

Ս. Լ. Ղանթարջյան
Ա.Ռ. Գալստյան

Մասնագիտության ներածություն (Կառավարում)

Ուսումնական ձեռնարկ

Երևանի պետական համալսարանի հրատարակչություն

Երևան 2008

ՀՏԴ ...
ԳՄԴ...
Ղ ...

ձեռնարկը երաշխավորվել է հրատարակման
Երևանի պետական համալսարանի
Տնտեսագիտության ֆակուլտետի կառավարման
և գործարարության ամբիոնի որոշմամբ

Ղ

Ղանթարջյան Ս.Լ., Գալստյան Ա.Ռ.
Մասնագիտության ներածություն (Կառավարում):
Ուսումնական ձեռնարկ - Եր:
Երևանի պետ. համալ. հրատ., 2008թ., ...էջ

Ձեռնարկը նախատեսված է Տնտեսագիտության
ֆակուլտետի բակալավրիատի համար:

ԳՄԴ.....

ISBN

© Ս.Լ. Ղանթարջյան, Ա.Ռ. Գալստյան, 2008թ.

Երկու խոսք

Մեր հասարակությունն ապրում է այնպիսի ժամանակաշրջան, երբ տեղի է ունենում անցում վարչա-հրամայական համակարգից դեպի շուկայականը: Համապատասխանաբար, փոխվում են նաև տնտեսական համակարգի օղակների կառավարման ձևերը:

Ժամանակակից հասարակությունում «Մենեջմենթ» հասկացությունը հաճախ նույնացնում են «Բիզնես» հասկացության հետ: Բայց լսելով «Բիզնեսմեն» կամ «Մենեջեր» բառերը մենք պետք է հասկանանք, որ այդ մասնագիտություններն ունեցող անձինք արմատապես տարբերվում են միմյանցից: «Բիզնեսմեն»-ը՝ անձ է, ով փող է աշխատում, ունենալով կապիտալ դնում է այն շրջանառության մեջ և ստանում եկամուտ: «Մենեջեր»-ը՝ պարտադիր կերպով զբաղեցնում է որևէ պաշտոն ֆիրմայում և իր ենթակայության տակ ունի աշխատակիցներ:

Այս ուսումնական ձեռնարկի նպատակն է պատկերացում տալ կառավարման ոլորտի ապագա մասնագետներին, թե որտեղ և ինչպես կարելի է օգտագործել ուսման տարիների ընթացքում ձեռք բերված գիտելիքները:

«Կառավարում» մասնագիտությամբ ուսուցում ստացող ուսանողները կծանոթանան կառավարման ոլորտի առանձնահատկություններին, սկսած ձեռնարկության մակարդակից մինչև հանրային կառավարում:

Յուրաքանչյուր թեմա ավարտվում է ստուգողական հարցերով:

Թեմա1. Կազմակերպությունը և մենեջմենթը

Կառավարումը շուկայական պայմաններում անվանել են «Մենեջմենթ»։ Վերջինիս առանձնահատկություններից է. կազմակերպությունների անընդհատ կողմնորոշումը բարձրացնել արտադրության արդյունավետությունը (ստանալ օպտիմալ արդյունքներ նվազագույն ծախսերով), ունենալ ազատություն որոշումների ընդունման ոլորտում, մշակել ռազմավարական նպատակներ և ծրագրեր, մշտապես կարգավորելով դրանք՝ կախված շուկայի վիճակից։

Մենեջմենթը՝ ունակություն է հասնելու դրված նպատակներին, օգտագործելով այլ մարդկանց աշխատանքը, մտավոր ընդունակությունները։

«Մենեջմենթ» թերմինը կիրառելի է տարբեր տեսակի կազմակերպությունների վերաբերյալ, բայց եթե խոսքը գնում է տարբեր մակարդակների պետական մարմինների մասին, ավելի ճիշտ կլինի օգտագործել «պետական կառավարում» թերմինը, իսկ եթե խոսքը դիմազուրկ կառավարման համակարգի մասին է, ապա օգտագործվում է «վարչարարություն» թերմինը։

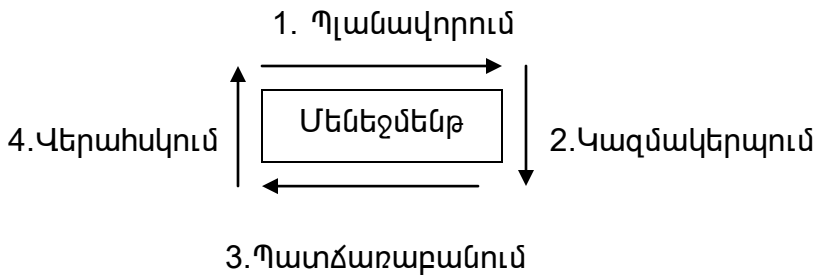
1.1. Մենեջմենթի գործառույթների էությունը և փոխկապակցվածությունը

Երբ մենք ասում ենք, որ կազմակերպությունը գործում է, ի նկատի ունենք, որ նրա ներսում մարդիկ կատարում են որոշակի գործողություններ։ Երբ մարդիկ պլանավորում են իրենց գործունեությունը մեկ օրվա (ամսվա, տարվա) ընթացքում, նրանք հայթայթում են ռեսուրսներ, որոնք անհրաժեշտ են պլանները կատարելու համար։ Շարժվելով առաջ՝ մենք համեմատում ենք կատարածն այն նպատակների և խնդիրների հետ, որոնք նախորդք նախատեսել էինք։

Մենեջմենթի գործառույթները՝ կառավարչական գործունեության կոնկրետ տեսակ է, որն իրականացվում է հատուկ գործելաձևերի միջոցով, աշխատանքի համապատասխան կազմակերպումն է և գործունեության վերահսկումը։

Կառավարման գործառույթներն ունեն առանձնահատուկ բնույթ, հատուկ բովանդակություն, կարող են կատարվել ինքնուրույն, միմյանցից անկախ: Օրինակ՝ տեղեկատվությունը, որը հավաքվել է «Վերահսկում» գործառույթի իրականացման ժամանակ, թույլ է տալիս մենեջերին պարզել, թե ինչպես է կատարվում պլանը (պլանավորման գործառույթը): Եթե մենեջերը ցանկանում է ապահովել իր կազմակերպության փայլուն ապագան, նա պետք է իրագործի բոլոր կառավարչական գործառույթները: Անհրաժեշտ է սկսել պլանավորումից: Եթե աշխատանքը պլանավորված է, ապա պետք է կազմակերպվի այնպես, որ բոլոր աշխատակիցները պատրաստ լինեն կատարելու այն: Աշխատանքի որակը կախված է կառավարման այն ձևերից, որոնք նախատեսվել են մենեջերի կողմից: Վերահսկելով աշխատանքային գործընթացը, կարելի է որոշել պլանների կատարման ճշտությունը:

Այսպիսով, կարելի է պնդել, որ կառավարման գործառույթներն իրենցից ներկայացնում են կառավարչական աշխատանքի տեսակներ, որոնք ազդում են կառավարվող օբյեկտի վրա: Կառավարման գործընթացի ժամանակ իրականացվում են հետևյալ չորս հիմնական գործառույթները. պլանավորում, կազմակերպում, պատճառաբանում և վերահսկում (գծանկար 1):



Գծանկար 1. Կառավարման գործառույթները

Ինչպես տեսնում ենք բոլոր չորս գործառույթները փոխկապակցված են և փոխապայմանավորված: Այժմ ուսումնասիրենք յուրաքանչյուր գործառույթն ավելի մանրամասնորեն:

Պլանավորման գործառույթ: Փաստորեն պլանավորման ընթացքում որոշում է կայացվում, թե ինչպիսին պետք է լինեն կազմակերպության նպատակները և ինչ պետք է անեն նրա անդամներն այդ նպատակներին հասնելու համար: Պլանը՝ կազմակերպության ապագա վիճակի սոցիալ-տնտեսական մոդելն է: Հիմնականում կազմակերպությունը ձևավորում է միասնական պլան, սակայն դրա շրջանակներում առանձին մենեջերներ օգտագործում են տարբեր մեթոդներ դրված նպատակին հասնելու համար: Պլանավորման գործընթացը կատարվում է կազմակերպության մակարդակներին համապատասխան:

Առանձնացնում են պլանավորման տարբեր մակարդակներ: **Ուղղվարական պլանավորումը** (բարձրագույն մակարդակ) հնարավորություն է տալիս գնահատել, թե ինչ է սպասվում կազմակերպությանը հեռանկարում, որոշել նրա մրցակիցների հնարավոր գործելակերպը: Պլանավորման գլխավոր խնդիրն այս փուլում՝ կազմակերպության վարքագծի որոշումն է իրեն հատկացված շուկայական որմնախորշում:

Կառավարման միջին մակարդակում զբաղվում են **մարտավարական պլանավորմամբ**, այսինքն որոշվում են միջանկյալ նպատակները ռազմավարական նպատակներին հասնելու ճանապարհին: Մարտավարական պլանավորումը նման է ռազմավարականին, սակայն եթե կազմակերպությունն ունի մի քանի ստորաբաժանում իրենց պետերով, ապա ամեն մեկի պլանավորման հիմքում պետք է լինեն ռազմավարական պլանավորման գաղափարները:

Օպերատիվ պլանավորումը կատարվում է կազմակերպության ստորին մակարդակի վրա: Յուրաքանչյուր մենեջեր օպերատիվ պլանի հիման վրա մշակում է ամենօրյա կարճաժամկետ ռազմավարություն՝ ապահովելու համար բոլոր գործողությունների հստակությունը, որոշելու կազմակերպության գործունեության ուժեղ և թույլ կողմերը: Վերը նշված պլանավորման երեք տեսակները կազմում են ընդհանուր համակարգ, որը կոչվում է կազմակերպության գործունեության բիզնես-պլան:

Պլանավորման տեխնիկան և սկզբունքները: Պլանավորման արդյունավետությունը որպես կառավարման գործառույթ, կախված է նրանից, թե ինչպիսի սկզբունքներ են ընկած պլանավորման հիմքում:

1. Պլանավորման ամբողջությունը: Պլանավորման ժամանակ պետք է հաշվի առնել բոլոր իրավիճակները, որոնք կարող են ազդել կազմակերպության զարգացման վրա:

2. Պլանավորման ճշտությունը: Պլանները կազմելու ժամանակ օգտագործում են ժամանակակից մոթոդներ և միջոցներ, որոնք ապահովում են կանխատեսումների ճշգրտությունը:

3. Պլանավորման պարզությունը: Պլանավորման նպատակները պետք է ունենան պարզ և թեթև ձևակերպումներ՝ հասկանալի կազմակերպության բոլոր անդամների համար:

4. Պլանավորման անընդհատությունն իրենից ներկայացնում է ոչ թե միանգամյա, այլ անընդհատ գործընթաց:

5. Պլանավորման խնայողականությունը ենթադրում է, որ պլանավորման ծախսերը պետք է հարաբերվեն պլանավորումից ստացած շահումներին:

Պլանավորման գործառույթի օգնությամբ մենեջերներն ավելի լավ են կողմնորոշվում անորոշ իրավիճակներում, ավելի արդյունավետ են արձագանքում արտաքին միջավայրի փոփոխություններին:

Կազմակերպման գործառույթ: Կազմակերպման գործառույթն ուղղված է մենեջերի և կատարողների գործունեության կարգավորմանը:

Կազմակերպումը՝ 1) կազմակերպության նպատակներին հասնելու միջոց է, 2) գործընթաց է, որի միջոցով ստեղծվում և պահպանվում է կազմակերպության կառուցվածքը:

Յուրաքանչյուր պլան ներառում է մի փուլ, երբ ստեղծվում են իրական պայմաններ պլանավորված նպատակներին հասնելու համար: Քանի որ բոլոր աշխատանքները կատարվում են մարդկանց կողմից, կառավարման գործառույթներում որոշվում են այն անձինք, ովքեր պետք է կատարեն կոնկրետ առաջադրանքներ, ինչպես նաև որոշվեն դրա համար անհրաժեշտ միջոցները: Եթե պլանավորման գործառույթը պատասխանում է այնպիսի հարցերին, ինչպիսիք. ի՞նչ ընդգրկել պլանում, ի՞նչ ձեռնարկել, ի՞նչ կանխատեսել, ապա կազմակերպման գործառույթը՝ ո՞վ և ինչպե՞ս հարցերին, այսինքն, ով և ինչպես պետք է իրագործի կազմակերպության պլանները:

Պատճառաբանման գործառույթ: Պատճառաբանման ավանդական բացատրությունը հիմնված է այն մտքի վրա, որ աշխատակիցները՝ ռեսուրսներ են, ակտիվներ, որոնց մենք պետք է ստիպենք արդյունավետ աշխատել: Ամեն օր մենք եզերվում ենք հետևյալ խնդրի հետ. ինչպես ուղղել աշխատողների էներգիան ճիշտ հունի մեջ:

Ուսման ընթացքում ստացված գիտելիքներն անհատը միշտ էլ ուզում է կիրառել, և ինչքան ավելի կիրառելի են նրա գիտելիքները, այնքան ավելի մեծ բավարարվածություն է նա ստանում աշխատանքից, և ի վերջո՝ կազմակերպության նպատակները համարում է իրենը:

Անհատի վարքագիծը միշտ էլ պատճառաբանված է: Նա կարող է ոգևորված աշխատել և կարող է խուսափել աշխատանքից: Պատճառաբանումը՝ մի գործընթաց է, որն անձանց մղում է կատարելու այնպիսի գործողություններ, որոնք հնարավորություն են տալիս հասնել ինչպես անձնական, այնպես էլ կազմակերպության նպատակներին:

Պատճառաբանման ժամանակակից տեսությունները: Հոգեբանական և կազմակերպչա-տնտեսական տարբեր տեսությունները կարելի է բաժանել երկու խմբի :

1. Պատճառաբանման բովանդակային տեսությունները հիմնվում են անձի ներքին պահանջմունքների վրա, որոնք ստիպում են մարդկանց վարվել այսպես և ոչ այլ կերպ:

2. Պատճառաբանման պրոցեսուալ տեսությունները (որոնք ավելի ժամանակակից են) հաշվի են առնում մարդկանց գիտելիքները և կրթվածության աստիճանը: Պրոցեսուալ տեսություններում վերլուծվում է այն հանգամանքը, թե ինչպես է մարդը բաշխում ջանքերը կոնկրետ նպատակներին հասնելու համար և ինչպես է ընտրում համապատասխան վարքագիծ: Այս տեսությունները չեն վիճարկում պահանջմունքների գոյությունը, բայց համարում են, որ մարդկանց վարքագիծը որոշվում է ոչ միայն դրանցով, այլև սոցիալական պահանջմունքներով, որոնց մասին՝ հետագա շարադրամքում:

Վերահսկման գործառույթ: Ամենաընդհանուր ձևով վերահսկումը՝ փաստացի արդյունքների համեմատումն է պլանավորվածների հետ: Վերահսկում կատարելիս

կարելի է ստանալ հետևյալ հարցերի պատասխանները: Ի՞նչ ենք մենք սովորել, ի՞նչը հաջորդ անգամ պետք է կատարել ուրիշ ձևով, ինչու՞մ է շեղումների պատճառը, ինչպիսի՞ եզրակացություններ պետք անել մշակելու համար նոր նպատակներ:

Վերահսկման համակարգն ապահովում է հետադարձ կապ սկզբնական պլաններով որոշված սպասումների և կազմակերպության գործունեության իրական ցուցանիշների միջև:

Տարբերում են վերահսկման հետևյալ տեսակներ:

1. Նախնական վերահսկում, որը փաստորեն կատարվում է մինչ աշխատանքներ սկսելը: Վերահսկումն անցկացվում է երեք ոլորտներում՝ մարդկային, նյութական և ֆինանսական: Մարդկային ռեսուրսների ոլորտում վերահսկումը՝ կազմակերպության կոնկրետ խնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ գործարար և պրոֆեսիոնալ ունակությունների վերլուծությունն է: Նյութական ռեսուրսների՝ հումքի որակի վերահսկումն է բարձրորակ արտադրանք թողարկելու համար: Ֆինանսական ռեսուրսների՝ վերահսկվում է բյուջեն, պատասխանելով այս հարցին, թե ե՞րբ, որքա՞ն և ինչպիսի՞ միջոցներ են անհրաժեշտ կազմակերպությանը:
2. Ընթացիկ վերահսկումը կատարում է աշխատանքների ընթացքում: Այստեղ շատ կարևոր է ունենալ հետադարձ կապ վերահսկողների և վերահսկվողների միջև:
3. Եզրափակիչ վերահսկման նպատակն է խուսափել հետագա սխալներից:

Ցանկացած վերահսկման ընթացակարգը կարելի է բաժանել երեք հստակ փուլի.

- 1) A – ստանդարտների որոշում: Ստանդարտները՝ կոնկրետ նպատակներ են, որոնց համեմատ առաջընթացը հնարավոր է չափել:
- 2) B – ստացած արդյունքների համեմատում ստանդարտների հետ:
- 3) C - անհրաժեշտ շտկող գործողությունների իրագործում:

Այսպիսով, վերին մակարդակի մենեջերները ավելի շատ ժամանակ են ծախսում պլանավորման և վերահսկման գործառույթների իրականացման վրա, իսկ ստորին մակարդակիներն ավելի շատ զբաղված են կադրերի ընտրությամբ և աշխատանքի

կազմակերպմամբ: Սակայն կառավարման բոլոր մակարդակներում չորս գործառույթն էլ որոշակի չափով իրագործվում են:

1.2 .Մենեջմենթի սկզբունքները

Կառավարման սկզբունքները՝ ղեկավարների համար գոյություն ունեցող հիմնադիր գաղափարներն են, օրինաչափություններն ու կանոնները կառավարչական գործառույթների իրականացման ընթացքում:

Առաջին անգամ ռացիոնալ կառավարման գործառույթները մշակվել են ամերիկացի գիտնական Գ. Էմերսոնի կողմից 1912թ.: Մենեջմենթում օգտագործվող բոլոր սկզբունքները նպատակահարմար է բաժանել երկու խմբի՝ ընդհանուր և մասնավոր:

Կառավարման ընդհանուր սկզբունքներն են՝

- 1) կիրառելիության՝ երբ մշակվում են գործողության ղեկավար սկզբունքներ բոլոր աշխատակիցների համար,
- 2) համակարգվածության, երբ մենեջմենթը ընդգրկում է ողջ համակարգը, հաշվի առնելով ներքին և արտաքին կապերը,
- 3) բազմաֆունկցիոնալության՝ երբ ընդգրկվում են գործունեության նյութական (ռեսուրսներ), ֆունկցիոնալ (աշխատանքի կազմակերպում), իմաստային (վերջնական նպատակի իրագործում) տեսանկյունները,
- 4) ինտեգրման, որը ենթադրում է, որ ֆիրմայի ներսում պետք է միավորվեն տարբեր հարաբերություններ և աշխատակիցների հայացքներ,
- 5) կողմնորոշում արժեքների վրա, երբ մենեջմենթը պետք է հաշվի առնի այնպիսի արժեքներ, ինչպիսիք. հյուրընկալությունը, ազնիվ ծառայությունները, գների և ծառայությունների շահավետ հարաբերակցությունը և այլն:

Կառավարման մասնավոր սկզբունքները հետևյալն են:

- 1) Կենտրոնացման և ապակենտրոնացման օպտիմալ գուգակցումը, որի իմաստը՝ կառավարչական որոշումների ընդունման ժամանակ իրավասությունների օպտիմալ բաշխումն է:

- 2) Կոլեգիալությունը ենթադրում է կոլեկտիվ որոշման ընդունում տարբեր մակարդակի ղեկավարների և կատարողների կարծիքը հաշվի առնելով:
- 3) Գիտական հիմնավորման սկզբունքի հիմնական պահանջն է. բոլոր կառավարչական որոշումների կատարումը գիտական մոտեցումների և մեթոդների հիման վրա:
- 4) Պլանայնության սկզբունքի իմաստը՝ հեռանկարում կազմակերպության զարգացման հիմնական ուղղությունների որոշման մեջ է:
- 5) Իրավունքների, պարտականությունների և պատասխանատվության գույքակցման սկզբունքը ենթադրում է, որ ամեն ենթակա պետք է կատարի իր վրա դրված խնդիրները և հաշվետու լինի դրանց կատարման համար:
- 6) Մասնավոր ինքնավարության և ազատության սկզբունքը ենթադրում է, որ բոլոր նախաձեռնությունները բխում են ազատ տնտեսավարող սուբյեկտներից, որոնք իրականացնում են կառավարչական որոշումներ գործող օրենսդրության շրջանակներում:
- 7) Հիերարխիայի և հետադարձ կապի սկզբունքի իմաստը կառավարման բազմաստիճան կառուցվածքի ստեղծումն է, երբ ստորին օղակը հստակ ենթարկվում է վերինին և այդպես շարունակ:
- 8) Հիմնավորման սկզբունքը դրդում է մենեջերին և ողջ անձնակազմին արդյունավետ աշխատանքի պատճառաբանման ծրագրի առկայության պայմաններում:
- 9) Կառավարման ժողովրդավարացումը՝ բոլոր աշխատողների մասնակցությունն է կառավարման գործընթացում:
- 10) Պետական օրինականության սկզբունքի համաձայն ֆիրմայի մենեջմենթը պետք է համապատասխանի պետական օրենսդրության պահանջներին:
- 11) Կառավարման օբյեկտի և սուբյեկտի միասնության սկզբունքը ենթադրում է կառավարումը որպես կառավարման սուբյեկտի ազդեցությունն օբյեկտի վրա:
- 12) Կառավարման համակարգի կայունության ու ճկունության սկզբունքը ենթադրում է, որ կազմակերպության արտաքին և ներքին միջավայրի փոփոխության դեպքում մենեջմենթի համակարգը չպետք է ենթարկվի

արմատական փոփոխությունների: Միևնույն ժամանակ, այն պետք է առավելագույնս հաշվի առնի սպառողների պահանջները:

Ստուգողական հարցեր

1. Ի՞նչ է նշանակում «մենեջմենթ» թերմինը:
2. Որո՞նք են մենեջմենթի գործառույթները:
3. Թվարկեք պլանավորման տարբեր մակարդակները:
4. Որո՞նք են կառավարման ընդհանուր սկզբունքները:

Թեմա 2. Մենեջմենթի և կառավարչական մտքի պատմությունը

2.1. Կառավարման դասական դպրոցները

Կառավարումն այս կամ այն ձևով միշտ էլ առկա է եղել այնտեղ, որտեղ տեղի է ունեցել խմբակային գործունեություն: Տարբերում են այդ գործունեության երեք ոլորտներ՝

- քաղաքական, երբ անհրաժեշտություն է ծագում պահպանել կարգը խմբերում,
- տնտեսական, երբ անհրաժեշտ է հայթայթել, արտադրել և բաշխել ռեսուրսներ,
- պաշտպանողական, երբ անհրաժեշտություն է ծագել պաշտպանվել թշնամիներից կամ վայրի գազաններից:

Կառավարման տեսության և պրակտիկայի զարգացման գործընթացում տարբերում են մի քանի փուլեր:

Առաջին փուլը՝ հնադարյանն է, որն ընդգրկում է մ.թ.ա. 9-7 հազ.թթ. մինչ XVIII դարն ընկած ժամանակաշրջանը:

Առաջին ամենահասարակ համատեղ աշխատանքները կազմակերպվում էին ցեղերի ամենահարգված անդամների կողմից: Հետագայում, երբ տեղի էր ունենում խմբերի աճ և բարդանում էին նրանց կողմից կատարվող գործառույթները, անհրաժեշտություն ծագեց իրականացնել աշխատանքի բաժանում: Բայց դրա համար դարեր պահանջվեցին: Օրինակ, եգիպտական բուրգերի կառուցման համար անհրաժեշտ էր ստույգ պլանավորել աշխատանքների հաջորդականությունը: Նույն Հին Եգիպտոսում առաջին անգամ ձևավորվել էր պետական կառավարման ապարատ և գոյություն ունեին առաջին չինովնիկները՝ հարկադիրները:

Կառավարման տարբեր տեսակի հարցերին իրենց մեկնաբանություններն են տվել հայտնի փիլիսոփաներ Սոկրատը, Պլատոնը, զորահրամանատար Ալեքսանդր Մակեդոնացին:

Երկրորդ փուլը՝ հնդուստրիալ շրջանն է (1776-1890), երբ ամենամեծ դերը պետական կառավարման հարցերի մշակման գործում պատկանում էր դասական քաղաքատնտես Ադամ Սմիթին, Ռոբերտ Օուենին և անգլիացի մաթեմատիկոս Չարլզ Բեբբիջին, որը մշակել էր առաջին հաշվիչ մեքենայի նախագիծը:

Երրորդ փուլը (1890-1960) բնութագրվում է օրեցօր ձևավորվող նոր ուղղություններով, դպրոցներով, մոտեցումներով, որոնք հաշվի են առնում ազգային հոգեբանությունը և այլ գործոններ: Անհրաժեշտ է նշել, որ մենեջմենթի հանդեպ հետաքրքրությունը սկիզբ առավ XIXդ. Մեծ Բրիտանիայում արդյունաբերական հեղափոխությամբ, բայց այն միտքը, որ կառավարումը զգալի ներդրում ունի կազմակերպության զարգացման գործում ծնվեց ԱՄՆ-ում: Սա պատասխան էր մեծ բիզնեսի պահանջներին, երբ գիտնականները ձգտում էին բացահայտել աշխատանքի արդյունավետ պայմանները: Գիտնականներին հետաքրքրում էր արտադրության արդյունավետությունը (տեխնիկական մոտեցում): Նրանք կարծում էին, որ մենեջմենթը՝ արվեստ է և բոլորը չէ, որ կարող են կառավարել, իսկ եթե որոշվեն բնավորության գծերը, որոնք բնորոշ են մենեջերին, կարել է գտնել այդպիսի մարդկանց: Պարզվեց, որ բնավորության գծերի հայեցակարգն այնուամենայնիվ չի գործում: Այստեղից էլ հարց. գոյություն ունի արդյո՞ք մենեջմենթ գիտությունը:

Կառավարման ոլորտում կարելի է առանձնացնել հետևյալ դպրոցները:

1. Ղասական, որի հիմնադիրներից է Ֆ. Թեյլորը (1856-1915): Նա մշակել է գիտական կառավարման մի հայեցակարգ, որը շարադրել է «Ֆաբրիկայի կառավարում» (1903) և «Գիտական մենեջմենթի սկզբունքները» (1911) գրքերում: Նրա կողմից մշակված կառավարման սկզբունքների էությունը հետևյալն է՝ գիտական հիմքերի վրա ընտրել մարդկանց, սովորեցնել նրանց, տալ որոշակի խթաններ և այդ խմբի աշխատանքի արդյունավետությունը կգերազանցի առանձին բանվորների գումարային արդյունքը: Ֆ. Թեյլորի վաստակը, փաստորեն, առաջին գիտական դպրոցի ստեղծման մեջ է, որը կոչվեց «ղասական»:

Ֆրենկ և Լիլի Ջիլբրետները օգտագործեցին դիտարկումները կատարելագործելու համար ձեռքի աշխատանքը: Լինելով որմնադրի աշակերտ Ֆրենկը նկատել էր, որ ուսուցիչն օգտագործում է երեք խումբ

գործողություններ, որոնք թվով 18 էին, աղյուսը դնելու համար: Նա կրճատեց դրանք, հասցնելով 4.5 և ավելացնելով աշխատանքի արտադրողականությունը 50%-ով: Նա ունի դաստակի 17 հիմնական շարժումների (թելբրիզներ) նկարագրություն: Այնուհետև ձևավորվեցին «վարչական» դպրոցի սկզբունքները, որտեղ ուսումնասիրվում էին կառավարչի (մենեջերի) դերը և գործառույթները:

Ա. Ֆայոլը (1841-1925) բաժանեց կառավարման գործընթացը հինգ հիմնական գործառույթների՝ պլանավորում, կազմակերպում, կադրերի ընտրություն և տեղավորում, ղեկավարում և վերահսկում: Նրա սկզբունքները՝ կառավարման գիտության, «վարչարարության» արդյունք են: Ամերիկացիները նրան անվանում են «Մենեջմենթի հայր»: Այդ սկզբունքները 14-ն են.

- աշխատանքի բաժանում,
- լիազորություններ և պատասխանատվություն,
- կարգապահություն,
- միանձնյա ղեկավարություն (աշխատողը հրաման պետք է ստանա միայն անմիջական ղեկավարից),
- ուղղության միասնություն (խմբի համար),
- անհատական շահերի ենթարկում ընդհանուրին,
- անձնակազմի վարձատրություն,
- կենտրոնացման և ապակենտրոնացման համաչափություն,
- սկալյառ շղթա,
- կարգ ու կանոն,
- արդարություն,
- աշխատատեղի կայունություն,
- նախաձեռնություն,
- կորպորատիվ ոգի:

2. Անցյալ դարի 30-ական թվականներին ծնվեց այսպես կոչված «մարդկային հարաբերությունների դպրոցը», որի հիմքում՝ հոգեբանության և սոցիոլոգիայի նվաճումներ էին : Հիմնադիրն է էլտոն Մէյոն, որը բացահայտեց, որ. 1) բանվորների խումբը՝ սոցիալական համակարգ է, 2) հստակ աշխատանքային գործողությունները

և լավ աշխատավարձը միշտ չէ, որ հանգեցնում են աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը, ինչպես կարծում էին գիտական կառավարման դպրոցի ներկայացուցիչները, շեշտը դնելով արտադրության վրա: Երբեմն աշխատողներն ավելի լավ էին արձագանքում դրական վերաբերմունքին, բարձրացնելով արտադրողականությունը:

Համաձայն Ռ. Օուենի, գործատուն մեծ ուշադրություն է հատկացնում սարքավորումներին (վերանորոգում, յուղում և այլն) և քիչ է մտածում մարդկանց մասին, մինչդեռ չպետք է մոռանալ բանվորների համար աշխատանքի մարդկային պայմաններ ստեղծելու մասին:

Աբրահամ Մասլոուն ապացուցեց, որ մարդկանց գործողությունների դրդապատճառը ոչ թե տնտեսական ուժերն են, այլ պահանջմունքները, որոնք միայն մասամբ կարող են բավարարվել դրամի միջոցով: Ա. Մասլոուն մարդու պահանջմունքները բաժանել է հինգ հիմնական խմբի՝

1. ֆիզիոլոգիական պահանջմունքներ,
2. պահանջմունքներ անվտանգության մեջ, որոնք արտահայտվում են համոզմունքով, որ արտաքին միջավայրից չի կարելի սպասել որևէ անակնկալներ, որոնք կխափանեն ֆիզիոլոգիական պահանջմունքները,
3. սոցիալական պահանջմունքներ, կամ «մասնակցության պահանջմունք», երբ անձը ցանկանում է մասնակից լինել սոցիալական բնույթ կրող որևէ երևույթի կամ գործունեության,
4. հարգանքի պահանջմունք շրջապատի կողմից սեփական հաջողությունների նկատմամբ,
5. ինքնարտահայտման պահանջմունք, այսինքն պահանջմունք սեփական պոտենցիալ հնարավորությունների իրականացման և որպես անհատ զարգացման մեջ:

3. Ուշադրության է արժանի Դ. Մակգրեգորի (1960) ուսմունքը մարդկային հարաբերությունների մասին: Նրա (X և Y) տեսության հիմքում դրված են աշխատակիցների հետևյալ բնութագրերը:

X տեսության համաձայն միջին անհատը միքիչ բութ է, ձգտում է խուսափել աշխատանքից: Այդ իսկ պատճառով անհրաժեշտ է այդպիսի աշխատողին անընդհատ ստիպել, վերահսկել և ուղղել: Այդպիսի մարդիկ նախընտրում են, որ իրենց ղեկավարեն, խուսափում են պատասխանատվությունից, մտածում են միայն սեփական անվտանգության մասին:

Y տեսության համաձայն մարդիկ ի բնե պասիվ չեն, այլ ծուլացել են աշխատանքի վատ կազմակերպման պատճառով: Նրանք պատրաստ են վերցնել իրենց վրա պատասխանատվությունը, չեն ուզում, որ իրենց վերահսկեն, քանի որ ի վիճակի են ինքնավերահսկման:

Չորրորդ փուլը կոչվում է տեղեկատվական (1960 - առ այսօր): 1960-ական թվականներին մշակվում է կառավարման հայեցակարգ, հիմնված մաթեմատիկական մեթոդների և էլեկտրոնային հաշվիչ մեքենաների օգտագործման վրա: Մասնավորապես, 1970-ական թվականներին ստեղծվեցին այսպես կոչված բաց համակարգեր, որոնք ի վիճակի էին հարմարվել ինչպես ներքին միջավայրի բազմազանությանը, այնպես էլ այն փոփոխություններին, որոնք տեղի էին ունենում արտաքին միջավայրում: Լայն տարածում ստացավ համակարգային մոտեցումը, համաձայն որի ամեն մի որոշում ունի իր հետևանքները ողջ համակարգի համար: Այնուհետև ի հայտ եկավ անկանխատեսելի իրավիճակների տեսությունը. ամեն իրավիճակ, որում հայտնվում է մենեջերը, կարող է համընկնել մյուսների հետ, բայց նրան բնորոշ կլինեն յուրահատուկ հատկանիշներ: Մշակվեց այսպես կոչված իրավիճակային մոտեցում, որի իմաստը հետևյալն էր. կառավարման ոճը, ձևերը, մեթոդները պետք է տարափոխվեն կախված ստեղծված իրավիճակից, այսինքն կենտրոնական տեղը հատկացվում է իրավիճակին:

2.2. Կառավարումը և կազմակերպությունը

Հասարակության յուրաքանչյուր անձ մեկ կամ ավելի կազմակերպության անդամ է: Այդ կազմակերպությունները կարող են լինել արտադրական,

ուսումնական, հետազոտական, պետական կամ մասնավոր, մեծ կամ փոքր, ժամանակավոր կամ մշտական գործող: Կարելի է ասել, որ կազմակերպությունն իրենից ներկայացնում է որոշակի նպատակներ հետապնդող մարդկանց գործունեության դասակարգված, գիտակցված միավորում: Այս սահմանումը ճիշտ է ֆորմալ կազմակերպության համար: Ոչ ֆորմալ կազմակերպությունները գոյանում են անկազմակերպ, բայց մարդիկ նրանցում համագործակցում են կանոնավոր կերպով: Նրանք գոյություն ունեն բոլոր ֆորմալ կազմակերպություններում: Ոչ ֆորմալ խմբերը հիմնված են ընկերային հարաբերությունների վրա, սակայն դրանք չպետք է լինեն գերիշխող: Այդ կազմակերպությունները կարող են աշխատել ի օգուտ կամ ի վնաս մենեջերին, որը պետք է հասկանա, որ այդ խմբերը գոյություն ունեն անկախ ամեն ինչից և ամրապնդում են կոլեկտիվը:

Այսուհետև, օգտագործելով կազմակերպություն բառը ի նկատի կունենանք ֆորմալ կազմակերպությունը:

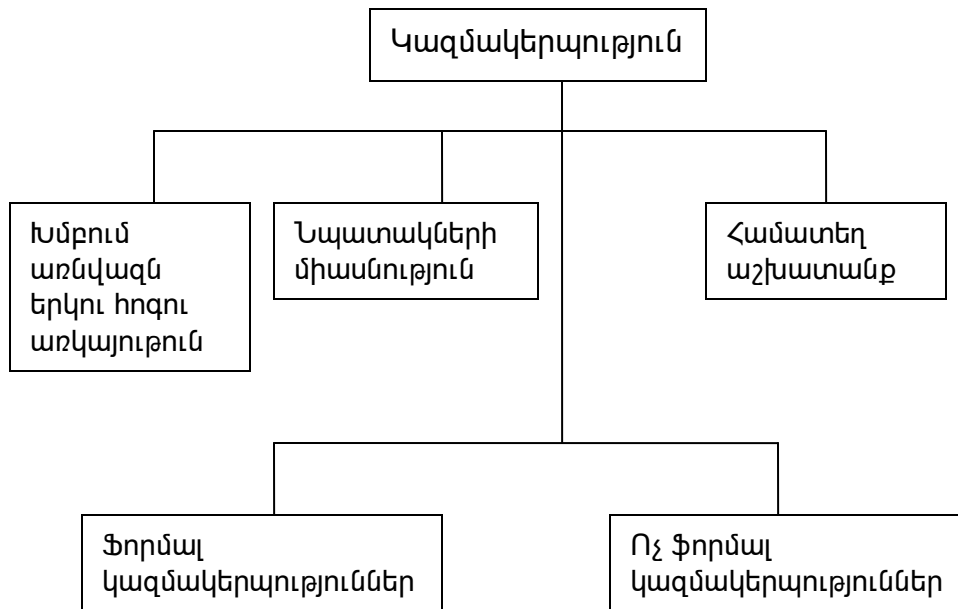
Յուրաքանչյուր կազմակերպություն կարելի է ներկայացնել որպես բաց համակարգ, որը ներկառուցված է արտաքին աշխարհի մեջ: Կազմակերպությունը մուտքում ստանում է ռեսուրսներ արտաքին միջավայրից, իսկ ելքում հանձնում է ստեղծված արտադրանքը, այդ իսկ պատճառով նրա կենսագործունեությունը բաղկացած է երեք հիմնական գործընթացներից.

- հումքի կամ ռեսուրսների ստացում արտաքին միջավայրից,
- արտադրանքի թողարկում,
- արտադրանքի փոխանցում արտաքին միջավայր:

Եթե այս երեք գործընթացներից զոնե մեկը բացակայի, կազմակերպությունը կդադարեցնի իր գործունեությունը:

Կազմակերպություն համարվելու համար անհրաժեշտ է բավարարել հետևյալ պարտադիր պայմաններին՝

1. երկուսից ոչ պակաս մարդկանց առկայություն, որոնք պատկերացնում են իրենց որպես այդ խմբի անդամներ,
2. զոնե մեկ հասարակական օգտակար նպատակի առկայություն, որն ընդունված է որպես ընդհանուր խմբի անդամների կողմից (գծանկար 2):



Գծանկար 2. Կազմակերպության էլեմենտները

Յուրաքանչյուր կազմակերպություն իր զարգացման ընթացքում անցնում է հինգ փուլ:

Փուլ 1. Կազմակերպության ծնունդ: Այս փուլին բնորոշ է հիմնական նպատակի որորշումը: Հիմնական խնդիրը՝ մուտք գործել շուկա, աշխատանքի կազմակերպումը՝ ձգտել առավելագույնս մեծացնել շահույթը:

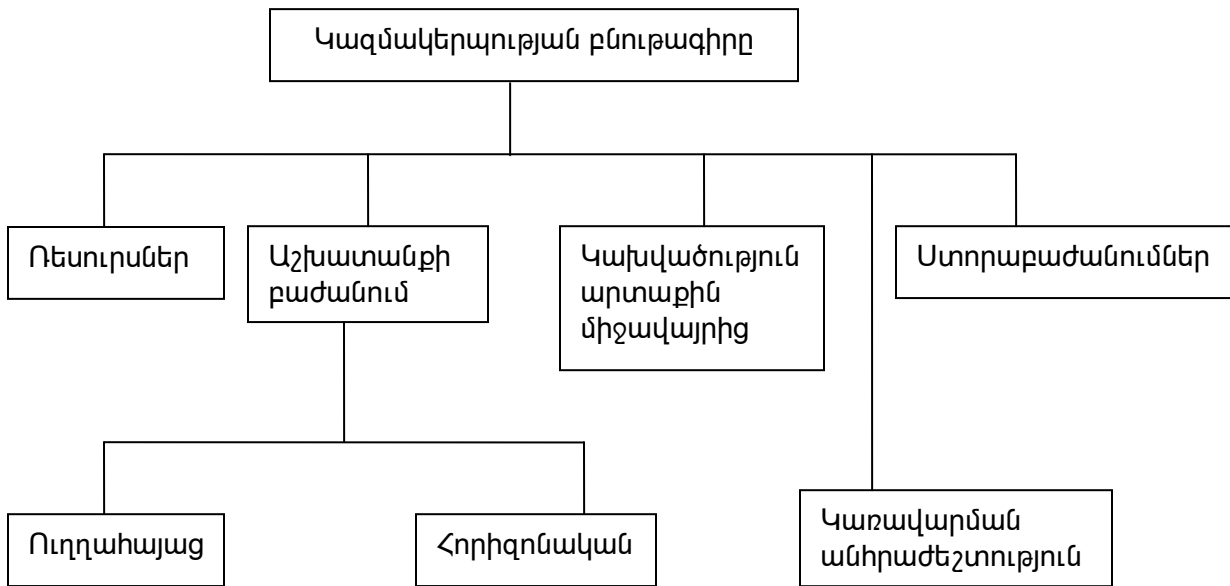
Փուլ 2. Մանկություն և պատանեկություն: Գլխավոր նպատակը՝ կարճաժամկետ շահույթն է և արագացված աճը: Հիմնական խնդիրը՝ ամրապնդումն ու շուկայի իր մասի գրավումն է, աշխատանքի կազմակերպումը՝ շահույթի պլանավորում, աշխատավարձի աճ:

Փուլ 3. Հասունություն: Գլխավոր նպատակը՝ հավասարակշռված աճն ու անհատական ոճի ձևավորումն է: Հիմնական խնդիրը՝ աճն է տարբեր ուղղություններով և շուկայի գրավումը, աշխատանքի կազմակերպումը՝ բաժանում և կոոպերացիա:

Փուլ 4. Կազմակերպության ծերացում: Փաստորեն այս փուլը՝ նրա հասունության ամենաբարձր աստիճանն է: Գլխավոր նպատակն է՝ պահպանել ձեռքբերումները:

Փուլ 5. Կազմակերպության վերածնունդ: Գլխավոր նպատակն է՝ ապահովել վերակենդանացումը բոլոր ուղղություններով, հիմնականում երիտասարդացնելով կոլեկտիվը:

Բոլոր կազմակերպությունները տարբերվում են միմյանցից ըստ կատարվող գործառույթների, կառավարման սկզբունքների և այլն: Բայց նրանք ունեն նաև ընդհանուր բնութագրեր (գծանկար 3):



Գծանկար 3. Կազմակերպության ընդհանուր բնութագրերը

1. Ռեսուրսներ: Յուրաքանչյուր կազմակերպության նպատակը՝ նրա մարտավարական և ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար օգտագործվող ռեսուրսների փոխկապակցման մեջ է: Հիմնական ռեսուրսներն են. մարդիկ (աշխատանքային ռեսուրսներ), հիմնական և շրջանառու միջոցները, տեխնոլոգիան և տեղեկատվությունը:
2. Կախվածությունն արտաքին և ներքին միջավայրից՝ կազմակերպության ամենակարևոր բնութագրերից է, քանզի ոչ մի կազմակերպություն ի վիճակի չէ գործել մեկուսացված: Գոյություն ունեն բազմաթիվ արտաքին գործոններ, որոնք ազդում են կազմակերպության գործունեության վրա (մատակարարներ,

մրցակիցներ, կառավարության որոշումներ և այլն): Ներքին գործունեությունները հիմնականում մարդկային որոշումների արդյունք են:

3. Աշխատանքի բաժանումը լինում է հորիզոնական և ուղղահայաց: Հորիզոնականը՝ ամբողջ աշխատանքի բաժանումն է բաղադրամասերի: Այն լինում է.

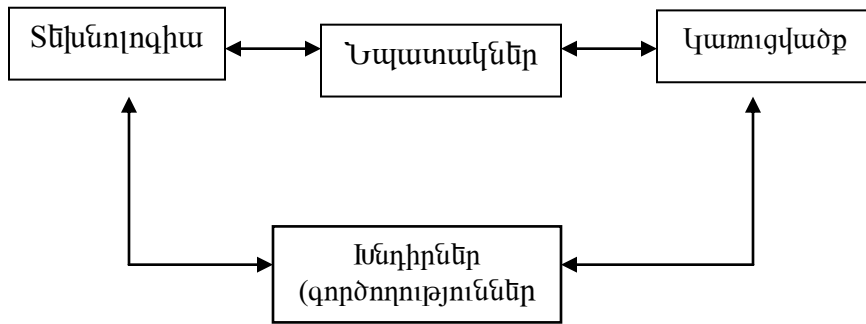
- ֆունկցիոնալ՝ մասնագիտացում ըստ գործունեության տեսակների,
- ապրանքա-ճյուղային, կապված մասնագիտացման և կոնկրետ աշխատանքների կատարման հետ (օրինակ, վաճառողը վաճառում է միայն մեկ ապրանքատեսակ),
- որակական, երբ հաշվի է առնվում աշխատանքի բարդությունը:

Ուղղահայաց բաժանման դեպքում մեծ դեր ունի կառավարումը: Ուղղահայաց բաժանման տեսակներն են.

- ընդհանուր,
- տեխնոլոգիական (երբ ներդրվում են առաջադեմ տեխնոլոգիաներ),
- տնտեսական (տնտեսական գործունեության վերլուծություն),
- օպերատիվ՝ արտադրական գործընթացի անընդհատ վերահսկում,
- անձնակազմի կառավարում:

Կազմակերպության կառուցվածքը՝ կառավարման մակարդակների և ֆունկցիոնալ ոլորտների տրամաբանական փոխհարաբերություններն են, որոնք կառուցվում են այնպես, որ թույլ են տալիս արդյունավետ հասնել կազմակերպության նպատակներին:

Տեխնոլոգիան՝ սարքավորումների և գիտելիքների այնպիսի համակցումն է, որը թույլ է տալիս ստանալ ռեսուրսների ցանկալի ձևափոխումներ պատրաստի ապրանքների տեսքով: Յուրաքանչյուր խնդրի կառավարումը ենթադրում է կոնկրետ տեխնոլոգիայի կիրառում (գծանկար 4):



Գծանկար 4. Տեխնոլոգիաների, առաջադրանքների, կառուցվածքի և նպատակների փոխկապակցվածությունը

Տեխնոլոգիաները ներառում են տեխնիկական միջոցները և նրանց օգտագործման ձևերը, որոնք ստեղծվում են կազմակերպության կողմից վերջնական ապրանք ստանալու համար: Կառավարումը թույլ է տալիս օգտագործել տեխնոլոգիաներն ամենաարդյունավետ ձևով:

Կադրերը` ցանկացած կազմակերպության հիմքն են: Նրանք ստեղծում են ապրանքը, ձևավորում կազմակերպության մշակույթը, ներքին մթնոլորտը: Մարդիկ, ովքեր աշխատում են կազմակերպությունում, տարբերվում են ըստ սեռի, տարիքի, կրթության, ընտանեկան վիճակի և այլն: Ի տարբերություն սարքավորումների, մարդն ունի իր ցանկությունները, այդ իսկ պատճառով ղեկավարները պետք է հաշվի առնեն բոլոր հանգամանքները:

Ստուգողական հարցեր

2. Որո՞նք են կառավարման տեսության զարգացման հիմնական փուլերը:
3. Որո՞նք են մարդու հինգ պահանջմունքներն ըստ Ա. Մասլոուի:
4. Թվարկեք կազմակերպության զարգացման հինգ փուլերը:

Թեմա 3. Կառավարումը որպես համակարգ

3.1. Կառավարման ֆունկցիոնալ բաժանումը

Աշխատանքի արդյունավետությունը կազմակերպությունում որոշվում է աշխատանքի ուղղահայաց բաժանման զարգացման աստիճանով, այսինքն ղեկավարների աշխատանքի կազմակերպման մակարդակով:

Կառավարումը՝ պլանավորման, կազմակերպման, հիմնավորման և վերահսկման գործընթաց է, որն անհրաժեշտ է կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար: Կառավարչական աշխատանքը՝ հասարակական աշխատանքի հատուկ տեսակ է:

Կառավարչական աշխատանքի նպատակն է՝ կոլեկտիվի և նրա առանձին անդամների նպատակային, համակարգված գործունեության ապահովումը: Այս աշխատանքի առանձնահատկություններն են.

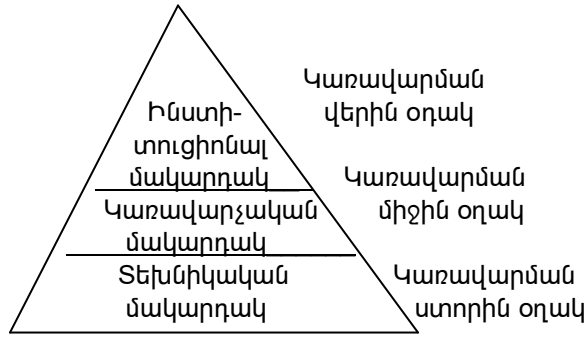
- կառավարման ապարատի աշխատողների մտավոր աշխատանքը,
- մասնակցություն նյութական բարիքների ստեղծմանը ոչ թե անմիջականորեն, այլ անուղղակի ձևով (աշխատողների միջոցով),
- աշխատանքի առարկան՝ տեղեկատվությունն է,
- աշխատանքի միջոցները՝ կազմակերպչական և հաշվողական տեխնիկան,
- աշխատանքի արդյունքը՝ կառավարչական որոշումները:

Ղեկավարների աշխատանքը՝ կառավարման ամենաբարձր մակարդակն է, քանի որ այդ մակարդակի վրա ընդունվում են որոշումներ ավելի ցածր օղակների աշխատանքի վերաբերյալ:

Մասնագետները կատարում են այնպիսի աշխատանքներ, որոնք թույլ են տալիս նախապատրաստել և իրագործել կառավարչական որոշումները:

Օժանդակ անձնակազմը (տեխնիկական կատարողները) իրականացնում են կառավարման ապարատի տեղեկատվական սպասարկումը:

Այն անձինք, ովքեր զբաղված են կառավարչական գործունեությամբ, կարող են պատկանել վերին, միջին և ստորին մակարդակներին (գծանկար 5):



Պատկեր 5. Կառավարման մակարդակները

Այս բուրգաձև կառուցվածքը ցույց է տալիս, որ կառավարման ամեն հաջորդ մակարդակում ավելի քիչ մարդիկ են ընդգրկված, քան նախորդում:

Կազմակերպության կառավարման վերին մակարդակում գտնվում են այն անձինք, ովքեր մշակում են կազմակերպության քաղաքականությունը և նպաստում նրա իրագործմանը (տնօրենների խորհրդի նախագահ, նախագահ, փոխնախագահ, վարչություն):

Կառավարման միջին մակարդակի ղեկավարներն ապահովում են այն քաղաքականության իրականացումը, որը մշակվել է բարձրաստիճան ղեկավարության կողմից և պատասխանատվություն են կրում նրա իրագործման համար: Միջին օղակի մասնագետներն ունեն պարտականությունների լայն շրջանակ և ազատ են որոշումներ ընդունելու մեջ: Դրանք բաժանմունքների ղեկավարներն են, կազմակերպության կազմի մեջ մտնող ձեռնարկությունների տնօրենները, ֆունկցիոնալ բաժինների վարիչները:

Կառավարման ստորին մակարդակը ներկայացված է կրտսեր պետերով: Դրանք վարպետներն են, խմբի ղեկավարները, հսկիչները, որոնք պատասխանատվություն են կրում կոնկրետ առաջադրանքների կատարման համար անմիջապես աշխատավայրում:

Բոլոր մակարդակներում ղեկավարները կատարում են ոչ միայն կառավարչական, այլև կատարողական գործառույթներ: Սակայն կառավարման մակարդակի բարձրացման հետ կատարողական գործառույթի բաժինը նվազում է (վերինում այն զբաղեցնում է մենեջերի ժամանակի 10%, միջինում՝ 50%, ստորինում՝

70%): Սա բացատրում է այն հանգամանքով, որ մենեջերներն ունենալու առաջադրանքների երկու ոլորտ՝ մենեջմենթի և մասնագիտության գծով: Կառավարման մակարդակի բարձրացման հետ նվազում է մասնագիտական և ավելանում մենեջմենթի խնդիրների տեսակարար կշիռը:

Ցանկացած կազմակերպություն ներկայացնում է երկու ենթահամակարգերի միասնություն՝ կառավարող և կառավարվող: Կառավարման օբյեկտը՝ կազմակերպության առանձին կառուցվածքն է կամ ողջ կազմակերպությունը, որին ուղղված է կառավարումը: Կառավարման սուբյեկտը՝ անձն է կամ մարմինը, որն իրականացնում է կառավարումը:

Կարելի է առանձնացնել ֆունկցիոնալ գործընթացների հինգ խմբեր, որոնք ծառայում են որպես կառավարման օբյեկտ.

- արտադրություն,
- մարքեթինգ,
- ֆինանսներ,
- աշխատանք կադրերի հետ,
- տնտեսական գործունեության վերլուծություն:

Արտադրության կառավարումը՝ համապատասխան ծառայությունների կողմից հումքի մշակման գործընթացի կառավարումն է մինչ վերջնական արտադրանք ստանալը: Այդ ընթացքում իրականացվում են հետևյալ գործողությունները.

- հումքի մշակման կառավարում,
- տեխնոլոգիական գործընթացի ընտրություն և նրա աշխատանքի օպտիմալացում,
- հումքի և կիսաֆաբրիկատների գնումների կառավարում,
- պաշարների կառավարում պահեստներում:

Մարքեթինգի կառավարման նպատակն է՝ մի կողմից բավարարել սպառողների պահանջմունքները, իսկ մյուս կողմից ապահովել ձեռնարկության շահերը: Դրա համար անհրաժեշտ է կատարել.

- շուկայի հետազոտում,
- գովազդ,
- գնագոյացում,

- իրացման համակարգի ստեղծում,
- ստեղծված արտադրանքի բաշխում,
- իրացում:

Ֆինանսների կառավարումն իր մեջ ընդգրկում է.

- բյուջեի և ֆինանսական պլանի մշակում,
- ֆինանսական ռեսուրսների ձևավորում,
- դրամի բաշխում այն կողմերի միջև, որոնցից կախված է կազմակերպության գործունեությունը,
- կազմակերպության ֆինանսական ներուժի գնահատում:

Անձնակազմի կառավարումը բաղկացած է հետևյալ փուլերից.

- կադրերի ընտրություն և կառավարում,
- կադրերի ուսուցում,
- աշխատատեղերում պայմանների ստեղծում,
- կատարած աշխատանքի դիմաց փոխհատուցում,
- աշխատանքային վեճերի լուծում:

Տնտեսական գործունեության վերլուծությունը ենթադրում է, որ կատարվում է

կազմակերպության աշխատանքի մասին ֆինանսական տեղեկատվության մշակում և վերլուծություն, երբ համեմատվում են փաստացի տվյալները հնարավոր տվյալների հետ: Դա հնարավորություն է տալիս հայտնաբերել բացթողումները և ուղիներ ընտրել դրանք վերացնելու համար:

3.2. Կազմակերպությունների ձևերը և կառուցվածքը

Կազմակերպչական կառուցվածքը՝ կազմակերպության կառավարման հիմնական տարրն է: Կազմակերպչական կառուցվածք ասելով հասկանում ենք կառավարման օղակների համակցություն, որոնք գտնվում են խիստ համապատասխանության մեջ և ապահովում փոխկապակցվածություն կառավարող և կառավարվող համակարգերի միջև: Կազմակերպչական կառուցվածքը բնութագրվում է ստորաբաժանումների և աշխատողների միջև կառավարման նպատակների և խնդիրների բաշխմամբ: Կառավարման կազմակերպչական

կառուցվածքն ուղղված է առանձին ստորաբաժանումների միջև հատուկ կապերի ստեղծմանը, նրանց միջև իրավունքների և պատասխանատվության բաշխմանը:

Կազմակերպության կառավարման կառուցվածքում առանձնացնում են հետևյալ տարրերը. օղակներ (բաժիններ), կառավարման մակարդակներ (աստիճաններ) և կապեր՝ հորիզոնական և ուղղահայաց:

Կառավարման օղակների շարքին են դասվում այն կառուցվածքային ստորաբաժանումները և առանձին մասնագետները, որոնք իրականացնում են կառավարման համապատասխան գործառույթներ կամ էլ դրանց մի մասը, օրինակ, հաշվապահություն, կադրային ծառայություն և այլն: Կառավարման օղակներին է պետք դասել նաև մենեջերներին, որոնք վերահսկում ու համակարգում են մի քանի ստորաբաժանումների գործունեությունը: Կառավարման օղակների ձևավորման հիմքում՝ որոշակի գործառույթի կատարումն է, իսկ այդ օղակների (բաժինների) միջև կապերը՝ հորիզոնական են:

Կառավարման մակարդակը՝ կառավարման օղակների համակցությունն է, որը կազմակերպության կառավարման համակարգում որոշակի աստիճան է զբաղեցնում: Կառավարման աստիճանները գտնվում են ուղղակի կախվածության մեջ և ենթարկվում միմյանց հիերարխիայի սկզբունքով, այսինքն ավելի բարձր աստիճանի մենեջերներն ընդունում են որոշումներ, որոնք հասցեագրվում են ստորին մակարդակներին:

Կազմակերպության կազմում կարող է ընդգրկվել մեկ կամ մի քանի ֆիրմաներ, որոնք միավորվում են այսպես կոչված մասնակցության համակարգով (օրինակ՝ բաժնետոմսերի քանակով): Անցումը շուկայական հարաբերությունների բերեց նոր տեսակի կազմակերպությունների ստեղծմանը: Ամենատարածված կազմակերպչական ձևը՝ վարձակալությունն է: Համաշխարհային պրակտիկան ցույց է տվել, որ շուկայական տնտեսությունում ամենամեծ հաջողությունների են հասնում այն ձեռնարկությունները, որոնք աշխատում են փոխ վերցրած կապիտալի հիման վրա: Այդ իսկ պատճառով ծագել են կազմակերպության այնպիսի ձևեր, ինչպիսիք սահմանափակ պատասխանատվության ընկերությունները: Նրանք ստեղծվում են իրավաբանական և ֆիզիկական անձանց կողմից, երբ վերջիններս որոշում են

միացնել իրենց ներդրումները տնտեսական գործունեություն կազմակերպելու նպատակով:

Համատեղ ձեռնարկությունները ստեղծվում են հայրենական և արտասահմանյան գործընկերների գումարների հիման վրա: Համատեղ ձեռնարկությունների ստեղծումը թույլ է տալիս ընդգրկել ժամանակակից տեխնոլոգիաներ և սարքավորումներ, նյութական և մարդկային ռեսուրսներ, կառավարչական փորձ, հագեցնել շուկան բարձրորակ ապրանքներով, լուծել արտադրանքի մրցակցության խնդիրը:

Բաժնետիրական ընկերությունները ստեղծվում են այն դեպքում, երբ կազմակերպությունները և քաղաքացիները տնտեսական գործունեություն կազմակերպելու նպատակով որոշում են միավորել իրենց միջոցները: Բաժնետիրական ընկերությունն ունի կանոնադրական ֆոնդ, որը բաժանվում է բաժնետոմսերի քանակի վրա: Դա հնարավորություն է տալիս որոշել վերջինների ինքնարժեքը:

Հուղինգները` ընկերություններ են, որոնք ստեղծվում են արժեթղթերի վերահսկիչ փաթեթին տիրելու համար, հիմնականում արդյունաբերական ֆիրմաներում: Քանզի, վերահսկելով արդյունաբերական ընկերությունը, որը կապեր ունի այլ ֆիրմաների հետ, կարելի է լրիվ կամ մասնակիորեն վերահսկել այդ ընկերությունների ողջ շղթան:

Ստուգողական հարցեր

1. Որո՞նք են կառավարման վերին, միջին և ստորին օղակներին համապատասխանող մակարդակների անվանումները:
2. Թվարկեք ֆունկցիոնալ գործընթացների հինգ խմբերը:
3. Որո՞նք են անձնակազմի կառավարման հիմնական փուլերը:

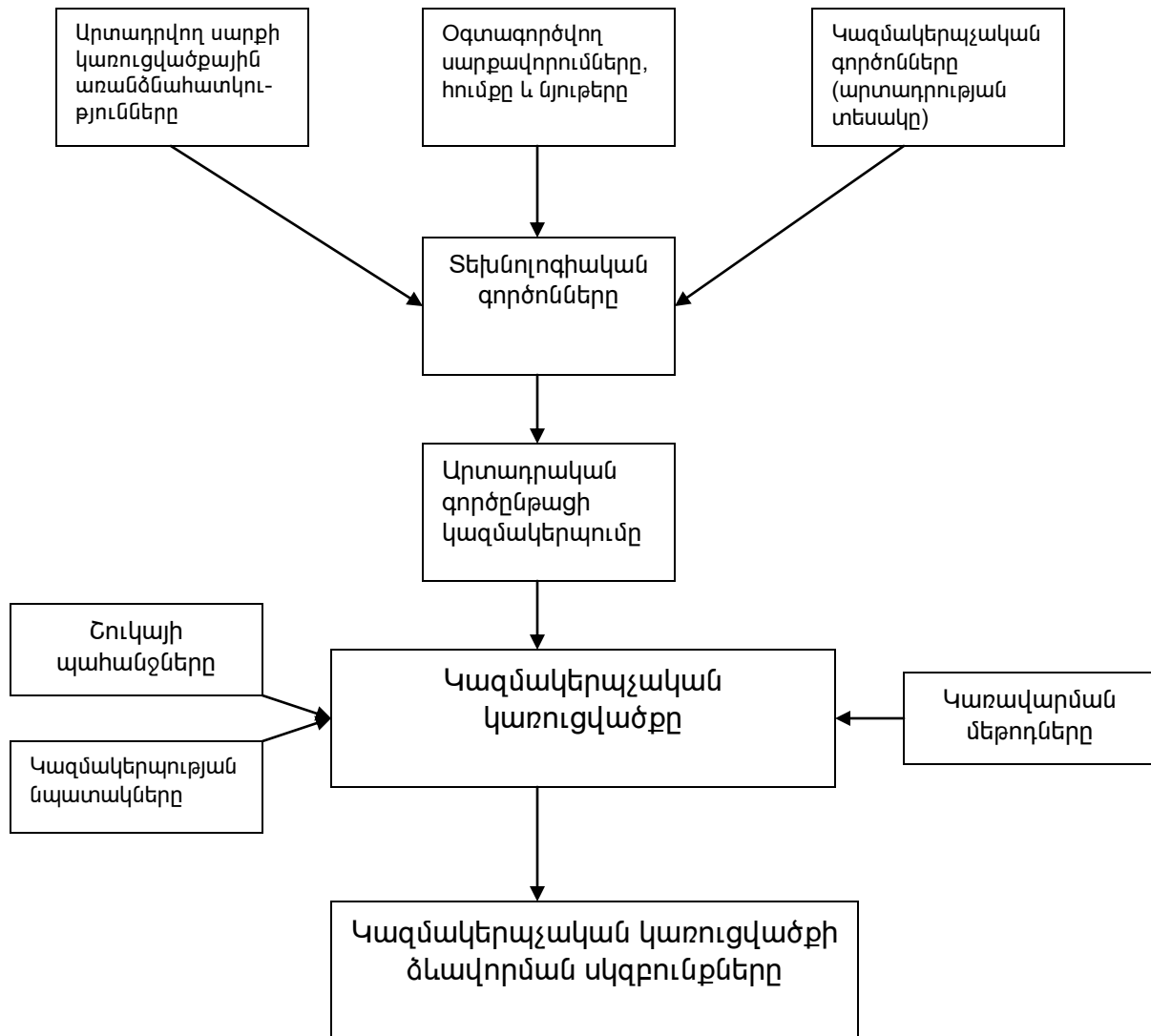
Թեմա 4. Կազմակերպության ներքին միջավայրը

4.1. Ձեռնարկության կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքները

Յուրաքանչյուր կազմակերպության գործունեությունը կախված է ներքին և արտաքին միջավայրի փոփոխությունից: Կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքը պետք է համապատասխանորեն արձագանքի այդ փոփոխություններին և լինի օպտիմալ համապատասխան հնարավորությունների և ռեսուրսների ընտրության գործում:

Ձեռնարկության կառավարման կառուցվածքի էությունն ու բովանդակությունն արտահայտվում են նրա գործառույթներում, իսկ ձևը՝ կազմակերպչական կառուցվածքներում: Ձեռնարկության կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքը՝ այն միավորների և օղակների փոխկապակցվածությունների կազմն ու ձևերն են, որոնք կատարում են ձեռնարկության կառավարման գործառույթները:

Կառավարման կառուցվածքի ընտրության և կառուցման վրա ազդում են մի շարք գործոններ, որոնք տարբերվում են միմյանցից ըստ բնույթի և կառուցվածքի վրա ազդեցության տեսակի (գծանկար 6):



Պժանկար 6. Հիմնական գործոնների ազդեցությունը կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքի վրա

Հիմնական գործոններն են. կառավարման գործառույթները, դրանց կազմը, բովանդակությունը և ծավալները:

Կառավարման կառուցվածքի վրա անմիջականորեն ազդում են.

- արտադրության մասշտաբները (հատերով արտադրություն, սերիական, խոշոր սերիական, մասայական),

- արտադրության բարդությունը,
- թողարկվող արտադրանքի բնույթը,
- օգտագործվող տեխնոլոգիաները,
- գիտա-տեխնիկական առաջընթացի բնույթը և դրա կիրառման մեթոդները:

4.2. Կառավարչական աշխատանքի առանձնահատկությունները

Յուրաքանչյուր աշխատանք արտահայտվում է երկու ձևով՝ ֆիզիկական և մտավոր: Վերջինիս տարբերակներից մեկը կառավարչական աշխատանքն է:

Կառավարչական աշխատանքը հասարակական աշխատանքի այնպիսի ձև է, որի հիմնական խնդիրն է՝ ապահովել աշխատանքային գործընթացի առանձին մասնակիցների, ինչպես նաև ողջ կոլեկտիվի նպատակասլաց, համաձայնեցված գործունեությունը:

Կառավարչական աշխատանքն ունի իր առանձնահատկությունները:

1. Կրում է տեղեկատվական բնույթ, որը բխում է աշխատանքային գործընթացի տարբերությունից այլ գործընթացներից և՛ բովանդակությամբ, և՛ արդյունքներով: Կառավարող անձնակազմի աշխատանքի արդյունքները գնահատվում են ոչ թե արձակած հրամանների քանակով, այլ նրանց ազդեցությամբ ձեռնարկության կոլեկտիվի գործունեության վրա:
2. Մասնակցում է նյութական բարիքների ստեղծմանը ոչ թե անմիջականորեն, այլ ուրիշ անձանց գործունեության միջոցով:
3. Կառավարչական աշխատանքի առարկա են՝ կառավարչական գործընթացը և նրանում մասնակցող մարդիկ:
4. Նրա արդյունքը՝ կառավարչական որոշումներն են:
5. Աշխատանքի միջոց է ծառայում կազմակերպչական և հաշվիչ տեխնիկան:
6. Այն մտավոր աշխատանք է:

Աշխատանքի ռացիոնալ կազմակերպման հիմնական ուղղությունները:

Կառավարչական աշխատանքի ռացիոնալիզացիան ենթադրում է այնպիսի պայմանների ստեղծում, երբ կառավարման վերջնական նպատակն իրագործվում

է աշխատանքի նվազագույն ծախսերով: Կառավարչական աշխատանքի ռացիոնալ կազմակերպման հիմքում դրված են հետևյալ սկզբունքները:

1.Կոմայլեքսայնություն: Ենթադրվում է, որ կառավարչական աշխատանքի գիտական կազմակերպումը պետք է զարգանա ոչ թե մեկ ուղղությամբ, այլ մի քանի, վերաբերի ոչ թե մեկ աշխատակցի, այլ ամբողջ անձնակազմին:

2.Սիստեմատիկություն: Ենթադրվում է, որ կառավարչական համակարգի բոլոր օղակները փոխկապակցված են, հաշվի առնելով ողջ համակարգի շահերը:

3.Կանոնակարգումը` որոշակի օրենքների, դրույթների, նորմատիվային փաստաթղթերի սահմանումն է և ստույգ կատարումը:

4.Մասնագիտացումը կայանում է նրանում, որ յուրաքանչյուր ստորաբաժանմանն ամրապնդվում են որոշակի գործառույթներ, աշխատանքներ, գործողություններ, որոնք չի կարելի խախտել:

5. Կայունություն: Աշխատանքային կոլեկտիվը պետք է ունենա կայուն կազմ, գործառույթներ և խնդիրներ:

6. Նպատակասլաց ստեղծագործության էությունը` երկու փոխկապակցված նպատակների իրագործումն է: Անհրաժեշտ է ապահովել ստեղծագործական մոտեցում աշխատանքի առաջատար ձևերի նախագծման և ներդրման ժամանակ և առավելագույնս օգտագործել կառավարչական գործունեությամբ զբաղված աշխատակիցների ստեղծագործական կարողությունները:

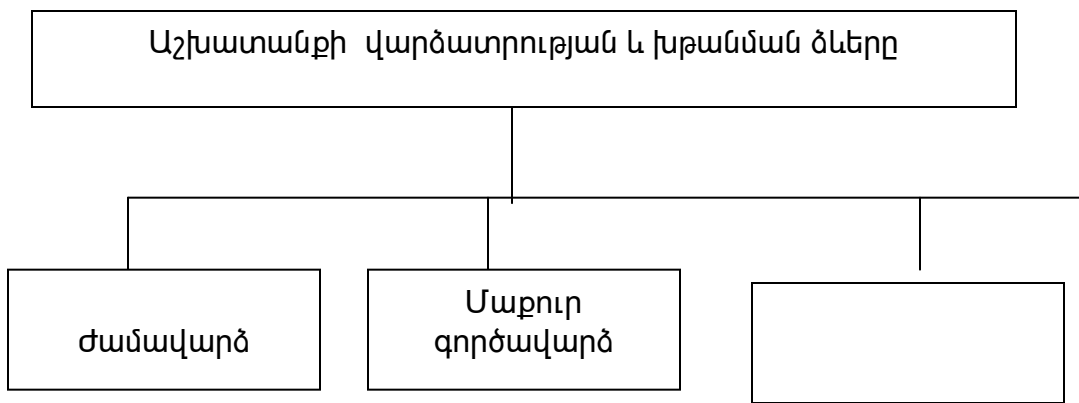
Վերը նշված սկզբունքներից յուրաքանչյուրն ունի ինքնուրույն նշանակություն, միևնույն ժամանակ լրացնելով մյուսին:

Աշխատանքի վարձատրությունը և խթանումը: Աշխատանքների վարձատրության հիմնական իմաստն ինչպես աշխատանքի, այնպես էլ նրա վարձատրության չափի ճիշտ որոշման մեջ է: Սակայն շատ դժվար է մշակել օպտիմալ հարաբերակցություն տարբեր բարդություն ունեցող աշխատանքների վարձատրության չափերի միջև: Խուսափելու համար աշխատուժի հոսունությունից, աշխատանքի վարձատրության և խթանման համակարգը պետք է ապահովի.

1. վարձատրությունն ըստ աշխատանքի արդյունքների,
2. աշխատակիցների վստահությունը և պաշտպանվածությունը,
3. աշխատավարձի խթանիչ և պատճառաբանող գործառույթը,

4. աշխատավարձի լրացուցիչ (խրախուսող) ձևերն անձնական ներդրման համար:

Աշխատանքի վարձատրությունը կատարվում է համաձայն միասնական տարիֆային ցանցի, որի ստորին մակարդակը համապատասխանում է բանվորների ամենացածր կարգային աստիճանին: Աշխատանքի վարձատրության և խթանման ձևերը բերված են գծանկար 7-ում:



Գծանկար 7. Աշխատանքի վարձատրության և խթանման ձևերը

Ժամավարձը որոշվում է աշխատանքային ժամանակի տևողությամբ, հաշվի չառնելով աշխատանքի արտադրողականությունը: Օգտագործվում է այն դեպքում, երբ անհնար է որոշել թողարկված արտադրանքի քանակը:

Մաքուր գործավարձը ենթադրում է վարձատրություն, ելնելով թողարկած արտադրանքի քանակից՝ կամ տրվում է որոշակի դրույք միավոր արտադրանքի հաշվով, կամ էլ տրվում է կոնկրետ առաջադրանք ըստ ժամանակի մեկ միավոր արտադրանքի համար: Այստեղ անտեսված է կատարված աշխատանքի որակը:

Վարձատրության պարզևատրման ձևը նախատեսվում է աշխատանքային պայմանագրում:

Աշխատանքի բաժանումը և կոոպերացիան: Կառավարչական աշխատանքի բաժանումը միևնույն ժամանակ ենթադրում է նրա կոոպերացիան, որն իրենից

ներկայացնում է մարդկանց միավորումը տարբեր, բայց փոխկապակցված աշխատանքային գործընթացներում:

Աշխատանքի բաժանման նոր ձևերը ենթադրում են և կոոպերացիայի նոր ձևեր, այսինքն աշխատակիցների միավորման համապատասխան ձևերի ընտրություն կազմակերպության գլխավոր նպատակի իրագործման համար:

Աշխատանքի տեխնիկական ապահովումը և մեքենայացումը: Կառավարման ապարատի գործունեությունը հեշտացնելու, նրա արտադրողականությունը բարձրացնելու համար օգտագործվում են կազմակերպչական տեխնիկայի տարբեր տեսակներ: Այսպես, եթե կազմակերպչական հասարակ տեխնիկան թույլ է տալիս կրճատել փաստաթղթերի մշակման ժամանակը 20%-ով, ապա նրա համակարգված օգտագործումը հնարավորություն է տալիս բարձրացնել կառավարչական աշխատանքի արտադրողականությունը երեք անգամ:

Տարբերում են կառավարչական աշխատանքի մեքենայացման և ավտոմատացման երեք հիմնական ուղղություններ.

1. առանձին գործողությունների մեքենայացում,
2. գործողությունների խմբերի մեքենայացում,
3. կառավարման գործառությունների իրագործման մեքենայացված և ավտոմատ համակարգերի ստեղծում:

Տեղեկատվության հետ կատարվող աշխատանքի բնույթից ելնելով տարբերում են կազմակերպչական տեխնիկայի հետևյալ խմբերը.

1. փաստաթղթերի պատրաստման միջոցներ,
2. փաստաթղթերի պատճենահանման և բազմացման միջոցներ,
3. տեղեկատվության մշակման միջոցներ,
4. փաստաթղթերի պահպանման, խմբավորման և փնտրման միջոցներ,
5. տեղեկատվության հաղորդման միջոցներ,
6. հաշվողական տեխնիկայի միջոցներ:

Աշխատանքի նորմավորումը: Աշխատանքի նորմավորման անմիջական խնդիրը՝ աշխատանքների աշխատատարության և այդ աշխատանքները կատարելու համար անհրաժեշտ աշխատողների քանակի որոշման մեջ է: Կառավարչական աշխատանքի նորմավորման համար օգտագործում են

հաշվարկային (անալիտիկ) և հետազոտական մեթոդներ: Առաջին դեպքում վերլուծվում է բարձր որակավորում ունեցող մասնագետների աշխատաժամանակի օգտագործումը, իսկ երկրորդում՝ խրոնոմետրաժի և ֆոտոնկարահանման օգտագործմամբ ուսումնասիրվում են աշխատանքի բոլոր տեսակները, նրանց կառուցվածքը և աշխատաժամանակի ծախսը:

Կառավարչական աշխատանքի կուլտուրայի հիմքում դրված են որոշակի նորմեր, որոնք խստագույնս պետք է պահպանվեն մենեջերների կողմից: Դրանցից ամենակարևորներն են՝

1. կառավարչական աշխատանքի իրավաբանական նորմերը, որոնք արտացոլված են պետա-իրավական նորմատիվային ակտերում,
2. բարոյական նորմերը, որոնք կարգավորում են մենեջերի վարքագիծը բարոյականության ոլորտում,
3. կազմակերպչական նորմերը, որոնցով որոշվում է կազմակերպության կառուցվածքը, նրա ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների կազմը և աշխատանքի կարգը,
4. տնտեսագիտական նորմերը, որոնք կարգավորում են կազմակերպության տնտեսական գործունեությունը:

Գոյություն ունեն բազմաթիվ այլ նորմեր (տեխնիկական, գեղագիտական և այլն), որոնք որոշակիորեն ձևավորում են կառավարչական կուլտուրան (գծանկար 8):



Գծանկար 8. Կառավարչական աշխատանքի կուլտուրայի հիմնական բաղադրիչները

Ստուգողական հարցեր

1. Որո՞նք են կազմակերպչական կառուցվածքի վրա ազդող գործոնները:
2. Թվարկեք կառավարչական աշխատանքի առանձնահատկությունները:
3. Ի՞նչ պետք է ապահովի աշխատանքի վարձատրության և խթանման համակարգը:
4. Թվարկեք կազմակերպչական տեխնիկայի հիմնական խմբերը:

Թեմա 5. Կազմակերպության արտաքին միջավայրը

5.1.Արտաքին միջավայրի էությունը և նշանակությունը

Կազմակերպության արտաքին միջավայրը (ԿԱՄ)՝ այնպիսի օբյեկտների և ուժերի համակցությունն է, որոնք գտնվելով կազմակերպության սահմաններից դուրս, ազդում են նրա գործունեության վրա:

ԿԱՄ փոխհարաբերությունները սկսել են ուսումնասիրվել XX դարի կեսից, սկզբից՝ որպես գործունեության այնպիսի պայմաններ, որոնք ենթակա չեն կառավարման: Այսօր հարցադրումը հնչում է հետևյալ կերպ. որպեսզի արդի պայմաններում կազմակերպությունն ի վիճակի լինի դիմակայել և զարգանալ, պետք է ոչ միայն հարմարեցնի իր ներքին միջավայրն արտաքինին, այլ ակտիվորեն ձևավորի իր գործունեության արտաքին պայմանները, անընդհատ որոնելով արտաքին միջավայրում վտանգները և պոտենցիալ հնարավորությունները:

Դրա համար պետք է մանրակրկիտ վերլուծել ԿԱՄ-ը, այսինքն անհրաժեշտ է ուսումնասիրել արտաքին միջավայրի այն բնութագրերը, որոնք անմիջականորեն ազդում են կազմակերպության գործունեության վրա: Նախ և առաջ, դա արտաքին միջավայրի գործոնների փոխկապակցվածությունն է, այսինքն ուժի այն մակարդակը, որով մի գործոնի փոփոխությունն ազդում է այլ գործոնների վրա: Ղեկավարներն այլևս հնարավորություն չունեն ուսումնասիրել արտաքին գործոններն առանձին-առանձին, միմյանցից անջատ:

Երկրորդ, պետք է հիշել արտաքին միջավայրի բարդությունների մասին: Դա ոչ միայն արտաքին գործոնների մեծ քանակն է, այլ յուրաքանչյուր գործոնի հնարավոր տարբերակների մակարդակը: Գործոնների ցանկի մեջ, որոնց պետք է արձագանքի ձեռնարկությունը, մտնում են պետական որոշումները, կնքված պայմանագրերի փոփոխությունները, բազմաթիվ մրցակիցները, արհմիությունների որոշումները և այլն:

Երրորդ, պետք է հաշվի առնել միջավայրի շարժունությունը, այսինքն այն արագությունը, որով կատարվում են փոփոխությունները կազմակերպության շրջապատում: Դրանք շատ արագ են տեղի ունենում ռազմա-տիեզերական, հաշվիչ տեխնիկայի, բիոտեխնոլոգիաների ոլորտներում, ավելի դանդաղ՝ շինարարության, սննդի արդյունաբերության մեջ և այլն:

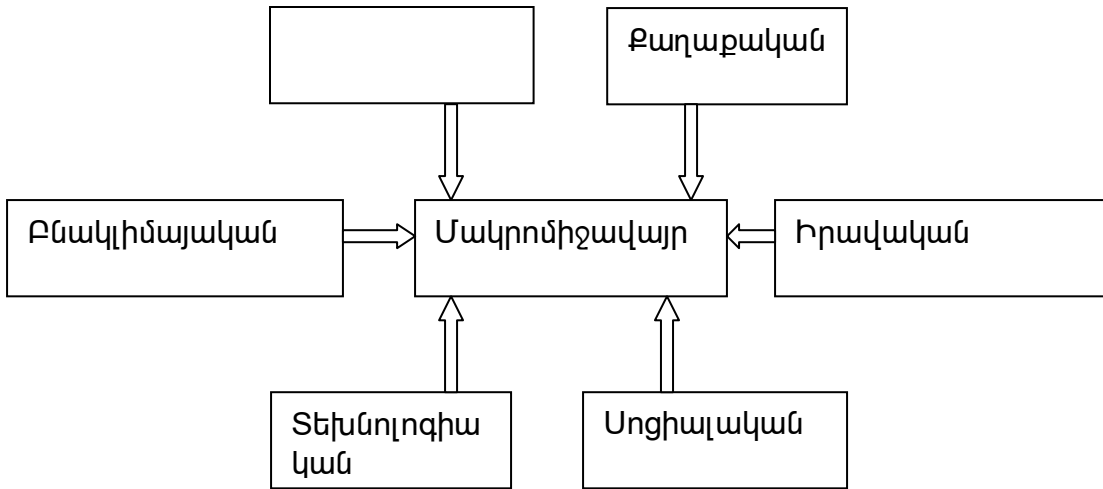
Չորրորդ, առկա է արտաքին միջավայրի մի այնպիսի բնութագիր, ինչպիսին անորոշությունն է: Վերջինս կախված է տեղեկատվության այն քանակից, որը հայթայթել է կազմակերպությունը կոնկրետ գործոնի վերաբերյալ, և դրա ճշգրտությունից: Եթե տեղեկատվությունը բավարար չէ և գոյություն ունեն կասկածներ դրա ճշտության մասին, միջավայրը դառնում է ավելի անորոշ համեմատած այն իրավիճակի հետ, երբ առկա է ստույգ տեղեկատվություն: Որքանով անորոշ է արտաքին միջավայրը, այնքան ավելի դժվար է ընդունել արդյունավետ որոշումներ կառավարման ոլորտում:

Արտաքին միջավայրի հետազոտման ժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետևյալ հիմնական սկզբունքները՝ անկողմնակալության, համակարծության, զարգացման, կանոնավորության և ճկունության:

Այն մեթոդները, որոնք օգտագործվում են վերլուծության ժամանակ, կարելի է միավորել երկու հիմնական խմբերի մեջ. առաջինը՝ արտաքին միջավայրի մասին տվյալների հավաքագրման մեթոդներ և երկրորդը՝ գործոնների վերլուծության և կանխատեսման մեթոդներ (էքստրապոլյացիա, անալիտիկ, էքսպերտային):

5.2. Մակրոմիջավայրի վերլուծությունը

Մակրոմիջավայրը ստեղծում է կազմակերպության գտնվելու միջավայրի ընդհանուր պայմանները և ներառում հետևյալ բաղադրիչները. տնտեսական, քաղաքական, իրավական, սոցիալական, տեխնոլոգիական, բնակլիմայական (գծանկար 9):



Գծանկար 9. Կազմակերպության մակրոմիջավայրի բաղադրիչները

Տնտեսական բաղադրիչի հետազոտումը թույլ է տալիս պարզել, թե ինչպես են ձևավորվում և բաշխվում ռեսուրսները: Ենթադրվում է, որ վերլուծվում են այնպիսի ցուցանիշներ, ինչպիսիք. համախառն ազգային արդյունքի մեծությունը, ինֆլյացիայի (արժեզրկման) տեմպերը, գործազրկության մակարդակը, աշխատանքի արտադրողականությունը, հարկադրման նորմը, կուտակման նորմը և այլն:

Ղեկավարությունը պետք է կարողանա գնահատել, թե ինչպես կազմի կազմակերպության վրա տնտեսության ընդհանուր վիճակի փոփոխությունը: Եթե, օրինակ, կանխատեսվում է արժեզրկում, ապա ղեկավարությունը կարող է ավելացնել հումքի պաշարները, պայմանավորվել բանվորների հետ ֆիքսված աշխատավարձի մասին, որպեսզի մոտ ապագայում թույլ չտա ծաղքերի աճ: Իսկ եթե նախատեսվում է տնտեսության անկում, ապա կազմակերպությունը կարող է նախատեսել պատրաստի արտադրանքի պաշարների նվազում, քանի որ կարող են ծագել սպառման դժվարություններ, կրճատել աշխատակիցների քանակը կամ հրաժարվել արտադրության ընդլայնումից:

Իրավական կարգավորման վերլուծությունը ենթադրում է օրենքների և այլ նորմատիվային ակտերի հետազոտում, պատրաստ լինելու համար ժամանակին հաշվի առնել սպասվող փոփոխությունները:

Մակրոմիջավայրի քաղաքական բաղադրիչի հետազոտումն առաջին հերթին պետք է հստակ պատկերացում կազմելու համար պետական մարմինների նպատակների մասին և այն միջոցների, որոնցով իշխանությունը մտադիր է հասնել այդ նպատակներին:

Այն կազմակերպությունները, որոնք գործում են այլ երկրների շուկաներում, մեծ ուշադրություն են դարձնում քաղաքական կայունությանը: Ղեկավարի տեսանկյունից պետությունը պետք է ստեղծի այնպիսի պայմաններ, որոնք կնպաստեն ձեռնարկության առջև դրված նպատակների իրագործմանը: Իսկ քաղաքագետների տեսանկյունից կազմակերպության ղեկավարը պարտավոր է ապահովել տնտեսական աճը, նվազեցնել գործազրկությունը և այլն: Կազմակերպության փոխգործունեությունն իշխանության տարածաշրջանային և համապետական մարմինների հետ կատարվում է ֆիրմայի գրանցման ժամանակ, երբ գրանցվում են ապրանքանշանները, կատարվում է բնապահպանական վերահսկումը:

Մակրոմիջավայրի սոցիալական բաղադրիչի ուսումնասիրությունն ուղղված է պարզելու բիզնեսի վրա այնպիսի սոցիալական երևույթների և գործընթացների ազդեցությունը, ինչպիսիք՝ անհատների վերաբերմունքն աշխատանքին և կյանքի որակին, հասարակության սոցիալական կառուցվածքը, կրթական մակարդակը, քանի որ դրանք էլ ազդում են կազմակերպության ներքին միջավայրի վրա:

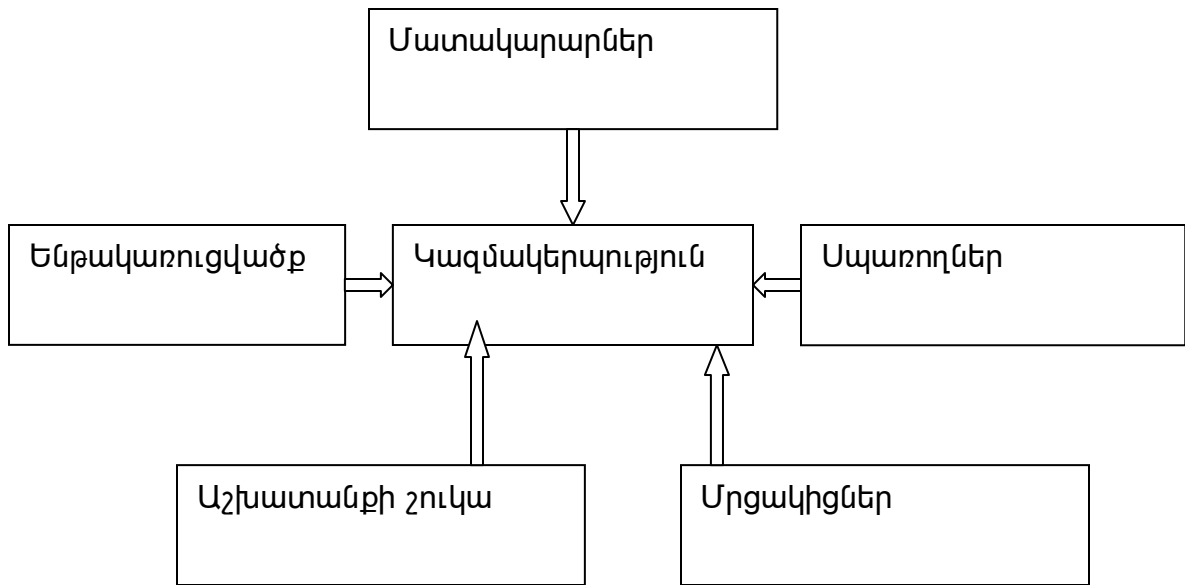
Տեխնոլոգիական բաղադրիչի վերլուծությունը թույլ է տալիս տեսնել այն հնարավորությունները, որոնք կարող են ծագել արտադրությունում գիտության և տեխնիկայի զարգացումից: Որոշ կազմակերպություններ, որոնք չեն հետաքրքրվում այդ բաղադրիչի ազդեցությամբ, շուտով սկսում են կորցնել շուկաները: Տեխնոլոգիան միևնույն ժամանակ կարելի է ուսումնասիրել որպես ներքին գործոն, քանի որ տեխնոլոգիական նորարարություններն ազդում են ապրանքի հնացման արագության վրա: Պարզ է, որ այն կազմակերպությունները, որոնք օգտագործում են բարձր տեխնոլոգիաներ, ի վիճակի են ավելի արագ բավարարել շուկայի պահանջները:

Բնակլիմայական բաղադրիչն առանձնացված է գործոնների հատուկ խմբի մեջ, քանի որ ներառում է կլիմայական պայմանները, բնական ռեսուրսների պաշարները և էներգետիկան:

Հետազոտելով մակրոմիջավայրի տարբեր բաղադրիչները, շատ կարևոր է հաշվի առնել հետևյալ երկու հանգամանքները: Առաջին, մակրոմիջավայրի բոլոր բաղադրիչները գտնվում են ուժեղ փոխազդեցության մեջ, և եթե փոխվում է որևէ բաղադրիչ, պարտադիր կերպով փոխվում է նաև մյուսը: Երկրորդ, մակրոմիջավայրի առանձին բաղադրիչի ազդեցության աստիճանը կազմակերպության վրա տարբերվում է կախված կազմակերպության մեծությունից, ճյուղային պատկանելիությունից, տարածքային տեղաբաշխումից:

5.3.Միկրոմիջավայրի վերլուծությունը

Կազմակերպության անմիջական միջավայրի հետազոտումն ուղղված է արտաքին միջավայրի այն բաղադրիչների ուսումնասիրմանը, որոնց հետ կազմակերպությունը գտնվում է անմիջական փոխգործունեության մեջ: Միկրոմիջավայրի բաղադրիչներն են՝ մատակարարները, սպառողները, մրցակիցները, աշխատանքի շուկան, ենթակառուցվածքը (գծանկար 10):



Գծանկար 10. Կազմակերպության միկրոմիջավայրի կառուցվածքը

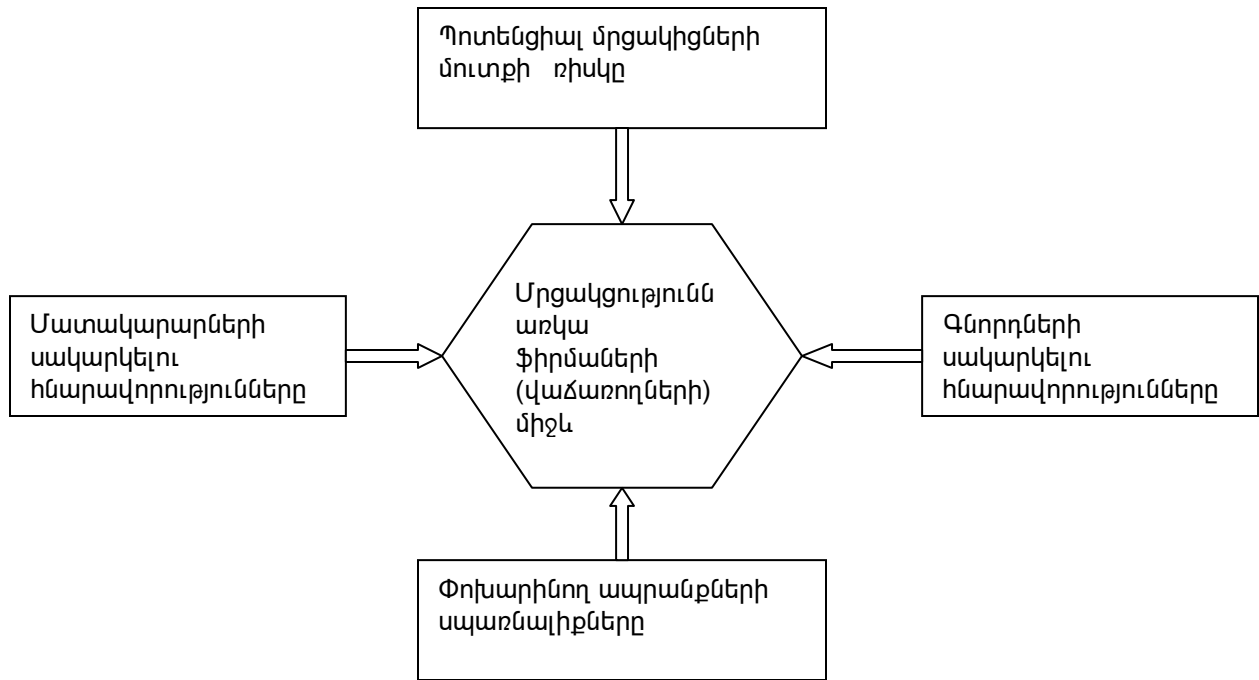
Կազմակերպության գոյատևումը կախված է նրանից, թե որքանով է այն ի վիճակի գտնել իր գործունեության արդյունքների սպառողներին և բավարարել նրանց պահանջները: Սպառողները խիստ տարբերվում են միմյանցից, քանի որ կարող են լինել ֆիզիկական և իրավաբանական անձինք, գտնվել տվյալ երկրում կամ արտասահմանում, ներկայացնել հասարակական կամ պետական կազմակերպություններ: Այդ իսկ պատճառով կազմակերպության համար շատ կարևոր է ունենալ իր գնորդի պատկերը, որը կարելի է կազմել հաշվի առնելով հետևյալ բնութագրերը.

- գնորդի աշխարհագրական դիրքը,
- գնորդի ժողովրդագրական բնութագիրը, այսինքն՝ տարիքը, կրթությունը, գործունեության ոլորտը և այլն,
- գնորդի սոցիալ-հոգեբանական բնութագրերը, որոնք հաշվի են առնում նրա դիրքը հասարակության մեջ, ճաշակները, սովորույթները և այլն,
- գնորդի վերաբերմունքն ապրանքին, այսինքն՝ ի՞նչի համար է նա գնում տվյալ ապրանքը, ինչպե՞ս է գնահատում այն:

Մատակարարների վերլուծությունն ուղղված է նրանց գործունեության այն ուղղություններին, որոնք թույլ են տալիս ձեռնարկությանն առանց որևէ խոչընդոտների ստանալ հունք, կիսաֆաբրիկատներ, էներգետիկ և ֆինանսական ռեսուրսներ: Քանի որ կազմակերպության աշխատանքը կախված է մատակարարների բարեխղճությունից և մասնագիտացման աստիճանից, շատ կարևոր է նրանց ճիշտ ընտրությունը:

Ռազմավարական կառավարման գործում շատ կարևոր տեղ է գրավում մրցակիցների ուսումնասիրությունը, քանի որ վերջիններս իրենց գոյատևությունն ապահովելու համար նույնպես ստանում են արտաքին միջավայրից անհրաժեշտ ռեսուրսներ:

Մրցակցային միջավայրը ձևավորվում է ոչ միայն ներձյուղային մրցակիցներով, որոնք տալիս են նմանատիպ արտադրանք և իրացնում նույն շուկաներում: Որպես մրցակցային միջավայրի սուբյեկտներ հանդես են գալիս նաև այն կազմակերպությունները, որոնք արտադրում են փոխարինող ապրանքներ: Բացի նրանցից, կազմակերպության մրցակցային միջավայրի վրա մեծապես ազդում են գնորդները և մատակարարները, որոնք առևտուր անելով կարող են զգալիորեն թուլացնել կազմակերպության դիրքը մրցակցային դաշտում: Մ. Պորտերը կազմել է «հինգ ուժերի» մոդելը, որը բերված է գծանկար 11-ում:



Գծանկար 11. Մ. Պորտերի «հինգ ուժերի» մոդելը

Այս ուժերի իրական մեծությունը կախված է այն արգելքներից, որոնք դրվում են ճյուղ մուտք գործելու և ճյուղից դուրս գալու ժամանակ, ճյուղի կառուցվածքից, մատակարարների և սպառողների հարաբերական ուժից, տեխնոլոգիական կայունությունից և փոխարինող ապրանքի ի հայտ գալու սպառնալիքից: Անհրաժեշտ է հայտնաբերել մրցակիցների ուժեղ և թույլ կողմերը և կառուցել սեփական պայքարի ռազմավարությունը:

Աշխատանքի շուկայի վերլուծությունն ուղղված է հայտնաբերելու նրա պոտենցիալ հնարավորությունները, ապահովելու կազմակերպությունը անհրաժեշտ կադրերով: Այստեղ պարտադիր պետք է հաշվի առնվի արհմիությունների դիրքորոշումը, քանի որ դրանից է կախված աշխատանքի շուկայից ազատ օգտվելու հնարավորությունը:

Յուրաքանչյուր կազմակերպության նորմալ գործունեությունն ապահովվում է անհրաժեշտ ենթակառուցվածքի առկայությամբ: Վերջինիս բաղադրիչներն են.

- վարկային համակարգը և առևտրային բանկերը,
- ապրանքային, նյութական, ֆոնդային և արտարժույթային բորսաները,

- տոնավաճառները,
- աշխատանքի բորսաները,
- տեղեկատվական տեխնոլոգիաները,
- հարկային համակարգը,
- առևտրային պալատները,
- մաքսային համակարգը,
- արհմիությունները:

Եթե չլինեն այս բաղադրիչները, անհնար է կազմակերպել նորմալ բիզնես:

Ստուգողական հարցեր

1. Ի՞նչ ենք հասկանում արտաքին միջավայրի տակ:
2. Թվարկեք այն գործոնները, որոնց պետք է արձագանքի ձեռնարկությունը:
3. Ի՞նչ է նշանակում վերլուծել ձեռնարկության մակրոմիջավայրը:
4. Ի՞նչ է նշանակում վերլուծել ձեռնարկության միկրոմիջավայրը:
5. Թվարկեք Մ. Պորտերի մոդելի «հինգ ուժերը»:
6. Որո՞նք են կազմակերպության ենթակառուցվածքի հիմնական բաղադրիչները:

Թեմա 6. Ռազմավարության ձևակերպումը և կատարումը

6.1. Բիզնեսի ռազմավարության տեսակները

Ֆիրմայի ռազմավարության որոշումը սկզբունքորեն կախված է այն կոնկրետ իրավիճակից, որում գտնվում է ֆիրման: Ռազմավարությունը մշակելիս, ղեկավարությունը պետք է ստանա հետևյալ երեք հարցերի պատասխանները՝

1. ո՞ր բիզնեսը դադարեցնել,
2. ո՞ր բիզնեսը շարունակել,
3. ո՞ր բիզնեսը տեղափոխել:

Համաձայն Մ. Պորտերի, տարբերում են երեք հիմնական ոլորտներ, որոնց համար մշակվում է ֆիրմայի ռազմավարությունը շուկայում:

Առաջին ոլորտը կապված է արտադրության ծաղքերի մինիմիզացիայի հետ: Այստեղ ֆիրման ձգտում է ստանալ ամենացածր ծաղքերն արտադրանքի արտադրության և իրացման ժամանակ, քանի որ ավելի ցածր գինը թույլ է տալիս գրավել շուկայի ավելի մեծ մասը: Այս ռազմավարությունն իրականացնող ֆիրմաները պետք է ունենան արտադրության և մատակարարման լավ կազմակերպում, լավ տեխնոլոգիա և ինժեներա-կոնստրուկտորական բազա, ապրանքների բաշխման լավ համակարգ:

Երկրորդ ոլորտը կապված է արտադրության մասնագիտացման հետ: Այս դեպքում ֆիրման փորձում է դառնալ առաջատար իր արտադրանքի ոլորտում, իսկ գնորդներն ընտրում են այդ ֆիրմայի արտադրանքը չնայած նրա հնարավոր թանկությանը, նմանատիպ ապրանքների հետ համեմատած: Այս ամենն ապահովում են մարքետինգային ծառայությունները: Նման ռազմավարություն իրականացնող ֆիրմաները պետք է ունենան հզոր աշխատանքային ներուժ, լավ դիզայներներ, բարձրորակ ապրանքների արտադրությունն ապահովող համակարգ, մարքետինգի զարգացած համակարգ:

Ռազմավարության որոշման երրորդ ոլորտը վերաբերում է շուկայի որոշակի հատվածի հստակեցմանը և ֆիրմայի ջանքերի կենտրոնացմանն ընտրված

հատվածի վրա: Այս դեպքում ֆիրման չի ձգտում աշխատել ողջ շուկայում, այլ միայն նրա որոշակի, հստակեցված հատվածում, մանրամասն պարզելով շուկայի պահանջները որոշակի ապրանքների նկատմամբ: Ֆիրման կարող է օգտագործել առաջին և երկրորդ ռազմավարությունը, բայց նախ և առաջ, իր գործունեությունը պետք է կառուցի շուկայի որոշակի հատվածի սպառողների պահանջարկի վերլուծության հիման վրա, այսինքն հաշվի առնի կոնկրետ սպառողների պահանջմունքները:

Ջարգացման չափանմուշային (էտալոնային) ռազմավարություններն

արտացոլում են չորս տարբեր մոտեցումներ ֆիրմայի աճի նկատմամբ և կախված են հետևյալ բաղադրիչների փոփոխությունից. արտադրանք, շուկա, ճյուղ, ֆիրմայի դիրքը ճյուղում, տեխնոլոգիա: Այս հինգ բաղադրիչներից յուրաքանչյուրը կարող է գտնվել երկու հնարավոր վիճակներից մեկում՝ առկա և նոր վիճակում:

Առաջին չափանմուշային ռազմավարությունն անվանում են խտացրած աճի ռազմավարություն: Այս դեպքում ֆիրման ձգտում է բարելավել իր արտադրանքը կամ սկսել արտադրել նորը, չփոխելով ճյուղը:

խտացրած աճի ռազմավարությունները լինում են.

ա. շուկայում դիրքերի ամրապնդման, երբ ֆիրման անում է ամեն ինչ, որպեսզի տվյալ ապրանքով տվյալ շուկայում գրավի լավագույն դիրքերը,

բ. շուկայի զարգացման՝ նոր շուկաների որոնումն է արդեն արտադրվող արտադրանքի համար,

գ. ապրանքի զարգացման, որը ենթադրում է աճի խնդրի լուծում նոր ապրանքի արտադրության և արդեն յուրացրած շուկայում նրա իրացման հաշվին:

Չափանմուշային ռազմավարությունների երկրորդ խումբը կազմում են բիզնեսի այնպիսի ռազմավարությունները, որոնք ենթադրում են բիզնեսի ընդլայնում նոր կառուցվածքների ստեղծման միջոցով: Այս տիպի ռազմավարությունները կոչվում են միասնագած (ինտեգրված) աճի ռազմավարություններ, երբ աճը տեղի է ունենում նոր կառուցվածքներ ստեղծելու հաշվին, և ֆիրման պակասեցնում է իր կախվածությունը մատակարարներից: Ինտեգրված աճի ռազմավարությունները լինում են երկու տեսակի:

1. Հետադարձ ուղղահայաց ինտեգրման ռազմավարությունն ուղղված է ֆիրմայի զարգացմանը մատակարարների վերահսկման, մասնաձյուղերի ստեղծման հաշվին, որոնք իրականացնում են մատակարարումը: Սա հնարավորություն է տալիս նվազեցնել կախվածությունը գների տատանումներից:

2. Առաջ գնացող ուղղահայաց ինտեգրման ռազմավարությունն արտահայտվում է ֆիրմայի աճի մեջ բաշխման և վաճառքի համակարգերի վերահսկման հաշվին: Սա շատ ձեռընտու է, երբ ֆիրման չի կարող գտնել բարձրորակ միջնորդների:

Ռազմավարությունների երրորդ խումբը կոչվում է դիվերսիֆիկացված աճի ռազմավարություններ: Մասնավորապես տարբերում են՝

1. կենտրոնացված դիվերսիֆիկացիայի ռազմավարություն, հիմնված առկա բիզնեսում նոր ապրանքների արտադրության համար լրացուցիչ հնարավորությունների հայթայթման վրա,
2. հորիզոնական դիվերսիֆիկացիայի ռազմավարություն, որը ենթադրում է աճի հնարավորությունների որոնում առկա շուկաներում նոր արտադրանքի հաշվին, ինչը պահանջում է նոր, գործողից տարբերվող տեխնոլոգիա,
3. կոնգլոմերատային դիվերսիֆիկացիայի ռազմավարությունը ենթադրում է, որ ֆիրման ընդլայնվում է նոր ապրանքների արտադրության հաշվին (տեխնոլոգիապես անկախ արդեն արտադրվողներից), որոնք իրացվում են նոր շուկաներում:

Չորրորդ խումբը՝ կրճատման ռազմավարություններն են, որոնք իրագործվում են, երբ անհրաժեշտ է ավելացնել արդյունավետությունը, ինչպես նաև տնտեսական ճգնաժամերի ընթացքում: Նրանք ներառում են բիզնեսի կրճատման չորս տեսակի նպատակամետ ռազմավարություններ.

- լուծարման ռազմավարություն,
- «բերքահավաքի» ռազմավարություն՝ կիրառվում է ոչ հեռանկարային բիզնեսի դեպքում, որն անհնար է վաճառել շահույթով, բայց այն դեռ կարող է բերել եկամուտներ «բերքահավաքի» ժամանակ, ենթադրում է բոլոր տեսակի ծախսերի կրճատում և եղած արտադրանքի վաճառքից առավելագույն եկամտի ստացում,

- կրճատման ռազմավարություն, երբ ֆիրման փակում կամ վաճառում է իր ստորաբաժանումներից որևէ մեկը բիզնեսի սահմանները երկարաժամկետ փոփոխության համար,

- ծախսերի կրճատման ռազմավարություն, որի հիմքում՝ ծաղքերի նվազեցման հնարավորությունների փնտրտույթն է, իսկ առանձնահատկությունն այն է, որ այս ռազմավարությունն ավելի կողմնորոշված է ծախսերի ոչ մեծ աղբյուրների կրճատմանը և որ նրա իրագործումը կրում է կարճաժամկետ կամ ժամանակավոր բնույթ:

6.2. Ֆիրմայի ռազմավարության մշակումը

Ռազմավարության ընտրության գործընթացը ներառում է հետևյալ հիմնական քայլերը. ընթացիք ռազմավարության պարզաբանում, արտադրանքի ցանքի վերլուծություն, ֆիրմայի ռազմավարության ընտրություն, ընտրված ռազմավարության գնահատում:

Ընթացիկ ռազմավարության պարզաբանումը շատ կարևոր է, քանի որ անթույլատրելի է որոշումներ ընդունել ապագայի վերաբերյալ, հստակ չպատկերացնելով, թե ինչ վիճակում է գտնվում կազմակերպությունը և ինչ ռազմավարություն է նա իրականացնում: Ա. Տոմպսոնի և Ա. Ստրիկլանդի կարծիքով անհրաժեշտ է գնահատել հինգ արտաքին և ներքին գործոններ, հասկանալու համար իրագործվող ռազմավարությունը:

Արտաքին գործոններն են՝ ֆիրմային գործունեության թափը, վերջին ձեռքբերումները և սեփականության մի մասի վաճառքը, վերաբերմունքն արտաքին սպառնալիքներին:

Ներքին գործոններն են՝ ֆիրմայի նպատակները, կապիտալ ներդրումների առկա կառուցվածքը, ղեկավարության վերաբերմունքը ֆինանսական ռիսկերին, առանձին ֆունկցիոնալ ոլորտների ռազմավարությունը (մարքետինգ, արտադրություն, կադրեր, ֆինանսներ, գիտա-հետազոտական մշակումներ):

Ֆիրմայի ռազմավարության ընտրությունը կատարվում է ղեկավարության կողմից, հաշվի առնելով առանցքային գործոնները, որոնցից հիմնականները հետևյալն են.

1. Ճյուղի և ֆիրմայի ուժեղ կողմերը: Հզոր ֆիրմաները պետք է ձգտեն պահպանել առաջատար դիրքերը, օգտագործելով բոլոր հնարավորությունները: Ընդ որում, կարևոր է որոնել ֆիրմայի համար նոր ճյուղերում բիզնեսի ընդլայնման հնարավորությունները:
2. Նպատակներն ամեն ֆիրմայի ռազմավարության ընտրությանը հաղորդում են յուրօրինակություն և արտացոլում այն ամենն ինչին ձգտում է ֆիրման: Եթե նպատակները չեն ենթադրում ֆիրմայի ինտենսիվ աճ, ապա չեն կարող ընտրվել համապատասխան ռազմավարություններ:
3. Բարձրագույն ղեկավարության շահերն ու վերաբերմունքը շատ կարևոր են, քանզի այն կարող է գնալ ռիսկի, կամ ամեն ճանապարհով խուսապի դրանից:
4. Ֆինանսական ռեսուրսները մեծապես ազդում են ռազմավարության ընտրության վրա, քանի որ ցանկացած փոփոխություն ֆիրմայի վարքագծում պահանջում է մեծ ֆինանսական միջոցներ:
5. Աշխատողների որակավորման մասին լավ և ճշգրիտ տեղեկետվությունը հնարավորություն է ընձեռում կատարել անհրաժեշտ ռազմավարության ընտրություն:
6. Ֆիրմայի պարտավորությունները նախորդ ռազմավարությունների գծով պետք է հաշվի առնվեն նորերի ընտրության ժամանակ, քանզի հները դեռ կշարունակեն գործել:
7. Արտաքին միջավայրից կախվածության աստիճանն ազդում է հետևյալ կերպ: Լինում են իրավիճակներ, երբ ֆիրման այնքան է կախված մատակարարներից կամ գնորդներից, որ ի վիճակի չէ կատարել ռազմավարության իրական ընտրություն:
8. Ժամանակի գործոնը պետք է հաշվի առնվի, քանզի և՛ հնարավորությունները, և՛ սպառնալիքները, և՛ պլանավորվող փոփոխությունները միշտ ունեն որոշակի ժամանակային սահմաններ:

Ռազմավարության իրագործումն ուղղված է երեք խնդիրների լուծմանը:

1. Վարչական խնդիրներից առաջնայինների առանձնացումը, նախ և առաջ, վերաբերում է այնպիսի խնդիրներին, ինչպիսիք. ռեսուրսների բաշխումն է, կազմակերպչական հարաբերությունների որոշումը, օժանդակ համակարգերի ստեղծումը:
2. Ընտրված ռազմավարության և ներքին կազմակերպչական գործընթացների մեջ համապատասխանության որոշումը:
3. Իրականացվող ռազմավարությանը համապատասխան առաջնորդության ոճի ընտրությունը:

Ռազմավարության լավ կատարումը կարող է չեզոքացնել այն բացասական հետևանքները, որոնք կարող են առաջ գալ ռազմավարության իրագործման ժամանակ առկա թերությունների կամ էլ անկանխատեսելի փոփոխությունների հետևանքով: Ռազմավարության իրագործման երեք խնդիրները լուծվում են փոփոխության միջոցով: Այդ պատճառով էլ փոփոխությունը, որն իրականացվում է ռազմավարության ընթացքում կոչվում է ռազմավարական փոփոխություն:

Կազմակերպչական կառուցվածքի վերլուծությունը թույլ է տալիս ստանալ երկու հարցերի պատասխաններ: Առաջին. որքանո՞վ առկա կազմակերպչական կառուցվածքը կարող է նպաստել կամ խոչընդոտել ընտրված ռազմավարության իրագործմանը: Երկրորդ. կազմակերպչական կառուցվածքի ո՞ր մակարդակների վրա կարելի է դնել որոշակի խնդիրների լուծումը ռազմավարության իրագործման ընթացքում:

Կազմակերպչական կառուցվածքի ընտրությունը կախված է մի շարք գործոններից:

1. Կազմակերպչական կառուցվածքը պետք է համապատասխանի կազմակերպության մեծությանը, չլինի ավելի բարդ, քան անհրաժեշտ է կազմակերպության առկա չափերի համար:
2. Աշխարհագրական տեղաբաշխումն այն դեպքում, եթե ռեգիոնները բավարար չափով մեկուսացված են, հանգեցնում է որոշակի

իրավունքների տրամադրմանը մասնաճյուղերին որոշումների ընդունման ժամանակ:

3. Կազմակերպչական կառուցվածքը կցված է այն տեխնոլոգիային, որն օգտագործվում է կազմակերպության մեջ: Այն պետք է կառուցվի այնպես, որ թույլ տա կատարել տեխնոլոգիայի թարմացում:
4. Մենեջերների վերաբերմունքը կազմակերպչական կառուցվածքին, այսինքն նրանց կողմից ոչ ավանդական կառուցվածքների ներդրման ընդունումը:
5. Աշխատանքի հանդեպ վերաբերմունքը: Բարձր որակավորում ունեցող, ինչպես նաև ստեղծագործ աշխատանքով զբաղված աշխատողները նախընտրում են այնպիսի կառուցվածքներ, որոնք ընձեռում են նրանց առավելագույն ազատություն:
6. Արտաքին միջավայրի դինամիզմը: Եթե արտաքին միջավայրը կայուն է, կազմակերպությունը կարող է օգտագործել մեխանիստիկ կառուցվածքներ, որոնք քիչ ճկուն են և շատ ջանքեր են պահանջում փոփոխության համար: Իսկ եթե արտաքին միջավայրը շատ դինամիկ է, կազմակերպչական կառուցվածքը պետք է ենթադրի ապակենտրոնացման բարձր մակարդակ և մեծ իրավունքների առկայություն կառուցվածքային ստորաբաժանումներում:
7. Ռազմավարությունը: Անհրաժեշտ է որոշել որքանով է գոյություն ունեցող կազմակերպչական կառուցվածքը համապատասխանում ռազմավարությանը, իսկ հետո արդեն, եթե հարկն է, իրականացնել անհրաժեշտ փոփոխություններ:

Ստուգողական հարցեր

1. Թվարկեք բիզնեսի ռազմավարության տեսակները:
2. Որո՞նք են Մ. Պորտերի երեք հիմնական ոլորտները, որոնց համար մշակվում է ֆիրմայի ռազմավարությունը:
3. Որո՞նք են այն գործոնները, որոնք պետք է հաշվի առնել ֆիրմայի ռազմավարությունը մշակելիս:

Թեմա 7. Մարդը կազմակերպության մեջ

7.1. Պատճառաբանումը և խրախուսումը

Երբ կազմակերպության ղեկավարը պլանավորում է թե ինչ պետք է կատարվի իր հիմնարկում, երբ, ինչպես և ում կողմից, նա բնականաբար պետք է համակարգի բազմաթիվ անձանց գործունեության ջանքերը և լավ պատկերացնի նրանց պոտենցիալ հնարավորությունները: Միևնույն ժամանակ ղեկավարը պետք է հաշվի առնի այն փաստը, որ յուրաքանչյուրն ունի որոշակի պահանջմունքներ, որոնք պետք է բավարարվեն աշխատանքից ստացված վարձատրության միջոցով: Պահանջմունքները լինում են առաջնային և երկրորդային: Առաջնայիններն ունեն գենետիկ բնույթ և որպես կանոն բնածին են: Երկրորդային պահանջմունքները կրում են հոգեբանական բնույթ, ծեռք են բերվում տարիների ընթացքում և տարբերվում են միմյանցից կախված անձի կրթական մակարդակից, ընտանեկան վիճակից և այլ պատճառներից: Հոգեբանները գտնում են, որ այդ պահանջմունքներն անհնար է անմիջականորեն ուսումնասիրել կամ չափել: Դրանց առկայության մասին կարելի է անել որոշակի եզրակացություններ, հետազոտելով անձի վարքագիծը: Եթե, օրինակ, անձը ձգտում է զբաղեցնել որոշակի պաշտոն, որը ենթադրում է բարդ աշխատանք, իսկ պաշտոնը զբաղեցնելուց հետո հանկարծ պարզվում է, որ դժվարություններն այնքան էլ շատ չեն, ինչպես ենթադրվում էր, մարդը սկսում է փնտրել նոր, ավելի բարդ աշխատանք, քանի որ չեն բավարարվել նրա սպասելիքները: Ինչպես արդեն գիտենք, Ա.Մասլոուն մարդկանց պահանջմունքները բաժանեց հինգ հիմնական խմբի: Ընդ որում, բոլոր ղեկավարները պետք է հաշվի առնեն իրենց ենթակաների նմանատիպ պահանջմունքները:

Ծախսած ջանքերի մակարդակը սովորաբար որոշում են խրախուսման մեծությամբ և այն համոզմամբ, որ ջանքերի տվյալ մակարդակն իրոք կփոխհատուցվի որոշակի խրախուսմամբ: Այդ կապն ուսումնասիրվել է Պորտեր-Լոուելի մոդելի օգնությամբ, համաձայն որի արդյունքները, որոնց հասել է աշխատակիցը, կախված են երեք փոփոխականներից. ծախսված ջանքերից, մարդու ունակություններից ու առանձնահատկություններից և նրա պատկերացումից

իր դերի մասին աշխատանքային գործընթացում: Ծախսված ջանքերի մակարդակն էլ կախված է խրախուսման չափից և նրանից, թե որքանով է անձը հավատում այդ երկու գործոնների միջև հստակ կապի գոյությանը:

7.2. Մենեջերին ներկայացվող պահանջները

Որպեսզի ստորադասը գնա իր ղեկավարի հետևից, նա պետք է լավ հասկանա այդ մարդկանց, իսկ վերջինները՝ շրջակա աշխարհը և այն իրավիճակը, որում նրանք հայտնվել են: Քանի որ մարդիկ և իրավիճակներն անընդհատ փոխվում են, մենեջերը պետք է լինի բավականին ձկուն, այդ փոփոխություններին հարմարվելու համար:

Տեսնենք, թե ինչ պահանջներ են ներկայացվում մենեջերին Մեծ Բրիտանիայում:

1. Կառավարչական գործընթացների էության ըմբռնում, կառավարման արդյունավետության բարձրացման ձևերի իմացություն:
2. Ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաների իմացություն:
3. Հրետորական ունակություններ և միտքն արտահայտելու կարողություն:
4. Մարդկանց կառավարելու արվեստին տիրապետում:
5. Ֆիրմայի և հաճախորդների միջև հարաբերությունները կարգավորելու, ռեսուրսները կառավարելու, նրանց գործունեությունը պլանավորելու և կանխատեսելու ունակություն:
6. Սեփական գործունեության գնահատման կարողություն, ճիշտ եզրակացություններ անելու ունակություն:
7. Ոչ միայն գիտելիքների գնահատման, այլև դրանք գործնականում օգտագործման հնարավորություն:

Միացյալ Նահանգներում պետական ծառայողների շարքում բոլոր մենեջերները բաժանված են ըստ տասնութ աստիճանների. 1-8՝ ստորին անձնակազմ (գրասենյակային աշխատակիցներ, մեքենագրուհիներ), 9-12՝ ստորին օղակի կառավարող անձնակազմ, 13-15՝ միջին օղակի ղեկավարներ, որոնց պետական հիմնարկներում արդեն անվանում են մենեջերներ, 16-18՝ բարձրագույն

պրոֆեսիոնալ ղեկավարություն (նախարարներ և նրանց տեղակալներ, վարչության պետեր):

Կառավարման ոլորտում հաջողության հասնելու համար մենեջերը պետք է բավարարի հետևյալ հինգ պահանջներին՝

1. առողջ մտածելակերպ,
2. գործի իմացություն,
3. վստահություն սեփական ուժերի նկատմամբ,
4. ընդհանուր զարգացածության բարձր մակարդակ,
5. սկսած գործն ավարտին հասցնելու ցանկություն:

Միևնույն ժամանակ ԱՄՆ-ում մշակված են 11 սահմանափակումներ, որոնք թույլ չեն տալիս անհատին աշխատել որպես մենեջեր՝

1. սեփական անձը կառավարելու անկարողություն,
2. չհստակեցված անձնական արժեքներ,
3. անորոշ անձնական նպատակներ,
4. արգելակված անձնական զարգացում,
5. հիմնախնդիրները լուծելու անկարողություն,
6. աշխատանքում ստեղծագործական մոտեցման բացակայություն,
7. մարդկանց վրա ազդելու անկարողություն,
8. կառավարչական աշխատանքի առանձնահատկությունների չընկալում,
9. ցածր կազմակերպչական ունակություններ,
10. սովորեցնելու անկարողություն,
11. կոլեկտիվի ձևավորման անկարողություն:

Ղեկավարը պետք է հաշվի առնի, որ աշխատանքային կոլեկտիվն իր ձևավորման և զարգացման ընթացքում անցնում է երեք փուլ:

Առաջին փուլում, երբ կոլեկտիվը նոր է ստեղծվել, տեղի է ունենում նրա անդամների փոխադարձ ծանոթություն: Ղեկավարն այս փուլում ուսումնասիրում է կոլեկտիվի անդամներին, հայտնաբերելու համար հեռանկարային աշխատողներին:

Երկրորդ փուլում տեղի է ունենում մարդկանց խմբավորումն ըստ նախասիրությունների և հակումների: Ստեղծվում է կոլեկտիվի միջուկը:

Երրորդ փուլում աշխատակիցների գիտակցությունը հասնում է բարձր մակարդակի, ենթակաները լավ են հասկանում ղեկավարներին, և առանց վարչական ճնշումների կատարում են իրենց պարտականությունները:

Եվ այսպես, շուկայական տնտեսությունը պահանջում է մենեջերից՝

1. ինքնակառավարելու ունակություն,
2. բանական անձնական արժեքներ,
3. հստակ անձնական նպատակներ,
4. անընդհատ անձնական աճ,
5. հիմնախնդիրներ լուծելու ունակություն,
6. գյուտարարության և ինովացիաների ունակություն,
7. շրջապատի վրա ազդելու ունակություններ,
8. ժամանակակից կառավարչական մոտեցումների իմացություն,
9. ենթականերին սովորեցնելու ունակություն,
10. աշխատանքային կոլեկտիվ ձևավորելու և զարգացնելու ունակություն:

Իշխանությունը և անձնական ազդեցությունը: Իշխանություն ունենալ՝ նշանակում է կարողանալ ազդել մարդկանց վրա, փոխել նրանց վարքագիծը: Գոյություն ունի որոշակի կապ իշխանության ուժի և ղեկավարի լիազորությունների միջև: Այսինքն, որքան մեծ է կախվածությունն այլ անձից, այնքան ավելի մեծ է տվյալ անձի իշխանությունը: Ղեկավարների և ենթակաների իշխանության հավասարակշռությունն ապահովելու համար կիրառում են պատասխանատվության բաժանում: Այսինքն, մենեջերը կառավարման ընթացքում կառավարման գործառույթների մի մասը փոխանցում է ենթարկաներին: Պատասխանատվությունը փոխանցվում է կոնկրետ ոլորտներին (օրինակ՝ ֆինանսական):

Իշխանությունը լինում է երեք հիմնական ձևերի՝ օգտապաշտական, հավակնոտ – նորմատիվային և միավորված:

Օգտապաշտական իշխանությունն ազդում է ուժեղ դրդապատճառների միջոցով: Առաջադրանքի կատարողը գիտի, որ եթե նա կատարի «այս», ապա կստանա «այն»:

Հավակնոտ-նորմատիվային իշխանությունը` օրինական իշխանությունն է: Կատարողը հավատում է, որ ազդողն իրավունք ունի հրամաններ արձակել, իսկ իր պարտքն է` նրանց ճշգրիտ կատարումը:

Միավորված իշխանությունը` խմբերի իշխանությունն է, որը չափազանց մեծ է: Նորմերը որոշվում են խմբերի կողմից, այդ իսկ պատճառով մարդկանց վարքագիծը պետք է ներգրվի կազմակերպության նորմերի և կուլտուրայի մեջ:

Ընդհանրապես առանձնանում են զգացմունքային և դատողական կառավարչական ազդեցության ձևերը: Զգացմունքային միջոցների մեջ տարբերում են «վարակումը» և նմանեցումը: Դատողական ձևերը ներառում են` ներշնչումը, համոզումը, խնդրանքը, սպառնումը, կաշառումը, հրամանը:

Յուրաքանչյուր մենեջեր պետք է իմանա, որ իր շփումը ենթակայի հետ պետք է չառաջացնի վերջինիս մոտ բացասական զգացմունքներ: Մշակվել են ստորադասի վրա դրական ձևով ազդելու մի շարք եղանակներ:

1. Զրուցակցի «ճնշում» սեփական հանգստությամբ` պատասխանելով հավասարակշռված, հանգիստ ձայնով:
2. Ուշադրության կենտրոնացում ամենացածր պաշտոնը զբաղեցնող ստորադասի վրա: Պետք է փորձել պարզել նրա հոգսերը, նախասիրությունները, ցանկությունները և դուք կզգաք, որ այդ մարդը սկսում է վստահել ձեզ:
3. «Բռնություն» սեփական կարծիքի վրա: Անհրաժեշտ է ներշնչել, որ այն անձը, որին դուք ինչ-ինչ պատճառներով չեք սիրել, ունի դրական կողմեր:
4. Անսպասելի որոշումներ: Ի՞նչ է ակնկալում ստորադասը վերադասից` պատիժ: Տվեք նրան կարևոր հանձնարարություն ուրիշների ներկայությամբ:
5. Կանխավճարային գովասանք: Ստորադասին առաջադրանք հանձնարարելով և համոզված չլինելով, որ նա կկատարի այն, կարելի է գովաբանել նրան ասելով, որ ոչ ոք բացի նրանից ի վիճակի չի լինի կատարելու այդ առաջադրանքը:
6. Պատկերացրեք նրան ձեր տեղում: Ամենահեշտ ձևը ապացուցելու ձեր արդարացիությունը` ստիպելն է անձին, որը համաձայն չէ ձեր կարծիքին, պատկերացնել իրեն ձեր տեղում որպես պաշտոնյա:

Խառնվածքի ընդհանուր բնութագիրը: Չկան լավ և վատ բնավորություններ: Բոլոր բնավորություններն էլ ունեն իրենց թերություններն ու արժանիքները: Որպես կանոն, որքան հրապուրիչ են որևէ բնավորության արժանիքները, այնքան ավելի լուրջ են նրա թերությունները:

Թվարկենք բնավորությունների մի քանի տեսակներ:

1.Ցուցադրական: Այդպիսի բնավորություն ունեցող անձը փորձում է բոլոր հնարավոր ձևերով ուշադրություն գրավել:

2.Անկայուն: Այսպիսի բնավորության տեր անձը կառուցում է լուրջ, վիթխարի պլաններ, որոնք, սովորաբար չեն իրագործվում: Նրան պետք է ղեկավարի «իշխող» ձեռքը:

3.Կոնֆորմիստական` ենթագիտակցական համաձայնություն ամեն ինչին անփոփոխ իրականության պայմաններում: Եթե իրավիճակը փոխվում է, ապա անձը կորցնում է իր բոլոր արժանիքները:

4.Հիպերտիմային: Կողքից թվում է, որ այդ մարդն ի վիճակի է սարեր շարժել: Նա միշտ ծիծաղում է: Իսկ երբ նրան դիտողություն են անում, անմիջապես բռնկվում է 20-30 րոպեների ընթացքում, իսկ մեկ ժամ անց ամեն ինչ մոռանում և ներում:

5.Մտազարային (շիզոֆրենիկական): Չկա ոչ մի կապ «շիզոֆրենիա» հիվանդության հետ: Անձն ունի հիանալի կառավարչական ունակություններ: Նա ապրում է` «Միայն իշխանություն» նշանաբանով:

Մենեջերի հեղինակությունը: Հաջողությունը կառավարչական գործունեության մեջ այնքան կախված չէ իշխանության ուժից, որքան մենեջերի անձնական հեղինակությունից: Ղեկավարի հեղինակությունը կախված է նրանից, թե որքան լավ է նա կատարում իր հիմնական գործառնությունները, որոնք պետք է հիմնավորվեն անձնական օրինակով և բարձր բարոյական հատկանիշներով: Տարբերում են հեղինակության երկու աղբյուր`

1. պաշտոնական, որը որոշվում է զբաղեցրած պաշտոնով,
2. իրական, որը որոշվում է փաստացի ազդեցությամբ և հարգանքով:

Ամրապնդելով իր հեղինակությունը, մենեջերը պետք է ձգտի չկաշկանդել ենթակաների նախաձեռնությունները:

Ստուգողական հարցեր

1. Ինչպե՞ս են կապված պատճառաբանումը և խրախուսումը:
2. Ինչպիսի՞ պահանջմունքներ են ներկայացվում մենեջերին Մեծ Բրիտանիայում:
3. Որո՞նք են այն 11 սահմանափակումները, որոնք արգելում են անհատին աշխատել որպես մենեջեր ԱՄՆ-ում:
4. Ի՞նչ եղանակներ են մշակվել ստորադասի վրա դրական ազդելու համար:

Թեմա 8. Աշխատանքի նախագծումը կազմակերպության մեջ

8.1.Նախագծային աշխատանքների ֆունկցիոնալ հիմքերը

Կազմակերպության նախագծումը կրում է իրավիճակային բնույթ: Տարբերում են իրավիճակային գործոնների չորս խմբեր.

- արտաքին միջավայրը, այսինքն այն, ինչ շրջապատում է կազմակերպությանը,
- կազմակերպության աշխատանքի տեխնոլոգիան,
- ղեկավարության կողմից ռազմավարական նպատակների ընտրությունը,
- աշխատակիցների վարքագիծը:

1. Արտաքին միջավայրը: Հաճախ մի կազմակերպություն տարբերվում է մյուսից նրանով, որ նրանք գործում են տարբեր միջավայրերում: Կոնկրետ կազմակերպության համար արտաքին միջավայրը կատարում է միջնորդի դեր կազմակերպության ստորաբաժանումների և այլ կազմակերպությունների միջև: Արտաքին միջավայրի ինստիտուտների /անձանց կամ կազմակերպությունների/ որոշումը՝ առաջին քայլն է նախագծման ընթացքում, երկրորդ քայլը՝ այդ ինստիտուտների բնութագրիչների գնահատումն է, որոնք են.

ա) բարդությունը, որը որոշվում է նախագծման վրա ազդող գործոնների քանակով և վերջիններիս նմանությամբ,

բ) դինամիզմը, որը բնորոշվում է նախագծման վրա ազդող գործոնների փոփոխության արագությամբ:

Նախագծման վրա ազդող արտաքին միջավայրի գործոնների դասակարգումը թույլ է տալիս առանձնացնել չորս իրավիճակներ, որոնց բնորոշ է.

1. անորոշության ցածր մակարդակ, որն ամենացանկալին է ֆիրմայի համար,
2. չափավոր անորոշություն, որը որոշակի ռիսկ է պարունակում որոշումների ընդունման ժամանակ,

3. չափավոր բարձր անորոշություն, որը պահանջում է ղեկավարից և ֆիրմայից բավականին մեծ ձկունություն, քանզի փոփոխվում է փոխգործողության բնույթն արտաքին միջավայրի գործոնների հետ (այստեղ շատ է օգնում տվյալների էլեկտրոնային մշակումը),
4. բարձր անորոշությունը՝ ամենաբարդ իրավիճակն է ղեկավարների համար, որոնցից պահանջվում է պատրաստվածության բարձր մակարդակ:

2. Աշխատանքի տեխնոլոգիան այս համատեքստում ներառում է ոչ միայն աշխատողի գործողությունները, այլև նյութերը, սարքավորումները, որոնք նա օգտագործում է իր գործողության օբյեկտի վերափոխման համար:

Կազմակերպության ներսում աշխատանքների միջև տարբերում են չորս տեսակի կապեր՝ կազմավորված, հաջորդական, կապված և խմբակային:

Աշխատանքների կազմավորված փոխկախվածության դեպքում յուրաքանչյուր ստորաբաժանում համեմատաբար ինքնավար է և իր ներդրումն ունի կազմակերպության ընդհանուր գործում:

Աշխատանքների հաջորդական փոխկախվածության դեպքում մի ստորաբաժանումը պետք է ավարտի աշխատանքի իր մասը, մինչ մյուսի աշխատանքի սկիզբը:

Կապված փոխկախվածությունը պահանջվում է այն իրավիճակում, երբ մի ստորաբաժանման աշխատանքի վերջնական արդյունքը դառնում է սկզբնական մյուսի համար, և հակառակը:

Խմբային փոխկախվածությունն ամենաբարդն է, քանի որ աշխատանքը չի տեղափոխվում մի բաժնից մյուսը, այլ կատարվում է բոլոր աշխատակիցների կողմից համատեղ: Վերջերս այդպիսի աշխատանքները կազմակերպելու համար ստեղծվել են ձկուն արտադրական համակարգեր (ՃԱՀ), որոնք թույլ են տալիս համախմբել մի կազմակերպության սահմաններում երեք տեսակի արտադրություններ՝ մանրսերիական, մասսայական, փորձնական:

8.2 Կազմակերպության նախագծման տարրերը

Կազմակերպության նախագծումը կապված է ղեկավարության կողմից ընդունած որոշումների հետ, որոնք վերաբերում են կազմակերպության կենսագործունեության տարբեր տարրերին: Դրանցից են՝

1. աշխատանքի բաժանումը և մասնագիտացումը,
2. դեպարտամենտացումը և կոոպերացումը,
3. կազմակերպության կապերը և համակարգումը,
4. կառավարելիության և վերահսկման մաշտաբը,
5. կազմակերպության հիերարխիան և նրա օղակացումը,
6. իրավունքների և պատասխանատվության բաշխումը,
7. կենտրոնացումը և ապակենտրոնացումը,
8. տարբերակումը (դիֆերենցիացիա) և ինտեգրումը:

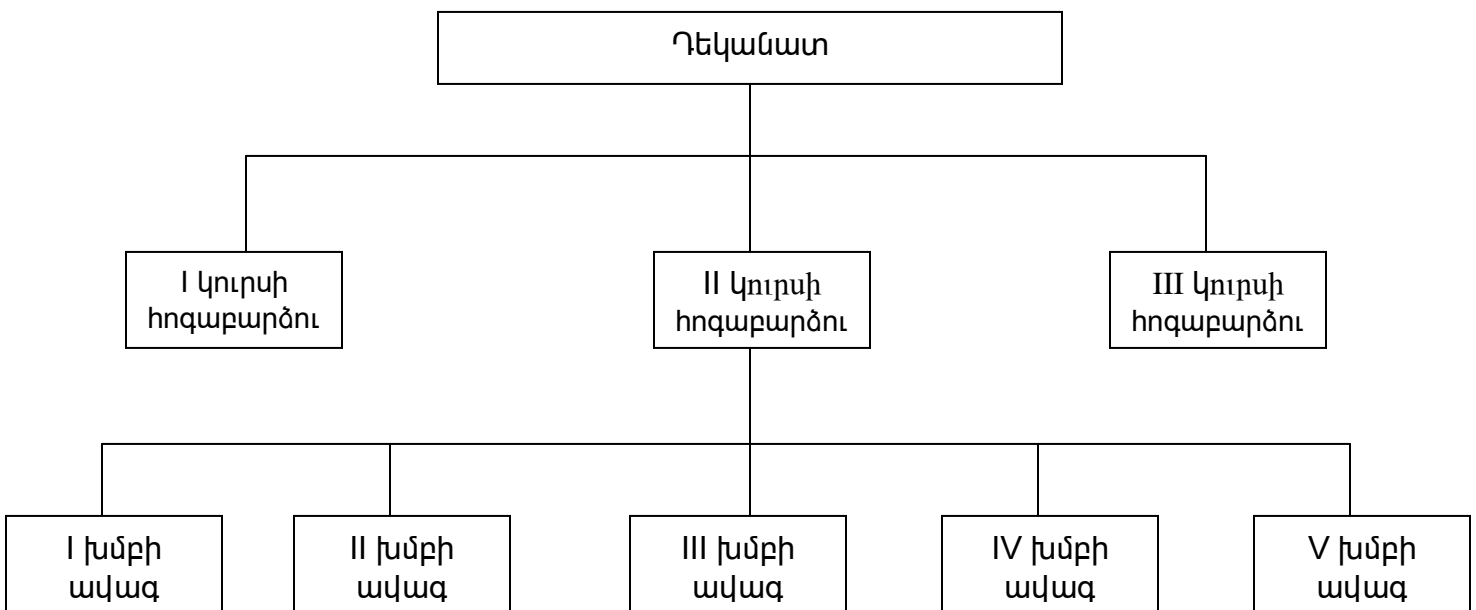
Աշխատանքի բաժանումը և մասնագիտացումը: Յուրաքանչյուր կազմակերպությունում գոյություն ունի աշխատանքի բաժանում նրա անդամների միջև: Բաժանումը կատարվում է երկու ուղղություններով:

1. Աշխատանքների փոփոխյին բաժանումը, սկսած ռեսուրսների մուտքագրումից և վերջացրած պատրաստի արտադրանքով կամ ծառայություններով (մատակարարում, պլանավորում, արտադրություն, իրացում): Այդպիսի բաժանումը կոչվում է հորիզոնական մասնագիտացում:
2. Աշխատանքիների բաժանումն ըստ կազմակերպության հիերարխիայի մակարդակների, այսինքն ուղղահայաց մասնագիտացում :

Աշխատանքի բաժանումը և մասնագիտացումը նպաստում է աշխատանքի կատարելագործման ուղիների որոնմանը, քանզի կատարողը մանրամասնորեն ուսումնասիրում է իր կատարելիք աշխատանքը: Մասնագիտացումը հանգեցնում է առավել կարևոր ոլորտների առանձնացմանը, հեշտացնում որոշումների ընդունման գործընթացն անհատական մակարդակի վրա:

Դեպարտամենտացումը և կոոպերացիան: Մասնագիտացման մակարդակի բարձրացումը հանգեցնում է մի շարք բարդությունների, մասնավորապես, կապված աշխատանքների համակարգման հետ: Այս խնդիրը կարելի է լուծել, խմբավորելով

նման աշխատանքներն ու դրանց կատարողներին, այսինքն ձեռնարկել կազմակերպչական առանձնացման գործընթացը, որն էլ անվանում են դեպարտամենտացում և որի շնորհիվ կազմակերպությունը կարող է ընդլայնվել անսահմանորեն: Դեպարտամենտացումը կարող է կատարվել երկու ուղղություններով: Առաջին դեպքում աշխատանքները խմբավորվում են ռեսուրսների շուրջ, իսկ երկրորդում՝ գործունեության արդյունքի: Աշխատանքների խմբավորման վերջին ձևը շատ տարածված է բուհերում (գծանկար 12):



Գծանկար 12. Ուսանողական խմբերի բաժանումն ըստ մասնագիտացման

Կազմակերպության ֆունկցիոնալ բաժանման դեպքում մասնագիտացված աշխատանքները խմբավորվում են ռեսուրսների շուրջ: Այսպես, պլանավորման բաժինը կառավարում է այնպիսի ռեսուրս, ինչպիսին ժամանակն է, կադրերի բաժինը՝ մարդիկ, ֆինանսների բաժինը՝ դրամը, տեղեկատվական համակարգերի բաժինը՝ տվյալները:

Կազմակերպության կապերը: Կազմակերպությունում, որը բաղկացած է մի քանի մասերից, պետք է կատարվի նրանց գործունեության համակարգում: Համակարգումը՝ կազմակերպության կառուցվածքի հիմքն է, այսինքն նրա ներսում

կայուն կապերի ամբողջությունը: Այս համատեքստում կապը` հարաբերությունների արտահայտությունն է, այլ ոչ թե գործողություն: Կազմակերպությունում առանձնացնում են տարբեր տեսակի կապեր` ուղղահայաց և հորիզոնական, գծային և ֆունկցիոնալ, ֆորմալ և ոչ ֆորմալ, ուղղակի և անուղղակի:

Ուղահայաց կապի դեպքում տեղեկատվությունն անցնում է հիերարխիայի մի քանի մակարդակներով և ի հայտ է գալիս աղավաղման վտանգը («անսարք հեռախոսի էֆեկտ»): Ուղղահայաց կապերը միացնում են կազմակերպության և նրա մասերի հիերարխիկ մակարդակները: Այս կապերի շրջանակներում լուծվում է իշխանության և ազդեցության խնդիրը: Կազմակերպության աճը սովորաբար ուղեկցվում է այս տեսակի կապերի ավելացմամբ, հետևաբար, դրանց քանակով էլ կարելի է դատել կազմակերպության մեծության մասին:

Հորիզոնական կապերի դեպքում կատարվում է ժամանակի շահում և աճում է փոխգործողության որակը: Հորիզոնական կապերը` կապերն են երկու կամ ավելի իրենց դիրքով հավասար հիերարխիայի մասերի կամ կազմակերպության անդամների միջև: Դրանք նպաստում են կազմակերպության մասերի միջև արդյունավետ փոխգործողությանը տարբեր խնդիրների լուծման ընթացքում: Դրանց շնորհիվ ամրապնդվում են ուղղահայաց կապերը և կազմակերպությունը դառնում է ավելի կայուն արտաքին և ներքին փոփոխությունների նկատմամբ:

Գծային կապերի դեպքում պետն իրականացնում է իր իշխանական իրավունքները: Նրա հրամաններն իջեցվում են վերևից ներքև:

Ֆունկցիոնալ կապերի դեպքում կազմակերպվում են խորհրդակցություններ և տրվում խորհուրդներ, երաշխավորություններ, այլընտրանքային լուծումներ: Ֆունկցիոնալ կապերը պետք է տարբերել ֆունկցիոնալ իրավունքներից` իշխանությունից, որն անձը կամ բաժինը կարող է ունենալ որպես աշխատանքի բնույթի արդյունք: Երբ արտադրամասի պետի և հաշվառողի միջև (վերջինս ֆորմալ ձևով աշխատանքի և աշխատավարձի բաժնի կազմի մեջ է մտնում) ծագում են հարաբերություններ, դրանք ի տարբերություն բանվորների հետ կապերի ուղղակի չեն, այլ` անուղղակի:

Ֆորմալ կապերը` համակարգման կապերն են, որոնք կարգավորվում են կազմակերպության կողմից ընդունված կամ որոշված նպատակներով,

քաղաքականությամբ և ընթացակարգով: Կանոնները համարվում են հաստատված, եթե դրանց հիման վրա.

- ա. կազմակերպության անդամները կարող են փոխգործակցել,
- բ. կազմակերպության անդամները ցանկանում են անել այն, ինչ անում են,
- գ. նպատակը միավորում է մարդկանց:

Ոչ ֆորմալ կապերն ի հայտ են գալիս այն դեպքում, երբ ֆորմալ կապերը չեն ծառայում իրենց նպատակին: Ոչ ֆորմալ կապերի հիմքում ոչ թե որոշակի պաշտոնների միջև եղած հարաբերություններն են, այլ կոնկրետ անհատների: Դրանք գոյություն ունեն միշտ, քանզի գրեթե անհնար է պաշտոնական հրահանգում հաշվի առնել իրական կյանքի բոլոր նրբությունները:

Կառավարելիության և վերահսկման մաշտաբը: Կազմակերպության նախագծման ժամանակ տեղի է ունենում մարդկանց և աշխատանքների խմբավորում, երբ անհրաժեշտ է որոշել. թե որքան մարդ կամ աշխատանքներ պետք է արդյունավետ միավորվեն նրանց միասնական կառավարումն իրականացնելու համար: Դա բացատրվում է նրանով, որ յուրաքանչյուր ղեկավար սահմանափակված է ժամանակով, գիտելիքներով և ունակություններով և ի վիճակի է ընդունել որոշակի քանակի որոշումներ, որոնք կունենան դրական արդյունք: Կառավարելիության օպտիմալ մաշտաբը որոշելու համար կատարվել են բազմթիվ հետազոտություններ, որոնց արդյունքները բերված են աղյուսակ 1-ում:

Աղյուսակ 1

Փոխկապվածություն ղեկավարի և ստորադաս անձանց թվաքանակի և շփումների քանակի միջև

Շփումների տեսակները	Ստորադաս անձանց թիվը									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Առաջին $k=n$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Երկրորդ $k=n(n-1)/2$	0	1	3	6	10	15	21	28	36	45

Երրորդ $k=n(n-1)$	0	2	6	12	20	30	42	56	72	90
Չորրորդ $k=2^n-(n+1)$	0	1	4	11	26	57	120	247	502	1013
Ընդհանուր $k=n[2^{n-1}+(n-1)]$	1	6	18	44	100	222	1490	1080	2376	5210

1933թ. Վ. Գրեյկյունասը վերլուծելով այս տվյալները, եկել է այն եզրակացության, որ ղեկավարն ի վիճակի է ունենալ ոչ ավել, քան 12 շփումներ առաջի տեսակի, և 28՝ երկրորդ: Հետագա հետազոտությունները ցույց են տվել, որ կազմակերպության բարձրագույն օղակի աշխատակիցը չպետք է ղեկավարի ավելի քան 7 ստորադաս աշխատակցի: Ավելի ցածր մակարդակներում ստորադաս աշխատողների քանակը կարող է հասնել 20-30:

Կազմակերպության ուղղահայաց աճը հանգեցնում է նրա գործունեության ընդհանուր արդյունավետության նվազման: Փորձելով լուծել այդ խնդիրը՝ գիտնականներն առանձնացրել են երկու տեսակի կառավարելիության մասշտաբ:

Կառավարելիության նեղ մասշտաբը բնութագրվում է աշխատողների նվազագույն թվաքանակով մեկ ղեկավարի ենթակայության տակ: Արդյունքում, միացնելու համար կազմակերպության ստորին օղակները վերինների հետ, ավելանում է հիերարխիկ մակարդակների քանակը: Առավելությունը. ղեկավարը քիչ մարդկանց հետ ավելի հեշտ է աշխատում, վերահսկում նրանց: Թերությունը. ղեկավարը կարող է անմիջականորեն մուտք գործել բուն աշխատանքային գործընթացի մեջ, բացի դրանից, բազմամակարդակությունը դարձնում է կապերը թանկ և երկար:

Կառավարելիության լայն մասշտաբի պայմաններում, ընդհակառակը, մեկ ղեկավարն ունի առավելագույն քանակի ենթականեր, հիերարխիան էլ՝ մակարդակների նվազագույն քանակ: Առավելությունը կայանում է նրանում, որ ունենալով շատ ենթականեր՝ ղեկավարը տալիս է նրանց իր իրավասությունների մի մասը, համոզված լինելով, որ վերջիններս կկարողանան հաջողությամբ դրանք իրականացնել, հետևաբար՝ ընտրվում է ուժեղ և որակավորված թիմ: Թերությունն

այն է, որ ղեկավարի գերծանրաբեռնվածությունը կարող է հանգեցնել վերահսկման կորստին այն ենթակայաների նկատմամբ, որոնք նրա հնարավորությունների սահմաններից դուրս են:

Կառավարելիության մասշտաբը կիրառվում է անձնակազմի ընդհանուր թվի վերաբերյալ, որոնք աշխատում են «մեկ հարկի տակ»: Եթե ղեկավարը կողմնորոշվում է իր հարաբերություններում այն փաստի վրա, որ իմանա բոլոր աշխատողների անունները, նրանց թիվը չպետք է գերազանցի 100-150: Իսկ եթե թիվն անհնար է կրճատել, աշխատակիցները կրում են փոքրիկ ցուցանշաններ իրենց անուններով և պաշտոններով: Եթե ղեկավարը կողմնորոշվում է աշխատակիցներին դեմքով ճանաչելու վրա, ապա զբաղվածների թիվը կարող է հասնել 800-900, անգամ 1000 մարդու:

Կազմակերպության հիերարխիան և նրա օղակացումը: Հիերարխիան՝ ամբողջի մասերի դասավորությունն է բարձրից ցածր, իսկ կազմակերպության համար դա իշխանության կառուցվածքն է, կամ օղակացումը: Կառավարման մակարդակը՝ կազմակերպության այն մասն է, որի շրջանակներում և որի նկատմամբ կարող են ընդունվել ինքնուրույն որոշումներ, առանց դրանց պարտադիր համաձայնեցման վերադաս կամ ստորադաս մասերի հետ (արտադրամասի պետը կարող է որոշում ընդունել նրա գործունեության վերաբերյալ): Կառավարման մակարդակների քանակը որոշում է կազմակերպության «հարկայնությունը»:

Իրավունքների և պատասխանատվության բաշխումը լինում է երկու տեսակի: Առաջին համակարգը կառուցվում է ենթակայության միասնության սկզբունքի վրա, երբ աշխատողը ստանում է հրամաններ միայն մեկ ղեկավարից: Երկրորդը՝ երկակի կամ բազմակի ենթակայության համակարգն է, որը կառուցված է այնպես, որ վերադաս ղեկավարի իրավունքները և պատասխանատվությունը լրիվ կլանում են ստորադաս ղեկավարներինը: Այս դեպքում իրավունքներն ու պատասխանատվությունը փոշիացած են տարբեր մակարդակների միջև և գրեթե անհնար է գտնել պատահածի մեղավորին:

Կենտրոնացումը և ապակենտրոնացումը: Ոչ մեծ կազմակերպությունում բոլոր որոշումները կարող են ընդունվել ղեկավարի կողմից, սակայն կազմակերպության չափսերի մեծացման հետ իրավիճակը փոխվում է:

Կենտրոնացումը՝ որոշումների ընդունման իրավունքների խտացումն է, իշխանական իրավասությունների միախմբումն է կառավարման վերին օղակում: Դա կազմակերպված համակարգի արձագանքն է, ուղղված տեղեկատվության փոխանցման ընթացքում ի հայտ եկող աղավաղմանը, որը տեղի է ունենում կառավարման մակարդակների քանակի ավելացման ժամանակ:

Ապակենտրոնացումը՝ մի շարք առանցքային որոշումների պատասխանատվության փոխանցումն է կառավարման ստորին օղակներին:

Երկուսն էլ ուղղված են տեղեկատվության աղավաղման խնդրի լուծմանը և չեն բացառում միմյանց: Կենտրոնացման և ապակենտրոնացման միջև ընտրության խնդիրը՝ կազմակերպության օպտիմալ կառուցվածքի ընտրության խնդիրն է:

Դիֆերենցումը և ինտեգրումը: Դիֆերենցումը՝ կազմակերպություններում աշխատանքների բաժանումն է ստորաբաժանումների միջև այնպես, որ աշխատանքներից ամեն մեկը ստանա որոշակի ավարտվածություն տվյալ ստորաբաժանման սահմաններում: Դիֆերենցումը՝ կազմակերպության մեջ մասերի առանձնացումն է, որոնցից ամեն մեկը որևէ առաջարկություն է ներկայացնում ի պատասխան արտաքին միջավայրի պահանջներին:

Ինտեգրումը՝ համագործակցության մակարդակն է, որը գոյություն ունի կազմակերպության մասերի միջև և որը ապահովում է նրանց նպատակների իրագործումն արտաքին միջավայրի առաջադրած պահանջների շրջանակում: Ինտեգրման պահանջը ծագում է կազմակերպության ներսում աշխատանքների բաժանման և փոխկապվածության արդյունքում:

Ստուգողական հարցեր

1. Որո՞նք են իրավիճակային գործոնների չորս խմբերը:
2. Թվարկեք կազմակերպության նախագծման տարրերը:
3. Ո՞րն է Վ. Գրեյկունասի բանաձևի իմաստը:
4. Ի՞նչ առավելություններ և թերություններ ունեն կառավարելիության նեղ և լայն մասշտաբները:

Թեմա 9. Կազմակերպության կառուցվածքը

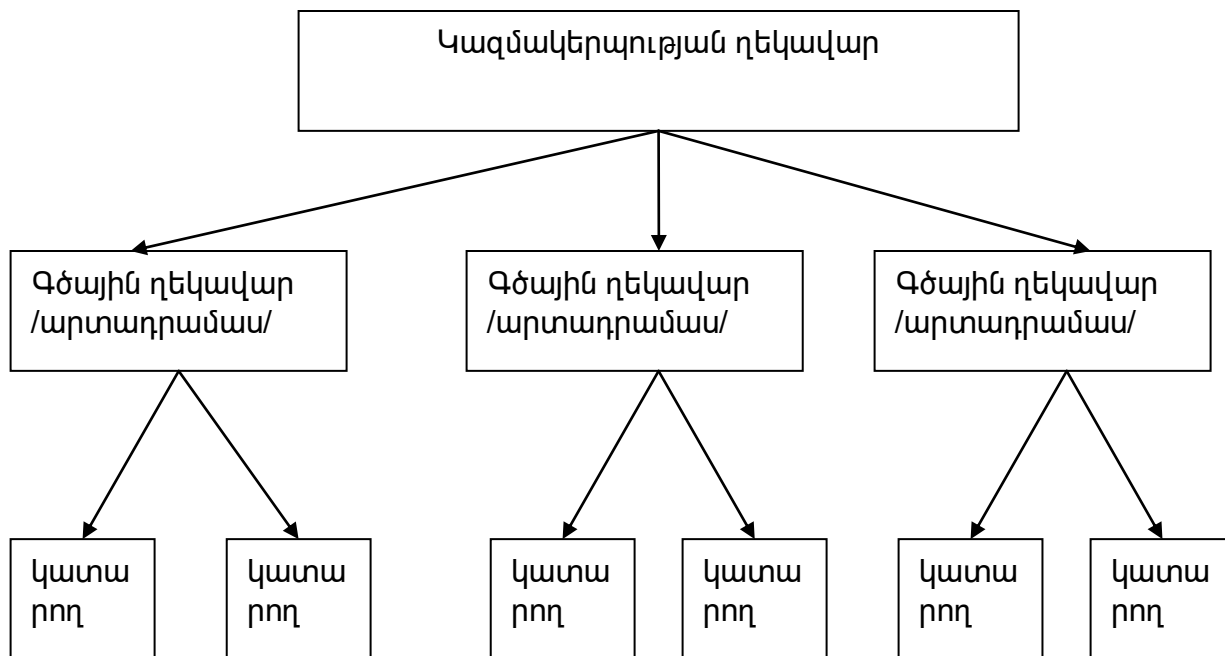
Յուրաքանչյուր կազմակերպություն՝ բավականին բարդ տեխնիկա-տնտեսական և սոցիալական համակարգ է, որն արտահայտում է այդ կազմակերպության առանձնահատկությունները: Առկա են կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի երկու մեթոդներ՝

1. բաժանում ըստ՝ գործառույթների, թղարկվող արտադրանքի, սպառողների խմբերի, արտադրության փուլերի, աշխարհագրական դիրքի,
 2. զուգակցված մեթոդ:
- Դիտարկենք առաջին մեթոդը:

9.1 Կառավարման գծային կազմակերպչական կառուցվածքը

Կառավարման գծային կազմակերպչական կառուցվածքը բնութագրվում է նրանով, որ յուրաքանչյուր արտադրական կամ կառավարչական ստորաբաժանման գլխին կանգնած է ղեկավարը, որը օժտված է լայն լիազորություններով և միանձնյա ղեկավարում է ենթականերին: Նրա որոշումները, որոնք հաստատվում են « վերևից ներքև» շղթայով, պարտադրի են բոլոր ստորադաս օղակների համար: Ինքը՝ ղեկավարը, ենթարկվում է վերադաս ղեկավարին: Այդպիսի հիմքերի վրա ստեղծվում է տվյալ համակարգի ղեկավարների հիերարխիան (օրինակ տեղամասի վարպետ - ինժեներ - արտադրամասի պետ - ձեռնարկության տնօրեն):

Այսպիսով կառավարման գծային կազմակերպչական կառուցվածքն ապահովում է ուղղակի ազդեցություն կառավարման օբյեկտի (կատարողների) վրա և լիովին ապահովում միանձնյա կառավարման սկզբունքը: Գծային կառավարման ժամանակ յուրաքանչյուր օղակ և յուրաքանչյուր ենթակա ունի մեկ ղեկավար, ումից ստանում է բոլոր ցուցումները: Որպես կանոն, օղակների համակարգի կառավարումը համընկնում է արտադրության օղակների համակարգի հետ (գծանկար 13):



Գծանկար 13. Կառավարման գծային կազմակերպչական կառուցվածքը

Այս սխեմայում կառավարման վերադաս մարմինն իրավունք չունի հրաման տալ որևիցե կատարողի, շրջանցելով նրա անմիջական ղեկավարին: Այստեղ մեծ պահանջներ են ներկայացվում արտադրության տնօրենին, որը պետք է լավ պատկերացնի բոլոր տեղամասերի առանձնահատկությունները: Կառավարման գծային կազմակերպչական կառուցվածքի դեպքում կառավարող օղակները պատասխանատվություն են կրում կառավարվող օբյեկտների գործունեության արդյունքների վերաբերյալ: Ղեկավարը կատարում է բոլոր աշխատանքները, մշակում և որոշումներ է ընդունում, կապված տվյալ օբյեկտի կառավարման հետ:

Այս կառուցվածքը գործում է ոչ մեծ կազմակերպություններում, կառավարման ստորին օղակում, տրամաբանորեն ավելի հստակ է, բայց և այնպես քիչ ձկուն: Ամեն ղեկավար ունի իշխանություն, բայց ոչ մեծ հնարավորություններ լուծելու նեղ մասնագիտական գիտելիքներ պահանջող ֆունկցիոնալ խնդիրներ:

Կարելի է առանձնացնել կառավարման գծային կառուցվածքի հետևյալ առավելությունները.

- կազմակերպչական կառուցվածքի պարզություն,

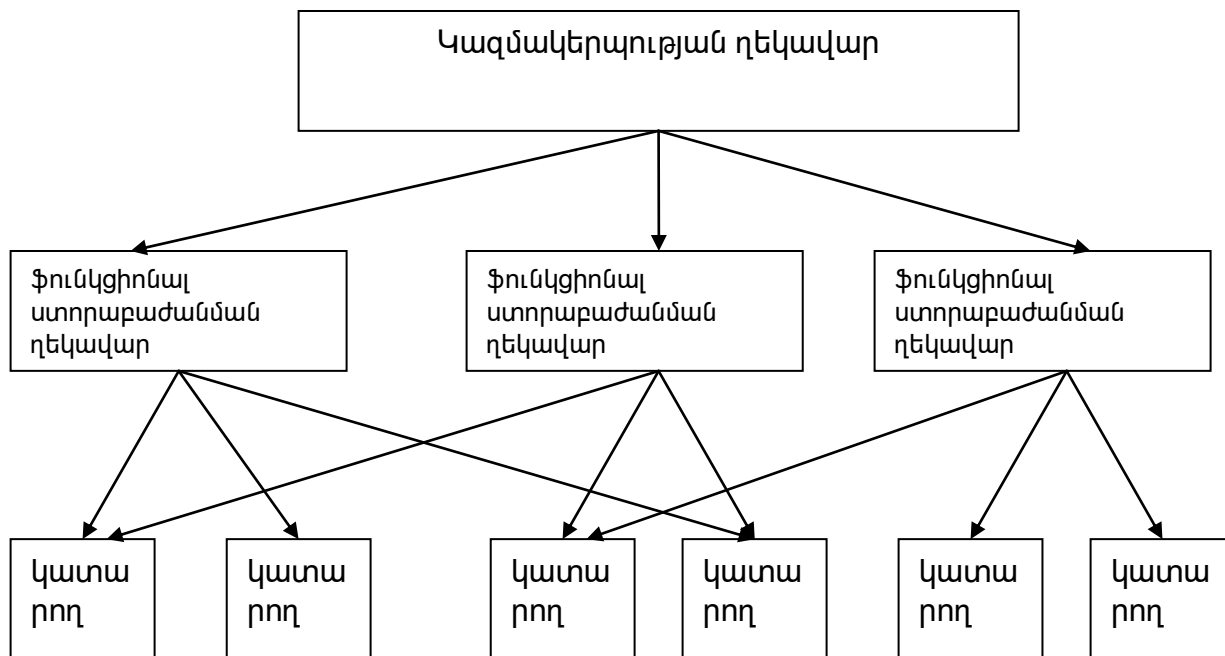
- կառավարման հստակություն,
- որոշումների ընդունման օպերատիվություն,
- գծային կառուցվածքի լրիվ պատասխանատվություն աշխատանքի արդյունքների նկատմամբ:

Այս կառուցվածքն ունի հետևյալ թերությունները.

- մեծ պահանջներ են ներկայացվում գծային ղեկավարին, որը պետք է իրազեկ լինի բոլոր ոլորտներում (հաշվապահություն, արտադրություն, սպառում և այլն),
- բացակայում են այն օղակները, որոնք պետք է զբաղվեն ռազմավարական պլանավորման հարցերով
- ցածր է ճկունությունն իրավիճակի փոփոխության նկատմամբ:

9.2. Կառավարման ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը

Կառավարման ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը ենթադրում է, որ կառավարման յուրաքանչյուր մարմին մասնագիտանում է կառավարչական գործունեության առանձին տեսակների կատարման վրա, այսինքն կազմակերպությունում նույն մասնագիտությունն ունեցող մասնագետները միավորվում են մասնագիտացված կառուցվածքային ստորաբաժանումներում (բաժիններում): Օրինակ՝ մարքետինգի բաժին, պլանային բաժին, հաշվապահություն (գծանկար 14):



Գծանկար 14. Կառավարման ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը

Ի տարբերություն նախորդ սխեմայի, որտեղ ղեկավարները պետք է ունենային մեծ գիտելիքներ, այստեղ նրանք մասնագիտանում են որոշակի ուղղություններով, ինչը մեծացնում է կազմակերպության գործունեության արդյունքները: Կազմակերպության կառավարման ընդհանուր խնդիրը բաժանվում է սկսած միջին մակարդակից ֆունկցիոնալ չափանիշով: Ֆունկցիոնալ կառավարումը գոյություն ունի գծայինին զուգահեռ, ինչը ստեղծում է երկակի ենթակայություն կատարողների համար:

Կառավարման ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքն ունի հետևյալ առավելությունները.

- մասնագետների բարձր իրավասություն,
- լայն պրոֆիլի մասնագետների պահանջարկի նվազում,
- գործընթացի արագություն,
- կառավարման ֆունկցիոնալ մասնագիտացման հաշվին աճում է ընդունվող կառավարչական որոշումների որակը և իրավասության մակարդակը: Առանձին

դեպքերում ըստ գործառույթների մասնագիտացման հաշվին հնարավոր է կառավարչական որոշումների մշակման ժամկետների կրճատում:

Իսկ թերությունները հետևյալն են.

- տարբեր ստորաբաժանումների միջև կապերի պահպանման բարդություն,
- որոշումների ընդունման գործընթացի երկարաձգում,
- առանձին կատարողների երկակի ենթակայություն տարբեր ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ղեկավարներին: Արդյունքում խախտվում է կառավարման հիմնական՝ միասնության սկզբունքը, ինչը կարող է բերել աշխատանքային գործընթացի խախտումներին և բացասաբար ազդել աշխատակիցների բարոյական վիճակի վրա:

9.3 Կառավարման գծային- ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը

Կառավարման գծային-ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը՝ գծային և ֆունկցիոնալ կառուցվածքների սինթեզն է: Գծային ղեկավարն այս դեպքում հնարավորություն ունի ձևավորել առանձին բջիջներ (բյուրոներ, խմբեր, առանձին մասնագետներ), որոնք որոշակի ֆունկցիոնալ հիմնախնդիրների գծով պրոֆեսիոնալ խորհրդականներ են:

Գծային ֆունկցիոնալ կառավարման դեպքում ստորաբաժանման ֆունկցիոնալ կառույցները գտնվում են գլխավոր գծային ղեկավարի ենթակայության ներքո: Իր որոշումներն իրականացվում են կամ գլխավոր գծային ղեկավարի, կամ էլ համապատասխան կատարող ծառայությունների ղեկավարների միջոցով:

Այդպիսի կառուցվածքի հիմնական առավելություններն են՝

- ավելի լավ նախապատրաստված որոշումների ընդունումը,
- գծային ղեկավարի կարգադրությունների հիմնավորվածության աճը /խորհրդականների հաշվին /,
- միասնականության սկզբունքը,
- ընդունած որոշումների նկատմամբ ղեկավարի լրիվ պատասխանատվությունը:

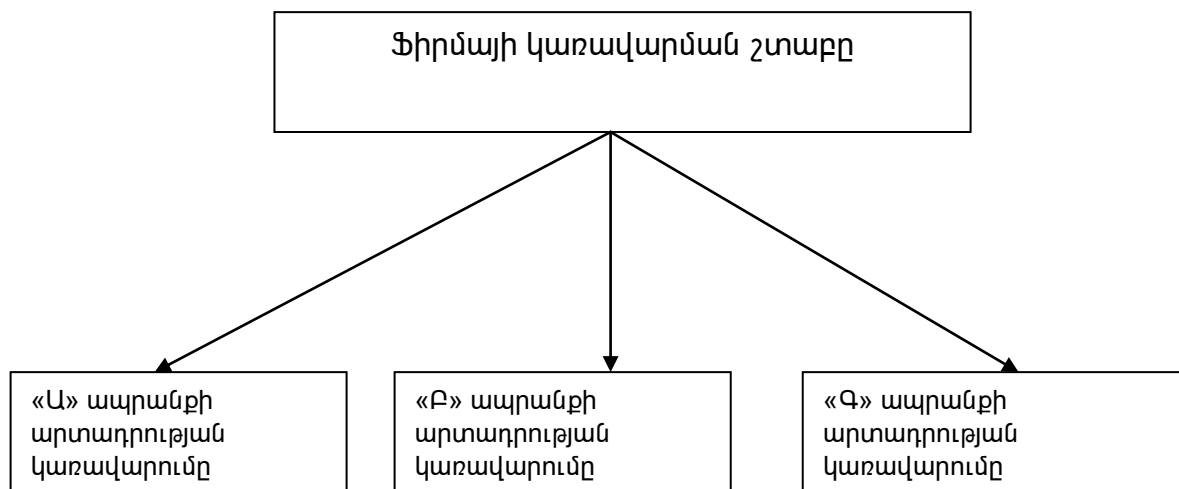
Կառուցվածքի թերություններն են՝

- որոշում ընդունողը չի մասնակցում իրագործման գործընթացում,

-խորհրդականներին դիմելու պատճառով մշակումների ժամկետների երկարացում,
-բարդություններ, որոնք կարող են ծագել հիմնախնդրի լուծման ընթացքում տարակարծության հետևանքով:

9.4 Կառավարման դիվիզային կազմակերպչական կառուցվածքը

Կառավարման դիվիզային կազմակերպչական կառուցվածքը սովորաբար անվանում են ապակենտրոնացված համակարգված կառուցվածք կամ համակարգ՝ «ֆիրմա ֆիրմայի մեջ» : Այս կառուցվածքի սահմաններում գործում են մի քանի արտադրություններ, որոնք մասնագիտանում են որոշակի տեսակի արտադրանք թողարկելու վրա և ունեն որոշակի ինքնուրույնություն որոշումներ ընդունելիս: Նրանք ենթարկվում են վերադաս մարմնին (շտաբին), որը համակարգում է նրանց գործունեությունը: Գծանկար 15-ում բերված է այդպիսի կազմակերպչական կառուցվածքի պարզեցված սխեման:



Գծանկար 15. Կառավարման դիվիզային կազմակերպչական կառուցվածքը

Այս գծանկարի վրա Ա, Բ, Գ՝ ֆիրմաներն են, որոնք մասնագիտանում են Ա, Բ, Գ շահութաբեր ապրանքների արտադրության վրա:

Տվյալ կազմակերպչական կառուցվածքն ունի հետևյալ առավելությունները՝

- կողմնորոշված է շահութաբեր ապրանքների արտադրության վրա,
- ապակենտրոնացված է մասնագիտացված ֆիրմաների պայմաններում, ինչը բարձրացնում է ընդունվող որոշումների ինքնուրույնությունը և նրանց հիմնավորվածությունը,
- կառավարումը համակարգված է, ինչը դրականորեն է ազդում ֆիրմայի շուկայական և անձնակազմի վերապատրաստման միասնական քաղաքականություն իրականացնելու վրա,
- ձեռնարկության ստորաբաժանումները կարող են գտնվել մայր ձեռնարկությունից բավականին հեռու,
- ապահովվում է սերտ կապը գործընկերների հետ:

Դիվիզային կազմակերպչ ական կառուցվածքն ունի հետևյալ թերությունները՝

- գրեթե բացակայում է գործընթացների արագությունը, աճում են կառավարչական ապարտի պահպանման հետ կապված ծախսերը,
- կառուցվածքի հիմնական կապերն ուղղահայաց են, դրանց բնորոշ բոլոր թերություններով՝ ծանրաբեռնված կառավարում, վատ փոխգործակցություն ստորաբաժանումների միջև, որոշ գործառույթների կրկնություն տարբեր փուլերում:

9.5 Կառավարման մատրիցային կազմակերպչական կառուցվածքը

Կառավարման մատրիցային կազմակերպչական կառուցվածքն ընդգրկում է կառավարման գծային և ծրագրա– նպատակային ձևերը: Վերջնական նպատակին հասնելու ծրագրերն ուսումնասիրվում են ոչ թե առկա հիերարխիայի դիրքերից, այլ ծրագրով նախատեսված նպատակին հասնելու տեսանկյունից: Տարբեր ծրագրեր ունեն տարբեր ղեկավարներ, որոնք իրավունք ունեն պահանջել ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ղեկավարներից ժամանակավորապես հատկացնել սկզբունքով համապատասխան մասնագետներ: Մատրիցային կառուցվածքում

նշանակվում է նախագծի ղեկավար, որը ձավորում է կոլեկտիվ՝ բոլոր աշխատանքները կատարելու համար (սկսած գաղափարի ձևավորումից մինչև ապրանքի իրացումը): Կոլեկտիվը սովորաբար բաղկացած է ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ներկայացուցիչներից, որոնք համատեղ աշխատում են նախագծի իրականացման ողջ ընթացքում:

Կառավարման մատրիցային կառուցվածքում պայմաններ են ստեղծվում նպատակային խնդրի լուծման համար: Վերին մակարդակի ղեկավարներն ազատվում են ընդացիկ հարցերի վերաբերյալ որոշումներ ընդունելուց, արդյունքում՝ միջին և ստորին մակարդակներում բարձրանում է կառավարման օպերատիվությունը և պատասխանատվությունը:

Կառավարման մատրիցային կազմակերպչական կառուցվածքը սովորաբար օգտագործվում է գիտատար արտադրություններում, որոնք բնութագրվում են մշակվող օբյեկտների հաճախակի փոփոխությամբ, կադրերի բարձր որակավորմամբ, փորձնական արտադրության առկայությամբ, սեփական արտադրությամբ:

Մատրիցային կառուցվածքները պետք է լինեն ճկուն, այսինքն արագ հարմարվեն կատարվող փոփոխություններին: Փաստորեն նրանք ներկայացնում են նախագծային և կազմակերպչական կազմակերպությունների համակցություն և ձևավորվում են որոշակի նախագծի համար (նոր ապրանք, տեխնիկայի նոր տեսակ, նոր տեխնոլոգիա և այլն):

Մատրիցային կառուցվածքն ունի հետևյալ առավելությունները՝

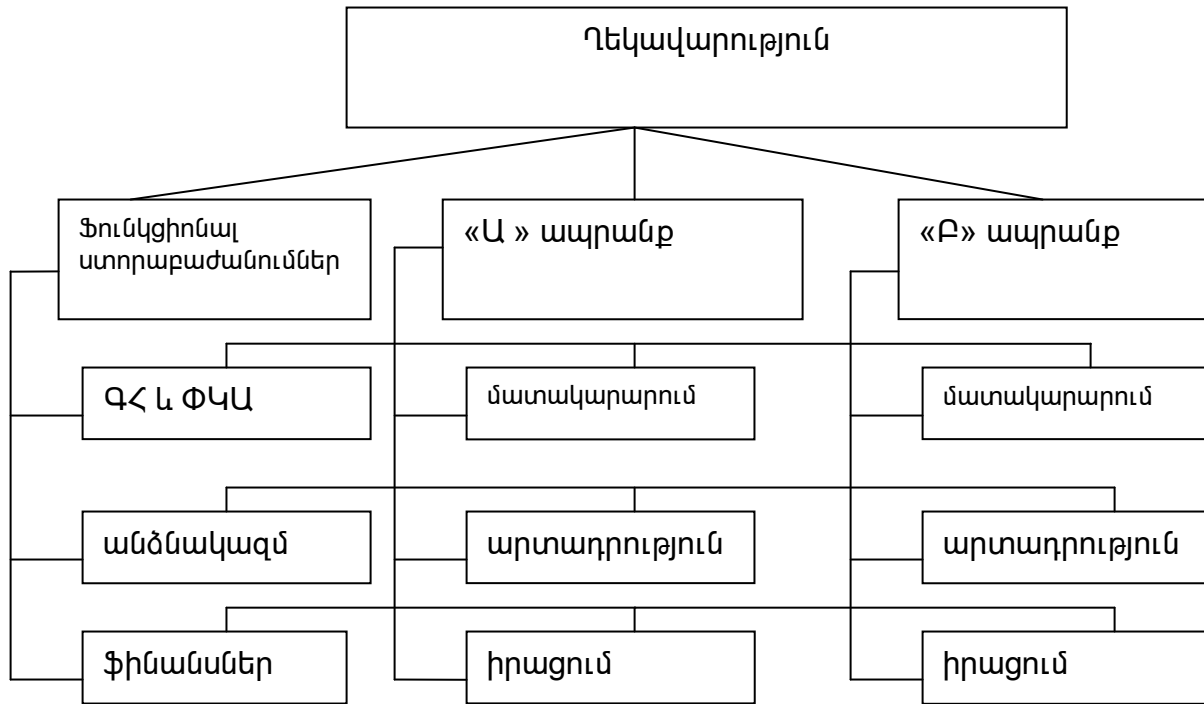
- բարձր մակարդակի վրա գտնվող ղեկավարներն ազատվում են օպերատիվ խնդիրների լուծումից,
- աճում է անձնակազմի օգտագործելիության արդյունավետությունը,
- կառուցվածքային ճկունության հաշվին բարձրանում է ձեռնարկության մրցունակությունը,
- աճում է ընդունվող որոշումների հեղինակությունը տարբեր մակարդակներում:

Կառուցվածքի թերություններն են՝

- երկակի ենթակայությունն ինչպես նախագծի ղեկավարին, այնպես էլ ֆունկցիոնալ ստորաբաժանման պետին,

-կոնֆլիկտային իրավիճակների ծագման հնարավորությունը ժամանակավոր ստեղծված խմբերում:

Մատրիցային կառուցվածքի պարզեցված ձևը բերված է գծանկար 16-ում:



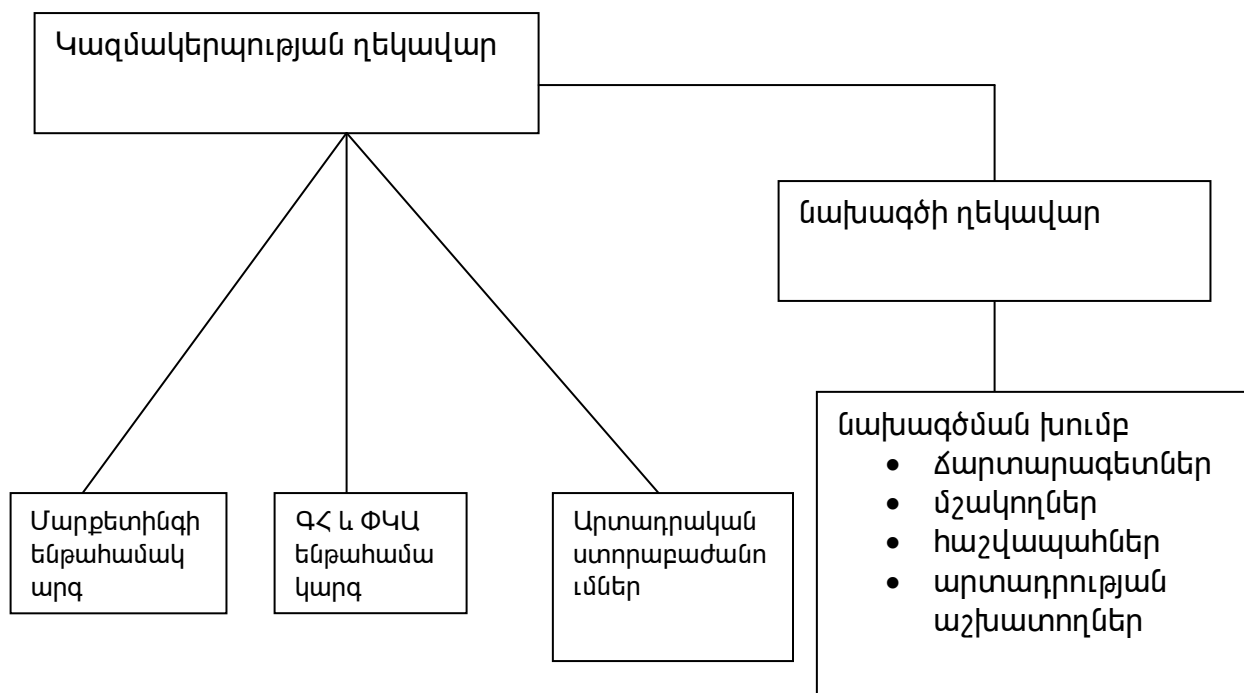
Գծանկար 16. Կառավարման մատրիցային կազմակերպչական կառուցվածքը

9.6 Կառավարման նախագծային կազմակերպչական կառուցվածքը

Կառավարման նախագծային կազմակերպչական կառուցվածքի հիմքում՝ դեպի կոնկրետ նախագիծը կողմնորոշման սկզբունքն է, երբ հաշվի են առնում որոշակի փոփոխություններ համակարգում, օրինակ՝ նոր ապրանքի ստեղծում և արտադրում, նոր տեխնոլոգիաների օգտագործում, օբյեկտների շինարարություն: Ձեռնարկության գործունեությունը ներկայացվում է որպես նախագծերի համակցություն, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի ֆիքսված սկիզբ և ավարտ:

Յուրաքանչյուր նախագծի համար առանձնացվում են աշխատանքային, ֆինանսական, արդյունաբերական ռեսուրսներ, որոնք տրվում են նախագծի

ղեկավարին: Յուրաքանչյուր նախագիծ ունի իր կառուցվածքը, որն ընդգրկում է դրա նպատակները, կառուցվածքի ձևավորումը, աշխատանքների պլանավորումը, կատարողների գործողությունների համաձայնեցումը (գծանկար 17): Նախագծի աշխատանքների ավարտից հետո նրա կառուցվածքը ցրվում է, աշխատակիցներն ընդգրկվում են նոր նախագծերի մեջ կամ ազատվում աշխատանքից:



Գծանկար 17. Կառավարման նախագծային կազմակերպչական կառուցվածքը

Նախագծային կառուցվածքն ունի հետևյալ առավելությունները՝

- ճկունություն,
- հիերարխիկ կառուցվածքի հետ համեմատած անձնակազմի ավելի փոքր թվաքանակ:
- Թերություններն են՝

- բարձր պահանջներ նախագծի ղեկավարի անձնական և մասնագիտական հատկանիշներին, քանզի նա պետք է ոչ միայն ղեկավարի նախագծի կյանքի ցիկլը բոլոր փուլերում, այլ նաև հաշվի առնի նախագծի տեղը տվյալ ֆիրմայում,
- ռեսուրսների մասնատում նախագծերի միջև,
- բարդ փոխգործունեություն նախագծերի միջև,
- ֆունկցիոնալ բաժինների աշխատակիցների երկարատև բացակայությունն իրենց բաժիններից:

Ստուգողական հարցեր

1. Թվարկեք կառավարման գծային կազմակերպչական կառուցվածքի թույլ և ուժեղ կողմերը:
2. Թվարկեք կառավարման ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքի թույլ և ուժեղ կողմերը:
3. Թվարկեք կառավարման գծային-ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքի թույլ և ուժեղ կողմերը:
4. Թվարկեք կառավարման դիվիզային կազմակերպչական կառուցվածքի թույլ և ուժեղ կողմերը
5. Թվարկեք կառավարման մատրիցային կազմակերպչական կառուցվածքի թույլ և ուժեղ կողմերը
6. Թվարկեք կառավարման նախագծային կազմակերպչական կառուցվածքի թույլ և ուժեղ կողմերը:

Թեմա 10. Առաջնորդությունը և իշխանությունը կառավարման մեջ

10.1. Առաջնորդի ղեկավարման ոճը

Առաջնորդությունը մարդկանց վրա ազդելու մի արվեստ է, որը խանդավառում է մարդկանց կամավոր հասնել որոշակի նպատակների: Մարդիկ գնում են առաջնորդի հետևից, նախ և առաջ, այն պատճառով, որ նա ի վիճակի է առաջարկել նրանց միջոցներ կարևորագույն պահանջմունքները բավարարելու համար, նշել գործունեության ճիշտ ուղղությունը:

Առաջնորդների իշխանությունը հիմնվում է ստորադասին լավ ճանաչման, իրեն նրանց տեղը պատկերացնելու, իրավիճակի վերլուծության, սեփական գործունեության մոտակա և ապագա արդյունքները պատկերացնելու և ինքնակատարելագործման վրա:

Առաջնորդը պետք է լավ պատկերացնի և զգա գործընկերների, մրցակիցների, պետերի հոգեբանական վիճակը, ճիշտ օգտագործելով այն պաշտոնական և ոչ պաշտոնական շփումների ժամանակ: Համոզելով ուրիշներին՝ նա պետք է ցուցաբերի նախանձելի ձկունություն և փոխզիջումների հասնելու ունակություն:

Առաջնորդ դառնալու համար անհատը պետք է ցանկություն ունենա զբաղեցնել բարձր պաշտոն և պատրաստ լինի վերցնելու իր վրա որոշակի պարտականություններ, պատասխանատվություն և ռիսկ: Առաջնորդը պետք է անընդհատ և համառորեն ձգտի հասնել սեփական նպատակներին: Առաջնորդ դառնալու համար անհրաժեշտ է մինչև 35 տերեկան հասակը կուտակել զգալի փորձ տարբեր գործառույթներ կատարելու համար, այսինքն «հասունանալ» որպես խոշոր ղեկավար: Այդպիսի հասունացման տևողությունն ըստ արևմտյան մասնագետների կազմում է 5-7 տարի, այսինքն՝ կարիերայի արագընթաց աճը պետք է սկսվի 27-28 տարեկան հասակից:

Տարբերում են առաջնորդների երկու հոգեբանական տեսակներ՝ «խաղացողներ» և «բաց»: Առաջինները լինում են կայուն և ձկուն: Նրանք

կարողանում են «աչքերին թոզ փչել» և այդ իսկ պատճառով արագ փոխել իրենց դիրքորոշումը: Նրանք վատ են լուծում ծագած հիմնախնդիրները:

«Բաց» առաջնորդներն այնքան էլ նկատելի չեն, բայց մեծ հաճույքով լուծում են բարդ հիմնախնդիրները, ձգտում են բարեխղճորեն խորանուխ լինել ամեն ինչի մեջ և դրանով իսկ ձեռք բերում հասարակության վստահությունը: Նրանք էլ են բավականին ճկուն, գործում են ելնելով իրավիճակից, բայց ապրում են ոչ թե այսօրվա օրով, այլ ձգտում են ապագային: Հենց նրանց կարելի է կոչել իսկական առաջնորդներ, որոնք ունեն անվիճելի հեղինակություն ենթակաների մոտ, որոնց դուր է գալիս այն ղեկավարը, որը վերցնում է պատասխանատվությունն իր վրա, խիզախորեն ընդունում որոշումներ, ինչպես նաև ազնվորեն՝ սեփական սխալները: Նա պետք է լինի, համարձակ, պատրաստ ընդունել որոշումներ այնպիսի պայմաններում, երբ հայտնի չեն բոլոր ելակետային տվյալները, ունենա լայն աշխարհայացք և երբեք չպետք է ասի. «Դա իմ գործը չէ»:

Առաջնորդին բնորոշ արժանիքները բաժանվում են երեք խմբի՝ անձնական, պրոֆեսիոնալ և կազմակերպչական: Անձնական արժանիքների շարքում են, նախ, ազնվությունն ու օրինավորությունը, համեստությունը և արդարությունը շրջապատի նկատմամբ: Ղեկավարը պետք է ձգտի հասկանալ իր ենթականերին, տեսնի նրանց մեջ անհատականությունների, ձգտի համագործակցության, հաշվի առնի բոլորի շահերը:

Առաջնորդը պետք է լինի լավատես, միշտ պատրաստ լսել ուրիշներին և նրանց մտահոգությունները՝ քանի որ միշտ սպասում է լավ լուրերի: Հոռետես մարդը քիչ է լսում շրջապատին, սպասելով վատ լուրերի: Նա գտնում է, որ մարդիկ խաբեբա են, ամբոխավար:

10.2. Առաջնորդության տեսությունները և մոտեցումները

Առաջնորդության հիմնախնդիրները լուծելու համար այսօր մշակվել են տարբեր մոտեցումներ, որոնք պայմանականորեն կարելի է բաժանել հետևյալ հիմնական խմբերի.

- առաջնորդի անձնական արժանիքների տեսություններ,
- առաջնորդի գործելակերպային տեսություններ,
- իրավիճակային մոտեցման վրա հիմնված առաջնորդության տեսություններ,
- տեսություններ, որոնք հիմնված են առաջնորդի խարիզմատիկ արժանիքների վրա, այսինքն նրա այն կարողությունների վրա, որոնք թույլ են տալիս ներգրավել համախոհների:

Առաջնորդի անձնական արժանիքների տեսություններ: Ամենահայտնի տեսությունները կենտրոնացած են առաջնորդի անձնական արժանիքների վրա, որոնք տարբերում են նրան այն անձանցից, ովքեր առաջնորդ չեն: Վերլուծելով այդ հիմնախնդիրներին վերաբերող 20 հետազոտությունների արդյունքները, հայտնաբերվել են 80 այդպիսի արժանիքներ, որոնցից ամենատարածված են փառասիրությունը, եռանդը, ուրիշներին իր հետևից տանելու ցանկությունը, ազնվությունը և անկեղծությունը, համոզվածությունը սեփական ուժերի մեջ, ընդունակությունները և գիտելիքները: Այդպիսի առաջնորդներ հայտնաբերելու համար օգտագործում են ղեկավարների թեսթավորման մեթոդներ:

Առաջնորդի գործելակերպային տեսություններ: Այդ տեսությունները հնարավորություն են տալիս որոշել առաջնորդի վարքագիծը երկու հիմնական արժանիքների հիման վրա՝

- վարքագծեր, որոնք կողմնորոշված են անձնակազմի մոտ աշխատանքից բավարարվածություն ստանալու վրա,
- վարքագծեր, որոնք կողմնորոշված են տարբեր արտադրական խնդիրների լուծման վրա, անկախ նրանց արժեքից:

Իրավիճակային մոտեցման վրա հիմնված առաջնորդության տեսություններն ի հայտ են եկել 1960-ական թվականներին: Համաձայն դրանց, նախընտրությունը տրվում է կառավարման այն ոճին, որն առավելագույնս հաշվի է առնում տվյալ

իրավիճակի առանձնահատկությունները: Օրինակ, Ա պայմաններում Ս ոճը կլինի ավելի արդյունավետ, մինչդեռ Ը պայմաններում ավելի հաջողված կլինի Բ ոճը, իսկ Դ պայմաններում նախընտրությունը պետք է տալ Ս ոճին:

Ֆ. Ֆիդլերը ենթադրում է, որ խմբի աշխատանքի արդյունավետությունը կախված է հետևյալ գործոններից՝ 1. որքանով է կառավարման ընտրված ոճը հաշվի առնում ենթակաների առանձնահատկությունները և 2. ի՞նչ հնարավորություններ ունի ղեկավարն ազդելու նրանց վարքագծի վրա:

Հետազոտելով առաջնորդների վարքագծերը տարբեր իրավիճակներում՝ Ֆիդլերը եկել է այն եզրակացության, որ որոշ դեպքերում ղեկավարն իր ուշադրությունը պետք է ուղղի արտադրական խնդիրների լուծմանը (օրինակ, արտադրության տեխնիկական ապահովմանը), իսկ այլ դեպքերում առավել մեծ ուշադրություն է պետք նվիրել կոլեկտիվում անդամների միջև եղած փոխհարաբերություններին, խմբային որոշումների ընդունմանը:

Ֆիդլերը տարբերում է ստորադաս աշխատակիցների չորս խմբեր՝

- աշխատակիցներ, ովքեր ի վիճակի չեն ինքնուրույն լուծել խնդիրը և չեն ցանկանում վերցնել իրենց վրա խնդրի կատարման պատասխանատվությունը,
- աշխատակիցներ, ովքեր չեն կարողանում ինքնուրույն լուծել խնդիրը, բայց ուզում են հաջողությամբ այն կատարել,
- աշխատակիցներ, ովքեր ի վիճակի են ինքնուրույն լուծել խնդիրը, բայց չեն ցանկանում վերցնել իրենց վրա նման պատասխանատվություն,
- աշխատակիցներ, ովքեր կարող են և ցանկանում են հաջողությամբ լուծել խնդիրը:

Այսպիսով, երբ ընըտրվում է կառավարման ոճը, անհրաժեշտ է հաշվի առնել, թե ինչ հնարավորություններ ունեն աշխատակիցները և որքանով են նրանք շահագրգռված հաջողությամբ կատարել աշխատանքը:

Ժ. Հրայենը բաժանում է աշխատակիցներին երկու խմբի: Առաջինի մեջ մտնում են նրանք, ովքեր օգտվում են հատուկ արտոնություններից և ղեկավարի ուշադրության կենտրոնում են, իսկ երկրորդի՝ նրանք, որոնց ղեկավարը շատ քիչ ժամանակ է հատկացնում, սահմանափակվելով ֆորմալ հարաբերություններով:

Հայտնի է, թե որ սկզբունքների հիման վրա է ղեկավարը կատարում իր վերջնական ընտրությունը: Փորձը ցույց է տալիս, որ շատ հաճախ ղեկավարի համակրանքն են վայելում այն աշխատակիցները, որոնց անձնական արժանիքները (տարիքը, սեռը, համառությունը) համընկնում են նրա արժանիքների հետ: Սովորաբար «արտոնյալ» աշխատակիցները ղեկավարի ուշադրության կենտրոնում են՝ ստանալով նրա վերահսկողության տակ եղած վարձատրման մեծ մասը:

Առաջնորդի խարիզմատիկ արժանիքների տեսություններ: Այս տեսություններով զբաղվողներին վերջին տարիներին հաջողվել է ձևավորել առաջնորդների այն արժանիքները, որոնց շնորհիվ նրանք կարողանում են մարդկանց տանել իրենց հետևից: Դրանք են՝

- լիովին համոզվածությունը սեփական կարծիքի և ընդունակությունների մեջ,
- հեռանկարն ուրիշներից ավելի լավ տեսնելու կարողությունը,
- սեփական գաղափարներով ուրիշներին գրավելու կարողությունը, բացատրելով և համոզելով (այսպիսով շատերը սկսում են վերաբերվել Ձեր գաղափարին որպես սեփականին),
- նվիրվածությունը գաղափարին, ռիսկի դիմելու և պատասխանատվություն կրելու պատրաստակամությունը,
- իրավիճակը լավ զգալու և նպատակին հասնելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսներ հայթայթելու ունակությունը:

Պարզվում է, որ խարիզմատիկ արժանիքներ ունեցող առաջնորդի հետևից գնացողներն աչքի են ընկնում բարձր հիմնավորվածությամբ, կարող են աշխատել խանդավառությամբ և հասնել չափազանց բարձր արդյունքների: Նման առաջնորդներն անհրաժեշտ են զարգացման բեկումնային փուլերում, ձգնաժամային վիճակից դուրս գալու ժամանակ, արմատական բարեփոխումներ և փոփոխություններ կատարելիս:

10.3. Որոշ բանավեճային հիմնախնդիրներ

Առաջնորդության հիմնախնդիրները քննարկելիս անհնար է խուսափել հետևյալ բանավեճային հարցերից՝

- ազգային մտածելակերպ,
- սոցիալ- ժողովրդագրական առանձնահատկություններ,
- ղեկավարի աշխատանքի էթիկական մտածելակերպ:

Ազգային մտածելակերպ: Այս կամ այն երկրի ազգային մշակույթն ազդում է ղեկավարների և նրանց ենթակաների վարքագծի վրա կազմակերպության ներսում: Ընդ որում, ամենամեծ դերը պատկանում է այնպիսի կարևորագույն տեսակետին, ինչպիսին «իշխանության հեռավորությունը»: Այն երկրներում, որտեղ այն մեծ է, կառավարման ինքնակալական ձևերն օգտագործվում են ավելի հաճախ, ընդ որում ենթարկվողները վերաբերվում են այդպիսի հարաբերություններին բավականին հանգիստ: Կառավարման ժողովրդավարական ձևերն ամենամեծ տարածումը գտել են այն երկրներում, որտեղ «իշխանության հեռավորությունը» մեծ չէ (Նորվեգիա, Ֆինլանդիա, Դանիա, Շվեդիա): Մեծ չէ այն նաև ԱՄՆ-ում, որտեղ էլ հենց ծնվել են կառավարման տարբեր տեսություններ, հիմնված աշխատողների մասնակցության վրա կառավարման գործընթացում և որոշումների խմբային ընդունման մեջ:

Սոցիալ- ժողովրդագրական առանձնահատկությունները (սեռը, տարիքը, կրթությունը և աշխատանքային փորձը) նույնպես որոշակի ձևով ազդում են ղեկավարի արդյունավետ աշխատանքի վրա: Օրինակ՝ առկա է զգալի տարբերություն կին և տղամարդ ղեկավարների աճի մեջ: Կանայք, որպես օրենք, նախընտրում են կառավարման ժողովրդավարական ձևերը: Նրանք ավելի հաճախ, քան ղեկավար տղամարդիկ, ստորադասին ընդգրկում են որոշումների ընդունմանը, կիսում են նրանց հետ իշխանությունը և տեղեկատվությունը: Տղամարդիկ նախընտրում են ղեկավարման թիմա-հրահանգային ոճը:

Այսօր ղեկավարի հաջողությունը կախված է վերադաս ղեկավարության մատակարարների, գործընկերների, հասարակության ներկայացուցիչների հետ

պայմանավորվելու նրա ունակությունից, այսինքն բանակցություններ վարելու կարողությունից: Կանայք, որպես կանոն, ավելի լավ են իրականացնում այդ գործողությունները:

Ղեկավարի աշխատանքի էթիկական մտածելակերպը: Հայտնի է, որ կազմակերպության մեջ հարաբերությունների էթիկան մեծամասամբ որոշվում է նրա ղեկավարի վարքի էթիկայով. կարևոր է, թե ինչ է նա ասում, բայց ավելի կարևոր է, թե ինչ է նա անում: Օրինակ, եթե ղեկավարն օգտագործում է կազմակերպության միջոցներն անձնական նպատակներով, ապա նույն կերպ սկսում են վարվել կազմակերպության մյուս անդամները: Նույնը վերաբերում է պաշտոնի նշանակմանը: Եթե նախընտրությունը տրվում է կասկածելի ճանապարհով իրենց նպատակին հասնողներին, ապա այդ ճանապարհով օգտվում են նաև այլ աշխատակիցներ:

Ստուգողական հարցեր

1. Ինչո՞վ են տարբերվում միմյանցից «բաց» և «խաղացող» առաջնորդները:
2. Թվարկեք առաջնորդին բնորոշ արժանիքների:
3. Որո՞նք են առաջնության հիմնախնդիրները լուծող տեսությունների հիմնական խմբերը:
4. Ինչպիսի՞ հիմնախնդիրներ է լուծել Ֆ. Ֆիդլերը:
5. Ինչպիսի՞ բաժանումներ է կատարել Ժ. Հրայենն աշխատակիցների միջև:
6. Թվարկեք որոշ բանավեճային հիմնախնդիրներ:

Թեմա 11. Ընդհարումները կառավարման ընթացքում

11.1. Ընդհարման բնույթը

Մարդիկ, ովքեր աշխատում են որևէ կազմակերպությունում, տարբերվում են միմյանցից: Ըստ էության, նրանք տարբեր ձևով են ընկալում իրավիճակը, որի մեջ հայտնվում են՝ ելնելով իրենց առանձնահատկություններից, ինչը հաճախ հանգեցնում է անհամաձայնության, ծագում է այն ժամանակ, երբ իրավիճակն իրոք կրում է ընդհարումային բնույթ: Ընդհարումը որոշվում է նրանով, որ մի կողմի գիտակցված վարքը մտնում է հակասության մեջ մյուս կողմի շահերի հետ:

Կազմակերպության ղեկավարը համաձայն իր դիրքի միշտ գտնվում է յուրաքանչյուր ընդհարման կենտրոնում և պետք է կարգավորի այն բոլոր հնարավոր միջոցներով: Ընդհարումների կառավարումը ղեկավարի կարևորագույն պարտականություններից մեկն է: Միջինը ղեկավարներն իրենց աշխատաժամանակի 20% ծախսում են տարբեր տեսակի ընդհարումներ լուծելու վրա:

Կախված ընդհարման կառավարման արդյունավետությունից, նրա հետևանքները կլինեն կառուցողական կամ ապակառուցողական, ինչը կազդի ապագա ընդհարումների հնարավորության վրա, կվերացնի դրանց պատճառները կամ կստեղծի դրանք:

11.2. Ընդհարումների տեսակները

Ընդհարումները լինում են ներանձնային, երբ երկու չարիքներից պետք է ընտրել փոքրաքգույնը: Օրինակ, աշխատակցին հանձնարարել են շտապ աշխատանք, իսկ նրա տանը կատարվում է կապիտալ վերանորոգում և անհրաժեշտ է հաճախ բացակայել աշխատավայրից:

Ավելի տարածված են միջանձնային ընդհարումները, երբ ղեկավարները պայքարում են սահմանափակ ռեսուրսների, կապիտալի, աշխատուժի, կամ էլ

նախագծի հաստատման համար: Ղեկավարներից յուրաքանչյուրը գտնում է. քանի որ ռեսուրսները սահմանափակ են, նա պետք է համոզի վերադասին դրանք տրամադրել միայն իրեն, այլ ոչ թե մեկ ուրիշ ղեկավարի:

Նմանատիպ, բայց ավելի նուրբ և երկարատև կարող է լինել ընդհարումը երկու թեկնածուների միջև, որոնք ձգտում են զբաղեցնել թափուր պաշտոնը:

Ընդհարումը կարող է ծագել անձի և խմբի միջև, եթե այդ անձի դիրքը տարբերվում է խմբի դիրքից: Օրինակ՝ խորհրդակցության ժամանակ քննարկում են վաճառքների ծավալի աճի ուղիները հայթայթելու հարցը: Մեծամասնությունը գտնում է, որ դրան կարելի է հասնել գների իջեցման միջոցով, իսկ մասնակիցներից մեկը գտնում է, որ այդ դեպքում կնվազի շահույթը:

Սիջխմբային ընդհարում: Կազմակերպությունը բաղկացած է բազմաթիվ ֆորմալ և ոչ ֆորմալ խմբերից: Մինչև իսկ լավագույն կազմակերպություններում այդ խմբերի միջև կարող են ծագել ընդհարումներ: Ոչ ֆորմալ խմբերը, որոնք գտնում են, որ ղեկավարն անարդարացի է իրենց նկատմամբ, կարող են միանալ և փորձել վրեժխնդիր լինել՝ նվազեցնելով արտադրողականությունը: Որպես վառ օրինակ կարելի է նշել ընդհարումը ղեկավարների և արհմիությունների միջև:

Ընդհարումները կարելի է դասակարգել ըստ նրանց ծագման պատճառների՝
-աշխատանքային գործընթացի,
-մարդկային փոխհարաբերությունների հոգեբանական առանձնահատկությունների,
-խմբի անդամների անձնական առանձնահատկությունների, օրինակ էմոցիոնալ վիճակի չկարգավորվածությամբ, ագրեսիվությամբ, անտակտությամբ:

11.3. Ընդհարման պատճառները

Բոլոր ընդհարումներն ունեն մի քանի պատճառներ, որոնցից հիմնականներն են՝ վերաբաշխվող ռեսուրսների սահմանափակությունը, առաջադրանքների փոխկապվածությունը, տարբերությունները նպատակների, կրթության մեջ և այլն:

Կազմակերպություններում ռեսուրսները միշտ էլ սահմանափակ են, և ղեկավարությունը պետք է որոշի, ինչպես բաշխի նյութական, մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսները տարբեր խմբերի միջև, ամենաարդյունավետ կերպով

կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար: Ռեսուրսների բաշխման անհրաժեշտությունը գրեթե միշտ բերում է տարբեր տեսակի ընդհարումների:

Կազմակերպության մասնագիտացված ստորաբաժանումները ձևավորում են իրենց նպատակները, կրում են պատասխանատվություն դրանց հասնելու համար, վճարվում են վերջնական արդյունքի համար: Այդ իսկ պատճառով ստորաբաժանումները կարող են ավելի շատ ուշադրություն հատկացնել սեփական նպատակներին, քան կազմակերպության: Ընդհարումն առկա է բոլոր այն վայրերում, որտեղ անձը կամ խումբը կախված է այլ անձի կամ խմբի խնդիրների կատարումից: Ընդհարման պատճառ արպես օրենք կարող է դառնալ այն, որ ո՛չ գործառույթները, ո՛չ միջոցները, ո՛չ պարտականությունները, ո՛չ իշխանությունը ստույգ չեն բաշխված ըստ ստորաբաժանումների և աշխատատեղերի:

Տեղեկատվության վատ փոխանցումը կարող է լինել ինչպես ընդհարման պատճառ, այնպես էլ նրա հետևանք: Այն կարող է խանգարել առանձին աշխատողներին կամ խմբերին հասկանալ իրավիճակը կամ ուրիշների տեսակետները:

Վերահսկումը կառավարման գործընթացում չպետք է վերածվի կասկածանքի: Եթե վերջինս տեղի է ունենում, աշխատակիցը կորցնում է իր ինքնազսպումը և սկսում ավելի վատ աշխատել:

Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ բոլոր աշխատակիցներին, կախված նրանց կողմնակցությունից ընդհարումներին, կարելի է բաժանել երեք խմբի՝

- կայուն ընդհարումների նկատմամբ,
- հետ կանգնող ընդհարումներից,
- ընդհարվող, որոնք սովորաբար կազմում են անձնակազմի ամբողջ թվաքանակի 6-7%: Ըստ անգլիացի հետազոտող Ռոբերտ Բրամանի, կազմակերպությունում բարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտ ստեղծելու համար անհրաժեշտ է հիմնական ուշադրությունը հատկացնել անձնակազմի 1/10 մասին՝ ծանր սուբյեկտներին: Վերջիններիս մեջ առանձնացվում են հինգ տեսակներ:

Ազդեսիվ, որոնք իրենց հերթին բաժանվում են «տանկերի», «դիպուկահարների» և «պայթեցնողների»: «Տանկերը» համոզված են, որ նրանց խորհուրդներն ամենաձիշտն են, դիպուկահարները «կրակում» են մարդկանց վրա

տարբեր տեսակի «սրություններով» և «կծվություններով», դրանով իսկ մտցնում խախտումներ անձնակազմի կոլեկտիվ գործունեության մեջ: Պայթեցնողները հարձակվում են ընդդիմախոսների վրա վատ խոսքերով, ձևացնելով, որ նրանց խիստ վիրավորել են:

Բողոքներն այնպես պատկերավոր են նկարագրում սեփական դժվարությունները, որ ունկնդիրը փոխում է իր կարծիքը ի օգուտ բողոքողի:

Անվճռականներն այնքան շատ փորձնական քայլեր են անում մինչ վճռական քայլը, որ դժգոհություն են առաջացնում գործընկերների մոտ:

Անպատասխանատու անձինք իրենց վարքով կարող են ստեղծել պայթյունավտանգ իրավիճակ:

Ամենագետները գրեթե երբեք չեն ընդունում սեփական սխալները և այնպես գրգռիչ են պահում իրենց, որ շրջապատի մոտ ստեղծվում է անլիարժեքության զգացմունք:

11.4. Ընդհարումների լուծման մեթոդները

Ընդհարման լուծումը՝ նրա մասնակիցների համատեղ գործունեությունն է, ուղղված հակազդեցության դադարեցմանը և այն խնդրի լուծմանը, որի պատճառով տեղի է ունեցել բախումը:

Բախման լուծումը՝ բազմաստիճան գործընթաց է, որն իր մեջ ներառում է իրավիճակի վերլուծությունը և գնահատումը, բախման լուծման մեթոդի ընտրությունը: Առկա են ընդհարումների կառավարման բազմաթիվ մեթոդներ: Նրանց կարելի է բաժանել մի քանի խմբի, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի կիրառելիության առանձին ոլորտ՝

- ներանձնային, այսինքն առանձին անձանց վրա ազդեցության մեթոդներ,
- կառուցվածքային, այսինքն մեթոդներ, որոնց օգնությամբ վերացվում են կազմակերպչական ընդհարումները,
- միջանձնային մեթոդներ կամ ընդհարման մեջ վարքագծի ոճեր,
- բանակցություններ,

- պատասխան հարցակողական գործողություններ: Այս խմբի մեթոդներն օգտագործվում են հազվադեպ, երբ սպառվել են բոլոր հնարավորությունները: Ներանձնային մեթոդների էությունը՝ սեփական վարքը ճիշտ կազմակերպելու, սեփական տեսակետն այնպես արտահայտելու մեջ է, որ այլ անձի կողմից չլինի պաշտպանական արձագանք: Այս մեթոդը թույլ է տալիս անձին պահպանել իր դիրքը, ձեռք չբերելով թշնամի:

Կառուցվածքային մեթոդներն օգտագործվում են կազմակերպչական ընդհարումների ժամանակ, որոնք ծագում են լիազորությունների ոչ ճիշտ բաշխումից, աշխատանքի ոչ ճիշտ կազմակերպումից, խրախուսման ոչ ճիշտ համակարգից: Այդպիսի մեթոդներից են՝

- աշխատանքին ներկայացվող պահանջների բացատրումը,
- կոորդինացիոն և ինտեգրալ մեխանիզմներ:

Առաջին դեպքում, եթե օրինակ, արտադրական բաժնի երեք հերթափոխերը միմյանց հետ ընդհարման մեջ են, անհրաժեշտ է ձևակերպել պահանջները ոչ թե ամեն հերթափոխին առանձին-առանձին, այլ ամբողջ բաժնի համար:

Ընդհարումների լուծման միջանձնային մեթոդում առկա են լուծման հինգ ձևեր՝

1. Խուսափումը ենթադրում է, որ անձը ձգտում է հեռանալ ընդհարումից, չընկնելով մի իրավիճակի մեջ, երբ կարող են ծագել հակասություններ, չքննարկել հարցեր, որոնք առաջացնում են տարակարծություն:
2. Հարթեցման ժամանակ ընդհարվող կողմերը համոզված են, որ չարժի բարկանալ, քանի որ «բոլորս մի թիմից ենք և չարժի ճոճել նավակը»:
3. Հարկադրանքը ենթադրում է այնպիսի վարվելակերպ, երբ փորձ է արվում ընդունել սեփական տեսակետը ցանկացած գնով: Այն անձին, ով փորձում է այդպես վարվել, չի հետաքրքրում ուրիշների կարծիքը և նրանց վրա ազդելու համար օգտագործում է իր իշխանությունը:
4. Փողզիջումը բնութագրվում է ուրիշի տեսակետի մասնակի ընդունմամբ:

5. Հիմնախնդրի լուծման ժամանակ ընդունվում է այլ տեսակետների առկայությունը, փորձ է արվում հասկանալ ընդհարման պատճառը և գտնել այնպիսի վարվելակերպ, որը կբավարարի բոլորին:

Բանակցությունները` մարտավարական մի այնպիսի գործելաձև է, որն ուղղված է ընդհարվող կողմերի համար փոխընդունելի լուծումների հայթայթմանը: Որպեսզի բանակցությունները տեղի ունենան, անհրաժեշտ են որոշակի պայմաններ`

- ընդհարման մեջ մասնակցող կողմերի փոխկապակցվածության առկայություն,
- ընդհարման սուբյեկտների հնարավորությունների (ուժերի) մեջ զգալի տարբերության բացակայություն,
- ընդհարման զարգացման փուլի համապատասխանությունը բանակցությունների հնարավորություններին,
- բանակցության մեջ այնպիսի կողմերի մասնակցությունը, որոնք կարող են ընդունել իրական որոշումներ ստեղծված իրավիճակում:

Ճիշտ կազմակերպված բանակցությունները հաջորդաբար անցնում են մի քանի փուլով:

1. Նախապատրաստում բանակցություններին: Այս փուլում որոշվում են ընդհարման մասնակիցների ուժեղ և թույլ կողմերը, կանխատեսվում է ուժերի տեղաբաշխումը, պարզվում, թե ով է վարելու բանակցությունը և որ խմբի շահերն է նա ներկայացնելու:
2. Դիրքի նախնական ընտրություն (բանակցությունների մասնակիցների պաշտոնական հայտարարությունները): Եթե բանակցությունները վարվում են միջնորդի մասնակցությամբ, ապա վերջինս պետք է հնարավորություն տա մասնակիցներին հայտնել իրենց դիրքորոշումը և ամեն ինչ անի, որ մասնակիցները չխանգարեն միմյանց:
3. Փոխընդունելի որոշման հայթայթում: Այս փուլում ստուգվում են կողմերի հնարավորությունները, որոշվում է նրանց պահանջների իրականության աստիճանը և թե ինչպես նրանց կատարումը կանդրադառնա բանակցության մասնակից կողմերի վրա: Ընդդիմախոսները ներկայացնում են այնպիսի փաստեր, որոնք

ձեռննտու են միայն իրենց, հայտարարում են, որ ունեն այլընտրանք:
Յուրաքանչյուր մասնակցի մպատակն է՝ առավելության հասնել
հակառակորդի նկատմամբ:

Միջնորդը պետք է փորձի տեսնել և գործողության մեջ դնել
մասնակիցների շահերից բխող տարբերակներ, աջակցի լուծումների
տարբերակների ներդրմանը, ուղղի բանակցությունները կոնկրետ
առաջարկությունների քննարկման հունի մեջ:

Ստուգողական հարցեր

1. Ի՞նչ է ընդհարումը և որո՞նք են ընդհարման տեսակները:
2. Թվարկեք ընդհարման պատճառները:
3. Ընդհարումների լուծման ինչպիսի՞ մեթոդներ են ձեզ հայտնի:

Թեմա 12. Կառավարչական որոշումներ

12.1 Կառավարչական որոշումների տեսակները և բովանդակությունը

Յուրաքանչյուր մարդ օրվա ընթացքում ընդունում է տասնյակ, իսկ կյանքի ընթացքում հազարավոր որոշումներ: Նրանց մի մասը կրում է անձնական բնույթ՝ որտե՞ղ ճաշել, ի՞նչ անել և այլն: Այլ որոշումներն ավելի բարդ են և պահանջում են մանրակրկիտ կշռադատում: Մենեջերի համար որոշումների ընդունումը՝ անընդհատ և բավականին պատասխանատու աշխատանք է:

Մենեջերի գործունեության գնահատման ցուցանիշներից մեկը՝ նրա ունակությունն է ընդունել ճիշտ որոշումներ: Քանի որ մենեջերները կատարում են կառավարման չորս գործառույթ, նրանք պետք է ի վիճակի լինեն ընդունել ճիշտ որոշումներ պլանավորման, կազմակերպման, պատճառաբանման և վերահսկման ոլորտներում: Որոշումների մշակման և ընդունման գործընթացը ներառում է մի շարք փուլեր՝

1. նպատակի մշակում և առաջադրում,
2. հիմնախնդրի հետազոտում,
3. արդյունավետության չափանիշների ընտրություն և հիմնավորում,
4. ընդունած որոշումների հնարավոր արդյունքների կանխատեսում,
5. որոշումների տարբերակների դիտարկում,
6. վերջնական տարբերակի ձևակերպում,
7. որոշման ընդունում,
8. որոշման մասին տեղեկացում կատարողներին,
9. որոշումների կատարման վերահսկողություն:

Կառավարչական որոշումը՝ այլընտրանքի ընտրությունն է, գործողություն, ուղղված բարդ իրավիճակի լուծմանը: Այն կառավարչական գործունեության արդյունք է:

Կազմակերպչական որոշումը` ընտրանք է, որը պետք է իրականացնի ղեկավարը, կատարելու համար զբաղեցրած պաշտոնով պայմանավորված պարտականությունները:

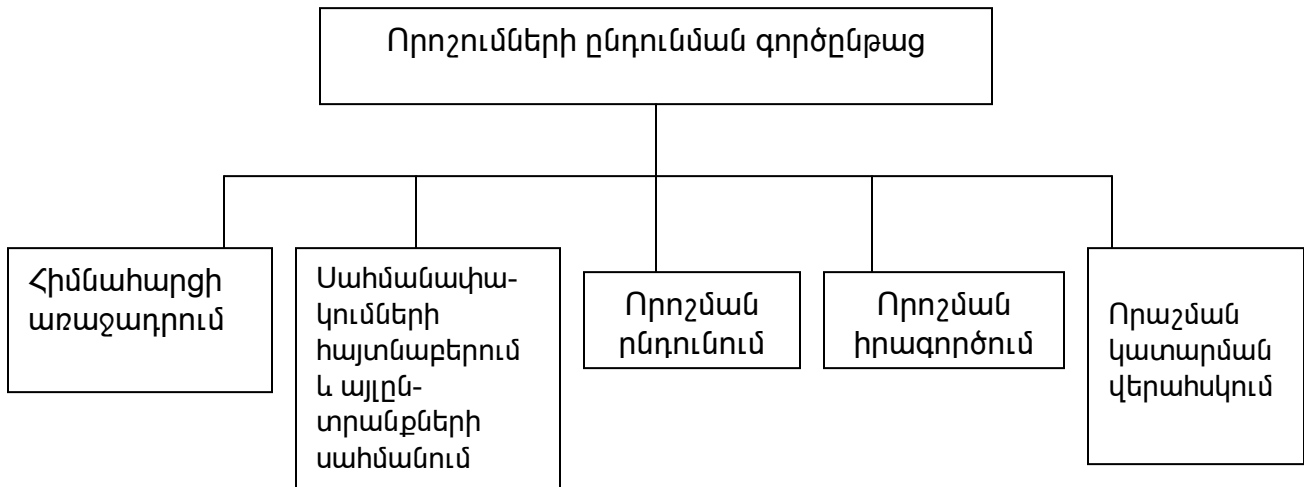
Կազմակերպչական որոշումները կարելի է բաժանել երկու խմբի` 1.ծրագրավորված, 2. չծրագրավորված: Ծրագրավորված որոշման մեջ հնարավոր այլընտրանքների թիվը սահմանափակ է և ընտրությունը կատարվում է կազմակերպության կողմից տրված ուղղությունների սահմաններում: Չծրագրավորված որոշումները պահանջում են նոր իրավիճակներ: Օրինակ` ինչպիսի՞ն պետք է լինեն կազմակերպության նպատակները, ինչպե՞ս բարելավել արտադրանքը, ինչպե՞ս կատարելագործել կառուցվածքը և այլն:

12.2 Որոշումների ընդունման գործընթացը

Որոշման ընդունման գործընթացի ժամանակ մենեջերը պետք է պատասխանի հետևյալ հարցերին. ի՞նչ անել, ինչպե՞ս անել, ու՞մ հանձնարարել աշխատանքը, ու՞մ համար անել, որտե՞ղ անել և ի՞նչ է դա տալիս: Որոշումների ընդունման գործընթացը բարդ է և բազմակողմանի: Կառավարչական որոշման ընդունման դասական մոտեցումն ընդգրկում է հինգ պարտադիր գործողությունների կատարում (գծանկար 18):

1. Հիմնահարցի առաջադրում: Մենեջերի խնդիրը հիմնահարցի ուսումնասիրման, նրա բացահայտման և գնահատման մեջ է:
2. Սահմանափակումների հայտնաբերում և այլընտրանքի սահմանում: Բարդությունները կարող են կապված լինել արտաքին միջավայրի հետ, ինչը մենեջերն ի վիճակի չէ փոխել: Այդ պատճառով էլ անհրաժեշտ է որոշել սահմանափակումների աղբյուրը և ծրագրել այլընտրանքները:
3. Որոշման ընդունումը` այլընտրանքային որոշումների մշակումն է, լավագույնի ընտրությունը:
4. Որոշման իրագործումը` միջոցառումներն են, ուղղված որոշման հստակեցմանը և նրա իրագործմանը կատարողների կողմից

5. Որոշման կատարման վերահսկումը բացահայտում է շեղումները և սահմանում հակադարձ կապ կառավարող և կառավարվող համակարգերի միջև:



Գծանկար 18. Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացի բաղկացուցիչ տարրերը

12.3 Որոշումների ընդունման մեթոդները

Կառավարչական որոշումների ընդունման մեթոդները կարելի է բաժանել երեք խմբի:

1. Ոչ ֆորմալ, որոնց հիմքում՝ ղեկավարի կուտակած փորձն է, տրամաբանությունը, ներընթացումը:
2. Քննարկման և որոշումների ընդունման կոլեկտիվ մեթոդները: Սովորաբար, որոշումներն ընդունվում են համատեղ ղեկավարների և կատարողների կողմից: Ամենատարածվածը՝ «մտավոր գրոհի» արդյունքում տեղի ունեցող կառավարչական որոշումների կոլեկտիվ ընդունման մեթոդն է: «Մտավոր

գրոհի» հիմնական պայմանը՝ գաղափարների առաջացման համար հնարավորինս բարենպաստ միջավայրի ապահովումն է: Չի թույլատրվում քննադատել և ոչ մի, առաջին հայացքից, թեկուզ և ֆանտաստիկ գազափար: Բոլոր գաղափարները գրանցվում են, իսկ հետո մշակվում մասնագետների կողմից: Մեծ տարածում է գտել Դելֆիի մեթոդը, երբ բաժանվում են հարցաթերթիկներ, որոնց հարցերի պատասխանները գնահատվում են փորձագետների կողմից: Դելֆիի մեթոդի անվանումը ծագել է հունական Դելֆի քաղաքից, որը հայտնի է իր իմաստուններով՝ ապագայի գուշակներով: Այս մեթոդը՝ հարցման (հարցաթերթիկների լրացման) բազմաստիճան ընթացակարգ է: Առաջին փուլն անց է կացվում առանց փաստարկման, երկրորդում՝ մնացած պատասխաններից տարբերվող պատասխանը ենթակա է փաստարկման կամ էլ փորձագետը կարող է փոխել գնահատականը: Որոշումների ընդունման ճապոնական օղակաձև համակարգը կոչվում է «Կինգիսե»: Այստեղ յուրաքանչյուր մասնակից տալիս է իր գրավոր կարծիքը, այնուհետև հրավիրվում է խորհրդակցություն, որին մասնակցում են անորոշ լուծումներ տված անձինք:

3. Որոշումների ընդունման քանակական մեթոդները: Որոշումն ընդունվում է համակարգիչների օգնությամբ՝ օգտագործելով տնտեսա-մաթեմատիկական մեթոդներ: Կախված մաթեմատիկական ֆունկցիաների տեսակից տարբերում են՝

1. գծային ծրագրավորման մեթոդներ,
2. դինամիկ ծրագրավորման մեթոդներ,
3. վիճակագրական և հավանականության տեսության մեթոդներ,
4. խաղերի տեսության մեթոդներ:

12.4 Կառավարչական որոշումների արդյունավետության պայմանները

1. Հիերարխիան որոշումների ընդունման մեջ՝ իրավասությունների հասցեագրումն է այն մակարդակին, որն ավելի շատ տեղեկատվություն ունի տվյալ հարցի շուրջ և որն անմիջականորեն մասնակցում է որոշման ընդունմանը:
2. Միջֆունկցիոնալ նպատակային խմբերի օգտագործում, որոնց անդամներն ընդունվում են կազմակերպության տարբեր մակարդակների և ստորաբաժանումների կողմից:
3. Ուղղակի հորիզոնական կապերի օգտագործումը, հատկապես սկզբնական շրջանում, նպաստում է որոշման ընդունման ժամկետների կրճատմանը:
4. Կառավարման կենտրոնացում: Որոշման ընդունման գործընթացը պետք է գտնվի մի ղեկավարի ձեռքում, այսինքն ամեն ստորին ղեկավար որոշումներ է ընդունում իր անմիջական ղեկավարության հետ (այլ ոչ բարձրաստիճանի հետ, առանց իր անմիջական պետի):

12.5 Որոշումների կայացման կազմակերպումը և վերահսկումը

Կազմակերպումը կայանում է նրանում, որ կատարողները պետք է ստանան ստույգ տեղեկատվություն. թե ո՞վ, որտե՞ղ, ե՞րբ և ինչպիսի՞ միջոցներով պետք է իրագործի ընդունած որոշմանը համապատասխան գործողություններ: Պետք է մշակվի իրագործման պլան, որով նախատեսված է նվազագույն ծախսերով նպատակների իրականացումն ապահովող միջոցառումների համակարգ: Այդ նպատակով օգտագործում են հաղորդակցության ցանցերի հետևյալ կառուցվածքները. շարանային, բազմակապ, աստղային և հիերարխիկ:

Շարանային կառուցվածքի դեպքում որոշումը փոխանցվում է մի ծայրից մյուսը, դառնում ծանոթ բոլոր կատարողներին և քննարկվում նրանց կողմից: Բոլոր

կապերն այս տեսակի հաղորդակցության մեջ նմանատիպ են և կառավարման վարչական ձևը բացակայում է:

Հաղորդակցման բազմակապ կառուցվածքում բոլոր մասնակիցները կապված են միմյանց: Բազմակապ կառուցվածքն առանձնանում է տեղեկատվության փոխանցման բարձր կայունությամբ ու արագությամբ: Վարչական հարաբերությունները հստակ արտահայտված են: Առավել հաճախ հանդիպում է սկզբնական կոլեկտիվի մակարդակի վրա:

Հաղորդակցման աստղաձև կառուցվածքն ունի կոմուտատոր-դեկավար, որի միջոցով հաղորդվում են բոլոր խնդիրները:

Հիերարխիկ կառուցվածքին բնորոշ են թիմային հարաբերությունները:

Վերահսկման միջոցով ոչ միայն բացահայտվում են շեղումները ձևակերպված առաջադրանքներից, այլև որոշվում դրանց պատճառները:

Կարելի է առանձնացնել որոշումների իրագործման վերահսկման հետևյալ գործառույթները:

1. Ախտորոշման գործառույթը գլխավորն է, քանզի նախ և առաջ, անհրաժեշտ է պատկերացնել իրավիճակը, այսինքն ախտորոշել:
2. Հետադարձ կապի միջոցով դեկավարը տեղեկատվություն է հավաքում խնդիրների կատարման ընթացքի մասին, հնարավորություն ստանալով ազդել աշխատանքների իրականացման վրա:
3. Կողմնորոշիչ գործառույթի էությունը հետևյալն է. այն հարցերը, որոնք ավելի հաճախ են վերահսկվում պետի կողմից ենթակաների գիտակցության մեջ ձեռք են բերում հատուկ նշանակություն և բոլոր ջանքերն ուղղվում են դրանց կատարմանը, և հակառակը:
4. Խթանման գործառույթն ուղղված է բոլոր չօգտագործվող ռեզերվների, նախ և առաջ, մարդկային, աշխատանքային գործընթացի մեջ ներգրավմանը:
5. Կանոնավորման գործառույթը կապված է այն բոլոր ճշտումների հետ, որոնք իրականացվում են վերահսկման նյութերի հիման վրա:
6. Ղաստեարակչական: Եթե վերահսկումը հմտորեն է կառուցված, այն մղում է կատարողներին բարեխիղճ աշխատանքի:

Ստուգողական հարցեր

1. Ի՞նչ փուլերից է բաղկացած որոշումների մշակման և ընդունման գործընթացը:
2. Թվարկեք որոշման ընդունման մեթոդները:
3. Որո՞նք են կառավարչական որոշումների արդյունավետության պայմանները:
4. Ինչպե՞ս է կազմակերպվում որոշումների կատարման վերահսկումը:

Թեմա 13. Կառավարման տեղեկատվական միջավայրը

13.1. Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների օգտագործումը

Ժամանակակից կառավարման կազմակերպչական տեղեկատվական համակարգերը ստեղծվում են որոշումներ ընդունող մասնագետներին և ղեկավարներին ժամանակակից և ստույգ տեղեկատվություն ստանալու ընթացքում օգնելու նպատակով: Նոր տեղեկատվական տեխնոլոգիաները հիմնվում են համակարգիչների օգտագործման վրա, օգտվողների ակտիվ մասնակցությամբ, տարբեր տեսակի տվյալների բազաների վրա հիմնված կիրառական ծրագրերի լայն օգտագործմամբ:

Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ կազմակերպությունում գոյություն ունեցող ամբողջ տեղեկատվության 60-80% օգտագործվում է անմիջականորեն նույն կազմակերպությունում, շրջանառվելով ստորաբաժանումների և աշխատակիցների միջև, իսկ մնացած մասը ամփոփ ձևով ներկայացվում է վերադաս մարմիններին: Դա նշանակում է, որ հաշվիչ տեխնիկայի միջոցները, որոնք գտնվում են աշխատավայրում, պետք է գործեն միասնական և հասանելի լինեն կազմակերպության աշխատակիցներին:

Ձեռնարկությունում ստեղծվում են տեղային հաշվողական ցանցեր (ՏՀՑ), որոնց կարող են միանալ լրացուցիչ բաժանորդային և հաշվողական միջոցներ: ՏՀՑ-ում օգտագործվող տեղեկատվության մշակման, տեղափոխման և պահպանման միջոցները կարող են գտնվել տարբեր շենքերում և անգամ միմյանցից մի քանի կիլոմետր հեռավորության վրա:

Բազմաթիվ ՏՀՑ-ից կարելի է առանձնացնել 4 խումբ՝

1. որոնք կողմնորոշվել են մասայական սպառողի վրա և կառուցվում են անձնական օգտագործման համակարգիչների հիման վրա,
2. որոնք բացի անձնական համակարգիչներից օգտագործում են նախագծման ավտոմատացված միջոցների մեջ գտնվող միկրոպրոցեսորներ,
3. միջին արտադրողականության համակարգիչների հիման վրա,

4. բոլոր տեսակի համակարգիչների, այդ թվում բարձր արտադրողականության ունեցող համակարգիչների հիման վրա:

Առաջիններն օգտագործվում են ուսումնական գործընթացներում, փոքր և միջին չափի հիմնարկներում, երկրորդները՝ ավտոմատ նախագծման համակարգերում, երրորդները՝ գիտա-հետազոտական աշխատանքների ավտոմատացված համակարգերում, բարդ արտադրական գործընթացների կառավարման և ձկուն ավտոմատացված համակարգերում, իսկ չորրորդը՝ խոշոր ձեռնարկությունների կամ ճյուղերի կառավարման համար:

Երբ քննարկվում է ՏՀՑ-ի ստեղծելու հարցը, պետք է ընտրվի ավտոմատացման ենթարկվող օբյեկտը և որոշվեն ցանցի մեջ ընդգրկվող սարքավորումների տեսակները և քանակը, ցանցի շահագործման պայմանները, տարածությունն օբյեկտների միջև, տվյալների հոսքի ինտենսիվությունը, տվյալների փոխանցման առավելագույն արագությունը և այլն:

ՏՀՑ-ի կառուցվածքը պետք է հստակ համապատասխանի ավտոմատացման ենթարկվող օբյեկտի կառուցվածքին և նրա տեղեկատվական կապերին և հաշվի առնի հիմնախնդիրների ողջ ցանկը, որոնց լուծելու համար ստեղծվում է համակարգը:

Հայտնի է, որ այսօր անընդհատ բարդացվում են տեխնոլոգիական գործընթացները և հզորացվում օգտագործվող սարքավորումները: Օրինակ, էներգետիկայում օգտագործվող բլոկերի հզորությունը կազմում է 1000-1500 ՄՎտ, նավթի սկզբնական վերամշակման սարքավորումների հզորությունը հասնում է մինչև 6 հազ. տոննա հումքի մեկ տարվա կտրվածքով, դոմնային վառարանների ծավալը կազմում է 3.5 - 5 հազ. մ³:

Քանի որ մարդն ի վիճակի չէ հետևել այդպիսի հզոր սարքավորումների աշխատանքներին, ստեղծվում են տեխնոլոգիական գործընթացների ավտոմատ կառավարման համակարգեր (ՏԳԱԿՀ), որոնցում տեխնոլոգիական համալիրի աշխատանքին հետևում են, տեխնոլոգիական գործընթացի գործոնները չափող բազմաթիվ սարքեր՝ ջերմությունը և հաստությունը գլանվող մետաղի դեպքում, ելակետային նյութերի և պատրաստի արտադրանքի որակական կազմը: Այդպիսի սարքավորումների քանակը մի համակարգում կարող է հասնել մի քանի հազարի:

Չափող սարքավորումներն անընդհատ տալիս են ազդանշաններ, որոնք տատանվում են կախված գործընթացի պայմաններից, ձևափոխվում են թվային ձևերի և որոշակի ծրագրով մշակվում են համակարգիչների օգնությամբ: Համակարգիչները համեմատում են ստացված տեղեկատվությունը սարքավորումների նորմալ աշխատանքի համար սահմանված ռեժիմների հետ և շեղումների դեպքում մշակում են կարգավորող ազդանշաններ, որոնք կարգավորող սարքերի օգնությամբ վերականգնում են սարքավորումների ճիշտ աշխատանքը:

13.2 Ճկուն արտադրական համակարգերի կազմակերպման հիմքերը

Ճկուն արտադրական համակարգերը (ՃԱՀ)՝ այնպիսի համակցություններ են, որոնցում տեխնոլոգիական սարքավորումները զուգակցվում են թվային ծրագրավորման կառավարման (ԹԾԿ), տեխնոլոգիական համակարգերի, Ճկուն արտադրական մոդուլների (ՃԱՄ) և այնպիսի համակարգերի հետ, որոնք ապահովում են վերը նշածի աշխատանքն ավտոմատ ռեժիմում տրված ժամանակահատվածում:

Ըստ կազմակերպչական կառուցվածքի ՃԱՀ ունեն հետևյալ մակարդակները՝

- Ճկուն ավտոմատացված գիծ (ՃԱԳ),
- Ճկուն ավտոմատացված տեղամաս (ՃԱՄ) կամ Ճկուն արտադրական համալիր,
- Ճկուն ավտոմատացված արտադրամաս (ՃԱԱ):

Ավարտված վիճակում ՃԱԱ-ը իրենցից ներկայացնում են ավտոմատացված գործընթացների բարձրագույն ամենազարգացած ձևերը:

Կարելի է ձևակերպել ՃԱՀ-ի կազմակերպման հետևյալ հիմնական սկզբունքները՝

- բարձր արտադրողականության և բազմակողմանիության համատեղելիության սկզբունքը ենթադրում է էլեկտրոնային մեքենաշինության զարգացման առկա մակարդակի հիման վրա ծրագրային կառավարմամբ սարքավորումների ստեղծումը,

- մոդուլացման սկզբունքը կառուցվում է ՃԱՄ հիման վրա, իսկ տիպական մոդուլները մշակված են էլեկտրոնային տեխնիկայի սարքավորումների հիմնական տեսակի արտադրությունների համար,
- հիերարխիայի սկզբունքը նախատեսում է բազմամակարդակ կառուցվածքի ստեղծում: Ամենացածր մակարդակի վրա գտնվում են ՃԱՄ, իսկ ավելի բարձր մակարդակների վրա՝ ճկուն ավտոմատացված գծերը, արտադրամասերը, ձեռնարկությունները:

ՃԱՀ հիմնական բաղադրիչներն են. ՃԱՄ, ավտոմատացված պահեստային և տրանսպորտային համակարգերը և կառավարման ավտոմատացված համակարգերը:

ՃԱՄ ավտոմատ ռեժիմում պետք է կատարի հետևյալ գործառույթները՝

- սարքավորումների վերակարգավորում այլ ապրանքների արտադրության համար,
- սարքավորումների մաքրում արտադրության թափոններից,
- արտադրամիջոցների վերահսկում և շտկող ազդեցությունների ձևավորում,
- մշակման միջոցների փոխարինում,
- մշակվող առարկաների պարամետրերի վերահսկում և շտկող ազդեցությունների ձևավորում,
- ընդունված չափանիշների հիման վրա տեխնոլոգիական գործընթացների ավտոմատ կառավարում,
- կառավարման վերին մակարդակի հետ տեղեկատվության փոխանակման նպատակով կապի ապահովում և կառավարչական ազդեցությունների ընդունում,
- տեխնիկական վիճակի ախտորոշում և վնասվածքների հայտնաբերում:

Ավտոմատացված պահեստային համակարգի օգտագործումը ՃԱՀ-ի մեջ անհրաժեշտ է մշակվող օբյեկտների պաշարների, գործիքների, նյութերի պահպանման համար: Այն պետք է ունենա բավականի մեծ տարողություն, որպեսզի ապահովի բազմափոփոխային տեխնոլոգիական ցիկլի անընդհատությունը, տարածքների ռացիոնալ օգտագործումը մշակվող սարքավորումների և պատրաստի արտադրանքի համար:

ՃԱՀ-ի մեջ մտած ավտոմատացված փոխադրամիջոցային համակարգն ապահովում է ավտոմատացված պահեստային համակարգից կիսաֆաբրիկատների, սարքավորումների, նյութերի ստացումը, դրանց տեղաշարժն ընտրված ուղղությամբ տրված արագությամբ: Կախված արտադրության պայմաններից, օգտագործում են հետևյալ փոխադրամիջոցները. էլեկտրակարեր, կախովի փոխադրամիջոցային ռոբոտներ և կոնվեյերային համակարգեր: Բեռնման-բեռնաթափման և փոխադրման գործողություններում ռոբոտները փոխարինում են մարդկանց ձեռքի աշխատանքը: Թվարկենք այդպիսի աշխատանքների մոտավոր ցանկը:

1. բեռնման-բեռնաթափման աշխատանքներ (օրինակ, ձուլման արտադրամասերում, երբ պետք է հստակ պահպանել տեխնոլոգիական կանոնակարգը),
2. սարքերի տեղափոխումը մի արտադրամասից մյուսը (օրինակ, ռոբոտը հանում է պլաստմասե ավտոմասը ձուլման ձևից և տեղափոխում արտադրամաս, որտեղ վերջինս ենթարկվում է լրացուցիչ մշակման),
3. բոլոր արդյունաբերական և կենցաղային ապրանքներն անհրաժեշտ է փաթեթավորել (օրինակ, սննդի արդյունաբերության մեջ կոնֆետները տուփերի մեջ տեղավորելու ժամանակ),
4. ծանր իրերի տեղադրումը կոնվեյերի վրա:

Ռոբոտներն օգտագործվում են նաև այնպիսի մասայական բնույթ կրող գործողությունների ժամանակ, ինչպիսիք՝

1. զոդումը,
2. մշակումը կտրելու միջոցով, մասնավորապես՝ շաղափումը, կիսահումքերի անկոնտակտ մշակումը, տարբեր բաղադրիչներով մակերեսների ծացկումը, մաքրամշակումը, փորձարկումը և վերահսկումը, հավաքումը:

Ստուգողական հարցեր

1. Ի՞նչ է նշանակում «տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ» բառակապակցությունը:
2. Թվարկեք տեղային հաշվողական ցանցերում ընդգրկվող խմբերը:
3. Ի՞նչ են իրենցից ներկայացնում ճկուն արտադրական համակարգերը:
4. Որո՞նք են ՃԱՀ հիմնական բաղադրիչները:

Թեմա 14. Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը

14.1. Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեթոդների դասակարգումը

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեթոդներն իրենցից ներկայացնում են կառավարվող օբյեկտների վրա ազդեցության ձևերի և միջոցների մի այնպիսի համակցություն, որը նպաստում է դրված նպատակների իրագործմանը:

Կառավարման մեթոդներն ունեն՝

1. ուղղվածություն, որը կողմնորոշված է կառավարման օբյեկտի վրա (ֆիրմա, բաժին, ընկերություն և այլն),
2. բովանդակություն՝ ազդեցության ձևերի և միջոցների յուրահատկություն,
3. կազմակերպչական ձև՝ ազդեցություն կոնկրետ իրավիճակի վրա:

Կառավարման պրակտիկայում կիրառվում են միաժամանակ տարբեր մեթոդներ և նրանց համակցություններ: Գրականության մեջ առանձնացնում են անձնակազմի կառավարման հետևյալ մեթոդները.

- կազմակերպչա-վարչարարական՝ հիմնված ուղղակի դիրեկտիվ ցուցումների վրա,
- տնտեսական՝ հիմնված տնտեսական խրախուսումների վրա,
- սոցիալ-հոգեբանական, որոնց նպատակն է բարձրացնել աշխատակիցների սոցիալական ակտիվությունը:

Կազմակերպչա-վարչարարական կառավարման մեթոդներն իրագործում են կառավարման հիմնական գործառնությունը՝ ուղղակի ազդել կառավարվող օբյեկտի վրա հրամանների, կարքադրությունների, օպերատիվ ցուցումների միջոցով, վերահսկել նրանց կատարումը, ապահովել աշխատանքային կարգապահությունը: Վարչական ազդեցությունը ենթադրում է երեք տեսակի ենթարկումներ՝

1. պարտադրված և արտաքինից «վզին փաթաթած»,
2. պասիվ, երբ ազատված ես ինքնուրույն որոշումներ կայացնելուց,
3. գիտակցված, ներքուստ հիմնավորված:

Կազմակերպչա-վարչարարական մեթոդների խնդիրն է՝ կազմակերպել և համակարգել ենթակաների գործողությունները: Կազմակերպության ներսում հնարավոր է այս մեթոդների երեք արտահայտչաձև. պարտադիր կարգադրություն (հրաման, արգելք և այլն), համաձայնեցում (խորհրդատվություն, փոխզիջում), հանձնարարականներ, ցանկություն (խորհուրդ, բացատրություն, առաջարկ, շփում և այլն):

Կազմակերպչա-վարչարարական մեթոդների համակարգը կարող է ներկայացվել որպես երկու համարժեք տարրերի ամբողջություն. ազդեցություն կառավարման համակարգի և կառավարման գործընթացի վրա: Մենք ուսումնասիրում ենք երկրորդ տարրը, որն իրենից ներկայացնում է ղեկավարի ազդեցությունն անհատի և ողջ կոլեկտիվի վրա: Նման կարգադրությունների անհրաժեշտությունը ի հայտ է գալիս կապված կառավարման համակարգում աշխատանքի ընթացքում պլանավորված ռեժիմներից շեղումների հետ:

Կառավարման տնտեսական մեթոդներն իրենցից ներկայացնում են տնտեսական լծակների համակցություն, որի օգնությամբ ստացվում է այնպիսի արդյունք, որը բավարարում է ինչպես կոլեկտիվին, այնպես էլ առանձին անձանց: Որպեսզի կառավարման տնտեսական մեթոդները գործուն լինեն, անհրաժեշտ է ապահովել կազմակերպության զգայունությունը տնտեսական լծակների նկատմամբ: Շուկայական պայմաններում կառավարման տնտեսական մեթոդներն ընդլայնել են իրենց գործունեության ոլորտը, քանի որ թույլ են տալիս բարձրացնել տնտեսական խրախուսման արդյունավետությունը:

Տնտեսական մեթոդներին է հատկացվում կենտրոնական տեղը, քանզի կառավարման հարաբերությունները որոշվում են, նախ և առաջ, տնտեսական հարաբերություններով, որոնց հիմքում՝ մարդկանց օբյեկտիվ պահանջմունքներն են, շահերն ու նախասիրությունները: Այլ կերպ ասած, դրված նպատակն իրագործվում է կառավարվող օբյեկտի տնտեսական շահերի վրա ազդելու միջոցով: Ի տարբերություն նախորդ մեթոդների, տնտեսական մեթոդները ենթադրում են ընդհանուր պլանային-տնտեսական ցուցանիշների մշակում և դրանց հասնելու միջոցների պլանավորում:

Տնտեսա-մաթեմատիկական մեթոդների օգնությամբ կարելի է ստանալ կոնկրետ տվյալներ, որոնք բնութագրում են այս կամ այն երևույթը, և գտնել առավել արդյունավետ լուծումներ:

Սոցիալ-հոգեբանական մեթոդներ: Հայտնի է, որ աշխատանքի արդյունքները կախված են մի շարք հոգեբանական գործոններից: Սոցիոլոգիական հետազոտությունների արդյունքներով պարզվել է, որ կազմակերպության գործունեության հաջող արդյունքը 15%-ով կախված է ղեկավարի մասնագիտական գիտելիքներից և 85%-ով անձնակազմի հետ նրա աշխատելու կարողություններից: Այս դեպքում շատ կարևոր է ապահովել անձնակազմի համատեղելիության սկզբունքը: Ճապոնական սոցիոլոգները պնդում են, որ մարդկանց տրամադրությունից, նրանց աշխատելու ցանկությունից և կոլեկտիվում ստեղծված հոգեբանական մթնոլորտից աշխատանքի արտադրողականությունը կարող է աճել 1.5 անգամ կամ, հակառակը, մի քանի անգամ նվազել:

Սոցիալ-հոգեբանական մեթոդները հիմնված են աշխատանքի բարոյական խթանների օգտագործման վրա, ազդում են անհատի վրա հոգեբանական միջոցներով, ադմինիստրատիվ առաջադրանքը գիտակցված պարտքի վերածելու նպատակով, մարդու ներքին պահանջմունք դարձնելու համար: Դրան հասնում են անձնական բնույթ կրող միջոցների շնորհիվ (անձնական օրինակ, հեղինակություն և այլն): Այս մեթոդների գլխավոր նպատակը՝ կոլեկտիվի առջև դրված նպատակների իրագործումն է ամենակարևոր գործոններից մեկի՝ մարդկային գործոնի միջոցով: Կոլեկտիվի վրա ազդեցության հիմնական միջոցը՝ համոզումն է:

Ինքնակառավարում: Կառավարման այս ձևը հնարավոր է այն դեպքում, երբ ապահովված է կառավարման ժողովրդավարությունը, այսինքն աշխատակիցները հնարավորություն ունեն մասնակցելու որոշումների ընդունման գործընթացին, ազդելու կազմակերպության գործունեության վրա:

Անբողջովին ինքնակառավարվող է համարվում այն համակարգը, որը չունի կառավարման վերադաս մարմին (օրինակ՝ մանսավոր ֆիրման): Մասնակի ինքնակառավարումը ծագում է այն դեպքում, երբ կազմակերպությունն իրենից ներկայացնում է մի օղակ ավելի բարձր համակարգի մեջ (օրինակ մի քանի ֆիրմաներ, որոնք ստեղծել են միավորում):

Ինքնակառավարումը հնարավոր է միայն այնպիսի տնտեսական պայմաններում, երբ յուրաքանչյուր աշխատակից կամ աշխատանքային կոլեկտիվ դրսևորում է իրեն որպես սեփականության սուբյեկտ:

Ինքնակառավարումը կառավարման ցանկացած մակարդակում՝ մարդու, ողջ աշխատանքային կոլեկտիվի վերածումն է կառավարչական գործունեության օբյեկտից սուբյեկտի: Նյութական և բարոյական շահագրգռվածությունը դրդում է կոլեկտիվի բոլոր անդամներին մասնակցել տնտեսական գործունեության բոլոր կողմերի քննարկմանը, կառավարչական որոշումների ընդունմանը միայն կոլեկտիվ հիմունքներով: Իսկ վերահսկման գործառույթը փոխակերպվում է ինքնավերահսկման:

Ինքնակառավարումը կախված է արտադրական ժողովրդավարության ձևերից, որոնցից հիմնականներն են.

1. մասնակցությունը կառավարման գործընթացին՝ աշխատողների իրավունքն է տեղեկատվություն ստանալ կազմակերպության գործունեության մասին, արտահայտել իրենց կարծիքը և այլն,
2. համատեղ կառավարումը՝ իրավունքն է մասնակցելու որոշումների ընդունմանը, առանձին խնդիրների ինքնուրույն լուծումն է և այլն,
3. ներքին (աշխատանքային) վերահսկողությունը՝ վարչության գործողությունների վերահսկողության իրավունքն է վետոի իրավունքով, առանց աշխատակիցների ուղղակի մասնակցության կառավարմանը,
4. ինքնակառավարումը՝ ինչպես ուղղակի կառավարման իրավունքն է ձեռնարկության հիմնական ուղղություններով «մեկ մարդ՝ մեկ ձայն» սկզբունքով, այնպես էլ անուղղակի (ընտրված ներկայացուցիչների միջոցով)՝ մնացած բոլոր ուղղություններով:

Տվյալ դեպքում կառավարման բարձրագույն մարմին է դառնում ֆիրմայի բոլոր աշխատողների ընդհանուր ժողովը:

Անձնակազմի կառավարում: Անձնակազմի կառավարումը՝ աշխատանքային կոլեկտիվի և առանձին աշխատակիցների վրա նպատակային ազդեցություն է, ուղղված ստեղծագործ աշխատանքի համար օպտիմալ պայմանների ստեղծմանը:

Հայտնի է, որ ցանկացած ձեռնակրության մենեջմենթ ընդգրկում է երկու հիմնական տեսակետներ:

Առաջինը` կազմակերպության նպատակների որոշում, միջոցառումների մշակում, որոնք կաջակցեն նպատակների կազմակերպմանը և արդյունքների վերահսկմանը: Երկրորդը ենթադրում է, որ ղեկավարել ձեռնարկություն նշանակում է ղեկավարել մարդկանց, երբ աշխատակիցների պահանջմունքների բավարարումը կարևորագույն նպատակներից մեկն է դառնում:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կազմակերպության գործունեության կարևորագույն ուղղություններից մեկն է: Եթե նախքինում հիմնական ուշադրությունը նվիրվում էր ձեռնարկության տեխնիկական առաջընթացի ներդրմանը, կազմակերպչական կառուցվածքների վերափոխմանը, ապա այսօր` մարդկային գործոնին:

Անձնակազմի կառավարումը ստեղծում է բարենպաստ միջավայր, որում ձևավորվում և արտահայտվում է աշխատանքային ներուժը, զարգանում են ընդունակությունները, մարդիկ բավարարվածություն են զգում կատարված աշխատանքից և իրենց ձեռքբերումների հասարակական ընդունելությունից:

14.2 Կադրային ծառայությունների գործունեության կազմակերպումը

Անձնակազմի ղեկավարները` մասնագետ-մենեջերների այն ինքնուրույն խումբն է, որի հիմնական նպատակն է մշակել և իրագործել կազմակերպության կադրերի զարգացման խնդիրը:

Շուկայական տեսակի կազմակերպություններում ծագում է հետևյալ խնդիրը. ինչպե՞ս հաղթահարել այն խզումը, որն ի հայտ է գալիս, մի կողմից, ինովացիոն ռազմավարության, նոր ապրանքների ստեղծման և, մյուս կողմից, մարդկային ռեսուրսների կազմավորման ձևերի մեջ:

Մարդկային ռեսուրսների բաժինը մտնում է կազմակերպության ֆունկցիոնալ կամ օժանդակ արտադրաբաժինների մեջ: Ղա բացատրվում է այն հանգամանքով,

որ նրա աշխատակիցներն անմիջականորեն չեն մասնակցում արտադրանքի ստեղծման գործընթացին:

Կադրային ծառայությունները կամաց-կամաց, ըստ աշխատանքի տեսակի, ձևավորում են ձեռնարկության ռազմավարության մշակման և իրագործման կենտրոններ, հետևաբար նրանք պետք է աջակցեն բիզնեսին, վարձելով բարձրորակ մասնագետներ՝ գնահատելով արտադրական գործունեությունը, բարելավելով աշխատանքային համակարգը:

Կադրային ծառայությունների աշխատանքի հիմնական բովանդակությունը՝ կազմակերպության կադրերի ձևավորումն է, աշխատողների զարգացումը, աշխատանքի կազմակերպման կատարելագործումը և խթանումը, աշխատանքի անվտանգ պայմանների ստեղծումը:

Անձնակազմի կառավարման համակարգում առանձնացնում են գործոնների չորս խումբ.

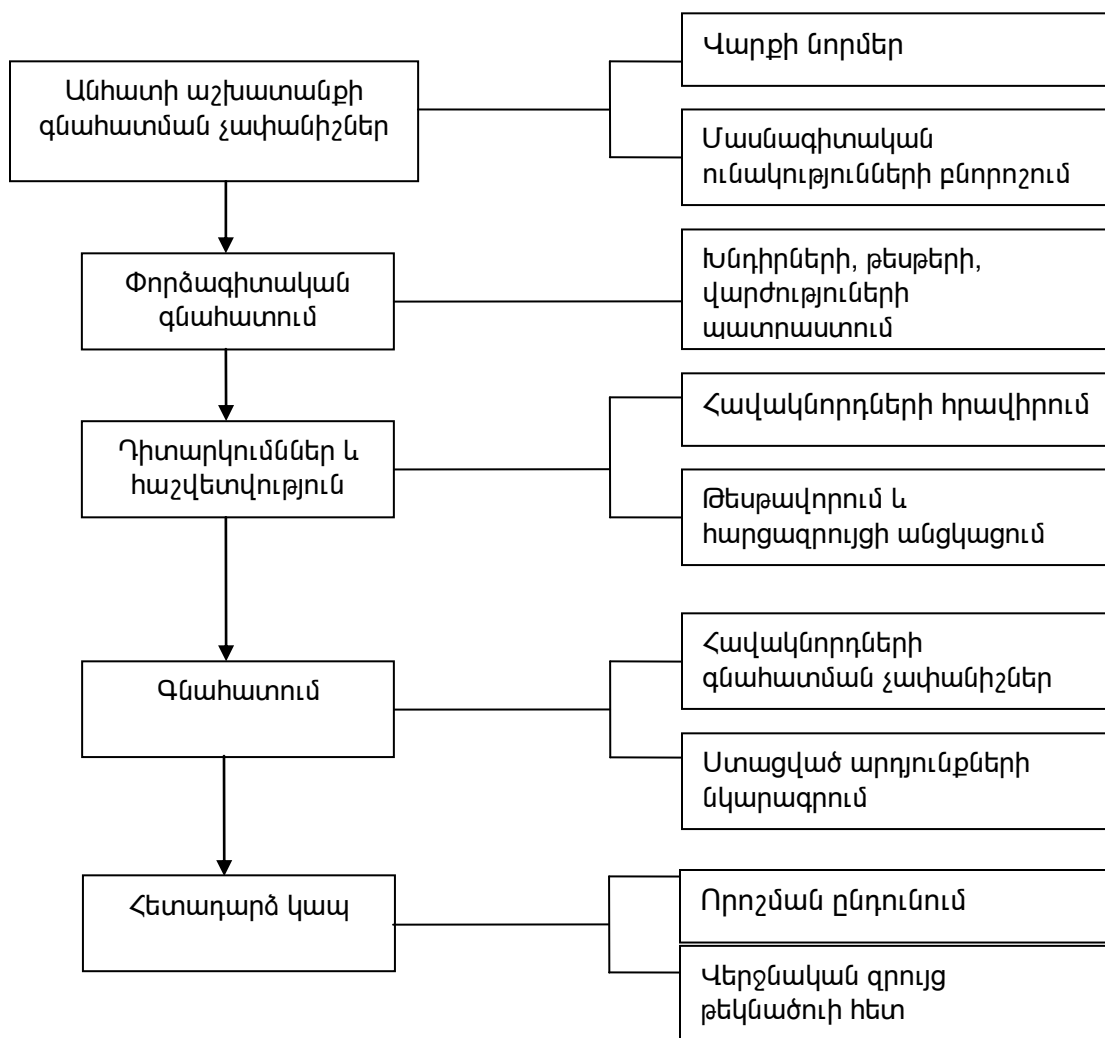
1. տեխնիկա-տեխնոլոգիական՝ զբաղվածության կառուցվածքի և ձևերի փոփոխություն, անձնակազմի որակավորման մակարդակի անընդհատ բարձրացում և այլն,
2. անձնական՝ աշխատանքի անհատական ձևեր, խթանների համակարգի կողմնորոշում գործարարության, նորարարության, որոշումների կայացմանը մասնակցության վրա և այլն,
3. տնտեսական և սոցիալ-քաղաքական՝ միջազգային փորձի կիրառում կադրերի կառավարման մեջ, կադրային ծառայությունների և պետական մարմինների փոխգործողություն,
4. կառավարման տեսության զարգացման, որը ենթադրում է աշխատանքային ռեսուրսների վերաբերյալ ընդունած որոշումների վերլուծական հիմնավորման բարձրացում:

Կադրային ծառայությունների խնդիրներն են.

1. բիզնեսի համակողմանի աջակցումը,
2. կադրային հարցերում պրոֆեսիոնալիզմի բարձր մակարդակի ապահովումը,

3. աշխատանքային ռեսուրսների օգտագործման հարցում խնդիրների բացահայտումը և ղեկավարներին տեղեկացումը,
4. արդյունավետ աշխատանքի համար պայմանների ստեղծումը,
5. մենեջերների գիտելիքների ընդլայնումը կազմակերպության աշխատակիցների գիտելիքների և ներուժի արդյունավետ օգտագործման նպատակով:

Անձնակազմի ընտրությունը: Կադրերի ընտրությունը, բոլոր կառավարչական աշխատանքների նման, բավականին բարդ գործընթաց է (գծանկար 19):



Գծանկար 19. Անձնակազմի ընտրության գործընթացի սխեման

Անձնակազմի ընտրության հարցում կարևոր է հաստատել համապատասխանություն աշխատողի և նրա զբաղեցրած պաշտոնի միջև, այսինքն հստակ առանձնացնել աշխատանքների տեսակները, գործառույթները և ըստ այդ գործառույթների և աշխատանքների ընտրել մարդկանց, ովքեր ունեն անհրաժեշտ որակավորում կատարելու համար ֆունկցիոնալ պարտականությունները:

Կադրերի ընտրության պատասխանատվությունը դրվում է կադրերի գծով մենեջերի վրա, որի ամենակարևոր խնդիրն է՝ հստակ բացատրել ապագա աշխատողին սպասվող աշխատանքի էությունը:

Կադրերի պահանջը՝ այն աշխատողների թվաքանակն է, որոնք անհրաժեշտ են խնդիրների նպատակային կատարման համար: Դրանք փոխվում են ժամանակի ընթացքում արտաքին և ներքին գործոնների ազդեցության տակ:

Անձնակազմի պլանավորումը՝ մի գործընթաց է, որի ժամանակ որոշվում է կազմակերպության պահանջարկը կադրերի մեջ, այսինքն ե՞րբ, որտե՞ղ, որքա՞ն, ինչպիսի՞ որակավորման, ինչպիսի՞ արժեքի աշխատակիցներ կպահանջվեն ապագայում:

14.3 Աշխատանքի շուկաները

Անձնակազմ ընտրելիս օգտագործում են աշխատանքի արտաքին և ներքին շուկաները: Իհարկե, նախընտրելի է ներքին շուկան: Ձեռնարկության սահմաններից դուրս գտնվող աշխատուժը սովորաբար ավելի թանկ է, քանզի մենք ավելի լավ գիտենք մեր աշխատողին, որն արդեն հարմարվել է աշխատանքի պայմաններին: Բացի դրանից, չպետք է անտեսել պրոֆեսիոնալ ֆեռմենը (աշխատողի առաջխաղացուման ցանկությունը ծառայողական աստիճանով): Եվ եթե կազմակերպությունն իր աշխատողներին չընձեռի նման հնարավորություն, լավագույնները կհեռանան: Սակայն կարող է պատահել, որ ֆիրմայի ներսում աշխատակիցներն անհամատեղելի են և որոշները ոչ իրավասու (նրանցից պետք է ազատվել): Այդ դեպքում նախընտրելի է աշխատողի ներգրավումն արտաքին շուկայից: Աշխատակից ընտրելիս հաշվի են առնում հետևյալ չափանիշները.

կրթությունը և արտադրական փորձը, վարքագիծը, նպատակասլացությունը, մտավոր կարողությունները, խոսելաձևը, առանձնահատկությունները, պրոֆեսիոնալ պիտանելիությունը:

Անձնակազմի գնահատման մեթոդները կարելի է բաժանել երեք հիմնական խմբի.

1. կանխատեսման մեթոդ, երբ օգտագործվում են անկետային տվյալները, գրավոր կամ բանավոր բնութագրերը, ղեկավարի և աշխատակիցների կարծիքները, անձնական հոգեբանական թեստերը,
2. պրակտիկ մեթոդ, երբ ստուգվում է աշխատողի պիտանելիությունը կատարելու համար ծառայողական պարտականությունները, նրա պրակտիկ աշխատանքի արդյունքների հիման վրա,
3. նմանակային մեթոդ, երբ հավակնորդին առաջարկվում է լուծել կոնկրետ խնդիր, իրավիճակ:

Գնահատման համար օգտագործվում են հինգ հիմնական չափանիշներ.

1. աշխատանքի քանակը` որոշվում է աշխատանքի ծավալով, օգտագործված ժամանակով,
2. աշխատանքի որակը` որոշվում է թույլտրված սխալների քանակով, արտադրանքի համապատասխանությամբ լավագույն համաշխարհային ստանդարտներին,
3. վերաբերմունքն աշխատանքին` աշխատողի ունակություններն են դիմանալու մեծ ծանրաբեռնվածություններին,
4. ջանադրությունն աշխատանքում` վերաբերմունքն է արտադրամիջոցներին, նրանց օգտագործումը, հումքի և նյութերի օգտագործման օպտիմալությունը,
5. ձեռնարկության ներսում համագործակցության պատրաստակամությունը` աշխատողի մասնակցությունը համատեղ խնդիրների լուծմանը:

Աշխատողի գնահատումը կազմակերպությունում ծառայում է հետևյալ նպատակներին:

1. Ադմինիստրատրվ` պաշտոնի բարձրացում, իջեցում, տեղափոխում, աշխատանքային պայմանագրի ընդհատում: Տվյալ դեպքում աշխատողի

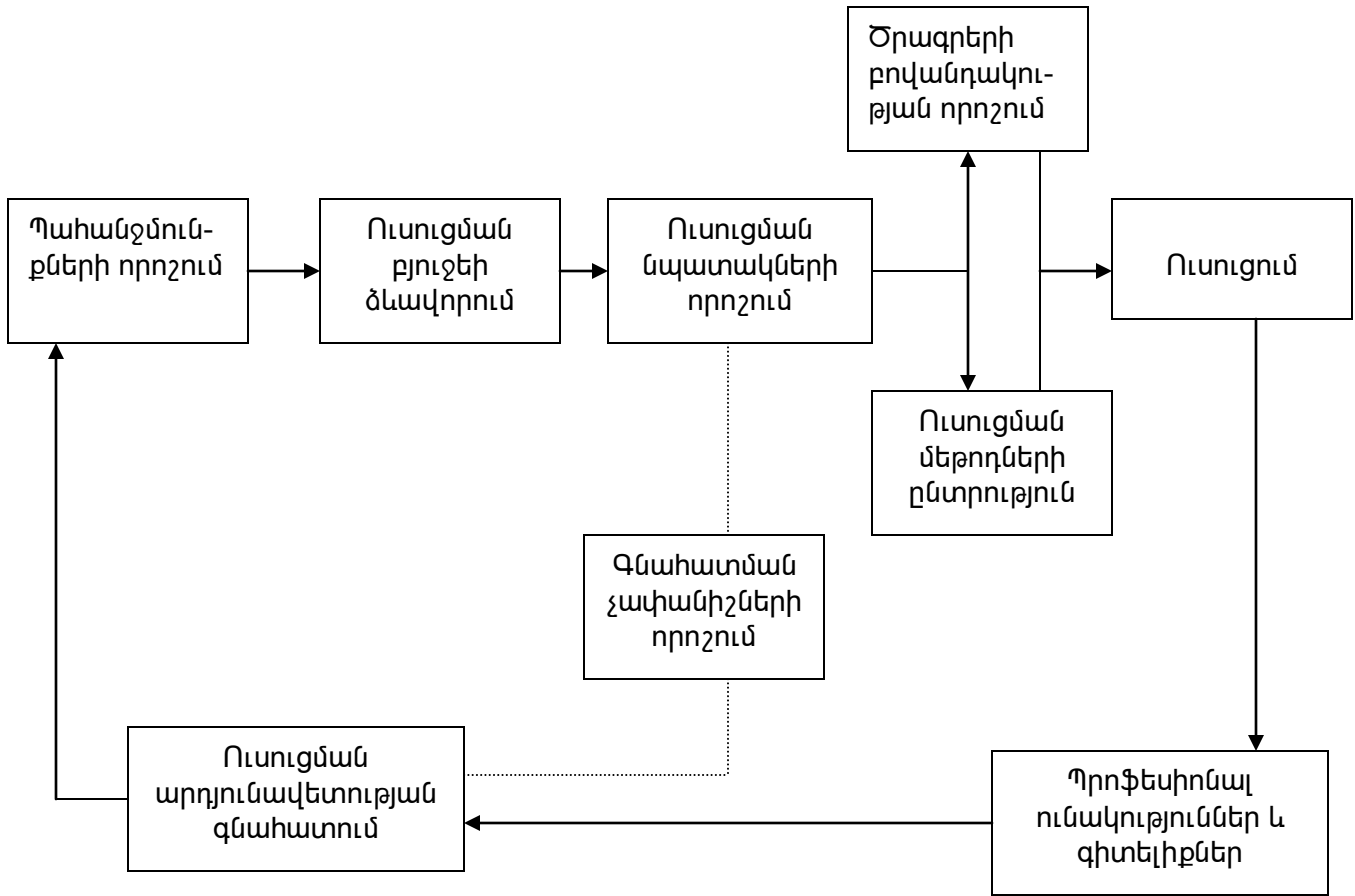
գնահատումն իրականացվում է վարչական որոշումների ընդունման համար:

2. Տեղեկատվական, երբ գնահատման արդյունքում հնարավորություն է ստեղծվում աշխատողներին տեղեկացնել աշխատանքի մակարդակի մասին, և աշխատողն իմանում է իր աշխատանքի ուժեղ և թույլ կողմերը:
3. Պատճառաբանման` գնահատման արդյունքը մարդկանց վարքագծի պատճառաբանման կարևոր մրջոց է: Որոշելով ուժեղ աշխատողներին, նրանց կարելի է օբյեկտիվորեն վարձատրել:

14.4 Անձնակազմի որակավորման բարձրացումը

Պրոֆեսիոնալ գործունեությունը դիտվում է որպես անձի և աշխատանքային կոլեկտիվի սոցիալ-տնտեսական և հոգևոր փոխգործակցության տեսակ: Գիտելիքների ձեռքբերումը պրոֆեսիոնալ պատրաստման ընթացքում նպաստում է ընդհանուր զարգացածությանը: Այդ պատճառով էլ պրոֆեսիոնալ զարգացման հնարավորությունը ֆիրմայում բարձր է գնահատվում աշխատողների կողմից և մեծապես ազդում այս կամ այն կազմակերպության ընտրության հարցում:

Բարձրացնելով որակավորումը` աշխատակիցը դառնում է ավելի մրցունակ աշխատանքի շուկայում և ստանում է պրոֆեսիոնալ աճի լրացուցիչ հնարավորություններ ինչպես ձեռնարկության ներսում, այնպես էլ նրա սահմաններից դուրս: Պրոֆեսիոնալ ուսուցումն անընդհատ գործընթաց է, բաղկացած մի քանի փուլերից (գծանկար 20):

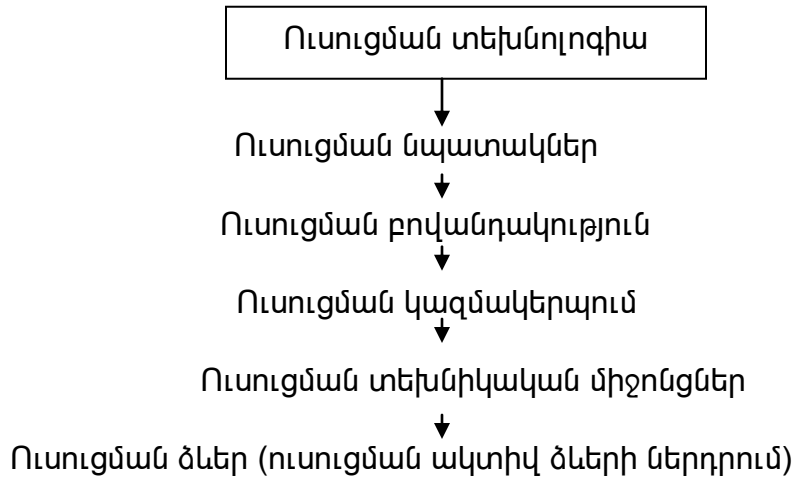


Գծանկար 20 . Պրոֆեսիոնալ ուսուցման գործընթացը

Պրոֆեսիոնալ զարգացումն ունի մի շարք էական հատկանիշներ.

1. ուսուցումը՝ տեղեկատվության և փորձի ակտիվ մշակման գործընթաց է,
2. ուսուցման ժամանակ համեմատվում են նոր և արդեն ստացած գիտելիքները:

Ցանկացած ուսուցման նպատակն է՝ սովորել բացատրել շրջակա միջավայրի երևույթներն այնպես, որպեսզի լավագույնս համապատասխանեցնել մեր գործողություններն այդ երևույթներին: Ընդհանրացված ձևով ուսուցման տեխնոլոգիան ունի հետևյալ տեսքը:



Ստուգողական հարցեր

1. Որո՞նք են կառավարման մեթոդների հիմնական ձևերը:
2. Թվարկեք անձնակազմի կառավարման մեթոդները:
3. Որո՞նք են այն գործոնները, խմբերը, որոնք առանձնացվում են անձնակազմի կառավարման համակարգում:
4. Ինչպիսի՞ չափանիշներ են հաշվի առնվում աշխատակից ընտրելիս:
5. Ինչպիսի՞ չափանիշներ են հաշվի առնվում անձնակազմի գնահատման ժամանակ:

Թեմա 15. Մարքետինգի կառավարումը

15.1 Մարքետինգը փոքր կազմակերպությունում

Մարքետինգը՝ յուրաքանչյուր ձեռնարկությունում տեղի ունեցող միջոցառումների վերլուծությունն է, կանխատեսումը, պլանավորումը, կազմակերպումը, խրախուսումը և վերահսկումը: Արդյունքում ղեկավարությունը հնարավորություն է ձեռք բերում շահույթ ստանալու նպատակով ազդել ապրանքի պահանջարկի ծավալի, ժամանակի և բնույթի վրա, մեծացնել շուկան:

Մարքետինգի կառավարման նպատակն է՝ այնքանով լավ ճանաչել սպառողներին և ազդել նրանց վրա, որպեսզի ապրանքը կամ ծառայությունը լիովին բավարարի նրանց պահանջները:

Մարքետինգի կառավարումն իր մեջ ներառում է՝

- մարքետինգային միջավայրի վերլուծությունը և կազմակերպության շուկայական հնարավորությունների գնահատումը,
- սպառման նպատակային շուկաների ընտրությունը,
- մարքետինգային միջոցառումների մշակումը և ներդրումը:

Մարքետինգը՝ այցետոմս է, լուցկու տուփ, հագուստ և այն ամենը, ինչն օգնում է կազմակերպել վաճառքը:

Մարքետինգի հիմքը փոքր բիզնեսում՝ ապրանքի որակն է: Լավ մարքետինգը վատ որակի դեպքում՝ ամենաճիշտ ձևն է արագացնել գործի ավարտը: Մարքետինգի էությունը՝ գաղափարն է, այնուհետև նրա զարգացումը գովազդի, փոստի, հեռախոսակապի, փաթեթավորման միջոցով: Գաղափարը պետք է տեղավորվի յոթ խոսքերի սահմաններում: Մարքետինգով զբաղվողը պետք է հիշի, որ անհրաժեշտ է.

- լինել գիտակ, առաջարկել լավ ապրանք և ձեզ կհավատան,
- տարածել բրոշուրներ, ծանուցատետրեր,
- խնդրել հայտնել արդյունքների մասին սպառողների ընկերներին,

- կաշառել, առանձնացնելով դրա համար շահույթի մի մասը (օրինակ՝ 10% զեղչ):

Փոքր ֆիրմաները կարող են սահմանափակվել հետևյալ մարքեթինգային ձևերով՝

- հիշատակում իրենց մասին հեռախոսային տեղեկատուի միջոցով,
- ապրանքանշանի փակցում ապրանքի վրա,
- ծանուցատետրերի տարածում,
- հեռախոսագանգեր այն անձանց, ում ուղարկվում են նյութերը:
Գնահատեք ձեր ապրանքն ըստ հետևյալ չափանիշների՝
- իրո՞ք այն ունի զգալի առավելություններ, որոնք պետք են սպառողներին,
- իրո՞ք այդ առավելություններն ազնիվ են,
- ձեր ապրանքը եզակի է, թե /կամ այն կարելի է կրկնօրինակել:

Փոքր բիզնեսում մարքեթինգով զբաղվելիս պետք է հիշել հետևյալ տաս պատվիրանների մասին՝

1. շուկան անընդհատ փոխվում է,
2. մարդիկ մոռացկոտ են (անհրաժեշտ է անընդհատ գովազդել՝ շաբաթը մեկ անգամ 13 շաբաթվա ընթացքում),
3. մրցակցությունը երբեք չի դադարում,
4. մարքեթինգն ամրապնդում է ձեր դեմքը,
5. մարքեթինգն անհրաժեշտ է գործունեությունն ապահովելու և աճի համար,
6. մարքեթինգը՝ սպառողների հետ կապի միջոց է,
7. այն պահպանում է ձեր բարոյական վիճակը,
8. մարքեթինգը առավելություն է տալիս այն մրցակիցների նկատմամբ, ովքեր դադարել են նրանով զբաղվել,
9. այն հնարավորություն է տալիս ձեր բիզնեսին շարունակել գործել,
10. դուք ներդրել եք գումարներ և չպետք է կորցնեք բիզնեսը:

15.2 Խոշոր ֆիրմայի մարքետինգային պլանի մշակումը

Խոշոր ֆիրմայի մարքետինգային պլանը պետք է հստակ որոշի օբյեկտը և շուկայում ֆիրմայի գործունեության նպատակները: Մարքետինգային պլանի հիմնական բաղադրիչներն են՝

- ֆիրմայի հստակ նպատակները,
- երկարաժամկետ մրցակցային առավելությունները,
- հստակ որոշված նպատակային շուկան,
- պլանավորման համեմատելի երկարա-, միջնա- և կարճաժամկետ մասերը,
- ֆիրմայի կառավարման ստորաբաժանումների գործունեության համակարգումը,
- մարքետինգի կառուցվածքի համակարգումը,
- պլանների կայունությունը ժամանակի ընթացքում:
Պլանը պետք է բաղկացած լինի հետևյալ հիմնական բաժիններից՝
- գործունեության տեսակը, դրա առանձնահատկությունները,
- ապրանքի/ծառայության նկարագրությունը. նշանակությունը, առանձնահատկությունները, կյանքի ցիկլը, ռեսուրսատարողությունը,
- ընթացիկ մարքետինգային իրավիճակը (սպառողներ, սպառման ուղիներ, մրցակիցներ),
- ֆիրմայի նպատակները,
- մարքետինգային նպատակները և ռազմավարությունը,
- գործողությունների ծրագիրը և կանխատեսումը,
- շահույթների/կորուստների պլանավորումը,
- կառավարումը և վերահսկումը:

Մարքետինգային պլանավորման գործընթացն անցնում է հետևյալ փուլերով: Մարքետինգային աուդիտը՝ առաջին ֆորմալ քայլն է մարքետինգի պլանավորման գործընթացում: Ղա ձեռնարկության անկախ գնահատումն է, երբ ընթացքում որոշվում են նպատակները, ռազմավարությունը և որոշվում է այն գործողությունների ցանկը, որոնք կբարելավեն կազմակերպության մարքետինգային գործունեությունը: Այդ փուլի նպատակն է ստանալ լրիվ և

ճշգրիտ պատկերը: Անփոփիչ նյութերը պետք է պարունակեն հետևյալ տվյալները սպառողների վերաբերյալ՝

- ովքե՞ր են նրանք,
- որո՞նք են նրանց առանցքային բնութագրերը,
- ո՞րն է տարբերությունը սպառողների առանձին անդամների միջև,
- որո՞նք են նրանց պահանջները և ցանկությունները,
- ի՞նչ են նրանք սպասում ձեր ապրանքից,
- ի՞նչ կարծիք ունեն նրանք ձեր ֆիրմայի, նրա արտադրանքի և սպասարկման մասին,
- ինչպիսի՞ն է նրանց ճանաչման աստիճանը,
- որո՞նք են նրանց ձեռք բերման նպատակները:

Այնուհետև պետք է ներկայացնել՝

1. ֆինանսական տվյալներ (ծաղքեր, ֆինանսական պլան),
2. տվյալներ ապրանքի վերաբերյալ (արտադրություն, ԳՀ և ՓԿԱ),
3. տվյալներ վաճառքի և բաշխման մասին,
4. գովազդ, վաճառքի խրախուսում,
5. ընդհանուր մարքետինգայն տվյալներ (տեղեկատվության աղբյուրները):

Մարքետինգային ռազմավարության մշակումը սովորաբար կատարվում է մարքետինգային ամբողջության սահմաններում, օրինակ.

1. Ապրանք.

- 1.1. նոր ապրանքի մշակում և հնացածի հանում արտադրությունից,
- 1.2. նոր ծախսերի և շահույթի ավելացում,
- 1.3. ապրանքների պորտֆելի հավասարակշռում,
- 1.4. կառուցվածքի կամ փաթեթավորման փոփոխություն:

2. Գին.

- 2.1. գնի որոշում «սերուցքը քաշելու» նպատակով,
- 2.2. գնագոյացում շուկայի տարբեր հատվածների համար,

2.3. որոշումներ գործողությունների մասին գնագոյացման մրցակցային պայմաններում:

3. Առաջխաղացում.

3.1. գովազդային դիրքի հատկորոշում,

3.2. որոշումներ հասարակության հետ կապերի մասին,

3.3. աշխատանք առևտրի ցանցի աշխատակիցների հետ ըստ նոր ապրանքների, սպասարկման կամ շուկաների:

4. Բաշխում.

4.1. ուղիների ընտրություն,

4.2. որոշումներ սպասարկման մակարդակի մասին:

Մանրամասն պլանները և ծրագրերը պետք է իրականացնեն այդ ռազմավարությունը կոնկրետ միջոցառումների շրջանակներում, ընդ որում պլաններում պետք է ապահովել՝

- պարզություն,
- քանակական գնահատականներ,
- նշանառություն կոնկրետ արդյունքների վրա,
- իրագործելիություն,
- համաձայնեցվածություն ֆիրմայի համալիր պլանի այլ մասերի հետ:

Մարքետինգային պլանների մշակման և իրականացման հիմնական խնդիրներն են՝

- բարձրագույն ղեկավարության կողմից թույլ աջակցումը,
- «պլանայնության» կորուստը պլանավորման ընթացքում,
- ավելնորդ մանրամասնությունները,
- խզումն օպերատիվ և ռազմավարական պլանավորումների միջև,
- սխալներ, որոնք թույլ են տրվում, երբ մարքետինգային պլանավորումն ինտեգրվում է համալիր ռազմավարական պլանավորման մեջ:

Պլանավորման վերջնական փուլում ստեղծվում է պլանների կատարման վերահսկման, հաշվառման և վերլուծության համակարգ: Ընդ որում պետք է կատարվի վաճառքների վերլուծություն, որոշվի ֆիրմայի դիրքը շուկայում (վերահսկվող մասը, հատվածների չափսերը, դիրքը առաջատարի նկատմամբ),

ծաղքերը և ֆինանսական վերլուծություն (ընդհանուր եկամուտ, ընդհանուր շահույթ, մաքուր եկամուտ, մաքուր շահույթ, ներդրումների վերադարձը, շահույթը վաճառքների ժամանակ):

15.3 Մարքետինգային պլանի կատարման վերլուծությունը

Մարքետինգային պլանի վերլուծությունը թույլ է տալիս համեմատել իրադարձությունների իրական զարգացումը պլանավորվածների հետ և, անհրաժեշտության դեպքում, կատարել պլանների համապատասխան շտկում: Օգտագործվում են շտկման երեք մոտեցումներ՝

- մարքետինգային ծախսերի վերլուծություն,
- իրացումների վերլուծություն,
- մարքետինգային վերստուգում:

Մարքետինգային ծախսերի վերլուծության ժամանակ գնահատում են տարբեր մարքետինգային գործոնների արժեքային արդյունավետությունը և որոշում. թե որ ծախսերն են արդյունավետ, որոնք՝ ոչ:

Գործընթացը բաղկացած է երեք փուլից՝

- ծախսերի հետազոտումն ըստ սովորական հոդվածների,
- անցումը սովորական հոդվածներից ֆունկցիոնալների,
- ֆունկցիոնալ հոդվածների բաշխումն ըստ մարքետինգային դասակարգման:

Ֆունկցիոնալ հոդվածները ներառում են՝

- մարքետինգի կառավարումը,
- անհատական վաճառքները,
- գովազդը,
- տրանսպորտը,
- պահպանումը,
- մարքետինգային հետազոտությունները,
- ընդհանուր կառավարումը:

Երրորդ փուլը՝ ֆունկցիոնալ ծախսերի բաշխումն է ըստ ապրանքների, իրացման մեթոդների, առևտրական տարածքների, վաճառքով զբաղված անձնակազմի, սպառողների և այլն:

Իրացումների վերլուծության իմաստը՝ իրացման տվյալների վերլուծությունն է ըստ առանձին հատվածների, տարածքների, սպառողների տեսակների, ժամանակահատվածի, իրացման մեթոդների: Իրացման մանրակրկիտ վերլուծությունը թույլ է տալիս հայտնաբերել ու վերահսկել գնումների կառուցվածքը և միևնույն ժամանակ ստանալ պատասխաններ հետևյալ հարցերի վերաբերյալ՝

- ո՞վ է գնում,
- ի՞նչ է ձեռք բերվում,
- ինչպե՞ս են գնվում ապրանքները (վճարման ձևը, մատակարարման պայմանները),
- ե՞րբ են գնումները հասնում առավելագույնի կամ նվազագույնի (տարվա եղանակը, շաբաթվա օրը, օրվա ժամը),
- գնման ծավալները,
- որտե՞ղ են նրանք կատարվում:

Մարքետինգային վերստուգումը՝ հիմնական նպատակների, ֆիրմայի մարքետինգի ռազմավարության, մեթոդների, անձնակազմի սխեմատիկ գնահատումն է: Այն կատարվում է վեց փուլով՝

1. վերստուգման սուբյեկտների որոշում (ներքին, թե արտաքին մասնագետներ, ղեկավարություն),
2. նրա պարբերականության որոշում,
3. վերստուգման ոլորտի որոշում (մարքետինգի ընդհանուր գործունեություն, թե մասնավոր հարց),
4. վերստուգման ձևի որոշում (անկետային մեթոդների, տեղեկանքների ձևերի և այլն),
5. վերստուգման անցկացում (տևողությունը, հաշվետվության պատրաստումը),
6. արդյունքների ներկայացում ղեկավարությանը:

Սուզողական հարցեր

1. Ի՞նչ է մարքետինգի կառավարումը:
2. Որո՞նք են մարքետինգի տաս պատվիրանները փոքր բիզնեսում:
3. Թվարկեք մարքետինգային պլանի հիմնական բաժինները:
4. Ինչպիսի՞ մոտեցումների վրա է հիմնվում մարքետինգային գործունեության բյուջեի կազմումը:
5. Ինչպիսի՞ մեթոդներ են օգտագործվում մարքետինգային պլանի վերլուծության համար:

Թեմա 16. Պետական և հանրային կառավարում

16.1 Պետական և հանրային կառավարում հասկացությունները

Պետական կառավարումը կատարվում է պետության կողմից պետական կամ այլ մարմինների միջոցով, որոնք ստացել են պետությունից համապատասխան իշխանական կամ այլ լիազորություններ:

Հանրային կառավարումը տեղի է ունենում, երբ հասարակությունը կառավարվում է իր ներքին խնդիրների լուծման և դրված նպատակներին հասնելու համար: Հանրային կառավարման սուբյեկտների գործողությունը, որպես կանոն, տարածվում է միայն համապատասխան հասարակական կազմակերպության անդամների վրա:

Պետական կառավարումն իրագործելիս կարող են օգտագործվել տարբեր իրավաբանական և կառավարչական ձևեր և մեթոդներ: Կիրառվում են նաև պետական հարկադրման բազմազան միջոցներ, ինչը չի կարելի օգտագործել հանրային կառավարման ժամանակ:

Պետական կառավարման սուբյեկտները փոխներգործում են հասարակական միավորումների հետ, նպաստում տեղեկատվության փոխանակմանը պետական մարմինների և քաղաքական կուսակցությունների միջև, նպաստում փոքր բիզնեսի զարգացմանը, աջակցում առևտրային կազմակերպություններին, մշակում և իրագործում են քաղաքական որոշումներ:

Հանրային կազմակերպությունները պատկանում են հասարակության քաղաքական հատվածին: Չի թույլատրվում ստեղծել այնպիսի հանրային կազմակերպություններ, որոնց գործողություններն ուղղված են սահմանադրական կարգերի ուժային փոփոխմանը, պետության անվտանգության խախտմանը, ազգային, սոցիալական, կրոնական իրավունքների ոտնահարմանը:

Հանրային միավորումները կարելի է դասակարգել ըստ այնպիսի հատկանիշների, ինչպիսիք. գործունեության սկզբունքերը, գործունեության ոլորտը և ծավալը, լիազորությունների բնույթը:

Ըստ ստեղծման սկզբունքերի և նպատակների կարելի է առանձնացնել՝

1. կուսակցություններ, հասարակական շարժումներ, որոնք ստեղծվում են համապատասխան սոցիալական և տնտեսական քաղաքականություն վարելու համար ինչպես երկրի ներսում, այնպես էլ նրա սահմաններից դուրս,
2. արհեստակցական միություններ, որոնք ստեղծվում են ինչպես առանձին անձանց, այնպես էլ առանձին ձյուղերում աշխատողների իրավունքները պաշտպանելու համար,
3. երիտասարդական, ուսանողական կազմակերպություններ, որոնք ստեղծվում են համապատասխան շահերի պաշտպանության համար,
4. գրողների, լրագրողների, թաթերական գործիչների, գիտնականների, բժշկական աշխատողների ստեղծագործական միություններ,
5. սպորտային, պաշտպանական կազմակերպություններ:

Ըստ գործունեության մասշտաբների առանձնացվում են հասարակական կազմակերպություններ, որոնք գործում են ինչպես երկրի ողջ տարածքում, այնպես էլ առանձին մարզերում, համայնքներում: Հանրային միավորումը, որն իրավաբանական անձ է, կարող է ունենալ սեփական հողակտորներ, շենքեր, շինություններ, բնակելի ֆոնդ, տրանսպորտային միջոցներ, դրամական միջոցներ, բաժնետոմսեր, որոնք անհրաժեշտ են նրա գործունեության նյութական ապահովման համար:

Պետական կառավարման մարմինների կողմից նրանց գործունեության կարգավորումը սահմանափակվում է ապահովելով շրջակա միջավայրի պաշտպանությունը, աշխատանքի անվտանգությունը, լիցենզավորելով առանձին գործունեության տեսակները:

16.2 Տեղական ինքնակառավարում հասկացությունը

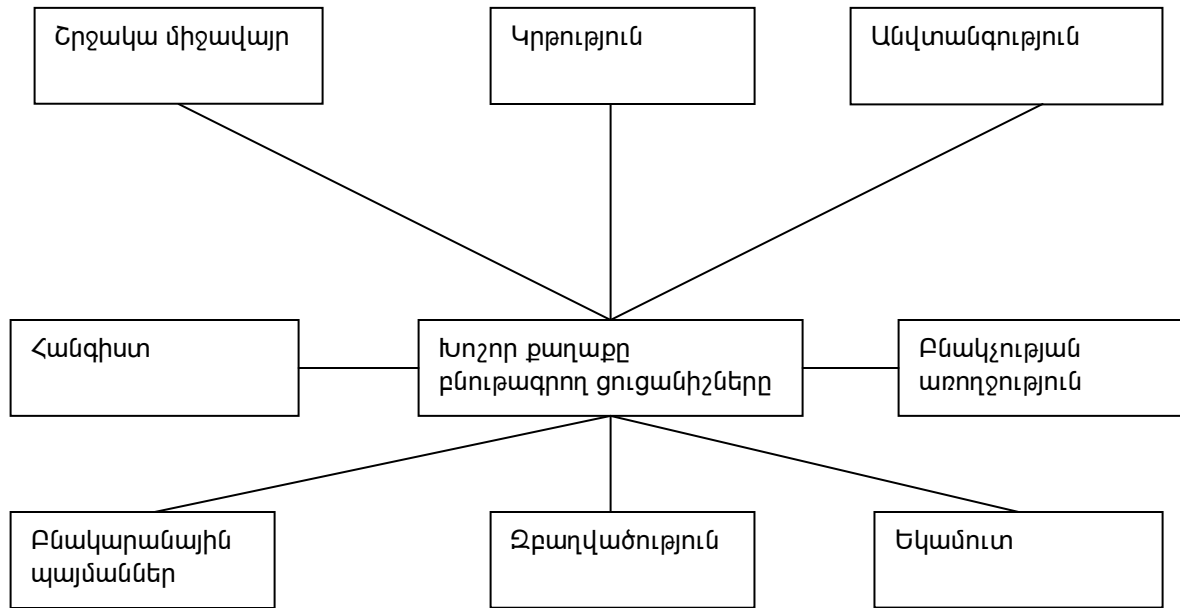
Տեղական ինքնակառավարումը, համաձայն տեսական մշակումների, մունիցիպալ իրավունքի առարկա է: Տեղական ինքնակառավարումը իրականացվում է քաղաքային, գյուղական և այլ տարածքներում, հաշվի առնելով պատմական և այլ տեղական ավանդույթները: Կատարվում է քաղաքացիների կողմից հանրաքվեների, ընտրությունների միջոցով: Տեղական ինքնակառավարման մարմիններն ինքնուրույն կառավարում են մունիցիպալ սեփականությունը, ձևավորում, հաստատում և կատարում տեղական բյուջեն, հասարակական կարգերի պահպանումը:

Հստակ պատկերացում կազմելու համար տեղական ինքնակառավարման մարմինների գործունեության ծավալի վերաբերյալ, ուսումնասիրենք կառավարման մեխանիզմը խոշոր քաղաքի օրինակով:

Խոշոր քաղաքը՝ բաց, բարդ, հիերարխիկ ինքնակառավարվող սոցիալ-տնտեսական համակարգ է: Քաղաքի զարգացման ներուժի բաղադրամասերն են՝

1. տնտեսական ներուժը,
2. ներդրումային ներուժը,
3. ժողովրդագրական ներուժը,
4. գիտա-տեխնիկական և ինովացիոն ներուժը,
5. կուլտուրական ներուժը,
6. տրանսպորտային ներուժը:

Քանի որ քաղաքը ստիպված է ծախսել բնական պաշարներ, որոնք գտնվում են նրա տարածքից դուրս, ապա քաղաքում ծախսվող պաշարների վերահսկումը կարելի է կազմակերպել միայն այդ պաշարների կորուստները նվազեցնելու միջոցով: Գնահատելու համար քաղաքային միջավայրի որակը, ցանկալի է օգտագործել կյանքի որակի ցուցանիշներ, որոնք բնութագրում են քաղաքային համայնքի սոցիալական աշխուժությունը, քաղաքացիների ընդգրկվածությունը քաղաքային կյանքի, մշակույթի մեջ: Քաղաքային մակարդակով լուծվում են հետևյալ խնդիրները (գծանկար 21):



Ձճանկար 21. Խոշոր քաղաքը բնութագրող ցուցանիշները

Վերլուծելով յուրաքանչյուր ցուցանիշի մեծությունը և համեմատելով այլ խոշոր քաղաքների նմանատիպ ցուցանիշների հետ կարելի է հայտնաբերել քաղաքի զարգացման հիմնախնդիրները և մշակել նրանց լուծման հաջորդականությունը քաղաքային բյուջեի սահմանափակ հնարավորությունների ոլորտում:

Կառավարման համակարգի իրական ազդեցությունը հնարավոր է, եթե փոփոխվեն քաղաքային համակարգի գործունեության պայմանները: Վերջիններս կարելի է ներկայացնել որպես քաղաքական, գաղափարախոսական, իրավական և տնտեսական ազդեցությունների համակցություն առանձին տարրերի ձևափոխման գործընթացի սահմանափակումների առկայության դեպքում:

Կառավարումն ըստ բնակիչների նախասիրությունների պահանջում է օգտագործել համապատասխան դրամական, նյութական, մարդկային ռեսուրսներ: Կառավարման համակարգի արդյունավետության մասին կարելի է խոսել հաշվարկելով հետևյալ հարաբերությունը:

$$\text{Արդյունավետություն} = \frac{\text{օգտակար ֆունկցիաների գումարը (S)}}{\text{վճարման ֆունկցիաների գումարը (D)}}$$

Այս բանաձևից երևում է, որ արդյունավետությունը կաճի, եթե աճի կատարվող օգտակար ֆունկցիաների քանակը և որակը և նվազեն նրանց վրա կատարված ծախսերը:

Հետագոտենք այս հարաբերությունը:

Թող $S/D \rightarrow \max$: Սա նշանակում է, որ մենք հնարավորություն ենք ստացել իրագործել բազմաթիվ ռազմավարություններ սկսած $S \rightarrow \max$, $D = \text{const}$, մինչև $D \rightarrow \min$, $S = \text{const}$:

Այսպիսով S/D հարաբերությունը թույլ է տալիս յուրաքանչյուր քաղաքին ընտրել կայուն զարգացման ռազմավարություն:

Քաղաքի առկա ենթակառուցվածքը (բնակելի ֆոնդը, ճանապարհները, սոցիալական ոլորտը և այլն) այսօր չի հասցնում բավարարել բնակչության մեծացող պահանջները կյանքի որակի նկատմամբ: Դրանք չի կարելի լուծել ավելացնելով բնակելի ֆոնդի կամ ճանապարհային ցանցի շինարարության թափը:

Անհրաժեշտ է համակողմանի մոտեցում, այսինքն պետք է մշակել քաղաքային նպատակային ծրագիր համաձայնեցված ըստ ռեսուրսների, կատարողների և միջոցառումների իրագործման ժամկետների, որոնք ապահովելու են տնտեսական, սոցիալական, մշակութային, էկոլոգիական և այլ խնդիրների լուծումը:

Քանի որ գրեթե չկան մեծ քաղաքներ, որոնք ունեն իրենց զարգացման համար մշակված ռազմավարական պլանավորման համակարգ, տեղի է ունենում այսպես կոչված «հրդեհային» կառավարում, երբ քաղաքային իշխանությունները պայքարում են հիմնախնդրի հետևանքների հետ, պլանավորման և վերահսկման համակարգի միջոցով նրանց առաջացումը կանխելու փոխարեն: Օրինակ՝ բնակարանային շինարարության խնդիրը կարելի է լուծել հայթայթելով ոչ պետական միջոցներ և ապահովել առկա բնակելի ֆոնդի արդյունավետ կառավարումը:

Բնակարանների կառուցման գործում որպես պատվիրատու կարող են հանդես գալ միավորումներ, որոնք կամավոր ձևով կնդգրկեն անհատական շինարարություն իրականացնող անձանց, ենթակապալային ֆիրմաները, մասնավոր հողամասերի տերերին: Ֆինասավորումը կատարում է պատվիրատուն:

Ստուգողական հարցեր

1. Թվարկեք պետական և հանրային կառավարումների միջև եղած տարբերությունները:
2. Որո՞նք են խոշոր քաղաքի զարգացման ներուժի բաղադրամասերը:

Գրականություն

1. Ս.Ղանթարջյան, Նորարարությունների կառավարում և մտավոր սեփականության օբյեկտների գնահատում, Ուսումնական ձեռնարկ, Երևան, ԵՊՀ հրատ.,2004:
2. Ս.Ղանթարջյան, Ա.Համբարձումյան, Ա.Սարգսյան, Կառավարման և գործարարության ընտրովի հարցեր, Ուսումնական ձեռնարկ, Երևան, ԵՊՀ հրատ.,2005:
3. Ս.Ղանթարջյան, Ա.Սարգսյան, Վենչուրային և ինովացիոն կառավարում, Ուսումնական ձեռնարկ, Երևան, ԵՊՀ հրատ.,2006:
4. Виханский О.С. Наумов А. И. Менеджмент. Учебник. М., 2001.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие/ Н.И.Кабушкин.- УМО, 6-е изд. стереотип. –Минск: Новое знание,2003.
6. Менеджмент организации/ Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.М.: ИНФРА-М,2000.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ./Общ. ред. и вст. ст. Л.И. Евенко. – М.: Дело,2002.
8. Управление организацией/ Под. ред. А.Г. Поршнева. М.ИНФРА – М.: 2000.

Բովանդակություն

Թեմա 1. Կազմակերպությունը և մենեջմենթը.....	4
1.1. Մենեջմենթի գործառույթների էությունը և փոխկապակցվածությունը.....	4
1.2. Մենեջմենթի սկզբունքները.....	10
Թեմա 2. Մենեջմենթի և կառավարչական մտքի պատմությունը.....	13
2.1 Կառավարման դասական դպրոցները.....	13
2.2 Կառավարումը և կազմակերպությունը.....	17
Թեմա 3. Կառավարումը որպես համակարգ.....	23
3.1 Կառավարման ֆունկցիոնալ բաժանումը.....	23
3.2. Կազմակերպությունների ձևերը և կառուցվածքը.....	26
Թեմա 4 Կազմակերպության ներքին միջավայրը.....	29
4.1 Ձեռնարկության կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքները.....	29
4.2. Կառավարչական աշխատանքի առանձնահատկությունները.....	31
Թեմա 5. Կազմակերպության արտաքին միջավայրը.....	38
5.1. Արտաքին միջավայրի էությունը և նշանակությունը.....	38
5.2. Մակրոմիջավայրի վերլուծությունը.....	39
5.3. Միկրոմիջավայրի վերլուծությունը.....	42
Թեմա 6. Ռազմավարության ձևակերպումը և կատարումը.....	47
6.1. Բիզնեսի ռազմավարության տեսակները.....	47
6.2. Ֆիրմայի ռազմավարության մշակումը.....	50
Թեմա 7. Մարդը կազմակերպության մեջ.....	55
7.1. Պատճառաբանումը և խրախուսումը.....	55
7.2. Մենեջերին ներկայացվող պահանջները.....	56
Թեմա 8. Աշխատանքի նախագծումը կազմակերպության մեջ.....	62
8.1. Նախագծային աշխատանքների ֆունկցիոնալ հիմքերը.....	62
8.2 Կազմակերպության նախագծման տարրերը.....	64
Թեմա 9. Կազմակերպության կառուցվածքը.....	71
9.1 Կառավարման գծային կազմակերպչական կառուցվածքը.....	71

9.2. Կառավարման ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը.....	73
9.3 Կառավարման գծային- ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը.....	75
9.4 Կառավարման դիվիզային կազմակերպչական կառուցվածքը.....	76
9.5 Կառավարման մատրիցային կազմակերպչական կառուցվածքը.....	77
9.6 Կառավարման նախագծային կազմակերպչական կառուցվածքը.....	79
Թեմա 10. Առաջնորդությունը և իշխանությունը կառավարման մեջ.....	82
10.1 Առաջնորդի ղեկավարման ոճը.....	82
10.2 Առաջնորդության տեսությունները և մոտեցումները.....	84
10.3 Որոշ բանավեճային հիմնախնդիրներ.....	87
Թեմա 11. Ընդհարումները կառավարման ընթացքում.....	89
11.1 Ընդհարման բնույթը.....	89
11.2 Ընդհարումների տեսակները.....	89
11.3 Ընդհարման պատճառները.....	90
11.4 Ընդհարումների լուծման մեթոդները.....	92
Թեմա 12. Կառավարչական որոշումներ.....	96
12.1 Կառավարչական որոշումների տեսակները և բովանդակությունը.....	96
12.2 Որոշումների ընդունման գործընթացը.....	97
12.3 Որոշումների ընդունման մեթոդները.....	98
12.4 Կառավարչական որոշումների արդյունավետության պայմանները.....	100
12.5 Որոշումների կայացման կազմակերպումը և վերահսկումը.....	100
Թեմա 13. Կառավարման ինֆորմացիոն միջավայրը.....	103
13.1. Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների օգտագործումը.....	103
13.2 Ճկուն արտադրական համակարգերի կազմակերպման հիմքերը.....	105
Թեմա 14. Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը.....	109
14.1. Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեթոդների դասակարգումը.....	109
14.2 Կադրային ծառայությունների գործունեության կազմակերպումը	113
14.3 Աշխատանքի շուկաները.....	116
14.4 Անձնակազմի որակավորման բարձրացումը.....	118
Թեմա 15. Մարքետինգի կառավարումը.....	121
15.1 Մարքետինգը փոքր կազմակերպությունում.....	121

15.2 Խոշոր ֆիրմայի մարքեթինգային պլանի մշակումը.....	123
15.3 Մարքեթինգային պլանի կատարման վերլուծությունը.....	126
Թեմա 16. Պետական և հանրային կառավարում.....	129
16.1 Պետական և հանրային կառավարում հասկացությունները.....	129
16.2 Տեղական ինքնակառավարում հասկացությունը.....	131
Գրականություն.....	135

