

ԱՎՆԿԱԼԻՔՆԵՐԻ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ՈՐՈՇ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐԻ ԿԻՐԱՌՈՒՄԸ ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

Աշխատանքային հարաբերությունները սկսում են գործել, երբ աշխատողը կիրառում է իր գիտելիքներն ու հմտությունները աշխատանքում՝ դրա փոխարեն ստանալով վարձատրություն: Ի սկզբանե այդ հարաբերությունները կրում են իրավաբանական պայմանագրի բնույթ:

Բացի հստակ ձևավորված հարաբերություններից, անձի վարքը պայմանավորում են նաև ոչ ձևական սպասելիքները առաջադրված նպատակին հասնելու համար գործադրված ջանքերի հատուցմամբ: Մենք ենթադրում ենք, որ հարցերը իրենց արտացոլում են գտել ակնկալիքների (սպասումների) տեսությունում, որը ուսումնասիրում է անձի շահադրժան կապը երկու գործոններից՝ որքան շատ կցանկանար մարդը ստանալ իր աշխատանքի դիմաց և որքանով հնարավոր է այն իրականացնել:

Ակնկալիքների տեսությունը, որպես ուսմունք, հիմնադրվել է անցյալ դարի 30-ական թվականներին և զգալի չափով կապված է Կուրտ Լևինի գիտական աշխատանքների հետ:

Սովորաբար ակնկալիքները կախված են կյանքի փորձից, հաջողությունների և պարտությունների վերլուծության խորությունից, ինքնավստահության աստիճանից, պատրաստվածության մակարդակից, իրավիճակը գնահատելու ունակությունից, սեփական գիտելիքների հնարավորությունից և այլն: Ակնկալիքը մեծ ազդեցություն ունի անձի վարքագծի վրա, քանի որ, հիմնվելով դրա վրա, մարդը իր համար ճշտում է, թե որքան ջանք պետք է ծախսի տվյալ աշխատանքի կատարման համար:

Ակնկալիքների տեսությունը առավել բացահայտ արտահայտվում է մարդկանց գործունեության երկու ոլորտներում. առաջինը, երբ տարբեր պայմանագրերի հիման վրա ընդունվում են աշխատանքի և այնուհետև շարունակում են կատարել տարբեր աշխատանքներ, և երկրորդը՝ մոտիվացիոն (շահադրժան) գործընթացում, երբ կատարած աշխատանքի համար ակնկալում են վարձատրությունը:

Ուսումնասիրենք այդ գործընթացները:

Մի շարք մասնագետներ առանձնացնում են աշխատանքային պայմանագրերի երկու ձևեր: Դրանք են՝

- տրանսակցիոն պայմանագիր (որտեղ մանրամասն ներկայացված են փոխհարաբերությունների պայմանները, որպես կանոն, դրամական միավորներով)
- վստահության պայմանագրեր (ձևավորում են ավելի վերացական տերմիններով և գործում են անորոշ ժամկետներում):

Գուզգոնը և Նուանը նշել են, որ կարող են գոյություն ունենալ նաև աշխատանքային այլ հարաբերություններ, որոնք ներառում են ինչպես տրանսակցիոն, այնպես էլ վստահության պայմանագրերի հատկանիշները, և այն անվանել են «Հոգեբանական պայմանագիր»¹:

Հոգեբանական պայմանագրի էությունը հիմնված է այն կարծիքի վրա, որ բազային (սկզբնական) մակարդակում աշխատանքային հարաբերությունները իրենցից ներկայացնում են անհատական աշխատողների և աշխատատեղերի երկկողմանի ակնկալիքների յուրահատուկ համակցություն: Հոգեբանական պայմանագիրը, փաստորեն, կարելի է ներկայացնել որպես երկկողմանի ակնկալիքների հավաքածու:

Հոգեբանական պայմանագիրը իր էությամբ հաստատում չէ, նա ճկուն է և զարգանում է ժամանակի ընթացքում՝ փորձի կուտակմանը զուգահեռ: Զբաղվածության պայմանների փոփոխման դեպքում նույնպես տեղի է ունենում աշխատակիցների ակնկալիքների վերագնահատում: Այսպիսով, հոգեբանական պայմանագիրը պատասխանում է հետևյալ հարցերին.

1. Ի՞նչ կարող է աշխատողը ակնկալել կազմակերպությունից:

2. Կազմակերպությունը ի՞նչ ներդրում է ակնկալում աշխատողից:

Սակայն դժվար թե երկու կողմերն էլ կարողանան լիարժեք արդարացնեն իրենց ակնկալիքները: Այնուամենայնիվ հոգեբանական պայմանագրով ենթադրվող աշխատանքային հարաբերությունները, աշխատակցի տեսանկյունից, պետք է պարունակեն հետևյալ պահանջները.

- համոզվածություն, որ կազմակերպության ղեկավարությունը կկատարի իր խոստումները
- վերաբերմունք աշխատակիցներին՝ արդարության, հավասարության և կայունության սկզբունքով
- զբաղվածության երաշխիք
- իրազեկության բացահայտման պայմանների հնարավորություն
- առաջխաղացման ակնկալիք և պայմաններ՝ ունակությունների և հմտությունների զարգացման համար
- ներգրավվածություն աշխատանքային գործընթացում և նրա ընթացքի վրա ազդեցության հնարավորություն:

Աշխատատեղի տեսանկյունից հոգեբանական պայմանագիրը պետք է հաշվի առնի համախոհության, միջնորդության աստիճանը, իրազեկությունը, ձգտումները, ենթարկվածությունը, հավատարմությունը:

Հավասարակշռված հոգեբանական պայմանագիրը անհրաժեշտ է անընդհատ ներդաշնակ հարաբերությունների համար, իսկ պայմանագրի խախտումը կարող է ահազանգել կողմերին, որ նրանք այլևս չեն կիսում

¹ Виханский О. С. Наумов А. И. Менеджмент – М.: Гардарики, 1998, с 160.

² Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА – М, 2002, с 228

կազմակերպության նպատակները և արժեքները: Նման իրավիճակից խուսափելու նպատակով ղեկավարությունը պետք է կարողանա կառավարել ակնկալիքները:

Այն անձիք, որոնք հստակ պատկերացումներ չունեն իրենց ակնկալիքների մասին, կամ, երբ տեղի է ունենում չնախատեսված ակնկալիքից անբավարարվածություն, նրանք, իհարկե, հիասթափություն են ապրում: Այն կազմակերպություններում, որտեղ աշխատում են «խաբված», մեծ սպասումներ ունեցող աշխատողներ, որպես կանոն, մեծ է բախումների առաջացման հավանականությունը: Ուստի աշխատանքային հարաբերությունների ռազմավարությունը պետք է ուղղված լինի՝

- պոզիտիվ հոգեբանական պայմանագրի մշակմանը
- համախոհության մակարդակի բարձրացմանը
- վստահության մթնոլորտի ստեղծմանը:

Նեգատիվ հոգեբանական պայմանագրի՝ բույլ համախոհության և անվստահության պայմաններում կազմակերպությունը իր նպատակներից ոչ մեկը չի կարող իրագործել, հատկապես՝ երկարաժամկետները: Այնպես որ պոզիտիվ հոգեբանական պայմանագրին պետք է լուրջ մոտենալ և մտցնել այն մարդկային ռեսուրսների կառավարման ծրագրի մեջ:

Այդ նպատակով առաջարկվում են մի շարք խորհուրդներ: Ներկայացնենք դրանցից մեր կարծիքով առավել կարևորները.

- մարդկային ռեսուրսների ընտրության նպատակով տեղի ունեցող հարցազրույցի ժամանակ անհրաժեշտ է ներկայացնել կազմակերպության իրական վիճակը, բոլոր բարենպաստ և ոչ բարենպաստ պայմանները
- կազմակերպությունում հարմարեցման ծրագրի մշակում (կադրերի ընտրության ժամանակ ներկայացնել կազմակերպության կադրային քաղաքականությունը, արժեքները, որակին, սպասարկմանը ներկայացվող պահանջները)
- աշխատողի «Սեղանի գրքի» հրատարակում և պարբերաբար թարմացում, որի նպատակն է ուժեղացնել հարմարեցման ծրագրի հիմնական գաղափարը
- արդյունավետության կառավարման գործընթացի մշակման խթանում, որը պետք է նպաստի աշխատանքի արդյունավետության ակնկալիքների համաձայնվածությանը
- անհատական զարգացման ծրագրերի խթանում, որում պետք է նկարագրված լինեն աշխատանքի արդյունավետության անընդհատ բարձրացման բոլոր ուղիները և առաջին հերթին ինքնակրթության միջոցով
- ուսուցման և զարգացման ծրագրերի օգտագործում, որոնք պետք է ամրապնդեն հանգուցային արժեքները և ճշտեն ակնկալիքների արդյունավետության ստանդարտները
- կառավարման և թիմային աշխատանքի հմտությունների զարգացման ծրագրերի հիման վրա ղեկավարների համար դասընթացների անցկացում՝ սեփական դերը աշխատանքային հարաբերությունների կառավարման գործընթացում գիտակցելու նպատակով
- կազմակերպության ղեկավարների և անդամների միջև մաքսիմալ հնարավոր շփումների խթանում՝ ակնկալիքների գիտակցման և երկկողմանի հաղորդակցման համար
- «Թափանցելիության» ընդհանուր քաղաքականության կիրառում, որը աշխատանքային հարաբերություններում կնպաստի աշխատակիցների տեղեկացվածությանը
- մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում՝ աշխատակիցների բողոքների ուսումնասիրման հավասար հնարավորությունների քաղաքականության, առաջխաղացման և աշխատանքից ազատման համակարգի ստեղծում
- կադրային քաղաքականության մշակում և պարզաբանում, որը պետք է ընդգրկի զբաղվածության, վարձատրության զարգացման և միջանձնային հարաբերությունների բոլոր հիմնական ոլորտները
- վարձատրության համակարգի մշակում, որը պետք է իրականացվի հավասարության, արդարության և կայունության սկզբունքների հիման վրա
- աշխատանքային տեղում միջանձնային հարաբերությունների հարցերով ընդհանուր խորհրդատվության կազմակերպում, որը պետք է աջակցի կոլեկտիվ հարաբերությունների ձևավորմանը:

Նշված գործողությունները կարող են նպաստել պոզիտիվ հոգեբանական պայմանագրի ձևավորմանը, սակայն անհրաժեշտ է նշել, որ այս գործընթացը պետք է լինի անընդմեջ, իսկ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետությունը զբաղվածության բոլոր ոլորտներում կախված է արժեքների համախոհության (նվիրվածության աստիճանից), թափանցելիության, կայունության և արդարության սկզբունքների կիրառումից:

Համախոհության հասկացությունը կապված է մարդու կողմնակցության, նվիրվածության զգացմունքների հետ: Ըստ Փորթերի՝ համախոհությունը մարդու տվյալ կազմակերպությանը նմանական և նրանում ներգրավման հարաբերական ուժն է, որը ձևավորվում է հետևյալ երեք գործոնների ազդեցության տակ¹.

- կազմակերպության անդամ մնալու ուժեղ ցանկություն
- կազմակերպության նպատակների և արժեքների լիովին ընդունում
- պատրաստակամություն՝ կազմակերպության համար ծախսել զգալի ջանքեր:

Մարդու համախոհության բացահայտման հիմնական բնութագրիչներն են՝ արտահայտման ակնհայտությունը, գործողությունների անդառնալիության և ինքնակամության աստիճանները:

Մարդկանց համախոհության աստիճանը կարելի է բարձրացնել մաս ներգրավելով նրանց որոշումների ընդունման գործընթացում:

Հիմնականում բոլոր մասնագետները կարևորում են համախոհության ազդեցությունը մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործում: Նրանք գտնում են, որ ի շնորհիվ այդ հատկանիշի՝ առանց խիստ վերահսկման կարելի է հասնել կառավարման բարձր արդյունավետության: Սակայն կան նաև մի խումբ

¹ Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА – М, 2002, с. 235.

մասնագետներ (Քույի, Հարթի), որոնք գտնում են, որ համախոհությունը և նվիրվածությունը աշխատատեղի և աշխատողի միջև դժվար են ստեղծվում, քանի որ նրանք ունեն տարբեր նպատակներ:

Գոյություն ունեն մի շարք հայեցակարգեր, որոնց համաձայն կազմակերպությունը պետք է կազմված լինի ընդհանուր շահեր ունեցող մարդկանցից, որի նպատակով մա պետք է մշակի և ձևավորի համախոհության ռազմավարություն: Նա պետք է մաս հասնի այն վիճակին, որ աշխատողները ընդունեն և՛ այդ ռազմավարությունը, և՛ կազմակերպության արժեքները: Դրա համար խորհուրդ է տրվում.

1. Ընդունել, որ կազմակերպության և նրա անդամների հետքորությունների համընկնումը պարտադիր չէ: Դեկլարները պետք է կարողանան համոզել աշխատողներին, որ կազմակերպության հաջողությունները և շահերը կկիսվեն մաս անդամների միջև: Աշխատողները պետք է ներգրավվեն կազմակերպության նպատակների, ռազմավարությունների, արժեքների, որոշումներ ընդունելու գործընթացի մեջ:
2. Ընդունել այնպիսի արժեքներ, որոնք լինեն արտաքին փոփոխությունների հանդեպ ճկուն, նախատեսեն աշխատակիցների ստեղծագործական միջամտությունը, մարդկանց համար լինեն պարզ և հասկանալի:
3. Պետք չէ, որ կազմակերպությունը շատ մեծ սպասումներ ունենա համախոհության մակարդակի բարձրացումից: Կարելի է նվազեցնել կադրերի հոսունությունը, զարգացնել նվիրվածությունը և բավարարվածությունը աշխատանքից:

Համախոհության կարելի է հասնել, երբ կճշտվեն և՛ կազմակերպության, և՛ աշխատողների ակնկալիքները: սակայն նրանց ակնկալիքները կարող են չհամընկնել: Դրա համար անհրաժեշտ է մշակել հաղորդակցման ծրագրեր և, քանի որ ուսուցումը հաղորդակցման ձևերից է, ապա անհրաժեշտ է մշակել մաս ուսուցման ծրագրեր:

Անհրաժեշտ է մաս աշխատողների մոտ ձևավորել «սեփականատիրական» զգացմունք: Նրանք պետք է զգան, որ, մասնակցելով որոշումների ընդունման գործընթացին, իրենց կարծիքը հաշվի է առնվում և նպաստում է արժեքների ձևավորմանը: Ուշադրություն պետք է դարձնել մաս աշխատանքի արդյունքների և շահադրդման միջև ուղղակի կապի ստեղծման վրա:

Համախոհությանը նպաստում է մաս նպատակների համաձայնեցվածությանը կազմակերպության կառավարման տարրեր մակարդակներում:

Պոզիտիվ հոգեբանական պայմանագրին և համախոհությանը նպաստում է վստահության մթնոլորտը կազմակերպությունում:

Վստահությունը կազմակերպության մեջ մարդու վրա հույս դնելու համոզմունքն է: Ֆորսը այսպես է նկարագրում վստահության մթնոլորտը կազմակերպությունում. «Աշխատողները կիսում են կազմակերպության նպատակները և արժեքները, երկարաժամկետ պարտավորությունների համար միմյանց հանդեպ զգում են պատասխանատվություն, առանց սպասումների միմյանց առաջարկում են աջակցություն, ազնիվ և ազատ հաղորդակցվում են, պատրաստ են միմյանց վստահել և ստեղծել բարի կամքի կամ շահադրդման վերաբերյալ բոլոր կասկածանքներն արտահայտելու հնարավորություն»¹: Իսկ աշխատողները ղեկավարությանը կարող են վստահել, եթե.

- տեսնում են, որ ղեկավարությունը անում է այն, ինչի մասին ասում է, այսինքն՝ նրանց խոսքերը համընկնում են գործերին,
- փորձից գիտեն, որ ղեկավարությունը իր խոսքի տերն է և կատարում է գործարքի պայմաններն ու պարտավորությունների իր բաժինը,
- զգում են, որ իրենց վերաբերում են արդարության, հավասարության և կայունության սկզբունքներից ելնելով,

Ակնհայտ է, որ վստահությունը կարող է նպաստել ղեկավարության ազնիվ վերաբերմունքին աշխատողների հանդեպ: Այն կազմակերպություններում, որտեղ սկզբում քարոզում են կարևոր արժեքների մասին (օր.՝ «մարդիկ մեր գլխավոր կապիտալն են»), այնուհետև սկսում են նրանց արհամարհել, բնականաբար, աստիճանը չափազանց ցածր է:

Վստահության ամենակարևոր պայմաններից է մաս հարաբերությունների թափանցիկությունը և որոշումների ընդունման կոլեկտիվ ձևը:

Եթե այս պայմանները բավարարված չեն, ապա առաջ է գալիս վստահությունը կորցնելու վտանգը, և նրա վերականգնելու ռազմավարության մշակման անհրաժեշտությունը, որը պետք է բաղկացած լինի հետևյալ չորս քայլերից.

1. Դեկլարությունը պետք է ընդունի, որ անցյալում ոչ բավարար ուշադրություն է դարձրել աշխատակիցների տարբեր պահանջմունքներին:
2. Պետք է ընդունվի նոր հոգեբանական պայմանագիր, որտեղ խմբային աշխատանքը հաշվի է առնում անհատական պահանջմունքները:
3. «Գիտելիքների հիման վրա» վստահության ձևավորում, որը հիմնված է ոչ թե կոնկրետ տրանսակցիոն գործարքի վրա, այլ գործողությունների ճիշտ ընկալման վրա:
4. Վստահության հաստատումը պետք է տեղի ունենա այն դեպքում, երբ բոլոր կողմերը ընդունում և կիսում են միմյանց պահանջմունքները (գործնականում շատ դժվար է հասնել այս վիճակին):

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացում ակնկալիքների տեսության կիրառման կարևոր ոլորտներից է աշխատանքի մոտիվացիան (շահադրդումը) և վարձատրությունը: Այս հայեցակարգի հիմնական ուսումնասիրողներն են Վ. Վրումը, Լ. Պորտերը և Է. Լոուրերը²:

Ըստ նրանց տեսության՝ ակնկալիքը իրենից ներկայացնում է երեք բաղադրամասերի ամբողջություն՝ ջանքեր, կատարում և արդյունք: Ջանքերը դիտարկվում են որպես շահադրդման արդյունք, իսկ կատարումը՝ ջանքերի անհատական հնարավորությունների և արտաքին միջավայրի համագործակցության հետևանք:

¹ Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА – М, 2002, с 242.

² Виханский О. С. Наумов А. И. Менеджмент – М.: Гардарики, 1998, с. 160.

Արդյունքը կախված է և՛ կատարումից, և՛ այդ արդյունքին հասնելու ցանկության աստիճանից: Այս տեսության համաձայն՝ մոտիվացիան առավել արդյունավետ է, երբ մարդիկ հավատում են, որ իրենց ջանքերն անպայման հնարավորության կտան հասնելու առաջադրված նպատակներին և առավել բարձր վարձատրման¹:

Հաշվի առնելով այն կարևոր հանգամանքը, որ կառավարման արդյունավետությունը, առավել ևս մարդկային ռեսուրսների, սերտ կապված է ազգային մենտալիտետի հետ, պետք է նշել, որ ակնկալիքների տեսությունը բարենպաստ է այն ազգերի մոտ, որոնց բնորոշ է կառավարման կոլեկտիվիստական ոճը (Ճապոնիա, Չինաստան, Թայվան): Այդ երկրներում բարձր է գնահատվում համախոհությունը, նվիրվածությունը, վստահությունը:

Հայաստանը գնահատված է որպես տոհմային անհատապաշտության երկիր, որտեղ և՛ հոգեբանական պայմանագիրը և՛ ակնկալիքային շահադրդումը կարելի է կիրառել վստահության լուրջ հիմքերի դեպքում (օր.՝ երբ վստահությունը կազմակերպության հեղինակության և շահութաբերության գրավականն է, կազմակերպությունն ունի վստահության զարգացման մշակված ռազմավարություն և դրա կիրառման փորձ և այլն):

ՇՈՂԵՐ ՊՈՂՈՍՅԱՆ

ՀՊՏՀ-ի ասպիրանտ,

ՈՒՂԱԿԻ ՄԱՐԶԵԹԻՆԳԻ ՀԵՌԱՆԿԱՐՆԵՐԸ ՀՀ-ՈՒՄ

Կյանքի նկատմամբ փոխվել են մեր հայացքներն ու հարաբերությունները: Աշխարհը տեղեկատվության տեսակետից դարձել է ավելի հասանելի, ինչը հանգեցրել է նրան, որ ամբողջ աշխարհում արտադրողների մրցակցությունը տեղի է ունենում կյանքի բարելավման համար և այդ պայքարում բարգավաճում են նրանք, ովքեր գիտեն ոչ միայն շուկայի պահանջները, այլև նրբորեն զգում են շուկայական գները: Ներկայումս բիզնեսի հաջողության շարժիչ ուժը՝ գնորդների փոփոխվող տրամադրությունների, ցանկությունների, մղումների, երազանքների ու կամակորությունների սուր հակասությունն է, որոնց պայմաններում ձեռնարկության կամ կազմակերպության խնդիրն է արտադրանք թողարկել կամ ծառայություն մատուցել այնպես, որ դա մի կողմից մատչելի լինի սպառողին, իսկ մյուս կողմից արտադրողին հնարավորություն ընձեռի բավարար քանակությամբ արտադրանք վաճառելով ապահովել շահույթի այնպիսի մակարդակ, որը կերաշխավորի բիզնեսի իրականացման ծախսեր և գործունեության անընդհատություն:

Այս պայմաններում բնական է, որ փոխվել է նաև ապրանքների և դրանց «տեղաշարժի աշխարհը», ինչն էլ հիմք է դարձել մարքեթինգի առաջացման համար, որի հիմնական գործառույթը շուկայի միտումների ուսումնասիրությունն ու ճանաչումն է: Ըստ էության, մարքեթինգը ընկալման գործընթաց է, որը թույլ է տալիս հասկանալ աշխարհի մարդկանց ցանկություններն ու պահանջմունքները: Վերջիններս, ինչպես մեզ շրջապատող աշխարհը, մշտապես ենթարկվում են փոփոխությունների: Աստիճանաբար ընդլայնվել են նաև մարքեթինգի ընկալման շրջանակները, որն էլ ի վերջո հանգեցրել է ուղղակի մարքեթինգի ձևավորմանը: Սա բացատրվում է նրանով, որ ժամանակի հետ հնանում են սպառողի հետ հաղորդակցվելու մեր հնարավորությունները և ստիպում գտնել շփման նոր ձևեր: Շուկայագետ Ռ. Բարտելսը գտնում էր, որ առևտուրը հանգեցնում է մարքեթինգի, իսկ մարքեթինգը ավելին է, քան տնտեսական գործառույթը և սոցիալական իմաստիտուրը: Մարքեթինգի մասին մեր մտածողությունը արտացոլում է կյանքի մասին մեր մտածողությունը²:

Ուղղակի մարքեթինգն իր մեջ կրում է մի շարք մարդասիրական փոփոխություններ՝

- Վաճառողի հոգեբանության փոփոխություն, քանի որ նա դադարում է լինել շուկայի վարչարար և ստիպված է իր հաջող գործունեության համար լսել և արձագանքել սպառողի ցանկացած շարժմանը:
- Գնորդի հոգեբանության փոփոխություն, որը կանգնած է անսահման ընտրության առաջ, որոնցից յուրաքանչյուրին արձագանքելու և պահանջմունքների բավարարման համար մարդկային կյանքն էլ է կարճ:
- Եվ վերջապես այդ ամենը հեռուստատեսության և մամուլի փոփոխությունն է, որը լոգոնգների փոխարեն իր մեջ կրում է գործարար բնույթի մանրակրկիտ տեղեկատվություն ապրանքների մասին:
- Տեղի է ունենում զանգվածային գիտակցության փոխակերպում, ակնկալելով ավելի մեծ հարգանք սեփական անձի նկատմամբ:

Առ այն, որ շուկայի սուբյեկտները անցում են կատարում ավելի ուղղակի հաղորդակցման ձևերի իրենց սպառողների հետ, մարքեթինգում և գովազդի մեջ տեղի է ունենում իրական փոփոխություն: Վաճառողը այլևս չի ծախսում գումարներ գովազդի վրա, քանի որ վերջինս արդյունավետ չէ: Ամբողջ տեղեկատվությունը, որը տալիս է վաճառողը, այդ թվում նաև մամուլում, հիմնված է արձագանքի վրա. սա է գլխավոր խնդիրը, ինչին ծառայում է ամենը:

Անցյալում մարքեթինգային հաղորդակցումը իրենից ներկայացնում էր մենախոսություն. գովազդատուները գովազդի միջոցով «խոսել են» իրենց կողմից անձանոթ սպառողների հետ: Այսօր շնորհիվ համակարգչի, փոստի, տեսաերկրագնդի և հեռախոսի հաղորդակցումը տեղի է ունենում դեմ առ դեմ: Այլ խոսքերով, ավանդական գովազդը ուղղված է մարդկանց խմբերին, իսկ տվյալների բազայի վրա հիմնված գովազդը ուղղված է կոնկրետ մարդուն: Սա նշանակում է, որ ավանդական գովազդային մեթոդներին փոխարինելու են եկել ուրիշները, սպառողի վրա ավելի խորը մակարդակով ազդման և նրանց հետ հաղորդակցման մեթոդներ:

Գիտատեխնիկական առաջընթացը, այդ թվում համակարգչային հեղափոխությունը էապես փոխեց արտադրությունն ու կոմունիկացիաները, անխուսափելիորեն նման փոփոխությունների ենթարկվեց նաև մարքեթինգը: Անցյալի զանգվածային գովազդի ծախսատարությունը զիջում է ներկայիս հասցեագրված

¹ Սովալայան Յու. Մենջմենթ - Եր., Տնտեսագետ 2002, էջ 167:

² "The Development of Marketing Thought" Robert Bartels, 1962 by Richard D. IRWIN, INC pp 3-11

³ Mark Landler «What Happened to Advertising?» Business Week September 23, 1991, p.67