

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՐԿԵՐ

ԳԻՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ 100 ՏԱՐԻՆ.
ԹԵՅԼՈՐԻ ԴԱՍԵՐԸ
ԵՎ ԹԵՅԼՈՐԻՉՍԻ ԱՐԴԻԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

ՎԱԼԵՐԻ ՄԻՐՉՈՅԱՆ

Ուղիղ 100 տարի առաջ՝ 1911 թ. լույս տեսավ կառավարման գիտության հիմնադիր, ամերիկացի ինժեներ Ֆրեդերիկ Թեյլորի երկրորդ հիմնարար գիրքը՝ «Գիտական կառավարման հիմունքները» (The Principles of Scientific Management): Նախորդ՝ 1905 թ. հրատարակված «Ձեռնարկության կառավարումը» (Shop Management) գրքի հետ ամփոփվեց-ամբողջացավ մարդկանց համատեղ աշխատանքի կազմակերպման նոր հայեցակարգը, որ ստանալու էր «գիտական կառավարում» (որպես հոմանիշ նաև՝ «թեյլորիզմ») անվանումը, իսկ ինքը՝ Թեյլորը, պատմության մեջ մնալու էր «գիտական կառավարման հայր» հիշատակմամբ (ինչն էլ վավերացված է նրա տապանաքարին՝ The Father of Scientific Management):

Ի՞նչ դասեր կարող ենք քաղել Թեյլորի գաղափարներից, որքանով է արդիական թեյլորիզմը հայաստանյան՝ փոխակերպումային բնույթի հասարակության կառավարման բազմաբնույթ խնդիրների լուծման համար:

Ամենից առաջ՝ կառավարման գիտությունը երկարատև նախապատմություն է ունեցել¹: Թեյլորն ինքը կառավարման տեսության յուրատեսակ «նախակարապետ» էր համարում ամերիկացի նշանավոր գործարար Հենրի Ռոբինսոն Թաունին (1844–1924): Վերջինս 1886 թ. «Ինժեներ-մեխանիկների ամերիկյան ընկերության» նիստում հանդես էր եկել շրջադարձային նշանակություն ունեցող «Ինժեները՝ որպես տնտեսագետ» զեկուցմամբ: Եվ իսկապես, անգամ վերնագիր-հարցադրումն արդեն պերճախոս էր. դրանից հետո մասնագետների շրջանում տարածվեց բավական հիմնավոր մի ասույթ, թե՛ կառավարման գիտությունը «սկսվում է», երբ ինժեներները հե-



¹ Տե՛ս Մենեջմենթ / Յու. Սուվարյանի ընդհ. խմբ. և ղեկ., Եր.: Տնտեսագետ, 2009: Гвишиани Д.М., Организация и управление. М.: Наука, 1972: История менеджмента /Под ред. Д.В.Валового. М.: ИНФРА-М, 1997: Кредисов А.И., История учений менеджмента. Киев: ВИРА-Р, 2000: Семенова И.И., История менеджмента. М. ЮНИТИ-ДАНА, 2000: Кравченко А.И., История менеджмента. М.: Академический проект, 2002:

տաքըքրվում են արտադրության տնտեսական կողմով: Կարելի է ասել, թերևս, որ Թաունի ելույթն ազդակ եղավ Թեյլորի համար, և վերջինս, խորանալով կառավարման մեջ, աստիճանաբար դարձավ արհեստավարժ տնտեսագետ-կառավարիչ, նոր տեսության հիմնադիր (Թաունն ինքը համալրեց Թեյլորի համախոհների շարքը և առաջնորդի մահվանից հետո դարձավ «գիտական կառավարման» գաղափարների ամենակրթոտ քարոզիչը):

Ֆրեդերիկ Ուինսլուու Թեյլորը (1856–1915) հեշտ կյանքով չի ապրել: Ծնվել է Ջերմանիայում քաղաքում (Ֆիլադելֆիայից ոչ հեռու), քվակերների բարգավաճ ընտանիքում²: Հայրը՝ Ֆրանկլին Թեյլորը, իրավաբան էր, ավարտել էր Պրինսթոնի համալսարանը, հաջողության էր հասել անշարժ գույքի գրավադրման բնագավառում: Մայրը՝ Էմիլի Աննետ Ուինսլուուն, հասարակական գործիչ էր, մեգրերի ստրկության վերացման շարժման առաջնորդներից: Ֆրեդերիկը նախնական կրթությունը հենց մորից է ստացել, միջնակարգ կրթությունը՝ Եվրոպայում (Բեռլինում, Շտուտգարտում, Փարիզում, Հռոմում), 18 տարեկանում պատրաստվել է ընդունվել Հարվարդի համալսարան՝ ձգտելով դառնալ իրավաբան, սակայն աչքերի հիվանդությունը խափանել է այդ մտադրությունը (ըստ որոշ կենսագիրների՝ ընդունվել է, հետո ստիպված է եղել թողնել ուսումը): Առանց որևէ մասնագիտության՝ աշխատանքային կենսագրությունն սկսել է Ֆիլադելֆիայի Միդվելյան պողպատագործական ընկերությունում որպես սևագործ բանվոր: Այնուհետև, անցնելով ծառայողական առաջխաղացման երկար ուղի (գծագրող, հաստոցային բանվոր, ավագ բանվոր, վարպետ, ավագ վարպետ, գծագրական բյուրոյի ղեկավար) և 1883 թ. ավարտելով Ստիվենյան տեխնոլոգիական ինստիտուտը (հեռակա ուսուցմամբ), 1889 թ. դարձել է պողպատագործարանի գլխավոր ինժեները: 1898 թ. Ջոզեֆ Բարտոնը (առաջին արդյունաբերողը, որի տրամադրած 100 հազար դոլարով Պենսիլվանիայի համալսարանում 1881 թ. հիմնվել է մենեջմենթի մասնագիտացված առաջին դպրոցը) նրան հրավիրում է Բեթլեհեմի մետաղաձուլական կոմբինատ, որտեղ Թեյլորն աշխատում է մի նոր, նախկինում անհայտ պաշտոնով՝ «կառավարման խորհրդատու-ինժեներ» (consulting engineer to management): Իր նորարարություններով բախվելով մյուս կառավարիչների և սեփականատերերի դիմադրությանը՝ Թեյլորը 1901 թ. թողնում է գործնական աշխատանքը, զբաղվում միայն հետազոտական գործունեությամբ, հանդես գալիս դասախոսություններով, քարոզում «գիտական կառավարման» գաղափարներն ու դրական փորձը: 1906 թ. Պենսիլվանիայի համալսարանը նրան շնորհում է գիտության դոկտորի պատվավոր կոչում: Ֆրեդերիկ Թեյլորը մահացել է թոքերի բորբոքումից, ծննդյան 59-ամյակի հաջորդ օրը:

²Քվակերները (quakers) որպես քրիստոնեական համայնք են ձևավորվել XVII դարի կեսին Անգլիայում, մեծ տարածում ունեն ԱՄՆ-ում և Արևելյան Աֆրիկայի երկրներում: Չեն ընդունում եկեղեցական հաստատությունները, քարոզում են խաղաղասիրություն, զբաղվում են քարեգործությամբ:

Այս հակիրճ կենսագրականը հիմք է տալիս հասկանալու, որ Ֆ. Թեյլորը արտադրության խնդիրներին ծանոթ է եղել «ներսից»՝ սեփական փորձով: Եվ իսկապես էլ՝ նրա հայացքների վերլուծությունը ցույց է տալիս, թե ինչպես է Թեյլորը կազմակերպական առանձին խնդիրներից աստիճանաբար անցել կառավարման ընդգրկում խնդիրներին վերաբերող հարցադրումների: Հետազոտությունները սկսել է աշխատավարձի գործարքային համակարգի կատարելագործման բնագավառում. այդ մասին առաջին անգամ հանդես է եկել 1895 թ. Ինժեներ-մեխանիկների ամերիկյան ընկերության միստում: 1903 թ. Թեյլորը հիշյալ ընկերությանը ներկայացնում է իր «Ձեռնարկության կառավարումը» գեկույցը, որը հետագայում առանձին հրապարակվում է, թարգմանվում բազմաթիվ լեզուներով և գնահատվում որպես կառավարաբանության հիմնարար հետազոտություն: Այժմ էլ, ամեն մի գործարար, կառավարիչ, տեսաբան, ով ուզում է լրջորեն զբաղվել աշխատանքի կազմակերպման հարցերով, անպայման պետք է սկսի Թեյլորի հենց այդ, ինչպես նաև երկրորդ՝ «Գիտական կառավարման հիմունքները» գրքից (դրանք, ցավոք, հազվագյուտ են. ռուսերեն լույս են տեսել լոկ անցյալ դարի 20-ական թվականներին, հայերեն առհասարակ թարգմանված չեն):

Ֆրեդերիկ Թեյլորը նպատակասլաց հետազոտող էր, մինչև ուղնուծուծը՝ նորարար. 42 գյուտի արտոնագիր է ստացել, 1900 թ. արժանացել Փարիզի համաշխարհային ցուցահանդեսի մրցանակին: Հմուտ կազմակերպիչ էր, գիտեր գնահատել ու փայփայել օժտված մարդկանց, իր շուրջն էր հավաքել համախոհների և աշակերտների մի մեծ խումբ (տեսության մեջ իրենց հետքն են թողել հատկապես Հարինգտոն Էմերսոնը, Հենրի Գամտը, Ֆրենկ Ջիլբերտը և այլք), որոնք նրա մահվանից հետո շարունակեցին, նաև կատարելագործեցին թեյլորյան բազմաթիվ հիմնադրույթներ: Չնավորվեց «գիտական կառավարման» դպրոցը, կառավարաբանությունը դարձավ բարձր վարկ ունեցող գիտություն: Ամերիկացի նշանավոր կառավարաբան Փիթեր Դրաքերը մենեջմենթի ասպարեզում ակնառու ներդրումների համար Թեյլորի անվան մրցանակ ստանալիս հստակ ձևակերպել է ժամանակակից կառավարիչների դիրքորոշումը. «Մենք բոլորս առաջ ենք շարժում այն գիտությունը, որի հիմնաքարը դրել է Ֆրեդերիկ Ուիմսլոու Թեյլորը»:

Ինչպես հայտնի է, մանրամասն վերլուծելով աշխատանքի ցածր արտադրողականության պատճառները, իր թիրախը դարձրեց, այսպես կոչված՝ «զինվորաբար աշխատելը» («systematic soldiering»)՝ այդ «չկամությամբ աշխատանքը» (ռուսերեն թարգմանված է «работа с прохладцей»), երբ աշխատողը հնարավորինս խուսափում է գործից՝ միաժամանակ ներշնչելով ղեկավարությանը, թե աշխատում է առավելագույն լարվածությամբ: Թեյլորը դա դիպուկ է որակել՝ «նախաձեռնության և խթանման» (initiative and incentive) համակարգ, որտեղ ձեռնարկատերերը, ծանոթ չլինելով տվյալ մասնագիտությանը, փորձում են խթանել աշխատողներին՝ ի պատասխան ակնկալելով վերջիններիս նախաձեռնողականությունն

ու եռանդը: Սակայն չկամությամբ աշխատանքը ի չիք է դարձնում սպասումները, և արտադրողականությունը, որպես կանոն, իջնում է ոչ թե միջին, այլ նույնիսկ ամենավատ աշխատողին մակարդակին: Թեյլորի պատմական ծառայությունն այն է, որ նրա «գիտական» կամ «դասային» համակարգը հնարավորություն ընձեռեց դուրս գալու փակուղուց, շեշտակի բարձրացնելու աշխատանքի արտադրողականությունը:

«Չկամությամբ աշխատանք» անվանումն է Թեյլորը տվել, այլ ոչ թե բուն այդ երևույթն է հորինել: Աշխատողի դիմադրությունը սեփական աշխատանքին՝ հնագույն խնդիրներից է. արտահայտվել է քաղաքակրթության ակունքներում: Հին Չինաստանից, Հին Հունաստանից, Հին Հռոմից բազում գանգատներ են հասել մեզ այն մասին, թե ինչպես են ստրուկները խույս տալիս աշխատանքից, միտումնավոր փչացնում գործիքները: Մեզ են հասել նաև կառավարիչների լուծումները, ստրուկին աշխատեցնելու տարատեսակ խորհուրդներ: Հին հույն բանաստեղծ Հեսիոդոսը «Աշխատանքներ և օրեր» խրատական պոեմում եղբորը սովորեցնում է, թե ինչպես է հարկավոր աշխատեցնել ստրուկներին և ծառաներին: Այլ կերպ չէր էլ կարող լինել. չմոռանա՞նք, որ ենթականերին աշխատեցնել կարողանալը կառավարողի գործառույթի իրականացման ձև է, գործելու պարտականություն, որ բխում է ենթակայի հետ փոխհարաբերության մեջ նրա բուն դերից: Չուր չէր հրամայելու կարողությունը Արիստոտելը համարում «տեղումական գիտության», այն է՝ ստրուկներին օգտագործելու գիտության բաղկացուցիչը. «Տեր լինել չի նշանակում կարողանալ ստրուկներ ձեռք բերել, այլ՝ կարողանալ նրանց օգտագործել», մասնավորապես՝ «այն, ինչ ստրուկը պետք է կարողանա կատարել, տերն էլ այդ բանը պետք է կարողանա հրամայել»²: Առաջին արդյունաբերական հեղափոխության ժամանակ ևս համատարած էին մման երևույթները, երբ արհեստավորները կոտրում էին մեքենաները՝ մեղավոր համարելով իրենց գործազրկության համար (պատմության մեջ սա մնացել է «լուդիզմ» անվանմամբ՝ առաջինը իր դագուհիը կոտրած անգլիացի ենթավարպետ Նեդ Լուդի անունով): Այդօրինակ աշխատանքի խմբային ձևը արձանագրվեց նշանավոր հոտորնյան գիտափորձերում (Hawthorne studies). արդեն աշխատանքային խումբն էր հակադրվում վարչակազմի առաջարկած համագործակցության քայլերին: Այս երևույթը Էլթոն Մեյոն և նրա գործընկերներն անվանեցին «աշխատանքի սահմանափակում» (work restriction)³:

Ինչպես ասվեց, կառավարման տեսության ու գործելակերպի նոր հարացույցը ստացել է «թեյլորիզմ» անվանումը, թեպետ տեղին է նաև դրա «հեղինակային իրավունքի» վերաբերյալ Փ. Դ-րաբերի կարծիքը. «Թե ո՞ւմն է այս նոր հայեցակարգի վաստակը՝ Հենրի Ֆորդի՞նը, Թեյլորի՞նը, թե՞ վարքաբան հոգեբաններինը, վիճելի հարց է (moot point). ինչպես բոլոր մեծ

² Аристотель, Политика // Соч. в 4 томах, т. 4, М., 1984, с. 387

³ St'u Mayo E., The Social Problems of an Industrial Civilization. London: Routledge and Kegan Paul, 1949: Roethlisberger F.J., Dickson W.J., Management and the Worker. London and New York: Routledge, 2003:

հայտնագործությունները (great discoveries), դա արվել է, հավանաբար, անկախ գործող տարբեր մարդկանց կողմից միաժամանակ»⁴: Այս առթիվ ծանոթանալով հենց Ֆրեդերիկ Թեյլորի կարծիքին: 1912 թ. ԱՄՆ-ի Կոնգրեսի ներկայացուցիչների պալատը, անհանգստացած «թեյլորիզմի» առաջացրած սոցիալական լարվածությամբ, հատուկ համաձայնագրով էր ստեղծել: Այն հարցին, թե ի՞նչն է արդյոք «Թեյլորի համակարգ» (Taylor system) կոչվածի հեղինակը, Ֆ. Թեյլորը պատասխանում է, որ երբեք չի գործածել այդ անվանումը, ոչ էլ կողմ է եղել: Կառավարման մոր եղանակը, բացատրում է նա, զանազան անուններ է ստացել, որոնք սոսկ մասնակի են բացահայտել դրա էությունը. սկզբում՝ «հատավարձի համակարգ» (piece-rate system), հետո՝ «ձեռնարկության կառավարում» (shop management), «հանձնարարության կատարում» (task system). «Վերջապես, ընդունելություն գտավ «գիտական կառավարումը» (scientific management), որը, ըստ իս, նախորդներից ավելի ստույգ է բնորոշում համակարգը»⁵:

Մեզ համար առավել կարևորը իրավիճակի թեյլորյան ախտորոշում-եզրակացությունն է, որ ծառայում է նաև, իր ձևակերպմամբ՝ որպես «կառավարման մոր փիլիսոփայության» հիմնաքար. «Մինչ այժմ վարչարարությունը չի դիտվում որպես արվեստ, որի հիմքում նույնքան ստույգ և հստակ օրենքներ են, ինչպես ճարտարագիտության մեջ, և որն անհրաժեշտ է նույնքան խնամքով ուսումնասիրել ու քննարկել: Մինչև այժմ վարչարարությունը մնում է անձի հարց, և հնացած այդ հայացքը հանգում է այն բանին, թե՛ քանի որ հարմար մարդ է գտնվել, ապա կառավարման մեթոդները լիովին պետք է թողնել նրա հայեցողությանը»⁶:

Թեյլորիզմի էությունը սեղմ բնորոշվում է որպես «Ժամանակի և շարժման չափում» (time and motion study): Սա պայմանավորված է այն բանով, որ Թեյլորի հիմնական գաղափարը «միակ լավագույն եղանակն» է (the one best way), այսինքն՝ աշխատանքային ամեն մի գործողության կատարման այն միակ և լավագույն (առավել արդյունավետ) տարբերակը, որը պետք է գտնել ժամանակաչափման (քրոնոմետրաժ) միջոցով և դարձնել պարտադիր բոլոր աշխատողների համար: Պետք է բացառել վերացնել ավելորդ շարժումները: Ոչ թե նախկինի պես ամեն ոք աշխատի ինչպես կարող է՝ ձեռք բերված հմտությամբ, «աչքաչափով» գտնված մեթոդներով (rule-of-thumb work methods), այլ ամեն գործողություն ղեկավարությունը պետք է գիտականորեն հիմնավորի, ամեն մեկին հարկ է առաջադրել օրվա անելիքը՝ «դասը» (փաստորեն՝ ձեռնարկությունների պլանավորման բաժինները այսպես են ծնունդ առել): Պետք է ոչ թե որոնել պատրաստի աշխատողի, այլ ուսուցանել, պատրաստել կազմակերպության ներսում: Վարչակազմը պարտավոր է ճիշտ ընտրել աշխատողներին, կատարել հիմնական պահանջը. յուրաքանչյուր աշխատող՝ համապատասխանող տեղում:

⁴ Drucker P.F., The Future of Industrial Man. A Conservative Approach. N.Y., 1968, p. 79.

⁵ Taylor F.W., Testimony Before the Special House Committee

//<http://transcriptions.english.ucsb.edu/archive/courses/liu/english25/materials/taylor.html>

⁶ Тэйлор Ф.У., Научная организация труда. М., 1924, с. 3: Ընդգծումը մերն է՝ Վ.Մ.:

Սա է կազմակերպություն–անհատ փոխհարաբերության թելոդրյան լուծման կառուցակարգը (մեխանիզմ), որով չի սպառվում դրա գաղափարախոսությունը: «Կառավարման մեխանիզմը ոչ մի կերպ չի կարելի շփոթել կառավարման էության կամ նրա հիմնական փիլիսոփայության հետ,–զգուշացնում է Թեյլորը և բացատրում հնարավոր վտանգը:– Միանգամայն նույնական մեխանիզմը կարող է մի դեպքում հանգեցնել կործանարար, մեկ այլ դեպքում՝ ամենաբարենպաստ արդյունքների: Միևնույն մեխանիզմը, որ գերազանց արդյունք է ապահովում գիտական կառավարման հիմնական սկզբունքներին համապատասխան գործադրվելիս, հանգեցնում է անհաջող և աղետալի հետևանքների, եթե գործադրողները սխալ են ըմբռնում այդ սկզբունքները»⁷: Այս դրույթը գործադրելի է, անշուշտ, ոչ միայն «գիտական կառավարման», այլև բոլոր տեսությունների դեպքում:

Այսպիսով՝ **Թեյլորի պատմական առաքելությունը** եղավ «չկամությամբ աշխատանքի» տեխնոլոգիական հնարավորության վերացումը. եթե նախկին՝ «նախաձեռնության և խթանման» համակարգում «խթանումը» բաժին էր ընկել ձեռնարկատերերին և կառավարիչներին, իսկ «նախաձեռնությունը»՝ բուն աշխատողներին, որոնք էլ, ի վերջո, իրենց հավաքական կամքն էին թելադրում առաջիններին, ապա Թեյլորի և նրա համախոհների շնորհիվ ուժերի փոխհարաբերակցությունն արմատապես փոխվեց: Սկսած «գիտական կառավարման» դպրոցից՝ և՛ «խթանումը», և՛ «նախաձեռնությունը» հայտնվեցին կառավարիչների ձեռքում, դարձան ենթակաների աշխատանքային վարքը նորմավորելու և վերահսկելու հզոր միջոցներ: Իհարկե, ժամանակակից «առաջադեմ մենեջմենթը» առերևույթ հեռու է թելոդրիզմի բացահայտ հարկադրանքից, «մասնակցողական մենեջմենթը», «վստահության գործոնը», «թիմային աշխատանքը» և նորագույն այլ գաղափարներ ու միջոցառումներ ուղղված են հենց ենթակաների նախաձեռնողականության դրսևորմանը, բայց, իրենց խորքային էությամբ, դրանք դա թույլատրում են միայն որոշակի շրջանակներում: Եվ այս իրավիճակը միանգամայն բնականոն է. կառավարումը՝ որպես գործունեության տեսակ, կառավարողի ուղղորդող ազդեցությունն է կառավարվողների աշխատանքի վրա, և վերջիններիս եռանդը, ինքնուրույնությունը, նախաձեռնողականությունը պիտի դուրս չգան կառավարողի նպատակադրման և վերահսկողության տիրույթից:

«*Կառավարողները պիտի կառավարեն*» (Managers must manage). այս պարզ ու անպաճույճ ձևակերպումն է ներկայումս առավել հաճախադեպ համացանցի բազմաթիվ կայքերում կազմակերպությունների առաքելության, ներկազմակերպական հավատամքի (Our Credo) վերաբերյալ նյութերում: Վերոբերյալ քննարկման լույսով կարող ենք փոքր-ինչ այլափոխել՝ «Կառավարողները պիտի կարողանան կառավարել», և դա է հենց այն սահմանը, որով բաժանվում են մինչթելոդրյան իրավիճակը՝ ենթակաների քողարկված նախաձեռնությամբ, և Թեյլորի շնորհիվ հաստատված բնա-

⁷ Անդ, էջ 110:

կանոն իշխանական կախվածությունը, այն է՝ ենթակաների վարքի կարգավորումը ըստ կառավարչի կամքի:

Կառավարման մեջ, ինչպես մարդկային գործունեության բոլոր բնագավառներում, կարծրացած գործելակերպն ու մտածելակերպը բնավ դյուրին չեն հաղթահարվում: Պատահական չէ, որ ինչպես բանվորները, այնպես էլ ձեռնարկատերերի մի մասը սկզբնապես մեծ դիմադրություն էին ցույց տալիս «գիտական» համակարգին: Իհարկե, թեյլորիզմի մեջ կան տեխնոկրատական գծեր, մասնավորապես՝ ժամանակակից տեսաբանները մերժում են «միակ լավագույն եղանակի» հիմնադրույթը՝ որպես աշխատողի դերը նսեմացնող մոտեցում, քննադատում «տնտեսական մարդու» թեյլորյան հայեցակետը՝ որպես աշխատանքի կենսական իմաստը նեղացնող-աղքատացնող ըմբռնում: Փաստն այն է, սակայն, որ թեյլորիզմը, շնորհիվ դրական կողմերի, ապահովեց տնտեսական ու սոցիալական մեծ առաջընթաց: Իսկ բացորոշ հակաթեյլորիզմի մեջ անգամ կարելի է հանդիպել Թեյլորի առանձին գաղափարների յուրօրինակ շարունակության, մասնավորապես՝ աշխատողների և ղեկավարության փոխհարաբերությունների մարդկայնացման, մտածելակերպի «մեծ հեղափոխության» (great mental revolution), «բարոյական հեղաշրջման», ղեկավարների՝ ենթականերին համբերատար ունկնդրելու կարևորության առնչությամբ:

Մեր ասածը կարող ենք հաստատել ամերիկացի կառավարաբաններ Դոնալդ Ուայթի և Դևիդ Բեդնարի այն դիտարկմամբ, թե թեյլորիզմից սկիզբ է առել երկու ուղղություն. մեկը արտադրության տեխնիկական կողմի մեջ հետագա խորացումն է, գիտական կառավարման սկզբունքների զարգացումը, մյուսը այն հետազոտողներին է, ովքեր «հետևեցին կառավարում–կատարողներ փոխհարաբերությունները հումանիզացնելու թեյլորյան խորհրդին և դարձան կառավարաբանության այն փուլի նախակարապետները, որ ստացավ «մարդկային հարաբերություններ» անվանումը»⁸:

Կարևոր է հասկանալ, որ տեխնոկրատիզմը ոչ թե ինքնին կառավարչի գործելակերպն է, այլ մտածելակերպը: Վերջինս՝ մեքենայական մտածելակերպը, կամ, թերևս ավելի ստույգ ձևակերպենք՝ մտածելակերպի մեքենայականությունը, վերջիվերջո ոչ թե սոսկ դրսևորվում է գործնական միջոցառումների մեջ, այլ պայմանավորում է դրանց հիմնական ուղղվածությունը: Գործելակերպը առարկայացումն է մտածելակերպի, որի մեջ վճռորոշ է ժամանակի գործոնը: Նկատի ունենք, որ թեյլորյան պրպտումները տեղի ունեցան հատկապես XIX դարի վերջին – XX դարի սկզբին՝ առկա տեխնոլոգիական հնարավորություններին համապատասխան: Դա էր պատճառը, որ Թեյլորը սկսեց ֆիզիկական աշխատանքի, մասնավորապես՝ ծանր բեռների տեղափոխման կարգավորումից, ինչը, անկախ իրենից, կենտրոնում դրեց մտավոր պահանջմունքներից զերծ և աշխատանքից մնացած ակնկալիք չունեցող բանվորին: Մինչդեռ, XXI դարի սկզբին համակարգչային տեխնիկայի և որակապես նոր աշխատուժի, ինչպես նաև

⁸ White D.D., Bednar D.A., Organizational Behavior: Understanding and Managing People at Work. 2nd ed., Needham Heights, MA: Simon and Schuster, 1991, p. 4.

աշխատանքից ինքնուրույնության, ստեղծագործական աճի, մասնագիտական ինքնահաստատման ակնկալիքների պայմաններում այլ կլինեին թե՛ Թեյլորի հիմնական նպատակադրումը և թե՛ տեսական, մեթոդական դրույթների վերջնական առարկայացումը:

Թեյլորն ու թեյլորիզմը մոյնական չեն. այս պարագայում ևս հաստատվում է այն ճշմարտությունը, որ տեսական ու գործնական հորիզոններ բացող գործչի դիրքորոշումն ամենից հաճախ աղավաղում են ոչ թե նրա գաղափարներին հակադրվողներն ու նորամուծությունները խոչընդոտողները, այլ հետևորդները, նրա գործը շարունակողները: Հիմնական պատճառը իրական կյանքի թելադրանքն է, որ հարկադրում է հետևորդներին շտկել առաջնորդի նպատակադրումները՝ ըստ իրենց սեփական պատկերացումների և ըմբռնումների: Թեյլորի համար, ինչպես ասվեց, գիտական կառավարումը աշխատանքի հանդեպ աշխատողների վերաբերմունքի արմատական փոփոխություն էր, «լիակատար բարոյական հեղաշրջում», այնինչ դա հետագայում վերածվեց առավելապես մարդկային պաշարների գործադրման տեսակի, այսինքն՝ մեխանիզմը գերակշռեց փիլիսոփայությանը:

Այս առումով հետաքրքրական է Ռուսաստանում 1917 թ. բուլժևիկյան հեղաշրջման առաջնորդ Վ. Ի. Լենինի դիրքորոշման փոփոխությունը⁹: 1913 թ. նա պախարակում է թեյլորիզմը՝ որպես «քրտինք քամելու» համակարգ, կապիտալիստական շահագործման նրբահմար խորամանկություն, «մարդու ստրկացում մեքենայով»¹⁰: Սակայն 1918 թ. ապրիլին, արդեն իշխանության գլուխ կանգնած՝ Լենինը թեյլորիզմն անվանում է «գիտության հսկայական առաջադիմություն», «արժեքավոր նվաճում», պետական շինարարության ծրագրային խնդիրներից է հռչակում Ռուսաստանում Թեյլորի համակարգի հարմարեցումը, շուտափույթ և լայնածավալ ներդրումը, ընդ որում՝ «ինչ գնով էլ լինի»¹¹: Դարձյալ մեխանիզմը գերակշռում է թեյլորիզմի փիլիսոփայությանը, «լիակատար բարոյական հեղաշրջման» հարցադրումը անտեսվում-ստորադասվում է քաղաքական նկատառումներին: Ամենաէականն այս շրջափոխման մեջ այն է, որ Թեյլորի սկզբունքների տեխնոկրատական գործադրումը թելադրվում է ոչ թե «ներսից»՝ պայ-

⁹ Նկատենք, որ Լենինը քնավ առաջինը չէր. Թեյլորի գաղափարներն արդեն լայնորեն տարածվել էին մինչհեղափոխական Ռուսաստանում. տես *Голосенко И.А., Идеи Ф. Тейлора в дореволюционной России // Социологические исследования, 1991, н. 10*:

¹⁰ Տե՛ս Վ. Ի. Լենին, Քրտինք քամելու «գիտական» սխտեմը // ԵԼԺ, հատ. 23, Եր. «Հայաստան», 1979, *նույնի*՝ Թեյլորի սխտեմը մարդու ստրկացումն է մեքենայով // ԵԺԼ, հատ. 24, Եր., «Հայաստան», 1979:

¹¹ Վ.Ի.Լենին, Սովետական իշխանության հերթական խնդիրները // ԵԼԺ, հատ. 36, Եր. «Հայաստան», 1981, էջ 233:

Թեյլորիզմի ազդեցությունը խորհրդային պլանային տնտեսության կազմակերպման մեջ իսկապես զգալի է, այնպես որ կարելի է համաձայնել ամերիկացի պատմաբանների հայտնած կարծիքին, թե խորհրդային հնգամյակների գաղափարը թեյլորիզմի մարմնավորումներից մեկն է (http://en.wikipedia.org/wiki/Scientific_management):

մանավորված նրա համակարգին ներհատուկ սկզբունքներով, այլ «դրսից»՝ այդ համակարգին ներկայացվող արտաքին պահանջներից ելնելով:

Ահա հենց սա է կարևոր հասկանալ. ինչպես Ֆ. Թեյլորի տեխնոկրատիզմը (իրական կամ վերագրյալ), այնպես էլ մյուս ծայրահեղությունը՝ «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի և հետագա մոտեցումների հակատեխնոկրատիզմը պիտի գնահատել հասարակության սոցիալ-տնտեսական, քաղաքական, մշակութային, բարոյական, հոգեբանական առանձնահատկությունների դիրքերից: Վերջիվերջո, կառավարման տեսություններն ու դրանց գործադրումը նպատակաուղղված են մարդկանց համատեղ աշխատանքի արդյունավետությանը: Սակայն բուն այդ արդյունավետության ըմբռնումը ձևավորվում է ոչ միայն և ոչ այնքան կառավարման տեսաբանների ու կառավարիչների գաղափարների ու գործողությունների շնորհիվ:

Թեյլորի և թեյլորիզմի նկատմամբ վերաբերմունքը մեզանում տակավին միակողմանի-անարդարացի է. խորհրդային տարիներին բարձրագույն կրթություն ստացած գրեթե ամեն ոք Թեյլորի անունը լսելիս թերևս մտաբերում է «աշխատանքի քրտնաթոր համակարգ» գնահատականը, ինչը խոչընդոտում է թեյլորիզմի լրջմիտ ուսումնասիրությանն ու կիրառությանը: Թեյլորիզմը, կրկնում ենք, ունի անընդունելի կողմեր, բացի դրանից, ժամանակակից գիտությունը շատ առաջ է գնացել: Սա, նախ՝ բնավ չի նսեմացնում Թեյլորի վաստակը. անցյալի մտածողներին հարկավոր է գնահատել ըստ այն բանի, թե ինչ նոր բան են կարողացել տալ իրենց ժամանակի, այլ ոչ թե ինչ չեն տվել մեր ժամանակի համեմատ: Երկրորդ՝ տնտեսական գործոնի դերը բոլորովին էլ չի վերացել, աշխատանքը եղել և մնում է նաև վարձատրության համար կատարվող գործունեություն, ուստի վարձատրման համակարգի ճկուն գործադրումը աշխատողների վարքի կարգավորման առավել ազդեցիկ միջոցներից է: Երրորդ՝ առանց թեյլորիզմն ըմբռնելու մեզ համար արդի կառավարաբանության շատ հարցադրումներ և նորագույն միջոցառումներ կմնան վերացական, գործադրումը՝ ձևական-ցուցադրական:

Արդիականության դիրքերից փորձենք գնահատել Ֆրեդերիկ Թեյլորի վաստակը իր իսկ ձևակերպած սկզբունքների (ԱՄՆ-ի Սենատի հատուկ հանձնաժողովի առջև՝ «գիտական կառավարման» խորքային էությունը հակիրճ բնութագրելիս) լույսով.

- գիտություն՝ ավանդական հնարքների փոխարեն,
- ներդաշնակություն՝ հակասությունների փոխարեն, համագործակցություն՝ անհատական աշխատանքի փոխարեն,
- առավելագույն արտադրողականություն՝ արտադրողականության սահմանափակման փոխարեն,

յուրաքանչյուր առանձին աշխատողի զարգացում մինչև հասանելի առավելագույն արտադրողականություն և առավելագույն բարեկեցություն:

Ա. Բնավ հնացած չէ «գիտական կառավարման» հիմնադրի արտահայտած այն տագնալը, թե որքան վատ ենք օգտագործում մարդկային

աշխատանքը, որքան զուր է կորչում աշխատանքային եռանդը. «Մենք անմիջականորեն կսրտոգ ենք տեսնել, թե ինչպես են անհետանում մեր անտառները, ինչպես է զուր կորչում մեր ջրային էներգիան, ինչպես է ծովը քայքայում հողը, իսկ քարածխի և երկաթի պաշարների սպառումը ոչ հեռավոր ապագայի հարց է: Այնինչ՝ անհամեմատ շատ ավելին է մարդկային էներգիայի անարտադրողական կորուստը, որ տեղի ունի ամեն օր, մեր բոլոր գործողություններում, քանզի դրանք սխալ են, ոչ ճիշտ ուղղորդված կամ էլ նպատակին չեն հասնում. այդ կորուստը, սակայն, պակաս ակնառու է, պակաս զգալի է, և, այդ իսկ պատճառով, դրա չափերը մենք շատ վատ ենք պատկերացնում»¹²:

Բ. Խորհրդային տարիների մտածելակերպի կադապարներից ազատված՝ մենք պիտի ընդունենք, որ հանրային կյանքում ներդաշնակություն չի կարող լինել հավասարադասական բաշխման պարտադրանքի պայմաններում. «Անձնական օգուտին ձգտումը միշտ եղել է և կլինի ամեն մի աշխատանքի շատ ավելի ուժեղ դրդապատճառ, քան ընդհանուրի բարօրության մասին դատողությունները: Փոքրաթիվ դատարկապորտներն ու անբանները, որոնք աշխատում են իմիջիայլոց, սակայն բոլորին հավասար օգտվում են շահույթից, անխուսափելիորեն ազդում են (անկախ շահույթին մասնակցելու որոշակի ձևից) ամենալավ աշխատողների վրա՝ իջեցնելով վերջիններիս արտադրողականությունը իրենցի մակարդակին»¹³:

Գ. Առավելագույն արտադրողականության պայմաններից մեկը՝ պարզևատրման համակարգի պատշաճ գործադրումը, շարունակում է մնալ արդյունավետ կառավարման հրամայականներից մեկը. «Բոլոր միջոցառումների հիմքում ընկած է մի ընդհանուր սկզբունք, որ պետք է ճշտորեն հաշվի առնի յուրաքանչյուր ոք, ով հատկապես հետաքրքրվում է մարդկային աշխատանքի կառավարմամբ. որպեսզի պարզևատրումը ցանկալի արդյունավետություն ապահովի՝ մղելով բանվորներին աշխատանքում եռանդի առավելագույն դրսևորման, այն պետք է շատ արագ հետևի բուն աշխատանքի կատարմանը»¹⁴:

Դ. Հնարավոր չէ վստահաբար պնդել, թե հնացել է «կազմակերպվածություն» բառ-պահանջը, որ այդքան հաճախադեպ է ԽՍՀՄ-ի դատողություններում: Ընդհակառակը, այսօր էլ ոչ միայն տնտեսավարող կազմակերպությունների, այլև հանրային կյանքի բոլոր բնագավառների համար արդիական է նրա հետևյալ հարցադրումը. «Բայց բչերն են ըմբռնել, որ լավագույն կազմակերպվածությունը, որքան էլ թանկ լինի, շատ դեպքերում ավելի կարևոր է, քան սարքավորումը... Տարակույս չկա, որ եթե կատարվող աշխատանքը բարդ է, ապա լավագույն կազմակերպվածությունը վատ սարքավորման պարագայում շատ ավելի լավ արդյունքներ է տալիս, քան լավագույն սարքավորումը՝ թույլ կազմակերպվածության դեպքում»¹⁵:

¹² Тэйлор Ф.У., Научная организация труда, с. 1.

¹³ Անդ, էջ 80:

¹⁴ Անդ, էջ 79:

¹⁵ Անդ, էջ 170:

Ե. Թեպետ Թեյլորի ժամանակներում չկար «սինեթետիկա» բառը, սակայն նրա մտածելակերպն ուղղված է ներկազմակերպական սինեթետիկ էֆեկտի ապսիտովմանը. «...Ականավոր ոչ մի անհատ չի կարող մրցել սովորական մի քանի մարդու հետ, որոնք այնքան կազմակերպված են, որ ապահովեն համատեղ աշխատանքի բարձր արդյունքներ»¹⁶:

Զ. Արդի հայաստանյան տնտեսավարող կազմակերպություններից, պետական կառավարման մարմիններից, կրթական հաստատություններից, մարդկանց համատեղ աշխատանքի կազմակերպման այլևայլ վայրերից քանիսի՞ համար կարող ենք անվարան հայտարարել, թե գործում է թեյլորիզմի տարրական պահանջներից մեկը. «Ամենապարզ ողջամտությունը պահանջում է այնպես դասավորել աշխատանքային օրը, որ մարդիկ իրոք աշխատեն աշխատանքի և հանգստանան հանգստի ժամերին, այլ ոչ թե մեկը մյուսին խառնեն»¹⁷:

Է. Նշված նույն այդ հաստատություններից դարձյալ քանիսի՞ համար կարելի է վստահաբար արձանագրել թեյլորիզմի հետևյալ պահանջի կատարումը. «Կառավարման գլուխ պետք է կանգնած լինի լավատես, վճռական և աշխատասեր տնօրենը, որը ոչ միայն ունակ է շատ աշխատելու, այլև համբերատար սպասելու»¹⁸:

Ը. Հայաստանյան կազմակերպությունները իրենց ներքին կյանքով, «մարդկային ռեսուրսների» կառավարման մասին նորօրյա դատողություններով հանդերձ, կարո՞ղ են արդյոք լիարժեքորեն բավարարել թեյլորիզմի մեկ այլ պահանջի կատարումը. «...Ամեն մի լավ կազմակերպված համակարգի առաջնահերթ խնդիրը առաջնակարգ գործիչների աճեցումն է: Եվ իսկապես կազմակերպված համակարգում լավագույն աշխատողը անշեղորեն և արագորեն վեր կբարձրանա»¹⁹:

Թ. Ներկազմակերպական փոխհարաբերությունների, գործարար հաղորդակցման կազմակերպման, կորպորատիվ մշակույթի առումով կարո՞ղ ենք ասել, թե թեյլորյան հետևյալ զգուշացումը հնացել է. «Այն ձեռնարկատերը, ով գործարանում շրջում է լայքե ձեռնոցներով ու զգուշանում է ձեռքերը կամ հագուստը կեղտոտելուց, ով բանվորների հետ խոսում է գոռոզամիտ-հովանավորչական տոնով կամ նրանց հետ առհասարակ չի խոսում, երբեք չի իմանա բանվորների իրական մտքերն ու հույզերը»²⁰:

Ժ. «Կառավարումը դասավանդվելու է որպես արվեստ՝ խարսխված լավ ուսումնասիրված և հստակ ձևակերպված սկզբունքների վրա»²¹: Թեյլորի այս կանխատեսումը մեզանում կիսով չափ է իրականանում. «մենեջեր» բազում բուհեր են պատրաստում (անգամ առանց անհրաժեշտ մեթոդական հիմքի), բայց դա մաս կլինի արվեստ, այսինքն՝ «գիտելիք +

¹⁶ Անդ, էջ 170:

¹⁷ Անդ, էջ 2:

¹⁸ Անդ, էջ 71:

¹⁹ Անդ, էջ 3:

²⁰ Անդ, էջ 272:

²¹ Անդ, էջ 171:

հմտություն», եթե հանրությունն իսկապես շահագրգռված լինի պատրաստելու բանիմաց կառավարիչներ:

ԺԱ. Թեյլորը միանգամայն արդարացիորեն պնդում էր, որ «գիտական կազմակերպման հիմնական սկզբունքները հավասարապես կիրառելի են մարդկային գործունեության բոլոր տեսակների համար»²²: Այս դիտանկյունով եթե մոտենանք, հայաստանյան հանրային կյանքի շատ բնագավառներ դեռ նոր-նոր պիտի ձեռնամուխ լինեն թեյլորիզմի գործադրմանը:

Այսպիսով՝ «հնացած», «հաղթահարված» թեյլորիզմը կարող է լուրջ խնդիրներ առաջադրել, մտորումների հիմք դառնալ, եթե, իհարկե, հաշվի առնենք Ֆրեդերիկ Ուինսլոու Թեյլորի իմաստուն խորհուրդը, այն է՝ մարդկանց համատեղ գործունեության կառավարման մեջ տեսնել ոչ թե սոսկ տեխնոլոգիա, սոսկ «մեխանիզմ», այլ նաև բարոյականություն, հոգեբանություն, փիլիսոփայություն: Անտարակույս, կառավարաբանության հարյուր տարին, հարստացած նորագույն գաղափարներով և փորձով, հաստատում է գիտական դպրոցի հիմնադրի վաստակը: Վերջիվերջո՝ թեյլորիզմը կառավարման գիտության այբուբենի սկիզբն է, առանց դա յուրացնելու, մնացածը հնարավոր չէ յուրացնել:

ВАЛЕРИЙ МИРЗОЯН – Сто лет научного управления: уроки Тэйлора и актуальность тэйлоризма. - Ровно сто лет назад была опубликована вторая фундаментальная книга Фредерика Уинслоу Тэйлора — „Принципы научного управления“, в которой были окончательно сформулированы основополагающие идеи „научного управления“ За прошедший век возникло много новых школ и направлений менеджмента, было высказано и немало критики в адрес технократических установок тэйлористов, принудительного характера внедрения их методов управления, абсолютизации экономических аспектов в системе трудовой мотивации и т.д. Однако суть „научного управления“ — стремление к более экономному использованию человеческого труда, к применению научных методов при выполнении любых трудовых операций, необходимость обучения и адекватного выбора персонала, императив принципа „правильный человек — на правильном месте“ — прошли испытание временем. В современном трансформационном обществе (к которым принадлежит и армянское общество) тэйлоризм более чем актуален, и прежде чем попытаться использовать яркие и привлекательные идеи современного „передового менеджмента“, нам следует как следует усвоить уроки Тэйлора. Этому и посвящена данная статья, в конце которой перечисляются те требования „научного управления“, которые в первую очередь следует претворять в жизнь. Тэйлоризм — это азбука научного управления, начать надо именно с этого.

²² Անդ, էջ 3:

VALERI MIRZOYAN – A *Hundred Years of Scientific Management: Taylor's lessons and the actuality of taylorism.* – Just a hundred years ago was published the second fundamental book by Frederic Winsloy Taylor „The Principles of Scientific Management” By this publication the formation of new approach to organization of human labour, was completed which took the name „Scientific Management” or simply „taylorism” In the past, there were some new schools and directions of management, then was much criticism, as well about the technocratism of taylorism’s methods, the absolutisation of economic aspects of labour behavior, the ignorance of individual motivational differences. New ideas and practice of advanced management are important without doubt, but it would be wrong to say, that taylorism becomes obsolete. Especially for transitional societies (such is the modern Armenian society) it is very important to put into practice the principles of scientific management. First of all there is a requirement of exact standards for performing each action of job; selecting workers with appropriate abilities for each job duties; realization of full potential of every worker according to the formula „the right man in the right place” The Principles of Scientific Management are still the alphabet of Science of Management, its first step if anybody really wants to study or to teach how to manage effectively.