

ՁԵՆՆԱՐԿՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՐՑԻ ՇՈՒՐՋ

Գ. Ա. ՂԱՐԻԲՅԱՆ, Գ. Կ. ՊԵՏՐՈՍՅԱՆ

Ձեռնարկությունների վերագրումը տարբեր տիպերի տեսական հետազոտությունների անհրաժեշտ ընթացակարգ է, բայց գործնականում չի կարող միանշանակ լինել: Ստերեոտիպի ստեղծումը երբեմն կարող է վնասել դեկավարին՝ ստիպելով նրան անտեսել իրադրության որոշակի գործոններ և ընդունել անհրակաճը՝ ինչպես «պետք է գործի» ձեռնարկությունը, կախված այն բանից, թե որ տիպին է այն պատկանում:

Եթե անհրաժեշտ է ինչ-որ կերպ կոչել ձեռնարկությունը բիզնեսում, գործնականում հարմար է օգտվել ամենատարածված սահմանումից, օրինակ՝ փոքր, միջին կամ մեծ ձեռնարկություն: Ձեռնարկությունը մեծ բիզնեսին վերագրելու որոշակի իմաստ կա, եթե նրա նպատակները ենթադրում են տվյալ ոլորտում գրավել շուկայի զգալի մասը: Հայտնի է, որ ֆիրմաները, որոնք աճել ու դարձել են հսկա կորպորացիաներ, ստեղծվել են հենց այդ նպատակներով: Եվ ընդհակառակը, այն ձեռնարկությունը, որը ստեղծվում է սահմանափակ նպատակներով, թեև կլինի փոքր, սակայն կարող է ունենալ առանձնահատուկ արտադրանքի որակ և բարձր շահութաբերություն:

Հետաքրքիր է որոշ արտասահմանյան խորհրատուների կարծիքը կառավարման համակարգի վերաբերյալ. «...Փոքր է համարվում այն ձեռնարկությունը, որտեղ օպերատիվ և վարչական կառավարումը գտնվում է մեկ կամ երկու մարդկանց ձեռքում, որոնք էլ ընդունում են կարևոր որոշումները»¹: Փոփոխություններ մտցնելու նպատակով նշված տեսակետը կարող է բավականին օգտակար լինել, քանի որ ձեռնարկության հիմնահարցերը գերազանցապես սրվում են էքստենսիվ աճի փուլում, երբ մեկ անձը չի կարողանում կառավարել, ուստի լիազորությունների հիմնական մասի բաժանումը կձևափոխվի: Հասկացողությունը, որ ձեռնարկությունը, չնայած մեծ նպատակներին և շրջանառությանն ու բարենպաստ շուկայական իրավիճակին մնում է փոքր, օգնում է դեկավարողին շրջանցել վերաբաժանման ներքին պատճեշը:

Գործունեության ծագումը՝ որպես դասակարգման չափանիշ, կարող է ծառայել անհրաժեշտ գործնական ոճի և իմիջի ձևավորման միջոց: Օրինակ՝ իրավաբանական գրասենյակը կարող է վարել մեկ-երկու կորպորացիաների գործեր, բայց կարող է ծառայել նաև բնակչությանը: Առաջին դեպքում նրան ավելի նպատակահարմար է միանգամից ընդունել մեծ բիզնեսի վարքագծի պայմանականությունները, իսկ երկրորդ դեպքում՝ փոքրի տեխնոլոգիաները:

Տիպավորումը, ինչպես և ցանկացած ուրիշ գործիք կամ մեթոդ, արդյունավետ է միայն այն դեպքում, երբ ծառայում է որոշակի նպատակի, այսինքն՝ ինչի համար նախատեսված է:

Հայտնի է, որ ցանկացած կազմակերպությանն անհրաժեշտ է կառավարում, որը, իբրև գործունեության յուրահատուկ տեսակ, ենթադրում է որոշումներ ընդունելու անվերջ գործընթաց, որի նպատակը, ինչպես ընդունված է ասել, «...իրական մարդկանց իրական աշխատանք կատարելն է»², իսկ որակը որոշվում է ստացված արդյունքով:

¹ «Управленческое консультирование», под ред. М. Кубра, т. 2, Москва, 1992, с. 57.

² М. Х. Мескон. Основы менеджмента. Москва, 2000, с. 7.

«Մորհրդային» կառավարման ձևն ուներ իր առավելությունները (օրինակ՝ երկարածամկետ պլանավորում) և թերությունները (շուկայի դերի անտեսում): Ավանդակաճորեն հայրենական ձեռնարկությունները պլանավորումն ավելի լավ են կազմակերպում, իսկ շուկայում առաջնորդվելու գործերը՝ անհամեմատ վատ, քան արևմտյան ձեռնարկություններում: Այսօրվա ամենապահանջված և ամենաքիչ ուսումնասիրված համակարգերից է համատեղ կառավարումը (ընկերակցությունը, անձնակազմի ներգրավումը), որի օրինակը չկար սոցիալիստական պրակտիկայում: Հնարավոր է, որ դա է դրա կայացման այդքան պրոբլեմային լինելու պատճառը: Ծատ ղեկավարներ նախընտրում են հրաժարվել տնտեսապես շահավետ ձեռքբերումներից միայն այն պատճառով, որ հնարավորություն չունեն հրականացնելու համապատասխան վերահսկողություն: Այստեղ խնդիրը ոչ թե տնտեսաիրավական փնտհան է, այլ կառավարման համակարգը: Ինչ վերաբերում է ընկերակցությանը և աշխատակազմի ներգրավմանը, ապա դա զուտ «տեղական» կառավարման խնդիր է, որը յուրաքանչյուր ձեռնարկություն կարող է լուծել յուրովի: Ուշագրավ է, որ «ճիշտ» օրինակների բացակայության պայմաններում վերարտադրվում են սխալներ և մոլորություններ, ընդօրինակվում է ոչ հաջող «դեֆիցիտ» պրակտիկան, այլ ոչ թե ձևավորված տեխնոլոգիան:

Ինչ վերաբերում է պատասխանատվությանն ու լիազորություններին, ապա շատ ղեկավարներ պրակտիկ գործունեության ընթացքում դեռևս չեն կարողանում դրանք տարբերակել իրարից: Գոյություն ունեն երկու տարածված անաշխատունակ ձևեր՝ լիազորություններ՝ առանց պատասխանատվության և պատասխանատվություն՝ առանց լիազորությունների³: Գրեթե ցանկացած երկրորդ ֆիրմայում կա մարդ, որին անձնակազմը անվանում է «մոխրագույն կարդինալ»: Այդ մարդը կարող է աշխատել հոգուտ ֆիրմայի կամ ի վնաս նրա: Թե մեկ և թե մյուս դեպքում նա ունի մեծ լիազորություններ, որոնց կատարման համար պատասխանատու են ուրիշները: Մյուս կողմից՝ «ցածր» ղեկավարի վրա պարտականություններ դնելու ամենատարածված ձևակերպումը հետևյալն է. «Այժմ դու ես պատասխանատու ամեն ինչի համար: Պրոբլեմներ կունենաս՝ մոտեցի՛ր»: Իսկ պրոբլեմներ կլինեն, քանի որ պատասխանատվության նոր մասը տրված է հրահանգի ձևով, իսկ լիազորությունները պետք է ճշտվեն գործունեության ընթացքում: Լրացուցիչ ղեկավարություն է ստեղծում այն, որ լիազորությունները կարող են տրվել, իսկ պատասխանատվության ենթարկելու մեխանիզմը հստակ չէ:

Ձեռնարկության ներուժը, նպատակները, ռազմավարությունը, քաղաքականությունը, մարտավարությունը կախված են բարձրագույն ղեկավարության կառավարման որակից և ոճից: Տեղին է հնչում ղեկավարման ոճի մասին չին փիլիսոփա Լաո Ցզիի՝ դեռևս մ.թ.ա. 6-րդ դարում ասածը. «Այնտեղ, որտեղ մեծագույն իմաստուններն իշխանություն ունեն, ենթակալները չեն նկատում նրանց գոյությունը: Այնտեղ, որտեղ իշխում են ոչ ինքնատիպ իմաստուններ, ժողովուրդը կապված է լինում նրանց և գովեստի արժանացնում: Այնտեղ, որտեղ իշխում են համեմատաբար փոքր իմաստուններ, ժողովուրդը վախենում է նրանցից, իսկ էլ ավելի փոքրերից զգվում է»⁴: Այս միտքը այսօր էլ չի կորցրել արդիականությունը:

Կառավարման անհատական հայացքները պարզաբանող համակարգը մշակվել է տրանսակցիոն վերլուծության հիմնադիր, ամերիկացի հոգեբան Էրիկ Բերնի կողմից: Նա գտնում էր, որ «մարդկանց մեծամասնությունը... ենթագիտակցորեն ունեն իրենց կյանքի պլանները կամ սցենարը»⁵: Սցենարը

³ Տե՛ս Օ. С. Виханский, А. И. Наумов, Менеджмент: Учебник, Москва, 2000, էջ 106-109:

⁴ Տե՛ս Ս. С. Таранов, Философия изнутри, Москва, 1996, էջ 76-77:

⁵ Э. Берн. Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. Москва, 1988, с. 19-21.

ձևավորվում է դեռ մանուկ հասակում և իրագործվում է ամբողջ կյանքի ընթացքում, ընդ որում, մարդը, որը կառավարվում է այդ դրույթներով, հաճախ դա չի գիտակցում: Մեզ համար կարևոր է այն գործոնը, որ մարդու իրագործած սցենարի «վարձատրությունը» հաճախ չի համընկնում սովորական վարձատրության հասկացության հետ:

Սցենարային տեսության գործածումը կառավարման մեջ օգնում է լիովին գնահատելու ֆիրմաներում տեղի ունեցող իրական գործընթացները: Կառավարման «գուտ» ոճեր գոյություն ունեն միայն տեսականորեն, որտեղ ավտորիտար և դեմոկրատական ոճերը կարող են համարվել ծայրահեղ դրսևորումներ: Կյանքում ոճերը հանդիպում են խառը տեսքով: Այստեղ մենք կքննարկենք դրանց ծայրահեղ դրսևորումները, քանի որ ամենից վտանգավորը հենց դրանք են:

Ծատ հեղինակների համար ավտորիտար կառավարման սիրված օրինակ է Հենրի Ֆորդի կայսրությունը: Բացառապես խիստ օպերատիվ ինքնակառավարման շնորհիվ 20-րդ դարի սկզբում Ֆորդը գրավեց ավտոմեքենաշինական շուկայի 50%-ից ավելին: Այս փաստը կարող էր ծանրակշիռ փաստարկ հանդիսանալ հօգուտ ավտորիտար ոճի, եթե անտեսվեր հաջորդ տասնամյակը. հենց կառավարման նույն ոճի հետևանքով նույն Ֆորդը կորցրեց թե շուկան և թե մինչ այդ կուտակած փողերը⁴:

Ինչ խոսք, դժվար է միանշանակ գնահատել կառավարման հիշյալ երկու հակադիր ոճերը, քանզի դրանցից ամեն մեկն ունի իր առավելություններն ու թերությունները: Եթե ավտորիտար ոճը արդյունավետ է ոչ կայուն իրավիճակներում՝ հատկապես իշխանությունը կամ շուկան գրավելու համար, որի գլխավոր առավելությունը որոշումների ընդունման և իրագործման արագությունն է, ապա դեմոկրատական ոճը, ընդհակառակը, արդյունավետ է գրավածը պահպանելու և աստիճանաբար մեծացնելու, ֆիրմայում ներքին կայունություն ստեղծելու տեսակետից, իսկ գլխավոր առավելությունը որոշումներն ընդունելուց առաջ դրանց բազմակողմանի քննարկումը, նպաստավոր ու խանգարիչ գործոնների հանգամանալից հաշվառումն է, որի շնորհիվ անհամեմատ պակասում են ռիսկայնությունն ու կտրուկ ցնցումները:

Ներկայումս ՀՀ ձեռնարկությունների պրակտիկայում հավասար իրավունքով գործում են կառավարման թե մեկ և թե մյուս ոճերը: Ֆիրմաների կառուցվածքային տարբեր մակարդակներում կարող ենք հանդիպել թե ավտոկրատների և թե դեմոկրատների: Ընդ որում, ավտորիտար ոճից օգտվում են հիմնականում առաջին դեմքերը, այսինքն՝ ղեկավարները: Հարկ է նշել, սակայն, որ շուկայի գրավման և սեփական կազմակերպության աճին զուգընթաց ավտոկրատները, իբրև կանոն, բախվում են ավտորիտար կառավարման «ներդրած» անուղղակի հետևանքներին, մասնավորապես դժվարություններ են ծագում շուկաները պահպանելու հարցում, քանզի վաղուց հայտնի է, որ ձեռք բերածը պահպանելն ավելի դժվար է, քան գրավելը: Ընդլայնված կազմակերպությունները դառնում են ծանրակշիռ և դանդաղաշարժ, ինչի հետևանքով կտրուկ մեծանում է որոշումներ ընդունելու և իրագործելու ժամանակը: Ղեկավարները կանգնում են ինֆորմացիայի անանցանելիության և աղավաղման փաստի առաջ: «Հոյակապ» գաղափարները սկսում են ձախողվել: Կարելի է ասել, որ իշխանությանը միտված ավտոկրատ ղեկավարը ավելի քիչ է ունենում իշխանություն, քան ցանկացած ուրիշ նպատակ ունենալու դեպքում, քանզի չունի առաջնայնության կարողություն: «Իշխանական» մոտեցումը ղեկավարին ստիպում է մեծ ուշադրություն դարձնել աստիճատիկային: Դա ավելի շատ բնորոշ է նոր սեփականատերերին, որոնք չունեն համապատասխան կրթություն կամ զոհն ղեկավար-բարեկամներ: Նման ղեկավարներն առանձնապես ուշադրություն չեն դարձնում կազմակերպության նպատակներին, այլ գերազույց նպատակ են դարձնում սեփական իշխանության պահպանումը:

⁴ St'u M. Porter, *Competing Strategies*, New York, 1980, էջ 49-53:

իրենց անվանելով վերնախավ՝ նրանք փորձում են մտնել ավելի բարձր դասի մեջ, որտեղ «տեղական» իշխանությունը փոքր դեր է խաղում: «Պորբլեմային» կողմնորոշումը առանձնահատուկ է տեխնիկական կրթություն ունեցողներին, որոնք հեշտությամբ կարողանում են դասակարգել պորբլեմները, կազմել ճշգրիտ պլաններ, հստակ ձևակերպել խնդիրները, բայց որոշակի դժվարություններ են ունենում դրանք մարդկանց հասկացնելու հարցում:

Ինֆորմացիան է այն փորձաքարը, որի վրա ավտոկրատը «ջարդում է իր առումները»: Աշխատակազմի ցածր արդյունավետությունը դեռ կարելի է հանդուրժել, բայց ինֆորմացիոն բացը կարող է ձախողել բոլոր ձեռնարկումները: Եվ նման դեպքերում պետք չէ փնտրել մեղավորներ, քանզի ոչ ֆիրմայում և ոչ էլ նրանից դուրս ըստ էության դրանք չկան: Ղեկավարի հետ շփվելու պրակտիկական սովորեցրել է, որ ճիշտ որոշումներ ընդունում է միայն նա: Ավելի լավ է տառացիորեն կատարել որոշումները, քան նախաձեռնություն հանդես բերել: Մի մենեջեր այսպես էր գնահատել նախագծի շահութաբերությունը. «Ինչպես պետք կասի, այնպես էլ կլինի: Կասի ձեռնառու է, կհաշվենք շահույթը, կասի ոչ, կհաշվենք վնասը»: Ավելի վատ է, երբ որոշումների տառացի կատարումը նույնպես չի իրականացվում. անձնակազմը հասկանում է, թե ինչն է իրեն ձեռնառու և ինչը՝ ոչ, և ձգձգում է ու աղավաղում դիրեկտիվ որոշումները՝ դրանով իսկ վերացնելով դրանք: Չի կարելի ասել, որ այդ վիճակը ավտոկրատին դուր է գալիս: Խելամիտ ղեկավարը շատ լավ է հասկանում ստեղծված իրավիճակի անհուսալիությունը և ամբողջ ուժով փորձում է հաղթահարել այն: Ը՛իշտ է, նա կարող է դիմել ամենատարբեր միջոցների, բայց նորից չհասնել շոշափելի արդյունքի, որովհետև այդ ամենը փաստորեն անհարիր է իր ոճին, հետևաբար նրա ներդրած դեմոկրատիան նույնպես դեմոկրատիա չէ: Նրա հիմնական առավելությունը՝ փորձելու և փոփոխությունները արագ ներդնելու պատաստակամությունը, մարդկային հարաբերություններում չի աշխատում: Կարելի է ասել, որ ավտոկրատը ղեկավարը հնարավորություն ունի անելու ինչ ցանկանա, որից զուրկ է դեմոկրատը, բայց հնարավորություն չունի անելու այնպես, ինչպես ցանկանում է:

Առաջին հայացքից կարող է թվալ, թե դեմոկրատական ոճը զերծ է այդ կարգի դժվարություններից, բայց դա միայն առաջին հայացքից, մինչդեռ իրականում փորձը ցույց է տալիս, որ ընդհանուր առմամբ դեմոկրատների դժվարությունները պակաս չեն ավտոկրատների դժվարություններից, և հարց է, թե որն է ավելի շատ կամ հեշտ հաղթահարելի: Մաքիավելին գրում է. «...Այն պետությունները, որտեղ ժողովուրդն է ղեկավարում, կատարում են ավելի արագ ու լայնածավալ նվաճումներ, քան միապետությունները»⁷: Այս տեսակետը համընկնում է մեր այն պնդմանը, որ շուկաներ և իշխանություն նվաճելու համար նպատակահարմար է ավտորիտար ոճը:

Դեմոկրատական ձեռնարկությունների անանձնահատուկ է հիմնավորվածությունը՝ եթե շուկան գրավված է, այն չես խլի «հեծելագորային հարձակմամբ»: Բայց ֆիրմայի աճին զուգընթաց, պարզվում է, որ արտադրողականությունն ընկնում է, որոշումներն ընդունվում են ուշացմամբ, իսկ կառուցվածքը անհնար է թեքել դեպի փոփոխված շուկան: Ավելի վատ կլինի, եթե դեմոկրատական ֆիրմայում սկսվի իշխանության կոլի: Խիստ կառավարման բացակայության դեպքում կառուցվածքը խարխուղ ընդհարումները կարող են շատանալ՝ ամբողջ անձնակազմին ներքաշելով անհետանկար ընդդիմադրության մեջ: Քիչ չեն այն դեպքերը, երբ մենեջերները մտածված կերպով ձախողում են գործարքները միայն այն պատճառով, որ դրանք մշակված են ընդդիմադիրների կողմից: Դեմոկրատական և ավտորիտար կառուցվածքների միավորման ժամանակ հակադիր շահերը կարող են անմիջականորեն վնասել նույնիսկ սեփականատերերին:

⁷ «Общий менеджмент. Учебное пособие», под ред. А. К. Казанцева, Москва, 1999, с. 26.

⁸ Н. Макиавелли. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия. Ростов-на-Дону, 1998, с. 32.

Դեմոկրատական կառավարումը ապահովում է աշխատակազմի հոգեկան ավելի մեծ բավարարվածություն, քան ավտորիտար կառավարումը: Բայց դա դեռ բավարար չէ ասելու, որ այն ապահովում է շուկայական խնդիրների լուծումը: Եթե ավտորիտար խոչընդոտում է նախաձեռնությունը, որոշումները չեղյալ դարձնում ենք քեզ, ապա դեմոկրատիան «հաջողությամբ» լուծում է նույն խնդիրը քննարկումների ձգձգման միջոցով: Երբեմն ավելի նպատակահարմար է լսել սեփականատիրոջ ամփոփապես ասված «ոչ»-ը, քան երկարատև քննարկումներից ու համաձայնեցումներից հետո ընդունված «այո»-ն:

«Արդյունավետ» ոճը իրենից ներկայացնում է ավտորիտարի և դեմոկրատականի համակցությունը, բայց առանձին հատկությունների մեխանիկական համակցումը դժվար թե տա ցանկալի արդյունք: Ղեկավարի սցենարը զգալի չափով պայմանավորված է իր կողմից ընդունվող արժեքների համակարգով, որն ըստ էության չի ենթարկվում արմատական փոփոխության՝ չհաշված առանձին դեպքեր՝ բնական և հասարակական աղետներ, արմատական ցնցումներ և այլն: Հարկավ, սա չի նշանակում, թե ընդհանրապես ոճը չի փոփոխվում: Անշուշտ, ցանկացած ոճ կարող է փոփոխվել, բայց որքան էլ փոխվի, չի կարող վերածվել հակադրության, ասենք՝ ավտորիտարը դառնալ դեմոկրատական, իսկ դեմոկրատականը՝ ավտորիտար: Լավագույն դեպքում ավտորիտարը կարող է դառնալ «բարյացկամ», իսկ դեմոկրատը՝ «հիքնավստահ»: Ավտորիտարի համար օգտակար կլինի հիշել, որ սեփականատիրոջ վիճակը և ղեկավարի պաշտոնը արդեն ապահովում են ավտորիտար իշխանություն, և նպատակահարմար է մերձենալ աշխատակազմի հետ՝ առաջնային իշխանությունից և անթերի ինֆորմացիայից օգտվելու համար: Դեմոկրատիան վատ չի լինի գիտակցել, որ կոլեկտիվ պատասխանավորությունը ունի սահման, և բաց ծովում գտնվող նավի վրա ուղղության վերաբերյալ քվեարկության կազմակերպումը խելամիտ չէ, հատկապես փոթորիկի ժամանակ:

Կառավարման ոճի բարելավումը ցանկացած ձեռնարկության համար բնական, անհրաժեշտ և մշտական գործընթաց է, որն անցկացվում է գրքային օրինակներով, իսկ հիմնականում որոշվում է կոնկրետ իրադրությամբ, նպատակներով, արժեքներով, փորձով, ղեկավարի գիտելիքներով: Տեսական մոդելների հետ ծանոթությունը պատկերացում է տալիս այն կորրոկցիոնալային համակարգի մասին, որտեղ ցանկացած ձեռնարկություն կարող է գտնել իրեն ամենահարմար կետը:

Г. А. ГАРИБЯН, Г. К. ПЕТРОСЯН - К вопросу об управлении предприятием. - По прошествии нескольких веков настало время по-новому взглянуть на самоуверенное заявление французского короля "государство - это я". Для современного предприятия оно вновь обрело актуальность. Потенциал предприятия, цели, стратегия, политика, тактика - все зависит от высшего руководителя: его ценностей, лидерских качеств, стиля управления, жизненного сценария. Среди профессионалов управления ходит присказка, что в фирме нет ничего неизменного, кроме первого лица. И с ней можно вполне согласиться, если речь идет о ценностных ориентациях. Что же касается стиля лидерства и власти, жизненного сценария, они могут быть изменены руководителем, поставившим перед собой такую задачу. Насколько целесообразны изменения, можно понять, изучив конкретную ситуацию на предприятии и имея представление о вероятном эффекте применения того или иного стиля.

"Чистые" стили управления существуют лишь теоретически. Авторитарный и демократический стили могут считаться крайними проявлениями всего диапазона. Понятно, что эффективный стиль представляет собой сочетание авторитарного и демократического. Понятно также, что механическое совмещение отдельных черт вряд ли даст нужный результат. Сценарий руководителя в значительной мере обусловлен его ценностями, которые не могут быть изменены (если не брать в расчет катаклизмов). Тем не менее стиль может быть скорректирован в сторону "благосклонного автократа" в авторитарном случае и в сторону "решительного демократа" в демократическом.