

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ
ՀԱՐՑԵՐԻ ՇՈՒՐՁ

ՍՈՒՎԱՐՅԱՆ ՅՈՒ. Մ.

Կառավարման մեթոդաբանությունը և արդյունավետությունը մենեջմենթի տեսության հիմնարար կատեգորիաներից են: Կարելի է պնդել, որ կառավարման գործընթացը արդյունավետ է, այսինքն՝ ստացված արդյունքները գերազանցում են կատարված ծախսերը, եթե կառավարման մեթոդաբանությունը գիտականորեն հիմնավորված է: Այս անվերապահ ճշմարտությունը, սակայն, քննական վերլուծության կարիք ունի, քանի որ հարկ է ճշգրտել արդյունքներ-ծախսեր, կառավարման մեթոդաբանություն և դրա բաղադրիչներ կազմող սկզբունքներ ու մեթոդներ հասկացությունները և վերջիններիս նշանակությունը արդյունավետ կառավարման համար:

Կառավարման վերաբերյալ գիտական գրականության մեջ որոշակիություն գոյություն ունի կառավարման արդյունավետության առումով: Օրինակ, ամենահաջողված և համընդգրկուն աշխատություններից մեկում կառավարման արդյունավետությունը դրսևորվում է իբրև կազմակերպությունների գործունեության արդյունավետություն, ինչը քանակապես գնահատվում է ամբողջական աշխատանքի արտադրողականության ցուցանիշով՝ ելքի արդյունքները հարաբերելով մուտքի ռեսուրսներին¹: Ի դեպ, կառավարման արդյունավետությունը դիտարկվում է որակական և քանակական առումներով: Որակականն այն է, որն արտահայտում է կազմակերպությունների կողմից առաքելության և նպատակների ճշգրիտ սահմանման և դրանց կատարման ապահովման գործընթացները, որոնց հիմքում ապրանքների և ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկի գնահատումն է: Հարկ է նշել, որ գրականության մեջ այս ցուցանիշը անվանում են արդյունքաբերություն (результативность), ինչը, մեր կարծիքով, ավելի ճիշտ է կոչել որակական արդյունավետություն: Արդյունավետության քանակական դրսևորումը, ինչպես նշվել է, արդյունքների և ծախսերի հարաբերակցությունն է՝ աշխատանքի արտադրողականությունը: Այսինքն, կառավարումն արդյունավետ է, եթե թողարկվում են պահանջարկ ունեցող, մրցունակ ապրանքներ ու ծառայություններ, և եթե սահմանված

¹Տե՛ս Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, М., 2000, с. 48-50.

նպատակները իրացվում են կատարված ծախսերի համեմատ արդյունքների աճող դինամիկայով: Արդյունավետության գնահատման նման եղանակ առաջարկվում է այլ աշխատություններում²: Սակայն կառավարման մեթոդաբանության, հատկապես մեթոդների հարցերը առանձին չեն դիտարկվում, թեև դրանք առանց համակարգման լուսաբանվում են շահադրդման, իշխանության ձևերի, առաջնորդման և այլ ոլորտներին առնչվող խնդիրները քննարկելու ընթացքում:

Ընդունված է, որ կառավարումը՝ իբրև մարդկային գործունեության տեսակ, դրսևորվել է հնագույն ժամանակներում (մ.թ.ա. IV-II հազարամյակներում, Շումերական պետության ժամանակ և դրանից էլ առաջ), երբ մարդիկ, միավորվելով առանձին խմբերում, ձգտել են հասնել գոյատևման նպատակներին (սննդի հայթայթում, կենսապայմանների և ֆիզիկական պայմանների ապահովում և այլն), ուստի կառավարչական գործունեությունը այնքան տարիք ունի, որքան մարդկային հասարակությունը: Մտացվել է այնպես, որ գործնական կառավարումը և կառավարման գիտությունը դարերի հոլովությամբ զարգացել են զուգահեռաբար, ընդ որում՝ առաջինն անհրաժեշտաբար առաջանցիկ թափով, քան երկրորդը՝ կուտակելով գիտական ընդհանրացումների համար վիթխարի փորձ: Պատահական չէ, որ կառավարման պրակտիկայի տեսական ամփոփումները ի սկզբանե ձեռնարկել են խոշոր գործարար-մենեջերները (Ֆ. Թեյլոր, Ա. Ֆայոլ և այլք), հանրային կառավարման առումով պետական գործիչները (Ն. Մաքիավելլի, Վ. Վիլսոն և այլք), որոնք առանձնապես կարևորել են կառավարման հմտությունների զարգացումը, կառավարման գործառնությունների և սկզբունքների նկարագրությունը, այսինքն՝ գործնական կառավարման խնդիրների լուծումը արտադրության և կազմակերպությունների մակարդակով:

Կառավարման գիտության ձևավորման ընթացքում XX դարի առաջին կեսին և ավելի ուշ իրականացվեցին հետազոտություններ (Է. Մեյո, Մ. Ֆոլետ, Ա. Մալոու, Դ. Մաք-Գրեգոր, Փ. Դրաքեր և ուրիշներ), որոնք էականորեն նպաստեցին կառավարման գիտության առաջընթացին, պարադիգմատիկ փոփոխություններին (խմբային կառավարում, կազմակերպական ճկուն կառուցվածքներ, արդյունավետ առաջնորդում և այլն) և ստեղծեցին նախադրյալներ գործնական կառավարման արդյունավետության վերելքի համար: Ըստ այդմ, տրամաբանական է, որ կառավարման մեթոդաբանու-

² *Տե՛ս, օրինակ, Дафт Р. Л. Менеджмент, СПб., 2006, с. 810-812; Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций, т. 1, М., 1981, с. 40.*

թյան համակարգված և համալիր հետազոտությունը ոչ միայն կարևոր է տեսական մակարդակով մենեջմենթի գործիքակազմի զարգացման խնդիրները խորը ըմբռնելու և մեկնաբանելու, այլ նաև միջոց՝ գործնական դեկավարման արդյունավետությունը բարձրացնելու համար, քանի որ կառավարման օբյեկտի վրա ներգործության եղանակների կատարելագործումը հասարակական ու տնտեսական գործունեության արդյունավետության բարձրացման կարևորագույն գործոններից է:

Կառավարման մեթոդաբանությունը: Գիտական գրականության մեջ կառավարման՝ իբրև գործունեության առանձնահատուկ տեսակի, բովանդակության տարբեր մեկնաբանություններ կան, սակայն դրանցում էականն այն է, որ կառավարման սուբյեկտը (մարմինը) տարբեր եղանակներով ներագրում է կառավարման օբյեկտի վրա՝ հետապնդվող նպատակներին հասնելու համար³: Իսկ որո՞նք են այդ եղանակները, և ինչպիսի՞ն է դրանց ներագրեցության կառուցակարգը, ո՞րն է կառավարման օբյեկտը: Այս հարցերի պատասխանը որոնելիս հանգում ենք կառավարման մեթոդաբանության և մեթոդաբանական հիմքերի մեկնաբանության անհրաժեշտությանը: Լայն առումով, կառավարման օբյեկտը այն տնտեսական և հասարակական հարաբերություններն են, որոնք առաջանում են մարդու և բնության, առանձին կոլեկտիվների և նրանց անդամների միջև: Հետևաբար, կառավարման գիտության մեթոդաբանական հիմքը շրջապատող աշխարհի ու հասարակական-տնտեսական օրինաչափությունների գործողության կառուցակարգերի մասին քաղաքակրթությանը հայտնի գիտական գաղափարներն են, որոնք հնարավորություն են ընձեռում խորապես և բազմակողմանիորեն ճանաչելու կառավարման ենթակա երևույթները⁴: Այդպիսով, օբյեկտիվ իրողության գիտական ճանաչողության հիմքի վրա և ընդհանրացնելով մարդկանց ու կազմակերպությունների դեկավարման հարուստ փորձը, մշակվել են կառավարման որոշակի սկզբունքներ, մեթոդներ, բնութագրվել են կառավարմանը յուրահատուկ օրինաչափություններն ու կատեգորիաները, որոնց ամբողջությունը կազմում է կառավարման մեթոդաբանությունը: Նշված ձևակերպմամբ կառավարման մեթոդաբանության բաղադրիչներից տեսական գրականության էջերում հանգամանորեն դիտարկվել են կառավարման սկզբունքներն ու կատեգորիաները:

Կառավարման սկզբունքները դարերի ընթացքում, սկսած մ.թ.ա. 4-2 հազարամյակներից, ձևավորվել են գործնական դեկավարման գործընթ-

³ Տե՛ս Մենեջմենթ (ՀՀ ԳԱԱ ակադ. Յու. Մ. Սուվարյանի ընդ. խմբ.), Ե., 2016, էջ 15:

⁴ Այս և կառավարման մեթոդաբանության վերաբերյալ ձևակերպումները մշակվել են 1996-1999 թթ. և առաջին անգամ արտահայտվել «Մենեջմենթ» խորագրով ուսումնական ձեռնարկում (Ե., 1999, էջ 7-8):

ացում: Դրանք կառավարող համակարգի վարքի կանոններն են, ըստ Հ. Կունցի և Ս. Օ'Դոնելի՝ սկզբունքներ, որպես հիմնարար ճշմարտություններ, որոնք բացատրում են երկու և ավելի փոփոխականների կապերը, ունեն նորմատիվային բնույթ և մատնանշում են ինչպես գործել⁵: Իսկ կառավարման սկզբունքների ձևակերպման ու դասակարգման ամբողջական և արդիական տարբերակը առ այսօր շարունակում է մնալ կառավարման տեսաբան Ա. Ֆայոլի տեսությունը⁶:

Քանի որ կառավարման կատեգորիաները արտահայտում են կառավարման՝ որպես ճանաչողության երևույթի և իրականության առավել ընդհանուր և էական հատկանիշներն ու հարաբերությունները, ապա դրանք, լինելով գիտության առանցքային, հիմնարար կառույցներ, ամբողջության մեջ ու տրամաբանական շաղկապվածությամբ կազմում են կառավարման ժամանակակից տեսությունը և անընդհատ կիրառվում գործնական կառավարման ամենօրյա գործընթացում:

Ինչպես արդեն նշվել է, կառավարման մեթոդները կազմակերպության նպատակներն իրագործելու համար կառավարման օբյեկտի վրա ներգործելու եղանակներն են, այն կառուցակարգերը, որոնցով կարգավորվում է կառավարվողների վարքագիծը: Իսկ դրանք բազմաբնույթ են, կարող են ներգործել ուղղակիորեն, ինչպես նաև ստեղծված ներգործության դաշտի (միջավայրի) միջոցով, այսինքն՝ անուղղակիորեն:

Կառավարման օբյեկտի վրա ներգործելու առումով գործադրվող եղանակներն ընդունված է դասակարգել ըստ վարչակազմակերպական, տնտեսական և սոցիալ-հոգեբանական խմբերի: Ի դեպ, առաջին խումբը բովանդակում է ուղղակի, իսկ երկրորդը և երրորդը՝ անուղղակի ներգործության եղանակները:

Առանձին դեպքերում ումանց թվում է, թե կառավարումը սահմանափակվում է ուղղակի ներգործության եղանակներով, այդպիսով ընդունվում է միայն վարչական կառավարումը, մինչդեռ կառավարման գործիքակազմը և դաշտը ավելի ընդարձակ են, ներառում են նաև տնտեսական և սոցիալ-հոգեբանական ներգործության եղանակները, իսկ վերջիններիս նշանակությունը ազատական տնտեսության պայմաններում ավելի մեծ է ու զգալիորեն գերակշռում է վարչական մեթոդներին (տե՛ս գծանկար 1):

⁵ Кунц Г., О'Доннел С., նշվ. աշխ., էջ 46-48:

⁶ Файоль А. Учение об управлении (Научная организация труда и управления, М., 1965, с. 364-366).

Կառավարման մեթոդների գործադրման կառուցվածքը տարբեր տնտեսական համակարգերում (փորձագիտական գնահատական)

Կառավարման մեթոդները	Շուկայական տնտեսակարգ	Վարչափրամայական տնտեսակարգ
Վարչակազմակերպական		
Տնտեսական		
Սոցիալ-հոգեբանական		

Կառավարման վարչակազմակերպական մեթոդները: Կառավարման վարչակազմակերպական մեթոդներին բնորոշ ներգործության եղանակները դասակարգվում են հետևյալ խմբերում.

- հասարակական, տնտեսական և սոցիալական գործունեության օրենսդրափրավական կառուցակարգեր,
- կազմակերպական-կայունացնող եղանակներ,
- կարգադրական եղանակներ,
- կարգապահական ներգործության գործիքներ:

Առաջին խմբի համար առանցքայինը երկրի հիմնական օրենքն է (Սահմանադրությունը), այնուհետև դրանից բխող ոլորտային ու ճյուղային օրենքները, որոնք սահմանում են կազմակերպությունների և առանձին անձանց իրավունքներն ու պարտականությունները, նրանց լիազորությունների, գործառույթների և պատասխանատվության շրջանակները:

Երկրորդ խումբը կազմող եղանակները վերաբերում են կազմակերպություններին, բխում են օրենսդրափրավական դաշտի պահանջներից և ներառում են կազմակերպության կանոնադրությունը, ներքին կանոնակարգերը և կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը: Դրանցով ապահովվում է կազմակերպությունների գործունեության կայունությունը, որովհետև նշված բաղադրիչներով կանոնակարգվում են կազմակերպության, նրա ստորաբաժանումների և աշխատողների լիազորությունները և գործառույթները անդեմության՝ Վերերյան հայտնի սկզբունքով:

Արտադրանք կամ ծառայություններ թողարկելու համար հարկ է ունենալ որոշակի արտադրական համակարգ և տեխնոլոգիա: Ըստ այդմ, յուրաքանչյուր կազմակերպություն նախապես ընդունված ռազմավարությանը համապատասխան նախագծում է արտադրական համակարգը և տեխնոլոգիան: Այդ գործընթացում սահմանվում են արտադրանքի (ծառայությունների) ստանդարտները (նաև որակը կառավարելու համար), հումքի, նյութերի, վառելիքի օտագործման նորմերը (դրանց նկատմամբ պահանջը որոշելու և օգտագործման արդյունավետությունը վերահսկելու համար), աշխատանքի նորմերը (խթանման համակարգը կազմակերպելու նպատակով), սարքավորումների օգտագործման և մաշվածքի, արտադրության կազմակերպման նորմերը: Այդպիսով, նորմավորումը, իբրև օբյեկտիվորեն անհրաժեշտ գործառույթ, կազմակերպական-կայունացնող եղանակներից մեկն է:

Թեև իրավական դաշտը սահմանում է գործունեության կանոնները բոլորի համար, սակայն այն համապարփակ չէ, ուստի անհրաժեշտաբար կիրառվում են կարգադրական ներազդման հայտնի եղանակները՝ հրամանը և կարգադրությունը, ծագող խնդիրները օպերատիվ լուծելու համար: Կարգապահական ներազդեցությունը ապահովվում է կարգապահական նորմերի սահմանմամբ և դրանց կատարման համար պատասխանատվության սահմանների և չափերի հստակեցմամբ:

Կառավարման գործընթացում գործադրվող ներգործության նշված եղանակները, սակայն, բավարար չեն արդի պայմաններում կազմակերպությունների և առանձին ֆիզիկական անձանց գործունեությունը կանոնակարգելու համար, ուստի լայնորեն կիրառվում են նաև տնտեսական ու սոցիալ-հոգեբանական ներազդեցության առավել ընդգրկուն անուղղակի մեթոդները:

Կառավարման տնտեսական մեթոդները: Ադամ Սմիթի հռչակած «տնտեսանելի ձեռքի» կանոնը նշանակում է ազատական տնտեսության պայմաններում ավելի քիչ գործադրել վարչական լծակներ, տալ տնտեսավարող սուբյեկտներին տնտեսական ազատություն, քանի որ նրանք ուղղորդվում են սեփական շահերով և ձգտում են ստանալ առավելագույն շահույթ: Սակայն հետսմիթյան ժամանակաշրջանում, որին բնորոշ են շարունակ բարդացող տնտեսական ու մրցակցային հարաբերությունները, ակնհայտ դարձավ, որ տնտեսական ազատությունը բացարձակ չէ, հարկ է գործադրել տնտեսական զարգացման ընթացքի վրա ներազդելու կարգավորիչ լծակներ, որոնց ամբողջությունը կազմում են կառավարման տնտեսական մեթոդների բովանդակությունը և գործիքակազմը:

Այդ լծակների թվում հիմնարարը սեփականության ձևերի ազատությունն է, ինչը սահմանվում է երկրի Մահմանադրությամբ և

այդպիսով երաշխավորում տնտեսական գործունեության ազատությունը, ստեղծում նախադրյալներ ձեռնարկատիրական գործունեությամբ իրացնելու զուգակցել անհատի և հանրության շահերը: Կարգավորիչ մյուս լծակները բաժանվում են երկու խմբի՝ մակրոտնտեսական և միկրոտնտեսական (տե՛ս գծանկար 2):

Գծանկար 2

Կառավարման մակրոտնտեսական և միկրոտնտեսական լծակները

Մակրոտնտեսական	Միկրոտնտեսական
1. Փողի քանակը շրջանառության մեջ 2. Ազգային արժույթի փոխարժեք 3. Գնաձի տեմպեր 4. Հարկային դրույքաչափեր և վարչարարություն 5. Մաքսային կարգավորման գործիքներ 6. Կենտրոնական բանկի կողմից սահմանվող նորմատիվներ և բանկային տոկոսադրույթներ 7. Միջազգային ֆինանսական կառույցների կողմից սահմանվող նորմատիվներ (պետական պարտքի, բյուջեի պակասուրդի և այլ նորմատիվային ցուցանիշներ)	1. Շահույթ և սեփականությունից ստացվող եկամտի այլ տեսակներ 2. Աշխատավարձ 3. Պարգևատրումներ, հավելավճարներ, սոցիալական արտոնություններ 4. Աշխատողների ուղղահայաց և հորիզոնական առաջխաղացում 5. Կազմակերպության մասնաբաժինը շուկայում և իմիջը 6. Կազմակերպության մրցունակության ցուցանիշները (որակ, գին և այլն)

Նշված գործիքների մի մասը նպատակային բնույթ ունի: Դրանցից են շահույթը, եկամուտների մյուս ձևերը, աշխատավարձը, շուկայական մասնաբաժինը և մրցունակության ցուցանիշները: Տնտեսական լծակների գերակշռող մասը, հատկապես մակրոտնտեսական գործիքները, ստեղծում են տնտեսավարման միջավայր, որտեղ գործում են կառավարման օբյեկտները: Նրանց վրա բոլոր լծակների ազդեցությունն անուղղակի է: Դա վերաբերում է թե՛ նպատակների սահմանմանը, թե՛ տնտեսավարման պայմաններին: Տրամաբանորեն տնտեսական գործիքներով սոցիալ-տնտեսական զարգացման կանոնակարգումը հավասարազոր է տնտեսական

մեթոդներով կառավարմանը: Այդ գործիքները տնտեսավարող սուբյեկտներին մղում են ընդունելու կառավարչական որոշումներ, որոնք համապատասխանում են դրանց պահանջներին, իսկ կառավարումը, ինչպես հայտնի է, որոշումների ընդունման և իրագործման անընդհատ կրկնվող գործընթաց է:

Կառավարման սոցիալ-հոգեբանական մեթոդներ*: Քանի որ յուրաքանչյուր կազմակերպություն սոցիոտեխնիկական համակարգ է, կառավարման մեթոդների գործիքակազմում հարկ է ներառել այնպիսի ներազդեցության եղանակներ, որոնք հնարավորություն կընձեռեն արդյունավետ կառավարելու այդ համակարգի առավել ակտիվ, իր գործունեության նշանակությամբ կարևորագույն, միաժամանակ նաև բարդագույն ենթահամակարգը՝ մարդկանց, որոնք տարբերվում են իրենց անհատականությամբ, պահանջմունքներով, դրանցով պայմանավորված շահերով, արժեքային համակարգով, մասնագիտական կարողություններով, խմբերում և մարդկային հարաբերություններում յուրօրինակ վարքագծով:

Մարդկանց կառավարելու խնդիրը բարդ է նաև այն պատճառով, որ նրանք և՛ կառավարման օբյեկտ են, և՛ կառավարման սուբյեկտ, այսինքն՝ և՛ կառավարող են, և՛ կառավարվող:

Հանրային ընկալմամբ մարդկանց կառավարումը լայն առումով նշանակում է յուրաքանչյուր երկրում (համընդհանրացման ներկա պայմաններում՝ նաև աշխարհում) օրենսդրանորմատիվային կարգավորմամբ ապրելու և աշխատելու հասարակությանն ընդունելի ընդհանուր կանոնների սահմանում, որոնք, ինչպես նշվել է, արտացոլվում են սահմանադրության ենթադրած և ըստ ոլորտների ընդունված օրենքներում (հարկային, մաքսային, բանկային, տրանսպորտի, կրթության, առողջապահության, քաղաքացիական և համայնքային ծառայության, գիտատեխնիկական գործունեության, քրեական և այլն): Ըստ այդմ, պետականորեն կարգավորվում է մարդկանց վարքը, սահմանվում են նրանց իրավունքները և պարտականությունները, ինչպես նաև հանրայնորեն սահմանված կանոնները խախտելու համար պատասխանատվության պատժաչափերը: Այդպիսով, մակրոմակարդակում ձևավորվում է մարդկանց վարքագծի դրսևորման սոցիալական ու հոգեբանական որոշակի միջավայր: Սակայն առանձին կազմակերպություններում (միկրոմակարդակ) հարկ է լինում կարևորել մարդկանց վարքի կառավարումը, քանի որ ստեղծված մակրոմիջավայրը միշտ չէ, որ բավարար է հարափոփոխ պայմաններում մարդկանց վարքագծին առնչվող խնդիրները լուծելու համար:

* Այս հատվածը զետեղվել է իմ համահեղինակությամբ և ընդհանուր խմբագրությամբ՝ «Մենեջմենթ» դասագրքում (Ե., 2016), էջ 227-230:

Կառավարման տեսության մեջ մարդկանց կառավարման գործառույթը վերաբերում է հիմնականում կազմակերպություններում ներգրավվածներին՝ աշխատողներին:

Կազմակերպություններում սոցիալ-հոգեբանական մեթոդները գործադրվում են անմիջական և անուղղակի ներգործության եղանակներով: Անմիջական ներգործության եղանակները վերաբերում են կառավարման հիմնական գործառույթներից մեկի՝ շահադրդման, իրագործման կառուցակարգին: Վերջինս ներառում է մարդկանց նյութական, սոցիալական, առաջխաղացման, բարոյահոգեբանական պահանջմունքների բավարարումը և, այդպիսով, հանդես է գալիս որպես կազմակերպություններում սոցիալ-հոգեբանական միջավայրի ձևավորման առանցքային ու անմիջական եղանակ:

Սակայն, դրանից բացի, գործադրվում են նաև անուղղակի ներգործության եղանակներ, որոնք կարող են ընդհանրացվել հետևյալ երեք խմբերում, որոնք ներառում են.

— սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի և առողջ միջավայրի ձևավորման վերահսկողությունը,

— իշխանության և առաջնորդման ժողովրդավարական ոճի գործադրումը, այսինքն՝ կազմակերպություններում օբյեկտիվորեն կազմավորվող ոչ ձևական խմբերի ճանաչումն և կառավարումը,

— կազմակերպություններում իրականացվելիք սոցիալական գործընթացների ծրագրավորումը և դրանց իրագործման ապահովումը:

Անշուշտ, սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը կազմակերպություններում ձևավորվում է ընդունվող և իրագործվող կառավարչական որոշումների շնորհիվ: Հասկապես էական են մարդկանց առնչվող որոշումները: Այդպիսիք են աշխատողների աշխատանքի արդյունքների հատուցման և լրացուցիչ խթանման, առաջխաղացման որոշումները, կառավարչական որոշումների վերաբերյալ իրազեկման, դրանց ընդունման գործընթացում ներգրավման, սոցիալական արտոնությունների տրամադրման, բարոյական խրախուսման գործողությունները: Աշխատողների ընկալմամբ որևէ անարդարացի կառավարչական որոշում կարող է խաթարել կազմակերպությունում սոցիալ-հոգեբանական միջավայրը: Ահա թե ինչու անհրաժեշտ է պարբերաբար ուսումնասիրել ստեղծված սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը և ձևավորել միջոցառումներ այն առողջացնելու, կորպորատիվ ոգի ստեղծելու համար:

Սոցիալ-հոգեբանական միջավայրի դիտարկման եղանակներն են.

— ղեկավարի անմիջական և պարբերական հանդիպումները ենթակաների հետ, որի գերնպատակը ընդունված որոշումների արդարացիության, հիմնավորվածության աստիճանի գնահատումն է ենթակաների հայացքով, ինչպես նաև դրանց կատարման ընթացքին տեղեկանալը: Դա ղեկավար-ենթակա հետադարձ

կապի ձևերից է, որը կարող է տեղի ունենալ նաև ժամանակակից հաղորդակցական կապի եղանակներով,

— պարբերաբար կազմակերպվող (տարեկան 1-2 անգամ) ընտրանքային սոցիոլոգիական հարցումները, որոնք կարող են ներկայացնել ձևավորված սոցիալ-հոգեբանական միջավայրի օբյեկտիվ պատկերը, այն կազմավորող դրական և բացասական գործոնները: Գոյություն ունի նման հարցումների գիտականորեն հիմնավորված մեթոդաբանություն՝ ներառյալ հարցաշարը, ստացված նյութերի ամփոփման մեթոդիկան⁷: Ստացված տեղեկատվությունը ամուր հիմք է կազմակերպությունում՝ զանազան պատճառներով (որոնք բացահայտվում են հարցման արդյունքներով) սոցիալ-հոգեբանական միջավայրի խաթարումները բացատրելու համար:

Իշխանության ձևերը և առաջնորդման ոճերը՝ իբրև կազմակերպության սոցիալ-հոգեբանական միջավայրի վրա ազդող գործոններ, նպաստավոր են, եթե ունեն խրախուսման, ժողովրդավարական, էտալոնային և օրինական բնույթ, հիմնված չեն իշխանության հարկադրանքի ձևի, միահեծան (ավտորիտար) առաջնորդման ոճի վրա: Առաջնորդման ժողովրդավարական ոճի հիմքը մարդկանց բարձր կարգի պահանջմունքներն են (սոցիալական, հարգանքի, ինքնարտահայտման), ինչի պարագայում ստեղծվում է փոխըմբռնման միջավայր դեկավարի և ենթակաների միջև, մինչդեռ միահեծան ոճը, իշխանության հարկադրանքի ձևը կառուցվում են ստորին կարգի պահանջմունքների (կենսաբանական, անվտանգության և ապահովման) վրա, իսկ այդ դեպքում տիրապետում է վախի և փոխադարձ անվստահության լարված իրավիճակը, որը չի նպաստում աշխատանքային կոլեկտիվի սոցիալ-հոգեբանական միջավայրի բարելավմանը:

Էլթոն Մեյոյի գլխավորությամբ 1924 թ. սկսված հայտնի գիտական հետազոտությունները «Վեսթերն Էլեկտրիկ» ընկերությունում, որը գիտության պատմության մեջ մտավ իբրև հոտորնյան գիտափորձ, բացահայտեցին աշխատակիցների միջև փաստորեն առկա սոցիալական փոխհարաբերությունները, որոնք չափազանց էական են կազմակերպություններում աշխատանքի բարձր արդյունավետության ապահովման համար: Բացի այդ, հետազոտության արդյունքներից էր նաև այն, որ յուրաքանչյուր կազմակերպությունում, բացի ձևական խմբերից, օբյեկտիվորեն կազմավորվում են նաև ոչ ձևական խմբեր, որոնք հարկ է ճանաչել և կառավարել:

Կազմակերպություններում առկա ոչ ձևական խմբերի և նրանց առաջնորդների ճանաչումը, ընդունված խմբային նորմերի ու նպատակների մասին տեղեկանալը կարևոր նախադրյալ են նրանց հետ հաղորդակցվելու և ապա կառավարչական որոշումների ընդունմանը ներգրավելու, նրանց պահանջմունքները հաշվի առնելու, այդպիսով, ոչ ձևական

⁷ Տե՛ս Море́но Я.Л. Социометрия, М., 2004.

խմբերը կառավարելու համար: Իրական կյանքը հաստատում է, որ միայն նման մոտեցումը ոչ ձևական կազմավորումներին կարող է ապահովել կազմակերպություններում նպաստավոր սոցիալ-հոգեբանական միջավայր: Ագրեսիվ գործելակերպը այդ խմբերի նկատմամբ կառաջացնի սոցիալական լարվածություն, կիսաթարի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը:

Կազմակերպություններում ընտրված ռազմավարության իրագործման համար տեղի են ունենում սոցիալական գործընթացներ, մասնավորապես ստեղծվում է համապատասխան արտադրատեխնոլոգիական միջավայր՝ սոցիալական ենթակառուցվածքներով, հավաքագրվում, ընտրվում և տեղաբաշխվում են կադրերը, կազմավորվում են աշխատողների կյանքի որակի ապահովման անհրաժեշտ նախադրյալներ: Սոցիալական այս գործընթացները իրագործվում են ռազմավարությանը համապատասխան, նախապես ծրագրավորման եղանակով՝ նախատեսված միջոցառումները դի-տարկելով որպես կորպորատիվ ռազմավարության բաղկացուցիչ:

Կազմակերպություններն իրենց արտադրական ծրագիրն իրագործելու համար, ինչպես արդեն նշվել է, ստեղծում են արտադրական համակարգ, որը նախադրյալներ պետք է ապահովի բարձրորակ արտադրանք (ծառայություններ) թողարկելու համար: Միաժամանակ, այդ համակարգը պետք է ունենա աշխատելու համար նպաստավոր արտադրասոցիալական միջավայր. լինի անվտանգ արտադրական վնասվածքների առումով, թույլատրելի աղմուկի աստիճանով, լուսավոր, մաքուր, պատշաճ գեղագիտական մակարդակով ձևավորված աշխատատեղերով: Աշխատանքային նպաստավոր պայմանները բարձր արդյունավետ աշխատանքի երաշխիք են, միաժամանակ նաև՝ սոցիալ-հոգեբանական միջավայրի կարևոր գործոն:

Կազմակերպության գլխավոր սոցիալական ենթահամակարգը, ինչպես հայտնի է, աշխատողներն են: Ուստի էական է ապահովել մարդկային ռեսուրսների նկատմամբ պահանջը բարձր որակավորման մասնագետներով, պարբերաբար կազմակերպել մասնագիտական որակավորման բարձրացման միջոցառումներ, կարևորել մարդկանց մասնագիտական և աշխատանքային (հորիզոնական կամ ուղղահայաց) առաջընթացը:

Աշխատողների նյութական եկամուտների հետ մեկտեղ, աշխատանքային կյանքի որակի բաղադրիչներից է նրանց բնակարանային, կուլտուր-կենցաղային, առողջության պահպանման պահանջմունքների բավարարման պայմանների ստեղծումը: Այդ նպատակով որոշ կազմակերպություններ իրենց տարածքներում գործարկում են բուժկետեր, գեղեցկության սրահներ, խանութներ, ճաշարաններ, սրճարաններ, գրադարաններ: Առանձին դեպքերում ներդրումներ են կատարում բնակելի շենքերի և հանգստյան տների շինարարության, նախադպրոցական հաստատ-

ությունների ստեղծման ուղղություններով: Բոլոր այս սոցիալական միջոցառումները միտված են կազմակերպություններում կորպորատիվ ոգու ստեղծման, առողջ և բարձր արտադրողական աշխատանքին նպաստող սոցիալ-հոգեբանական միջավայր ձևավորելու շատ կարևոր նպատակի կենսագործմանը:

Կառավարման մեթոդների և գործառույթների փոխառնչությունները: Կառավարման հիմնական գործառույթները՝ պլանավորումը կամ նպատակադրումը, կազմակերպումը, շահադրդումը, վերահսկողությունը, ինչպես նաև իշխանությունը, առաջնորդումը, կազմելով գործնական կառավարման հարաբերաբար առանձնացված փուլեր, ամբողջանալով կապակցող գործընթացներով՝ կոմունիկացիաներով և կառավարչական որոշումներով, իրագործվում են վերը նկարագրված մեթոդների գործադրմամբ, սակայն այն առանձնահատկությամբ, որ դրանց բնորոշ ներագդեցության եղանակները, ըստ իրավիճակների, կիրառվում են համապատասխան գործառույթների իրականացման ընթացքում: Այսպես, վարչակազմակերպական մեթոդները, ինչպես նշվել է, ապահովում են կազմակերպության կայունությունը, կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի սահմանմամբ՝ լիազորությունների պատվիրակումը, նպատակների տարանջատումը խնդիրների և դրանց ամրագրումը ըստ աշխատատեղերի, ինչն անհրաժեշտ է շահադրդման համակարգի կառուցման համար, հրամանների և կարգադրությունների միջոցով ստեղծվում է օպերատիվ կառավարման հնարավորություն, նորմատիվային դաշտի սահմանմամբ կարգավորվում են ռեսուրսների հավաքագրումը և օգտագործումը: Տնտեսական մեթոդների առումով հարկ է ընդգծել, որ պլանավորման, շահադրդման և վերահսկողության գործառույթները տնտեսության յուրաքանչյուր բնագավառում չեն կարող լիարժեք իրագործվել առանց մակրոտնտեսական և միկրոտնտեսական լծակների պահանջների հաշվառման: Ակնհայտորեն, կազմակերպության զարգացման ռազմավարությունը, անգամ դրանից բխող գործարարության ծրագիրը չեն կարող մշակվել առանց մակրոտնտեսական միջավայրի գնահատման: Նույնը վերաբերում է նաև միկրոտնտեսական միջավայրին: Անվիճելի է, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարումը՝ իբրև կոնկրետ գործառույթ, կարող է արդյունավետորեն ապահովվել սոցիալ-հոգեբանական մեթոդների գործադրմամբ:

Իրական կյանքում կառավարման հիմնական և կոնկրետ գործառույթները ներծծված են կառավարման մեթոդներով, դրանք իրագործվում են որոշակի ներգործության եղանակներով: Հենց դա է պատճառը, որ կառավարման մեթոդները արևմտյան գրականության մեջ առանձին չեն դիտարկվել: Մինչդեռ դրանց տարանջատումը գործառույթներից հնարա-

վորություն է ընձեռում կատարելագործել կառավարման գործիքակազմը, ինչը կնպաստի գործառույթների ավելի արդյունավետ իրագործմանը:

Ընդհանրացնելով վերը շարադրվածը՝ կարելի է եզրակացնել, որ կազմակերպությունների կառավարումը կարող է լինել արդյունավետ քանակական առումով՝ արդյունքներ - ծախսեր աճող հարաբերակցությամբ, և որակապես, երբ ապահովվում են նախապես սահմանված նպատակները, եթե այն իրագործվում է գիտաքաղաքական մեթոդաբանական հիմքով և սկզբունքներով, գործադրվում են կառավարման օբյեկտի վրա ներգործության փոխընթացող արդիական գործիքակազմով ու կառուցվածքով վարչակազմակերպական, տնտեսական և սոցիալ-հոգեբանական մեթոդներ:

К ВОПРОСУ О МЕТОДОЛОГИИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

СУВАРЯН Ю. М.

Резюме

Методологической основой науки управления являются известные нашей цивилизации научные идеи об окружающем мире, о механизмах действия общественно-экономических закономерностей, позволяющих глубоко и всесторонне изучить явления, которыми необходимо управлять. Таким образом, на основе научного познания объективной реальности и богатейшего опыта руководства организациями и людьми были разработаны определенные принципы и методы управления, а также охарактеризованы категории и закономерности управленческой деятельности, совокупность которых составляет содержание методологии управления.

Поскольку в научной литературе описаны принципы и категории управления, нами подробно проанализированы административно-организационные, экономические и социально-психологические методы воздействия субъектами на объекты управления прямыми и косвенными способами.

Следует выделить качественные и количественные показатели эффективности управления.

Управление организациями может быть эффективным в количественном смысле, если динамика соотношения “результаты-затраты” имеет тенденцию роста, и в качественном, если обеспечиваются программные цели, а управление в целом осуществляется на научно-цивилизованной методологической основе. С целью воздействия на объекты управления применяются взаимодополняющие—с современными инструментариями и структурой—административно-организационные, экономические и социально-психологические методы.

**TO THE QUESTION OF METHODOLOGY AND EFFECTIVENESS OF
MANAGEMENT****Yu. SUVARYAN****Abstract**

The methodological basis of the science of management is the scientific ideas known to our civilization about the surrounding world, the mechanisms of the action of social and economic regularities, allowing deep and comprehensive study of the phenomena that need to be managed. Thus, on the basis of scientific knowledge of objective reality and the richest experience of management of organizations and people, certain principles and methods of management were developed, and also categories and regularities of management activity, the totality of which makes up the content of the management methodology, are characterized.

Since the scientific literature describes the principles and categories of management, we have analyzed in details the administrative-organizational, economic and socio-psychological methods of influence by subjects on management objects in direct and indirect ways.

Qualitative and quantitative indicators of management effectiveness should be highlighted.

The management of organizations can be effective in a quantitative sense, if the dynamics of the ratio between results and costs has a growth tendency, and in quality, if program objectives are provided, and management as a whole is carried out on a scientifically-civilized methodological basis. In order to influence management objects, complementary with modern tools and structure-administrative-organizational, economic and socio-psychological methods are applied.