

Կառավարումը գործունեության հատուկ տեսակ է,
որն անկազմակերպ ամբոխը վերածում է
արդյունավետ, նպատակաուղղված
և արտադրողական խմբի:

Պիտեր Դրուկեր

Մենեջմենթ

Մենեջմենթի էությունը, նպատակները և խնդիրները

Մենեջմենթի էությունը

Մենեջմենթը ծագել է անգլերեն management –կառավարում բառից:
Մենեջմենթը նպատակին հասնելու ունակությունն է՝ օգտագործելով մյուս մարդկանց
բանականությունը, աշխատանքը և վարքի շարժառիթները:

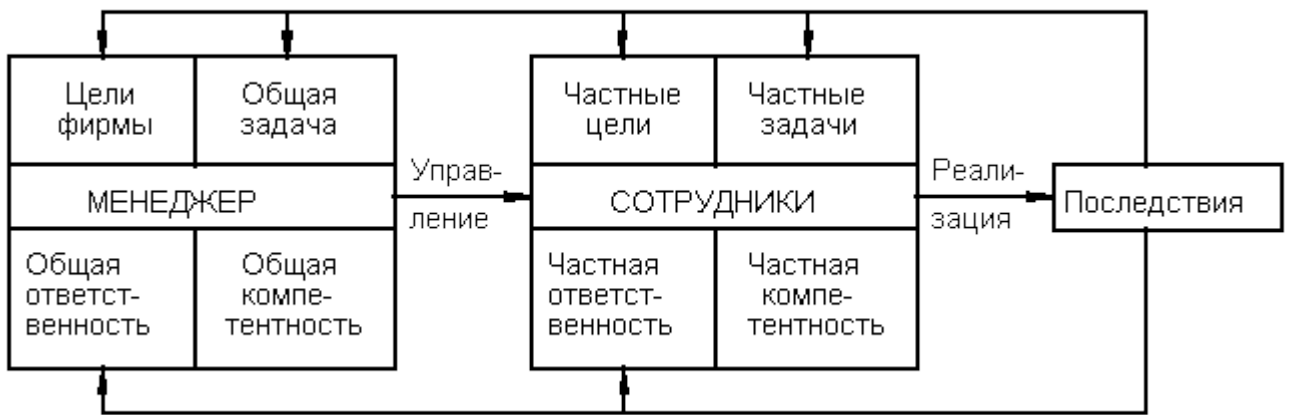
Հասարակության մեջ կառավարումն ի հայտ է գալիս այնտեղ, որտեղ գոնե 2 մարդ
միավորվում են միևնույն նպատակների հասնելու համար, առաջանում է
համաձայնեցման և նրանց համատեղ գործունեության անհրաժեշտություն: Եվ
նրանցից մեկը ստիպված է լինում իր վրա վերցնել ղեկավարի
պարտականությունները, իսկ մյուսը դառնում է ենթարկվող անձ և կատարում
ղեկավարի բոլոր կարգադրությունները:

Մարդը գոյատևում և գործում է որոշակի միջավայրում: Այդ միջավայրը ստեղծում
են այլ մարդիկ, ինչպես բնական, այնպես էլ արհեստականորեն ստեղծված
նյութական օբյեկտները, ինչպես նաև մարդկանց միջև, իրերի միջև
փոխազդեցությունն արտացոլող գործընթացները: Այս գործընթացների
կարգավորմանը և համաձայնեցմանը ուղղված գործունեությունը կազմում է
կառավարման պարունակությունը:

Կազմակերպությունում կառավարման օբյեկտ են հանդիսանում մարդիկ, նրանց
սոցիալական դիրքը և փոխադարձ կապերը, գործունեությունը՝ արտադրության ձևով,
ծրագրավորումը, հսկումը, բուն կազմակերպության զարգացումը, նրա
կառուցվածքի կատարելագործումը, ղեկավարման համակարգը և այլն: Քանի որ
կառավարումը գիտակցական գործունեություն է, ապա վերջնական արդյունքում նրա
սուբյեկտներն են հանդիսանում մարդը կամ մարդկային խումբը:

Մենեջմենթը /կառավարում, ղեկավարում/ անհատի կամ մի խումբ անհատների
/մենեջերների/ ներգործությունն է մյուս անձանց վրա՝ դրված նպատակներին
հասնելուն համապատասխան գործունեության առաջացման համար, և այս դեպքում
մենեջերներն իրենց վրա են վերցնում պատասխանատվությունը՝ ներգործության
արդյունավետության համար: (նկ. 1)

Դեղագործական մենեջմենթը մարդկանց, ֆինանսների, արտադրության
կառավարման գործընթաց է՝ դեղագործության հիմնական նպատակին հասնելու
համար, որը բնակչությանն արդյունավետ դեղամիջոցներով, բժշկական
նշանակության ապրանքներով, հարդեղագործական արտադրանքով ապահովելն է:



Նկ. 1. Կառավարման օղակ

Կառավարումը ներառում է 3 տեսանկյուններ

1. "Ուլ" "ուճ" է ղեկավարում (ինստիտուցիոնալ տեսանկյուն);
2. "Ինչպե՞ս" է իրականացվում կառավարումը և "ինչպե՞ս" է այն ազդում կառավարվողների վրա (ֆունկցիոնալ տեսանկյուն);
3. "Ինչո՞վ" է իրականացվում կառավարումը (գործիքային տեսանկյուն)։

Մենեջմենթի տեսությունում գոյություն ունեն հետևյալ կառավարման դպրոցները.

1. կառավարման դասական դպրոց

ա) գիտական կառավարչական մոտեցում կամ աշխատանքի գիտական կազմակերպում

բ) ադմինիստրատիվ կառավարչական մոտեցում

գ) գործընթացային մոտեցում

2. «մարդկային հարաբերությունների և վարքագծային գիտության տեսություն» դպրոց (PR հասարակության հետ կապեր) (վարք)

ա) մարդկային հարաբերությունների դպրոց(PR)

բ) վարքագծային մոտեցում

գ) կառավարում մոտիվացիոն հիմունքներով

3. գիտության կառավարման դպրոց

ա) քանակական և համակարգային մոտեցում

բ) իրավիճակային մոտեցում

գ) համակարգային մոտեցում

Կառավարման դասական (ավանդական) դպրոց

Բանվորները ներկայացվում են որպես աշխատանքի միջոց՝ շահույթի ավելացման նպատակով:

- ա) գիտական կառավարչական մոտեցում կամ աշխատանքի գիտական կազմակերպում
- բ) ադմինիստրատիվ կառավարչական մոտեցում
- գ) գործընթացային մոտեցում

Գիտական կառավարչական մոտեցում կամ աշխատանքի գիտական կազմակերպում

Հիմնադիրն է համարվում Ֆրեդերիկ Թեյլորը: Այս դպրոցի հիմքում ընկած է ինքնարժեքի հաշվարկման մաթեմատիկական եղանակը, աշխատանքի վճարման դիֆերենցիալ համակարգը, քրոնոմետրաժը (ժամանակի և շարժման ուսումնասիրման մեթոդը), աշխատանքային գործելաձևերի պարզումը և ռացիոնալիզացումը, հրահանգային քարտերը և այլն: Թեյլորը որպես այս տեսության կիրառման նպատակ նշել է աշխատանքի արտադրողականության առավելագույն բարձրացումը՝ յուրաքանչյուր տիպի աշխատանքի բովանդակության վերլուծության հաշվին: Քրոնոմետրաժով որոշումը աշխատանքի առավել առաջադիմական եղանակներից է, որը պարունակում է աշխատանքի գործունեության լավագույն տարրերը, ստանդարտ գործելաձևերի մշակումները, նրանց իրականացումները: Ըստ Թեյլորի, աշխատած գումարի համակարգը պետք է համապատասխանի աշխատանքի նորմավորման գիտականորեն հիմնավորված մեթոդներին: Յուրաքանչյուր աշխատողի պետք է հանձնարարել այնպիսի աշխատանք, որի կատարման համար նա բոլորից հարմարն է: Այդ տեսության հիմքում ընկած է աշխատողների հետաքրքրությունների խթանման պարբերաբար կիրառումը՝ արտադրողականության և ծավալի մեծացման նպատակով: Արտադրությունում մի փոքր հանգստի և անխուսափելի ընդմիջումների տրամադրումը հնարավորություն է ընձեռնում ղեկավարությանը կարգավորել արտադրության չափաքանակը. վճարել այն աշխատողներին, որոնք գերազանցել են սահմանված միջինումները:

Գիտական կառավարման դպրոցի մեթոդները լայնորեն կիրառվում են դեղագործության մեջ՝ աշխատանքի կազմակերպման մակարդակի քանակական գնահատականի համար (աշխատանքային ժամերի տեղաբաշխման վերլուծություն, աշխատանքի ծախս), աշխատանքային ժամերի ուսումնասիրման մեթոդ (քրոնոմետրաժ, աշխատատեղի նկարում, ֆոտոքրոնոմետրաժ, հսկման

ակնթարթային մեթոդ), օգտագործում են կրկնվող տարրերի տևողության, ցիկլայնության ուսումնասիրման համար, գրանցում են դեղատան աշխատողի ժամանակի ծախսերը հերթապահության ընթացքում, աշխատանքային ժամերի կորուստը, ինչը թույլ է տալիս բացահայտել աշխատանքի արտադրողականության բարձրացման պահուստները: Դեղատանը օգտագործում են ծանրաբեռնվածության չափաբաժիններ՝ մեկ հաստիքային միավորի համար. ըստ համապատասխան հաստիքների չափորոշիչների ձևավորվում են դեղատան հաստիքները:

Ադմինիստրատիվ կառավարչական մոտեցում

Հիմնադիրն է համարվում Ա. Ֆաիոլը. նպատակն է կառավարման բազմակողմանի 14 սկզբունքների ստեղծումը: Դեղատանային ձեռնարկությունների բազմաթիվ առաջադեմ ղեկավարներ ընտրել են այս սկզբունքները, որոնք ընկած են դեղատան կառավարման հիմքում:

	Կառավարման սկզբունք (ԿՍ)	ԿՍ-ի պարունակությունը	ԿՍ-ի ազդեցությունը դեղատան գործունեության վրա
1	Աշխատանքի բաժանում	Դեղատոմսերի ընդունման, փոշիների, փափուկ, հեղուկ դեղաձևերի, ներարկման լուծույթների պատրաստման ֆունկցիաների մասնագիտացում:	Ավելանում են հմտությունները, ճշգրտությունը, որակը, արտադրանքի ելքը:
2	Իշխանություն–պատասխանատվություն	Իշխանությունը կարգադրություններ անելու իրավունքն է և ուժը, որը ստիպում է դրանց ենթարկվել: Իշխանությունը անհմաստ է առանց պատասխանատվության, այսինքն առանց պատժանիջոցների, պարզևների կամ խիստ պատժի, որոնք ուղեկցում են նրա գործունեությանը:	Իշխանությունը զուգակցում է հեղինակությունը՝ հիմնված կանոնադրության վրա, և անձնական հեղինակությունը՝ հիմնված խելքի, գիտելիքների, փորձի, բարոյական ուժի, տնօրինելու ունակության, արժանիքների վրա
3	Կարգապահություն	Հնազանդությունը, ջանալը, գործունեությունը, իրեն պահելու ունակությունը, հարգանքի արտաքին	Կարգապահության վիճակը էականորեն կախված է դեղատան ղեկավարի արժանապատվությունից

		նշանները բերում են համաձայնության՝ ձեռնարկությունների և նրա աշխատակիցների միջև:	և բարձրացնում է աշխատանքի արտադրողականությունը:
4	Միանձնյա ղեկավարում	Աշխատակցին ցանկացած տիպի գործողության վերաբերյալ 2 հրաման կարող է տալ միայն 1 ղեկավար:	Կարգադիր երկվությունը հաճախ հանդիսանում է շատ ծանր կոնֆլիկտների աղբյուր, վնաս է հասցնում հեղինակությանը, իշխանությանը, խախտում է կարգուկանոնը:
5	Ղեկավարման միասնություն	Մեկ ղեկավար և մեկ ծրագիր՝ գործողությունների միասնական լինելու համար, որոնք հետապնդում են միևնույն նպատակը:	Միասնական գործունեության անհրաժեշտ պայմաններն են ուժերի համախմբումը և ներդրված ջանքերը:
6	Մասնավոր հետաքրքրությունների ծառայումը ընդհանուրին	Աշխատողների կամ աշխատողների խմբի շահերը չպետք է վեր դասվեն կազմակերպության շահերից:	Բերում է ժամանակին գործի կատարմանը:
7	Աշխատակազմի պարզևատրում	Ստանալ արդար աշխատառարձ՝ կատարած աշխատանքի դիմաց:	Աշխատողները, որոնք բարձրացրել են իրենց աշխատանքի արտադրողականությունը, պետք է ստանան շատ վարձ՝ հավելավճարի, աշխատավարձի բարձրացման ձևով:
8	Կենտրոնացում	Կենտրոնացման և ապակենտրոնացման խնդիրները թուլ են տալիս գտնել չափեր, որոնք կտան լավագույն ընդհանուր արտադրողականությունը:	Դեղատան տնօրենները (մենեջերները) պետք է պատասխանատվության զգացում ունենան, բայց միևնույն ժամանակ նրանք պետք է ենթականերին փոխանցեն որոշակի լիազորություններ՝ կիսելով նրանց հետ մի քանի ղեկավարող ֆունկցիաներ:

9	Հիերարխիա /բևեռային շղթա/	Կարգուկանոն պահպանել ղեկավարող պաշտոններում՝ բարձրից մինչև ցածր:	Դեղատան տնօրեն, տնօրենի տեղակալ, բաժնի վարիչ
10	Կարգուկանոն (նյութական կարգուկանոն)	Յուրաքանչյուր առարկային տրված է որոշակի տեղ և որպեսզի ամեն առարկա գտնվի իր համար հատկացված տեղում: Յուրաքանչյուր աշխատողի հատկացված է որոշակի տեղ և յուրաքանչյուր աշխատող պետք է գտնվի իր համար հատկացված տեղում:	Դեղատանը յուրաքանչյուր աշխատող ունի իր տեղը և պահպանվում է խիստ կարգուկանոն՝ դեղամիջոցների, օժանդակ նյութերի, գործիքների, ամանեղենի տեղաբաշխման ժամանակ /դեղագետ - անալիտիկը, դեղագետ - տեխնոլոգը, ասիստենտը և այլն. յուրաքանչյուրն ունի իր կահավորված տեղը/:
11	Արդարացիություն	Աշխատակազմի խրախուսումը՝ ողջ ջանասիրությամբ և նվիրվածությամբ իրենց պարտականությունների կատարման համար. պետք է դրան վերաբերվել բարյացկամորեն: Արդարությունը բարյացկամության և արդարադատության զուգակցման արդյունքն է:	Դեղատան վարիչը վերաբերվում է աշխատողներին որպես հավասարի և հարգանքով: Այդ հարգանքը ոգեշնչում է դեղատան աշխատողին ջանասիրության և օրինապահության:
12	Աշխատակազմի մշտական կազմ	Կադրերի ավելորդ հոսունությունը միաժամանակ պատճառ է դառնում վատ ղեկավարման, դա ձեռնարկության վրա թանկ է նստում:	Դեղատանային կազմակերպությունները ձգտում են հասնել երկարաժամկետ համաձայնության աշխատողների և մենեջերների հետ:
13	Նախաձեռնություն	Բոլորի նախաձեռնությունը ղեկավարության նախաձեռնության հետ միանալիս և անհրաժեշտության դեպքում այն լրացնելիս՝ մեծ ուժ է դառնում ձեռնարկության համար:	Մնացած հավասար պայմաններում ղեկավարը, որն ունակ է իր աշխատակազմին տալ նախաձեռնությունը, բազմիցս գերազանցում է այն ղեկավարին , որը չի կարողանում դա անել :

14	Կորպորատիվ հոգի /աշխատակազմի միաբանություն/	Միաբանության մեջ է ուժը:	Արդյունքում կլինի դեղատան աշխատակազմի հարմոնիա. բարձրանում է աշխատունակությունը և կոլեկտիվում զարգանում է բարենպաստ մթնոլորտ:
----	---	--------------------------	---

Գործընթացային մոտեցում

Կառավարումը գործընթաց է, քանի որ նպատակներին հասնելու համար ուրիշների օգնությամբ կատարվող աշխատանքը ոչ թե միանգամյա գործողություն է, այլ անընդհատ փոխկապակցված գործողությունների սերիա, որոնք կարևոր գործընթաց են կազմակերպության հաջողության համար: Նրանց անվանում են կառավարչական ֆունկցիաներ, որոնցից յուրաքանչյուրն իրենից ներկայացնում է գործընթաց, որը կազմված է փոխկապակցված գործունեությունների սերիաներից: Կառավարման գործընթացը այս բոլոր ֆունկցիաների գումարն է:

Ըստ Ֆայոլի՝ կառավարում նշանակում է կանխագուշակել և պլանավորել, կազմակերպել, տնօրինել, կոորդինացնել և հսկել: Ըստ այլ տվյալների՝ պլանավորումը կազմակերպումն է, տնօրինելը կարգադրումն է, մոտիվացիան, ղեկավարումը, կոորդինացիան, հսկումը, կոմունիկացիան, հետազոտությունները, գնահատումը, որոշումների ընդունումը, աշխատակազմի ընտրությունը, ներկայացումը, բանակցությունների վարումը և գործարքների կնքումը:

Ղեկավարումը ազդելու հնարավորությունն է առանձին աշխատողների և նրանց խմբերի վրա այնպես, որ նրանք աշխատեն նպատակներին հասնելու ուղղությամբ, որը շատ էական է կազմակերպության հաջողության համար:

Մարդկային հարաբերությունների տեսություն և վարքագծային գիտություն թեորիա (PR- հասարակության հետ կապեր) (Behavior-վարք)

Հաշվի են առնվում աշխատողի հոգեբանական գործոնները, նրա զգացմունքները, ապրումները, փոխհարաբերությունները կոլեկտիվի հետ: Սրանում են սկսել տեսնել աշխատանքի արտադրողականության պահուստները:

- ա) մարդկային հարաբերությունների դպրոց(PR)
- բ) վարքագծային մոտեցում
- գ) կառավարման մոտիվացիոն հիմունքներ

Մարդկային հարաբերությունների դպրոցի հիմնական նպատակը կազմակերպման արդյունավետության բարձրացումն է՝ ի հաշիվ մարդկային ռեսուրսների արդյունավետության բարձրացման: Արտադրողականության աճի վրա սոցիալական և հոգեբանական գործոնները ցուցաբերում են նշանակալից մեծ ազդեցություն, քան ֆիզիկականները, այն դեպքում, երբ հենց կազմակերպումն արդեն բավարար չափով ռացիոնալ և արդյունավետ է: Նույնիսկ ամենաբարձր աշխատավարձը ոչ միշտ է բերում աշխատանքի արտադրողականության աճի և մենեջերների համար ցանկալի նպատակների իրագործմանը: Ըստ Մասլոուի տեսության, մարդկանց արարքների դրդապատճառը հիմնականում ոչ թե տնտեսական ուժերն են, այլ այն պահանջները, որոնք կարող են միայն մասամբ և անուղղակիորեն բավարարվել դրամի օգնությամբ:

«Սոցիալական համակարգի դպրոց». Ուշադրությունն ուղղվում է կոլեկտիվում մարդու փոխհարաբերություններին: Ուսումնասիրվում է օպտիմալ քանակությամբ աշխատող խմբերի ձևավորման գործընթացը: Հետազոտվում է ամահարաբերակցությունը. էթնիկական, հոգեբանական, տարիքային, սեռական գործոնների և աշխատանքի արտադրողականության միջև վիճակագրական կապը : **«Կառավարման նոր դպրոց (կառավարման գիտության դպրոց)»:**

Հիմնվում է տնտեսագիտության մաթեմատիկական մեթոդների վրա (կառավարման իրականացում համակարգչային ցանցի, հաշվիչ տեխնիկայի և այլնի հիման վրա): Գոյություն ունեն կառավարման մի քանի մոտեցումներ.

1. գործընթացային մոտեցում. կառավարումը դիտվում է որպես գործընթաց, օրինակ՝ պլանավորում, կազմակերպում, կոորդինացիա, մոտիվացիա, հսկում
2. համակարգային մոտեցում. նշանակվում են նպատակներ, խնդիրներ՝ ցուցադրական ձևով, կառուցվում է նպատակների ծառը, համակարգը բաժանվում է ենթահամակարգերի, կազմակերպությունը՝ ստորաբաժանումների:
3. իրավիճակային մոտեցում. վերլուծվում են կազմակերպության գործունեության արդյունքները տարբեր իրավիճակներում, հետազոտվում է այդ արդյունքների փոփոխման դինամիկան:

Կազմակերպություն

Կազմակերպությունը փոխազդող և կառավարվող մասերի (ենթաբաժանումների, մարդկանց և այլն) բաց համակարգ է, որն աշխատում է որոշակի նպատակով, իմաստով, առաքելությամբ և իր տրամադրության տակ ունի ռեսուրսներ.

- 1) ֆինանսական ռեսուրսներ;
- 2) նյութական ռեսուրսներ (սարքավորումներ և այլն.);
- 3) մարդկային ռեսուրսներ;
- 4) տեղեկատվական ռեսուրսներ;
- 5) ժամանակային ռեսուրսներ.

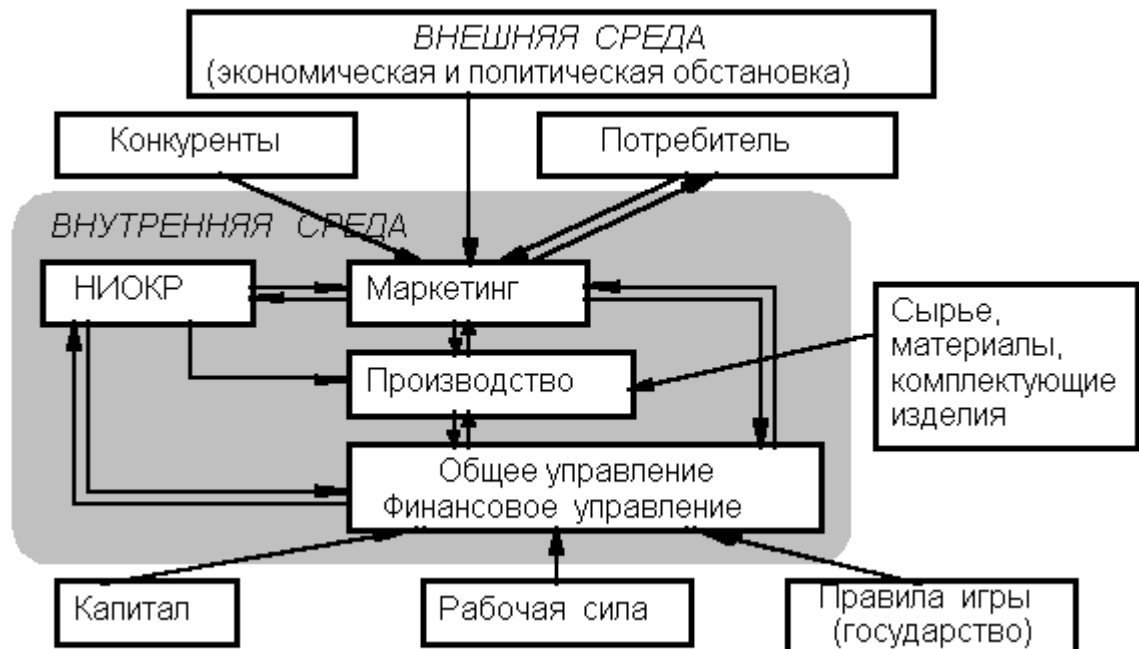
Գեղագործական կազմակերպության համար բնորոշ են հետևյալ ռեսուրսները:

- 1) ֆինանսական ռեսուրսներ;
- 2) նյութական ռեսուրսներ
- 3) մարդկային ռեսուրսներ;
- 4) տեղեկատվական ռեսուրսներ;
- 5) տեխնոլոգիաներ (սարքավորումներ և այլն).

Գոյություն ունեն կազմակերպության ներքին միջավայր, արտաքին միջավայր և միջազգային շրջակայք:

Ներքին միջավայրը որոշվում է հենց կազմակերպության կառուցվածքով, դրված նպատակներով և խնդիրներով, արտադրության տեխնոլոգիաներով, լիազորությունների և իշխանության բաշխումով:

Արտաքին միջավայրը ռեսուրսների մատակարարներն են, մրցակիցներն են, գնորդները, պետությունը և նրա կառուցվածքները: Արտաքին միջավայրին են պատկանում բարոյագիտության և բարոյականության կուլտուրան, ժողովրդի կրոնական յուրահատկությունները, արհկոմիտեները, գիտա-տեխնիկական առաջընթացը, տնտեսության վիճակը, քաղաքական գործոնը:



Կազմակերպությունները լինում են ֆորմալ և ոչ ֆորմալ:

Ֆորմալ /պաշտոնական/ կազմակերպությունները կառուցվում են նախօրոք տրված կառավարման կառուցվածքին համապատասխան: **Ֆորմալ**

կազմակերպություններում ենթահամակարգերի, մարդկանց միջև գործում են նախօրոք պլանավորված կապեր:

Ոչ ֆորմալ /ոչ պաշտոնական/ կազմակերպությունները կազմվում են և գործում են ինքնաբերական, անհատական շփումների, համակրանքների և այլնի հիման վրա:

Կառավարում

Կառավարումը պլանավորման, կազմակերպման, կոորդինացիայի, մոտիվացիայի և հսկման գործընթաց է, որն անհրաժեշտ է կազմակերպության նպատակների ձևակերպման և դրանց հասնելու համար:

Ցանկացած կազմակերպության գործունեության մեջ պետք է առանձնացնել նպատակները: Դրանք կառավարման մեջ կատարում են հետևյալ հիմնական խնդիրները .

- ներկա վիճակը ցանկալիի հետ համեմատում(որտեղ ենք մենք և ուր ենք գնում);
- գործողությունների նկատմամբ ղեկավարական պահանջները (ինչ է պետք անել);
- որոշում ընդունելու սկզբունքները (որն է լավագույն ուղին);
- հսկման գործիքները (մենք իրականում ուր ենք եկել և դրանից ինչ է հետևում) (նկ..2).



Նկ. 2. Մենեջմենթի էությունը

Նպատակը գործողությունների գլխավոր շարժիչ ուժն է, որը նկարագրում է ապագա վիճակը կամ գործընթացը որպես օբյեկտ, որին ցանկալի է հասնել:

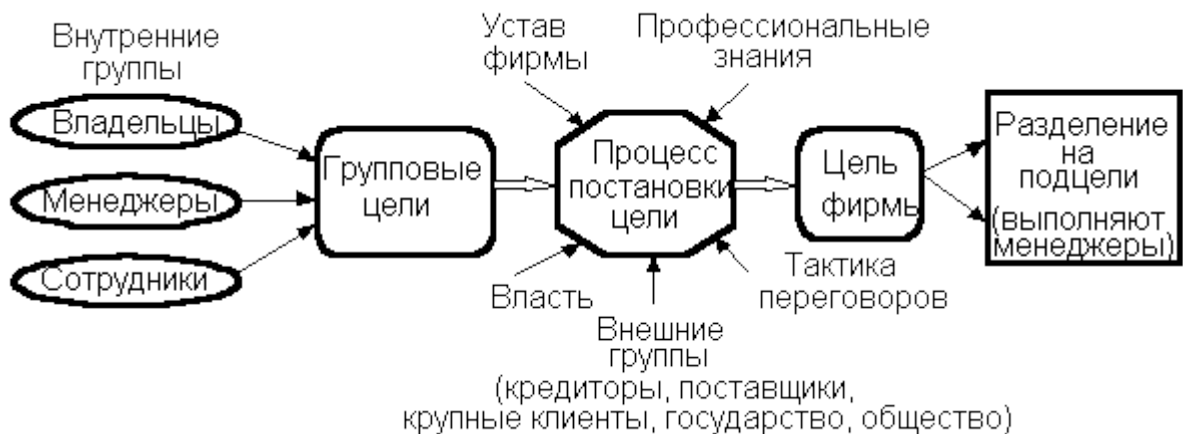
Նպատակների դասակարգումը կարելի է իրականացնել

1. – ըստ ներգրաված ոլորտի (ընդհանուր, մասնավոր նպատակներ);
2. – ըստ նշանակության (գլխավոր, միջանկյալ, երկրորդական);
3. – ըստ փոփոխման քանակի (միա- և բազմաընտրանքային);
4. – ըստ նպատակի առարկայի (հաշվարկված է ընդհանուր թե մասնավոր արդյունքի համար).

Ակնառու արդյունքա-տնտեսական նպատակներ են.

- ձգտումը եկամտի
- ձգտումը գույքային ունեցվածքի (օրինակ հասցնել ֆիրման մի վիճակի, որը ապահովում է նրա եկամտաբեր վաճառքի հնարավորությունը);
- ձգտումը մեծացնել շրջանառությունը;
- ձգտումը փոքրացնել ծախսերը.

Նպատակի ընտրությունը, որպես օրենք, տարբեր խմբերի հետաքրքրությունների միջև փոխզիջումների գործընթաց է: (Նկ.3).



Նկ. 3. Կազմակերպության նպատակի որոշման վրա ազդող հիմնական խմբերը

Նպատակների ձևակերպումը մենեջմենթի կարևոր խնդիր է: Դրա հետ մեկտեղ անհրաժեշտ է հստակ սահմանել.

1. – նպատակի բովանդակությունը;
2. – նրա չափը (առավելագույնը, նվազագույնը, մակարդակը);
3. – ժամանակային չափանիշները;
4. – տարածքային բնութագրիչները;
5. – անձնակազմային համապատասխանությունը;
6. – կարգը նպատակների հիերարխիայում

Ղեկավարման ֆունկցիայի հասկացությունը և դասակարգումը

Ըստ Անրի Ֆայոլի տեսության գոյություն ունի ղեկավարման 5 ֆունկցիա

1. **Պլանավորում.** Այս ֆունկցիան իրագործելիս ձեռնարկատերը կամ ղեկավարը դրության բազմակողմանի և խորը ուսումնասիրության հիման վրա, որում ներկա պահին գտնվում է ֆիրման, ձևակերպում է ֆիրմայի առջև դրված նպատակները և խնդիրները, մշակում է գործողությունների ստրատեգիա, կազմում է պլաններ և ծրագրեր:
2. **Կազմակերպումը** ֆիրմայի ստեղծումն է, նրա կառուցվածքի և ղեկավարման համակարգի ձևավորումը և համապատասխան փաստաթղթերով ֆիրմայի գործունեության ապահովումը:
3. **Կորդինացումը** (մարդկանց աշխատանքային գործունեության): Ֆիրման ապրում է մարդկանցով, իսկ նրանց համատեղ գործունեությունը պետք է կառավարել:
4. **Մոտիվացիա.** որպեսզի մարդկանց կառավարումը կատարվի նորմալ, ուղեկցվի մասնակիցների բարձր ակտիվությամբ, աշխատանքի բարձր որակով, աշխատակիցներին պետք է հետաքրքրել այդ աշխատանքով:
5. **Հսկումը** կոչված է ժամանակին հայտնաբերել սպասվող վտանգները, բացահայտել սխալները, շեղումները՝ գոյություն ունեցող ստանդարտներից, և դրանով իսկ հիմք ստեղծել ֆիրմայի գործունեության շտկման գործընթացի համար:

Վերոնշյալից երևում է, որ բոլոր թվարկված ֆունկցիաները ոչ միայն կազմում են մի ամբողջություն, այլ նրանք միահյուսված են մեկը մյուսի հետ, թափանցում են մեկը մյուսի մեջ այնպես, որ հաճախ նրանց դժվար է տարբերել:

Ընդհանուր առմամբ գործունեության ոլորտը, որը կոչվում է ֆիրմայի մենեջմենթ, կարող է բաժանվել առանձին ֆունկցիաների, որոնք ընդհանրացված են 3 հիմնական խմբերում.

- ընդհանուր կառավարում** (նորմատիվային պահանջների և կառավարման քաղաքականության, իննովացիաների քաղաքականություն, պլանավորում, աշխատանքի կազմակերպում, մոտիվացիա, կոորդինացիա, հսկում, պատասխանատվություն);
- **կազմակերպության կառուցվածքի կառավարում** (նրա ստեղծումը, գործունեության առարկան, իրավական ձևերը, այլ կազմակերպությունների հետ կապերը, տարածքային հարցերը, կազմակերպումը, վերակազմավորումը, լուծարումը);
- **կառավարման կոնկրետ ոլորտներ** (մարկետինգ, արտադրություն, կադրեր, ֆինանսներ, հիմնական ֆոնդեր).

Ղեկավարման կոնկրետ ֆունկցիաները սերտորեն կապված են կազմակերպության առանձնահատկության հետ և նրա գործունեության հիմնական ոլորտների հետ (ընդհանուր կառավարում, ֆինանսական կառավարում, արտադրություն, մարկետինգ).

Կազմակերպության ընդհանուր կառավարումը կազմված է կազմակերպության ստրուկտուրիզացիայից, գործունեության կազմակերպումից, պլանավորումից, անձնակազմի ղեկավարումից, հսկումից, գործունեության արդյունքների հաշվառումից և վերլուծությունից:

Արտադրության կառավարման ժամանակ լուծվում են արտադրության տնտեսության (ծախքեր, գներ) և արտադրանքի արտադրման պլանավորման հարցերը:

Արտադրության պլանավորման խնդիրներին պատկանում են:

- տեխնոլոգիական գործընթացի ընտրությունը;
- արտադրության ծրագրի պլանավորումը;
- արտադրության հերթականության պլանավորումը (օպերատիվ պլանավորում);
- արտադրական համակարգերի ձևավորումը (սարքավորումների համակարգ);
- սարքավորումների պահպանումը և շահագործումը;
- նյութա-տեխնիկական մատակարարման կազմակերպումը:

Իննովացիաների կառավարման ժամանակ իրականացվում են կառավարման հետևյալ կոնկրետ ֆունկցիաներ.

- իննովացիոն գործընթացի կազմակերպում;
- իննովացիոն գործընթացի ստրատեգիայի ընտրություն և իրականացում
- իննովացիոն գործընթացում ռեսուրսների օպտիմալ բաշխում
- իննովացիոն գործընթացի արդյունքների ներդրում;
- իննովացիոն գործընթացի արդյունքների պաշտպանություն:

Մարկետինգի ոլորտում ֆունկցիաների իրականացումն իր մեջ ներառում է՝

- մարկետինգային տեղեկատվության հավաքման և մշակման կազմակերպում;
- նպատակային շուկաների ընտրություն և նրանց սեզմենտավորում;
- ըստ արտադրանքի մարկետինգային որոշումների կիրառում;
- ապրանքաշարժի ուղիների ընտրություն և փոխազդեցություն;
- ապրանքի առաջ տանում;

- գնային քաղաքականության ընտրություն և իրականացում;
- մարկետինգային գործունեության արդյունավետության պլանավորում և վերլուծություն:

Կազմակերպության ֆինանսային կառավարումը ներառում է.

- ֆինանսական միջոցների հայթայթում;
- ֆինանսական միջոցների օգտագործում;
- իրացվելիության կառառարում
- ունեցվածքի և կապիտալի ստրուկտուրավորում;
- վճարային միջոցների կառավարում և վճարային շրջանառության անցկացում;
- ֆինանսական պլանավորում և ֆինանսական հսկում:

Այսպիսով, ֆիրմայի կառավարման կոնկրետ ֆունկցիաները կարելի է դիտել որպես նրա կառավարման համակարգային բաղադրիչներ:

Կառավարման նկատմամբ նորմատիվային պահանջները և ֆիրմայի գործունեության քաղաքականությունը

Ֆիրմայի ղեկավարման կարևոր խնդիրն է նրա գործունեության քաղաքականության որոշումը: Դա բոլոր նորմատիվային պահանջների և նրանց իրագործման հնարավորությունների ամբողջությունն է:

Կառավարման նկատմամբ նորմատիվային պահանջները ներառում են.

- ձեռնարկատիրական գործունեության սկզբունքները;
- հիմնական նպատակները, օբյեկտները, գործունեության ոլորտները;
- պահանջները նրա կազմակերպման վերաբերյալ .

Ձեռնարկատիրական գործունեության հիմնական սկզբունքները

- ձեռնարկատիրական գործունեության իմաստի հստակ պատկերացում;
- մենեջերների վերաբերմունքը ձեռնարկատիրական գործունեության մասնակիցների նկատմամբ (օր.նրա պատրաստակամությունը կրել պատասխանատվություն ֆիրմայի աշխատողների համար և կապիտալ ներդրողների առջև);
- վերաբերմունքը արտաքին միջավայրի նկատմամբ (շուկայի գործընկերների, հասարակական և տնտեսական ոլորտի);
- ընկալունակություն գիտատեխնիկական առաջընթացի նկատմամբ
- ռիսկի դիմելու պատրաստակամությունը

Ընդհանուր սկզբունքների հիման վրա (shared volue) կազմակերպությունը մշակում է իր կառուցվածքը, որոշում է անհրաժեշտ տարբերակիչ առանձնահատկությունները (skills), գործունեության ռազմավարությունը, կառավարման համակարգը, աշխատակիցների աշխատանքի ոճը, (նրանց մոտիվացիան, կուլտուրան, գործունեության ընթացակարգերը և այլն).

Կառավարման առանձին ոլորտներին վերաբերվող նորմատիվային պահանջների իրականացումը որոշում է կազմակերպության կառուցվածքային քաղաքականությունը և գործունեության առանձին ոլորտների հստակ քաղաքականությունը:

Կառուցվածքային քաղաքականությանը պատկանում են`

- ֆիրմայի ստեղծման քաղաքականությունը (նպատակներ, որոշումներ, միջոցներ);

- ֆիրմայի տեղակայման քաղաքականությունը;
- նրա իրավական ձևի քաղաքականությունը;
- կազմակերպության նկատմամբ սեփականատիրոջ հարաբերությունների քաղաքականությունը;
- այլ ֆիրմաների հետ համագործակցության քաղաքականությունը;
- կենտրոնացման և խոշորացման (միավորման) քաղաքականությունը
- ֆիրմայի լուծարման քաղաքականությունը:

Գործողությունների կոնկրետ քաղաքականությունները ներառում են.

- ձեռք բերման քաղաքականությունը (հումք, մատերիալ, ծառայություն և այլն);
- ներդրման քաղաքականությունը;
- պաշարների քաղաքականությունը;
- սարքավորումների ոլորտում քաղաքականությունը;
- կադրային քաղաքականությունը;
- ֆինանսական քաղաքականությունը;
- արտադրության քաղաքականությունը (արտադրության տիպը և համակարգը, տեխնոլոգիական գործընթացները, օպերատիվ հսկումը);
- իրացման քաղաքականությունը (գինը, բաշխումը, գովազդը);
- ֆիրմայի գործունեության մասին հաշվետվության քաղաքականությունը:

Ֆիրմայի էթիկան և կուլտուրան

Կառավարման քաղաքականության և կառավարման նկատմամբ նորմատիվային պահանջների հետ ամուր կապված է աշխատանքային փոխհարաբերությունների բարոյագիտության մասին պատկերացումը, այսինքն՝ կազմակերպության էթիկան: Այդ նորմերը անպայման պետք է ներառվեն կազմակերպության կայունության ապահովման մեջ՝ շահույթի մաքսիմիզացիայի սկզբունքի սահմանափակման նպատակով, որը ֆիրմայի գործունեության կոնկրետ ոլորտների կառավարման ժամանակ առաջացնում է կոնֆլիկտներ:

Աշխատակիցների նկատմամբ էթիկական արժեքները կարող են ներառել:

- նրանց անհատական առանձնահատկությունների հաշվի առնում;
- ամբողջությամբ անհատականության բացահայտման հնարավորության ընձեռում;
- պաշտպանություն անհիմն միջամտությունից;
- իրավունքների երաշխիք;
- արդարացի վճարում;
- սոցիալական երաշխիքներ ;
- անձնակազմային պատասխանատվության հաշվառում;
- ղեկավարման մեջ մասնակցություն և այլն:

Շուկայական գործընկերոջ նկատմամբ

- համատեղ աշխատանքում վստահություն;
- հրաժարվել ստից, խաբեությունից;
- երաշխավորված օպտիմալ մատակարարում;
- սպառողների նկատմամբ ուշադրություն;
- մրցակցության մեջ արդարություն և այլն:

Բաժնետերերի նկատմամբ

- շահույթի համաչափ բաշխում;
- արդարացի տեղեկատվություն;
- միասնական գործունեություն;
- ձեռնարկատերերի հետաքրքրությունների պաշտպանություն և այլն:

Կազմակերպության կուլտուրան արժեքների, նորմերի, մտքերի ամբողջությունն է, որոնք ենթագիտակցորեն և գիտակցորեն ձևավորում են աշխատակիցների վարքի ոճը:

Նրա հիմնական տեսանկյուններն են:

1. տնտեսական (վերաբերմունքը շահույթի և հսկման նկատմամբ);
2. կազմակերպչական (ստանդարտացում, հիերարխիա, հստակ նպատակագոյացում);
3. տեխնիկական (իննովացիա, ռիսկի աստիճան);
4. շուկայական (մարկետինգի դերը, վերաբերմունքը գործընկերների նկատմամբ) և այլն:

Էթիկական կոդեքս

Johnson & Johnson կազմակերպություն

Մենք ենթադրում ենք, որ մենք առաջնային պատասխանատվություն ենք կրում բժիշկների, բուժքույրերի, մայրերի և հայրերի, ինչպես նաև բոլոր այն մարդկանց առջև, ովքեր օգտվում են մեր ապրանքներից և ծառայություններից: Մենք անընդհանուր պետք է իջեցնենք մեր ծախսերը, որպեսզի պահպանենք հիմնավորված գները: Սպառողական պատվերները պետք է հստակ և ամբողջությամբ բավարարվեն: Մեր առաքիչները և դիստրիբյուտորները պետք է հնարավորություն ունենան ստեղծել պատշաճ եկամուտ:

Մենք պատասխանատու ենք մեր աշխատակիցների, տղամարդկանց և կանանց առջև, որոնք աշխատում են մեր հետ ամբողջ աշխարհում: Յուրաքանչյուրը պետք է դիտվի որպես անհատականություն: Մենք պետք է պահպանենք նրանց արժանապատվությունը և գիտակցենք նրանց արժեքը: Նրանք պետք է զգան իրենց զբաղվածության անվտանգությունը: Փոխհատուցումները պետք է լինեն համապատասխան և արդար, իսկ աշխատանքի պայմանները՝ առողջ, կանոնակարգված և անվտանգ: Աշխատակիցները պետք է իրենց զգան ազատ, հայտնեն իրենց խնդրանքներն ու առաջարկները: Նրանք հավասար կերպով պետք է հնարավորություն ունենան աշխատանքի, զարգացման և կարիերայի համար՝ իրենց որակավորմանը համապատասխան: Մենք պետք է ապահովենք մրցունակ մեներջման և աշխատենք բարոյական, օրենքի սահմաններում: Մենք պետք է լինենք լավ քաղաքացիներ, սատարենք լավ գործերը և ներդրենք մեր բաժին հարկերը: Մենք պետք է լավացնենք կյանքը, առողջապահությունը և կրթությունը, հասանելի միջոցներով պաշտպանենք շրջակա միջավայրը և բնության ռեսուրսները:

Մեր մասնաճյուղային պատասխանատվությունը բաժնետերերի առջև. Բիզնեսը պետք է տա զգալի եկամուտ: Մենք պետք է փորձարկենք նոր մտքեր, ուսումնասիրությունները պետք է պաշտպանվեն մեր կողմից, իննովացիոն ծրագրերը՝ զարգանան, իսկ սխալները՝ պատժվեն: Պետք է ներմուծվեն նոր սարքավորումներ, ապրանքներին պետք է տրվի նոր որակ: Պետք է ստեղծվեն ռեզերվներ՝ չնախատեսված իրավիճակների համար: Երբ մենք կգործենք այս սկզբունքներով, բաժնետերերը կստանան լավ եկամուտ:

Արհեստավարժ մեներջների վարքի էթիկան

Աշխատակիցների աշխատանքի բովանդակությունը և պայմանները, այդ թվում նաև մեներջների, որոշում է ձեռնարկատերը (օրենքներին և պայմանագրերին համապատասխան): Ձեռնարկատիրության էթիկայից էլ բխում է կառավարման էթիկան:

Մեներջների վարքի էթիկան (Դավոս).

1. Մեներջի պրոֆեսիոնալ խնդիրն է ծառայել հաճախորդներին, աշխատակիցներին, ներդրում կատարողներին և հասարակությանը, իրար հակասող արդյունքները բերել հավասարակշռության:
2. Նա պետք է ծառայի հաճախորդներին, լավագույն կերպով բավարարի նրանց պահանջները, ապահովի ազնիվ մրցակցություն ֆիրմաների միջև, որը բերում է գների առավելագույն իջեցման, որակի և բազմազանության՝ գիտատեխնիկական առաջընթացի նվաճումների կիրառման շնորհիվ:

3. Նա պետք է ծառայի աշխատակիցներին, քանի որ միայն այդ դեպքում նա կընդունվի նրանց կողմից որպես ղեկավար:
4. Նա պետք է ծառայի ներդրողներին, ապահովի առավելագույն եկամուտ՝ որպես ռիսկի պարզևատրում:
5. Նա պետք է ծառայի հասարակությանը, միշտ հիշի էկոլոգիայի մասին, նպաստի գիտատեխնիկական առաջընթացին:
6. Մենեջերի ծառայությունները հաճախորդներին, աշխատակիցներին, ներդրողներին և հասարակությանը հնարավոր է միայն այն դեպքում, երբ կազմակերպությունը գոյատևում է երկարատև, որի համար անհրաժեշտ են որոշակի եկամուտներ: Այդ պատճառով էլ դրանք հանդիսանում են միջոց, այլ ոչ թե նպատակ:

Ղեկավարման հիերարխիան

Միաստիճան հիերարխիա ղեկավարման մեջ հազվադեպ է հանդիպում: Սովորաբար գոյություն ունի կառավարման հիերարխիա դիֆերենցիացիայով՝ ըստ ղեկավարման տեսակի, որոշում կայացնելու կոմպետենցիայի, հեղինակության և վիճակի:

Հիերարխիկ ղեկավարումը ֆիրմայի նպատակները իրագործելու գործիք է և համակարգի պահպանման երաշխիք: Որքան բարձր է ոչ հիերարխիկ մակարդակը, այնքան մեծ են կատարվող ֆունկցիաների մասշտաբները և ամբողջականությունը, պատասխանատվությունը, ռազմավարական որոշումների բաժինը և տեղեկատվություն ստանալու հնարավորությունը: Միաժամանակ աճում են նաև որակավորման պահանջները և կառավարման մեջ անձնական ազատությունը: Որքան ցածր է մակարդակը, այնքան մեծ է որոշումների պարզությունը, գործունեության օպերատիվ տեսակների մասնաբաժինը(նկ.4).



Նկ.4. Մենեջմենթի հիերարխիան

Աշխատակիցների միջև փոխազդեցության կազմակերպումը իրականացվում է պատասխանատվության, լիազորության, պատգամելու, իշխանության, միակառավարման և համապատասխանության սկզբունքների օգնությամբ:

Պատասխանատվությունը խնդրի իրականացման պարտադիր լինելն է, որը փաստաթղթորեն հիմնավորված է և նախատեսում է պատժամիջոցներ՝ թերացումների և սխալների համար: Իր վրա պատասխանատվություն վերցնելը և

պատասխանատվության ենթարկելը տարբեր անձանց կողմից խնդիրներ իրականացնելիս անհրաժեշտ հետևանքներն են, այն անձանց, որոնց միջև բաշխվում է աշխատանքը:

Պատասխանատվությունը.

- պատրաստականությունն է սեփական որոշումների կամ գործողությունների մեջ հաշվի առնել այն մարդկանց հետաքրքրությունները, ում վերաբերվում է որոշումը,
- պատրաստականությունն է պատասխան տալ իր գործողությունների համար (որը կապված է ինքնուրույն գործունեության իրավունքի հետ),
- պատրաստականությունն է պատասխան տալ խնդիրն իրականացնողների համար, եթե հսկումը կամ վերլուծությունը չի հաստատել նրանց մեղքը:

Տարբերում են պատասխանատվության մի քանի տեսակներ.

- սեփական պատասխանատվություն (սեփական գործողությունների համար պատասխան տալու պարտականություն),

- օտար պատասխանատվություն (ուրիշների գործողությունների կամ որոշումների համար պատասխան տալու պարտականություն),

- պատասխանատվություն ինքդ քո առջև (այն դեպքերում, երբ նորմերի չափորոշողը և իրականացնողը միևնույն անձն է),

- արտաքին պատասխանատվություն (կազմակերպության գործունեության արտաքին ոլորտների նկատմամբ),

- ներքին պատասխանատվություն (կազմակերպության գործունեության ներքին ոլորտների նկատմամբ),

- պատասխանատվություն ձեռնարկության առջև (ձեռնարկության և նրա սեփականատերերի հետաքրքրությունների հաշվառում).

Տարբերում են նաև.

- ակնհայտ (ուղիղ) պատասխանատվություն .համապատասխանում է հրամանին և պաշտոնեական հրահանգին.

- ոչ ակնհայտ (անուղղակի) պատասխանատվություն. բաշխում են՝ հաշվի առնելով մասնագետի անհատականությունը

Լիազորությունները ռեսուրսների օգտագործման սահմանափակ իրավունքն է՝ փաստաթղթային նորմերին համապատասխան:

Պատգամումը լիազորությունների և պատասխանատվության փոխանցումն է՝ խնդրի իրագործման համար:

Լիազորությունները պատգամելու սկզբունքներն են.

1. կառավարելիության նորման
2. միակառավարման սկզբունքը
3. համապատասխանության սկզբունքը

Գոյություն ունեն մի շարք պատճառներ, որոնց պատճառով դեկավարը չի ուզում փոխանցել լիազորությունները՝

1. Մոլորություն. «ես ավելի լավ կանեմ» - ավելի քիչ ժամանակ՝ պլանավորման և հսկման ֆունկցիաների համար:

2. Կառավարելու ունակության բացակայություն
3. Ենթականների հանդեպ վստահության բացակայություն
4. Ռիսկի դիմելու մտավախություն
5. Հսկողության բացակայություն

Կան մի շարք պատճառներ, որի պատճառով ենթակաները չեն ցանկանում ընդունել պատասխանատվությունը և արգելափակում են պատգամումը.

1. Ավելի լավ է հարցնել, քան ինքնուրույն լուծել խնդիրը
2. Սխալի համար քննադատության մտավախություն
3. Խնդրի լուծման համար ոչ բավարար իրավասություն
4. Աշխատանքի ծավալը մեծ է, քան կարող է իրականացնել ենթական
5. Լրացուցիչ պատասխանատվության համար խթաններ չկան:

Լիազորությունները պատգամելու առավելությունները`

1. Լիազորությունների պատգամումը ստեղծում է պայմաններ ղեկավարման լավագույն որոշումների ընդունման և դրանց ավելի արդյունավետ իրականացման համար (որոշումների իրականացման արդյունավետությունը բարձրանում է, քանի որ այդ որոշումները իրագործում են այն աշխատակիցները, որոնք պատասխանատվություն են կրում հենց այդ աշխատանքի համար, այլ ոչ թե կազմակերպության ամբողջական գործունեության համար).
2. Լիազորությունների պատգամումը նպաստում է իրականացնողի պատասխանատվության կտրուկ բարձրացմանը:
3. Ղեկավարը հնարավորություն է ստանում կենտրոնացնել իր ուշադրությունը հիմնական, սկզբունքային հարցերի լուծման վրա (լիազորությունների պատգամումը թույլ է տալիս ազատել ղեկավարին մի շարք երկրորդական հարցերի լուծումից):

Կառավարելիության նորման ցույց է տալիս, թե քանի ենթակա անձ պետք է ենթարկվի յուրաքանչյուր մենեջերի: Լավագույն տարբերակը 5-10 հոգու ղեկավարումն է:

Միակառավարման սկզբունք նշանակում է մեկ ղեկավար ո ենթակաների համար:

Համապատասխանության սկզբունք. Լիազորությունները և իշխանությունը պետք է համապատասխանեն պատասխանատվության մակարդակին` խնդիրների իրագործման համար:

Իշխանությունը այլ մարդկանց պահվածքի վրա ազդելու հնարավորությունն է, այսինքն որոշումներ ընդունելու և կարգադրություններ տալու իրավունք է: Կարելի է ունենալ իշխանություն, բայց չունենալ լիազորություններ: Իշխանության դրսևորման հիմնական տեսակներն են պարտադրումը, պարզևատրումը, մրցակցությունը, օրինակները և ավանդույթները, համոզմունքները և որոշումներ կայացնելու մեջ ներգրավելը:

Հաշվետվության ենթակայություն. յուրաքանչյուր ենթակա հաշվետու է իր ղեկավարին, իսկ նա պարտավոր է հաշվետու լինել իր ենթակաների արարքների համար:

Կառավարման հիմնական մեթոդները

Կառավարման տնտեսական մեթոդները

Սա կատարողների վրա ազդելու ձևերի և մեթոդների համակարգ՝ է ծախսերի և արդյունքների կոնկրետ չափման օգնությամբ (ֆինանսական խթանում և պատիժ, ֆինանսավորում և կրեդիտավորում, աշխատավարձ, ինքնարժեք, եկամուտ, գին): Պետք է հաշվի առնել, որ բացի խիստ անձնական նպատակներից գործընթացի մասնակիցը հետևում է և՛ հասարակական, և՛ խմբակային նպատակներին:

Այստեղ որպես կառավարման հիմնական մեթոդներ հանդես է գալիս աշխատավարձի և պարգևատրման համակարգը, որը առավելագույնս պետք է կապված լինի աշխատողի գործունեության արդյունքների հետ: Մենեջերի աշխատավարձը նպատակահարմար է կապել նրա պատասխանատվության ոլորտում գործունեության արդյունքների կամ էլ ամբողջ կազմակերպության գործունեության արդյունքների հետ:

Կառավարման կազմակերպչա-կարգադրական մեթոդները

Սրանք ուղիղ ներգործության մեթոդներ են, որոնք կրում են դիրեկտիվ, պարտադիր բնույթ: Նրանք հիմնված են կարգապահության, պատասխանատվության, իշխանության և ստիպելիության վրա:

Կազմակերպչական մեթոդների թվին են դասվում

- կազմակերպչական ծրագրավորումը,
- ռեգլամենտավորումը,
- նորմավորումը:

Այդ դեպքում չեն նշվում կոնկրետ անձեր և իրագործման կոնկրետ ամսաթվեր:

Կարգադրական մեթոդների ժամանակ (հրաման, կարգադրություն, հրահանգավորում) նշվում են կոնկրետ իրականացնողներ և իրագործման ժամկետներ:

Կազմակերպչական կանոնակարգման էությունը կայանում է կանոնների սահմանման մեջ, որոնք պարտադիր են կատարման համար և որոշում են կազմակերպչական գործունեության պարունակությունը և հերթականությունը (կազմակերպության վիճակի մասին կանոնադրությունը, ներֆիրմային ստանդարտները, իրավիճակը, կազմը, պլանավորման օրենքները, հաշվառումը և այլն):

Կազմակերպչական նորմավորումն իր մեջ ներառում է կազմակերպության գործունեության ընթացքում ռեսուրսների ծախսման նորմերը և նորմատիվները:

Ռեգլամենտավորումը և նորմավորումը հանդիսանում են նոր և գործող կազմակերպությունների կազմակերպչական ծրագրավորման բազա:

Կարգադրական մեթոդներն իրականացվում են հետևյալ ձևերով.

- հրաման,
- որոշում,
- կարգադրություն,
- հրահանգավորում,

- հրամայում
- հանձնարարություն

Կառավարման սոցիալ- հոգեբանական մեթոդները

Քանի որ կառավարման գործընթացի մասնակիցները մարդիկ են, ապա սոցիալական հարաբերությունները և դրանք արտահայտող կառավարման համապատասխան մեթոդները կարևոր են և սերտորեն կապված են կառավարման մյուս մեթոդների հետ:

Դրանց են պատկանում.

- բարոյական խրախուսումները,
- սոցիալական պլանավորումը,
- համոզվածությունը,
- ներշնչումը,
- անձնական օրինակը,
- անհատների և խմբերի միջև հարաբերությունների կարգավորումը,
- անձնակազմում բարոյական մթնոլորտի ստեղծումը և պահպանումը:

Կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքների տեսակները

Կառավարման ապարատի կազմակերպչական կառուցվածքը կազմակերպության կառավարման նպատակով աշխատանքի բաշխման ձևն է: Յուրաքանչյուր ստորաբաժանում և պաշտոն ստեղծվում է ֆունկցիաների կամ աշխատանքների որոշակի խմբի կատարման համար: Ստորաբաժանումների ֆունկցիաների իրականացման համար նրանց պաշտոնակատար անձիք ստանում են որոշակի իրավունքներ ռեսուրսների տնօրինման համար և նրանց վրա դրված ֆունկցիաների համար կրում են պատասխանատվություն:

Կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքների սխեման արտացոլում է ստորաբաժանումների և պաշտոնների վիճակագրական դիրքը և նրանց միջև կապի բնույթը:

Տարբերում են կապերի հետևյալ տեսակները.

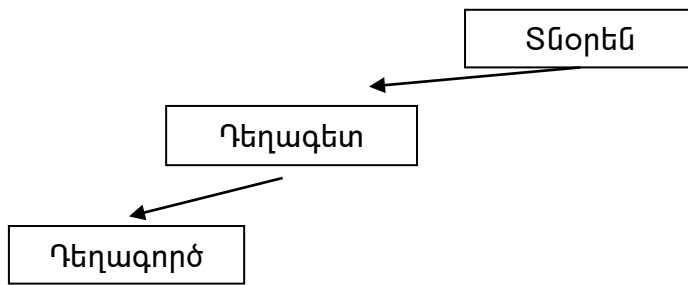
- գծային (ադմինիստրատիվ ենթակայություն);
- ֆունկցիոնալ(գործունեության ոլորտով՝ առանց ուղիղ ադմինիստրատիվ ենթակայության);
- միջֆունկցիոնալ կամ կոոպերացիոն (միևնույն մակարդակի ստորաբաժանումների միջև).

Կախված կապերի բնույթից՝ առանձնացնում են կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքների մի քանի հիմնական տեսակներ.

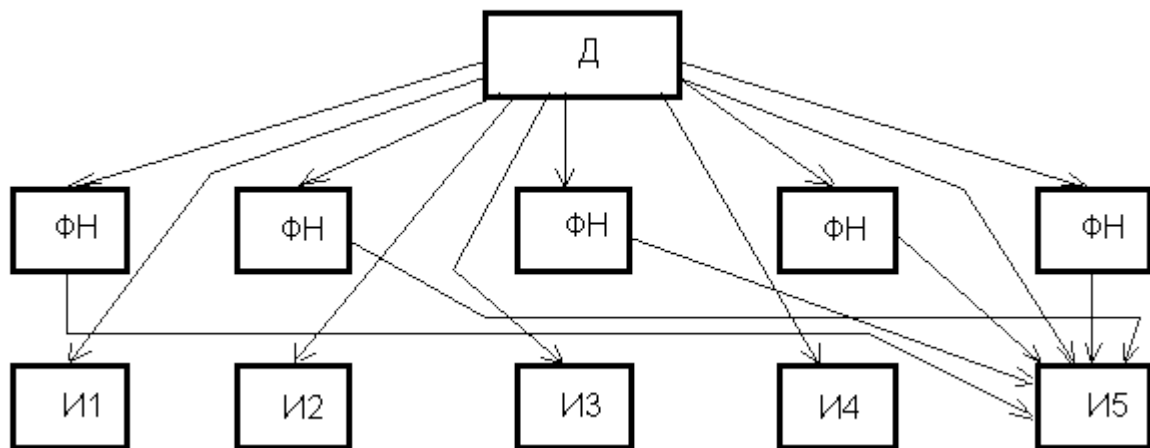
- գծային;
- ֆունկցիոնալ;
- գծային-ֆունկցիոնալ;
- մատրիցային;
- դիվիզիոնալ՝ ճյուղավորված, բաժանված;
- բազմաթիվ.

Կառավարման գծային կառուցվածքում յուրաքանչյուր ղեկավար ապահովում է ստորին ենթաբաժանումների ցանկացած գործունեության կառավարումը: Առավելություններն են պարզությունը, մատչելիությունը, սահմանային

միակառավարումը: Հիմնական թերությունը ղեկավարների բարձր որակավորման պահանջն է: Այժմ գրեթե չի կիրառվում: .



Ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը իրականացնում է սերտ կապվածություն ադմինիստրատիվ կառավարման և ֆունկցիոնալ կառավարման միջև(նկ.5).

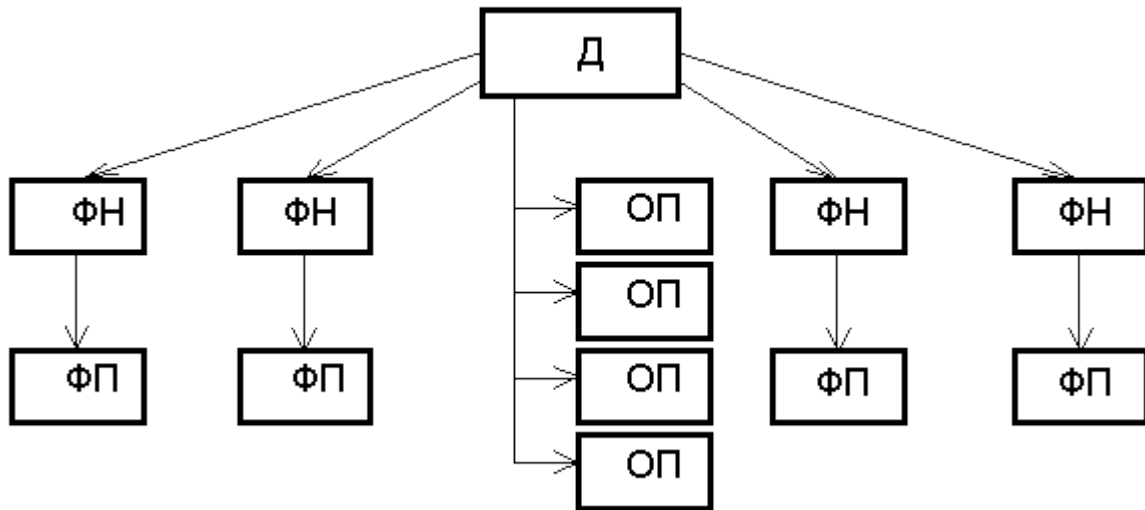


Ը- տնօրեն; ՓԻ –ֆունկցիոնալ ղեկավարներ; Ն – կատարողներ

Նկ. 5. Կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքը

Այս կառուցվածքում խախտված է միակառավարման սկզբունքը և դժվարեցված է համագործակցությունը: Գործնականորեն այն չի օգտագործվում:

Գծային-ֆունկցիոնալ կառուցվածքը աստիճանային հիերարխիա է: Այս դեպքում գծային կառավարիչները հանդիսանում են միակառավարիչներ, իսկ նրանց օգնություն են ցուցաբերում ֆունկցիոնալ մարմինները: Ցածր մակարդակների գծային ղեկավարները ադմինիստրատիվորեն չեն ենթարկվում կառավարման բարձր մակարդակների ֆունկցիոնալ ղեկավարներին(նկ. 6).



Д- տնօրեն; ФН – ֆունկցիոնալ ղեկավար; ФП - ֆունկցիոնալ ենթակառուցվածքներ

Նկ. 6. կառավարման գծաֆունկցիոնալ կառուցվածք

Երբեմն այդպիսի համակարգը անվանում են շտաբային, քանի որ համապատասխան մակարդակների ֆունկցիոնալ ղեկավարները ստեղծում են գծային ղեկավարի շտաբը:(Նկ.6-ում ֆունկցիոնալ ղեկավարները ստեղծում են տնօրենի շտաբը):

Հիերարխիայի երկրորդ մակարդակից սկսած՝ գծային-ֆունկցիոնալ համակարգը ապահովում է կառավարման խնդրի բաժանումը «ըստ ֆունկցիաների»:

Կառուցվածքն ունի հետևյալ առավելությունները.

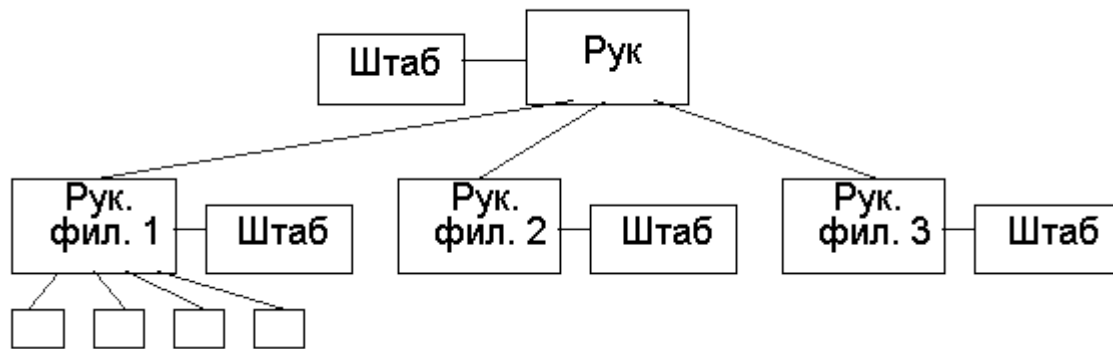
- ապահովում է աշխատակիցների բարձր մասնագիտական որակավորում,
- թույլ է տալիս հստակ որոշել որոշումներ կայացման տեղը և անհրաժեշտ ռեսուրսները(կադրային),
- նպաստում է կառավարման գործընթացների ստանդարտավորմանը, օրինականացմանը և ծրագրավորմանը:

Թերություններն են.

- ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների համար յուրահատուկ նպատակների առաջացումը դժվարեցնում է հորիզոնական համաձայնեցումը

- կառուցվածքը կոպիտ է և դժվարությամբ է ենթարկվում փոփոխությունների:

Դիվիզիոնալ (մասնաճյուղային) կառուցվածքը պատկերված է նկ.7-ում: Դիվիզիոնները (մասնաճյուղերը) առանձնացվում են կամ գործունեության ոլորտով կամ էլ աշխարհագրական ցուցանիշներով:



Նկ. 7. Կառավարման դիվիզիոնալ կառուցվածքը

Կառավարման դիվիզիոնալ կառուցվածքը կողմնորոշվում է տարածաշրջանների, արտադրությունների, իրացման շուկաների վրա:

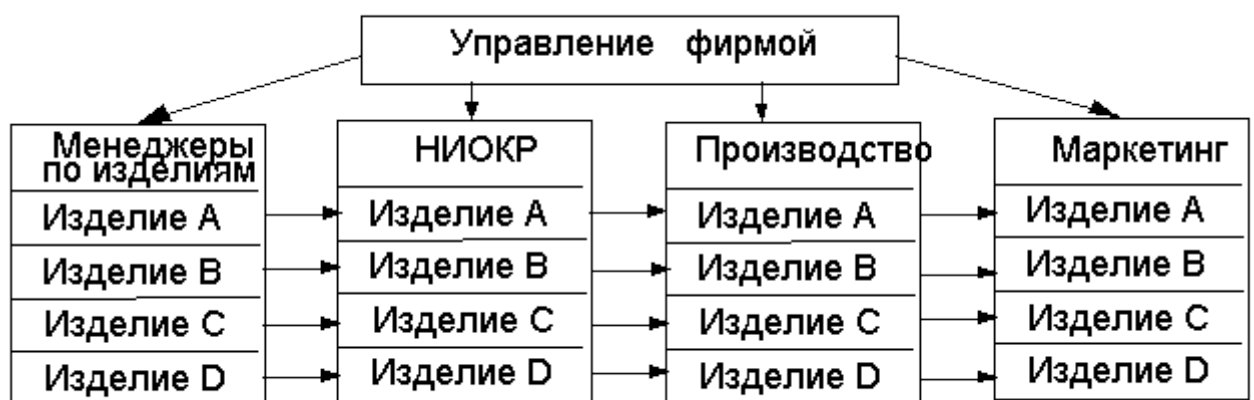
Այդ դեպքում ապահովվում է.

- Դիվիզիոնների ղեկավարների համեմատաբար մեծ ինքնուրույնություն,
- գծային սկզբունքով դիրեկտիվային՝ կառավարչական կապերի կազմակերպում,
- տեխնիկական սատարմամբ կողմնորոշման համեմատաբար հզոր կիրառում
- շուկայի փոփոխության նկատմամբ արագ ռեակցիա,
- ֆիրմայի բարձրագույն ղեկավարներին օպերատիվ որոշումներից ազատում,
- նպատակների հոմոգենության հետևանքով՝ դիվիզիոնում կոնֆլիկտային իրավիճակների քչացում:

Այս կառուցվածքի թերություններն են.

- կորորդինացիայի վրա համեմատաբար մեծ ծախսեր՝ սկսած ապակենտրոնացումից մինչև բյուջեից առանձին ֆինանսավորման:
- ապակենտրոնացման ժամանակ կորում են կոոպերացիայի առավելությունները, որը հաճախ պահանջում է առանձին ֆունկցիաների կատարման կենտրոնացում:

Մատրիցային կառուցվածքը (Նկ. 8) բնորոշ է նրանով, որ կատարողը կարող է ունենալ 2 և ավելի ղեկավարներ (մեկը գծային, մյուսը՝ ծրագրի կամ ուղղության ղեկավար).



Նկ. 8. Կառավարման մատրիցային կառուցվածք, որը կողմնորոշվում է դեպի արտադրանքը

Տվյալ կազմակերպչական ձևի ընդհանուր հատկանիշներն են.

-մենեջմենթի ատյանների կողմից որոշումների ընդունման սահմանափակ տարածություն

-դիրեկտիվ կապերի կազմակերպում բազմագծային սկզբունքով

- ատյանների միջև համաձայնեցման /կոորդինացիայի/ վրա մեծ ծախսեր:

Այդպիսի կազմակերպության խնդիրները կազմված են.

-արտադրանքի գծով մենեջերների խնդիրների, կոմպետենտության և պատասխանատվության կարգավորումից

-համաձայնեցման վրա կատարվող մեծ ծախսերից

-հնարավոր դիրեկտիվ կոնֆլիկտներից:

Բազմակի կառուցվածքը միավորում է կառավարման տարբեր աստիճաններում գտնվող տարբեր կառուցվածքներ: Օրինակ. ամբողջ ֆիրմայի համար կարող է կիրառվել կառավարման մասնաճյուղային ձևը, իսկ մասնաճյուղերում՝ գծային-ֆունկցիոնալ կամ մատրիցային ձևը:

Տնօրենների խորհուրդը որպես բաժնետիրական կազմակերպության կառավարման օրգան

Համաշխարհային պրակտիկայում բաժնետիրական կազմակերպության կառավարման մեջ գոյություն ունի, որպես օրենք, յուրօրինակ կառավարման վերնակառույց օրգան (գործադիր մարմինների՝ տնօրենի և փոխտնօրենի նկատմամբ)՝ Ֆիրմայի խորհուրդ (Հսկող խորհուրդ, Տնօրենների խորհուրդ):

Ֆիրմայի բարձրագույն ղեկավարությունը և նրա ֆունկցիաները(Top management). Բարձրագույն ղեկավարությունը ներկայացված է տնօրենների խորհրդով (հսկող խորհրդով) և կառավարությամբ: Ֆունկցիաների բաշխումը Տնօրենների խորհրդի և Վարչության միջև կարճ կարելի է բնորոշել հետևյալ կերպ. Տնօրենների խորհուրդը իրականացնում է ընդհանուր քաղաքականության մշակում, իսկ Վարչությունը՝ նրա տեսական իրականացումը:

Տնօրենների խորհուրդը (Board of directors) ընտրվում է բաժնետերերի ընդհանուր հավաքի ժամանակ: Տնօրենների խորհրդի անդամների քանակը որոշվում է ֆիրմայի կանոնադրությամբ և հետագայում կարող է փոփոխվել: Տնօրենների խորհուրդը գլխավորում է նախագահը: Վարչությունը ձևականորեն ընտրվում է բաժնետերերի ընդհանուր հավաքի ժամանակ, իսկ փաստացիորեն նշանակվում է Տնօրենների խորհրդի կողմից և գործում է նրա անմիջական հսկողության ներքո:

Վարչությունը գլխավորվում է նախագահի կողմից և բաղկացած է մի քանի անդամներից, որոնք նշանակվում են Տնօրենների խորհրդի կողմից և որոնք կամ ղեկավարում են իրենց կցված որոշակի աշխատանքային տեղամասերը կամ էլ միայն մասնակցում են Վարչության միստերի ժամանակ հարցերի լուծմանը:

Տնօրենների խորհրդի ֆունկցիաները.

1. ներդրողների հետաքրքրությունների պաշտպանում.

-աշխատել ի օգուտ ներդրողների և վերահսկել նրանց համար կազմակերպության ծրագրերը;

-նպաստել կազմակերպության վճռական գործողություններին և կողմնորոշվել դեպի ներդրողների կողմից այդ գործողությունների հավանությունը

-տեղեկացնել բաժնետերերին ֆինանսական վերստուգման և հիմնական զեկույցների արդյունքների մասին:

2. Ֆինանսական կառավարում և հսկում

- վերանայել և ընդունել ֆինանսական ծրագրեր

-սահմանել և հայտարարել շահաբաժիններ (դիվիդենդներ)

-սահմանել և հսկել քաղաքականությունը բաժնետոմսերի վերաբերյալ

-հաստատել բյուջեն տարվա համար

- նախագահի հանձնարարությամբ բաժնետերերին ընձեռել անկախ վերահսկիչների ընտրության հնարավորություն :

3. Ընդհանուր ուղղություններ և պլաններ.

-ստուգել գործադիր կարգուկանոնը

- սահմանել կազմակերպության ընդհանուր քաղաքականությունը

- ներգործել երկարաժամկետ ծրագրերի բովանդակության և որակի վրա

- ներկայացնել առաջարկներ բաժնետերերի հավանությանը՝ ձեռքբերումների և վերակազմավորումների վերաբերյալ:

4. Կադրերի հետ աշխատանքի կազմակերպում.

- հետևել կազմակերպության կառույցում կատարվող փոփոխություններին

-ընտրել խորհրդի նախագահ և այլ ղեկավարներ

- հաստատել Տնօրենների խորհրդի նախագահի և նախագահի միջև պարտականությունների բաշխումը

-վերանայել նախագահի աշխատանքը

-հավանություն տալ նախագահի հանձնարարականներին՝ անմիջականորեն նախագահին ենթակա մեներջերների նշանակման , խրախուսման և հեռացումների վերաբերյալ:

5. Օպերատիվ հսկողություն.

- հաստատել գործող բյուջեն և վերանայել կանխատեսումները նրա իրագործման վերաբերյալ յուրաքանչյուր նիստի ժամանակ

- սահմանել նախագահի կողմից խորհրդին ներկայացվող տեղեկատվության անհրաժեշտ ծավալ

- մշակել հանձնարարականներ՝ կազմակերպության գործունեության ակտիվացման վերաբերյալ:

6. Տարբեր.

- որոշել աշխատավարձի, կենսաթոշակի և հավելավճարի քաղաքականությունը

- հետևել բարոյական մթնոլորտին

- մշակել կոմիտեներ՝ առանձին հարցերի վերաբերյալ :

Արտերկրում կազմակերպությունները կարող են բաղկացած լինել մեկ կազմակերպությունից, նաև կարող են ներառել մեծ քանակով կազմակերպություններ, որոնք միավորվում են այսպես կոչված մասնակցության համակարգով, այսինքն այլ կազմակերպություններում բաժնետերերի մասնակցությամբ: Համակարգի մասնակցության էությունը կայանում է նրանում, որ բաժնետերերի խորհուրդը հսկելու համար բավարար է միայն ունենալ այդ կազմակերպության բաժնետոմսերի որոշակի մաս: .

Այստեղից էլ բխում են հսկման տարբեր ձևերը.

1. ամբողջական սեփականության միջոցով, երբ ամբողջ կամ գրեթե ամբողջ բաժնետոմսերը պատկանում են մեկ անձի, խմբի անդամի կամ մի կազմակերպությանը;
2. մեծ քանակությամբ բաժնետոմսերի միջոցով, որը ենթադրում է սեփականության ներդրում 51% բաց թողնված բաժնետոմսերի համար;
3. ենթարկման մեխանիզմի միջոցով, երբ մի ֆիրմայի բաժնետոմսերի մեծամասնության ձեռքբերումը, որն իր հերթին ունի մյուս կազմակերպության բաժնետոմսերի գլխավոր փաթեթը, բերում է իր հետ հսկողություն նաև մյուս ֆիրմայի նկատմամբ;
4. բաժնետոմսերի փոքրամասնությունների միջոցով, երբ ֆիրմայի բաժնետոմսերը բաժանված են և բավարար է ունենալ շատ քիչ տոկոս բաժնետոմսեր, որպեսզի կարողանալ հսկել ֆիրման:

Ժամանակակից պայմաններում կարևոր դեր է խաղում կազմակերպության ձեռնարկակալությունը (holding), այսինքն տիրակալական կազմակերպությունները, որոնք ստեղծված են թանկարժեք թղթերի գլխավոր փաթեթներին տիրանալու նպատակով, գլխավորապես՝ արդյունաբերական կազմակերպությունների: Հսկելով արդյունաբերական կազմակերպությանը, որն ունի մասնակցություն մի շարք այլ կազմակերպությունների և կրեդիտա-ֆինանսական հաստատությունների, կարելի է լիովին կամ մասամբ հսկել այդ կազմակերպությունների ամբողջ շղթան:

Այլ կազմակերպությունների գործունեությունը հսկող ֆիրման սովորաբար կոչվում է մայր ձեռնարկություն կամ գլխային (գլխավոր) ֆիրմա: Մայր ձեռնարկությամբ

պատկանող կապիտալի չափերից կախված, ինչպես նաև օրենսդրական վիճակից և ֆիրմայի ենթակայության աստիճանից, որոնք գտնվում են մայր ձեռնարկության ազդեցության ոլորտում, կարելի է տարբերել հետևյալ տեսակի մասնաճյուղեր(branch). դուստր ձեռնարկություններ (subsidiary), համակցված ընկերություններ՝ բաժնետիրական ընկերություններ (associated company - Անգլիայում, affiliated company -ԱՄՆ-ում).

Մասնաճյուղը չունի իրավաբանական և տնտեսական ինքնուրույնություն: Այն չունի սեփական հաշվեկշիռ, աշխատում է մայր ձեռնարկության անունից և հանձնարարականներով, գրեթե միշտ ունի նույնանման անվանում: Մասնաճյուղի աշխատանքային հարցերի լուծումը կապված է մայր ձեռնարկությունից: Գրեթե ամբողջ բաժնետոմսերի կապիտալը պատկանում է մայր ձեռնարկությանը:

Դուստր ձեռնարկություններն իրավաբանորեն ինքնուրույն են: Դուստր ձեռնարկությունների պայմանագրերի կնքումը և ամբողջ փաստաթղթավորումը կատարվում են առանց մայր ձեռնարկության: Նրանք ունեն բավականին ֆինանսական բազա և ունեցվածք, որպեսզի իրականացնեն ինքնուրույն տնտեսական գործունեություն: Դուստր ձեռնարկություններն ինքնուրույն են իրականացնում բաժնետերերի հավաքները և ժողովները: Մայր կազմակերպությունը չի կրում ոչ մի պատասխանատվություն դուստր ձեռնարկությունների պարտականությունների համար: Դրա հետ մեկտեղ մայր ձեռնարկությունը հսկում է դուստր ձեռնարկությունների գործունեությունը, որն ապահովում է բաժնետոմսերի հսկիչ փաթեթի տնօրինումը: Այդ հսկումը բաղկացած է ոչ միայն հետևելուց և տնտեսական գործունեության կոորդինացիայից, այլև Վարչության կազմի որոշումից, տնօրենների նշանակումից, որոնք իրենց հերթին պարտավոր են ընդունել որոշումներ հսկող ֆիրմայից և հաշվետու լինել նրա առջև:

Համակցված ընկերությունը իրավաբանորեն և տնտեսապես ինքնուրույն է և չի գտնվում այն ֆիրմայի հսկողության տակ, որը տիրում է իր բաժնետոմսերին:

ԴԵՂԱԳՈՐԾԱԿԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԻՐԱՎԻՃԱԿԱՅԻՆ ՄԵՆԵԶՄԵՆԹ

Դեղագործական կազմակերպությունների կառավարումը շուկայական պայմաններում բավականին բարդ է, որը պայմանավորված է վերջիններիս իրավունքների և պարտականությունների մեծացմամբ: Շուկայական հարաբերությունների պայմաններում դեղատների առջև ծառայել են նոր նպատակներ և խնդիրներ, որոնց լուծումով նախկինում նրանք չէին զբաղվում: Ձևավորվող նոր տնտեսական կապերը, նոր գործառույթներն ուղղակիորեն արհեստավարժ կառավարման նոր պահանջ են ստեղծում: Օրեցօր մենեջմենթն ավելի ծանրակշիռ դեր է կատարում տնտեսական և սոցիալական խնդիրների լուծման գործում:

Մենեջմենթը մարդկանց հետ շփման, նրանց կառավարման արվեստ է, իսկ դեղագործական մենեջմենթը մարդկանց, ֆինանսների, արտադրության կառավարման գործընթաց է՝ դեղագործության հիմնական նպատակին հասնելու համար, որը բնակչությանն արդյունավետ դեղամիջոցներով, բժշկական նշանակության ապրանքներով, հարդեղագործական արտադրանքով ապահովելն է:

«ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐ» ԿԱՄ ԲԱՐՁՐ ԼԱՐՎԱԾՈՒԹՅԱՆ ԴԱՇՏ

«Կոնֆլիկտ» բառն ունի լատինական ծագում և թարգմանաբար նշանակում է ընդհարում(տե՛ս «Կոնֆլիկտներ» բաժինը): Դա աշխատանքային գործունեության ժամանակ երկու և ավելի աշխատակիցների միջև համաձայնության բացակայությունն է: Աշխատակիցների միջև ընդհարումներ են առաջանում, երբ կան չհանընկնող հայացքներ, հակադիր մտքեր, հետաքրքրությունների, վարքի բախում:

Ընդհարումների դասակարգումը

Տարբերում են ընդհարումների երկու հիմնական տեսակ՝ **ներանձային և միջանձային**: Ներանձային ընդհարումները զարգանում են.

- իրար հակասող ցանկություններ իրականացնելիս (հանդիպում ընկերների հետ և հոգածություն ընտանիքի նկատմամբ),
- իրար հակասող արդյունքներից չխուսափելիս (պատժել աշխատակցին և միաժամանակ ունենալ նրա հետ բարեկամական հարաբերություններ)
- գործնական և անձնական պահանջների անհամապատասխանության ժամանակ (պլանավորած հանգստի փոխարեն հարկ է կատարել ղեկավարի հրատապ առաջադրանքը)

- հակասող պահանջներ ներկայացնելիս (դեղատան վարիչը դեղագետ-հսկիչից պահանջում է, որ նա միաժամանակ և՛ առավել ուշադրություն դարձնի գնորդների վրա, և՛ շատ ժամանակ հատկացնի դեղերի պատրաստման հսկմանը):

Ներանձային ընդհարումները ուղղակիորեն կապված են աշխատանքով չբավարարվելու, ցածր մոտիվացիայի, սթրեսի, ինքնավստահության բացակայության և կազմակերպչական ցածր մակարդակի հետ:

Միջանձային կոնֆլիկտները լինում են.

- անձերի միջև (գործընկերների միջև կամ աշխատակցի և ղեկավարի միջև)
- անհատի և խմբի միջև (օրինակ՝ աշխատակիցներից մեկի արտաժամյա աշխատանքի նկատմամբ մյուսների դժգոհությունը)
- խմբերի միջև (երկու ստորաբաժանումների միջև)
- համակարգերի միջև (երկու դեղատների միջև):

Ըստ բովանդակության ընդհարումները լինում են.

- հանուն ռեսուրսների
- հանուն իշխանության
- հանուն կարգավիճակի:

Ընդհարումներն ըստ արտահայտվածության լինում են՝

- թաքնված
- բաց:

Ըստ զարգացման ճանապարհի ընդհարումները լինում են.

- ֆունկցիոնալ կամ կառուցողական (հանգեցնում է ինչպես առանձին աշխատակիցների, այնպես էլ ամբողջ աշխատակազմի աշխատանքի արդյունավետության մեծացման);
- դիսֆունկցիոնալ կամ ոչ կառուցողական (արդյունքում նվազում է աշխատակազմի աշխատանքի արդյունավետությունը):

Ընդհարումների պատճառները

Բոլոր ընդհարումները կամ վեճերն ունեն պատճառներ, որոնցից հիմնականները բերված են աղ.1-ում: Հաճախ մարդիկ գիտակցելով վեճերի բուն պատճառները, միևնույն է, չեն ցանկանում հաշտվել դրության հետ, այլ գնում են մինչև վերջ՝ սրելով իրավիճակը:

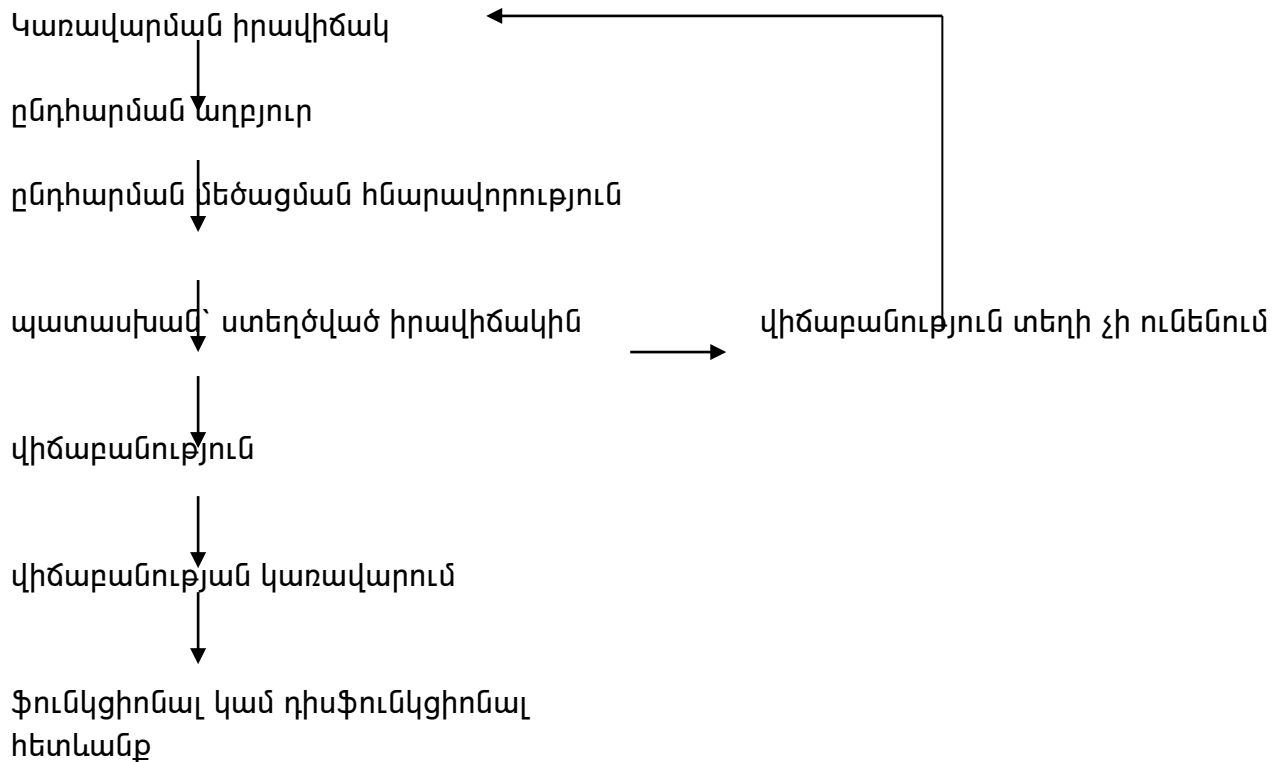
Շրջապատող միջավայրը գրեթե միշտ անտարբեր է ընդհարումների նկատմամբ, որոնք կարող են բերել ոչ մեծ հետևանքների: Մեծ վեճերը,

ընդհակառակը, ունեն ծավալման միտում, և վիճաբանության կողմերից յուրաքանչյուրը ձգտում է իր կողմ ներքաշել չեզոք անձանց: Բոլոր ընդհարումները կամ վեճերը պետք կառավարել և կառավարման արդյունավետությունից է կախված, թե արդյունքում այն կդառնա ֆունկցիոնալ, թե դիսֆունկցիոնալ, որն իր հերթին կարող է նպաստել հետագա վեճերի խթանմանը կամ, ընդհակառակը, բացառմանը:

Աղ. 1.

Ընդհարումների պատճառները	Օրինակներ
1. Բաժանվող ռեսուրսների սահմանափակ լինելը	Բոլորը ձգտում են ստանալ ավելին: Խնդիրների առավել արդյունավետ հաղթահարման համար ղեկավարները պետք է ճիշտ կողմնորոշվեն պաշարների կամ ֆինանսների բաշխման գործում:
2. Հանձնարարությունների փոխկապակցված լինելը	Պաշարների բաժնի ոչ գրագետ պլանավորման պատճառով թերանում է վաճառքի բաժնի աշխատանքը:
3. Տարբեր նպատակները	Վերանորոգման նպատակով հատկացված գումարը դեղատան վարիչը ծախսել է նոր դեղեր ձեռք բերելու համար:
4. Տարբեր կարծիքները կամ տարբեր արժեքները	Օբյեկտիվ գնահատականի փոխարեն աշխատակիցները տալիս են այնպիսի գնահատականներ, որն իրենց անձին է շահավետ:
5. Վարքի և կյանքի փորձի տարբերությունը	Կան անհատներ, որոնք իրենց շուրջը ստեղծում են լարվածություն և դրանով իսկ՝ նպաստում վեճերի բռնկմանը:
6. Չբավարարող կոմունիկացիաներ	Տեղեկության վատ հաղորդումը, պարտականությունների ոչ հստակ բաժանումը:

Կոնֆլիկտային գործընթացի մոդել



Կառուցողական (ֆունկցիոնալ) կոնֆլիկտներ

Կառուցողական կոնֆլիկտների ժամանակ խնդիրը կարող է լուծվել այնպես, որ բոլոր կողմերը ներկայացնող անձիք կարող են զգալ իրենց մասնակցությունը խնդրի լուծմանը: Վերջին հանգամանքը չեզոքացնում է բոլոր դժվարությունները (թշնամանք, անարդարություն և այլն), որոնք կարող են առաջանալ ընդունված որոշումների իրագործման ճանապարհին: Իսկ ապագայի համար այն կստեղծի նախադրյալներ, որպեսզի կողմերը տրամադրված լինեն համագործակցության, այլ ոչ թե թշնամանքի:

Ոչ կառուցողական (ոչ ֆունկցիոնալ) կոնֆլիկտներ

Նման կոնֆլիկտների հետևանք կարող են լինել ցածր արտադրողականությունը, վատ բարոյահոգեբանական մթնոլորտը, կադրերի արտահոսքը: Եթե չեն գտնվում կոնֆլիկտի արդյունավետ կառավարման մեթոդներ, ապա կարող են առաջանալ հետևյալ գործընթացները.

1. Ցածր մոտիվացիա աշխատելու համար, կադրերի արտահոսք
2. Ուժեղ կապվածություն սեփական խմբի հետ և առողջ մրցակցության բացակայություն
3. Հակառակ կողմն ընդունվում է որպես թշնամի
4. Համագործակցության և շփման նվազում՝ վիճաբանող կողմերի միջև
5. Վեճեր՝ ընդհարվող կողմերի միջև
6. Գերակա է դառնում հակառակ կողմին «հաղթելը», քան իրական խնդրի լուծումը:

Կոնֆլիկտային իրավիճակի կառավարում

Գոյություն ունեն կոնֆլիկտային իրավիճակի կառավարման մի քանի եղանակներ, որոնց կարելի է բաժանել երկու խմբի՝

I. կառուցվածքային

II. միջանձային

I. Կառուցվածքային եղանակները չորսն են՝

1. աշխատանքային պարտականությունների լուսաբանում

Այս եղանակի դեպքում պարզաբանվում է յուրաքանչյուր աշխատակցին, թե ինչպիսի սպասելիքներ կան նրանից: Ճշգրտվում են աշխատանքային չափանիշները:

2. կոորդինացիոն մեխանիզմների օգտագործում

Այս մեթոդի ժամանակ ստեղծվում է կառավարման հիերարխիկ համակարգ: Երբ երկու աշխատակից ունեն հակասություններ, ապա նրանց ղեկավարի կողմից ընդունված որոշումը կարող է բավարարել երկու կողմերին էլ:

3. համակարգված նպատակների որոշում

Ուղղել բոլոր աշխատակիցների ներուժը՝ ընդհանուր նպատակի իրագործմանը: Եթե դեղատան երկու բաժինների աշխատակիցների միջև կան հակասություններ, ապա պետք է ձևավորել նոր ընդհանուր խնդիրներ:

4. պարզևատրումների օգտագործում

Այս եղանակի օգտագործումն ուղղակիորեն ազդում է մարդկանց վարքի վրա և բարձրացնում նրանց մոտիվացիան:

II. Միջանձային եղանակները հինգն են.

1. Խուսափում

Մարդիկ ձգտում են խուսափել այնպիսի իրավիճակներից, որոնք կարող են հանգեցնել վեճերի

2. Հարթում

Օր. կարելի է ասել.«Հարկ չէ նյարդայնանալ, քանի որ մենք մեկ թիմ ենք»:
Կարելի է հարթել տարբեր խնդիրներ, սակայն այս եղանակի թերությունն այն է, որ խնդիրը, միևնույն է, մնում է և կարող է որոշակի ժամանակ անց նորից ծագել:

3. Ստիպում

Ստիպել աշխատակիցներին ընդունել Ձեր տեսակետը, սակայն թերությունն այն է, որ կարող է առաջացնել դժգոհություններ՝ երիտասարդ կամ բանիմաց աշխատակիցների մոտ:

4. Կոմպրոմիս

Այս եղանակը բարձր է գնահատվում կառավարման մեջ և թույլ է տալիս բավարարել միաժամանակ երկու վիճաբանող կողմերի պահանջները:

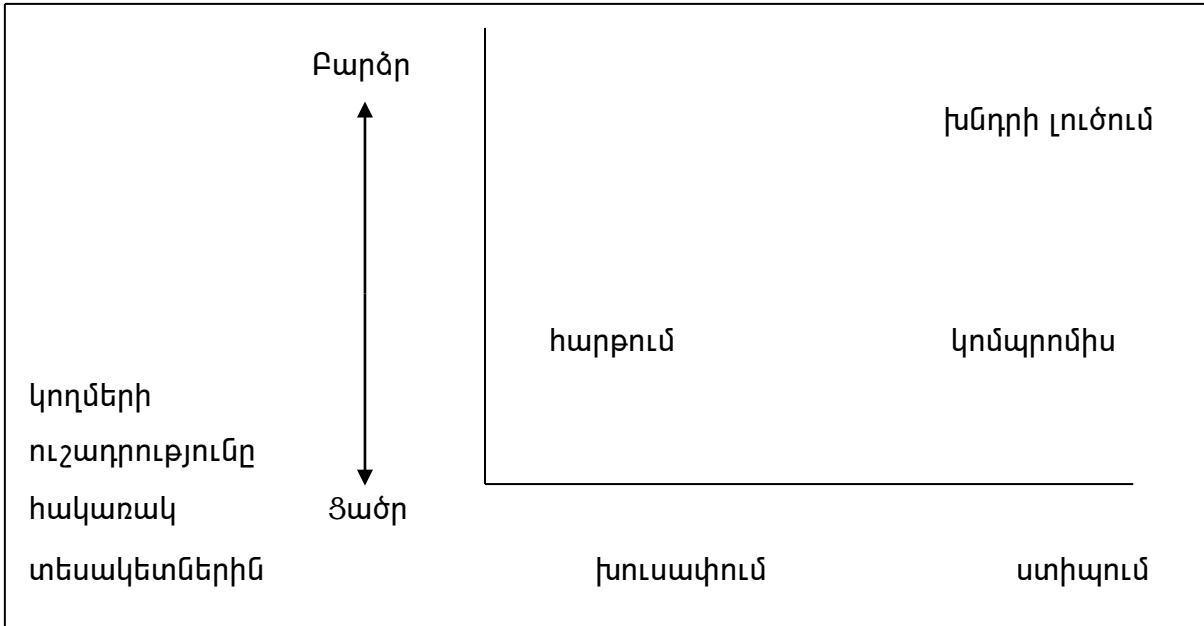
5. Խնդրի լուծում

Այն ղեկավարները, որոնք օգտագործում են ղեկավարման այս ոճը, ձգտում են խնդիրը լուծել ոչ թե սեփական տեսակետից, այլ փնտրում են լավագույն որոշումը՝ տվյալ իրավիճակի համար: Այս եղանակի հիմքում ընկած է պատրաստակամությունը՝ լսել բոլորին, ընդունել տարբեր տեսակետներ և վերջապես գտնել բոլորի համար շահավետ լուծում:

Խնդիրների կամ վեճերի հաղթահարումը այս վերջին եղանակով (խնդրի լուծում) ամենաարդյունավետն է և կատարվում է հետևյալ փուլերով.

- խնդրի բնորոշում՝ ելնելով անձնակազմի առջև դրված նպատակներից
- խնդրի լուծման սահմանում, որը շահավետ է բոլոր կողմերի համար
- ուշադրության կենտրոնացում խնդրի, այլ ոչ թե անհատական հատկանիշների վրա
- վստահության մթնոլորտի ստեղծում՝ մեծացնելով տեղեկատվության փոխանակումը և ուշադրությունը աշխատակիցների վրա
- դրական վերաբերմունքի ձևավորում աշխատակիցների միջև, վեճերի բացառում

Նկ.1. Կոնֆլիկտների լուծման միջանձային մեթոդները



ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԴՊԻՆՈՒՄԸ՝ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

Կառավարման գործընթացի առանցքը կազմում են կառավարչական որոշումները: Դեղագործական կազմակերպությունների ցանկացած մակարդակի կառավարման արդյունավետությունը կախված է կառավարչական որոշումների ընդունման որակից: Որոշումներ ընդունելը, կարելի է ասել, գործողությունների ընտրության գործընթաց է: Սակայն յուրահատկությունը կայանում է նրանում, որ ղեկավարները որոշումներ ընդունում են ոչ միայն իրենց համար, այլ նաև իրենց աշխատակիցների և ընդհանուր կազմակերպության համար: Պատասխանատվությունն ընդունած որոշումների համար ծանր բարոյական բեռ է, և որքան ղեկավարման հաստիքը բարձր է, այնքան պատասխանատվությունը մեծ է:

Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացը կարելի է դիտարկել որպես հետևյալ գործողությունների ամբողջություն.

1. նպատակահարմար գործողության ընտրություն՝ կոնկրետ իրավիճակի համար
2. ընտրված տարբերակի հաստատում (իրահանման, ակտերի, հրամանների ձևով)
3. ընտրված տարբերակի իրագործում

Կառավարչական որոշումների ընտրության և իրագործման ժամանակ հարկ է հիմնվել օբյեկտիվ և իրական օրինաչափությունների վրա, ուղղորդվել գործող օրենսդրությամբ, հաշվի առնել բոլոր հնարավոր գործոնները:

Կառավարչական որոշումների դասակարգումը

Կառավարչական որոշումները դասակարգվում են ըստ տարբեր ցուցանիշների.

ա) ըստ ֆունկցիոնալ պարունակության

- պլանային
- կազմակերպող
- խթանող
- կարգավորող
- վերահսկող

բ) ըստ կիրառման դաշտի

- տնտեսական
- սոցիալական
- կազմակերպչական
- տեխնոլոգիական

գ) ըստ կառավարման համակարգի մակարդակի

- դեղատան որևէ բաժնում
- դեղատան մակարդակով
- դեղատնային ցանցի մակարդակով
- ՀՀ-ում գործող դեղատների մակարդակով

դ) ըստ նախագծի կազմակերպման

- միանձնյա (միայն ղեկավարի կողմից)
- կոլեգիալ (ղեկավարի և հատուկ մասնագետների կողմից)
- կոլեկտիվ (ամբողջ աշխատակազմի կողմից՝ ընդհանուր ժողովների ժամանակ)

ե) ըստ լուծվող խնդիրների

- օպերատիվ (ղեկավարի պատասխանը՝ ընթացիկ փոփոխություններին)
- տեղեկատվական (հիմնվում է ստացվող տեղեկատվության գնահատականի վրա)
- կազմակերպչական (կոնկրետ նպատակի հասնելու համար)
- ռազմավարական (կազմակերպության ապագա զարգացման համար)

զ) ըստ առաջացման պատճառների

- իրավիճակային
- սեփական նախաձեռնությամբ
- վերը կանգնած մարմինների թելադրանքով:

Որոշումներին ներկայացվող պահանջները

Անկախ նրանից, թե որ մակարդակում են ընդունվում որոշումները, դրանք պետք է օժտված լինեն որոշակի հատկություններով, որոնցով պայմանավորվում է ընդունված որոշման որակը: Այդ հատկություններին կարելի է հասնել՝ կատարելով որոշումներին ներկայացվող հետևյալ պահանջները.

- *կոնկրետություն*. լուծել որոշակի, կոնկրետ խնդիր, ունենալ կոնկրետ նպատակ
- *իրավասություն*. իրավական որոշումներ ընդունել՝ զբաղեցրած պաշտոնի պարտականություններին և լիազորություններին համապատասխան
- *ժամանակին համապատասխանություն*. որոշումները պետք է ընդունվեն անհրաժեշտ ժամանակահատվածում
- *հիմնավորվածություն*. որոշումների ընդունման համար պետք է հիմք ծառայեն հավաստի տեղեկատվությունը, գիտական աշխատությունները և այլն
- *հակասությունների բացառում*. ընդունված որոշումը չպետք է հակասի գործող որոշումներին
- *արդյունավետություն և տնտեսում*. դրված նպատակների իրագործման ապահովում՝ նվազագույն ծախսերի պայմաններում
- *որոշման ձևակերպման պարզություն, ճշտություն*
- *հուսալիություն*. ընդունված որոշումը տարբեր իրավիճակներում պետք է լինի իրավական
- *իրականանալի*. ունենալ իրական հնարավորություններ, ռեսուրսներ և պայմաններ՝ տվյալ որոշումը կյանքի կոչելու համար:

Որոշումները համարվում են օպտիմալ, եթե համապատասխանում են վերը նշված պահանջների մեծամասնությանը, կատարվում են նվազագույն ծախսերի պայմաններում, ունեն կատարման բարձր հավանականություն և չունեն կանխատեսվող բացասական արդյունք:

Ընդունված որոշումների հետևանքները կարող են լինել

ա) քաղաքական

բ) տնտեսական. չպետք է հանգեցնեն ծախսերի մեծացման

գ) տեխնիկական. չպետք է բերեն որակի իջեցման

դ) հոգեբանական. չպետք է ներգործեն իրենց աշխատանքից աշխատակիցների բավարարված լինելու գործընթացի վրա

ե) Էկոլոգիական. չպետք է աղտոտեն շրջակա միջավայրը:

Կառավարչական որոշումների ընդունման տեխնոլոգիան

Կառավարչական որոշումը նախապես ճշգրտված միջոցների, նպատակի և վերջինիս իրականացման եղանակների ընտրությունն է:

Կառավարման գործընթացը հարկ է դիտարկել որպես երկու բաղադրիչների միասնություն. որոշման ընդունում և դրա իրագործում: Որոշման ընդունման ընթացակարգը անձամբ ղեկավարի կամ աշխատակիցների ներգրավմամբ կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ՝ աղ. 2:

Կառավարչական որոշումների ընդունման նախապատրաստական փուլերը

Աղ.2

N	Գործողությունների բնույթը և հաջորդականությունը	Կատարողներ
1	Խնդրի առաջ քաշում	Ղեկավար
2	Խնդրի պարզաբանում	Ստորադաս ղեկավար
3	Նախնական տեղեկատվության հավաքում և մշակում, իրավիճակի գնահատում	Ղեկավար (հարկ եղած դեքում՝ մասնագետներ)
4	Լուծման տարբերակների մշակում	Նույնը
5	Լուծման տարբերակների վերլուծություն, գնահատում, արդյունքների կանխորոշում	Նույնը
6	Որոշման վերջնական տարբերակի ընտրություն	Ղեկավար
7	Որոշման ձևակերպում	Ղեկավար (հարկ եղած դեքում՝ մասնագետներ)
8	Փաստաթղթային ձևակերպում	Աշխատակիցներ
9	Որոշման հաստատում (ստորագրություն)	Ղեկավար
10	Որոշման և խնդիրների ներկայացում աշխատակիցներին	Ղեկավար

Որոշումների կատարման համար ձեռնարկվող կազմակերպչական միջոցառումները ներառում են՝

1. Կազմակերպչական բոլոր անհրաժեշտ փաստաթղթերի ձևակերպում

2. Կառավարչական որոշման պարզաբանում աշխատակիցների (անհրաժեշտությունը և կարևորությունը)
3. Խնդիրների կոնկրետացում
4. Որոշման կատարման պատասխանատուների նշանակում
5. Ընդունված որոշման կատարման գնահատում

Որոշում ընդունելու գործընթացը

Որոշումների մշակման և ընդունման գործընթացը ներառում է մի շարք հաջորդական փուլեր.

1. Խնդրի բնորոշում կամ սահմանում
2. որոշման տարբերակների մշակում
3. անհրաժեշտ տարբերակի ընտրություն
4. որոշման իրականացում
5. արդյունքների գնահատում

1. Խնդրի բնորոշում (սահմանում, ախտորոշում)

Կառավարչական իրավիճակ է համարվում ցանկացած գործընթաց, երբ հարկ է լինում համապատասխան որոշում կայացնել: Տարբերակում են որոշումների երկու տարատեսակ. «ծրագրավորված» և «ոչ ծրագրավորված»: Խնդրահարույց իրավիճակները, որոնք պահանջում են հրատապ որոշումներ կայացնել, ևս լինում են երկու տեսակի՝ կառուցվածքային և ոչ կառուցվածքային: Կառուցվածքային իրավիճակները հաճախ կրկնվող խնդիրներն են, այսինքն պահանջում են ծրագրավորված որոշումներ: Ոչ կառուցվածքային իրավիճակները, ընդհակառակը, պահանջում են միանվագ որոշումների իրականացում:

Որոշումներ ընդունելը հեշտ է, դժվար է լավ որոշումներ կայացնելը:

Որոշումներ կայացնելը հոգեբանական գործընթաց է, որտեղ երբեմն իշխում է տրամաբանությունը, երբեմն էլ՝ զգացմունքները: Ղեկավարները որոշումներ ընդունելիս միշտ գտնվում են այնպիսի գործոնների ազդեցության ներքո, ինչպիսիք են սոցիալական իրավիճակը, աշխատանքային փորձը և անհատական արժեքները:

Որոշում կայացնելու տեսակներն են՝

- ա. հիմնված կանխազգացումների վրա
- բ. հիմնված դատողության վրա
- գ. խնդրի ռացիոնալ լուծում

ա. Կանխազգացումների վրա հիմնված որոշումները կայացվում են միայն զգացողությամբ առաջնորդվելիս: Կատարված հետազոտությունների համաձայն՝ ղեկավարող վերին օղակների հարցված «մեներներ» 80%-ն իրենց գործառույթներում հայտնաբերել են տարբեր կարգի որոշումներ՝ միայն ի շնորհիվ կանխազգացողության:

բ. Որոշումները, որոնք կատարվում են դատողությամբ, հիմնված են փորձի և գիտելիքների վրա: Օգտագործելով գիտելիքները՝ ղեկավարները փորձում են կանխատեսել հնարավոր տարբերակների արդյունքը և ընտրում ամենաարդյունավետ որոշման տարբերակը: Դատողության վրա հիմնված որոշումներն օգտակար են, քանի որ ղեկավարման ժամանակ շատ իրավիճակներ ունեն կրկնելու բնույթ:

գ. Խնդրի նպատակահարմար լուծումը կախված չէ փորձից և բաղկացած է հետևյալ փուլերից.

- խնդրի ախտորոշում
- չափանիշների և սահմանափակումների ձևակերպում՝ որոշում ընդունելու համար
- այլընտրանքի բացահայտում
- տարբերակների գնահատում
- վերջնական ընտրություն

Որոշում կայացնելու այս տեսակի մեջ կարևոր է խնդրի ի հայտ բերումը, վերջինիս ճիշտ ախտորոշումը: Խնդիրն արագ հայտնաբերել և հասկանալ՝ նշանակում է այն կիսով չափ լուծել: Ամբողջովին խնդիրը հասկանալ երբեմն շատ դժվար է, քանի որ գործ ենք ունենում փոխկապակցված հիմնախնդիրների հետ: Խնդիրը հասկանալու համար նախ հարկ է հավաքել այն պարզաբանող ներքին և արտաքին տեղեկատվություն: Իսկ տեղեկատվությունն իր հերթին լինում է գործին վերաբերող կամ, ընդհակառակը, ոչ պիտանի: Շատ կարևոր է կարողանալ հավաքել հատկապես պիտանի տեղեկատվություն և խուսափել ոչ օբյեկտիվ տեղեկատվությունից:

2. Որոշման տարբերակների մշակում

Իդեալական պայմաններում անհրաժեշտ է մշակել խնդրի լուծման բոլոր հնարավոր տարբերակները: Գործնականում ղեկավարները չեն ունենում բավականաչափ գիտելիքներ կամ ժամանակ, որպեսզի մշակեն և գնահատեն խնդրի լուծման բոլոր հնարավոր տարբերակները: Այդ պատճառով էլ ղեկավարները

հիմնականում կրճատում կամ միանգամից դիտարկում են ընդամենը մի քանի տարբերակ: Ճիշտ տարբերակի ընտրությունը ղեկավարների մոտ զբաղեցնում է բավականին երկար ժամանակ և շատ դեպքերում ծախսատար է լինում:

3. Անհրաժեշտ տարբերակի ընտրություն

Հաջորդ փուլում ղեկավարը տալիս է իր գնահատականը յուրաքանչյուր տարբերակին՝ գնահատելով դրանց առավելությունները կամ թերությունները և արդյունքների ընդհանրությունները: Իրականում յուրաքանչյուր որոշում կայացնելու գործընթացում ղեկավարները գնում են զիջումների՝ հաշվի առնելով մի շարք սահմանափակումներ.

- իրավաբանական
- պաշարային
- սոցիալական
- բարոյա-հոգեբանական:

Յուրաքանչյուր ղեկավար իր համար սահմանում է չափորոշիչներ, որոնցով առաջնորդվում է որոշումներ ընդունելիս, իսկ դրանցից ամենակարևորը ազդեցությունն է եկամուտի վրա: Յուրաքանչյուր տնտեսավարող սուբյեկտի նպատակը շահույթ ստանալն է: Որոշումները ևս կարելի է ներկայացնել դրամական արտահայտությամբ և կանխատեսել որոշման ազդեցությունը եկամուտի վրա: Շահույթ չի ետապնդող ձեռնարկություններում գլխավոր նպատակը լավագույն ծառայությունների մատուցումն է՝ նվազագույն ծախսերի պայմաններում:

4. Որոշման իրականացում

Որոշման իրականացումը ներառում է հետևյալ փուլերը.

- ա. Խնդրի ներկայացում կատարողներին
- բ. Որոշման իրագործման կազմակերպում (որոշման պրոպագանդա, աշխատակիցների մոտիվացում, կոորդինացում, օպերատիվ կարգավորում)
- գ. Հսկում

Ուղղակի ընդունված, սակայն չիրագործված որոշումը ոչ մի արժեք չի ներկայացնում կազմակերպության համար: Երբեմն արդյունավետ է որոշման ընտրությունը թողնել այն աշխատակիցներին, որոնք կատարելու են ընդունված որոշումը: Հակառակ դեպքում, եթե որոշումը ընդունվում է ղեկավարի կողմից միանձնյա, ապա նա պետք է համոզի աշխատակիցներին իր որոշման իրավասության, օգտակարության և

արդյունավետության մեջ: Որոշման իրագործման հավանականությունը մեծանում է այդ որոշմանը մասնակցած աշխատակիցների քանակի աճի հետ մեկտեղ: Այսինքն, եթե ղեկավարը ուզում է, որ իր որոշումները աշխատակիցները միանշանակ ընդունեն, նա պետք է ներգրավի իր աշխատակիցներին որոշումների ընդունման գործընթացի մեջ:

5. Արդյունքների գնահատում

Այն պահից, երբ կայացրած որոշումը մտնում է ուժի մեջ, հարկ է պահպանել հետադարձ կապ: Վերահսկման համակարգն անհրաժեշտ է, որպեսզի որոշման ժամանակ նախանշած բոլոր կետերը իրականացվեն ըստ պահանջի: Այս փուլում ղեկավարները գնահատում և համեմատում են իրենց պլանավորած արդյունքը և փաստացի ստացված տվյալները: Շեղումների հայտնաբերման դեպքում ղեկավարները հնարավորություն են ստանում շտկել իրավիճակը և ժամանակին ձեռնարկել համապատասխան միջոցառումներ, քանի դեռ կազմակերպությունը վնաս չի կրել: Դեղագործական կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը կախված է վերահսկման համակարգի ճշտությունից: Միևնույն ժամանակ հարկ է նշել, որ հսկել յուրաքանչյուր մանրուք և զրկել աշխատակիցներին ստեղծագործ աշխատանքից ևս անարդյունավետ է:

Գործնականում տարբերակում են հսկման մի քանի ձևեր: Առաջինը վերը կանգնած կազմակերպությունների հրամանների կամ որոշումների կատարման հսկումն է: Այս դեպքում ղեկավարները ժամանակ առ ժամանակ անցկացնում են ժողովներ՝ հրամանների կատարման ընթացքին ծանոթանալու համար:

Երկրորդը հսկումն է ըստ ժամկետի: Յուրաքանչյուր որոշում, հրաման կամ հանձնարարություն անպայման պետք է ունենա կատարման ժամկետ: Բեկավարների կողմից հաճախակի կազմվում է օրացուցային պլան և աշխատակիցների աշխատանքը հսկվում նաև ըստ ժամանակագրության:

Յուրաքանչյուր ղեկավար պետք է ունենա իր ժամանակակից, օբյեկտիվ, հարմար և արդյունավետ վերահսկման համակարգը: Ժամանակի առումով այն պետք է լինի անընդհատ և ժամանակին վերացնի առաջացած շեղումները:

Որոշում ընդունելու մեթոդներ

Կառավարչական ֆունկցիաների կատարման համար ուղղակիորեն անհրաժեշտ է արդյունավետ որոշումների ընդունում: Որոշումներ ընդունելիս պետք է հիմնվել գիտական եզրակացությունների կամ օրինաչափությունների վրա՝ դրանով իսկ բացառելով սուբյեկտիվ մոտեցումները և բարձրացնելով ընդունված որոշումների որակը և արժեքը: Որոշումները կարող են կայացվել՝ հիմնվելով տարբեր մեթոդների վրա: Դրանցից ամենատարածվածներն են մոդելավորումը, «որոշումների ծառը», «աշխատանքային խաղը», «անվճառ աշխատելու սկզբունքը», փորձագիտական գնահատականի մեթոդը:

1. Մոդելավորում

Մոդելավորումը խնդրի լուծման ճանապարհ է՝ գիտական մշակման միջոցով, ինչը տալիս է իրական խնդրի լուծման պատկերացումներ: Կա երեք տեսակի մոդելավորում.

- նկարագրողական – նկարագրում է մոտավորապես խնդիրը կամ առարկան
- օնոլոգ - իրական առարկաներից տարբերվում են չափսերով կամ հատկություններով
- սիմվոլիկ – մաթեմատիկական մոդելավորում

2. «Որոշումների ծառ»

Այն իրենից ներկայացնում է խնդրի լուծման սխեմատիկ և փուլային պատկերում, որտեղ կետ առ կետ նշվում են խնդրի հաղթահարման փուլերը: Այս մեթոդը ընդգծում է երկու կարևոր հանգամանք՝

- նախապատրաստական շրջանում հավաքված տեղեկատվության մշակում
- որոշման գործընթացի փուլային բնույթի գիտակցում

3.«Աշխատանքային խաղ»

Այս մեթոդը օգտակար է նրանով, որ աշխատակիցներին խաղի միջոցով կարելի է վերապատրաստել կամ բարձրացնել նրանց վարպետությունը (ստեղծել աշխատանքային իրավիճակներ և դիտարկել աշխատակիցների մասնագիտական մակարդակը):

4. «Անվճառ աշխատելու սկզբունք»

Այս մեթոդն օգնում է որոշումների ընդունման ժամանակ վերահսկել ծախսերի մակարդակը և համեմատել կատարվող ծախսերը և ակնկալվող շահույթը:

5. Փորձագիտական գնահատականի մեթոդ

Փորձագիտական գնահատականները կարող են տրվել ինչպես անմիջապես ղեկավարների կողմից, այնպես էլ ղեկավարներն իրենց աշխատակիցների հետ կարող են գնահատականները մշակել համատեղ: Անհատական գնահատականները տրվում են՝

- ստեղծելով հաջորդական չափանիշներ
- միավորների համակարգի օգնությամբ
- ըստ քանակական ցուցանիշների

Խմբակային գնահատականների ժամանակ կազմակերպվում է խմբակային քննարկում և մշակվում են նոր մտքեր և առաջարկություններ:

ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՃԵՐ

Լինել առաջնորդ

Ղեկավարների աշխատանքի դժվարություններին են պատկանում ոչ միայն պլանավորումը կամ աշխատակիցներին աշխատանքից հեռացնելը, այլ նաև աշխատակիցների ընթացիկ կառավարումը, վերջիններիս գործունեության և վարքի ուղղումը կազմակերպության համար անհրաժեշտ ուղղությամբ: Առաջնորդ լինելը ղեկավարի ունակությունն է ազդել անհատների և մարդկանց խմբերի վրա՝ դրդելով վերջիններիս աշխատել հանուն կազմակերպության նպատակների իրագործման:

Տարբերակում են առաջնորդ լինելու երեք մոտեցումներ՝

1. մոտեցում անհատական որակների տեսանկյունից
 2. իրավիճակային մոտեցում
 3. վարքային մոտեցում
1. «Անհատական որակների դիրքից առաջնորդ» տեսակի ղեկավարները պետք է օժտված լինեն որոշակի հատկություններով, ինչպիսիք են գիտելիքները, տպավորիչ արտաքին տեսքը, ազնվությունը, տրամաբանությունը, ինքնավստահությունը, ստեղծագործելու ունակությունը և սոցիալական կամ տնտեսական կրթությունը: Նմանատիպ ղեկավարները միշտ ունենում են ինքնակրթման ձգտում, առանձնանում են իրենց գիտելիքներով և ակտիվությամբ, պատասխանատվության զգացումով և հուսալիությամբ:
 2. «Իրավիճակային մոտեցման» տեսանկյունից ղեկավարները առաջնորդ կարող են դառնալ ի շնորհիվ տվյալ իրավիճակում գործող մի շարք գործոնների, ինչպիսիք են ենթակաների անհատական որակները, հանձնարարության

բնույթը: Այսինքն ըստ այս մոտեցման՝ ժամանակակից առաջնորդ-ղեկավարները տարբեր իրավիճակներում պետք է վարվեն տարբեր կերպ:

3. «Վարքային մոտեցման» դեպքում ակնհայտ է դառնում, որ ղեկավարները տարբեր կերպ են պահում իրենց ենթակա աշխատակիցների հետ, և ըստ դրա տարբերակում են ղեկավարման կամ առաջնորդ լինելու տարբեր ոճեր:

Յուրաքանչյուր ղեկավարի համար առաջնորդ լինելը գերակա խնդիր է, քանի որ վերջինս ապահովում է ղեկավարման ամբողջ գործընթացի արդյունավետությունը: Առաջնորդ լինելուն կարելի է հասնել՝ օգտագործելով ղեկավարման տարբեր ոճեր:

Ղեկավարման ոճ

Ղեկավարման ոճը ղեկավարի վարքը կամ գործելաոճն է իր աշխատակիցների նկատմամբ՝ վերջիններիս վրա ազդելու նպատակով: Այդ գործելաոճով է պայմանավորված, թե ինչպես է ղեկավարը օգտագործում իր իշխանությունը, որքանով է հոգ տանում իր աշխատակիցների մասին և այլն:

Յուրաքանչյուր կազմակերպություն իրենից ներկայացնում է յուրօրինակ անհատականությունների, խնդիրների և նպատակների խումբ: Յուրաքանչյուր ղեկավար անհատականություն է՝ օժտված մի շարք ունակություններով:

Ղեկավարման «միաչափ» ոճեր

Ղեկավարման «միաչափ» ոճերին են պատկանում մեկ գործոնով պայմանավորված ղեկավարման ոճերը՝

- ավտորիտար
- դեմոկրատական
- ազատ (լիբերալ)

1. Ավտորիտար ղեկավարման ոճի ժամանակ ղեկավարի կողմից տրվում են հրամաններ աշխատակիցներին՝ առանց պարզաբանելու դրանց կապը կազմակերպության խնդիրների հետ: Ընդ որում, ղեկավարը միանձնյա որոշում է ոչ միայն հրամանի բովանդակությունը, այլ նաև կատարման մեթոդները: Թերացողներին տրվում են խստագույն պատժամիջոցներ, իսկ ընդհանրապես աշխատակիցների հետ չփվելիս նախապատվությունը տրվում է պաշտոնական ձևաչափին: Այս ոճը արդյունավետ է այն ժամանակ, երբ ստորադաս աշխատակիցները գտնվում են ամբողջովին ղեկավարի ենթակայության տակ (օրինակ՝ զինվորական ծառայության ժամանակ) կամ աշխատողները ղեկավարին

անչափ վստահում են (օրինակ՝ դերասանները՝ բեմադրիչին կամ մարզիկները՝ իրենց մարզչին): Ավտորիտար ղեկավարն իր կամքը թելադրում է աշխատակիցներին՝ հիմնականում ստիպելով: Ղեկավարման այս ոճի հիմքում ընկած է մի տեսություն, որի համաձայն՝

- ի սկզբանե մարդիկ չեն սիրում աշխատել
- հիմնականում աշխատակիցները խուսափում են պատասխանատվությունից և գերադասում են, որպեսզի նրանց ղեկավարեն
- մարդիկ ուզում են իրենց պաշտպանված զգալ
- որպեսզի մարդիկ աշխատեն, պետք է նրանց ստիպել, հսկել և պատժել:

Չաշվի առնելով վերը նշվածը, ակնհայտ է, որ այս ոճի ղեկավարը իրավասությունները բևեռացնում է դեպի իր կողմ և աշխատակիցներին որոշում ընդունելու հնարավորություն չի տալիս: Աշխատանքների կամ որոշումների գործընթացն ապահովելու համար այս ոճի ղեկավարը նույնիսկ կարող է սպառնալ իր աշխատակիցներին կամ հոգեբանորեն ճնշել:

2. Դեմոկրատական ոճի ղեկավարը վստահում է իր աշխատակիցներին, հետաքրքրվում է նրանց կարծիքով, խմբակային քննարկումներ է կազմակերպում, լսում է խորհուրդներ, աշխատակիցների հետ ունենում է ոչ լիովին պաշտոնական հարաբերություններ:

Փաստորեն այս ոճի ղեկավարները թույլ են տալիս աշխատակիցներին մասնակցել որոշումների ընդունման գործընթացին: Այս ոճը համարվում է ժամանակակից և ներկայումս լայնորեն տարածված է դեղագործական կազմակերպություններում: Այն կազմակերպություններում, որտեղ այս ոճով են աշխատում ղեկավարները, իրավասությունները բևեռացված չեն իշխանական լծակներում: Աշխատակիցները ձգտում են մասնակցել որոշումների ընդունմանը, քանի որ դրա համար կարող են խրախուսվել:

Ղեկավարման այս ոճի հիմքում ընկած է մեկ այլ տեսություն, ըստ որի՝

- աշխատանքը բնական գործընթաց է. եթե կան լավ աշխատանքային պայմաններ, ապա աշխատակիցները կվերցնեն իրենց վրա պարտականություններ և կձգտեն դրանք իրականացնել
- եթե աշխատողները զգում են, որ իրենք կազմում են մեծ կառույցի մի մասը, ապա նրանք կգբաղվեն և՛ ինքնահսկմամբ, և՛ ինքնակառավարմամբ
- խնդիրները, որոնց լուծումը պահանջում է ստեղծագործ մոտեցում, շատ են, իսկ աշխատակիցների գիտական ներուժն օգտագործվում է հազվադեպ կամ մասնակի

Այսպիսով, այս ոճի ղեկավարները խուսափում են իրենց տեսակետներով ճնշել աշխատակիցներին: Աշխատակիցները ակտիվորեն մասնակցում են որոշումների կայացմանը և ազատ են իրենց գործունեության մեջ:

3. Ազատ (լիբերալ) ոճին բնորոշ է այն, որ ղեկավարները գրեթե չեն խառնվում իրենց աշխատակիցների կառավարման գործընթացին: Թույլ են տալիս, որպեսզի աշխատակիցներն իրենք լուծեն ծագած խնդիրները: Ընդհանուր առմամբ, նման ղեկավարները պասիվ են: Այս ոճը կիրառվում է հասուն մասնագետների նկատմամբ, որոնք ունեն մի քանի տասնամյակների փորձ (օր. բուհի ռեկտորի վերաբերմունքը՝ ամբիոնի վարիչների նկատմամբ կամ դեղատան վարիչին՝ փորձառու դեղագետ-անալիտիկին և այլն): Հետևաբար այս ղեկավարման ոճը պետք է կրի իրավիճակային բնույթ և ոչ թե կիրառվի բոլոր աշխատակիցների նկատմամբ:

Ազատ ղեկավարման ոճը, ի տարբերություն մյուս ոճերի, ունի ակնհայտ առավելություն և արդյունավետ է, երբ պետք է աշխատակիցները զբաղվեն ստեղծագործական աշխատանքով: Ղեկավարը միայն առաջ է քաշում խնդիր, ստեղծում է անհրաժեշտ պայմաններ և այլևս չի միջամտում կատարման գործընթացին: Ղեկավարը տվյալ դեպքում ստանում է ոչ թե վերահսկողի, այլ ավելի շատ փորձագետի դեր և միայն գնահատում է ստացված արդյունքները:

Ղեկավարման ոճերի բնութագրերը

Աղ.3

Առանձնահատկությունները	Ղեկավարման ոճեր		
	Ավտորիտար	Դեմոկրատական	Ազատ
Որոշում ընդունելու ձևը	միանձնյա	խորհրդակցություն	ցուցումներ
Որոշման մասին տեղեկացումը կատարողներին	հրաման	առաջարկ	խնդրանք
Պատասխանատվության բաշխումը	միայն ղեկավարը	ըստ յուրաքանչյուրի իրավասության	միայն ղեկավարը
Վերաբերմունքը աշխատակիցների ստեղծագործմանը	թույլատրվում է	խրախուսվում և օգտագործվում է	անբողջովին տրված է աշխատակիցներին
Աշխատակիցների ընդունման սկզբունքը	ուժեղ մրցակիցներից ազատվել	բանիմաց, փորձառու աշխատակիցներ	բացակայում է
Վերաբերմունքը գիտելիքներին	համարում է, որ ամեն ինչ ինքը գիտի	անընդհատ սովորում է և նույնն էլ պահանջում է աշխատակիցներից	անտարբեր է
Վերաբերմունքը շփմանը	բացասական	ակտիվորեն գնում է կոնտակտի	անձամբ ակտիվություն չի ցուցաբերում
Վերաբերմունքը աշխատակիցների նկատմամբ	ըստ տրամադրության, նյարդային	բարյացկամ, հավասարաչափ պահանջկոտ	մեղմ, ոչ պահանջկոտ
Վերաբերմունքը կարգապահությանը	խիստ պաշտոնական	խելամիտ	փափուկ, պաշտոնական
Վերաբերմունքը խթանմանը	պատիժ, խրախուսումները՝ հազվադեպ	խրախուսումներ, իսկ պատիժները՝ հազվադեպ	կողմնորոշում չկա

Ղեկավարման «բազմաչափ» ոճեր

Ղեկավարման բազմաչափ ոճերն իրենցից ներկայացնում են իրար լրացնող մոտեցումների համադրություն, որոնք կարող են իրագործվել իրարից անկախ:

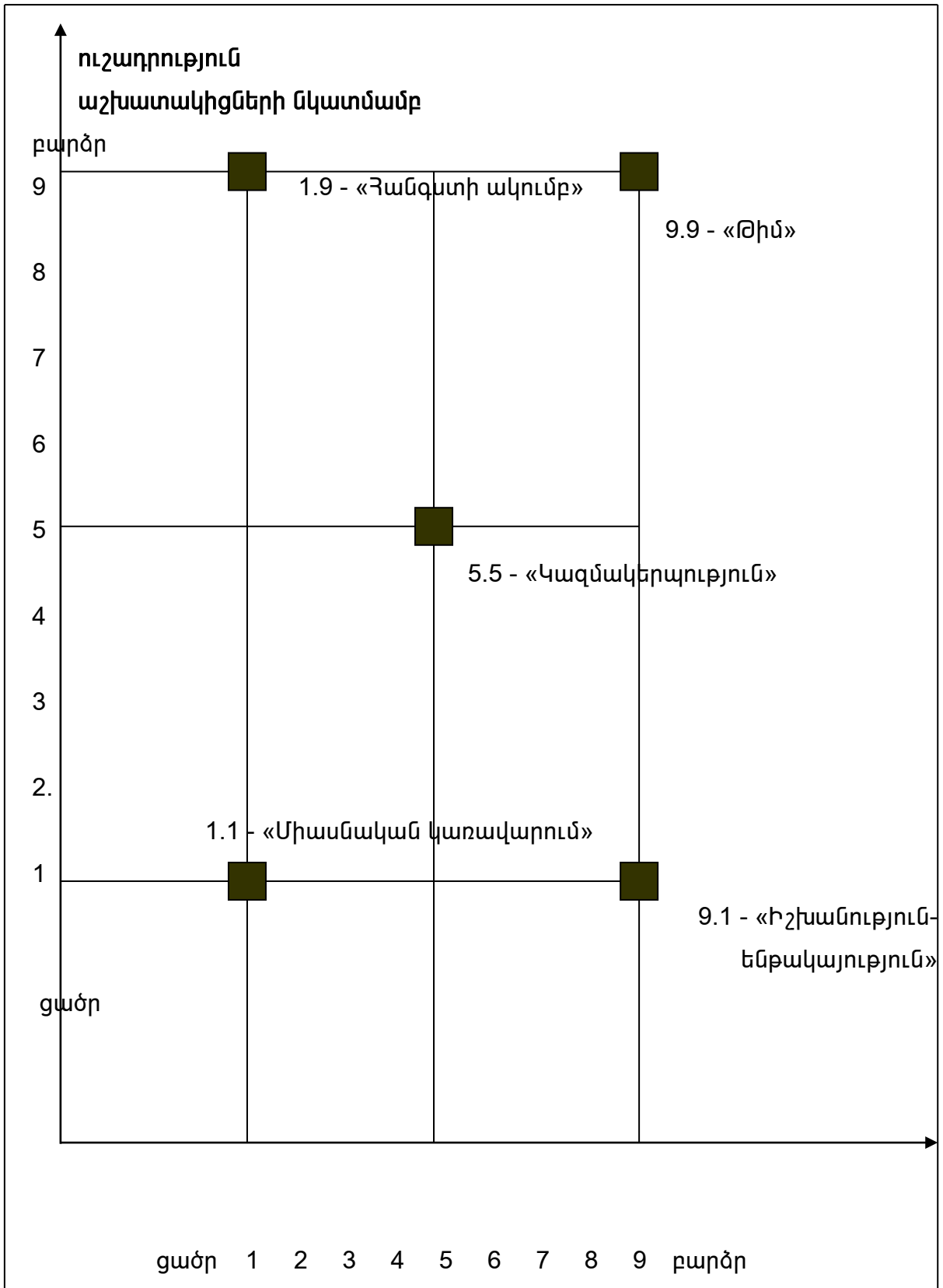
1. «Երկակի» ղեկավարման ոճը հիմնված է երկու մոտեցումների վրա՝

- Ղեկավարները պետք է իրենց ուշադրությունը ուղղեն աշխատանքի վրա և հասնեն արտադրողականության բարձրացման:
- Ղեկավարները պետք է ուշադիր լինեն իրենց աշխատակիցների նկատմամբ և հասնեն արտադրողականության բարձրացման՝ ի հաշիվ մարդկային հարաբերությունների կատարելիության:

Ղեկավարները հաջողության հասնելու համար իրենց կառավարման գործընթացում կիրառում են այս մոտեցումներից միայն մեկը, սակայն զուգակցելով այս մոտեցումները՝ կարելի է ավելի արագ և արդյունավետ հասնել կազմակերպության արտադրողականության մեծացման:

2. «Կառավարչական ցանցը» կազմվում է երկու առաջըներով՝ ուշադրության բևեռացում արտադրության վրա և ուշադրության բևեռացում աշխատակիցների վրա (նկ.2):

Ղեկավարման ցանց



ուշադրություն արտադրության նկատմամբ

Ցանկացած արդյունք կազմակերպության մեջ կայանում է «ուժային դաշտում», որը ստեղծվում է մարդկանց և արտադրության միջև: Առաջին ուժային գիծը տանում է դեպի արտադրողականության ծավալի մեծացում, որտեղ մշտական խնդիրներ են շահույթի մեծացումը, ծախքերի նվազումը և այլն: Եթե փորձենք ամեն գնով բարձրացնել արտադրողականությունը, իսկ աշխատակազմի նկատմամբ ուշադիր չլինենք, ապա դա կարող է հանգեցնել անցանկալի հետևանքների: Եվ այստեղ ի հայտ է գալիս երկրորդ ուժային գիծը, որն ուղղված է դեպի աշխատակիցները: Վերջինիս նպատակն է, որպեսզի աշխատողներն ունենան աշխատանքի համար անհրաժեշտ պայմաններ և բավարարված լինեն իրենց աշխատանքով:

Այս երկու ուժային գծերի միջև կա որոշ չափով հակասություն և, ինչպես պատկերված է նկարում, գոյություն ունի դաշտ: Այդ ուժային դաշտում կան աստիճաններ, որոնցով պայմանավորված են ղեկավարման վարքի հինգ տեսակ:

Դիրք 9.1 «Իշխանություն - ենթակայություն»: Այս մոտեցման նպատակն է հասնել մեծ արտադրական արդյունքների՝ անուշադրության մատնելով մարդկանց: Ղեկավարների համար սա շատ կոշտ աշխատանքային ոճ է: Ղեկավարի հիմնական ժամանակը ծախսվում է հսկման վրա: Տվյալ պարագայում յուրաքանչյուր աշխատող փորձում է խուսափել ճնշումից և պատասխանատվությունից. հետևանքը լինում է կադրերի արտահոսքը: Չետևաբար, 9.1 ոճի ղեկավարը վատ ղեկավար է:

Դիրք 1.9 «Չանգստի ակունք»: Այս մոտեցման շնորհիվ ղեկավարների հոգացությունը աշխատակիցների կարիքների նկատմամբ ստեղծում է բարեկամական մթնոլորտ և հաղորդում է համապատասխան տեմպ արտադրական գործընթացին: Ակնհայտ է, որ այս պարագայում ղեկավարների համար առաջնային տեղ են գրավում մարդկային հարաբերությունները, իսկ արտադրության հետ կապված հարցերը մղվում են երկրորդային պլան: Այս ոճով ղեկավարումը հղի է անցանկալի երևույթներով. մասնավորապես, աշխատակիցներին զրկում է աշխատելու և ստեղծագործելու ձգտումից:

Դիրք 5.5 «Կազմակերպություն»: Այս մոտեցման շնորհիվ կարելի է ստանալ բավարար արդյունքներ: Այս դեպքում ղեկավարները հաճախ են գնում կոմպրոմիսների՝ դրանով իսկ արգելակելով օպտիմալ որոշումների ընդունումը: Այս ոճով աշխատում են այն ղեկավարները, որոնց բավարարում է միջին արդյունքը: Կարգախոսներն են. «Երկնքից աստղեր պետք չի բռնել» կամ «Ոսկե բանաձև է կոմպրոմիսը»: Այսինքն, ինչպես երևում է նկարից, այս ոճի ժամանակ կարելի է հասնել 50% արդյունքի՝ 50% հետաքրքրության պայմաններում:

Դիրք 1.1 «Միասնական կառավարում»: Այս ոճին բնորոշ է նվազագույն ուշադրություն արտադրական գործընթացին և աշխատակիցներին: Նման ոճի ղեկավարները չեն ձգտում ոչ արտադրական գործընթացի կատարելագործմանը և ոչ էլ աշխատակազմի համար համապատասխան աշխատանքային պայմանների ստեղծմանը: Նման ղեկավարներ շատ հազվադեպ են հանդիպում:

Դիրք 9.9 «Թիմ»: Այս աշխատառճի ժամանակ կազմավորվում է աշխատանքով հետաքրքրված աշխատակիցների խումբ, որոնք ունեն ընդհանուր նպատակ: Այս ղեկավարման ոճը կատարյալ է, քանի որ ձգտում է առավելագույն արդյունքի՝ առավելագույնս հոգալով աշխատակիցների կարիքները: «Արդյո՞ք իրատեսական է սա», - կհարցնեք Դուք: Պատասխանն է՝ «Այո»: Յուրաքանչյուր ղեկավար պետք է ձգտի աշխատել այս ոճով, քանի որ ապացուցված է, որ յուրաքանչյուր աշխատակցի պահջնունքն է աշխատանքային հաջողությունը և մասնագիտական աճը: Այս աշխատելաոճը նպաստում է նրան, որ աշխատակիցները կարողանում են ինքնահաստատվել և ցույց տալ իրենց օգտակարությունը:

ԻՐԱՎԻՃԱԿԱՅԻՆ ՄԵՆԵՉՄԵՆԹ

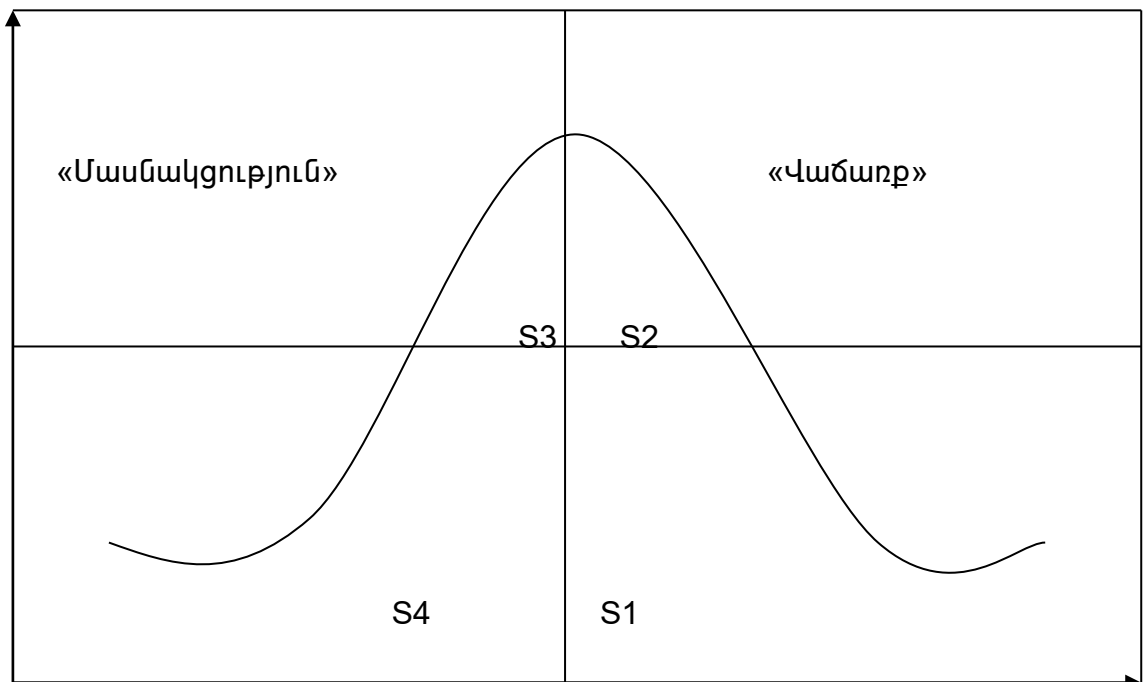
«Կենսական ցիկլի» օրենք

Համաձայն Պոլ Խերսիի և Կեն Բլանշարի կողմից առաջ քաշված տեսության՝ ղեկավարման ոճերի արդյունավետությունը կախված է աշխատակիցների մասնագիտական մակարդակից, իսկ ամենարդյունավետ ղեկավարները, կախված աշխատակիցների մակարդակից, անընդհատ փոխում են իրենց ղեկավարման ոճը: Ընդ որում, աշխատակիցների մակարդակը պետք չէ կապել աշխատակիցների տարիքի հետ: «Աշխատակիցների մակարդակ» ասելով հասկանում ենք վերջիններիս պատասխանատվության զգացումը, դրված նպատակներին հասնելու ցանկությունը, կրթությունը, աշխատանքային փորձը: Ըստ դրա տարբերում են ղեկավարման չորս տեսակներ, որոնք համապատասխանում են աշխատակիցների մասնագիտական չորս մակարդակներին (նկ.3):

Ղեկավարման ոճեր

Նկ.3

Կենտրոնացում մարդկային հարաբերությունների վրա

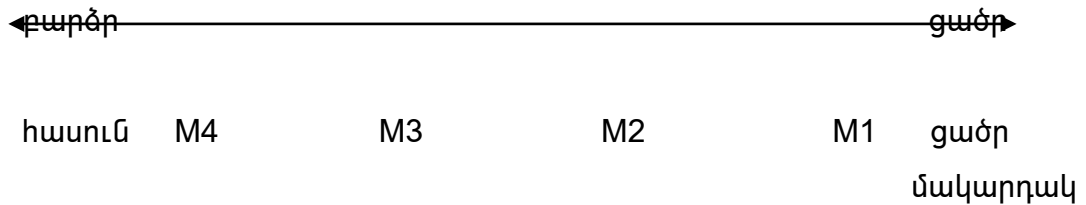


«Հսկում»

«Ցուցումներ տալ»

Կենտրոնացում խնդիրների վրա

Աշխատակիցների մասնագիտական մակարդակը



S1- Այս ղեկավարման ոճը կիրառելի է անփորձ աշխատակիցների նկատմամբ, որոնք ունակ չեն ինքնուրույն գործել (M1) և կարիք ունեն համապատասխան կարգադրությունների և խիստ վերահսկման:

S2- Այս պարագայում ղեկավարները կենտրոնանում են ինչպես առկա խնդիրների, այնպես էլ մարդկային հարաբերությունների վրա: Աշխատակիցները ձգտում են իրենց վրա պատասխանատվություն վերցնել, սակայն չեն կարող, քանի որ ունեն միջին մասնագիտական մակարդակ (M2): Հետևաբար ղեկավարները առաջադրում են խնդիրները և միաժամանակ բարձր պահում աշխատակիցների աշխատելու ցանկությունը և ոգևորությունը, խրախուսում ինքնուրույն կատարել առաջադրանքները՝ միաժամանակ պահելով բարձր հսկողության մակարդակ:

S3- Այս ղեպքում աշխատակիցներն ունեն միջինից բարձր մասնագիտական մակարդակ (M3), սակայն խուսափում են պատասխանատվություն վերցնել իրենց վրա և առաջադրանքները կատարել ինքնուրույն: Ակնհայտ է, որ այս մակարդակի աշխատակիցները կարող են ինքնուրույն աշխատել, սակայն նրանց անհրաժեշտ է խրախուսել, հաղորդել ինքնավստահություն և բարձրացնել մոտիվացիան: Այսինքն ղեկավարները ուշադրությունը կենտրոնացնում են աշխատակիցների հետ մարդկային հարաբերությունների բարելավմանը:

S4- Այս մակարդակում աշխատակիցներն ունեն բարձր մասնագիտական մակարդակ, ունակ են ինքնուրույն գործել և կրել պատասխանատվություն: Հետևաբար տվյալ պարագայում ղեկավարները պետք է իրենց աշխատակիցներին գործելու ազատություն տան:

Ղեկավարման ոճերն ըստ Վ. Վուրմի և Ֆ. Իետոնի

Ըստ ամերիկացի գիտնականների՝ ղեկավարման ոճը կարող է փոխվել՝ կախված իրավիճակից, աշխատակազմի յուրահատկություններից, խնդրի բնույթից և լինել հինգ տեսակի՝

1. Ղեկավարն ինքնուրույն կայացնում է որոշում՝ եղած տեղեկատվության հիման վրա
 2. Ղեկավարն իր աշխատակիցներին հայտնում է խնդրի մասին, լսում նրանց կարծիքը և վերջում կայացնում իր որոշումը
 3. Ղեկավարը հայտնում է խնդրի մասին աշխատակիցներին, ընդհանրացնում է վերջիններիս կողմից հայտնած կարծիքը և կայացնում որոշում
 4. Ղեկավարը աշխատակիցների հետ համատեղ քննարկում է խնդիրը, ապա համատեղ կայացնում են որոշում
 5. Ղեկավարը համագործակցում է աշխատանքային խմբի հետ, որը մշակում է որոշումներ: Արդյունքում ղեկավարը ընդունում է առաջարկվող որոշումները:
- Վերը նշված ոճերից ընտրություն կատարելիս հարկ է հաշվի առնել հետևյալ սկզբունքները.

- աշխատակիցների բավարար փորձը
- կայացվող որոշումների նկատմամբ եղած պահանջները
- խնդրի կառուցվածքը
- աշխատակիցների կապվածությունը քննարկվող հարցերի հետ
- ղեկավարի միանձնյա որոշում կայացնելու դեպքում աշխատակիցների կողմից կայացված որոշումը ընդունելու հավանականությունը
- աշխատակիցների հետաքրքրվածությունը ձեռնարկության նպատակների իրագործման մեջ
- որոշում կայացնելուց հետո աշխատակիցների միջև վեճեր առաջանալու հավանականությունը:

ԿԱԴՐԱՅԻՆ ՄԵՆԵՋՄԵՆԹ

ՂԵԿԱՎԱՐՆԵՐԻՆ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎՈՂ ՊԱՅԱՆՁՆԵՐԸ

Ղեկավարներին ներկայացվող պահանջները չեն կարող լինել միանման բոլոր իրավիճակներում: Թույլ մասնագիտական գիտելիքներով աշխատակիցների հետ աշխատելիս ղեկավարը կարող է հասնել հաջողության միայն խիստ մեթոդներով: Ղեկավարները պետք է ունակ լինեն փոխել իրենց աշխատելաոճը՝ կախված ի հայտ եկած հանգամանքներից և պայմաններից: Ղեկավարների հմտությունները, գիտելիքները, անհատական հատկանիշները նրա համար ապահովում են հետևյալ հնարավորությունները.

1. Գիտելիքներն անհրաժեշտ են, որպեսզի ղեկավարներն իմանան, թե ինչ են անելու
2. Հմտությունները հնարավորություն են տալիս իմանալ, թե ինչպես դա անել
3. Անհատական հատկանիշները հաղորդում են ինքնավստահություն՝ որոշումների կայացման ժամանակ:

Որպեսզի դեղատան ղեկավարը կարողանա արդյունավետ կառավարել, անհրաժեշտ է, որ ղեկավարն ունենա գիտելիքներ դեղագիտության, տնտեսագիտության և կառավարման ոլորտներում: Ընդ որում, գիտելիքները պետք է լինեն ոչ միայն տեսական, այլ նաև գործնական, որոնք հղկվել և մշակվել են անհատական փորձով: Որքան մեծ է ղեկավարման պաշտոնը, այնքան մեծ է պահանջվող գիտելիքների ծավալը: Սակայն անհրաժեշտ գիտելիքների առկայությունը դեռ բավարար չէ արդյունավետ ղեկավարման համար: Հարկ է ունենալ նաև կազմակերպելու ունակություն. որքան բարձր է ղեկավարման պաշտոնը, այնքան ավելի շատ են անհրաժեշտ կազմակերպչական ունակությունները (աղ.4):

Մենեջերներից պահանջվող ունակությունները՝ ղեկավարման տարբեր մակարդակներում

N	Աշխատակից	Ունակություններ		
		տնտեսագիտական	տեխնիկական	կազմակերպչական
1	ղեկագործ	10%	85%	5%
2	ղեկագետ	25%	60%	15%
3	ղեկագետ-անալիտիկ	30%	45%	25%
4	բաժնի վարիչ	40%	30%	30%
5	փոխտնօրեն	35%	30%	35%
6	տնօրեն	45%	15%	40%
7	գլխ. տնօրեն	40%	10%	50%

Ցանկացած ղեկավար, նույնիսկ աշխատասեր և շնորհալի, չի կարող հասնել հաջողության, եթե չի կարողանում ճիշտ կազմակերպել և պլանավորել իր աշխատանքը, համատեղել հրատապ և հեռանկարային խնդիրների լուծումը: Ղեկավարը պետք է կարողանա կանխատեսել կազմակերպության ապագա զարգացումը, աշխատակիցների համար առաջ քաշի նոր, պատվախնդիր, սակայն միաժամանակ և իրականանալի խնդիրներ:

Ղեկավարի օպերատիվությունը ևս կարևոր պահանջ է, որը բնութագրվում է ղեկավարի կողմից տարբեր բնույթի խնդիրների արագ լուծմամբ: Ղեկավարը պետք է կարողանա ճիշտ ընտրել իր աշխատակիցներին, ճիշտ բաշխել նրանց միջև աշխատանքը, պարտականությունները, հնարավորություն տա նրանց ինքնուրույն լուծել ի հայտ եկած խնդիրները:

Անհարաժեշտ պայման է աշխատակիցներին հասկանալը, նրանց հնարավորությունները ճիշտ գնահատելը, անհատական առանձնահատկությունները իմանալը, նրանց կարծիքը հաշվի առնելը, ինքնուրույնությունը խրախուսելը:

Կազմակերպչական ունակությունները ղեկավարներին թույլ են տալիս ստեղծել կուռ աշխատակազմ և ամուր կարգապահություն, առանց որի կազմակերպությունը չի կարող աշխատել: Նման կարգապահության կարելի է հասնել ոչ թե պատիժներով կամ աշխատակիցներին հեռացնելով, այլ իրավացի պահանջկոտությամբ, մարդկանց ոգևորելու ունակությամբ: Իսկ այս ամենը կառուցվում է միայն փոխադարձ հարգանքի վրա: Կազմակերպչական գործունեությամբ զբաղվելու համար յուրաքանչյուր ղեկավար պետք է ունենա՝

- ինքնուրույն մտածելակերպ
- նպատակասլացություն

- լինի նախաձեռնող:

Այս բոլոր հատկանիշները ղեկավարների մոտ ի հայտ են գալիս տարիքի և փորձի հետ մեկտեղ: Ինչպես վկայում են հոգեբանական ուսումնասիրությունները, երիտասարդ ղեկավարների կողմից որոշումներն ընդունվում են շատ արագ և որոշ դեպքերում՝ վաղաժամ: Հասուն տարիքի ղեկավարները (45-60 տարեկան) ընդունում են ավելի հավասարակշռված և բազմակողմանի հիմնավորված որոշումներ: Դրանից վելի մեծ տարիքում ընդունված որոշումների որակը նվազում է: Սակայն նման աշխատակիցներն ունեն մեծ աշխատանքային փորձ և շատ օգտակար են լինում որպես խորհրդական:

Տարբեր հետազոտություններ վկայում են, որ այն աշխատանքների համար, որտեղ լարվածությունը մեծ է, առավել արդյունավետ են 50-60 տարեկան ղեկավարները: Ղեկավարման մեջ հաջողության հասնելու համար անհրաժեշտ է նաև, որպեսզի ղեկավարներն ունենան վերլուծելու ունակություն, հանդես գան նախաձեռնություններով և աշխատակիցների հետ կարողանան ստեղծել բարիդրացիական հարաբերություններ:

Հարկ է առանձնացնել ղեկավարների որոշ ներքին պահանջներ: Մասնավորապես, նրանք պետք է լինեն քաղաքավարի, հավասարակշռված, մարդկային, ճշմարտասեր, ունենան ինքնատիրապետման զգացում: Այս հատկանիշները ղեկավարներին կօգնեն վայելել աշխատակիցների հարգանքը:

Ղեկավար պաշտոնի հավակնող աշխատակիցը պետք է պատասխանի հետևյալ հարցերին՝

1. Արդյո՞ք նա ունի համապատասխան գիտելիքներ
2. Ունի՞ համապատասխան աշխատանքային փորձ
3. Աշխատասե՞ր է
4. Կարողանու՞մ է հասկանալ մարդկանց
5. Կարողանու՞մ է ներգործել մարդկանց վրա
6. Արդյո՞ք ունի կամքի ուժ, վճռականություն
7. Կարո՞ղ է ցուցաբերել նախաձեռնություն
8. Կարողանու՞մ է աշխատանքի ճիշտ բաշխում կատարել
9. Արդյո՞ք կարգապահ է
10. Ունի՞ բարոյական հատկանիշներ
11. Ունա՞կ է կազմակերպել իր աշխատանքը
12. Ջբաղվու՞մ է ինքնազարգացմամբ
13. Օժտվա՞ծ է բավարար ֆիզիկական տվյալներով

Ղեկավարները պետք է ունենան հետևյալ հմտությունները՝

- կազմակերպել և պլանավորել
- որոշումներ ընդունել
- ղեկավարել
- շփվել մարդկանց հետ գրավոր և բանավոր
- խթանել մարդկանց աշխատասիրությունը
- լուծել կոնֆլիկտային իրավիճակները
- լինել օբյեկտիվ
- ընտրել և սովորեցնել աշխատակիցներին
- ենթարկվել
- վարել բանակցություններ

Ղեկավարները պետք է ունենան հետևյալ անհատական հատկությունները՝

- վերլուծելու ունակություն
- հետաքրքրվածություն
- մարդկանց հետ շփվելու ունակություն
- կայունություն սթրեսային իրավիճակների նկատմամբ
- համբերություն
- օբյեկտիվ ինքնագնահատում
- աշխատասիրություն
- ինքնակառավարում

Ղեկավարները պետք է ունենան գիտելիքներ հետևյալ խնդիրների վերաբերյալ՝

- գնային քաղաքականություն
- պահանջարկի ձևավորում և խթանում
- շուկայի ուսումնասիրություն
- կանխատեսում
- բյուջե
- մարկետինգային պլանավորում
- ապրանքների բաշխման ուղիներ
- արտադրական տեխնոլոգիաներ
- շուկա և գնորդներ
- իրավական կարգավորում
- աշխատանքային օրենսդրություն
- համակարգիչ
- տեղեկատվություն ընկերության մասին

- հաշվապահական հաշվառում
- մակրո- և միկրոտնտեսագիտություն
- ֆինանսներ
- արտաքին առևտուր
- սոցիալական պատասխանատվություն
- նյութատեխնիկական բազա
- սպառողների առանձնահատկությունները:

ԴԵՂԱԳՈՐԾԱԿԱՆ ԿԱԴՐԵՐԻ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆ

Աշխատակիցների ընտրության խնդիրը բավականին կարևոր է յուրաքանչյուր ղեկավարի և կազմակերպության համար, քանի որ սխալ ընտրության պարագայում կազմակերպությունը կարող է կորցնել ոչ միայն ժամանակ կամ ֆինանսներ, այլ նաև կարող են առաջանալ լուրջ խնդիրներ: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ոչ թե ծնվում է մեծ, այլ դառնում է ժամանակի ընթացքում: Եվ այն կազմակերպությունները, որտեղ աշխատակիցներն ավելի որակյալ են, ավելի մեծ հնարավորություն են ստանում արագ զարգանալու: Վիճակագրական հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ յուրաքանչյուր կազմակերպության աշխատակիցներին կարելի է բաժանել երեք խմբի՝

- լավագույն աշխատակիցներ, որոնք կազմում են 10%;
- լավ աշխատակիցներ՝ 25%;
- մնացած աշխատակիցները՝ 65%:

Կազմակերպություններում աշխատակցի սխալ ընտրությունը ֆինանսապես կարող է շատ թանկ արժենալ, սակայն ամենակարևորը բաց թողած հնարավորություններն են, հաճախորդները, դիրքը շուկայում կամ արդյունավետության և արտադրողականության նվազումը: Այդ իսկ պատճառով ավելի դյուրին է կատարել աշխատակիցների ճիշտ ընտրություն, քան թե հետո կատարված սխալները շտկել:

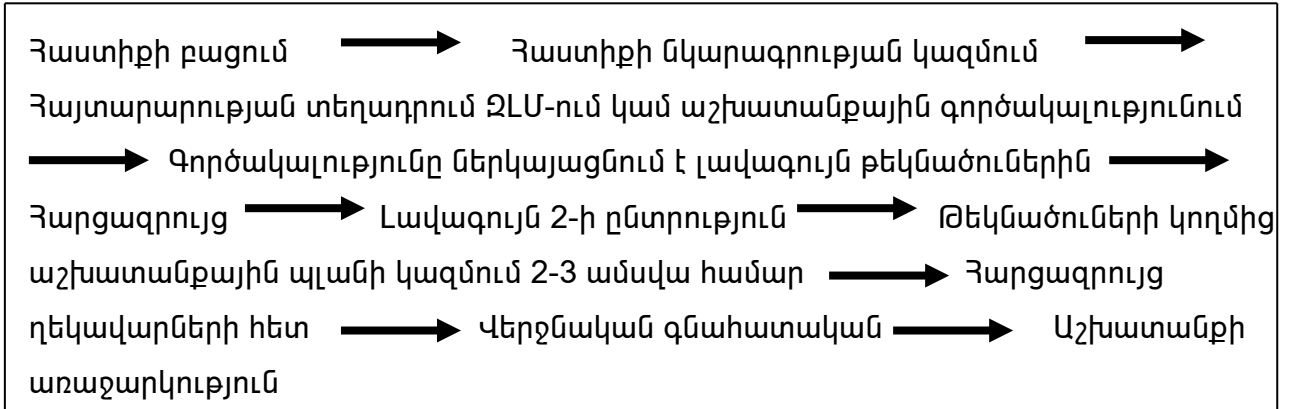
Աշխատակիցների ընտրելուց առաջ նախ պետք է կողմնորոշվել, թե ինչ չափանիշների պետք է համապատասխանի տվյալ հաստիքին հավակնող աշխատակիցը.

- ֆիզիկական չափանիշներ
- կրթական չափանիշներ
- մասնագիտական փորձ
- անհատական հատկանիշներ:

Յուրաքանչյուր թեկնածուի պարագայում հարկ է պարզաբանել վերջինիս համապատասխանությունը վերը նշված չափանիշներին: Պարզաբանման այդ գործընթացը տեղի է ունենում մի շարք փուլերով (նկ.4):

Աշխատակցի ընտրության փուլերը (օրինակ)

Նկ.4



Աշխատակիցների որոնման գործընթացը ղեկավարների համար սկսվում է թեկնածուների ռեզյումեների ուսումնասիրությունից: Հավաքված ռեզյումեները հարկ է բաժանել 3 խմբի`

1. Թեկնածուներ, որոնք արդեն արել են նույն աշխատանքը, որն այժմ պահանջվում է Ձեր կողմից
2. Թեկնածուներ, որոնք նախկինում կատարել են նմանատիպ աշխատանքներ
3. Թեկնածուներ, որոնք իրենց տվյալներով կարող են կատարել առաջարկվող աշխատանքը:

Հարկ է նշել մի քանի հանգամանք. նախ, փորձառու աշխատակիցները արդյունավետ են այն պարագայում, երբ նրանք նոր աշխատատեղում ունեն բարձր մոտիվացիա: Ընդ որում, որքան մեծ է առաջարկվող պաշտոնը, այնքան փոքր է հավանականությունը, որ կգտնվեն մարդիկ նման աշխատանքային փորձով: Պետք է նկատի ունենալ նաև, որ կան հաստիքներ, որտեղ առաջնայինը ոչ թե աշխատանքային փորձն է, այլ մարդկային հատկանիշները:

Հարցազրույցի ժամանակ հարկ է անպայման պարզաբանել թե ինչպես կդրսևորի իրեն թեկնածուն նոր աշխատատեղում, իսկ դրա լավագույն միջոցը հարցազրույցների գրագետ տեխնիկայի օգտագործումն է, որտեղ ներառվում են հետևյալ հիմնական և լրացուցիչ կետերը.

Հիմնական`

- Կենսագրական տվյալների հավաք
- Մասնագիտական փորձի վերլուծություն

- Վարքային օրինակներ անցյալից
- Հարցեր ինքնավերլուծության համար
- Գործնական հանձնարարություններ
- Հատուկ գիտելիքների ստուգում

Լրացուցիչ

- Վարքային օրինակներ ապագայից
- Սթրես - հարցազրույց
- Վարկածային իրավիճակներ
- Ծրագրային հարցեր
-

Հարցազրույց

Նախապատրաստում հարցազրույցին. Անհրաժեշտ է.

1. Ուսումնասիրել տվյալ թեկնածուին վերաբերող բոլոր նյութերը, ընտրել այն կետերը, որոնք արժեքավոր են առաջարկվող աշխատանքի համար:
2. Առանձնացնել առանցքային կենսագրական տվյալներ (կամ տվյալներ, որոնք կասկած են հարուցում)
3. Պատրաստել հարցեր, որոնք պարզաբանում են թեկնածուի անհրաժեշտ հատկանիշները կամ հմտությունները (աղ.5)

Աղ.5

Հմտություններ	Հարցեր
Որոշումների ընդունում	Բերե՞ք օրինակներ, թե վերջին ժամանակահատվածում ինչ հետաքրքիր որոշումներ եք կայացրել: Բերե՞ք Ձեր կողմից վերջին ժամանակներս կայացրած 2 հաջողված և 2 անհաջող որոշումների օրինակներ:
Ռազմավարական հմտություններ	Վերջին մեկ տարվա ընթացքում ի՞նչ եք արել, որպեսզի իրազեկ լինեք նորարարություններից, նոր տեխնոլոգիաներից:
Ռիսկայֆություն	Պատմե՞ք այն դեպքերի մասին, երբ ռիսկը հաջողություն է բերել Ձեր աշխատանքին:
Նախաձեռնություն	Բերե՞ք օրինակներ ծառայության ոլորտին վերաբերող Ձեր նախաձեռնություններից:
Վեճերի հարթում	Ինչպե՞ս եք Ղուք հարթում ի հայտ եկող հակասությունները:

4. Հաշվարկել յուրաքանչյուր հարցազրույցի համար անհրաժեշտ ժամանակահատվածը:

Բուն հարցազրույց

1. Ողջունե՞ք թեկնածուին, ներկայացե՞ք
2. Բացատրե՞ք հարցազրույցի նպատակը
3. Պատմե՞ք հարցազրույցի կառուցվածքի մասին

4. Անցե՛ք կենսագրական տվյալների պարզաբանմանը
5. Դեղագործական փորձի քննարկում
6. Ոչ դեղագործական փորձի քննարկում

Հարցազրույցի ավարտին հարկ է անբողջացնել նշումները: Ընդ որում, հարցազրույցի ժամանակ անպայման խորհուրդ է տրվում գրառումներ կատարել, սակայն՝ նշելով միայն ամենակարևոր տեղեկությունները, որպեսզի չկորցնեք կապը թեկնածուի հետ: Գրառումները պետք է կատարվեն այնպես, որ տեսանելի չլինեն թեկնածուին:

Վերջում թեկնածուին տվե՛ք լրացուցիչ հարցեր և դրանով իսկ ժամանակ կշահեք գրառումները վերանայելու համար (օրինակ, «Այժմ ես ուզում եմ Ձեզ հարց տալ, որը Ձեզանից կպահանջի մի քանի ընթացք մտածելու համար. «Ինչու՞ մեր ընտրությունը պետք է կանգ առնի հատկապես Ձեր վրա»): Մինչ թեկնածուն մտածում է, Դուք ունեք հնարավորություն վերանայել գրառումները և մտածել, թե ինչ հարց կուզեիք պարզաբանել թեկնածուի հետ: Տալով նաև լրացուցիչ հարցեր՝ հարցազրույցի վերջում հարկ է անդրադառնալ թափուր հաստիքին, այսինքն տալ անհրաժեշտ տեղեկատվություն թեկնածուին, հնարավորություն տալ վերջինիս հարցեր տալ Ձեզ: Ամենավերջում պետք է պարզաբանել մրցույթի հետագա փուլերի և պայմանների մասին և անպայման շնորհակալություն հայտնել թեկնածուին՝ հարցազրույցին մասնակցելու համար:

Հարցազրույցից հետո հարկ է տալ գնահատականներ թեկնածուի պատասխաններին և համեմատել մյուս մասնակիցների հետ:

Հարցազրույցի ժամանակ ունակությունները պարզաբանող հարցերի օրինակներ

Շփման ունակություն

- Եղե՞լ են դեպքեր, երբ Դուք նյարդայնացել եք այն պատճառով, որ Ձեր գործընկերները չեն հասկացել պարզ միտքը:
- Նկատե՞լ եք, որ որպեսզի երբեմն Դուք լսելի լինեք, պետք է բղավել:

Մաթեմատիկական ունակություն

- Հաճախակի՞ եք սխալվում դրամ հաշվելիս:
- Ինչպե՞ս եք ընկալում թվերը աղյուսակների և գրաֆիկների ձևով:

Ինքնակառավարում

- Նկարագրե՛ք Ձեր վերջին անհամաձայնությունը Ձեր ղեկավարների հետ:
- Եթե աշխատավարձում վատ է, ապա ո՞վ է մեղավոր:
- Նկարագրե՛ տալ ք դեպք, երբ հաջողվել է Ձեզ հայտնել Ձեր կարծիքը ղեկավարներին:

Սոցիալական դիրքորոշում

- Երբ Ձեր աշխատատեղում կատարվում են կտրուկ փոփոխություններ, ինչպիսի՞ զգացմունքներ եք Դուք ունենում:
- Պատմե՛ք այն դեպքերի մասին, որոնք սթրեսային են եղել Ձեր համար:

Թիմով աշխատելու ունակություն

- Երբ Ձեր գործընկերն իրավացի չէ, ինչպե՞ս նրան դա ասել:
- Բերե՛ք օրինակներ, երբ ավելի լավ է լռել, քան հայտնել դժգոհությունը գործընկերներին:
- Ինչպե՞ս եք վերաբերվում այն գործընկերներին, որոնք չեն ասում այն, ինչ մտածում են:

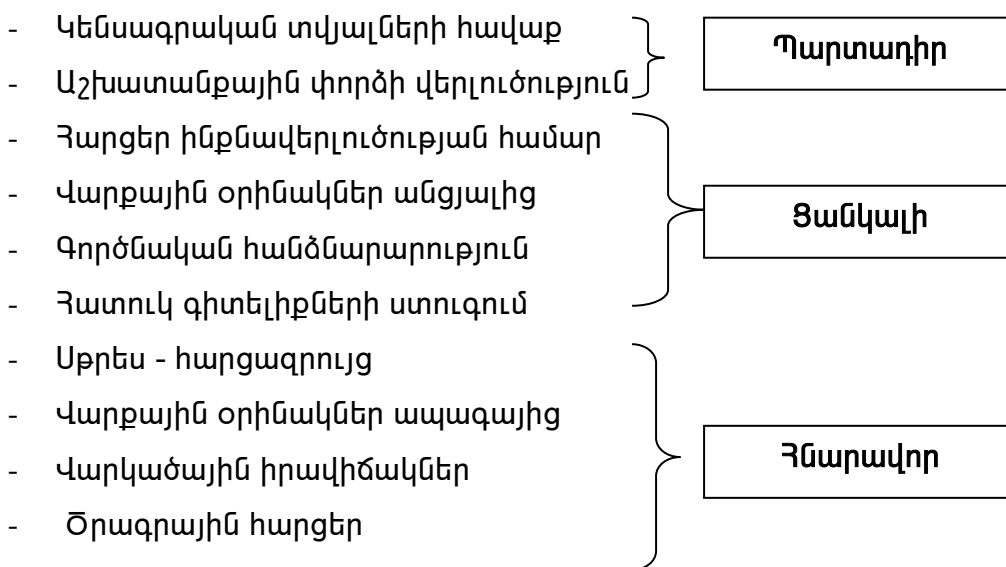
Առաջնորդ լինելու ունակություն

- Պատմե՛ք այն դեպքի մասին, երբ Ձեր կողմից առաջ քաշված միտքը ողջունվել է և ընդունվել է Ձեր գործընկերների կողմից:
- Ձեր կարծիքով ինչպիսի՞ վերասկսման ձևն է արդյունավետ:

Մասնագիտական գիտելիքներ և մասնագիտական փորձ

- Պատմե՛ք դեպք, երբ Դուք հասել եք հաջողության՝ ի տարբերություն Ձեր գործընկերների:
- Վաճառքի ընթացքում ի՞նչ դժվարություններ եք ունենում:
- Պատմե՛ք, թե ինչպես եք պլանավորում Ձեր աշխատանքը:
- Պատմե՛ք դեպք, երբ Դուք կանխատեսել էիք որևէ խնդրի ի հայտ գալը:
- Վերջին աշխատատեղում ինչպիսի՞ մրցակիցներ ունեի Ձեր կազմակերպությունը:
- Պատմե՛ք դեպք, երբ Ձեզ հաջողվել է մեծացնել վաճառքի ծավալները:
- Թվե՛ք Ձեր վերջին հաջողությունները և անհաջողություններն աշխատանքում:

Հարցազրույցների անցկացման մեթոդներ



1. **Կենսագրական տվյալների հավաք** - Աչքի է ընկնում հեշտ կիրառմամբ, հնարավորություն է ստեղծում արագ նախնական պատկերացում կազմել զրուցակցի մասին:

Տիպային հարցեր

- Պատմե՛ք Ձեր անցած մասնագիտական ճանապարհի մասին:

- Դուք ամուսնացած եք:
- Ո՞ր թվականին եք ավարտել համալսարանը:

2. Աշխատանքային փորձի վերլուծություն – Հանդիսանում է հիմնական մեթոդ, միայն չի գործում անփորձ թեկնածուների պարագայում:

Տիպային հարցեր

- Քանի՞ տարի է, որ աշխատում եք այդ պաշտոնում:
- Ի՞նչ է մտնում ձեր պարտականությունների մեջ:
- Քանի՞ մարդ է գտնվում Ձեր ենթակայության տակ:

3. Հարցեր ինքնավերլուծության համար - Այս մեթոդի ժամանակ տրվում են հարցեր, որոնց պատասխանելուց առաջ զրուցակիցը վերլուծում է ինքն իրեն: Այս մեթոդի առավելություններն են մոտիվացիայի հայտնաբերումը, վերլուծելու կարողությունը: Թերությունն այն է, որ մարդիկ շատ ժամանակ իրենց մասին այլ կարծիքի են, քան թե իրականում նրանք կան:

Տիպային հարցեր

- Ի՞նչն է Ձեզ դուր գալիս Ձեր աշխատանքում:
- Ո՞ր հատկությունները Ձեր մեջ կուզենայիք զարգացնել:
- Ի՞նչ կարգի որոշումներ կայացնելիս եք դժվարանում:
- Ինչու՞ եք ընտրել այս մասնագիտությունը և ինչպե՞ս եք գնահատում Ձեր առաջընթացը:
- Ի՞նչ մասնագիտական նպատակներ ունեք մոտակա հինգ տարվա համար:

4. Վարքային օրինակներ անցյալից - Այս մեթոդի ժամանակ օգտագործվում է STAR մոդելը:

Տիպային հարցեր

- Բերե՛ք բանակցության օրինակ, որտեղ Դուք հասել եք հաջողության:
- S – Situation (Իրավիճակ) – Ինչպիսի՞ իրավիճակ էր, ո՞րն էր առանձնահատկությունը:
- T – Target (Նպատակ) – Ո՞րն էր Ձեր նպատակը այդ իրավիճակում:
- A – Action (Գործողություն) – Ի՞նչ քայլեր էիք ձեռնարկել:
- R – Results (Արդյունք) - Ինչպե՞ս փոխվեց իրավիճակը, ի՞նչ ձեռքբերումներ ունեցաք:

5. Գործնական հանձնարարություն - Այս մեթոդի առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ թեկնածուին տրվում է հանձնարարություն, որի արդյունքում ստուգվում են նրա հմտությունները, որոնք նա հետագայում պետք է կիրառի իր աշխատանքում:

Տիպային հանձնարարություն

- Վաճառե՛ք ինձ այս գրիչը:

- Պատասխանե՞ք հետևյալ հակասություններին:

6. Հատուկ գիտելիքների ստուգում - Այս մեթոդի ժամանակ զրուցակցին տրվում են գրավոր կամ բանավոր նեղ մասնագիտական հարցեր:

Տիպային հարցեր

- Ո՞րն է վաճառքի առանձնահատկությունը՝ մատակարարին և վերջնական սպառողին վաճառելիս:
- Ինչու՞ գովազդային հոլովակներում, որտեղ գովազդվում է լվացքի միջոց, միշտ առկա է «խորհրդատու», իսկ էլիտար ապրանք գովազդելիս որպես օրենք թողնում են, որպեսզի սպառողը որոշում կայացնի:

7. Սթրես-հարցազրույց – Մեթոդն օգտագործվում է այն դեպքերում, երբ առաջարկվող աշխատանքում բավականին հաճախակի են լինում սթրեսային աշխատանքները: Հարցաքննողը պահում է իրեն բավական ագրեսիվ և փորձարկում է թեկնածուի սառնասրտությունը, ինքնատիրապետումը:

Տիպային հարցեր

- Եվ ինչու՞ էք այստեղ եկել:
- Իսկ Դուք չե՞ք կարծում, որ ձեր հագուստը չափից ավելի ազատ է:
- Գիտե՞ք, չեմ հասկանում, թե ինչու են ես այստեղ նստել և Ձեր վրա ժամանակ ծախսում:
- Ես կարծում եմ, որ մեր ընկերությունը Ձեր համար չի:
- Միգուցե Ձեզ խնդրեն ինձ համար սուրճ պատրաստեք:

Հարցաքննողն ուղղակի լռում է առաջին հինգ ընթացքները:

Հարցաքննողն առանց բացատրության դուրս է գալիս և վերադառնում է որոշ ժամանակ անց:

ՇԱՏ ԿԱՐԵՆՆԵՐ Է - Հարցազրույցն ավարտելիս ներողություն խնդրել զրուցակցից և բացատրել Ձեր վարքի պատճառը: Հարկ է համոզվել, որ զրուցակցի մոտ չի մնացել բացասական տպավորություն:

Թերությունն այս մեթոդի կայանում է նրանում, որ բացի սթրեսի նկատմամբ կայունությունից ոչինչ այլևս չի կարելի ստուգել: Բացի այդ, հարցազրույցը մասնակիցների համար արդեն սթրես է և հավելյալ սթրեսը կարող է բացասական տպավորություն թողնել թեկնածուի մոտ կազմակերպության վերաբերյալ, և նա կարող է նույնիսկ հրաժարվել առաջարկվող աշխատանքից:

8. Վարքային օրինակ ապագայից – Թեկնածուին առաջարկվում են իրավիճակներ, որոնք բնորոշ են առաջարկվող աշխատանքին և խնդրում են թեկնածուին հայտնել կամ պատմել նրա կողմից կատարվելիք քայլերի մասին: Իհարկե, զրուցակցից աշխատում է տալ սոցիալապես ցանկալի պատասխաններ և այստեղ կարելի է

գնահատել նրա պատկերացումները և համատեղելի լինելը ընկերության սկզբունքներին:

Տիպային հարցեր

- Ինչպե՞ս կվարվեք, եթե Ձեր ղեկավարն, ըստ Ձեզ, տա անհմաստ հանձնարարություն:
- Ինչպե՞ս կվարվեք, եթե Ձեզանից սպառողը խնդրում է գեղջ, որը Դուք չեք կարող տրամադրել:
- Ենթադրենք Դուք ղեկավարում եք որոշակի թվով աշխատակիցների և այդ աշխատակիցների մեջ կա ոչ պաշտոնական առաջնորդ, որը փորձում է մրցակցել Ձեզ հետ: Ինչպե՞ս կվարվեք:

Այս մեթոդը հատկապես արդյունավետ է անփորձ թեկնածուների համար, սակայն թերությունն այն է, որ վստահ չեք կարող լինել, որ մարդը հետագայում կպահի իրեն նման իրավիճակում հենց այնպես, ինչպես հիմա նկարագրում է:

9. Վարքագծային իրավիճակներ - Այս դեպքում թեկնածուին տրվում են իրավիճակներ կյանքից, որոնք կապ չունեն առաջարկվող աշխատանքի հետ և խնդրում են նրան պատմել իր կողմից ձեռնարկվող քայլերը: Այս մեթոթը տարբերվում է մյուս մեթոդից («Վարքային օրինակներ ապագայից») նրանով, որ այստեղ չկան ճիշտ կամ սխալ պատասխաններ: Նման հարցերի միջոցով կարելի է պատկերացում կազմել թեկնածուի աշխարհայացքի և արժեքների մասին:

Տիպային հարցեր

- Պատկերացրե՛ք, որ Ձեզ ժառանգություն են թողել մեծ միջոցներ: Ինչպե՞ս կվարվեք:
- Պատկերացրե՛ք, որ Դուք գնում եք երթուղային տաքսիով և հանկարծ հայտնաբերում եք, որ Ձեր գրպանում դրան չկա: Որո՞նք կլինեն Ձեր հետագա քայլերը:

10. Ծրագրային հարցեր - Այս դեպքում թեկնածուին առաջարկվում է գնահատական տալ որևէ իրադարձության կամ մարդկանց: Զրուցակիցը գնահատականներ տալով հիմնվում է իր սեփական փորձի վրա, և դրանով իսկ մենք հնարավորություն ենք ստանում գնահատել նրա անհատական հատկանիշները և մոտեցումները:

Տիպային հարցեր

- Ինչու՞ է մարդը ընտրում այս կամ այն մասնագիտությունը:
- Նկարագրե՛ք, թե որն է կատարյալ աշխատանքը:
- Նկարագրե՛ք կատարյալ ղեկավարին:
- Ո՞ր դեպքում պետք է աշխատակցին հեռացնել աշխատանքից առանց վարանելու:

Հարցազրույց վարողի կողմից հաճախակի թույլ տրվող սխալներ

- Մեկ հատկանիշի բացասական կամ դրական տպավորությունը անդրադառնում է նաև մյուս հատկանիշների վրա:
- Առաջին տպավորությունը սուբյեկտիվ է:
- Տարիքային, սեռային կամ սոցիալական պատկանելիության հետևանքով թեկնածուին կարող են վերագրվել այդ խմբին բնորոշ հատկանիշներ:
- Եթե թեկնածուն նման է կամ հիշեցնում է մեզ ծանոթ կերպարի, ապա զրուցակցին վերագրվում են նախորդի հետ կապված դրական կամ բացասական հույզերը:
- Մարդկանց դուր են գալիս իրենց ոճի մարդիկ:

Բարդ զրուցակիցներ

Շատախոս զրուցակից

Բավական դժվար է վերահսկել շատախոս զրուցակիցներին, որոնք սկսում են ոչ միայն ձանցրացնել, այլ նաև ժամանակ խլել: Անհրաժեշտ տեղեկատվություն ստանալով նման զրուցակցից՝ պետք է արագ փոխել խոսակցության ընթացքը: Հարկ եղած դեպքում պետք է հաճախակի ընդհատել զրուցակցին:

Բացասական տրամադրված զրուցակից

Բավականին հաճախ հանդիպում են զրուցակիցներ, որոնք, ենթադրելով, որ իրենց կմերժեն, պահում են իրենց թշնամաբար և խոսում են հեզմանքով: Տվյալ դեպքում միանգամից հարցազրույցից առաջ պետք է գտնել կամ պարզել «թշնամության» պատճառը. հակառակ դեպքում՝ հարցազրույցը կլինի ոչ արդյունավետ: Եթե չի ստացվում հանդարտեցնել զրուցակցին, ապա պետք է արագ տալ հետաքրքրող հարցերը և վերջացնել հարցազրույցը:

Անհանգիստ զրուցակից

Չափավոր անհանգստությունը, հուզմունքը բնորոշ են հարցազրույցին մասնակցող թեկնածուին: Հարկ է հարցազրույցի սկզբում կռահել. այդ հուզմունքը կրում է ժամանակավոր բնույթ, թե՛ այն բնորոշ է թեկնածուին: Հարկ է օգնել զրուցակցին ձերբազատվել հուզմունքից: Եթե Ձեր հանգստությունը և բարյացկամությունը չեն օգնում, ապա ասեք, որ պատճառ չկա հուզվելու կամ անհանգստանալու:

Քչախոս զրուցակից

Երբեմն կարող են պատահել այնպիսի զրուցակիցներ, որոնք Ձեր հարցերին կպատասխանեն շատ հակիրճ, մի քանի բառով: Վերջինիս պատճառ կարող են լինել ինչպես հուզմունքը, այնպես էլ տվյալ մարդու նյարդային համակարգի տարատեսակը կամ փոքր բառապաշարը: Տվյալ իրավիճակում հարկ է հիշեցնել զրուցակցին հարցազրույցի նպատակի մասին:

Կեղծավոր զրուցակից

Հաճախ կարող են հանդիպել զրուցակիցներ, որոնք կարող են դիտավորյալ կեղծ տեղեկատվություն հաղորդել Ձեզ: Եթե Դուք գտնում եք, որ տեղեկատվությունը կարող է կեղծ լինել, ապա փորձեք հաջորդաբար այն ստուգել: Միևնույն ժամանակ ուշադրություն դարձրեք, թե նա ինչպես է մտածում և պատասխանում Ձեր կողմից տրված հարցերին: Հարկ է ուշադիր լինել նաև այն հանգամանքի վրա, երբ զրուցակիցը հայտնում է իր հաջողությունների մասին, սակայն հրաժարվում է հայտնել իր թերությունները: Ամեն դեպքում հարկ է խուսափել առճակատումներից և հետևողականորեն բացահայտել կասկածելի փաստերը:

Օգտակար խորհուրդներ հարցազրույց վարողներին

- Հարկ է ուշադիր լինել խոսակցության մեջ զրուցակցի կողմից «խոտան - բառերի» կտրուկ ավելացմանը, ինչը տեղիք է տալիս կասկածելու ասվածի ճշտության մեջ («մ-մ-մ», «այսպես», «ուրեմն» և այլն)
- Հարկ է ուշադիր լինել նաև այնպիսի բառերի նկատմամբ, ինչպիսիք են «երևի թե», «ես կասեի», «կարելի է ասել», «ընդհանուր առմամբ»: Նման բառեր հաճախակի օգտագործող զրուցակիցը հրաժարվում է պատասխանատվություն կրել իր ասածների համար:
- Ոչ վերբալ դրսևորումները մարդիկ վերահսկում են մեծ դժվարությամբ, այդ իսկ պատճառով հարկ է նկատել նաև զրուցակցի շարժումները, մաշկի կարմրելը, փակ դիրքը և այլն:
- Հարկ է թույլ չտալ, որ զրուցակիցը խուսափի պատասխանից և տա նորից նման պատասխան:
- Եթե հարցազրույցի ժամանակ թեկնածուն ներկայացնում է իրեն միայն որպես «հերոս», ապա դա տեղիք է տալիս կասկածների:
- Խուսափեք ստանդարտ հարցեր տալուց, քանի որ կստանաք նախապատրաստված պատասխան:

- Խոսակցության ժամանակ օգտագործեք չեզոք բառեր կամ բառակապակցություններ, որոնք կօգնեն թեկնածուին կանգ չառնել և շարունակել խոսել («այո», «հասկանալի է», «շատ հետաքրքիր է»):
- Եթե ինչ-որ բան կասկածելի է և ուզում եք ճշտել, կրկնեք զրուցակցի ասած բառերը:
- Փորձեք խոսակցության ժամանակ օգտագործել ոչ վերբալ շփման մեթոդները:

ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐ

Կոնֆլիկտի բնույթը

Կառավարման տեսությունում կան «կոնֆլիկտ» հասկացության տարբեր մեկնաբանություններ(տե՛ս «Իրավիճակային մեներժմենթ» բաժինը): **Կոնֆլիկտը** (լատիներեն conflictus-բախում) մարդկանց շահերի, նպատակների, արժեքների ընկալման տարբերություններով պայմանավորված անհամաձայնությունն է ու համապատասխան հարաբերությունների, գործողությունների դրսևորումը:

«Կոնֆլիկտ» բառն իր հիմնական իմաստով օգտագործվում է հոգեբանության մեջ: Շատ դեպքերում «կոնֆլիկտ» ասելով հասկանում են մարդկային փոխազդեցության ձևերից մեկը, որի հիմքում ընկած են տարբեր տեսակի օբյեկտիվ կամ սուբյեկտիվ գիտակցական հասկացություններ մարդկանց միջև՝ փորձելով լուծել դրանք զգացմունքների արտահայտման ֆոնի վրա:

Կոնֆլիկտին նախորդում է **կոնֆլիկտային իրավիճակը**, որը բաղկացած է կոնֆլիկտի կողմերից և կոնֆլիկտի օբյեկտից, այսինքն անհամաձայնության պատճառից:

Ինչպես հայտնի է, մարդկանց համատեղ գործունեության և փոխազդեցության հիմնական ձևերից են համագործակցությունը (կոոպերացիան), մրցակցությունը, հարմարվողականությունը և կոնֆլիկտը:

Կոոպերացիան համագործակցություն է ամենալայն իմաստով: Նրան բնորոշ է ընդհանուր նպատակը և խմբին պատկանելու անհրաժեշտությունը: Ընդհանուր նպատակը մարդկանց մեջ ծնում է ջերմ զգացմունքներ միմյանց նկատմամբ և փոխադարձ ձգտում, իսկ խմբին պատկանելու անհրաժեշտությունը՝ փոխադարձ համակրանք:

Մրցակցությունը մարդկանց մեջ առաջացնում է բարձր ակտիվություն, որը որոշակի պայմաններում բերում է արտադրողականության աճի:

Հարմարվողականությունը, որպես փոխազդեցության ձև, դրդում է մարդկանց համբերատար լինել ուրիշ մարդկանց և սոցիալական խմբերի նկատմամբ, հաշտվել այլ հայացքների և տեսակետների հետ:

Իսկ կոնֆլիկտը հակամարտություն է: Դա պայքար է, որն արտահայտվում է ամենատարբեր ձևերով:

Մասնագիտական գրականության մեջ բավական տարածված է այն կարծիքը, թե կոնֆլիկտները բացասական դեր են խաղում կազմակերպության գործունեության, նրա նպատակների իրականացման գործում: Այդպես էին մտածում գիտական կառավարման և վարչական դպրոցի հետևորդները և այն հեղինակները, ովքեր ընդունում են Մ. Վեբերի բյուրոկրատիայի տեսությունը: Կոնֆլիկտների առկայությունը անհաջող կառավարման և կազմակերպության անարդյունավետ գործունեության նախանշան են համարում նաև «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի ներկայացուցիչները, որոնց կարծիքով լավ հարաբերությունները կազմակերպությունում կարող են կանխել կոնֆլիկտները:

Կառավարման ժամանակակից տեսությունները խնդրին ցուցաբերում են այլ մոտեցում: Ըստ նրանց, կոնֆլիկտները կազմակերպությունում բաժանում են երկու տեսակի. դիսֆունկցիոնալ (ոչ կառուցողական) և ֆունկցիոնալ (կառուցողական): Ավելին, ֆունկցիոնալ կոնֆլիկտների առկայությունը համարում են ցանկալի:

Իհարկե, ոչ բոլոր դեպքերում է, որ կոնֆլիկտներն ունենում են դրական բնույթ: Հնարավոր է, որ դրանց առկայությունը կազմալուծի կոլեկտիվի աշխատանքը, խանգարի կազմակերպության նպատակների իրականացմանը: Այս դեպքում կոնֆլիկտները դիսֆունկցիոնալ են, իջեցնում են անձնական բավարարվածության և խմբային համագործակցության ու կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը:

Սակայն շատ դեպքերում կոնֆլիկտներն ունենում են նաև ֆունկցիոնալ (կառուցողական) բնույթ: Այս դեպքում կոնֆլիկտների զարգացումն ուղեկցվում է տեղեկատվության առավել եռանդուն փոխանակմամբ, տարբեր դիրքորոշումների համաձայնեցմամբ, փոխադարձաբար միմյանց հասկանալու ցանկությամբ: Տարբեր կարծիքների, դիրքորոշումների քննարկման արդյունքում է, որ ծնվում է նոր մոտեցումը խնդրին, գտնվում լուծման առավել արդյունավետ եղանակը: Իհարկե, այստեղ խիստ կարևոր է ղեկավարի դերը, որը պետք է կարողանա վերահսկել կոնֆլիկտային իրավիճակը և կառավարել դրա զարգացումը:

Կոնֆլիկտների արդյունավետ կառավարման համար անհրաժեշտ է պարզել կոնֆլիկտների առաջացման հիմնական պատճառները, ձևերը, զարգացման ընթացքը և, իհարկե, տիրապետել դրանց կառավարման եղանակներին:

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտների առաջացման հիմնական պատճառներն են սահմանափակ ռեսուրսները, խնդիրների փոխկախվածությունը, նպատակների, հայացքների, արժեքների ընկալման, համոզմունքների տարբերությունները, կազմակերպությունում կոմունիկացիաների անբավարար մակարդակը և զգայական անընդունելիությունը:

Կազմակերպություններում ռեսուրսները գրեթե միշտ սահմանափակ են, և աշխատանքի կազմակերպման ընթացքում ղեկավարության առջև մշտապես ծառանում է, կազմակերպության նպատակներից ելնելով, դրանց արդյունավետ բաշխման հիմնահարցը: Առաջնայնություն տալով որևէ ստորաբաժանման կամ աշխատողի՝ կոնֆլիկտի առաջացման հիմք է ստեղծվում:

Կոնֆլիկտի առաջացման հնարավորությունը մշտապես առկա է այնպիսի իրավիճակներում, երբ կազմակերպության որևէ ստորաբաժանման կամ աշխատողի աշխատանքը կախված է այլ ստորաբաժանման կամ աշխատողի աշխատանքից: Օրինակ, դեղագործական գործարանի արտադրական ստորաբաժանման ղեկավարն իր ենթակաների ցածր արտադրողականությունը կարող է բացատրել մեկ ուրիշ ստորաբաժանման նորոգման ծառայության անորակ կամ դանդաղ աշխատանքով: Վերջինս, իր հերթին, կարող է մեղադրել կադրերի բաժնին անհրաժեշտ քանակի և մասնագիտական պատրաստվածություն ունեցող աշխատողներ աշխատանքի չընդունելու համար: Աշխատանքի կազմակերպական անհստակությունը և անկատարությունը նպաստավոր հիմք են ստեղծում կոնֆլիկտի առաջացման համար:

Նպատակների տարբերությամբ պայամանավորված կոնֆլիկտի դեպքում կողմերը սովորաբար օբյեկտի ապագա ցանկալի վիճակը տարբեր կերպ են պատկերացնում: Այսպիսի կոնֆլիկտի առաջացման հնարավորությունը մեծ է հատկապես այն կազմակերպությունում, որի ստորաբաժանումները խիստ մասնագիտացված են, իրենք են ձևավորում իրենց նպատակները և հնարավոր է, որ դրանց ղեկավարներն առավել մեծ ուշադրություն դարձնեն ոչ թե ամբողջ կազմակերպության, այլ միայն իրենց նպատակներին:

Կոնֆլիկտների առաջացման պատճառ կարող են լինել նաև պատկերացումների, հայացքների, համոզմունքների, արժեքների ընկալման տարբերությունները:

Շատ տարածված պատճառ է, երբ նույն խնդրի լուծման տարբեր եղանակներ են առաջարկվում կազմակերպության տարբեր ստորաբաժանումների կողմից: Կոնֆլիկտ կարող է առաջանալ տվյալ իրավիճակում ղեկավարման ոճի սխալ ընտրության ու կիրառման դեպքում, երբ անտեսվում են աշխատողի համոզմունքները, արժեքների ընկալումը:

Կազմակերպությունում կոմունիկացիաների անբավարար մակարդակը նույնպես կարող է կոնֆլիկտի պատճառ դառնալ: Անբավարար կոմունիկացիաների հետևանքով հնարավոր է, որ ենթակաները հստակ պատկերացում չունենան իրենց աշխատանքային պարտականությունների մասին: Կարող է նաև ղեկավարի ընդունած որոշումները անհասկանալի կամ անընդունելի լինեն առանձին աշխատողների կամ նրանց խմբի համար: Օրինակ, եթե դեղագործական գործարանի աշխատանքի վարձատրության ընդունված նոր համակարգը, որն անմիջականորեն կապված է արտադրողականության հետ, աշխատողները համարում են աշխատանքի խիստ լարված ռիթմ պահանջող, կարող է հանգեցնել հակառակ

արդյունքի՝ աշխատանքի ռիթմի թուլացմանը, եթե ղեկավարի կողմից չտրվեն անհրաժեշտ մեկնաբանումներ, թե նոր համակարգի ներդրումը պայմանավորված է շուկայի, մրցակիցների հանդեպ առավելության հասնելու հրամայականով:

Կոնֆլիկտները կարող են լինել զգացմունքային, երբ կողմերի միջև միմյանց հանդեպ կա զգայական, հուզական անընդունելիություն: Մարդիկ կարող են շրջապատում կոնֆլիկտածին իրավիճակ ստեղծել իրենց վարքով, ագրեսիվությամբ, վիճելու հակվածությամբ, դիմացինի նկատմամբ անհարգալից վերաբերմունքով և այլն:

Հաճախ կոնֆլիկտները ծագում են այնպիսի իրավիճակներում, երբ նպատակին հասնելու գործընթացի ժամանակ իրար են բախվում տարբեր մարդկանց կամ սոցիալական խմբերի շահերը: Բանը նրանում է, որ դրված նպատակին հասնելու համար յուրաքանչյուր անհատ գիտակցաբար կամ անգիտակցաբար իր հոգեբանության խորքերում ձևավորում է դրական ավարտ իր գործունեության համար: Ու երբ ինչ-որ մեկը կամ ինչ-որ բան խոչընդոտում է տվյալ մտադրության իրագործմանը, առաջանում է ֆրուստրացիայի (հիասթափության) երևույթ, որն էլ առաջացնում է կոնֆլիկտային վիճակ:

Սովորաբար «ֆրուստրացիա» ասելով հասկանում են անհատի հոգեբանական անկազմակերպ մի վիճակ, որն առաջանում է նպատակին հասնելու ճանապարհին ստեղծված արգելքների սուբյեկտիվ ընկալման պատճառով: Արգելքները, որքան էլ տարբեր լինեն իրենց էությամբ, միշտ սոցիալական բնույթ են ունենում: Լինում են հաղթահարելի արգելքներ: Նման արգելքների հետ ընդհարվելիս անհատն օգտագործում է դրանցից խուսափելու տակտիկա և հասնում իր ձգտումների նպատակին: Բայց երբ անհատը հանդիպում է անհաղթահարելի արգելքների, պատկերը փոխվում է: Եթե իրավիճակը թույլ տա գտնել գործունեության նոր նպատակ, ապա այս դեպքում ֆրուստրացիա չի լինի: Ֆրուստրացիայի երևույթ լինում է միայն այն դեպքում, երբ արգելափակվում են նպատակին հասնելու բոլոր հնարավոր ճանապարհները:

Ագրեսիան բնորոշվում է զգացմունքների բռնկումով, որոնք կարող են արտահայտվել նախանձով, թշնամությամբ, չարությամբ: Արտաքուստ այս զգացմունքները հաճախ արտահայտվում են վիրավորանքի կամ վճռական, հաճախ անկառավարելի գործողություններով: Ձեռնարկություններում և հիմնարկություններում ագրեսիան դրսևորվում է գոյություն ունեցող կանոնակարգի խախտումներով, օրինակ պարապուրդներով կամ աշխատանքից խուսափելով: Հնարավոր է նույնիսկ սարքավորումների և թանկարժեք գույքի փչացում, ինչպես նաև հատուկ ստեղծված գործողություններ՝ տհաճ անձանց դեմ: Բոլոր այս դեպքերը ագրեսիայի դրսևորումներ են, ընդ որում, վերջիններս հիմնականում ստեղծվում են սոցիալական բարձր դիրք զբաղեցնող անձանց կամ մտավորական խավի կողմից:

Ուեգրեսիայի դեպքեր նկատվում են այն անձանց վարքում, որոնք ընկել են հեղինակավոր անձանց ագրեսիայի տակ: Վարքի նման գործողություններն իրենց ձևով ու բովանդակությամբ հիշեցնում են վերադարձ մանկության: Մանկամտություն և դրա հետ կապված խիստ արտահայտված հնազանդություն. ահա այն ռեակցիաները, որոնք դառնում են ռեգրեսիվ վիճակի անցած անձանց բնորոշ գծերը: Այսպիսի դեպքերում հաճախ ի հայտ է գալիս մի երևույթ, որը հոգեբանության մեջ կոչվում է ֆիքսացիա: Դրա էությունը կայանում է նրանում, որ մարդու վարքում ի հայտ են գալիս մի ամբողջ փունջ անպտուղ գործողություններ՝ անհասկանալի մրթմրթոցներ, ոչինչ չնշանակող լոզունգների կրկնություն կամ էլ հակառակորդին ուղղված ծիծաղելի ռեակցիաներ առաջացնելու ձգտում: Չնայած այն փաստին, որ ռեգրեսիվ վիճակում գտնվող անձը հնարավոր է ոչ մի օգուտ չզգա նման վարքից, նա չի հրաժարվի իր ձեռք առած միջոցառումներից այնքան ժամանակ, քանի դեռ չի հասել իր նպատակին ու չի դադարեցնի պայքարը:

Հրաժարումը կամ հեռացումը ֆրուստրացիայի ոչ պակաս տարածված ձևերն են հանդիսանում: Չնայած մարդու վարքագծի վրա այս ձևերի ռեակցիաներն առանձնապես չեն արտահայտվում, բայց դրանք ունեն բավականին կործանարար ուժ: Այդ հակամարտությունից հրաժարումը միանգամից չի կատարվում: Դա աստիճանաբար հասունանում է մարդու

գիտակցության մեջ՝ խլելով նրա ուժերը և զրկելով նրան իր հակառակորդների հետ հակամարտության հնարավորությունից: Դրա հետ մեկտեղ, ինչքան բարձր է մարդու սոցիալական վիճակը և որքան կոպիտ է նրա նկատմամբ սանձահարման ռեակցիան, այնքան սպանիչ է հիասթափությունը սանձահարվողի նկատմամբ:

Այսպիսով, կոնֆլիկտի հոգեբանական դրդապատճառ կարող է լինել ֆրուստրացիան, որը հանդես է գալիս սոցիալական խոչընդոտների հանդեպ անձի ներքին իրավիճակի խանգարման ձևով: Բայց կա նաև կոնֆլիկտի առաջացման ուրիշ, ոչ պակաս կարևոր պատճառ, մասնավորապես, սպառնալիք՝ անձի սեփական արժանապատվության կամ մարդկային «ես»-ի հանդեպ: Այդ դրդապատճառն ի հայտ է գալիս միջանձնային հաղորդակցման, զանգվածային միջոցառումների անցկացման ժամանակ: Հիմնականում դրանք են ղեկավարության քննադատությունները, հումորիստների տարբեր տեսակի ծաղրանքները, կոլեկտիվ միջոցառումների ժամանակ մարդկանց քննադատումը:

Քննադատությունը կյանքի չափ օգտակար է և անհրաժեշտ, բայց կոնֆլիկտի պատճառ կարող է դառնալ միայն նրա համար, որ կորցնում է իր հիմնական գծերը, ընդհանուր գործի հանդեպ հոգատար վերաբերմունքը և ձայնի ազատությունը: Ձայնի ազատության բացակայության պայմաններում քննադատությունը մարդկանց կողմից ընկալվում է որպես վիրավորանք կամ հարձակում, նրանց մոտ ծնունդ է պաշտպանվելու բնագոյ և հետևապես հաճախ բերում է սթրեսների: Այստեղ, ինչպես ֆրուստրացիայի ցանկացած իրավիճակում, քննադատվողը տեսնում է չարի մեղավորին, որի հանդեպ սկսում է հոգեբանական և հաճախ նույնիսկ ֆիզիկական պայքար:

Մարդու պատասխանատվությունը և կոնֆլիկտային իրավիճակը

«Կոնֆլիկտ» ասելով հասկացվում է ինչպես առանձին անհատի հոգեբանության մեջ, այնպես էլ մարդկանց փոխհարաբերություններում հակառակ ուղղված տենդենցների (միջոցների) բախումը, որը պայմանավորված է տարբեր խնդիրների նկատմամբ նրանց հայացքների, դիրքորոշումների և հետաքրքրությունների տարբերությամբ: Կոնֆլիկտի մասին կարելի է խոսել նեղ և լայն իմաստով: Նեղ իմաստով՝ կոնֆլիկտը կողմերի բացահայտ բախումն է, որոնք տարբեր շահեր են հետապնդում: Լայն իմաստով՝ կոնֆլիկտը մի գործընթաց է, որի փուլերից է համարվում ոչ միայն բախումը, այլ նաև դրա համար նախապատրաստումը և ավարտին հասցնելը:

Կոնֆլիկտի առաջացման առաջին փուլը կոնֆլիկտային իրավիճակի ձևավորումն է, այսինքն այնպիսի դրության, որտեղ հակադիր կողմերի շահերը օբյեկտիվորեն հակասության մեջ են մտնում միմյանց հետ, բայց ուղղակի բախումը բացակայում է:

Սովորաբար կոնֆլիկտային իրավիճակը աստիճանաբար հասունանում է, բայց այս գործընթացը կարող է ձեռք բերել նաև հրաբխային բնույթ: Այն կարող է առաջանալ ինչպես կողմերի նախաձեռնությամբ, այնպես էլ անկախ նրանցից: Կոնֆլիկտային իրավիճակի առաջացման վրա կարող է էապես ազդել մարդկային բնավորության այնպիսի գիծը, ինչպիսին պատասխանատվությունն է: Շատ հաճախ կոնֆլիկտ առաջացնում է ինչպես իր կողմից որևէ պատասխանատվություն չզգացող, այնպես էլ այն մարդը, որի պատասխանատվության զգացումը շատ մեծ է: Օր. հաճախ կոնֆլիկտային իրավիճակ առաջացնում են նրանք, ովքեր փորձում են պատասխանատվությունը դնել (զցել) այլ մարդկանց վրա՝ նրանց կամքից անկախ: Երբ որևէ մեկը չի ուզում իր վրա պարտավորություն վերցնել, ապա շրջապատող մարդիկ կարող են դժգոհել այն բանից, որ իրենք են պարտավոր կրել պատասխանատվություն և կատարել ինչ-որ մեկի աշխատանքը: Եվ հակառակը, երբ նա իր վրա շատ մեծ պատասխանատվություն է վերցնում և, հնարավոր է, այդ պարագայում ձեռք է բերում չափազանց մեծ ազդեցություն, ապա այլ մարդիկ կարող են վիրավորվել, ճնշված զգալ, որ գործին իրենք չեն մասնակցում: Այն մարդը, որն իր վրա շատ մեծ պատասխանատվություն է

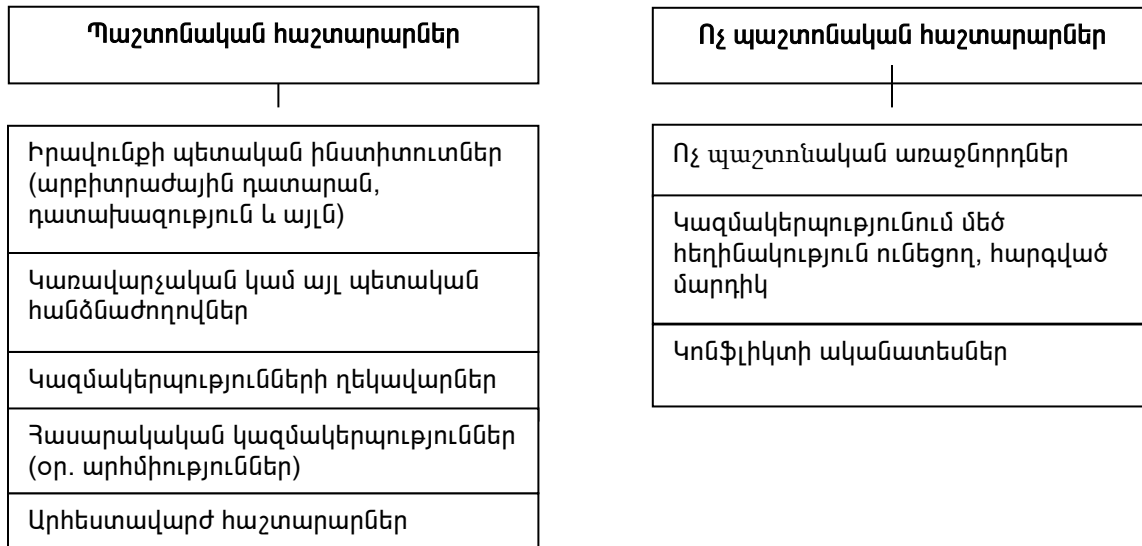
վերցնում, ապա, սովորաբար, իշխում է մյուսների վրա: Այդ դեպքում ի հայտ է գալիս կոնֆլիկտային իրավիճակ: Այն մարդը, որն իր վրա շատ պարտավորություններ է վերցնում, նույնպես, կարող է դժգոհություն ցուցաբերել՝ համարելով, որ մյուսի պատասխանատվությունն այդ հարցում բավարար չէ: Մեկ ուրիշն էլ կարող է տեղյակ չլինել, որ իր վրա են դրված այդ պարտականությունները, քանի որ դրանք նրա փոխարեն միշտ կատարել է գործընկերը: Այդ պատճառով էլ պարտականությունների ճիշտ բաշխումը և անհրաժեշտ պատասխանատվություն կրելը կարող են կանխել կոնֆլիկտի առաջացումը:

Հաշտեցման գործընթացը կոնֆլիկտի լուծման ժամանակ

Հաշտեցումը կամ մեղիացիան գործունեության առանձնահատուկ ձև է, որը ենթադրում է երրորդ կողմի և կոնֆլիկտող կողմերի մասնակցությամբ խնդրի լուծման այնպիսի տարբերակի որոնման գործընթաց, որը կբավարարի կողմերին և կլուծի կոնֆլիկտը:

Հաշտեցումը, որպես կոնֆլիկտի լուծման ուղի, կիրառվել է դեռևս հնագույն ժամանակներում: Չինաստանում, աֆրիկյան երկրներում տոհմի կամ ցեղի ավագ ներկայացուցիչը կոնֆլիկտային իրավիճակներում հաճախ էր հանդես գալիս որպես հաշտարար և ապահովում խնդրի լուծումը: Հետագայում, արդեն 1960-ական թթ. ԱՄՆ-ում ձևավորվեց հաշտարարական գործունեությունը՝ որպես առանձին ոլորտ, իսկ ներկայումս ամբողջ աշխարհում գործում են հաշտեցման պետական և մասնավոր ծառայություններ: Այսօր հաշտեցումը կարելի է համարել կոնֆլիկտի լուծման ժամանակակից, հեռանկարային և արդյունավետ եղանակներից մեկը:

Կոնֆլիկտի կարգավորման ժամանակ որպես երրորդ կողմ կարող է հանդես գալ հաշտարարի կարգավիճակ (նաև ի պաշտոնե) ունեցող արհեստավարժ միջնորդը: Հնարավոր է, որ հաշտարարի կարգավիճակով հանդես եկող անձը կամ անձիք չունենան որևէ նորմատիվային կարգավիճակ, սակայն կոնֆլիկտող կողմերի համար լինեն խիստ հեղինակավոր և ընդունելի՝ տվյալ կոնֆլիկտային իրավիճակը հարթելու համար:



Գծանկար № 1. Հաշտարարը կոնֆլիկտում

Որպեսզի հաշտարարի միջնորդությունը հնարավոր, ինչպես նաև նպատակահարմար լինի, անհրաժեշտ է մի շարք հանգամանքների և պայմանների առկայություն, մասնավորապես՝

- կոնֆլիկտող կողմերի փոխկախվածության առկայություն,
- կոնֆլիկտի զարգացման այնպիսի փուլ, երբ բանակցությունները հնարավոր են,

- կոնֆլիկտող կողմերի՝ հաշտարարին դիմելու ցանկություն:
 - Վերջինս հնարավոր է, երբ՝
 - կոնֆլիկտող կողմերը, փորձելով լուծել կոնֆլիկտը, օգտագործել են իրենց մատչելի բոլոր այլ միջոցները, փաստարկները, սակայն որևէ արդյունքի չեն հասել,
 - կողմերը տարբեր կերպ են մեկնաբանում կոնֆլիկտի լուծման համար որոշիչ իրավական նորմերը,
 - կողմերը հասել են ժամանակավոր համաձայնության, սակայն դրա իրականացման համար անհրաժեշտ է արտաքին օբյեկտիվ հսկողություն և այլն:
 - Երրորդ կողմի մասնակցությունը կոնֆլիկտի կարգավորմանն անհրաժեշտ է, երբ՝
 - իրադարձությունները խիստ սրված են, և ամեն պահի հնարավոր են անհանդուրժելի բախումներ,
 - կողմերից մեկն արդեն դիմել է բռնությունների,
 - երրորդ կողմին ձեռնտու չէ կոնֆլիկտի հետագա զարգացումը,
 - երրորդ կողմը հնարավորություն ունի, հաշվի առնելով կոնֆլիկտող կողմերի շահերը և բավարարելով դրանք, նրանց բերել համաձայնության և այլն:
- Հաշտեցման պայմաններն են.

1. կոնֆլիկտող կողմերի փոխկախվածության առկայություն,
2. կոնֆլիկտի զարգացման այնպիսի փուլ, երբ բանակցությունները հնարավոր են,
3. կոնֆլիկտող կողմերի՝ հաշտարարին դիմելու ցանկություն:

Կոնֆլիկտող կողմերի՝ հաշտարարին դիմելու ցանկությունը հնարավոր է, երբ՝

- ա. կոնֆլիկտող կողմերը, փորձելով լուծել կոնֆլիկտը, օգտագործել են իրենց մատչելի բոլոր այլ միջոցները, փաստարկները, սակայն որևէ արդյունքի չեն հասել,
- բ. կողմերը տարբեր կերպ են մեկնաբանում կոնֆլիկտի լուծման համար որոշիչ իրավական նորմերը,
- գ. կողմերը հասել են ժամանակավոր համաձայնության, սակայն դրա պահպանման համար անհրաժեշտ է արտաքին օբյեկտիվ հսկողություն և այլն:

Կոնֆլիկտի կարգավորման մեջ կարելի է առանձնացնել հաշտարարի հետևյալ դերերը՝

1. *Հաշտարար-դատավոր*. ավելի շատ ավտորիտար դեր է, երբ խնդիրը ուսումնասիրելուց և կողմերին լսելուց հետո տրված, սահմանված վճիռը քննարկման ենթակա չէ:
 2. *Իրավարար (արբիտր)*. նրա որոշումը նույնպես քննարկման ենթակա չէ և պարտադիր է կատարման համար: Անհամաձայնության դեպքում որոշումը կարելի է բողոքարկել բարձրագույն ատյաններում:
 3. *Միջնորդ*. ապահովում է խնդրի կառուցողական քննարկումը, սակայն վերջնական որոշումը ընդունում են կոնֆլիկտող կողմերը:
 4. *Օգնական*. կազմակերպում է հանդիպումը, խնդրի քննարկման գործընթացը, սակայն չի մասնակցում բուն գործընթացին, որոշման ընդունմանը:
 5. *Դիտորդ*. մասնակցում է խնդրի քննարկմանը և որոշման ընդունմանը սուս կր ներկայությամբ, որի նպատակն է հնարավոր փոխադարձ բռնարարքների կանխումը:
- Թեպետ հաշտեցումը չունի հստակ կառուցվածք, այնուհանդերձ, կարելի է առանձնացնել դրա երեք հիմնական փուլերը.

1. *Նախապատրաստական փուլ*

Այս փուլում իրականացվում է կոնֆլիկտի էության և կոնֆլիկտող կողմերի հետ ծանոթացումը, խնդրին առնչվող անհրաժեշտ տեղեկությունների հավաքումը, բանակցությունների նպատակի հստակեցումը, ինչպես նաև արարողակարգային որոշ հարցեր՝ բանակցությունների տեղը, սպասվող մթնոլորտը, հերթականությունը և այլն: Կոնֆլիկտային խնդիրը հաճախ լինում է խիստ յուրօրինակ, որը հաշտարարից պահանջում է

համապատասխան պատրաստվածություն ունենալ, ծանոթ լինել որոշակի գրականության հետ կամ մասնագետներից խորհրդատվություն ստանալ:

2. Բանակցությունների առաջին փուլ

Այս փուլում հաշտարարը անմիջականորեն աշխատում է կոնֆլիկտող կողմերի հետ: Հանդիպում է նրանց հետ առանձին-առանձին, լսում փաստարկները, որոշում կոնֆլիկտի մասնակիցների ուժեղ և թույլ կողմերը, շոշափում նրանց տրամադրությունները, հակվածությունը խնդրի հնարավոր լուծումներին: Ամեն դեպքում այս փուլն ավելի շատ նպատակ ունի բանակցությունների հիմնական փուլի համար որոշակի հիմք նախապատրաստել:

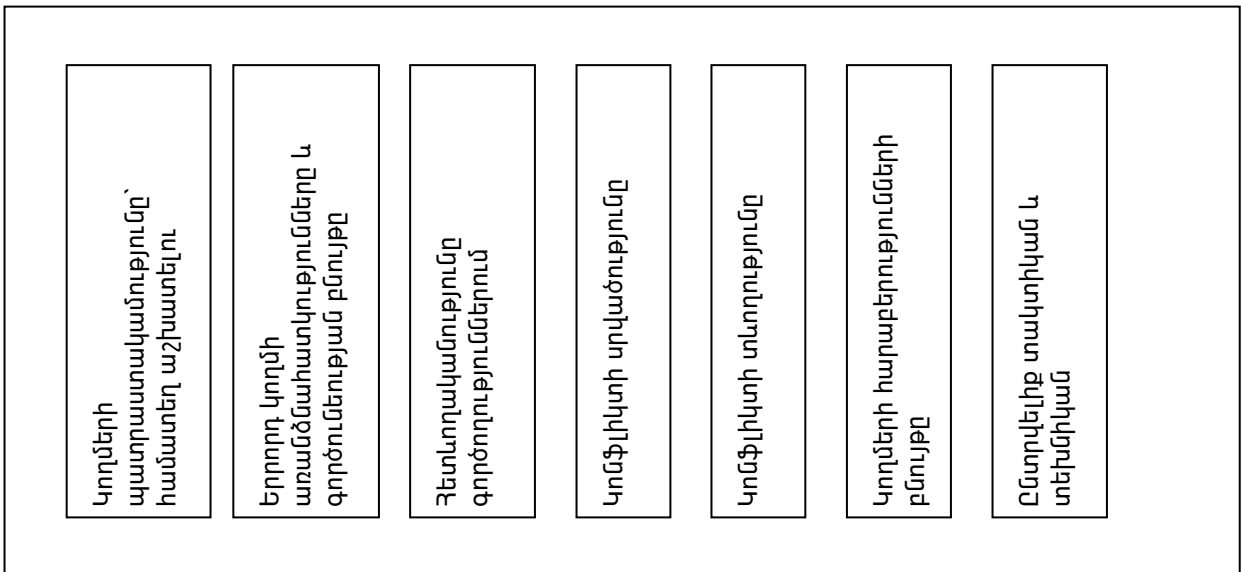
3. Բանակցությունների վարում, ավարտական փուլ

Այս

փուլում հաշտարարի խնդիրն է տեսնել և կողմերին առաջարկել նրանց շահերը հաշվի առնող՝ կոնֆլիկտի լուծման մի շարք տարբերակներ, ինչպես նաև բանակցությունները տանել այնպիսի հունով, որն ապահովի փոխադարձաբար առավել ընդունելի տարբերակի ընդունումը: Սա բավականին կարևոր փուլ է, և դրա ընթացքում հաշտարարն իրականացնում է և՛ վարողի, և՛ մանկավարժի, և՛ հոգեբանի ու էլի մի շարք գործառույթներ:

Շատ կարևոր է, որ յուրաքանչյուր հանդիպման ընթացքում գրանցվի թեկուզ աննշան, սակայն առաջընթաց:

Հաշտարարի գործունեության արդյունավետության վրա կարող են ազդել մի շարք գործոններ: Դրանք են կոնֆլիկտի տևողությունը, սրվածությունը, կողմերի | համատեղ աշխատելու ցանկության առկայությունը, հաշտարարի կարծիքը հաշվի առնելու պատրաստականությունը, հաշտարարի՝ անցյալում կոնֆլիկտի կառավարման հաջող փորձի առկայությունը, իրավիճակին ու կոնֆլիկտի առանձնահատկություններին ժամանակին տիրապետումը և այլն:



Գծանկար № 2. Հաշտարարի գործունեության արդյունավետության վրա ազդող գործոնները

Կոնֆլիկտի կարգավորման արդյունավետության վրա էական ազդեցություն ունի ղեկավարի ընտրած լուծման ձևը: Եթե ղեկավարը հանդես է գալիս որպես հաշտարար, ապա նրան առավել բնորոշ է իրավարարի և միջնորդի դերը:

Իրավարար , եթե.	Միջնորդ, եթե.
<ul style="list-style-type: none"> - կոնֆլիկտը արագ սրվող բնույթի է և հղի է վտանգավոր հետևանքներով, - կողմերից մեկն ակնհայտորեն իրավացի չէ, - կոնֆլիկտն ընթանում է ծայրահեղ իրավիճակում, - ծառայողական պարտականությունները պարտադրում են հենց իրավարարի դեր, - ժամանակ չկա խնդիրը մանրամասն քննարկելու, վերլուծելու, - կոնֆլիկտը կարճաժամկետ է և ոչ կարևոր: 	<ul style="list-style-type: none"> - կոնֆլիկտող կողմերն ունեն ի պաշտոնե հավասար կարգավիճակ, - կողմերի հարաբերությունները լարված են, - կողմերին բնորոշ է կիրթ վարքագիծը, ընդդիմախոսին լսելու ունակությունը, - բացակայում է ղեկավարի կողմից խնդրի լուծման արդյունավետ տարբերակը:

Գծանկար № 3. Ղեկավարի դերը հաշտեցման գործընթացում

Կոնֆլիկտի կանխում

Բոլորին հայտնի է, որ հիվանդությունն ավելի հեշտ է կանխել, քան բուժել: Այսպես էլ կոնֆլիկտները. նրանց ծագումը պետք է կարողանալ ճանաչել ի սկզբանե: Պետք է նախօրոք արգելափակել այն տեղերը, որտեղ նրանք կարող են ծագել, վերացնել այն պատճառները, որոնք կարող են բերել դրանց:

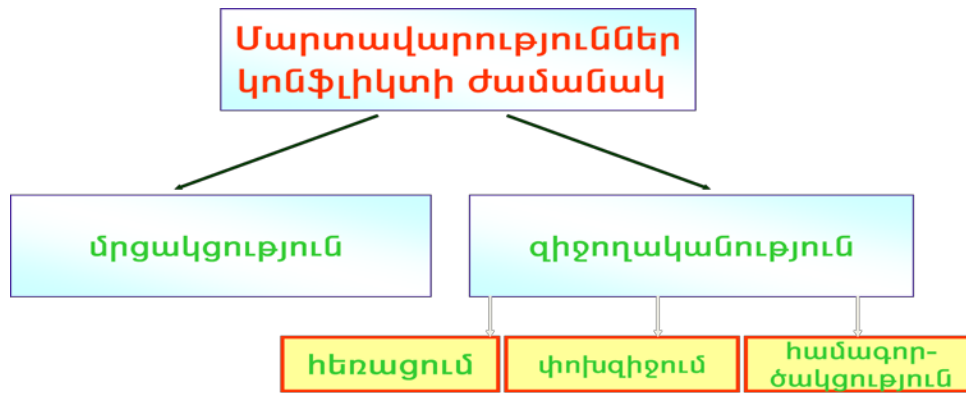
Ղեկավարի դերը (կոնֆլիկտը կանխելու համար)

Յուրաքանչյուր կոլեկտիվում կան բոլոր պայմանները առողջ հոգեբանական մթնոլորտ ապահովելու համար՝ սկզբունքորեն բացառելով նեգատիվ ուղղվածությամբ կոնֆլիկտները: Այս առումով որոշիչ դեր է խաղում աշխատանքային կոլեկտիվի ղեկավարը: Նա կատարում է կազմակերպչական և դաստիարակչական գործունեություն, որն իր մեջ է ներառում հետևյալ ֆունկցիաները՝

1. պլանային, ամենօրյա գործունեության խելացի կազմակերպում
2. աշխատակազմի ճանաչման և գնահատման գիտական ծրագրերի և մեթոդների օգտագործում
3. անընդմեջ անհատական աշխատանք ենթակամների հետ, հատկապես նրանց հետ, ովքեր ունեն կոնֆլիկտային ուղղվածություն
4. դիֆերենցված մոտեցում բոլոր աշխատակիցների աշխատանքի նկատմամբ
5. բարենպաստ փոխհարաբերությունների ստեղծում տարբեր անհատների միջև
6. բոլոր կարգի աշխատակիցների կենսապայմանների ուշադիր ուսումնասիրություն
7. կոլեկտիվի անդամների կողմից քննադատության և ինքնավերլուծության ճիշտ օգտագործում:

Մեծ նշանակություն ունի նախակոնֆլիկտային իրավիճակում մարդկանց վարքի առանձնահատկությունների հաշվի առնելը, որով կարելի է կանխատեսել նրանց գործողությունների մարտավարությունը կոնֆլիկտի պայմաններում:

Դիտարկվում է երկու մարտավարություն՝ մրցակցություն և գիջողականություն (հեռացում, փոխգիջում և համագործակցություն):



Կոնֆլիկտի կանխման համար շատ կարևոր նշանակություն ունի աշխատանքի հատուկ կազմակերպումը, աշխատանքի անխափան ընթացքը, աշխատակիցների բարոյական բավարարվածությունը, որն ապահովում է նրանց լավ տրամադրվածությունը, վստահությունը իրենց և աշխատանքային խմբի մեջ: Կոնֆլիկտները կարելի է կանխել կոլեկտիվում պարբերական դաստիարակչական աշխատանքով: Կոնֆլիկտները հեշտ են կանխարգելվում լավ կազմակերպված կոլեկտիվներում:

Ինչքան ավելի համախմբված է կոլեկտիվը, այնքան այնտեղ ավելի քիչ է կոնֆլիկտների ծագման հնարավորությունը:

Աշխատանքային կոլեկտիվը օժտված է դաստիարակչական, կազմակերպչական և համախմբող հնարավորություններով: Նրա արտադրողական և ամենօրյա գործունեությունը, անընդհատ անցկացվող դաստիարակչական աշխատանքը կոլեկտիվի անդամների մոտ ձևավորում են հոգևոր միասնություն, հմտություն և բարոյական կայունություն: Այս ամենը համախմբում է մարդկանց, կանոնակարգում է փոխհարաբերությունները, կանխում է կոնֆլիկտները: Յուրաքանչյուր կոլեկտիվում կան բոլոր պայմանները՝ առողջ հոգեբանական մթնոլորտ ապահովելու համար՝ սկզբունքորեն բացառելով նեգատիվ ուղղվածությամբ կոնֆլիկտները: Այս առումով որոշիչ դեր է խաղում աշխատանքային կոլեկտիվի ղեկավարը, որը կատարում է կազմակերպչական և դաստիարակչական գործունեություն, որն իր մեջ է ներառում հետևյալ գործառույթները՝

- աշխատանքային կոլեկտիվում պլանային, ամենօրյա գործունեության խելացի ապահովում
- գիտական ծրագրերի օգտագործում և աշխատակազմի ճանաչման և գնահատման եղանակներ
- անընդմեջ անհատական աշխատանք ենթակաների հետ, հատկապես նրանց հետ, ովքեր ունեն կոնֆլիկտային ուղղվածություն
- պլանային և դիֆերենցված մոտեցում բոլոր աշխատակիցների աշխատանքի հետ
- տարբեր անհատների միջև բարենպաստ փոխհարաբերությունների ստեղծում
- բոլոր կարգի աշխատակիցների կենսապայմանների (կատարված գործունեության) ուշադիր ուսումնասիրություն

Աշխատանքային կոլեկտիվներում նեգատիվ երևույթների կանխարգելման շատ կարևոր նախապայման է ղեկավարների կողմից աշխատանքային կոլեկտիվի անդամների մեջ քննադատության և ինքնավերլուծության ճիշտ օգտագործումը և զարգացումը: Հրապարակայնության պայմաններում իրականացվող քննադատությունը և ինքնավերլուծությունը օգնում են վերացնել այն ամենը, ինչը խանգարում է մարդկանց հաջողությամբ համագործակցել, ստեղծում է լարվածություն, ծնում է թշնամություն: Այստեղ մեծ նշանակություն ունի նախակոնֆլիկտային իրավիճակներում մարդկանց վարքի

առանձնահատկությունների հաշվառումը և նրանց գործողությունների մարտավարությունը կոնֆլիկտի պայմաններում: Դիտարկվում է երկու հենքային մարտավարություն՝ մրցակցություն և զիջողություն: Սակայն, քանի որ մարդկանց մեծամասնությունը հակված է ցուցաբերել ոչ կոնֆլիկտային գործունեություն, առանձնացվում են երեք ածանցյալ մարտավարություններ՝ հեռացում, փոխզիջում և համագործակցություն:

Դիտարկումները վկայում են այն մասին, որ նա, ով հակված է հավատարիմ մնալ մրցակցային մարտավարությանը, քննադատությանը վերաբերվում է նախատրամադրվածությամբ: Մարդկանց այդ տեսակը կարծես պատմեշավորված է ուրիշների կարիքները և հույզերը հասկանալուց, և իրենց կարիքների բավարարումը նրանց մոտ կանգնած է առաջին տեղում: Այդպիսի տեսակները հաճախ հանդիսանում են կոնֆլիկտի կրողներ:

Կոնֆլիկտների կանխարգելման միջոցառումները պետք է նախատեսեն լիովին կոնկրետ աշխատանք: Ահա կոնֆլիկտային նպատակաուղղվածությամբ անձի վարքի բնորոշ ցուցանիշները՝

- գործում է՝ հաշվի չառնելով խոչընդոտները
- հաճախ հարմարեցնում է փաստերը
- ընդդիմախոսի դիրքորոշման մեջ փնտրում է թույլ տեղերը
- հաշվում է, որ նահանջելը տանում է անձի նսեմացման
- օգտագործում է «բերանը փակելու» մարտավարությունը
- իրեն գիտակ է համարում
- քողարկում է իր մտադրությունները (ծայնով, պահելաձևով)
- հաշվում է, որ հաղթանակը փաստարկներում շատ կարևոր է
- հրաժարվում է բանավեճից, եթե այն ընթանում է ոչ իր օգտին

Մրցակցության ձգտողների կողմից շատ հաճախ հարձակման օբյեկտ են հանդիսանում անձիք, ովքեր նախընտրում են զիջողության մարտավարությունը, ինչպես նաև կոնֆլիկտային իրավիճակներից հեռացումը:

Մարդկանց այդ երկու տեսակը, չնայած կոնֆլիկտային իրավիճակներում նրանք ունեն վարքի երկու տարբեր մարտավարություն, համենայն դեպս ցուցաբերում են վարքի մի շարք նման ցուցանիշներ.

- սովորաբար պարտվում են պայքարի և վեճերի իրավիճակներում
- արտահայտում են իրենց տեսակետը ներողամտությամբ
- հաշվում են, որ կպարտվեն, եթե արտահայտեն անհամաձայնություն ընդդիմախոսին
- ունենում են ապրումներ, երբ ուրիշները չեն հասկանում իրենց փաստարկները
- խուսափում են ուղղակի խոսել իրենց անհամաձայնության մասին
- ընդունում են կարծիքների տարբերությունը շատ զգացմունքային
- հաշվում են, որ կոնֆլիկտային իրավիճակներում կարիք չկա «մեջ ընկնել»
- հաճախ կանգնած են ընդդիմախոսին զիջելու գայթակղության առջև
- հաշվում են, որ մարդիկ դժվարությամբ են հաղթահարում կոնֆլիկտային իրավիճակը
- երբեք տաքարյուն չեն գործում

Կոնֆլիկտների կանխման գործունեությունը իրականացնող ղեկավարին անհրաժեշտ է ժամանակին հայտնաբերել խռովարարներին, պաշտպանել այդ մարդկանց հարձակումներից «քավության նոխազներին» և ուղղել նրանց էներգիան համատեղ գործունեության: Արտադրության աշխատողների լավ կազմակերպված հասարակական օգտակար գործունեությունը այստեղ կլինի այն հզոր միջոցը, որի օգնությամբ կարելի է լուծել ցանկացած հասունացող կոնֆլիկտի կանխարգելման խնդիրը:

Կոնֆլիկտների լուծումը

Կոնֆլիկտները լինում են բաց և փակ: Եթե առաջինները մակերեսի վրա են, երևում են, երկրորդները թաքնված են դիտորդի աչքից: Դրանք հայտնաբերվում են անուղղակի նշաններով, որոնցից կարևորը լարվածությունն է անձնական հարաբերությունների միջև: Ղեկավարի խնդիրն է պարզել կոնֆլիկտի պատճառը, որոշել կողմերի նպատակները, նշել հայեցակետերի մոտեցման ոլորտները և ճշտել սուբյեկտների վարքի դրսևորումները: Դրա համար պետք է հարցերի միջոցով վերլուծվի իրավիճակը:

1. Կոնֆլիկտի պատճառը. Կողմերը գիտակցում են, թե՞ ոչ, նրանց պե՞տք է օգնություն դրանից դուրս գալու համար, որտե՞ղ է կոնֆլիկտի պատճառը. խմբի ներսում, թե՞ խմբից դուրս, կոնֆլիկտող կողմերը օգնություն խնդրե՞լ են, թե՞ ոչ:
2. Կոնֆլիկտող կողմերի նպատակները. Ինչու՞մ է կայանում կոնֆլիկտողների գործունեության նպատակը, բոլո՞րն են ձգտում հասնել այդ նպատակին, կա՞րողյոք ընդհանուր նպատակ, որին ձգտում են հասնել կողմերը, կողմերի տարածայնությունները կապվա՞ծ են արդյոք այդ նպատակի և նրան հասնելու միջոցների հետ:
3. Սուտեզման ոլորտները. Ո՞ր խնդիրների լուծմամբ են կոնֆլիկտող կողմերն ունեցել նույն հայացքները: Դա գործնական և զգացողական մթնոլորտի խնդիրներ են:
4. Սուբյեկտների վարքը. Ո՞վ է կարծիքի առաջնորդը, ո՞վ է ղեկավարում իրավիճակը, ո՞վ է լսում ընդդիմախոսին և ով հարցեր տալիս, ինչպե՞ս են մարդիկ վերաբերվում միմյանց, ինչպիսի՞ն են նրանց լեզվական և ոչ լեզվական շփման գործոնների հատկությունները (կեցվածք, շարժում), գործում են արդյոք կոնֆլիկտող կողմերի միջև հասարակության կողմից ընդունված համընդհանուր վարքի նորմերը:

Հոգեբանը, որը վերլուծել է տվյալ իրադրությունը, ուշադրություն է դարձրել աշխատավայրում այն գործնական մթնոլորտին, որտեղ աշխատում են կոնֆլիկտող կողմերը: Այնտեղ բացակայում են ծառայողական օրենքները և աշխատակիցների պարտավորությունները, ցածր են միջանձնային և գործնական հարաբերությունների կուլտուրաները: Կասկած չկա, որ տվյալ կոնֆլիկտի լուծման համար պետք է նախապատվություն տալ վարչական եղանակին, նաև չի բացառվում հոգեբանական մոտեցումը:

Վարչական միջոց

Այս մեթոդը պետք է շատ զգույշ և ճիշտ կիրառել: Այն իրենից ներկայացնում է հետևանքների հայտնաբերում, ներկայացում և պատժում: Եթե այս միջոցը ճիշտ չկիրառվի, ապա կոնֆլիկտը չի լուծվի, այլ, ընդհակառակը, կսրվի: Ղեկավարը այստեղ պետք է հաշվի առնի հետևյալ իրադրությունները.

- ա) ցանկացած վարչական միջոց պետք է իրականացնել աշխատակիցների լրիվ համաձայնության պայմաններում;
- բ) կոնֆլիկտային իրավիճակը քննարկելիս պետք է ընդգծել հասարակության ամբողջականությունը;
- գ) կոնֆլիկտների լուծման համար պետք է ընդգրկել աշխատակազմում առավել վստահելի անձանց;
- դ) խոսակցության ժամանակ պետք է պահպանել կարգապահությունը, հարգել արժանապատվությունը:

Մանկավարժական միջոց

Կիրառվում է այն դեպքում, երբ կոնֆլիկտը ունի փոքր խորություն: Ծառայողական կոնֆլիկտի լուծման համար այս եղանակը բարվոք միջավայր է ստեղծում կոնֆլիկտող կողմերի միջև: Այստեղ առաջատարը համոզելու գործոնն է: Դա բերում է նրան, որ մարդը հասկանում է կոնֆլիկտի վատ ազդեցությունը ոչ միայն կողմերի միջև, այլ նաև ամբողջ անձնակազմի վրա: Հանդգելու հաջողությունը կախված է մանկավարժական վարպետությունից: Հանդգվող անձը

պահանջում է հստակ տեղեկություններ և պետք է օժտված լինի անկեղծությամբ և ազնվությամբ: Համընդհանուր կարծիքի դեպքում զգալիորեն դժվարանում է մանկավարժական վարպետության կիրառումը: Դրա համար պետք է վերլուծել նախ այն անձանց կարծիքը, որոնք կօգնեն լուծել կոնֆլիկտը: Հետո զրուցել նրանց հետ, վերլուծել փոխհարաբերությունները նրանց միջև և հայտնաբերել մոտեցման ուղիներ: Ղեկավարը պետք է հաշվի առնի անձերի հոգեբանական վիճակը և պայմաններ ստեղծի ընդդիմախոսների համատեղ օգտակար գործունեության համար: Պետք է ամեն անգամ հոգեբանորեն պատրաստվի կոնֆլիկտող կողմերի հետ հանդիպմանը և զրույցին:

Հոգեբանական միջոց

Կիրառվում է բոլոր տեսակի կոնֆլիկտների լուծման դեպքերում: Բայց առաջատար է դառնում այն դեպքում, երբ կոնֆլիկտող կողմերը իրենք ի վիճակի չեն դուրս գալ կոնֆլիկտային իրավիճակից, թեև շատ են ուզում: Հոգեբանական միջոցների կիրառումը պայմանավորված է կոնֆլիկտող կողմերի միջև անձնային ապակազմակերպման առկայության գործոններով: Այս երևույթը արտահայտվում է հոգեբանական պաշտպանվածության տարբեր ձևերով: Կրիվցովը կարծում էր, որ մարդու ռեակցիան, որն արտահայտվում է ագրեսիայով, ռեգրեսիայով և հեռացումով, նույնպես հոգեբանական պաշտպանության եղանակներից է: Մակարենկոն կարծում էր, որ բաց կոնֆլիկտը, որը տեղի է ունենում մարդկանց աչքի առաջ, վնասակար չի: Այդ կոնֆլիկտը կարելի է հաղթահարել: Այդ կոնֆլիկտները պետք է լուծել «զայրույթի» մեթոդով այն դեպքում, երբ կոնֆլիկտի լուծումը հանգում է իր վերջնական սահմանին, երբ արդեն չկա փոփոխություն: Միայն «զայրույթի» եղանակով կոնֆլիկտների լուծման դեպքում կարելի է ուսումնասիրել և անել օգտակար հետևություններ, որոնք ապագայում կծառայեն կոնֆլիկտների լուծման համար:

«Չայրույթի» մեթոդը պատկանում է կոնֆլիկտի լուծման հեղափոխական եղանակին: Ամեն կոնֆլիկտ չի, որ կարող է լուծվել այս եղանակով: Երբ կոնֆլիկտային իրավիճակը անձերի միջև ունի միջին խորություն և երբ մարդկանց կամ մարդկանց խմբերի հետաքրքրությունները տարբեր են իրարից, միշտ գտնվում են մի քանի հնարավոր գործողությունների արտահայտման տարբերակներ, որոնք բերում են հակաճառությունների չեզոքացմանը: Այս գործընթացը, ի տարբերություն զայրույթի, դանդաղ է ընթանում: Բլեյկը և Մոուտոնն առաջարկել են այս գործընթացի ղեկավարման մոդելը, որի համաձայն կոնֆլիկտող կողմերը միշտ գտնվում են երկու իրարից անկախ բևեռներում:

Բլեյկը և Մոուտոնն առաջարկել են կոնֆլիկտի ղեկավարման մոդել, ըստ որի ի վերջո կոնֆլիկտող կողմերը գալիս են համագործակցության և փոխզիջումների: Եթե ղեկավարի առջև խնդիր է դրված, թե ինչպիսի տակտիկա ընտրի աշխատակցի վրա ազդելու համար, ապա, ըստ այս հեղինակների, ղեկավարը պետք է առաջնորդվի հետևյալ 9 տակտիկաներով.

1. Կոնֆլիկտային իրավիճակի պահպանում.

Այս դեպքում պետք է հետաձգել սեփական տեսակետի ապացուցումը կամ խուսափել: Օգտագործվում է ժամանակ շահելու համար: Հարմար է ավելի բարձր նպատակների հասնելու համար: Նաև հնարավորություն է տալիս ժամանակ շահել ավելի լավ պատրաստվելու համար կամ կիրառել առավել հարմար իրավիճակներում:

2. Հակաճառությունների արհամարում.

Փոխհարաբերությունների միջին ակտիվություն, խնդիրների լուծում, որոնք կարող են դժվարացնել իրավիճակը: Այս դեպքում ուշադրությունը կենտրոնացվում է սեփական տեսակետի վրա: Մեթոդը կիրառվում է, երբ ղեկավարը պետք է հաստատի սեփական դիրքորոշումը, բայց իրավունք չունի մյուսներին կառավարել: Հարմար է նաև այն դեպքում, երբ ընդդիմախոսները պատրաստ չեն բոլոր իրադարձությունները հասկանալու և քննարկելու համար:

3. Գերակշռում.

Կիրառվում է այն դեպքում, երբ բանավեճերի համար ժամանակ չկա, և ղեկավարը համոզված է, որ անձինք ոչ մի առաջատար կարծիք չեն կարող առաջարկել կամ ղեկավարն իր սեփական տեսությունը կարծում է միակ ճիշտը:

4. Բողոքարկում սահմանված կանոնների նկատմամբ.

Այս դեպքում պետք է համաձայնվել ընդդիմախոսների հետ, որ պետք է առաջնորդվել համընդհանուր ընդունված նորմերով: Լայնորեն կիրառվում են փոխհարաբերությունների կարգավորման օրինական փաստաթղթերը: Այս մեթոդը հարմար է այն դեպքում, երբ գործունեությունը գնահատվում է ավելի բարձր, քան անգործությունը:

5. Հարաբերություններում փոխզիջումներ.

Տեսակետները այս դեպքում տարբեր են լինում, բայց կողմերը համաձայնության են գալիս: Կիրառվում է այն ժամանակ, երբ կողմերը համոզված են, որ միաձուլում տեղի չի ունենա: Երկու կողմերը գործում են իրենց տեսակետներով, բայց վստահում են միմյանց:

6. Փոխադարձ զիջումներ.

Ընդդիմախոսները զիջում են ինչ-որ խնդրի հարցում և ստանում պատասխան զիջումը: Կիրառվում է այն դեպքում, երբ ընդդիմախոսներն օգուտ ունեն փոխադարձաբար իրար զիջելուց կամ չզիջելը նրանց վրա ավելի թանկ է նստում:

7. Զիջում ընդդիմախոսին.

Չնայած հայացքների տարբերությանը, մեկը պետք է հետ մնա և իր հայացքները թողնի անկատար և մյուսի հայացքները դարձնի կարևոր: Այս տակտիկան կիրառվում է այն դեպքում, երբ զիջումներից կարելի է շահել, ռազմավարական հաղթանակ տանել:

8. Ընդդիմախոսի ոգևորություն.

Դա կողմերին բերում է խնդրի լուծմանը, որը արտահայտվում է դիմացինին օգնության ցուցաբերմամբ: Այս տակտիկան կիրառվում է այն դեպքում, երբ մյուս կողմը ի վիճակի է լուծել խնդիրը, բայց համոզված չի դրանում:

9. Համագործակցություն.

Սա փոխադարձ տեսակետների համատեղ քննարկումն է, երբ փնտրվում են լուծումներ, որոնք համապատասխանում են երկու կողմերի տեսակետներին և պահանջներին: Այս եղանակը կիրառվում է բարդ խնդիրների լուծման համար և այն ժամանակ, երբ կոնֆլիկտի մասնակիցները ցանկանում են հասնել խաղաղ հաշտության:

ՄՈՏԻՎԱՑԻԱ

Մոտիվացիայի էությունը և զարգացումը

Աշխատանքի պլանավորման և կազմակերպման ընթացքում ղեկավարը որոշում է, թե կոնկրետ ինչ պետք է կատարի տվյալ կազմակերպությունը, երբ, ինչպես և, իր կարծիքով, ով պետք է կատարի տվյալ աշխատանքը: Եթե այդ որոշումների ընտրությունն արդյունավետ է կատարված, ապա ղեկավարը հնարավորություն է ստանում կոորդինացնել բազմաթիվ մարդկանց ջանքերը և համատեղել մի խումբ աշխատողների պոտենցիալ հնարավորությունները: Ցավոք, ղեկավարները հաճախ գտնում են, որ եթե որոշ կազմակերպչական կառուցվածք փայլուն կերպով աշխատում է «թղթի վրա», ապա այն այդպես լավ կաշխատի նաև կյանքում: Բայց դա այդպես չէ. դեպի նպատակն արդյունավետ շարժվելու համար ղեկավարը պետք է կոորդինացնի աշխատանքը և մարդկանց ստիպի կատարել դա: Կառավարիչներին հաճախ անվանում են կատարող ղեկավարներ, որովհետև նրանց գործունեության գլխավոր իմաստը նշված կազմակերպության աշխատանքի կատարման ապահովումն է: Ղեկավարներն իրագործում են իրենց որոշումները՝ պրակտիկայում կիրառելով մոտիվացիայի հիմնական սկզբունքները: Հետևաբար կառավարման առումով կարելի է տալ հետևյալ սահմանումը.

Մոտիվացիան (խթանումը, դրդումը) կազմակերպության և անձնական նպատակներին հասնելու համար ինքնիրեն և ուրիշներին խթանելու գործընթաց է:

Մոտիվացիայի ուսումնասիրումը հոգեբանական տեսանկյունից հնարավորություն է ընձեռում ճշգրիտ որոշել մարդու աշխատանքի դրդապատճառը: Սակայն աշխատանքի ընթացքում մարդու վարքի ուսումնասիրությունը աշխատատեղում աշխատակցի մոտիվացիայի գործնական բնույթի մոդելներ է ձևավորում: Մոտիվացիայի տարբեր տեսությունները բաժանվում են բովանդակայինների և ընթացքայինների (պրոցեսուալների):

Հայտնի է, որ մոտիվացիայի բովանդակային տեսությունները հիմնված են այն ներքին շարժառիթների, պահանջմունքների ուժգնացման վրա, որոնք մարդկանց ստիպում են գործել այդպես և ոչ թե այլ կերպ: Այդ կապակցությամբ քննարկվում են Աբրահամ Մասլոուի, Դեվիդ Մակ Բելանդի և Ֆրեդերիկ Հերցբերգի աշխատանքները: Առավել ժամանակակից մոտիվացիայի ընթացքային տեսություններ են սպասելիքների, արդարության տեսությունները և Փոթեր – Լոուերի մոդելը:

Մոտիվացիայի տեսություններն օգտագործվում են մարդկանց արդյունավետ աշխատանքի դրդելու համար՝ ամենօրյա խնդիրներ լուծելիս: Մոտիվացիայի բովանդակային կամ ընթացքային տեսությունները հասկանալու համար նախ պետք է

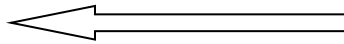
ընկալել դրանց հիմքում ընկած պահանջմունքների ու պարզևների հասկացությունների իմաստը: Մոտիվացիայի բովանդակային տեսությունները փորձում են դասակարգել այդ համամարդկային պահանջմունքները: Մինչ այժմ գոյություն չունի բոլորի կողմից ընդունված պահանջմունքների մի որոշակի ուժգնացում: Սակայն հոգեբանների մեծ մասը համաձայնվում է, որ դրանք սկզբունքորեն կարելի է դասակարգել առաջնայինի և երկրորդայինի:

Առաջնային պահանջմունքներն իրենց բնույթով ֆիզիոլոգիապես ի ծնե են: Որպես օրինակ կարող են ծառայել սննդի, ջրի, շնչելու, քնելու, սեռական պահանջմունքները: Երկրորդային պահանջմունքներն ըստ իրենց բնույթի հոգեբանական են: Օրինակ՝ հաջողության, հարգանքի, կապվածության, իշխանության, որևէ մեկին կամ որևէ բանի պատկանելու պահանջմունքները: Առաջնային պահանջմունքները գենետիկորեն են ներդրված, իսկ երկրորդայինները, սովորաբար, փորձի ձեռք բերման շնորհիվ են գիտակցվում: Քանի որ մարդիկ տարբեր պահանջմունքային փորձ են ունենում, ապա նրանց երկրորդական պահանջմունքները առաջնայինից ավելի շատ են տարբերվում: Պարզ է, որ պահանջմունքները հնարավոր չի անմիջականորեն դիտել կամ չափել: Նրանց գոյության մասին կարելի է դատել ըստ մարդկանց վարքի:

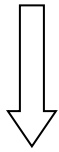
Շարժառիթը վարքի արտահայտումն է և կենտրոնացված է նպատակի իրականացման վրա: Այն որևէ բանի պակասի զգացումն է, որն ունի որոշակի ուղղվածություն: Այդ իմաստով նպատակները պահանջմունքի բավարարման միջոց են: Առաջադրված նպատակին հասնելիս բավարարվածության աստիճանն ազդում է մարդու վարքի վրա՝ նման պայմաններում: Ընդհանուր առմամբ, մարդիկ ձգտում են կրկնել այն վարքը, որն իրենց մոտ զուգորդվում է պահանջմունքի անբավարար հագեցվածության հետ: Այդ փաստը հայտնի է որպես արդյունքի օրենք: Քանի որ մարդկանց պահանջմունքները նրանց բավարարման ձգտումն են, հետևաբար մենեջերները պետք է առաջացնեն այնպիսի իրավիճակներ, որոնք թույլ կտան բավարարելու մարդկանց պահանջմունքները, իսկ դա կբերի կազմակերպության նպատակների իրականացմանը: Կա կարծիք, որ մարդու պահանջմունքների կառուցվածքը սոցիալական կառուցվածքում որոշվում է նրա դերով կամ նախապես ձեռք բերված փորձով: Հետևաբար, մարդկանց պահանջմունքների բավարարման առումով գոյություն ունեն բազմաթիվ տարբերություններ: Որոշակի տիպի պահանջմունքների բավարարման համար կան բազմաթիվ ճանապարհներ և միջոցներ: Այս տեսակետից ղեկավարը միշտ պետք է հաշվի առնի պատասխանատվության գործոնը:

պահանջմունք

(որևէ բանի պակաս)



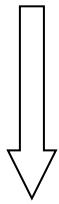
բավարարման արդյունք



1. բավարարում
2. մասնակի բավարարում
3. բավարարվածության բացակայություն

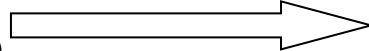
դրդապատճառներ

կամ մոտիվներ



վարք

(գործողություն)



նպատակ



Գծանկար 1. Պահանջմունքների միջոցով վարքի մոտիվացիայի պարզեցված մոդել

Մոտիվացիայի համար որոշակի լավագույն միջոց գոյություն չունի: Այն, ինչ արդյունավետ է որոշ մարդկանց համար, մյուսների համար կարող է ընդհանրապես կարևոր չլինել:

Մոտիվացիայի խնդրի վերլուծության ընթացքում մենք կհենվենք մարդկանց արդյունավետ գործունեության դրդման վրա, երբ կիրառվում են անհրաժեշտ պարզևատրումներ: «Պարզևատրում» հասկացությունը ավելի լայն իմաստ ունի, քան ուղղակի փողը կամ այլ հաճույքները, որոնց հետ այն ավելի հաճախ է առնչվում: **Պարզևատրումն** այն ամենն է, ինչ մարդն իր համար արժեքավոր է համարում: Սակայն մարդկանց զգացողությունը արժեքի առումով յուրատեսակ է, հետևաբար տարբեր են նաև պարզևատրումն ու նրա հարաբերական արժեքի գնահատումը:

Ղեկավարն առնչվում է պարզևատրման երկու հիմնական տեսակների հետ՝ ներքին և արտաքին: **Ներքին** պարզևատրումը կատարվող աշխատանքն է: Օրինակ՝ արդյունքին հասնելու, կատարած աշխատանքի բովանդակությունը և նրա նշանակության զգացումը, ինքնահարգանքը և այլն: Աշխատանքի ընթացքում ծագող ընկերություններն ու շփումները ևս դիտարկվում են որպես ներքին

պարզևատրումներ: Ներքին պարզևատրման ապահովման առավել հեշտ եղանակը աշխատանքի համապատասխան պայմանների ստեղծումն է և խնդրի ճիշտ դրվածքը: **Արտաքին** պարզևատրումը խրախուսման այն տեսակն է, որի մասին առաջին հերթին ես մտածում «պարզևատրում» բառը լսելիս: Արտաքին պարզևատրումներն առաջանում են ոչ թե անմիջականորեն աշխատանքից, այլ տրվում են կազմակերպության կողմից: Օրինակ՝ աշխատավարձի բարձրացումը, ծառայողական սանդղակով առաջխաղացումը:

Մոտիվացիայի նպատակով ներքին և արտաքին պարզևատրումների կիրառման ձևն ու չափերը որոշելիս կազմակերպությանը պետք է հայտնի լինեն իր աշխատակիցների պահանջումները: Դա է մոտիվացիայի բովանդակային տեսությունների իմաստը:

Մոտիվացիայի բովանդակային տեսությունները

Մոտիվացիայի բովանդակային տեսություններն առաջին հերթին ձգտում են որոշել մարդկանց որևէ գործունեության դրող պահանջումները, հատկապես աշխատանքի ծավալի և բովանդակության գնահատումը: Մոտիվացիայի ժամանակակից հիմքերը դնելու ժամանակ մեծ նշանակություն են ունեցել Ֆեդերիկ Թեյլորի, Աբրահամ Մասլոուի, Ֆեդերիկ Զերգբերգի և Դեվիդ Մակ Բեյլանդի աշխատանքները:

Թեյլորի համակարգը

Գիտական կառավարման հայր Թեյլորը դեռևս 1911թ. գրում էր, որ արդյունավետ կառավարման հիմքում ընկած են բարձր աշխատավարձը և նվազագույն ծախսերը: Այս երկու գործոնները հնարավորություն են տալիս ձևակերպելու այն հիմնական սկզբունքները, որոնք հնարավորություն կտան վատ կառավարման համակարգից քայլ առ քայլ անցնել լավ կառավարման համակարգի: Այդ նպատակին հասնելու համար առաջարկում էր.

1. Յուրաքանչյուր աշխատողի հնարավորինս առաջադրել այնպիսի աշխատանք, որը նա ի վիճակի է կատարել (այլ կերպ ասած, աշխատողի և աշխատանքի որակը պետք է համապատասխանեն):

2. Յուրաքանչյուր աշխատող պետք է ստանա ճիշտ այնքան, որքանը կբավարարի ինչպես իր, այնպես էլ իր ընտանիքի վերարտադրության համար:
3. Յուրաքանչյուր աշխատող պետք է մտածի իր առաջխաղացման մասին:
4. Յուրաքանչյուր աշխատող պետք է բավականություն ստանա իր կատարած աշխատանքից:
5. Յուրաքանչյուր աշխատողի պետք է խրախուսել այնպես, որ նրա արտադրողականությունը հասնի ամենաբարձր չափին:
6. Առավելագույն հաջողության հասած աշխատողին, անկախ նրա որակավորումից, վճարել հավելավճար 30-100% -ի չափով: Սակայն, նրա կարծիքով, հավելավճարը չպետք է գերազանցի կրկնակի վարձաչափը, քանի որ հետագա հավելավճարները չեն կարող նպաստել աշխատողի արտադրողականության բարձրացմանը:

Այնուհետև թեյլորն առաջադրել է վարձատրման երկու հիմնական ձևեր (ժամավարձ և գործավարձ)՝ իրենց համակարգով և արդյունավետ կիրառման պայմաններով:

Մասլոուի պահանջմունքների հիերարխիան

Աբրահամ Մասլոուն իր աշխատանքներում առաջին անգամ պարզաբանեց մարդկային պահանջմունքների բարդության ազդեցությունը մոտիվացիայի վրա: 40-ական թվականներին իր մոտիվացիայի տեսության ստեղծման ժամանակ Մասլոուն ընդունեց, որ մարդիկ ունեն բազմաթիվ պահանջմունքներ: Ըստ նրա, այն կարելի է բաժանել հինգ հիմնական դասերի: Այդ միտքը մանրակրկիտ մշակել է նրա ժամանակակից, Հարվարդի հոգեբան Մյուրեյը: Դրանք են.

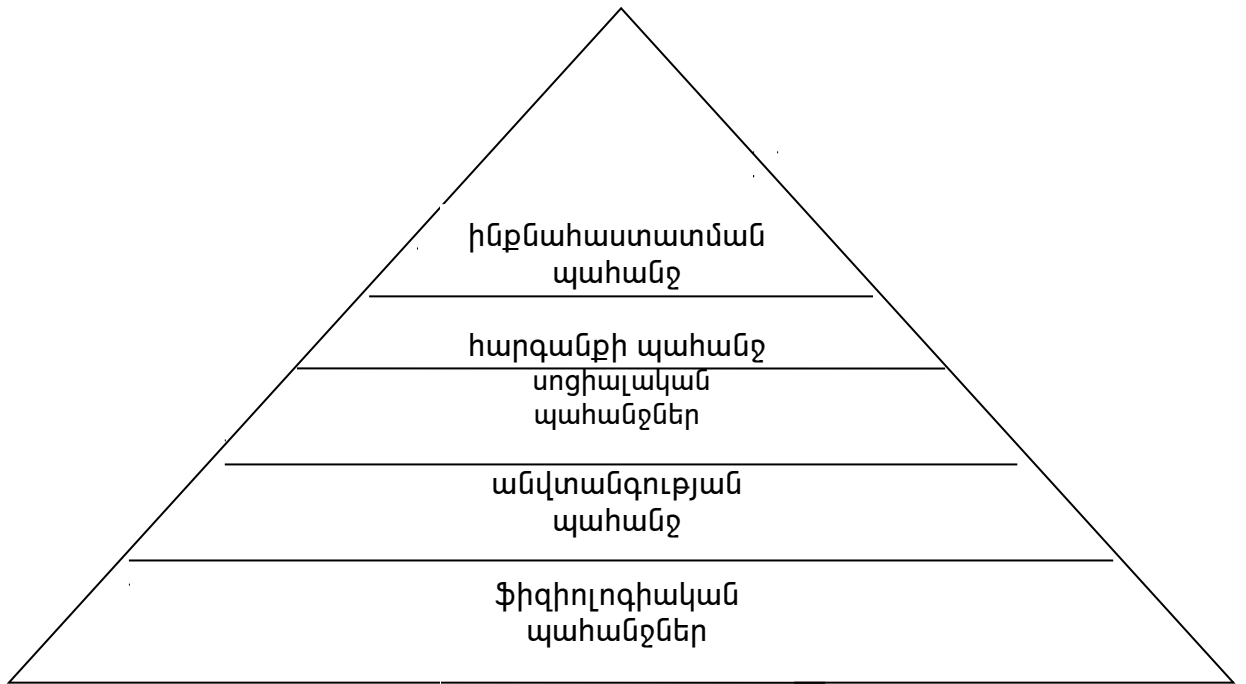
1. Ֆիզիոլոգիական պահանջմունքներն անհրաժեշտ են գոյատևման համար: Դրանք իրենց մեջ ներառում են սննդի, ջրի, քնի, հանգրվանի և սեռական պահանջմունքները:
2. Անվտանգության և ապագայի հանդեպ վստահության պահանջմունքները ներառում են շրջապատի կողմից ֆիզիկական և հոգեբանական վտանգներից պաշտպանության պահանջմունքները և համոզվածությունն այն բանում, որ ապագայում կբավարարվեն ֆիզիոլոգիական պահանջմունքները: Ապագայի նկատմամբ համոզվածությունը ապահովագրությունն է կամ էլ բարձր թոշակի հեռանկարներով լավ աշխատանք փնտրելը:
3. Սոցիալական պահանջմունքները երբեմն կոչվում են պատկանելիության պահանջմունքներ:

Հասկացություն է , որն իր մեջ ներառում է որևէ մեկին կամ ինչ-որ բանի պատկանելու զգացումը:

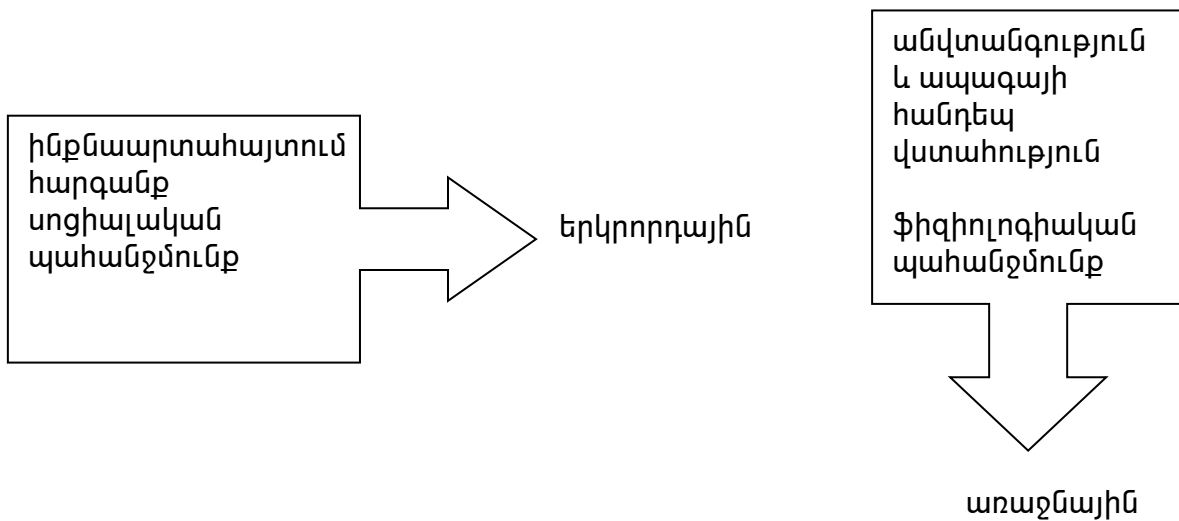
4. Հարգանքի պահանջումներն իրենց մեջ են ներառում ինքնահարգանքի, անձնական ձեռքբերումների, արհեստավարժության, շրջապատի կողմից հարգանքի, ճանաչվածության զգացումները:
5. Ինքնաարտահայտման պահանջումները սեփական պոտենցիալ հնարավորությունների իրագործման և որպես անհատի աճի պահանջումներն են:

Ըստ Մասլոուի տեսության, բոլոր այդ պահանջումները կարելի է տեղադրել խիստ հիերարխիկ կառուցվածքի տեսքով, որը պատկերված է գծանկար 2-ում: Դրանով նա ցանկանում էր ցույց տալ, որ ստորին մակարդակների պահանջումներն ազդում են մարդու վարքի վրա ավելի շուտ, քան մոտիվացիայի վրա կազդեն առավել բարձր մակարդակների պահանջումները: Յուրաքանչյուր որոշակի պահի մարդը կձգտի բավարարել այն պահանջումները, որոնք նրա համար առավել կարևոր են: Մասլոուի տեսությունը մեկնաբանելիս հոգեբանները նշում են. «Երբ առավել ուժեղ և կարևոր պահանջումները բավարարված են, բավարարություն են պահանջում նաև այն պահանջումները, որոնք հիերարխիայով նրանից հետո են: Երբ այդ պահանջումներն էլ են բավարարվում, առաջանում է անցում դեպի մարդու վարքը որոշող գործոնների սանդղակի հաջորդ աստիճանը» :

Քանի որ, որպես անհատ, մարդու զարգացման հետ զարգանում են նաև նրա պոտենցիալ հնարավորությունները, ինքնահաստատման պահանջումները լիովին չի բավարարվի: Այդ պատճառով էլ անվերջ է պահանջումների միջոցով վարքի մոտիվացիայի գործընթացը: Սոված մարդը նախ կձգտի սնունդ գտնել և միայն դրանից հետո ապաստարան կպատրաստի: Հարմարության և անվտանգության մեջ ապրելով՝ մարդը սկզբում կառաջնորդվի սոցիալական շփումների պահանջումներով, իսկ այնուհետև կձգտի հասնել շրջապատի կողմից հարգանքի: Միայն ներքին բավարարվածության և շրջապատի կողմից հարգանք զգալուց հետո մարդու կարևորագույն պահանջումները կսկսեն աճել նրա պոտենցիալ հնարավորություններին զուգահեռ: Սակայն մարդու կարևորագույն պահանջումները կարող են փոփոխվել՝ կախված իրավիճակի փոփոխությունից:



Գծանկար 2. Պահանջմունքների մոտիվացիոն հիերարխիան ըստ Մասլոուի



Մասլոուի տեսությունը կարևոր ներդրում է, որն ընկած է մարդկանց աշխատելու ձգտման հիմքում: Տարբեր մակարդակի ղեկավարները սկսեցին հասկանալ, որ մարդկանց մոտիվացիան որոշվում է նրանց կոնկրետ պահանջմունքների լայն սպեկտրով: Կոնկրետ մարդուն խթանելու համար ղեկավարը նրան իր կարևորագույն պահանջմունքը բավարարելու հնարավորություն պետք է տա այնպիսի գործելակերպի միջոցով, որը կնպաստի կազմակերպության նպատակների իրագործմանը:

Սակայն պարզվեց, որ որպեսզի հաջորդ հիերարխիայի առավել բարձր մակարդակը սկսի ազդել մարդու վարքի վրա, պարտադիր չէ առավել ցածր մակարդակի պահանջմունքները լիովին բավարարել: Այսպիսով, հիերարխիկ մակարդակները խիստ տարանջատված, իրար հաջորդող աստիճաններ չեն: Այլ խոսքով, թեև տվյալ պահին պահանջմունքներից որևէ մեկը կարող է գերակշռել, մարդու գործունեությունը միայն դրանով չէ, որ խթանվում է:

Արտասահմանում մինչև վերջերս ղեկավարներն իրենց ստորադասներին խթանում էին գրեթե միայն տնտեսական խթաններով, քանի որ մարդկանց վարքը հիմնականում որոշվում էր ցածր մակարդակների պահանջմունքներով: Այսօր իրավիճակը փոխվել է: Ջարգացած երկրներում արհմիությունների պայքարի և պետական կարգավորման միջոցով ձեռք բերված բարձր աշխատավարձերի և սոցիալական այլ բարիքների շնորհիվ անգամ կազմակերպության հիերարխիայի ստորին աստիճաններում կանգնած մարդիկ գտնվում են Մասլուի հիերարխիայի բարձր աստիճանի վրա:

Արդյունքում կարելի է գալ այն եզրակացության, որ ղեկավարները պետք է մանրամասն ուսումնասիրեն, հետևեն իրենց ստորադասների պահանջներին, որպեսզի որոշեն նրանց խթանող ակտիվ պահանջմունքները: Քանի որ ժամանակի ընթացքում այդ պահանջմունքները փոխվում են, ապա պետք չէ մտածել, որ մի անգամ արդյունավետ գործած մոտիվացիան այդպես կգործի նաև հաջորդ անգամ:

Ղեկավարը պետք է բավարարի աշխատակիցների հետևյալ պահանջմունքները. Սոցիալական պահանջմունքները.

1. Աշխատակիցներին շփվելու հնարավորություն ընձեռնող աշխատանք տալ:
2. Աշխատատեղում միասնական թիմի ոգի ստեղծել:
3. Ստորադասների հետ անցկացնել պարբերական խորհրդակցություններ:
4. Պետք է աշխատել չխափանել առաջացած ոչ պաշտոնական խմբավորումները, եթե նրանք էական վնաս չեն հասցնում կազմակերպությանը:
5. Կազմակերպության շրջանակներից դուրս նրա անդամների համար սոցիալական հնարավորություններ ստեղծել:

Չարգանքի պահանջմունքները.

1. Ստորադասներին առավել բովանդակալից աշխատանք տալ:
2. Ապահովել հետադարձ կապը՝ նրանց և ստացված արդյունքների հետ:
3. Ստորադասների ստացած արդյունքները բարձր գնահատել և խթանել:
4. Նպատակների ձևակերպման և որոշումների մշակման գործում ներառել ստորադասներին:

5. Ստորադասներին շնորհել լրացուցիչ իրավունքներ և լիազորություններ:
6. Նպաստել ծառայողական սանդղակով ստորադասների առաջխաղացմանը:
7. Ապահովել մասնագիտացման մակարդակի բարձրացում:

Ինքնաարտահայտման պահանջմունքները.

1. Ստորադասների պոտենցիալը լիովին օգտագործելու համար ապահովել կրթության հնարավորություն:
2. Աշխատակիցներին տալ լիովին բացահայտվելու հնարավորություն ընձեռնող աշխատանք:
3. Խթանել ստորադասների ստեղծագործական ընդունակությունների զարգացումը:

Թվում է, թե Մասլոուի տեսությունը ղեկավարներին ցույց տվեց մոտիվացիայի գործընթացի բավականին օգտակար նկարագրություն: Սակայն հետագա գործնական հետազոտությունները ցույց տվեցին, որ նրա տեսությունը լիարժեք չի: Իհարկե, սկզբունքորեն մարդկանց կարելի է դասել այս կամ այն դասին, որը բնութագրվում է բարձրագույն կամ ցածրագույն մակարդակի այս կամ այն պահանջմունքով, բայց իրականում Մասլոուի հստակ հինգ աստիճան ունեցող հիերարխիկ կառուցվածք գոյություն չունի: Չհաստատվեց նաև «կարևորագույն պահանջմունքներ» հայեցակետը: Որևէ մի պահանջմունքի բավարարումը ավտոմատ կերպով հաջորդ մակարդակի պահանջմունքի առաջ գնալու պատճառ չի դառնում: Մասլոուի տեսության հիմնական քննադատությունը վերաբերվում է այն բանին, որ Մասլոուին չէր հաջողվել հաշվի առնել մարդկանց անհատական տարբերությունները: Ելնելով իր նախկին փորձից՝ մի մարդ կարող է ամենից ավելի շահագրգռված լինել ինքնաարտահայտման մեջ, սակայն միաժամանակ նրան նման թվացող մեկ այլ մարդու վարքը բնորոշվում է ճանաչման, սոցիալական և անվտանգության պահանջմունքներով: Հետևաբար, ղեկավարը պետք է իմանա, թե ինչ է գերադասում այս կամ այն աշխատակիցը պարզևատրումների համակարգում, ինչն է որոշ աշխատակիցների ստիպում մյուսների հետ համատեղ աշխատանքից հրաժարվել և այլն:

Մակ Քելանդի պահանջմունքների տեսությունը

Բարձրագույն մակարդակների պահանջմունքների վրա շեշտ դնող մոտիվացիայի մեկ այլ տեսություն է Դեվիդ Մակ Քելանդի մոդելը:

Նա գտնում էր, որ մարդկանց հատուկ են երեք պահանջմունքներ՝ իշխանություն, հաջողություն և մասնակցություն:

1. Իշխանության պահանջումներն արտահայտվում է մյուսների վրա ազդելու ցանկությամբ: Մասլոուի հիերարխիկ կառուցվածքի շրջանակներում իշխանության պահանջումներն ընկնում է հարգանքի և ինքնաարտահայտման պահանջումներին միջև: Իշխանության պահանջումներով մարդիկ առավել հաճախ իրենց դրսևորում են որպես դիրքերը պաշտպանող և առճակատումներից չվախեցող, ճշմարտացի և եռանդուն անձնավորություններ:
 2. Հաջողության պահանջումները ևս գտնվում է հարգանքի և ինքնաարտահայտման պահանջումներին միջև: Այս պահանջումները բավարարում է ոչ թե այդ կարգավիճակը, այլ աշխատանքը ավարտին հասցնելու գործընթացը: Հաջողության առավել զարգացած պահանջումներով օժտված մարդիկ չափավոր են ռիսկի ենթարկվում, սիրում են այնպիսի իրավիճակներ, երբ կարող են իրենց վրա անձնական պատասխանատվություն վերցնել և ցանկանում են, որպեսզի իրենց կողմից ձեռք բերած արդյունքները բավականին կոնկրետ խթանվեն: Ինչպես նշում է Մակ Քելանդը. «Կարևոր չէ, թե որքան է մարդու մեջ զարգացած հաջողության զգացումը: Նա կարող է երբեք հաջողության չհասնել՝ առանց դրա համար անհրաժեշտ հնարավորություններ ունենալու, եթե կազմակերպությունը նրան բավարար ազատության աստիճան չընձեռի և չպարզևատրի իր հասած արդյունքների համար»:
- Այսպիսով, եթե ղեկավարները ցանկանում են հաջողության պահանջումներով մարդկանց խթանել, ապա նրանց առջև ռիսկի փոքր աստիճան կամ պարտության ցածր աստիճան պարունակող խնդիրներ պետք է դնեն, բավականին հնարավորություններ տրամադրեն, պարբերաբար պարզևատրեն՝ հասած արդյունքներին համապատասխան:
3. Մասնակցության պահանջումների մոտիվացիան, ըստ Մակ Քելանդի, նման է Մասլոուի մոտիվացիային: Այդպիսի մարդիկ շահագրգռված են ծանոթների, ընկերության, ընկերական հարաբերությունների և փոխօգնության մեջ: Մասնակցության զարգացման պահանջումներով մարդիկ պետք է զբաղվեն այնպիսի աշխատանքով, որը նրանց կընձեռնի սոցիալական շփումների լայն հնարավորություններ:

Հերցբերգի երկգործոն տեսությունը

50-ականների երկրորդ կեսին Ֆեդերիկ Հերցբերգն իր աշխատակիցներով ներկայացրեց պահանջումների վրա հիմնված ևս մեկ մոդել: Հետազոտողների

այս խումբը մի խոշոր ֆիրմայի 200 ճարտարապետների և գրասենյակային այլ ծառայողների խնդրեց պատասխանել հետևյալ հարցերին. «Կարո՞ղ եք մանրամասն նկարագրել, թե ծառայողական պարտականությունները կատարելուց հետո երբ եք Ձեզ շատ լավ զգացել», «Կարո՞ղ եք մանրամասն նկարագրել, թե ծառայողական պարտականությունները կատարելուց հետո երբ եք Ձեզ շատ վատ զգացել»: Համաձայն Հերցբերգի, ստացված պատասխանները կարելի է բաժանել երկու մեծ դասերի՝ հիգիենիկ գործոններ և մոտիվացիոն գործոններ:

Հիգիենիկ գործոններ	Մոտիվացիոն գործոններ
<ul style="list-style-type: none"> • Ֆիրմայի և ղեկավարության քաղաքականությունը • Աշխատանքային պայմանները • Աշխատավարձը • Աշխատանքի անմիջական վերահսկման աստիճանը 	<ul style="list-style-type: none"> • Հաջողություն • Ծառայության մեջ առաջխաղացում • Աշխատանքի արդյունքների ճանաչում • Պատասխանատվության բարձր աստիճան • Ստեղծագործական և գործարար աճի հնարավորություններ

Հիգիենիկ գործոնները կապված են շրջակա միջավայրի հետ, որտեղ իրականացվում է աշխատանքը, իսկ մոտիվացիաները՝ աշխատանքի բնույթի և էության հետ: Հետազոտվող աշխատակիցների կարծիքով արտադրողականության բարձրացման գործոններ են ծառայողական սանդղակով առաջխաղացման հավանականությունները, բարձր աշխատավարձը, աշխատանքի արդյունքների հետ կապված վարձատրությունը և ճանաչումը: Աշխատանքն առավել գրավիչ դարձնող գործոններն են մեծ լարումներ և սթրեսներ չպահանջող աշխատանքը, հարմար տեղակայումը, միջավայրի աղտոտվածության և աղմուկի բացակայությունը, աշխատանքի ծավալների արդարացի բաշխումը:

Հերցբերգի տեսությունը որոշ ընդհանուր կողմեր ունի Մասլոուի տեսության հետ: Հերցբերգի հիգիենիկ գործոնները համապատասխանում են ֆիզիոլոգիական, անվտանգության և ապագայի հանդեպ վստահության պահանջումներին: Այս տեսության համաձայն, աշխատանքի խթանման համար անհրաժեշտ է ոչ միայն հիգիենիկ, այլ նաև խթանող գործոնների առկայությունը: Այս տեսությունը ձևավորվել է հարցադրման հիման վրա, և արդյունքներն էլ, մասնավորապես, հարցադրման ձև ունեն:

ԿՈՄՈՒՆԻԿԱՑԻԱՆԵՐ

Յուրաքանչյուր անհատ այս կամ այն ձևով շփվում է այլ մարդկանց կամ կազմակերպության մյուս անդամների հետ: Շփման արդյունքում նրանք տեղեկություններ են փոխանակում, որն իրենից ներկայացնում է հաղորդակցման գործընթացը: Եթե մարդիկ չկարողանան հաղորդակցվել, ապա չեն կարող նաև աշխատել միասին, ձևակերպել նպատակներ և հասնել դրանց:

Կոմունիկացիան (լատիներեն *communicatio*- հաղորդում) երկու և ավելի անձանց միջև տեղեկությունների փոխանակումն է:

Կոմունիկացիոն գործընթացը կազմված է իրարից կախված հաջորդական քայլերից:

Կոմունիկացիաները կառավարման գործընթացի հիմքն են. դրանց միջոցով իրականացվում են կառավարման գործընթացի պարբերաբար կրկնվող այնպիսի փուլեր, ինչպիսիք են, օրինակ, կառավարվող օբյեկտի վերաբերյալ տեղեկությունների ստացումը, մշակումը և համապատասխան կառավարչական որոշումների ընդունումը:

Տեղեկությունը բնութագրում է տվյալ դեղագործական կազմակերպության ներսում և շրջապատող միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխությունները: Կառավարչական աշխատանքի ծավալի զգալի մասն ընկնում է հենց տեղեկատվության հետ կատարվող աշխատանքին: Տեղեկատվության միջոցով է իրականացվում կառավարման օղակների և աստիճանների միջև կապը: Տեղեկատվությունը կարող է լինել արտաքին կամ ներքին:

Արտաքին կոմունիկացիան բնորոշում է շրջակա միջավայրի հետ կազմակերպության կապը և պարունակվում է վերադաս մարմինների հրամաններում, հրահանգներում, կարգադրություններում, պլաններում, գիտության և տեխնիկայի նվաճումների, շուկայի ցուցանիշների մասին հաղորդումներում և այլն:

Ներքին տեղեկատվությունը վերաբերում է արտադրության գործընթացին, սարքավորումների վիճակին, տեխնոլոգիային և այլն: Ընդ որում, ցանկացած տեղեկություն կարող է ձևավորվել ինչպես ըստ նախօրոք սահմանված կարգի (վիճակագրական, հաշվապահական), այնպես էլ կամայական (վերլուծական, վերահսկիչ և այլն):

Քանի որ տեղեկատվության փոխանակումը կառավարման գործընթացում փոխադարձ կապ է ստեղծում կառավարման ընդհանուր և հատուկ գործառույթների միջև, ապա կոմունիկացիաներն անվանում են նաև «կապակցող» գործընթաց:

Կոմունիկացիաներն առաջին հերթին ձևավորվում են կառավարման տարբեր մակարդակների և կազմակերպության տարբեր ստորաբաժանումների միջև: Ըստ դրա կոմունիկացիաները կարող են լինել ուղղահայաց և հորիզոնական:

Ձեռնարկությունների ներսում կառավարման մի մակարդակից տեղեկությունը շարժվում է **ուղղահայաց** հաղորդակցությունների շրջանակներում: Դրանք բնորոշ են ղեկավար-ենթակա, ղեկավար-աշխատանքային խումբ հարաբերություններին: Ուղղահայաց կոմունիկացիաները կարող են ունենալ 2 ուղղություն՝ վերևից ներքև (վարընթաց) և հակառակը՝ ներքևից վերև (վերընթաց):

Կոմունիկացիաները **վերևից ներքև (վարընթաց)** ուղղվածություն ունեն, երբ կառավարման բարձր մակարդակից տեղեկությունը հաղորդվում է ստորադաս մակարդակին: Կառավարման ստորադաս մակարդակին հաղորդվում է տեղեկություն ընթացիկ խնդիրների, տարբեր առաջարկների, ինչպես նաև կատարվելիք աշխատանքների առաջնահերթության փոփոխության և այլևայլի մասին:

Բացի նշված վարընթաց փոխանակումից, ղեղագործական ձեռնարկությունում իրականացվում են **ներքևից վերև (վերընթաց)** հաղորդակցումներ: Այսինքն՝ տեղեկության փոխանցումը ստորին մակարդակներից բարձրերին, որի շնորհիվ վերջինները տեղեկացվում են ստորին մակարդակներում առկա հիմնահարցերի և իրավիճակի մասին ու առաջարկում դրանց վերացման, կարգավորման հնարավոր տարբերակներ: Վերընթաց եղանակով տեղեկության փոխանակումը հիմնականում տեղի է ունենում հաշվետվությունների, առաջարկությունների, ահազանգերի, զեկուցագրերի ձևով:

Ի լրումն վարընթաց և վերընթաց եղանակով տեղեկության փոխանակման՝ ղեղագործական ձեռնարկություններում իրականացվում են նաև **հորիզոնական** հաղորդակցումներ: Դա պայմանավորված է ստորաբաժանումների բազմազանությամբ և նրանց միջև խնդիրների և գործողությունների կոորդինացման անհրաժեշտությամբ:

Հորիզոնական և ուղղահայաց կոմունիկացիաները ներքին միջավայրի կոմունիկացիաներն են:

Բացի այդ, ղեղագործական կազմակերպությունն ունենում է նաև **արտաքին միջավայրի** հետ կապված կոմունիկացիաներ, որոնցով յուրաքանչյուր կազմակերպություն հաղորդակցվում է արտաքին միջավայրի հետ և ստանում համապատասխան տեղեկություններ այդ միջավայրի և այդտեղ կատարվող փոփոխությունների վերաբերյալ: Գոյատևելու և արդյունավետ գործունեություն ծավալելու համար ղեղագործական ձեռնարկությունը պետք է մեծ ուշադրություն դարձնի արտաքին միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխություններին, անհրաժեշտության դեպքում կատարի համապատասխան շտկումներ կազմակերպության ներսում՝ դրանով իսկ հարմարվելով արտաքին միջավայրի արագ փոփոխվող պայմաններին:

Բացի այդ, դեղագործական կազմակերպության համար շատ կարևոր է արտաքին միջավայրին տեղեկություն տալ այն մասին, թե ինչով է ինքը զաբաղվում, ինչ է արտադրում և վաճառում:

Ձեռնարկություններն արտաքին միջավայրի հետ հաղորդակցվելու համար օգտվում են գովազդից, պարբերաբար հրատարակվող տեղեկատուներից և այլ միջոցներից, որոնցում հրապարակում են իրենց հաշվեկշիռները, հաշվետվությունները և այլն: Ավելին, արտաքին միջավայրի պահանջները հաշվի առնելու համար, ինչպես նաև որպես ներքին կոմունիկացիաների ձև, կազմակերպվում են զանազան խորհրդակցություններ, նստաշրջաններ, ցուցահանդեսներ և այլն:

Կոմունիկացիոն գործընթացը

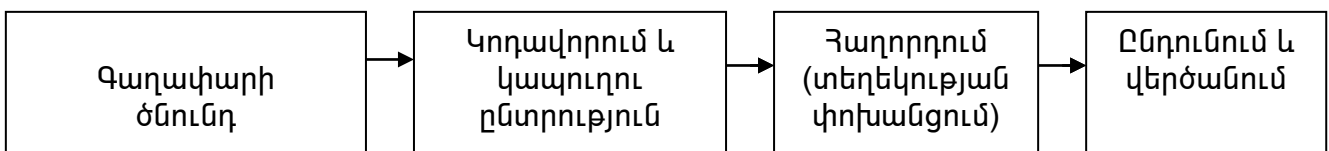
Տեղեկատվության գործընթացը կարելի է բաժանել 4 հիմնական բաղադրիչների.

- ա) ուղարկող անձ (կոմունիկատոր). մշակում է գաղափարներ կամ հավաքում և հաղորդում տեղեկություններ
- բ) հաղորդագրություն. հատուկ խորհրդանիշներով կոդավորված բուն տեղեկություն
- գ) կապուղի. տեղեկությունը կամ գաղափարը հաղորդելու միջոց
- դ) ստացող անձ (ռեցիպիենտ). ստանում է տեղեկատվությունը և մեկնաբանում:

Տեղեկության փոխանակման ընթացքում ուղարկողն ու ստացողն անցնում են մի քանի փոխկապակցված փուլեր: Նրանց խնդիրն է կազմել հաղորդագրությունը և օգտագործել նրա հաղորդման համար այնպիսի միջոց, որ երկու կողմերն էլ հասկանան և ընկալեն սկզբնական գաղափարը:

Կոմունիկացիոն գործընթացի փոխկապակցված փուլերն են.

- 1. գաղափարի ծնունդը
- 2. կոդավորումը և կապուղու ընտրությունը
- 3. հաղորդումը
- 4. ընդունումը և վերծանումը



1. Գաղափարի ծնունդը. Տեղեկության փոխանակումն սկսվում է գաղափարի ձևակերպմամբ: Ուղարկող անձը, ելնելով որոշակի նպատակադրումից, որոշում է, թե որ գաղափարը կամ հաղորդագրությունը պետք է դարձնել փոխանակման առարկա:

Որպեսզի փոխանակումն արդյունավետ կատարվի, ուղարկողը գաղափարի ձևավորման ժամանակ պետք է հաշվի առնի բազմաթիվ գործոններ: Մասնավորապես, հաղորդվելիք տեղեկությունը պետք է լինի խիստ հիմնավորված, որոշակի և ըմբռնելի:

2. Կողավորում և կապուղու ընտրություն. Տեղեկությունները հաղորդվում են խոսքային և ոչ խոսքային միջոցներով: Ուստի նախքան տեղեկությունը հաղորդելը այն պետք է կողավորվի խորհրդանիշերի՝ բառերի, հնչերանգի, շարժումների և դիմախաղի օգնությամբ:

Այդպիսի կողավորումը տեղեկությունը դարձնում է հաղորդագրություն: Հաջորդ քայլով ուղարկողը պետք է նաև ընտրի կողավորման համար խորհրդանիշերի բնույթին համատեղելի միջոցներ: Ամենահայտնի միջոցներից են տեղեկությունների գրավոր և բանավոր հաղորդումը, համակարգչային ցանցերը, էլեկտրոնային փոստը և այլն: Ընդ որում, եթե ընտրված ուղին պիտանի չէ խորհրդանիշերի ֆիզիկական մարմնավորման համար, ապա հաղորդումն անհնար է, իսկ եթե կապի միջոցը ոչ լիովին է համապատասխանում գաղափարին, ապա տեղեկատվության փոխանակումը կլինի թերի, քիչ արդյունավետ:

Հաղորդագրության միջոցի ընտրությունը պետք է չսահմանափակվի միակ կապուղով: Ցանկալի է օգտագործել հաղորդակցման 2 կամ ավելի միջոց:

Տեղեկատվության փոխանակման բանավոր և գրավոր միջոցների միաժամանակյա օգտագործումն առավել արդյունավետ է, քան միայն գրավոր փոխանակումը:

Գրավոր հաղորդագրություններն ունեն առավելություններ. կարող են պահպանվել, հաճախ ավելի լավ են ձևակերպված, քան բանավոր հաղորդումները:

Գրավոր կոմունիկացիաներն անհրաժեշտ են պայմանագրերի և գործարքների կնքման, ծրագրերի և մեթոդական ցուցումների շարադրման, իրավաբանական փաստաթղթերի հրապարակման, զովագրի և այլ նպատակներով:

Գրավոր հաղորդականություններն ունենում են նաև թերություններ. մարդիկ հաճախ ուշադիր և հետևողական չեն լինում ձևակերպելիս:

Բանավոր կոմունիկացիաների գլխավոր առավելությունն այն է, որ հնարավոր է իրականացնել տեղեկության արագ և ամբողջովին փոխանցումը: Միաժամանակ կարելի է և՛ հարցեր տալ, և՛ ստանալ պատասխաններ:

3. Հաղորդում. Այս փուլը ընտրված կապուղով փոխանցման գործողությունն է: Սա հաղորդագրության ֆիզիկական փոխանցումն է, որը հաճախ սխալմամբ ընդունում են որպես կոմունիկացիայի բուն գործընթաց: Հաղորդումը կարևոր փուլերից մեկն է, որի նպատակը գաղափարը հասցեատիրոջը հասցնելն է:

4. Ընդունում և վերծանում. Ուղարկողի կողմից տեղեկատվության հաղորդումից հետո ստացողն ապակողավորում է այն:

Վերծանումը ստացողի կողմից ուղարկողի խորհրդանիշերի վերափոխումը և ընկալումն է: Եթե ուղարկողի ընտրած խորհրդանիշերն ունեն ճիշտ նույնպիսի նշանակություն ստացողի համար, ապա վերջինս կհմանա, թե ինչ նկատի ունի ուղարկողը, թե որն է նրա ձևակերպած գաղափարի իմաստը(օր. 33 ԱՆ որևէ նոր որոշում` դեղագործական կազմակերպությունների գործունեության վերաբերյալ): Եթե գաղափարը չի պահանջում պատասխան ազդանշան, ապա փոխանակման գործընթացը համարվում է ավարտված:

Տեղեկության փոխանակումը կարելի է համարել արդյունավետ, եթե ստացողը ըմբռնել է գաղափարը. ձեռնարկել է գործողություններ, որոնք ակնկալում էր ուղարկողը:

Այսպիսով, կոմունիկացիաների արդյունավետությունն առաջին հերթին պայմանավորված է նրանով, թե ինչքանով է հստակ ձևակերպված գաղափարը կամ տեղեկատվությունը: Այնուհետև, էական է նաև, թե ինչպես է գաղափարը կողմավորվում` արտահայտելու ամբողջ տեղեկությունը: Վերջապես, տեղեկություն ստացողը պետք է ընկալի ստացած տեղեկությունը:

Յետադարձ կապը մեծ նշանակություն ունի: Դրանով է ճշտվում, թե որքանով է հավաստի ընկալվել հաղորդագրությունը: Տեղեկություն ստացողն ինքն է դառնում հաղորդող, իսկ սկզբնական ուղարկողը ստանձնում է ստացողի դերը: Յետադարձ կապը նպաստում է կառավարչական տեղեկության փոխանակման արդյունավետության էական բարձրացմանը:

Կոմունիկացիոն գործընթացում **աղմուկ** անվանում են այն, ինչը խեղաթյուրում է տեղեկության կամ գաղափարի իմաստը:

Միջանձնային կոմունիկացիաներ

Միջանձնային կոմունիկացիան անհրաժեշտ է դիտարկել որպես կազմակերպության ներսում մարդկանց միջև ամբողջական հաղորդակցման անբաժանելի մաս:

Միջանձնային կոմունիկացիան 3 գործառույթների ամբողջություն է.

ա) Փոխադարձ ընկալման և ըմբռնման (պերցեպտիվ) գործառույթ

Հաղորդակցման ընթացքում և դրա միջոցով մարդիկ ընկալում են միմյանց, ձևավորում են մեկմեկու մասին կայուն պատկերացումներ, վարքի գնահատման չափանիշներ և այդ ամենի հիման վրա հասնում են որոշակի փոխըմբռնման:

բ) Փոխազդեցության (ինտերակտիվ) գործառույթ

Հաղորդակցման ընթացքում և դրա միջոցով մարդիկ ազդում են միմյանց վրա, հնարավորություն են ստանում համատեղելու իրենց ջանքերը, գումարելու իրենց

փորձն ու հմտությունները, ուղղորդելու դրանք որոշակի նպատակների իրագործմանը, կազմակերպելու իրենց մասնագիտական գործունեությունը:

գ) Տեղեկատվության (կոմունիկացիոն) գործառույթ

Մարդիկ անմիջական կամ միջնորդավորված հաղորդակցման ընթացքում ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն, բնական խոսքի և արտալեզվական միջոցներով, բանավոր կամ գրավոր միմյանց զանազան կարգի և բնույթի տեղեկություններ են հաղորդում և ստանում, ինչպես նաև՝ իմաստավորում դրանք, ճշգրտում, վերծանում, կուտակում, ձևափոխում, զարգացնում և այլն:

Մարդկային հաղորդակցման այս 3 կողմերը կամ գործառույթները լոկ պայմանականորեն են տարանջատել. դրանք ո՛չ տարածականորեն, ո՛չ էլ ժամանակային առումով մասնատել հնարավոր չէ. ընդամին՝ այդ միասնականությունը դրսևորվում է դրանց թե՛ գոյության և թե՛ գործածության մեջ, քանի որ ամեն մեկը նպաստում է մյուսի արդյունավետությանը: Դիմացինի մասին ճիշտ պատկերացում կազմելու, ընկալելու համար մենք կարիք ունենք բավարար տեղեկության. լիարժեք տեղեկատվությունն անհրաժեշտ պայման է միջանձնային փոխադարձ ընկալումն ու փոխըմբռնումն ապահովելու (պերցեպցիայի) համար: Որքան լավ ենք ճանաչում նրան, ում տեղեկություն ենք հաղորդում (գիտենք նրա կարգավիճակը, շահերը, դիրքորոշումը, հետաքրքրությունները, նպատակները, տվյալ տեղեկության հանդեպ հնարավոր վերաբերմունքը և այլն), այնքան տեղեկությունն ավելի նպատակային է, միջանձնային կոմունիկացիան՝ ավելի արդյունավետ: Նույն ձևով էլ որքան հավաստի է ընկալվում տեղեկությունը, որքան վստահելի է համարվում նրա աղբյուրը, այնքան ավելի մեծ հավանականությամբ հաղորդողը (կոմունիկատորը) և ստացողը (ռեղիպիենտը) կարող են համագործակցել, արդյունավետ փոխազդել ընդհանուր գործունեության շրջանում:

Միջանձնային կոմունիկացիայի և մարդկային հաղորդակցության արդյունավետության կարևոր պայմաններից մեկը անձի «հաղորդունակությունն» է, այսինքն՝ մարդու ուրիշների հետ բնականոն փոխհարաբերություններ հաստատելու, ասելիքը ձևակերպելու, տեղեկություններ հաղորդելու, դրանք ստանալիս՝ ճիշտ վերծանելու (կարևորն ու երկրորդականը զանազանելու), ուղիղ և հետադարձ կապն ապահովելու կարողությունը:

Անձի հաղորդունակության բաղադրամասերը երեքն են.

1. *Անձի դիտողականությունը.* որքանով է նա կարողանում համարժեք ընկալել և հավաստի ըմբռնել շրջապատի անձանց (նրանց շահերը, ցանկությունները, մտադրությունները, դիրքորոշումը): Մյուսներին ընկալելու եղանակներն են.

- Գույնացումը (իդենտիֆիկացիա). երբ անձն ուրիշին հասկանում է՝ իրեն նրա տեղը դնելով

- ապրումակցումը (էմպաթիա). երբ անձն ըմբռնում է դիմացինի հոգեվիճակը, տրամադրությունը, կողմնորոշումը՝ վերապրելով նրա հույզերն ու տրամադրությունները

- խորհրդածությունը (ռեֆլեքսիա). երբ անձը մտածում է այն մասին, թե ինքն ինչպես է ընկալվում դիմացինի կողմից:

2. *Անձի ինքնադրսևորումը.* որքանով է նա կարողանում սեփական մտքերն ու հույզերը ճիշտ ձևակերպել, արտահայտել, ներկայացնել ուրիշներին

3. *Անձի վարվեցողությունը.* որքանով է նա տիրապետում հաղորդակցման ընդունված եղանակներին և կանոններին:

Չաղորդունակությունը խիստ անհրաժեշտ է ղեկավարի համար, քանի որ նրա ամենօրյա գործունեության անբաժանելի մասը մարդկանց՝ ենթակաների, վերադասների, գործընկերների հետ հաղորդակցվելն է:

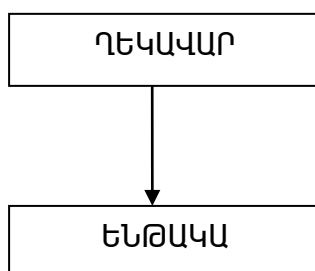
Կազմակերպությունում միջանձնային կոմունիկացիաների տարածված ձևը ղեկավար-ենթակա կոմունիկացիաներն են: Կառավարման բուն գործընթացը տեղի է ունենում հրամանների, հրահանգների, կարգադրությունների, ինչպես նաև խրախուսումների, նախազգուշացումների ու պատժամիջոցների ձևով: Ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունները գնահատվում են որպես երկխոսություն, այսինքն կոմունիկացիոն ձևեր:

Ղեկավարի և ենթակայի միջև տեղեկության փոխանակման տարբերակներ են.

1. խնդիրների, առաջարկությունների և սպասվող արդյունքների ճշգրտումը
2. խնդիրների լուծմանը ստորաբաժանման մասնակցության ապահովումը
3. աշխատանքի արդյունավետության հիմնախնդիրների քննարկումը
4. սպասվող փոփոխությունների մասին ենթականերին տեղեկացնելը և այլն:

Տարբերում են ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների 2 տեսակ՝ ուղղահայաց և հորիզոնական:

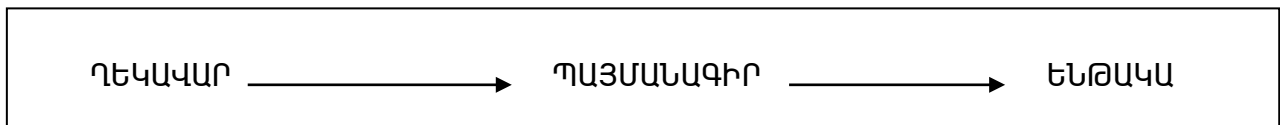
Ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների **ուղղահայաց** կոմունիկացիոն համակարգն ունի հետևյալ տեսքը.



Ուղղահայաց համակարգը հիմնված է ուղղակի գծային ենթակայության սկզբունքի վրա: Ղեկավարի ընդունած ամեն մի որոշում պարտադիր է ենթակայի կողմից անվերապահ (առանց որևէ լրացուցիչ պայմանի) կատարման համար:

Ղեկավարի և ենթակայի կարգավիճակների տարբերությունը հնարավորություն է տալիս ղեկավարին առանց մեծ ջանքերի գործադրման(ի պաշտոնե) ձեռք բերել ոչ միայն ղեկավարի, այլև առաջնորդի կարգավիճակ:

Ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների **հորիզոնական** կոմունիկացիոն համակարգն ունի հետևյալ տեսքը.



Այս համակարգի դեպքում ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունները կրում են պայմանագրային բնույթ: Պայմանագիրն իրավական նորմ է, որը կոչված է նախապես կանոնակարգելու սպասվելիք և ենթադրվող փոխհարաբերությունները: Պայմանագրում արձանագրվում են ղեկավարի և ենթակայի իրավունքներն ու պարտականությունները, պատասխանատվության չափը: Ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների հորիզոնական կոմունիկացիոն համակարգի դեպքում ղեկավարն ի պաշտոնե ձեռք է բերում միայն ղեկավարի կարգավիճակ, իսկ առաջնորդի կարգավիճակը վաստակում է իր աշխատանքի շնորհիվ:

Քացի վերոհիշյալից, գոյություն ունի նաև հաղորդակցություն ղեկավարի և աշխատանքային խմբի միջև: Այս կոմունիկացիաները հնարավորություն են տալիս բարձրացնել խմբի գործողությունների արդյունավետությունը: Աշխատանքային խմբի հետ կոմունիկացիաների նպատակն աշխատողների մեջ աշխատանքի, նրա արդյունքների և փոխհատուցման նկատմամբ վստահության ձեռքբերումն է:

Քանի որ տեղեկության փոխանակմանը մասնակցում են խմբի բոլոր անդամները, ապա ամեն մեկը հնարավորություն ունի խորհելու նոր խնդիրների և առաջադրանքների մասին, այն մասին, թե ինչպես համատեղ աշխատել:

Միջանձնային, ինչպես և ցանկացած կոմունիկացիաներում, կարող են հանդիպել այնպիսի **արգելքներ**, ինչպիսիք են.

1. ընկալմամբ պայմանավորված արգելքներ
2. իմաստաբանական
3. անորակ հետադարձ կապ
4. վատ ունկնդրում և այլն:

Մարդիկ միևնույն տեղեկությունը կարող են տարբեր կերպ մեկնաբանել, ընկալել այն յուրովի՝ կախված փորձից, մասնագիտական գիտելիքներից ու նաև շահերից: Փորձի և նախապես ունեցած հասկացությունների հետ հակասության մեջ մտնող տեղեկությունը հաճախ լրիվ մերժվում է, որոշ դեպքերում էլ՝ խեղաթյուրվում:

խոսքային հաղորդակցումն արդյունավետ է և ընդհանրապես հնարավոր, եթե տեղեկություններ փոխանակողների միջև առկա է լեզվական համապատասխանություն: Հակառակ դեպքում տեղեկատվության շղթայում հնարավոր են **թյուրըմբռնումներ**, որոնք 4 տեսակի են.

- հնչյունային. սխալ արտասանություն, շեշտադրություն, իմաստը աղավաղող երանգավորում, խոսքի հստակությունը խաթարող առոգանություն և այլն;
- շարահյուսական. քերականական կանոնների խախտում;
- ոճական. անպատշաճ արտահայտություններ, գրեհկություն, ճոռոմաբանություն
- տրամաբանական:

Տեղեկության հաղորդման, ընդունման, անդրադարձման լուրջ խոչընդոտ է խոսքային և ոչ խոսքային արտահայտչամիջոցների աններդաշնակությունը: Մարդիկ իրար տեղեկություն են հաղորդում ոչ միայն բանավոր կամ գրավոր խոսքով, այլև դիմախաղով, շարժումներով, կեցվածքով. հաճախ «մարմնի լեզուն» ավելի խոսում է ու արժանահավատ: Ուստի ամեն մի ղեկավար, որը հոգում է միջանձնային կոմունիկացիաների բարելավման մասին, պետք է յուրացնի դիմագիտության և շարժաբանության գաղտնիքները:

Առավել դժվար է հաղթահարել շահերից բխող տեղեկատվական արգելքները: Հաճախ միջին և ստորին մակարդակի աշխատակիցները ձգտում են հաճոյանալ իրենց վերադասին և ներկայացնում են միայն այն տեղեկությունները, որոնք նրանք ակնկալում են ստանալ: Դա տեղի է ունենում հատկապես այն դեպքում, երբ բարձր մակարդակի ղեկավարները նախընտրում են ստանալ միայն դրական տեղեկություններ:

Արգելք է նաև, երբ միջին մակարդակի ղեկավարները հակված են լսելու և ընկալելու ավելի բարձր մակարդակից ստացված տեղեկությունը և հաշվի չառնելու ստորին օղակներից հաղորդածը: Դա բացառելու համար վերադաս ղեկավարները պարտավոր են հանդիպել, հաղորդակցվել սկզբնական օղակների աշխատողների հետ, անցկացնել հարցաթերթիկային հարցումներ, աշխատողներին առաջարկություններ անելու հնարավորություն ընձեռել:

Արգելքները կարող են լինել իմաստաբանական: Տեղեկության փոխանակման խորհրդանիշերի ամբողջականությունը կոչվում է **տեղեկության լեզու**: Կիրառվում են

տեղեկության լեզվի տարբեր միավորներ՝ բառեր, թվեր, նշաններ և այլն; Տեղեկությունը պետք է լինի ստույգ և պարզ: Քանի որ խոսքերը, խորհրդանիշները կարող են տարբեր նշանակություն ունենալ, ապա հաղորդողը պետք է տեղեկությունը ձևակերպի այնպես, որ ընկալումը համապատասխանի իմաստին:

Միջանձնային կոմունիկացիաների արդյունավետության խոչընդոտ է նաև հետադարձ կապի բացակայությունը: Հետադարձ կապն անհրաժեշտ է, որպեսզի ուղարկողը համոզվի, որ հաղորդումն ընդունվել է անխաթար:

Միջանձնային կոմունիկացիաների արդյունավետության բարձրացման համար անհրաժեշտ է նախքան տեղեկությունը հաղորդելը հստակեցնել այն, բացառել երկիմաստ բառերի օգտագործումը: Անհրաժեշտ է հասնել հետադարձ կապի հաստատմանը: Գոյություն ունեն հետադարձ կապի մի քանի ձևեր. հարցեր տալ, առաջարկել կրկնել ստացած տեղեկությունը, պարզել ընկալման բնույթը և աստիճանը:

Հետադարձ կապ կարելի է հաստատել նաև աշխատանքի արդյունքների վերահսկողությամբ: Դա թույլ կտա գնահատել, թե ինչ չափով է ընկալվել և իրականացվել հաղորդվածը:

Հետադարձ կապի արդյունավետ եղանակ է նաև «բաց դռների» քաղաքականությունը. ենթակաները գիտեն, որ ղեկավարը պատրաստ է նրանց հետ քննարկել ցանկացած հետաքրքրող հարց:

Կազմակերպություններում տարածված կոմունիկացիոն ձևերից են ոչ պաշտոնական կոմունիկացիաները (շշուկների տարածումը): Փորձը ցույց է տվել, որ շշուկի ձևով տեղեկությունը շատ ավելի արագ է հաղորդվում, քան պաշտոնական հաղորդումների կապուղիներով:

Թեպետ շշուկները ոչ ճշգրիտ տեղեկության համբավ են վայելում, այնուամենայնիվ, կարող են լինել ճշգրիտ և նպատակային: Դրանք կարող են հետապնդել ապագա որոշումները կոլեկտիվում փորձարկելու նպատակ:

Այսպիսով, միջանձնային կոմունիկացիաները խիստ անհրաժեշտ են կազմակերպության ներսում տեղեկատվության արդյունավետ գործառության, կառավարման խնդիրների հաջող լուծման համար:

Դա է վկայում նշանավոր մենեջեր Լի Յակոկայի կարծիքը. «Երբ որևէ մենեջերի մասին ասում են, որ նա մարդկանց հետ լեզու չի գտնում, ապա դա սպանիչ բնութագիր է. այդ մարդուն պարզապես ոչնչացրեցիք: Եթե նա չի կարողանում մարդկանց հետ իր հաղորդակցումը կարգավորել, ուրեմն անհուսալի վիճակում է, որովհետև հենց դրանում է կառավարման բուն էությունը: Ոչ թե շների կամ կապիկների հետ գործ ունի մենեջերը, այլ մարդկանց, միմիայն մարդկանց հետ»:

Միջանձնային կոմունիկացիաների համար է սա ասված, որովհետև ինչքան էլ բարդանան տեղեկատվության տեխնիկական միջոցները և որքան էլ երկարի միջնորդ-սարքերի շղթան, միևնույն է, հաղորդակցումը տեղի է ունենալու մարդկանց միջև:

Կազմակերպչական կոմունիկացիաներ

Կազմակերպչական կոմունիկացիաները կոմունիկացիոն գործընթացի երկրորդ կարևոր բաղկացուցիչ մասն են:

Երբ տեղեկությունը կազմակերպության ներսում շարժվում է վերև և ներքև, նրա իմաստը որոշ չափով կարող է աղավաղվել՝ կախված միջանձնային շփումների ընթացքում առաջացած դժվարություններից: Այդ դեպքում ղեկավարը կարող է տեղեկությունը ձևափոխել այնպես, որ փոփոխությունը բխի իր շահերից:

Կազմակերպչական կոմունիկացիայի առումով դժվարություններ կարող են առաջանալ տեղեկության մասնատման, հետևաբար և աղճատման հետևանքով: Կազմակերպության ներսում հաճախ պահանջ է առաջանում մասնատել տեղեկություններն այն պատճառով, որ կազմակերպության մի մակարդակից դեպի մյուսն ուղարկվեն միայն այն տեղեկությունները, որոնք նրանց են վերաբերվում: Ընդ որում, հենց ղեկավարներն են որոշում, թե ի՞նչ տեղեկություններ և ու՛մ պետք է ուղարկվեն: Այդպիսի մոտեցման հետևանքով տեղեկությունը կարող է մուտք չգործել կազմակերպության համապատասխան օղակ: Ավելին, երբ տեղեկության հաղորդումը իրականացվում է բանավոր, ապա յուրաքանչյուր հաջորդ հաղորդման ժամանակ հնարավոր է որոշակի կորուստ: Չետևաբար, մանավանդ խոշոր կազմակերպություններում, անհնար է հույս դնել կառավարման տարբեր մակարդակների և օղակների միջև տեղեկության բանավոր հաղորդման վրա: Նույնիսկ բացատրություններով ուղեկցվող հաղորդումները երբեմն կորցնում են իրենց իմաստի մի մասը:

Տեղեկությունները, որոնք ուղարկվում են վերև, կարող են աղավաղվել կազմակերպության մակարդակների կարգավիճակների ու դրանցով պայմանավորված շահերի տարբերությունների պատճառներով: Այդ երևույթը գոյություն ունի նաև միջանձնային կոմունիկացիաներում: Այսպես, ինչպես նշել ենք, հաճախ միջին և ստորին մակարդակների ղեկավարները նախընտրում են վերադաս ղեկավարներին հաղորդել այն տեղեկությունը, որը նրանց կողմից լավ է ընդունվում: Իսկ դա նշանակում է, որ նրանց չեն տեղեկացնում գոյություն ունեցող հիմնահարցի մասին, քանի որ չեն ցանկանում հայտնել իրենց վերադաս ղեկավարին ոչ հաճելի

տեղեկությունները: Ավելին, կարգավիճակների տարբերություններն ուժեղ ազդեցություն են թողնում տեղեկության փոխանակման որակի վրա: Վերև հաղորդվող տեղեկության խեղաթյուրման լրացուցիչ պատճառ է միջին մակարդակի ղեկավարների կողմից ավելի մեծ ուշադրություն դարձնելը վերևից ստացված տեղեկությանը, քան ենթականերից ստացվածին: Դեպի վերև տեղեկատվության հաղորդման խանգարող պատճառ կարող է հանդիսանալ նաև պատժվելու վախը: Տեղեկությունների փոխանակման արգելք կարող է նաև լինել կոմունիկացիոն կապուղիների ծանրաբեռնվածությունը:

Տեղեկությունների փոխանակման վրա իր ազդեցությունն է թողնում նաև ձեռնարկության կազմակերպչական կառուցվածքը: Որքան փոքրաթիվ են կառավարման մակարդակները, այնքան փոքր է տեղեկության աղավաղման հավանականությունը: Բազմամակարդակ կազմակերպություններում մեծանում է տեղեկության աղավաղման հավանականությունը, քանի որ յուրաքանչյուր հաջորդ մակարդակ կարող է զտել տեղեկությունները: Ուստի, կոմունիկացիաների առումով չափազանց էական է, որ կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքները լինեն որքան հնարավոր է հարթ:

Հաշվի առնելով կոմունիկացիաների նշված հնարավոր արգելքները՝ յուրաքանչյուր ղեկավար դրանց արդյունավետության ապահովման նպատակով պետք է ձեռնարկի համապատասխան միջոցառումներ: Նախ անհրաժեշտ է կարգավորել տեղեկատվական հոսքերը: Բոլոր մակարդակների ղեկավարները պետք է հստակ պատկերացնեն տեղեկությունների նկատմամբ իրենց, գործընկերների և ենթակաների պահանջները: Ղեկավարը պետք է կարողանա գնահատել բոլոր տեղեկատվական պահանջմունքների որակական ու քանակական կողմերը և հստակ սահմանել դրանց ծավալը, տեսակները և պարբերականությունը:

Ղեկավարի ուշադրության կենտրոնում մշտապես պետք է լինի վերընթաց կոմունիկացիոն հոսքերի անկաշկանդ ապահովումը: Վարից վեր այդ հոսքերը 5 տեսակի են.

- հաշվետվություններ գործունեության վերաբերյալ,
- բողոքներ և վեճեր. վերադասներն ի պաշտոնե պարտավոր են լսել և լուծել ստորադասների միջև վեճերը,
- խնդիրներ և հարցեր. այս կերպ ղեկավարությունն անմիջաբար տեղեկանում է ամենօրյա և անհետաձգելի լուծում պահանջող խնդիրներին,
- բարեփոխման առաջարկություններ. նոր գաղափարներն ու առաջարկները պիտի հասանելի լինեն վերին մակարդակների ղեկավարներին,

- ֆինանսական և հաշվապահական տեղեկություններ. սրանք կարող են հետաքրքրել վերին ղեկավարությանը:

Վերընթաց կոմունիկացիայի թվարկված տեսակները նաև հետադարձ կապի դեր են կատարում: Իսկ վերջինիս շնորհիվ մեծանում է ամբողջական և հավաստի տեղեկության հաղորդումը կառավարման տարբեր մակարդակների և օղակների միջև: Դրան կարելի է հասնել նաև ղեկավարների և ենթակաների, տարբեր ստորաբաժանումների աշխատողների միջև անընդհատ շփման միջոցով, որի ժամանակ մի կողմից ղեկավարները հնարավորություն են ստեղծում քննարկելու նոր պլանները, ռազմավարությունը, իսկ մյուս կողմից՝ ենթակաների հարցմամբ պարզաբանում են առկա հիմնահարցերը:

Կոմունիկացիաներն արդյունավետ դարձնելու համար կարևոր նշանակություն ունի գործավարության, այսինքն փաստաթղթաշրջանառության կազմակերպումը: Այն ենթադրում է փաստաթղթերի ճիշտ ձևակերպում, դրանց շրջանառության արագ իրականացում ու նաև պահպանում: Տեղեկությունների պահպանումը կայուն տեղեկատվական համակարգերի ձևավորման հիմքն է: Իսկ տեղեկատվական համակարգերն էլ, իրենց հերթին, կազմակերպության կառավարման և կառավարչական որոշումների ընդունման անկյունաքարն են:

Տեղեկատվական համակարգերը ձևավորվում են տվյալների կամ տեղեկությունների շտեմարանի հիման վրա: Վերջինս հատուկ համակարգված և տրամաբանորեն փոխկապակցված տվյալների ամբողջությունն է: Տվյալների կամ տեղեկությունների շտեմարանը կոչված է բավարարելու կոմունիկացիոն գործընթացի յուրաքանչյուր մասնակցի տեղեկատվական պահանջումները:

Տվյալների կամ տեղեկությունների շտեմարանի գործունեության արդյունավետության կարևորագույն պայմանն է տեղեկությունների պահպանումն անցանկալի մուտքից կամ պատահական կորուստներից, քանի որ տարբեր աղբյուրներից տեղեկությունների նորացումը, ընդլայնումը, վերակազմավորումը և վերականգնումն անընդհատ իրականացվող գործառնություններ են: Տեղեկությունների պահպանումը ենթադրում է տեղեկությունների ամբողջականության ապահովում: