

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀՈԳԵՐԱՆԱԿԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ՇԻՐԱԿԻ ՄԱՐԶԻ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ

Ինչպես հայտնի է, յուրաքանչյուր առևտրային կազմակերպության հիմնական պատակը շահույթի հետապնդումն է: Ժամանակակից կազմակերպությունները շարունակ նոր ուղիներ են փնտրում մրցունակ լինելու համար: Քանի որ տեխնոլոգիական առաջընթացն արագ է տեղի ունենում, և այնքան էլ հեշտ չէ անընդհատ հետևել այդ զարգացմանը, հետևաբար կազմակերպություններն սկսում են ուշադրություն դարձնել մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարմանը, որն էլ ամփոփված է առաջնություն է կառավարման հոգեբանությանը: Վերջինիս հիմնախնդիրների լուծման ճիշտ ուղիները հնարավորություն կտան ապահովելու աշխատանքների արդյունավետությունն ու մրցունակությունը: Կառավարման հոգեբանությունը ուսումնասիրում է կազմակերպության ղեկավարի անհատականության յուրահատկությունները՝ նրա կառավարչական պահանջմունքները և ունակությունները, անհատական կառավարչական հայեցակարգը¹, նաև՝ հիերարխիական կառավարչական ենթահամակարգը, նրա աշխատանքը, որով էլ պայմանավորված է համակարգի արդյունավետ գործունեությունը:

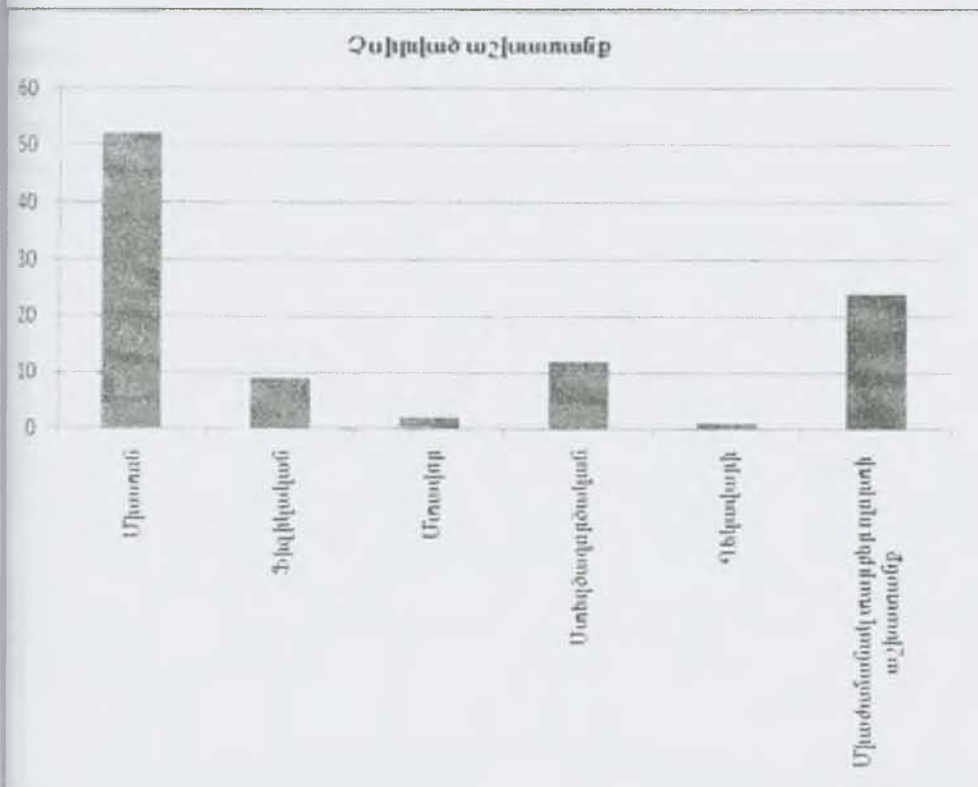
Կառավարման հոգեբանության հիմնախնդիրների վերլուծությունը կոնկրետ կազմակերպությունների ուսումնասիրման միջոցով չունի նախապիործ, թեև իրականացվել է հետազոտություն, որի ընթացքում ներկայացվել են կազմակերպության ղեկավարների մոտեցումները խմբի կառավարման, մոտիվացիայի (դրդապատճառներ), իշխանության և լիզերության հիմնախնդիրների վերաբերյալ:

Մեր հետազոտությունն իրականացվել է Շիրակի մարզի 15 առևտրային կազմակերպություններում: Հարցմանը մասնակացել են 100 աշխատողներ, որոնք զբաղեցրել են տարբեր պաշտոններ: Հիմնական շեշտը դրվել է այն խնդիրների վրա, որոնք հանդիպում են կառավարման ընթացքում: Հարցման արդյունքում պարզվել է, թե ձեռնարկություններում կառավարման հոգեբանության ինչպիսի հիմնախնդիրներ են առկա, միաժամանակ բացահայտվել է աշխատակիցների վերաբերմունքը իրենց կատարած աշխատանքի հանդեպ: Ուշագրավ է, որ աշխատողների մեծ մասը, հատկապես երիտասարդները, նախընտրում է մտավոր և ստեղծագործական աշխատանք: Ընդ որում, տղամարդիկ սիրում են զբաղվել և՛ մտավոր, և՛ ֆիզիկական աշխատանքով: Կանայք հիմնականում նախընտրում են իրականացնել մի քանի աշխատանք: Հարցվողների մեծ մասն ունեն բարձրագույն կրթություն: Ներկայացնենք հարցման արդյունքները աղյուսակով:



¹ И. Чередниченко, Н. Тельных, Психология управления, Ростов-на-Дону: Феникс, 2004.

Անդրադառնալով այն հարցին, թե հարցման ենթարկվածներն ինչպիսի աշխատանք չեն սիրում իրականացնել: Ընդհանուր վիճակագրությամբ կանայք և երիտասարդներն առավելապես խուսափում են միապաղաղ և անհետաքրքիր աշխատանքներից, որոնք չեն հաղորդում ստեղծելու, արարելու բերկրանք: Ի դեպ, տղամարդկանց մեծամասնությունն էլ չի նախընտրում միաժամանակ մի քանի աշխատանքների իրականացումը:



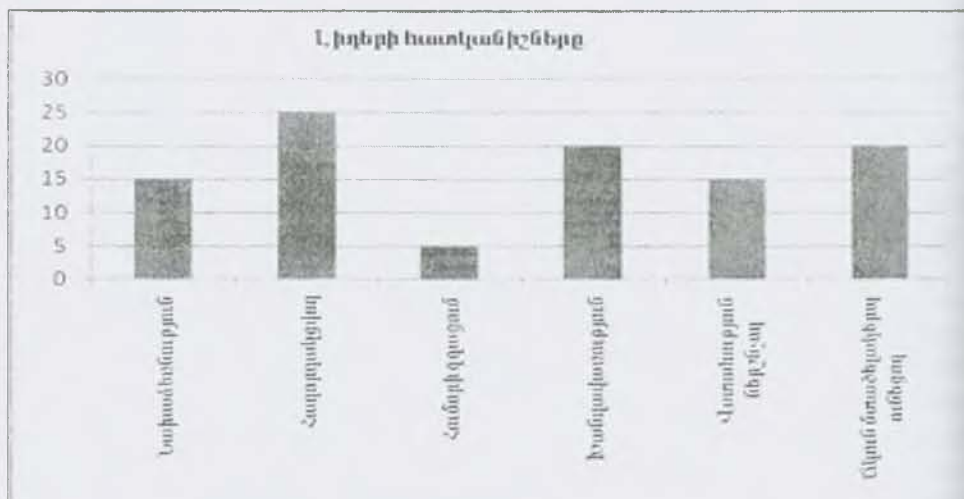
Աշխատանքում ներկայացված են ոչ միայն տարբեր գիտնականների, այլև հարցման մասնակիցների կարծիքները լիդերության (առաջնորդության) հատկանիշներն առաջին: Արդյունքները ցույց են տվել, որ լիդերը պետք է ունենա մարդկային բարձր հատկանիշներ. և այդ հատկանիշների կարևորությունը գրեթե նույնն է բոլորի համար:

Ուսումնասիրելով երկու հարցումների արդյունքները՝ կարող ենք գալ այն եզրակացության, որ Մակ Գրեգորի ներկայացրած Թեորիա Y^2 տեսությունը համապատասխանում է մեր ժամանակներին, որի համաձայն՝ մարդիկ առհասարակ սիրում են աշխատել, և մտավոր ու ստեղծագործական աշխատանքը նրանց հաղորդում է լրացուցիչ նման ի նեմանդ: Թյուր է այն պատկերացումը, որ նրանք իրենց էությանը ենթարկվող են և աշխատանքային գործունեության ընթացքում մնում են միշտ կատարող:

Ֆեդդերիկ Թեյլորի դիտարկումները ևս հանգեցրել են այն եզրակացության, որ մարդիկ չեն սիրում միատոն, միապաղաղ աշխատանք: Նա նշում էր, որ միատեսակ աշխատանքն առաջացնում է ծանձրույթ³: Մեր հիմնական նպատակն է մարդկանց արտադրականության բարձրացումը, որը հնարավոր է ոչ միայն աշխատավարձի բարձրացմամբ, այլև աշխատանքի բնույթը նրանց խառնվածքին և բնավորությանը համապատասխանեցնելու միջոցով:

Մ. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Основы менеджмента. М., Дело, 2003.
 3. Ստվարյան, Սենեջմեր, Եր., 2009:

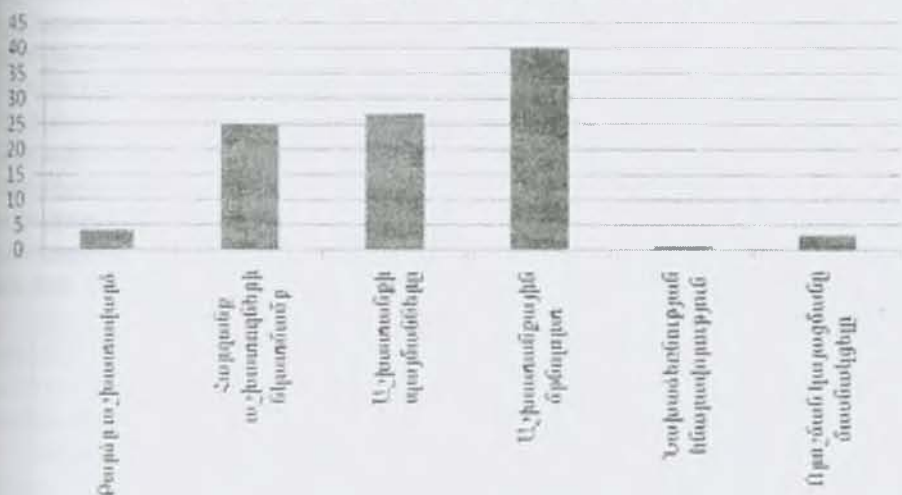
Ըստ հարցման արդյունքների՝ լիդերի աշխատանքի արդյունավետության մասին կարելի է դատել այլ մարդկանց վրա ազդելու գործոնով: Նրա գործողությունները չեն սահմանափակվում իշխանության շրջանակով, և սովորաբար լիդերը չի ընտրվում կազմակերպության կամքով: Բոլոր դեպքերում մա ոգեշնչող անձնավորություն է, որն ունի կազմակերպչական բացառիկ ունակություններ և ստիպում է մարդկանց ենթարկվել Մինչ ընտրվելը հասարակական կյանքում մա հասել է որոշակի հաջողությունների: Որդեպ, անձի հաջողությունը կարևոր նախադրյալ է այլ մարդկանց վրա ազդելու համար, քանի որ հաջողության հասնելու ունակությունն ընկալվում է որպես անձնական հատկանիշ, որը միշտ չէ, որ դիտվում է անձի գործունեության աղբյուրը: Նրա խոսքային վարքագիծը, դիրքը և շարժումները տարբերվում են ենթակաների վարքագծային դրսևորումներից: Լիդերի խոսքը հնչում է հրամանի, կարգադրության մամ: Բացի դրանից, այն միշտ ավելի դանդաղ տեսալ ունի, երկար է, հատու, ուղեկցվում է ընդմիջումներով և տարբերվում է ենթակաների խոսքից:



Հաջորդ հարցերը վերաբերում են ընկերության և աշխատակիցների փոխհարաբերություններին ու նրանց վերաբերմունքին: Առաջին հերթին կարևորվում է, թե աշխատակիցը քանի տարի է աշխատել ընկերությունում, ինչպես է վերաբերվում մարդկային ռեսուրսների կառավարման աշխատանքին, ինչ թերություններ և առավելություններ է տեսնում ընկերությունում:

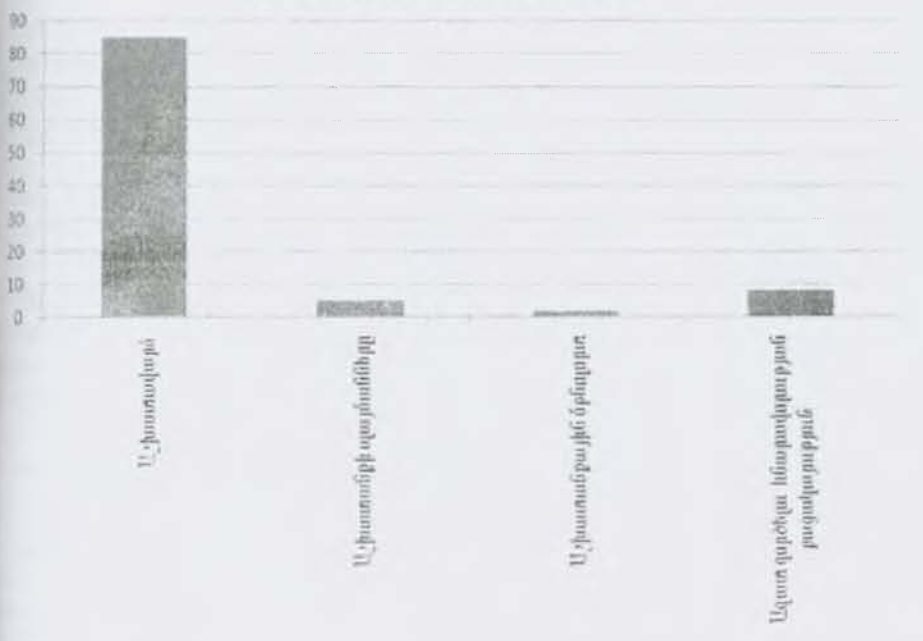
Որպես կազմակերպության առավելություն՝ հարցվողները նշել են աշխատանքային մթնոլորտը, աշխատանքային պայմանները և աշխատողների նկատմամբ դրսևորվող հարգալից վերաբերմունքը: Ընդ որում, 10 տարուց ավելի մույն կազմակերպությունում աշխատողները հիմնականում նշել են, որ իրենց ձեռնարկության առավելությունը աշխատանքային մթնոլորտն է, իսկ 5 տարվա աշխատանքային փորձ ունեցողները կարևորել են աշխատանքային պայմանները:

Ընկերությունների առավելությունները



Անդրադառնալով իրենց կազմակերպություններում հարցվողների նշած թերություններին: Որպես այդպիսիք հիմնականում ընդգծվում են աշխատավարձի ցածր լինելը և աշխատ գործելու հնարավորության բացակայությունը: Ըստ հարցման արդյունքների, որը ներկայացնում ենք աղյուսակով, մարդկանց համար ամենացանկալին բարձր աշխատավարձն է, որ հնարավորություն կտա նրանց հասնելու առավել բարեկեցության: Մասին, ըստ էության, որպես առավելություն նշում են աշխատանքային մթնոլորտը, պայմանները և հարգանքը, որ բավարար մակարդակով է դրսևորվում հայկական առևտրային կազմակերպություններում:

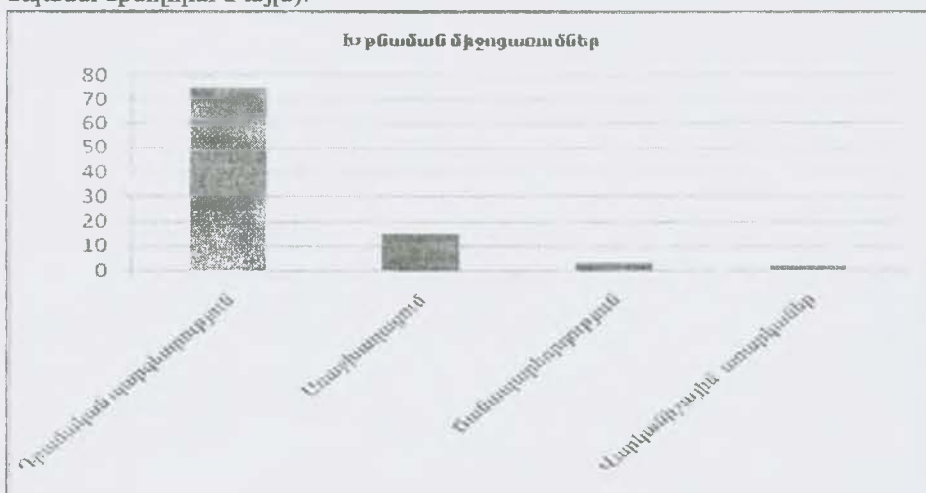
Ընկերությունների թերությունները



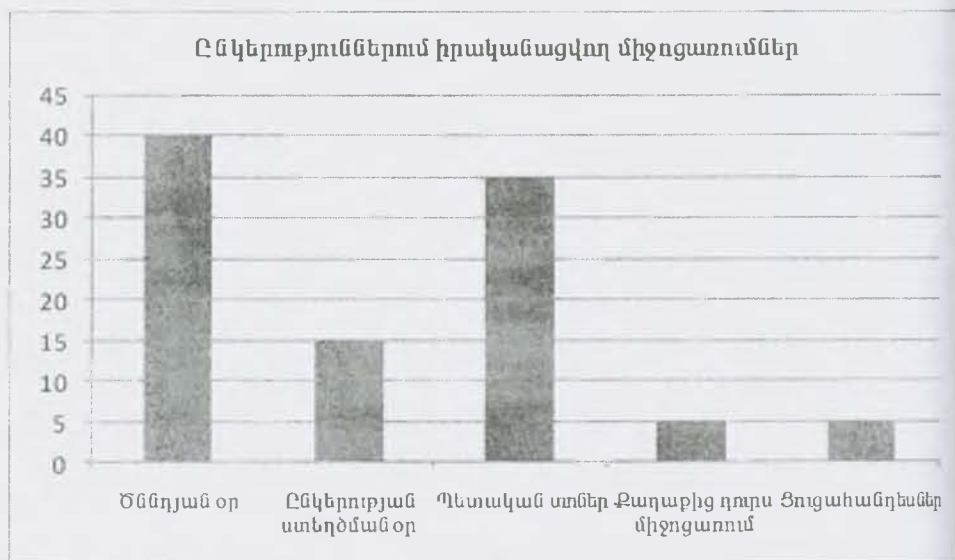
Այնուհետև անդրադարձ է կատարվել աշխատակիցների խրախուսման միջոցառումներին: Ընկերությունները հիմնականում դրամական պարգևատրման, ինչպես նաև պաշտոնի բարձրացման միջոցով են գնահատում իրենց աշխատակիցների աշխատանքը:

Հարցման արդյունքներից կարելի է զալ այն եզրակացության, որ մենեջերին միշտ պետք է հետաքրքրի աշխատողի մոտիվացված լինելը: Նա պետք է իմանա, թե ինչն է ստիպում մարդուն ձգտել աշխատանքի իրականացմանը:

Մարդու վարքագծի վրա ակտիվորեն ազդող հիմնական խթանիչներին են նյութական և բարոյական հանգամանքները (աշխատավարձի չափ, ժամանակին աշխատավարձի վճարում, աշխատանքային պայմաններ՝ լուսավորություն, մաքրություն, ջերմաստիճան, խոնավություն, աշխատողների կարիքների հանդեպ ղեկավարության հոգատարություն, աշխատակազմի կայունություն, կոլեկտիվում հոգեբանական բարենպաստ մթնոլորտ և այլն):



Ներկայացնենք, թե կազմակերպություններում ինչպիսի միջոցառումներ իրականացվում: Հիմնականում նշում են աշխատակիցների ծննդյան օրերը և պետական տոները:



Շարունակաբար տեղի է ունենում կոլեկտիվի ձևավորում, քանի որ փոփոխվում է աշխատողների կազմը: Փոխվում են դերերը, վերաբաշխվում են պարտականությունները: Ըստ հոգեբանների՝ կոլեկտիվի նորացման համար անհրաժեշտ է ապահովել 8-10% կադրերի հոսք⁵:

Համախմբված աշխատանքային կոլեկտիվին բնորոշ են անդամների միջև համագործակցությունը և միմյանց օգնելու ցանկությունը: Ղեկավարը պետք է ստեղծի այնպիսի պայմաններ, որոնք կապահովեն աշխատողի բարձր արտադրողականությունը: Ըուկայական տնտեսությունում ձեռնարկատերերը, մենեջերները և մասնագետները ձգտում են ստեղծել երկարաժամկետ մոտիվացիոն համակարգեր: Այս մոտեցումը թույլ է տալիս հաջողությամբ իրականացնել ձեռնարկության զարգացմանն ուղղված ռազմավարական և հեռանկարային յուրաքանչյուր առաջադրանք:

Վերջին հարցը վերաբերում է որոշում կայացնելուն: Հարցման արդյունքները վկայում են, որ հետազոտվող կազմակերպություններում ղեկավարները որոշում են կայացնում ինքնուրույն, ապա այդ մասին տեղեկացնում են աշխատակիցներին, թեև լսում են նաև նրանց կարծիքները:

Գոյություն ունի կառավարման երկու ոճ՝ ժողովրդավարական և ավտորիտար: Ապացուցված է, որ ժողովրդավարական կառավարման ոճը ոչ միշտ է ավելի արդյունավետ, քան ավտորիտարը: Կ.Լ.Կիրն հաստատել է, որ արդյունավետության օբյեկտիվ ցույցանիշները երկու ոճերում էլ նույնն են⁶:

1. Պարզել ենք, որ որոշ դեպքերում կառավարման ավտորիտար ոճը ավելի արդյունավետ է, քան դեմոկրատականը: Նման իրավիճակներ լինում են հետևյալ դեպքերում.

ա) երբ պահանջվում է անհապաղ որոշում կայացնել (էքստրենալ իրավիճակներում),
 բ) երբ աշխատողների որակավորումը և ընդհանուր մշակութային մակարդակը ցածր են,
 գ) երբ դա պահանջում է անհատի յուրահատկությունները (որոշ մարդիկ նախընտրում են, որ իրենց ավտորիտար ձևով ղեկավարեն):

Հաստատվել է, որ կառավարման երկու ոճերը հստակ տարբորշված չեն: Կախված իրավիճակից և անհատական հատկանիշներից՝ յուրաքանչյուր ղեկավար լինում է և՛ դեմոկրատ, և՛ դիկտատոր: Երբեմն շատ բարդ է որոշել, թե կառավարման ինչպիսի ոճով աշխատում ղեկավարը:

Լինում է, երբ կառավարման ոճի ձևը և բովանդակությունը չեն համընկնում. ավտորիտարը, ըստ էության, իրեն պահում է դեմոկրատի մեծ (ժպտում է, բարեհամբույր շնորհակալություն է հայտնում քննարկմանը մասնակցելու համար, բայց որոշումն ընդունում է միայնակ և մինչև քննարկումն սկսվելը) և հակառակը: Բացի դրանից՝ շատ անկախված է իրավիճակից. մի դեպքում ղեկավարը գործում է ավտորիտար, իսկ մյուս դեպքում՝ որպես դեմոկրատ: Այսպիսով, արդյունավետ կառավարումը կախված չէ ղեկավարի աշխատանքի ոճից, իսկ դա նշանակում է, որ որոշման կայացման եղանակը չի արդող դիտարկվել որպես արդյունավետ կառավարման գործոն:

Ամփոփելով՝ կարող ենք նշել, որ կառավարման ժամանակակից տեսության անկացած դպրոցի ուշադրության կենտրոնում մարդն է: Ամեն մի սոցիալական գործընթաց ուսումնասիրելիս կարևորվում է անհատը: Յուրաքանչյուր մարդ համոզված է, որ իր առաժողովրդին օպտիմալ է, քանի որ արդյունավետ է գործում, բայց ստեղծագործական արդյունավետությունը համեմատաբար ցածր է, եթե կոլեկտիվում առկա են սահմանափակումներ և նախազգուշացումներ, համարձակ և նոր լինելու վախի զգացում: Մարտի հոգեկարագիրը բարդ է ցանկացած համակարգից: Պատահական չէ, որ դեռևս

И.Чередниченко, Н.Тельных, Психология управления, Ростов-на-Дону: Феникс, 2004

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури, Основы менеджмента. М., Дело, 2003.

հնագույն իմաստունները կարևորել են ինքնաճանաչողության դերը՝ «Ճանաչիր ինքդ քեզ» կարգախոսով:

Եթե անցյալում ղեկավարը ուներ որակյալ աշխատուժի ավելցուկ և կարող էր իրեն թույլ տալ ազատվել անարդյունավետ աշխատողներից, ապա հիմա փորձառու մասնագետները դարձել են դեֆիցիտային ռեսուրսի տեսակ: Դեկավարությունը պետք է մտածի իր աշխատակիցների մասնագիտական աճի և մոտիվացիայի մասին, իսկ կազմակերպությունը պետք է ուղիներ որոնի նոր աշխատողների ներգրավման համար, որոնք նոր գաղափարներ կբերեն:

Այսպիսով՝ յուրաքանչյուր մարդ՝ որպես հասարակության անդամ, ունի ոչ միայն իր անհատական յուրահատկությունները՝ հուզագգացմունքային, իմացական և հոգեբանական անկրկնելիություն (ձեռք բերած կամ ժառանգած), այլ նաև արտացոլում է հասարակության բնութագրիչ հատկանիշները, որոնք տիպական են իր կուլեկտիվին: Անհատի սոցիալ-հոգեբանական նկարագիրը ձևավորվում է միջավայրի և սոցիալական շրջապատի ազդեցությամբ, և նրա ստանձնած առաջադրանքը պետք է համապատասխանի իր խառնվածքին, բնավորությանը, մշակութային յուրահատկություններին:

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ШИРАКСКОГО МАРЗА

Резюме

А. Саакян

Психология управления изучает и особенности личности руководителя: его управленческие потребности и способности, индивидуальную управленческую концепцию, включающую миссию и видение, управленческие замыслы, а также внутренние принятые им принципы и правила управления. Также психология управления изучает способы взаимодействия руководителей в иерархически выстроенной управленческой подсистеме, их срабатываемости, определяющей успешность функционирования системы в целом.

В статье представлены результаты исследования психологических проблем организации торговли, которая проводилась в 15-ти торговых организациях Ширакского марза. На опросах были вовлечены более 100 работников разных должностей.

Анализ теоретических основоположений разных школ показал, что в основе всех учений находится человек-личность. Самопознание является важнейшим фактором в процессе управления. Человеческий фактор играет ключевую роль как в организации, так и в модернизации управления торговых организаций.