԱՄՆ ազգային յաուրահատկությունների համեմատական բնութագրերը տրված են աղյուսակում:

Հիմնական բնութագրերը	Ռուսաստան (արյունքները ըստ Դ. Բոլլինգերի)	ԱՄՆ (արդյունքները ըստ Գ. Խոֆշտեդի)
անհատապաշտական, կոլեկտիվապաշտական	26, 74	90,10
իշխանության հեռավորություն	76	40
խուսափում ռիսկից	92	45

Աղյուսակում պարզ երևում է Ռուսաստանի և ԱՄՆ ազգամշակութային էական տարբերությունները ըստ երեք բնութագրերի: Բայց Ռուսաստանն ու ԱՄՆ ունեն նաև սոցիալական, պատմական, ազգագրական նմանություններ (գրավված ահռելի տարածություն, ազգային տարասեռություն և այլն):

Շատ ընդհանրություններ ունեն նաև Ռուսաստանն ու Ճապոնիան: Նրանք, ըստ վերը նշված որակավորման, պատկանում են այն երկրների թվին, որոնք ունեն բարձր մակարդակի կոլեկտիվապաշտություն, խուսափում են ռիսկից, ինչպես նաև ընդգծված հեռավորություն իշխանությունից: Ճապոնական կառավարման համակարգի տարրերի մեծամասնությունը ռացիոնալ են, տրամաբանորեն հիմնավորված և կարող են հաջողությամբ կիրառվել ռուսական կառավարաբանության պրակտիկայում, որոշակի վերափոխություններից հետո:

Հետաքրքիր արդյունքներ արձանագրեցին նաև 1996-2001թթ. Մոսկվայում աշխատող արտասահմանյան մասնագետների հարցազրույցները: Այսպես, ամերիկյան մասնագետների կարծիքով, օրինակ, ռուսների մոտ կարելի է առանձնացնել հետևյալ յուրահատկությունները՝ բավականին

զարգացած է ձեռներեցության ոգին, հաջողության ձգտումը, ակտիվությունը, անկախությունը, իրավիճակը զգալու և նրան հարմարվելու ընդունակությունը: Վերջին որակը շատ բարձր է գնահատվում շուկայական հարաբերությունների անընդհատ փոփոխվող արտադրության և տնտեսվարության պայմաններում: Միևնույն ժամանակ՝ ռուս ղեկավարների մոտ նկատվում է կառավարման ոլորտում գիտելիքների և հմտությունների պակասորդ (դրա հետ մեկտեղ նրանք շատ բարձր մակարդակի գիտելիքներ ունեն տեխնիկական առարկաների ոլորտում), պրակտիկայի օրենքների ոչ լիարժեք իմացություն, բացակայում է հավատը վաղվա օրվա նկատմամբ, նորարարության դանդաղ ներդրում և այլն:

Ըստ գերմանացի մասնագետների, Ռուսաստանում ձեռնարկատիրական գործունեության մեջ որոշիչ դեր են խաղում բարոյական արժեքները՝ պատրաստ են փոխզիջման, հակաստրեսային կայունության, հաշվի է առնվում գործընկերոջ հոգեբանական յուրահատկությունները (ունեն լսելու ունակություն և այլն): Մյուս կողմից գերմանացի ձեռնարկատերերը տագնապ ունեն հատկապես հետևյալ երևույթների նկատմամբ՝ պարտականությունները չկատարելու միտում, անկայուն քաղաքական իրավիճակ,անհայտություն (ինֆորմացիայի անբավարարություն), գործընկերոջ շահագործում և այլն: Համեմատելով ռուսների և ամերիկացիների վարքը բանակցությունների գործընթացում, գերմանացիները եկել են հետևյալ եզրակացության՝ ամերիկացիներն աշխատում են հիմնականում հիմնվել փաստերի և թվերի վրա, իսկ ռուս ներկայացուցիչները հաճախ կառուցում են փաստարկները դատողությունների վրա: Նրանք ոչ բավարար հետաքրքրություն են ցուցաբերում բանակցությունների նախապատրաստմանը, սովորություն ունեն չպահպանել վարքակարգը բանակցությունների ընթացքում և այլն: Նման հետազոտությունները և վերլուծություններն ունեն ճանաչո-

ղական նշանակություն, նպաստում են տարբեր երկրների նմանությունների և տարբերությունների բացահայտմանը, հնարավորություն են ստեղծում արտասահմանյան փորձի բանական ներդրման համար, որը վերածվում է տնտեսական և սոցիալական հիմնախնդիրները լուծելու արդյունավետ միջոցի:

Այսպիսով, երկրի ազգամշակութային առանձնահատկությունը էականորեն կանխորոշում է տվյալ երկրի գործարարության և կառավարման ամբողջ համակարգի յուրահատկությունը: Դա առաջին հերթին վերաբերում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման անմիջական լուծումների յուրահատկությանը:

Գնահատել նախկին խորհրդային երկրներում (այդ թվում և Հայաստանում) մարդկային ռեսուրսների տեսական և պրակտիկ կառավարման ազգամշակութային յուրահատկությունները շատ բարդ է: Գլխավոր պատճառն այն է, որ, օրինակ, Հայաստանի մի շարք ձեռնարկություններում դեռևս բացակայոում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման հստակ ձևակերպված ռազմավարությունը և քաղաքականությունը:

Երկար ժամանակ այս աշխատանքը իրագործվել է տարերայնորեն և անմտածված: Միևնույն ժամանակ, կադրային քաղաքականությունը և ռազմավարությունը չի պաշտոնականացվել, որը էականորեն բարդացնում է այդ հարցի վերլուծությունը:

Ուշադրություն պետք է դարձնել այն հանգամանքին, որ մեր քաղաքացիները մեկնում են աշխատելու այլ երկրներ, և, որպես կանոն նրանք հայտնվում են այսպես կոչված մշակութային ցնցակաթվածի մեջ, ընդհարվելով այլ երկրների ազգային մշակույթին:

Վերջին ժամանակահատվածում մեր երկրում ուժեղանում է հետաքրքրությունն արտասահմանյան փորձի նկատմամբ, այդ թվում և մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում: Սակայն, այդ փորձի կիրառությունը հաջողություն կունենա միայն այն ժամանակ, եթե այն հարմարեցվի հայկական իրականության պայմաններին և հայկական հոգեկերտվածքի յուրահատկությանը:

Այս կամ այն երկրի հոգեկերտվածքի բնութագրերը լավ կամ վատ չեն լինում: Այլ բան է, որ տարբեր երկրների կառավարման համակարգի և վարքի յուրահատկությունների իմացությունը կարող է շատ օգտակար լինել կառավարչական արդյունավետ որոշումներ կայացնելու համար: Մեր հասարակության մեջ տիրապետող մշակութային արժեքների իմացությունը կօգնի արտասահմանյան մասնագետներին, որոնք աշխատում են մեր երկրում և գործ ունեն մեր քաղաքացիների հետ, տարբերակելու մեր սեփական մշակույթին արժեքները և պատմական անցյալն իրենց սեփական մշակութային արժեքներից և պատմությունից:

Մշակույթը յուրաքանչյուր երկրի պատմության մեջ ներառվում է ամենատարբեր եղանակներով և ձևերով, ամենատարբեր ուղղություններով ներթափանցում է հասարակական կյանքի մեջ և իրականացնում ամենատարբեր գործառույթներ՝ որում մշակույթը ներկայացվում է որպես մարդու գործունեության եղանակ, տեխնոլոգիա (կառավարման մշակույթ), նորմատիվ-կարգավորիչ, սոցիալական նորմերի, կանոնների, սովորույթների, ավանդույթների համախմբություն, որը կազմակերպում և կարգավորում է մարդկանց համատեղ կյանքն ու վարքագիծը և այլն:

Մշակույթի բազմազանության և փոխազդեցությունների հարցը ունի փիլիսոփայական բնույթ: Ժամանակակից համամոլորակային խնդիրների լուծումը պահանջում է մշակույթների փոխազդեցություն: Միջմշակութային փոխազդեցությունը ունի

որոշակի ինքնուրույնություն, քանի որ փոխազդող այդ մշակույթներից յուրաքանչյուրն ունի իր առանձնահատկությունը, անկրկնելիությունը և այս իմաստով այդ մշակույթները հավասար են: Մյուս կողմից՝ մշակույթի բազմազանությունը ներառվում է համամարդկային մշակույթի մեջ և հարստացնում այն: Այսօր հնարավոր չէ մտածել, որ տեղային մշակույթը խթանվում է իր սկզբունքներով և այլ մշակույթների հետ չի փոխազդում: Քանի որ ցանկացած ազգային մշակույթ իր առանձնահատկությամբ արտահայտում է համընդհանուրը, համամարդկայինը, ապա մշակույթների փոխազդեցությունը, փոխհատուցումը և պահանջ է և անհրաժեշտություն:

Ինչպես տեսնում ենք, կառավարման ազգամշակութային առանձնահատկության վերաբերյալ գոյություն է ունեցել տեսական և գործնական հետաքրքրություն: Այդ դեպքում հարց է առաջանում, թե ինչու կառավարման երևույթի վերլուծությունն (ազգամշակութային առանձնահատկությունների տեսանկյունից) այդքան ուշ է գիտակցվել բուն կառավարման տեսության մեջ: Իհարկե, կասկած չկա, որ կառավարաբանության հիմնադիրների համար ինքնին հասկանալի է եղել ազգերի տարբերակված լինելը և դրանից բխող տարբերակված կառավարման համակարգերի գոյությունը: Մի բան հստակ է, գրում է Վ. Միրզոյանը, որ Թեյլոր-Ֆորդի համակարգում, էլթոն Մեյոյի և նրա հետնորդների զարգացրած «Մարդկային հարաբերությունների» հայեցակարգում կառավարման տեսական հիմնախնդիրները միանշանակ չեն առնչվում ազգային առանձնահատկությունների քննարկմանը: Կարծես թե նրանք համաձայնության էին եկել, որ կառավարման բոլոր խնդիրները նույնական պետք է լինեն բոլոր երկրների համար:

Մենք համոզված ենք, որ կառավարաբանության զարգացման սկզբնափուլում ազգամշակութային յուրահատկությունների անտեսումը պայմանավորված էր այն հանգամանքով, որ դեռ հստակ չեր գիտակցվում կառավարման խնդիրների փիլիսոփայական վերլուծության կարևորությունը և հստակեցված չէր կառավարում-փիլիսոփայություն առնչությունները:

Երկրորդ խոչընդոտը կառավարման տեսությամբ զբաղվող տեսաբանների ազգակենտրոն մտածելակերպն է (էթնոցենտրիզմը), երբ իրենց ձևակերպած կառավարման հիմնախնդիրներն ընկալվում էին որպես համամարդկային մակետներ, իսկ այլ երկրների ձեռքբերումներն անտեսվում:

Ազգակենտրոն մտածելակերպը հատկապես հատուկ է ամերիկացի տեսաբաններին: Նման մոտեցումը սկսվել է Ֆ. Թեյլորից ու Հ. Ֆորդից, ինչն էլ այսօր շարունակում են ժամանակակից տեսաբանները: Այսպես, Հ. Ֆորդը գրում է, որ հիմնավորել ամերիկանիզմը՝ չի նշանակում հիմնավորել նեղ ազգայնամոլությունը: Ամերիկանիզմի հիմնական սկզբունքները (այդ թվում և կառավարման սկզբունքները) կազմում են այն նպատակները, որին ձգտում է համայն քաղաքակրթությունը: Նման մտածողությանը որպես հակակշիռ, Հ. Հոֆստեցը գրում է, որ ամերիկացի կառավարիչները չեն ցանկանում համագործակցել արտադրական միջոցառումներին ժողովրդավարության այն երկրներում, ինչպիսիք են Շվեդիան, Գերմանիան և Հոլանդիան: Նրանք հակված են իրենց երկիրը դիտելու որպես ժողովրդավարության տիպար և չեն հանդուրժում այն հանգամանքը, որ ուրիշ երկրներում կարող են զարգանալ այնպիսի ձևեր, որոնք չեն համապատասխանում իրենց պատկերացումներին, և որոնք, բացի այդ, ուղղակի ոտնձգություն են կառավարաբանության արտոնությունների հանդեպ:

Դրա վառ ապացույցը այն է, որ ամերիկյան կառավարաբանությունը երկար տարիներ չեր ընդունում կառավարման «Ճապոնական եղանակը», ամեն կերպ փորձելով վերջինիս ներկայացնել որպես ամերիկյան գործելակերպի նմանակում: Իրականում, Ճապոնացիներն ի սկզբանե որոշել էին իրենց կառավարման համակարգի ձևավորման հիմքում դնել ոչ միայն ընդհանուր օրինաչափությունները, այլև՝ սեփական մշակութային յուրահատկությունները: Ճապոնական կառավարաբանությունը հրաշքներ գործեց: Հետպատերազմյան Ճապոնյան գտնվում էր կործանման եզրին: Շատ երկրներ, այդ թվում և ամերիկյան որոշ փորձագետներ գտնում էին, որ Ճապոնիան այլևս առանց օգնության ուշքի չի գա: Բայց ճապոնական կառավարման համակարգը հակառակը ապացուցեց: Այն բացառիկ դեր խաղաց հետպատերազմյան քայքայված տնտեսության արագ վերականգնման, աներևակայելի գիտատեխնիկական առաջընթացի ապահովման, և աշխարհի գերհզոր տերություններից մեկը վերածվելու մեջ: Հենց ամերիկյան որոշ ընկերություններ ոգևորված ճապոնացիների հաջողություններով, 70-ական թվականների սկզբին սկսեցին գործադրել կառավարման ճապոնական փորձը, մոռանալով որ այն ձևավորվել է ճապոնական ազգամշակութային առանձնահատկությունների հիմքի վրա: Հատկապես նրանց հետաքրքրել էր ճապոնական «որակի խմբերը», այսինքն՝ ինքնակառավարման այն յուրահատուկ եղանակը, երբ աշխատողներն են վերահսկում արտադրանքի որակը, առաջարկում և ներդնում նորարարությունները, նպաստում տեխնոլոգիաների արդյունավետությանը, լուծում ներկազմակերպական խնդիրներ: Այս փորձի ամերիկյան փոխառությունը իրեն չարդարացրեց: Ամերիկյան տեսաբան Ռոբերտ Լերերը գրում է, որ այսպես էլ պիտի լիներ, քանի որ մեր մշակույթները չափազանց տարբեր են, կազմակերպությունների տեսակները անհամեմատելի: Նա

նաև շեշտը դնում է մտածելակերպի արմատական տարբերության վրա, եթե ճապոնական որակի խմբերում մասնակցությունը ինքնաբուխ է, վարչակազմի և բանվորների համար, ապա ամերիկյան խորհրդատուները հարկադրված են լինում հատուկ հորդորել կառավարիչներին՝ անկեղծություն դրսևորել աշխատակիցների հարաբերությունները կարգավորելիս: Ամերիկյան կառավարաբանությունը հատկապես ճապոնական կառավարման փորձի տապալման հետևանքով էր, որ վերջապես գիտակցեց կառավարման իրողությունն որպես ազգամշակութային երևույթ: Մյուս կողմից, չպետք է մոռանալ, որ կառավարաբանությունը գիտություն է և ինչպես մյուս գիտությունները՝ վերանձնային է: Գիտության հիմնադրույթները նույնն են թե ամերիկյան, թե ճապոնական և թե եվրոպական երկրների համար: Այս առումով սխալ է, երբ ազգամշակութային գործոնը խիստ հակադրվում է ընդհանուր գիտական գործին: Խոսքը այստեղ ընդհանուրի ճիշտ տեղայնացման, ընդհանուրի և եզակիի դիալեկտիկան ըմբռնելու և գործադրելու մասին է:

Բանը նրանում է, որ կառավարման տեսության մեջ ազգամշակութային գործոնի չափազանց շեշտադրումը կասկածի տակ է առնում ընդհանրության գոյությունը, ազգերի համագործակցությունը և առաջավոր փորձի փոխանակումը: Աշխարհում լայն տարածում ստացած մշակութահամեմատական հետազոտություններն փաստում են, որ մարդկանց համատեղ կյանքի կազմակերպման ու կառավարման ընդհանրություններն ավելի շատ են քան տարբերությունները: Կառավարման փիլիսոփայության տեսանկյունից ազգամշակութային համեմատությունների մեջ կարևորը ոչ թե թվային համամասնություններն են, այլ այն հիմնարար դիրքորոշումը, որ կառավարումը ոչ զուտ տեխնոլոգիական երևույթ է, ոչ էլ զուտ ազգամշակութային: Ուստի՝ որևէ երկրի ազգամշակութային պայմաններում հնարավոր է

արդյունավետ ներդնել, յուրացնել համամարդկային ընդհանուր գիտելիքը միայն այն պայմանով, որ ճիշտ է գնահատվում և գործադրվում ազգամշակութային յուրահատկությունը, հակառակ դեպքում անտեսումը հանգեցնում է ընդհանուրի ներդրման ձախողմանը, ինչպես եղավ Ամերիկայում 70-ական թվականների սկզբին կառավարման ճապոնական փորձի ներդրման արդյունքում:

Հետևապես, կառավարման փիլիսոփայությունը կառավարման երևույթի մեջ արժևորում է ինչպես կառավարման տեսության մեջ ընդհանուր գիտական բովանդակության անհրաժեշտությունը, այնպես էլ դրա անխուսափելի լրացումը՝ ազգամշակութային առանձնահատկությունների շնորհիվ:

Հատկապես վերջին շրջանում, այն երկրներում, որոնք հայտնվել են անցումային փուլում, նկատվում է հատուկ միտում կուրորեն յուրացնելու ավելի բարգավաճ երկրների փորձը (հայերը բացառություն չեն կազմում): Այդ երկրների համար ուսանելի պետք է լինի Ճապոնիայի օրինակը, որոնք 10 տարի շարունակ մշակում էին կառավարման նոր համակարգի հիմնադրույթները և գործարկման մեխանիզմները: Նրանք արժևորելով ճապոնական առանձնահատկությունները, կարողացան անդրադառնալ իրենց դարավոր մշակույթի հիմքերին և պեղեցին այն էական բնութագրերը, որոնք ընկած են ազգային ինքնության հիմքում և դրանք հարմարեցնելով ժամանակի պահանջներին՝ ստեղծեցին իրենց կառավարման համակարգը: Եթե ճապոնացիները միայն յուրացնեին ուրիշի փորձը, ապա չէին հասնի նման տեխնոլոգիական հզորության և կկորցնեին ազգային ինքնությունը:

Այս ուսանելի փորձը նկատի ունենալով հստակ կարող ենք փաստել, որ հայկական կառավարաբանության ձևավորման հիմքում ևս պետք է դնել մեր ազգային ինքնության

իմքնաճանաչումը, քանի որ միայն իմանալով մեր ազգային առանձնահատկությունները և խառնվածքի բնորոշ գծերը, կկարողանանք մշակել ուրույն հայկական կառավարման համակարգ և ապահովել այդ համակարգի արդյունավետ զարգացումը:

Որոշ իմաստով կարելի է ասել, որ ազգային խառնվածքը տվյալ ազգի պատմության նստվածքն է, որի բնորոշ գծերից մեկը անցյալի, ներկայի և ապագայի արժևորման կամային ուղղվածության յուրահատկությունն է: Ազգի կամայն ուղղվածությունը կանխորոշում է նրա կենսափիլիսոփայության և կյանքի մշակույթի բովանդակությունը: Ճակատագրի ընդհանրության հիմքի վրա և պատմական հանգամանքների թելադրանքով յուրաքանչյուր ազգ ձեռք է բերում կյանքի յուրահատուկ ուղղվածություն, ինչը և կազմում է նրա ազգային խառնվածքի բովանդակությունը: Այս տեսակետից՝ հայ ժողովրդի ազգային խառնվածքի բնորոշ գծերից մեկը էթնիկ ձեռներեցությունն է, որն ի դեպ ոչ բոլոր էթնոսներն ունեն: Այն, առաջին հերթին, սոցիալական հոգեկերտվածք է, որը ձևավորվել է կյանքի մշակույթի զարգացման ընթացքում: Այդ օժտվածության հիմքում ընկած են գոյատևման, անվտանգության, ինչպես նաև մասնագիտությունների վերազգային եղանակների ընտրության պահանջմունքները: Կարելի է ասել, որ այդ պահանջմունքները հանդիսանում են հայ մարդու աշխարհիկ-ազգային կենսափիլիսոփայության անկյունաքարերը և ամբողջության մեջ բնութագրում կենսունակության հայկական եռանդի ուղղվածությունը:

Ինչպես ցույց է տալիս պատմությունը, չունենալով զավթելու և ֆիզիկապես տիրապետելու ազգային խառնվածք, ցավոք՝ նաև հնարավորություն, հայ ժողովուրդը, շնորհիվ իր ձեռներեցության և գործունեական ակտիվության, փորձել է շրջապատող աշխարհը ենթարկել հոգևոր-գործունեական տիրապետման: Նվաճման այս ձևը ավելի հիմնավոր է, քանի

որ հոգևոր գործունեական ակտիվության շնորհիվ կարողացել է առարկայացված աշխարհին հաղորդել իր կերպարը: Ամփոփելով միտքը, կարելի է ասել, որ իրականության հայկական կերպարանավորումը էթնոմշակութային ու տնտեսական-տեխնոլոգիական այն անգնահատելի կապիտալն է,որի շնորհիվ պահպանվել է մեր ազգային ինքնությունը: ինչպես գիտենք, պատմական հանգամանքների արդյունքում հայ ժողովրդի մի ստվար հատված (սփյուռք) ստիպված տեղափոխվել է օտար երկրներ և իր գոյատևման համար մշակել այդ երկրների կենսաձևին բնորոշ, բայց ազգային առանձնահատկություններից բխող տնտեսության կազմակերպման և տնտեսական գործունեության կենսունակ և հուսալի եղանակներ (արհեստ, առևտուր, գիտություն և այլն): Այս առանչությամբ ուշագրավ է հայերի կանտյան բնութագրությունը՝ հայերի մեջ առկա է «առանձնահատուկ բնույթի առևտրային ոգու տիրապետությունը», որի շնորհիվ հայերը առևտուր են անում Չինաստանից մինչև Գվինեա՝ բոլոր ժողովուրդների մեջ գտնելով ջերմ հյուրընկալություն, ինչը և «մատնացույց է անում, այդ աշխատասեր ու բանիմաց ժողովրդի յուրահատուկ ծագումը»: Պետք է նշել որ փիլիսոփայական նման վերլուծությունը մեր թեմայի առանչությամբ տեղին է և արդիական: Մեկ անգամ ևս համոզիչ է հնչում, որ հայկական կառավարաբանության հիմքը մեր ազգային ինքնության և խառնվածքի ինքնաճանաչումը պետք է լինի:

Հետազոտությունները վկայում են, որ որպես ազգային առանձնահատկություններ կրող անհատներ մենք մեզ ավելի վատ ենք ճանաչում, քան՝ ուրիշ ազգերի: Բանը այն է, որ դարեր շարունակ մեզանում ինքնաճանաչումը փոխարինվել է ինքնագնահատականով: Ինչպես արդարացիորեն նշում է Վ. Միրզոյանը միայն ազգային համակողմանի ինքնաճանաչման շնորհիվ է հնարավոր լուծել հայկական կառավարաբանության ձևավորման ռազմավարական և մարտավարական բազմա-

բնույթ խնդիրները, որն էլ հնարավորություն կտա պարզաբանել, թե ուրիշի ընդօրինակելի փորձից ինչը պետք է վերցնել և ինչպես տեղայնացնել հայոց սոցիոմշակութային իրականության մեջ:

Եվ ընդհանրացնելով՝ կարող ենք փաստել, որ այս հարցի իրականացման համար իրենց ջանքերը պետք է համադրեն հայ տնտեսագետները, փիլիսոփաները, հոգեբանները, իրավաբանները, քաղաքագետները, ազգագրագետները և պետության աջակցությամբ կառավարաբանության հայկականացման ներկա փուլից անցնել հայկական կառավարաբանության ձևավորման փուլին:

1.6 Աշխատանքի կառավարման փիլիսոփայական հիմնահարցեր

Կառավարման փիլիսոփայական վերլուծության հիմնահարցերից մեկն էլ վերաբերում է աշխատանքի կառավարմանն, աշխատանքի հանդեպ մարդու վերաբերմունքին, այսինքն ի՞նչ է աշխատանքը մարդու համար:

Կառավարման այս տեսանկյունը պարզաբանելու համար նախ և առաջ պետք է հասկանալ թե ինչ է իրենից ներկայացնում մարդկային գործունեությունը:

Գործունեություն ասելով մենք հասկանում ենք սուբյեկտի ակտիվ վերաբերմունքն օբյեկտի նկատմամբ: Այն ունի ինչպես հոգեբանական, այնպես էլ փիլիսոփայական մեկնաբանություն: Հոգեբանական տեսանկյունից գործունեության հետ կապված են յուրահատուկ հոգեբանական ապրումներ՝ հույզեր և զգացումներ: Փիլիսոփայության տեսանկյունից գործունեությունն ընկալվում է որպես օբյեկտի նկատմամբ սուբյեկտի նյութական-պրակտիկ, նպատակադիր, վերափոխիչ ներգործություն, որի ընթացքում փոխվում է ինչպես օբյեկտը,

այնպես էլ նրա վրա ներգործող սուբյեկտը (բացառություն չէ նաև կառավարումը):

Կառավարումը մարդկային գործունեության տեսակ է, ուրիշների աշխատանքի համակարգված կարգավորում, այլ կերպ ասած՝ սուբյեկտ-օբյեկտ փոխհարաբերություն, փոխներգործություն: Այդ փոխներգործությունն և փոխհարաբերությունը տեղի է ունենում մարդկային գործունեության հիմնական ձևի՝ աշխատանքի ընթացքում: Աշխատանքը բնորոշվում է որոշակի գծերով: Դրանցից մեկը՝ աշխատանքի գործիքների պատրաստումը և կիրառությունն է, որի շնորհիվ իրականացվում է բնության նկատմամբ մարդկանց միջնորդավորված վերաբերմունքը: Աշխատանքի մյուս բնորոշ գիծը նրա հասարակական բնույթն է: Աշխատանքն իրականացվում է համատեղ կոլեկտիվ գործունեության գործընթացում: Այդ պատճառով էլ աշխատանքը միջնորդավորված է ոչ միայն աշխատանքի գործիքներով, այլև հասարակական հարաբերություններով՝ տնտեսական և տեխնոլոգիական:

Ոչ մի հասարակություն չի կարող գոյություն ունենալ առանց աշխատանքի: Այս պարզ փաստը պահանջում է հիմնավոր բացատրել աշխատելու անհրաժեշտությունը:

Պատմականորեն աշխատանքի իմաստի և նշանակության վերաբերյալ ամենապարզ ու «բնական» պատկերացումը այն է, որ հասարակության գոյությունն անհնարին է առանց աշխատանքի, առանց նյութական արտադրության: Ըստ հունահռոմեական աշխարհայացքի՝ աշխատանքը հասարակության ու մարդու կյանքի դրսևորումների համար մրջոց է, ստորադաս զբաղմունք և, հետևաբար, տեսական մտքի համար արժեք չունի: Հույն տեսաբանների համար բնական ու արդարացի էր նաև այն հանգամանքը, որ հատկապես ստրուկները պիտի աշխատեն, քանի որ ազատ քաղաքացիների համար այն անցանկալի է ու վարկաբեկիչ: Արիստոտելն, օրինակ, գտնում էր, որ մարդիկ ի ծնե լինում են

ազատներ և ստրուկներ: Վերջիններիս մարմինն ավելի հզոր է, ավելի հարմարված աշխատանք կատարելուն, այնպես որ նրանց համար ստրուկ լինելն, և օգտակար է և արդարացի: Սա կառավարող-կառավարվող փոխհարաբերությունների միջնորդավորման տեխնոկրատական տեսակն է, երբ տարբերություն չի դրվում ինքնուրույն նպատակներ ունեցող աշխատողի և աշխատանքային գործիքի միջև: Կառավարման օբյեկտի նկատմամբ նման վերաբերմունքը բխում է ոչ միայն ստրուկներին բնորոշ խափանարար վարքից, այլև աշխատանքի իմաստի և նշանակության վերաբերյալ տերերի պատկերացումներից:

Աշխատանքի իմաստի և նշանակության տնտեսական ըմբռնումների հիմքում ընկած է այն գաղափարը, որ աշխատանքն ապրուստի միջոց է, վաստակելու հնարավորություն: Ժամանակին Պլատոնը հստակ ձևակերպել է «տնտեսական մարդու» հայեցակարգի հիմնադրույթը, նկատելով, որ հարստացած արհեստավորներն այլևս չեն ցանկանում աշխատել, քանի որ կարիքն այլևս չի հարկադրում: Այս մոտեցումը հետագայում արտահայտվել է Ադամ Սմիթի **«զոհաբերության»** հայեցակարգում, ըստ որի, աշխատանքը զոհաբերության յուրահատուկ տեսակ է. զոհաբերելով հանգստի և առողջության որոշակի մասը, աշխատողն ակնկալում է համարժեք վարձատրություն: Այլ կերպ ասած՝ **«տնտեսակենտրոն մարդու»** հայեցակարգի համաձայն մարդն աշխատում է հանուն վարձատրության, և նրան լավ աշխատացնելու, արդյունավետ օգտագործելու նպատակով հարկավոր է նրան խթանել բարձր աշխատավարձով:

Աշխատանքի տնտեսական ըմբռնումը էական դեր է կատարում կառավարման համակարգի համար, և որքան սխալ է **«տնտեսական մարդու»** հայեցակարգի շրջանակներում տնտեսական գործոնի գերագնահատումը, նույնքան էլ սխալ է մյուս ծայրահեղությունը՝ տնտեսական գործոնի թերագնա-

հատումը, ինչի օգտին քվիարկեցին **«Մարդկային հարաբերությունների»** դպրոցի ներկայացուցիչները:

Այսօր էլ աշխատանքի կառավարման համակարգում շատ տարածված է վարձատրության գործոնի ճիշտ օգտագործման պահանջը, թեև բուն աշխատանքի ըմբռնման մեկնաբանությունները չեն սահմանափակվում միայն տնտեսական գործոնով:

Մարդու համար աշխատանքի անձնային իմաստի և նշանակության մեկնաբանմանն առաջին անգամ անդրադարձել է ֆրանսիական լուսավորականության ներկայացուցիչ Կլոդ-Ադրիան Հելվեցիուսը: Փորձելով հաղթահարել նշված ծայրահեղությունները, Հելվեցիուսը գտնում է, որ աշխատանքը և տնտեսական վարձատրման միջոց է և ստեղծագործություն (զբաղմունք):

Աշխատանքի անձնային իմաստի մեկնաբանման հեգելյան ըմբռնման համաձայն՝ աշխատանքի արժեքը ոչ միայն արդյունքի մեջ է, այլև՝ բուն գործընթացի: Աշխատանքն ինքնին արժեք է, քանի որ այն մարդու մտավոր և ֆիզիկական ուժերի յուրատեսակ մի խաղ է, որի արդյունքում մարդն առարկայացնում է իր էութենական ուժերը և, հետևաբար, ինքնադրսևորվում:

«Աշխատաքնի փիլիսոփայության» մարքսյան հայեցակարգը նորովի է մեկնաբանում աշխատանքի էութենական հիմնախնդիրները: Համաձայնվելով Ադամ Սմիթի այն մոտեցման հետ, որ բուն հարստությունը մարդկային առարկայացած - նյութականացած աշխատանքի արդյունք է, Մարքսը քննադատում է աշխատանքի միակողմանի ընկալման Սմիթի մոտեցումը, քանի որ վերջինս աշխատանքի բուն ընթացքը, այսինքն՝ սուբյեկտի կողմից աշխատուժի ծախսումը դիտում էր միայն որպես նրա հանգստի, ազատության, առողջության զոհաբերություն, չտեսնելով այդ ծախսման մեջ նաև նորմալ կենսագործունեություն: Ըստ Մարքսի, Սմիթի «զոհաբերու-

թյան» հայեցակարգը ճիշտ է արտահայտում վարձու բանվորի սուբյեկտիվ վերաբերմունքը իր սեփական գործունեությանը, սակայն թույլ չի տալիս տեսնելու երկու էական հանգամանքներ: Առաջին՝ աշխատանքը, ամեն ինչից զատ, նաև իր՝ աշխատողի որոշակի վերաբերմունքն իր կողմից մշակվող առարկայի և իր աշխատանքային ընդունակությունների նկատմամբ և որ հակառակ պարագայում դա չէր լինի նպատակասլաց գործունեություն, աշխատանք: Երկրորդ՝ այդ իրողության շնորհիվ բուն աշխատանքի ընթացքում արտաքին նպատակները կորցնում են միայն արտաքին, բնական անհրաժեշտության երևութականությունը և դառնում նպատակներ, որոնք անհատն ինքն է դնում իր առջև և առարկայացնում իր աշխատանքային գործունեության ընթացքում:

Ինչու՞ է մարդու սեփական աշխատանքային գործունեությունը նրա համար դառնում օտար, նրան հակադիր ուժ: Ինչու՞ է աշխատողն անտարբեր իր կատարած աշխատանքի բովանդակության հանդեպ, ինչու՞ նա սեփական գործունեությունն ընկալում է ոչ թե որպես իր մտավոր ու ֆիզիկական ուժերի դրսևորում, աշխատանքային հմտությունների զարգացում, այլ տանջանք: Ինչո՞ւ է աշխատողի համար աշխատանքը արտաքին, իր էությանը չպատկանող ինչ-որ բան: Այս հարցադրումների մարքսյան պատասխանը մեկն է՝ պատճառն աշխատանքի հարկադրական բնույթն է, ստիպողական լինելը, հավելյալ արժեք կուտակելու մոլուցքը, բանվոր դասակարգի շահագործումը, իսկ հակամարտության հաղթահարման միակ ելքը դասակարգային պայքարն է և կոմունիստական հասարակության կառուցումը, որի արդյունքում կփոխվի աշխատանքի սոցիալական բնույթը. ուրիշի համար հարյուրամյակներ աշխատելուց, շահագործողների համար ստիպողական հարկադրական աշխատանք կատարելուց հետո, առաջին անգամ, հնարավորություն կստեղծվի աշխատել իր համար:

Այսպիսով, եթե Հելվեցիուսն առաջինը կռահեց, թե ինչպես աշխատանքն այլ նպատակների համար կարող է լինել ոչ միայն միջոց, այլև՝ ցանկալի նպատակ, իսկ Հեգելը միջնորդավորման հիմքի վրա համակողմանիորեն ցույց տվեց, թե ինչու է աշխատանք-նպատակը գերադասելի աշխատանք միջոցից, ապա Մարքսը պարզեց, թե ինչ պետք է անել, որ աշխատանք-նպատակի ըմբռնումը ոչ թե մնա որպես կռահում, այլ հաստատվի որպես սոցիալական իրողություն:

«Աշխատանքային կյանքի որակի» հիմնախնդիրներին փիլիսոփաները, հոգեբանները, սոցիոլոգները սկսեցին հատուկ ուշադրություն դարձնել XX դարի 70-ական թվականների սկզբին, ինչի արդյունքում ձևավորվեցին **«աշխատանքի հումանիզացում»** հայեցակարգի երկու հիմնական մոտեցումներ:

Առաջին մոտեցումը ներկայացնում է անգլիացի սոցիոլոգ, **«աշխատանքի հումանիզացման»** գաղափարախոս Ս. Հիլը: Նա գրում է, որ «հումանիզացման» ծրագրերն առաջ քաշվեցին, որպեսզի հաղթահարվեն այն երկու սխալները, որը հարուցում էր գիտական կառավարաբանության կոպիտ կիրառությունը: Առաջինն աշխատանքի մասնատումն է, որը բերում է տեխնիկական անարդյունավետության, ծախսերի մեծացման և չի նպաստում աշխատանքի կազմակերպման առավել արդյունավետ և էժան մեթոդների զարգացմանը: Երկրորդն աշխատողների դիմադրությունն է աշխատանքի մասնատմանը, ինչպես նաև կառավարողի կողմից իրականացվող խստապահանջ վերահսկողությունը, որը իջեցնում է գիտական կառավարաբանության սկզբունքների գործնական արդյունավետությունը:

Երկրորդ մոտեցման հայտնի ներկայացուցիչը ֆրանսիացի փիլիսոփա և սոցիոլոգ Ժորժ Ֆրիդմանն է: Ըստ Ժ. Ֆրիդմանի՝

կառավարման թեյլորյան սկզբունքներն են աշխատողին պարտադրում մասնատված, անմիտ գործողությունների կրկնում, որի արդյունքում էլ աշխատողները կորցնում են աշխատանքի նկատմամբ հետաքրքրությունը, նախաձեռնությունը: Սակայն Ֆրիդմանը այս հարցի առանչությամբ խուսափում է տեխնիկատնտեսական ու սոցիալ-քաղաքական մոտեցումների հակադրումից: Ի տարբերություն այդ ժամանակաշրջանի տեխնիկական քաղաքակրթության քննադատների (Հ. Մարկուզե, Ժ. Էլյուլ, Օ. Շպենգլեր, Լ. Մեմֆորդ և ուրիշներ), Ժ. Ֆրիդմանը ոչ թե քննադատում է գիտատեխնիկական առաջադիմությունը, այլ տեխնոկրատներին, որոնք մարդկային գործոնի դերը բուն աշխատանքի գործընթացում ստորադասում են տեխնիկատնտեսական գործոնին:

Ժ. Ֆրիդմանը մի կողմից հորդորում է, կշռադատված մոտեցում ցույց տալ մարդու և տեխնիկայի փոխհարաբերությունների կարգավորմանը, իսկ մյուս կողմից՝ պահանջում է խուսափել «տեխնիցիզմի» ծայրահեղությունից, քանի որ վերջինս բոլոր պրոբլեմները դիտում է տեխնիկայի ու անմիջական շահույթի տեսանկյունից: Նա գրում է, որ տեխնիկական քաղաքակրթության ուսումնասիրությունը ոչ թե հոռետեսություն է ներշնչում, այլ լավատեսություն և հիմք տալիս վստահորեն ասելու՝ այո, առաջ ենք գնալու տեխնիկայի հետ, բայց մարդու գերիշխանությանն ենթարկված տեխնիկայի:

Ժ. Ֆրիդմանը ձևավորել է **«աշխատանքի եռակի վերարժևորման»** իր հայեցակարգը, որն սկսվում է **ինտելեկտուալ վերարժևորման խնդրից**, ըստ որի հասարակությունը պետք է հասնի նրան, որ աշխատողը տեսնի և գնահատի իր ամենօրյա աշխատանքի իմաստը: Դրան հասնելու համար հարկավոր է կիրառել աշխատանքի փոփոխման տարբեր ձևեր, բուն աշխատանքի մեջ մտցնել խաղի տարրեր, ամբողջականացնել աշխատանքը՝ ազատվելով թեյլորիզմի ամենավնասակար հետևանքներից մեկից՝ կատարողական և

պլանային աշխատանքների ծայրահեղ տրոհումից: Հաջորդը **բարոյական վերարժևորման խնդիրն է.** ըստ որի բովանդակալից, իմաստալից աշխատանքը, թույլ կտա մասնագիտական հպարտություն զգալ, ունենալ բարձր ինքնագնահատական, արժանապատվություն և աշխատանքից բավարարվածություն: Ֆրիդմանը գտնում է, որ աշխատանքն ավելին է, քան ապրուստի միջոց լինելը, մարդն աշխատանքի պահանջմունք ունի, ինչպես նաև աշխատանքի միջոցով սեփական «ես-ի» ինքնագնահատականի կարիք: Ինտելեկտուալ և բարոյական վերարժևորումը հիմք է հանդիսանում **սոցիալական վերարժևորման** համար: Ֆրիդմանը գիտական կառավարաբանության կոպիտ սխալներից է համարում անմիջական աշխատանքային միջավայրից աշխատողի մեկուսացումը: Պետք է նկատել, սակայն, որ Ֆրիդմանն աշխատանքի սոցիալական վերարժևորումը չի սահմանափակում միջանձնային հարաբերությունների բարելավմամբ: Նա գրում է, որ աշխատանքը պետք է լինի սոցիալապես իմաստալից, աշխատողը պետք է գիտակցի հասարակական մյուս հաստատությունների, հանրության այլ անդամների հետ իր փոխկապակցվածությունը, այսինքն՝ աշխատողը պետք է հասկանա իր աշխատանքի սոցիալական արժեքը:

«Աշխատանքի կառավարման» հիմնական խնդիրներից մեկը շարժառիթի (մոտիվացիա) կարգավորումն է: Շարժառիթը կառավարման հիմնական գործառույթներից է և կարևոր ու վճռորոշ դեր է կատարում կառավարման արդյունավետության մեջ: Շարժառիթը ենթադրում է գործոնների համակարգ (խթանիչ ուժերի), որոնք նպաստում են որոշակի խնդիրների կատարմանը և ուղղված են կազմակերպության նպատակների իրագործմանը: Այսօր շարժառիթի (մոտիվացիա) վերաբերյալ բազմաթիվ հրապարակումներ, հայեցակարգեր և տեսություններ են ձևավորվել:

Կառավարման տեսության մեջ շարժառիթի խնդիրների հանդեպ ուշադրությունը սրվեց XX-րդ դարի 70-ականների սկզբից: Ինչպես վկայում են ամերիկացի տեսաբաններ Ռիչարդ Սթրիսը և Լայմն Փորթերը իրենց «Մոտիվացիան և աշխատանքային վարքը» մենագրության մեջ, աշխատանքային շարժառիթի ուսումնասիրությունների հանդեպ կազմակերպությունների հետաքրքրվածությունները վերջին տարիների ընթացքում աճել է, և նրանք ցանկանում են պարզել, թե ինչպե՞ս կարելի է աշխատողներին հարկադրել կատարելու այն, ինչ ուզում ես: Այդ նպատակով ԱՄՆ-ում, Ֆրանսիայում, Անգլիայում, Ճապոնիայում, Սկանդինավյան երկրներում մշակվել են մարդու աշխատանքային վարքը բացատրող հետաքրքիր տեսություններ (շահադրդման, պահանջմունքների, աշխատանքից բավարարվածության և այլն), որոնց հիմնական նպատակը աշխատանքային այնպիսի միջավայր ստեղծելն է, որը կխրախուսի աշխատողներին ընդունելու և ներկայացնելու կազմակերպության նպատակները: Այսօր այս երևույթին հետամուտ են համայն աշխարհի մենեջերները:

Շարժառիթի հանդեպ հետաքրքրությունը տեսական մտքի թռիչք ապահովեցին փիլիսոփայության, սոցիալոգիայի, հոգեբանության, կառավարաբանության և այլ գիտաճյուղերի ասպարեզում:

Առաջ եկան նոր տեսություններ, այդ թվում՝ Դուգլաս Մաք-Գրեգորի «X» և «Y», Աբրահամ Մասլոուի «ինքնաիրագործվող անձի», ֆրեդերիկ Հերցբերգի «հիգիենիկ-մոտիվացիոն» կամ «երկու գործոնների» և արդեն քննարկված՝ Ֆրիդմանի «աշխատանքի եռակի վերարժևորման» հայեցակարգը: Բայց մինչ այս տեսությունների վերլուծությանն անդրադառնալը, փորձենք հիմնավորել կառավարման հարացույցի տեղաշարժը:

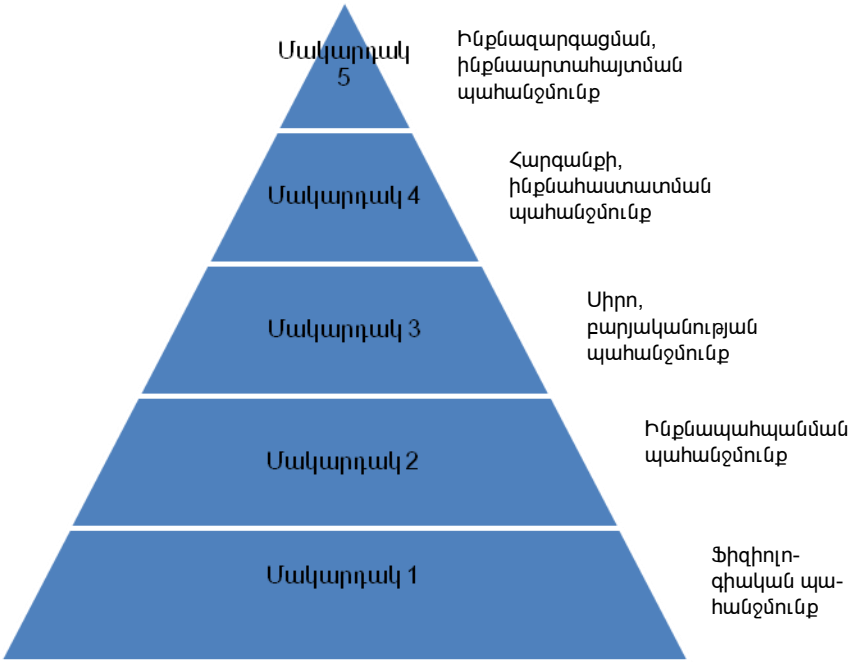
Այսպես, Թեյլոր-Ֆորդի կառավարման համակարգում շարժառիթը կառավարվում է արտաքինից, այսինքն՝ կառավարողը շահադրդում է կառավարվողներին, նրանց անձնապես չներքաշելով այդ գործընթացների մեջ: Շահադրդումը դրսից կառավարելու դիրքորոշումը ուղղակի բխում է «տնտեսական մարդու» հայեցակարգից: Շահադրդումն առկա է, և դա հենց տնտեսական վարձատրության ակնկալիքն է, ուստի՝ կառավարողին մնում է ճշտորեն որոշել աշխատանքի ու դրա դիմաց վարձատրության չափը: Այսինքն՝ կառավարողը վերահսկում է աշխատողի աշխատանքային վարքը և կարևորում այդ վարքի չափումը և ոչ թե վարքի դրդապատճառների հասկանալը և կարգավորելը: Հետևապես՝ եթե թեյլորյան շեշտադրումը վերահսկողության վրա էր հիմնավորված, ապա 70-ական թվականների սկզբից կառավարման հարացույցը տեղաշարժվեց դեպի **«վստահության սկզբունքը»** և աշխատակիցներին կառավարման խնդիրների քննարկմանն ու լուծմանը մասնակից դարձնելու բազմաթիվ եղանակները:

Թեյլորի հասցեին քննադատությունները (տեխնոկրատիզմի) չեն նսեմացնում նրա վիթխարի ներդրումը կառավարման գիտության հիմնադրման մեջ: Այդ ժամանակահատվածում նորագույն տեխնիկաները և տեխնոլոգիաները դարձել էին կազմակերպությունների արդյունավետ զարգացման համար վճռական գործոններ, ստվերում թողնելով մարդկային գործոնի դերը: Սրանով է բացատրվում այդ ժամանակներին բնորոշ տեխնոկրատական մտածողությունն, այլ կերպ ասած՝ նա իր ժամանակի վերարտադրությունն էր:

Վերջապես՝ հենց Թեյլորի գիտական համակարգը և էլթոն Մեյոյի «Մարդկային հարաբերությունների» հայեցակարգ հանդիսացան այն հիմքը, որի վրա իրենց հայեցակարգերը

ձևավորեցին Դուգլաս Մաքգրեգորը, Աբրահամ Մասլոուն, Ֆրեդերիկ Հերցբերգը և ուրիշներ:

Ա. Մասլոուն, մասնագետների համոզմամբ, է. Մեյոյի ժառանգության զարգացման մեջ ունեցել է ամենամեծ ներդրումը: Նրա 1943թ. հրապարակած **«Մարդկային մոտիվացիայի տեսությունը»** հոդվածը հեղաշրջում կատարեց շնորհիվ այն հանգամանքի, որ ուղղակի կապ ստեղծեց անձի պահանջմունքների և մոտիվացիայի միջև: Նա հասկացավ, որ մարդու համար շարժիչ ուժն են ոչ թե պահանջմունքները, այլ դրանց բավարարվածության աստիճանը, այլ կերպ ասած՝ կարիքների հրատապությունը: Ա. Մասլոուն պահանջմունքների տեսության հիմքում դնում է պահանջմունքների հինգ հիմնական մակարդակներ և այդ պահաջմունքները ներկայացնում աստիճանակարգված բուրգի ձևով, որը ներկայացվում է ստորև.



Ըստ Ա. Մասլոուի՝ մարդու վարքի մեջ առավել հզոր խթանիչ դեր ունի տվյալ պահին ամենից սուր արտահայտված պահանջմունքը: Ավելի բարձր մակարդակի պահանջմունքներն ակտիվանում և խթանիչ դեր են խաղում այն ժամանակ, երբ ստորին մակարդակի պահանջմունքներն որոշակի չափով բավարարում են ստանում: Նա տարանջատում և հակադրում է առաջնային («ցածր») և երկրորդային («բարձր») պահանջմունքները՝ վերջիններս անվանելով **«մետապահանջմունքներ»**, որոնք վերածվում են համապատասխան **«մետամոտիվների»**: Ինքնազարգացման, ինքնահաստատման, ինքնաիրագործման պահանջմունքներն ուղղված են սեփական ուժերի և ընդունակությունների դրսևորմանը, զարգացմանը, ստեղծագործ աշխատանքին, նոր խնդիրների լուծմանը և այլն: Հետևապես, ինքնաիրագործմանը ուղղված **«մետաանձնավորության»** համար աշխատանքը ինքնին արժեքավոր է, ինքնադրսևորում է, դա հանուն կեցության աշխատանք է, իսկ մյուս մարդկանց համար աշխատանքը գոյության միջոց է և հանգում է «ցածր» պահանջմունքների բավարարմանը:

Ա. Մասլոուի տեսության հիմքում ընկած են հետևյալ դրույթները.

Առաջին՝ մարդու վարքն որոշում են ստորակարգված կառուցվածքի ամենացածր չբավարարված պահանջմունքները:

Երկրորդ՝ ստորակարգված կառուցվածքում մարդու պահանջմունքները դասավորված են ըստ իրենց գերակայությունների:

Երրորդ՝ պահանջմունքը բավարարելուց հետո այն կորցնում է իր խթանիչ դերը:

Ընդհանրացնելով ասվածը, կարող ենք փաստել, որ Ա. Մասլոուի պահանջմունքների հայեցակարգը գիտական ձեռքբերում է մարդու վարքն ըմբռնելու և առաջնային պահանջմունքներն որոշելու տեսանկյունից:

Ա. Մասլոուի հիմնական գաղափարներն զարգացում ստացան Ֆրեդրիկ Հերցբերգի «հիգենիկ-մոտիվացիոն» տեսության մեջ, որտեղ գերապատվությունը տրվում է աշխատողների վարքին: Նա գրում է, որ արտադրության ոլորտում վարքաբանական գիտությունների վերջին կես դարվա ընթացքում կատարված թերևս մեծագույն ներդրումը մարդկային պահանջմունքների և մարդու բնույթի մասին ըմբռնման խորացումն է՝ լոկ տնտեսապես խթանվող օրգանիզմի մասին պատկերացումից մինչև շատ ավելի մարդկային կողմեր բովանդակող պատկերը, մինչև հուզական և սոցիալական պահանջմունքները: Եթե Մասլոուն անձի պահանջմունքներից է գնում դեպի նրա վարքի կարգավորումը, ապա Հերցբերգի տեսության հիմնադրույթն այն է, որ աշխատանքից բավարարվածություն և աշխատանքային շարժառիթ պայմանավորող գործոնները տարբերվում են անբավարարվածության պատճառող գործոններից:

Նա տարբերակում է աշխատանքային գործոնների երկու խումբ՝

1. աշխատանքի բովանդակությունը,
2. աշխատանքային պայմանները:

Նա մշակեց աշխատողի վարքի երկգործոնային **(«հիգենիկ-մոտիվացիոն»)** տեսությունը, որի հիմքում ընկած են հետևյալ հիմնադրույթները՝

☯ պահանջմունքները բաժանվում են հիգենիկ (վճարի չափը, աշխատանքի պայմանները, միջանձնային հարաբերությունները, անվտանգությունը, աշխատանքի երաշխիքը, քաղաքականությունը, վերահսկողության բնույթը և կարգավիճակը) և շարժառիթային (հաջողության զգացումը, առաջխաղացումը ծառայության մեջ, պատասխանատվությունը և ստեղծագործական աճի հնարավորությունը) գործոնների,

☯ հիգենիկ գործոնի առկայությունը ընդամենը խոչընդոտում է աշխատանքի նկատմամբ ամբավարարվա-

ծության հետագա աճը և, հետևաբար շարժառիթ հարուցել չեն կարող,

☯ որպեսզի շարժառիթներ ծագեն, անհրաժեշտ է ապահովել շարժառիթային գործոնների ներգործություն,

☯ ենթակաների մոտ արդյունավետ շարժառիթներ հարուցելու համար ղեկավարը պետք է անձամբ թափանցի աշխատանքի էության մեջ:

Ըստ Ֆ. Հերցբերգի, երկգործոնային հայեցակարգի, առաջին կարգի գործոնները (զարգացում, ստեղծագործական աճի հնարավորություն և այլն), որպես աշխատանքի բովանդակությունը բնորոշող գործոններ, շարժառիթային գործոններ են և մեծացնում են աշխատանքով բավարարվածությունը, իսկ երկրորդ կարգի գործոնները, որպես աշխատանքի պայմանները բնորոշող գործոններ, մարդու վարքի վրա ազդող խթանիչներ չեն և նրանց առկայությունը ընդամենը խոչընդոտում են աշխատանքի նկատմամբ անբավարարվածության հետագա աճը և, հետևաբար, շարժառիթ հարուցել չեն կարող:

Երկրորդ կարգի գործոններն անհրաժեշտ են, որ աշխատողն անբավարարված չլինի, սակայն ինքնին բավարար չեն, որ նա աշխատանքից բավարարվածություն զգա, դրանք անբավարարվածությունից խուսափելու կամ հիգենիկ գործոններ են: Իրոք, աշխատավարձը և հավելավճարները, ըստ էության, հիգենիկ գործոններ են, քանզի փողի բացակայության պայմաններում մարդիկ իրենց անվստահ են զգում: Սակայն դրամական միջոցների առկայության դեպքում բնավ էլ պարտադիր չէ աշխատանքից բավարարվածություն ունենալ և խթանել արտադրողականության աճը: Հիմնվելով նման տարբերակումների վրա, Ֆ. Հերցբերգը կառավարիչներին խորհուրդ է տալիս աշխատողներին խթանելու նպատակով ոչ թե շեշտադրել լոկ աշխատավարձի խթանումը կամ հիգենիկ մեկ ուրիշ գործոն, այլ զբաղվել «աշխատանքի հարստացման» ծրագրերով, որոնք ընդգրկում են աշխատանքի բուն բովան-

դակությունը ու մյուս շարժառիթային գործոնները: Շարունակելով միտքը, նա գրում է, որ աշխատանքն այնպես պետք է վերակառուցվի, որ անհատին ավելի մեծ ազատություն տա, իսկ միօրինակ և միանվագ աշխատանքի դիմաց՝ հոգեբանական փոխհատուցում:

Ընդհանրացնելով շարադրանքը, կարող ենք փաստել, որ Ֆ. Հերցբերգի երկգործոնային հայեցակարգը, մի կողմից, հզոր տեսական զենք դարձավ կառավարման այն համակարգերի քննադատության համար, որոնք հիմնված էին տնտեսական վերահսկողության, հարկադրանքի և վարձատրության վրա, իսկ մյուս կողմից՝ տեղայնացվելով «աշխատանքի հարստացման» ծրագրերի մեջ, գործնական կիրառություն գտավ հարյուրավոր ամերիկյան ընկերություններում:

Դուգլաս Մաքգրեգորի ղեկավարման ոճերի հայեցակարգի հիմքում ընկած են **«x-տեսությունը»** և **«y-տեսությունը»:** Նա կառավարման համակարգի արդյունավետ գործառնության մեջ շեշտը դնում է կառավարման ոճերի կարևորության վրա: Նրա **«Կազմակերպության մարդկային կողմը»** աշխատության մեջ արծածված հարցերը դարձան ամերիկյան կառավարման համակարգի հարացույցին **(տնտեսական)** ուղղված մարտահրավեր: Նա նախ վերլուծեց թեյլորյան սկզբունքները և այդ հիմքի վրա տարանջատեց կառավարման ավտորիտար ոճը և այն անվանեց «x-տեսություն» (թեյլորիզմ), որից հետո ձևավորեց **«x-տեսության»** հակադիր **«y-տեսությունը»** (հակաթեյլորիզմ), այնուհետև անցավ շարժառիթի ըմբռնման վերլուծությանը: Այսպիսով, թեյլորյան ըմբռնմանը հակադրվելու միջոցով նա հանգեց սեփական հայեցակարգի ձևավորմանը:

«X -տեսության» հիմքում ընկած է այն ենթադրությունը, որ x տիպի աշխատողը ունի հետևյալ բնորոշիչները՝

1. բնույթով ծույլ է, չի սիրում աշխատել և ամեն կերպ ձգտում է խուսափել դրանից,

2. չի ուզում կրել պատասխանատվություն, խուսափում է ուժերի լարումից,

3. նախաձեռնող չէ, եթե չմղեն դրան:

Այդ պատճառով էլ պետք է պատժի և խրախուսման միջոցով այդ տիպի մարդուն հարկադրաբար մղել աշխատանքի:

XX դարի երկրորդ կեսին ԱՄՆ-ում, կոնկրետ պատմական և սոցիալ-տնտեսական պայմանների փոփոխման հետ մեկտեղ, անհրաժեշտություն առաջացավ հրաժարվել **«X-տեսություն»**-ից և ձևավորել կառավարման նոր ոճ, որը կնպաստեր կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը: Կառավարման նոր ոճը Մաքգրեգորը անվանեց **«Y-տեսություն»**, ըստ որի y-տիպական աշխատողի հիմնական բնորոշիչներն են՝

1. աշխատանքի նկատմամբ բնական պահանջմունքը, որը այնքան բնական է, որքան հանգիստն ու զվարճանքը,

2. կազմակերպության նպատակների իրականացման մեջ շահագրգռվածությունը, պատասխանատվությունը, ինքնավերահսկումը և ինքնակառավարումը,

3. զարգացած ստեղծագործական կարողությունը:

Այդ պատճառով էլ y-տիպի աշխատողին պետք է խրախուսման և ո'չ թե հակադրման միջոցով մղել աշխատանքի:

Զարգացնելով մարդու բնույթի, աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքի նոր ըմբռնումները, Մաքգրեգորը նորովի դրեց աշխատանքային շարժառիթի խնդիրը, ինչպես նաև կառավարաբանության պարտականությունները շարժառիթի կառավարման ոլորտում: Եթե թեյլորյան կառավարման համակարգում շեշտը դրված է կազմակերպության վարչության կողմից աշխատողների վարքի կարգավորման և վերահսկման վրա, այլ ոչ բուն աշխատելու ցանկության կառավարման վրա, և աշխատողի վարքին այդ կերպ վերագրվում է որոշակի և

անփոփոխ շարժառիթ (տնտեսական վարձատրության ակնկալիք), ապա նոր հարացույցով կառավարաբանության խնդիրը վերափոխվում է աշխատողին ներքնապես բնորոշ շարժառիթի ուսումնասիրության և կառավարման խնդրի:

Եթե կազմակերպության կառավարման մեջ ընդունված է **«X-տեսությունը» (ղեկավարման ավտորիտար ոճը)**, ապա աշխատողներին հարկադրաբար և ստիպողաբար են մղում աշխատանքի, նրանք չեն մասնակցում որոշումների քննարկմանը, չեն դրսևորում նախաձեռնություն և ստեղծագործական կարողություն: Իսկ եթե կառավարման մեջ ընդունվում է **«Y-տեսությունը» (ղեկավարման ժողովրդավարական ոճը)**, ապա այն ենթադրում է կառավարման գործընթացի մեջ աշխատողների ներգրավում, որոշումների քննարկման մասնակցություն, նախաձեռնության խթանում և այլն: Հենց Մաքգրեգորը հիմնավորեց այն տեսակետը, որ մարդիկ ունեն չբավարարված պահանջմունքներ, որոնց ձգտում են բավարարում տալ և դրանք մղում են որոշակի վարքագծի: Նա առաջին հեղինակներից էր, ով ըմբռնեց մի պարզ ճշմարտություն՝ կառավարիչներն ի վիճակի չեն գործի դնելու շարժառիթը, նրանք պարզապես կարող են միայն կազմակերպության մեջ ստեղծել անհրաժեշտ պայմաններ, որ աշխատողները հնարավորություն ստանան բավարարելու այդ պահանջմունքները:

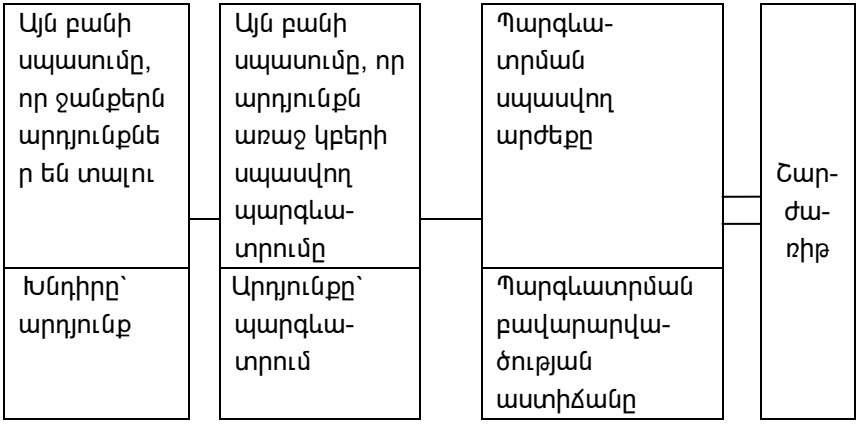
Այսպիսով, կարող ենք փաստել, որ Մաքգրեգորի «ղեկավարման ոճերի» հայեցակարգի էությունն այն է, որ բացահայտում է կառավարման ոճի և աշխատողի վարքի միջև առանչությունները:

Վերլուծելով Մաքգրեգորի «X» և «Y» տեսությունները, Ու. Օուչին 1981 թ. մշակեց **«Z-տեսությունը»**, որի համաձայն մարդը չի կարող միանշանակ վերաբերել կամ X կամ էլ Y տիպին: Նա վերաբերում է Z տիպին, այսինքն՝ կախված ձևավորված իրադրությունից , մարդը իրեն դրսևորում է կամ

որպես x, կամ էլ որպես y, համապատասխանաբար ընտրվում է և շարժառիթի եղանակը:

Ու. Օուչիի **«Z-տեսությունը»** մեկ անգամ ևս փաստում է, որ մարդու վարքը իրադրային է, այսինքն՝ մարդը իրադրությանը համապատասխան վարք է դրսևորում:

Վերը նշված տեսությունների զարգացման մեջ հիմնական դեր է կատարել Վ. Վրումը: Նա ձևավորել է **«սպասումների տեսության»** հայեցակարգը, որը հիմնված է այն ենթադրության վրա, որ մարդը իր ջանքերը ուղղորդում է այս կամ այն նպատակի ձեռքբերմանը միայն այն դեպքում, եթե համոզված է իր պահանջմունքների բավարարման հնարավորության մեջ: Վ. Վրումի շարժառիթի պարգևատրման սխեման ներկայացվում է ստորև:



Սխեմայում սպասումի յուրաքանչյուր բաժին արտացոլում է աշխատողների շարժառիթների նկատմամբ կառավարիչի հոգատարությունն ու ուշադրությունը: Գործընթացային տեսության տարատեսակ է հանդիսանում նաև **«արդարության տեսությունը»**: Այդ տեսության համաձայն, եթե մարդը կարծում է, որ իր աշխատանքը չի գնահատվել, ապա նա կպակասեցնի ծախսվող ջանքերը: Գործատուի և աշխատողների տեսանկյուններից արդարության գնահատականները կարող են

տարբերվել: Այդ դեպքում նորմատիվ աշխատանքը, այսինքն՝ աշխատանքի միավորի կատարման համար անհրաժեշտ աշխատանքի գնահատականը կարող է միանշանակ չլինել: Արդարության և սպասումների տեսությունները միասին ներկայացված է Պորտեր-Լոուլերի մոդելում: Այդ տեսությունը ելնում է նրանից, որ շարժառիթը պահանջմունքների, սպասելիքների և արդարության գործառույթն է: Այդ տեսություններից բխող ամենակարևոր եզրակացությունն այն է, որ արդյունավետ աշխատանքը մշտապես աշխատողին բավարարվածություն է պատճառում:

«Անթերի աշխատանքի շարժառիթների» հայեցակարգը, որը հայտնի է նաև որպես «որակի խմբերի» հայեցակարգ, մշակվել է Ճապոնիայում 1962թվականին: Այդ տեսության հիմքում ընկած են **«որակի խմբերի»** գործունեության հետևյալ սկզբունքները.

1. խմբային աշխատանքի պայմաններում ակտիվացնել մարդու վարքը և նրա ինտելեկտուալ գործունեությունը,
2. աշխատանքային խմբի անդամների թիվը սահմանափակել (3-10 մարդ)
3. խումբ ներգրավել կամավորության հիմունքներով,
4. աշխատանքը կազմակերպել աշխատանքային սովորական պայմաններում և մթնոլորտում,
5. ձևակերպել արտադրական խմբի առաջադրանքները և պրոբլեմները,
6. անթերի աշխատանքը դարձնել արտադրամասի նկատմամբ անձնական պատասխանատվության սկզբունք,
7. խմբի ներսում հաստատել մրցակցային մթնոլորտ,
8. մշակել խրախուսման համակարգ,
9. ձևավորել փոխադարձ ուսուցման և գիտելիքների հարստացման քաղաքականություն:

«Որակի խմբերի» շարժառիթների համակարգը իրականացնում է երեք հիմնական գործառույթներ:

1. Շարժառիթների պլանավորում, որի մեջ մտնում են՝

- ակտուալ պահանջմունքների բացահայտումը,
- պահանջմունքների աստիճանակարգի հաստատումը,
- պահանջմունքների փոփոխության վերլուծությունը,
- պահանջմունքների և դրդապատճառների փոխադարձ կապի վերլուծությունը,
- շարժառիթների նպատակի և ռազմավարության պլանավորումը:

2. Շարժառիթների իրագործում, որի մեջ մտնում են՝

- պահանջմունքների համապատասխան պայմանների ստեղծումը,
- պահանջվող արդյունքի դիմաց խրախուսման ապահովումը,
- առաջադրված նպատակներին հասնելու վստահության ձևավորումը,
- աշխատողների մոտ տպավորություն ստեղծել, որ պարգևատրումը կարևոր արժեք է:

3. Շարժառիթային գործընթացների կառավարում, որի մեջ մտնում են՝

- շարժառիթների վերահսկողությունը,
- գործունեության արդյունքներն առաջադրանքների հետ համատեղելը,
- շարժառիթային խթանների կանոնավորումը:

Նշված բոլոր գործառույթների համար ընդհանուրն այն է, որ դրանց միջոցով ընտրվում են ներքին բարձր շարժառիթներ ունեցող կադրեր: Իրականում մենք գործ ունենք կառավարման Ճապոնական համակարգում մարդկային էակների կառավարման հարացույցների հետ: Այդ համակարգում մարդը ոչ միայն կառավարման հատուկ օբյեկտ է, այլև՝ կազմակերպության գլխավոր սուբյեկտ: Նա դիտվում է որպես «կազմակերպություն-ընտանիքի» անդամ, որի պահանջմունքներով և ընդունակություններով է կառուցվում կազմակերպության ռազմավա-

րությունը, կառուցվածքը և ներկազմակերպական հարաբերությունները:

Շարժառիթի և աշխատանքի բովանդակության ներքին փոխկապակցվածությամբ են հենց մեթոդաբանորեն արժեքավոր Ա. Մասլոուի, Ֆ. Հերցբերգի, Դ. Մաքգրեգորի և այլոց ուսումնասիրությունները, որի արդյունքում ձևավորվեց աշխատանքի կառավարման նոր հարացույց: Նոր հարացույցը մի կողմից ստեղծեց «մոտիվացիոն ճգնաժամը» հաղթահարելու հիմքեր, իսկ մյուս կողմից՝ ապահովեց թեմայի առնչությամբ արգասաբեր հետազոտություններ:

Այդ տեսակետից առանձնահատուկ նշանակություն ունեցավ **«աշխատանքի հարստացում»** սկզբունքը, որի հիմքում հիգենիկ և շարժառիթային գործոններից ընկած է միայն շարժառիթային գործոնը: Նման մոտեցումը հասկանալի է, որովհետև ըստ Հերցբերգի՝ աշխատանքի բովանդակությունը արդեն իսկ շարժառիթային գործոն է, որը հարստացնում է աշխատանքային կյանքը և մեծացնում աշխատանքից բավարարվածությունը, մինչդեռ աշխատանքի պայմանները հիգենիկ գործոն են, քանի որ ընդամենը խոչընդոտում են աշխատանքի նկատմամբ անբավարարվածության հետագա աճը և, հետևաբար, շարժառիթ հարուցել չեն կարող:

«Աշխատանքի հարստացում» սկզբունքը ունի դրսևորման երկու եղանակ: Առաջին՝ աշխատանքի հորիզոնական հարստացման եղանակ, որը աշխատողին հնարավորություն է տալիս կատարելու իր հիմնական զբաղմունքից տարբերվող նոր գործողություններ՝ այլ մասնագիտությունների գծով: Երկրորդ՝ աշխատանքի ուղղաձիգ հարստացման եղանակ, որն աշխատողին հնարավորություն է տալիս մասնակցելու կառավարչական որոշ, այդ թվում՝ աշխատանքի պլանավորման և վերահսկման, որակի կարգավորման հիմնախնդիր-

ների քննարկման և որոշումների ընդունման, աշխատանքի պաշտպանության և այլ գործառույթների:

Նույն սկզբունքի կոլեկտիվ ձև է **«ինքնակառավարվող»** խմբերի ստեղծումը, որի փայլուն օրինակը ճապոնական կառավարման համակարգում գործառնող **«որակի խմբերն»** են:

Այսօր մեծ տարածում ունեն **«վստահության սկզբունքի»** գործադրման զանազան ձևեր, որոնք աշխատակիցների մեջ առաջացնում են ինքնահարգանք, արժանապատվության զգացում, նախաձեռնություն դրսևորելու դիրքորոշում և այլն: Շատ տարածված է այն սկզբունքը, որը աշխատողներին թույլ է տալիս աշխատել ազատ գրաֆիկով, որը թեպետ ուղղակիորեն չի փոխում բուն աշխատանքի էությունը, սակայն պարտադրված աշխատաժամանակի փոխարեն ինքնուրույն վարվելակերպի հնարավորությունը հոգեբանորեն տանելի է դարձնում նույնիսկ աղքատիկ բովանդակությամբ աշխատանքը, այդ կերպ մի փոքր ընդլայնելով աշխատանքային կյանքի իմաստավորման դաշտը:

Ընդհանրացնելով վերը շարադրվածը՝ դժվար չէ տեսնել, որ 70-ական թվականներից սկսված պահանջմունքների խորացված ուսումնասիրություններն արմատապես փոխեցին մարդու աշխատանքային վարքի տեսական-հայեցակարգային և աշխատանքի գործնական կառավարման հարացույցը: Ինչպես գիտենք, նախկինում շարժառիթը կարգավորվում էր դրսից, ինչը նշանակում էր, որ կառավարողն ամբողջ աշխատանքային խմբի համար գործադրում էր միատեսակ մոտեցում, նրա համար կարևոր չէր, թե ում է կառավարում, մինչդեռ անհատի պահանջմունքներով ղեկավարվելու դեպքում կառավարողի վերաբերմունքը փոխվում է, նա ուղղորդվում է փիլիսոփայական այն սկզբունքով, որ ամեն մարդ ուրույն անհատականություն է: Շարժառիթը պահանջում է կառավարողից անհատական մոտեցում յուրաքանչյուր աշխատողի նկատմամբ, սուբյեկտ-օբյեկտային այնպիսի միջնորդավորում,

որը հաշվի է առնում ոչ միայն կառավարողի, այլև՝ կառավարվողի յուրահատկությունները: Այսպես, թեյլորիզմին բնորոշ գլխավոր գաղափարը (անհատի հարմարեցումը, ենթարկումը կազմակերպությանը) այսօր աստիճանաբար իր տեղը զիջում է հակադիր գաղափարին՝ կազմակերպությունը պետք է հարմարեցնել աշխատողին, նրա պահանջմունքներին ու վարքի դրդապատճառներին:

Իսկ տեսական և սոցիալական-հումանիստական առումով առավել արժեքավորն այն է, որ մի շարք գիտաճյուղերի ներկայացուցիչները հատուկ ուշադրություն են դարձնում բովանդակալից, հետաքրքրական, ինքնուրույնություն, պատասխանատվություն, նախաձեռնություն և ստեղծագործություն ընձեռնող աշխաատանքի շարժառիթային դերին, այն հանգամանքին, որ նման աշխատանքը աշխատողի համար հաճույք է և ինքնին վարձատրության տեսակ:

Վերջապես խնդիրն այն է, որ գնահատվի ներկա ժամանակաշրջանի դերը տեսական առաջընթացի մեջ, և շարժառիթն էլ դիտարկվի ոչ թե որպես զուտ հայեցողական մի խնդիր, այլ որպես հանրային կյանքի արդյունավետ կառավարման կարևոր լծակներից մեկը:

1.7 Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարացույցի բարեշրջումը

Փիլիսոփայական վերլուծության հիմնարար խնդիրներից մեկն էլ այն է, թե ի՞նչ է ընկած կառավարման դասական դպրոցների և տարբեր տեսությունների մեթոդաբանական-աշխարհայացքային տարբերությունների հիմքում, ինչու՞ են դրանք միմյանց հերթափոխել:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման զարգացումը մի կողմից բացահայտում է, թե ինչպիսին է եղել անձնակազմն անցյալում, իսկ մյուս կողմից՝ ինչ առաջընթաց է սպասում ապագայում: Դա կարևորվում է այն պատճառով, որ այսօր անձնակազմի կառավարման մեջ տեղի են ունենում փոփոխություններ, որոնք պահանջում են, որ կազմակերպության մեջ անձնակազմն առավել ակտիվ քննադատական դեր ունենա: Կառավարման տեսությունների հերթափոխման օրինաչափությունների իմացությունն ունի ոչ միայն փիլիսոփայական, այլև՝ մասնագիտական արժեք:

Մարդկանց կառավարումը, որպես կազմակերպությունների մեջ կառավարաբանության գլխավոր խնդիր, միշտ հիմնվում է հիմնարար, ելակետային, տեսական և էմպիրիկ նախադրյալների ամբողջության վրա, ձևավորում հարացույց (պարադիգմա), որի հիմքի վրա էլ կազմակերպության մեջ կառուցվում է մարդու կառավարման համակարգը:

Որպեսզի ուսանողի համար հասկանալի լինի հարացույցի իմաստն, անդրադառնանք ժամանակակից փիլիսոփայական ուղղություններից հետպոզիտիվիզմը ներկայացնող մտածող Թ. Կունի «Գիտական հեղափոխությունների կառուցվածքը» ամենահայտնի աշխատությանը, որի մեջ էլ նա առաջադրեց «հարացույց» (պարադիգմա) հասկացությունը: Հարացույց ասելով նա հասկանում է բոլորի կողմից ընդունված գիտական նվաճումները, որոնք որոշակի ժամանակահատվածի ընթացքում գիտական ընկերություններին, միավորումներին հիմնախնդիրներ դնելու և դրանց լուծելու մակետ կտա: Ըստ Կունի, հարացույցը գիտական հանրությանը բնորոշ և նրա կողմից օգտագործվող մեթոդների, համոզմունքների, տեխնիկական միջոցների և արժեքների ամբողջությունն է: Այն իր փիլիսոփայական մոտեցումներով և արժեքային դիրքորոշումներով հիմ-

նախնդիրների ընդունված կաղապարով լուծման մի կայուն մակետ է: Հարացույցը կատարում է իմացաբանական, կանոնակարգային և մեթոդաբանական գործառույթներ: Եթե ժամանակի ընթացքում հարացույցը կորցնում է իր գործառույթները, ապա ավարտվում է «նորմալ գիտության» փուլը և սկսում է գիտության զարգացման «գիտական հեղափոխությունների» շրջանը: Թ. Կունի համոզմամբ, գիտական հեղափոխության էությունն այն է, երբ գործող հարացույցին փոխարինելու է գալիս մեկ այլ հարացույց: Ըստ էության Թ.Կունը մշակել է գիտական գիտելիքի պատմական զարգացման ուսմունքը, որի միջուկը «հարացույց» հասկացությունն է: Այն այսօր վերաբերվում է գիտական գիտելիքի բոլոր ոլորտներին, այդ թվում և կառավարաբանությանը:

Հաճախ նույնիսկ հետազոտողները չեն խորհում այն մասին, որ իրենց կոնկրետ խնդիրները լուծելիս հենվում են այս կամ այն հարացույցի վրա: Կառավարման տեսության և պրակտիկայում տեղի է ունեցել հարացույցների արմատական հերթափոխում և, ինչպես ներկայացվում է, այդ ոլորտում տեսանելի է նոր հեղափոխական հեղաշրջում: Այդ գործընթացները զարգացած շուկայական տնտեսությամբ Արևմուտքի, Արևելքի երկրներում և Ռուսաստանում տեղի են ունեցել զուգահեռաբար տարբեր ձևերով, բայց վերջնական արդյունքում առկա են շատ ընդհանրություններ:

Ընդ որում, կարելի է կազմակերպության մեջ առանձնացնել կադրային գործառույթի չորս հայեցակարգեր, որոնք զարգացել են տնտեսական, կազմակերպչական, հումանիստական հարացույցների շրջանակներում և ունեն համապատասխան համակարգ: Այդ հայեցակարգերն են.

1. աշխատանքային ռեսուրսների կիրառություն,
2. անձնակազմի կառավարում,
3. մարդկային ռեսուրսների կառավարում,
4. մարդու կառավարում:

Մարդկանց կառավարումը, կազմակերպության կառավարման առավել կարևոր ոլորտներից մեկն է: Մարդիկ համարվում են յուրաքանչյուր կազմակերպության կարևորագույն ռեսուրսը: Նրանք ստեղծում են նոր արդյունքներ, վերահսկում որակը, կենտրոնացնում և կիրառում դրամական ռեսուրսները: Մարդիկ ընդունակ են մշտական կատարելագործման և զարգացման: Նրանց հնարավորությունները և նախաձեռնություններն անսահմանափակ են, այն դեպքում, երբ իրային գործոնները սահմանափակ են:

Մեզ համար հատկապես հետաքրքրություն են ներկայացնում «անձնակազմի կառավարում» և «մարդկային ռեսուրսների կառավարում» հայեցակարգերը, քանի որ այս հայեցակարգերի մասին միանշանակ մոտեցում չկա: Մի շարք հեղինակներ նշված հայեցակարգերը կիրառում են որպես հոմանիշներ կամ գտնում են, որ դրանք նույնություն են և անհրաժեշտություն չկա դրանց տարբերակելու: Հեղինակների մի ուրիշ խմբի տեսակետից **«մարդկային ռեսուրսների կառավարում»** հայեցակարգը շեշտը դնում է կադրային որոշումների ընդունման ռազմավարական տեսանկյան, իսկ **«անձնակազմի կառավարում»** հայեցակարգը՝ կադրերի հետ ամենօրյա գործարարական աշխատանքի վրա: Այդ հայեցակարգերի սահմանազատումը ներկայացվում է ստորև բերված աղյուսակում:

Գործունեության ոլորտը	Ինչին է ուղղված	Տիպական գործառույթները	Ում են զեկուցում կատարման մասին
Մարդկային ռեսուրսների	Գլոբալ, երկարաժամկետ, սկզբունք-	Մարդկային ռեսուրսների պլանավորում Անհատական ընդունակությունների	Կորպորացիայի նախագահին

կառա-վարում (ռազմա-վարա-կան տեսու-թյուն)	որեն նոր խնդիրների լուծմանը	զարգացում և որակավորման բարձրացում Կազմակերպության ընդհանուր ծախսերի ռազմավարության շրջանակներում կադրերի ծախսերի պլանավորում	
Անձնա-կազմի կառա-վարում	Ամենօրյա պրոբլեմ-ների լուծմանը, որոնք պահան-ջում են վարչարա-րական միջա-մտություն	Կադրերի ընտրություն և տեղաբաշխում Աշխատանքային շարժառիթի կառավարում Բախումների կառավարում Անձնակազմի գնահատման կազմակերպում Աշխատավճարի կազմակերպում	Կորպո-րացիայի փոխնա-խագահին

Կադրային որոշումների ընդունման ռազմավարական տեսանկյունը հանդիսանում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման վերաբերյալ բարեշրջային պատկերացման օրինաչափ հետևանքը:

Ներկա ժամանակների տարբերակիչ առանձնա-հատկությունը մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեջ ռազմավարական տեսանկյան խորացումն է, որն արտա-հայտվում է մարդկային ռեսուրսների՝ որպես արտադրու-թյան որոշիչ գործոնի պլանավորման, ուսուցման, զար-գացման և նպատակաուղղված կապիտալ ներդրումների ձևով:

Մրցակցային դաժան պայքարում գոյատևելու ձգտումը և արտադրության զարգացման կայուն հեռանկարի ապահովումը գործարարներին ստիպում է ներդնել նորագույն տեխնիկաներ և տեխնոլոգիաներ, նորարարական գործընթացներ, որն էլ անհրաժեշտաբար պահանջում է մարդկային ռեսուրսների մշտական կատարելագործում: Գնալով ավելի մեծ նշանակություն է ձեռք բերում նրանց զարգացման պլանավորումը: Պրակտիկ գործունեության մեջ ուշադրության կենտրոնում է աշխատանքի նոր շարժառիթների և բարոյականության ձևավորումն, աշխատողների պատրաստակամությունը գործարարների հետ կիսելու նորարարությունների ներդրման ռիսկերը, նոր որակավորված աշխատանքների համար կադրերի հեռանկարային զարգացումը և արտադրության փոփոխվող պայմաններին հարմարվելը:

Կազմակերպության համար կարևոր նշանակություն ունեն նաև անձնակազմի ընտրության, գնահատման և խթանման գործառույթները: Սակայն նրանք ձեռք են բերում նոր բովանդակություն և իրականացվում են կազմակերպության զարգացման ընդհանուր ռազմավարության հետ սերտ կապի մեջ:

Պատահական չէ, որ վերջին շրջանում «մարդկային ռեսուրսների կառավարում» հայեցակարգը «անձնակազմի կառավարում» հայեցակարգի համեմատ դարձել է ավելի քան արդիական: Արևմուտքում **«անձնակազմի կառավարման»** բազմաթիվ ծառայություններ անվանափոխվել են **«մարդկային ռեսուրսների կառավարման»** ծառայությունների: Կողմնորոշումը դեպի մարդկային ռեսուրսների կառավարումը փոխում է կառավարման խնդիրները, կազմակերպության համապատասխան ծառայությունների գործառույթները և կառուցվածքը: Այսօր միանշանակ տեսանելի է, որ կառավարումը ձեռք է բերում սոցիալական ուղղվածություն, որը ենթադրում է.

1. գիտելիքների ընդլայնման համար պայմանների ստեղծում, որակավորման բարձրացում և անընդհատ ինքնակատարելագործում,
2. կազմակերպության որոշումների ընդունման մեջ աշխատողների լիազորությունների ընդլայնման հետ կապված շարժառիթային ծրագրերի «ծրարի կիրառություն»,
3. նոր բարոյական արժեքների ձևավորում, որոնք ընդունվում են կազմակերպության բոլոր աշխատողների կողմից,
4. «մարդկային ռեսուրսների» ճկուն կիրառություն, նրանց ստեղծագործական, նախաձեռնողական և կազմակերպչական ակտիվության բարձրացում,
5. հումանիստական կորպորատիվ մշակույթի ձևավորում:

Այսպիսով, վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ կադրերի կառավարման նոր գաղափարախոսության հիմքում ընկած են աշխատողների շարժառիթները (այն խորապես վերլուծվել է աշխատանքի կառավարման բաժնում):

Հետևապես, մարդկային ռեսուրսների կառավարման ժամանակակից գիտակարգի հիմնական սկզբունքներն են՝

1. Մարդկային ռեսուրսի ընդունման սկզբունքը, ըստ որի այդ ռեսուրսները հանդիսանում են կազմակերպության արդյունավետության և մրցունակության բարձրացման որոշիչ գործոն, տնտեսապես օգտակար և սոցիալապես արժեքավոր կարևոր ռեսուրս:

2. Ռազմավարական սկզբունքը, որի նպատակն է մարդկային ռեսուրսների կառավարումը ներառել կորպորատիվ ռազմավարության մեջ, նկատի ունենալով մարդկային ռեսուրսների զարգացման երկարաժամկետ հեռանկարները, որպես շուկայական միջավայրի մեջ կազմակերպության մրցակցային առավելություն:

3. Ներդրումների սկզբունքը, որն ուղղված է կազմակերպության անձնակազմի զարգացմանը, մարդկային ռեսուրսների դրամական ծախսերը պրակտիկ արդյունքների (շահույթի տեսքով) հետ հարաբերակցմանը, որն էլ պետք է դառնա կազմակերպության տնտեսական գործունեության գլխավոր սկզբունքը:

4. Ինքնակառավարման և ժողովրդավարացման սկզբունքը, որի խնդիրն է կազմակերպության բոլոր աշխատողներին ակտիվորեն ներառել բոլոր մակարդակների կառավարման մեջ, և զարգացնել համագործակցության և գործընկերության ապահովումը:

5. Զարգացման սկզբունքը, որը կոչված է մարդկային ռեսուրսների անընդհատ ուսուցման և զարգացման համար ստեղծել պայմաններ, նպաստել նրանց նախաձեռնողական, ստեղծագործական, ձեռնարկատիրական ընդունակությունների բացահայտմանը, ինչն էլ, իր հերթին, կնպաստի ձեռնահասության և շարժառիթների աճին՝ կազմակերպության ընդհանուր նպատակների ձեռքբերման և անձնական պահանջմունքների բավարարման համար:

6. Աշխատանքային կյանքի որակի սկզբունքը, որը կնպաստի աշխատանքի բովանդակության հարստացմանը, կազմակերպության մեջ արդարացի պարգևատրման համակարգի ներդրմանը, հարմարավետ պայմանների և բարոյահոգեբանական միջավայրի ստեղծմանը և աշխատանքային կոլեկտիվում դրական կորպորատիվ մշակույթի ձևավորմանը:

7. Կառավարման մասնագիտացման սկզբունքը, որն անհրաժեշտաբար կբարձրացնի անձնակազմի կառավարման մասնագետ ծառայողների մասնագիտական ձեռնահասության մակարդակը, որոնք ընդունակ կլինեն կատարելու վերլուծական, կառավարչական, սոցիալական կրթական գործառույթներ, կկարգավորի աշխատանքային հարաբերությունները և

կձևավորի «սոցիալական խաղաղություն» կազմակերպության մեջ:

8. Նորարարության սկզբունքը, որ կնպաստի աշխատանքի կատարելագործման կազմակերպմանը, կբարեփոխի աշխատողների արտադրական և ստեղծագործական գործունեության շարժառիթները, կմշակի և կներդնի մարդկային ռեսուրսների առաջընթաց զարգացման անհատական տեխնոլոգիաներ:

Վերը նշված սկզբունքներից հետևում է, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի ներդրումը բարդ պրոբլեմ է, այն երկարատև գործընթաց է, որի արդյունավետության վրա ազդում են մի շարք օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ գործոններ (խորհրդային տարիներից մնացած վարչահրամայական ղեկավարման ոճը, տեխնոկրատական կառավարումը, կողմնորոշումը դեպի շահույթի կարճաժամկետ ստացումը, հասարակության սոցիալ-տնտեսական և քաղաքական ճգնաժամը և այլն): Բայց կարևորելով մարդկային գործոնի դերը կազմակերպության արդյունավետության բարձրացման համար, գործարարների խավը փորձում է վարձատրության և աշխատանքի խթանման համար մշակել և գործադրել սոցիալական բազմաթիվ ծրագրեր:

Ըստ էության խնդիրը վերաբերում է «կազմակերպություն-անհատ» փոխհարաբերության մեջ կազմակերպության արդյունավետ գործառությանը: Այլ կերպ ասած՝ այդ գործառության մեջ ինչի՞ վրա է շեշտը դրվում՝ կազմակերպությա՞ն, որպես մի ամբողջական համակարգի, որի մի օղակն էլ գործող մարդն է, սակայն որպես ածանցյալ գործոն, թե՞ անհատի:

Իրականում, կազմակերպության գործառության ու զարգացման բոլոր կարգի լուծումները (կազմակերպության ռազմավարությունը, կադրային քաղաքականությունը, «ղեկավար-ենթակա» փոխհարաբերությունները, վերա-

հսկողությունը, շարժառիթը և այլն) ուղղակի կամ միջնորդավորված ձևով առնչվում են «կազմակերպություն-անհատ» փոխհարաբերության կարգավորմանը, որի հիմքում ընկած է հարացույցի արմատական հերթափոխումը:

Հարացույցի արմատական հերթափոխումը և համապատասխան համակարգերի ձևավորման գործընթացը ընկալելու համար ուսանողը կարող է օգտվել ստորև բերված աղյուսակից՝

	Համակարգ 1	Համակարգ 2		Համակարգ 3
Հարացույց	Տնտեսական	Կազմակերպական		Հումանիստական
		Վարչարարական	Սոցիալական	
Մարդու դերը	Արտադրության գործոն	Կազմակերպության ռեսուրս		Կազմակերպության գլխավոր սուբյեկտ
Մարդու տեղը	տարր	տարր	տարր	Կազմակերպություն-ընտանիքի անդամ
Մենեջմենթի գործառույթը	Աշխատանքային ռեսուրսների կիրառություն	Անձնակազմի կառավարում	Մարդկային ռեսուրսների կառավարում	Մարդու կառավարում
Կառավարման բովանդակությունը	Աշխատանքի և աշխատավարձի կազմակերպում	Մարդու «կենսական փուլի» մասնակի կառավարում	Մարդկային ռեսուրսների համալիր կառավարում	Ինքնակառավարում

Գլխավոր լծակը	Աշխատա-վարձ	Լիազորու-թյուն և պատաս-խանատ-վություն	Մոտի-վացիա	Կորպորատիվ մշակույթ
Խթանում	Աշխատա-ժամանակի վճար	«Ծառայու-թյունների» սկզբունք		Աշխատանքա-յին կյանքի որակ
Տեսական հիմքը	Թեյլորիզմի տնտեսական տեսությունը	Կազմա-կերպու-թյան բյու-րոկրատա կան տե-սությունը	Կազմա-կերպու-թյան հետ-բյուրո-կրատա-կան տե-սությունը	փիլիսոփայու-թյուն սոցիալական հոգեբանության
Ուսուցում	Առաջնային նախա-պատրաս-տում	Նախա-պատրաս-տում և որակա-վորման բարձրա-ցում	Կառա-վարման ուսուցում	Ուսուցում բանվորական տեղում
Կիրառու-թյան ժամանա-կակից Օրինակ-ները	Զանգվա-ծային ար-տադրու-թյուն, քարացած տեխնոլո-գիաներ	Սովորա-կան ոլորտների միջին և խոշոր ֆիրմաներ	Բարձր տեխնո-լոգիական ոլորտի միջին և խոշոր ֆիրմա-ներ	Փոքր ձեռնարկա-տիրություն, ֆունդամենտալ գիտություն

Արևմուտքում մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարացույցների արմատական հերթափոխությունը տնտեսականից (համակարգ 1) կազմակերպականին (համակարգ 2) տեղի է ունեցել XX դարի սկզբներին: Խորհրդային երկրում այն տեղի է ունեցել նույն դարաշրջանի 60-ական թվականների վերջում, բայց, թեկուզ և ոչ բացահայտ, կազմակերպական հարացույցների բյուրոկրատական տարատեսակները գոյություն են ունե-

ցել և բավականին հաջողությամբ կիրառվել վարչա-հրամայական համակարգի մեջ XX դարի 30-60-ական թթ.:

Առ այսօր էլ կազմակերպական բյուրոկրատական մտածողությունն ըստ էության գերակայում է խորհրդային նախկին երկրների կառավարիչների գիտակցության մեջ (Ռուսաստան, Հայաստան և այլն), թեկուզ պրակտիկայում տեղի է ունենում նրա քայքայումը, ինչպես բացասական (կառավարման կառուցվածքի թուլացման արդյունքում), այնպես էլ դրական (դեմոկրատիայի և ձեռնարկատիրության զարգացման հետ կապված) իմաստով: Վերջինս վկայում է, որ աստիճանաբար համակարգ 2-ի շրջանակներում մեր գիտակցություն են ներթափանցում կազմակերպության սոցիալական հայեցակարգերը:

Այսօր արդեն հերթափոխում է հումանիստական հարացույցը (համակարգ 3), որը մեր պայմաններում հանդիսանում է մի կողմից ամբողջատիրությունից ազատագրում, իսկ մյուս կողմից՝ վերադարձ կոլեկտիվապաշտական հումանիստական ավանդույթներին:

Արևմուտքում արդեն բավարար տարածում ստացած համակարգ 3-ը դիտվում է որպես հետբյուրոկրատական կազմակերպական տեսության հեղափոխական շարունակություն (60-ական թթ.), որը զարգացման նոր թափ է ստացել 80-ական թթ., կապված կառավարման ճապոնական փորձի ուսումնասիրության հետ:

Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում հումանիստական հարացույցը: Հումանիստական հարացույցի հիմքում դրված է նախադրյալ այն մասին, որ մարդը կազմակերպության գլխավոր սուբյեկտն է և կառավարման հատուկ օբյեկտ, որը չի կարող դիտարկվել որպես «ռեսուրս»: Այս փիլիսոփայությունը պաշտոնապես հռչակվել է ճապոնական կառավարաբանության լիդերների կողմից: Նման մոտեցման դեպքում մարդը դիտվում է որպես «կազմակերպություն-ընտանիքի» անդամ, իսկ կառավարաբանության գործառույթը «մարդու կառա-

վարումն» է: Այս մոտեցման համձայն, ոչ թե մարդը գոյություն ունի կազմակերպության համար, այլ՝ կազմակերպությունը մարդու համար, որի համապատասխան ցանկություններով և ընդունակություններով էլ կառուցվում է կազմակերպության ռազմավարությունը, կառուցվածքը, համակարգերը և ներկազմակերպական հարաբերությունները: Կազմակերպության անդամների ինքնակառավարում, որի մեջ մասնակցում են բոլորը, որակավորման ձեռքբերում փորձի միջոցով (սովորել բանվորական տեղում), մարդկանց վրա ազդեցության գլխավոր լծակը «խիստ» կորպորատիվ մշակույթն է: Ճապոնական կառավարման համակարգի համար տեսական հիմք են հանդիսանում փիլիսոփայությունը և սոցիալական հոգեբանությունը: Ընդ որում, կառավարման փիլիսոփայության ձևավորումը պետք է նախորդի կորպորատիվ մշակույթի ձևավորմանը, այն պարզ տրամաբանությամբ, որ փիլիսոփայությունը ծագել և գործառնում է բացառապես հումանիստական բովանդակությամբ: Այն կապված է մարդկային գործունեության հետ, արժեքավորում ու գնահատում է մարդկանց պրակտիկ գործունեությունը և արարքները ոչ միայն ճշմարիտի, այլև՝ բարու, ազնվության և առաքինության իդեալների տեսանկյունից:

Փաստորեն կառավարման ճապոնական համակարգում փիլիսոփայությունը մարդկային գործունեության ոլորտների համար ձևավորում է մշակութաին հիմունքներ, որոնց հիմքի վրա էլ ձևավորվում է կազմակերպության մշակույթը:

Այդ հասկացության մասին դիպուկ սահմանում է տվել եվրոպական փորձագետներից մեկը, այն դիտարկելով որպես կազմակերպության անդամների «ծրագրավորված կոլեկտիվ բանականություն», որն իր մեջ ներառում է կազմակերպության առաքելության և նպատակների, հիմնարար արժեքների, համոզմունքների, նորմերի, վարքագծի, ավանդույթների ամբող-

ջությունը (այս թեմային անդրադառնալու ենք առանձին վերլուծությամբ): Հենց կազմակերպության մշակույթի էությունն է դառնում այն որոշիչ հիմքը, որի հիման վրա էլ մի կազմակերպությունը տարբերվում է մյուս կազմակերպությունից: Հենց այս տեսանկյունն է որոշիչ դառնում կազմակերպության հոգեբանական միջավայրի համար (կազմակերպության անդամների բավարարվածության զգացումը) և վերջնականապես սահմանում **«աշխատանքային կյանքի որակը»**: Նույն տրամաբանությամբ առանձնացնելով տնտեսական հարացույցը և օգտվելով աղյուսակից, կստանանք ամերիկյան կառավարման համակարգի բովանդակությունը և այլն (այն թողնում ենք ուսանողների համար):

Պրակտիկան ցույց է տալիս, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեջ որպես կառավարաբանության հիմնական հարց, դրսևորվում է երկու ծայրահեղ մոտեցումներ՝ տեխնոկրատական և հակատեխնոկրատական, իրենց ամենատարբեր դրսևորումներով:

Տեխնոկրատական մոտեցման դեպքում կառավարչական որոշումները ենթարկվում են նախ և առաջ արտադրության հետաքրքրություններին (պլանի կատարում և այլն), իսկ աշխատողների կազմը և թիվը որոշվում է կիրառվող տեխնիկայի, աշխատանքի տեխնոլոգիական և գործառնական բաժանման, աշխատանքի ներարտադրական կոպերացիայի հիման վրա և այլն: Այլ կերպ ասած՝ մարդկային ռեսուրսների կառաավարումը կարծես թե կլանվում է արտադրության կառավարման գործընթացում, կադրերի ընտրությունը կատարվում է մասնագիտական-որակական բնորոշիչներին համապատասխան, իսկ նրանց տեղաբաշխումն իրականացվում է արտադրության և աշխատանքի կազմակերպման խնդիրների հիման վրա:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հակատեխնոկրատական (հումանիստական) մոտեցումը ենթադրում է աշխատանքային այնպիսի պայմանների ստեղծում և աշխատանքի այնպիսի բովանդակություն, որոնք հնարավորություն կստեղծեն իջեցնելու աշխատողների օտարումը իր աշխատանքային գործունեությունից և այլ աշխատողներից:

Այդ պատճառով էլ, համաձայն այս հայեցակարգի, կազմակերպության աշխատանքը և նրա արդյունավետությունը հիմնականում կախված է ոչ միայն տեխնիկաների և տեխնոլոգիաների պահանջների հիմքի վրա ձևավորված աշխատողների մասնագիտական-որակական խմբերից, այլև աշխատողների շահամիտման մակարդակից, նրանց հետաքրքրությունները հաշվի առնելու աստիճանից և այլն, որն էլ պահանջում է հատուկ ուշադրություն աշխատողների հետաքրքրությունների՝ աշխատանքի պայմանների լավացման, աշխատանքի բովանդակության բարձրացման և այլնի նկատմամբ:

Տեխնոկրատական և հակատեխնոկրատական շարժումը, մեկը մյուսին հերթափոխելով, տիրապետող դարձավ Արևմուտքում: Արևմուտքում տեխնոկրատական շարժումը իր գագաթնակետին հասավ 60-ական թվականներին Ժ. Ֆուրաստեի, Ռ. Արոնի, Ու. Ռոսթոուի աշխատանքների շնորհիվ: Դիտարկելով տեխնիկական գործոնը որպես մարդկության պատմության գերակշիռ ուժ, այդ շարժումը տեխնիկան դիտարկում էր որպես սոցիալական առաջընթացը խթանող ուժ: Արտահայտելով հիացական լավատեսություն, այդ հեղինակները տեխնիկայի նորագույն ձեռքբերումների հետ էին կապում գոյություն ունեցող սոցիալական բախումների հաղթահարումը: Բայց ահա 70-ական թվականներին հիացական **տեխնոլոգիական լավատեսությանը** փոխարինում են նոր տեխնոկրատական հայացքներ՝ **տեխնոլոգիական հոռետեսությունը**, որոնք փաստում են, որ տեխնիկական միջոցները դառնում են ինքնանպատակ,

նորագույն տեխնոլոգիաներն ավելի շատ չարիք են ծնում, քան բարիք: Հակատեխնոկրատական գիծը զարգացրել են Գ. Մարկուզեն, Ֆ. Րապպը, Ու. Դրայզարդը և այլ մտածողներ (այս հարցը մանրամասնորեն վերլուծվել է «Տեխնիկայի փիլիսոփայություն» աշխատության մեջ):

Ինչպես սովորաբար լինում է փիլիսոփայական խորհրդածությունների ընթացքում՝ հակադիր մոտեցումների բախման արդյունքում թե' տեխնիկայի դերի գնահատման, և թե' «կազմկաերպություն-անհատ» փոխհարաբերության գործնական լուծումների մեջ ձևավորվեց **տեխնոլոգիական ռացիոնալության** դիրքորոշումը, որը միանշանակ ընկած է «տեխնիկայի փիլիսոփայության» հիմքում: Տեխնիկայի փիլիսոփայության տեսանկյունից մարդը և տեխնիկան դիալեկտիկական հակադրամիասնություն են: Իրականում մարդը և մեքենան միասնական են, քանի որ մարդու գոյությունը, նրա գործունեությունն անհնարին է առանց այդ գործունեության գործիքների (միջոցների), մասնավորապես՝ մեքենայի: Բայց և մեքենան ունի իմաստ այնքանով, որքանով այն հանդիսանում է մարդու գործունեության միջոց և նրա օգնությամբ վերջինս իրագործում է իր գործունեության նպատակը: Տեխնիկայի առաջ բերած բացասական հետևանքները հաղթահարելու համար պետք է ոչ թե դադարեցնել տեխնիկական առաջընթացը, այլ գտնել տեխնիկայի և տեխնոլոգիաների ռացիոնալ կիրառության հնարավորությունները և բացասական ռիսկերը հասցնել նվազագույնի: Այսինքն՝ տեխնիկայի զարգացման և գործառույթի ժամանակակից պրոբլեմներին և հարուցած սոցիոմշակութային հետևանքներին տալով փիլիսոփայական իմաստավորում, տեխնիկայի փիլիսոփայությունը հանդես է գալիս որպես մարդկանց ռացիոնալ տեխնոլոգիական գործունեության կողմնացույց:

Այժմ անդրադառնանք կառավարման հարացույցի փոփոխության պատմական մեկնաբանմանը և փորձենք սկսել

սկզբից՝ թեյլորիզմի կառավարման տեսությունից: Մանրամասն վերլուծելով աշխատանքի ցածր արտադրողականության պատճառները, Թեյլորը շեշտը դրեց «չկամությամբ աշխատանքի» վրա: Այս համակարգը նա անվանել է **«նախածեռնության և խթանման»** համակարգ, որտեղ կազմակերպիչները չտիրապետելով կազմակերպչական արվեստին, ամեն կերպ փորձում են խթանել աշխատակիցներին, ակնկալելով նախաձեռնության դրսևորում: Սակայն պարտադրված, չկամությամբ աշխատանքը ի վերջո նպաստում է արտադրողականության անկմանը: Թեյլորի առաջարկած «գիտական» համակարգը թույլ տվեց դուրս գալ փակուղուց և աննախադեպ բարձրացրեց աշխատանքի արտադրողականությունը: նրա հիմնական գաղափարը «միակ լավագույն եղանակն» է, այսինքն՝ աշխատանքային ամեն մի գործողության կատարման այն միակ և արդյունավետ եղանակը, որը պետք է գտնել ժամանակաչափման միջոցով և դարձնել պարտադիր բոլոր աշխատողների համար: Պետք է բացառել ավելորդ շարժումներն, ամեն մի գործողության համար գտնել գիտական հիմքեր, և ամեն մեկին հստակ առաջադրել օրվա անելիքը: Ձեռնարկության վարչակազմը պետք է ճիշտ ընտրի աշխատողներին, որպեսզի իրագործվի հիմնական պահանջը՝ յուրաքանչյուր աշխատող՝ իրեն համապատասխանող տեղում:

Ըստ էության սա է «կազմակերպություն-անհատ» փոխհարաբերության թեյլորյան լուծման մեխանիզմը, որով չի սպառվում դրա գաղափարախոսությունը: Նա գրում է, որ կառավարման մեխանիզմը ոչ մի կերպ չի կարելի շփոթել կառավարման հիմնական փիլիսոփայության հետ և բացատրում է հնարավոր վտանգը: Այսինքն՝ նույնական մեխանիզմը կարող է գերազանց արդյունք ապահովել գիտական կառավարման հիմնական սկզբունքներին համապատասխան գործադրվելիս, կամ հանգեցնել աղետալի հետևանքների, եթե գործադրողները սխալ են ըմբռնում այդ սկզբունքները: Այդ

դրույթը մասնագիտական մեծ արժեք ունի, քանի որ վերաբերում է ոչ միայն «գիտական կառավարմանը», այլև՝ անցյալի ու ներկայի բոլոր տեսությունների գործադրմանը: Իհարկե, թեյլորիզմի մեջ ինքնին կան տեխնոկրատական որոշ գծեր, մասնավորապես՝ կառավարաբանության ժամանակակից տեսաբանները մերժում են «միակ լավագույն եղանակի» հիմնադրույթը՝ որպես աշխատողի դերը նսեմացնող մոտեցում, քննադատում «տնտեսական մարդու» թեյլորյան հայեցակետը՝ որպես աշխատանքի կենսական իմաստը նեղացնող ըմբռնում: Կարևոր է հասկանալ, որ ինչպես Ֆ. Թեյլորի տեխնոկրատիզմը, այնպես էլ մյուս ծայրահեղությունը՝ էլթոն Մեյոյի «Մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի և նրա հետևորդների հակատեխնոկրատիզմը պիտի գնահատել ամենից առաջ ամբողջ հասարակությանը բնորոշ սոցիալ-տնտեսական, քաղաքական, մշակութային, բարոյահոգեբանական առանձնահատկությունների դիրքերից: Այսինքն՝ «կազմակերպություն-անհատ» փոխհարաբերությունների վրա ներքին և արտաքին միջավայրի վրա բազմաթիվ գործոններ են ազդում, իրենց հերթին, թե՛ կազմակերպությունը, թե՛ անհատն անընդհատ զարգացման մեջ են և համապատասխանում են տվյալ ժամանակահատվածի պահանջներին: Հետևապես, կարելի է խոսել միայն ներկա պահին «կազմկաերպություն-անհատ» փոխհարաբերությունների առավել ներդաշնակ կառավարման մասին:

Այսպիսով, XIX դարի վերջին և XXդարի սկզբին դա հանդիսացավ թեյլորիզմի տնտեսական հարացույցը: Այն փակուղուց հանեց արտադրական ձեռնարկությունները, ապահովեց արտադրողականության բարձրացումը, անհատը ենթարկեց համակարգի պահանջներին, քանի որ մինչ այդ ղեկավարներներն էին ենթարկվում աշխատողներին և **«խթանման և նախաձեռնության»** կառավարումը տնտեսապես այլևս արդարացված չեր: Այսինքն՝ «կազմակերպություն-անհատ» փոխհարաբերության կարգավորման մեջ տնտեսական

նպատակահարմարության հրամայականն է միշտ լինելու որոշիչը: Այսպես, ստրկատիրական հասարակարգը փոխարինվեց ավատատիրական հասարակարգով ոչ թե այն բանի համար, որ ստրկատերերը գիտակցել էին ստրկության երևույթի անբարոյական լինելը, այլ տնտեսական նպատակահարմարության հրամայականով ձեռնտու դարձավ որոշակի տնտեսական ինքնուրույնություն տալ և շահագրգռել աշխատողին և ոչ թե միայն հարկադրանքով աշխատացնել: Հենց մարդ-անհատի և նրա գործադրած աշխատամիջոցների առավել արդյունավետ զուգակցման, իրային և անձնային գործոնների ներդաշնակ փոխազդեցության խնդրի լուծումն է ամեն անգամ ընկած ցանկացած կառավարման համակարգի հիմքում՝ դա լինի առանձին կազմակերպություն, թե ամբողջ հասարակություն:

Ընդհանրացնելով ասվածը, կարող ենք փաստել, որ կառավարման հարացույցերի հերթափոխման մեջ **«տեխնոկրատական-հակատեխնոկրատական»** միտումները մշտապես ծագելու են: Պարզապես խնդիրն այն է, որ կազմակերպության ղեկավարները ոչ գերագնահատեն տեխնիկական միջոցները և ոչ էլ թերագնահատեն դրանք, չնսեմացնեն մարդկային գործոնի դերը, բայց և չբացարձակեցնեն այն, մարդ-սուբյեկտին մոտենան արժանավայել՝ պահանջելով ենթարկվել ներկազմակերպական իրողությանը, բայց միևնույն ժամանակ չանտեսելով մարդու էութենական առանձնահատկությունը: Նաև չմոռանալ, որ եթե կազմակերպության ներսում մարդը ենթարկվում է տնտեսական, տեխնիկական, կազմակերպական պահանջներին և դրանց բավարարման միջոց է, ապա նույն մարդը, որպես հասարակության անդամ, նույն այդ կազմակերպության գործունեության հիմնական նպատակն է:

1.8 Կազմակերպության սոցիալական զարգացման կառավարում

Հասարակության զարգացման ժամանակակից փուլում ցանկացած կազմակերպության հաջողակ գործունեությունը կախված է համատեղ աշխատանքով զբաղված մարդկանց աշխատանքի արդյունավետությունից, նրանց որակավորումից, մասնագիտական պատրաստվածությունից և կրթության մակարդակից, այն բանից, թե աշխատանքի և կենցաղի պայմանները որքանով են նպաստում մարդկանց նյութական, սոցիալական և հոգևոր պահանջմունքների բավարարմանը, անձի բազմակողմանի զարգացմանը, աշխատանքի հումանիզացմանը, ինչն էլ անհրաժեշտաբար ենթադրում է ժամանակակից սոցիալական տեխնոլագիաների ներդրում կազմակերպության մեջ: Այս մոտեցումն ընկած է կազմակերպության սոցիալական զարգացման կառավարաման հիմքում:

Փիլիսոփայության տեսանկյունից կազմակերպությունը սոցիալական համակարգի ձևերից մեկն է, հասարակության առաջնային բջիջը և մարդկանց այնպիսի միավորում, ուր համատեղ իրականացնում են ընդհանուր նպատակներ և փոխներգործում որոշակի սկզբունքների հիման վրա: Կառավարչական տեսանկյունից կազմակերպությունը մարդկանց միավորման կայուն ձև է, որն ունի ընդհանուր հետաքրքրություններ և կազմակերպչական կառուցվածք: Այն ձևավորում է մարդկանց մեծ կամ փոքր խմբեր, ինչպես նաև միմյանց հետ փոխներգործունեության պայմաններ ու եղանակ: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ունի.

- գլխավոր նպատակ, որի ձեռքբերման համար էլ ստեղծվում է տվյալ կազմակերպությունը,
- ըստ կարգավիճակի (ստատուս), դերերի և գործառնական պարտականությունների համատեղ գործունեու-

թյան բաշխման համակարգ, որը նույնպես ուղղված է ընդհանուր նպատակի իրականացմանը,

- նյութական և հոգևոր պահանջմունքների բավարարման ձևի և եղանակների հաստատված կարգ,
- այլ կազմակերպություններից տարբերվող հատկանիշներ, այդ թվում խորհրդանիշ, ավանդույթներ, արժեքներ, վարքի նորմեր, կարգախոսներ և այլն (կորպորատիվ մշակույթ),
- կառավարչական կենտրոն, որը ապահովում է համատեղ գործունեության միասնացումը համապատասխան միջոցներով և կազմակերպությանը տալիս անհրաժեշտ կայունություն:

Կազմակերպության գործառույթի հիմնարար գործոնը հանդիսանում է սոցիալական միջավայրը:

Սոցիալական միջավայրն ավելի բարդ հասկացություն է, քան կազմակերպությունը, քանի որ սոցիալական միջավայրը կարող է դիտարկվել լայն և նեղ իմաստով: Լայն իմաստով այն վերաբերում է հասարակությանն ամբողջապես, իսկ նեղ իմաստով այն հասարակության միայն մի մասն է, նրա այն ոլորտը, որն անմիջականորեն կապված է մարդկանց փոխհարաբերությունների և փոխներգործության, նյութական և հոգևոր բարիքների բաշխման, մարդու յուրահատուկ պահանջմունքների բավարարման, նրա կյանքի մակարդակի և որակի, աշխատանքի պայմանների, նրան տրամադրվող սոցիալական ծառայությունների հետ:

Որպես միկրոհասարակություն, կազմակերպության սոցիալական միջավայրը նյութական, հասարակական և հոգևոր-բարոյական պայմանների ամբողջություն է, որտեղ տեղի են ունենում բարիքների բաշխումն ու սպառումը, կազմակերպվում են առանձին անձերի և խմբերի միջև օբյեկտիվ կապերը:

Այդ միջավայրը ձևավորում է կազմակերպության անձնակազմը, որը տարբերվում է.

- ժողովրդագրական և մասնագիտական-որակավորման հատկանիշներով (սեռը, տարիքը, կրթական մակարդակը և այլն), ինչպես նաև՝ միջանձնային և միջխմբային կապերով,
- սոցիալական նշանակության օբյեկտներով, որոնք ապահովում են աշխատանքի պայմանները և աշխատողների կենցաղը,
- աշխատանքային կյանքի որակի բաղադրիչներով, որոնք առաջին հերթին որոշվում են աշխատանքի նյութական և բարոյական պարգևատրման համակարգով, համերաշխ մթնոլորտով, համագործակցությամբ և փոխադարձ օգնությամբ, աշխատախմբի համախմբվածության աստիճանով, սոցիալական գործընկերությամբ, համատեղ աշխատանքի հեղինակությամբ:

Սոցիալական միջավայրն օրգանապես փոխկապակցված է կազմակերպության գործառույթի տեխնիկական և տնտեսական կողմերի հետ և նրանց հետ միասին կազմում է միասնական ամբողջություն:

Սոցիալական միջավայրի զարգացումը կազմակերպության կառավարման պարտադիր օբյեկտն է, դրա հետ մեկտեղ՝ նրա անձնակազմի կառավարման համակարգի բաղադրիչ մասը:

Փիլիսոփայությունը «զարգացում» հասկացությունը դիտարկում է որպես կեցության արմատական համընդհանուր հատկանիշ և նրա գոյության եղանակ: Այն համադրելի և հոմանիշ է շարժմանը և բնութագրվում է շարժման միջոցով: Եթե շարժումը փոփոխություն է ընդհանրապես, ապա զարգացումը այն փոփոխությունն է, որն անպատճառ բերում է նոր որակի առաջացմանը: Զարգացումը կեցության համընդհանուր փոխազդեցությունների, փոխներգործությունների, շարժման և սկզբունքների այնպիսի համակարգ է, որը բովանդակում է

զարգացման հիմքը, պատճառները, աղբյուրը, շարժիչ ուժերը, ընթացքը և ուղղվածությունը: Կեցության համընդհանուր կապերն ու փոխազդեցությունները կոնկրետանում են զարգացման կապերի ու փոխազդեցության ձևով: Զարգացման կապերի առանձնահատկությունը բնութագրվում է փոփոխության որակական անցումներով, անդարձելիությամբ, կառուցվածքային բարդացումներով և բովանդակային հարստացմամբ: Այս ամենին ենթակա է նաև կազմակերպությունը: Այն ունի իր զարգացման հիմքը, պատճառները, շարժիչ ուժերը և ուղղվածությունը: Կազմակերպության արդյունավետ կառավարման արդյունքնում սոցիալական միջավայրը զարգացում է ապրում, աշխատանքի պայմաններում և աշխատողների կենցաղում միանշանակ տեսանելի է դառնում նոր որակական փոփոխություններ: Սոցիալական զարգացումը նախ և առաջ նշանակում է պոզիտիվ փոփոխություններ կազմակերպության սոցիալական միջավայրում:

Սոցիալական միջավայրի զարգացման հիմնական նպատակները համապատասխանաբար հետևյալներն են՝

- անձնակազմի սոցիալական կառուցվածքի կատարելագործում, նրա ժողովրդագրական և մասնագիտական-որակական կազմ, աշխատողների թվաքանակի կարգավորում, նրանց կրթական և մշակութա-տեխնիկական մակարդակ ապահովում,
- աշխատանքի էրգոնոմիկական, հոգեֆիզոլոգիական, գեղագիտական և այլ պայմանների լավացում, աշխատանքի պաշտպանություն և աշխատողների անվտանգություն,
- աշխատողների սոցիալական ապահովագրության ապահովում, նրանց իրավական և սոցիալական երաշխիքների պաշտպանություն,
- աշխատողների նյութական պարգևատրում և արդյունավետ աշխատանքի բարոյական խթանում, գործի նկատ-

մամբ նախաձեռնողական և ստեղծագործական վերաբերմունք, համատեղ գործունեության արդյունքների նկատմամբ խմբային, անհատական պատասխանատվության ապահովում,

- աշխատախմբում առողջ բարոյա-հոգեբանական մթնոլորտի ձևավորում և պահպանում, արդյունավետ միջանձնային և միջխմբային կապեր, յուրաքանչյուր անձի անհատական և բարոյական հնարավորությունների բացահայտում:

Կազմակերպության սոցիալական միջավայրի զարգացումը, այսպիսով, արտահայտվում է ինչպես օբյեկտիվ գործընթացների ձևով՝ մարդկանց միջև կապերն ըստ նրանց կենսական, աշխատանքային, կենցաղային պայմանների, այնպես էլ սուբյեկտիվ ձևով՝ սոցիալ-հոգեբանական միջավայրը, միջանձնային հարաբերությունները և բարոյական գնահատականը:

Այլ կերպ ասած՝ սոցիալական զարգացումը միավորում է ամբողջ սոցիալական բարդ մեխանիզմը, ակտիվացնում մարդու գործունեությունը և, հետևաբար, լայնորեն բացահայտում պահանջմունքների, հետաքրքրությունների, շարժառիթների և նպատակների շղթան:

Կազմակերպության սոցիալական զարգացման վրա կառավարման գործոնների ազդեցությունը ունի իր օբյեկտը՝ աշխատողների աշխատանքի, կենցաղի և հանգստի բարենպաստ պայմանների ստեղծումը, նրանց նյութական և բարոյա-հոգեբանական միջավայրի ձևավորումը և պահպանումը, գործարար համագործակցության և սոցիալական գործընկերության ապահովումը: Նրան հատուկ են գործունեության որոշակի եղանակներ, միջոցներ, մոտեցումներ և ընթացակարգ (կառավարման մշակույթ), որը հնարավորություն է տալիս լուծել սոցիալական պրոբլեմները, ապահովել կազմակերպության սոցիալական միջավայրի զարգացումը:

Կառավարչական լուծումների բովանդակությունը և ձևերը, ինչպես նաև նրանց իրականացման պրակտիկ գործողությունները բնորոշվում են.

- ☯ մարդկանց բարեկեցությամբ, նրանց կենսական մակարդակի բարձրացմամբ, որը, իր հերթին, վկայում է կազմակերպության արդյունավետ տնտեսության մասին,
- ☯ կազմակերպության արդյունավետ գործառնությամբ և մրցունակությամբ, որը հիմնականում ապահովվում է նրա անձնակազմի կողմից, մարդկանց ջանքերի համաձայնեցվածությամբ, ընդհանուր հետաքրքրությունների և գործի միավորմամբ,
- ☯ կազմակերպության զարգացման բոլոր կողմերի հմուտ կառավարմամբ, որի մեջ մտնում է անձնակազմի մշտական ուսուցումը, նրա ինքնուրույնության և պատասխանատվության խթանումը, աշխատանքից բավարարվածությունը, կազմակերպության հանդեպ հպարտության զգացումը և այլն,
- ☯ բարյացկամ բարոյա-հոգեբանական մթնոլորտով, սոցիալական և մասնագիտական ռիսկերից ինքնապաշտպանվածությամբ, կազմակերպության ձեռքբերումների մեջ մարդկանց ներդրումների գնահատման և պարգևատրման արդարացի համակարգով:

Անկասկած, կառավարման գիտական զարգացումը պարտավորեցնում է գործատուներին, կառավարիչներին, տարբեր մակարդակի ղեկավարներին հաշվի առնել կոնկրետ իրադրությունը, կառավարչակական որոշումների տարբերակներից կատարել ճիշտ ընտրություն, ղեկավարվել ընթացիկ ու հեռանկարային շահերով:

Կարելի է փաստել, որ գիտության և տեխնիկայի վերջին ձեռքբերումները պահանջում են աշխատանքի և արտադրության լուրջ վերափոխումներ: Բավական է նշել, որ ժամանա-

կակից մարդն աշխատանքի մեջ հաջողությունների հասնելու համար պետք է ունենա նեղ և լայն մասնագիտական պատրաստվածություն, ինչն, իր հերթին, փոխում է ընդհանուր և մասնագիտական կրթության նկատմամբ վերաբերմունքը և պահանջում մասնագիտական կրթության որակի բարձրացման նպատակով անել լուրջ ներդրումներ:

Մարդկային գործոնը ոչ միայն մարդկային կապիտալ է (մասնագիտական ընդունակություններ, գիտելիքներ, հմտություններ և այլն), այլև՝ սոցիալական կապիտալ (ընդհանուր գործի մեջ զբաղված մարդկանց միջև հարաբերությունների բնույթը, նրանց հարաբերությունների մշակույթը, միջանձնային և միջխմբային շփման զարգացվածությունը և այլն): Այդ պատճառով էլ մարդկային գործոնի մեջ, այսինքն՝ կրթության, առողջապահության, նորագույն տեխնոլոգիաների և սոցիալական ինֆրակառուցվածքների զարգացման նպատակով կատարված ներդրումները համարվում են տնտեսական աճի հիմնական և հուսալի նախադրյալներ: Առավել ևս, որ ամենաշահավետ և արագ փոխհատուցվող ներդրումները հենց կրթական ոլորտում արվող ներդրումներն են: Այդ ծախսերի տնտեսական փոխհատուցումն ավելի արագ է կատարվում, քան նոր տեխնիկաների և սարքավորումների արդիականացման նպատակով արված ծախսերը:

Պետք է նաև նկատի ունենալ, որ տեխնիկայի և տեխնոլոգիաների կատարելագործումը, որակավորման բարձրացումը, աշխատողների կրթվածության և ընդհանուր մշակույթի աճը ուղեկցվում է նրանց պահանջմունքների փոփոխությամբ: Մարդիկ առավել խստապահանջ են դառնում ոչ միայն աշխատանքի բովանդակության և կազմակերպման նկատմամբ, այլև՝ աշխատանքի պայմանների: Այս մոտեցումը մեծացնում է աշխատանքի բարոյական, հոգեբանական, էկոլոգիական, գեղագիտական և սոցիալական այլ գործոնների նշանակությունը:

Ժամանակակից արտադրությունը սոցիո-տեխնիկական համակարգ է, որտեղ արմատապես փոփոխվում է տեխնիկա-տեխնոլոգիական և սոցիալական գործոնների տնտեսական աճի հարաբերակցությունը: Նոր պայմաններում օբյեկտիվորեն տեղի է ունենում տեխնիկա-տեխնոլոգիական գործոնների փոխարինում սոցիալական գործոններով, որոնք դառնում են առաջնային և ստանձնում առաջընթաց դեր կազմակերպության աշխատախմբերի ձևավորման ու զարգացման մեջ:

Սոցիալական գործոնների շարքում աստիճանաբար գերակշռում է մարդկային ներունակությունը: Մարդկային ներունակությունն աշխատողի ստեղծագործական գործունեության ընդունակությունն է: Ստեղծագործական ներունակության ցուցանիշ է հանդիսանում, մի կողմից, աշխատողի ստեղծագործական գործունեության և նրա նկատմամբ պահանջմունքի ընդունակությունը, իսկ մյուս կողմից՝ այդ ընդունակությունների և պահանջմունքների ակտիվացման պայմանները՝ աշխատանքի բովանդակությունը և պայմանները, նյութա-տեխնիկական բազայի իրավիճակը, աշխատախմբում ստեղծագործական մթնոլորտի մակարդակը, բարոյական և նյութական խթանումը և այլն: Այլ կերպ ասած՝ սոցիալական գործոնների էությունը կարող է ընկալվել որպես մեթոդների նորարարական համակարգ, որոնց միջոցով բացահայտվում և կիրառվում են սոցիալական համակարգերի թաքնված կարողություններն և նվազագույն կառավարչական ծախքերով ապահովում լավագույն սոցիալական արդյունքներ:

Այս ամենն իրականացվում է կազմակերպության սոցիալական ծառայությունների կողմից: Քանի որ սոցիալական ծառայությունը, որպես կառավարման սուբյեկտ, գործ ունի բացառապես մարդկանց հետ, ապա նրա առաջնահերթ խնդիրներից մեկը դառնում է մարդու, նրա անհատական և բարոյական հնարավորությունների, աշխատողների փոխներգործության և շփման մշակույթի նկատմամբ ուշադրությունը:

Ապահովելով կազմակերպության սոցիալական միջավայրում ցանկալի փոփոխություններ, սոցիալական ծառայության մասնագետները ստիպված են ոչ միայն հաղթահարել տնտեսական և տեխնիկական կարգի դժվարությունները, այլև զբաղվել սոցիալ-հոգեբանական, բարոյական պրոբլեմներով: Իսկ դա նշանակում է, որ կազմկերպության ղեկավարները, կառավարիչ-մասնագետները, որպես կառավարման սուբյեկտներ, պետք է տիրապետեն հումանիտար և բարոյական անհրաժեշտ գիտելիքների, ունենան հոգեբանական և մանկավարժական նրբազգացողություն և կարողանան ընտրել կոնկրետ իրադրությանը հարմար վարվեցողություն, այլ կերպ ասած՝ տիրապետեն կառավարման մշակույթին:

Սոցիալական ծառայության մասնագետներից պահանջվում է առավելագույն չափով ուշադրություն դարձնել կառավարման օբյեկտի՝ մարդու նկատմամբ (մաքսիմալ հոգածություն կազմակերպության յուրաքանչյուր անդամի նկատմամբ, նրանց հարցապնդումների բավարարում, արժանապատվության և իրավունքների հարգում և այլն):

Սոցիալական ծառայության մասնագետները կոչված են իրենց ունեցած միջոցներն օգտագործել, որպեսզի բարձրացնեն արդյունավետ աշխատանքի նկատմամբ աշխատակիցների հետաքրքրությունը և զարգացնեն սոցիալական ակտիվությունը, ստեղծագործական նախաձեռնությունը, ինքնուրույնությունը, ինչպես նաև համատեղ աշխատանքի արդյունավետության համար աշխատակիցների անհատական և կոլեկտիվ պատասխանատվությունը:[4]

Ժամանակակից պայմաններում սոցիալական զարգացման գործընթացում խիստ անհրաժեշտություն է դարձել որոշակի պաշտոնականացված հետևողական գործառույթների կիրառությունը, որոնք հիմնվում են ոչ միայն փորձի, այլև՝ գիտականորեն հիմնավորված հանձնարարականների վրա, որոնք էլ

ձևավորում են կառավարման այնպիսի ոլորտ, ինչպիսիք են սոցիալական տեխնոլոգիաները: Այլ կերպ ասած՝ սոցիալական զարգացման գործընթացում կառավարման կարևորագույն խնդիրներից մեկը կազմակերպության սոցիալական միջավայրի վերարտադրության և բարեփոխման նպատակով սոցիալական և հումանիտար տարբեր տեխնոլոգիաների կիրառումն է: Նման տեխնոլոգիաները հիմնված են մարդկանց սոցիալական կապերի բովանդակության և ձևերի իմացության վրա և կիրառվում են կառավարչական գործունեության մեջ աշխատանքի հումանիզացման, համատեղ աշխատանքի, անձի ազատ և բազմակողմանի զարգացման նպատակներով:

Սոցիալական տեխնոլոգիաներն իրենցից ներկայացնում են նպատակահարմար պրակտիկ գործունեության կազմակերպման և կարգավորման արդյունավետ եղանակների, մեթոդների, գործելաձևի ամբողջություն, որոնք ուղղված են սոցիալական օբյեկտի վերափոխմանը: Սոցիալական տեխնոլոգիայի, որպես կառավարչական գլխավոր ռեսուրսի կիրառությունը, հնարավորություն է տալիս իջեցնել կառավարման ծախսերը, բարձրացնել կառավարչական ներգործության արդյունավետությունը և նրա դերը հասարակության կյանքում:

Գրականության մեջ գոյություն ունի «սոցիալական տեխնոլոգիա» հասկացության տարբեր սահմանումներ:

«Սոցիալական տեխնոլոգիաներ» հասկացությունը հայտնություն ձեռք բերեց Կ. Պոպպերի հայեցակարգի հետ կապված: Սոցիալական տեխնոլոգիաները Կ. Պոպպերը սահմանում է որպես տեսական եզրակացությունների կիրառում պրակտիկ գործունեության մեջ: Նա տարբերակում է սոցիալական տեխնոլոգիայի երկու ձև՝ «մասնակի» և «ուտոպիական»: Վերջինս, գրում է նա, ձգտում է հասարակությունն ամբողջապես վերափոխել հեղափոխական ճանապարհով, այդ պատճառով էլ ընդունակ չէ ժամանակին հաշվի առնել և կանխել ընդունված վերափոխումների անցանկալի հետևանք-

ները: Առաջինը, շարունակում է նա, բնութագրվում է ոչ այնքան առաջ քաշված նպատակների և խնդիրների մասշտաբայնությամբ, որքան իրատեսությամբ, այն բանի ճիշտ ըմբռնմամբ, որ պետք է պահպանել վերափոխումների աստիճանականությունը, զգուշավորությունը, շրջահայացությունը և հարկ եղած դեպքում անհրաժեշտաբար անդրադառնալ ինչպես նպատակների և խնդիրների, այնպես էլ տեսական դրույթների վերանայմանը:

Ե.Մ. Բաբոսովը գտնում է, որ սոցիալական տեխնոլոգիան գործելաձևի, մեթոդների և ներգործության ամբողջություն է, որոնք կիրառվում են առաջադրված նպատակների և սոցիալական տարբեր պրոբլեմների իրականացման համար:

Ն. Ստեֆանովը գրում է, որ սոցիալական տեխնոլոգիան գործունեության եղանակ է, որի արդյունքում հասնում են առաջադրված նպատակին և տեսանելի, շոշափելի դարձնում օբյեկտի գործունեությունը:

«Սոցիալական տեխնոլոգիաներ» հասկացության վերը նշված սահմանումների մեջ բացակայում են անձնակազմի ձևավորման և ներունակության զարգացման հարցերը, որն իր արտահայտությունն է գտել ժամանակակից պայմաններում:

Տնտեսավարման ժամանակակից շուկայական պայմաններում սոցիալական տեխնոլոգիաների նկատմամբ ձևավորվում է նոր մոտեցում, այսինքն՝ այն դիտարկվում է որպես մարդկային ռեսուրսների և, առաջին հերթին, կառավարչական անձնակազմի ձևավորման և ներունակության զարգացման գործոն:

Սոցիալական տեխնոլոգիաների կիրառության աստիճանով կարելի է դատել գործի նկատմամբ մարդկանց վերաբերմունքի, նրանց մասնագիտական վարպետության, տեխնիկական և տեխնոլոգիական մտածողության մակարդակի մասին: Այլ կերպ ասած՝ սոցիալական տեխնոլոգիաները մեծ դեր ունեն մարդկային ռեսուրսների սոցիալական զարգացման մեջ,

որոշում են սոցիալական առաջնությունները, նպաստում կառավարչական անձնակազմի կարողության զարգացմանը:

Սոցիալական տեխնոլոգիաների ցուցակում են՝

- ☯ անձնակազմի ունակությունների ձևավորումը,
- ☯ որակավորման բարձրացումը,
- ☯ աշխատանքային գործունեության ռացիոնալ շարժառիթի ապահովումը,
- ☯ կառավարչական անձնակազմի անընդմեջ ուսուցումը,
- ☯ առաջխաղացումը ծառայողական աստիճանակարգում:

Սոցիալական տեխնոլոգիաների զարգացումը կազմակերպության կառավարման անհրաժեշտ տարրն է և անձնակազմի կառավարման բաղկացուցիչ մասը: Դրա հետ մեկտեղ, իրենց նշանակությամբ, սոցիալական զարգացման կառավարման տեխնոլոգիաները պետք է կողմնորոշվեն դեպի մարդը:

Անձնակազմի հետ աշխատանքում հումանիտար տեխնոլոգիաները հիմնականում նպատակ ունեն ստեղծել աշխատակիցների անհատական-անձնային որակների դրսևորման համար ազատ տարածություն, աշխատախմբում պոզիտիվ միջանձնային հարաբերություններ և բարոյա-հոգեբանական միջավայր, մասնագիտական աճի, ստեղծագործական նախաձեռնության և գործարար գործընկերության խթանման նախադրյալներ և այլն:

Սոցիալական զարգացման կառավարման ժամանակակից մոտեցման անհրաժեշտ պայմանը ձևավորված սոցիալական նորմերին հետևելն է: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ձևավորում է իր սոցիալական նորմերը, կանոնները, վարքականոնը, որոնք համապատասխանում են բոլորի կողմից ընդունված արժեքներին և բարոյական իդեալներին և, հետևաբար, առանչվում են կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթին և այդ մշակույթի փաստացի գործադրմանը, այսինքն՝ կառավարման մշակույթին:

Սոցիալական տեխնոլոգիաները պետք է ծառայեն որպես կառավարչական և սոցիալական միջավայրի վրա մտածված, բազմակողմանի և համալիր ներգործության նպատակով գործադրվող կազմակերպական մեխանիզմ:

Սոցիալական տեխնոլոգիաների կիրառության արտասահմանյան փորձի ուսումնասիրությունները համոզիչ կերպով վկայում են, որ շուկայական տնտեսությունը ոչ միայն ապրանքների և ծառայությունների գնման-վաճառքի, աշխատակիցների վարձակալման համանշանակ հարաբերություններ են, այլև՝ փոխհարաբերությունների մշակույթ, այլ կերպ ասած՝ յուրաքանչյուր կազմակերպություն ունի իր կորպորատիվ մշակույթը, իրեն ներհատուկ արժեքներով, սկզբունքներով, կարգախոսներով, վարքի նորմերով, բարոյական պահանջներով և դրա փաստացի գործադրման եղանակը՝ կառավարման մշակույթը:

Համաշխարհային պրակտիկան նշանակալից է նաև նրանով, որ նախազգուշացնում է արտասահմանյան սոցիալական տեխնոլոգիաների անմտածված պատճենահանումը, տալիս է հնարավորություն համեմատելու և քննադատաբար գնահատելու կառավարման հայրենական փորձը, տվյալ երկրի ազգամշակութային յուրահատկությունները:

Կազմակերպության անձնակազմը ոչ թե պարզապես համատեղ աշխատող աշխատակիցների խումբ է, այլ նրանցից յուրաքանչյուրն օժտված է որոշակի բնութագրով և, հետևաբար, որոշակի բարոյական սկզբունքներով: Կազմակերպության նպատակների իրականացումը, ներառյալ աշխատանքի բարձր արդյունավետությունը, շահույթի ստացումը և այլն, որոշվում է ոչ թե պաշտոնապես հաստատված կանոնադրային փաստաթղթերի դրույթներով, այլ կազմակերպության մշակույթի միջոցով, որի ձևավորած արժեքների, սկզբունքների համակարգը և բարոյական իդեալները ապահովում են թիմային ոգին, փոխադարձ հավատը, համախմբվածությունը, աշխատակիցների կայուն շարժառիթը (ինչպես նյութական, այնպես էլ

բարոյական) և աշխատակիցների միջև փոխհարաբերությունները:

Այս կամ այն աշխատանքի կոպերացիան վերջին հաշվով դրսևորվում է տնտեսական արդյունավետությամբ՝ աշխատանքի նյութական արդյունքներով և համապատասխան բարոյական մթնոլորտով: Այս մթնոլորտը հանդիսանում է մարդկանց խմբային գործունեության տարբեր գործոնների՝ սոցիալ-տնտեսական (աշխատանքի պայմաններ և անվտանգություն, ձեռքբերումների նյութական պարգևատրում, աշխատակիցների սոցիալական պաշտպանվածություն և այլն) և հոգեբանական (շարժառիթներ, բարոյական արժեքներ, համոզմունքներ) արտացոլում զգացմունքների և տրամադրությունների միջոցով:

Գրականության մեջ «սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտ» հասկացության հետ մեկտեղ հաճախ որպես հոմանիշներ կիրառվում են նաև «բարոյա-հոգեբանական», «բարոյական մթնոլորտ» հասկացությունները:

Աշխատախմբի բարոյա-հոգեբանական մթնոլորտը արտահայտվում է աշխատակիցների գործարար շփման, նրանց աշխատանքային շարժառիթների և կենսական դիրքորոշումներում: Նորմալ հարաբերությունները յուրաքանչյուր աշխատակցի հնարավորություն է տալիս իրեն համարել աշխատախմբի անդամ, ապահովում է նրա հետաքրքրությունները համատեղ աշխատանքի նկատմամբ:

Աշխատակիցների վերաբերմունքը գործի և մեկը մյուսի նկատմամբ, այսինքն՝ բարոյա-հոգեբանական մթնոլորտն առավել գործուն միջոց է, քան նյութական պարգևատրումը և տնտեսական օգուտը, այն ազդելով կազմակերպության անձնակազմի վրա, նրանց ուղղորդում է դեպի ստեղծագործական

նախաձեռնության, համագործակցության և համախմբվածության:

Կազմակերպության բարոյա-հոգեբանական մթնոլորտի կառուցվածքում առանձնանում են հետևյալ գործոնները՝ **բարոյա-հոգեբանական համատեղելիություն, գործարար տրամադրվածություն, աշխատակիցների սոցիալական լավատեսություն:**

Բարոյա-հոգեբանական համատեղելիությունը հարաբերականորեն կարևոր նյութական և հոգևոր արժեքների մասին կարծիքների համընկման աստիճանն է, ընդհանուր գործի նկատմամբ խմբի անդամների զգացմունքային տրամադրվածության նմանությունը: Այն արտացոլում է մեկը մյուսի հետ շփման, հաղորդակցման դեպքում բարոյական պաշտպանվածության այս կամ այն սահմանը: Բարոյականությունը հանդիսանում է կյանքի բոլոր, այդ թվում նաև աշխատանքի և գործարար հարաբերությունների ոլորտներում մարդկանց գործողությունների կարգավորման անհրաժեշտ եղանակը:

Բարոյական սկզբունքները, որպես սոցիալական կապերի և միջանձնային հարաբերությունների արժեքային հիմք, առավել կոնկրետ արտահայտություն են ստանում բարոյական նորմերի, կանոնների մեջ և դրսևորվում բարու և չարի, արդարության, պատասխանատվության, առաքինության, խղճի միջոցով: Կարևոր է նաև բարոյական իդեալը: Յուրաքանչյուրն ունի իր իդեալը, բայց մեծ դեր և նշանակություն ունեն օրինակները, բարոյական կերպարները (օրինակ՝ խորհրդանիշ-առաջնորդը): Բարոյական կողմնորոշիչներ կարող են լինել, օրինակ՝ կազմակերպված գործելու ձգտումը, ուրիշների կողմից հարգանքի արժանանալը, աշխատասիրությունը և մասնագիտական ազնվությունը, պատասխանատվությունը, սեփական ձեռքբերումների և թերացումների նկատմամբ քննադատական վերաբերմունքը, մեծահոգությունը, ուրիշի դերի մեջ մտնելու պատրաստակամությունը, գործընկերների

նկատմամբ տակտի զգացողությունը, քաղաքավարությունը, բարեկրթությունը և այլն:

Ընդ որում, անձի կարևոր հատկանիշներից մեկը պատասխանատվությունն է, որը որոշում է պաշտոնական պարտականությունների նկատմամբ մարդու վերաբերմունքը: Պատասխանատվությունը ծառայում է որպես անձի գործունեության ներքին վերահսկողության (ինքնավերահսկում) և կարգավորման (ինքնակարգավորում) միջոց, որը կատարվում է գիտակցաբար և կամավոր: Անձի պատասխանատվությունը միշտ կրում է սոցիալական բնույթ, քանի որ ուղղորդված է հասարակական հարաբերությունների համակարգում նրա տեղին համապատասխան որոշակի սոցիալական պահանջների, նորմերի, վարքի կատարմանը:

Բարոյականության հիմքի ըմբռնումը բացառապես կարևոր է կառավարիչների, ցանկացած մակարդակի ղեկավարների համար, քանի որ նրանք պարտավոր են անձնակազմի միջավայրում ստեղծել և պահպանել բարոյա-հոգեբանական մթնոլորտ, ձևավորել ենթակաների մոտ դրական որակներ, նպաստել նրանցից յուրաքանչյուրի մոտ լավագույն բարոյական սկզբունքների, բարոյական դիրքորոշումների և սոցիալական վարվեցողության դրսևորմանը: Դաստիարակչական ներգործության մեթոդների և ձևերի ընտրության դեպքում պետք է հաշվի առնել, որ բարոյական մթնոլորտը միշտ շարժուն է, այն փոփոխվում է կախված կազմակերպության իրավիճակից և համատեղ գործունեության մեջ ներառված մարդկանց զգացմունքային վիճակից: Հետևաբար, պետք է մշտապես հաշվի առնել նաև առանձին անձերի և սոցիալական խմբերի հոգեբանական յուրահատկությունները և այն, որ դաստիարակության գործընթացն անմիջականորեն կապված է աշխատախմբի աշխատողների բարոյական հարմարման հետ:

Աշխատողների գործարարար տրամադրվածությունը կախված է մի շարք պայմաններից.

- ☯ աշխատանքի նկատմամբ ակտիվությունից, որը բերում է նյութական և բարոյական բավարարվածություն,
- ☯ կյանքի և կատարվող աշխատանքի սովորական ռիթմից,
- ☯ կազմակերպության բարոյա-հոգեբանական միջավայրից, որը բարենպաստ ազդեցություն է թողնում արդյունավետ աշխատանքի և ստեղծագործական նախաձեռնության դրսևորման վրա:

Աշխատակիցների գործարար տրամադրվածության վրա դրական են ազդում աշխատանքային ավանդույթները՝ պատմականորեն ձևավորված և մի սերնդից մյուսին փոխանցվող աշխատանքի և նրա նկատմամբ վերաբերմունքի մասին հայացքները, որոնք տվյալ աշխատախմբի համար դառնում են սովորական պատմություններ և նպաստում սոցիալական փորձի կուտակմանը, պահպանմանը, փոխանցմանը և վերարտադրությանը:

Գործարար տրամադրվածության և բարոյականության սկզբունքների կապը միանշանակ է: Աշխատանքի բարոյականությունն արտահայտվում է հասարակական կարծիքի հիմնավորումներում, պատգամներում և նորմերում, որոնք կարգավորում են աշխատանքային վարվեցողությունը, աշխատանքի անձնային գործոնի ուղղվածությունը և արդյունավետ իրացումը:

Ժամանակակից պայմաններում աշխատանքային հարաբերություններում բարձր բարոյական սկզբունքներն արժևորվում են, քանի որ մի կողմից աշխատանքը կենսական անհրաժեշտություն է, մարդկանց նյութական և հոգևոր պահանջմունքների բավարարման միջոց, իսկ մյուս կողմից՝ նրանց սոցիալական էության իրացման միջոց: Աշխատանքային բարոյականության հիմքը կազմում է այն համոզմունքը, որ աշխատելու ցանկությունը և պատրաստակամությունն, որպես ազատու-

թյան դրսևորում և բարձրագույն արժեք, պետք է հատուկ լինի մարդուն:

Աշխատակիցների սոցիալական լավատեսությունը դրսևորվում է որպես իրականության դրական ընկալում, կյանքի լավացման հնարավորություն և հավատ: Աշխատակիցների մոտ նման տրամադրվածության ձևավորումը և պահպանումը շատ կարևոր խնդիր է հատկապես ներկա Հայաստանում, որտեղ միանշանակ բացակայում է սոցիալական լավատեսությունը:

Լավատեսությանը սնուցում են նախ և առաջ սոցիալական հետաքրքրությունները, այն կարևորագույն խթանիչները, որոնք առանձին մարդուն և ողջ հանրությանը մղում են աշխատանքային գործունեության, դառնում սոցիալական փոխներգործության անմիջական դրդապատճառներ, անձին և խմբին կողմնորոշում որոշակի բարիքի ձեռքբերմանը, այս կամ այն պահանջմունքների բավարարմանը: Սոցիալական լավատեսությունը չի կարող ձևավորվել առանց սեփական բարեկեցության և երկրում տիրող իրավիճակի հանդեպ դրական գնահատականի:

Առողջ բարոյա-հոգեբանական մթնոլորտին բնորոշ է ընկերական փոխադարձ օգնության, աշխատախմբի անդամների միջև համախմբվածության ոգին: Նրան բնորոշ է նաև փոխադարձ հավատը և ուշադրությունը, միմյանց նկատմամբ հարգալից վերաբերմունքը, ինչը զուգակցվում է կարգապահությամբ, սկզբունքայնությամբ և պատասխանատվությամբ, խստապահանջությամբ՝ ինչպես իր, այնպես էլ ուրիշների նկատմամբ:

Աշխատանքային կոլեկտիվի առողջ, բարձր արտադրողականությանը նպաստող բարոյա-հոգեբանական մթնոլորտի ստեղծման համար անհրաժեշտ է նախ և առաջ աշխատանքային գործընթացի տեխնիկա-տեխնոլոգիական բազան հա-

մապատասխանեցնել ժամանակակից գիտատեխնիկական առաջընթացի մակարդակին:

Հասկանալի է, որ աշխատանքային գործընթացի ոչ լիարժեք տեխնիկական ապահովման դեպքում դժվար է աշխատախմբում պահպանել առողջ, **լավատեսական տրամադրվածություն**: Վիճակն այստեղ խորանում է նաև այն պատճառով, որ նման իրավիճակը կախված չէ աշխատակիցներից: Այդ պատճառով էլ պետք է նրանց ժամանակին ապահովել աշխատանքի առարկաներով և աշխատախմբում հաստատել առողջ տրամադրվածություն, որն ինքնին կվերածվի ծրագրային նպատակների և խնդիրների փայլուն իրագործման երաշխիքի:

Աշխատախմբի անդամների տրամադրվածության և, հետևաբար, նրանց գործունեության արդյունավետության համար նշանակություն ունեն նաև աշխատանքի պայմանները՝ աշխատանքի ռիթմը և ընթացքը, բանվորական տեղի լուսավորությունը, ջերմությունը, սանիտարական վիճակը, աշխատանքի միջոցների համապատասխանությունն աշխատակիցների ֆիզիկական և հոգեբանական բնութագրերին և այլն:

Արտադրական աշխատախմբի զարգացման օրինաչափություններից մեկն էլ ավանդույթների ժառանգականությունն է, որը ապահովում է որոշակի կայունություն, կրկնողություն, զարգացում և համախմբվածություն: Ավանդույթները հանդես են գալիս որպես սերունդների պատմական ժառանգականության իրական դրսևորումներից մեկը և նպաստում կազմակերպության համախմբվածությանը և միասնությանը:

Ի դեպ, ավանդույթներն աշխատախմբի զարգացման վրա կարող են թողնել և՛ դրական և՛ բացասական ազդեցություն: Պրակտիկան ցույց է տալիս, որ մարդկային հարաբերություններում գործում են ինչպես անցյալից մնացած անցանկալի ավանդույթներ, այնպես էլ ժամանակակից պայմաններում ձևավորված բացասական ավանդույթներ: Նրանց զարգացման

դինամիկան անհրաժեշտաբար պահանջում է ուշադրության կենտրոնում պահել պատմական ժառանգականությունը և հոգատարությամբ պահպանել ավագ սերունդների դրական ավանդույթները և բարոյա-հոգեբանական փորձը: Ավանդույթները սերունդների պատմական կապերի ձևերից մեկն են, որոնց միջոցով սերնդե-սերունդ փոխանցվում են հոգևոր արժեքները: Կազմակերպության յուրաքանչյուր սերունդ նախորդ սերունդներից ընդունում է ոչ միայն աշխատանքի միջոցները, այլև՝ որոշակի ավանդույթներ, որոնք նրանց օգնում են ներառվել գոյություն ունեցող արտադրական-տնտեսական հարաբերությունների մեջ:

Ավանդույթները հանդես են գալիս և որպես օբյեկտ և որպես սոցիալական կառավարաբանության միջոց:

Որպես սոցիալական երևույթ, ավանդույթները արտացոլում են արտադրական աշխատախմբի զարգացման նյութական և հոգևոր պայմանները: Քանի որ աշխատախմբի ձևավորման և գործառույթի դեպքում ավանդույթները կիրառվում են որպես սոցիալական միջոցներ, այդ պատճառով էլ հատուկ ուշադրություն է դարձվում այն ավանդույթների վերարտադրման և ներդրման վրա, որոնք նպաստում են աշխատախմբի հաստատմանը և աշխատանքային ակտիվության խթանմանը:

Որպես սոցիալական երևույթ, ավանդույթները կատարում են երկու գործառույթ: Առաջին գործառույթը կապված է աշխատանքային խմբի ձևավորման հետ: Պրակտիկան հաստատում է, որ աշխատախմբի համախմբվածությունը, նրանց արտադրական ցուցանիշներն ուղղակիորեն կախված են աշխատախմբի վրա առողջ ավանդույթների ներգործությունից:

Ավանդույթների երկրորդ գործառույթը կապված է սոցիալական գործընթացների վրա ունեցած ազդեցության հետ: Նրանք մի կողմից շարժուն են դարձնում այդ գործընթացները,

իսկ մյուս կողմից՝ դրանց հաղորդում են կայունություն, հուսալիություն և ապահովում անհրաժեշտ ուղղվածություն: Ասվածից հետևում է, որ ավանդույթները հանդիսանում են սոցիալական կառավարաբանության հզոր միջոց և պայման: Սոցիալական կառավարաբանության մեջ նրանք դրսևորվում են կազմակերպչական, տնտեսական միջոցառումների և գաղափարական-դաստիրակչական աշխատանքի հետ օրգանական միասնությամբ:

Տնտեսական գործընթացների կառավարումը որոշակի իմաստով նաև բարոյական հարաբերությունների կառավարում է: Կառավարման գլխավոր գործոնը, անկասկած, մարդկային գործունեության և առավելապես տնտեսական կյանքի, աշխատանքի, մարդկանց հասարակական գործունեության, դաստիարակության լավագույն կազմակերպումն է:

Կառավարման գործընթացի ցանկացած փուլ՝ պլանավորում, արտադրության կազմակերպում, վերահսկողություն, շարժառիթ և այլն, ներառում է բարոյական տեսանկյուններ, քանի որ կապված է ներխմբային հարաբերությունների, պատասխանատվության, կարգապահության, բարոյա-հոգեբանական միջավայրի կազմակերպվածության հետ:

Կառավարման համակարգը ժամանակակից պայմաններում հնարավոր չէ պատկերացնել առանց բարոյականության: Որպես մարդկային գիործունեության եղանակ, կառավարման ցանկացած ոճ իր հիմքում ունի բարոյական սկզբունքներ, այլ կերպ ասած՝ կառավարման ոճերը իրարից տարբերվում են բարոյական սկզբունքներով: Կառավարման ոլորտում բարոյականության դերի մեծացումը կապված է կառավարչական գործունեության երևույթների բարոյական գնահատման ոլորտի ընդլայնման հետ:

Կառավարման համակարգի յուրաքանչյուր առանձին աշխատակցի աշխատանքի արդյունավետությունը որոշվում է

ոչ միայն նրա մասնագիտական, այլև՝ բարոյա-հոգեբանական որակներով:

Հասարակության մեջ շուկայական տնտեսության առաջընթացի չափով ընդլայնվում է կառավարչական գործունեության բոլոր օղակների աշխատակիցների անձնային ազատությունը:

Անձն այնքանով է ազատ, որքանով նրան տրվում է նախաձեռնության և ստեղծագործական աշխատանքի հնարավորություն: Նման դեպքում կառավարչական գործունեության մեջ ազատությունը և բարոյական պատասխանատվությունը միավորվում են մի ամբողջության մեջ, որը նույնիսկ ամենադժվար իրավիճակներում գործողություններին տալիս է բարձր արդյունավետություն, հատուկ կողմնորոշում և նպաստում ճիշտ որոշումների կայացմանը:

Կառավարչական ապարատի աշխատակիցը պրակտիկորեն ամեն օր անհրաժեշտաբար պետք է որոշում ընդունի և իրականացնի բարոյական ընտրություն: Դա պայմանավորված է ոչ միայն տնտեսական հարաբերությունների բնույթով, այլև՝ արտադրողական ուժերի վիճակով, աշխատանքի գործիքների բնույթով, տեխնիկայով և տեխնոլոգիայով: Ժամանակակից արտադրության պայմաններում կառավարման ապարատի առանձին աշխատակիցների ձեռքերում հաճախ կենտրոնացված են աշխատանքի թանկարժեք միջոցներ: Նման իրավիճակում աշխատակիցների անբավարար քաղաքացիական հասունությունը, բարոյական պատասխանատվության բացակայությունը կարող է դառնալ կազմակերպության կորուստների պատճառ: Կառավարչական ապարատի աշխատակիցների բարոյական պատասխանատվության դաստիրակության անհրաժեշտությունը պայմանավորված է նաև արտադրության ավտոմատացման գործընթացներով, ինչը ուժեղացնում է արտադրական գործընթացի տարբեր օղակների փոխկապակցվածությունը: Նման պայմաններում աշխա-

տակցի անբավարար պատասխանատվությունը կարող է մատի մի հպումով շարքից հանել մի ամբողջ տեխնոլոգիական համալիր:

Կառավարման կարևորագույն բարոյական տեսանկյուն է համարվում նաև հարգանքը մարդկային անկրկնելիության, անհատականության նկատմամբ: Արտադրության պայմաններում կառավարման ապարատի աշխատակիցների հումանիզմը դրսևորվում է մարդկանց նկատմամբ ամենօրյա ուշադրությամբ և հոգածությամբ: Պարզ մարդկային ուշադրությունն աշխատախմբում ստեղծում է լավ տրամադրվածություն, հոգևոր եռանդի մեծացում և հակառակը՝ շրջապատի մարդկանց նկատմամբ անտարբերությունը նրանց մոտ ձևավորում է անհանգստություն, վիրավորանք, անարդարության զգացում և այլն:

Ասվածից հետևում է, որ կառավարման բարոյական տեսանկյան բովանդակությունը կապված է մարդկանց հոգատարության հետ, այն պահանջի հետ, որ պետք է հաշվի առնել ոչ միայն աշխատակիցների ընդհանուր պահանջմունքները և հետաքրքրությունները, այլև՝ կոնկրետ մարդկանց առանձին հետաքրքրությունները: Կառավարման այս հումանիստական սկզբունքը հանդես է գալիս որպես կառավարչական ապարատի ղեկավար կադրերի մասնագիտական հասունության գնահատման յուրօրինակ չափանիշ:

Ժամանակակից կյանքը հաստատակամ պահանջում է ղեկավար կադրերի դաստիարակություն սկզբունքայնության, արդարության և օբյեկտիվության ոգով: Արդարության համար մղվող պայքարում կառավարողի անձնային օրինակը մեծ չափով կախված է կազմակերպության վիճակն օբյեկտիվորեն գնահատելու, սեփական սխալներն ազնվորեն և բացահայտ ընդունել ընդունակությունից: Անարդարության դեմ պայքարում տեսանելի վնաս է հասցնում խոսքի և գործի անհամապատասխանությունը: Այսպես, եթե կառավարողը հավաքում է

աշխատախումբը, խոսում աշխատանքում տեղ գտած թերությունների մասին, բայց խոսքին չի հետևում գործը, ապա աշխատախմբում ձևավորվում է թերությունների հանդեպ չեզոքության, անտարբերության մթնոլորտ և հոգեբանություն:

Կառավարչական գործունեության մեջ աշխատանքային կոլեկտիվի բարոյական դերն իր արտահայտությունն է գտնում այս կամ այն կոլեկտիվի խրախուսական որոշումներում կամ հրահանգներում, որոնք ուղղված են աշխատանքային կարգապահությունը խախտողների դեմ:

Կառավարչական ապարատի մեջ բարոյական մթնոլորտը շատ բանով կախված է ղեկավարից: Եթե ղեկավարը կարողանում է լինել պահանջկոտ և միևնույն ժամանակ գթասիրտ, բարյացկամ, ապա աշխատախմբում, որպես կանոն, դիտվում է լավ աշխատանքային իրադրություն, փոխադարձ հարգանք և փոխադարձ պահանջկոտություն, մարդկանց հարաբերությունները հիմնականում կրում են վստահելի բնույթ: Ոչ մի բան այնպես չի տարանջատում մարդկանց, ինչպես անազնվությունը, կոպտությունը, կեղծիքը, եթե դա առավել ևս բխում է ղեկավարից:

Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ այն աշխատախմբերում, որտեղ կառավարողների և կառավարվողների միջև ձևավորվել են լավ փոխհարաբերություններ, աշխատանքից բավարարվածությունը երկու անգամ ավելի բարձր է, քան այնտեղ, որտեղ հարաբերությունները գնահատվում են պարզապես նորմալ:

ԳԼՈՒԽ ԵՐԿՐՈՐԴ

ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՄՇԱԿՈՒՅԹ

2.1 Կորպորատիվ մշակույթի ըմբռնումը և դերը կազմակերպության մեջ
2.2 Կորպորատիվ մշակույթի բովանդակությունը և բաղադրատարրերը
2.3 Կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման, պահպանման և փոփոխության կառավարում
2.4 Մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման հիմնահարցերը
2.5 Կորպորատիվ մշակույթի կառավարման առանձնահատկությունները հետարդյունաբերական հասարակությունում

2.1 Կորպորատիվ մշակույթի ըմբռնումը և դերը կազմակերպության մեջ

- Մշակույթ հասկացության ըմբռնումները
- Մշակույթ և քաղաքակրթություն
- Մշակույթ և տնտեսություն
- Կորպորատիվ մշակույթի ըմբռնումը
- Կորպորատիվ մշակույթի դերը կազմակերպության մեջ
- Կառավարումը որպես մշակույթ

Մինչև կառավարման և մշակույթի առնչություններին անցնելը պարզաբանենք մշակույթ հասկացությունը: Գոյություն ունեն այդ հասկացության ամենատարբեր տեսանկյուններ:

«Մշակույթ» հասկացությունը (լատ. cultura: նշանակում է մշակել) ժամանակակից և ինքնուրույն իմաստով օգտագործ-

վում է միայն նոր ժամանակի փիլիսոփայություն մեջ, ըստ որի՝ մշակույթն այն ամենն է, ինչը մարդը ստեղծել է իր ակտիվ ստեղծագործական-ճանաչողական գործունեության ընթացքում, այսինքն՝ այն ամենը, ինչը ստեղծվել է մարդկային վերափոխիչ գործունեությամբ որպես «երկրորդ բնություն» (արտեֆակտ)՝սոցիալական միջավայր:

Մշակույթի վերաբերյալ գոյություն ունեն բազմաթիվ գիտական և փիլիսոփայական սահմանումներ և դա պատահական չէ, քանի որ այն հասարակական կյանքի համակարգային և համընդհանուր երևույթ է: Այս իմաստով այն ամենը, ինչը մարդկային-հասարակական է, այսինքն ստեղծված է մարդու կողմից, մշակույթ է: Այսպիսով, փիլիսոփայությունը նախ և առաջ մշակույթն ըմբռնում է որպես ակտիվ մարդկային գործունեություն, այդ գործունեության եղանակ և նրա արդյունք (այդ թվում և կառավարման գործունեությունը): Մյուս կողմից, փիլիսոփայությունն ուշադրություն է դարձնում այն հանգամանքին, որ մշակույթը մարդու ազատության աստիճանն է, այսինքն՝ մշակույթը հանդիսանում է ոչ միայն հասարակական համակարգի տարր, այլ նրա որակական բնորոշիչը: Փիլիսոփայությունն ուսումնասիրում է նաև ստեղծված նյութական և հոգևոր արժեքների նկատմամբ մարդու ունեցած վերաբերմունքը, այսինքն՝ այն, թե մարդիկ ինչպես են ստեղծում, պահպանում, բաշխում և սպառում այդ արժեքները, ինչ դեր ունի մշակույթը մարդու նյութական և հոգևոր ներդաշնակության, բարոյական և գեղագիտական դաստիարակության գործում, որքանով է նպաստում մարդու մեջ մարդկայինի ձևավորմանը: Մշակույթի ըմբռնման փիլիսոփայական այս տեսանկյունն այսօր արդիական հնչեղություն ունի, քանի որ մշակութային մարդուց է կախված ժամանակակից քաղաքակրթությունների և առաջընթացը և ճգնաժամը (այդ թվում և' կառավարման): Նման պարագայում քաղաքակրթությունը դառնում է մշակույթի հոմանիշ (քաղաքակիրթ քաղաքականություն), վերածվում այս կամ այն հասարա-

կության կամ մարդկանց գործելակերպն ու վարքը բնութագրող գործոնի: Քաղաքակրթության զարգացման վերջին հարյուրամյակը պատմության մեջ կմնա որպես ճգնաժամի դարաշրջան, որի ձևավորած սոցիոմշակութային իրավիճակի վերլուծությանն անդրադարձել են է. Հուսսեռլը, Ա. Շվեյցերը, Ա. Տուրենը, Օրտեգա-ի-Գասսետը, Օ, Շպենգլերը, Ա. Թոյնբին և այլոք:

Այսպես, Օ. Շպենգլերը «Եվրոպայի մայրամուտը» հանրահայտ աշխատության մեջ նշում է, որ պատմական որոշակի փուլերում այս կամ այն մշակույթի շրջանակներում հոգևոր կյանքը կանգ է առնում և մնում է միայն «մեռած քաղաքակրթությունը»: Նա գտնում է, որ քաղաքակրթությունը ներքնապես հակասական երևույթ է: Այն մի կողմից նպաստում է հասարակության նյութական բարեկեցության աճին, իսկ մյուս կողմից՝ բացասաբար է անդրադառնում հասարակության հոգևոր կյանքի զարգացման վրա: Ընդ որում, քաղաքակրթության և մշակույթի ներքին հակասականությունը փոխադարձ է: Կյանքը ծնում է նոր պահանջներին համապատասխան մշակույթ, որը, սակայն, զարգացման հաջորդ փուլում կարող է դառնալ քաղաքակրթական առաջընթացը խոչնդոտող հանգամանք:

է. Հուսսեռլը ևս արևմտյան հոգևոր ճգնաժամը բացատրում է քաղաքակրթական շարժառիթներով: Նա գրում է, որ «Եվրոպական աշխարհը» իր գիտությամբ, արվեստով ու սոցիալական ինստիտուտներով հանդերձ, ծագել է բանականության իդեալից, այսինքն՝ փիլիսոփայության ոգուց: Եվ քանի որ տեխնածին քաղաքակրթությունը խեղաթյուրում է փիլիսոփայության բնույթը, աշխարհի ու մարդու հարաբերությունները դարձնում ապամարդկային, այդ պատճառով հոգևոր ճգնաժամը դառնում է անխուսափելի: Նույն բանը վերաբերվում է նաև տեխնիկայի ու մարդու հարաբերությանը, երբ միանշանակ շեշտը դնելով տեխնիկատնտեսական գործոնների վրա,

գործատերերն անտեսում են մարդկային գործոնի դերը կառավարման համակարգում, որն էլ վերջնականապես հանգեցնում է համակարգի ճգնաժամին (ցածր արտադրողականություն և արդյունավետություն):

Ինչպես իրավացիորեն նկատում է մշակույթի փիլիսոփայության հայտնի տեսաբան Ա. Շվեյցերը, կյանքի տեխնիկական ու նյութական հնարավորությունների աճը, սպառողական հոգեբանության տարածումը, քաղաքը զվարճանքի կենտրոնի վերածվելն անդրադառնում է հոգևոր մթնոլորտի վրա: Արդյունքում՝ սահմանափակ ու մեքենայի կցորդ դարձած միաչափ մարդն աստիճանաբար դառնում է նաև ոչ մարդասեր: Իհարկե, հոգևոր ճգնաժամի քաղաքակրթական պատճառների շարքում նյութական կյանքի առաջանցիկ զարգացման օրինաչափությունն անկասկած որոշիչ նշանակություն ունի, բայց մշակույթը չի կարելի դիտել որպես ռեալ գործընթացների պասիվ արտացոլում: Այս առանչությամբ ֆրանսիացի հայտնի սոցիոլոգ Ա. Տուրինն իրավացիորեն նկատում է, որ ժամանակակից տեխնածին հասարակություններում սոցիալական զարգացումները հաջորդում են մշակութային զարգացումներին: Մասնավորապես՝ կյանքը ցույց է տալիս, որ նախապես ստեղծվում են նորագույն տեխնոլոգիական ու տեխնիկական միջոցներ, հետո միայն նրանց ազդեցությամբ փոխվում են մարդիկ: Այս երևույթն իր արտացոլումն է գտել նաև մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեջ, որպես տեխնոկրատական մտածողություն: Այս մոտեցման դեպքում կառավարչական որոշումները ենթարկվում են նախ և առաջ արտադրության հետաքրքրությունների շահերին: Նախ՝ ընտրվում են կազմակերպության մասնագիտացմանը համապատասխան սարքեր ու տեխնոլոգիաներ, իսկ ապա՝ այդ տեխնոլոգիաների պահանջներին համապատասխան մասնագիտական որակավորում ունեցող կադրեր: Փաստորեն ստացվում է, որ կադրերի ընտրությունը «կատարում» են տեխնոլոգիաները, ինչն էլ

նշանակում է, որ մասնագիտական կադրերին հարմարեցնում են տեխնիկային:

Դժվար չէ նկատել, որ այս դեպքում, ի տարբերություն Ա. Շվեյցերի նյութական կյանքի առաջանցիկ զարգացման սկզբունքի, Ա. Տուրենը պաշտպանում է մշակույթի առաջանցիկ զարգացման սկզբունքը: Բայց նման մեկնաբանությունը ևս միակողմանի է և ծայրահեղ, քանի որ հասարակական կյանքի ժողովրդավարացման պայմաններում մշակութային գործոնի դերը մեծանում է, բայց ոչ այնքան, որ առաջ անցնի տնտեսական ու սոցիալական գործոններից:

Ինչպես ցույց են տալիս պատմության ընթացքի ուղղահայաց դիտարկումները մշակույթի և տնտեսության փոխհարաբերության մեջ դիտվում են հակասական միտումներ:

Անտիկ դարաշրջանում և միջնադարում նրանք գտնվում էին միասնության ու փոխլրացման մեջ, որովհետև արհեստն ու ստեղծագործությունը (մշակույթն ու տնտեսությունը) համընկնում էին. նկարիչն ու արհեստավորը նույն մարդն էր: Միջնադարյան մենաստանները միաժամանակ մշակույթի և տնտեսության կենտրոններ էին: Նոր ժամանակներից սկսած նրանք հեռանում են միմյանցից, դառնում անկախ և ինքնուրույն: Տնտեսությունը մղվում է առաջին պլան և դառնում թելադրող: Կապիտալիստական հասարակության մեջ առաջատար են դառնում կապիտալի կուտակման պահանջները: Մշակույթի արտադրությունը դառնում է տնտեսության բաժիններից մեկը, ենթարկվում գործարարությանը: Գործարարությունն ու գովազդը ձևավորում են XX դարի զանգվածային մշակույթը, որը սկսում է ճնշել բարձր մշակույթին: Տնտեսությունը շահույթի հետևից ընկած խթանում է գովազդը, նորածևությունը, որոնք հիմնականում ձևավորում են անճաշակություն, արթնացնում մութ բնազդներ, իսկ բարձր մշակույթն ուղղորդվում է վերացական հորձանուտ, որովհետև համարվում է մեծ ծախսեր պահանջող ավելորդ շքեղություն:

Եվրոպայում XX դարի 80-ական թվականներից դիտվում է մշակույթի և տնտեսության մերձեցման միտում: Իսկ նախկին խորհրդահին երկրներում (Ռուսաստան, Հայաստան և այլն) վերը նշված գործարարությանը ենթարկվող գովազդը, շոուն, անճաշակությունը և փողոցային ժարգոնը տեղափոխվում են հեռուստատեսություն:

Արևմուտքում և Արևելքում մշակույթի վրա հիմնված տնտեսության զարգացումը համարվում է էկոլոգիական հիմնախնդիրներ լուծող և մարդկությանը կործանումից փրկող գործոն:

Հորիզոնական հարթության մեջ տնտեսության և մշակույթի միջև գոյություն ունեն սերտ կապ, որոնք լրացնում են հասարակության և անհատի կյանքի տարբեր կողմերը և ապահովում ներդաշնակությունը: Տնտեսությունը բարելավում է մարդու կենսապայմանները, մարդուն դարձնում տնտեսապես ապահովված, իսկ մշակույթը մարդու կյանքը լցնում է իմաստով և տալիս նպատակ: Ամեն մի հասարակության մեջ տնտեսությունը պետք է լինի ոչ միայն արդյունավետ, այլև՝ մշակութային, մարդկային: Մշակույթը պետք է օգնի տնտեսությանն իր բարձր արժեքներով, բարոյական նկարագրով:

Նույն տրամաբանությամբ էլ դրվեց կառավարումը մշակութային, մարդկային դարձնելու խնդիրը, որի արդյունքում էլ ձևավորվեց «կառավարական մշակույթ» հասկացությունը: Մասնագիտական գրականության մեջ որպես «կազմակերպության մշակույթի» հոմանիշ գործածվում են նաև «կառավարման մշակույթ», «կորպորատիվ մշակույթ» և այլ հասկացություններ: Ընդ որում, վերը նշված այս երեք մշակույթները սովորաբար նույնացվում են: Վերջին շրջանում ավելի գործածական է դառնում «կորպորատիվ մշակույթ» հասկացությունը:

«Կորպորատիվ մշակույթ» տերմինը առաջին անգամ կիրառել է գերմանացի ռազմական տեսաբան Ա.Մոլտկեն՝ անցած դարաշրջանի սպայական միջավայրում սպաների փոխ-

հարաբերությունները բնորոշելու համար: Այդ ժամանակներում սպաների փոխհարաբերությունները կարգավորվում էին ոչ միայն զինվորական կանոնադրությամբ, այլև՝ մենամարտով: Ընդ որում, սպայի դեմքի դաջվածքն այն պարտադիր ատրիբուտն էր, որը փաստում էր սպայի պատկանելիությունը «կորպորացիային»: Դեռևս միջնադարում վարքի կանոնները, ինչպես գրված, այնպես էլ չգրված, միշտ էլ ընկած են եղել մասնագիտական խմբակցությունների հիմքում (վաճառականների միություն), և այդ կանոնների խախտման համար միության անդամները պարտադիր պատժվում էին և հեռացվում միությունից: Նույնիսկ այդ ժամանակներում մասնագիտական և այլ միություններն ունեին իրենց արտաքին ատրիբուտը (հագուստի գույնը, մազերի սանրվածքը, պատկանելիության գաղտնի նշանները, աքսեսուարները և այլն), որոնց շնորհիվ միության անդամները կարողանում էին «Յուրայիններին» տարբերել «Օտարներից»: Առ այսօր էլ Օքսֆորդի և Քեմբրիջի համալսարանների ուսանողները կրում են որոշակի գույնի փողկապներ, իսկ Տարտուի համալսարանի ուսանողները՝ հատուկ գլխարկներ:

Գործարար միջավայրի դինամիկան և փոփոխականությունը կազմակերպության համար ստեղծում է անհրաժեշտություն գործընկերների, աշխատակիցների, սպառողների հետ պահպանել մշտական հաղորդակցություն: Աշխատողների և հասարակության կրթվածության որակավորման, տեղեկացվածության աճը պահանջում է կառավարաբանությունից կիրառել կառավարման ավելի բարդ և ճկուն մեթոդներ: Նման աշխատանքի իրականացման համար առաջանում է պահանջ ստեղծելու արժեքների, նորմերի և կանոնների միասնական համակարգ՝ կորպորատիվ մշակույթ, որը հնարավորություն կտա հասնելու արդյունավետ աշխատանքի, կենտրոնանալու կազմակերպության նպատակների իրականացման և աշխատակիցների ինքնաիրացման վրա:

Մեր իրականության մեջ մինչև վերջերս պրակտիկորեն չեր կիրառվում «կորպորատիվ մշակույթ» հասկացությունը, բայց դա չի նշանակում, որ մեր երկրում գոյություն չունեն կազմակերպություններ, որոնք ունեն ձևավորված և զարգացած կորպորատիվ մշակույթ: Սրանք բավականին խոշոր կազմակերպություններ են՝ մեծ թվով աշխատակիցներով: Պարզապես մի շարք կազմակերպություններում կորպորատիվ մշակույթը կրում է տարրերային բնույթ, քանի որ չի կարևորվում նրա դերը և ազդեցությունը կազմակերպության աշխատանքների վրա: Վերջին ժամանականերում, գործարար միջավայրի շարժունության և մրցունակության պայմաններում, ավելի հաճախ է խոսվում կազմակերպության փիլիսոփայության ձևավորման կարևորության, անհրաժեշտության և կորպորատիվ մշակույթի զարգացման մասին:

«Կորպորատիվ մշակույթ» հասկացությունը մտել է զարգացած երկրների ամենօրյա գործունեության մեջ անցյալ դարի 20-ական թվականներին, երբ անհրաժեշտություն առաջացավ կարգավորել խոշոր ֆիրմաների և կորպորացիաների ներքին փոխհարաբերությունները, ինչպես նաև տնտեսական, առևտրային և արդյունաբերական կապերի ինֆրակառուցվածքում նրանց դերի կարևորումը:

Հաշվի առնելով ազատական շուկայական հարաբերությունների զարգացման տեմպերը, ժամանակակից գործարարության մեջ կորպորատիվ մշակույթը հանդես է գալիս որպես կազմակերպության արդյունավետ աշխատանքի կարևոր պայման, նրա դինամիկ աճի հիմք և արդյունավետության բարձրացման երաշխիք:

Կարելի է առանձնացնել կորպորատիվ մշակույթի առավել տարածված մի շարք սահմանումներ, որոնցից յուրաքանչյուրն արտացոլում է կազմակերպության մեջ մշակույթի մեկ կամ մի քանի բնորոշիչներ: Մասնավորապես՝ կորպորատիվ մշակույթը դա՝

- ☯ մարդկանց փոխհարաբերություններում վարքի կրկնվող մակետ է,
- ☯ աշխատանքային խմբում ձևավորված նորմերը և կանոններն են,
- ☯ փիլիսոփայությունն է, որը որոշում է կազմակերպության մեջ ծառայողների և պատվիրատուների հարաբերությունների քաղաքականությունը,
- ☯ կազմակերպության մեջ գործող բազային արժեքների համոզմունքների ամբողջությունն է և այլն:

Այսպիսով, կորպորատիվ մշակույթը կարելի է սահմանել որպես հիմնարար արժեքների, համոզմունքների, նորմերի, կանոնների ամբողջություն, որն ընդունվում է կազմակերպության բոլոր անդամների կողմից: Դա իր հերթին արժեքների և ենթադրությունների ընդհանուր համակարգ է, որը կազմակերպությանն օգնում է գոյատևել և հաղթել մրցակցային պայքարում, գրավել նոր շուկաներ և հաջողությամբ զարգանալ: Կորպորատիվ մշակույթն ունի հետևյալ բանաձևը՝ ընդհանուր արժեքներ, փոխշահավետ հարաբերություններ, համագործակցություն և բարեխիղճ կազմակերպական վարք:

Կորպորատիվ արժեքները և նորմերը ըստ կորպորատիվ մշակույթի կառավարման փորձագետների, կարող են իրենց մեջ ներառել.

- ☯ կազմակերպության նշանակությունը և նրա «դեմքը» (տեխնոլոգիաների բարձր մակարդակ, բարձր որակ, կորպորատիվ ոգի, նորարարություն),
- ☯ մարդկանց նկատմամբ վերաբերմունքը (հոգ տանել մարդկանց և նրանց կարիքների մասին, ուսուցման և որակավորման բարձրացման հնարավորություն, մարդկանց շահադրդում, աշխատանքի արդարացի վճար),

- ☯ կազմակերպական աշխատանք և կարգապահություն (կամավոր կամ հարկադրական կարգապահություն, դերերի փոփոխություն, ճկունություն, կազմակերպության աշխատանքի նոր ձևերի կիրառություն),
- ☯ որոշման ընդունման գործընթացը (ո՞վ է ընդունում որոշումը, ու՞մ հետ է անցկացվում խորհրդատվություն, որոշումների անհատական կամ կոլեկտիվ ընդունում),
- ☯ տեղեկատվության տարածում կամ փոխանակություն (աշխատակիցների տեղեկացվածությունը),
- ☯ սոցիալականացման բնույթը (աշխատանքի ժամանակ և հետո ով ում հետ է հաղորդակցվում, գոյություն ունեցող արգելքները, հաղորդակցման հատուկ պայմանները),
- ☯ բախումների, կարգավորման ուղիները (բախումներից խուսափելը և փոխզիջման գնալը, բարձր ղեկավարության մասնակցությունը բախումնային իրադրությունների լուծմանը),
- ☯ աշխատանքի արդյունավետության գնահատումը (իրական թե ձևական, փակ կամ բաց, ում կողմից է գնահատվում, ինչպես է օգտագործվում արդյունքները):

Շնորհիվ ուժեղ կորպորատիվ մշակույթի կազմակերպությունը նմանվում է մեծ ընտանիքի, երբ յուրաքանչյուր աշխատակից ձեռնարկում է միայն այնպիսի գործողություններ, որոնք առավելագույն ձևով են ծառայում նրա բարեկեցությանը:

Աշխատակիցների ամբողջական նույնականացումը կազմակերպության հետ նշանակում է, որ նրանք ոչ միայն գիտակցում և ընդունում են նրա իդեալները, այլև՝ ներքնապես լիովին ընդունում են կորպորատիվ արժեքները: Նման դեպքում կազմակերպության մշակութային արժեքները դառնում են աշխատակիցների անհատական արժեքները և տեղ գրավում նրանց վարքի շարժառիթային (մոտիվացիոն) կառուցվածքում: Ժամանակի ընթացքում աշխատակիցներն այդ արժեքները դարձնում են իրենցը և շարունակում արժևորել

այդ արժեքներն անկախ այն բանից, թե որ կազմակերպության մեջ են աշխատում, այլ կերպ ասած՝ նրանք դառնում են այդ արժեքների կրողը:

Կապ չունի ինչպես է ձևավորվում կազմակերպության մշակույթը՝ գիտակցաբար, թե տարերայնորեն, միևնույն է մի կազմակերպության մշակույթը հնարավոր չէ փոխպատվաստել այլ կազմակերպության մշակույթի համակարգին: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն պետք է ունենա իր մշակույթը:

Կազմակերպության մշակույթը համանման է մարդու անձնային բնութագրերին՝ այն ոչ նյութական, բայց միշտ գոյություն ունեցող կերպար է, որը նրա կենսագործունեությանը տալիս է իմաստ, ուղղություն և հիմք: Ինչպես խառնվածքն է ազդում մարդու վարքի վրա, այնպես էլ կորպորատիվ մշակույթն է ազդում կազմակերպության աշխատակիցների վարքի, կարծիքների և գործողությունների վրա:

Կորպորատիվ մշակույթն է սահմանում, թե ինչպես ծառայողները և կառավարիչները մոտենան հիմնախնդիրների լուծմանը, սպասարկեն պատվիրատուներին, կարգավորեն գործերը մատակարարների հետ, հակազդեն մրցակիցների վրա, ինչպես իրականացնեն իրենց գործունեությունը հիմա և ապագայում: Կորպորատիվ մշակույթը սահմանում է կազմակերպության տեղը արտաքին միջավայրում, իրենով անձնավորում այն չգրված օրենքները, նորմերը և կանոնները, որոնք միավորում են կազմակերպության անդամներին որպես մի միասնական ընտանիք:

Կորպորատիվ մշակույթի նշանակությունը որոշվում է մի շարք իրադրություններով: Այն աշխատակիցներին հաղորդում է կազմակերպական նույնականություն, սահմանում է կազմակերպության մասին պատկերացումը, համարվում է կայունության կարևոր աղբյուրը, որն անձնակազմի մոտ ստեղծում է

անվտանգության զգացում: Միևնույն ժամանակ կորպորատիվ մշակույթն օգնում է նոր աշխատակիցներին ճիշտ մեկնաբանել կազմակերպության ներքին իրադրությունը և ըմբռնել շրջապատողներին: Մշակույթը խթանում է աշխատակցի բարձր պատասխանատվությունը՝ իր առջև դրված խնդիրներն իրագործելու համար: Այն արժևորում է նախաձեռնողական, ստեղծագործական և արդյունավետ աշխատանքը և ի ցույց դնում այն աշխատակիցների ներդրումները, ովքեր աչքի են ընկնում արդյունավետ և նորարարական աշխատանքներով: Ընդունելով և պարգևատրելով այդպիսի մարդկանց, կորպորատիվ մշակույթը նրանց նույնականացնում է դերային մակետների հետ և որպես օրինակ ի ցույց դնում:

Հանդիսանալով կազմակերպության կենսագործունեության անբաժանելի մասը, կորպորատիվ մշակույթն էականորեն ազդում է նրա արդյունավետության վրա: Այդ պատճառով էլ այսօր կազմակերպության ղեկավարությունը ձգտում է ստեղծել ուժեղ կորպորատիվ մշակույթ, որը այլ կերպ է պատկերացնում մարդու դերն աշխատանքի հասարակական բաժանման մեջ:

Արդյունավետ կորպորատիվ մշակույթն առանձնանում է հետևյալ գործոններով՝

- թիմային ոգի,
- աշխատանքով բավարարվածություն,
- նվիրվածություն կազմակերպությանը և նրա բարձր չափորոշիչներին համապատասխանելու պատրաստակամություն,
- պատրաստ փոփոխություններին, որը պայմանավորված է առաջընթացի մրցակցային պայքարի պահանջով:

Համապատասխանաբար՝ այն օժտված է կազմակերպության անդամների վարքի վրա մեծ ազդեցությամբ:

Կորպորատիվ մշակույթի տեսանելի արդյունքներից մեկը կադրերի ցածր հոսունությունն է, ինչը իր հերթին ծնում է աշխատակիցների համախմբվածություն, կազմակերպության

նկատմամբ հավատ, պատասխանատվություն և նվիրվածություն:

Կորպորատիվ մշակույթը ձևավորում է կազմակերպության որոշակի իմիջը, նրան տարբերում մյուսներից, ստեղծում կազմակերպության մեջ սոցիալական կայունություն, օգնում համախմբել կազմակերպությանը, ստեղծում նրան բնորոշ վարքի չափորոշիչներ:

Կորպորատիվ մշակույթի նպատակը կազմակերպության բարձր շահութաբերության ապահովումն է մարդկային ռեսուրսների կառավարման կատարելագործման միջոցով: Այդ ռեսուրսների կառավարման կատարելագործումը նպաստում է ղեկավարների և նրանց կողմից ընդունված որոշումների նկատմամբ աշխատակիցների օրինապահության բարձրացմանը, աշխատակիցների մոտ դաստիարակում է կազմակերպության՝ որպես սեփական գործի նկատմամբ հոգածություն, ձևավորում է այնպիսի մշակույթ, որը ցանկացած հիմնախնդրի լուծման ժամանակ բացառում է բախումները:

Կորպորատիվ մշակույթը ենթադրում է կազմակերպության մեջ ընդհանուր արժեքների, համոզմունքների, նորմերի, սպասումների առկայություն: Հենց դրանք են մարդկանց և կազմակերպությանը միավորում միասնական համակարգի մեջ: Կորպորատիվ մշակույթը մարդկանց հնարավորություն է տալիս իրենց նույնացնել կազմակերպության հետ, դաստիարակել նվիրվածության զգացում, պատասխանատվություն, շփման կարևորության գիտակցում, ստեղծում կայունության, վերահսկողության և միասնական կառավարման համար անհրաժեշտ հիմքեր:

Կորպորատիվ մշակույթի ստեղծումը կարևոր է ոչ միայն կազմակերպության խմբային ոգին պահպանելու համար, այլև՝ նրանով է պայմանավորված կազմակերպության անվտանգությունը: Հեռանալով աշխատանքից, մարդը իր հետ տանում է

առևտրային կարևոր և արժեքավոր տեղեկատվություններ: Դեպքեր են լինում, երբ մարդը աշխատում է այդ տեղեկատվությունները վաճառել, ինչի արդյունքում կազմակերպության համար ծագում են անվտանգության հարցեր:

Կորպորատիվ մշակույթի իմաստը նրանում է, որ կազմակերպության և մարդկանց արժեքները համընկնեն, այդ պատճառով էլ կազմակերպությունը մշակում է վարքի կանոններ, որոնք պետք է պահպանվեն բոլորի կողմից:

Լայն իմաստով կորպորատիվ մշակույթը ներառում է ինչպես համատեղ աշխատող մարդկանց փոխհարաբերությունների որակը (կառավարող-կառավարվող փոխհարաբերություն), այնպես էլ դրանց առարկայական պայմանները, այսինքն՝ թե «նյութական մշակույթի» (աշխատանքի և հաղորդակցության միջոցներ, կահավորանք, շինանյութեր, սարքավորումներ, դիզայն և այլն), թե «հոգևոր մշակույթի» տարրերը:

Նեղ իմաստով կորպորատիվ մշակույթն իրենից ներկայացնում է հենց երկրորդ բաղադրիչը՝ հոգևոր ու բարոյական մշակույթի տարրերը: Դա կազմակերպության աշխատողների համար ընդհանուր, համատեղ գործունեության շնորհիվ ձևավորվող արժեքների, համոզմունքների, նորմերի, պատկերացումների, ավանդույթների, սովորույթների, կարգախոսների, խորհրդանիշների, արարողակարգերի, վարվելակերպի ամբողջությունն է:

Կորպորատիվ մշակույթն ամեն մի կազմակերպությանը բնորոշ ներքին միջավայրի կարևորագույն տարրերից մեկն է՝ հոգևոր և նյութական ներդաշնակության մեջ:

Կորպորատիվ մշակույթի պաշտպանության համար հաճախ կիրառվում է կազմակերպության այսպես կոչված «հավատո հանգանակը», որի մեջ փաստված են արժեքները, նորմերը, կազմակերպության բոլոր անդամների պատասխանատվությունը:

Դրա փայլուն օրինակն է «Ջոնսոն և Ջոնսոն» կորպորացիայի «հավատո հանգանակը»:

- Մենք պատասխանատու ենք բժիշկների, բուժքույրերի, հիվանդների, մայրերի և մյուսների առջև, որոնք օգտվում են մեր արտադրանքներից և ծառայություններից:
- Մենք պետք է մշտապես աշխատենք իջեցնել ծախսերը՝ բանական գին պահպանելու համար:
- Գնորդների պատվերները պետք է կատարվեն անմիջապես և ճիշտ ժամանակին:
- Մեր մատակարարները և պատվիրատուները պետք է հնարավորություն ունենան ստանալու բավարար շահույթ:
- Մենք պատասխանատու ենք մեր աշխատակիցների՝ տղամարդկանց և կանանց առջև, որոնք մեզ մոտ աշխատում են ամբողջ աշխարհով մեկ:
- Յուրաքանչյուրը պետք է դիտարկվի որպես անհատականություն:
- Մենք պետք է հարգենք նրանց արժանապատվությունը և արժևորենք իրենց աշխատանքի նկատմամբ հավատի և անվտանգության զգացումը:
- Փոխհատուցումը պետք է լինի բավարար և համապատասխան, իսկ աշխատատեղը՝ մաքուր և անվտանգ:
- Աշխատակիցները պետք է ազատորեն արտահայտեն իրենց առաջարկությունները և դիտողությունները:
- Աշխատակիցները պետք է հնարավորություն ունենան բարձրացնելու իրենց որակավորումը:
- Մենք պետք է ապահովենք բանիմաց կառավարում, մեր գործողությունները պետք է լինեն արդարացի և բանական:
- Մենք պետք է նպաստենք կրթության և առողջապահության համակարգերի լավացմանը:

- ☯ Որպես լավ քաղաքացիներ, մենք պետք է արտադրենք որակով ապրանքներ և հարկ վճարենք:
- ☯ Մենք պետք է ակտիվ մասնակցություն ունենանք շրջակա միջավայրի ու բնական ռեսուրսների պահպանության հարցերին:
- ☯ Մենք պատասխանատու ենք մեր ակցիաների առջև:
- ☯ Գործարարությունը պետք է բերի շոշափելի շահույթ:
- ☯ Մենք պետք է փորձարկենք նոր գաղափարներ:
- ☯ Պետք է գնել նոր սարքավորումներ, նոր հնարավորություններ կիրառել և թողարկել նոր ապրանքներ:
- ☯ Եթե մենք աշխատենք այս սկզբունքներին համապատասխան, ապա նրանք, ովքեր պահում են մեր ակցիաները, կստանան շոշափելի շահաբաժին:

Կորպորատիվ մշակույթը կազմակերպության յուրատեսակ ոգին է, այն մթնոլորտը, որը պարուրում է կազմակերպության ամեն մի անդամի, միավորում-ամբողջացնում նրանց համատեղ աշխատանքը:

Միաժամանակ չպետք է մոռանալ, որ կորպորատիվ մշակույթն ընդհանուր միջավայրի մշակույթի մի բաղադրիչն է և մեծապես պայմանավորված է այդ մշակույթի յուրահատկություններով:

Կորպորատիվ մշակույթի բնութագրերը և, ամենից առաջ, գերիշխող արժեքները պայմանավորում են կազմակերպության առաքելությունը, նպատակների ու խնդիրների ձևակերպումը, կազմակերպության արտաքին ինքնամատուցման եղանակների ամբողջությունը՝ նրա հավաքական կերպարը (իմիջը), հանրության հետ առնչությունների բովանդակությունը և ուղղվածությունը:

Կազմակերպության ներքին մշակույթի վիճակի վրա հակադարձ ազդեցություն է թողնում արտաքին միջավայրում կազմակերպության վարքագիծը: Այսպես, եթե կազմակերպու-

թյունը բարեխիղճ հարկատու է, նաև ունի սոցիալական բարձր պատասխանատվություն, այսինքն՝ կամովին ստանձնում է որոշակի հանրային խնդիրների լուծում, ինչի արդյունքում մեծ հեղինակություն ունի, ապա այդ ամենը դրական է անդրադառնում կազմակերպության անդամների ինքնագնահատականքի, բարոյա-հոգեբանական մթնոլորտի, արժեքային համակարգի, աշխատանքի հանդեպ վերաբերմունքի վրա:

Մենք արդեն նշել ենք, որ գրականության մեջ որպես կորպորատիվ մշակույթի հոմանիշ է գործածվում «կառավարման մշակույթը»: Վերը նշված ըմբռնումը մեզ օգնում է հստակեցնել «կառավարման մշակույթի» էությունը: Ըստ Վ. Միրզոյանի կազմակերպության և կառավարման հիմնական տարբերությունը այն է, որ առաջինը կառուցվածք է, իրողություն (նյութական և հոգևոր բաղադրիչներով), երկրորդը գործունեության տեսակ է, որոշակի գործողությունների ամբողջություն: Իհարկե սա պայմանական տարբերակում է, քանի որ, մի կողից, կազմակերպությունն ենթադրում է որոշակի գործողությունների իրականացում, իսկ մյուս կողմից՝ կառավարումն ինքն էլ որոշակի համակարգ է, իրողություն: Այլ կերպ ասած՝ այս երկու հասկացությունները մասամբ համընկնում են, ինչն էլ հենց հիմնավորում է գրականության մեջ դրանց նույնական գործածությունը:

Եթե «կորպորատիվ մշակույթը» (կազմակերպության մշակույթը) արտահայտում է հիմնականում կազմակերպության առարկայական բնութագրերը, ապա «կառավարման մշակույթը»՝ կառավարողների գործունեության եղանակը:

Կորպորատիվ մշակույթի ցուցանիշները դիտարկելի են, մինչդեռ կառավարման մշակույթի մասին կարող ենք դատել միայն մարդկանց փաստացի վարքի վերլուծության միջոցով: Պարզ է նաև այն տրամաբանությունը, որ սուբյեկտիվ հանգամանքների բերումով տվյալ կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթի ներուժը լիարժեք չօգտագործվի և, հակառակը,

կազմակերպության հմուտ, փորձառու ու հեռատես ղեկավարը իր գործունեությամբ կրկնապատկի կորպորատիվ մշակույթի բարենպաստ ազդեցությունը:

Հետևաբար, մանրամասն բնութագրելով «կորպորատիվ մշակաույթը» որպես իրողություն, պարզելով դրա կառուցվածքը և բաղադրատարրերը, այնուհետև պետք է դիտարկել դրա իրական գործադրումը կազմակերպության ղեկավարների և կառավարիչների կողմից, այլ կերպ ասած՝ «կառավարման մշակույթի» գործառությունները:

Հակիրճ՝ կառավարման մշակույթը կորպորատիվ մշակույթի փաստացի գործադրումն է:

Կորպորատիվ մշակույթը կարևոր դեր ունի մարդկային ռեսուրսների զարգացման մեջ: Այն բազմաթիվ կազմակերպությունների կողմից ընկալվում է որպես սոցիալ-բարոյական ռեսուրս, որը միավորում է բոլոր աշխատակիցների ջանքերն ընդհանուր հաջողության հասնելու համար: Այս տեսանկյունից՝ կորպորատիվ մշակույթն առավել կարևոր մտադրությունների (ծրագրերի) մի ամբողջություն է, որը ընդունվում է կազմակերպության անդամների կողմից, իր արտահայտությունը գտնում կազմակերպության կարևոր արժեքների, նորմերի և մարդկանց վարքականոնի մեջ: Կորպորատիվ մշակույթը ոչ միայն կազմակերպական-կառավարչական բարեփոխումների արդյունավետ իրականացման պայման է, այլև կառավարման ինքնուրույն օբյեկտ:

Կորպորատիվ մշակույթի ձևավորումն աշխատակիցների վարքականոնին և շարժառիթներին նպատակաուղղված փոփոխության, նրանց կողմից նոր ձեռնահասության, գիտելիքների ձեռքբերման երկարատև գործընթաց է, որը մարդկային ռեսուրսներն օգտագործում է մասնագիտական գործունեության մեջ կազմակերպության ռազմավարական նպատակների իրականացման և իրենց սոցիալական պահանջմունքների բավա-

րարման համար: Կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթի կառավարումն՝ աշխատողների կողմից արժեքների, նորմերի, վարքի ձևավորման և յուրացման գործընթաց է, որն արտացոլում է տվյալ կազմակերպության առաքելությունը և օգնում իրագործել կազմակերպության առջև դրված նպատակները: Այն կապված է՝

- հարաբերությունների, համոզմունքների, արժեքների զարգացման հետ, որի արդյունքում նշանակալից փոփոխություններ են տեղի ունենում կազմակերպության բարոյա-հոգեբանական միջավայրի, կառավարման ոճի և վարքի մեջ,
- մշակույթի արմատավորման հետ,
- փոփոխությունների կառավարման հետ (ստեղծել մշակույթը կազմակերպությանը հարմարեցնելու հնարավորություն, մշակույթի կառավարում կազմակերպության բոլոր մակարդակներում՝ աշխատակիցների, խմբերի և ամբողջ կոլեկտիվի հետ),
- առաջնորդության ոճի հետ (բացառել մշակույթի արհեստական ներդրումը ուժի միջոցով և արժևորել մշակույթի բարեշրջային բարեփոխումները լիդերի ակտիվ մասնակցությամբ),
- հրապարակայնության և վստահության հետ (որպես մշակույթի փոփոխության և հաջողության գրավականի, որը նպաստում է փոփոխության ընդունմանը կոլեկտիվի կողմից),
- կորպորատիվ մշակույթի նշանակության մասին պատկերացումների հետ (մշակույթը պետք է արտահայտի ոչ միայն կոլեկտիվի միջև հարաբերությունները, այլև՝ տվյալ կազմակերպության նշանակության մասին համալիր պատկերացումները, գործունեության բնույթը, հիմնախնդիրները),

- ☯ տվյալ կազմակերպության արժեքների և փիլիսոփայության առաջնահերթ սահմանման հետ (այսինքն՝ արժեքների և փիլիսոփայության սահմանումը պետք է նախորդի կազմակերպության տնտեսական համակարգի մեջ մշակույթի ձևավորման գործընթացին, որպեսզի այն ընդունելի և ցանկալի լինի մարդկային ռեսուրսների համար),
- ☯ պատմականության հետ (մշակույթը չի տրվում հասարակ ձեռնածության, քանի որ ստեղծվում է տարիների ընթացքում և նշանակալիորեն որոշում է տնտեսական համակարգի բնույթը, կառավարման ոճը):

Կորպորատիվ մշակույթի բովանդակությունն ամբողջացնելու համար ստորև կանդրադառնանք նրա բաղադրատարրերի վերլուծությանը:

2.2 Կորպորատիվ մշակույթի բովանդակությունը և բաղադրատարրերը

- ☯ Արժեքների համակարգ, վարքի տիպարներ
- ☯ Արժեքների գնահատում
- ☯ Կազմակերպության հավատո հանգանակը
- ☯ Կարգախոսներ և խորհրդանիշներ
- ☯ Արարողակարգեր, ավանդույթներ
- ☯ Առասպելներ, ավանդազրույցներ, հերոսներ

Կորպորատիվ մշակույթի զարգացումը համանման է ազգային և բարոյական մշակույթներին, քանի որ նրանց նման մշակում է իր արժեքների և վարքի նորմերը:

Կորպորատիվ մշակույթը կողմնորոշված է դեպի կազմակերպության ներքին միջավայրը և դրսևորվում է հիմնավորապես աշխատակիցների կազմակերպական վարքում: Այստեղ մտնում են ներկազմակերպական կապերի կայունությունը, արդյունավետությունը և հուսալիությունը, դրանց կատարման

կարգապահությունը և մշակույթը, կազմակերպության մեջ նորարարության նկատմամբ դինամիկան և հարմարվելը, բոլորի կողմից ընդունված և համագործակցության վրա հիմնված կառավարման ոճը, աշխատակիցների կազմակերպական վարքում ընդունված նորմերին և արժեքներին համապատասխան ինքնաիրացման ակտիվ գործընթացը, որի մեջ միավորում են առանձին մարդկանց, խմբերի և կազմակերպության հետաքրքրությունների ամբողջությունը:

Կարևոր նշանակություն ունի նաև կազմակերպության ձևավորման պատմությունը և ավանդույթները: Որոշ ձեռնարկություններ կազմակերպական վարքի հատուկ մշակույթի ձևավորումը և այդ ոգով կադրերի դաստիարակությունը հռչակում են որպես կազմակերպության հավատո հանգանակ: Հռչակված հավատո հանգանակը, ըստ էության, համարվում է կազմակերպության գաղափարախոսությունը:

Կորպորատիվ մշակույթը չի ներդրվում, այլ ձևավորվում է բազմաթիվ կազմակերպչական-կառավարչական միջոցների և եղանակների արդյունքում, որոնք հիմնականում արտահայտվում են հետևյալ ուղղություններում՝

- կազմակերպության մշտական կատարելագործում՝ հարաբերականորեն կայուն կառուցվածքային կապերի պահպանմամբ,
- հետաքրքրությունների կառավարում, կամ, ավելի հստակ, կազմակերպական վարքի կառավարում հետաքրքրությունների միջոցով,
- կառավարման բոլոր մակարդակներում ղեկավարության միասնական ոճի կիրառում, որը նպաստում է ինքնաիրցման դրական գործընթացների զարգացմանը,
- գաղափարախոսության ձևավորում, որը նպաստում է նորարարությունների առավել արագ հարմարմանը և ներդրմանը,

- ☯ մարդկային ռեսուրսների հետ նպատակաուղղված աշխատանք:

Վերջին ուղղությունն ունի շատ կարևոր նշանակություն և այդ պատճառով էլ մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնախնդիրներին կանդրադառնանք առանձին բաժնում: Բանն այն է, որ մարդկային ռեսուրսների հետ մշտական և նպատակաուղղված աշխատանքը կանխորոշում է կորպորատիվ մշակույթի ձևավորումը: Կազմակերպության անձնակազմի հետ աշխատանքը իր մեջ ներառում է՝

- ☯ տվյալ կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթի պահանջներին համապատասխան կադրերի ընտրություն և տեղաբաշխում,
- ☯ երիտասարդ և նոր ընդունվող աշխատողների մասնագիտական և հոգեբանական հարմարեցում գործող կառուցվածքային կապերին և կորպորատիվ մշակույթի ավանդույթներին համապատասխան,
- ☯ կազմակերպության խնդիրների և կորպորատիվ մշակույթի պահանջներին համապատասխան մարդկային ռեսուրսների որակի բարձրացում,
- ☯ կազմակերպության ավանդույթների ոգուն համապատասխան մարդկային ռեսուրսների դաստիարակություն:

Ղեկավարների և մասնագետների, ինչպես նաև այլ աշխատողների մասնագիտական գիտելիքների, հմտությունների և որակի պահանջը պետք է ձևավորվի կազմակերպության մեջ ընդունված կազմակերպական վարքի գաղափարախոսության (հավատո հանգանակ) հիման վրա: Այսպես է ձևավորվում կորպորատիվ մշակույթը:

Սովորաբար առանձնացնում են կորպորատըիվ մշակույթի երկու մակարդակներ՝ արտաքին և ներքին: Իր հերթին ներքին մակարդակը կարելի է բաժանել երկու ենթամակարդակների՝ գիտակցված և չգիտակցված: Արտաքին մակարդակի մեջ

մտնում են տեսանելի օբյեկտները, մշակույթի արտեֆակտները՝ հագնվելու ձևը, վարքի կանոնները, ֆիզիկական խորհրդանիշները, կազմակերպական արարողակարգերը: Այսպիսի տեսք ունի կորպորատիվ մշակույթը տեսանելի մակարդակում:

Ներքին գիտակցված մակարդակն աշխատակիցների կողմից բառերով և գործով արտահայտվող արժեքներն ու համոզմունքներն են, որոնք գիտակցորեն ընդունվում և արմատավորվում են կազմակերպության անդամների կողմից: Բայց որոշ արժեքներ այնքան խորն են արմատավորվում կորպորատիվ մշակույթի մեջ, որ աշխատակիցները դադարում են այն նկատել, քանի որ այն նրանց համար դառնում է կենսակերպ: Հենց այստեղ է սկսվում երկրորդ՝ չգիտակցված ենթամակարդակը, որը հիմնարար արժեքների, համոզմունքների և ենթադրությունների այնպիսի համակարգ է, որը կազմում է կորպորատիվ մշակույթի էությունը: Հատկապես նրանք են կառավարում մարդկանց վարքը և որոշումները ենթագիտակցական մակարդակում: Որոշ կազմակերպություններում հիմնարար ենթադրությունների որակում հանդես է գալիս աշխատանքի նկատմամբ մարդկանց բնածին անբարեհաճությունը, որից բխում է ենթադրություն այն մասին, որ նրանք հնարավորության դեպքում խուսափելու են իրենց պարտականությունների կատարումից: Նման կազմակերպություններում կառավարումը խստորեն վերահսկում է աշխատողների գործողությունները և նրանց ազատության աստիճանը: Իսկ առավել «լուսավորյալ» կազմակերպությունների մշակույթը հիմնվում է այն ենթադրության վրա, որ յուրաքանչյուր անհատ աշխատում է բարձր մակարդակով կատարել իրեն հանձնարարված պարտականությունները: Նման կազմակերպություններում աշխատակիցներն ունեն ազատություն, ինչը հնարավորություն է տալիս աշխատանքի ընթացքում

ազատորեն բացահայտել իրենց նախաձեռնողական և ստեղծագործական ունակությունները:

Կորպորատիվ մշակույթի արմատական արժեքները կարող են արտահայտվել տարբեր պատկերներով՝ խորհրդանիշներ, հերոսներ, կարգախոսներ, արարողակարգեր, ավանդույթներ և այլն, որոնց միջոցով մենք հնարավորություն ենք ստանում մեկնաբանելու ցանկացած կազմակերպության մշակույթը:

Ս.Պ. Ռոբբինսն առաջարկում է կորպորատիվ մշակույթը դիտարկել հետևյալ տասը չափորոշիչների հիման վրա՝

- անձնական նախաձեռնությունը, որը բնութագրում է կազմակերպության մեջ մարդու պատասխանատվության, ազատության և անկախության աստիճանը,
- ռիսկի աստիճանը, որը բնութագրում է ռիսկի գնալու աշխատողի պատրաստակամությունը
- գործողությունների ուղղվածությունը, որը բնութագրում է աշխատողի նպատակների հստակությունն ու ակնկալվող արդյունքները,
- գործողությունների համաձայնեցվածությունը, որը բնութագրում է այն իրադրությունը, որի դեպքում կազմակերպության տեղամասերը և մարդիկ միավորված են փոխներգործության մեջ,
- կառավարչական օժանդակություն, որը բնութագրում է փոխներգործության ազատության և կառավարչական ծառայությունների կողմից ենթականերին օգնելու և օժանդակելու աստիճանը,
- վերահսկողություն, որը բնութագրում է աշխատակիցների վարքի վերահսկման և դիտարկման համար կիրառվող նորմերի, կանոնների և հրահանգների ցանկը,

- նույնականություն, որը բնութագրում է կազմակերպության հետ յուրաքանչյուր աշխատակցի նույնացման աստիճանը,
- պարգևատրման համակարգը, որը բնութագրում է կատարված աշխատանքի արդարամիտ գնահատման աստիճանը և խթանման համակարգի կազմակերպումը,
- բախումայնությունը, որը բնութագրում է աշխատակցի պատրաստակամությունը բացահատ արտահայտել իր կարծիքը և գնալ բախման,
- փոխներգործունեության մակետը, որը բնութագրում է կազմակերպության ներսում փոխներգործունեության աստիճանը, որն արտահայտվում է ձևականացված աստիճանակարգով և ստորադասությամբ;

Գնահատելով յուրաքանչյուր կազմակերպություն այս չափորոշիչներով, կարելի է կազմել կորպորատիվ մշակույթի ամբողջական պատկերը և բովանդակությունը, որի հիմքի վրա էլ ձևավորվում է աշխատակիցների ընդհանուր պատկերացումը կազմակերպության մասին:

Իսկ հիմա թեման ուսանողների համար ավելի հասկանալի դարձնելու նպատակով մանրամասն վերլուծենք կորպորատիվ մշակույթի հիմնարար բաղադրատարրերը:

Արժեքների համակարգը, վարքի տիպարները: Կորպորատիվ մշակույթն արտահայտվում է կոնկրետ արժեքների մեջ, որոնք դառնում են կազմակերպության անդամների համար վարքի կողմնորոշիչներ: Այդ արժեքային կողմնորոշիչները հաղորդվում են ներկազմակերպչական հոգևոր և նյութական միջոցների միջոցով: Տարբերակում են կորպորատիվ մշակույթի երկու տեսանկյուններ՝ սուբյեկտիվ և օբյեկտիվ: Սուբյեկտիվ տեսանկյունը կազմակերպչական միջավայրի խմբային ընկալումն է նրա արժեքներով, նորմերով և դերերով: Սրա մեջ ներառվում են նաև կազմկակերպության

հերոսները, կազմակերպության մասին պատմությունները, ավանդույթները և արարողակարգերը, կարգախոսները և խորհրդանիշները և այլն: Պակաս կարևոր չէ օբյեկտիվ տեսանկյունը: Այն կապված է կազմակերպության ֆիզիկական միջավայրի ստեղծման հետ՝ շենքը, նրա դիզայնը, գտնվելու վայրը, կահույքը, սարքավորումները, տարածության գույնը և ծավալը, հարմարությունը, ընդունարանը և այլն: Այս բոլորն այս կամ այն աստիճանով արտացոլում են այն արժեքները որոնց վրա հիմնված է կազմակերպությունը: Կորպորատիվ մշակույթի հիմնադրական տարր են հանդիսանում ներքին արժեքները: Ներքին արժեքների համակարգի մեջ են մտնում փիլիսոփայության հիմնական դրույթները և գաղափարները, որոնք ընդունվում են կազմակերպության կողմից:

Արժեքի փիլիսոփայական բովանդակությունն ուսանողի համար հասկանալի դարձնելու նպատակով անհրաժեշտ է սահմանել մի շարք հասկացություններ: Ելակետայինն այս հարցում նպատակն է: Հայտնի է, որ մարդկային կյանքը անիմաստ է առանց նպատակադրվածության: Իսկ նպատակը ձևավորվում է մարդկանց պահանջմունքների և շահերի հիմքի վրա, որոնք կանխորոշում են մարդու կյանքի իմաստը և նպատակին հասնելու միջոցները: Նպատակների իրականացման գործընթացում մարդիկ կողմնորոշվում են որոշակի իդեալներով, նորմերով և արժեքներով:

Նորմը մարդկային գործունեության կանոնն է և սկզբունքը, որն ընդունված է հանրության կողմից որպես մարդկանց որոշակի գործունեությունը, վարքն ու արարքները կարգավորող պահանջ:

Իդեալները կատարյալ արժեքների, դրանց կատարելության նախատիպերն ու պատկերացումներն են: Իդեալները ձևավորվում են մարդկանց կյանքի իմաստի և երջանկության կատարելիության ձգտումից, այնպիսի

արժեքների ստեղծման անհրաժեշտությունից, որոնք մարդկային կյանքը կդարձնեն երջանիկ:

Արժեքն իրերի և երևույթների դրական այնպիսի նշանակությունն է, որն իր հիմքում ունի մարդկային նպատակներն ու իդեալները: «Արժեք» հասկացությունն արտահայտում է մարդկային կյանքի համար որևէ օբյեկտի, իրի, արարքի և իրադարձության օգտակարությունը և արժեքավոր լինելը: Այն փիլիսոփայական հասկացություն է, որով նշանակում են երևույթների և իրականության փաստերի մշակութաբանական, հասարակական կամ անհատական դրական նշանակությունն ու իմաստը: Արժեքն անբաժան է գնահատումից: Գնահատող սուբյեկտը դատողություններ է կազմում արժեքների օգտակարության կամ անօգտակարության, վնասակարության մասին: Գնահատումը մեծապես կախված է մարդու պրակտիկ կյանքից, գործնական և տեսական գործունեության բնույթից: Լինելով մարդկային շահերի, պահանջմունքների ու նպատակների արտացոլումը, դրանք մարդկանց ուշադրությունը մղում են այն ամենին, ինչն օգտակար է պահանջմունքների բավարարման համար:

Ամերիկացի սոցիոլոգներ Թոմաս Պիտերսը և Ռոբերտ Ուետմանն ուսումնասիրելով ամերիկյան լավագույն կազմակերպությունների (IBM, Boeing, Dana, McDonald) փորձը եկել են այն եզրակացության, որ բարգավաճող կազմակերպություններն արժեքների նկատմամբ ունեն հաստատուն կողմնորոշում: Արժեքների համակարգը հանդիսանում է մշակույթի միջուկը, որոշում է աշխատողների գործունեության ուղղվածությունն և ապահովում նպատակների իրագործումը:

Արժեքների համակարգն իր արտացոլումն է գտնում կազմակերպության «հավատո հանգանակի» ձևակերպման մեջ: Այն իր մեջ ներառում է կազմակերպության գործունեության նպատակները, հիմնարար սկզբունքները, կառավարման

ոճը, պատվիրատուների, փայատերերի, գործընկերների, անձնակազմի և հասարակության նկատմամբ որոշակի պարտականությունները:

Օրինակ՝ Viva Cell-MTS սպասարկման կենտրոնների որակի պահանջները ներդրվում են հաշվի առնելով հետևյալ հաստատված արժեքները՝ հաճախորդամետություն, ապագայի կանխատեսում, արդյունավետություն, պարզություն, ուղղորդվածություն, վստահություն և հարգանք:

Բաժանորդների հետ շփման մեջ Viva Cell-MTS-ը ստանձնում է հետևյալ պարտականությունները՝

- յուրաքանչյուր բաժանորդի վերաբերվել ինչպես կազմակերպության ամենակարևոր Անձի,
- յուրաքանչյուր բաժանորդի ողջունել ժպիտով և ուղղորդել համապատասխան մասնագետի մոտ,
- յուրաքանչյուր բաժանորդի տվյալ սպասարկման կենտրոնում գտնվելու ողջ ընթացքում երաշխավորված է ջերմ մոտեցում և հմուտ սպասարկում,
- աշխատակցի կողմից տրամադրվող տեղեկատվությունը պետք է լինի մատչելի բաժանորդի համար,
- ցանկացած դեպքում բոլոր աշխատակիցներին արգելված է նմանատիպ արտահայտություններ, ինչպիսիք են՝ «Այդ ձեր խնդիրն է», «Ես չգիտեմ», «Ոչնչով չեմ կարող օգնել»:

Բաժանորդների սպասարկումը պետք է սահմանված լինի չորս հիմնական սկզբունքներով՝

- հաճախորդների հանդեպ նախաձեռնող մոտեցում բոլոր սպասարկման կենտրոններում,
- ջերմ և անկեղծ հաղորդակցում բոլոր հաճախորդների հետ (անկախ անձնական հույզերից),
- բաժանորդների հմուտ խորհրդատվություն և հարկ եղած դեպքերում ճիշտ ուղղորդում մասնագետների մոտ,

☯ բաժանորդների պահանջների արագ ապահովում՝ համապատասխան Viva Cell-MTS-ի սպասարկման չափանիշների:

Կազմակերպության փաստաթղթերում հստակ ձևակերպված այդ սկզբունքները և պարտականություններն աշխատակիցներին հնարավորություն են տալիս համախմբվել միասնական նպատակների և արժեքների շուրջ և իրագործել կազմակերպության առջև դրված հիմնախնդիրները:

Կազմակերպության «Հավատո հանգանակը» հանդիսանում է տվյալ կազմակերպության փիլիսոփայության և քաղաքականության խտացված արտահայտությունը, որը հռչակել և իրականացնում են կազմակերպության ղեկավարությունը և անձնակազմը:

Այսպես, «Хонга Момор Ко., Лмг» կազմակերպության ներկայիս գործադիր տնօրեն և նախագահ Ն. Կավամոտոն գրում է, ամենակարևորը, որ կազմակերպությանը տվեցին նրա հիմնադիրներ Ս. Հոնդան և Տ. Ֆուդիսավին, դա հենց փիլիսոփայությունն էր: Այդ փիլիսոփայությունն այսօր էլ հուսալիորեն ծառայում է կազմակերպությանը և հանդիսանում նրա աշխարհայացքային հիմքը: Պետք է նկատել, սակայն, գրում է Ն. Կավամոտոն, որ այդ փիլիսոփայությունն անիմաստ է, եթե չի վերածվում գործունեության և արմատավորվում որպես կորպորատիվ մշակույթ: Ս. Հոնդան գրում է, որ եթե գործունեությունն առանց փիլիսոփայության մահաբեր զենք է, ապա փիլիսոփայությունն առանց գործունեության միայն դատարկ խոսքեր են:

Կորպորատիվ արժեքները հանդիսանում են կազմակերպության կառուցվածքային տարրեր, քանի որ նրանք ապահովում են սերտ կապ վարքի և զգացմունքների միջև: Ահա թե ինչպես է սահմանում կորպորատիվ արժեքների համակարգը կառավարաբանության ամերիկացի տեսաբան Ջեյմս Չեպին իր

«Կառավարման վերակառուցում» աշխատության մեջ: Նա գրում է, որ դժվար է մշտապես պահպանել աշխատողների ոգին և բարությունը, եթե կազմակերպությունը գտնվում է անվերջ փոփոխությունների կենտրոնում: Միակ բանը, որ օգնում է պահպանելու աշխատողների ոգին և պատրաստակամությունն, արժեքների համապատասխան համակարգի առկայությունն է: Շարունակելով միտքը, նա գրում է, որ երբ մեր շրջապատում ամեն ինչ այդպես արագընթաց փոփոխվում է, մենք ծայր աստիճան պահանջ ենք ունենում ինչ-որ հուսալի, հաստատուն, անփոփոխ բանի, որի վրա հենվելով փորձում ենք գտնել մեր վարքի ուղին: Այլ կերպ ասած՝ արժեքների համակարգը մեր նավարկության գործոններն են բարոյականության ոլորտում:

Արժեքների նման դերը գործում է նաև գործարարության մեջ: Ուսանողների համար որպես լուսաբանող օրինակ կարելի է բերել ամերիկյան գործարարության մեջ հայտնի այսպես կոչված «թայլենոլի ճգնաժամը»: Բանը նրանում է, որ երբ թայլենոլի դեղահաբերից թունավորվեցին և մահացան ամերիկացի մի շարք քաղաքացիներ, «Ջոնսոն և Ջոնսոն» կազմակերպության տնօրենների միության նախագահ Ջիմ Բերկը հայտարարեց, որ համապատասխան այն արժեքներին, որոնք դավանում է իր կազմակերպությունը, ինքն առանց տատանվելու դեղահաբերը վաճառքից հանում է: Այս արարքի պատճառով կազմակերպությունը կրեց միլիոնավոր դոլարների կորուստ, սակայն այն բարոյական օգուտները, որ ստացավ կազմակերպությունն անգնահատելի էին: Նման սկզբունքների վրա պետք է ձևավորվի ցանկացած կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթը:

Արժեքների ձևը և բովանդակությունը որոշվում է մի շարք գործոններով, մասնավորապես՝

- կոնկրետ գործարարության իրական բովանդակությամբ,

- ☯ այս կամ այն երկրի քաղաքական և սոցիալական ավանդույթներով,
- ☯ կազմակերպության աշխատակիցների անձնական հայացքներով:

Նման տարասեռ գործոնների առկայությունը ստեղծում է այն տպավորությունը, որ ցանկացած կազմակերպության համար հնարավոր չէ ստեղծել միասնական և համպարփակ սկզբունքներ: Իրականում պրակտիկան ցույց է տալիս, որ աշխարհի ցանկացած կետում գտնվող առաջադիմող կազմակերպություններն իրենց արժեքների համակարգում ունեն ոչ քիչ ընդհանրություններ, որոնք թելադրվում են բոլորովին տարբեր կորպորատիվ մշակույթների կողմից:

XX-րդ դարի 80-ական թվականներին գործարարության մեջ նկատվող ինտերնացիոնալացման միտումները հիմնականում հարթեցնում էր ազգամշակութային տարբերությունները: Փորձագետները մատնանշում են նշմարվող այն գործընթացը, որի արդյունքում ձևավորվում են մարդկության տեսանկյունից ընդունելի ընդհանուր, հարմար, պիտանի և համապատասխան այն մշակույթները, որոնք ներառում են հետևյալ բաղադրատարերը՝

- ☯ պարտականությունները կատարել բանիմացության բարձր մակարդակով,
- ☯ ցուցաբերել նախաձեռնություն և գնալ ռիսկի,
- ☯ հարմարվել փոփոխություններին,
- ☯ որոշումներ ընդունել,
- ☯ աշխատել խմբում,
- ☯ միշտ «բաց» լինել ապագա կամ արդիական հիմնախնդիրների մասին տեղեկատվության, գիտելիքների և լուրերի առջև,
- ☯ վստահել և արժանի լինել վստահության,
- ☯ հարգել ուրիշներին և ինքդ քեզ,

- ☯ պատասխանատվություն ունենալ և պատասխան տալ կատարած արարքների համար,
- ☯ դատել և դատվել շրջապատի կողմից, պարգևատրել և պարգևատրվել ըստ արդյունքների:

Ցուցակում տարանջատվում են 2 խումբ բաղադրատարրեր: Առաջին 5 տարրերն արժեքներ են, որոնք կարևոր են աշխատանքային գործունեության համար: Իսկ վերջին 5 տարրերն վերաբերում են համամարդկային առաքինություններին:

Գրականության մեջ ներկայացված են բազմաթիվ օրինակներ, որոնք արտացոլում են տարբեր կազմակերպությունների գործունեության արժեքներն ու սկզբունքները: Հատկապես ուշադրության են արժանի այն հարցերը, որոնց պատասխաններն ընկած են կորպորատիվ արժեքների հիմքում: Այդ հարցերն են՝

- ☯ ի՞նչ ենք անում,
- ☯ ինչի՞ ենք պիտանի,
- ☯ ինչի՞ ենք ընդունակ,
- ☯ որո՞նք են մեր կենսական դիրքորոշումները,
- ☯ ո՞րն է մեր ծրագիրը,
- ☯ ի՞նչ հետաքրքրություն է ներկայացնում մեր գործարարությունը պատվիրատուների, կազմակերպության աշխատակիցների և գործընկերների համար,
- ☯ ո՞րն է իմ անձնական տեղը կազմակերպության ընդհանուր ծրագրի զարգացման մեջ:

Արժեքները կողմնորոշելով մարդկանց դեպի համահունչ նպատակների իրագործմանը, տոգորելով փոխըմբռնման ու վստահության ոգով, մոտեցնելով կամ նույնացնելով նրանց պատկերացումներն ու չափանիշները, վճռորոշ դեր են կատարում ներկազմակերպական համախմբվածության մեջ: Այլ կերպ ասած՝ ներկազմակերպական

համախմբվածությունը փաստում է, որ խմբի անդամների մոտ ձևավորվել է հստակ կողմնորոշիչներ խմբի համար կարևոր նշանակություն ունեցող արժեքների նկատմամբ:

Այսինքն՝ տվյալ դեպքում խոսքը գնում է խմբի մեջ հատուկ տիպի կապերի ձևավորման գործընթացի մասին, որը հնարավորություն է տալիս արտաքնապես տրված կառուցվածքը վերածել մարդկանց հոգեբանական հանրության, բարդ բարոյա-հոգեբանական միջավայրի, որն ապրում է իր սեփական վարքի նորմերով:

Մի քանի խոսք **տիպական վարքի** մասին: Որպես կանոն ներկազմակերպական նորմերը տվյալ կազմակերպության մեջ ընդունված վարվելակերպի պարտադիր տիպարներն են: Նորմերը լինում են իրավական և բարոյական և կոչված են կարգավորելու ոչ միայն փոխհարաբերությունները կազմակերպության ներսում, այլև՝ պատվիրատուների, գործընկերների հետ: Ընդ որում, այդ փոխհարաբերությունների կարգավորման հիմքում ընկած վարվելակերպի նորմերը գրանցվում են պաշտոնական փաստաթղթերում որպես բարոյական կոդեքս, հրահանգներ և կանոնակարգ: Բացի դրանից, համաշխարհային պրակտիկայում հայտնի են բազմաթիվ օրինակներ, երբ խոշոր կազմակերպությունները ստեղծում են բարոյականության հատուկ հանձնաժողովներ, որոնք կոչված են ապահովելու անձնակազմի կողմից բարոյական նորմերի և վարքի կանոնների անշեղ կատարումը: Նորմերը կարգավորում են կազմակերպության ամբողջ կյանքը, իշխանության գործադրման ձևերը, ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների բնույթը և այլն:

Կարգախոսներ, խորհրդանիշներ: Հիմնական արժեքներն ու համոզմունքներն իրենց արտահայտությունը գտնում են ոչ միայն ծրագրային փաստաթղթերում, այլև՝ կազմակերպության կարգախոսներում, նշանաբաններում և խորհրդանիշներում:

Հանդիսանալով կորպորատիվ մշակույթի հիմնական բաղադրատարրեր, նրանք տարողունակ և լակոնիկ ձևով մատնանշում են կազմակերպության այս կամ այն կարևոր նշանակալից կողմերը: Շատ կազմակերպություններում դրանք ընդունում են պատվիրանների յուրատեսակ «հավատո հանգանակի» տեսք, փակցվում ամենատեսանելի տեղերում, օգտագործվում գովազդային նպատակներով և այլն:

Կարգախոսները հակիրճ այն ձևակերպումներն են, որոնք ամփոփում են կազմակերպության առաքելությունը, նպատակները, հիմնական արժեքները և դավանած սկզբունքները:

Որպես օրինակ բերենք մի քանի նշանավոր կազմակերպությունների կարգախոսները՝

IBM-«Կատարյալ սպասարկում»

ATT-«Համպարփակ ծառայություն»

Continental bank-«Մենք միշտ կարող ենք ելք գտնել»

Delta airlines-«Հոգալ անձնակազմի մասին»

Orange-«Օրը փոխվում է Orange-ի հետ», «Ձեռք բեր ազատություն Orange-ի հետ »:

Կորպորատիվ մշակույթի հաջորդ բաղադրատարրը **խորհրդանիշն** է: Խորհրդանիշները կապված են կորպորատիվ արժեքների համակարգի հետ: Անդրադառնանք «Samsung» կազմակերպության «խորհրդանիշին»: Իր փիլիսոփայական հայեցակարգը արտահայտելու համար այս կազմակերպությունն ընտրել է սոճու և խիճոկի ծառերը: Վեհասքանչ, բրգաձև խիճոկին 120 տարվա մեջ հասնում է 30 մետր բարձրության: Այդ ընթացքում փայտը ձեռք է բերում բարձր որակ և կիրառվում որպես հումք կահույքի համար: «Samsung» կազմակերպությունը խիճոկի ծառի միջոցով արժևորում է երկարատև զարգացման ծրագրավորումը, որը կարևոր նշանակություն ունի կազմակերպության համար: Բայց կազմակերպությունը

միշտ չէ, որ կարող է իրեն թույլ տալ երկար սպասել: Այդ պատճառով էլ «Samsung»-ի զարգացման մյուս խորհրդանիշը հանդիսանում է սոճին, որը աճում է արագորեն, չի պահանջում հատուկ խնամք և մեծ ծախսեր: Այսպիսով «Samsung»-ի խորհրդանիշն է՝ «մինչև խինոկին աճում է, սոճին եկամուտ է բերում»:

«Samsung» կազմակերպությունն ունի նաև սոցիալական խորհրդանիշ, որը արժևորվում է հնգաթև աստղի միջոցով: Այն արտահայտում է հինգ կարևոր ծրագրեր, որոնք գտնվում են կազմակերպության ուշադրության կենտրոնում: Դրանք են՝ սոցիալական ապահովությունը, մշակույթը և արվեստը, գիտական գործունեությունը և ուսուցումը, բնության պահպանության հարցերը և աշխատակիցների կամավոր հասարակական գործունեությունը:



Բոլորին հայտնի է «Mersedes» ավտոմեքենայի՝ շրջանագծի մեջ ներառված եռաթև աստղը, բայց քչերին է հայտնի, որ «Daymler Bens» կազմակերպության հիմնադիրներն այն մեկնաբանել են որպես «գերիշխանություն օդում, ջրում և հողի վրա»:

Այսպիսով, հասկանալի է դառնում, որ կարգախոսները և խորհրդանիշները կարևոր նշանակություն ունեն մի շարք կազմակերպությունների, ինչպես նաև նրանց ղեկավարության և շարքային աշխատակիցների համար: Մեր երկրի գործարարության պրակտիկայում երբեմն հանդիպում ենք ոչ ճիշտ ընտրված «դատարկ» կարգախոսներ, որոնք չեն արտահայտում ֆիրմային նշանները: Այն տպավորությունն ենք ստանում, որ կորպորատիվ մշակույթի այդ բաղադրատարրերը չեն գնահատվում մեր երկրում: Իհարկե, բացառություններ կան և

այդ բացառություններից կարելի է առանձնացնել «Viva Cell MTS» կազմակերպությունը, որի շրջանակներում ընդօրինակելի վարք դրսևորող «խորհրդանիշ առաջնորդը» իր ելույթներում պարզ և հասկանալի ներկայացնում է իր կազմակերպության փիլիսոփայությունը, այն կարգախոսները և խորհրդանիշները, որոնց արդյունքնում կառուցվում է կորպորատիվ մշակույթը: Որպես կորպորատիվ կազմակերպություն, ղեկավարությունը դրսևորում է սոցիալական բարձր պատասխանատվություն, այսինքն՝ կամովի ստանձնում է հանրային նշանակության լուծումներ պահանջող բազմաթիվ խնդիրներ և լուծում այդ խնդիրները, ինչի շնորհիվ մեր հասարակության մեջ մեծ հեղինակություն ունի: Արտաքին միջավայրում կազմակերպության վարքագիծը հակադարձ ազդեցություն է թողնում ներքին մշակույթի վրա, այսինքն՝ դրական է անդրադառնում կազմակերպության անդամների ինքնագնահատականի, բարոյահոգեբանական մթնոլորտի, արժեքային համակարգի և աշխատակիցների աշխատանքից բավարարվածության վրա:

Այսպիսով, եթե կորպորատիվ մշակույթի մեջ կարգախոսները այն հակիրճ ձևակերպումներն են, որոնք ամփոփում են կազմակերպության առաքելությունը, արժեքները և դավանած սկզբունքները, ապա խորհրդանիշները կազմակերպության անդամների համար ընդհանուր իմաստ ունեցող, որոշակի խորհուրդ բովանդակող, նշանակալից արժեքներ մարմնավորող առարկաներն են, պատկերները, պատմությունները, երևույթները և վարվելակերպի ձևերը:

Արարողակարգեր, ավանդույթներ: Կորպորատիվ մշակույթի բաղադրատարրերի մեջ իրենց ուրույն տեղն ունեն արարողակարգերը: Նրանք ծառայում են որպես կազմակերպության արժեքային կողմնորոշիչներն ակնհայտորեն ցուցադրելու միջոց: Դրանք, ըստ էության, պաշտոնական և ոչ պաշտոնական բնույթի ամենատարբեր միջոցառումների, հան-

դիպումների, հանդիսությունների անցկացման եղանակներ են, որոնց միջոցով բացահայտվում և ամրագրվում են կազմակերպության գերակա արժեքները: Ըստ այդմ, գոյություն ունեն տարբեր խնդիրների ծառայող մի շարք արարողակարգեր: Մասնավորապես.

«Խրախուսման արարողակարգեր», որոնք կոչված են կազմակերպության կողմից խրախուսելու այն ձեռքբերումները, կամ վարքի այն ոճերը, որոնք ներառված են կորպորատիվ մշակույթի արժեքների համակարգի մեջ: Խրախուսելով մարդու նախաձեռնողական վարքը, կամ այդ երևույթին պարզապես ուշադրություն դարձնելով, մենք նրա մոտ այդ հատկանիշը բազմապատկում և զարգացնում ենք: Այդ նպատակով կազմակերպվում են հանդիսություններ, ավանդական ճաշկերույթներ այն աշխատակիցներին մեծարելու համար, ովքեր աչքի են ընկել իրենց արդյունավետ աշխատանքով և այլն:

Կազմակերպությունների մեջ գործում է նաև այսպիսի ավանդույթ-արարողակարգ, երբ կազմակերպության աշխատակիցը իր ծննդյան օրը իրավունք է ստանում հանդիպել կազմակերպության նախագահի հետ և նրան ուղղել ցանկացած հարց (նման արարողակարգը շատ տարածված է ճապոնական կազմակերպություններում): Այսպիսի արարողակարգը խրախուսում է աշխատակցի հետաքրքրությունը իր կազմակերպության նկատմամբ:

«Պարսավանքի արարողակարգեր», որոնք կոչված են կշտամբելու այն աշխատակիցներին, որոնց վարքը չի համապատասխանում կոնկրետ կորպորատիվ մշակույթի վարքականոնին: Պարսավանքի պաշտոնական արարողակարգերից են՝ աշխատանքից հեռացումը, պաշտոնի իջեցումը, աշխատավարձի կրճատումը և այլն: Ավելի մեղմ պարսավանքի օրինակ է այն մոտեցումը, երբ աշխատակցին պատժելու համար նրան չեն հրավիրում կազմակերպության կանոնավոր միջոցառումներին: Պարսավանքի արարողակար-

գերն օգնում են պահպանելու կազմակերպության ամբողջականությունը: Երբ մարդիկ գիտակցում են, որ որոշակի անցանկալի վարքի համար անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամ նույն պատիժն է ստանում, ապա նման մոտեցումը նրանք համարում են արդարացի և սկսում վստահել կազմակերպությանն որպես մեկ միասնական ամբողջություն:

«Միավորման արարողակարգեր», սրանք ղեկավարության այն գործողություններն են, երբ նրանք կազմակերպության բոլոր ծառայողներին հավաքում են և օգնում գիտակցելու, որ նրանց միջև կա ընդհանուր մի բան, այն է՝ բոլորի աշխատանքն ուղղված է կազմակերպության առջև դրված նպատակների իրականացմանը:: Աշխատանքի համատեքստը՝ կոնֆերանսները, սեմինարները, գործնական խաղերը, համատեղ ճանապարհորդությունը, սպորտային միջոցառումները և այլն մեծապես նպաստում են կորպորացիայի ներքին համախմբմանը:

Ինչ վերաբերում է **ավանդություններին**, դրանք կազմակերպության գոյության ընթացքում ձևավորված զանազան պատմություններն են, որոնք պահպանվում և փոխանցվում են սերնդե-սերունդ՝ կազմելով տվյալ կազմակերպության միավորման հիմքը: Ավանդությները սոցիալ-հոգեբանական կարևորագույն երևույթներն են և հանդիսանում են սոցիալական փորձի կուտակման, պահպանման, փոխանցման, վերարտադրման և ամրապնդման մեխանիզմներ, հասարակական կայուն հարաբերությունների իրականացման եղանակներ (այդ թվում և կազմակերպության): Ավանդությները թույլ են տալիս սոցիալական փորձը փոխանցել սերնդե-սերունդ, խմբից՝ անհատին: Առանձնացվում են ավանդույթի երեք կողմ. գործնական, հուզական և իմացական:

Ավանդույթի գործնական կողմը այն է, որ նրա մեջ ամրապնդված են կազմակերպության և աշխատակցի վարքի եղանակները: Ավանդույթի գործնական կողմը փոխանցվում է

սովորույթների և ծեսերի օգնությամբ: Այսպես, երբ կազմակերպության անդամները միմյանց հանդիպելով բարևում են իրար, ապա դա ավանդույթ է, իսկ թե բարևելիս ինչ գործողություններ են կատարում՝ գլխի շարժումներ, միմյանց ձեռք սեղմում, տեղեկանում են միմյանց գործերի վիճակի մասին և այլն՝ սրանք արդեն ավանդույթի գործնական, վարքային կողմն են կազմում:

Ավանդույթի հուզական կողմն այն է, որ այդ կազմավորման միջոցով ամրապնդվում և փոխանցվում են հուզական հակազդման, ապրումների և դրանց դրսևորման ձևերը (համապատասխան արտահայտիչ շարժումներ): Ավանդույթների վարքային և հուզական կողմին ծանոթանալը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ ավանդական գործողություններից շատերը սիմվոլներ (խորհրդանշաններ) են:

Ավանդույթի իմացական կամ ռացիոնալ կողմը այն է, որ նրա օգնությամբ ամրապնդվում և այլ մարդկանց ու սերունդներին են փոխանցվում մտածողության եղանակը (կառավարման ոճը), աշխարհի իմացական արտացոլման ձևերը: Ավանդույթների մեջ մտնում են մարդկային իմացության այնպիսի արդյունքներ, ինչպիսիք են տեսակետները, կարծիքները, համոզմունքները, սկզբունքները և այլն: Մեր կարծիքով հենց այս իմացական կողմն էլ ավանդույթի հիմքն է կազմում:

Ավանդույթների ծագման հարցի առանձությամբ կարելի է առաջ քաշել շատ կարևոր մի խնդիր. ինչու՞ վարքի և փոխհարաբերությունների որոշ ձևեր ընտրողաբար ամրապնդվում են խմբերի պատմական հիշողության մեջ և վերածվում ավանդույթների, իսկ այլ գործողություններ մոռացվում են և ջնջվում խմբերի հիշողություններից: Մեր կարծիքով այդ ընտրականությունը պայմանավորված է ավանդույթների վարքային բաղադրիչների հարմարվողական նշանակությամբ և կոնկրետ խմբերի (այդ թվում և կազմակերպության) համար ինքնապաշտպանական մեխանիզմներով:

Այսպիսով, հենց կազմակերպության արարողակարգերը, ավանդույթները, միջոցառումներն են հանդիսանում կորպորատիվ մշակույթի կառավարման առավել արդյունավետ միջոցները: Միջոցառումների համակարգի օգնությամբ կարելի է ոչ միայն պահպանել մշակույթը, այլև լուծել բախումային իրադրությունները, մարդկանց ուղղորդել խնդիրների լուծմանը, պահպանել կազմակերպության միավորական ոգին:

Առասպելներ, ավանդազրույցներ, հերոսներ: Կորպորատիվ մշակույթի կարևոր բաղադրատարրեր են հանդիսանում նաև առասպելները, ավանդազրույցները և հերոսները: Նրանք գոյություն ունեն, որպես կանոն, պայծառ, այլաբանական պատմությունների, զվարճապատումների ձևով և մշտապես շրջանառում են կազմակերպության մեջ ու ղեկավար անձնակազմի միջոցով փոխանցվում սերնդից-սերունդ: Սովորաբար դրանք կապված են կազմակերպության ստեղծման «հիմնադիրների» կյանքի, ինչպես նաև նրանց պատմության պայծառ էջերի հետ: Ավանդազրույցների մեջ նշանակալից տեղ ունեն հերոսները: Որպես կանոն կազմակերպության «հայր-հիմնադիրները», հետևողական, կարկառուն ,առաջնորդ-ղեկավարները տպավորվում են ծառայողների հիշողության մեջ ավանդազրույցների միջոցով: Հերոսներ կարող են դառնալ հաջողակ կառավարիչները, ծառայողները, որոնք ապահովել են կազմակերպության ամենամեծ հաջողությունները, իսկ «իրադրային հերոսները» այն աշխատողներն են, որոնք իրենց գործունեության այս կամ այն փուլում հասել են տպավորիչ արդյունքների: Կազմակերպության առասպելաբանության մեջ կարող են գոյություն ունենալ ավանդազրույցներ «հերոս փորձարարների», «հերոս-նորարարների» մասին, որոնք նվիրումով են աշխատում կազմակերպության մեջ: Առասպելները, ավանդազրույցները և հերոսների մասին պատմությունները կոչված են

ակներևաբար, պատկերավոր ձևով աշխատակիցներին հասցնելու համակորպորատիվ արժեքները: Ծառայողների վրա թողնելով խոր զգացմունքային ազդեցություն, դրանք տալիս են անհրաժեշտ կողմնորոշիչներ արարքների, բարոյական վարքականոնի դրսևորման համար: Առասպելական հերոսներն անձնակազմի համար վերածվում են նմանակման օրինակների: Առասպելները և ավանդազրույցները կոչված են ցուցադրելու, որ աշխատանքը, նախաձեռնությունը, նվիրումը, ստեղծագործական մոտեցումը, հնարամտությունը կարող են շարքային աշխատակցին դարձնել կազմակերպության առաջնորդ, որ «հերոսը» կազմակերպության համար ճգնաժամային իրադրության մեջ իրեն չի կորցնում, դրսևորում է համարձակություն, նպատակաուղղվածություն, վճռականություն և, որ գլխավորն է, պահպանում կազմակերպության և նրա արժեքների նկատմամբ օրինաչափությունը: Կազմակերպության պատմության և նրա հերոսների մասին ավանդազրույցները հնարավորություն են տալիս պահպանել և ամրագրել մշակութային արժեքները, դրանք դարձնել աշխատակիցների անձնային շարժառիթի մաս:

Բերենք մի քանի մարդկանց անուններ, որոնք հերոս-լեգենդներ են ոչ միայն իրենց կազմակերպության համար, այլև մտել են համաշխարհային գործարարության և կառավարաբանության պատմության մեջ: Դրանք են՝ Թոմաս Ուոթսոնը (IBM), Ալֆրեդ Սլոունը (Jeneral Motors), Լի Յակոկան (Ford), Սոիտիրո Հոնդան (Honda), Էնդրյու Գրոուվին (INTEL) և այլն:

Այսպես, երբ 1997թ. «Թայմս» ամսագիրը Էնդրյու Գրոուվին անվանեց «տարվա մարդ», կազմակերպության մեջ շրջանառության մեջ դրվեց ավանդազրույց այն մասին, որ նա կես կատակ-կես լուրջ պահանջել է մեծացնել ցանկապատի չափսերը, որը կփոխարինի նրա աշխատանքային կաբինետին: Ցանկապատը դարձավ «INTEL»-ի կորպորատիվ արժեքների նախահիմքը, որը արտահայտում է «բաց դռների» քաղաքա-

կանությունը՝ չէ որ չի կարելի փակել դուռը, որը պարզապես գոյություն չունի: Նրա պահանջը մերժվեց, քանի որ բոլոր աշխատակիցները, առանց բացառության, աշխատում էին ընդհանուր շինության մեջ իրենց հատկացված անկյունում, որն էլ արտացոլում է «INTEL»-ի հավասար հնարավորությունների փիլիսոփայությունը:

Բերենք մի օրինակ ևս: «Jeneral electrician» կազմակերպության կառավարողներից մեկը՝ Ձեկ Ուելզը իր աշխատանքային կաբինետում տեղադրել էր հատուկ հեռախոս, որի համարը գիտեին կազմակերպության առևտրային գործընկերները: Եթե նրանցից որևէ մեկին հաջողվում էր կնքել շահավետ գործարք, նա կարող էր ցանկացած ժամանակ զանգել Ձ. Ուելզին և այդ մասին հայտնել նրան: Այդ զանգի ընթացքում նա թողնում էր իր բոլոր գործերը և ուրախանում գործակալի հետ նրա հաջողության համար: Որից հետո նա հատուկ շնորհավորական նամակ էր գրում գործակալի անունով և հրապարակում այն: Նման արարքով նա ոչ միայն իրեն ցուցադրել էր որպես հերոս, այլև ստեղծել հաջողակ գործակալի հանրաճանաչությունը և կազմակերպության աշխատակիցներին խթանել դեպի հաջողակ գործունեությունը:

Բացի վերը նշված բաղադրատարրերից, կորպորատիվ մշակույթի մեջ իրենց ուրույն տեղն ունեն նաև մշակույթի այնպիսի տարրեր, ինչպիսիք են երգը, բանաստեղծությունը, աֆորիզմները, «ֆիրմային» կատակները, առածները և այլն:

2.3 Կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման, պահպանման և փոփոխության կառավարում

- Կորպորատիվ մշակույթի ձևավորումը
- Կորպորատիվ մշակույթի պահպանումը: Գերիշխող մշակույթ, ենթամշակույթ, հակամշակույթ

- ☯ Մշակույթի փոփոխության կառավարում: Փոփոխությունների իրականացման չորս մեխանիզմները
- ☯ «Դրական» և «Բացասական» կորպորատիվ մշակույթներ
- ☯ «Ուժեղ» և «Թույլ» կորպորատիվ մշակույթներ
- ☯ Արդյունավետ կորպորատիվ մշակույթ
- ☯ Անհատապաշտական և կոլեկտիվապաշտական մտածողություններ
- ☯ Կազմակերպության արդյունավետության վրա կորպորատիվ մշակույթի ազդեցության մակետները:

Կորպորատիվ մշակույթի կառավարումը վերաբերում է նրա ձևավորմանը, պահպանմանը և փոփոխությանը (եթե կա դրա անհրաժեշտությունը):

Ըստ է. Շեյնի կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման համար անհրաժեշտ է՝

- ☯ լուծել արտաքին հարմարման պրոբլեմը (մշակել կազմակերպության ռազմավարությունը և առաքելությունը, նպատակները և դրանց իրագործման մեթոդները, մարդկանց վերահսկողության և ազդեցության համակարգերը),
- ☯ լուծել ներքին միասնական պրոբլեմը (ընտրել հաղորդակցման հարմար մեթոդ, խմբի մեջ անդամների ներառման և ելքի չափանիշները, ճշտորեն բաշխել իշխանությունը և լիազորությունը, կարգավորել անձնային հարաբերությունները),
- ☯ մշակել պարգևատրման և պատժման համակարգ, ինչպես նաև հավատ ներշնչել գործի հաջողության նկատմամբ:

Կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման վրա ազդում է՝

- ☯ կազմակերպության առաքելությունը և նպատակները,
- ☯ զարգացման ռազմավարությունը,
- ☯ աշխատանքի բնույթը և բովանդակությունը,

- ☯ որակավորումը, կրթությունը, աշխատողների մշակույթի ընդհանուր մակարդակը,
- ☯ ղեկավարի անձը, նրա պատկերացումները, սկզբունքները, արժեքները, վարքը:

Բացի դրանից, կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման վրա մեծ ներգործություն է թողնում նաև արտաքին միջավայրը՝

- ☯ կոնկրետ քաղաքական և տնտեսական պայմանները,
- ☯ ազգային յուրահատկությունները, ավանդույթները, մշակույթը,
- ☯ դասակարգային, էթնիկ, ռասայական տարբերությունները,
- ☯ շուկան, գործարար միջավայրը:

Այսպիսով, կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման վրա մեծ ազդեցություն է թողնում արտաքին միջավայրը, այդ թվում մակրոշրջապատը՝ հասարակությունը և շուկան: Կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման մեջ վճռորոշ դեր ունեն հասարակության մշակույթը, որտեղ գործառնում է այդ կազմակերպությունը և կազմակերպության կառավարման բարձրագույն օղակի մշակույթը:

Մշակույթի ձևավորման գործընթացը կապված է կազմակերպության անդամների միջև որոշակի տիպի հարաբերությունների հաստատման հետ, որի ընթացքում տեղի են ունենում արժեքների, ավանդույթների, կարգախոսների ձևավորումը, հաստատվում են վարքի նորմերը և կանոնները, հաղորդակցման համակարգը, շփման լեզուն և շարժառիթների համակարգերը, այսինքն՝ ձևավորվում է կազմակերպության մեջ աշխատակիցների կոնկրետ վարքականոն:

Կորպորատիվ մշակույթի ոլորտի հայտնի մասնագետ է. Շեյնը գտնում է, որ նրա ձևավորումը պայմանավորված է հինգ առաջնային և չորս երկրորդային գործոնների ազդեցությամբ: Առաջնային գործոնների մեջ մտնում են հետևյալ գործոնները:

1. **Կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման գործընթացում գլխավոր դերը պատկանում է ղեկավարին:** Օբյեկտը, որի մասին մշտապես խոսում և քննարկում են ղեկավարները, աստիճանաբար վերածվում է կազմակերպության աշխատակիցների մեծամասնության ուշադրության առարկայի և ընդգրկվում այն նորմերի շարքը, որոնց հիման վրա ձևավորվում է կազմակերպության անդամների վարքը:

2. **Կազմակերպության մեջ ծագած վտանգավոր իրավիճակների նկատմամբ ղեկավարության հակազդեցությունը**: Այն, թե ինչպես են մոտենում ղեկավարները հիմնախնդիրների լուծմանը և ճգնաժամային իրավիճակներին, շատ բանով կախված է կազմակերպության արժեքային համակարգի ձևավորումից:

3. **Աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքը և ղեկավարների վարքի ոճը:** Ղեկավարները կազմակերպության մեջ գրավում են հատուկ դիրք, նրանք գտնվում են աշխատակիցների ուշադրության կենտրոնում, հետևաբար նրանց վարքի ոճը, աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքը կազմակերպության մեջ վերածվում է վարքի չափանմուշի (էտալոն):

4. **Աշխատակիցների խթանման համար գործունեության գնահատման չափորոշիչների մշակումը**: Աշխատակիցները գիտակցում են, թե ինչի համար են ստացել պարգևատրումը կամ պատիժը, իրենց համար ձևավորում են պատկերացում արժեքների և գերակայության մասին:

5. **Կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքը**: Կախված տեղամասերում առանձին աշխատակիցների միջև աշխատանքի բաշխման կառուցվածքի տիպից, լիազորությունների փոխանցումից, աշխատողների մոտ ձևավորվում է ղեկավարության նկատմամբ համապատասխան վերաբերմունք, հավատ:

Երկրորդային գործոնների մեջ մտնում են հետևյալ գործոնները:

1. **Տեղեկատվության հաղորդում և տեղեկատվական ընթացակարգը:** Ցանկացած կազմակերպության մեջ աշխատակիցների վարքը կանոնակարգվում է տարբեր ընթացակարգերով և նորմերով: Նրանց կանոնավորությունը, կրկնությունն ստեղծում է կազմակերպության մեջ որոշակի մթնոլորտ:

2. **Արտաքին և ներքին դիզայնը:** Շենքի ձևավորումը, որտեղ տեղակայված է կազմակերպության աշխատակիցների տեղաբաշխման եղանակը, որն էլ ստեղծում է որոշակի պատկերացում տվյալ կազմակերպության արժեքների և կողմնորոշումների մասին:

3. **Կարևորագույն և առանձին իրադարձությունների մասին այն «առասպելներն» ու պատմությունները**, որոնք մեծ դեր են կատարել կազմակերպության կյանքի որոշակի հատվածում:

4. **Փիլիսոփայության մասին ձևակերպված դրույթները և կազմակերպության գոյության իմաստն արտահայտող այն սկզբունքները**, որոնք դառնում են կազմակերպության անդամների սեփականությունը և նպաստում կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթի ձևավորմանը:

> Կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման մեջ հիմնարար սկզբունքներ են համարվում շուկայում դիրքերի ամրապնդումը, պատվիրատուի հավատի ձեռքբերումը և մրցունակությունը:

Իր զարգացման սկզբնական փուլերում կազմակերպությունը մշակում է ապրանքների ընդլայնման և լավացման ռազմավարություն, այսինքն՝ սկսում է թողարկել առանձնահատուկ ապրանքներ, որոնք ուրիշները չեն առաջարկում: Սա համակենտրոնացման աճի ռազմավարությունն է: Այլ կերպ ասած՝ կազմակերպությունն աշխատում է ամրացնել իր դիրքերը շուկայում և դառնալ մրցունակ:

Հետագայում կազմակերպությունը մշակում է շուկայում իր դիրքերն ուժեղացնելու ռազմավարություն, այսինքն՝ աշխա-

տում է շուկայում գրավել առաջնային դիրք և ուժեղացնել վերահսկողությունը իր մրցակիցների վրա:

Նման ռազմավարության նպատակներն են՝

- պատվիրատուների հավատի ձեռքբերում,
- շահույթի ստացում,
- կազմակերպության աճ,
- գրավել շուկայի որոշակի բաժինը:

Այսպիսի ռազմավարությունը կապված է արդյունքների արտադրության մասնագիտացման հետ: Ռազմավարության նման տիպը ենթադրում հրաշալի դիզայներների առկայություն, արդյունքի բարձր որակի ապահովման հրաշալի համակարգ, ինչպես նաև վերահսկման զարգացած համակարգ:

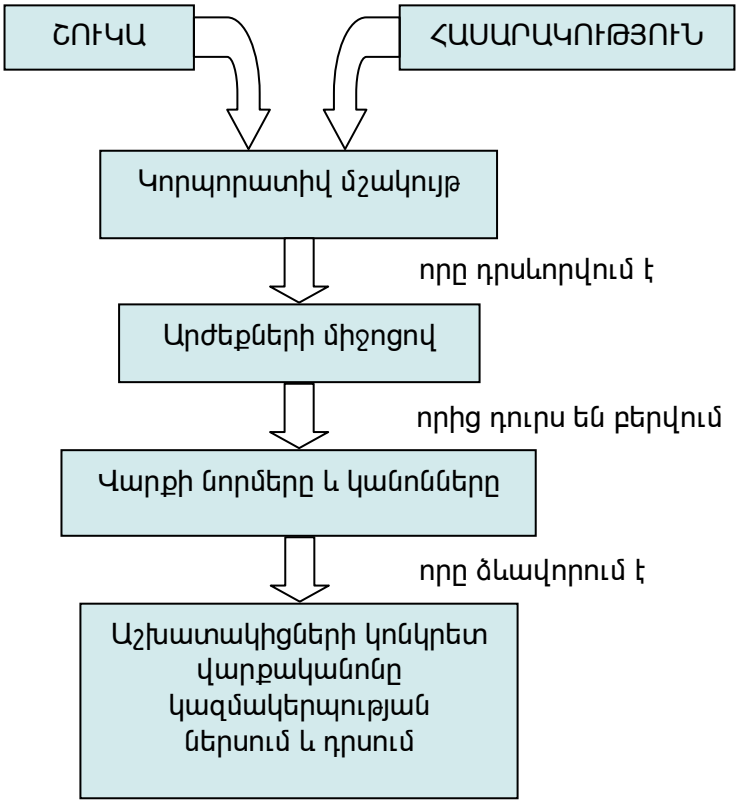
Դրա համար կիրառվում է նաև մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման ռազմավարություն (այն մանրամասնորեն կվերլուծվի առանձին բաժնում), ինչը միաձանակ ենթադրում է բարձր որակավորված կադրերի ընտրություն:

Այդ ռազմավարության նպատակներն են՝

- պահպանել որակավորված աշխատակիցներին,
- պահպանել աշխատանքային կոլեկտիվի միջուկը և թիմային ոգին:

Այս ռազմավարության իրականացման ընթացքում կորպորատիվ մշակույթը ենթարկվում է նաև որոշակի փոփոխությունների: Բոլոր դիրքերում կադրային ռազմավարության իրականացումն ազդում է մարդկանց վարքի և կոլեկտիվի մթնոլորտի վրա:

Այսպիսով, կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման վրա մեծ ազդեցություն է թողնում հասարակությունը և շուկան, այլ կերպ ասած՝ նրանք որոշակի դեր են կատարում կորպորատիվ մշակույթի համապատասխան մակետի ձևավորման մեջ: Կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման մակետն ունի հետևյալ տեսքը.



Կազմակերպության համար կարևոր է ոչ միայն կորպորատիվ մշակույթի ձևավորումը, այլև նրա պահպանումն ու կիրառումը: Սովորաբար կորպորատիվ մշակույթի պահպանման և ամրապնդման համար առաջարկվում են մի շարք միջոցառումներ, որոնք նպաստում են, որպեսզի կազմակերպության նոր անդամներն արագորեն յուրացնեն տվյալ կազմակերպության մշակույթը և ուղղված են կորպորատիվ արժեքների պահպանմանն ու ամրապնդմանը, առավել ևս, որ խոշոր կազմակերպություններում կորպորատիվ մշակույթը միասեռ չէ:

Միևնույն կազմակերպության շրջանակներում միաժամանակ կարող է գոյություն ունենալ գերիշխող մշակույթ, ենթա-

մշակույթ և հակամշակույթ: Վերջինս հակադրվում է գերիշխող մշակույթին: Օրինակ, երիտասարդ աշխատակիցը ականջից, քթից և լեզվից կախված օղերով իրեն հակադրում է ուրիշներին և այդպիսով ինքնահաստատվում: Նա ունի իր հակամշակույթը: Ենթամշակույթն այն արժեքների հավաքածուն է, որն ընդունում է կազմակերպության փոքրամասնությունը: Ենթամշակույթը կարող է թուլացնել և նույնիսկ մեծ վնաս հասցնել կազմակերպությանը, եթե այն գտնվում է գերիշխող մշակույթի հետ բախման մեջ: Այդ իրադրությունը պետք է հաշվի առնել կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման, պահպանման և փոփոխության առնչություններում: Միևնույն ժամանակ ենթամշակույթներն արտացոլում են ընդհանուր հիմնախնդիրները, իրավիճակները կամ նրանց լուծման միջոցները, որին առանչվում են աշխատակիցները: Ենթամշակույթը զարգանում է ըստ առանձին ենթաբաժինների՝ ուղղահայաց կամ հորիզոնական: Եթե մի արտադրական բաժինն ունի ինքնատիպ մշակույթ, որը տարբերվում է կազմակերպության մյուս ենթաբաժիններից, ապա այն ուղղահայաց ենթամշակույթ է: Իսկ երբ մի առանձնահատուկ ենթաբաժին (օրինակ՝ հաշվապահություն) ունի բոլորի կողմից ընդունված պատկերացումներ, ապա ձևավորվում է հորիզոնական ենթամշակույթ (կոնկրետ այդ ենթաբաժնի մասնագետների համար): Կազմակերպության մեջ յուրաքանչյուր խումբ կարող է ստեղծել ենթամշակույթ, սակայն այդ մշակույթների մեծ մասը ունի առանձնակի կառուցվածքային սխեմա: Եթե ենթամշակույթն ընդունում է գերիշխող կորպորատիվ մշակույթի հիմնարար արժեքները, նորմերը և առաքելությունը, դրան գումարելով նաև միայն այդ ենթաբաժնի անդամներին ներհատուկ լրացուցիչ արժեքները, ապա դա ավելի շուտ առավելություն է այդ ենթաբաժնի համար, քանի որ գերիշխող կորպորատիվ մշակույթի մեջ նա ունի նաև իրեն առանձնահատուկ ներքին կազմակերպչական ենթամշակույթը,

որը ոչնչով չի կարող վնասել կազմակերպության գործունեությանը:

Կազմակերպության գերիշխող կորպորատիվ մշակույթը հասարակականորեն առաջադիմող գործունեության պաշտոնական և ոչ պաշտոնական կանոնների, նորմերի, ավանդույթների, սովորույթների և արժեքների, անհատական և խմբային հետաքրքրությունների, անձնակազմի յուրահատուկ վարքի, ղեկավարի ոճի, աշխատանքի պայմաններից աշխատողների բավարարվածության չափանիշների, փոխադարձ համագործակցության մակարդակի և զարգացման հեռանկարների համակարգ է:

Կորպորատիվ մշակույթը պահպանվում է՝

- արժեքների համակարգով և կազմակերպության անդամների գործունեության վերահսկողությամբ,
- անձնակազմի ուսուցման և դերերի հաստատման միջոցով, որոնք նպաստում են իրադրության կարգավորմանը,
- կադրային աշխատանքով (վարձում, ուսուցում, վերապատրաստում, ընտրություն, գործունեության գնահատում, որակավորման բարձրացում),
- արարողակարգերի, կարգախոսների, ավանդույթների, սովորույթների պահպանելով:

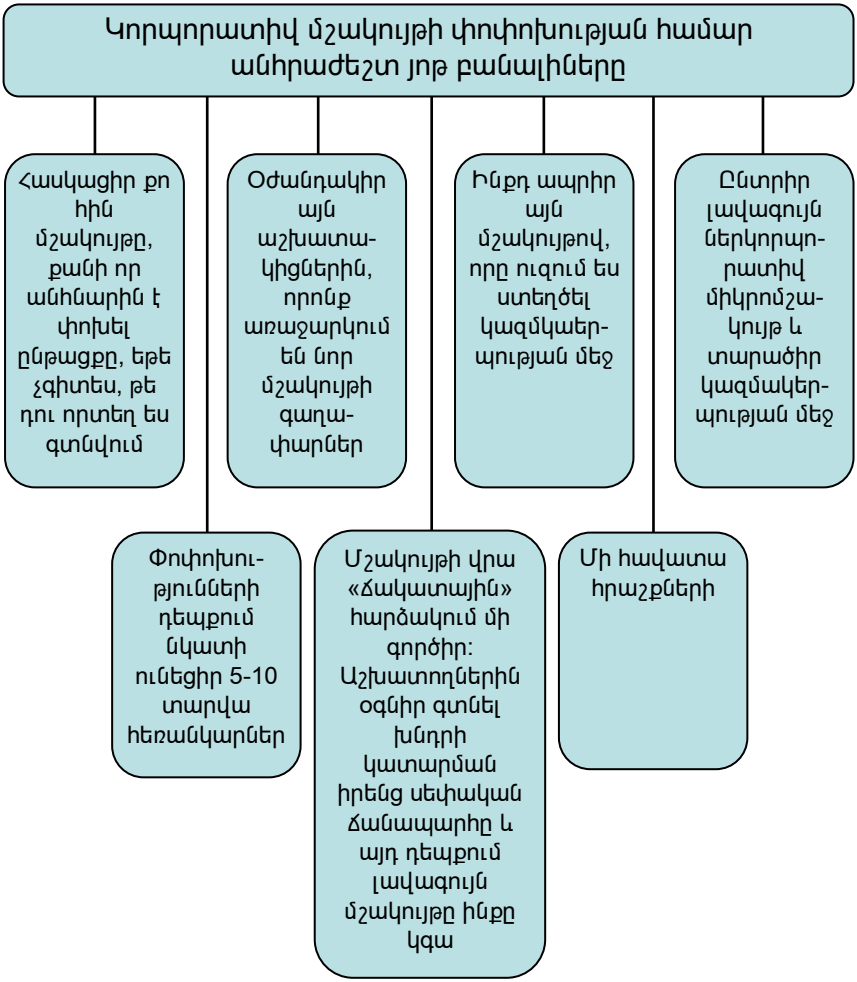
Այսպիսով, կորպորատիվ մշակույթի կառավարման գործառույթներից մեկն էլ արդեն ձևավորված այդ մշակույթի նկատմամբ ամենօրյա հոգածությունն է և պահպանումը:

Կորպորատիվ մշակույթի էությունն այնպիսին է, որ այն ավելի շուտ ենթարկվում է բարեշրջային, քան հեղափոխական փոփոխությունների: Մշակույթի փոփոխության կառավարումը շոշափում է այնպիսի հարցեր, որոնք ձևավորվել են երկար ժամանակաշրջանում, որի պատճառով էլ այն կազմակերպության համար հանդիսանում է բարդ և հիվանդագին գործընթաց:

Կորպորատիվ մշակույթի փոփոխությունը դառնում է անհրաժեշտություն, երբ՝

- ☯ բարձր ղեկավարությունն ակտիվորեն տրամադրված է դեպի նոր արժեքները և գիտակցում է փոփոխությունների անհրաժեշտությունը,
- ☯ ղեկավարներն իրենց արարքներով և վարքագծով խորհրդանշում են կորպորատիվ մշակույթի մեջ տեղի ունեցող փոփոխությունները,
- ☯ մշակութային փոփոխությունները պաշտպանվում են կազմակերպության մեջ առկա բոլոր համակարգերի կողմից,
- ☯ ստեղծվում է այդ փոփոխություններն արժևորող համախոհների թիմ:

Մշակույթի փոփոխությունը պահանջում է աշխատողների վարձման համար ձևավորել նոր չափորոշիչներ, վերափոխել խթանման համակարգը, ձևավորել ծառայության առաջընթացի նոր չափանիշներ և նույնիսկ վերանայել կազմակերպության հիմնական արժեքները: Կորպորատիվ մշակույթի փոփոխության դեպքում ծագում են անձնակազմի դիմադրության հետ կապված պրոբլեմներ, եթե նրանք չեն համակերպվում փոփոխությունների հետ: Մշակույթի փոփոխության կառավարումը դժվար է միասնականացնել, սակայն հնարավորություն է ստեղծվում առանձնացնել որոշ սկզբունքներ: Ամերիկյան աղբյուրները խորհուրդ են տալիս առանձնացնել յոթ «բանալիներ», այսինքն՝ կորպորատիվ մշակույթի փոփոխության համար հիմնական կանոններ, որոնք ունեն հետևյալ կառուցվածքը.



Կորպորատիվ մշակույթի փոփոխության դեպքում ղե-կավարները պետք է անձնակազմին տեղեկատվություն տան այն մասին, թե ինչն է կարևոր կազմակերպության համար, ինչու է դա կարևոր, ինչպես նաև այն միջոցա-ռումները, որոնք կաղապարում են որոշակի վարքագիծ: Առաջարկվում են փոփոխությունների իրականացման հե-տևյալ չորս մեխանիզմները:

Մասնակցության մեխանիզմ՝ անհրաժեշտ է մարդկանց ներգրավել կազմակերպության համար կարևոր հարցերի քննարկման և որոշումների լուծման մեջ:

Կառավարման խորհրդանշական մեխանիզմ՝ կիրառվում է այն տարրին օժանդակելու համար, որը կազմակերպության համար բոլորից կարևոր է: Դա պետք է ցուցադրվի տեսանելի գործողություններով (օրինակ, երբ կազմակերպության ղեկավարը իր տեղակալների և աշխատակիցների աչքի առջև ոչնչացնում է ապրանքների հին նմուշները, դրանով արժևորում նոր նմուշների ստեղծման անհրաժեշտությունը):

Փոխըմբռնման մեխանիզմ՝ մշտապես տեղեկացնել և բացատրել մարդկանց, թե ինչ է պահանջվում իրենցից և ինչու են անհրաժեշտ փոփոխությունները: Մարդիկ ցանկանում են ընկալել իրենց վրա ազդող երևույթների և իրադրությունների էությունը: Փոխըմբռնումն ուժեղացնում է աշխատակիցների հպարտությունը և փոխադարձ պատասխանատվությունը:

Խթանման մեխանիզմ՝ անհրաժեշտ է շատ ուշադիր լինել այս հարցի վերաբերյալ, քանի որ նախօրոք հայտարարված և փաստացի գնահատված որակների միջև անհամապատասխանության խթանումը հարուցում է անցանկալի բացասական հետևանքներ:

Կորպորատիվ մշակույթի և կազմակերպության անդամների միջև վարքի փոփոխությունները կարող են գտնվել հետևյալ հարաբերակցության մեջ՝

- ☯ կորպորատիվ մշակույթը կարող է կազմակերպության անդամների վարքը փոփոխել,
- ☯ կորպորատիվ մշակույթը կարող է կազմակերպության անդամների վարքը չփոփոխել,
- ☯ կազմակերպության անդամների վարքը կարող է փոփոխվել առանց կորպորատիվ մշակույթի փոփոխության,

- ☯ կարող են միաժամանակ փոփոխվել և կորպորատիվ մշակույթը և կազմկաերպության անդամների վարքը:

Կախված կազմակերպության գործունեության ընդհանուր արդյունավետության վրա կորպորատիվ մշակույթի ունեցած ազդեցության բնույթից, կարելի է առանձնացնել «դրական» և «բացասական» կորպորատիվ մշակույթներ:

Դրական կորպորատիվ մշակույթը նպաստում է կազմակերպության արդյունավետ գործունեության զարգացմանը (անձնային կողմնորոշվածություն, կայունություն, համախմբվածություն):

Բացասական կորպորատիվ մշակույթը խանգարում է կազմակերպության և նրա զարգացման արդյունավետ գործառնությանը (գործառնական կողմնորոշվածություն, անհամախմբվածություն, անկայունություն):

Կորպորատիվ մշակույթի բնույթը դրսևորվում է վերաբերմունքի համակարգի միջոցով՝

- ☯ աշխատակիցների վերաբերմունքն իրենց մասնագիտական-աշխատանքային գործունեությանը,
- ☯ կազմակերպության նկատմամբ նրանց վերաբերմունքը որպես մասնագիտական-աշխատանքային գործունեության իրականացման օբյեկտիվ պայմանի,
- ☯ աշխատակիցների գործառնական և միջանձնային հարաբերությունները որպես իրենց սուբյեկտիվ պայմանների իրացման հարաբերություն՝ ինչպես գործունեության, այնպես էլ կազմակերպության նկատմամբ:

Կորպորատիվ մշակույթի բովանդակությունը որոշ աշխատակիցների համար որոշվում է մասնագիտական-աշխատանքային գործունեության անձնային նշանակալիության աստիճանով: Անձնային նշանակալիություն ունի այն գործունեությունը, որի միջոցով աշխատակիցը՝

- ☯ իրականացնում և զարգացնում է իր արդիական և ներունակ ընդունակությունները, որը անհատական կենսա-

գործունեության ընդհանուր համատեքստից ելնելով շատ կարևոր է նրա համար,

- իրականացնում է սուբյեկտիվ հարաբերություն իրականության նկատմամբ, արտացոլելով կենսագործունեության մարդկային յուրահատուկ եղանակ:

Դրական կորպորատիվ մշակույթը փաստում է մասնագիտական աշխատանքային գործունեության արժեքը որպես ինքնաիրացման, ինքնազարգացման և սուբյեկտիվության դրսևորման եղանակ:

Դրական կորպորատիվ մշակույթը բնութագրվում է հետևյալով:

- Աշխատակիցը իրեն ընկալում է որպես սուբյեկտ, որի մասնագիտական-աշխատանքային գործունեությունն ազդում է կազմակերպության գործունեության ընդհանուր արդյունավետության վրա և որոշում նրա զարգացման ռազմավարությունը:
- Աշխատակիցը գիտակցորեն ընդունում է կազմակերպության համատեղ գործունեության ընդհանուր արդյունքի ձևավորման մեջ իր անձնային պատասխանատվությունը:
- Աշխատակիցը կողմնորոշված է դեպի իր գործունեության իրականացման առավել արդյունավետ եղանակների մշակմանը, ընտրությանը և փոխակերպմանը: Նման կողմնորոշման իրականացումն աշխատակիցների մոտ ձևավորում է սեփական գործունեության արդյունքում ձևավորված ապրանքների որակի նկատմամբ պատասխանատվության զգացում և ծնում է հետաքրքրություն որակի բարձրացման հետ կապված:
- Մասնագիտական-աշխատանքային գործունեությունը ձեռք է բերում ստեղծագործական բնույթ: Եթե այն նույնիսկ օբյեկտիվորեն օժտված չէ այդ հատկությամբ,

ապա ստեղծում է ընդհանուր մթնոլորտ, որ աշխատակիցները հրապուրված են իրենց աշխատանքով:

- Աշխատակցի մասնագիտական-աշխատանքային գործունեությունը դրական է ազդում նրա անձնային զարգացման վրա:
- Անձնային և կոլեկտիվ չափանիշների փոխհամարժեքությամբ, որի դեպքում աշխատակցի հաջողությունը դառնում է ինքնահարգանքի և աշխատակիցների կողմից հարգանքի համար անհրաժեշտ հիմք, ինչն էլ իր հերթին բարձրացնում է գործարար փոխներգործության արդյունավետությունը, և դառնում կոլեկտիվում բարյացական միջանձնային հարաբերությունների ձևավորման օբյեկտիվ պայման: Գոյություն ունի կորպորատիվ մշակույթի տարբերակման ևս մի մոտեցում՝ ուժեղ և թույլ:

Ուժեղ է համարվում այն կորպորատիվ մշակույթը, որը օժտված է հետևյալ հատկանիշներով ՝

- ուժեղ, միավորող կորպորատիվ փիլիսոփայություն և առաքելություն,
- առաջնորդ, ով վստահում է ուրիշներին և ում հավատում են,
- հատուկ ուշադրություն մարդկանց և արտադրողականությանը,
- հատուկ ուշադրություն պատվիրատուին և սպասարկմանը,
- կազմակերպության մեջ նկատելի է բոլորին հատուկ բավարարվածության և պատկանելիության զգացումը,
- առկա են բոլորի կեղմից ընդունվող արժեքներ, նորմեր, ավանդույթներ, խորհրդանիշներ, արարողակարգեր, կարգախոսներ,
- բավարարվածության զգացում, որը կապված է կատարողական վարպետության և հմտության խթանման հետ:

Թույլ կորպորատիվ մշակույթը ունի հետևյալ հատկանիշները՝

- «հերոսները» ապակառուցողական են,
- ամենօրյա կյանքի արարողակարգերն անկազմակերպ են,
- թույլ մշակույթները օժտված չեն հստակ արժեքներով և համոզմունքներով,
- թույլ մշակույթները բնորոշվում են կարճաժամկետ, ներքին ռազմավարությամբ,
- տարբեր խմբերի միջև գոյություն ունեն միջանձնային բնույթի պրոբլեմներ ու բախումներ, բացակայում է թիմի և համակեցության զգացումը:

Այն բնորոշիչները, որոնք տարբերակում են ուժեղ մշակույթները՝

- նպատակային կողմնորոշում «միշտ գործել» (եթե նույնիսկ չեն հերիքում փաստերը), չհանձնվել,
- երբեք տեսադաշտից բաց չթողնել պատվիրատուին,
- ինքնավարություն և ձեռնարկչատիրական ոգի, հաջողակ կազմակերպություններն ուղղորդված են դեպի ռիսկը, նախաձեռնությունը, ստեղծագործությունը և նորարարությունը,
- ակտիվ գործառնող կառավարություն, այսինքն՝ կառավարիչները ոչ թե նստած են իրենց աշխատասենյակներում, այլ միշտ տեսանելի են աշխատակիցների համար և պատրաստ են գործելու,
- նպատակային կողմնորոշում՝ «չկտրվել գլխավոր գործից»,
- հավատարիմ մնալ աշխատանքի պարզ ձևերին, քանի որ մեծ քանակության վարչարարական հաստիքները բերում են անարդյունավետության,

- ☯ համատեղել ճկուն և կոշտ կազմակերպումը: Այսինքն՝ կարևոր արժեքների շուրջը կոշտ պահանջմունքը համատեղել կառուցվածքի ճկունությամբ:

Այսպիսով, արդյունավետ կորպորատիվ մշակույթ հնարավոր է ստեղծել այն ժամանակ, երբ՝

- ☯ հստակ տեսանելի է կազմակերպության շարժման ուղղությունը,
- ☯ իրականացվում է ոչ պաշտոնական վերահսկողություն,
- ☯ իրացվում է չափավոր մասնագիտացված կարիերա,
- ☯ մարդու նկատմամբ իրականացվում է բազմակողմանի հոգածություն:

Ճապոնական ծագումով ամերիկացի Ու. Օուչին դրականորեն է գնահատում տարբեր մշակույթների ներթափանցման հնարավորությունները: Նա նշում է, որ ամերիկյան որոշ կազմակերպություններ սկսել են աստիճանաբար անցում կատարել կորպորատիվ մշակույթի կառավարման 2-րդ տիպին, ինչը ենթադրում է.

- ☯ կադրերի դանդաղ առաջխաղացում (արագի փոխարեն),
- ☯ կարիերայի չափավոր մասնագիտացում (նեղ մասնագիտացման փոխարեն),
- ☯ ոչ պաշտոնական վերահսկողություն (պաշտոնականի փոխարեն),
- ☯ խմբային որոշումների ընդունում (անհատականի փոխարեն),
- ☯ բազմակողմանի հոգածություն մարդու մասին (պաշտոնական հարաբերությունների փոխարեն):

Ամերիկյան կազմակերպությունների մեծամասնության մեջ պատասխանատվությունն այդպես էլ մնում է անհատական:

Եվրոպացիների և ամերիկացիների անհատապաշտական մտածողությունը դեռևս թույլ չի տալիս կազմակերպությունների մեջ կիրառել խմբային պատասխանատվության սկզբունքը,

որը հատուկ է ճապոնացիների կոլեկտիվապաշտական մտածողությանը:

Այստեղ տեղին է մեկ անգամ ևս նշել, որ կոնկրետ երկրի ազգամշակութային առանձնահատկությունն էապես կողմնորոշում է գործարարության և կառավարման ամբողջ համակարգի յուրահատկությունը (այդ թվում և կորպորատիվ մշակույթի): Դրա հետ կապված անհրաժեշտ է նշել, որ կորպորատիվ մշակույթը պետք է համաձայնեցնել գիտակցաբար ներդրվող աշխատանքային հարաբերությունների համակարգի հետ: Օրինակ, Ճապոնիայում կորպորատիվ մշակույթը ներդաշնակորեն կապված է աշխատանքային հարաբերությունների համալիր համակարգի հետ: Շատ մասնագետներ հենց այս երևույթի հետ են կապում «ճապոնական հրաշքը»՝ ճապոնացիների սրընթաց և վերընթաց շարժումը, որի արդյունքում նրանք դասվեցին աշխարհի ամենազարգացած երկրների շարքում:

Աշխատանքի ցմահ վարձման համակարգն իր դասական ձևով կիրառվում է Ճապոնիայի խոշոր ձեռնարկություններում և պետական հաստատություններում: Ցմահ վարձման իրավական ձևակերպում չկա, խոսքը գնում է միայն գործարարների և վարձու բանվորների ներքին համաձայնությանը: Դրա իմաստն այն է, որ աշխատակիցը նյութապես հետաքրքրված է աշխատելու տվյալ ձեռնարկության մեջ և պատրաստ է իր կյանքը կապել նրա հետ: Այդ հետաքրքրվածությունն ապահովում են ևս երկու համակարգեր՝ աշխատանքի վճարման համակարգը և կադրային ռոտացիայի համակարգը:

Աշխատանքի վճարման համակարգը կառուցված է հետևյալ սկզբունքների վրա՝

- աշխատողը որքան երկար է աշխատում կազմակերպության մեջ, այնքան ավելի բարձր աշխատավարձ է ստանում (կախված աշխատողի տարիքից և ստաժից),

- ☯ որքան բարձր է որակավորումը, այնքան բարձր է աշխատավարձը,
- ☯ որքան բարձր է աշխատանքի իրական ներդրումն, այնքան բարձր է աշխատավարձը,
- ☯ պարբերաբար, տարվա մեջ 2-3 անգամ վճարվում է հավելավճար (բոնուս), որի չափը կախված է աշխատողի որակավորումից և ձեռնարկության ֆինանսական վիճակից,
- ☯ տարվա վերջում հավելավճարը վճարվում է կախված ձեռնարկության մեջ աշխատանքի արդյունքներից և անհատական աշխատավարձի չափից,
- ☯ միաժամանակյա նպաստները թոշակի հետ կապված բավականին բարձր է,
- ☯ աշխատողների համար գոյություն ունի կազմակերպությունից վարկեր վերցնելու իրական հնարավորություն,
- ☯ իրական սոցիալական օգնություն (բժշկական ապահովագրություն, կյանքի ապահովագրություն և ապահովագրություն դժբախտ պատահարներից):

Աշխատանքի կադրային ռոտացիայի համակարգի էությունը նրանում է, որ աշխատակիցը 1,5-3 տարվա մեջ տեղափոխվում է հորիզոնական և ուղղահայաց ուղղություններով: Այդ կերպ նա փորձ է կուտակում, ձեռք բերում նոր գիտելիքներ, որի արդյունքում էլ բարձրանում է աշխատավարձը: Ընդ որում, ռոտացիան անց է կացվում, որպես կանոն, առանց աշխատակիցների համաձայնության: Հայտնի բուհերի շրջանավարտները սկսում են իրենց աշխատանքը ցածր որակավորման աշխատատեղերից: Մասնագիտական ուսուցումն անմիջականորեն տեղի է ունենում բանվորական տեղերում:

Աշխատանքի համակարգի վարկի էությունը նրանում է, որ յուրաքանչյուր աշխատողի համար կազմում են գրավոր բնու-

թագիր, որտեղ նշվում են նրա բոլոր առավելությունները և թերությունները: Այն օգնում է աշխատակիցներին օբյեկտիվորեն գնահատել իրենց (ինքնագնահատում), խթանում է որակավորման բարձրացմանը, նպաստում արագ տեղափոխմանը ծառայողական աստիճանակարգով և աշխատավարձի բարձրացմանը:

Գոյություն ունեն կազմակերպության արդյունավետության վրա կորպորատիվ մշակույթի ազդեցության բազմաթիվ մակետներ, որոնք այսօր ունեն արդիական հնչեղություն:

Ըստ Վ. Գատեի մակետի, կարելի է ազդել կազմակերպության արդյունավետության վրա՝ միջամտելով կազմակերպչական գործընթացներին և մասնավորապես՝

- աշխատակիցների վարքին (ինչ կարելի է անել և ինչ չի կարելի),
- «կազմակերպության համար կարևոր» հասուն աշխատակիցների վարքի հիմնավորմանը,
- կազմակերպության հաղորդակցային գործընթացներին (ով ում հետ է շփվում և ինչ առիթով),
- աշխատակիցների վարձման, գնահատման և ազատման գործընթացը:

Ըստ Տ. Պիտերսի և Ռ. Ուոտերմանի մակետի, կարելի է ազդել կազմակերպության արդյունավետության վրա՝ ձևավորելով աշխատակիցների արժեքային հետևյալ կողմնորոշիչները՝

- խորացնել կազմակերպության մեջ գործի հաջողության և արժեքների նկատմամբ հավատը,
- ներշնչել և հիմնավորել այն պատկերացումը, որ սպառողն է կազմակերպությանը թելադրում աշխատանքի պայմանները և ոչ թե հակառակը («պատվիրատուն միշտ ճիշտ է»),

- ☯ խթանել կազմակերպության անդամների ինքնուրույնությունը, նախաձեռնողականությունը և ստեղծագործական կարողությունները,
- ☯ աշխատակիցների մոտ ձևավորել այն ըմբռնումը, որ իրենց ձեռնահասությունն է հանդիսանում աշխատանքի արտադրողականության և արդյունավետության հիմնական աղբյուրը,
- ☯ հիմնավորել կառավարման մեջ ճկունության և կոշտության արդյունավետ համակեցության օգտակարությունը:

Ըստ Պարսոնսի մակետի, կարելի է ազդել կազմակերպության արդյունավետության վրա, փոփոխելով սոցիալական համակարգի հետևյալ գործառույթները՝

- ☯ բարձրացնել արտաքին միջավայրի մշտապես փոփոխվող պայմաններին արագ հարմարվելը,
- ☯ բարձրացնել ենթաբաժինների ամբողջականացումը և համատեղ համագործակցությունը (կազմակերպության ենթաբաժինները և նրա անդամները պետք է գիտակցեն կազմակերպության ընդհանուր նպատակը և նրա մեջ աշխատանքի արդյունավետության օգտակարությունը),
- ☯ բարձրացնել օրինականացումը (կազմակերպության արժեքների ընդունումը մարդկանց կողից):

Ըստ Ր. Քվինի «Մրցակցող արժեքների համակարգի» մակետի՝ իրար միջև մրցակցող արժեքներն ազդում են անհատների հայացքների և վարքի, որպես հետևանք, կազմակերպության արդյունավետության վրա, այդ թվում՝

- ☯ ինտեգրացիան (մասերի ամբողջականացում), որը կազմակերպության մեջ ապահովում է կարգապահությունը և կայունությունը,
- ☯ դիֆերենցացիան (տարբերակում), որն ապահովում է հարմարվողականությունը, ճկունությունը, աշխատանքի նորարարությունը,

- ղեկավարների և անդամների հետաքրքրությունը կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրի նկատմամբ,
- միջոցները (գործիքներ) և արդյունքները (աշխատանքի ցուցանիշները):

Ամեն մի գործում հաջողությունը ենթադրում է կազմակերպության մեջ մշակույթի և ռազմավարության համատեղելիության բարձր աստիճան: Հաճախ ծնվում են հետևյալ իրավիճակները՝

- անտեսվում է կորպորատիվ մշակույթը, որը խանգարում է կազմակերպության ընտրած ռազմավարության արդյունավետ կատարմանը,
- կառավարման համակարգը հարմարվում է գոյություն ունեցող կորպորատիվ մշակույթին,
- կորպորատիվ մշակույթը փոփոխվում է կազմակերպության ընտրած ռազմավարությանը համապատասխան,
- կազմակերպության ռազմավարությունը հարմարվում է գոյություն ունեցող կորպորատիվ մշակույթին:

Ինչը կարող է ազդել կորպորատիվ մշակույթի վրա: Իմանալով փոփոխվող ազդեցությունը, մենք կարող ենք հարմարվել և կառավարել այդ փոփոխությունները: Այս տեսանկյունից ձևավորվել են կորպորատիվ մշակույթի վրա ազդեցության հետևյալ մոդելները:

Ըստ Հ. Միլլերի մակետի՝ կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման վրա ազդում են ընտանիքը, կրթությունը, տնտեսությունը, քաղաքականությունը, տվյալ երկրի ազգամշակութային առանձնահատկությունները, կրոնը, սոցիալականացման, առողջապահության և հանգստի համակարգերը:

Ըստ Գ. Լեյնի և Ջ. Դիստեֆանոյի մակետի՝ կորպորատիվ մշակույթի վրա ազդեցություն են թողնում վեց փոփոխականներ՝ **մարդու վերաբերմունքը բնության նկատմամբ**

(բնության հետ ներդաշնակություն կամ գերիշխանություն բնության վրա), **կողմնորոշումը ժամանակի մեջ** (ապրել անցյալով, ներկայով կամ ապագայով), **մարդու բնույթի մասին համոզմունքը** (մարդուն փոփոխել հնարավոր չէ, մարդուն փոխել կարելի է), **կողմնորոշումը դեպի գործունեությունը** (աշխատանքից պետք է բավարարվածություն ստանալ, աշխատանքի մեջ կարևորը հենց աշխատանքի գործընթացն է, աշխատանքի մեջ կարևորը արդյունքն է), **մարդկանց միջև հարաբերությունները** (աստիճանակարգային կապերի, խմբային կապերի, անհատական կապերի հիման վրա), **կողմնորոշումը սոցիալական տարածության մեջ** (կոլեկտիվապաշտության գերակայունությունը մարդու մոտ, անհատապաշտության գերակայունությունը, անհատապաշտության և կոլեկտիվապաշտության չափավոր համակեցությունը):

Համաձայն այս մակետի՝ իմանալով աշխատակցի աշխարհայացքը կարելի է հարմարվել դրան՝ փոփոխելով աշխատանքի վերահսկողության համակարգը, կառավարման ոճը և կազմակերպչական մթնոլորտը (հակադրություն, փոխզիջում, համագործակցություն):

Ըստ Ու. Օուչիի մակետի՝ գոյություն ունեն յոթ փոփոխականներ, որոնք ազդեցություն են թողնում կորպորատիվ մշակույթի վրա՝

կազմակերպության պարտականությունները իր անդամների նկատմամբ (ցմահ վարձում, երկարաժամկետ կամ կարճաժամկետ աշխատանք), **կատարված աշխատանքի գնահատումը** (արագ կամ դանդաղ առաջխաղացում ծառայության մեջ), **կարիերայի պլանավորում** (լայն մասնագիտացում, չափավոր, նեղ մասնագիտացում), **վերահսկողության համակարգը** (ոչ պաշտոնական, բոլոր կողմերն են մասնակցում, պաշտոնական), **որոշումների ընդունումը (**խմբային, անհատական**), պատասխանատվության մակարդակը** (խմբային,

անհատական), **հետաքրքրությունը մարդու նկատմամբ** (լայն, նեղ):

Ուսումնասիրելով ճապոնական կառավարման փորձը, Ու. Օուչին առաջարկեց կորպորատիվ մշակույթի կառավարման իր արդյունավետ տեսությունը՝ «Z» կառավարման համակարգը (ի հակադրություն Մաքգրեգորի «X» «Y» կառավարման գիտակարգերի, որին մենք անդրադարձել ենք):

Ըստ այդ տեսության արդյունավետ կառավարման կարելի է հասնել, եթե՝

- ☯ գոյություն ունի կադրերի երկարաժամկետ վարձում,
- ☯ կիրառվում է խմբային որոշման ընդունում,
- ☯ անձնակազմի խմբային պատասխանատվություն,
- ☯ ընթանում է կադրերի չափավոր առաջխաղացում:

Ժամանակակից հասարակություններում մշակույթի կառավարումը և կարգավորումն ընկած է կազմակերպությունների ռազմավարության հիմքում: Կառավարել կազմակերպության մշակույթը չի նշանակում մշակույթի փաստացի գործադրման (կառավարման մշակույթի) առումով գործադրել իրավական լծակներ և մշակել վերահսկման եղանակներ: Ըստ էության, մշակույթի կառավարումն ամբողջական գործողությունների ծրագիր է, որը ենթադրում է՝

- ☯ միավորող կորպորատիվ փիլիսոփայություն,
- ☯ կազմակերպության հիմնարար արժեքների և ընդհանուր նպատակների սահմանում,
- ☯ սովորույթների և ավանդույթների պահպանում և նոր աշխատողների շրջանում դրանց սերմանում,
- ☯ կազմակերպության «կորպորատիվ ոգու» ամրապնդում,
- ☯ միջոցառումների, արարողակարգերի կազմակերպման ու անցկացման ավանդույթների ամրապնդում,
- ☯ կառավարող և կառավարվող փոխներգործության որակի պահպանում:

Մյուս կողմից մշակույթի կառավարման հիմնական խնդիրը ոչ թե ամեն անգամ նոր մշակույթի ստեղծումն է, այլ գործող մշակույթի արդյունավետ գործադրումը, որն էլ նպաստում է կազմակերպության արդյունավետության բարձրացմանը: Գոյություն ունեն կազմակերպության արդյունավետության վրա կորպորատիվ մշակույթի ազդեցության բազմաթիվ մակետներ, որոնց հիմքում ընկած են այդ ազդեցության տարբեր գործառույթներ: Կազմակերպությունները կարող են կիրառել այդ մակետները (եթե դրանք չեն հակասում կազմակերպության ռազմավարությանը և քաղաքականությանը) և կարճ ժամանակահատվածում նպաստել կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը:

Ամփոփելով կարող ենք փաստել, որ կորպորատիվ մշակույթի կառավարման հիմքում ընկած են երեք հիմնարար գործառույթներ՝ կորպորատիվ մշակույթի ձևավորումը, արդեն ձևավորված այդ մշակույթի նկատմամբ ամենօրյա հոգածությունը և պահպանումը, ինչպես նաև այդ մշակույթի փոփոխությունը (եթե կա դրա անհրաժեշտությունը):

2.4 Մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման հիմնահարցերը

Կորպորատիվ մշակույթը կարևոր դեր ունի մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման և զարգացման մեջ: Այն ընկալվում է որպես սոցիալ-բարոյական ռեսուրս, որը միավորում է բոլոր աշխատակիցների ջանքերը կազմակերպության առջև դրված նպատակներն իրագործելու համար:

Մասնագետների կարծիքով մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը, զարգացումը պայմանավորում են կազմակերպության բարեկեցության ապահովումը և դառնում կազմակերպության համար մրցակցային կարևորագույն առավելություն:

Մինչև մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնահարցերին անդրադառնալը, փորձենք հասկանալ մարդու տեղը և դերը կազմակերպության մեջ: Մարդը հանդիսանում է կազմակերպության հիմքը, էությունը և հիմնական հարստությունը: Սակայն կառավարման տեսանկյունից չի կարելի խոսել մարդու մասին ընդհանրապես, քանի որ մարդիկ տարբեր են, իրենց պահում են տարբեր կերպ, ունեն տարբեր ընդունակություններ և պահանջմունքներ, գործունեության նկատմամբ շարժառիթները կարող են էականորեն տարբերվել: Այս ամենը խոսում է այն մասին, որ կազմակերպության մեջ մարդու կառավարումը բացառապես բարդ և միևնույն ժամանակ կազմակերպության համար կարևոր և պատասխանատու գործ է:

Կառավարիչը պետք է շատ բան իմանա մարդկանց մասին, որպեսզի կարողանա հաջողությամբ կառավարել նրանց: Բայց մարդկանց կառավարումը չի հանգում միայն կառավարչի և աշխատողի փոխներգործունեությանը: Ցանկացած կազմակերպության մեջ մարդն աշխատում է իր պաշտոնակիցների և աշխատանքային ընկերների շրջապատում: Նա հանդիսանում է ձևական և ոչ ձևական խմբերի անդամ: Այս բոլորը նրա վրա թողնում են մեծ ազդեցություն, օգնում են նրան ամբողջապես բացահայտելու իր կարողությունները, կամ էլ ճնշում նրա ընդունակություններն և արտադրողաբար աշխատելու ցանկությունը:

Այդ պատճառով էլ կառավարաբանությունը պետք է այս փաստը հաշվի առնի կազմակերպության աշխատանքի

կառուցման, կադրերի կառավարման ռազմավարության և քաղաքականության մեջ յուրաքանչյուր աշխատողին դիտարկի որպես անհատականություն, որն օժտված է որոշակի մասնագիտական բնութագրերով, կոչված է կատարելու որոշակի աշխատանք, խմբային վարքի մեջ ունի որոշակի դեր և որպես մարդ ոչ միայն աշխատում է, այլև՝ սովորում, զարգանում, բարձրացնում իր մասնագիտական որակավորումը, բացահայտում ստեղծագործական, նորարարական կարողությունները և փոխում վարքն ըստ սովորած վարվեցողության սկզբունքների: Այս առնչությամբ տեղին է նկատել, որ հայրենական կազմակերպությունների ղեկավարությունն այսօր ուշադրությունը կենտրոնացնում է արտադրական, ֆինանսական, շուկայական հարցերի վրա, մի կողմ թողնելով կազմակերպության կառավարման այնպիսի կարևորագույն գործոն, ինչպիսինն են մարդկային ռեսուրսները: Մեր իրականության մեջ մարդկային ռեսուրսների կառավարումը համարվում է ընդհանուր կառավարման համակարգի ամենաթույլ օղակը: Տվյալ ոլորտի տնտեսական մտածողությունը և հասարակական գիտակցությունը փոփոխվում է շատ դանդաղ: ՄԻնչդեռ ազատ շուկայական տնտեսության պայմաններում կադրային որոշումների ընդունման ոլորտի համար բացվում են նոր հնարավորություններ: Օրինակ՝ աշխատակիցների զբաղվածության ձևերը դառնում են առավել ճկուն և բազմակերպ, ընդլայնվում է ուսուցողական ծառայությունների տրամադրման ոլորտը, զարգանում է աշխատանքային շուկայի ինֆրակառուցվածքը, հանդես են գալիս մարդկային ռեսուրսների ընտրության և գնահատման ոլորտում ծառայությունների նոր ձևեր: Դրա հետ կապված՝ կադրային որոշումների ընդունումը դառնում է առավել բարդ և պատասխանատու գործընթաց: Անհրաժեշտ է վերլուծել մի շարք գործոններ՝ տնտեսական, սոցիալական, իրավական և ազգամշակութային: Այդ պայմաններում կադրային որոշումների ընդունումը ենթադրում է բազմատար-

բերակային հաշվարկների իրականացում՝ հիմնված տարբեր այլընտրանքների գնահատման չափորոշիչների, նրանց գերկայունության վրա և գործողությունների սահմանում ռիսկի և անորոշության պայմաններում:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման պրակտիկայում հատկապես բարդություն է ներկայացնում ոչ ստանդարտ որոշումների ընդունումը: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարական որոշումների մեծամասնությունը պատկանում է հենց այդ ոչ ստանդարտային որոշումների թվին, որոնց հետևանքները շատ դժվար է կանխատեսել: Բացի այդ, կադրային խնդիրների լուծման համար ներդրված միջոցների ծախսման և ներդրված միջոցների տեսանելի և շոշափելի փոխհատուցման միջև գոյություն ունի միջանկյալ ժամանակահատված, որի արդյունքում միշտ չէ հնարավոր լինում գնահատել ներդրված միջոցների կիրառման արդյունավետությունը: Այս հանգամանքի պատճառով է, որ կազմակերպության ղեկավարները խուսափում են ներդրումներ կատարել մարդկային ռեսուրսների զարգացման և նրանց կիրառության արդյունավետության բարձրացման մեջ: Միևնույն ժամանակ, տեղ ունեն նաև կադրային որոշումների իռացիոնալ, չհիմնավորված լուծումներ, որոնք տնտեսական և սոցիալական կորուստների պատճառ կարող են հանդիսանալ:

Կադրային որոշումների արդյունավետ լուծման օբյեկտիվ պայմանավորվածության և այդ աշխատանքի պրակտիկ իրականացման միջև գոյություն ունի անհամապատասխանություն, ինչն անհրաժեշտաբար պահանջում է գտնել ձևավորված այդ հակասության լուծման արդյունավետ եղանակներ: Այդ հիմնախնդրի լուծման կարևորությունը վերջին ժամանակներում դարձել է առավել ակնհայտ և բացատրվում է հետևյալ իրադրություններով.

Առաջին, մարդկային ռեսուրսների կառավարումն անմիջականորեն ազդում է կազմակերպության կապիտալացման

վրա (արժեքի): Աճում է ոչ նյութական ակտիվների (բրենդ, անձնակազմի ինտելեկտուալ կարողություն, կադրային քաղաքականություն) բաժինը կազմակերպության ակտիվների ընդհանուր գումարի մեջ: Ըստ տվյալների, որոնք ստացվել են «Watson Wyatt» հայտնի խորհրդատվական կազմակերպության հետազոտությունների արդյունքում, մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը 90%-ով բարձրացնում է կազմակերպության արժեքը, իսկ այդ ոլորտում թույլ տրված սխալներն այն իջեցնում են 15%-ով:

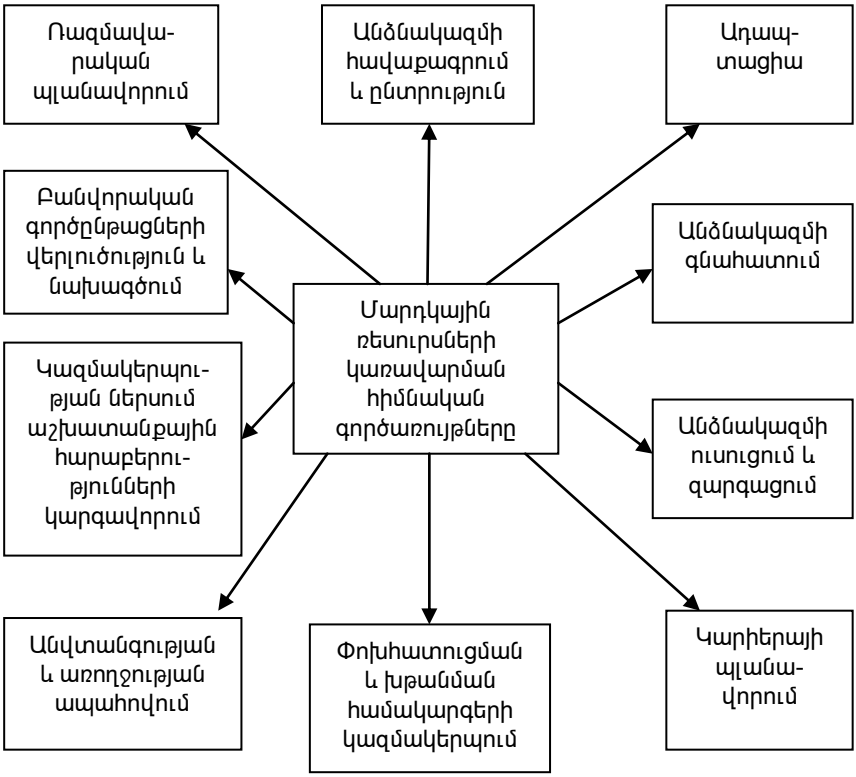
Երկրորդ, մարդկային ռեսուրսների կառավարումը հանդիսանում է այն գործոններից մեկը, որը մրցակցային պայքարում ապահովում է կազմակերպության առաջնորդությունը: Մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը դառնում է կազմակերպության համար մրցակցային կարևորագույն առավելություն, կազմակերպության հաջողության և գոյատևման երաշխիք:

Երրորդ, մի շարք մասնագետների կարծիքով հենց մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումն է հնարավորություն տալիս հաջողությամբ գործող կազմակերպությանն անցում կատարել բարգավաճ կազմակերպությանը, որն առաջընթացիկ դեր ունի շուկայի որոշակի հատվածում: Բազմաթիվ հետազոտությունները պարզել են, որ գոյություն ունի անմիջական կախվածություն մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման աստիճանի և տվյալ կազմակերպության աշխատողների բավարարվածության և նրանց աշխատանքի որակի միջև: Դա, իր հերթին, անմիջականորեն ազդում է գնորդի, պատվիրատուի բավարարվածության աստիճանի, ինչպես նաև շահույթի, ակցիաների արժեքի և կազմակերպության աշխատանքի այլ ֆինանսական ցուցանիշների վրա:

Կազմակերպության կադրային որոշումների ամբողջությունը պայմանականորեն կարելի է դասակարգել ըստ հետևյալ հատկանիշների՝

- ☯ գործառնական հատկանիշի,
- ☯ արտադրական հատկանիշի,
- ☯ կադրային լուծումների մշակման և իրականացման լիազորության և պատասխանատվության բնույթի,
- ☯ որոշումների կիրառվող բովանդակության և կազմակերպության կառավարման մեջ նրանց դերի,
- ☯ կիրառվող կադրային որոշումների ռազմավարական ուղղվածության աստիճանի:

Ըստ **գործառնական հատկանիշի** կիրառվող կադրային դասակարգումը հիմնված է աշխատանքային հարաբերությունների և կազմակերպության մեջ զբաղվածության ուղղությունների առանձնացման վրա: Այստեղ առաջին հերթին մտնում է մարդկային ռեսուրսների ձևավորումը, զարգացումը, վերաբաշխումը և կիրառությունը: Տվյալ ուղղությունների շրջանակներում կարելի է տարանջատել կադրային որոշումների մշակման և իրականացման ավելի նեղ և կոնկրետ ոլորտներ, այլ կերպ ասած՝ տարանջատել մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնական գործառույթները, որը ներկայացվում է ստորև:



Ըստ **արտադրական հատկանիշների** կիրառվող կադրային որոշումների դասակարգումն հիմնված է արտադրության կոնկրետ տեղամասերում կադրային որոշումների մշակման և իրականացման պատասխանատվության ոլորտների առանձնացման վրա: Այդպիսի բաժանման հիմքում սովորաբար ընկած է արտադրության կազմակերպական կառուցվածքը, որը ձևավորվում է ըստ մասնագիտացված ծառայությունների սկզբունքի:

Այդ տեսակի կազմակերպություններում կարող է գոյություն ունենալ ոչ թե մեկ, այլ մարդկային ռեսուրսների և, համապատասխանաբար, կառավարիչների կառավարման մի քանի ծառայություններ, որոնք պատասխանատու են արտադրության կոնկրետ տեղամասում կիրառվող կադրային հիմնա-

խնդիրների լուծման հարցում: Պրակտիկայում այդպիսի կառավարիչներն ունեն ենթակայության (ստորադասության) երկակի համակարգ: Մի կողմից նրանք ենթարկվում են ղեկավարին, որը պատասխանատու է տվյալ արդյունքի արտադրության կամ որոշակի ծառայության իրականացման համար, իսկ մյուս կողմից՝ կազմակերպության կենտրոնացված կադրային ծառայության ղեկավարին, որը պատասխանատվություն է կրում ամբողջ կազմակերպության ռազմավարության մշակման և կիրառվող որոշումների կորդինացման համար: Նման դեպքում տեղի է ունենում գործառնական և արտադրական հատկանիշների տարրերի զուգակցում: Նման զուգակցումը համակարգին հաղորդում է ճկունություն և շարժունություն, որը հնարավորություն է տալիս հարմարվել արտադրության մեջ մշտապես տեղի ունեցող փոփոխություններին: Միևնույն ժամանակ մարդկային ռեսուրսների կառավարման աշխատանքը տեսականորեն բարդանում է, առաջանում է անհրաժեշտություն համաձայնեցնել ջանքերը, բարձրանում է գիտելիքների մակարդակի և կադրային ծառայությունների մասնագետների որակավորման նկատմամբ պահանջը: Կազմակերպության բոլոր կառավարիչներն, անկախ իրենց գործունեության ոլորտից, մասնակցություն են ունենում կադրային որոշումների մշակման և իրականացման մեջ:

Դա նախ և առաջ գծային կառավարիչներն են, որոնք անմիջականորեն պատասխանատու են արտադրական գործընթացի կազմակերպման և իրականացման համար: Կառավարիչները, որոնք պատասխանատու են կադրային ծառայությունների, ֆինանսական ծառայությունների և կազմակերպության յուրաքանչյուր այլ ծառայությունների համար, միևնույն ժամանակ ապահովում են նրա հիմնական գործունեության նորմալ գործառույթը, հանդես գալիս գործառնական կառավարիչների որակով (այսինքն՝ մասնագիտանում են կոնկրետ գործառնության կատարման մեջ, ապահովելով արտադրու-

թյան անխափան գործունեությունը): Միաժամանակ նրանք կատարում են գծային գործառույթ, քանի որ իրավասու են ղեկավարելու իրենց ենթակաների աշխատանքը:

Այսպիսով, գծային կառավարիչները չեն կարող հանդես գալ գործառնական կառավարիչների դերում, այն դեպքում, երբ անձնակազմի, ֆինասների, շուկայաբանության (մարքեթինգ) և այլ գործառնական կառավարիչներ կարող են միաժամանակ կատարել եկու խումբ գործառույթներ՝ գծային և գործառնական կառավարաբանության ոլորտներում: ՀԵտագայում խոսքը գնալու է գործառնական կառավարիչների մասին, որոնք մասնագիտացել են մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում և բոլոր գծային կառավարիչների մասին (այդ թվում ֆինանսների, շուկայաբանության և այլ գործառնական ծառայությունների կառավարիչներ, որոնք անմիջականորեն իրականացնում են ղեկավարությունը և մարդկանց կառավարումը):

Կադրային ծառայությունը պատասխանատու է ռազմավարության, կադրային քաղաքականության մշակման, դրանց կատարման և վերահսկողության համար:

> Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարությունն անմիջականորեն գործ ունի այնպիսի կադրային որշումների լուծումների հետ, որոնք ռազմավարական նպատակների իրականացման նպատակով էական և երկարաժամկետ արդյունք են ապահովում կազմակերպության մեջ մարդկանց զբաղվածության և զարգացման համար:

Կազմակերպության մեջ մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարության առկայությունը նշանակում է, որ՝

- ☯ աշխատակիցների ներառումը, նրանց կիրառությունը և զարգացումն իրականացվում է ոչ թե տարերայնորեն, այլ նպատակասլաց և մտածված, կապված կազմակեր-

պության առաքելության և նրա զարգացման ռազմավարական նպատակների հետ,

- ☯ բարձրագույն օղակի ղեկավարներն իրենց վրա պատասխանատվություն են վերցնում մշակելու, իրականացնելու և գնահատելու մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարությունը,
- ☯ գոյություն ունի մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարության և կազմակերպության զարգացման ռազմավարության միջև փոխադարձ կապվածություն,
- ☯ կազմակերպությունը հոգ է տանում ինչպես պատվիրատուների և գնորդների բավարարվածության, այնպես էլ իր աշխատակիցների բավարարվածության մասին, որը միանշանակ դրականորեն է ազդում արտաքին պատվիրատուների բավարարվածության վրա:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարության ընտրությունը պետք է իրականացվի տարբեր տարբերակների մանրազնին վերլուծության և գնահատման հիմքի արդյունքում, որն ինքնին դժվար խնդիր է: Հատուկ դժվարություն է իրենից ներկայացնում տարբեր գործոնների ազդեցության սոցիալ-տնտեսական հետևանքների գնահատումը:

Գոյություն ունեն կազմակերպության ռազմավարության տարբեր դասակարգումներ: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարության ընտրության տեսանկյունից հատուկ հետաքրքրություն է ներկայացնում կամակերպության ռազմավարության դասկարգումը՝

- ☯ նորարարական ռազմավարություն,
- ☯ ծախսերի նվազեցման ռազմավարություն,
- ☯ որակի լավացման ռազմավարություն:

Կազմակերպության զարգացման **նորարարական ռազմավարության** դեպքում մարդկային ռեսուրսների ընտրության, գնահատման և խթանման համակարգը ձևավորվում է այնպես, որպեսզի ապահովի անձնակազմի գործունեության համար

արդյունավետ պայմաններ, խթանի ձեռնարկչատիրական ռիսկը, ինչպես նաև անձնակազմի գիտելիքի և զարգացման անընդհատ բարեփոխումը:

Նորարարական գործունեության և նորարարության ներդրման իրականացման համար անհրաժեշտ է ստեղծագործական մթնոլորտ և որոշումների ընդունման ժողովրդավարական ձևեր:

Ծախսերի նվազեցման ռազմավարության միջոցով կազմակերպությունները հիմնականում շեշտը դնում են արտադրության ծախսերի կրճատման վրա:

Վերջին տնտեսական ճգնաժամի պայմաններում ինչպես հայրենական, այնպես էլ մի շարք արտասահմանյան կազմակերպություններ, այդ թվում՝ IBM-ը, Ford-ը General Electric-ը և այլն ընտրել են հենց ծախսերի նվազեցման ռազմավարությունը:

Կազմակերպության կողմից ծախսերի նվազեցման ռազմավարության ընտրությունը շոշափում է նրա կառավարման բոլոր ոլորտները, և առաջին հերթին՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարումը:

Կադրային լուծումների աջակցման մեջ կարելի է առանձնացնել նյութերի, էլեկտրաէներգիայի, հումքի կրճատման խթանման ծրագիրը, որի իմաստն այն է, որ տվյալ ծրագրի խնայողության մի մասն ուղղորդվում է այն աշխատակիցներին խթանելու համար, ովքեր այն իրականացրել են:

Ծախսերի կրճատման մյուս եղանակն անձնակազմի քանակի օպտիմալացումն է, որը հաճախակի ուղեկցվում է կրճատումներով:

Դրականն այն է, որ անձնակազմի կրճատման ծրագրի իրականացումը, որպես կանոն, ուղեկցվում է մնացած աշխատակիցների աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմամբ: Բացասական պահն այստեղ այն է, որ անձնակազմի կրճատումը հիվանդագին երևույթ է: Այն խախտում է աշխա-

տանքի նորմալ ռիթմը, բարդացնում հարաբերությունները կոլեկտիվում, իջեցնում աշխատողների կոռեկտությունը ղեկավարության նկատմամբ: Միևնույն ժամանակ, թեկուզ անձնակազմի կրճատման ծրագրերն ուղղված են ծախսերի կրճատմանը, բայց այդ ծրագրերի իրականացման համար պահանջվում է լրացուցիչ միջոցներ (օրինակ, այն աշխատողների ուսուցման ծախսերը, որոնք պետք է փոխարինեն կրճատված աշխատողներին և իրականացնեն նրանց գործառույթները): Այդ պատճառով աշխատակիցների ազատումն, առանց մտածված ռազմավարության, կարող է ոչ միայն չապահովել սպասվող արդյունքները, այլև՝ հանգեցնել լրացուցիչ ծախսերի:

Արդյունքների և ծառայությունների **որակի լավացման ռազմավարությունը** ենթադրում է աշխատողների ակտիվ ներառվածություն այդ պրոբլեմների լուծման մեջ: Որակի լավացման ռազմավարության արդյունավետ միջոց են հանդիսանում իրեն լավագույն ձևով դրսևորած ճապոնական կազմակերպություններին բնորոշ «որակի խմբերը»: Խթանման համակարգն այնպես է կառուցված, որպեսզի աշխատակիցները որակական ցուցանիշների բարձրացման մեջ ցուցաբերեն մաքսիմում հետաքրքրություն: Միաժամանակ գործում են արդյունքների որակի վերահսկման խստագույն մեթոդներ: Որակի լավացման ռազմավարության պահպանման համար մշակվում է անձնակազմի զարգացման համապատասխան ռազմավարություն, որի հիմնական սկզբունքները ներառվում են կազմակերպությունների կորպորատիվ մշակույթի մեջ:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականությունը (նրա նշանակության համար հաճախ օգտագործում են նաև «կազմակերպության կադրային քաղաքականություն» տերմինը) հանդես է գալիս որպես միջանկյալ օղակ մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարու-

թյան և անձնակազմի կառավարման ամենօրյա գործարար գործունեության միջև:

Ռազմավարությունը և քաղաքականությունը սերտորեն փոխկապակցված հասկացություններ են: Պրակտիկայում նրանց միջև սահմանազատում անցկացնելը բավականին բարդ է: Սակայն, տեսական իմաստով կադրային քաղաքականության ձևավորման հիմնախնդիրը պահանջում է ինքնուրույն դիտարկում: Ընդ որում, մարդկային ռեսուրսների կառավարման որոշակի ռազմավարության շրջանակներում կարող են գոյություն ունենալ կադրային քաղաքականության իրականացման տարբեր տարբերակներ:

Լայն իմաստով կազմակերպության կադրային քաղաքականության տակ հասկանում են նորմերի և կանոնների համակարգ, որոնց հիման վրա անձնակազմի կառավարման գործունեության հիմնական ուղղությունները (ընտրություն, ուսուցում, առաջխաղացում) նախապես ծրագրավորվում են և համաձայնեցնում կազմակերպության նպատակների և խնդիրների ընդհանուր ըմբռնման հետ: Նեղ իմաստով կազմակերպության կադրային քաղաքականությունը ենթադրում է մարդու և կազմակերպության փոխհարաբերությունների կոնկրետ կանոնների, նորմերի, ցանկությունների և սահմանափակումների հավաքակազմ:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականության նշանակությունը հետևյալն է՝

- մարդկային ռեսուրսների կառավարման հետ ռազմավարության կապը,
- մոտեցումների անփոփոխությունը,
- կարևոր տարրերի փոխադարձ կապը,
- նոր աշխատակիցների հարմարեցումը,
- աշխատողների կողմից աջակցությունը,
- վերահսկողությունը:

Կադրային քաղաքականությունը կարող է իրականացվել ինչպես գրավոր, օրինակ, փաստաթղթերի ձևով, այնպես էլ օրենքների և կանոնների հավաքածուի ձևով, որոնք փոխանցվում են բանավոր:

Նպատակահարմար է մշակել համապատասխան փաստաթղթեր, որոնց մեջ արտացոլվում է կազմակերպության կադրային քաղաքականությունը: Դրանց մեջ կարող են ներառվել, օրինակ, կազմակերպության ներքին աշխատանքային կանոնները, աշխատանքի վճարման դրույթները, աշխատողների վերագնահատման դրույթները և այլն:

Շատ կարևոր է նաև այն հանգամանքը, որ կազմակերպության կադրային քաղաքականությունն իմաստավորվի և պաշտպանվի ղեկավարության և աշխատակիցների կողմից:

Արտասահմանյան մի շարք կազմակերպություններ որպեսզի աշխատակիցներին ծանոթացնեն կադրային քաղաքականության հետ և այն ներդնելու համար ստանան նրանց աջակցությունը, մշակում են հատուկ փաստաթղթեր, որոնք կանխամտածված են ինչպես անձնակազմի, այնպես էլ անձնակազմի կառավարիչների համար:

Նմանատիպ փաստաթղթերի առաջին բաժնում, որպես կանոն, ներկայացվում է կազմակերպության մասին ընդհանուր տեղեկատվություն: Այստեղ կենտրոնական տեղ է գրավում կազմակերպության առաքելության ձևակերպումը, որտեղ բացահայտվում է նրա հիմնական նշանակությունը (ինչի համար այն գոյություն ունի, ինչ ապրանքներ և ում համար է արտադրվում, ինչպիսի ծառայություններ է իրականացնում): Սովորաբար տեղեկատվություն տրվում է նաև կազմակերպության հիմնական ռազմավարական նպատակների մասին (ու՞ր է ձգտում կազմակերպությունը): Կարևոր տեղ է հատկացվում նաև արժեքներին, որոնք ընդունվում են տվյալ կազմակերպության անձնակազմի կողմից: Դրանք բազային

այն համոզմունքները և հայացքներն են, որոնց կազմակերպությունը պատրաստվում է հասնել:

Ծանոթացնելով աշխատակիցներին կազմակերպության նպատակների և խնդիրների հետ, կադրային քաղաքականությունը նպաստում է համապատասխան կորպորատիվ մշակույթի ձևավորմանը, կարգապահական խախտումների, կադրերի հոսունության իջեցմանը, չարդարացված աշխատանքային բախումների հաղթահարմանը, օգնում է աշխատակիցներին հաղթահարելու կորպորատիվ մշակույթի փոփոխությունները:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը բնութագրելով որպես կազմակերպության կառավարման ընդհանուր համակարգի անբաժանելի մաս, անհրաժեշտ է առանձնացնել նրա մի շարք տարբերիչ յուրահատկությունները:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման տարբերիչ յուրահատկություններն են՝

- անկրկնելիությունը,
- բազմակողմանիությունը,
- ձևայնացման բարդությունը,
- քանակական գնահատման դժվարությունը,
- կանխատեսման բարդությունը,
- կարծրատիպերը և նախապաշարվածությունը,
- շարժառիթը, իշխանությունը և քաղաքականությունը,
- սոցիալական արդարությունը,
- օրինականությունը:

Այս բոլորն էականորեն դժվարացնում են կադրային որոշումներ ընդունող կառավարիչների գործունեությունը: Այդ պատճառով անհրաժեշտություն է առաջանում ժամանակակից կազմակերպությունների համար ձևավորել կադրային ծառայություն:

Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում մարդկային ռեսուրսների կառավարման ժամանակակից ծառայությունը (կադրային ծառայություն): Ինչպիսի՞ն է նրա դերը կազմակերպության մեջ: Ինչպե՞ս հավաքագրել մասնագետներ, որոնք ընդունակ լինեն նոր խնդիրներին և պահանջներին համապատասխան աշխատել անձնակազմի հետ: Քանի որ մարդկային ռեսուրսների կառավարումը պահանջում է կադրային որոշումների ընդունման համար միասնական փոխգործունեություն և ջանքերի համաձայնեցում, ապա օբյեկտիվորեն ծագում է անհրաժեշտություն ստեղծելու մարդկային ռեսուրսների կառավարման ծառայություն:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ծառայությունների գործառույթներն են՝

- ռազմավարական ծրագրավորումը,
- աշխատանքային գործընթացների նախագծումը,
- կադրերի հավաքագրումը, ընտրությունը, հարմարում (ադապտացիան),
- անձնակազմի գնահատումը,
- կադրերի ուսուցումը և զարգացումը,
- փոխհատուցումը,
- զբաղվածության կարգավորումը:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ծառայությունների աշխատակիցներն անմիջականորեն մասնագիտանում են շուկայաբանության տվյալ ոլորտում՝ կազմակերպության մեջ կատարելով որոշակի դերեր: Հիմնական դերերը, որոնք իրականացվում են կադրային ծառայության մասնագետների կողմից, և նրանց բովանդակությունը ներկայացվում են ստորև:

Դերեր	Բովանդակություն
Փորձագետ	Ծառայություն ցույց տալ «ներքին պատվիրատուին»

Փաստաբան	Աշխատողների հետաքրքրությունների պաշտպանություն
Բիզնեսի գործընկեր	Համագործակցություն կազմակերպության նպատակների իրականացման համար
Փոփոխությունների ուղեկցող	Աջակցություն փոփոխությունների իրականացմանը

Այս բոլոր դերերը միանշանակ կարևոր են կազմակերպության արդյունավետ աշխատանքն ապահովելու համար: Սակայն, նրանց հարաբերակցությունը և նշանակությունը տարբեր ժամանակներում կարող են փոփոխվել: Այսպես, ըստ ամերիկացի մասնագետների, 1980-ական թվականներին որոշիչ նշանակություն ուներ ծառայություն ցույց տալ «ներքին պատվիրատուին», առաջին հերթին՝ գծային կառավարիչներին: Այդ ծառայությունների օրինակելի ցանկը հետևյալն է՝

- ☯ մշակել և բոլոր կառավարիչներին հասցնել անձնակազմի հետ աշխատանքի ռազմավարությունը,
- ☯ մշակել կադրերի հավաքագրման, ընտրության, ուսուցման, խթանման ծրագրերը,
- ☯ բացատրել կազմակերպության արդյունավետ աշխատանքի մեջ նպատակների և ծրագրերի նշանակությունը,
- ☯ համաձայնեցնել գործունեությունն ըստ նշված ծրագրերի,
- ☯ խորհրդատվություն և օգնություն ցույց տալ կադրային հարցերի լուծմանը,
- ☯ վերահսկել նշված միջոցառումների կատարումը,
- ☯ ապահովել անհրաժեշտ տեղեկատվություն կառավարչական որոշումների ընդունման համար,

☯ արդյունավետության գնահատումը:

Այդ շրջանում կարևոր տեղ ուներ նաև աշխատակիցների իրավունքների պաշտպանությունը: Հենց այդ ժամանակաշրջանում ամբողջ աշխարհում սրվել էր զբաղվածության հիմնախնդիրը, տնտեսության տարբեր ճյուղերում տեղի էին ունենում աշխատողների զանգվածային կրճատումներ:

XX դարի վերջերին հիմնական շեշտը դրվեց մարդկային ռեսուրսների կառավարման ծառայությունների դերի ուժեղացմանը կազմակերպության ռազմավարական նպատակների և խնդիրների մշակման և իրականացման մեջ: Այսօր էլ տվյալ ուղղությունը պահպանում է իր բացառիկ կարևոր նշանակությունը: Միաժամանակ ուժեղանում է կազմակերպության կադրային ծառայությունների դերը որպես փոփոխությունների ուղեկցող, այսինքն՝ կառավարիչներն աջակցում են փոփոխությունների իրականացմանը, եթե կա դրա անհրաժեշտությունը: Աճում է աշխատակիցների ստեղծագործական, նորարարական գործունեության խթանման, նրանց ուսուցման և զարգացման նշանակությունը, ինչպես նաև հաղթահարվում է անձնակազմի կողմից փոփոխությունների դեմ ընդիմանալը: Ուշադրության կենտրոնում են նաև առաջնորդության, բախումների և գործարար հաղորդակցման կառավարման հարցերը:

Կազմակերպության մեջ իրենց դերերի հաջող իրականացման համար կառավարիչները պետք է ունենան որոշակի լիազորություններ: Կառավարաբանության մեջ լիազորության տակ ընկալվում է ոչ թե որոշում ընդունելու իրավունքը, այլ աշխատակիցների աշխատանքի ուղղորդումը և համաձայնեցումը, հրամաններ արձակելը: Ընդհանուր առմամբ մարդկային ռեսուրսների կառավարման ծառայությունների մասնագետները պատասխանատու են ռազմավարության, կադրային քաղաքականության և նրա իրականացման մշակման համար, այն դեպքում, երբ գծային կառավարիչները պատասխանատու

են նրանց իրականացման համար արտադրության կոնկրետ տեղամասերում: Հետևապես՝ կադրային ծառայության լիազորություններն են՝ ռազմավարությունը, քաղաքականությունը, փոխներգործությունը, ինֆորմացիան և ընթացակարգերը, իսկ գծային կառավարիչին՝ ամենօրյա գործունեությունը, գնահատումը, վերահսկումը և հաշվառումը:

Այսպիսով, կադրային ծառայությունների գործունեության հիմքը հանդիսանում է ռազմավարական և գործնական որոշումների ընդունումը: Հետխորհրդային երկրների կազմակերպություններում այդ ոլորտի հետ կապված դրական փորձ երկար ժամանակ գոյություն չուներ: Դա բացատրվում է նրանով, որ այդ երկրներում (այդ թվում և Հայաստանում) կադրային աշխատանքների բազմաթիվ տեսանկյունները որոշվում էր պետության վարչա-հրամայական համակարգի կողմից կենտրոնացված ձևով, այսինքն՝ պատրաստի որոշումները վերևից իջեցվում էր կազմակերպություններին: Կազմակերպություններն ազատորեն որոշումներ կայացնելու հնարավորություն չունեին: Նույնիսկ բացակայում էր կազմակերպությունների ղեկավարների հետաքրքրվածությունն ընտրելու արդյունավետ որոշումներ:

Իսկ ահա շուկայական տնտեսության պայմաններում արդյունավետ տնտեսվարությունը դառնում է կազմակերպության տնտեսական հաջողության անհրաժեշտ պայման: Այն բերում է կադրային որոշումների ընդունման նշանակալի փոփոխությունների, որի արդյունքում հնարավորություն է ստեղծվում մանրամասնորեն վերլուծել այդ ոլորտի բոլոր հնարավորությունները, անցկացնել տարբեր տարբերակների արդյունավետ գնահատում և այդ հիմքի վրա ընտրել տնտեսական և սոցիալական տեսանկյունից առավել հաջողված որոշումները:

Ներկայացնենք այն վեց հիմնարար փուլերը, որոնք, որպես կանոն, անհրաժեշտ է անցնել, ընդունելով կադրային որոշում:

Առաջին փուլ՝ **որոշման ընդունման անհրաժեշտության գիտակցում:** Ցանկացած կառավարչական որոշման ընդունման գործընթացն սկսվում է այդպիսի որոշումների և կոնկրետ խնդիրների լուծման անհրաժեշտության հիմնավորումից: Օրինակ, դրանց թվին կարելի է դասել հետևյալ խնդիրները՝ աշխատակիցների աշխատանքի մեթոդի ուսուցման կազմակերպում նոր սարքավորումների վրա:

Երկրորդ փուլ՝ **որոշումների ընդունման գնահատման չափանիշների սահմանում**: Տվյալ փուլում է իրականացվում առաջադրված խնդիրների լուծման տարբեր տարբերակների գնահատման չափորոշիչների սահմանումը: Քանի որ արդյունավետ լուծումների ընդունումն, որպես կանոն, իրականացվում է այլընտրանքային հիմքի վրա, ապա կարևոր է սահմանել չափորոշիչների հավաքակազմը, որոնց հիման վրա կիրականացվի հիմնախնդրի լուծման լավագույն տարբերակի ընտրությունը:

Երրորդ փուլ՝ **առաջնային չափորոշիչների նշանակության սահմանում**: Այս փուլում որոշման ընդունման համար անհրաժեշտ է տարբեր տարբերակների գնահատման չափորոշիչների ընդհանուր թվից ընտրել այն չափորոշիչները, որոնք կազմակերպության գոյության տվյալ պայմաններում հանդիսանում են առաջնային:

Այսպես, անձնակազմի ընտրության պրոբլեմի հետ կապված, երբ խոսքը գնում է կազմակերպության մեջ կարևոր դիրքորոշումների մասին, առաջնային չափորոշիչների որակում կարող են հանդես գալ գիտելիքը և թեկնածուի աշխատանքային փորձը: Երկրորդ նշանակալից չափորոշիչը կարող է հանդիսանալ ժամանակը, ի՞նչ ժամանակահատվածում պետք է լրացվի թափուր աշխատատեղը: Ընդ որում, իր առջև դրված նպատակն իրականացնելու համար կազմակերպությունը կարող է գնալ ցանկացած ծախսերի, օրինակ, դիմել կադրեր հավաքագրող մասնավոր կազմակերպությունների ծառայու-

թյուններին, որոնք պատրաստ են պատկառելի գումարով ընտրել համապատասխան աշխատակից: Առանձին դեպքերում չի բացառվում աշխատակցի «վերագնում» այլ կազմակերպությունից (հաճախ մրցակից կազմակերպությունից), ընդ որում նոր աշխատակցի համար սահմանելով ավելի բարձր աշխատավճար: Այսպիսով, անձնակազմի ընտության ծախսերի չափորոշիչն այս դեպքում կազմակերպության համար սկզբունքային նշանակություն չունի:

Չորրորդ փուլ՝ **հիմնախնդրի լուծման հնարավոր տարբերակների (այլընտրանքային) սահմանում**: Այս փուլում սահմանվում են հիմնախնդիրների լուծման գոյություն ունեցող բոլոր տարբերակները: հիմնախնդրի լուծման հնարավոր տարբերակներից են՝

- աշխատակցին փնտրել հենց կազմակերպության մեջ,
- դիմել զբաղվածության պետական ծառայությանը,
- դիմել մասնավոր գրասենյակների ծառայությանը,
- հայտարարություն տալ մասնագիտացված ամսագրերում,
- հայտարարություն տալ ամենօրյա տեղային թերթերում,
- գովազդ տեղակայել հեռուստատեսությունում,
- դիմել համացանցի օգնությանը:

Միաժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել այն պայմանները, որոնք սահմանափակում են կադրային որոշումների ընդունումը: Ի դեպ, այն պայմանները, որոնք ազդում են կադրային որոշումների ընդունման վրա, պայմանականորեն կարելի է բաժանել երեք մեծ խմբերի: Դրանք են՝

- արտաքին,
- կազմակերպությունից կախված,
- աշխատակիցներից կախված:

Այն արտաքին պայմանները, որոնք ազդեցություն են թողնում կադրային որոշումների ընդունման վրա, հետևյալն են՝

- ☯ օրենսդրական և նորմատիվ բազան, որոնք կարգավորում են աշխատանքային հարաբերությունները,
- ☯ աշխատանքային շուկայի իրավիճակը,
- ☯ հարկային քաղաքականությունը,
- ☯ ինֆլյացիայի մակարդակը,
- ☯ սոցիալական գործունեությունը,
- ☯ կրթության համակարգը,
- ☯ առողջապահության համակարգը,
- ☯ արտագաղթային քաղաքականությունը,
- ☯ ազգամշակութային յուրահատկությունը:

Այս խմբի պայմանների մեծամասնությունը, որոնք ազդեցություն են թողնում կազմակերպության վրա, հանդիսանում են անկառավարելի: Սակայն կադրային որոշումների ընդունման դեպքում կազմակերպությունը պետք է հաշվի առնի այդ պայմանները: Մի կողմից, այդ պայմանների վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս որոշել պրոբլեմների լուծման տարբեր հնարավորությունները (օրինակ, գնահատել աշխատանքային շուկայի ինֆրակառուցվածքի վիճակը), իսկ մյուս կողմից՝ նրանք կարող են սահմանափակել կադրային որոշումների ընդունումը:

Կազմակերպությունից կախված այն պայմանները, որոնք ազդեցություն են թողնում կադրային որոշումների ընդունման յուրահատկության վրա, հետևյալն են՝

- ☯ կազմակերպության զարգացման ռազմավարությունը,
- ☯ ֆինանսական վիճակը,
- ☯ կազմակերպական կառուցվածքը,
- ☯ կորպորատիվ մշակույթը:

Կազմակերպության զարգացման ռազմավարության ազդեցությունն կադրային որոշումների ընդունման վրա արդեն վերլուծել ենք:

Կազմակերպական գործոններից հատկապես կազմակերպության ֆինանսական վիճակից է կախված կադրային որոշումների լուծման հնարավորությունը:

Այսպես, կադրային պրոբլեմների լուծման հնարավորությունը մեծ մասամբ որոշվում է կազմակերպության ֆինանսական հնարավորություններով: Կազմակերպության ֆինանսական բավարար միջոցների բացակայությունը հնարավորություն չի տալիս բարձրացնելու աշխատավարձը, ֆինանսավորելու անձնակազմի ուսուցման և ազատված աշխատակիցներին աջակցելու ծրագրերը: Կազմակերպության ֆինանսական վիճակը կախված է մի շարք պայմաններից, մասնավորապես նրանից, թե կազմակերպությունում ինչպիսի կադրային լուծումներ են ընդունվել: Դա վերաբերում է, օրինակ, անձնակազմի կրճատմանը, նրա որակավորման բարձրացմանը, համապատասխան մասնագետների ընտրությանը, նրանց աշխատանքային բարձր արդյունքների խթանմանը: Այսպիսով, եթե լավանում է կազմակերպության ֆինանսական վիճակը, ապա հնարավորություն է առաջանում կադրային արդյունավետ որոշումների ընդունման համար: Համապատասխանաբար, արդյունավետ կադրային որոշումների ընդունումը դրականորեն է ազդում կազմակերպության աշխատանքի ֆինանսական արդյունքների վրա:

Ֆինանսական ներդրումները, կապված այդպիսի կադրային որոշումների իրականացման հետ, որպես կանոն, բերում է բարձր փոխհատուցում, իսկ անմտածված կադրային որոշումների ընդունումը բացասականորեն է անդրադառնում կազմակերպության աշխատանքների արդյունքների և նրա ֆինանսական վիճակի վրա:

Աշխատակիցներից կախված պայմանները բնութագրում են հենց աշխատակիցներին: Դրանք են՝

- ☯ աշխատակիցների ժողովրդագրական յուրահատկությունները,
- ☯ կրթության մակարդակը,
- ☯ աշխատանքային փորձը,
- ☯ ընդունակությունները,
- ☯ անձնային որակները,
- ☯ պահանջմունքները,
- ☯ շարժառիթը,
- ☯ վերաբերմունքն աշխատանքի նկատմամբ:

Առանց հաշվի առնելու աշխատակիցների բնութագրերի տվյալները՝ հնարավոր չէ կազմակերպության մեջ ընդունել կշռադատված որոշում աշխատանքային թափուր տեղերի համար հայտ ներկայացրած թեկնածուներից լավագույնին ընտրելու:

Հինգերորդ փուլ՝ **տարբերակների գնահատում**: Այս փուլում տեղի է ունենում հավաքված ինֆորմացիայի վերլուծություն և տարբեր տարբերակների գնահատում նախկին չափորոշիչների սահմանման հիման վրա: Օրինակ, գործարարության կոնկրետ ոլորտների համար որակավորված մասնագետների ընտրության լավագույն միջոցներից է գովազդի տեղադրումը մասնագիտական ամսագրերում: Սակայն, այդ տարբերակը չի կարող ընտրվել, եթե աշխատակցի թափուր տեղը պետք է լրացվի երկու օրվա ընթացքում, իսկ մասնագիտական ամսագրերը հրապարակվում են ամիսը մեկ անգամ: Եթե անհրաժեշտորեն պահանջվում է արագորեն լրացնել թափուր աշխատատեղը, ապա ավելի արդյունավետ են գործում մասնավոր գործակալությունները: Սակայն, իրենց ծառայության համար նրանց պետք է վճարել պատկառելի գումար: Միևնույն ժամանակ, պետք է համոզված լինել, որ ընտրված գործակալությունն աշխատում է մասնագիտորեն և պահպանում է գործարարության բարոյական նորմերը: Այսպես, ընտրելով կազմակերպությանն անհրաժեշտ աշխատակցին

մրցակից կազմակերպության մեջ, վաղը «ուղեղների որսորդները» կփորձեն վաճառել այդ բարձր որակավորում ունեցող աշխատակցին մեկ այլ կազմակերպության ավելի բարձր գումարով:

Վեցերորդ փուլ՝ **լավագույն որոշման ընտրություն**: Որոշման ընդունման այս փուլում ընդունվում է վերջնական որոշում, որը լավագույն ձևով բավարարում է նախկին ընտրված չափորոշիչներին:

Կադրային որոշումների մշակման դեպքում անհրաժեշտ է նկատի ունենալ մի շարք պահանջներ, որոնք անմիջականորեն ազդում են ընդունվող որոշումների որակի վրա՝

- կադրային աշխատանքի նպատակները և խնդիրները պետք է հստակ սահմանել և չպետք է հակասեն մեկը մյուսին,
- նրանք, ովքեր ընդունում են կադրային որոշումները, պետք է կարողանան որքան հնարավոր է ավելի ամբողջական սահմանել հիմնախնդիրների որոշման բոլոր հնարավոր տարբերակները և գնահատեն դրանց առավելությունները և թերությունները,
- որոշումների գնահատման չափորոշիչները և նրանց առաջնությունը պետք է հնարավորությունների սահմաններում քանակապես չափելի լինեն, որը հեշտացնում է տարբեր տարբերակների գնահատումը և որոշման այլընտրանքային ընտրությունը,
- գնահատման չափորոշիչները և դրանց առաջնությունը պետք է հարաբերականորեն հաստատուն լինեն,
- մասնագետները, ովքեր ընդունում են որոշումներ, պետք է ունենան համապատասխան գիտելիքներ և հմտություններ, ինչպես լավագույն կառավարման որոշումներ ընդունելու, այնպես էլ նրանց տնտեսական և սոցիալական հետևանքները գնահատելու:

Ամփոփելով կարող ենք փաստել, որ կորպորատիվ մշակույթը ձևավորվում է բազմաթիվ կառավարչական միջոցների և եղանակների արդյունքում, որոնք արտահայտվում են բազմաթիվ ուղղություններում, որոնցից հիմնականը համարվում է մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման հետ տարվող նպատակաուղղված աշխատանքը:

Ներկա ժամանակներում կորպորատիվ մշակույթը ենթարկվում է փոխակերպումների, այդ պատճառով որպեսզի ամբողջանա նրա գործառույթները, ստորև կանդրադառնանք նրա դրսևորման առանձնահատկություններին հետարդյունաբերական հասարակությունում:

2.5 Կորպորատիվ մշակույթի կառավարման առանձնահատկությունները հետարդյունաբերական հասարակությունում

Ժամանակակից հասարակության զարգացումները պայմանավորված են ձևավորվող հետարդյունաբերական քաղաքակրթության առանձնահատկություններով: Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ հետարդյունաբերական հասարակություններում էապես բարձրանում է գիտելիքի դերը, այն դառնում է իշխանության և աշխատանքի կազմակերպման կարևոր գործոն և նպաստում սոցիալական և կազմակերպչական գործընթացների արագ զարգացմանը: Այս պայմաններում ձևավորվում է **«արարող դասակարգ»** (Ռ. Ֆլորիդա), որը հիմնականում զբաղված է նոր գիտելիքների արտադրությամբ: Դրա հետ մեկտեղ՝ հատուկ հնչեղություն են ձեռք բերում այն հարցերը, որոնք կապված են նոր հասարակության սոցիալական կառուցվածքի և փոխադարձ կապերի ըմբռնման հետ:

Հաշվի առնելով փոփոխությունների բնույթը, կարելի է ասել, որ այդ հարցերը կարող են դիտարկվել ինչպես մակրո, այնպես էլ միկրո մակարդակում, որի օրինակ է հանդիսանում կորպորատիվ մշակույթը: Ձևավորվելով վաղ արդյունաբերական հասարակության մեջ, ներկա ժամանակներում կորպորատիվ մշակույթը ենթարկվում է փոխակերպումների, որոնք առնչվում են ինչպես այդ մշակույթի տեսական հիմքերին, այնպես էլ՝ կիրառական գործառույթներին: Այդ փոխակերպումների տրամաբանությունը և օրինաչափությունները պայմանավորված են այն փոփոխություններով, որոնք բնորոշում են ժամանակակից հասարակության անցումն արդյունաբերականից դեպի հետարդյունաբերական փուլին:

Հետարդյունաբերական հասարակություններում կորպորատիվ մշակույթը նշանակալից դեր է կատարում սոցիալական կառավարման հետ առանչվող խնդիրների լուծման մեջ: Ժամանակակից պայմաններում այն չի կարող դիտարկվել որպես մեխանիզմ, որը կառուցված է խիստ աստիճանակարգային համակարգի վրա: Բանն այն է, որ ժամանակակից պայմաններում ունենալով պարտադիր մշակութային ատրիբուտներ (նորմեր, արժեքներ, ավանդույթներ, կարգախոսներ), կորպորատիվ մշակույթն աստիճանաբար վերածվում է յուրահատուկ **«կենսագործունեության միջավայրի»**:

Հետարդյունաբերական հասարակություններում կորպորատիվ մշակույթի փոխակերպումներին անդրադարձել են Դ. Բելլը, Ռ. Դարենդորֆը, Ձ. Հելբրայթը, Մ. Կաստելսը և այլոք: Նոր հասարակության կարևոր առանձնահատկությունը այն է, գրում է Մ. Կաստելսը, որ ձևավորվում է աշխատողների նոր դասակարգ, որն իր մեջ ներառում է գիտելիքների ստեղծումը և տեղեկատվության մշակումը: Նրանց Մ. Կաստելսը անվանում է **«կոլեկտիվ աշխատողների դասակարգ»**:

Կորպորատիվ մշակույթի հետարդյունաբերական տեսակի ձևավորումը, որը փոխարինում է ավանդական կորպորատիվ

մշակույթին, կապված է հիմնարար այնպիսի բաղադրիչների հետ, ինչպիսիք են կազմակերպության կորպորատիվ ոգին, կոլեկտիվ ինքնագիտակցությունը, մարդկային անհատականությունը, «ընդհանուր ճակատագրի» փիլիսոփայությունը: Այս բաղադրիչները ձևավորում են հատուկ սոցիալական մի միջավայր, որը Մ. Կաստելսը անվանել է **«կենսագործունեության միջավայր»**:

Կորպորատիվ մշակույթի հետարդյունաբերական տեսակը կազմակերպության մեջ ձևավորում է «բաժանմունքային» կառուցվածք, որի արդյունքում անհրաժեշտություն է դառնում գտնել աշխատախմբերի միավորման մեխանիզմներ, միաժամանակ պահպանելով **«արարող դասակարգի»** յուրաքանչյուր անդամի անձնային ինքնաիրացման հնարավորությունները:

Փիլիսոփայությունն արժևորելով կորպորատիվ մշակույթի այնպիսի բաղադրիչներ, ինչպիսիք են կորպորատիվ ոգին, կոլեկտիվ ինքնագիտակցությունը, մարդկային անհատականությունը և «ընդհանուր ճակատագրի» փիլիսոփայությունը, հնարավորություն է տալիս եզրակացնել կորպորատիվ մշակույթի հետարդյունաբերական տեսակի ձևավորման մասին, որը կոչված է ամենատարբեր «բաժանմունքների» ենթամշակույթները միավորել միասնական սոցիոմշակութային միջավայրի շրջանակներում (**կենսագործունեության միջավայր»**): Այս գործընթացն արտացոլում է **«արարող դասակարգի» (կրեատիվ)** ձգտումը՝ ժամանակակից կազմակերպությունների շրջանակներում հասնել անձնային ինքնաիրացման: Այլ կերպ ասած՝ հետարդյունաբերական հասարակություններում ձևավորվում են կառավարման այնպիսի մակետներ, որոնք կորպորատիվ մշակույթը դիտարկում են որպես ռեսուրս, որը կարող է նշանակալից չափով բարձրացնել կազմակերպության ստեղծագործական, նախաձեռնողական, անհատական ներուժը և նրա հարմարման հնարավորությունը ժամանակակից սոցիոմշակութային միջավայրում:

Մյուս կողմից՝ կորպորատիվ մշակույթի հետարդյունաբերական տեսակի գոյաբանական բնորոշիչներն արտացոլում են նրա ներքին հակասական բնույթը, և հնարավորություն ստեղծում այն կիրառել որպես կազմակերպչական զարգացման աղբյուր:

Այսպիսով, եթե փորձենք սահմանել կորպորատիվ մշակույթի հետարդյունաբերական տեսակը, ապա այն սոցիալական գործոն է, որը որոշում է «կոլեկտիվ աշխատողի» էքզիստենցիալ նույնականության հիմքը, հանդիսանում է նրա «կենսագործունեության միջավայրը» և իր մեջ ներառում այնպիսի բաղադրամասեր, ինչպիսիք են կորպորատիվ ոգին, կոլեկտիվ գիտակցությունը, մարդկային անհատականությունը և «ընդհանուր ճակատագրի» փիլիսոփայությունը:

Մի բան հստակ է, որ կազմակերպության նախկին աստիճանակարգային «մեխանիկական» կառուցվածքին փոխարինելու է գալիս կառավարման նոր մշակույթ, որը հիմնված է կորպորատիվ արժեքների համակարգի վրա:

Շուկայական տնտեսության զարգացման ժամանակակից պայմաններում մենք պետք է ձևավորենք այնպիսի մշակույթ, որը խթանում է որոշակի առաքինությունների զարգացումը, նախաձեռնությունը, ստեղծագործական կարողությունը, խմբում ամբասիր աշխատելու ունակությունը, ինչպես նաև ապահովում է աշխատակիցների ինքնուրույնությունը:

Մասնագետները կարծում են, որ գործարարությունը որպես «մեխանիզմ», և աշխատողը որպես փոխադարձ փոխարինելիության «պտուտակ» պատկերացնելը արդյունաբերական դարաշրջանի ծանր ժառանգություններից է: Նրանք շատ լավ հասկանում են, որ հաջողության բանալին մարդկային անհատականությունն է: Այնպիսի կազմակերպությունների, ինչպիսիք են «INTEL», «Dell» «Microsoft», ղեկավարները

հանդիսանում են «կորպորացիա-խմբակցություն» կառավարչական հայեցակարգի ջատագովներ, ի հակակշիռ «կորպորացիա-մեքենա» հայեցակարգի: Ահա թե ինչ է գրում Բ. Հեյթսը այն կառավարման մշակույթի մասին, որն նա ձևավորել է իր կազմակերպության մեջ: Նա գրում է, որ մեր կորպորատիվ մշակույթը կոչված է ստեղծելու բարենպաստ մթնոլորտ ստեղծագործության և յուրաքանչյուր աշխատակցի հնարավորությունների իրականացման համար: Ընդ որում, «Microsoft»-ը խոշոր կազմակերպություն է, ակտիվորեն կիրառում է ահռելի ռեսուրսներ, պահպանում ոչ մեծ դինամիկ խմբերի կառուցվածքը, որտեղ անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամ գիտակցում է, որ իրենից շատ բան է կախված: Գաղափարներն արտադրվում են կոնկրետ մարդկանց կողմից, և կազմակերպությունն ամեն ինչ անում է, որպեսզի ստեղծագործող մարդկանց հնարավորություններն իրացվեն կազմակերպության մեջ:

Ամերիկյան ամենալավագույն կազմակերպություններից մեկի՝ «Dell»-ի բարգավաճ ձեռնարկատեր Մ. Դելլը նույնպես կարևորում է խմբակցության զգացումը: Նա գրում է, որ մարդիկ կազմակերպության մեջ պետք է գտնեն իրենց տեղը և դերը, դա նրանց համար կյանքի խնդիր է, իսկ մենք պետք է աշխատենք նրանց մոտ ձևավորել կազմակերպության պատկանելիության, որպես ինչ-որ նշանակալից երևույթի զգացում: Մենք պետք է ամեն մի հնարավորություն օգտագործենք և խթանենք մարդկանց նախաձեռնությունը, ստեղծագործական ոգին, խանդավառությունը, որպեսզի նրանք հավատան, որ կառուցում են հրաշալի կազմակերպություն:

Հակադիր տեսակետ ունեն «կորպորացիա-մեքենա» կառավարչական հայեցակարգի կողմնակիցները: Դ. Չեմպին քննադատելով նրանց հայացքները գրում է, որ հենց ավանդական այդ մոտեցման պատճառով են բազմաթիվ կազմակերպություններ կորցրել իրենց մրցունակությունը:

Անդրադառնանք ամերիկյան գերհզոր կազմակերպություններից մեկին՝ «IBM»-ին, որը 1993 թ. հայտնվել էր ֆինանսական փլուզման եզրին: Տնօրենների խորհրդի որոշումով դրսից հրավիրվում է խորհրդատու, որը ուսումնասիրելով իրավիճակը, խորհուրդ է տալիս փոփոխել կառավարման մշակույթը, որի համար անհրաժեշտ է՝

1. ուշադիր հետևել շուկայի զարգացումներին և սպառողներին առաջարկել այն, ինչ նրանք են ցանկանում,
2. կազմակերպության գործունեությունն ուղղորդել շուկայի պահանջարկի բավարարմանը,
3. ամբողջ կառավարչական կազմը աշխատացնել որպես միասնական թիմ՝ ապահովելով աշխատախմբի կորպորատիվ ոգին:

Միևնույն ժամանակ, նա փոփոխեց «IBM»-ի կորպորատիվ այն մշակույթը, որը իր բովանդակությամբ արդիական էր եղել այն պայմաններում, երբ կազմակերպությանը պատկանում էր համաշխարհային համակարգչային շուկայի շահույթի 40%-ը: Կարծրացած չինովնիկական ապարատն այլևս ընդունակ չէր ընկալելու, որ շրջապատող աշխարհը փոփոխվել է, ընդ որում այնպես արագ և այնպիսի ուղղություններով, որ հարվածի տակ էր դրել կազմակերպության ֆինանսական բարեկեցությունը:

Այսպիսով, վերը նշված վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ կառավարման ոճի, կազմակերպության կառուցվածքի, աստիճանակարգության հարցերը հանդիսանում են կորպորատիվ մշակույթի բավականին լավ մշակված բաղադրատարրերը: Սակայն, այստեղ բաց է մնում մի շատ կարևոր հարց. իսկ ինչպե՞ս են այդ հարցերին վերաբերվում հասարակ աշխատակիցները: Բանը նրանում է, որ կազմակերպության կառուցվածքը կարող է հեռու լինել կատարյալից, իսկ աշխատակիցները շարունակեն կազմակերպությանը վերաբերվել սիրով, հարգանքով, նվիրումով, հպարտությամբ և հակառակը, կազմակերպությունը որպես կառուցվածք, որպես աստիճանակարգ

կարող է լինել իդեալական, բայց կորպորատիվ մշակույթի ցածր մակարդակի դեպքում այդ ձեռքբերումները կարող են հասնել «ոչի»: Այդ պատճառով էլ մենք կարծում ենք, որ աշխատելով կորպորատիվ մշակույթի կառուցվածքային և կառավարչական տարրերի վրա, անհրաժեշտ է ձեռք բերել ոչ միայն տնտեսական նպատակահարմարություն, այլև հոգ տանել, որ աշխատակիցները ևս մասնակցեն այդ հարցերի քննարկմանը և գիտակցեն, որ իրենք կազմակերպության լիարժեք անդամ են: Մյուս կողմից՝ կորպորատիվ մշակույթը պետք է նպաստի աշխատողների ստեղծագործական հնարավորությունների իրացմանը: Այս գործընթացն արտացոլում է **«արարող դասակարգի» (կրեատիվ)** ձգտումը՝ ժամանակակից կազմակերպությունների շրջանակներում հասնել անձնային ինքնաիրացման:

Կորպորատիվ մշակույթի կառավարման կարևոր ոլորտ է հանդիսանում **մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականությունը**: Այս ոլորտի մասնագետները միաբան են այն հարցում, որ ներկա ժամանակում պետք է շեշտը դնել ոչ միայն կադրերի մասնագիտական կարողությունների, այլև՝ հոգեբանական, վարքաբանական բնորոշիչների վրա, որը թելադրվում է կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթի յուրահատկությամբ, (արժեքային կողմնորոշիչներ, բարոյական նորմեր և ազգային հոգեկերտվածքի յուրահատկություններ):

Անդրադառնանք կադրերի ընտրության համաշխարհային փորձին: Այսպես, անգլիական, ամերիկյան և գերմանական խոշոր կազմակերպությունները նախընտրում են կադրերի ընտրությունը կազմակերպել կադրեր հավաքագրող հատուկ գործակալության միջոցով: Աշխատանքի տեղավորվել ծանոթության միջոցով՝ պրակտիկորեն անհնարին է: Բոլոր արտասահմանյան կազմակերպությունները հատուկ արժևորում են հարցազրույցը: Գերմանական կազմակերպություններում հավակնորդների հետ անցկացվում են երեք, իսկ ամերիկյան

կազմակերպություններում՝ վեց հարցազրույցներ: Հավակնորդներին ներկայացվող պահանջներն են՝ բարձրագույն կրթություն, օտար լեզվի իմացություն և, որպես կանոն, աշխատանքի փորձ: Արտասահմանյան կազմկաերպություններն որոշակի պահանջներ են ներկայացնում նաև աշխատակցի հոգեբանական տիպին, և դրա համար հավակնորդներն անցնում են հոգեբանական թեստավորում:

Ամերիկյան կազմակերպություններից շատերին հատուկ է աշխատանքային շուկայի գրավման ագրեսիվ քաղաքականությունը (նույիսկ համաշխարհային աշխատանքային շուկայի հետ կապված), այդ պատճառով էլ նրանց հաջողվում է ընտրել բարձր մասնագիտական որակավորում ունեցող, աշխատունակ և վճռական թեկնածուներ: Գերմանացիները նմանատիպ խանդավառությանը վերաբերում են սառնորեն, նրանց համար նախընտրելի են լուրջ և մանրախնդիր մասնագետները: Իտալացիներն աչքի են ընկնում հաղորդասիրությամբ և մեղմությամբ, դրա համար էլ նրանք կարևորում են այն հանգամանքը, որ մարդը լինի շարժուն և կարողանա աշխատել կոլեկտիվում: Ճապոնական կազմակերպությունները բարձր մասնագիտական որակավորման պահանջներից բացի արժևորում են նաև նվիրումը կազմակերպությանը, կառավարելիությունը, կոլեկտիվապաշտությունը և ոչ բախումնային լինելը:

Ապագա անձնակազմի հոգեբանական տիպի նկատմամբ պահանջմունքը կազմակերպության քմահաճույքը չէ: Հաղորդակցության ոլորտում անհատի հոգեբանական նկարագրից, ներկազմակերպական տիպարներին նրա համապատասխանությունից է կախված, թե ինչպես նոր աշխատակիցն կկարողանա հարմարվել այդ կորպորատիվ մշակույթին, ինչպես կդասավորվի նրա հարաբերությունները կոլեկտիվում և ղեկավարության հետ և, վերջին հաշվով, որքան նա արդյունավետ կաշխատի:

Այսպես, օրինակ, ամերիկյան կազմակերպություններում շատ զարգացած է թիմային ոգին: Կառավարողի և կառավարվողի միջև հեռավորությունը շատ քիչ է, նրանք, որպես կանոն, աշխատում են նույն շինության մեջ, իրար մոտ դրված սեղանների շուրջ: Նրանց կորպորատիվ մշակույթի մեջ խթանվում է ցանկացած նախաձեռնություն: Բացի դրանից, բավարար չէ հանդես գալ առաջարկներով, նախաձեռնությամբ և գաղափարներով, անհրաժեշտ է հանդես բերել նաև պատրաստակամություն՝ իրականացնելու դրանք: Այդպիսի պրակտիկա գոյություն ունի նաև անգլիական կազմակերպություններում: Գերմանական կազմակերպություններում արմատավորում են հարգալից վերաբերմունք ոչ միայն ղեկավարության, այլև կոլեկտիվի բոլոր անդամների նկատմամբ: Նրանք սովորեցնում են աշխատակիցներին դրական հարաբերություններ ունենալ գործի և մարդկանց նկատմամբ: Կազմակերպության ներսում մարդկանց միջև հարաբերությունները կառուցվում են «ինչո՞վ կարող եմ Ձեզ օգնել» սկզբունքով:

Կորպորատիվ մշակույթի մեջ հատուկ ուշադրություն է դարձվում նոր անձնակազմի ներառման տեխնոլոգիային: Այս տեսակետից շատ հետաքրքիր է մեր որոշ բանկերի փորձը, որոնց մեջ ներդրվում է այսպես կոչված «աշխատակազմի հարմարման ծրագիրը»: Ընտրում են փոքր խումբ (5-7 հոգի), որոնք շաբաթվա ընթացքում անցնում են հարմարման շրջան: Նրանց ծանոթացնում են բանկերի, նրա գաղափարախոսության, ռազմավարության, աշխատանքի սկզբունքների, մարդկանց հետ, որոնց հետ նրանք աշխատանքի ընթացքում փոխներգործության մեջ են մտնելու, տեղեկատվություն են տալիս բանկի կառուցվածքի, աշխատանքի ցուցանիշների մասին, այդ թվում և այն ուղղությունների, որոնց հետ առաջին շրջանում նրանք չեն առնչվելու: Ուսուցչի դերում հանդես են գալիս ոչ թե ղեկավարները, այլև լավագույն աշխատակիցները: Արդյունքում՝ այդպիսի լարված մուտքի շնորհիվ նոր աշխա-

տակիցը հենց առաջին օրերից իրեն համարում է կոլեկտիվի անդամ, նրա արդյունավետ աշխատանքի սկիզբը (ժամանակը) մի քանի ամսից հետո կրճատվում է և հասնում 2-3 շաբաթի: Այլ կերպ ասած՝ կարող ենք փաստել, որ մեր որոշ բանկեր այսօր գտնվում են կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման փուլում:

Կորպորատիվ մշակույթի կառավարման կարևոր ոլորտ է հանդիսանում կադրերի վերագնահատումը (ատեստացիան), աշխատավարձը և խթանման մեթոդները:

Ներկա ժամանակում գոյություն ունի վերագնահատման երկու ձև, ընդ որում, տարբեր կազմակերպություններում դրանք ունեն իրենց յուրահատկությունը: **Առաջին ձևն** աշխատակցի անմիջական ղեկավարի գնահատանքի հատուկ ընթացակարգ է, որի հիքում ընկած են աշխատակցի աշխատանքային գործունեության արդյունքներն ըստ ամենատարբեր ցուցանիշների, իսկ գնահատանքի արդյունքներն աշխատակցին հայտնում են հարցազրույցի ժամանակ: Ընդ որում, կառավարիչն աշխատակցին գնահատում է մեկից մինչև հինգ միավոր: Եթե նա գնահատում է «մեկ» միավոր, ապա դա նշանակում է, որ աշխատակիցը միանշանակ պետք է վերակառուցի իր աշխատանքը, իսկ եթե գնահատում է «հինգ» միավոր, ապա նա արդեն հայտնի և նշանավոր աշխատակից է: Որից հետո գնահատականները քննարկվում են գնահատանքի հանձնաժողովի կողմից: Բոլոր վերագնահատվածներին հանձնում են ծրարներ, որտեղ գտնվում է ղեկավարի շնորհակալական նամակը և գնահատականը: Որքան բարձր է գնահատականը, այնքան մեծ է աշխատավարձի բարձրացման հնարավորությունը և առաջընթացը:

Վերագնահատման **երկրորդ ձևը** կոչվում է «կառավարում նպատակների առաջադրման միջոցով»: Ընդ որում, ղեկավարն աշխատակցի հետ նախապես մշակում է նրա աշխատանքի անհատական պլանը, դրվում են կոնկրետ խնդիրներ, սահմանվում դրանց կատարման ժամկետը և վերագնահատման

ժամանակ ստուգվում է, թե նախատեսված նպատակներից որն է իրականացվել: Նմանատիպ վերագնահատումն աշխատակցից պահանջում է մեծ ջանքեր գործադրել, իսկ վերագնահատման գործընթացը փոխակերվում է յուրահատուկ վազքի:

Աշխատավարձի չափը և ձևերը, ինչպես նաև հավելավճարային խթանումները տարբեր կազմակերպություններում ունեն իրենց յուրահատկությունները:

Այսպես, եթե մեր կազմակերպություններում աշխատակիցների եկամուտների հիմնական մասը կազմում է աշխատավարձը, ապա արտասահմանյան կազմակերպություններում՝ ամենատարբեր բոնուսները և հատուկ հավելավճարները: Օրինակ, աշխատավարձը տարվա մեջ երկու անգամ կանոնավորում են և համապատասխանեցվում թղթադրամի արժեզրկան ինդեքսին: Բացի դրանից, աշխատակիցները տարվա մեջ մեկ անգամ ստանում են 2500 դոլլար՝ սոցիալական ապահովագրության ֆոնդից և 1000 դոլլար՝ երեխայի ծննդյան դեպքում:

Աշխատավարձի ճապոնական համակարգը կատարյալ է նրանց համար, ովքեր գնահատում են կայունությունը և համոզվածությունը վաղվա օրվա նկատմամբ: Ամեն ամիս նրանք համոզված են, որ կստանան կայուն աշխատավարձ և անփոփոխ հավելավճար, եթե նույնիսկ այդ ամիս աշխատել են ոչ այդքան հաջող:

Կորպորատիվ մշակույթի կառավարման մեջ իր ուրույն տեղն ունի **մարդկանց կառավարման մշակույթը:** Մենք արդեն բազմաթիվ անգամ նշել ենք, որ կորպորատիվ մշակույթի ցուցանիշները դիտարկելի են իրենց նյութական և հոգևոր բաղադրիչներով, իսկ մարդկանց կառավարման մշակույթը՝ կառավարողների գործունեության ոճն է, եղանակը, որի մասին մենք կարող ենք դատել միայն վերլուծելով կառավարողների փաստացի վարքը:

Հետարդյունաբերական հասարակության մեջ կորպորատիվ մշակույթի փոխակերպումները դրսևորվում են նաև մարդկանց կառավարման մշակույթում, որովհետև կառավարման մշակույթը կորպորատիվ մշակույթի փաստացի գործադրումն է: Այսպես, որպես կառավարողի հիմնական հատկանիշ, առաջին պլան է մղվում ճկունությունը, իսկ որպես կառավարման իդեալական ոճ՝ ստեղծագործական ոճը, որը չի բացառում նաև այն մոտեցումը, որ կախված իրադրությունից, ամեն մի կառավարչական խնդրի լուծման համար նա կարող է կիրառել ոչ սովորական, ճկուն եղանակ: Յուրաքանչյուրին հաճելի է աշխատել բարեխիղճ ենթակաների և օբյեկտիվ ղեկավարների հետ, բայց պրակտիկայում միշտ չէ այդպես լինում: Այստեղ շատ բան կախված է գործունեության ոճից, որը բնորոշ է յուրաքանչյուր կոնկրետ ղեկավարի:

Ի՞նչ ենք հասկանում աշխատախմբի կառավարման ոճ ասելով:

Աշխատախմբի կառավարման ոճն, ըստ էության, միավորում է անձի անհատական յուրահատկությունների բնութագրերը և ղեկավարման ընդունակությունը, ինչպես նաև նրա կողմից հաճախ կիրառվող կառավարչական գործունեության եղանակները և միջոցները, որոնք համակարգված բնորոշում են նրա ընդունակությունները և կառավարչական խնդիրների որոշման յուրահատկությունները:

Կառավարման ոճի մեջ, որպես ղեկավար անձի առավել տարողունակ բնութագրի արտացոլված են նաև ղեկավարի արժանիքները և թերությունները, ուժեղ և թույլ կողմերը:

Գրականության մեջ աշխատախմբի կառավարման տեսության և պրակտիկայի մասին առկա է ժամանակակից ղեկավարի կառավարման ոճի լայն տարապատկեր: Փորձենք տալ նրանց հակիճ բնութագրերը:

Ավտորիտար ոճ: Այս ոճին բնորոշ է ղեկավարի միանձնյա ղեկավարումը, քանի որ աշխատախմբի առջև դրված ցան-

կացած խնդիր լուծվում է նրա կողմից: Կազմակերպության մեջ, որտեղ իշխում է կառավարման ավտորիտար ոճը, բոլորը սպասում են ղեկավարի որոշմանը: Ավտորիտար ոճի դեպքում նախաձեռնության, ինչպես և բոլոր առավել նշանակալի հրահանգների, հրամանների և կարգադրությունների կառավարումը և վերջին խոսքը, որպես կանոն, պատկանում է ղեկավարին: Սակայն ավտորիտար ոճի մեջ գոյություն ունեն, ինչպես և ցանկացած ոճում, ոչ միայն բացասական, այլև դրական որակներ: Այսպես, երբ ղեկավարն ընդունակ է կազմակերպության համար դժվար իրադրություններում իր վրա վերցնել ամբողջ պատասխանատվությունը, դա միանշանակ խոսում է նրա արժանապատվության և պատասխանատվության մասին: Բայց, մյուս կողմից, ավտորիտար ոճը ճնշում է աշխատակիցների նախաձեռնությունը և ստեղծագործական հնարավորությունները, որն էլ հանդիսանում է նրա հիմնական թերությունը:

Կոլեգիալ ոճ: Ղեկավարի համար, որին բնորոշ է կառավարչական այս ոճը, գլխավոր մոտեցումը հետևյալն է՝ «պետք է խորհրդակցել աշխատախմբի հետ»: Այսինքն՝ վերջին խոսքը տվյալ դեպքում պատկանում է աշխատախմբին: Ակնհայտ արժանիքներից բացի այս ոճը ունի նաև մի շարք թերությունները, որի էությունը հատկապես դրսևորվում է այն իրադրություններում, երբ հարցը, որը չի պահանջում մանրամասն քննարկում, հաճախ ներկայացվում է կոլեկտիվ քննարկման:

Ազատական ոճ: Այս ոճը հաճախ, ոչ առանց հիքի, անվանում են թողտվության ոճ: Այս ոճի ղեկավարն ամեն կերպ աշխատում է այնպիսի պայմաններ ստեղծել, որպեսզի առավել պատասխանատու խնդիրների վերաբերյալ վճիռներ կայացնեն իր ենթակաները (տեղակալներ, բաժինների ղեկավարներ և այլն): Ենթակաները ոչ միայն վճռում են իրենց առջև դրված պրոբլեմները, այլև հնարավորություն ունեն հաշվի չառնել

իրենց ղեկավարի կարծիքը: Այդ ոճի ղեկավարները թողտվության են մատնում հիմնարկի գործերը, բայց եթե աշխատողների հմտության շնորհիվ նվաճումներ են ձեռք բերվում, ապա դրանք վերագրում են իրենց «իմաստուն» կառավարմանը: Բոլոր ակնհայտ թերությունների հետ մեկտեղ այդ ոճի դրականն այն է, որ ենթակաների նախաձեռնությունը, նորարարությունը չի ճնշվում: Բայց ազատական ոճը վտանգավոր է նրանով, որ այն ղեկավարին բնորոշում է որպես անսկզբունքային և ոչ գործունյա:

Կարգավորման ոճ: Ի հակադրություն ազատական ոճի, այս ոճի համար բնորոշ է մշտական կարգավորումը. ինչ է անհրաժեշտ անել, ինչպես և ինչ ժամանակահատվածում: Ենթակաների համար մշտական կարգավորումը և հսկողությունը բարիքից վերածվում են չարիքի: Մշտական կարգավորումը և հսկողությունն աշխատախմբում ստեղծում է լարված իրավիճակ:

Պահպանողական ոճ: Սա այն ղեկավարի ոճն է, ով իր գործունեության հենց սկզբից մշակում է ավանդույթներ, արարողակարգեր, կառավարչական խնդիրների վճռման սկզբունքներ, եղանակներ և այդ ամենը կիրառում իր կառավարչական գործունեության մեջ: Որքան էլ ակնհայտ է այդ ոճի բացասական բնույթը, այն իր մեջ ունի և որոշ դրական տարրեր՝ կոլեկտիվ կայունություն, անխախտություն և այլն:

Դիվանագիտական ոճ: Այս ոճի ղեկավարն ընդունակ է պայմանավորվել և վճռել պրոբլեմն այնտեղ, որտեղ թվում է, թե չկա ոչ մի իրական հնարավորություն: Նա պրոբլեմի վճռման գլխավոր հույսը դնում է անձնական շփումների, իսկ հաճախ նաև անձնական կապերի վրա: Սակայն գործարար շփումների բարդ իրադրություններում նրա վարքի ճկունությունը հաճախ փոխակերպվում է ամբոխավարության: Դիվանագիտական ոճի ղեկավարը հաճախ փոխում է իր պահանջն այնպես, ինչպես նրան ձեռնտու է, ելնելով ձևավորված իրադրությունից:

Վարչահրամայական ոճ: Այս ոճը հատուկ է այն ղեկավարներին, ովքեր խիստ հետևում են բոլոր այն հրահանգներին, հրամաններին, որոնք իջեցվում են վերևից և նրանց իրագործումը հասցնում են տրամաբանական ավարտի: Ղեկավար-կառավարիչն օգտվելով իր կառավարչական ճնշումից ընդունակ է իրենը պնդել, հաղթահարել «այլախոհների» դիմադրությունը: Վարչահրամայական ոճի վատագույն տարբերակը բնորոշվում է վարչարարական մեքենայություններով, «բախումային իրադրությունների լուծմամբ», որոնց աղբյուրը հաճախ հանդիսանում է ոչ թե ինչ-որ մեկը, այլ հենց ինքը՝ ղեկավար-կառավարիչը: Ղեկավարի այս ոճի հնարավոր դրական տարրերի մեջ կարելի է առանձնացնել այն, որ նա օժտված է կառավարչական գործունեության համապատասխան հմտությամբ և պաշտոնեական հրահանգների իմացությամբ: Վարչահրամայական ոճին հատուկ է վերևից ներքև հրահանգավորումը՝ մինչև վերջին աստիճանակարգը, որի արդյունքում ճնշվում է «ներքևների» նախաձեռնությունը և ստեղծագործական հնարավորությունները:

Արդյունավետ ղեկավարի հիմնական հատկանիշը ճկունությունն է: Կախված իրադրության յուրահատկությունից, ղեկավարը պետք է կարողանա կիրառել ղեկավարման այս կամ այն ոճի առավելությունները և չեզոքացնի նրա թույլ կողմերը: Իսկ այս հարցում նրանց կարող է օգնել վերը նշված ղեկավարի կառավարման ոճերի իմացությունը, որոնց դրական և բացասական կողմերը հաշվի առնելով կարող են համապատասխան իրադրության մեջ կողմնորոշվել և ճիշտ վճիռներ կայացնել:

Կոլեկտիվ գիտակցությունը, մարդկային անհատականությունը և «ընդհանուր ճակատագրի» փիլիսոփայությունը:

Ժամանակակից արդյունավետ ղեկավարը միշտ պետք է հիշի, որ աշխատախմբի կառավարման իդեալական ոճը ստեղծագործական ոճն է, այսինքն՝ ղեկավարն ամեն մի նոր կառավարչական խնդրի լուծման ընթացքում կիրառում է ոչ սովորական, ճկուն եղանակ, միջոցներ, որոնք տվյալ իրադրության համար հանդիսանում են առավել արդյունավետ:

Ըստ էության աշխատախմբի կառավարման ստեղծագործական ոճի դեպքում կիրառվում են բազմազան ոճեր՝ կախված ձևավորվող կառավարչական իրական իրադրությունից, նպատակներից և պայմաններից և նրա լուծման միջոցներից:

Կառավարման ստեղծագործական ոճի համար բնորոշ է ոճերի տարափոխումը՝ կախված նորություններից և ձևավորվող կառավարչական հիմնախնդիրների բնույթից:

Իրականում, եթե աշխատախումբը նոր է ձևավորվում, ապա աշխատանքի առաջին փուլերում ավելի արդյունավետ է ավտորիտար ոճ կիրառել, քան՝ կոլեգիալ և հակառակը, որքան բարձր է աշխատախմբի կազմակերպվածության մակարդակն, այնքան ավելի արդյունավետ է կոլեգիալ ոճի կիրառումը:

Ժամանակակից աշխատախմբի կառավարման ստեղծագործական-դիալեկտիկական ոճին առավել չափով բնորոշ է դիալեկտիկական և ստեղծագործական մտածողությունը: Փորձենք առանձնացնել այդ ոճի էական հատկանիշները:

1. Մտածել լայնորեն, մասշտաբային, համակարգված և ամբողջական, միաժամանակ տեսնել կազմակերպության զարգացման հեռանկարը և բաց չթողնել ներկա գործերը և խնդիրները:

2. Լինել ժողովրդավար և կոլեգիալ, խթանել ենթակաների ստեղծագործական կարողությունները, բայց միաժամանակ լինել ավտորիտար՝ ամբոխավարների և ծույլերի նկատմամբ:

3. Պատրաստ լինել համարձակության (ռիսկի), հիմնվել ոչ միայն ինտուիցիայի և պրակտիկ փորձի, այլև՝ հասուն գիտական հիմնավորված հաշվարկի վրա:

4. Լինել բարի և նրբանկատ, բայց միաժամանակ պահանջող, եթե դա վերաբերվում է աշխատախմբում աշխատանքի որակին և կարգապահությանը:

5. Նոր ձևավորված խնդիրների վճռման համար հիմնվել գիտական մոտեցման, առաջավոր փորձի վրա, ուսումնասիրել ոչ միայն հաջողությունների, այլ անհաջողությունների պատճառները:

6. Ամենօրյա գործունեության մեջ գրագետ և հմտորեն կիրառել հետևյալ կառավարչական սկզբունքները՝

Հրահանգների սկզբունք: Հիմնականում կառավարել կանոնների և հրահանգների օգնությամբ և ոչ թե հրամանների:

Մոտիկության սկզբունք: Հարցերը պետք է լուծվեն այն մակարդակին մոտ, որտեղ ծագել են:

Գործնականության սկզբունք: Ղեկավարը պետք է շատ արագ արձագանքի իրադարձություններին, որպեսզի ենթակաները զգան, որ ղեկավարը մշտապես ուշադրության կենտրոնում է պահում իրենց գործողությունները:

Դաստիարակության սկզբունք: Ղեկավարը խոսքով և գործով պետք է մշտապես դաստիարակի ենթականերին:

Իրավասությունների վերաբաշխման սկզբունք: Իրավասությունների բաշխումը կարող է արդյունավետ լինել միայն այն դեպքում, եթե կառավարչական պատասխանատվությունը մնում է ղեկավարի տնօրինման տակ:

Հանդուրժողականության սկզբունք: Ղեկավարը ենթակաների հետ փոխհարաբերություններում պետք է դրսևորի համբերություն:

Պատասխանատվության սկզբունք: Աշխատողը պատասխանատու է միայն այն բանի համար, ինչի վրա ի վիճակի է ազդել:

Կառավարչական սկզբունքների խախտումը բերում է անցանկալի հետևանքներ և նպաստում սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի քայքայմանը:

Այսպիսով, կորպորատիվ մշակույթի հետարդյունաբերական տեսակը սոցիալական գործոն է, որը ձևավորում է «արարող դասակարգի» (կրեատիվ) «կենսագործունեության միջավայրը», որն իր մեջ ներառում է կորպորատիվ ոգին, կոլեկտիվ գիտակցությունը, մարդկային անհատականությունը, «ընդհանուր ճակատագրի» փիլիսոփայությունը, ինչպես նաև պահպանում են «արարող դասակարգի» անձնային ինքնաիրացման հնարավորությունները:

Հետարդյունաբերական հասարակության մեջ կորպորատիվ մշակույթի փոխակերպումներն իր արտահայտությունն է գտնում նաև մարդկանց կառավարման մշակույթում, որովհետև կառավարման մշակույթը կորպորատիվ մշակույթի փաստացի գործադրումն է: Որպես կառավարողի հիմնական հատկանիշ առաջին պլան է մղվում ճկունությունը, իսկ որպես կառավարման իդեալական ոճ՝ ստեղծագործական ոճը, որի դեպքում կախված կառավարչական իրադրությունից և որոշումներից կիրառվում են կառավարման բազմազան ոճեր:

Ժամանակակից պայմաններում կառավարման համակարգի բազմաթիվ խնդիրների շարքում իրենց ուրույն տեղն ունեն նաև բախումների և կորպորատիվ հաղորդակցման կառավարման հիմնահարցերը, որոնց կանդրադառնանք ստորև:

ԳԼՈՒԽ ԵՐՐՈՐԴ

ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

3.1 Տարբեր գիտակարգերի ներդրումը կոնֆլիկտների կառավարման տեսության կայացման մեջ

3.2 Կոնֆլիկտները կազմակերպությունում

3.3 Կոնֆլիկտի կառուցվածքը

3.4 Կոնֆլիկտի զարգացման ընթացքը

3.5 Կոնֆլիկտի տեսակները

3.6 Խնդիրների լուծում

3.7 Կոնֆլիկտների կառավարման ոճերը և դրանց արդյունավետության չափանիշները

3.8 Կոնֆլիկտային մարդիկ

3.1 Տարբեր գիտակարգերի ներդրումը կոնֆլիկտների կառավարման տեսության կայացման մեջ

Կոնֆլիկտների էության և դրանց կառավարման մասին գաղափարներն առաջադրվել և քննարկվել են փիլիսոփաների, հոգեբանների, սոցիոլոգների, կենսաբանների և այլ գիտություններով զբաղվող գիտնականների կողմից: Կոնֆլիկտաբանությունը որպես առանձին գիտություն առաջացել է միայն 20-րդ դարում և դասվում է երիտասարդ գիտությունների շարքին:

Կոնֆլիկտի մասին պատկերացումներն առկա են անտիկ հունական իմաստասերների աշխատություններում: Չնայած մեզ հասած աշխատանքներում չի գործածվում «կոնֆլիկտ»

հասկացությունը, սակայն հույն իմաստասերները համարում էին, որ բնությանը, հասարակությանը և մարդկային մտքին բնորոշ են հակասությունները, միայն թե նրանցից յուրաքանչյուրը տարբեր կերպ էր մեկնաբանում և գնահատում այդ հակասությունների նշանակությունը: Անտիկ հույն փիլիսոփա Պլատոնը համարում էր, որ հասարակության մեջ լարվածության առկայությունը բնական է, և կոնֆլիկտներն անխուսափելի են: Սակայն, ըստ նրա, եթե հասարակության մեջ ամեն մեկն իմանա իր գործը և կատարի իր դերը, ապա հնարավոր կլինի նվազագույնի հասցնել կոնֆլիկտների առաջացումը: Հասարակության տարբեր մասերի միջև հավասարակշռության հաստատումը հնարավոր է միայն լավ առաջնորդության միջոցով: «Պետություն» աշխատության մեջ Պլատոնն այն միտքն է արտահայտում, որ առաջնորդները պետք է զրկված լինեն մասնավոր սեփականությունից, ամեն մի մասնավոր շահից, որպեսզի արդարություն և հավասարակշռություն հաստատվի հասարակության մեջ: Անտիկ հունական փիլիսոփայության մյուս խոշոր ներկայացուցչի՝ Արիստոտելի կարծիքով հակասության և պայքարի առկայությունը վկայում է անկատարության, կարգավորվածության բացակայության մասին: Ցանկացած պետություն պետք է ձգտի ներդաշնակության և հավասարակշռության ձեռքբերման: Ինչպես Պլատոնի, այնպես էլ Արիստոտելի համար կոնֆլիկտներն օրինաչափությունից շեղումներ են և պետք է անպայման վերացվեն: Նա նույնպես, ինչպես հին աշխարհի մտածողների մեծամասնությունը, արժևորում էր ոչ թե պատերազմներն ու հակամարտությունները, այլ խաղաղությունն ու ներդաշնակությունը: Սակայն չպետք է անտեսել նաև այն փաստը, որ դիալեկտիկայի արմատները ևս սկիզբ են առնում հին հունական փիլիսոփայությունից: Դիալեկտիկան ուսմունք է այն մասին, որ հակասությունը բնության, հասարակության և մարդկային մտածողության շարժման և զարգացման համընդհանուր օրինաչա-

փությունն է, որը հնարավոր է դարձնում աշխարհի անընդհատ շարժումն ու զարգացումը:

Անտիկ փիլիսոփայությունից եկող ավանդույթները զարգացում ստացան Նոր դարաշրջանի մտածողների աշխատություններում: Ընդ որում, այդ ավանդույթներն ընթացան երկու ուղղություններով. կոնֆլիկտի բնույթի ընկալման երկու մոտեցումներ ձևավորվեցին՝ լավատեսական և վատատեսական: Վատատեսական մոտեցումն ակնհայտ կերպով արտահայտել է 17-րդ դարի անգլիացի փիլիսոփա Թովմաս Հոբսը: «Լևիաթան» գրքում նա նշում է, որ մարդիկ եսակենտրոն էություն ունեցող, սխալների, մեղքերի, կրքերի և վախերի ստրուկ էակներ են: Ըստ նրա՝ մարդիկ մշտապես գտնվում են իրենք իրենց և ուրիշների հետ թշնամանքի, կոնֆլիկտների մեջ: Ի սկզբանե մարդկային հասարակության մեջ գործել է միայն մեկ կանոն՝ «մարդը մարդու գայլն է»: Այնուհետև մարդիկ որոշեցին «հասարակական դաշին» կնքել և ստեղծել պետություն: Մարդկանց միջև գոյություն ունեցող կոնֆլիկտների վերացումը դարձավ պետության հիմնական գործառույթը, որը հնարավոր է միայն պետական հարկադրանքի, բռնության միջոցով: Նույն դարաշրջանի մեկ այլ փիլիսոփա Ջ. Լոկը նույնպես կարծում էր, որ սոցիալական կոնֆլիկտները չարիք են և անպայման պետք է վերացվեն պետության կողմից:

Լավատեսական մոտեցումն արտահայտել է ֆրանսիացի փիլիսոփա Ժան-Ժակ Ռուսոն: Նա համարում էր, որ մարդն ի ծնե խաղաղասեր ու բարի էակ է, նրա համար բնական են հաշտ ու համերաշխ հարաբերությունները: Իսկ ինչ վերաբերում է հասարակական կոնֆլիկտներին, ապա դրանք հասարակության կազմակերպման թերությունների և բացթողումների, մարդկանց մոլորությունների արդյունք են, որոնք կարելի է հաղթահարել կրթության, դաստիարակության և ժողովրդավարական կարգերի հաստատման միջոցով:

Կոնֆլիկտների մասին տեսակետները փոխվեցին միայն 19-րդ դարից սկսած, երբ հետևելով դիալեկտիկական մտածողության ավանդույթներին՝ հակասությունները և կոնֆլիկտները համարվեցին հասարակական կյանքի զարգացման և առաջընթացի հնարավորության հիմքեր: Ըստ Կ. Մարքսի՝ մարդկության պատմությունը դասակարգային պայքար է, որը կավարտվի միայն այն ժամանակ, երբ կվերանան բոլոր դասակարգերը և կհաստատվեն երջանիկ ու ներդաշնակ կոմունիստական կարգեր:

Կոնֆլիկտի վերաբերյալ դրական մոտեցման զարգացման գործում մեծ ներդրում ունի նաև ամերիկյան պրագմատիստական փիլիսոփայության ներկայացուցիչ Ջ. Դյուին: Նրա հայացքները մեծապես ազդվել են Դարվինի և Հեգելի աշխատություններից: Նա կարծում էր, որ կոնֆլիկտները մարդկանց մտածողության համար խնդիրներ են, որոնք անհատը պետք է քննարկի, գտնի դրանց հնարավոր լուծման ճանապարհները, մշակի գործողությունների պլան և կոնկրետ գործողություններով հասնի հակասության արդյունավետ վերացմանը:

Հակասությունների էության վերաբերյալ գիտական մեկնաբանությունները սերտորեն կապված են էվոլյուցիոն տեսության հիմնադիր Չարլզ Դարվինի անվան հետ: Էվոլյուցիոն տեսության կենտրոնական գաղափարն այն է, որ կենսաբանական առանձնյակները գոյատևում և աճում են՝ հակադրվելով շրջակա միջավայրի փոփոխություններին: Էվոլյուցիոն տեսության հիմնադրի կարծիքով՝ բնությունը գտնվում է անընդհատ պատերազմի մեջ. ամեն մի օրգանիզմ պայքարում է մյուս օրգանիզմի կամ միջավայրի դեմ: Դարվինը և նրա հետևորդները (սոցիալ դարվինիստները) կարևորում էին միջավայրային կոնֆլիկտների դերը մարդկանց գոյատևման մեջ, որն իր դրսևորումը գտավ «գոյատևում է ամենաուժեղը» հայտնի

սկզբունքում: Եթե չլինեն կոնֆլիկտները, ապա մարդկությունը չի զարգանա ու կդոփի տեղում:

Կոնֆլիկտի մասին տեսական պատկերացումները մեծ թափով սկսեցին զարգացնել ու համակարգել 20-րդ դարի Դասական սոցիոլոգիայի ներկայացուցիչները: Սոցիոլոգիայում կոնֆլիկտի ընդհանուր հայեցակարգի ձևավորումը սկսվել է 19-րդ դարի վերջին և 20-րդ դարի սկզբին: Գերմանացի գիտնականներ Մաքս Վեբերը (1864-1920) և Գեորգ Զիմմելը (1858-1918) փաստարկեցին, որ կոնֆլիկտները հասարակական կյանքի անբաժանելի ու անհրաժեշտ բաղադրատարրերն են: Ըստ Մ. Վեբերի՝ հասարակությունը բաժանված է տարբեր կարգավիճակ ունեցող խմբերի, որոնք ունեն տարբեր շահեր: Շահերի տարբերություններն էլ ծնում են սոցիալական կոնֆլիկտներ, որոնք անխուսափելի են և հավիտենական: Զիմմելը նույնպես կարծում էր, որ սոցիալական կոնֆլիկտները չեն կարող վերանալ և հանդիսանում են հասարակական կյանքի բնորոշ առանձնահատկությունները: Նրա գլխավոր հիպոթեզն այն մասին էր, որ ցանկացած խմբի նորմալ գործունեության համար նույնքան անհրաժեշտ են կոնֆլիկտները, որքան կարգավորվածությունը և կայունությունը: Ժամանակակից սոցիոլոգիայի համար մնում է ընդունելի այն մոտեցումը, որ միայն այնտեղ գոյություն ունեն ռացիոնալ վարքի համար պայմաններ, որտեղ առկա են կոնֆլիկտներ: Ըստ Զիմմելի՝ կոնֆլիկտների ուսումնասիրությունը պետք է լինի սոցիոլոգիայի կենտրոնական հիմնախնդիրներից մեկը: Զիմմելի աշխատությունները նպաստեցին, որպեսզի «կոնֆլիկտի սոցիոլոգիա» եզրույթը կիրառվի գիտական լայն շրջանակներում:

1930-ական թվականներին հրատարակած իր աշխատություններում հայտնի սոցիոլոգ է. Մայոն փաստարկում էր, որ համագործակցությունը, շփումները շատ կարևոր են ամեն մի կազմակերպության գործունեության արդյունավետության հա-

մար, իսկ կոնֆլիկտները չարիք են ու պետք է նվազագույնին հասցվեն կամ ընդհանրապես բացառվեն կազմակերպություններից: Ըստ նրա՝ կոնֆլիկտների պատճառ է հանդիսանում այն, որ կազմակերպության աշխատակիցները ղեկավարվում են «զգացմունքների տրամաբանությամբ», իսկ ղեկավարները՝ «արդյունավետության և շահի ռացիոնալությամբ»:

Մեկ այլ հայտնի սոցիոլոգ Տ. Պարսոնսի կառուցվածքային-գործառնական տեսության համաձայն՝ հասարակությունն իր էությամբ կայուն է, կարգավորված, իսկ կոնֆլիկտները ոչ նորմալ շեղումներ են, որոնք արդյունք են մարդկանց բնական դաժանության: 1950-ական թվականներից սկսած՝ Պարսոնսի տեսությունը լուրջ քննադատության արժանացավ այլ սոցիոլոգների, այդ թվում Լ. Քոզերի կողմից: Քոզերի նպատակն էր ցույց տալ կոնֆլիկտի դրական բովանդակությունը, այն է՝ կոնֆլիկտի անփոխարինելի դերը հասարակության զարգացման գործում: Նրա «Սոցիալական կոնֆլիկտների գործառույթները» աշխատությունը մեծ ներդրում ունեցավ կոնֆլիկտների դերի ու նշանակության վերաիմաստավորման գործում և բազում սոցիոլոգների ուշադրությունը հրավիրեց սոցիալական կոնֆլիկտների ուսումնասիրության վրա: Ըստ Քոզերի՝ կոնֆլիկտները հասարակության համար ունեն ինչպես բացասական, այնպես էլ դրական նշանակություն, և վերջինս պակաս կարևոր չէ հասարակության գործառնության և վերարտադրության համար:

Այսպես, այս ելակետային դրույթները հիմք հանդիսացան կոնֆլիկտների մասին տեսության ստեղծման և կայացման համար: Հատկապես, գերմանացի սոցիոլոգ Ռալֆ Դարենդորֆի և ամերիկացի սոցիոլոգ Լ Քոզերի ջանքերով է, որ կոնֆլիկտների մասին տեսությունը դարձավ սոցիոլոգիայի առանձին և ինքնուրույն ոլորտ: Ըստ Դարենդորֆի՝ կոնֆլիկտը սոցիոլոգիայի գլխավոր հասկացությունն է, քանի որ կոնֆլիկտների գոյությունը բնականոն է մարդկային հասարակու-

թյան համար: Ի տարբերություն Մ. Վեբերի, ով կարծում էր, որ կոնֆլիկտների հիմնական աղբյուրը սոցիալական խմբերի տնտեսական շահերի միջև հակասություններն են, Դարենդորֆը կոնֆլիկտների առաջացման աղբյուրների դերում տեսնում էր խմբերի միջև առկա քաղաքական հակասությունները: Հասարակական կյանքի հակասությունները, կոնֆլիկտայնությունը հետևանք են իշխանական հարաբերությունների, իսկ ավելի կոնկրետ՝ մի խմբի՝ մյուսի վրա գերակայության: Հասարակությունը հակամարտող կողմերի, խմբերի ամբողջություն է: Վեբերը նաև մշակել էր կոնֆլիկտների կարգավորման մեթոդներ, որոնք հիմնականում հասցեագրված էին պետական իշխանություններին:

Իսկ ինչ վերաբերում է Լ. Քոզերին, ապա նա իր «Սոցիալական կոնֆլիկտի գործառույթները» աշխատության մեջ, զարգացնելով Վեբերի և Զիմմելի գաղափարները, ամրապնդեց կոնֆլիկտի համընդհանրության և բնականոնության, հասարակության համար նրա դրական դերի մասին պատկերացումները: Նա նաև ձևակերպեց կոնֆլիկտի մասին դրույթներ, որոնք ժամանակակից կոնֆլիկտաբանության տեսական հիմքն են հանդիսանում:

Կոնֆլիկտաբանության որպես ինքնուրույն գիտակարգի վերջնական ձևավորումը կապված է ամերիկացի սոցիոլոգ Քեննեթ Բոուլինգի անվան հետ: 1963 թվականին լույս տեսավ նրա «Կոնֆլիկտ և պաշտպանություն. ընդհանուր տեսություն» աշխատությունը, որտեղ հանգամանորեն և համակարգված կերպով շարադրված են կոնֆլիկտի վերաբերյալ հեղինակի հիմնական պատկերացումներն ու առաջ քաշած դրույթները:

3.2 Կոնֆլիկտները կազմակերպությունում

Կոնֆլիկտաբանական գրականության մեջ կարելի է հանդիպել կոնֆլիկտի էությանը վերաբերող բազմաթիվ սահմա-

նումների, սակայն դրանցից և ոչ մեկը չի հավակնում լինել վերջնականը կամ միակը: Կարելի է ասել, որ մասնագիտական շրջանակներում չկա միանշանակություն և պարզություն կոնֆլիկտի էության սահմանման հարցում: Ստորև ներկայացված են կոնֆլիտի վերաբերյալ մի քանի առավել հայտնի սահմանումներ:

Ամերիկյան հայտնի տեսաբան Լ. Քոզերի սահմանմամբ կոնֆլիկտ ասելով՝ հասկանում ենք *արժեքների, ինչպես նաև որոշակի կարգավիճակի, իշխանության և ռեսուրսների հավակնությունների համար պայքար, որում հակառակորդի նպատակն է մրցակցին չեզոքացնելը, նրան վնասելը կամ օտարելը*:

Ռուսական գրականության մեջ կոնֆլիկտի առավել ընդունելի ու տարածված սահմանումներից են հայտնի սոցիոլոգներ Ա.Գ. Զդրավոմիսլովի և Ա. Վ. Դմիտրիևի ձևակերպումները: Ըստ Զդրավոմիսլովի՝ *կոնֆլիկտը հասարակությունում մարդկանց փոխազդեցության կարևորագույն կողմն է, սոցիալական լինելիության յուրահատուկ բջիջը: Այն սոցիալական գործողության հնարավոր կամ առկա սուբյեկտների հարաբերությունների ձև է, որոնց դրդապատճառները պայմանավորված են հակադիր արժեքներով ու նորմերով, շահերով ու պահանջմունքներով:* Դմիտրիևը կոնֆլիկտը սահմանում է որպես *դիմակայության այնպիսի եղանակ, որի դեպքում կողմերը ձգտում են տարածք կամ պաշարներ զավթել, սպառնում են ընդդիմադիր անհատներին կամ խմբերին այնպես, որ պայքարը հարձակում-պաշտպանություն ձևն է ստանում:*

Չնայած կոնֆլիկտի սահմանման հարցում չկա միանշանակ մոտեցում, սակայն եթե վերլուծենք բազմաթիվ սահմանումների բովանդակությունները, ապա կարելի է առանձնացնել կոնֆլիկտներին վերագրվող հետևյալ ընդհանուր հատկանիշները.

1. կոնֆլիկտն իր մեջ պարունակում է տարբեր անհատների կամ խմբերի միջև առկա հակադիր շահեր,
2. այդ հակադիր շահերը պետք է գիտակցված լինեն,
3. կոնֆլիկտը ենթադրում է, որ կողմերից յուրաքանչյուրը հավատում է, որ մյուս կողմը սխալ է,
4. կոնֆլիկտը գործընթաց է,
5. կողմերից յուրաքանչյուրի գործողությունները պետք է հակասեն մյուսի շահերին կամ նպատակներին:

Ամենապարզ մոտեցմամբ, կոնֆլիկտը կարելի է սահմանել որպես սոցիալական խմբի մեջ կամ խմբերի միջև առկա երկկողմանի գործընթաց, որն արտահայտվում է անհամաձայնության, հակադրության, վեճի ձևով: Կոնֆլիկտը սոցիալական սուբյեկտների փոխազդեցություն է: Սակայն ամեն մի փոխազդեցություն կոնֆլիկտ չէ: Եթե չկա հակամարտություն, բացակայում են սուր հակասությունները՝ ուղեկցվող բացասական հույզերով, ապա չկա և կոնֆլիկտ: Այդպիսի փոխազդեցություններ են ընկերական հարաբերությունները, համագործակցությունը, սիրային հարաբերությունները, աշխատանքային կապերը և այլն:

Բոլոր կոնֆլիկտների հիմքը հակասություններ են, որ ծագում են մարդկանց միջև կամ անհատի ներաշխարհում: Ընդորում, օբյեկտիվ հակասությունները, որոնք արմատացած են մարդկանց կյանքի սոցիալ-տնտեսական պայմանների էական տարբերություններում, առանցքային դեր են խաղում հասարակության մեջ կոնֆլիկտների ծագման հարցում: Անհատի սոցիալ-տնտեսական դիրքը հասարակությունում մեծապես կանխորոշում է ոչ միայն նրա վարքագիծը և գործողությունները, այլև նրա գիտակցությունը, շահերը և նպատակները:

Բայց և այնպես, կոնֆլիկտ հարուցող հակասությունները պարտադիր չէ, որ օբյեկտիվ բնույթ կրեն: Դրանք կարող են նաև սուբյեկտիվ լինել՝ պայմանավորված անձնական սուբյեկտիվ գործոններով, ավելին՝ դրանք կարող են անգամ

թվացյալ լինել: Բայց եթե դրանք մարդու համար էական նշանակություն ունեն, ապա կարող են կոնֆլիկտային իրավիճակ առաջացնել:

Նկատի ունենալով հակասությունների դերը կոնֆլիկտի ընկալման մեջ՝ հաճախ բուն կոնֆլիկտը բնորոշում են իբրև *փոխազդեցության մեջ գտնվող անհատների միջև հակասությունների ծայրահեղ սրում:* Ընդ որում, խոսքը հակասությունների կտրուկ սրման մասին է, քանի որ ոչ բոլոր հակասություններն են կոնֆլիկտ առաջացնում: Հակասություններն առհասարակ կարող են գոյություն ունենալ ոչ կոնֆլիկտային ձևով: Օրինակ՝ տղամարդու և կնոջ միջև հակասությունը միշտ եղել է և կլինի, բայց միայն որոշակի սոցիալական իրավիճակում այն կարող է կոնֆլիկտի ձև ստանալ:

Սակայն պետք է նշել, որ միայն անհամաձայնությունների կամ հակասությունների առկայությունը դեռևս կոնֆլիկտ չէ: Որպեսզի կոնֆլիկտ տեղի ունենա, պետք է կողմերի միջև լարվածությունը հասնի որոշակի մակարդակի: Երբ անհամաձայնությունները, հակասությունները դառնում են շատ կարևոր կողմերի համար, այդ ժամանակ միայն լարվածությունը գերազանցում է կոնֆլիկտի շեմը:

Մյուս կողմից, պետք է հստակեցնել կոնֆլիկտի և մրցակցության տարբերությունները. այս երկու հասկացությունների միջև առկա անորոշությունն ու երկիմաստությունը մոլորությունների տեղիք է տալիս և խոչընդոտում է հստակեցնել կոնֆլիկտի էությունը: Կոնֆլիկտի էությունն ու առանձնահատկությունները ճիշտ հասկանալու համար պետք է այն համեմատել ձևով նրան նման այնպիսի երևույթների հետ, ինչպիսիք են տարբեր բնույթի մարզական, մշակութային, մտավոր *մրցումները:* Երբ թիմերը կամ առանձին անհատները մասնակցում են, ասենք, մարզական խաղերի, երգի կամ պարի մրցույթների, տարբեր առարկաների օլիմպիադաների, կարելի՞ է արդյոք համարել, որ վերջիններս գտնվում են կոնֆլիկտի

մեջ: Իհարկե, քննարկվող դեպքերը ձևով նման են կոնֆլիկտների, այն պարզ պատճառով, որ կրում են այնպիսի հատկանիշներ, ինչպիսիք են փոխազդեցությունը, մրցակցությունը, հակադիր շահերի առկայությունը, սեփական նպատակներին հասնելու ձգտումը: Բայց և այնպես, կոնֆլիկտ համարել այդ երևույթները, ըստ երևույթին, սխալ կլինի:

Ամեն տեսակ մրցում ենթադրում է անցկացման որոշակի պայմաններ և խիստ ժամկետներ, կարգավորման կանոններ: Մրցույթի գործընթացն ու արդյունքը վերահսկելի է հաստատված կանոնների, ընթացակարգերի և համաձայնությունների սահմաններում: Միայն այդ նախապես հաստատված կանոնների համաձայն են մրցում բոլոր մասնակիցները: Սա է մրցույթի էական տարբերությունը կոնֆլիկտից: Բայց եթե մրցույթի կանոնները խախտվում են, այն կարող է վերածվել կոնֆլիկտի:

Երկրորդ հանգամանքը, որ անհրաժեշտ է հաշվի առնել կոնֆլիկտը և մրցումը սահմանազատելիս, այն է, որ վերջինս կա՛մ ամբողջովին խաղ է, կա՛մ խաղի բազմաթիվ տարրեր է ներառում: Ամեն մի խաղ այնպիսի գործունեություն է, որին բնորոշ է կատարված գործողություններից ստացած բավականության զգացումը, այն գեղագիտական բնույթ ունի, ազատ ու անշահախնդիր է: Բացի դրանից խաղը մեկուսացված է, նրա ժամանակն ու տարածությունը խստորեն ամրագրված են: Խաղի էությունն ու նշանակությունը հատկանշող և կոնֆլիկտից տարբերող այս և այլ որակների մասին համընդգրկուն կերպով շարադրված է Յոհան Հայզինգայի «Homo Ludens. Մշակույթի խաղային տարրի սահմանման փորձ» աշխատության մեջ:

Ինչպես տեսնում ենք, չնայած որոշ նման գծերի, մրցումը և խաղը էությամբ տարբերվում են կոնֆլիկտից: Կոնֆլիկտը տեղի է ունենում ամենօրյա իրական կյանքում, ընդ որում, կոնֆլիկտի մեջ գտնվող մարդիկ այդ իրադրությունից բավականություն կամ հաճույք չեն զգում, այլ ընդհակառակը՝

բացասական հույզեր են ապրում: Կոնֆլիկտը բոլորովին էլ խաղ չէ, այն իր մասնակիցների կողմից ընկալվում է միշտ որպես շատ լուրջ խնդիր:

Այսպես, կոնֆլիկտը կարելի է դիտել որպես մրցակցության տեսակ կամ ենթախումբ, որն առաջանում է, երբ կողմերը համարում են, որ փոխադարձաբար անհամատեղելի են իրենց դիրքորոշումներն ու նպատակները և ցանկանում են ոչնչացնել միմյանց դիրքերը:

Ամեն մի կոնֆլիկտ մարդկանց *փոխազդեցության որոշակի հատկանիշ է,* որը դրսևորվում է փոխազդեցության մեջ գտնվող կողմերի *հակամարտությամբ:* Նման փոխազդեցության կողմերի դերում կարող են հանդես գալ անհատները, սոցիալական խմբերը, հանրություններն ու պետությունները: Երբ հակամարտությունը տեղի է ունենում առանձին անհատների միջև, այդ դեպքում իբրև կողմեր հանդես են գալիս *նրանց ներքին* դրդապատճառները: Մյուս կոնֆլիկտների դեպքում մարդիկ այս կամ այն նպատակն են հետապնդում և պայքարում են հանուն իրենց շահերի հաստատման, և այդ պայքարը, որպես կանոն, ուղեկցվում է բացասական հույզերով:

Այժմ եթե կոնֆլիկտի վերը նշված հատկանիշները միավորենք մեկ ամբողջության մեջ, ապա կոնֆլիկտը կարելի է սահմանել հետևյալ կերպ.

Կոնֆլիկտը մարդկանց փոխհարաբերության ձև է (կամ անհատի ներքին վիճակ), որը դրսևորվում է կողմերի՝ հանուն սեփական շահերի ու նպատակների հակամարտությամբ:

Կոնֆլիկտները ցանկացած կազմակերպության անբաժանելի մասն են կազմում: Կազմակերպությունների գործունեության ընթացքում առաջացող կոնֆլիկտներն այսօր մեծ հետաքրքրություն են առաջացնում ամենատարբեր ոլորտների արդյունավետ կառավարման հիմնախնդիրներով մտահոգված մասնագետների համար: Այդ պատճառով ժամանակակից մասնագիտական գրականությունը ողողված է կոնֆլիկտների

կառավարման ռազմավարություն, կանխման ուղիներ, մեթոդներ, մոտեցումներ առաջարկող տեսություններով, հատկապես, երբ խոսքը վերաբերում է սոցիալական կոնֆլիկտների մի առանձին տեսակի, այն է՝ *կազմակերպական* (կազմակերպության ներսում առաջացող) *կոնֆլիկտների* մասին:

Կոնֆլիկտները ծագում են հոգեբանական, տնտեսական, քաղաքական, արժեքային, կրոնական և այլ պատճառներով ու շարժառիթներով: Կազմակերպության ներսում կոնֆլիկտների առաջացման պատճառ կարող են դառնալ կազմակերպության գործունեության հետ անքակտելիորեն կապված այնպիսի երևույթներ, ինչպիսիք են ռեսուրսների բաշխումը, պարտականությունների փոխկապվածությունը, նպատակների անհամապատասխանությունը, արժեքների, կենսափորձի, պահելաձևի տարբերությունները, վատ հաղորդակցությունը և այլն: Ցանկացած կազմակերպություն տիրապետում է սահմանափակ ռեսուրսների: Փորձը ցույց է տալիս, որ որքան էլ կազմակերպության ղեկավարությունը փորձում է արդյունավետ կերպով բաշխել իր ունեցած ռեսուրսները, այնուամենայնիվ, կազմակերպության աշխատակիցները ցանկանում են ավելին: Այստեղից, ռեսուրսների բաշխումը համարյա միշտ հանգեցնում է տարբեր բնույթի կոնֆլիկտների: Մյուս կողմից, քանի որ կազմակերպություններն իրենցից ներկայացնում են կառուցվածքային տարբեր միավորներից կազմված համակարգեր, ապա բաժինների կամ առանձնացված խմբերի անհամաձայնեցված աշխատանքը, սեփական, ոչ ընդհանուր նպատակներին ծառայելն անխուսափելիորեն բերում են կոնֆլիկտների առաջացման: Կոնֆլիկտներ կարող են առաջանալ նաև կազմակերպության աշխատակիցների անհատական տարբերությունների պատճառով: Սովորաբար կազմակերպության աշխատակազմերը բաղկացած են լինում արժեքային տարբեր կողմնորոշումներ, աշխարհայացք, կրթություն և կենսափորձ ունեցող մարդկանցից: Փաստ է, որ վերջիններս

նեղացնում են մարդկանց միջև փոխադարձ հասկացման, համագործակցության հնարավորության սահմանները՝ դրանով հիմք հանդիսանալով նրանց միջև հակասությունների, խնդիրների, կոնֆլիկտների առաջացման համար:

Կոնֆլիկտաբանական գրականության մեջ կարելի է հանդիպել կազմակերպական կոնֆլիկտների վերաբերյալ մշակված փիլիսոփայական երեք մոտեցումների:

1. Առաջինը դասական մոտեցումն է, ըստ որի կոնֆլիկտները կազմակերպության համար չարիք են և պետք է վերացվեն:

Դասական մոտեցման համաձայն կազմակերպության աշխատանքը գնահատվում է արդյունավետ, եթե այնտեղ բացակայում են կոնֆլիկտները և առկա է ներդաշնակություն ու համագործակցություն: Ֆ. Թեյլորը և իր գործընկերները համարում էին, որ եթե կազմակերպությունը ղեկավարվի գիտական մեթոդներով, ապա այն զերծ կմնա կոնֆլիկտներից ու ամեն տեսակ հակասություններից: Չնայած գիտական կառավարաբանության (մենեջմենթի) ունեցած հաջողություններին՝ Թեյլորի տեսությունը լուրջ քննադատության արժանացավ այն պատճառով, որ լրիվ անտեսում էր միջանձնային և ներխմբային հարաբերությունները, միջանձնային կոնֆլիկտները:

Դասական մոտեցման մյուս ներկայացուցիչ Մաքս Վեբերն առաջարկում էր ստեղծել կազմակերպության այնպիսի կառուցվածք, որի գործունեության արդյունավետությունը չափվում է նրանում ցանկացած տիպի կոնֆլիկտի իսպառ բացակայությամբ: Կազմակերպության այդ մոդելը նա անվանում էր «բյուրոկրատիա»:

2. Երկրորդը բիհեվիորիստական մոտեցումն է, ըստ որի կոնֆլիկտները կազմակերպության գործունեությանը բնորոշ երևույթներ են և նույնիսկ նպաստում են կազմակերպության արդյունավետության բարձրացմանը: Եթե Թեյլորի և Վեբերի

համար կոնֆլիկտների հաղթահարումը հնարավոր էր համարվում կազմակերպության կառուցվածքային փոփոխությունների միջոցով, ապա բիհեվիորիստներն առաջարկում էին ուշադրություն դարձնել սոցիալական գործոնի վրա: Կոնֆլիկտներն առաջանում են համագործակցության ընթացքում աշխատողների հաղորդակցական և սոցիալական հմտությունների բացակայության պատճառով: Սակայն և' դասական, և' բիհեվիորիստական մոտեցումների համար ընդհանուրն այն է, որ վերջիններս կոնֆլիկտները գնահատում են որպես անցանկալի անհաջողություններ և համարում են, որ դրանք պետք է վերացվեն կազմակերպությունների կյանքից:

3. Երրորդ մոտեցման համաձայն՝ կոնֆլիկտները խիստ անհրաժեշտ են, և կոնֆլիկտների կառավարումը կազմակերպության ղեկավարության հիմնական նպատակն ու իմաստն է: Այս մոտեցումը հիմնվում է այն տեսակետի վրա, որ կոնֆլիկտը հանդիսանում է համաձայնության և համագործակցության հասնելու միջոց, ինչպես նաև սոցիալական շարժումների և փոփոխությունների վրա ազդելու հիմնական գործիք: Ժամանակակից սոցիոլոգիական տեսությունները էականորեն փոխեցին կազմակերպության էության և գործունեության ամենատարածված ու ընդունելի մեկնաբանությունները: Այլևս կառավարման նպատակը ոչ թե ներդաշնակ կազմակերպության կառուցումն է, այլ այնպիսի կազմակերպության կառուցումը, որն ի վիճակի կլինի ճանաչել խնդիրները և գտնել լավագույն լուծումները վերջիններիս հաղթահարման համար: Այսուհետ, կոնֆլիկտները հանդիսանում են կազմակերպությունների գործունեության անբաժանելի մասը:

Այսպիսով, մեր օրերում կազմակերպական կոնֆլիկտների ուսումնասիրությանը մեծ կարևորություն է տրվում և' տեսական, և' պրակտիկ ոլորտի կառավարիչների (մենեջերների) կողմից: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման բնագավառն այլևս հնարավոր չէ պատկերացնել առանց կազմակերպական

կոնֆլիկտների ուսումնասիրության: Մասնավորապես, վերջին ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ կոնֆլիկտների կառավարման հմտություններն անփոխարինելի են կազմակերպության ղեկավարների ու կառավարիչների համար:

3.3 Կոնֆլիկտի կառուցվածքը

Կոնֆլիկտի կառուցվածքի վերլուծությունը թույլ է տալիս առանձնացնել կոնֆլիկտի կարևոր բաղադրիչները կամ կառուցվածքային տարրերը, որն իր հերթին օգնում է ավելի խորանալ ուսումնասիրվող երևույթի էության մեջ:

Ցանկացած կոնֆլիկտային իրավիճակ ունի իր օբյեկտիվ կամ վերանհատական և սուբյեկտիվ կամ անհատական կողմերը: Այստեղից, կոնֆլիկտի կառուցվածքային տարրերը ևս ըստ բնույթի լինում են երկու տեսակի՝ օբյեկտիվ և անհատական (սուբյեկտիվ): Ի տարբերություն անհատական բաղադրիչների՝ կոնֆլիկտի օբյեկտիվ տարրերը կախված չեն անհատի պատկերացումներից, հետաքրքրություններից և կամքից: Կոնֆլիկտի օբյեկտիվ բաղադրիչներն են կոնֆլիկտի առարկան և օբյեկտը, մասնակիցները, կոնֆլիկտային գոտին կամ միջավայրը:

Կոնֆլիկտի առարկան և օբյեկտը

Ինչպես արդեն գիտենք, կոնֆլիկտի առարկան հակասությունն է, որում արտահայտվում են կողմերի շահերի և նպատակների անհամատեղելիությունն ու բախումը: Մեծամասամբ այդ հակասությունները թաքնված են և դրանց էությունը բացահայտելը շատ դժվար խնդիր է:

Կոնֆլիկտն առանց հիմքի չի առաջանում: Կոնֆլիկտի օբյեկտն այն նյութական, սոցիալական, գաղափարական կամ հոգևոր արժեքն է, որի կապակցությամբ առաջանում է կողմերի միջև հակասություն և որի տիրապետմանը միաժամանակ ձգտում են երկու կողմերը: Այսպես, որպեսզի որևէ առարկա

վերածվի կոնֆլիկտի օբյեկտի, այն պետք է դառնա կողմերի շահախնդրության ու ցանկությունների, տիրապետելու ձգտման առարկա: Եթե կոնֆլիկտի առարկան այն հակասություններն են, որոնք ծագում են կողմերի միջև, ապա կոնֆլիկտի օբյեկտն այն արժեքն է, որը հիմք է հանդիսանում հակասությունների առաջացման համար: Այն կարող է լինել ակնհայտ, պարզ ու հասկանալի, ինչպես նաև՝ թաքնված ու դժվար բացահայտելի: Հանգամանքներից ելնելով՝ մարդիկ երբեմն դիտմամբ թաքցնում են կոնֆլիկտի իսկական օբյեկտը, երբեմն էլ քողարկում այն կեղծ տարբերակների տակ՝ համոզելով, որ իրենք պայքարում են ոչ թե սեփական շահի, այլ լրիվ հակառակը՝ բարձր արժեքների համար: Հաճախ էլ մարդիկ ուղղակի չեն հասկանում, թե ինչու են իրենք և ուրիշները տհաճությամբ կամ թշնամանքով տրամադրվում և բացասական վարքագիծ դրսևորում դիմացինի նկատմամբ:

Կոնֆլիկտի օբյեկտը միշտ սահմանափակ է և այդ պատճառով անհնարին է դառնում այն «կիսել» կողմերի միջև: Լինելով կողմերի համար ցանկալի՝ այն պետք է նաև սահմանափակ քանակի լինի և անհնարին դարձնի կողմերի պահանջմունքների միաժամանակյա բավարարումը: Կոնֆլիկտի օբյեկտի մյուս հատկանիշն այն է, որ վերջինս կարող է լինել ինչպես իրական, այնպես էլ մտացածին, երևակայական: Կոնֆլիկտող կողմերը երբեմն պայքարում են իրականում գոյություն չունեցող, ուտոպիստական կամ կեղծ արժեքների, գաղափարների համար, սակայն նրանց միջև առաջացող հակասությունն այնուամենայնիվ իրական է իր բոլոր հետևանքներով:

Կոնֆլիկտի օբյեկտը կարող է լինել տրոհելի և անտրոհելի: Օբյեկտը համարվում է անտրոհելի, եթե միակն է և անհնարին է բաժանել կողմերի միջև, եթե անհնարին է կոնֆլիկտը հաղթահարել փոխզիջումների եղանակով:

Կոնֆլիկտի մասնակիցները

Կոնֆլիկտի մասնակիցները հակամարտող կողմերն են, որոնց դերում այսպես, թե այնպես հանդես են գալիս մարդիկ, անհատները: Նրանք կարող են հանդես գալ ինչպես մասնավոր անձի, այնպես էլ պաշտոնական կամ իրավական անձի կարգավիճակով: Սակայն հասարակական կյանքը չի սահմանափակվում միայն անհատների միջև փոխհարաբերություններով: Հասարակության մեջ գործում են մարդկային տարբեր խմբեր, հանրություններ, քաղաքական կազմավորումներ, ազգեր, ընկերություններ և այլն: Այսպիսով, կոնֆլիկտի մասնակիցները կարող են բազմաքանակ լինել:

Կոնֆլիկտի հիմնական մասնակիցներն անմիջականորեն հակասության մեջ գտնվող կողմերն են: Կոնֆլիկտում հակամարտող կողմերն առնվազն երկուսն են, սակայն հանդիպում են նաև բազմակողմանի կոնֆլիկտներ՝ երեք և ավելի կողմերի միջև կոնֆլիկտներ: Բացի հիմնական մասնակիցներից, կոնֆլիկտի մեջ ներգրավվում են նաև այլ մասնակիցներ՝ հաշտեցնողներ, միջնորդներ, համակիրներ, նախաձեռնողներ, խորհրդատուներ, կազմակերպողներ, հրահրողներ: Հաճախ ոչ հիմնական մասնակիցներին անվանում են նաև *երրորդ կողմ,* որը, ի տարբերություն հիմնական մասնակիցների, երկրորդային դեր ունի կոնֆլիկտի առաջացման և զարգացման գործում:

Կոնֆլիկտի մասնակիցների հոգեբանական և սոցիալական հատկանիշների ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս ըստ էության ըմբռնել տվյալ կոնֆլիկտը: Այդ հատկանիշները թույլ են տալիս կողմերին ազդել կոնֆլիկտի ընթացքի ու հանգուցալուծման վրա: Դրանք են՝ սոցիալական դիրքը, հեղինակությունը, ռեսուրսները, վարչական ներուժը, գիտելիքները կամ ինտելեկտուալ կարողությունները, հավասարակշռվածությունը և այլն:

Կոնֆլիկտի միջավայրը

Կոնֆլիկտի կառուցվածքի օբյեկտիվ տարրերից է կոնֆլիկտի միջավայրը: Այն իրենից ներկայացնում է այն պայմանների, գործոնների ամբողջությունը, որում ի հայտ են գալիս և ընթանում մասնակիցների միջև առկա հակասությունները: Ըստ բնույթի՝ առանձնացնում ենք կոնֆլիկտի միջավայրի հետևյալ տեսակները.

- ֆիզիկական միջավայր,
- սոցիալական միջավայր,
- հոգեբանական միջավայր:

Կոնֆլիկտի ֆիզիկական միջավայրը կոնֆլիկտի առաջացման և ընթացքին բնորոշ ֆիզիկական, աշխարհագրական, մթնոլորտային, բնապահպանական պայմանների, գործոնների ամբողջությունն է: Դրանք մարդու գործունեության այնպիսի արտաքին պայմաններն են, ինչպիսիք են աշխատավայրի սենյակային պայմանները, օդի մաքրությունը, աղմուկի բացակայությունը, մարդկանց բնակավայրում վատթար բնապահպանական վիճակը, աշխարհագրական դիրքը և այլն:

Կոնֆլիկտի հոգեբանական միջավայրը հասարակության մեջ առկա տրամադրությունների, զգացմունքների, ապրումների, կարծիքների, հոգսերի ամբողջությունն է, որոնք ուղեկցում են կոնֆլիկտին: Դրանք ազդում են կոնֆլիկտի մասնակիցների վրա դրսից և կախված չեն նրանց կամքից: Երբ հասարակության մեջ իշխում են անհանգստությունն ու անորոշությունը, որն առավել բնորոշ է հասարակության համար անցումային շրջաններին, ապա վերջիններս կարող են խթանել կոնֆլիկտային իրավիճակների և վարքագծի առաջացմանը, ինչպես նաև խանգարել դրա արագ ու հեշտ լուծմանը:

Կոնֆլիկտի սոցիալական միջավայրն այն հասարակական, տնտեսական, քաղաքակրթական, քաղաքական պայմանների ամբողջությունն է, որում ծագում և ընթանում են կոնֆլիկտները: Այլ կերպ ասած, սոցիալական միջավայրը սոցիոմշակու-

թային գործոնների ամբողջություն է, որում ապրում և գործում են մարդիկ: Վերջինիս որոշ կողմեր կարող են հանդես գալ որպես կոնֆլիկտի առաջացմանը և ընթացքին նպաստող պայմաններ: Կոնֆլիկտի վրա ազդող սոցիալական գործոններից են կենսամակարդակի անկումը, սոցիալական ծանր վիճակը, գործազրկությունը, հանցավորության աճը, տնտեսական ճգնաժամը, կոռուպցիան և այլն:

Կոնֆլիկտների առաջացման և ընթացքի վրա, բացի վերը թվարկված օբյեկտիվ տարրերից, ոչ պակաս կարևոր ազդեցություն ունեն նաև նրա մասնակիցների անհատական հատկանիշները, ինչպիսիք են նրանց բնավորության գծերը, խառնվածքը, հետաքրքրություններն ու դրդապատճառները, արժեքային կողմնորոշումները, զգացմունքներն ու կամքը: Վերջիններս անվանվում են **կոնֆլիկտի անհատական տարրեր:**

Կոնֆլիկտի անհատական տարրեր են համարվում կոնֆլիկտի մեջ ներգրավված անհատների հոգեբանաֆիզիոլոգիական, հոգեբանական, վարքագծային առանձնահատկությունները, որոնք իրենց ազդեցությունն ունեն և՛ կոնֆլիկտների առաջացման, և՛ դրանց զարգացման վրա:

Կոնֆլիկտի անհատական տարրերն են՝ ստեղծված իրավիճակի մասին պատկերացումները, վարքի հիմնական հոգեբանական դոմինանտները, անհատի խառնվածքային տիպերը, բնավորության գծերն ու արժեքային կողմնորոշումները (վերջինիս հիման վրա առանձնացվող բնավորության իդեալական տիպերը) և, վերջապես, մասնակիցների գործողությունները:

Ստեղծված իրավիճակի մասին պատկերացումները

Կոնֆլիկտի մասնակիցներից յուրաքանչյուրը յուրովի է արտացոլում ստեղծված կոնֆլիկտային իրավիճակը, ընդ որում, նրանց պատկերացումները չեն համընկնում և նույնիսկ անսպասելի են լինում մեկը մյուսի համար: Կողմերը սովորա-

բար տեղյակ չեն լինում, թե ինչպես է իրավիճակը ներկայանում դիմացինին, ինչպես է վերջինս պատկերացնում, թե ինչ է տեղի ունենում, ինչու և ինչպես: Դա ակնհայտ է դառնում, երբ հակառակորդ կողմն արտահայտում է իր տեսակետը խոսքի կամ արարքի ձևով: Դրանից հետո միայն պարզ է դառնում, որ նրանցից յուրաքանչյուրն իր ձևով է ընկալում և գնահատում կոնֆլիկտի օբյեկտն ու առարկան, ինչպես նաև առկա միջավայրը, ստեղծված պայմանները:

Այս առումով, կոնֆլիկտի կարևոր տարրերից է ուրիշների և սեփական անձի **ոչ ադեկվատ արժևորումներն ու ընկալումները**: Վերջիններս կարող են թյուրիմացությունների, հակասությունների և կոնֆլիկտների պատճառ հանդիսանալ, ինչպես նաև բարդացնել կոնֆլիկտի ընթացքը՝ ստեղծելով տարաձայնությունների համար նորանոր հիմքեր: Ոչ ադեկվատ արժևորումներն ու ընկալումներն արտահայտվում են ուրիշ մարդկանց և սեփական անձի հատկանիշների թերագնահատմամբ կամ գերագնահատմամբ: Կողմնակալ գնահատման համար հիմք են հանդիսանում մարդկանց մտածողությանը բնորոշ տրամաբանական սխալները, կարծրատիպերը, սովորությունները, մշակույթին բնորոշ առանձնահատկությունները և այլն, որոնց անվանում են *տիպական սխալներ*: Տիպական սխալներից են Տրամաբանական սխալը, Սոցիալական կարծրատիպերի, Գրավչության և փոխադարձ համակրանքի, Մերձավորության և Կենտրոնական միտումի սխալները, ինչպես նաև Լուսապսակի, Բումերանգի, Ներողամտության և Նորույթի ազդեցությունները (էֆեկտները):

1. Մարդկանց ընկալումների և գնահատականների վրա ազդող **Տրամաբանական սխալներից** է *հապճեպ ընդհանրացումը*, երբ մեկ-երկու դեպքի հիման վրա եզրակացություն է արվում բոլոր դեպքերի կամ ներկայացուցիչների վերաբերյալ: Օրինակ՝ տվյալ խմբի մեկ-երկու ուսանողի վատ պատասխանների հիման վրա դասախոսն ամբողջ կուրսի պատրաստվա-

ծության վերաբերյալ բացասական կարծիք է կազմում: Ոչ ադեկվատ գնահատականներին բնորոշ է նաև, այսպես կոչված, *ծագման սխալը:* Այս դեպքում մարդու ծագումը, արմատները, ավելի ճիշտ, այդ ամենի մասին պատկերացումները մեքենայաբար ստեղծում են նրա մասին կարծիք: Օրինակ՝ իմանալով, որ տվյալ մարդը վանեցի է, միանգամից վերագրում են նրան վանեցիներին բնորոշող ժլատության հատկանիշը: Հաջորդ տրամաբանական սխալն *անտեղյակության փաստարկն* է: Այս դեպքում մարդու նկատմամբ մերժվում է այն հատկանիշը, որը երբևիցե չի արտացոլվել նրա հետ կապված և դա բավարար հիմք է համարվում նրան դրա ուղիղ հակառակ որակը վերագրելու համար. «ես երբևէ չեմ տեսել, որ նա ստի, ուրեմն նա ճշմարտախոս է»:

2. Սոցիալական կարծրատիպը սոցիալական որևէ խմբի, անհատի կամ երևույթի մասին հարաբերականորեն կայուն և պարզունակ պատկերացումն է, որը կարևոր դեր է խաղում մարդկանց և իրադարձությունները գնահատելու գործում: Սոցիալական կարծրատիպերը կանխորոշում են ուրիշների նկատմամբ մարդկանց վերաբերմունքը՝ ի սկզբանե դժվարեցնելով նրանց միջև փոխազդեցությունը: Հետևաբար **Սոցիալական կարծրատիպի սխալը** դիմացին նկատմամբ վերաբերմունքի ձևավորումն ու նրան գնահատումն է, որը հիմնվում է տարածված և պարզունակ պատկերացումների վրա:

3. **Կենտրոնական միտումի սխալն** արտահայտվում է հստակ գնահատականներից խուսափելու և միջինացված կարծիքների արտահայտման ձևով: Այս դեպքում մարդը խուսափում է գովաբանելուց և պարսավելուց, հավասարեցնում է բոլորին և ամեն ինչ՝ տալով դրանց միջին գնահատականներ:

4. Փորձը ցույց է տալիս, որ նրանք, ովքեր գովաբանում են մյուսներին և բացահայտ արտահայտում, ցուցադրում իրենց սերը, նրանք էլ արժանանում են գովասանքի և սիրո: Սովորա-

բար մարդիկ ճշգրիտ կերպով չեն կարողանում գնահատել իրենց մտերիմներին, ինչպես նաև գերագնահատում են այն մարդկանց, ում համակրում են: Այսպիսի ոչ ադեկվատ գնահատումն ու ընկալումը կոչվում է **Գրավչության և փոխադարձ համակրանքի սխալ**:

5. Մերձավորության սխալն այն դեպքն է, երբ մարդիկ գնահատում են մեկին՝ համեմատելով նրան նույն կարգավիճակն ունեցող և նույն իրավիճակում հայտնվող այլ մարդկանց հետ:

6. Երբ մարդու մասին սակավ տեղեկություններ են հայտնի լինում, ապա նրա մասին կարծիքը հենվում է նրա թողած տպավորության վրա: Ընդ որում, եթե տվյալ մարդու մասին մեր առաջին տպավորությունը դրական է, ապա հետագայում էլ նրա արարքները գնահատվում են դրականորեն: Իսկ եթե առաջին տպավորությունը բացասական կամ կասկածելի է եղել, ապա հետագայում էլ նրա դրական արարքները կթերագնահատվեն և բացասական մեկնաբանություն կստանան: **Լուսապսակի սխալը** սերտորեն կապված է պիտակավորման հետ. հենց սկզբից դրված պիտակը կանխորոշում է մարդու նկատմամբ հետագա վերաբերմունքի բնույթը և թույլ չի տալիս տեսնել ու ըստ էության գնահատել նրան:

7. **Բումերանգի ազդեցությունն** առաջ է գալիս այն պարագայում, երբ բազմաթիվ անգամներ ոչ արժանահավատ և կեղծ տեղեկություն հաղորդելուց հետո վերանում է վստահությունը տեղեկատվության աղբյուրի նկատմամբ, և նման դեպքում անգամ նրա մատուցած ճշմարիտ տեղեկություններին ոչ ոք չի հավատում: Այս դեպքում, տեղեկությունների ազդեցությունն առաջ է բերում լրիվ հակառակ արդյունքը:

8. **Նորույթի ազդեցության** էությունը կայանում է նրանում, որ մարդն իրեն անծանոթ մարդուն գնահատում է առավելապես նրա մասին ունեցած առաջին տպավորություններով կամ տեղեկություններով, իսկ ծանոթին՝ վերջինով:

9. **Ներողամտության էֆեկտն** արտահայտում է այն հանգամանքը, որ մարդկանց մոտ իրենց և ուրիշներին գնահատելու միտումն առավելի բարձր է դրական բնութագրիչների սանդղակով և առավել ցածր է բացասական բնութագրումների սանդղակով:

Վարքի հիմնական հոգեբանական դոմինանտները

Մարդը գնահատում է իր շուրջն առկա երևույթները և կատարվող իրադարձությունները՝ ելնելով իր պահանջմունքներից, շահերից, արժեքներից, համոզմունքներից, նպատակներից: Վերջիններս համարվում են վարքագծի վրա ազդող և այն ուղղորդող հոգեբանական դոմինանտներ, որոնք սերտորեն փոխկապակցված են միմյանց հետ և բխում են իրարից:

Մարդու արժեքային կողմնորոշումները ձևավորվում են անհատի կյանքի ողջ ընթացքում և արտահայտվում են բարոյական, գաղափարական, քաղաքական սկզբունքների ձևով: Այդ սկզբունքների միջոցով են կոնֆլիկտի մասնակիցները գնահատում ստեղծված իրավիճակը, իրենց և դիմացինի գործողությունները, կատարում ընտրություններ: Եթե, ասենք, անհատը ղեկավարվում է Աստվածաշնչյան Ոսկե կանոնով (Ուրիշի հետ վարվիր այնպես, ինչպես կուզենայիր, որ նա վարվի քեզ հետ), ապա նրա գործողությունները չեն բարդացնի կոնֆլիկտի ընթացքը և ուղղված կլինեն վերջինիս հաղթահարմանը: Իսկ եթե նրա համար կյանքի հիմնական բարոյական սկզբունքը սահմանում է, որ ուրիշի հետ պետք է վարվել այնպես, ինչպես նա է վարվել քեզ հետ, ապա նա իրեն ուղղված ցանկացած բացասական գործողության կպատասխանի նույն ձևով՝ դրանով բարդացնելով և շիկացնելով կոնֆլիկտային իրավիճակը:

Նպատակը ցանկալի արդյունքի գիտակցված պատկերացում է, որի ձեռքբերմանն է ուղղված մարդու բոլոր գործողությունները: Կոնֆլիկտի մասնակիցների համար նպատակն այն դրական արդյունքի պատկերացումն է, որին նրանք

հույս ունեն հասնել կոնֆլիկտի հաղթահարման դեպքում: Այդ դրական արդյունքի մասին պատկերացումն էլ ուղղորդում է նրանց գործողությունները: Նպատակները բխում են դրդապատճառներից: Դրդապատճառն անհատի գործունեության այն թելադրիչն է, որը հիմք է հանդիսանում սեփական շահերի իրականացման համար: Դրդապատճառը գիտակցված պատճառն է:

Կոնֆլիկտի մասնակիցների շահերը նրանց կողմից գիտակցված պահանջմունքներն են: Երբ կոնֆլիկտի մասնակիցները գիտակցում են, որ պահանջմունք ունեն տվյալ օբյեկտի նկատմամբ, նրանք ճանաչում են իրենց շահը կոնֆլիկտի նեջ ներգրավման և այն հաղթելու գործում:

Պահանջմունքն անհատի ակտիվության ամենահիմնական և խորքային աղբյուրն է, որն ընկած է նրա գործողությունների կատարման և դրանց միջև ընտրության հիմքում: Կոնֆլիկտի մասնակցի պահանջմունքը նրա այն վիճակն է, երբ կոնֆլիկտի օբյեկտի նկատմամբ վերջինս զգում է կարիք, անհրաժեշտություն և ձգտում է տիրապետել դրան իր պահանջմունքը բավարարելու նպատակով:

Այսպիսով, մարդու վարքագիծը կոնֆլիկտային իրավիճակում կարգավորվում է հոգեբանական հիմնական դոմինանտների՝ պահանջմունքների, շահերի, դրդապատճառների, նպատակների, արժեքային կողմորոշումների փոխադարձ կապի միջոցով:

Անհատի խառնվածքային տիպերը

Կոնֆլիկտի առաջացման և ընթացքի վրա մեծ ազդեցություն ունեն նաև անհատի խառնվածքային հատկանիշները և բնավորության գծերը որպես նրա կայուն և էական հոգեկան բնութագրիչներ: Երբ դիտում ենք մարդկանց վարքը, ապա կարելի է նկատել, որ նրանք միևնույն իրավիճակներում իրենց դրսևորում են տարբեր կերպ, ցուցաբերում են տարբեր ակտիվություններ. նրանց մի մասն արագաշարժ է և կայտառ,

մյուսները հեշտությամբ բորբոքվում են, երրորդները հուզական են կամ ընդհակառակը՝ սառն ու անտարբեր: Թե ինչու են մարդիկ տարբեր կերպ պատասխանում միևնույն գրգռիչներին, տարբեր կերպ իրենց պահում միևնույն իրադրություններում, պայմանավորված է նրանց խառնվածքային տարբերություններով:

Խառնվածքը մարդու հոգեկան այնպիսի հատկությունների զուգորդումն է, որոնք դրսևորվում են հարաբերականորեն կայուն ձևով և որոշում են մարդու հոգեկան գործունեության շարժընթացը:

Խառնվածքի էության բացահայտմանը նվիրված ուսումնասիրությունները գիտական հիմքի վրա դրվեցին ռուս գիտնական Ի. Պ. Պավլովի՝ բարձրագույն նյարդային համակարգի գործունեությանը նվիրված հետազոտությունների շնորհիվ: Սակայն մարդու վարքի արտահայտման արտաքին տարբերությունների առկայությունը նկատելի է եղել վաղնջական ժամանակներից: Հին հույն բժիշկ Հիպոկրատեսը (Ք.ա. IV դար) տարբերում էր խառնվածքի չորս տիպ՝ կապված այն հանգամանքի հետ, թե մարդու օրգանիզմում հեղուկներից (լորձ, մաղձ, արյուն) որն է գերակշռում: Խառնվածքի այդ տիպերն էին՝ սանգվինիկ (սանգվինիկ մարդու օրգանիզմում գերակշռում է արյունը), ֆլեգմատիկ (ֆլեգմատիկ մարդու օրգանիզմում գերակշռում է լորձը), խոլերիկ (խոլերիկ մարդու օրգանիզմում գերակշռում է դեղին մաղձը), մելանխոլիկ (մելանխոլիկի օրգանիզմում գերակշռում է սև մաղձը): Հետագա ուսումնասիրությունները չհաստատեցին Հիպոկրատեսի այս ենթադրությունը, սակայն գիտական շրջանառության մեջ պահպանվեցին խառնվածքի հիպոկրատեսյան անունները: Այսպես, հոգեբանական գրականության մեջ առանձնացնում են անհատի խառնվածքի չորս տիպեր: Այդ դասակարգման հիմքում ընկած է անհատի երկու հիմնական հոգեբանական առանցքների այս կամ այն բնութագրիչի գերազանցությունը:

Անհատի հիմնական հոգեբանական առանցքներն են.

- էքստրավերսիա և ինտրովերսիա,
- հուզական անկայունություն և հուզական կայունություն:

Էքստրավերտներն այն մարդիկ են, ովքեր բաց են արտաքին աշխարհի ազդակների նկատմամբ և իրենց հերթին ազդում են իրենց շուրջը գտնվող մարդկանց և ծավալվող իրադարձությունների վրա: Այստեղից, նրանք շփվող են, հեշտությամբ են ընկերներ ձեռք բերում, անկաշկանդ են, ակտիվ և զվարթ, սիրում են փոփոխություններ, նորություններ: Ինչ վերաբերում է ինտրովերտներին, ապա նրանք առաջինների ուղիղ հակապատկերներն են: Նրանք ներամփոփ են, հոգեկան ակտիվությունն ուղղված է դեպի ներս՝ ներքին կյանքը, ինչպես նաև դանդաղկոտ են և չշփվող, սակայն մեծամասամբ հավատարիմ և նվիրված ընկերներ են լինում:

Հուզականորեն անկայուն մարդիկ ապրում են մշտական հուզական լարվածության մեջ և զերզգայուն են բոլոր տիպի փոփոխությունների նկատմամբ: Իսկ հուզական կայունությամբ օժտված մարդկանց ամենահիմնական բնութագրիչներն են հավասարակշռվածությունը, ինքնավստահությունն ու ռացիոնալությունը: Մյուս կողմից նրանց հոգեկանին բնորոշ է կոշտությունը կամ անճկունությունը, այլ մարդկանց նկատմամբ խոր կարեկցանք զգալու անկարողությունը:

Սովորաբար մարդկանց մեջ հոգեբանական այս երկու առանցքները մաքուր ձևով չեն դրսևորվում. վերը թվարկված չորս որակներն էլ այս կամ այն չափով են արտահայտվում առանձին մարդու հոգեկանում: Կապված այն հանգամանքի հետ, թե ինչ չափով են այդ որակներն առկա մարդկանց հոգեկանում, առանձնացնում ենք անհատի խառնվածքի չորս հիմնական տիպեր՝ սանգվինիկ, ֆլեգմատիկ, խոլերիկ, մելանխոլիկ:

1. *Սանգվինիկը (շարժուն տիպ)* էքստրավերտի և հուզական կայունության որակների համադրությունն է, որի հիմնա-

կան բնութագրիչներն են ուժեղությունը, հավասարակշռվածությունը, շարժունությունը: Նա արագ և հեշտությամբ հարմարվում է նոր իրավիճակին: Նրա զգացմունքները, տրամադրությունները, հետաքրքրությունները, նպատակներն ու երազանքները շուտ փոխվում են: Սանգվինիկներին բնորոշ է նաև այն, որ բարձր են խոսում, բայց արագ և սահուն, սովորաբար ունենում են հարուստ բառապաշար: Նրանց միմիկան արտահայտիչ է, խելացի, իսկ մտավոր ընդունակությունները՝ բարձր: Նրանք մարդամոտ են, աշխատասեր, համարձակ և վճռական, ակտիվ և ձեռներեց: Ուրիշների հետ հարաբերություններում սանգվինիկներն ինչ-որ չափով անլուրջ և մակերեսայնորեն են վերաբերվում մարդկանց և իրադարձություններին, որի պատճառով էլ նրանք իրենց համար շատ անսպասելի կերպով ներքաշվում են կոնֆլիկտային հարաբերությունների մեջ:

2. *Ֆլեգմատիկ (հանգիստ տիպ)* խառնվածք ունեցող մարդկանց բնորոշ է ինտրովերտությունը և հուզական կայունությունը: Ֆլեգմատիկը սառնարյուն է, զսպված, հավասարակշռված, դանդաղաշարժ, համբերատար, ինչպես նաև այդ ամենը կարող է դրսևորվել որպես ծուլություն, թուլամորթություն և կամազրկություն: Նրանք քիչ հաղորդակցվող են, սակայն վստահելի ու հավատարիմ ընկերներ են, դժվարությամբ են փոխում իրենց միջավայրը, շրջապատը, ամեն կերպ դիմադրում են դրսից եկող անցանկալի ազդակներին: Ֆլեգմատիկների դանդաղաշարժությունը, նոր պայմաններին հարմարվելու ճկունության բացակայությունը, ինչպես նաև բացասական որակները՝ կամազրկությունը, ծուլությունը և այլն, կարող են խմբի այլ անդամների կողմից որպես խոչընդոտներ դիտվել և հիմք հանդիսանալ հակամարտությունների ծագման համար:

3. *Խոլերիկը (անզուսպ տիպ)*, ինչպես վերը քննարկված սանգվինիկ տիպը, նույնպես ուժեղ տիպի խառնվածք է: Այն համադրում է էքստրավերտության և հուզական անկայունու-

թյան հատկանիշները: Այն իրենից ներկայացնում է անհավասարակշռված, շարժուն, դյուրագրգիռ, չափի զգացումից զուրկ, համառ, վիրավորվող և կտրուկ տիպի խառնվածք: Հարուստ հոգեկան աշխարհով և զարգացած մարդու մոտ այն արտահայտվում է այնպիսի դրական հատկանիշներով, ինչպիսիք են նախաձեռնողականությունը և սկզբունքայնությունը: Սակայն խոլերիկին կոնֆլիկտային է դարձնում նրա մոտ արգելակման պրոցեսների թուլությունը, որի հետևանքով խոլերիկները հեշտությամբ դառնում են իրենց բնազդների և կրքերի ստրուկը: Իրենց ցանկությունները բավարարելու համար նրանք ոչ մի բանի առջև կանգ չեն առնում և ընկնում են աֆեկտիվ վիճակների մեջ, որի արդյունքում էլ դառնում են անկառավարելի ու անկանխատեսելի:

4. *Մելանխոլիկ (թույլ տիպ)* խառնվածքը ներառում է ինտրովերտի և հուզական անկայունության գծերը: Մելանխոլիկները տրտնջացող են, դժգոհ, անինքնավստահ, ինքնամփոփ, մռայլ ու անհանգիստ, երկչոտ և տագնապային, ինչպես նաև ինքնամփոփ և ամաչկոտ: Մարդկանց հետ փոխհարաբերություններում վստահ չեն արտահայտում իրենց, խուսափում են նոր մարդկանցից և նոր հարաբերություններից, ուստի նրանք մեկուսացած են ու փակ, որի պատճառով մարդիկ անվստահություն են զգում նրանց նկատմամբ: Բացի դրանից մելանխոլիկտները դրդման և արգելակման պրոցեսների թուլության պատճառով գերզգայուն են և չափազանցնելու մեծ հակում ունեն, որը ևս դժվարացնում է նրանց շփումներն այլ մարդկանց հետ և կոնֆլիկտների հիմք դառնում:

Այսպիսով, մարդու վարքագիծը պայմանավորվում է նյարդային համակարգի բնածին հատկություններով, որոնք խմբավորվում կամ զուգորդվում են խառնվածքի չորս տիպերի ձևով: Միաժամանակ պետք է նշել, որ չնայած խառնվածքի տիպերը մարդու մեջ մաքուր ձևով հազվադեպ են հանդիպում, սակայն անհերքելի է կոնֆլիկտների առաջացման և

զարգացման գործում խառնվածքային որակների մեծ ազդեցությունը: Մյուս կողմից, կոնֆլիկտների ծագման և զարգացման խնդրում կարևոր են ոչ միայն մարդու բնածին հատկություններն ու գենոտիպը, այլև նրա անհատական կյանքի ընթացքում ձեռք բերած որակները, նրա օրգանիզմի կրած փոփոխությունները: Այսպես, մարդիկ իրարից տարբերվում են նաև բնավորությամբ: Երբեմն մենք կոնֆլիկտային իրավիճակ ենք ստեղծում կամ այն թեժացնում մեր բնավորության պատճառով:

Բնավորության գծերն ու արժեքային կողմնորոշումները

Բնավորությունը մարդու կայուն, էական հոգեկան հատկությունների անհատական զուգակցումն է, որն արտահայտում է նրա վերաբերմունքն իրականության նկատմամբ և դրսևորվում է նրա վարքի և արարքների մեջ:

Ըստ Վ. Հյուգոյի՝ յուրաքանչյուր մարդու համար բնորոշ է երեք բնավորություն. այն, որը նրան վերագրում են, այն, որն ինքն է իրեն վերագրում, և վերջապես այն, որը կա իրականում:

Բնավորության գծերն արտահայտում են մարդկանց վերաբերմունքը կյանքի, իրականության հանդեպ: Բնավորության գծերի այդպիսի խմբեր են.

- գործողության նկատմամբ դրսևորվող բնավորության գծեր (աշխատասիրություն, կարգապահություն, պատասխանատվություն, ծուլություն),
- մարդկանց նկատմամբ դրսևորվող բնավորության գծեր (բարություն, հոգատարություն, անկեղծություն, հիշաչարություն, շողոքորթություն),
- սեփական անձի նկատմամբ դրսևորվող բնավորության գծեր (ինքնահավանություն, ինքնաքննադատություն, պահանջկոտություն, պատվախնդրություն),
- առարկաների նկատմամբ դրսևորվող բնավորության գծեր (թափթփվածություն, անուշադրություն, մաքրասիրություն, անտարբերություն):

Բնավորությունը, ի տարբերություն խառնվածքի, չի ժառանգվում և բնածին չէ, այլ ձևավորվում է մարդու կյանքի ընթացքում, այսինքն՝ դաստիարակության, շրջապատի հետ շփման, կենսափորձի ընթացքում: Բնավորության գծերը, կրկնվելով մարդու կյանքի ընթացքում, ձեռք են բերում հարաբերականորեն կայունություն և դառնում են մարդու հոգեկանի մաս:

Կոնֆլիկտի անհատական տարրերի շարքին կարելի է դասել նաև անձի *կողմնորոշումները*, որոնց հիման վրա գերմանացի հոգեբան էդուարդ Շպրանգերը (1882-1963թթ.) իր «Կյանքի ձևեր» աշխատության մեջ առանձնացնում է բնավորության վեց տիպեր: Այսպես, ըստ անձի արժեքային կողմնորոշումների (դիրքորոշումների)՝մարդիկ լինում են.

1. *Տեսաբան*, որի մեջ գերակշռում է իմացական հետաքրքրությունները, որի գործունեությունը համակարգված է, իսկ քայլերը՝ տրամաբանված: Բնավորության այս տիպն ամենացայտուն կերպով արտահայտվում է գիտնականների մոտ: Այս տիպի մարդիկ կոնֆլիկտային են այն պատճառով, որ շատ բարդ նկարագիր ունեն:

2. *Տնտեսագետ,* ում հետաքրքրության հիմնական առարկան օգուտն է: Նրան ոչ այնքան հետաքրքրում է բուն գործունեությունը, որքան նրա արդյունքը: Այսպիսի մարդու համար նպատակը միշտ արդարացնում է միջոցները, իսկ դա մարդկային փոխհարաբերություններում դրսևորվում է դիմացինի նկատմամբ անտարբերությամբ, նրա շահերի անտեսմամբ: Վերջինս էլ իր հերթին պատճառ է դառնում մարդկանց հետ կոնֆլիկտային հարաբերությունների առաջացման համար:

3. *Գեղագետ*, ով սիրում է գեղագիտական ապրումներ ունենալ, թափառել իր անուրջների, երևակայության աշխարհում: Նրա համար ամենակարևորը հոգու գեղեցկությունն է և գեղեցիկի ընկալումը, այդ պատճառով նա շատ քիչ է

հետաքրքրված իրականությամբ, նույնիսկ երբեմն հիվանդագին է ընդունում իրական կյանքը: Ունենալով լավ զարգացած ինտուիցիա, խորաթափանցություն՝ այնուամենայնիվ, գեղագետների հետ շփման ժամանակ մարդիկ բավականին դժվարություններ են ունենում:

4. *Սոցիալական մարդ*, ում նպատակն ուրիշների մասին հոգ տանելն է, նրանց ծառայելը: Նա անձնուրաց կերպով իր ջանքերն է ուղղում իրեն շարջապատող մարդկանց օգնելուն և համարում է, որ իր կյանքի միակ իմաստը սերն է դեպի մարդիկ: Այս տիպի մարդն իր անչափ հոգատարությամբ կարող է նյարդայնացնել իր շրջապատում գտնվող մարդկանց, քանի որ մարդիկ այնքան էլ չեն սիրում, երբ իրենց անձնական կյանքին հաճախակիորեն միջամտում են ուրիշները:

5. *Քաղաքագետ*, ով հետաքրքրվում է քաղաքականությամբ: Նրա հիմնական դիրքորոշումն իշխանությունն է: Նրա հիմնական նպատակն է ինքնահաստատվել իշխանություն ձեռք բերելու միջոցով: Այսպիսի մարդիկ պատրաստ են ամեն ինչ զոհել, բոլոր հարաբերությունները ստորադասել այդ հիմնական նպատակին հասնելու հրամայականին:

6. *Հոգևոր անձ*, ով ձգտում է հոգևոր բարձրագույն արժեքների և դրանց միջոցով է գնահատում իրականությունը: Հոգևոր կամ կրոնական արժեքներին ուղղված վսեմ ապրումները հեռացնում են նրանց առօրյա կյանքից և անհասկանալի դարձնում մյուսների համար:

Բնավորության այս տիպերը ևս մաքուր ձևով չեն հադիպում. մարդիկ միայն այս կամ այն չափով են կրում դրանք: Սակայն դրանք կարևոր անհատական հատկանիշներ են, որոնց առանձնացումը որպես կոնֆլիկտի անհատական տարրեր նպաստում է կոնֆլիկտի կառուցվածքային տարրերի մասին ընդգրկուն պատկերացում ունենալուն և կոնֆլիկտի էությունն ավելի խորը կերպով հասկանալուն:

Գործողությունները

Կոնֆլիկտային գործողություններն արտահայտում են կոնֆլիկտի մասնակիցների պայքարը կոնֆլիկտի առարկայի տիրապետման համար, որում մի կողմի գործողությունները հանդիպում են մյուս կողմի հակազդեցությանը: Կոնֆլիկտող կողմերի գործողություններն ուղղված են ոչ միայն նվիրական նպատակին հասնելուն, այլև խանգարելու հակառակորդ կողմին նույն նպատակին հասնելու գործում: Միմյանց դեմ ուղղված այդ գործողությունների բախումն է, ըստ էության, իրենից ներկայացնում կոնֆլիկտի ընթացքը: Գործողությունները կոնֆլիկտի արտաքին, տեսանելի կողմն են, որոնք և ի ցույց են դնում կոնֆլիկտի առկայությունը: Կոնֆլիկտային գործողություններ են վիրավորանքները, հակառակորդ կողմի համար խոչընդոտների ստեղծումը, ծրագրերի խափանումը, պարտականությունների չկատարումը, զավթումն ու յուրացումը, բամբասանքների տարածումը հակառակորդի հեղինակությունը վնասելու նպատակով, սպառնալիքները, ստիպումը և այլն: Ընդ որում, միշտ մի կողմի գործողություններն անհրաժեշտաբար փոխում են մյուս կողմի վարքագիծը և համապատասխան գործողությունների են դրդում նրան:

3.4 Կոնֆլիկտի զարգացման ընթացքը

Կոնֆլիկտի զարգացումը միօրինակ գործընթաց չէ, և այն կարելի է ներկայացնել իրար հաջորդող փուլերի տեսքով: Այսպես, կոնֆլիկտն ընթանում է մի քան փուլով, որոնք սակայն պարտադիր չէ, որ տեղի ունենան բոլոր կոնֆլիկտների դեպքում: Այնուամենայնիվ, պարտադիր է դրանց հաջորդականությունը: Կոնֆլիկտի զարգացման հաջորդական փուլերն են մինչկոնֆլիկտային փուլը, միջադեպը, էսկալացիան, կուլմինացիան, կոնֆլիկտի ավարտը և, վերջապես, հետկոնֆլիկտային փուլը: Այս փուլերի ընթացքը շատ վառ և ակնառու կերպով

կարելի է դիտարկել հայ նշանավոր գրող Հովհաննես Թումանյանի «Մի կաթիլ մեղրը» բանաստեղծության միջոցով:

Կոնֆլիկտի զարգացման առաջին փուլը **մինչկոնֆլիկտային փուլն** է, որը նախորդում է կոնֆլիկտին: Մինչկոնֆլիկտային փուլը կարող է ուղեկցվել ինչպես որոշակի լարվածությամբ, այնպես էլ կարող է շատ խաղաղ լինել: Վերջին դեպքում կոնֆլիկտի սկիզբը անսպասելի է լինում կողմերի համար: «Մի կաթիլ մեղրում» մինչկոնֆլիկտային փուլն ուղեկցվում է առանց որևէ լարվածության.

Մի գյուղացի իրենց գյուղում
Խանութ սարքել, բան էր ծախում:
Օրվա մի օր մոտիկ գյուղից
Մահակն ուսին, շունն ետևից,
Ներս է մտնում մի զըռ չոբան.
-Բարի օր քեզ, ա՛յ խանութպան,
Մեղր չունե՞ս, մի քիչ տաս մեզ:
-Ունեմ, ունեմ, չոբա՛ն ախպեր,
Ամանդ ո՞ւր է, ամանդ բեր:
Ինչ տեղից որ ինքդ կուզես,
Էս սըհաթին քաշեմ տամ քեզ:
Էսպես հանգիստ, էսպես սիրով,
Մեղրից անուշ, լավ խոսքերով
Մեղր են քաշում...

Կոնֆլիկտը ըստ էության սկսվում է **միջադեպից**: Եթե մինչկոնֆլիկտային փուլում հնարավոր չի լինում հաղթահարել կողմերի շահերի միջև առկա հակասությունը, ապա միջադեպի ժամանակ այդ հակասությունը բացահայտ կամ ակնհայտ է դառնում բոլոր մասնակիցների համար: Միջադեպն այն դեպքն է, որը կոնֆլիկտի թաքնված վիճակը փոխում է բաց հակամարտության և հրահրում է կողմերի միջև հակամարտություն:

Սովորաբար միջադեպի դերում հադես է գալիս ոչ կարևոր մի երևույթ, որը սակայն առիթ է դառնում որպեսզի հետզհետե կուտակված լարվածությունը դուրս ժայթքի և ընթացք ստանա:

....մին էլ հանկարծ
Մի կաթիլ մեղր ծորում է ցած:

Մի կաթիլ մեղրի գետնին թափվելն ինքնին շատ աննշան իրադարձություն է, որը, ամենայն հավանականությամբ, բազմաթիվ անգամներ պատահած կլիներ այդ խանութում: Սակայն այդ ոչ կարևոր իրադարձությունն այս պատմության մեջ դառնում է կոնֆլիկտի առաջացման առիթ: Միջադեպը կողմերին բաժանում է երկու հակադիր ճամբարների, հակառակորդների՝ մերկացնելով նրանց շահերի, դիրքորոշումների, արժեքների միջև եղած տարբերությունները:

Տը՞զզ, էն կողմից մի ճանճ գալիս,
Էս կաթիլին վեր է գալի:
Ճանճի վրա, թաքուն-թաքուն,
Էս խանութի տիրոջ կատուն
Դուրս է ցատկում,
Թաթով զարկում....
Բայց հենց կատվի ցատկելու հետ,
Հովվի շունը իսկույն ևեթ
Հա՞ֆ է անում,
Վեր է կենում,
Խեղճ փիսիկին
Դնում տակին,
Ջեռաց խեղդում
Ու շպրտում:
-Խեղդե՞ց, խեղդե՞ց, վա՞յ, իմ կատուն,
Այ սատկես դու, շան որդու շուն,-

Բարկանում է խանութպանը
Ու ձեռն ընկած մոտիկ բանը
Տուր՝ թե կտաս շան ճակատին,
Շուռ է տալիս կատվի կողքին:

Հնարավոր է, որ միջադեպից հետո ամեն ինչ հանդարտվի ու կոնֆլիկտն այդքանով ավարտվի, սակայն երբ կոնֆլիկտը ծավալվում է, ապա այն անցնում է էսկալացիայի (շիկացման) փուլին: Եթե առաջին միջադեպից հետո հնարավոր չի լինում համաձայնության կամ փոխզիջումների գնալ, ապա առաջին միջադեպին հաջորդում է երկրորդը, երրորդը և այդպես շարունակ: Կոնֆլիկտի էսկալացիան ամենալարված փուլն է, քանի որ այս փուլում հակառակորդ կողմերը, հակընդդեմ գործողություններ անելով մեկը մյուսի դեմ, սրում են իրենց միջև առկա հակասությունները և միջոցներ չեն խնայում իրեն օգտին շահելու իրավիճակը: Կոնֆլիկտը կարծես սանդուղքով քայլ առ քայլ զարգանում է դեպի վեր, շիկանում են կրքերը:

Էսկալացիայի փուլում հակամարտող կողմերին բնորոշ է իրար վիրավորելու, իրար վնասող գործողություններ կատարելու միտումը: Բացասական գործողությունները հաջորդում են միմյանց՝ արագորեն և անվերադարձ բարդացնելով և թշնամացնելով կոնֆլիկտի մեջ հայտնված կողմերի հարաբերությունները: Այս փուլում մարդկանց ողջ ջանքերն ուղղվում են թշնամու կերպարի ստեղծմանը, ուժի ցուցադրմանը, կիրառմանը և այլն: Ընդ որում, էսկալացիայի փուլին բնորոշ առանձնահատկություններից մեկն էլ այն է, որ վերջինիս զարգացմանն իր հերթին կարող է նպաստել հնարավոր նոր մասնակիցների ներգրավումը: Էսկալացիայի գործընթացը ծավալվում է այնքան ժամանակ, քանի դեռ կողմերից մեկը կամ միաժամանակ երկուսը լուրջ վնասներ են հասցնում մեկմեկու:

.....
Գոռում է մեր աժդահակը,
Մեծագլուխ իր մահակը
Ետ է տանում ու ցած բերում
Խանութպանին շեմքում փռում:
-Ըսպանեցի՞ն... հա՞յ, օգնություն:
Ու թաղից թաղ, ու տնից տուն
Չեն է տալիս մեկը մյուսին.
-Հա՞յ օգնություն... ըսպանեցի՞ն...
Վերի թաղից, ներքի թաղից
Ճամփի վըրից, գործի տեղից
Ճիչով, լալով,
Հարայ տալով,-
էլ հեր ու մեր,
Քիր ու ախպեր,
Կին, երեխեք,
Ընկեր տղեք,
.....
Գալիս են ու անվերջ գալիս,
Ով գալիս է, տուր թե տալիս
.....
Ու դուրս եկան իրարու դեմ,
Հա զարկեցին ու զարկեցին,
Կոտորեցին, կրակեցին,
Ինչքան ավել կոտորեցին,
էնքան ավել կատաղեցին:
Ձարդեցին իրար,
Ձնջեցին իրար,
Կորան, գնացին
Գետնին հավասար:
.....

Սա արդեն **կուլմինացիայի փուլն** է: Կուլմինացիայի (գագաթնակետի) փուլում կողմերից առնվազն մեկի համար պարզ է դառնում, որ այսպես շարունակելն անիմաստ է, անհնարին է կամ, ասենք, վտանգավոր: Այդ ժամանակ կողմերն իրար վնասելու հնարավոր տարբերակների փնտրտուքից անցում են կատարում կոնֆլիկտից դուրս գալու ճանապարհների որոնման: Կոնֆլիկտը դադարեցնելու՝ կողմերի ցանկությունը կարող է առաջ գալ տարբեր պատճառներով կամ իրավիճակներից ելնելով: Դրան կարող է հանգեցնել կողմերից մեկի կամ միաժամանակ երկու կողմերի թուլացումը, որը նրանց համար այլևս անհնարին է դարձնում պայքարի հետագա շարունակությունը: Կոնֆլիկտի մասնակիցների կողմից տվյալ կոնֆլիկտի անհեռանկարայնության գիտակցումը ևս հիմք է հանդիսանում, որ նրանք դադարեցնեն կոնֆլիկտը, քանի որ դրանից ոչ մեկին ոչ մի օգուտ չկա, իսկ վերջն էլ չի երևում: Երբեմն կոնֆլիկտն ավարտվում է, քանի որ կողմերը հոգնում կամ ձանձրանում են լարված իրավիճակից, դադարում են գործողություններ կատարել, մոռանում են ասվածն ու արվածը, ընտելանում ու համակերպվում են միմյանց: Սակայն փորձը ցույց է տալիս, որ ավելի հաճախ կոնֆլիկտն ավարտվում է դրա հանգուցալուծմանն ուղղված գործողությունների շնորհիվ, ինչպես նաև երրորդ կողմի՝ կոնֆլիկտը դադարեցնելու ջանքերի օգնությամբ:

.....
Դաշտերն անցան,
Ու, կըռիվն չըդադարած,
Սովը եկավ համատարած,
Սովը եկավ — սովի հետ ցավ,
Ծաղկած երկիրն ամայացավ...
Իսկ մնացած մարդիկ իրար
Հարցնում էին սարսափահար,

Թե որտեղի՞ց արդյոք ծագեց
Էս ընդհանուր աղետը մեծ:

Կոնֆլիկտն անհետևանք չի մնում երբեք: Այն իր հետքն է թողնում մասնակիցների հոգեկան հատկությունների, մտավոր կարողությունների, արժեքային կողմնորոշումների վրա: Կոնֆլիկտն անհատի համար հանդիսանում է յուրահատուկ կյանքի փորձ և սոցիալիզացիա: Հետկոնֆլիկտային փուլն անհատի համար կարող է նաև ոչ կառուցողական լինել. անհատը կարող է ունենալ տրամադրության անկում և ինքնագնահատականի ցածրացում, ընդհուպ մինչև թերարժեքության բարդույթ, ինչպես նաև ապրել սթրես, ունենալ առողջության հետ կապված խնդիրներ:

3.5 Կոնֆլիկտի տեսակները

Կոնֆլիկտների դասակարգման բազում օրինակներ կարելի է գտնել կոնֆլիկտաբանական գրականության մեջ: Դրանք դասակարգվում են՝ ըստ տարբեր հիմքերի: Դասակարգման հիմքերի դերում հանդես են գալիս կոնֆլիկտի առաջացման աղբյուրները, բնագավառները, կոնֆլիկտի կողմերը կամ սուբյեկտները և այլն: Այստեղ ներկայացված են այդպիսի դասակարգումների մի քանի, առավել ընդունված տարբերակներ, որոնք կօգնեն պատկերացում կազմել կոնֆլիկտների էության և դրանց կառավարման առանձնահատկությունների մասին:

Կոնֆլիկտների առաջացման աղբյուրները տարբեր են: Այդ աղբյուրների դերում կարող են հանդես գալ ամենատարբեր երևույթները, օրինակ՝ առաջադրանքները, արժեքները, նպատակները և այլն: Ինչ վերաբերում է կազմակերպության ներսում առաջացող կամ, այլ կերպ ասած, կազմակերպական կոնֆլիկտներին, ապա կոնֆլիկտների առաջացման ընդհանուր

աղբյուրներին գումարվում են նաև կազմակերպության գործունեությանը բնորոշ երևույթները:

Այսպես, ըստ *առաջացման աղբյուրի* կոնֆլիկտները լինում են զգացմունքային, բովանդակային, կառուցվածքային, ռեսուրսային, նորարարական, դինամիկ, ինչպես նաև շահերի, արժեքների, նպատակների կոնֆլիկտներ:

Զգացմունքային կոնֆլիկտներ: Սա տեղի է ունենում այն ժամանակ, երբ երկու սոցիալական սուբյեկտների համագործակցության ընթացքում ակնհայտ է դառնում, որ նրանց զգացմունքները, կապված որոշակի հանգամանքների հետ, անհամատեղելի են: Դա այնպիսի իրավիճակ է, երբ կազմակերպության անդամների միջև առաջանում են փոխադարձ հիասթափություն, զայրույթ և այլ բացասական զգացմունքներ:

Բովանդակային կոնֆլիկտներ: Բովանդակային կոնֆլիկտների ժամանակ կողմերը չեն համաձայնում առաջադրանքի բովանդակության հետ, որը գալիս է նրանց կարծիքների, աշխարհայացքների, մակարդակների տարբերություններից:

Շահերի կոնֆլիկտ: Այս դեպքում կոնֆլիկտող կողմերը նույն կերպ են գնահատում իրավիճակը, սակայն չեն համաձայնում այն հարցում, թե որն է իրավիճակից դուրս գալու ամենաճիշտ լուծումը:

Արժեքների կոնֆլիկտ: Մարդիկ սովորաբար պատկանում են տարբեր արժեքային համակարգերի: Երբ կողմերը տարբեր արժեքային համակարգերից են գնահատում միևնույն իրավիճակը, ապա նրանց մեջ առաջանում է անհամաձայնություն, որն անհնարին է դարձնում նրանց միջև հետագա ամեն մի համագործակցություն:

Նպատակների կոնֆլիկտ: Նպատակների կոնֆլիկտի ժամանակ կողմերն ունեն հակասական պատկերացումներ ցանկալի արդյունքի վերաբերյալ: Մասնավորապես, դա տեղի է ունենում այն ժամանակ, երբ անհրաժեշտություն է առաջանում ինչ-որ բան զոհել այս կամ այն արդյունքին հասնելու համար:

Կառուցվածքային կոնֆլիկտ: Կառուցվածքային կոնֆլիկտներն առաջ են գալիս, երբ կազմակերպության կառուցվածքային տարբեր միավորների, բաժինների միջև առաջանում է հակասություն, անհամաձայնություն առաջադրանքների կատարման, աշխատանքի կատարման ժամանակ:

Նորարարական (իննովացիոն) կոնֆլիկտ: Իրենց մրցունակությունն ապահովելու նպատակով կազմակերպությունները պարտադրված են անընդհատ զարգանալ, ինչը ենթադրում է պարբերաբար կառուցվածքային և բովանդակային փոփոխությունների ենթարկվել: Այդ փոփոխությունները կամ նորամուծությունները կազմակերպության աշխատակիցների համար դժվարություններ են ստեղծում հարմարվելու, իսկ երբեմն էլ՝ համապատասխանելու նոր հանգամանքներին ու դրանցից բխող պահանջներին:

Ռեսուրսային կոնֆլիկտ: Ռեսուրսային կոնֆլիկտներն առաջանում են ռեսուրսների բաշխման կամ օգտագործման ժամանակ: Կազմակերպության ռեսուրսների անարդարացի, անխելամիտ բաշխումը հիմք կարող է հանդիսանալ ինչպես առանձին աշխատակիցների, այնպես էլ խմբերի միջև կոնֆլիկտների առաջացման համար:

Դինամիկ կոնֆլիկտ: Կոլեկտիվի կայացումը մեկ օրվա պատմություն չէ, այն պահանջում է որոշակի ժամանակ, գործունեություն, շփում: Կազմակերպության ներսում կոլեկտիվների կայացման և զարգացման փուլերն արտահայտվում են ֆորմալ և ոչ ֆորմալ հակասական հարաբերություններով, սոցիալ-հոգեբանական անորոշություններով, խմբավորումներով և այլն:

Ինչպես նշվեց, կոնֆլիկտների դասակարգման հիմք կարող են հանդիսանալ նաև սուբյեկտները կամ կողմերը, որոնց միջև տեղի ունի հակամարտություն: *Ըստ կոնֆլիկտող կողմերի՝* առանձնացվում են կոնֆլիկտի հետևյալ տեսակները՝

ներանձնային, միջանձնային, անհատի և խմբի միջև կամ ներխմբային, միջխմբային, միջպետական կոնֆլիկտներ:

1. Ներանձնային կոնֆլիկտներ

Ներանձնային կոնֆլիկտները տեղի են ունենում այն ժամանակ, երբ կազմակերպության որևէ անդամին հանձնարարվում է կատարել այնպիսի առաջադրանք կամ իրականացնել այնպիսի դեր, որը հակասում է նրա համոզմունքներին, արժեքներին: Ներանձնային կոնֆլիկտները սերտորեն կապված են այն ընտրությունների կամ որոշումների կայացման հետ, որ մարդիկ ստիպված են կատարել կոնկրետ իրավիճակներում:

Ներանձնային կոնֆլիկտի կրողն առանձին անհատն է: Այդ կոնֆլիկտի բովանդակությունը դրսևորվում է անձի սուր բացասական ապրումներով՝ առաջացած նրա հակասական ձգտումների հիման վրա: 20-րդ դարի հայտնի հոգեբան Զ. Ֆրոյդի հոգեվերլուծության տեսության մեջ ներանձնային կոնֆլիկտի առաջացումը բացատրվում է որպես «Այն»-ի և «Գեր Ես»-ի միջև (բնազդային ցանկությունների և բարոյական զգացմունքների ու պահանջների) հակասությունների գոյության անհրաժեշտ հետևանք: Այդ կոնֆլիկտներն իրենց բնույթով ու բովանդակությամբ, մեծ հաշվով, հոգեբանական են, հրահրվում են անհատի դրդապատճառների, շահախնդրությունների, արժեքների ու ինքնագնահատականների հակասություններով և ուղեկցվում են հուզական լարումներով ու ստեղծված իրավիճակի բացասական ապրումներով: Ինչպես և ամեն մի այլ կոնֆլիկտ, այն կարող է և՛ կառուցողական, և՛ ապակառուցողական բնույթ կրել, այսինքն՝ անձի համար թե՛ բացասական, թե՛ դրական հետևանքներ ունենալ:

Ընդհանուր առմամբ, ներանձնային կոնֆլիկտը կարելի է ձևակերպել որպես հիմնախնդիր սուբյեկտի առկա և ցանկալի վիճակի միջև, իրականության և հնարավորության միջև: Օրինակ՝ բուհի ուսանողի ինքնագնահատականի համաձայն՝

նա վաղուց արդեն գիտությունների թեկնածու պետք է լիներ, որի հետևանքով իրականությանը չհամապատասխանող ցանկությունը ներանձնային բազմաթիվ կոնֆլիկտներ կարող է առաջացնել:

Իրենց ձևով ու բովանդակությամբ ներանձնային կոնֆլիկտները միօրինակ չեն: Նրանց հիմքում կարող են ընկած լինել տարբեր ներանձնային պատճառներ, օրինակ՝

- պահանջմունքների հակասություն,
- հակասություն ներքին պահանջմունքի և սոցիալական նորմի միջև,
- հակասություն անհատի տարբեր դերերի միջև,
- վարքագծի տարբերակների ընտրության դժվարություն:

Այսպես, ներանձնային կոնֆլիկտները կարող են դրսևորվել տարբեր ձևերով: Ներանձնային ամենատարածված կոնֆլիկտներից է **դերային կոնֆլիկտները**, երբ անհատին ներկայացվում են կամ նրա մեջ առաջանում են հակասական պահանջներ՝ կապված նրա կողմից ստանձնած տարբեր դերերի կատարման հետ: Նման իրավիճակ կարող է առաջանալ, ասենք, երբ ղեկավարը պահանջում է մեկ բան, իսկ գործընկերները կամ սպառողները՝ մեկ այլ: Դերային կոնֆլիկտի օրինակ է նաև, երբ անհատը ստիպված է ընտրություն կատարել, թե ինչպես վարվի, երբ կոնկրետ իրավիճակում հակասություն է առաջանում նրա պարտականությունների միջև: Օրինակ, երբ ուսուցիչը պետք է նշանակի իր սեփական երեխայի ավարտական գնահատականը ոչ այնքան լավ պատասխանների դեպքում:

Ներանձնային կոնֆլիկտները կարող են դրսևորվել նաև առաջադրանքների և անհատի ներքին պահանջմունքների, սկզբունքների հակասության ապրման ձևով: Օրինակ, ղեկավարն աշխատակցից պահանջում է աշխատել հանգստյան օրերին ևս, քանի որ դա շատ կարևոր է ընկերության համար, իսկ վերջինս ցանկանում է այդ ժամանակն անցկացնել իր

ընտանիքի հետ միասին՝ բարելավելու համար ընտանեկան մթնոլորտը: Ինչպես նաև, երբեմն ղեկավարությունը կարող է, օրինակ, պահանջել աշխատակցից, որ վերջինս օբյեկտիվորեն գնահատի իր գործընկերոջ և լավագույն ընկերոջ իսկապես վատ աշխատանքը: Այսպիսի պահանջները մարդկանց կանգնեցնում են պարտականությունների և սկզբունքների միջև դժվար երկընտրանքի առաջ՝ արդյունքում հանգեցնելով լուրջ հոգեկան ճնշվածության:

2. Միջանձնային կոնֆլիկտներ

Միջանձնային կոնֆլիկտները տեղի են ունենում երկու կամ ավելի անհատների միջև (կազմակերպության անդամների միջև), որոնք կարող են գտնվել աստիճանակարգման նույն կամ տարբեր մակարդակներում: Այս տիպի կոնֆլիկտները ծագում են յուրաքանչյուր քայլափոխի ժամանակ և ամենատարբեր պատճառներով: Նման կոնֆլիկտների օրինակներ են՝ ուսանողների միջև հակամարտությունը խմբում ազդեցություն ունենալու կամ հրապուրիչ աղջկա համար, հակասությունը ղեկավարի և ենթակաների միջև աշխատավարձի չափի պատճառով, հասարակական երթուղայինում ուղևորների միջև և այլն: Նման հակամարտությունները կարող են տեղի ունենալ հասարակական կյանքի կենցաղային, տնտեսական, քաղաքական, սոցիալական ամենատարբեր ոլորտներում: Պատճառները, որոնք միջանձնային կոնֆլիկտի են հանգեցնում, նույնպես շատ տարբեր են: Դրանք կարող են լինել օբյեկտիվ, այսինքն՝ անկախ մարդկանց կամքից ու գիտակցությունից, սուբյեկտիվ՝ կախված մարդկանց մարմնական և հոգեկան վիճակից, ինչպես նաև ժամանակավոր, մշտական և այլն: Անհատների միջև կոնֆլիկտները կարող են ծագել կենցաղավարության տարբերություններից մինչև սեփականության, ժառանգության բաժանման խնդիրների պատճառով, այստեղից էլ՝ մինչև անհատական տարբերությունների պատճառներով:

Բոլոր միջանձնային կոնֆլիկտների դեպքում մեծ նշանակություն ունեն մարդկանց անձնական որակները, նրանց հոգեկան, սոցիալ- հոգեբանական և բարոյական բնութագրերը: Միջանձնային կոնֆլիկտների հիմքում ընկած են ինչպես մարդկանց շահերի, հետաքրքրությունների, արժեքների, բնավորությունների տարբերությունները, այնպես էլ խառնվածքների, հավակնությունների նմանությունները: Այս առնչությամբ հաճախ է խոսվում մարդկանց միջանձնային համատեղելիության կամ անհամատեղելիության մասին, որոնք կարևոր դեր են խաղում միջանձնային հարաբերություններում:

3. Ներխմբային կոնֆլիկտներ

Ներխմբային կոնֆլիկտները վերաբերում են կազմակերպության ներսում խմբերի, ենթախմբերի, խմբի և անհատների միջև առաջացած լարվածությանը՝ կապված առաջադրանքների, նպատակների, գործընթացի և այլ հարցերի շուրջ անհամաձայնությունների հետ:

Կոնֆլիկտի այս տիպը բավականին ընդհանուր գծեր ունի միջանձնայինի հետ, սակայն առավել բազմապլան է: Խումբը ներառում է հարաբերությունների մի ամբողջ համակարգ, այն որոշակիորեն կազմակերպված է, սովորաբար ունենում է ֆորմալ կամ ոչ ֆորմալ լիդեր, կոորդինացիոն և սուբորդինացիոն կառուցվածքներ և այլն: Ուստի կոնֆլիկտի պոտենցիալ հնարավորությունն այս դեպքում մեծանում է: Կոնֆլիկտի ներանձնային և միջանձնային պատճառներին ավելանում են նաև այլ պատճառներ՝ պայմանավորված խմբային կազմակերպվածության հետ:

Անհատի դիրքորոշումների, սովորույթների, ակնկալիքների և խմբի մեջ արմատավորված վարքականոնների, պահանջների, մշակույթի միջև հակասությունները դժվարեցնում են նրա՝ նոր միջավայրում ադապտացիայի, ինտեգրման գործընթացը: Անհատի և խմբի միջև առաջացած կոնֆլիկտը կարող

է ինչպես կառուցողական, այնպես էլ ապակառուցողական լինել: Առաջին դեպքում կոնֆլիկտի հանգուցալուծումը նպաստում է անհատի և խմբի կապի ամրապնդմանը, անձնային և խմբային նույնականացմանը և ինտեգրացմանը: Երկրորդ դեպքում, ընդհակառակը, անհատի ապանույնականացում և խմբի ապաինտեգրացում է տեղի ունենում:

4. Միջխմբային կոնֆլիկտներ

Միջխմբային են այն կոնֆլիկտները, որոնք առաջանում են կազմակերպության ներսում գործող խմբերի կամ բաժինների միջև, օրինակ՝ ղեկավարության և աշխատակազմի, կառավարիչի և աշխատողների, արտադրության և վաճառքի բաժինների միջև:

Այս տիպի կոնֆլիկտը դրսևորվում է տարբեր խմբերի շահերի բախումով: Վերջինիս են վերաբերում տարբեր չափերի՝ փոքր, միջին և մեծ սոցիալական խմբերի միջև կոնֆլիկտները:

Փոքր սոցիալական խումբը մարդկանց մի ամբողջություն է, որոնք անմիջական փոխազդեցության մեջ են գտնվում և միավորված են համատեղ գործունեության ընդհանուր նպատակներով ու խնդիրներով: Փոքր սոցիալական խմբի օրինակներ են դպրոցական դասարանը, ուսանողական խումբը, արտադրական խումբը, ամբիոնի կոլեկտիվը, ընտանիքը և այլն: Փոքր խմբի անդամների թիվը կարող է տատանվել մի քանի հոգուց մինչև մի քանի տասնյակը: Այդպիսի խմբերը լինում են երկու տեսակ՝ ֆորմալ և ոչ ֆորմալ: Ֆորմալ (պաշտոնական) են այն խմբերը, որոնք ունեն հստակ ամրագրված կառուցվածք, կանոնադրություն, պաշտոնների սանդղակ: Ոչ ֆորմալ են այն խմբերը, որոնք առաջանում են ինքնաբուխ, անձնական որակների, հետաքրքրությունների, նպատակների նմանության հիման վրա: Ըստ իրենց կայունու-

թյան և կազմակերպվածության ձևի՝ խմբերը լինում են նաև ժամանակավոր ու մշտական, բաց և փակ:

Միջին սոցիալական խմբերին բնորոշ է ինստիտուցիոնալ կազմակերպվածությունը, իսկ դրանց հիմնական դերն ու խնդիրը պայմանավորված է պաշտոնական, հասարակական կարգավիճակով: Տիպիկ միջին խումբը համեմատաբար ինքնուրույն կազմակերպություն է, իր կարգավիճակն ու գործառույթներն ունի աշխատանքի հասարակական բաժանման կամ արտաաշխատանքային գործունեության (քաղաքական միավորումներ, ըստ շահերի խմբավորումներ) համակարգում: Նման խմբերը, որպես կանոն, ոչ թե ժամանակավոր, այլ մշտական բնույթ ունեն, ինչպես նաև ձևավորված կառուցվածք, հիերարխիա, տնօրինություն, կառավարման մարմիններ: Միջին սոցիալական խմբեր են, օրինակ, ձեռնարկության, ուսումնական հաստատության, զորամասի կոլեկտիվները:

Մեծ սոցիալական խմբեր են համարվում սոցիալական դասերը, կուսակցությունները, կաստաները, սոցիալական շերտերը (ստրատներ), էթնիկական համայնքները, ազգային խմբավորումները, խոշոր կրոնական միավորումները: Նման խմբերը ստեղծված են բոլոր անդամների համար ընդհանուր էական հայտանիշների (տնտեսական, քաղաքական, կրոնական և այլն) հիման վրա:

Հարկ է նշել, որ հատկապես սոցիալական մեծ խմբերի միջև կոնֆլիկտները որոշ ուսումնասիրողներ անվանում են *սոցիալական կոնֆլիկտներ*՝ ի տարբերություն ներանձնային, միջանձնային և ներխմբային, ինչպես նաև փոքր խմբերի միջև կոնֆլիկտների: Սոցիալական կոնֆլիկտի այս տարանջատումը պատկանում է հատկապես 20-րդ դարի գերմանացի փիլիսոփա Կ. Մարքսին և նրա հետևորդներին: Նրանք սոցիալական կոնֆլիկտ էին անվանում հասարակական դասերի միջև առկա հակամարտությունները: Սոցիալական կոնֆլիկտ հասկացությունը մեծ կիրառություն ունի նաև ժամանակակից

հեղինակների աշխատություններում: Ըստ նրանց՝ ազգային, ռասայական, էթնիկական կամ սոցիալական դասային հարաբերություններում առկա հակամարտությունները կարելի է համարել սոցիալական կոնֆլիկտներ, քանի որ կոնֆլիկտը «սոցիալական» է դառնում այն դեպքում, երբ նրանում ընդգրկված են մեծ սոցիալական խմբեր, այլ ոչ թե անհատներ կամ փոքր խմբեր:

Միջխմբային կոնֆլիկտների պատճառները շատ տարբեր են՝ տնտեսական, քաղաքական, ազգային-էթնիկական և այլն: Սոցիալական խմբերի տարբեր մակարդակների կոնֆլիկտները ծագման իրենց առանձնահատկություններն ու դրանց հանգուցալուծման յուրահատուկ միջոցներն ունեն: Այսպես, փոքր խմբերի մակարդակում միջխմբային կոնֆլիկտի ծագման խնդրում մեծ դեր է խաղում խմբերի սոցիալական նույնականության կամ ինքնության գործոնը: Այն ձևավորվում է խմբին մաս կազմելու զգացումի դրսևորմամբ, մյուս անդամների հետ սեփական անձի նույնացմամբ, «մենք»-ի որակի ստեղծմամբ՝ ի տարբերություն «նրանք»-ի կամ «ոչ մենք»-ի: Սոցիալական նույնականության (իդենտիֆիկացիայի) հակառակ կողմը սոցիալական դիֆերենցիացիան է, որն իր մեջ ամփոփում է միջխմբային կոնֆլիկտի ծագման հնարավորությունը: Ընդ որում, սոցիալական նույնականացման հիմքեր են հանդիսանում տնտեսական, սոցիոմշակութային, ռասայական և այլ ինքնությունները:

Մեծ սոցիալական խմբերի մակարդակում կոնֆլիկտների պատճառներն ավելի խոր ու մասշտաբային են: Այսպես, էթնիկական կոնֆլիկտների ծագման դեպքում հաճախ կարևոր դեր են խաղում էթնոսներից մեկի տարածքային հավակնությունները: Քաղաքական կոնֆլիկտների հիմքում ընկած է իշխանության՝ հասարակության մեջ քաղաքական գերիշխանության համար պայքարը: Ինչպես ցույց է տալիս համաշխարհային վիճակագրությունը, այսօր աշխարհում կոն-

ֆլիկտները հիմնականում միջխմբային բնույթ են կրում: Խոսքն այն խմբերի մասին է, որոնք հիմնականում տարբերվում են էթնիկական, ռասայական, կրոնական կամ մշակութային հատկանիշներով: Ամենից հաճախ կոնֆլիկտները ծագում են այն դեպքում, երբ էթնիկական խմբերը մերժվում են իրենց պահանջմունքները բավարարելու հարցում: Ընդ որում, ժամանակակից քաղաքակրթության համար ամենաանուրբ հիմնախնդիրներից մեկն ազգային փոքրամասնությունների հիմնախնդիրն է՝ նրանց կարգավիճակի, մշակութային ինքնակայության, ինքնադրսևորման հնարավորությունների խնդիրներով: Դիցուք, այսպիսի խմբերի միջև կոնֆլիկտներն ամբողջ աշխարհում գնալով ավելի մահաբեր, ինտենսիվ ու տևական են դառնում:

5. Միջպետական կոնֆլիկտներ

Ինչպես կարելի է կռահել անունից, միջպետական կոնֆլիկտների կողմերի դերում հանդես են գալիս առանձին պետությունները կամ պետությունների խմբավորումները (կոալիցիաներ): Միջպետական կոնֆլիկտների հիմքում ամենից առաջ ընկած են երկրների տնտեսական, քաղաքական, գաղափարախոսական, տարածքային և այլ տիպի շահերի միջև հակասությունները: Միջպետական կոնֆլիկտների վտանգավորությունը կայանում է նրանում, որ պետությունների միջև առկա կոնֆլիկտները հաճախ լուծվում են ռազմական գործողությունների ծավալման ճանապարհով, ինչն ակնհայտորեն հղի է մարդկանց զանգվածային ահաբեկման, ոչնչացման վտանգով:

Այսպիսով, ըստ կոնֆլիկտող սուբյեկտների կամ կողմերի կոնֆլիկտների հիմնական տիպերն են ներանձնային, միջանձնային, անհատի և խմբի միջև կամ ներխմբային, միջխմբային, միջպետական կոնֆլիկտները: Ընդ որում, կոնֆլիկտի բոլոր թվարկված տիպերը փոխազդեցության մեջ են, ազդում են միմյանց վրա: Այսպես, միջանձնային կոնֆլիկտային հարաբե-

րությունները միշտ ուղեկցվում են ներանձնային կոնֆլիկտներով, իսկ ներանձնային կոնֆլիկտերն էլ իրենց հերթին կարող են հիմք հանդիսանալ ներխմբային կոնֆլիկտների առաջացման համար: Ավելին, քիչ չեն օրինակները, երբ միջխմբային կոնֆլիկտները դրդել են տարբեր երկրների կառավարություններին ներքաշվել միջպետական կոնֆլիկտների մեջ:

Ըստ առաջացման աղբյուրի դասակարգված կոնֆլիկտները կարող են ի հայտ գալ և՛ ներանձնային, և՛ միջանձնային, և՛ ներխմբային, և՛ միջխմբային կոնֆլիկտներում:

3.6 Խնդիրների լուծում

Կոնֆլիկտների արդյունավետ կառավարումը նախևառաջ ներառում է խնդիրների լուծում և այդ գործունեությունից դասեր քաղելու հետևողականություն: Կոնֆլիկտի նկատմամբ ստեղծագործական մոտեցումը թույլ է տալիս առկա խնդիրները վերածել, վերափոխել կոնֆլիկտող կողմերի համար բացված նոր հնարավորությունների: Կարճ ասած՝ դա նշանակում է ստեղծված իրավիճակից առավելագույնս օգուտ քաղել:

Այսպես, խնդիրների ստեղծագործական լուծման գործընթացը կատարվում է երեք փուլով՝ խնդրի բացահայտում, փոփոխությունների պլանավորում, գործողությունների իրականացում:

Խնդրի բացահայտումը ներառում է.

ա/ խնդրի ընկալում,

բ/ խնդրի ձևակերպում:

Փոփոխությունների կամ գործողությունների պլանավորումը ներառում է.

ա/ խնդրի լուծման ուղիների առաջարկում,

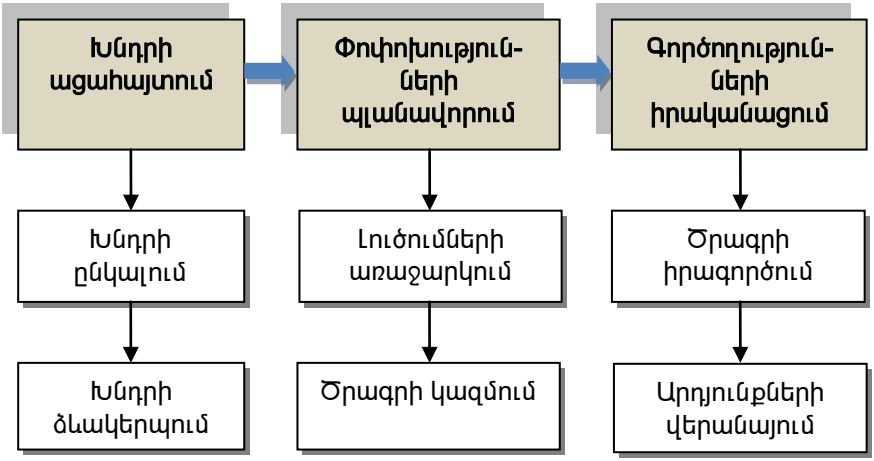
բ/ գործողությունների կամ միջամտության ծրագրի կազմում:

Գործողությունների իրականացումը ներառում է.

ա/ ծրագրի իրագործում,

բ/ արդյունքների կամ սպասելիքների վերանայում:

Այսպիսով, խնդիրների արդյունավետ լուծման քայլերի հաջորդականությունը գրաֆիկորեն կարելի է ներկայացնել հետևյալ ձևով.



Խնդրի լուծման առաջին փուլը խնդրի բացահայտումն է: Կազմակերպության մեջ խնդիրների մասին խոսելն այնքան էլ հեշտ չէ նրա անդամների համար, քանի որ սովորաբար նա, ով խոսում է խնդիրներից, մյուսների կողմից բացասական վերաբերմունքի է արժանանում: Խնդրի ձևակերպման ժամանակ կարևոր է այն դիտարկել տարբեր տեսանկյուններից՝ գիտական և տեխնիկական, միջանձնային և սոցիալական, առանձին վերցրած և համակարգային և այլն: Փորձը ցույց է տալիս, որ միշտ նախընտրելի է քննարկել տվյալ խնդրի վերաբերյալ երկու խիստ տարբեր ձևակերպումներ: Ընդ որում, այդ քննարկման ընթացքում պետք է ցուցաբերել համակարգային մոտեցում, այն է՝ չխուսափել խնդրին առնչվող սահմանները լայնացնելուց և այլ երևույթների ու հանգամանքների հետ վերջինիս կապը ցուցադրելուց:

Փոփոխությունների կամ գործողությունների պլանավորման մասին ավելի մանրամասն կխոսվի հաջորդ գլխի վերջում,

երբ խոսքը կգնա ընդհանրապես պլանավորման մասին: Այս փուլում կարևոր է առաջարկել խնդրի լուծման մի քանի ուղիներ և համեմատել դրանք միմյանց հետ: Այս եղանակով հնարավոր կլինի ռեալ գնահատել առկա իրավիճակն ու անհրաժեշտ ռեսուրսների հասանելիության մակարդակը՝ ապահովելով խնդրի լուծման առավել արդյունավետ եղանակի ընտրությունը: Այնուհետև պետք է ընտրված եղանակը վերածել գործողությունների հաջորդականության, այսինքն՝ կազմել հետագա քայլերի ծրագիրը:

Ծրագրի իրագործումն ամիջականորեն կապված է կազմակերպչական և վերահսկողական հմտությունների հետ: Այստեղ կարևորվում են աշխատանքի ճիշտ բաժանման, ռեսուրսների խնայողաբար օգտագործման, վերահսկողության արդյունավետ մեխանիզմների կիրառման, աշխատակիցների մոտիվացիայի ցանկալի մակարդակի ապահովման, նրանց քաջալերման հետ կապված հարցերը: Ծրագրի իրագործման ավարտով խնդիրների լուծման գործընթացը չի ավարտվում: Ինչպես ամեն մի ծրագրի պլանավորման և իրագործման դեպքում, այնպես էլ խնդիրների լուծման դեպքում, որպեսզի պարզենք, թե արդյոք ցանկալի արդյունքը ձեռքբերված է, թե ոչ, պետք է կատարել աշխատանքի հետադարձ գնահատում: Միայն արդյունքների վերանայումից հետո կարելի է հստակ եզրակացություններ անել այն մասին, թե արդյոք խնդիրը կարելի է համարել լուծված և եթե այո, ապա որքանով կարելի է այդ լուծումը գնահատել որպես արդյունավետ: Խնդրի լուծման գործընթացի և արդյունքների վերանայումն անփոխարինելի նշանակություն ունի փորձառության ավելացման, փորձի փոխանակման և հետագա աշխատանքների որակի բարելավման համար:

Խնդիրների լուծման փուլերի իրագործումը ենթադրում է նաև անհատական ահռելի ջանքերի, մտորումների, ապրումների ներառում: Մարդկային ցանկացած գործունեություն ունի

ինչպես տրամաբանական, նորարարական, այնպես էլ հոգեբանական, էմոցիոնալ կողմ, որը հավասարապես կարևոր է դրված նպատակներին հաջողությամբ հասնելու համար: Կոնֆլիկտների նկատմամբ ստեղծագործական մոտեցումը պահանջում է նաև որոշակի կամային որակների ցուցաբերում:

Կոնֆլիկտի մեջ գտնվող անհատը պետք է ոչ թե արծագանքի կամ հակազդի առաջացած խնդրին, այլ իր վրա վերցնի նախաձեռնությունը և իրավիճակը շրջի նախընտրելի ուղղությամբ: Ընդ որում, իրավիճակը պետք է ընդունել այնպես, ինչպես այն կա, երբեք չակնկալել անսխալականություն ոչ սեփական անձից, ոչ էլ ուրիշներից: Երբ մենք առաջացած խնդրին նայում ենք որպես սովորելու, փորձառություն ձեռք բերելու հնարավորություն, ապա հեշտ է դառնում ընդունել սեփական սխալների գոյությունը: Ակնհայտ ճշմարտություն է, որ մենք սովորում ենք մեր սխալների վրա:

Մի քանի տարի առաջ աշխարհահռչակ ամերիկյան IBM ընկերությունը աշխատակիցներից մեկի անփութության արդյունքում կորցնում է 9 մլն. դոլարի չափով գումար: Այդ դեպքից մի քանի օր հետո ընկերության հիմնադիր տնօրեն Թոմաս Յ. Ուաթսոնն այդ աշխատակցին կանչում է իր մոտ: Աշխատակիցը, համոզված, որ իրեն կանչում են ազատելու համար, մտնում է տնօրենի սենյակ և տեղեկանում, որ տնօրենը մտադրված է իրեն նշանակել նոր բացվող բաժնի ղեկավարի պաշտոնում: Նա ապշահար հարցնում է տնօրենին. «Ներեցե՛ք ինձ, բայց ես ոչինչ չեմ հասկանում: Մի քանի օր առաջ ես մեր ընկերության համար 9 մլն. դոլար արժեցա, իսկ այսօր Դուք իմ պաշտո՞նն եք բարձրացնում փոխանակ ինձ աշխատանքից ազատելու»: Տնօրենը բազմանշանակ ժպտում է նրան. «Ձեզ աշխատանքից ազատե՞լ: Երիտասա՛րդ, ես հենց նոր 9 մլն. դոլար եմ ծախսել ձեր կրթության վրա: Այսուհետ դուք մեր ընկերության ամենաարժեքավոր աշխատակիցներից մեկն եք»:

Անցանկալի իրավիճակը ոչ թե պետք է քննարկել կամ ապրել, այլ պարզապես փոխել, իսկ եթե անհնարին է փոխել իրավիճակը, պետք է փոխել նրա նկատմամբ մոտեցումը: Ստեղծագործական մոտեցումը ենթադրում է տարբեր տեսանկյունների կիրառում: Այս առումով կարևոր է, որ անհատի մոտ խնդիրների նկատմամբ դրական, մի փոքր արկածախնդրական կամ փորձարարական վերաբերմունք մշակվի: Խնդրին պետք է վերաբերվել որպես մի հետաքրքրաշարժ փորձության: Այսպես անհատը ձեռք է բերում հոգեկան ազատություն և թեթևություն, որոնք էլ նպաստում են նրա ստեղծագործական մտածողության արդյունավետ գործունեությանը: Հոգեբանական տեսանկյունից անհատի գործունեության արդյունավետության համար շատ կարևոր նշանակություն ունեն մարդկանց նախատրամադրվածությունները, դրական կամ բացասական մոտեցումները: Վերջիններս արտահայտվում են մեր խոսքի մեջ դիտարկումների, պնդումների ձևով, որոնք յուրօրինակ շարժիչներ են ինքնաներշնչման կամ ինքնաճնշման համար: Օգտագործելով բացասական պնդումներ, ինչպիսիք են «ես երբեք չեմ կարողանա դա անել», «անելանելի, անհուսալի իրավիճակի մեջ եմ», «սա վերջն է», «սրանից ավելի վատ չէր կարող լինել» և այլն՝ մենք ինքնաբերաբար փակում ենք բոլոր հնարավոր դռները և սահմանափակում մեր հնարավորությունները: Մինչդեռ անցանկալի իրավիճակը շատ արագ կարող է փոխվել, հենց որ մենք փոխում ենք վերջինիս նկատմամբ մեր նախնական տրամադրվածությունը: «Այս պահին ես դա չեմ կարող անել», «ներկա պահին իրավիճակը թվում է անելանելի», «սրանից ավելի վատ էլ կարող էր լինել» պնդումներն ի հայտ են բերում առկա խնդիրների՝ նորություններ, փոփոխություններ առաջացնելու թաքնված ներուժը: Անհատի խնդիրն է օգտագործել այդ ներուժն իր հաջողությունների, առաջընթացի համար:

3.7 Կոնֆլիկտների կառավարման ոճերը և դրանց արդյունավետության չափանիշները

Կազմակերպություններում առաջացող կոնֆլիկտների կառավարման գործընթացում կարևոր տեղ են զբաղեցնում կոնֆլիկտների կանխատեսման ու կանխման գործառույթները: Ընդ որում, կազմակերպության կոնֆլիկտայնությունը դրսևորվում է նրանում առկա սոցիալական լարվածության ախտանիշներով, որոնք կարելի է հայտնաբերել պարզագույն դիտումների միջոցով: Այդ ախտանիշներից են կազմակերպությունում տարերային հանդիպում-զրույցները, բամբասանքների տարածումը, մասնավոր խնդիրների հաճախակիացումը, զգացմունքային լարվածության ավելացումը, աշխատանքի բացակայությունների քանակի ավելացումը, արտադրողականության, կատարողականության անկումը, սեփական ցանկությամբ աշխատանքից մասսայական հեռացումները, ղեկավարի հրամաններին կոլեկտիվ կերպով չենթարկվելը, ցույցերն ու գործադուլը և այլն:

Կոնֆլիկտային իրավիճակի գնահատումը կատարվում է ըստ հետևյալ ախտանիշների՝ վեճի առարկայի, «խաղադրույքի» չափի, կողմերի փոխադարձ կախվածության աստիճանի, կողմերի հարաբերությունների բնույթի, ըստ կողմերի կառուցվածքի, երրորդ կողմի ներգրավվածության, կոնֆլիկտի զարգացման ընկալումի: Կոնֆլիկտի առարկայի տեսանկյունից պետք է պարզել, թե արդյոք այն վերաբերում է կողմերի միջև առկա տարաձայնություններին, թե վերջինս սկզբունքային բնույթ ունի: Եթե կոնֆլիկտի առարկան կողմերի սկզբունքների անհամատեղելիությունն է, ապա այն կարելի է համարել բարդ կոնֆլիկտ և ակնկալել դժվարություններ հաղթահարելու գործում: Իսկ եթե այն կապված է կողմերի առանձին անհամաձայնությունների հետ, ապա ավելի հեշտությամբ կենթարկվի կառուցողական լուծման: Կոնֆլիկտի հաջորդ ախտանիշը՝

«խաղադրույքի» չափը, ցույց է տալիս, թե որքան մեծ կարող են լինել կորուստները կոնֆլիկտող կողմերի համար կոնֆլիկտի անհաջող լուծման դեպքում: Երբեմն կոնֆլիկտի մեջ ներգրավված մարդիկ չափազանցնում են «խաղադրույքի» արժեքը, երբ թշնամաբար են տրամադրված դիմացինի նկատմամբ կամ շահագրգռված են միմիայն սեփական հաղթանակով: Մյուս կողմից, եթե կոնֆլիկտող կողմերի միջև փոխհարաբերությունը նման է մրցակցության, որում մեկը պետք է հաղթի, իսկ մյուսը՝ պարտվի, ապա այսպիսի կոնֆլիկտը նույնպես շատ դժվար է լուծել: Իսկ եթե նրանց գործունեությունը փոխադարձաբար կախված է միմիանց հաջողություններից կամ ձախողումներից և նրանք դա գիտակցում են, ապա հնարավոր է դառնում տվալ կոնֆլիկտին տալ կառուցողական լուծում: Կարևոր է նաև կոնֆլիկտող կողմերի միջև հարաբերությունների բնույթի բացահայտումը: Եթե նրանց միջև փոխհարաբերությունը դիպվածային բնույթ չունի, այլ իրենից ներկայացնում է երկարաժամկետ հարաբերությունների շղթա, ապա վերջին հանգամանքը կնպաստի, որպեսզի առավել արդյունավետ լուծումներ գտնվեն առաջացած հակասությունների հաղթահարման համար: Կոնֆլիկտների կառավարման արդյունավետությունը կախված է նաև կոնֆլիկտող կողմերի ինչպիսին լինելուց: Կոնֆլիկտային իրավիճակի գնահատումը պետք է բացահայտի նաև կոնֆլիկտի կառուցվածքում ուժեղ կամ թույլ կողմերի առկայությունը: Եթե կոնֆլիկտող կողմերում առկա են ուժեղ լիդերներ, ապա նրանք կհաղթահարեն իրենց թիմում առկա բոլոր տիպի ներքին անհամաձայնությունները, կհամախմբեն թիմը և կապահովեն կայացրած որոշումների ու ստանձնած պարտավորությունների լիարժեք կատարումը բոլոր թիմակիցների կողմից: Երրորդ կողմի առկայությունը ևս կարևոր ախտանիշ է կոնֆլիկտի էությունը հասկանալու և կառավարման ռազմավարություն մշակելու համար: Փորձը

ցույց է տալիս, որ երրորդ կողմի առկայությունը կարող է ինչպես օգնել, այնպես էլ խանգարել կոնֆլիկտի հաղթահարման գործում: Դա կախված է ինչպես տվյալ կոնֆլիկտի բնույթից, այնպես էլ երրորդ կողմի շահագրգռվածության աստիճանից և ակտիվ մասնակցությունից, նրա՝ կոնֆլիկտող կողմերի տեսանկյունից ընդունելի, վստահելի կամ հեղինակավոր լինելու փաստից: Կոնֆլիկտի մյուս կարևոր ախտանիշը կոնֆլիկտող կողմերի ընկալումն է, թե որքան են տուժել իրենք և իրենց հակառակորդները կոնֆլիկտի զարգացման ողջ ընթացքում: Եթե կողմերից մեկը համոզված է, որ իրենց կորուստն ավելին է, քան մյուս կողմինը, ապա դա կդժվարացնի կոնֆլիկտի լուծումը: Որպեսզի հնարավոր լինի արդյունավետ և կառուցողական լուծում գտնել կոնֆլիկտային իրավիճակում, պետք է կոնֆլիկտող կողմերն ընկալեն, որ երկուստեք հավասարաչափ են տուժել այդ պատմության ընթացքում, և որ հաշիվը հավասար է:

Կոնֆլիկտի ախտորոշման մոդելի աղյուսակային նկարագրությունը

Չափում	Կոնֆլիկտի հաղթահարումը դժվարացնող ախտանիշ	Կոնֆլիկտի հաղթահարումը հեշտացնող ախտանիշ
Վեճի առարկա	Սկզբունքային հարց	Առանձին տարաձայնություն
«Խաղադրույքի» չափ	Մեծ	Փոքր
Կողմերի փոխկախվածություն	Մրցակցություն	Համագործակցություն

Կողմերի հարաբերությունների բնույթ	Դիպվածային	Երկարաժամկետ
Կողմերի կառուցվածք	Չձևավորված, անկազմակերպ, անկանխատեսելի	Համակարգված, կենտրոնացված, ուժային
Երրորդ կողմ	Ոչ չեզոք, պասիվ	Ազդեցիկ, վստահելի, չեզոք
Կոնֆլիկտի զարգացման ընկալում	Անհավասար կորուստների ընկալում	Երկուստեք հավասար վնասի պատճառում

Այսպես, կոնֆլիկտների ախտորոշումը բացահայտում է կազմակերպության ներսում առկա հակասությունները, որոնք պատճառ են հանդիսացել կոնֆլիկտների առաջացման համար: Ընդ որում, կազմակերպությունում հակասությունների առաջացման հիմնական ոլորտներն են աշխատատեղերի կազմակերպման, աշխատակցի ու ղեկավարի հարաբերությունների ոլորտները, տեղեկատվության և հաղորդակցության ոլորտը, ընկերության անձնակազմը, մշակույթը: Աշխատատեղերի կազմակերպման ոլորտին բնորոշ հակասություններն առաջ են գալիս հատկապես առաջադրանքների բաժանման, իրականացման, աշխատուժի կազմակերպման ձևերի ընտրության ժամանակ, երբ չկա հավասարակշռություն իրավունքների և պարտականությունների միջև կամ երբ բավականաչափ ամրագրված չեն ընթացակարգերը: Ղեկավարի և ենթակայի միջև հարաբերություններում հակասություններն ի հայտ են գալիս՝ կապված վերահսկողության ձևերի իրականացման, որոշումների կայացման մեջ մասնակցության աստիճանի, հարաբերությունների ֆորմալիզացման (ձևայնացման, պաշտոնականացման) մակարդակի և նմանատիպ այլ երևույթների հետ: Տեղեկատվության և հաղորդակցության ոլորտում հակասությունները վերաբերում են այնպիսի երևույթների գնա-

հատմանը, ինչպիսիք են տեղեկության տրամադրման օպերատիվությունը և ճշգրտությունը, տեղեկության փոխանցման ուղիների ընտրությունը, ղեկավարության հանձնարարականների ճիշտ, մատչելի մեկնաբանությունը, անհրաժեշտ ինֆորմացիոն աղբյուրների մասին տեղեկացվածությունը, հետադարձ կապը: Եթե կազմակերպության աշխատակիցները ցածր գնահատականներ են տալիս վերջիններին, ապա դրանք ծառայում են որպես էմպիրիկ հայտորոշիչներ (ինդիկատորներ) տեղեկատվության և հաղորդակցության ոլորտում առկա հակասությունների առկայության վերաբերյալ: Անձնակազմի մասնագիտական գիտելիքների, կազմակերպության նպատակների և խնդիրների մասին տեղեկացվածության, նախաձեռնողականության մակարդակը, վճարման համակարգից բավարարվածությունը, անհատական կարիերայի հեռանկարի գնահատումն այն ցուցանիշներն են, որոնցով չափվում է անձնակազմի կառավարման ոլորտում կոնֆլիկտայնության հնարավորության աստիճանը: Իսկ ինչ վերաբերում է կազմակերպության մշակույթին, ապա նրանում առկա հակասությունները դրսևորվում են աշխատանքային կարգապահության, փոփոխությունների, կոնֆլիկտների նկատմամբ կոլեկտիվ վերաբերմունքի, կոլեկտիվի համախմբվածության մեջ:

Կազմակերպություններում առաջացող կոնֆլիկտների կառավարման ուսումնասիրությունները հիմնականում ընթացել են երկու ուղղությամբ: Առաջին խմբի մասնագետների հետազոտությունների կենտրոնական առարկան կոնֆլիկտների առաջացման պատճառներն են եղել: Ըստ նրանց՝ կոնֆլիկտների կառավարումն իրենից ներկայացնում է դրանց առաջացման պատճառների բացահայտում և վերացում: Երկրորդ ուղղության ներկայացուցիչները փորձում էին կապել կոնֆլիկտների կարգավորման տարբեր ոճերը կազմակերպության անդամների՝ խնդիրների լուծման և սոցիալական նպատակներին հասնելու կարողությունների հետ: Այս ուղղության ներ-

կայացուցիչների ուսումնասիրությունների հիմնական նպատակն է բացահայտել, թե ինչպես են մարդիկ վերաբերվում և արձագանքում կոնֆլիկտներին և ինչպես են ընտրում այն հաղթահարելու մոտեցումները կամ ոճերը:

Հոգեբանորեն մարդիկ կոնֆլիկտներին արձագանքում են երկու եղանակով. կամ մենք ուզում ենք անհապաղ հեռանալ ստեղծված իրավիճակից՝ համարելով, որ դա մեր գործը չէ և ուղղակի անիմաստ գլխացավանք է, կամ էլ պայքարել մեր դեմ դուրս եկած մարդկանց դեմ, նրանց «իրենց տեղը դնել» ու հաղթել: Կռվել, թե փախչել. սա է խնդիրը: Իրականում, հոգեբանական այս երկու մոտեցումներից ոչ մեկը ճիշտ կամ սխալ չի կարող լինել, քանի որ անհատական է: Սակայն մենք կարող ենք նաև գիտակցաբար մոտենալ ստեղծված իրավիճակին և մտածել, թե ինչպե՞ս, ի՞նչ եղանակով կարելի է լուծել խնդիրը, ինչպե՞ս պետք է մենք մեզ պահենք տվյալ իրավիճակում, ո՞րն է կոնֆլիկտային իրավիճակը հաղթահարելու լավագույն տարբերակը: Մասնագիտական գրականության մեջ մշակված են կազմակերպություններում միջանձնային կոնֆլիկտների կառավարման հինգ հիմնական ոճեր:

1. Համախմբում

Այս ոճն արդյունավետ է հիմնականում բարդ և լուրջ կոնֆլիկտների ժամանակ: Երբ կազմակերպության մի բաժինը չի կարողանում միայն իր ուժերով լուծել խնդիրը, կարելի է տեղեկությունը, այլ աղբյուրներն ու ռեսուրսները տարածել կազմակերպության ողջ ծավալով և սպասել մյուսներից խնդրի լուծման այլընտրանքային առաջարկների ներկայացմանը և վերջինիս լուծման մեջ ակտիվ մասնակցությանը: Պետք է նշել, որ այս տարբերակը նախընտրելի է միայն այն դեպքում, եթե խնդրի լուծման համար բավականին ժամանակ կա, քանի որ կազմակերպության մյուս բաժինների և ենթաբաժինների ներգրավվումն ու անհրաժեշտ գործողությունների ծավալումը բավականին ժամանակատար գործընթաց է: Կոնֆլիկտների

կառավարման այս ոճը կարելի է օգտագործել այնպիսի խնդիրների դեպքում, որոնք, օրինակ՝ վերաբերում են կազմակերպության նպատակներին, ռազմավարությանը, քաղաքականությանը, ծրագրերի մշակմանը և այլն:

Մյուս կողմից, համախմբող ոճը նպատակահարմար չէ կիրառել սովորական և պարզունակ կամ հրատապ լուծման անհրաժեշտություն պահանջող կոնֆլիկտների ժամանակ, ինչպես նաև այն դեպքերում, երբ համապատասխան բաժինների աշխատակիցները նման խնդիրների վերաբերյալ բավարար գիտելիքներ, հմտություններ չունեն, վերապատրաստում չեն անցել կամ բացարձակ շահագրգռված չեն սպասելիք արդյունքներով:

2. Գերակայություն

Այս ռազմավարությունն արդյունավետ է, երբ կոնֆլիկտը տեղի ունի ղեկավարության և որևէ բաժնի աշխատակիցների միջև: Ընդ որում, այդ բաժնի աշխատակիցները կամ պետք է չունենան բավարար հմտություններ խնդրի կարգավորումն իրենց վրա վերցնելու համար, կամ ակնկալվում է, որ նրանց որոշումները կարող են վնասել կազմակերպության արդյունավետ գործունեությանը: Գերակայության ոճին բնորոշ է բարձր ինքնավստահությունը և ցածր համագործակցությունը: Որոշ գրականություններում այն անվանում են նաև *մրցակցային ոճ:* Այս ոճը կարող են օգտագործել ղեկավարները, երբ անհրաժեշտ է արագ որոշում կայացնել կազմակերպության համար կարևոր հարցի շուրջ կամ, ասենք, ոչ սովորական լուծումների անհրաժեշտության դեպքում: Կոնֆլիկտների այս եղանակով կարգավորման համար անհրաժեշտ են այնպիսի հմտություններ, ինչպիսիք են սեփական տեսակետը հստակ ներկայացնելու և պաշտպանելու բանավեճային կարողությունները, զգացմունքները կառավարելու հոգեբանական որակները, դիրքն օգտագործելու և ուրիշների վրա ազդելու հմտությունները և այլն:

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտների կարգավորման այս եղանակը սխալ կլինի կիրառել այն դեպքերում, երբ խնդրի կարգավորումը չի պահանջում հրատապություն և բարդ լինելով՝ կարելի է լուծել ավելի երկար ժամանակում և երբ կոնֆլիկտն առկա է հավասար իշխանություն կամ հզորություն ունեցող բաժինների միջև: Պետք է նշել, որ հնարավորության դեպքում արժե խուսափել այս եղանակի օգտագործումից, ասենք, եթե խնդիրն այնքան էլ կարևոր չի տվյալ բաժնի աշխատակիցների համար, քանի որ բնական է, որ կազմակերպության ոչ մի անդամի համար նախընտրելի չէ կառավարման ավտորիտար ոճը:

3. Խուսափում

Ակնհայտ է, որ կազմակերպություններում միշտ առկա են պարզունակ, հաճախ կրկնվող և այդ պատճառով սովորական դարձած հակամարտություններ: Դրանք կարող են երբեմն արտահայտվել այս կամ այն ձևով, սակայն հիմնականում կարող են շատ երկար ժամանակ գտնվել հնարավոր խնդիրների կարգավիճակում: Այսպիսի դեպքում ավելորդ ջանքերը կարող են հակառակ ազդեցություն ունենալ, և, հետևաբար, ավելի խելամիտ է ուղղակի խուսափել դրանցից: Փորձը ցույց է տալիս, որ ժամանակի ընթացքում այդպիսի խնդիրներն իրենք իրենց վերանում են, իսկ հակառակ դեպքում պետք է սպասել մինչ դրանք կդառնան կառավարման համար արժանի կոնֆլիկտներ:

Խուսափողական ոճին բնորոշ է ցածր ինքնագնահատականը և բարձր համագործակցությունը: Այն կարելի է կիրառել, երբ բավականին հմտություններ չկան կոնֆլիկտների հաղթահարման համար, երբ պետք է մեղմել արդեն վտանգավորության հասնող լարվածությունը, երբ պետք է ժամանակ շահել կամ երբ մարդը գտնվում է «թույլ»-ի կարգավիճակում: Այս ոճի արդյունավետ իրականացման համար անհրաժեշտ է, որ անհատն ունենա նահանջելու, իրերն առանց լուծման

թողնելու և դրանցից խուսափելու կարողություններ, ինչպես նաև ժամանակի զգացողություն, համբերատարություն: Կոնֆլիկտների կարգավորման այս եղանակը երբեք չի կարելի կիրառել կազմակերպության անդամների համար կարևոր խնդիրների դեպքում, ինչպես նաև այն խնդիրների նկատմամբ, որոնց համար կազմակերպության անդամները պատասխանատվություն են կրում, չեն ուզում սպասել և պահանջում են որևէ վճռական գործողություն դրանց ուղղությամբ:

4. Զիջում

Կոնֆլիկտային իրավիճակում հարմարվելը կամ զիջելը հակասությունների հաղթահարման այն եղանակն է, որը հիմնականում նախընտրում են այնպիսի մարդիկ, ում այդ պահին բնորոշ է սեփական ուժերի նկատմամբ անվստահությունը, որը սակայն չի անդրադառնում ուրիշների հետ համագործակցելու նրա ցանկության վրա: Զիջումը տեղին է օգտագործել, երբ կոնֆլիկտի օբյեկտը ոչ մի կարևորություն չի ներկայացնում տվյալ անհատի համար, երբ խաղաղ մթնոլորտի պահպանումն ավելի կարևոր է տվյալ հանգամանքներում, երբ արժե բարի կամքի օրինակ ծառայել մյուսների համար և այլն: Վերջինիս իրականացումը կապված է կարգադրություններին ենթարկվելու, սեփական ցանկությունների և նպատակների այլ բաներին ստորադասելու կարողությունների հետ, ինչպես նաև անշահախնդրության և ինքնազոհողության որակների հետ:

Կոնֆլիկտների հաղթահարման այս ոճը խնդրահարույց է դառնում, երբ մարդը կիրառում է այն, քանի որ ուրիշների հետ հարաբերություններում ուզում է ինքնազոհողություն ցուցաբերել կամ հանդես գալ որպես, այսպես կոչված, մարտիրոս: Երբ մարդիկ մի քանի անգամ զիջում է դիմացինին, իսկ վերջինս չի գիտակցում և գնահատում դա, չստանալով նույն վերաբերմունքը դիմացինից՝ արդյունքում խափանվում են նրանց միջև առկա հարաբերությունները:

5. Փոխզիջում

Փոխզիջումը կոնֆլիկտների կարգավորման այն եղանակն է, որն անփոխարինելի է, երբ կոնֆլիկտը տեղի ունի կազմակերպության մեջ առկա այնպիսի կողմերի միջև, որոնց նպատակները երկուստեք անհամատեղելի են (մենեջերներ և աշխատակիցներ) կամ դրանք իրար հավասարազոր են իրենց իրավասություններով, իշխանությամբ: Փոխզիջմանը բնորոշ է չափավոր ինքնավստահությունը և չափավոր համագործակցությունը: Կառավարման այս եղանակը կիրառելի է այն ժամանակ, երբ մի կողմից հնարավոր չէ ինչ-որ կոնսեսուսի գալ, իսկ մյուս կողմից էլ անհապաղ կերպով անհրաժեշտ է ժամանակավոր մի լուծում գտնել տվյալ խնդրի շուրջ: Փոխզիջումը տեղին է միջին կարևորության խնդիրների դեպքում հավասար ուժերով կողմերի միջև և երբ կողմերը տիրապետում են կոնֆլիկտներ հաղթահարելու հմտություններին: Այդ հմտություններն են բանակցելու և ընդհանուր հայտարարներ ստեղծելու, ծայրահեղություններից խուսափելու և «ոսկե միջին» գտնելու կարողությունները, ինչպես նաև արժեքներ առանձնացնելու և դրանց հիման վրա դիրքորոշումներ մշակելու հմտությունները:

Սակայն կան այնպիսի կարևոր խնդիրներ, որոնք, ելնելով կազմակերպության շահերից, պետք է մեկընդմիշտ լուծում ստանան: Փոխզիջման կիրառումն այսպիսի դեպքերում կարող է խոչընդոտել կոնֆլիկտներին արդյունավետ և երկարաժամկետ լուծումներ տալուն, ինչն ամենատարածված սխալն է համարվում կառավարման բնագավառում: Փոխզիջումն անիմաստ է նաև օգտագործել ուժեղ-թույլ հարաբերություններում առկա կոնֆլիկտների կառավարման նպատակով, նամանավանդ, երբ ուժեղ կողմն անվերապահորեն համոզված է իր ճիշտ լինելու մեջ: Փոխզիջման անհնարին է հասնել նաև, երբ գործ ունենք արժեքների բախման հետ:

Այսպես, կոնֆլիկտների կառավարման վերը թվարկված հինգ ոճերը միմյանցից տարբերվում են նրանցից յուրաքանչյուրին բնորոշ երկու հատկանիշների՝ համագործակցության և ինքնավստահության տարբեր մակարդակներով: Ինչպես տեսանք, վերջիններիս միջև ընտրությունը և այդ ընտրության արդյունավետությունը կախված է տարբեր հանգամանքներից:

Կոնֆլիկտների կառավարման ոճերի հետ կապված մյուս կարևոր հարցն այն է, թե ինչպե՞ս կարելի է «չափել» դրանց կիրառման արդյունավետությունը: Այսպես, որպեսզի կոնֆլիկտների հաղթահարման վերը թվարկված եղանակներն արդյունավետ լինեն անհրաժեշտ է, որ վերջիններս բավարարեն ստորև թվարկված չափանիշներին:

1. Կոնֆլիկտների կառավարման ռազմավարությունը պետք է նախագծվի այնպես, որ օժանդակի կազմակերպության անդամների քննադատական և նորարարական մտածողության, խնդիրների լուծման հմտությունների զարգացմանը:

2. Յուրաքանչյուր ղեկավար պետք է իր վարքով և ընդունած որոշումներով ցուցադրի բարոյականության կարևորությունը: Նա պետք է բաց լինի նոր տեղեկությունների համար և անհրաժեշտության դեպքում կարողանա ցուցաբերել մտքի ճկունություն: Մյուս կողմից, կազմակերպության անդամները բարոյական իրավունք ունեն արտահայտելու իրենց կարծիքը այս կամ այն որոշման դեմ, որոնք ընդունվել են ղեկավարների կողմից: Այսպես, կազմակերպության բարոյական կառավարումը կարող է ապահովել կոնֆլիկտների երկարաժամկետ արդյունավետ լուծումներ:

3. Կոնֆիկտների կառավարման ռազմավարությունը պետք է արտացոլի ընկերության շահառուների, գործընկերների կարիքները, սպասելիքները, ինչպես նաև հաստատի հավասարակշռություն դրանց միջև: Ընկերության կողմից

մշակված կամ պարզապես որպես գործունեության ուղեցույց վերցրած ռազմավարությունը պետք է համախմբի շահագրգիռ բոլոր անձանց հաղթահարելու համար այն մարտահրավերները, որոնք առնչվում են ընկերության գործունեության շրջանակներում առկա իրական կամ հնարավոր կոնֆլիկտների հետ: Կարևոր է նշել, որ արդյունքում կոնֆլիկտների կառավարման այսպիսի ռազմավարությունը կնպաստի կոլեկտիվ ուսուցմանը, ինչպես նաև ցանկացած ընկերության ներսում համագործակցության արդյունավետության բարձրացմանը:

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտների կառավարման առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ վերջիններս կարող են լուծվել նաև իրավական հիմքերով. Հայաստանի Հանրապետությունում գործող ընկերությունների համար այդ հիմքերն են ՀՀ Աշխատանքային օրենսգիրքը, ընկերության կանոնադրությունները:

3.8 Կոնֆլիկտային մարդիկ

Մեր կյանքի և գործունեության ընթացքում մենք հաղորդակցվում ենք տարբեր մշակույթ, սովորություններ, կրթական մակարդակ, կենսափորձ և վարվելաձև ունեցող մարդկանց հետ: Ընդ որում, երբեմն մենք հնարավորություն ունենք ընտրություն կատարել, թե ում հետ ենք ցանկանում շփվել, իսկ ում հետ՝ ոչ, սակայն մեծ մասամբ, օրինակ՝ աշխատավայրում, մենք այդպիսի ընտրությունից զրկված ենք: Այսպիսով, այլ մարդկանց կողքին՝ մենք անխուսափելիորեն հանդիպում ենք նաև այնպիսի մարդկանց, որոնց հետ հաղորդակցվելը բավականին դժվար է, որոնց վարքը, պահելաձևը խնդիրներ է առաջացնում մյուսների համար, իսկ նրանց հետ շփումը մշտապես ուղեկցվում է կոնֆլիկտների առաջացման վտանգներով: Վերջիններիս բնորոշ է սեփական կարծիքը կամ հա-

մոզմունքները մյուսներին պարտադրելու հակումը, դատողություններում՝ դոգմատիզմը, սեփական թերությունների մասին անտեղյակությունն ու դրանց ի սկզբանե բացառումը, հաջողության և ճանաչման հասնելու անհագ ցանկությունը և այլն: Այսպիսի մարդկանց անվանում են դժվար կամ կոնֆլիկտային մարդիկ: Վերջիններս իսկական «գլխացավանք» են դառնում իրենց հարազատների, գործընկերների, շրջապատող մարդկանց համար: Աշխատավայրում կոնֆլիկտային մարդկանց առկայությունը հանգեցնում է կոլեկտիվի բարոյահոգեբանական մթնոլորտի վատթարացման, քանի որ հանդես գալով արդեն հաստատված խմբային կանոնների դեմ և խախտելով կոլեկտիվի միասնականությունը՝ նրանք պատճառ են դառնում ավելի խիստ նորմերի հաստատմանը: Մյուս կողմից, կոնֆլիկտային մարդիկ հակված են սրելու ցանկացած իրադրություն, հենց որ այն ծագում է: «Սովորական» մարդիկ դժվարությամբ են տանում լարված, հակասական իրավիճակները և ցանկանում են րոպե առաջ հարթել դրանք: Կոնֆլիկտային մարդու համար դա անհամեմատ ավելի հեշտ է. նախ, անորոշությունների նկատմամբ նրա զգայունակությունը բավականին ցածր է և նա չի զբաղվում հնարավոր հետևանքների կանխատեսմամբ ու դրանց մասին անհանգստանալով, ապա, ունենալով շատ բարձր ինքնագնահատական՝ նա հակված է դատել ուրիշներին իր կոշտ և խիստ չափանիշներով և կատեգորիկ դատողություններով: Չափազանց բարձր ինքնագնահատականը ստիպում է նրան դժգոհ մնալ ոչ միայն իրենից, այլև շրջապատող մարդկանցից՝ դարձնելով նրան ագրեսիվ, իսկ քարացած արժեքներն ու դոգմատիկ մտածողությունն էլ իրենց հերթին թույլ չեն տալիս նրան լինել օբյեկտիվ և ճկուն ուրիշների և սեփական արարքները գնահատելիս: Այս ամենի արդյունքում նման տիպի մարդիկ իրենք իրենցով դառնում են կոնֆլիկտների առաջացման պատճառ, իսկ կոնֆլիկտի միակ լուծումը համարում են այն, որ

խումբը պետք է հրաժարվի իր տեսակետից և ընդունի նրա դիրքորոշումը: Կոնֆլիկտային մարդիկ սիրում են և չեն խուսափում պայքարել ուրիշների դեմ, չնայած կարող են և էությամբ վախկոտ լինել, ու չնայած նրանց հետ ցանկացած խնդիր վերածվում է կոնֆլիկտի, մյուս կողմից, նրանք կարող են դրանց այլընտրանքային, ոչ ստանդարտ լուծումների հեղինակ դառնալ: Կոնֆլիկտայնությունը ոչ հազվադեպ զուգակցվում է ստեղծագործական կարողությունների հետ, և այս առումով, ինչպես նաև մարդկանց միշտ արթուն պահելու համար կոնֆլիկտային մարդիկ իրենց դրական ներդրումն ունեն ցանկացած կազմակերպության զարգացման գործում:

Հայտնի հոգեբան և սոցիոլոգ Ռոբերտ Բրեմսոնը իր «Դժվար մարդկանց հետ հաղորդակցություն» գրքում առանձնացնում է կոնֆլիկտային մարդկանց բազմաթիվ տիպեր: Դրանցից մի քանիսը ներկայացված են ստորև:

Ագրեսիվ մարդիկ (The hostile aggressive)

Ագրեսիվ մարդիկ իրենց դրսևորում են այնպես, որ շարունակ կոպիտ խոսքեր են ասում և գրգռում իրենց շուրջը գտնվող մարդկանց՝ վիրավորելով նրանց զգացմունքները: Նրանք շատ արագ զայրանում են, երբ իրենց չեն լսում կամ իրենց ասածով չեն վարվում: Այսպիսի մարդկանց հետ պետք է վարվելակերպ իմանալ և ուժեղություն ցուցաբերել՝ թույլ չտալով նրանց հունից դուրս գալ և բացասաբար ազդել ուրիշների վրա: Երբ այս մարդիկ սխալ են դուրս գալիս, դառնում են ռազմատենչ և բռնի, հետևաբար նրանց պետք է երաշխավորել, որ իրենց նկատմամբ բոլոր դեպքերում արդար են վարվելու: Ագրեսիվների հետ շփման ժամանակ պետք է, նախ, համբերատար և առանց գնահատականների լսել նրանց բոլոր բողոքները, դժգոհությունները, ապա օգնել նրանց սեփական կարիքները որքան հնարավոր է արագ բավարարելուն իրավիճակի հետագա բարդացումներից խուսափելու համար: Պահպանելով հանգստություն՝ պետք է ցույց տալ

նրանց նկատմամբ հոգատարություն, քչացնել աղմուկը, ոչինչ չանել նրանց ավելի շատ կատաղեցնելու համար և պարզապես նրանց համար հասանելի դարձնել այն միտքը, որ ուղղակի կան բաներ, որոնք անթույլատրելի են: Ամենակարևոր կանոնն ագրեսիվ մարդկանց հետ հարաբերությունների ժամանակ համբերատարությունն է և զգացմունքայնության իսպառ բացառումը: Միայն այս ամենից հետո նրանց նկատմամբ իրականացվելիք պատիժները կամ սպառնալիքները կարող են ինչ-որ արդյունքի բերել, եթե այլ կերպ այլևս հնարավոր չէ:

Բողոքավորներ (The complainer)

Կան մարդիկ, ովքեր միշտ դժգոհելու մի բան գտնում են: Այսպիսի մադիկ շատ մանրախնդիր են լինում, մեղադրում են բոլորին, սակայն իրենք ոչինչ չեն անում, չեն փորձում շտկել ստեղծված իրավիճակը և չեն էլ հավատում, որ դա հնարավոր է: Երբեմն նրանք կարող են ճիշտ լինել, քանի որ իրոք խնդիրներն առկա են, սակայն նրանց բողոքներն ուղղակի ինքնանպատակ են և ապակառուցողական: Բողոքավորների հետ շփման ժամանակ պետք է լսել նրանց և պարզաբանող հարցեր տալ, նույնիսկ եթե ակնհայտ է, որ նրանց մեղադրանքները կեղծ են: Պարզաբանող հարցերը բացի «ի՞նչն է սխալ» հարցից, պետք է նաև ներառեն «իսկ ինչպե՞ս պետք է լինի» կամ «իսկ ինչպե՞ս կարելի է շտկել իրավիճակը» և նմանատիպ այլ հարցեր: Ընդ որում, երբեք չի կարելի համաձայնել բողոքավոր մարդկանց բացասական պնդումների հետ, սակայն սխալ կլինի նաև անընդհատ հակաճառելն ու պաշտպանվելը, ինչպես նաև չի կարելի նրանց հետ խոսել արդարացումներով: Բողոքավորների հետ շփման ժամանակ կարևոր է թույլ չտալ, որ նրանց դատողությունները մոլորության մեջ գցեն մյուսներին, այլ պետք է նայել իրավիճակին և ճանաչել փաստերը: Մյուս կողմից, որքան էլ որ բողոքավորները խելացի և փորձված թվան, անիմաստ է սպասել նրանց կողմից աջակցություն կամ հուսալ, որ նրանց հետ հնարավոր կլինի

համագործակցել, այլ պետք է ինքնուրույն փնտրել խնդիրների լուծման ճանապարհները և լուծել դրանք:

Գերհամակերպվող մարդիկ (The super agreeable)

Գերհամակերպվող են կոչվում այն մարդիկ, ովքեր բոլոր հարցերի շուրջ բոլոր մարդկանց հետ համաձայն են, պատրաստակամություն են հայտնում աջակցել նրանց, սակայն շատ հաճախ նրանց խոսքը գործի չի վերածվում: Նրանց հետ կապված հույսերը երբեք չեն արդարացվում: Նրանք սիրալիր են, հարգալից, հաճույքով և շահագրգռված քննարկում են ցանկացած հարց, սակայն երբ գալիս է գործի պահը, անհետանում են և դա շատ հաճախ այն պատճառով, որ միշտ խոստանում են ավելին, քան իրականում կարող են կատարել: Գերհամակերպվողներին բնութագրող հատկանիշներն են անվերջ ինքնահաստատման ձգտումը և երեխայի պես սովորելու ցանկությունը: Հետևաբար, նրանց հետ հարաբերություններում պետք է ցույց տալ, որ նրանց անկեղծությունն ու ջանքերը տեսանելի և խրախուսելի են, իսկ մյուս կողմից, պետք է թույլ չտալ, որ նրանք իրենց սովորության համաձայն խոստանան ավելին, քան կկարողանան անել:

Հոռետեսներ (The negative)

Ցանկացած խմբի կամ կոլեկտիվի համար իսկական փորձություն է և ծանր բեռ, երբ այնտեղ հայտնվում է մեկը, ով ցանկացած նախաձեռնության ժամանակ պնդում է, որ դրանից ոչինչ չի ստացվի, որ դա անպայման կձախողվի, որովհետև անհաջող նախադեպեր կան և այլն: Այսպիսի մարդիկ կարողանում են կասկած գցել մյուսների սիրտը և հիասթափեցնել նրանց՝ գործը դեռ չսկսած: Հավերժ հոռետեսների հետ շփման ժամանակ պետք է խուսափել նրանց հետ վիճելուց, անհապաղ առաջարկներ, լուծումներ ներկայացնելուց, քանի որ նրանք ամեն ինչ կանեն, որ դիմացինը համոզվի, որ այդ ամենն անիմաստ է: Փոխարենը պետք է լավատեսական հայտարարություններ անել, ցույց տալ, որ փոփոխությունները ոչ միայն

հնարավոր են, այլև հեշտությամբ իրագործելի և նույնիսկ ներգրավել նրանց կառուցողական մոտեցումների մշակման գործում: Այսպես, խմբի վրա հոռետեսների բացասական ազդեցությունը նվազեցնելու և նրանց հետ համագործակցության հնարավոր ուղիներ գտնելու նպատակով կարելի է սկսել այն հարցից, թե ինչ բացասական հետևանքներ կարելի է սպասել նման իրավիճակում և ինչ կպատահի, եթե խումբը տվյալ իրավիճակում ոչինչ չձեռնարկի:

Ամենագետներ (The know-it-all)

Ամենագետ մարդկանց երկու տեսակ գոյություն ունի՝ իրականում զարգացած, իրազեկ, ինքնահաստատված, հանճարեղ և ազնիվ փորձագետներ և մասամբ տեղեկացված, բայց մեծ հավակնություններ ունեցող մասնագետներ: Ընդ որում, ամենագետների այս երկու տեսակներն էլ կարող են կոնֆլիկտային լինել: Այսպես, առաջին տիպի ամենագետին բնորոշ է իրեն բոլորից բարձր դասելու և ուրիշներին տգետ համարելու հակումները: Քանի որ այլ մարդիկ հաճախ ինքնավստահ չեն լինում և օգնության կարիք են ունենում, դա լավ առիթ է դառնում ամենագետների համար իրենց «գերազանցությունը» հաստատելու և այդ «գերազանցությունը» ուրիշների համար ակնհայտ դարձնելու համար: Այսպիսի ամենագետ գործընկերոջ հետ հավասարի պես վարվելու համար ցանկացած աշխատակից պետք է ջանք չխնայի իր մասնագիտական գիտելիքների և հմտությունների զարգացման գործում, հակառակ դեպքում ստիպված կլինի թերագնահատվել և անընդհատ ենթարկվել ծաղրի՝ կորցնելով իր հեղինակությունը կոլեկտիվի մյուս անդամների մոտ: Ընդ որում, այդ նպատակի համար որպես շատ լավ ռեսուրս և հնարավորություն կարող է հանդես գալ հենց ամենագետ գործընկերը: Նրա հետ շփման ժամանակ պետք է ուշադիր լսել, հարցեր տալ և առանց քննադատելու և հակաճառելու լսել պատասխանները, ցույց տալ հարգանք նրա

ձեռքբերումների նկատմամբ, քանի որ նա դրան արժանի է և անել դա արժանապատվությամբ:

Երկրորդ տիպի ամենագետն ավելի շուտ փորձագետի հավակնորդ է, քան թե իրական փորձագետ, և այս առումով նրա հետ անհամեմատ ավելի հեշտ է հաղորդակցվել, քան իրական փորձագետի հետ: Երկրորդ տիպի ամենագետի բնորոշ հատկանիշն անտեղյակությունն է իր մասնագիտական գիտելիքների և հմտությունների սահմանափակության վերաբերյալ: Անտեղյակության և չափազանց բարձր ինքնագնահատականի համադրությունը ոչ նախանձելի իրավիճակում հայտնվելու և հեղինակությունը կորցնելու համար վտանգ է հանդիսանում. ամենագետը հաճախ իր համար ոչ բարենպաստ իրավիճակում է հայտնվում բոլորի առջև ինչի արդյունքում խափանվում են կոլեկտիվում առկա հարաբերությունները: Այսպիսի մարդկանց հետ հաղորդակցության ընթացքում պետք է օգնել նրանց պահպանելու իրենց դեմքը ցանկացած իրավիճակում: Նրանց համար անչափ կարևոր է ուրիշների հիացմունքին արժանանալը, հետևաբար դա ապահովելով միայն կարելի է հաստատել առողջ հարաբերություններ և կանխել կոնֆլիկտային իրավիճակների առաջացումը:

Անվճռական մարդիկ (The indecisive)

Անվճռական կամ տատանվող են համարվում այն մարդիկ, ովքեր անընդհատ խուսափում են հարցերի վերաբերյալ իրենց կարծիքն արտահայտելուց, որոշումներ կայացնելուց, քանի որ վախենում են, որ դա կարող է վնասել որևէ մեկին և դարձնել նրան դժբախտ: Ի տարբերություն գերհամակերպվողներին՝ անվճռականներն անկեղծորեն ձգտում են օգտակար լինել իրենց հարազատներին, գործընկերներին, շրջապատող մարդկանց: Սակայն նրանց անվերջ վարանումներն անվստահելի են դարձնում նրանց, բացառում են նրանց հետ ամեն մի համագործակցության հնարավորությունը, չեն օգնում խնդիրների լուծման ժամանակ և նույնիսկ նպաստում են դրանց անհեռա-

նկարային հետաձգմանը՝ այսպիսով նյարդայնացնելով և հուսախաբ անելով իրենց ընկերներին և գործընկերներին: Անվճռականների հետ շփումներում պետք է հնարավորություն տալ նրանց ավելի երկար մտածել խնդիրների վերաբերյալ, այդ ընթացքում պետք է օգնել նրանց ուսումնասիրել փաստերը, նրբանկատորեն պարզել, թե ինչ մտահոգություններ ունեն նրանք: Չի կարելի նրանցից պահանջել արագ և կտրուկ որոշումներ կայացնել կամ գործողություններ կատարել: Որքան էլ, որ կարևոր լինի խմբի համար արագ որոշումների կայացումը, նրանք ի վիճակի չեն այդպես վարվել: Այդ իսկ պատճառով անվճռականներին պետք է աջակցել հասկանալու իրավիճակը և փորձել փոխզիջման ճանապարհներ գտնել, մշակել իրավիճակից դուրս գալու այլընտրանքային ծրագրեր: Նրանք կարիք ունեն, որպեսզի իրենց կողքին գտնվող մարդիկ անընդհատ հավաստիացնեն, որ իրենց ընդունած որոշումները ճշմարիտ են և արժանի իրագործման:

ԳԼՈՒԽ ՉՈՐՐՈՐԴ

ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ

4.1 Կորպորատիվ հաղորդակցությունը որպես կառավարման ֆունկցիա
4.2 Կորպորատիվ ինքնություն, կորպորատիվ բրենդինգ, կորպորատիվ հեղինակություն
4.3 Կորպորատիվ հաղորդակցության էթիկա
4.4 Կորպորատիվ հաղորդակցության պլանավորում

4.1 Կորպորատիվ հաղորդակցությունը որպես կառավարման ֆունկցիա

Ժամանակակից հասարակության մեջ ցանկացած ընկերության հեղինակությունը կախված է նրանից, թե ինչպես է այն ընկալվում շահառուների կողմից (ներդրողներ, սպառողներ, հաճախորդներ, աշխատակիցներ, կազմակերպության տարբեր անդամներ և այլն), իսկ հաղորդակցությունն այդպիսի հեղինակության կառուցման, իրագործման և պաշտպանության անբաժանելի և կարևորագույն մասն է: Այս առումով, ընկերությունների համար կարևոր է մշակել և իրագործել կորպորատիվ հաղորդակցության սեփական բանաձևը, ռազմավարությունը: Վերջինս իրականացնելու համար հաղորդակցության ոլորտի մասնագետների համար անհրաժեշտ է տիրապետել այնպիսի կոմպետենցիաների, որոնցով նրանք կկարողանան վերլուծել իրավիճակները, ընկերության հեղինակությունը, ինքնությունը կամ պրոֆիլը, արժեքները, իմիջը, պատմությունը, ինչպես նաև ընկերության կարիքները, ծրագրերն ու կապերը:

Աշխարհի առաջատար Google ինտերնետային որոնողական պրովայդերը, 1999 թվականից սկսած, Չինաստանի բնակչության համար ստեղծել էր Google.com-ի չինարեն տարբերակը: 2002թ-ին ընկերությունը հայտնաբերեց, որ շատ որոնողական հարցումներ, որոնք կապված են քաղաքական խնդիրների և մարդու իրավունքների հետ, փակ են կամ զտված են հասնում Չինաստանում բնակվող ինտերնետ օգտագործողներին: Այս պայմանները շահավետ չէին ընկերության համար, քանի որ մեծ հարված էին հասցնում ընկերության հեղինակությանը և զգալիորեն պակասեցնում էին Google-ից օգտվողների քանակը: Խորհրդակցելով իր շահառուների հետ՝ 2006թ-ին Google-ը որոշեց այլընտրանքային ռազմավարություն իրագործել, այն է՝ ստեղծել և գործարկել նոր Google.cn վեբկայքը, որը չի սահմանափակի չինացիների համար տեղեկատվության հասանելիությունը: Նոր ռազմավարության ընտրությունը հիմնավորվում էր ոչ միայն կոմերցիոն եկամուտների սպասելիք ավելացմամբ, այլև նրանով, որ այն բխում էր ընկերության համոզմունքներից և գաղափարներից: Խոսքը վերաբերում է նրան, որ Google-ի տեսլականն է դարձնել աշխարհն ավելի լավը, այսինքն՝ ավելի տեղեկացված և ազատ: Չինաստանի համար նույնպես Google-ը ցանկանում էր այդպիսի սոցիալական փոփոխություններ բերել՝ ապահովելով օգտվողների տեղեկացվածությունը, գաղտնիությունն ու անվտանգությունը:

2009թ-ին, երբ մի քանի չինացի ակտիվիստերի Gmail փոստային հասցեները հարձակման ենթարկվեցին, Google-ը հայտարարեց, որ վերանայելու է Չինաստանի հետ համագործակցության հետագա հնարավորությունները և վերջինիս կառավարության հետ սկսելու է բանակցել նոր պայմանների շուրջ: Ի սկզբանե հետապնդելով բացառապես կոմերցիոն շահեր՝ Google-ը մեծ քննադատության արժանացավ իր

շահառուների կողմից: Չնայած հաղորդակցության ոլորտում իրականացրած մեծ ջանքերի՝ լրագրողները, պետական պաշտոնյաները, ոլորտի վերլուծաբանները, ակտիվիստերը, ընկերության ծառայություններից օգտվողները մեղադրում էին ընկերությանը ֆինանսական հարցերը բարոյական սկզբունքներից վեր դասելու մեջ: Մարդիկ անձամբ հրաժարվում էին և մյուսներին էլ կոչ էին անում հրաժարվել ընկերության որևէ ծրագրից կամ ծառայությունից օգտվելուց: Երբ Google-ի սերվերները սկսեցին հարձակման ենթարկվել օգտվողների կողմից, ընկերությունը հասկացավ, որ իր հեղինակությունը և ինքնությունը լրջորեն վտանգված է, եթե նա շարունակի իր գործունեությունը Չինաստանում այդ նույն ռազմավարությամբ:

Կորպորատիվ հաղորդակցությունը վերաբերում է ընկերությանը որպես ամբողջական միավորի և հետաքրքրվում է այն խնդրով, թե ինչպես է ընկերությունը ընկալվում ներքին և արտաքին շահառուների կողմից:

Հաղորդակցության մյուս ձևերը (գործարար, մենեջմենթ հաղորդակցություններ) տեխնիկական, կիրառական բնույթ ունեն և ուղղված են միջանձնային, միջխմբային հարաբերություններին: Գործարար հաղորդակցությունն առավելապես կենտրոնացած է բանավոր, գրավոր, մասնագիտական և այլ հաղորդակցման հմտությունների վրա, ինչպես նաև, թե որքանով է կարողանում կոնկրետ անհատը տիրապետել դրանց: Գործարար հաղորդակցումը մարդկանց փոխհարաբերություն է, որի ընթացքում տեղի է ունենում գիտելիքների, տեղեկատվության, փորձի փոխանակում: Այդ փոխանակման նպատակն է, որ փոխհարաբերության մեջ գտնվող կողմերը հասնեն խնդրի նախընտրելի լուծմանը կամ համագործակցության ձեռքբերմանը: Գործարար հաղորդակցության հիմնական տեսակներն են գործարար զրույցը, երկխոսությունը, ելույթը, բանակցությունը, խորհրդակցությունը, մամլո ասուլիսը, շնորհան-

դեսը և այլն: Ինչ վերաբերում է կորպորատիվ հաղորդակցությանը, ապա այն վերաբերում է ընկերության կառավարմանն ընդհանրապես, քանի որ ընկերության ինքնության և հեղինակության հետ կապված հարցերը չեն կարող սահմանափակվել միայն հմտությունների շրջանակով:

Կորպորատիվ հաղորդակցությունը կառավարման այն գործիքն է, որը թույլ է տալիս կազմակերպության բոլոր հնարավոր ներքին և արտաքին շփումները ներդաշնակեցնել՝ ապահովելով առավել մեծ արդյունավետություն: Վերջինիս նպատակն է ստեղծել նախընտրելի հիմքեր կազմակերպության համար կարևոր խմբերի՝ շահառուների միջև հարաբերությունների ստեղծման և կառավարման համար: Որպես կառավարման գործիք կամ գործառույթ՝ կորպորատիվ հաղորդակցությունը պահանջում է.

- ընկերության բոլոր շփումներն ամբողջացնել և կապել ընկերության նպատակների և ռազմավարության հետ,
- բոլոր տիպի շփումներն օգտագործել կառուցելու համար ընկերության հեղինակությունը,
- ընկերության գործունեության ոլորտը մեկնաբանել ոչ թե հասարակայնության կամ շուկայի տրամաբանության տեսանկյունից, այլ ընկերության համար կարևոր շահառուների տարբեր խմբերի տեսանկյունից:

Այսպիսով, ***կորպորատիվ հաղորդակցությունը ընկերության կառավարման այն գործառույթն է, որը վերջինիս ապահովում է տեսական գործիքներով՝ հասկացություններով և գործունեության ծրագրերով, բոլոր տիպի շփումների արդյունավետ կազմակերպման, ընկերության և նրա շահառուների հեղինակության բարձրացման նպատակով:*** Ինչը մասնագետները պետք է անեն գիտական տերմինների, մեթոդների օգնությամբ:

Կորպորատիվ հաղորդակցությունն ամենանեղ, անհատական շփումներից սկսած մինչև արտաքին գործընկերների հետ

հարաբերություններում առկա բոլոր տիպի հաղորդակցությունները կազմակերպում և կոորդինացնում է՝ ինտեգրելով դրանք կազմակերպության ռազմավարությանը և նպատակներին համապատասխան:

Տարածված կարծիք է, որ կորպորատիվ հաղորդակցությունը վերաբերում է միայն մեծ ընկերություններին, քանի որ փոքր ընկերությունները, ինչպիսիք են ընտանեկան, մանր և միջին բիզնեսով զբաղվող ընկերությունները, ինչպես նաև ավելի մեծ՝ հիվանդանոցներն ու համալսարանները, տիրապետում են հաղորդակցության սակավաթիվ ռեսուրսների և կարիք չունեն գիտականորեն վերաբերվելու հաղորդակցության հիմնախնդրին: Սակայն, այս ընկերությունների համար ևս կարևոր է հավասարեցնել և համախմբել ընկերության և վերջինիս շահառուների տարբեր խմբերի հարաբերությունները, ինչն ամեն մի կորպորատիվ հաղորդակցության ուղեկից փիլիսոփայությունը պետք է լինի: Այնպես որ, կորպորատիվ հաղորդակցությունը հավասարապես վերաբերում է ինչպես խոշոր, այնպես էլ միջին ու փոքր ընկերություններին:

Կորպորատիվ հաղորդակցության հասկացութային ապարատը հարուստ է բազմաթիվ ու բազմաբնույթ հասկացություններով և եզրույթներով, սակայն դրանց մեջ առանձնացվում են, այսպես կոչված, բանալի հասկացություններ, որոնք էլ կազմում են վերջինիս հիմնական բառապաշարը: Դրանցից մի մասը ներկայացված է ստորև բերված աղյուսակում:

Կորպորատիվ հաղորդակցության հիմնական հասկացությունները

Հասկացություն	Սահմանում
Առաքելություն	Շահառուների արժեքներին և սպասելիքներին համապատասխան ընդհանուր նպատակներ:
Տեսլական	Բաղձալի ապագա վիճակ, որը հանդիսանում է ընկերության ոգեշնչումն ու ձգտումը:
Սպառողներ/ Շուկա	Այն խումբն է, որի համար ընկերությունը մատուցում է ծառայություններ կամ մատակարարում է ապրանք:
Խնդիրներ և նպատակներ	Ընկերության հստակ առանձնացված նպատակները և խնդիրները որոշակի ժամանակահատվածի համար, որոնք սերտորեն կապված են ընկերության առաքելության և ռազմավարության հետ:
Ռազմավա-րություն	Երկարաժամկետ նպատակների պլանավորում է: Այն եղանակների և միջոցների ամբողջությունն է, որի միջոցով հաղթահարվում են խնդիրները, և ծավալվում է հետագա գործունեությունը:
Շահառու	Այն խմբերն են, որոնց վրա կարող է անդրադառնալ ընկերության գործունեությունը: Բիզնեսի հետ կապված որոշումներ կայացնելիս հարկավոր է հնարավորինս հաշվի առնել նրանց կարիքները:
Էթիկա	Մարտավարության և հաղորդակցության միջոցների (աջակցության փաթեթներ, գովազդ, խորհրդատվություն, կորպորատիվ դիզայն, վարքի կանոններ և այլն) ընտրության հետ կապված դիրքորոշումների ու սկզբունքների ամբողջություն, որի օգնությամբ ընկերությունները կարգավորում են իրենց ներքին և արտաքին շփումները:

Կորպորատիվ հաղորդակցության մյուս հիմնական հասկացությունների՝ կորպորատիվ ինքնության, կորպորատիվ հեղինակության, կորպորատիվ բրենդի մասին կխոսվի հաջորդիվ:

Կորպորատիվ հաղորդակցությունը միավորում է ընկերության բոլոր տիպի շփումները՝ համապատասխանեցնելով այն ընկերության ընդունած առաքելությանը և ընտրած ռազմավարությանը: Այս իմաստով, այն ներառում է ընկերության գործունեության հետևյալ բնագավառները՝ հասարակության հետ կապեր, շուկայական հարաբերություններ, գովազդ, լրատվամիջոցների հետ հարաբերություններ, հովանավորչություն, անձնակազմի կառավարում և այլն:

Այսօր ավելի ու ավելի շատ ընկերություններ միավորում են բոլոր տիպի կորպորատիվ շփումների կառավարումը մեկ կառուցվածքային միավորի մեջ, որպեսզի մասնագետները կարողանան միմյանց հետ կիսել իրենց գիտելիքները, հմտությունները, ունեցած տեղեկությունները և, վերջապես, աշխատանքը: Ընկերությունները նաև հոգում են հաղորդակցության մասնագետների ֆորմալ և ոչ ֆորմալ շփման հնարավորությունների և հարմարությունների ապահովման մասին: Այսպես, հաղորդակցության տարբեր բաժինների համագործակցության ընթացքը կարգավորվում է նախօրոք պատրաստված քարտեզների (օրինակ՝ աշխատանքի գործընթացը նկարագրող քարտեզի), ցուցակների (ստուգող ցուցակների), դիագրամաների (հոսքի գրաֆիկական ցուցանիշների) միջոցով: Ոչ ֆորմալ գործիքներից է շենքի ներսում բաժինների մոտ դասավորությունը, միջոցառումների, կոնֆերանսների կազմակերպումը, շփման էլեկտրոնային, հեռախոսային միջոցների ապահովումն աշխատանքի վայրում և այլն:

Ժամանակակից առաջատար ընկերությունների կորպորատիվ հաղորդակցության դեպարտամենտները կազմված են ընդհանուր առմամբ հետևյալ բաժիններից.

- Մարքեթինգային հաղորդակցություններ (Marketing Communications)
- Անձնակազմի կառավարում (Աշխատակիցների հաղորդակցության կառավարում)
- Լրատվամիջոցների հետ կապեր (Media Relations)
- Կորպորատիվ պատասխանատվություն (Corporate Responsibility)
- Հասարակայնության հետ կապերի կառավարում (PR Management) և այլն:

Մարքեթինգային հաղորդակցություններով զբաղվող բաժինն ամենածանրաբեռնվածն է վերը թվարկվածների մեջ, քանի որ պատասխանատու է ընկերության բրենդի ստեղծման, կառավարման և գովազդի, ընկերության բրենդիգի ռազմավարության համար, ինչպես նաև սպառողների հետ հարաբերությունների կառավարման, աջակցության փաթեթների մշակման, հանդիպումների, ֆորումների կազմակերպման համար, կորպորատիվ հովանավորչության, բարեգործության համար:

Հաջորդ կարևոր բաժինը զբավում է հասարակության հետ կապերի կառավարմամբ: Այն պատասխանատու է կորպորատիվ PR ծրագրերի մշակման և իրագործման համար, այսինքն՝ արտաքին համագործակցությունների ստեղծման, ընկերության նպատակների երկարաժամկետ պլանավորման, ընկերության ինքնության ճիշտ ներկայացման, հեղինակության բարձրացման համար:

Աշխատակիցների հարաբերությունների կառավարման բաժնի նպատակն է աշխատանքի արդյունավետության բարձրացումը և ընկերության համար կարևոր արժեքների հասանելիության ապահովումն անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամի համար: Այն պատասխանատու է ընկերության ներսում կորպորատիվ մշակույթի կայացման և պահպանման համար:

Անձնակազմի կառավարման մասնագետների ամենօրյա գործունեությունը վերաբերում է աշխատակիցների միջև

շփումների սերտացմանը, կոնֆլիկտների հաղթահարմանը, մասնակցության, առաջնորդության դրսևորումների կառավարմանը, մոտիվացիայի բարձրացմանը: Նրանք նաև ապահովում են բոլոր անհրաժեշտ և բավարար պայմանները աշխատակիցների անհատական զարգացման և առաջընթացի համար:

Լրատվամիջոցների հետ կապերի բաժինը զբաղվում է ընկերության հրատարակումներով, ապահովում է ընկերության տեսանելիությունն ինչպես ընկերության ներսում, այնպես էլ ամսագրերի, թերթերի, համացանցի, հեռուստատեսային հաղորդումների միջոցով: Այս բաժնի հիմնական գործառույթն է ընկերության ամենամյա հաշվետվությունների հրապարակումն ու տարածումը: Այն նաև իր կառուցվածքում ներգրավում է մասնագետներ, ովքեր պատրաստում են ելույթների, նամակների, հայտարարությունների տեքստերը, շնորհանդեսները:

Կորպորատիվ պատասխանատվության մասնագետները մշակում են ընկերության կորպորատիվ քաղաքացիության հայեցակարգը և դրա հիման վրա կազմակերպում են, այսպես կոչված, ԿՍՊ (Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն) ծրագրեր: Կորպորատիվ հաղորդակցության այս ոլորտի մասին մանրամասն կխոսվի՝ կապված կորպորատիվ հաղորդակցության էթիկայի հիմնախնդրի հետ:

4.2 Կորպորատիվ ինքնություն, կորպորատիվ բրենդինգ, կորպորատիվ հեղինակություն

Ցանկացած ընկերություն, երբ փորձում է հաշվի առնել իր շահառուների սպասումները, պահանջները, հանդիպում է տարբեր մարտահրավերների՝ կապված իր բարի համբավի, բրենդի կամ ինքնության աղավաղման հետ: Իսկ ինչո՞ւ է ընկերությունների համար ամենակարևոր խնդիրներից մեկը համարվում սեփական հեղինակության ստեղծումը և պահպանումը: Ցանկացած ընկերության (իր շահառուների հետ

միասին) հեղինակության ստեղծումը թույլ է տալիս նրան ընդունելի և լեգիտիմ համարվել բոլորի կողմից: Հեղինակությունն ընկերությանը տալիս է «առաջինն ընտրելու» արտոնություն ներդրողների, հաճախորդների, աշխատակիցների և այլ շահառուների նկատմամբ:

Ընկերության համար իր իմիջի ստեղծման նպատակով կատարված ամեն մի ներդրում ունի ռազմավարական հետագա արտոնություններ, որոնք կարելի է խմբավորել հետևյալ կատեգորիաների տակ.

- **Յուրահատկություն**: Ընկերության իմիջն օգնում է շահառուներին ճանաչել, գտնել իրենց համար ցանկալի ընկերությունը՝ տալով նրանց ընկերության մասին հստակ պատկերացում: Մյուս կողմից, ընկերության մասին հստակ և դրական պատկերացումները կարող են օգնել ընկերության ներսում, այն է՝ աշխատակիցների շրջանում, մոտիվացիայի և բարոյականության բարձրացմանը՝ ի շնորհիվ «մենք»-ի զգացումի ուժեղացման և սեփական «ես»-ը կազմակերպության հետ նույնացնելու ռազմավարության:
- **Ազդեցություն**: Կորպորատիվ իմիջը հիմք է հանդիսանում ցանկացած ընկերության համար շահառուների կողմից նախընտրելի ու սիրելի լինելու համար: Սա կարող է ունենալ ուղղակի ազդեցություն ընկերության արտադրանքի վաճառքի, ներդրումների, ծառայությունների ծավալների մեծացման և ընդհանրապես ընկերության արտադրողականության ավելացման վրա:
- **Շահառուներ**: Երբ ընկերությունը ձախողում է իր համար ամուր դրական իմիջի ստեղծումը և տարածում հակասական հաղորդագրություններ իր գործունեության և արժեքների մասին, նա կարող է կորցնել իր շահառուներին: Միևնույն անհատը կարող է հանդես գալ ընկերության համար որպես մեկից ավելի շահառու, օրինակ՝ ընկերության աշխատակիցը կարող է հանդես գալ նաև որպես հաճախորդ կամ գնորդ:

Այսպես, գնորդ-աշխատակիցը, տեսնելով ընկերության ներքին կառավարման և շուկայի միջև եղած տարբերությունները, կորցնում է հավատն իր կազմակերպության միասնականության նկատմամբ:

Այսպիսով, ընկերության իմիջի կառավարումը հանդիսանում է կորպորատիվ հաղորդակցության կարևորագույն և անբաժանելի մասը: Այն օգնում է ընկերությանն առանձնանալ նույն ոլորտում գործող իր մրցակիցներից, ազդել սպառողների որոշումների ընդունման և վարքի վրա, հաղորդակցվել իր շահառուների հետ և բավարարել նրանց ոչ միայն նյութական, այլև սոցիալական պահանջմունքները:

Մասնագիտական գրականության մեջ ընկերության իմիջի կառավարման մասին մշակված են տարբեր մոդելներ: Սակայն այդ մոդելների համար ընդհանուրն այն է, որ առանձնահատուկ կերպով շեշտադրվում է **կորպորատիվ ինքնության** առկայության կարևորությունը:

Կորպորատիվ ինքնության հիմնական բաղադրատարրերն են սիմվոլները, այն է՝ ընկերության լոգոն, դիզայնը, ինչպես նաև գովազդը, միջոցառումների կազմակերպման ոճը, հասարակայնության հետ կապերը, հովանավորչությունը, աջակցությունը, ընկերության բարոյական կերպարը՝ սկսած ընկերության ղեկավարների վարքից մինչև գովազդային գործակալների ու վաճառողների վարքը: Այս երեք բաղադրատարրերի՝ սիմվոլների, PR-ի, վարքի միջոցով ընկերությունը կազմակերպում է իր բոլոր տիպի հաղորդակցությունները և ստեղծում է իր իմիջը: Մյուս կողմից, այս երեք բաղադրատարրերի միջոցով են նաև շահառուներն ընկալում ընկերության իմիջը:

Վերջին ժամանակներում կատարված հետազոտությունների համաձայն՝ այն ընկերություններն են վայելում ամենաբարձր հեղինակություն և ճանաչում, որոնք իրենց կորպորատիվ հաղորդակցություններում ինտերնետի և հաղորդակցու-

թյան մյուս ձևերի միջոցով ապահովում են առավել բարձր աստիճանի *տեսանելիություն, յուրահատկություն, ճշմարտություն:*

Ընկերության **տեսանելիությունն** այն կարևոր հատկանիշն է, որը ցույց է տալիս, թե որքանով է ընկերությունը թափանցիկ շահառուների համար: Այն, ըստ շահառուների շրջանում կատարված հարցումների, ամբողջ աշխարհում ապահովում է ընկերության համար ամուր հեղինակություն: Տեսանելիությունը չափվում է ընկերության գործունեության մասին տեղեկությունների ձեռքբերման մատչելիության, ընկերության հասարակական և մասնագիտական ակտիվության, ընդհանրապես շահառուների նկատմամբ նրա բացության ցուցանիշներով:

Մյուս կարևոր չափանիշն այն է, թե որքանով են ընկերության՝ կորպորատիվ հաղորդակցության մեջ օգտագործվող արժեքներն իրական կամ վստահելի և միաժամանակ *յուրահատուկ*: Ընկերության **յուրահատկությունը** թույլ է տալիս նրան ստեղծել իր ինքնությունը, տարբերվել իր մրցակիցներից և սպառողների համար դառնալ նախընտրելի: Սակայն այստեղ կարևոր է նաև խուսափել ծայրահեղություններից. ընկերությունը պետք է հաշվի առնի նաև սպառողների ստանդարտ սպասումները տվյալ ոլորտի և տվյալ տիպի ընկերություններից: Այս պատճառով նույն ոլորտի ու գործունեության ընկերությունները ստիպված են նման լինել մեկը մյուսին: Ցանկացած կազմակերպության համար առաջին հերթին կարևոր է լինել այնպիսի համընդհանուր արժեքների կրող, ինչպիսիք են ժամանակակից տեխնոլոգիական նորարարությունը, հաճախորդների մասին հոգատարությունը, բարոյական վարքագիծը և այլն: Այս արժեքների առկայությունը համոզում է սպառողներին այն հարցում, որ ընկերությունը արհեստավարժ է, ֆինանսապես կայուն, սոցիալապես ներգրավված և կորպորատիվ պատասխանատու: Այնուամենայնիվ, պետք է նշել, որ

ամենադժվար և կարևոր խնդիրը ընկերությունների համար մնում է յուրահատուկ արժեքների և ինքնության ստեղծումը:

Վերջին ժամանակներս մասնագետների և վերլուծաբանների կողմից լայնորեն կիրառություն է գտել **կորպորատիվ բրենդինգ** հասկացությունը, որով մեկնաբանվում է ընկերությունների առանձնահատուկ լինելը: Առանձնացնում են կորպորատիվ բրենդինգի երեք տեսակ՝ **միասնական, բրենդացված, մակագրած** կորպորատիվ ինքնություններ:



Միասնական կամ մոնոլիտիկ կորպորատիվ ինքնության դեպքում ընկերության բոլոր ծառայությունները, ապրանքները, միջոցառումները, գույքը, շենքը, աշխատակիցների համազգեստը պիտակավորվում են ընկերության միակ և անկրկնելի անունով: Այսպիսի բրենդինգ են որդեգրել այնպիսի հայտնի ընկերություններ, ինչպիսիք են՝ Sony, Philips, CocaCola, Nike, McDonald's, BMW ընկերությունները:

Բրենդացված կորպորատիվ ինքնությունն իր ապրանքները շուկա է հանում յուրաքանչյուրն իր առանձին ապրանքային նշանով, ընդ որում, ապրանքների մեջ չկա ոչ մի ընդհանուր կապ: Այս ընկերությունների անունները և հիմնական արժեքները չեն շրջանառվում ապրանքների հետ միասին: Այս ռազմավարությունը բնորոշ է այն ընկերություններին, որոնք արտադրում են բազմատեսակ ապրանքներ և նրանց գործունեությունը կապված է տարբեր շուկաների հետ, օրինակ՝ Unilever, Procter & Gamble ընկերությունները:

Ինչպես Unilever ընկերության, այնպես էլ Procter & Gamble ընկերության ապրանքները վերաբերում են արտադրության ամենատարբեր ոլորտներին՝ սննդին, տան խնամքին, անձի

խնամքին, առողջությանը, հիգիենային, հարդարանքին և այլն, և ներառում են ահռելի մեծ քանակությամբ ապրանքատեսակներ:



Մակագրած կորպորատիվ ինքնություն ունեցող ընկերությունների արտադրանքներն ու ծառայություններն ունեն առանձին բրենդային ինքնություններ, լոգոներ, ապրանքանշաններ, բայց բոլորը պատկանում են մեկ ընկերության (General Motors, Kellogg, Nestle): Ի տարբերություն բրենդացված կորպորատիվ ինքնության՝ այս ընկերություններն արտադրում են նմանատիպ ապրանքներ և նրանց գործունեությունը ծավալվում է մեկ ոլորտի շուկայում:



Այսպես օրինակ, General Motors ընկերությունն արտադրում է ավտոմեքենաներ, որոնք ունեն իրենց առանձին բրենդային ինքնությունները՝ իրենց հայտնի լոգոներով: Դրանք են՝ Chevrolet, Buick, GMC, Cadillac, Baojun, Holden, Isuzu, Jiefang, Opel, Vauxhall, Wuling: Ինչ վերաբերում է Nestle կամ Kellogg ընկերություններին, ապա անհնարին է թվարկել վերջիններիս արտադրած բրենդերի, այսպես կոչված, A-Z ցուցակը:

Իհարկե, կորպորատիվ բրենդինգի վերը նշված երեք տեսակներն էլ լայնորեն կիրառություն ունեն ժամանակակից շուկայում, սակայն այսօր նկատելի է այն միտումը, որ անգամ աշխարհի ամենախոշոր ընկերությունները նախընտրում են միասնական կորպորատիվ բրենդինգը: Դա տեղի է ունենում այն պատճառով, որ, ինչպես ցույց է տալիս փորձը, միասնական կորպորատիվ բրենդինգը համարվում է ամենաարդյունավետ աշխատող բրենդինգային քաղաքականությունը վերը թվարկված կորպորատիվ ինքնություններից:

4.3 Կորպորատիվ հաղորդակցության էթիկա

Գործարար, առևտրային, ներդրումային գործունեությունը ևս հանդիսանում է հասարակության անվտանգ գոյության և զարգացման հիմքը: Սակայն, ինչպես ցույց է տալիս համաշխարհային պրակտիկան, ժամանակակից մասնավոր ընկերությունների գործունեությունը կապված է այնպիսի արատավոր երևույթների հետ, ինչպիսիք են կաշառակերությունը, շահագործումը, բնության աղտոտումը, անհավասարությունը, խտրականությունը և այլն:

Մասնավոր ընկերությունների գործունեությունը, բացի ավանդական տնտեսական և իրավական պատասխանատվություններից, անհրաժեշտորեն կապված է նաև բարոյական, սոցիալական և հայեցողական պարտավորությունների հետ: Դա նշանակում է, որ ընկերությունները կարող են իրենց

կորպորատիվ հաղորդակցության մեջ ներառել տարբեր կրթական, մշակութային ծրագրեր, հասարակական նախաձեռնություններ, բարեգործական ակցիաներ, որոնք օրենքով չեն պարտադրվում, բայց ապահովում են ընկերության փոխշահավետ շփումը հասարակության հետ և հեղինակության բարձրացումը: Ընկերությունները կարող են ակտիվորեն ինտեգրվել և վերափոխել այն համայնքները, որտեղ ծավալում են իրենց գործունեությունը, մասնակցություն ունենալ հանրային խնդիրների բացահայտմանը, քննարկմանն ու լուծմանը, հանդես գալ նորարարություններով:

Հասարակության մասնավոր հատվածի նկատմամբ բարոյական և սոցիալական պահանջներ ներկայացնելու մոտեցումը նոր երևույթ չէ: XIX դարի վերջին ամերիկացի գործարար Էնդրյու Կարնեգին իր «Հարստության ավետարան» գրքում մասնավոր ընկերությունների պարտականությունն էր համարում ոչ միայն սեփական ընկերության շահույթի ապահովումը, այլև հասարակության զարգացման մեջ աջակցություն ցուցաբերելը: Է. Կարնեգիի գաղափարները լուրջ ուշադրության արժանացան և զարգացվեցին XX դարի նշանավոր տնտեսագետների և սոցիոլոգների կողմից: 1973թ. լույս տեսավ Ք. Դեյվիսի «Բիզնեսի սոցիալական պատասխանատվության ստանձման կողմ և դեմ փաստարկներ» հոդվածը, որտեղ հեղինակը պնդում էր, որ մասնավոր ընկերությունները պետք է մասնակցեն սոցիալական խնդիրների լուծմանը՝ այդպիսով նպաստելով իրենց իսկ երկարաժամկետ հաջողություններին:

Քննարկվող հիմնախնդրի վերաբերյալ տեսական վերլուծությունները և փաստարկումներն ամրապնդեցին XX դարի վերջին տեղի ունեցած աղմկալի դեպքերը՝ կապված աշխարհի խոշոր ընկերությունների հակաբնապահպանական և հակասոցիալական վարքի հետ: Հասարակական, բնապահպանական կազմակերպությունների և լրատվամիջոցների բարձրաձայնած պատմությունները և դրանց նկատմամբ հանրու-

թյան արձագանքները հիմք հանդիսացան, որ ընկերությունները հասկանան, որ եթե ուշադրություն չդարձնեն իրենց բարոյական և սոցիալական վարքի վրա, ապա մերժվելով սպառողների կողմից՝ պարզապես կսնկականան: Այսպիսով, գործարար աշխարհը ստանձնեց պատասխանատվության նոր մոտեցում, որն էլ այսօր համարվում է վերջինիս հաջողության գրավականներից մեկը:

XX դարի վերջին այս խնդրին արձագանքեց նաև ՄԱԿ-ը: ՄԱԿ-ի ընդունած «Գլոբալ պայմանագիրը» մասնավոր հատվածին վերաբերող առաջին ռազմավարական քաղաքականությունն է, որն ամրագրում է տասը հիմնարար սկզբունքներ մարդու իրավունքների, աշխատանքի, կաշառակերության, բնապահպանության ոլորտների համար: Այն համաշխարհային խնդիրների լուծման մեջ մասնավոր ընկերություններին ներգրավելու և նրանց սոցիալական լեգիտիմությունը ճանաչելու առաջին պաշտոնական փորձն էր: Անդամակցելով «Գլոբալ պայմանագրին»՝ ընկերությունները հավաստում են, որ կիսում են այն համոզմունքը, որ մասնավոր հատվածը պետք է որդեգրի քաղաքացիական դիրքորոշումներ և նպաստի հասարակության ծաղկմանն ու բարգավաճմանը: Գլոբալ պայմանագրի տասը սկզբունքները բխում են Մարդու իրավունքների համընդհանուր հռչակագրից, ՄԱԿ-ի հակակոռուպցիոն կոնվենցիայից, Շրջակա միջավայրի և զարգացման Ռիո դե Ժանեյրոյի հռչակագրից, Արտադրության հիմնարար սկզբունքների և իրավունքների մասին աշխատանքի միջազգային կազմակերպման հռչակագրից: Ստորև ներկայացված են այդ սկզբունքները:

Մարդու իրավունքներ

Սկզբունք 1. Գործարար հատվածը պետք է աջակցի և հարգի միջազգայնորեն ճանաչված մարդու իրավունքների պաշտպանությունը:

Սկզբունք 2. Գործարար հատվածը չպետք է առնչություն ունենա մարդու իրավունքների խախտումների հետ:

Աշխատանքային հարաբերություններ

Սկզբունք 3. Գործարար հատվածը պետք է պաշտպանի միավորումներ կազմելու ազատությունը և կոլեկտիվ համաձայնությունների հաստատման իրական իրավունքները:

Սկզբունք 4. Գործարար հատվածը պետք է հանդես գա հարկադիր և ստիպողական աշխատանքի բոլոր ձևերի վերացման օգտին:

Սկզբունք 5. Գործարար հատվածը պետք է հանդես գա մանկական աշխատուժի լիարժեք վերացման օգտին:

Սկզբունք 6. Գործարար հատվածը պետք է սատարի զբաղվածության և մասնագիտական ոլորտներում խտրականության վերացմանը:

Շրջակա միջավայր

Սկզբունք 7. Գործարար հատվածը պետք է ունենա շրջակա միջավայրի խնդիրների վերաբերյալ զգուշավոր մոտեցում:

Սկզբունք 8. Գործարար հատվածը պետք է հանդես բերի նախաձեռնություններ՝ ուղղված շրջակա միջավայրի վիճակի վերաբերյալ առավել մեծ պատասխանատվության բարձրացմանը:

Սկզբունք 9. Գործարար հատվածը պետք է աջակցի շրջակա միջավայրի համար անվտանգ տեխնոլոգիաների ստեղծմանն ու տարածմանը:

Կոռուպցիայի դեմ պայքար

Սկզբունք 10. Գործարար հատվածը պետք է պայքարի կոռուպցիայի բոլոր ձևերի դեմ՝ ներառյալ շորթումը և կաշառակերությունը:

Կասկածելի բարոյականությամբ մարդու ձեռքերում կորպորատիվ հաղորդակցության գործիքներն ու ռազմավարությունը կարող են ծառայել չար, վտանգավոր նպատակների համար: Բարոյական ռիսկերի նկատմամբ անուշադրությունը կարող է

նշանակալիորեն վնասել կազմակերպության հեղինակությանը: Բարոյական կանոնների խախտումները և անբարոյական վարքը հանդիսացել են շատ հեղինակավոր և հայտնի ընկերությունների ձախողման պատճառ: Այսպիսով, կորպորատիվ էթիկան կարևոր նշանակություն և դեր ունի ընկերության գործունեության համար և հանդիսանում է ընկերության մրցունակության և հեղինակության գրավականներից մեկը:

Կորպորատիվ բարոյականության հիմնական բաղադրատարրերը՝ ընկերության արժեքներն ու առաքելությունը, նպաստում են ընկերության ներսում թիմային ոգու ստեղծմանը, ընկերության նպատակներն ու գաղափարները յուրաքանչյուր աշխատակցի համար հասու և ճանաչելի դարձնելուն, աշխատանքն արդյունավետ, հետաքրքիր կազմակերպելուն: Ցանկացած ընկերության համար կորպորատիվ բարոյականության նշանակությունը կայանում է նրանում, որ հնարավոր է դարձնում վերացական բարոյական արժեքները աշխատակիցների համար վերածել աշխատանքային, գործնական պահանջների՝ թե ինչը ինչպես պետք է անել: Ընդ որում, ընկերության բարոյականությունը և պատասխանատվությունը դիտարկվում և գնահատվում են կորպորատիվ գործունեության հիմնական չորս ոլորտների կազմակերպման որակով: Այդ չորս ոլորտներն են՝ ռիսկերի կառավարումը, օրենքների և նորմերի պահպանումը, հեղինակության ձեռքբերումը, մասնակցությունը հասարակության բարելավման գործում:

Կորպորատիվ բարոյականության չափանիշներն ու կոնցեպցիաներն ամրագրվում են, այսպես կոչված, «բարոյական փաստաթղթերում»: Դրանք են ընկերության առաքելության, արժեքների, ստանդարտների, վարքականոնների մասին կանոնադրությունները: Ընկերության կողմից ընդունվելով՝ այս փաստաթղթերը ձեռք են բերում լեգիտիմություն և դառնում են վարքի կառավարման գործիքներ բացարձակապես բոլոր աշխատակիցների համար: Որպեսզի փաստաթղթերում

ամրագրված դրույթները չմնան զուտ թղթի վրա, ընկերությունները մշակում են գործարար էթիկային վերաբերող առանձին ծրագրեր: Այդ ծրագրերը հիմնվում են օրենքների, կանոնների պահպանման, արժեքների, ազնվության, բարեխղճության իրականացման, սոցիալական, բնապահպանական պատասխանատվության և այլնի վրա:

Պետք է նշել, որ հասարակության և մասնավոր հատվածի փոխհարաբերությունների մասին պատկերացումները տարբեր են ինչպես տեսական, այնպես էլ գործնական ոլորտներում: Ոչ բոլորն են համաձայն, որ հասարակության մասնավոր հատվածը պետք է իր վրա վերցնի բացի տնտեսական և իրավական պարտավորություններից, այլ պարտավորություններ ևս: Ոչ բոլորն են համաձայն, որ ընկերություններն իրենց կորպորատիվ հաղորդակցություններում պետք է ցուցաբերեն պատասխանատու վարքագիծ և փոխանցեն բարոյական արժեքներ, այսպես կոչված, «բարի համբավի» ձեռքբերման նպատակով: Դրանք հիմնականում բիզնեսի նկատմամբ ավանդական մոտեցումների ջատագովներն են, որոնք հայտնի են կորպորատիվ բարոյական և սոցիալական պատասխանատվության նկատմամբ մերժողական հայացքներով:

Ավանդական մոտեցման կողմնակիցները պնդում են, որ ցանկացած ընկերություն ունի միայն մեկ պատասխանատվություն, այն է՝ սեփական եկամուտի ավելացումը, իսկ հասարակության պահանջներն ու խնդիրներն անհատների և պետության գործն են, այլ ոչ թե մասնավոր ընկերությունների: Նրանք գտնում են, որ լրացուցիչ պարտավորություններն իրենց հետ բերում են լրացուցիչ ծախսեր, որի հետևանքով ընկերությունները բարձրացնում են իրենց սպասարկումների, ապրանքների գները, ցածրացնում աշխատավարձերը: Դրանք կարող են շփոթեցնել ընկերության աշխատակիցներին՝ կապված ընկերության գլխավոր նպատակների, ձգտումների հետ: Բավականին դժվար է չափել նախաձեռնած սոցիալա-

կան, կրթական կամ մշակութային ծրագրերի արդյունավետությունն ու օգտակարությունը, հետևաբար դժվար է դառնում շահառուների առջև հիմնավորել և արդարացնել դրանք: Բարոյական, քաղաքացիական դիրքորոշումները հակասության մեջ են տնտեսական նպատակների հետ, օրինակ՝ խախտում են տնտեսագիտական ամենաամուր սկզբունքներից մեկը՝ *եկամտի մաքսիմալիզացիայի սկզբունքը*, ինչով կարող են խանգարել ընկերությանը մրցակցել իր նման ընկերությունների հետ: Այսպիսով, կորպորատիվ հաղորդակցության բարոյական և սոցիալական պատասխանատվության հակառակորդները համարում են, որ վերջինս չի համապատասխանում մասնավոր ընկերությունների գործունեության բնույթին և նպատակներին, վնասում է նրանց մրցունակությանը:

Կորպորատիվ բարոյական հաղորդակցության կողմնակիցները, ընդհակառակը, դիտում են վերջինս որպես ընկերության երկարատև հաջողությունների, մրցունակության հիմք և երաշխիք: Այսպես, 1984թ. **Էդուարդ Ֆրիմանը** մշակեց *շահառուների մասին համընդգրկուն տեսությունը*: Ըստ նրա՝ ընկերության շահառուներ են համարվում ոչ միայն բաժնետերերը, աշխատակիցները, հաճախորդները, մատակարարները, այլև պետական մարմինները, արհմիությունները, հասարակական և քաղաքական ինստիտուտները, համայնքները, այլ ընկերությունները, նույնիսկ հնարավոր աշխատակիցներն ու հաճախորդները, ողջ հասարակությունը: Շահառուներ են համարվում բոլոր նրանք, ում վրա ազդում է ընկերության գործունեությունը: Հետևաբար, ընկերությունն իր որոշումների կայացման արդյունավետությունն ապահովելու համար պետք է հաշվի առնի բոլոր շահառուների պահանջներն ու կարիքները: Այստեղից, ընկերության ընդլայնված սոցիալական ներգրավվածությունը բխում է հենց իր շահերից: Այս տեսակետի կողմնակիցները փաստարկում են, որ ընկերությունների

կորպորատիվ հաղորդակցությունը պետք է փոխանցի այնպիսի արժեքներ, որոնք նպաստում են ավելի լավ հասարակության և, հետևաբար, իրենց բիզնեսի համար ավելի լավ միջավայրի ստեղծմանը: Կորպորատիվ հաղորդակցության միջոցով բարոյական արժեքների փոխանցումը բարձրացնում է ընկերության հեղինակությունը սպառողների, ողջ հասարակության շրջանում, ապահովագրում է ընկերությանը պետական իշխանությունների կամայական ազդեցություններից, այլ անբարեխիղճ ընկերությունների գործունեության բացասական հետևանքներից՝ այսպիսով նպաստելով ընկերության մրցունակության բարձրացմանը: Ինչպես ցույց են տալիս սոցիոլոգիական հետազոտությունները, շատ երկրներում սպառողները նախընտրում են օգտագործել «բարի համբավ» ունեցող ընկերության արտադրանքն ու ծառայությունները: Սպառողը նախապատվությունը տալիս է այն ընկերությանը, որը հայտնի է իր բարեգործություններով կամ սոցիալական դիրքորոշումներով:

Բացի սեփական բարոյական արժեքներից, կորպորատիվ հաղորդակցությունը նաև պետք է արտացոլի տվյալ հասարակությանը բնորոշ ազգային, մշակութային ավանդույթները: Այս հարցի կարևորությունն ակնհայտ է դառնում հատկապես այն դեպքերում, երբ այդ երկու կողմերի միջև խնդիր է առաջանում: Եթե տվյալ երկրի (որտեղ ընկերությունը ծավալում է իր գործունեությունը) ազգային, մշակութային ավանդույթների և սեփական բարոյական արժեքների միջև հակասություն է առաջանում, ապա ընկերությունը ստիպված է իր համար շատ դժվար որոշում կայացնել:



Orange Արմենիա ընկերություն

Պատասխանատու մոտեցումը մեր ռազմավարության հիմքում է: Մենք խորապես համոզված ենք, որ տեղեկատվական տեխնոլոգիաները և հաղորդակցումը կարող են կարևորագույն դեր խաղալ հարատև զարգացման գործում: Մեզ համար լինել պատասխանատու ընկերություն նշանակում է ոչ միայն ապահովել սոցիալական զարգացում, իրագործել բարեգործական ծրագրեր և հոգալ շրջակա միջավայրի մասին, այլ նաև բերել նորարարություն, զարգացնել հետևողական ծառայություններ և ապրանքներ, որոնք հասանելի կլինեն մեծամասնության համար և կփոխեն մեր բաժանորդների ամենօրյա կյանքը՝ օգնելով նրանց իրենց անձնական և մասնագիտական կյանքում:

Orange Արմենիան որպես գերակա ճյուղեր է սահմանել երեխաների և երիտասարդների կրթությունը, դաստիարակությունը, առողջությունը և ժամանցը, ինչպես նաև խոցելի գյուղական համայնքների կայուն և հարատև զարգացումը: 2010թ. սկզբին մենք սկսեցինք ռազմավարական գործընկերություն «Շեն» բարեգործական հասարակական կազմակերպության հետ, որի հետ միասին իրականացնում ենք խոցելի գյուղական համայնքների զարգացման ծրագրերը: Մեր նպատակն է ոչ միայն առանձին բարեգործական ակցիաներով մեր օգնությունը բերել համայնքին, այլ յուրաքանչյուր դեպքի համար գտնել այն ոլորտը, որին օգնելով՝ կկարողանանք խթանել համայնքի կայուն և հարատև զարգացումը և թողնել երկարատև ազդեցություն: Լինելով հեռահաղորդակցության ընկերություն՝ մենք չենք կարող անտարբեր մնալ հասարակության այն անդամների նկատմամբ, որոնք հաղորդակցման խնդիրներ ունեն: Ինչպես այն բոլոր երկրներում, որտեղ գործունեություն է

ծավալում Orange-ը, Հայաստանում նույնպես մենք մեր օժանդակությունն ենք բերում աուտիզմով հիվանդ երեխաներին: 2010թ. ապրիլից համագործակցում ենք «Արաբկիր» Միացյալ մանկական բարեգործական հիմնադրամի հետ, որն արդեն 10 տարուց ավելի նվիրվել է մասնավորապես աուտիզմով տառապող երեխաների խնամքին և սոցիալիզացմանը (աղբյուրը՝ www.orangearmenia.am):



4.4 Կորպորատիվ հաղորդակցության պլանավորում

Ինչպես արդեն նշվել է, հաղորդակցությունը, լինելով կառավարման կարևոր բաղադրատարրերից մեկը, թույլ է տալիս ընկերությանն արդյունավետորեն իրականացնել սեփական ծառայությունները: Վերջինիս նպատակն է ի կատար ածել ընկերության առաքելությունը, սկզբունքները, նպատակները, խոստումները: Երբ ընկերությունն արդեն մշակել է իր նպատակներն ու ծրագրերը, այն փորձում է պարզել, թե ինչպես է հաղորդակցությունն օժանդակելու այդ նպատակներին հասնելուն, ծրագրերը հաջողությամբ իրագործելուն: Այսպիսով, կորպորատիվ հաղորդակցության պլանը հանդիսանում է այն աշխատանքային գործիքը, որի օգնությամբ մշակվում և կառավարվում են որոշակի ժամանակահատվածի (օրինակ՝ 1 տարվա) համար նախատեսվող փոփոխությունների ծրագիրը՝ այսպիսով ուղղորդելով ընկերության բոլոր ջանքերը նախընտրելի կամ ցանկալի ուղղությամբ:

Ընկերության ներսում կորպորատիվ հաղորդակցության պլանն օգնում է աշխատակիցների համար հասանելի ու հասկանալի դարձնել նպատակներն ու ռազմավարությունը և նրանց գործունեությունը կենտրոնացնել վերջիններիս համապատասխան: Մյուս կողմից, այն ուղղորդում է ընկերությանը

նրա արտաքին շահառուների հետ արդյունավետ փոխհարաբերությունների հաստատման գործում:

Կորպորատիվ հաղորդակցության պլանավորումը կազմված է որոշակի քայլերի հաջորդականությունից, որոնք կատարվում են ընկերության հաղորդակցության ոլորտի մասնագետների կողմից: Մասնագետները նախևառաջ ընկերության ղեկավարության հետ քննարկում են այն հարցը, թե ինչպես կարող է հաղորդակցությունն օգնել կապ ստեղծելու ընկե$_{\text{րությ}}$ան ներկա վիճակի և ապագայում ընկերության համար ցանկալի վիճակի միջև, այլ կերպ ասած, ինչպես կարող է հաղորդակցությունն օգնել ընկերությանը հասնելու իր առջև դրված նպատակներին: Օրինակ՝ եթե ընկերությունը նպատակ ունի ինչ-որ բան փոխել, ապա կարելի է քննարկել այն հարցը, թե արդյոք ինչ-որ բան սկսելուց առաջ նպատակահարմար չի լինի կազմակերպել հանդիպումներ, կլոր սեղաններ, որտեղ կարող են առաջադրվել նոր գաղափարներ, ապա տարածել այդ գաղափարները շահառուների շրջանում օնլայն ցանցերի միջոցով և նրանց արձագանքները հավաքել կամ, ասենք, լուսաբանող պաստառներ պատրաստել և դրանք հայտարարությունների համար նախատեսված ցուցանակների վրա փակցնել և այլն: Քննարկման ժամանակ կարևոր է ղեկավարության հավանությանն արժանի մոտեցումներ առաջարկել և հաջողության դեպքում անցնել բուն պլանի մշակմանը:

Ցանկացած ընկերության համար գոյություն ունի նախընտրելի սցենար այն մասին, թե ինչպես ցանկալի կլիներ, որ մարդիկ մտածեին սեփական գործունեության մասին: Հետևաբար, կորպորատիվ հաղորդակցության ռազմավարություն մշակելու ժամանակ պետք է հստակեցնել, թե որն է մարդկանց կողմից ընկերության ընկալման այդ նախընտրելի տարբերակը, այլ կերպ ասած, թե ինչ է ցանկանում ընկերությունը, որպեսզի մարդիկ մտածեն իր մասին: Միայն այս հարցը հստակեցնելուց հետո է պարզ դառնում, թե որոնք են այն

հիմնական հաղորդագրությունները, որ ընկերությունը պետք է փոխանցի հաղորդակցության միջոցով: Հիմնական հաղորդագրությունները հակիրճ կերպով արտահայտում են ընկերությունների նպատակներն ու առաքելությունները:

Այնուհետև անհրաժեշտ է առանձնացնել լսարանը, այսինքն՝ մարդկանց այն խմբին կամ խմբերին, որոնց համար ընկերությունը ցանկանում է հասանելի դարձնել իր հաղորդագրությունները: Տարբեր լսարաններ պահանջում են հաղորդակցության տարբեր մոտեցումներ և մարտավարություններ: Մարդկանց որոշ խմբերի համար նախընտրելի է անձնական շփման եղանակը, մյուսների համար՝ օնլայն հաղորդակցությունը, երրորդների համար՝ նամակագրությունը և այսպես շարունակ: Լսարանի ընտրության մեջ կարևոր դեր է խաղում այն հարցը, թե ընկերությունն ում է տեսնում որպես իր ծրագրերի իրագործման գործում գործընկեր և աջակից: Ընդ որում, առաջարկվող ծրագերը, որոնց շուրջ ընկերությունն ակնկալում է աջակցություն գտնել, պետք է հանգամանորեն ներկայացվեն հնարավոր գործընկերներին: Այդ նպատակի համար պետք է օգտագործել հաղորդակցության բոլոր հասանելի միջոցներն ու ուղիները: Ծրագրերի օրինակները կարելի է ներառել ընկերության կայքում, ամսագրերում, սոցիալական կայքերի էջերում, ներկայացնել հանդիպումների, միջոցառումների ժամանակ և այլն: Լսարանի հետ աշխատանքներ տանելու և համագործակցելու ողջ ընթացքում անհրաժեշտ է ազատ հնարավորություններ տալ վերջինիս իր կարծիքն ու նկատառումներն արտահայտելու համար: Կարծիքներն ու նկատառումները պետք է ուշադրությամբ լսվեն և քննարկվեն: Ռազմավարության իրականացման գործընթացը անհրաժեշտ է նախօրոք ներկայացնել օրացուցային պլանի ձևով, որը կնպաստի ինչպես աշխատանքների ճշգրիտ ու ժամանակին կատարմանը, այնպես էլ դրանց պարբերաբար

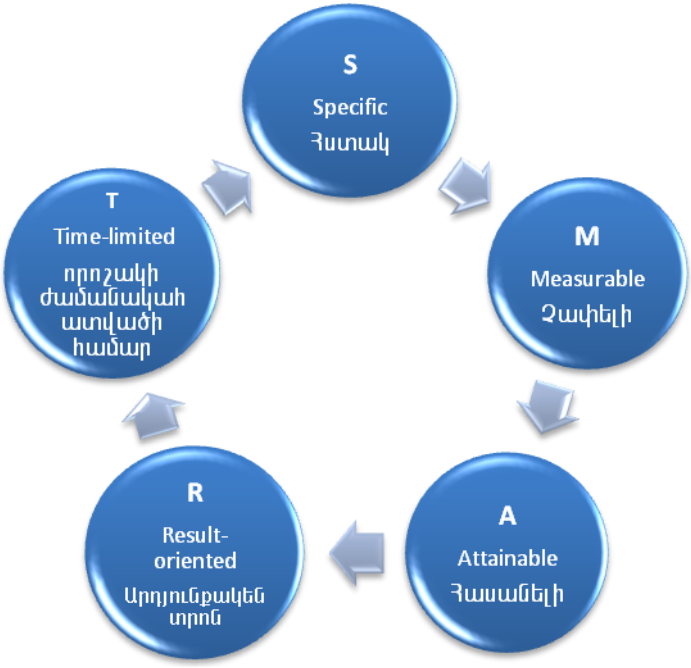
գնահատմանը, հետևաբար, արդյունավետության ապահովմանը:

Կորպորատիվ հաղորդակցության պլանը սովորաբար կազմված է լինում հետևյալ բաժիններից՝ նպատակից, իրավիճակի նկարագրությունից և գնահատումից, հաղորդակցության առանձին ոլորտների բարելավմանն ուղղված գործողությունների ծրագրից և գնահատումից:

Նպատակը

Պլանի կազմումը պետք է սկսվի նպատակների հստակեցումից, ընդ որում նպատակները պետք է լինեն այսպես կոչված «S.M.A.R.T», այսինքն պետք է բավարարեն նպատակների «խելացի» հստակեցան հինգ պահանջներին, որոնք ներկայացված են դիագրամայում:

Նպատակների հստակեցման հինգ պահանջները



Նպատակները պետք է լինեն հստակ ձևակերպված, չափելի, իրատեսական կամ հասանելի, ուղղված դեպի կոնկրետ ժամանակահատվածում ցանկալի արդյունքների ձեռքբերմանը: Նպատակների նկատմամբ այս հինգ պահանջների կիրառումը կարևոր նշանակություն ունի հետագա քայլերի արդյունավետ պլանավորման համար: Միայն այսպես առանձնացված և ձևակերպված նպատակներն են հնարավոր դարձնում արդյունքների, ձեռքբերումների գնահատումը: Եթե նպատակները լղոզված են և ոչ չափելի կամ երևակայական, ապա հնարավոր չէ պարզել, թե ծրագրի իրականացման արդյունքում ընկերությունը հասել է իր նպատակներին, հաջողել է իր բռնած ռազմավարության իրագործման մեջ, թե ոչ:

Ընդհանուր առմամբ, կորպորատիվ հաղորդակցության պլանի նպատակն է, բարելավելով ընկերության բոլոր շահառուների կյանքի որակը, ապահովել գերազանց կատարողականություն ընկերության գործունեության բոլոր ոլորտներում: Ամեն մի զարգացող ընկերություն ցանկանում է ստեղծել աշխատանքային այնպիսի մշակույթ, որտեղ աշխատակիցներն իրենց կդրսևորեն լավագույն կերպով՝ հիմք տալով ընկերությանը հպարտորեն հայտարարելու, որ այն լավագույն է իր ոլորտում: Այսպիսով, հաղորդակցության պլանի նպատակը կորպորատիվ հաղորդակցության միջոցով ընկերության արդեն մշակած առաքելության, քաղաքականության, ընկերության տեսլականի, սկզբունքների ու ռազմավարության փոխանցելն է իր բոլոր շահառուներին՝ նրանց համար հասկանալի և հարմարավետ ճանապարհներով, եղանակներով:

Խնդիրը, իրավիճակը

Մարդկային ամեն մի գործունեություն սկսվում է ինչ-որ խնդրից և այն լուծելու անհրաժեշտության գիտակցումից: Ընկերության գործունեությունը, նամանավանդ, երբ խոսքը գնում է բարեփոխումների մասին, սկսվում է ընկերության

կողմից իր ներկա գործունեությունը կամ առկա իրավիճակը ոչ բավարար գնահատելուց: Ընկերության գործունեության գնահատման տարբեր մեխանիզմներ և ցուցանիշներ գոյություն ունեն: Օրինակ՝ ընկերությունը կարող է պատվիրել հանրության շրջանում իրականացնել սոցիոլոգիական հարցումները պարզելու համար, թե ինչպիսին է ընկերության վարկանիշը: Ընդ որում, վարկանիշը կարող է արտահայտվել մի քանի ցուցանիշներով: Ասենք, ընկերությունը կարող է հետաքրքրվել, թե որքանով են իր գործունեության հետ առնչվող մարդիկ գոհ կամ դժգոհ այն հանգամանքից, թե ինչպես է ընկերությունը կազմակերպում իր աշխատանքները կամ հաղորդակցվում իրենց հետ: Ինչպես նաև նրան կարող է հետաքրքրել, թե ազգաբնակչության որ մասն է ընդհանրապես տեղյակ նման ընկերության գործունեության մասին կամ հարցվողների քանի տոկոսն են համարում, որ վերջինս կարելի է համարել բաց և ազնիվ ընկերություն, որի հետ կարելի է վստահորեն համագործակցել: Այսպիսի ուսումնասիրության արդյունքների վերլուծությունը կարող է հստակ դարձնել, թե արդյոք ընկերությունը խնդիրներ ունի հաղորդակցության ոլորտում, որի արդյունքում ընկերության մասին կարող է ոչ ճիշտ և ոչ բավարար տեղեկություններ տարածվել ընկերության շահառուների շրջանում: Նման դեպքում ակնհայտ է դառնում, որ ընկերությունը պետք է անհապաղ կառուցողական փոփոխություններ իրականացնի և բարելավի ընկերության հաղորդակցության գործընթացը:

Գործողությունների ծրագիր

Կորպորատիվ հաղորդակցության ոլորտում բարեփոխումներ իրականացնելու ծրագիրը վերաբերում է բոլոր այն ուղիներին, որոնցով ընկերությունները հաղորդակցվում են, մի կողմից, իրենց անձնակազմի, իսկ մյուս կողմից, հաճախորդների, սպառողների կամ ընդհանրապես մարդկանց հետ: Այսպես, ընկերությունները մարդկանց հետ հաղորդակցվում են.

- անձնակազմի միջոցով, քանի որ անձնակազմի միջոցով է մատուցվում ընկերության ծառայությունները,
- վեբկայքի միջոցով, քանի որ այնտեղ են տեղադրվում ընկերության գործունեության մասին տեղեկատվությունը, հայտարարությունները, նորությունները և այլն,
- խորհրդատվությունների, տեղեկատվական աջակցության միջոցով, որոնք կազմակերպվում են մարդկանց տարբեր կարիքները բավարարելու և նրանց աջակցելու նպատակով,
- մամլո հաղորդագրությունների միջոցով, այն է՝ տպագիր, էլեկրոնային, հեռուստատեսային լրատվամիջոցների հետ համագործակցության միջոցով:

Այստեղից, ընկերություններն իրենց բարեփոխումների ծրագրերը պետք է համակարգեն համապատասխանաբար անձնակազմի հետ հաղորդակցության, ինչպես նաև վեբկայքի, մամլո հաղորդագրությունների, խորհրդատվությունների միջոցով հաղորդակցության բարելավման ուղիներով:

Գործողությունների ծրագիրը պետք է սկսել անձնակազմի հետ հաղորդակցության ուղիների բարելավումից, և վերջինիս համար աշխատանքային հարմարավետ ու հաճելի պայմաններ ստեղծելուց: Սեփական անձնակազմի հետ ընկերությունները հաղորդակցվում են հանդիպումների, թրեյնինգների, քննարկումների, թիմային աշխատանքների միջոցով, ինչպես նաև էլեկտրոնային նամակագրության, հայտարարության ցուցատախտակների, տպագրված թռուցիկների, գրքույկների միջոցով: Ընդ որում, որպեսզի անձնակազմը լավ աշխատի, պետք է ապահովել նրան անհրաժեշտ տեղեկություններով ոչ միայն մասնավոր խնդիրների վերաբերյալ, այլև, թե ինչ է ընդհանրապես կատարվում շուրջբոլորը և ինչպիսի որոշումներ են կայացվում ընկերությունում: Հատկապես կարևոր է հաճախորդների հետ անմիջականորեն շփվող աշխատակիցների տեղեկացվածությունը, քանի որ նրանք են ներկայացնում

ընկերության այն կառուցվածքայի օղակը, որը հնարավորություն ունի անմիջականորեն շփվելու մեծ թվով մարդկանց հետ և նրանց համար հասանելի դարձնելու ընկերության հաղորդագրությունները: Այս առումով կարեվոր է, որ անձնակազմը հստակ գիտակցի և զգա, որ կարող է արժեքավոր ներդրում ունենալ ընկերության հաջողության մեջ, և որ այդ փաստը տեսանելի է ղեկավարության համար և արժևորվում է վերջինիս կողմից: Փորձը ցույց է տալիս, որ միայն լավ տեղեկացված և որոշումների կայացմանը մասնակցող անձնակազմն է ապահովում բարձր որակի կատարողականություն և ներդրում ունենում իր ընկերության հեղինակության և բարի համբավի հաստատման գործում: Եթե ընկերության ցանկացած աշխատող իր շրջապատում գտնվող մարդկանց պատմի, թե որքան հրաշալի է իր համար աշխատել հենց այդ ընկերությունում, դա արդեն հասարակության մեջ զգալիորեն կկայունացնի ընկերության դիրքերը:

«Մենք խոստանում ենք մշտապես հոգ տանել մեր աշխատակիցների մասին և ապահովել նրանց համար երկկողմանի կապ ընկերության ղեկավարության հետ հարաբերություններում»

Մյուս կողմից, ընկերություններում հաղորդակցության մշակույթի կառուցման և հաստատման համար կարևոր նշանակություն ունեն կառավարման մասնագետների հաղորդակցական և առաջնորդական հմտությունների առկայությունը: Սակայն փորձը ցույց է տալիս, որ բոլոր կառավարիչները (մենեջերները) չէ, որ հմուտ են հաղորդակցությունների կառուցման և պահպանման գործում: Ավելին, ոլորտի դժվարությամբ պայմանավորված՝ նրանք ևս պարբերաբար թրեյնինգների, վերապատրաստումների կարիք ունեն: Հստակ և

«Մենք ձգտում ենք ընկերության ներսում ստեղծել հաղորդակցության հարուստ մշակույթ»

համապատասխան հաղորդակցություններն ընկերության կառավարիչների կողմից օգտագործվում են որպես լավ հնարավորություններ ընկերության աշխատակիցներին շահագրգռելու և մոտիվացնելու համար: Հաղորդակցության բազմաթիվ մեթոդներից ընկերության կառավարիչները կարող են նախընտրությունը տալ այս կամ այն մեթոդին՝ ելնելով տվյալ ընկերության գործունեության ձևից, ոլորտից, սովորություններից, մարդկային ռեսուրսների առանձնահատկությունից, տվյալ հասարակության մեջ գործող նորմերից, ընդունված մշակույթից և այլն: Այսպես, կառավարիչները կարող են նախապատվությունը տալ դեմ առ դեմ հանդիպումներին՝ համարելով, որ արդյունավետ հաղորդակցությունը հենվում է լսելու և սովորելու անմիջական գործընթացների վրա, որ դեմ առ դեմ հանդիպումները տնտեսում են ընկերության համար շատ արժեքավոր ժամանակը:

Ինչպես արդեն գիտենք, ընկերության կորպորատիվ հաղորդակցության կառավարումը չի սահմանափակվում միայն ներսում առկա հարաբերություններով (աշխատակիցներ, կառավարիչներ), այլև ներառում է բազմաթիվ այլ շահառուների հետ հաղորդակցություններ: Ընկերությունների գործունեությունը կարող է վերաբերել հասարակության լայն զանգվածներին և, հետևաբար, ունենալ բազմաթիվ գործընկերներ հասարակական կյանքի ամենատարբեր ոլորտներից՝ առողջապահության, կրթության, բնապահպանության, պետական և մասնավոր, կամավորականության, քաղաքացիական ակտիվության և այլ ոլորտներից: Ընդ որում, շահառուներից յուրաքանչյուրը պահանջում է հաղորդակցության իրեն համապա-

«Մեր գործընկերների և շահառուների հետ հաղորդակցության արդյունավետ մեթոդներ մշակելու և իրականացնելու միջոցով մենք կշահենք նրանց սերտ համագործակցությունը և այդպիսով կբարելավենք մեր ծառայությունները»

տասխան, մատչելի և հասկանալի եղանակներ և միջոցներ: Տարածված պրակտիկայի համաձայն՝ ընկերությունների մեծ մասը նախընտրում է լայն շրջանակի շահառուների հետ հաղորդակցությունները կազմակերպել խորհրդատվությունների միջոցով: Դեմ առ դեմ, ուղիղ եթերով, օնլայն խորհրդատվությունները լայն շրջանակի շահառուների հետ հաղորդակցման ամենահարամար եղանակներից են, այն իմաստով, որ անմիջական շփումներն ավելի մեծ հավանականություն են պարունակում փոխադարձ հասկացման համար, ինչպես նաև ապահովում են հետադարձ կապ ընկերության համար կարևոր հարցերի վերաբերյալ: Խորհրդատվությունները նաև օգնում են քաջալերել շահառուներին ակտիվ մասնակցություն ունենալ ընկերության մատուցած ծառայությունների և առաջարկների մշակման և բարելավման գործում: Անկախ հաղորդակցման մեթոդաբանության ընտրությունից՝ հասարակության մեջ ավանդաբար եղել և մինչև այսօր էլ առկա են որոշակի խմբեր՝ ազգային, կրոնական փոքրամասնություններ, հեռավոր գյուղական համայնքի բնակիչներ, երիտասարդական կամ դեռահասկան խմբեր, որոնք ցանկացած ընկերության համար հանդիսանում են դժվար հասանելի և մարտահրավերային: Այս տեսանկյունից, խորհրդատվությունների արդյունավետությունը ենթադրում է այդ խմբերի համար կարևոր խնդիրների բացահայտում և ըմբռնում, որի հիման վրա միայն կարելի է նրանց համար առաջարկել այն, ինչի կարիք իրականում նրանք ունեն: Այսպիսի ռազմավարությունը հնարավորություն է ընդձեռում շահառուներին մասնակցություն ունենալ ընկերությունների զարգացման գործում՝ մեծացնելով նրանց հասարակական նշանակությունն ու արժեքը:

Այսպիսով, հասարակության լայն զանգվածների հետ համագործակցող ընկերության համար կարևոր է մշակել հաղորդակցության այնպիսի ձևաչափ, որը հեշտությամբ

հասանելի կլինի նրանց բոլորի համար: Մյուս կողմից, ձևաչափի ընտրությունն անհրաժեշտաբար պետք է հաշվի առնի գործող օրենսդրության պահանջները, մասնավորապես՝ տարբեր տիպի ռասայական, ազգային, կրոնական, սեռական, մշակութային, սահմանափակ կարողություններով մարդկանց նկատմամբ խտրականությունների բացառումը: Հաղորդակցության ռազմավարության մշակման գործում ընկերության մրցունակության և հեղինակության ապահովման տեսանկյունից հիմնարար նշանակություն ունի հավասարության սկզբունքի պահպանումը բոլոր առկա և հնարավոր շահառուների համար:

Այս բոլոր հաղորդակցությունների միջոցով ընկերությունները վերարտադրում են իրենց ինքնությունը և այս գործընթացը ևս պետք է պլանավորվի որպես գործողությունների այնպիսի հաջորդականություն, որի արդյունքում շահառուների շրջանում ընկերությունները կհաստատեն իրենց համար ցանկալի հեղինակությունը: Ընկերության իմիջի և նրա միջոցով հեղինակության ստեղծման գործընթացը ներառում է ընկերության լոգոյի և ոճի մշակում, ընկերությունում գործածվող լեզվի նկատմամբ պահանջների հստակեցում և իրագործում, ընկերության գործունեությունը լուսաբանող նյութերի հրապարակում և գովազդների պատրաստում, տարածում, ընկերության շենքային պայմանների բարելավում և վերահսկում, ինչպես նաև իրավիճակների համար նույն մասնագիտական և բարոյական սկզբունքների և աշխատանքներում ազնվության որակների կիրառություն և այլն: Եթե ընկերությունները ցանկանում են որպեսզի շահառուներն իրենց ճանաչեն որպես գերազանց կատարողականություն ապահովող կազմակերպություններ,

> *«Մենք հետևողականորեն կպահպանենք մեր ընկերության անունը որպես արհետավարժությանը և գերազանցությանը մեր նվիրվածության ցուցանիշ»*

ապա նրանք պետք է շատ հետևողականորեն իրագործեն գործողությունների վերը թվարկված շարքը: Ընկերության կերպարի, ապա նաև հեղինակության ստեղծման գործընթացը կարելի է պլանավորել հետևյալ կերպ. սկզբում ընկերության ինքնությանն առնչվող հաղորդագրությունները կարելի է ձևակերպել շահառուներին ուղղված խոստումների ձևով, ապա ընկերության ամենօրյա գործունեությունն ուղղորդել դրանց համապատասխան՝ հետզհետե իրականություն դարձնելով տրված խոստումները:

Գնահատում

Կորպորտիվ հաղորդակցության ոլորտում ընկերության տարբեր աշխատակիցների կողմից վերը նշված քայլերի իրականացման գործընթացն անհրաժեշտաբար պետք է վերահսկվի և պարբերաբար գնահատվի: Վերահսկողությունը հնարավորություն է տալիս գործողությունների իրականացման ընթացքում պարզել դրանց կատարման ճշտությունը, արդյունավետությունը, ինչպես նաև հարկ եղած դեպքում ժամանակին որոշումներ կայացնել կորպորատիվ հաղորդակցության պլանում փոփոխություններ մտցնելու կապակցությամբ: Աշխատանքների ավարտից հետո դրանց նկատմամբ հետադարձ հայացքը և վերլուծությունը հնարավորություն են տալիս գնահատելու ընդունված և իրագործված ծրագիրը, որի արդյունքում արված եզրակացություններն անփոխարինելի նշանակություն կունենան ընկերության հետագա գործունեության կազմակերպման գործում: Ինչպես ամեն տիպի աշխատանքների, այնպես էլ կորպորատիվ հաղորդակցության պլանավորման շնորհիվ է հնարավոր դառնում վերջինիս արդյունավետ կառավարումը և ոլորտի զարգացումը: Պլանավորումը հնարավոր է դարձնում ընկերության ներսում առկա բոլոր տիպի հաղորդակցությունների իրականացման գործընթացի վերահսկողությունը և գնահատումը, որոնք վերջիններիս արդյունավետ կառավարման անբաժանելի գործիքներն են:

Կորպորատիվ հաղորդակցության պլանի կատարման նկատմամբ վերահսկողությունը հաղորդակցությունն իրականացնող աշխատակիցների համար տրամադրում է խորհրդատվություններ, անհրաժեշտ ռեսուրսներ՝ կապված հաղորդակցության ձևի և բովանդակության հետ, օգնում է վերացնել դրանց իրականացման ընթացքում առաջացած խոչընդոտներն ու խնդիրները: Պլանի գնահատումը թույլ է տալիս պարզել, թե որքանով է ընկերությունը հասել իր առջև դրված նպատակին և որքանով է ձախողել, բացահայտել պլանի առավելություններն ու թերությունները, ինչպես նաև այն ոլորտները, որոնք կարիք ունեն բարելավման:

Այսպիսով, կորպորատիվ հաղորդակցության պլանավորումը ներառում է ոչ միայն նպատակի սահմանում և դրան հասնելու գործողությունների ծրագրի կազմում, այլև վերահսկողության և գնահատման մեխանիզմների և գործիքների մշակում և կիրառում, որի արդյունքում ձեռք բերված գիտելիքներն ընկերության համար անփոխարինելի նշանակություն ունեն կորպորատիվ հաղորդակցության պլանավորման և կատարման հմտությունների և որակների զարգացման գործում:

Կորպորատիվ հաղորդակցության պլանավորման մասին վերը քննարկվածին զուգահեռ չպետք է մոռանալ, որ ցանկացած պլանավորում, ինչպես մեր գործունեությունը կազմակերպող ցանկացած գործիք, ունի իր առավելություններն ու թերությունները: Ակնհայտ է, որ պլանավորման առավելությունները շատ ավելին են, քան նրա թերությունները: Ներքևում ներկայացված են կորպորատիվ հաղորդակցության պլանավորման առավելություններից մի քանիսը:

Պլանավորումը վերաբերում է կառավարման նպատակներին: Պլանավորումը սկսվում է նպատակների որոշմամբ: Այն նպատակները դարձնում է ավելի որոշակի և կոնկրետ, ինչպես նաև հասանելի ու հասկանալի աշխատակիցների համար: Առանց պլանավորման՝ ընկերության գործու-

նեությունը կույր է և նման է առանց ուղեցույցի խարխափման: Հետևաբար, պլանավորումը կարգավորում և ռացիոնալիզացնում է ընկերության գործունեությունը:

Պլանավորումը նվազեցնում է անորոշությունները: Բիզնեսի ոլորտը լի է անորոշություններով: Այդ անորոշությունները կապված են ռիսկերի հետ, որոնց կարող է ենթարկվել ընկերությունը: Պլանավորումն օգնում է նվազեցնել ապագայի հետ կապված անորոշությունները, քանի որ այն ներառում է ապագա հնարավոր երևույթների կանխատեսում: Չնայած որ ապագան հնարավոր չէ ճշգրտորեն կանխատեսել, սակայն պլանավորումն ինչ-որ առումով օգնում է ընկերության կառավարմանը՝ կանխատեսելու ապագա իրադարձությունները և պաշտպանվելու հնարավոր ռիսկերից՝ նվազեցնելով ապագայի նկատմամբ վախը:

Պլանավորումը բարելավում է անձնակազմի բարոյական մթնոլորտը, որը հիմք է հանդիսանում ընկերության ներսում առկա հաղորդակցությունների կազմակերպվածության, կարգավորվածության համար: Աշխատակիցները նախօրոք գիտեն, թե ինչ է իրենցից սպասվում, և հետևաբար համաձայնությունների ձեռքբերումը հեշտանում է: Այս ամենի արդյունքում աշխատակիցներն ավելի մոտիվացված և ինքնավստահ են դառնում իրենց աշխատանքում և հաղորդակցություններում, քանի որ հստակեցված է, թե ինչպես և ինչ չափով կարող են նրանք հաջողության հասնել իրենց աշխատանքում:

Պլանավորումը նպաստում է աշխատանքի վերահսկմանը: Պլանավորումը վերահսկելիության հիմքն է. առանց առաջինի երկրորդը հնարավոր չէ: Պլանավորումը, հստակեցնելով նպատակները, հնարավոր է դարձնում համեմատել կատարված աշխատանքները, ստացված արդյունքները նպատակների հետ, ինչպես նաև գնահատել, թե որքանով է հաջողվել հասնել այդ նպատակներին:

Կորպորատիվ հաղորդակցության **պլանավորումն աջակցում է ընկերության մրցունակության բարձրացմանը**: Ընկերությունների մրցակցությունն արտահայտվում է նաև նրանում, թե որքանով են նրանք կարողանում հաղորդակցության կազմակերպման, կառավարման շահավետ պլաններ մշակել: Պլանավորման միջոցով է պարզվում հաղորդակցության մեթոդների, որակի, քանակի փոփոխության, նպատակների հետ անհամապատասխանության հետ կապված կարիքները:

Պլանավորումը խրախուսում է նորարարությունները: Պլանավորման հետ կապված հարցերի քննարկման ժամանակ ընկերության կառավարիչները հնարավորություն են ունենում արտահայտել իրենց կարծիքը և առաջարկել նոր մոտեցումներ, գաղափարներ, այլընտրանքային լուծումներ: Պլանավորումն այնպիսի մտավոր գործունեություն է, որը սերտորեն կապված է ոչ միայն խնդրակենտրոն մտածողության, փաստարկման, ալգորիթմների մշակման հմտությունների ու գիտելիքների հետ, այլև ստեղծագործական մտածողության և երևակայության հետ:

Կարելի է դեռ երկար շարունակել կորպորատիվ հաղորդակցության կառավարման աշխատանքների պլանավորման առավելությունների ցանկը: Սակայն միայն թվարկվածները բավարար են ցույց տալու համար, թե որքանով է կարևոր աշխատանքի պլանավորումը ընկերության գործունեության համար, նամանավանդ, երբ խոսքը գնում է այնպիսի մի բարդ ոլորտի մասին, ինչպիսին է հաղորդակցության ոլորտը:

Վերը թվարկված բոլոր հատկանիշների առկայությունը պարտադիր պայման է հաղորդակցության կառավարման արդյունավետության համար: Սակայն, ինչպես արդեն նշվել է վերևում, կորպորատիվ հաղորդակցության պլանավորումն ունի նաև իր սահմանափակումները կամ թերությունները: Դրանք հաջորդաբար կներկայացվեն ներքևում:

1. Կոշտությունը

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման համար պլանավորումը համարվում է կոշտ գործիք: Այն ամեն ինչ դասավորում է այնպես, որ անհատի ազատության համար տեղ չի թողնում: Այսպես, աշխատակիցներն իրենց հաղորդակցություններում ցուցաբերում են ոչ թե նախաձեռնողականություն, ներգրավվածություն, այլ զուտ կատարողականություն:

2. Ժամանակատարությունը

Պլանավորումը ենթադրում է անհրաժեշտ տեղեկությունների հավաքագրում և վերլուծություն, հետազոտությունների, հարցումների, դիտարկումների անցկացում և ներկայացում: Այս ամենը շատ ժամանակատար է և դանդաղեցնում է ընկերության բուն գործունեության ընթացքը: Այս իմաստով, երբ անհրաժեշտ է արագ որոշումներ կայացնել, ասենք, ճգնաժամային պահերին կամ բանակցությունների ընթացքում, ապա այդ ժամանակ պլանավորումն անտեղի է դառնում:

3. Ծախսատարությունը

Տեղեկությունների հավաքագրումը, վերլուծությունը և գնահատումը, կառավարման մեխանիզմների, ծրագրերի մշակումը ոչ միայն ժամանակատար գործունեություն է, այլև ծախսատար: Այդ հանգամանքն այնքան կարևոր է, որ նույնիսկ դրան ի պատասխան մշակվել է մի ընդհանուր սկզբունք, որը հավասարապես ընդունելի է կառավարման բոլոր ոլորտների մասնագետների համար: Այդ սկզբունքը ձևակերպվում է հետևյալ կերպ. պլանավորման վրա ծախսվող գումարը չպետք է գերազանցի այդ պլանավորման արդյունքում ակնկալվող օգուտը:

4. Պլանավորման հավանական լինելը

Պլանավորման գործընթացը ներառում է ենթադրությունների առաջ քաշում, որը վերաբերում է հնարավոր ապագային, այսինքն՝ ապագա իրադարձությունների կանխատեսումներին, գնահատականներին: Ժամանակակից աշխարհն այնքան

արագ է փոփոխվում, որ մեր կանխատեսումները շատ հաճախ սխալ են դառնում: Հետևաբար, միշտ կա օբյեկտիվ ռիսկայնություն և հավանականություն ցանկացած երկարաժամկետ պլանավորման մեջ:

Այսպիսով, պլանավորման վերը նշված առավելությունների ու թերությունների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ այն անփոխարինելի է ընկերությունների գործունեության ճիշտ կազմակերպման և կառավարման համար: Ինչ վերաբերում է այս գործիքի սահմանափակումներին, ապա դրանք պետք է հաղթահարվեն այլընտրանքային լուծումների, ստեղծագործական մոտեցումների շնորհիվ: Ակնհայտ է, որ եթե ընկերությունը չի ցանկանում ստանալ ցանկացած արդյունք կորպորատիվ հաղորդակցության կառավարման ոլորտում, և ընդհանրապես վերջինիս համար կարևոր է իր գործունեության մեջ հաջողության հասնելը, իր մրցունակության շեմը բարձրացնելը, ապա այն միանշանակ կերպով պետք է տրամադրի բավարար ռեսուրսներ հաղորդակցության ոլորտի աշխատանքների պատշաճ պլանավորման, իրագործման և զարգացման համար:

Գրականություն

- Գ. Հեգել, Փիլիսոփայության ներածություն, Եր.,1964
- Դավիթ Անհաղթ, փիլիսոփայության սահմանումներ, Երկեր, Եր., 1980
- Եզնիկ Կողբացի, Եղծ աղանդոց, Եր, 1994
- է. Հարությունյան «Ազգային ինքնության և կյանքի մշակույթ», Եր., 2004
- Կոնֆուցիոս, Զրույցներ, Եր., 1999
- Կ. Մարքս, Կապիտալ, հատ. 1, Եր. 1954
- Ղազար Փարպեցի, Հայոց պատմություն, Եր., 1982
- Ռ. Սեյրանյան, Ս. Բաբայան, Գ. Շահնազարյան, «Կոնֆլիկտաբանություն, գենդեր և խաղաղություն», Եր. 2003թ
- Վ.Ա. Միրզոյան, Կառավարման փիլիսոփայություն, Եր., 2008
- Փ. Դրաքեր, Ձեռնարկիչը և նորի ստեղծումը /թարգման. անգլ./, Ապոլոն, 1993
- Аристотель, Политика, соч. в 4-х томах,Т. 4, М., 1984
- Армстронг М., Практика управления человеческими ресурсами, СПБ., М., 2004
- Акио Морита.Сделано в Японии: история фирмы “Сони”. М., 2005
- Бабосов Е. М., Социология управления, Минск, 2001
- Гуссерль Э., Кризис европейского человечества и философия, М., 1995
- Гелбрейт Ж., Новое индустриальное общество, М., 1999
- Гельвеций, Об уме, М., 1973
- Десслер Г., Управление персоналом, М., 2007
- Джеймс Чепи, Перестройка управления, М., 2003
- Дугина О., Корпоративная культура и организационные изменения. М., 2005

- Кастельс М., Информационная эпоха: экономика, общество и культура, М., 2007
- Кун Т., Структура научных революций, М., 2003
- Карташова Л. В., Управление человеческими ресурсами, М., 2010
- Ксенофонтова Х. З., Социология управления, М., 2010
- Ламетри Ж. О., Человек-машина, соч. в 3-х томах, Т. 2. М., 1976
- Лукичёва Л.И., Управление персоналом, М., 2010
- Маркузе Г., Одномерный человек, М., 2003
- Окумура Х., Корпоративная культура в Японии, М., 2005
- Оучи У., Методы организации производства: японский и американский, М., 2004
- Платон, Государство, соч. в 3-х томах, Т. 3, М.,1971
- Питерс Т., Уотерман Р., В поисках эффективного управления, М., Прогресс, 2006
- Турен А., Возвращение человека действующего, М., 1998
- Тейлор Ф.У., Научная организация труда, М., 1924
- Шпенглер О., Закат Европы, Т. 1 Наука, М., 1993
- Швейцер А., Культура и этика, М., 1988
- Alice W. Lubin, Cases in Conflict Management. USA 1979
- Calvin Morrill, The Executive Way: Conflict Management in Corporations. USA 1995
- Deal T.E., Kepnedy A.A. The New Corporate cultures, M A., 2004
- Joep Cornelissen, Corporate Communications: Theory And Practice. London 2004
- Joep Cornelissen, Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. London 2011
- John Doorley, Helio Fred Garcia, Reputation Management. NY 2007
- Ho-Won Jeong, Conflict Management and Resolution: An Introduction. USA 2010

- Herzberg F., Motivation, Leadership and Organization. Boston 1999
- Maslow A. H., A theory of human motivation. N. Y. 1975
- McGregor D., The human side of enterprise. N. Y. 1975
- Mayo E., The Social Problems of an Industrial Civilization. N. Y. 1960
- Morton Deutsch, Peter T. Coleman, Eric Colton Marcus, The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice, USA 2006
- M. Afzalur Rahim, Theory and Research in Conflict Management. USA 1990
- Oliver Ramsbotham, Tom Woodhouse, Hugh Miall, Contemporary Conflict Resolution. USA 2011
- Paul A. Argenti, Janis Forman, The Power of Corporate Communication, USA 2002
- Schein E., Organizational Culture and Leadership. San-Francisco 2004

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՄ

Ներածություն…… 3

ԳԼՈՒԽ 1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՓԻԼԻՍՈՓԱՅԱԿԱՆ ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐ (Թ. Ա. Հովհաննեսյան)

1.1 Կառավարում-փիլիսոփայություն առնչությունը…….. 17
1.2 Կառավարման բարոյափիլիսոփայական վարքականոնը……..... 40
1.3 Կառավարման ամբողջականությունը……... 61
1.4 Կառավարումը որպես միջնորդավորման գործընթաց…….. 65
1.5 Կառավարումը որպես ազգամշակութային երևույթ…… 76
1.6 Աշխատանքի կառավարման փիլիսոփայական հիմնահարցերը…….. 95
1.7 Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարացույցի (պարադիգմա) բարեշրջումը…… 117
1.8 Կազմակերպության սոցիալական զարգացման կառավարում (սոցիալական տեխնոլոգիաներ)…….. 136

ԳԼՈՒԽ 2. ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՄՇԱԿՈՒՅԹ (Թ. Ա. Հովհաննեսյան)

2.1 Կորպորատիվ մշակույթի ըմբռնումը և դերը կազմակերպության մեջ…… 160
2.2 Կորպորատիվ մշակույթի բովանադակությունը և բաղադրատարրերը……... 179
2.3 Կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման, պահպանման և փոփոխության կառավարում……. 201
2.4 Մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ

կառավարման հիմնահարցերը..... 225
2.5 Կորպորատիվ մշակույթի կառավարման առանձնահատկությունները հետարդյունաբերական հասարակությունում..... 250

ԳԼՈՒԽ 3. ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ
(Լ. Գ. Խաչատրյան)

3.1 Տարբեր գիտակարգերի ներդրումը կոնֆլիկտների կառավարման կայացման տեսության մեջ..... 268
3.2 Կոնֆլիկտները կազմակերպությունում..... 274
3.3 Կոնֆլիկտի կառուցվածքը..... 283
3.4 Կոնֆլիկտի զարգացման ընթացքը..... 300
3.5 Կոնֆլիկտի տեսակները..... 306
3.6 Խնդիրների լուծում..... 317
3.7 Կոնֆլիկտների կառավարման ոճերը և դրանց արդյունավետության չափանիշները..... 322
3.8 Կոնֆլիկտային մարդիկ..... 333

ԳԼՈՒԽ 4. ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ
(Լ. Գ. Խաչատրյան)

4.1 Կորպորատիվ հաղորդակցությունը որպես կառավարման ֆունկցիա..... 341
4.2 Կորպորատիվ ինքնություն, կորպորատիվ բրենդինգ, կորպորատիվ հեղինակություն..... 349
4.3 Կորպորատիվ հաղորդակցության էթիկա..... 335
4.4 Կորպորատիվ հաղորդակցության պլանավորում..... 364
Գրականություն..... 381
Բովանդակություն..... 384

ՆՇՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

ՆՇՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

ՆՇՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ