



ՅՈՒՐԻ ՍՈՒՎԱՐՅԱՆ

ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի վարիչ,
ՀՀ ԳԱԱ ակադեմիկոս,
տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

ՌՈՒԲԵՆ ՀԱՅՐԱՊԵՏՅԱՆ

ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի դոցենտ,
տնտեսագիտության թեկնածու

ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ներկա պայմաններում տնտեսության տարբեր բնագավառներում տեղի ունեցող արագ փոփոխությունները հրամայաբար պահանջում են ստեղծել կառավարման ճկուն համակարգեր: Այս առումով, լավագույնը համարվում է առաջնորդման մասնակցային ոճը կամ մասնակցային կառավարման համակարգը, ինչը առավել մեծ հաջողությամբ կարող է աշխատակիցներին նպատակաուղղել արդյունավետ աշխատանքի:

Հոդվածում քննարկվել է մասնակցային կառավարման հայեցակարգը՝ անդրադարձ կատարելով դրա ծագմանը, բնույթին և առանձնահատկություններին: Մասնակցային կառավարման երևույթը դիտարկվել է նաև որպես կառավարման ներկա հարացույցի դրսևորում: Ղա ներկայացվել է լայն ըմբռնմամբ՝ դիտարկելով որպես կառավարմանն առնչվող մոտեցում, որի պարագայում կառավարիչները համակարգված կերպով օգտագործում են անհատներին կամ նրանց խմբերին՝ իբրև ռեսուրս՝ դրական արդյունք ապահովելու նպատակով: Առանձին քննարկվել են նաև իրավիճակային գործոնների դերը մասնակցային կառավարման համակարգում, դրանց ազդեցությունը կառավարման արդյունավետության վրա:

Հիմնաբառեր. մասնակցային կառավարում, առաջնորդման ոճեր, գորացում, մարդկային ռեսուրսներ, շահադրդում, իրավիճակային գործոններ, լիազորությունների բաշխում

Ներկայումս տնտեսությունների վերընթաց զարգացման և ապակենտրոնացման համաժամանակյա մարտահրավերները կառավարման մարմիններին մի կողմից՝ պարտադրում, մյուս կողմից՝ հնարավորություն են ընծեռում և՛ վերաբժնորելու սեփական գործունեության հիմնարար ուղղություն-

ները, և՛ կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների զարգացման հետագա միտումները: Գործնական կառավարման առումով պահպանողական մոտեցումներն անգամ երկարաժամկետ և միջնաժամկետ հեռանկարներում ձախողման պատճառ կարող են դառնալ՝ հանգեցնելով կառավարման համակարգի արդյունավետության նվազման: Հատկապես տնտեսության բնագավառում տեղի ունեցող արագ փոփոխությունները հրամայաբար պահանջում են ստեղծել կառավարման ձկուն և փոփոխություններին հարմարվող համակարգեր:

Կառավարման և առաջնորդման երևույթների բացահայտմանը նվիրված մի շարք հետազոտություններ ցույց են տալիս, որ արդի պայմաններում մարմինների հիմնական խնդիրներից մեկը պետք է լինի այնպիսի համակարգի ձևավորումը, որը հնարավորություն է տալիս պատշաճ մակարդակով խրախուսելու աշխատակիցներին, օժտում է նրանց լիազորությունների նշանակալի շրջանակով՝ հասնելու կազմակերպության նպատակներին և, վերջնական արդյունքում՝ առաքելությանը¹: Կառավարման այս կամ այն համակարգի արդյունավետությունը, որը կիրառվում է աշխատակիցների աշխատանքը բարելավելու նպատակով, կախված է մի շարք անհատական և կազմակերպական գործոններից:

Ինչ խոսք, կառավարման արդյունավետ համակարգերում անհատ կառավարիչները և առաջնորդները էական դեր ունեն համապատասխան համակարգի հաջողությունների հասնելու գործում: Բայցևայնպես, նրանց ներդրումը նշանակալիորեն կարող է տարբերվել՝ կախված մշտապես փոփոխվող ներքին և արտաքին միջավայրերում մարդկանց կառավարելու անհատական կարողություններից: Բլանշարը, Բասը և Քին նույնպես կարծում են, որ փոփոխվող միջավայրին արձագանքելու ունակությունը պայմանավորված է կառավարման կամ առաջնորդման ոճերի պատշաճ կիրառման կարողությամբ²: Իրավիճակը շատ դեպքերում կարող է պահանջել խիստ վերահսկողության տարրեր՝ այդպես բարձրացնելով աշխատանքի արդյունավետության մակարդակը, սակայն այս մոտեցումը ժամանակակից պայմաններում անխուսափելիորեն հանգեցնում է աշխատողների շահադրդվածության թուլացմանը: Ահա թե ինչու կառավարիչները պետք է պատրաստ լինեն կիրառելու առաջնորդման այնպիսի ոճեր, որոնք աշխատակիցների շրջանում դրական վերաբերմունք ձևավորեն սեփական աշխատանքի, ինչպես նաև առաջնորդների կերպարի նկատմամբ՝ մշտապես առավել բարձր արդյունքների ձգտմանը, ինչն աստիճանաբար սրվող մրցակցության պայմաններում հաջողության հասնելու անհրաժեշտ պայման է:

Առաջնորդման այսօրինակ ոճը պահանջում է կառավարման այնպիսի համակարգի ձևավորում, որը նույնպես կարող է շահադրդել աշխատելու՝ միասնական պատասխանատվության պայմաններում: Տեսաբաններն առանձնացնում են կառավարման տարբեր համակարգեր կամ առաջնորդման ոճեր, որոնք կարող են կիրառվել ղեկավարների կողմից: Դրանցից են, օրի-

¹ Տե՛ս **Kozlowski S. W. J. & Ilgen D. R.**, Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological Science in the Public Interest, 2006, 7(3), էջ 77–124: **Yukl G.**, Leadership in organizations (8th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall International Inc., 2012, էջ 528:

² Տե՛ս **Blanchard K., Blanchard M., Carew D., Parisi-Carew E., Finch F., Hawkins L.** et al, Situational leadership II: The integrating concept. In T. Moore (Ed.), Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations. Upper Saddle River, New Jersey: Paerson Prentice Hall, 2007, էջ 384:

նակ՝ առաջնորդման միահեծան, ժողովրդավարական, մասնակցային, ինչպես նաև ազատական (laissez-faire) ոճերը³: Ուսումնասիրելով համապատասխան գրականությունը՝ կարելի է ընդհանրացնել, որ հեղինակների մեծ մասը (Լայկերտ, Փելեդ, Սաշկին, Յուկլ) առաջնորդման ոճերից կամ կառավարման համակարգերից արդի հարափոփոխ և օրեցօր բարդացող գործարար հարաբերությունների պայմաններում լավագույնը համարում է մասնակցային ոճը կամ մասնակցային կառավարման համակարգը, ինչն առավել մեծ հաջողությամբ աշխատակիցներին նպատակաուղղում է արդյունավետ աշխատանքի: Ուստի անհրաժեշտ է առավել խորությամբ քննարկել Լայկերտի մասնակցային կառավարման հայեցակարգը՝ անդրադառնալով դրա ծագմանը, բնույթին և առանձնահատկություններին:

Լայկերտը օգտագործում է «4-ի համակարգ» հասկացությունը մասնակցային կառավարման էությունը բնութագրելու համար, որը նա ներկայացնում է որպես մարդկանց կառավարման կամ առաջնորդման ոճերից մեկը: Հիմնվելով մի շարք հետազոտությունների վրա՝ Լայկերտը պնդում է, որ այն կազմակերպությունները, որոնք կիրառում են մասնակցային կառավարման համակարգը, կարողանում են ապահովել ամենաշատ դրական արդյունքները: Նա առաջնորդման այս ոճը բացատրում է իր հայտնի «Կազմակերպության հատկանիշների նկարագիրը» աշխատության մեջ՝ օգտագործելով դա որպես յուրահատուկ չափման սանդղակ՝ միահեծանից մինչև մասնակցային տիրույթ: Սանդղակը բաղկացած է 4 հատվածից. «համակարգ 1»՝ միահեծան-շահագործողական, «համակարգ 2»՝ բարեհաճ-միահեծան, «համակարգ 3»՝ խորհրդակցական, «համակարգ 4»՝ մասնակցային: Կազմակերպությունների նկարագիրը մշակվել է աշխատակիցների պատկերացումների և ըմբռնումների հիման վրա՝ հետևյալ յոթ գործառնական հարթություններով. առաջնորդում, շահադրդում, կոմունիկացիա, համագործակցություն, որոշումների ընդունում, նպատակադրում և վերահսկողություն: Այս ամենն ընդհանրացվում և ամփոփվում է, որպեսզի որոշվի, թե որքանով է տվյալ կազմակերպության գործունեությունը մասնակցային: Ներկայացված չորս համակարգերից վերջինը Լայկերտը նկարագրում է վերընթաց և վարընթաց ազատ կոմունիկացիոն հոսքերով, որոշումների ընդունման գործընթացը նախատեսում է մտքերի ազատ փոխանակման հնարավորություն ղեկավարների և ենթակամների միջև⁴:

Լայկերտի մշակած մասնակցային կառավարման համակարգը հիմնվում է կազմակերպական մթնոլորտի՝ որպես կարևորագույն իրավիճակային գործոններից մեկի ճանաչման վրա: Այն սերտորեն կապված է կառավարիչների արդյունավետ աշխատանքի նկատմամբ աշխատակիցների ունեցած վստահության հետ: Ըստ Լայկերտի՝ որպեսզի հնարավոր լինի արդյունավետորեն կիրառել մասնակցային կառավարման համակարգը կազմակերպություններում, կառավարիչները նախապես պետք է ձևավորեն այնպիսի կազմակերպական մթնոլորտ, որն ապահովում է աշխատակիցների դրական վերաբերմունքը կազմակերպության և կատարվող աշխատանքի նկատմամբ: Նրանք պետք է ստեղծեն կազմակերպական մշակույթ, որը զարգացնում է անհատների կարողությունները՝ ապահովելով առաջնորդման այդպիսի ոճի ար-

³ Տե՛ս **Yukl G.**, նշվ. աշխ., էջ 418:

⁴ Տե՛ս **Likert R.**, The human organization: Its management and values. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967, էջ 180:

ոյունավետությունը⁵: Լայկերտը պնդում է, որ մասնակցային կառավարման այսպիսի մթնոլորտը ստեղծվում է ի հաշիվ համագործակցային աշխատանքի, միմյանցից սովորելու և այն թիմի կողմից աջակցության, որն ավելի մեծ արդյունք է ապահովում, քան հնարավոր է ստանալ կառավարման ցանկացած այլ համակարգի դեպքում: Այսպիսի մթնոլորտ կառավարիչները կարող են ստեղծել՝ ցուցաբերելով պատրաստակամություն՝ կիսելու իրենց իշխանությունը ենթակաների հետ: Այսպիսով՝ մասնակցային ոճը կարելի է համարել յուրահատուկ ռազմավարական մոտեցում, որի շրջանակներում մարդիկ իրենց հարգված են զգում՝ ներառված լինելով կարևորագույն որոշումների ընդունման գործընթացում: Այս մոտեցումը շահադրդում և ուղղորդում է աշխատակիցներին դեպի կազմակերպության նպատակների իրագործում:

Վերջին շրջանում կառավարման ասպարեզում նկատելի է շարունակական հետաքրքրությունն այն բարեփոխումների նկատմամբ, որոնք ուղղված են աշխատակիցների «զորացմանը» (empowerment): Ջոնսը և Ջորջը⁶ «զորացումը» սահմանում են որպես կառավարման ժամանակակից մոտեցում կամ համակարգ, որն առնչվում է կազմակերպության մարդկային գործունեության՝ կազմակերպական կառուցվածքի տարբեր հարթություններում գտնվող աշխատակիցների համար ապահովելով առավել ակտիվ դերակատարում կառավարման ամբողջ գործընթացում: Հենց այս տեսանկյունից էլ քննադատվում է առաջնորդման միահեծան ոճը, որովհետև վերջինս արժեզրկում է մարդկային գործունե կազմակերպության նպատակներին հասնելիս: Մասնակցային կառավարման համակարգը հատկապես սկսել է կարևորվել մրցակցության սրման պայմաններում⁷ շնորհիվ կազմակերպական և մարդկային արժեքների ձևավորման գործում ունեցած կարևորության⁸: Ոչ պակաս կարևոր է նաև այն, որ ժամանակակից պայմաններում վերացել են ղեկավարների և ենթակաների կրթական ու մասնագիտական մակարդակների միջև նախկինում առկա զգալի տարբերությունները: Այս առումով, կառավարման բարձր արդյունավետության հասնելու համար այլ հավասար պայմաններում հարկ է կիրառել մասնակցային ոճը, որը սիներգիկ (համագործակցային) արդյունք կարող է ապահովել: Մասնավորապես, ինչպես շատ հեղինակներ են նշում (Բուրհանուդին և Ասպլանդ, Աուգուստ, Տուլի և Ռոուլիսոն), այն հատկապես կարևոր է կազմակերպության բոլոր անդամների աշխատանքի որակը բարձրացնելու համար:

Մասնակցային կառավարումը, որպես մարդկանց, աշխատակիցների «զորացման» հանգուցային ռազմավարություն, համահունչ է ինչպես կառավարչական արդի մտքի զարգացմանը, այնպես էլ այն պահանջներին, որոնք ներկայացվում են ժամանակակից կազմակերպություններին⁹: Այլ կերպ ասած՝ կառավարմանը ցուցաբերվող այսպիսի մոտեցումն ուղղակիորեն վե-

⁵ Տե՛ս **Kwantes C.T., Boglarsky C. A.**, Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 2007, 13, էջ 204–230:

⁶ Տե՛ս **Jones G. R., George J. M.**, Contemporary management (Global ed.). Boston: McGraw-Hill, 2010, էջ 228:

⁷ Տե՛ս **Carbera E., Ortega J. & Carbera A.**, An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*, 2003, 38(1), էջ 43–54:

⁸ Տե՛ս **Mohrman S. A. & Lawler E. E.**, Participative managerial behavior and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 1988, 1(1), էջ 45–59:

⁹ Տե՛ս **Key S.**, The effect of culture on management style: A comparison of U.S. and Indonesian managers, *Journal of Transnational Management Development*, 2000, 5(3), էջ 23–46:

րաբերում է կազմակերպության բոլոր անդամների «գորացմանը», որպեսզի վերջիններս կարողանան արդյունավետորեն դիմակայել «ալեկոծվող միջավայրին»¹⁰:

Պետք է փաստել, որ մասնակցային կառավարումն արդեն իսկ լայնորեն գործադրվում է հատկապես կառավարման զարգացած համակարգերում՝ որպես մարդկանց նպատակամիտված աշխատանքը երաշխավորելու ուղի¹¹: Եվ, հետևաբար, դրա էությունը և բնույթը ուսումնասիրվել են նաև զանազան փորձառական հետազոտությունների միջոցով¹²: Դրանք արձանագրում են, որ կառավարման նշված տեսակը դրական ազդեցություն ունի հատկապես երկարաժամկետ թիմային արդյունքների վրա: Նույն հետազոտությունները վկայում են, որ միահեծան ուժերը արդյունավետ կարող են լինել միայն որոշակի իրավիճակներում: Ինչպես Լայկերտն է նշում, այն կառավարիչները, ովքեր կիրառում են մասնակցային ուժը, կարողանում են ապահովել բարենպաստ կազմակերպական մթնոլորտ, որը հանգեցնում է կազմակերպության գործունեության արդյունավետության մակարդակի բարձրացմանը¹³:

Եվ իսկապես՝ մասնակցային կառավարման դրական ազդեցությունը կազմակերպության գործունեության արդյունավետության վրա հաստատվում է բազում փաստերով: Կատարված մի շարք հետազոտություններ վկայում են, որ մասնակցային կառավարումը բարելավում է մարդկանց աշխատանքը, ինչպես նաև բարձրացնում է աշխատանքից բավարարվածության աստիճանը: Ըստ տարբեր հետազոտությունների՝ տեսաբանների մի մասը բացահայտել է մասնակցային կառավարման ազդեցությունը աշխատակիցների վարքագծի վրա (Անգերմայեր, Լայկերտ, Յուկլ), որն արտահայտվել է թողարկվող արտադրանքի կամ մատուցվող ծառայության որակով, կադրերի հոսունության աստիճանով և այլն: Մինչդեռ ժամանակ, մի շարք այլ հետազոտություններ վկայում են, որ մասնակցային կառավարումը շեշտակիորեն մեծացնում է աշխատանքի նկատմամբ դրական վերաբերմունք ունենալու հավանականությունը (Ջոնս և Ջորջ, Սաշկին): Բացահայտվել է նաև, որ ինքնուրույնությունը, առաջադրանքների հստակությունը, անվտանգության զգացումը, ինչպես նաև բավարարվածությունը կառավարման մասնակցային ուժի ուղեկից գործոններն են¹⁴: ***Այլ կերպ ասած՝ մասնակցային կառավարման ազդեցությունը փաստացի արդյունքների վրա միջնորդավորվում է աշխատանքի նկատմամբ դրական վերաբերմունքի ձևավորմամբ: Իսկ վերջինս, իր հերթին, հանգեցնում է աշխատանքի փաստացի արդյունքների բարելավմանը:***

Այսպիսով՝ քանի որ մասնակցային կառավարման ազդեցությունը կարող է առնչվել վերոնշյալ երկու գործոններին (աշխատանքի փաստացի արդ-

¹⁰ Տե՛ս **Sashkin M.**, Participative management in an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 1984, 12(4), էջ 17:

¹¹ Տե՛ս **Lashley C.**, Empowerment through involvement: A case study of TGI Fridays restaurants. *Personnel Review*, 2000, 29(6), էջ 791-815: **Quinn R.E.**, **Spreitzer G.M.**, The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 1997, 26(2), էջ 37-49:

¹² Տե՛ս **Miah M.K.**, **Bird A.**, The impact of culture on HRM styles and firm performance: evidence from Japanese parents, Japanese subsidiaries/joint ventures and South Asian local companies. *International Journal of Human Resource Management*, 2007, 18(5), էջ 908-923:

¹³ Տե՛ս **Likert R.**, The human organization: Its management and values. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967, էջ 107:

¹⁴ Տե՛ս **Huang X.**, **Iun J.**, **Liu A.**, **Gong. Y.**, Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31, էջ 122-143:

յունքներ և աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունք), հետազոտությունները հիմնականում հանգեցնում են միմյանցից տարբերվող երկու հայեցակարգային բացահայտումների: Հետազոտողների մի մասը պաշտպանում է այն մոտեցումը, որ մասնակցային կառավարումը ուղղակի ազդեցություն ունի փաստացի արդյունքների վրա (Անգերմայեր, Լայկերտ): Մյուս մասը կարծում է, որ առաջնորդման այսպիսի ոճը միայն անուղղակիորեն է ազդում է փաստացի արդյունքների վրա¹⁵: Լայկերտը և Սաշկինը, օրինակ, խնդրի երկու դրվածքն էլ ձիշտ են համարում: Նրանք պնդում են, որ մասնակցային կառավարումը բավական ուժեղ և դրական ազդեցություն ունի աշխատանքի փաստացի արդյունքների վրա: Սակայն նրանց բացատրություններից հետևում է, որ այդ ազդեցությունը կատարելապես ուղիղ չէ, քանի որ կրկին անդրադառնում են այնպիսի գործոնների, ինչպիսիք են ինքնուրույնությունը, աշխատանքի անվտանգության զգացումը, աշխատանքից բավարարվածության աստիճանը և այլն:

Մասնակցային կառավարման երևույթը կարելի է դիտարկել որպես *կառավարման ներկա հարացույցի դրսևորում*: Անգերմայերը, Քարբերան, առհասարակ, առանձնացնում են կառավարման երկու *հակադարձ հարացույցեր*¹⁶: Կառավարման միահեծան ոճը նպաստավոր է որոշակի դեպքերում միայն, հատկապես երբ անհրաժեշտություն է առաջանում վերահսկողության խիստ մեթոդներ կիրառելու՝ կարճ ժամանակում արդյունք ապահովելու նպատակով: Նույնը կարող է վերաբերել նաև կազմակերպության բյուջեի արդյունավետ կառավարմանը: Այնուամենայնիվ, ներկայիս սուր մրցակցության պայմաններում կառավարիչները սկսել են նախապատվությունը տալ մասնակցային կառավարման մոտեցմանը (Քարբերան)՝ դրա միջոցով մեծացնելով մարդկանց աշխատանքային արդյունքները, շահադրդելով և նպատակաուղղելով աշխատակիցներին, ինչպես նաև ընդգրկելով վերջիններիս այնպիսի գործընթացներում, ինչպիսիք են նպատակադրումը, որոշումների ընդունումը, կազմակերպական փոփոխությունները և այլն: Հետևաբար՝ այս մոտեցումը արդի պայմաններում համարվում է կայուն առաջնորդման կարևորագույն նախապայման¹⁷: Կարելի է եզրակացնել, որ մասնակցային կառավարման հիմնական առանցքը մարդկային ռեսուրսների՝ գիտելիքների, հմտությունների, տաղանդի, մտքերի, ներքին ձգտման օգտագործումն է՝ կառավարման տվյալ համակարգի բոլոր անդամների առավելագույն աշխատանքային ներդրումը ապահովելու նպատակով:

Անդրադառնալով մասնակցային կառավարման բնորոշմանը՝ կարելի է փաստել՝ թեև «մասնակցային կառավարում» եզրույթը վերջին ժամանակաշրջանում մեծ կիրառություն է ստացել, տեսաբանները տարբեր կերպ են բնորոշում այն: Մասնավորապես՝ Մորմանը և Լոուլերը կարծում են, որ մաս-

¹⁵ Stü Steinheider B., Bayerl P., Wuestewald, T., The effects of participative management on employee commitment, productivity, and community satisfaction in a Police agency. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, 2006:

¹⁶ Stü Angermeier I., Dunford B., Boss A., Smith R., Boss. R., The impact of participative management perceptions on customer service, medical errors, burnout, and turnover intentions. Journal of Healthcare Management, 2009, 54(2), էջ 127–141:

¹⁷ Stü Jones S., Lefoe G., Harvey M., Ryland K., Distributed leadership: A collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. Journal of Higher Education Policy and Management, 2012, 34(1), էջ 67–68:

նակցային կառավարումը լայն հայեցակարգ է՝ այն ձևավորող հասկացությունների շրջանակի առումով: Դա վերաբերում է փոփոխությունների կառավարմանը, որոնք ազդում են կազմակերպության հենք հանդիսացող մարդկային, տեխնիկական, տնտեսական գործոնների վրա¹⁸: Այլ տեսաբաններ օգտագործում են զանազան հասկացություններ՝ բնութագրելու համար մասնակցային կառավարման երևույթը՝ մասնակցություն, աշխատակիցների ներգրավվածություն, խորհրդակցություն, որոշումների համատեղ ընդունում, իշխանության բաշխում, ապակենտրոնացում, ժողովրդավարական կառավարում, գործընկերություն, զորացում և այլն¹⁹:

Այնուամենայնիվ, կարծում ենք, հարկ է հստակորեն սահմանել մասնակցային կառավարման հասկացությունը, որպեսզի հնարավոր լինի խուսափել թյուրիմացությունից և շփոթից: Այս առումով, անհրաժեշտ է հասկանալ, թե ինչ տեսակի մասնակցություն կարող է առհասարակ լինել: Օրինակ՝ տարբեր խմբերի ղեկավարներ կարող են պնդել, որ իրենք ապահովել են «մասնակցությունը» այնպիսի միջոցառումների միջոցով, ինչպիսիք են սեմինարները, քննարկումները, խորհրդակցությունները և այլն: Մինչդեռ հաճախ խմբի անդամները իրականում չեն կարողանում բավարար չափով արտահայտել իրենց մտքերը, տեսակետները կամ նույնիսկ հաղորդակցվել: Մեկ այլ օրինակ է, երբ ղեկավարը պարբերաբար կազմակերպում է հանդիպումներ և ձևացնում, թե լսում է խմբի անդամներին, սակայն որևէ կերպ չի օգտագործում արված առաջարկները որոշումներ կայացնելիս: Այս ամենը ձևավորում է «կեղծ», «անիրական» մասնակցություն, ինչը քննադատվել է շատերի կողմից, և հանգեցնում է խմբի անդամների հիասթափության և զայրույթի: Վերջիններս սովորաբար իրենց վստահության կորուստն արտահայտում են աշխատանքային վարքագծի փոփոխությամբ: «Կեղծ» մասնակցությունը կարելի է բնութագրել իբրև հատուկ դեր, որը խաղում են առաջնորդները, որոնց նպատակն է ձևացնել, թե խմբի անդամներին մասնակցության հնարավորություն են ընձեռում, այնինչ իրականում այդպես չեն վարվում: Հելլերն այս առումով պնդում է, որ կառավարիչները ձգտում են մասնակցություն ապահովել, քանի որ դա յուրատեսակ հայտնի առասպել է դարձել: Եթե նրանք անհրաժեշտ մակարդակով դա չիրականացնեն, ապա կվտանգվի իրենց դիրքը²⁰:

Մասնակցային կառավարումը կարելի է դիտարկել որպես կառավարչական վարքագծի կամ առաջնորդման ոճի առանձին տեսակ, որը սակայն կարող է կիրառվել որոշակի առաջադրանքների կամ հարաբերությունների հետ կա: Ըստ Յուքլի՝ մասնակցային կառավարումը (կամ իր խոսքով՝ «մասնակցային առաջնորդումը») ներառում է կառավարչի ջանքերը՝ խրախուսելու և խթանելու մասնակցությունը որոշումների ընդունմանը²¹: Այսպիսի բնորոշումը, կարծես, որոշակիորեն սահմանափակում է աշխատակիցների մաս-

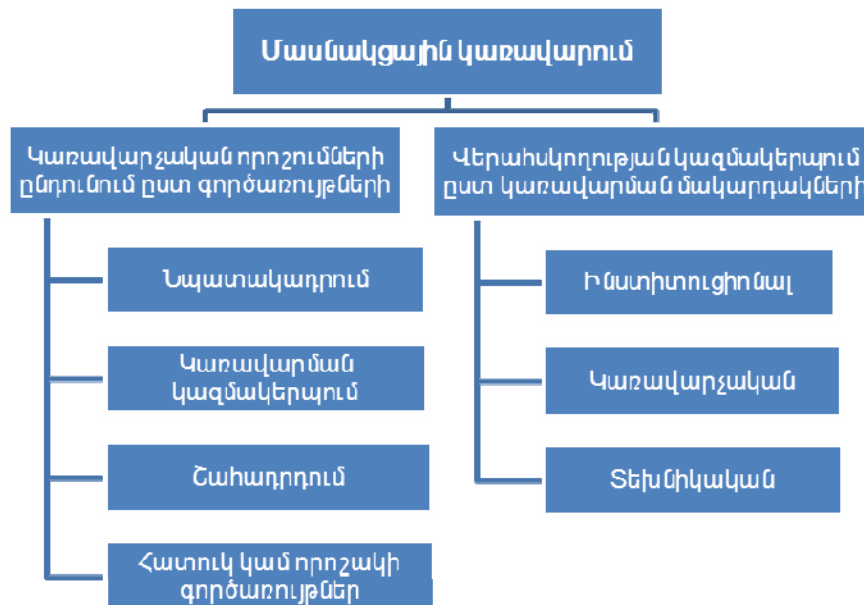
¹⁸ Տե՛ս **Mohrman S. A. & Lawler E. E.**, Participative managerial behavior and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 1988, 1(1), էջ 45-59: **Lawler E. E.**, High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance, III. 1986. San Francisco, California: Jossey-Bass:

¹⁹ Տե՛ս **Randolph A., Blanchard K.**, Empowerment is the key. In T. Moore (Ed.), *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Paerson Prentice Hall, 2007:

²⁰ Տե՛ս **Heller F.**, Participation and power: A critical assessment. *Applied Psychology: An International Review*, 2003, 52(1), էջ 144–163:

²¹ Տե՛ս **Yukl G.**, նշվ. աշխ., էջ 406:

մակցությամբ մասնակցային կառավարումը որոշումների ընդունման գործընթացում: Դա համահունչ է նաև Մաքքրիմոնի մոտեցմանը, բայց վերջինս ընդգծում է նաև **թիմերի մասնակցությունը** որոշումների ընդունմանը: Միևնույն ժամանակ, Սաշկինը օգտագործում է առավել ընդգրկուն սահմանում մասնակցային կառավարումը բնութագրելու համար՝ դիտարկելով այն որպես գործընթաց, որում աշխատակիցներն ուղղակի դերակատարություն են ունենում նպատակադրման, որոշումների ընդունման և կազմակերպական փոփոխությունների մեջ²²: Այս սահմանումն իր տրամաբանությամբ մոտ է Մորմանի և Լոուլերի մասնակցային կառավարման ըմբռնմանը, ըստ որի այն առնչվում է աշխատակիցների «գորացմանը» կառավարման գործընթացում²³: *Սույն հոդվածի շրջանակներում մասնակցային կառավարումը ներկայացվում է լայն ըմբռնմամբ՝ դիտարկելով այն որպես այնպիսի մոտեցում, որի պարագայում կառավարիչները համակարգված կերպով օգտագործում են անհատներին կամ նրանց խմբերն իբրև ռեսուրս՝ դրական արդյունք ապահովելու նպատակով: Կառավարմանն առնչվող այս մոտեցումը միտված է գորացնելու կազմակերպության բոլոր անդամներին և բարձրացնելու կազմակերպության գործունեության արդյունավետության մակարդակը ղեկավարների ու ենթակաների միջև իշխանության և լիազորությունների աստիճանական բաշխման միջոցով* (գծանկար 1):



Գծանկար 1. Մասնակցային կառավարման համակարգը

Փաստորեն, մասնակցային կառավարման տարրերը համահունչ են առաջնորդման ժամանակակից մոտեցումներին, ինչպիսիք են «զուգահեռ առաջնորդումը» (Էնդրյուս, Քրոուլթեր), «բաշխված առաջնորդումը» (Դիգնան, Հարգրիվս), «իսկական առաջնորդումը» (Ռուսել, Սթոուն), «ծառայող առաջնորդումը» (Ավոլիո), ինչպես նաև «փոխակերպվող առաջնորդումը» (Սարոս-

²² Տե՛ս Sashkin M., նշվ. աշխ., էջ 22:

²³ Տե՛ս Mohrman S. A. & Lawler E. E., նշվ. աշխ., էջ 45–59:

Սանտորա): Վերը թվարկված բոլոր մոտեցումների ընդհանրացնող գաղափարն առաջնորդման այնպիսի ոճն է, որը խթանում է մասնակցության մթնոլորտը՝ հնարավորություն տալով կազմակերպության բոլոր անդամներին ամեն կերպ նպաստելու կազմակերպության առջև դրված խնդիրների լուծմանը: Առաջնորդները ներկայացնում են իրենց տեսլականը և գործառնությունները, ճանաչում են անհատների ինքնարտահայտվելու, ինքնադրսևորվելու պահանջները և իրավունքը, ինչպես նաև երաշխավորում են կայուն նորամուծական զարգացում և կատարելագործում²⁴: Դիզնանը և Մաքփերսոնը պնդում են, որ կառավարման հարացույցի այսպիսի փոփոխությունը անհրաժեշտ է ժամանակակից համակարգերին²⁵:

Ուսումնասիրելով առաջնորդման ոճերի բնութագրությանը նվիրված տարբեր հեղինակների աշխատությունները՝ կարելի է եզրակացնել, որ գրեթե բոլոր ժամանակակից դասակարգումները ներառում են **առաջնորդման մասնակցային ոճը**: Մասնավորապես՝ Մաքթրիմոնը առանձնացնում է առաջնորդման երեք հիմնական ոճեր՝ մասնակցային, միահեծան և ազատական²⁶: Առաջնորդման մասնակցային կամ ժողովրդավարական ոճերը, ի տարբերություն միահեծան ոճերի, հենված են նույն տեսական ենթադրությունների վրա, որոնք կիրառվում են նաև առաջնորդման առնչվող այլ տեսակի ժամանակակից հետազոտություններում, ինչպես օրինակ՝ «համագործակցային առաջնորդում» (Քրոուլեր) կամ «բաշխված առաջնորդում» (Դիզնան): Ըստ թվարկված բոլոր մոտեցումների՝ ենթակաները պետք է համապատասխան տաղանդ, կարողություններ, ներքին դրդապատճառ ունենան ինքնուրույն և անկախ աշխատանք կատարելու համար: Այդ պարագայում **կառավարիչները ստիպված չեն լինի դիմելու վերահսկողության խիստ մեթոդների**, կարիք չի լինի կիրառելու միահեծան մոտեցման տարրեր, ինչպես օրինակ՝ պարտադրել ենթականերին արդյունավետորեն կատարելու առաջադրանքները:

Ներկայացված միտումը համահունչ է նաև մարդու աշխատանքային վարքագծի վերաբերյալ Մաքթրեգորի «Y» տեսության ենթադրություններին: Մասնակցային կառավարումը, իբրև տեսություն, ներառում է «Y» տեսության ենթադրությունները մարդու բնույթի և նրան շահադրդելու եղանակների վերաբերյալ:

Համաշխարհային խոշոր կազմակերպությունների կառավարման մարմինները նույնպես գիտակցում են, որ իրենց կազմակերպությունների գործունեությունը և արդյունքները մեծապես կախված են լիազորությունների արդյունավետ բաշխումից, որի դեպքում դրանից անմասն չի մնա որևէ աշխատակից (Անգերմայեր): Պատճառն այն է, որ, ինչպես այժմ, այնպես էլ հատկապես ապագայում կազմակերպությունները և կառավարման համակարգերը պահանջելու են կառավարման և առաջնորդման այնպիսի ոճեր, որոնք նպաստավոր պայմաններ կստեղծեն բոլոր տաղանդների և կարողությունների առաջնորդման՝ կազմակերպության հաջողության հասնելու համար: **Այս դեպքում կառավարիչները կամ առաջնորդները աստիճանաբար ձգտում**

²⁴ Տե՛ս Hargreaves A., Fink D., Distributed leadership: Democracy or delivery? Journal of Educational Administration & Leadership, 2008, 46(2), էջ 229-240: Harris A., Spillane J., Distributed leadership through the looking glass. Management in Education, 2008, 22(1), էջ 31-34:

²⁵ Տե՛ս Duignan P.A., Macpherson R.J.S., Educative leadership: A practical theory. Educational Administration Quarterly, 1993, 29(1), էջ 8-33.

²⁶ Տե՛ս McCrimmon M., What is a leadership style? 2007: Հասանելի է համացանցային հետևյալ էջում <http://suite101.com/article/what-is-leadership-style-a18991>

են կառավարման այնպիսի համակարգի, որը ոչ այնքան կառավարվում է վերևից, որքան ներսից՝ իբրև համագործակցության վրա հիմնված թիմային կառավարում: Այսպիսով՝ մասնակցային կառավարման ոճը ներկայանում է իբրև ռազմավարական մոտեցում՝ արդյունավետորեն օգտագործելով մարդկային ռեսուրսները փոփոխվող իրավիճակում հաջողության հասնելու համար:

Վերը քննարկված տեսությունների համադրման արդյունքում կարելի է եզրակացնել, որ մասնակցային կառավարումը նշանակալից դեր ունի կազմակերպության գործունեության արդյունավետության բարձրացման գործում՝ նպաստելով աշխատանքի փաստացի արդյունքների բարելավմանը և աշխատանքի նկատմամբ դրական վերաբերմունքի ձևավորմանը: Սակայն տարածված է նաև այն մոտեցումը, որ մասնակցային կառավարման արդյունավետությունը կախված է ձևավորված որոշակի պայմաններից: Տեսաբանները (Ֆիդլեր, Միլլեր-Մոնջ), ովքեր առաջնորդման ոճերի բնութագրման համար զարգացրել են իրավիճակային տեսությունը, ընդգծում են *իրավիճակային գործոնների* դերը, որոնք կարող են ինչպես բարելավել, այնպես էլ նվազեցնել մասնակցային ոճի դրական արդյունքները: Իրավիճակային գործոնները վերաբերում են կազմակերպության գործունեության ծավալման համատեքստին (Ջոնս և Ջորջ): Դրանք կարող են արտացոլել կազմակերպության առանձնահատկությունները արտաքին միջավայրի ազդեցության ներքո:

Իրավիճակային գործոնների դերը կառավարման համակարգն ընտրելիս բացահայտել են տարբեր տեսաբաններ: Մի շարք հետազոտություններ ցույց են տվել, որ շատ քիչ կառավարիչներ են կարողացել կրկնել իրենց հաջողությունները այլ՝ նույնիսկ նույն ոլորտի կազմակերպություններում (Ջոնս և Ջորջ): Երբ կառավարիչներ են նշանակվում նոր նախագծեր իրագործելու համար, նրանք հաճախ չեն կարողանում նույն հաջողությունը ունենալ կարճաժամկետ հատվածում: Այսպիսի իրավիճակում արդյունավետ կառավարում ապահովելու համար, ըստ Սաշկինի, կառավարիչները պետք է աստիճանաբար ձևավորեն կազմակերպական այնպիսի մթնոլորտ, որն ընդունելի լինի ենթակաների համար, որպեսզի վերջիններս մեծ պատրաստակամությամբ և արդյունավետությամբ ներգրավվեն կառավարման գործընթացում²⁷: Անհրաժեշտ մթնոլորտ ստեղծելու համար առաջնորդները կամ կառավարիչները պետք է հստակեցնեն այն գործոնները, որոնք կարող են ազդել կազմակերպության գործունեության և արդյունքների վրա: Այդ գործոնները, Սաշկինի կարծիքով, կապված են *անհատական, կազմակերպական և միջավայրի* տարրերի հետ:

Անհատական գործոնների թվին կարելի է դասել սեռը, տարիքը, կրթությունը, պաշտոնը կազմակերպությունում, աշխատանքային ստաժը և այլն: Կախված այն բանից, թե որ գործոններն են աշխատակիցներին բնութագրում իբրև անհատներ, նրանք տարբեր կերպ են ընդունում և արձագանքում կառավարման գործողություններին²⁸: Առաջնորդման իրավիճակային տեսությունները հատուկ ուշադրություն են դարձնում անհատական բնութագրիչների՝ իբրև կառավարման կամ առաջնորդման արդյունավետությունը որոշող կարևոր գործոնների վրա: Օրինակ՝ «Ուղի-նպատակ» տեսությունը հստակո-

²⁷ Տե՛ս Sashkin M., նշվ. աշխ., էջ 19:

²⁸ Տե՛ս Ferreira A., Hill M., Organisational cultures in public and private Portuguese Universities: A case study High Educ 55, 2008. էջ 637–650:

րեն նշում է ենթակաների որոշակի առանձնահատկություններ՝ հմտությունները, կարողությունները, պահանջմունքները, որոնք բնութագրում են մասնակցային կառավարման նրանց ընկալումը: Այս առումով, շատ հետազոտություններ կապ են ստեղծում անհատական գործոնների և աշխատակիցների փաստացի արդյունքների միջև²⁹: Իսկ Տուլին և Ռոուլինսոնը, օրինակ, բացահայտել են, որ աշխատակիցների անհատական բնութագրիչները, հատկապես՝ տարիքը, որոշակի ազդեցություն ունեն մասնակցային կառավարման ընկալման, հետևաբար նաև, դրանով պայմանավորված, նրանց վարքագծի վրա: Ըստ այդ հետազոտության՝ ավագ աշխատակիցների վերաբերմունքն իրենց աշխատանքի նկատմամբ հիմնականում դրական է, ուստի ավելի լավ են ընդունում մասնակցությունը կառավարմանը³⁰: Այս հանգամանքը, թերևս, պայմանավորված է առաջնորդների կողմից ավագ և կրտսեր աշխատակիցների նկատմամբ ցուցաբերվող վերաբերմունքի տարբերությամբ: Նրանք առավել մեծ վստահությամբ են ավագ աշխատակիցներին օժտում իշխանությամբ և հանձնարարում կարևոր աշխատանքներ, հետևաբար՝ վերջիններս անհամեմատ ավելի են զգում մասնակցության մթնոլորտը: Մի շարք այլ հետազոտություններ պարզել են, որ տարիքի գործոնը կապված է փաստացի աշխատանքային արդյունքների հետ: Գելերտը և Շալկը նշում են, որ ավագ աշխատակիցները ավելի մեծ հաջողությամբ են կարողանում հարաբերություններ հաստատել իրենց ղեկավարների հետ, քանի որ տիրապետում են կոմունիկացիոն անհրաժեշտ հմտությունների³¹:

Մասնակցային կառավարման ընկալման վրա, ըստ տարբեր հետազոտությունների արդյունքների, էական ազդեցություն է թողնում նաև աշխատակցի զբաղեցրած պաշտոնը³²: Այս տեսանկյունից, մասնակցային կառավարման արդյունավետությունը ապահովելու համար առաջնորդները պետք է այնպիսի ռազմավարություն մշակեն, որը հաշվի առնի աշխատակիցների տարբեր կարգավիճակները և աշխատանքի մակարդակները:

Առաջնորդման մասնակցային ոճի արդյունավետության վրա ազդում են նաև **կազմակերպական գործոնները**: Դրանք հաճախ որոշում են կազմակերպության աշխատակիցների շահադրդման հանգամանքը և վերաբերմունքը աշխատանքի նկատմամբ: Այդ գործոնների շարքը կարելի է դասել կազմակերպության տեսակը կամ կարգավիճակը (մասնավոր/պետական), դրա մեծությունը, աշխատակիցներին հանձնարարվող աշխատանքի բնույթը, ինչպես նաև կազմակերպության մշակույթը: Նշված գործոնները կարող են ազդել աշխատակիցների՝ կառավարչի գործունեության ընկալման և, ըստ այդմ, կազմակերպության գործունեության մեջ սեփական ներդրումը ունենալու ցանկության վրա: Մասնակցային կառավարման համակարգն առավել մեծ հաջողությամբ կգործի, եթե առաջնորդները հաշվի առնեն բոլոր այս գործոնները: Կազմակերպական գործոնները որոշում են, թե ինչպես պետք է առաջ-

²⁹ Տե՛ս **Champoux J. E.**, Organisational behavior: Essential tenets (2nd ed.). Australia: Thompson South-Western, Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H.J., Konopaske, R. 2006. Organizations: Behavior, structure, processes (12th ed.), 2003, Boston: McGraw-Hill/Irwin:

³⁰ Տե՛ս **Tuuli M., Rowlinson S.**, Performance consequences of psychological empowerment. Journal of Construction Engineering and Management, 2009: Հասանելի է համացանցային հետևյալ էջում՝ [http://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000103](http://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000103)

³¹ Տե՛ս **Gellert F., Schalk R.**, The influence of age on perceptions of relationship quality and performance in care service work teams. Employee Relations, 2012, 34(1), էջ 44-60:

³² Տե՛ս **Vilkinas T., West D.**, Leadership behavior displayed by heads of school – its extent and importance. Journal of Higher Education Policy and Management, 2011, 33(4), էջ 347–361:

նորոգները վարվեն տվյալ դեպքում, որպեսզի առավել շահադրդեն աշխատակիցներին: Այս համատեքստում, առաջնորդման որևէ ոճ կարող է արդյունավետ լինել, երբ աշխատակիցների քանակը քիչ է, իսկ կազմակերպությունը՝ փոքր, սակայն խիստ անարդյունավետ, երբ կիրառվում է խոշոր կազմակերպությունում³³: Այլ կերպ ասած՝ կազմակերպական և, առհասարակ, իրավիճակային գործոններն օգնում են բացատրել, թե ինչու մասնակցային կառավարման արդյունավետությունը տարբեր կազմակերպություններում նույնը չէ:

Աշխատանքի բնույթը կամ առանձնահատկությունները ևս կարելի է դասել կազմակերպական այն գործոնների շարքը, որոնք որոշում են կառավարման արդյունավետությունը: Օրինակ՝ հոսքային գծի դեպքում, որը ենթադրում է աշխատանքային առանձին տեսակների կատարում, նպատակահարմար չի լինի, որ աշխատակիցները մասնակցեն որոշումների ընդունմանը (Սաշկին): Մասնակցային մոտեցումը, թերևս, ավելի արդյունավետ կլինի, եթե ներառի յուրաքանչյուր միավորից համապատասխան ներկայացուցիչներ կամ համակարգողներ, ովքեր բավականաչափ տեղյակ են ամբողջ նախագծին: Բանն այն է, որ կազմակերպության ռազմավարական որոշումների կայացմանը կարող են մասնակցել սահմանափակ թվով մարդիկ, ովքեր տիրապետում են կազմակերպության նպատակներին և ընդհանուր քաղաքականությանը: Այնուամենայնիվ, երբ մասնակցային կառավարումը կիրառվում է «համագործակցող աշխատանքային թիմում», կազմակերպության բոլոր անդամների մասնակցությունը նպատակահարմար է և ցանկալի³⁴:

Կառավարման տարբեր մոտեցումների, այդ թվում՝ մասնակցային կառավարման հաջողությունը որոշող կարևորագույն գործոններից է կազմակերպական մշակույթը: Տարբեր հետազոտություններ նվիրված են կառավարման արդյունավետության հիմնախնդիրներին կազմակերպական որոշակի մշակույթի պայմաններում: Համապատասխան նորմերը, արժեքները և սպասումները կարող են հիմք հանդիսանալ ինչպես առաջնորդի վարքագծի, այնպես էլ աշխատակիցների արդյունքների համար³⁵: Ըստ հետազոտական մի շարք աշխատանքների՝ բացահայտվել է, որ նշված գործոնները նախորդում են առաջնորդի նախընտրելի վարքագծի որոշմանը, ինչպես նաև հիմնավորվել է դրանց նշանակությունը ենթակաների կողմից առաջնորդի վարքագծի ընկալման առումով³⁶:

Եվ իսկապես, մշակույթը ոչ միայն էական է մասնակցային կառավարման հաջողության իմաստով, այլև հաճախ դառնում է վճռորոշ գործոն: Հոֆստեդը բնութագրում է մշակույթը՝ առաջ քաշելով որոշակի միջավայրում մարդկանց հավաքական մտածելակերպի ծրագրավորման գաղափարը³⁷: Դա կարող է ձևավորվել աշխարհագրական որոշակի տարածաշրջանում, ազգային փոքրամասնության շրջանում կամ, առհասարակ, ըստ որևէ ազգի

³³ Տե՛ս **Vaccaro I.G., Jansen J.J.P., Bosch F.A.J.V.D., Volberda H.W.**, Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. Journal of Management Studies, 2012, 49(1), էջ 28–51:

³⁴ Տե՛ս **Sashkin M.**, նշվ. աշխ., էջ 17:

³⁵ Տե՛ս նույն տեղը, էջ 9:

³⁶ Տե՛ս **Robbins S., Bergman R., Stagg I., Coulter M.**, Management (12th ed.). Frenchs Forest NSW, 2013. Australia: Paerson, էջ 560:

³⁷ Տե՛ս **Ferreira A., Hill M.**, նշվ. աշխ., 2008. Organisational cultures in public and private Portuguese Universities: A case study High Educ 55, էջ 637–650:

³⁸ Տե՛ս **Hofstede G., Bond M.**, The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. Organisational Dynamics, 1988, 16(4), էջ 5–21:

կամ պետության: Ամեն դեպքում, մարդիկ տվյալ պարագայում ընդունում են որոշակի արժեքներ, որոնք բյուրեղացվում են այնպիսի ինստիտուտներում, ինչպիսիք են ընտանիքը, կրթական կառույցները, կրոնական և հասարակական կազմակերպությունները, կառավարությունը և այլն: Ընդհանուր արժեքները, բնականաբար, ենթադրում են ընդհանուր համոզմունքներ: Եվ, ինչպես ցույց են տալիս մի շարք միջմշակութային հետազոտություններ, տարբեր ազգային մշակույթներ ազդում են ինչպես առաջնորդների վարքագծի, այնպես էլ մարդկանց կողմից դրանց ընկալման վրա³⁸:

Մասնակցային կառավարման արդյունավետությունը որոշում են նաև ընդհանուր **միջավայրի գործոնները**: Դրանք ներառում են, օրինակ՝ տեխնոլոգիական առաջընթացին առնչվող համընդհանրական մարտահրավերները, պետությունների կողմից զանազան կարգերում կատարվող փոփոխությունները, կազմակերպությունների միջև համաշխարհային մրցակցությունը և այլն: **Այս տեսակի մարտահրավերներին դիմակայելու համար խմբային մասնակցության մոդելը համարվում է լավագույնը՝ մի կողմ մղելով թե՛ միահեծան և թե՛ ազատական մոդելները: Որպեսզի հնարավոր լինի արձագանքել համաշխարհային հիմնախնդիրներին, կառավարման համակարգերը պետք է ունենան լրացուցիչ ազդակներ, որոնք կարող են ձեռք բերվել ի հաշիվ կազմակերպական բոլոր ռեսուրսների լավագույն օգտագործման:** Այս առումով, մասնակցային կառավարումը կարող է օգնել կազմակերպությանը՝ գոյատևելու մարտահրավերների ահագնացման պայմաններում³⁹, քանի որ ապահովում է աշխատակիցների ջանքերի, հմտությունների, կարողությունների, ինչպես նաև տաղանդի առավելագույն օգտագործումը:

Այսպիսով՝ մասնակցային կառավարման արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է այն իրավիճակային գործոններով, որոնք բնութագրում են տվյալ համակարգը: Պետք է նկատել նաև, որ դրանց անտեսումը հաճախ հանգեցնում է մասնակցային կառավարման բացասական արդյունքների: Ուսումնասիրելով 50 տարվա փորձը՝ Սաշկինը պնդում է, որ մասնակցային կառավարման ծախսողման տարբեր դեպքերի հիմնական պատճառը հենց իրավիճակային գործոնների նկատմամբ ցուցաբերվող անբավարար ուշադրությունն է: Հետևաբար՝ մասնակցային կառավարման ընդհանուր մեթոդաբանական մոտեցումներին զուգահեռ, թե՛ հետազոտական աշխատանքներում, թե՛ դրանց կիրառման ընթացքում հարկավոր է մշտապես ուշադրության կենտրոնում պահել իրավիճակային այն գործոնները, որոնք պայմանավորում են կառավարման տվյալ համակարգում մասնակցային կառավարման նպատակահարմարությունը և արդյունավետությունը:

Համընդհանրացման, ինչպես նաև ապակենտրոնացման գործընթացներին զուգահեռ, ժամանակակից պայմաններում ակնհայտ է կառավարման ընդհանուր մոտեցումների և հարացույցի փոփոխությունների միտումը նաև **հանրային կառավարման մակարդակում**: Կառավարման **ժողովրդավարացումը** բնական և այլևս անշրջելի մի գործընթաց է, որը բնորոշ է ոչ միայն հանրային կամ քաղաքների կառավարման մակարդակներին, այլ նաև բոլոր

³⁸ Sté Lok P., Crawford J., The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. Journal of Management and Development, 2004, 23(4), էջ 321–338:

³⁹ Sté Key S., The effect of culture on management style: A comparison of U.S. and Indonesian managers, Journal of Transnational Management Development, 2000, 5(3), էջ 23–46:

կազմակերպություններին: Հանրային կառավարման մակարդակում ժողովրդավարացման օբյեկտիվ գործընթացը պայմանավորված է մի շարք գործոններով: Ժամանակակից գրականության մեջ դրանց հարաբերական նշանակությունը կարող է տարբերվել՝ կախված հեղինակների կարծիքից, սակայն, ընդհանուր առմամբ, գործոնները նույնն են: Դիտարկումները ցույց են տալիս, որ ժողովրդավարացման մակարդակը շատ ցածր էր մինչև արդյունաբերական հեղաշրջումը: Փորձառական հետազոտությունները վկայում են, որ տնտեսական զարգացումը մեծացնում է տվյալ հասարակությունում կառավարման ժողովրդավարացման հնարավորությունները⁴⁰: Հասարակության կրթության մակարդակի աճը ևս նպաստում է ժողովրդավարացմանը: Կրթական ցածր մակարդակ ունեցող բնակչությունը կարող է ընտրել ամբոխահաճ ղեկավարների, ովքեր ընտրվելուց անմիջապես հետո, կառավարման ժողովրդավարական ոճը անտեսելով, վերածվում են բռնապետի, նույնիսկ եթե ընտրություններն անցել են արդար պայմաններում: Այս առումով, կառավարողների և կառավարվողների միջև *գիտելիքների աստիճանական հավասարեցման* միտումն է, որ նպաստում է կառավարման ժողովրդավարացմանը՝ հաղորդելով դրան մասնակցային բնույթ:

Ժողովրդավարացման ժամանակակից գործընթացը որոշ հեղինակների կողմից բացատրվում է շուկայական տնտեսության զարգացմամբ: Այս տեսությունը հենվում է այն հիմնարար գաղափարի վրա, որ ժողովրդավարությունը և շուկայական տնտեսությունը ազատության երկու տարբեր, բայց միմյանց շաղկապված դրսևորումներ են: Համատարած շուկայական տնտեսության մշակույթը կարող է նպաստել այնպիսի սոցիալական նորմերի ձևավորմանը, ինչպիսիք են անհատականությունը, բանակցությունը, փոխզիջումը, օրենքի առջև հավասարությունը և այլն⁴¹:

Ռ. Ինգլհարթը և Ք. Ուելցելը ժողովրդավարացման ներկա գործընթացը բացատրում են մարդկային զարգացման⁴² առավել ընդգրկուն գործընթացով, որը վերափոխում է սովորական քաղաքացիներին երեքբայլանի տրամաբանությամբ: Առաջին՝ արդիականացումը առավել շատ ռեսուրսներ է հասանելի դարձնում մարդկանց, ինչը վերջիններիս հնարավորություն է տալիս օգտագործելու ազատության գաղափարները: Ըստ այդմ՝ մարդկանց մեջ արմատավորվում են ազատության արժեքները, որոնք արտահայտում են խոսքի ազատությունը և հնարավորությունների հավասարությունը: Երկրորդ՝ ձևավորված արժեքներն արդեն իսկ հնարավորություն ստացած մարդկանց շահադրդում են կիրառելու ազատության գաղափարները: Ժողովրդավարացման գործընթացն ավարտվում է երրորդ քայլով. մարդիկ իրավական հիմք են ունենում ազատություն ստանալու⁴³: Դիտարկումները վկայում են, որ ներկա պայմաններում ազատության արժեքները դրդում են մարդկանց ընդգրկվելու կառավարման վերնախավին հակակշռող հավաքական գործողությունների մեջ, որպեսզի բարելավեն ժողովրդավարությունը (դրա առկայու-

⁴⁰ St'u **Przeworski A.** et al. Democracy and Development: Political Institutions and Well-Being in the World, 1950-1990. Cambridge: Cambridge University Press, 2000:

⁴¹ St'u **Mousseau M.**, Market Prosperity, Democratic Consolidation, and Democratic Peace. Journal of Conflict Resolution, 2000, 44(4), էջ 472-507:

⁴² St'u **Inglehart R., Klingemann H.-D., Welzel Ch.**, The Theory of Human Development: A Cross-Cultural Analysis, European Journal of Political Research, 2003, 42 (3), էջ 341-380:

⁴³ St'u **Welzel Ch. & Inglehart R.**, The Role of Ordinary people in Democratization. Journal of Democracy 19, 2008, էջ 126-140:

թյան դեպքում) կամ ձևավորեն ժողովրդավարական կարգեր (եթե վերջինս մերժված է)⁴⁴:

Այսպիսով՝ գործնական կառավարման և գիտության զարգացման ժամանակակից միտումների ուսումնասիրության արդյունքում կարելի է պնդել, որ կառավարման արդյունավետության մակարդակի բարձրացման առաջիկա գերակայությունները պայմանավորված են լինելու գերազանցապես վերը ներկայացված գործոնների համատեղ ներազդեցությամբ, որոնցից յուրաքանչյուրն առանձին և ամբողջության մեջ անհրաժեշտաբար պահանջելու են որոշումների կայացման և դրանց իրագործման գործընթացներում ապահովել կառավարման համակարգի գրեթե բոլոր անդամների անհատական և խմբային մասնակցությունը՝ օգտագործելով հնարավոր բոլոր ռեսուրսները աստիճանաբար սրվող մրցակցության պայմաններում հաջողության հասնելու նպատակով:

⁴⁴ St'u **Welzel Ch. & Klingemann H.-D.**, Evidencing and Explaining Democratic Congruence: The Perspective of 'Substantive' Democracy. World Values Research 1, 2008, էջ 57-90:

ЮРИЙ СУВАРЯН

*Заведующий кафедрой „Управления“ АГЭУ,
академик НАН РА,
доктор экономических наук, профессор*

РУБЕН АЙРАПЕТЯН

*Доцент кафедры „Управления“ АГЭУ,
кандидат экономических наук*

Методология партисипативного управления.– В настоящее время, быстрые изменения в различных областях экономики требуют создания систем управления, которые являются гибкими и могут адаптироваться к изменениям. В связи с этим, в этой статье была выдвинута идея, что в условиях сегодняшних постоянно меняющихся и сложных деловых отношениях партисипативный стиль руководства и система партисипативного управления считаются лучшими, и могут наиболее успешно вести людей к эффективной работе.

В статье подробно рассматривается концепция партисипативного управления, ссылаясь на происхождение понятия партисипативного управления, его характер и особенности. Партисипативное управление также рассматривается как проявление современной парадигмы управления. Четко определяется концепция партисипативного управления. Партисипативное управление представлено в широком понимании, рассматривая его как подход к управлению, в котором руководители систематически используют человеческие ресурсы отдельных лиц или их групп, в целях обеспечения положительного результата. Также была рассмотрена роль ситуационных факторов в системе партисипативного управления и их влияние на эффективность управления.

YURI SUVARYAN

*Head of the Chair of „Management“ at ASUE,
Academician of NA of Sciences,
Doctor of Economics, Professor*

RUBEN HAYRAPETYAN

*Associate Professor at the Chair of
„Management“ at ASUE, PhD in Economics*

Methodology of Participative Management.– Currently, rapid changes in various fields of economy demand to create management systems that are flexible and adaptable to the changes. In this regard, an idea has been put forward in this article, that in terms of today's ever-changing and complicated business relations participative style of leadership and participative management system are considered to be the

best, and can most successfully direct the staff to work effectively.

The article discusses thoroughly the concept of participative management, referring to the origin of the concept of participative management, its nature and characteristics. The phenomenon of participatory management has also been observed as a manifestation of the current management paradigm, and the concept of participatory management has clearly been defined. Participative management has been introduced in its broad understanding, viewing it as a management approach, in which managers systematically use the human resources of individuals or their groups, in order to create a positive result. The role of situational factors in participative management system and their impact on the effectiveness of management have also been discussed.