



Այս դասի (մոտիվացնող ներածական տեսանյութ+ աշխատանքային դրվագ - օրինակ + դասի տեքստ + բառարան + ինքնաստուգիչ հարցեր) յուրացման համար հարկավոր է մինչև **4 ժամ**:

## ԳԱՍ 2

### ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

#### [ՄՈՏԻՎԱՑՆՈՂ ԼԵՐԱԾԱԿԱԼ ՏԵՍԱԼՅՈՒԹ](#)

(հասանելի է Արդարադատության ակադեմիայի կայքի հեռուստուցման բաժնում և հեռուստուցման փաթեթի կրիչում)

Նախորդ դասին խոսեցինք՝

**կառավարման** գործընթացի բնութագրական գծերը վերհանող հիմնական հասկացությունների, կառավարման բաղադրիչների մասին,

բացահայտեցինք՝

այն հատկանիշները, որոնցով բնորոշվում է այդ գործընթացը:

**Կառավարումը**, լինելով **միջանձնային փոխազդեցության դրսևորման** յուրահատուկ ձև, գլխավորապես պայմանավորված է իր իսկ

#### Ցուցումներ



#### Մինչև 5 րոպե

Ուշադրությամբ կարդացեք տեքստը (օգտվելով բառարանից) և այն յուրացնելուց հետո միայն անցեք հաջորդ մասերին /աշխատանքային դրվագ-օրինակ, ինքնաստուգիչ հարցեր/:



#### Մինչև 150 րոպե



բաղադրիչների՝ **ղեկավարման** և **առաջնորդման** առանձնահատկություններով, ինչպես նաև դրանց իրագործման ճիշտ գործիքակազմով:

Այս դասի ընթացքում կներկայացնենք՝

*կառավարման գործընթացում* **կազմակերպման գործառույթը**՝ որպես սահմանված նպատակների իրագործման և խնդիրների լուծման հիմնական նախապայման:

## 2.1. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹԻ ԲԱՐԵԼԱՎՄԱՆ 7Տ ՄՈՂԵԼԸ

Կառավարման \_\_\_\_\_ գործընթացում **կազմակերպումը** գործառույթ է, որն ուղղված է կազմակերպության կառուցվածքի ձևավորման և գործունեության համար անհրաժեշտ բոլոր ռեսուրսների (մարդկային, նյութական, տեխնիկական, ֆինանսական և այլն) արդյունավետ համատեղմանը:

Կազմակերպման գործընթացում անհրաժեշտ է կազմակերպությունը դիտարկել որպես մեկ ամբողջություն և իրականացնել գործունեության արդյունավետության վրա ազդող *առանցքային բաղադրիչների* վերլուծություն, գնահատել դրանց փոխազդեցությունները և անհամապատասխանությունները:

Դիտարկենք 7Տ մոդելը, որը կազմակերպության արդյունավետ գործունեության *կարևոր բաղադրիչների* (ռազմավարություն, կառուցվածք, կառավարչական համակարգեր, կառավարման ոճ, անձնակազմ, հմտություններ, միասնական արժեքներ) և դրանց փոխազդեցությունների ուսումնասիրության ու գնահատման արդյունավետ գործիք է:

Նախորդ դասից վերին շերտ ղեկավարում և առաջնորդում հասկացությունների բովանդակությունները և դրանց տարբերությունները:



7S մոդելը մշակվել է 1980-ական թվականներին McKinsey խորհրդատվական կազմակերպության մի խումբ աշխատակիցների կողմից: Սակայն այս մոդելի հիմնական հեղինակներ են համարվում Թոմ Պիտերսը և Ռոբերտ Ուոտերմանը: 7S մոդելն այսօր ունի համաշխարհային ճանաչում և, որպես *կազմակերպման գործընթացի բարելավման գործիք* (կազմակերպության հետագա զարգացման գործում հիմնականում շեշտադրելով մարդկային գործոնն ու դրա կարևորությունը), արդյունավետորեն կիրառվում է բազմաթիվ ղեկավարների կողմից:

Մոդելի 7S անվանման հիմքում ընկած է յոթ «S»-երի (անվանումները ներկայացված են անգլերենով) համատեղումը: Այդ բաղադրիչներն են՝

- Ռազմավարությունը (Strategy)
- Կառուցվածքը (Structure)
- Կառավարչական համակարգերը (Systems)
- Կառավարման ոճը (Style)
- Անձնակազմը (Staff)
- Հմտությունները (Skills)
- Միասնական արժեքները (Shared values)

Փորձեք մտապահել կազմակերպման յոթ բաղադրիչները:

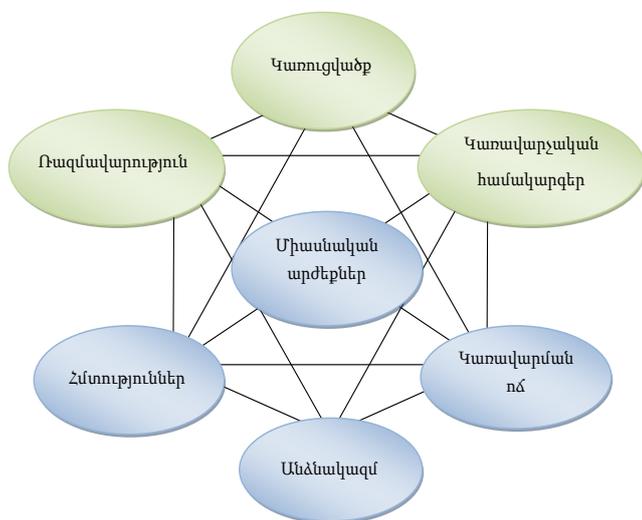
7S մոդելը հնարավորություն է ընձեռում վերլուծելու կազմակերպության յոթ առանցքային բաղադրիչները և թույլ է տալիս կատարել եզրահանգումներ՝

- *աշխատանքային գործընթացների սահունության վերաբերյալ,*



- *սոկա ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետության վերաբերյալ:*

7S մոդելի գծապատկերային տեսքը կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ (նկ. 2.1):



Փորձեք գծապատկերը մտովի տեղայնացնել Ձեր աշխատանքային պայմանների վրա:

Նկ. 2.1. 7S մոդելի բաղադրիչների փոխկապակցվածության գծապատկեր

Մոդելի բոլոր բաղադրիչները միմյանց հետ փոխկապակցված են: Դրանցից յուրաքանչյուրի փոփոխությունը, փոխակերպումը ենթադրում կամ առաջացնում է շղթայական փոփոխություններ մյուս բաղադրիչներում (առանձին կամ խմբով): Ներկայացված բաղադրիչները բաժանվում են «կոշտ S»-երի և «փափուկ S»-երի: «Կոշտ S»-երը (կառուցվածք, կառավարչական համակարգեր, ռազմավարություն) ավելի հեշտ է նկարագրել, գնահատել, հետևաբար նաև՝ կառավարել: Դրանք հեշտությամբ են ենթարկվում փոփոխության: Այս բաղադրիչների վերաբերյալ տեղեկատվությունը ստացվում է կազմակերպության ռազմավարությունը, ծրագրերը, կառուցվածքը և այլ փաստաթղթերն ուսումնասիրելիս:



«Փափուկ Տ»-երը (անձնակազմ, կառավարման ոճ, հմտություններ, միասնական արժեքներ) դժվար են նկարագրվում, գնահատվում, հետևաբար նաև՝ կառավարվում: Թեպետ «փափուկ Տ»-երը դժվարությամբ են ենթարկվում ուղղակի փոփոխությունների կամ վերջիններիս համար բավականին երկար ժամանակ է պահանջվում, այնուամենայնիվ, դրանք հաճախ հանդիսանում են կազմակերպության ապագա հաջողության հիմնաքարը:

Դիտարկենք մոդելի առանձին բաղադրիչները և դրանցից յուրաքանչյուրի բացահայտման և նկարագրման համար նախատեսված հարցադրումները.

**Ուսումնասիրություն** - երկարաժամկետ ծրագիր՝ ուղղված կազմակերպության զարգացմանը և ամրապնդմանը: Հարցադրումներ՝

- Ո՞րն է ուսումնասիրությունը և որո՞նք են առանցքային նպատակները
- Ինչպե՞ս եք իրականացնելու նպատակները
- Ինչպե՞ս եք աշխատում միջավայրի փոփոխության պայմաններում
- Ինչպե՞ս է ուսումնասիրությունը համադրվում արտաքին միջավայրի փոփոխությունների, զարգացման միտումների հետ:

Պատասխանեք հարցերին՝ տեղայնացնելով դրանք Ձեր աշխատանքի վրա:

**Կառուցվածք** - կազմակերպությունում տարբեր կառուցվածքային միավորների միջև փոխազդեցության, հարաբերությունների կառուցման ձև՝ յուրաքանչյուրի ենթակայության սկզբունքների շեշտադրմամբ, առաջնահերթությունների և պատասխանատվությունների շրջանակի սահմանմամբ: Հարցադրումներ՝



- Ինչպիսի՞ն է կազմակերպության աստիճանակարգը

- Ինչպե՞ս են կազմակերպվում և կարգավորվում կառուցվածքային միավորների և դրանցում ներքին փոխհարաբերությունները

- Ինչպե՞ս և ի՞նչ ոճով (կենտրոնացված կամ սպակենտրոնացված) են կայացվում որոշումները

- Որո՞նք են յուրաքանչյուր կառուցվածքային միավորի հիմնական առաջնահերթությունները:

**Կառավարչական համակարգեր** – կազմակերպության աշխատանքային առօրյա գործընթացներ և ընթացակարգեր: Հարցադրումներ՝

- Վերահսկողական և կառավարման ինչպիսի՞ համակարգերով է իրականացվում կազմակերպության գործունեությունը

- Ինչպե՞ս է իրականացվում աշխատանքի որակի հսկողությունը, դիտարկումը և գնահատումը:

**Հմտություններ** – կազմակերպության անձնակազմի ունակություններ, գիտելիքներ և կարողություններ: Հարցադրումներ՝

- Անձնակազմի ո՞ր ունակություններն են ուժեղ և նշանակալի:

- Ո՞ր աշխատանքներն են լավագույնս կատարում

- Ակնհայտ են արդյոք թույլ արտահայտված (բացակայող) հմտությունները, որոնք անհրաժեշտ է բարելավել (գարգացնել)

- Ի՞նչ քայլերից է բաղկացած անհրաժեշտ հմտությունների հսկողության, դիտարկման և գնահատման իրականացումը:

Պատասխանեք հարցերին՝ տեղայնացնելով դրանք Ձեր աշխատանքի վրա:

Պատասխանեք հարցերին՝ տեղայնացնելով դրանք Ձեր աշխատանքի վրա:

Պատասխանեք հարցերին՝ տեղայնացնելով դրանք Ձեր աշխատանքի վրա:



**Անձնակազմ** - աշխատակիցների քանակ և մասնագիտացումներ: Հարցադրումներ՝

- Որո՞նք են թափուր աշխատատեղերը և դրանք արդյո՞ք պետք է համալրվեն

- Անձնակազմն արդյո՞ք ունի բավարար հմտություններ

- Ի՞նչ հմտություններ ունեցող աշխատակիցներ են անհրաժեշտ:

Պատասխաներ հարցերին՝ տեղայնացնելով դրանք Ձեր աշխատանքի վրա:

**Կառավարման ոճ** - կազմակերպությունում կառավարման հիմնական ոճ և ընթացակարգեր: Հարցադրումներ՝

- Կառավարման ինչպիսի՞ ոճ է ընտրված

- Հաջողա՞կ է, արդյոք, ընտրված կառավարման ոճը (գնահատվում է արդյունավետության և հաջողության տեսանկյունից)

- Ներքին փոխհարաբերությունները կառուցվում են մրցակցայի՞ն, թե՞ համագործակցության մթնոլորտում

- Խրախուսվո՞ւմ է, արդյոք, աշխատակիցների ռիսկեր ստանձնելն ու մարտահրավերներ ընդունելը:

Պատասխաներ հարցերին՝ տեղայնացնելով դրանք Ձեր աշխատանքի վրա:

**Միասնական արժեքներ** - փոխներգործության նորմեր և ստանդարտներ, կորպորատիվ մշակույթի և կազմակերպության առաքելության առանցքային կողմեր: Բնավ պատահական չէ, որ «Միասնական արժեքներ» բաղադրիչը գծապատկերի կենտրոնում է (նկ. 2.1): Մոդելի հեղինակները դրանով ցանկանում են ընդգծել այս բաղադրիչի գերակայությունը մյուսների նկատմամբ: Հարցադրումներ՝

- Որո՞նք են հիմնական արժեքները (հիմնականում

Պատասխաներ հարցերին՝ տեղայնացնելով



կազմակերպության առաքելությունից բխող)

- Ո՞րն է կորպորատիվ մշակույթի էությունը
- Որքա՞ն վառ է արտահայտված արժեքներից յուրաքանչյուրը
- Ի՞նչն է գնահատվում և խրախուսվում կազմակերպությունում

### **7S մոդելի գործնական կիրառության ընդհանրացված քայլեր**

Այժմ փորձեք ստորև ներկայացված հաջորդական քայլերով իրականացնել 7S մոդելի կիրառությամբ վերլուծություն: Հիշեք, որ 7S մոդելի կիրառումից առաջ անհրաժեշտ է ունենալ վերջնական/ցանկալի արդյունքի մտապահված պատկերը:

#### **Իրավիճակային խնդիր`**

Կազմակերպության կատարողականի արդյունքները վկայում են, որ անհրաժեշտ է *պարզեցնել բողոքների ընդունման և բավարարման ընթացակարգը:*

դրանք Ձեր աշխատանքի վրա:

Փորձեք պատկերացնել, թե Դուք ինչպես կլուծեք նշված խնդիրը:

**Քայլ 1.** Հասկանալ կազմակերպությունում ընթացիկ վիճակը

Ո՞րն է մեր ռազմավարությունը, ինչպիսի՞ն է մեր կատարողականը, աշխատանքի արդյունքը և այլն:

*Օրինակ` այսօր յուրաքանչյուր բողոքի ընդունման և բավարարման գործընթացն իրականացվում է գրեթե մեկ ամսվա ընթացքում: Ամեն ինչ իրականացվում է թղթային տարբերակով:*



**Քայլ 2.** Հասկանալ կազմակերպության ցանկալի վիճակը, անհրաժեշտ փոփոխությունները



Ինչպիսի՞ն պետք է լինի նոր ռազմավարությունը, կատարողականը, ընտրված նոր ուղղությունը և այլն:

*Օրինակ՝ բողոքների ընդունման և բավարարման գործընթացը պետք է իրականացվի տասնօրյա ժամկետում:*



**Քայլ 3. Վերլուծել 7S մոդելի բաղադրիչները ներկայում**

Հասկանալ բաղադրիչների ընթացիկ վիճակը (օգտվելով յուրաքանչյուր բաղադրիչի համար նախատեսված հարցադրումներից՝ հակիրճ նկարագրել յուրաքանչյուրի ներկա վիճակը՝ մանրամասնելով առկա փաստերը):

*Օրինակ՝*

**Ռազմավարություն՝** ուղղված է գործընթացների պարզեցմանը:

**Կառուցվածք՝** բողոքների ընդունման գործառնությունների մեջ ներգրավված են չորս տարբեր ստորաբաժանումներ, ընդ որում՝ դրանցից յուրաքանչյուրի համար այդ գործառնություն ունի երկրորդական կամ անորոշ նշանակություն, անմիջապես չի բխում սահմանված խնդիրներից: Յուրաքանչյուր փաստաթղթագրված բողոք ստորաբաժանումից ստորաբաժանում է փոխանցվում միայն ղեկավարության միջոցով:

**Կառավարչական համակարգեր՝** յուրաքանչյուր ստորաբաժանման ղեկավար իրավասու չէ կայացնելու վերջնական որոշում:

**Հմտություններ՝** աշխատակիցները հմուտ են և գիտակ:



**Անձնակազմ`** գործընթացի հաջող ընթացքի համար անհրաժեշտ աշխատատեղերը համալրված են:

**Կառավարման ոճ`** ստորաբաժանումների միջև գոյություն ունի անմիջական կապի պակաս:

**Միասնական արժեքներ`** ձևավորել կազմակերպություն, որտեղ խրախուսվում է բաց համագործակցությունը, ձգտումն առ գերազանցություն:

Քայլ 4. Եկարագրել 7S մոդելի բաղադրիչները սպագայում

Ինչպիսի՞ն պետք է լինեն բոլոր բաղադրիչները նոր ուղղության համատեքստում:

Օրինակ` վերջնական/ցանկալի արդյունքն սպահովելու համար քննարկված 7 բաղադրիչներից փոփոխության է ենթակա «Կառուցվածք» բաղադրիչը և բարելավման անհրաժեշտություն ունի «Կառավարման ոճ»-ը:



Քայլ 5. Համադրել և մշակել փոփոխությունների ծրագիր

Մշակել բաղադրիչների անհրաժեշտ փոփոխություններ իրականացնելու ծրագիր:

Օրինակ` անհրաժեշտ է վերանայել գործընթացների բաշխվածությունը, ձևավորել ստորաբաժանում, որի առաջնահերթ գործառույթը կլինի բողոքների ընդունումը և դրանց հետ կապված խնդիրների լուծումը, ինչը կապահովի աշխատանքային բարձր որակ և սեղմ ժամկետներ: Ստորաբաժանումների միջև ոչ արդյունավետ համագործակցությունը սպայմանավորված էր երկրորդական գործառույթի առանձնահատ-





*կուրթյուններով (բողոքների ընդունման), որը նոր կառուցվածքի համատեքստում կատանա իր լուծումը:*

*Քննարկված իրավիճակային խնդիրը լուծվեց առանցքային բաղադրիչների համադրման միջոցով:*

*Այսպիսով, կազմակերպման գործառույթի բարելավման 7S մոդելը հնարավորություն է տալիս ուսումնասիրել ցանկացած բարդության կառուցվածք և ռազմավարություն ունեցող համակարգեր՝ կիզակետում ունենալով միասնական արժեքները: Բաղադրիչների մակարդակում վերլուծությունը նվազեցնում է հավանական սխալների հնարավորությունը:*

*Կազմակերպության գործունեության արդյունավետության վրա ազդող առանցքային բաղադրիչների կիրառության ճկունությունը թույլ է տալիս գնահատել դրանց փոխազդեցությունները և անհամապատասխանությունները՝ ապահովելով կազմակերպման գործառույթի բարելավման համար անհրաժեշտ գործիքակազմի ընտրություն և կիրառություն:*

## **2.2. ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ**

Յուրաքանչյուր ղեկավարի նպատակն է իրականացնել **արդյունավետ կառավարում**: Վերջինս կազմակերպության կենսունակության չափանիշն է և միտված է կազմակերպության նպատակների իրականացմանը՝ *ռեսուրսների ամբողջական արդյունավետ օգտագործման պայմաններում*: Որպես ղեկավար իմանալով Ձեր կազմակերպության առանցքային բաղադրիչները, նպատակները և խնդիրները, առաջնահերթությունները և գերակայությունները, սահմանված ընթացակարգերը և գործողությունների հաջոր-

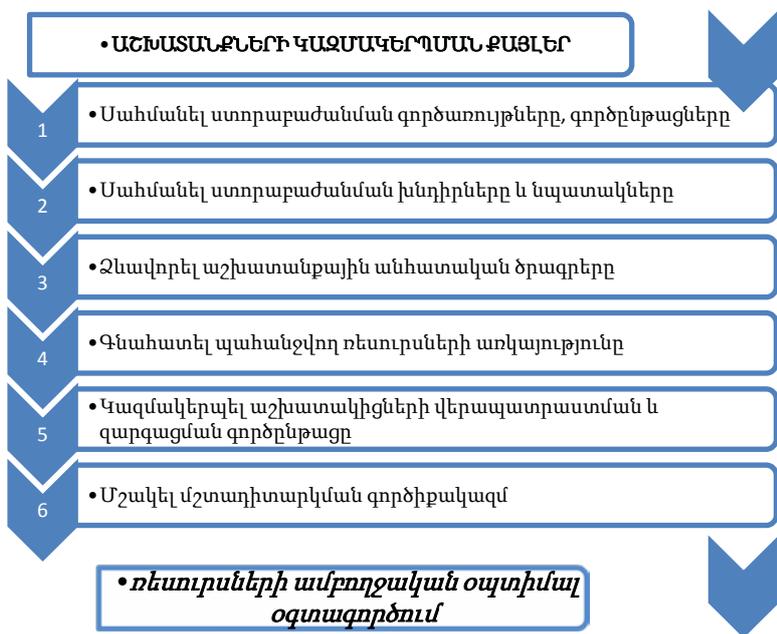


դականությունը, ինչպես նաև այն, թե վերադասն ինչ է ակնկալում Ձեզանից (որպես ղեկավարից)՝ Դուք կարող եք սկսել կազմակերպել աշխատանքները, ձևավորել լավ կազմակերպված, պլանավորված, որակավորված և վերահսկվող կառուցվածքային միավոր/ստորաբաժանում (նկ.2.2)՝

*Դրա համար անհրաժեշտ է՝*

- Սահմանել ստորաբաժանման գործառույթները, գործընթացները
- Սահմանել ստորաբաժանման խնդիրները և նպատակները
- Ձևավորել աշխատանքային անհատական ծրագրերը
- Գնահատել պահանջվող ռեսուրսների առկայությունը
- Կազմակերպել աշխատակիցների վերապատրաստման և զարգացման գործընթացը
- Մշակել մշտադիտարկման գործիքակազմ:

Փորձեք նշված քայլերի համատեքստում գնահատել Ձեր՝ որպես ղեկավարի գործունեությունը:



Սկ. 2.2 Աշխատանքների կազմակերպման քայլեր



Այսպիսով, սկսեք ստորաբաժանման ներսում



գործառույթների և աշխատանքային գործընթացների ճիշտ բաշխումից, քանի որ դրանով է պայմանավորված սահմանված նպատակների իրականացման արդյունավետությունը: Այս առումով հիմնաքարային նշանակություն ունի կազմակերպության ամբողջական կառուցվածքի (գործընթացներ, ընթացակարգեր և այլն) և դրա հնարավոր հետևանքների (արդյունքների) մասին հստակ պատկերացում ունենալը: Տիրապետելով այդ տեղեկատվությանը, ունենալով նման պատկերացում՝ ընդհանուր աշխատանքում Դուք հեշտությամբ կկարողանաք տեսնել Ձեր մասնաբաժինը: Որոշ կազմակերպություններում աշխատանքային գործընթացները հստակ նկարագրվում և իրականացվում են ընթացակարգերով՝ սահմանելով կատարողների գրավվածությունը, պատասխանատվությունը և հաջորդականությունը:

Ստորաբաժանման գործառույթների շրջանակում պետք է ձևավորեք աշխատատեղի նկարագրեր (տե՛ս ստորև ներկայացված օրինակելի ձևը):

Հատուկ ուշադրություն դարձրեք «օրինակելի ձև»-ին:

**ԱՇԽԱՏԱՆԵՂԻ ՆԿԱՐԱԳԻՐ**  
(օրինակելի ձև)

**Աշխատատեղ N**

Կազմակերպություն՝
Կառուցվածքային միավոր/ստորաբաժանում՝
Աշխատատեղի անվանում՝
Աշխատատեղի նպատակ՝
Պարտականություններ՝
Հաղորդակցման շրջանակ՝
Աշխատանքային պայմաններ՝
Կրթություն/ աշխատանքային փորձ՝
Անձնային հատկանիշներ/հմտություններ՝
Գիտելիքների շրջանակ՝
Լրացուցիչ տեղեկատվություն՝



Ստորաբաժանման աշխատանքային խնդիրները կարող են սահմանվել Ձեր կամ վերադասի կողմից: Դուք պետք է ամբողջությամբ և հստակ պատկերացնեք առկա խնդիրների էությունն ու նշանակությունը. այժմ որտեղ եք գտնվում ու դեպի ուր պետք է շարժվեք, և այն հստակորեն փոխանցեք աշխատակիցներին:



Ձևավորեք անհատական աշխատանքային ծրագրեր, որոնցում սահմանված կլինեն երկարաժամկետ և կարճաժամկետ խնդիրներ (տե՛ս ստորև ներկայացված օրինակելի ձևը): Լավ ծրագիրը ներառում է բոլոր մանրամասները՝ չափանիշներ, իրականացման ժամկետներ և անհրաժեշտ այլ ռեսուրսներ, որոնք պետք է լինեն հասանելի և ընդունելի:

Հատուկ ուշադրություն դարձրեք «օրինակելի ձև»-ին:

**ԱՆՇԱՏԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԾՐԱԳՐԻ ՁԵՎ**

(օրինակելի ձև)

(Այս ձևը լրացվում է ղեկավար-ղեկավար աշխատակից համատեղ քննարկման արդյունքում)

Աշխատակցի անուն, ազգանուն-----

Ստորաբաժանում-----

Աշխատատեղի անվանում-----

Ղեկավարի անուն, ազգանուն-----

Ժամանակահատված-----

Երկարաժամկետ խնդիրներ՝

Աշխատանքային խնդիրներ	Ակնկալվող արդյունք	Իրականացման ժամկետ	Սահմանված չափանիշ	Նշումներ

Անհրաժեշտ հնտություններ՝

-----

Ղեկավարի նշումներ՝

-----

Աշխատակցի նշումներ

-----

Ղեկավարի ստորագրություն-----

Աշխատակցի ստորագրություն-----



Ակնհայտ է, որ լավ արդյունք ապահովելու համար անհրաժեշտ է գնահատել առկա ռեսուրսները և դրանք համապատասխանեցնել խնդիրներին:

Եթե գիտեք աշխատակիցների ուժեղ և թույլ կողմերը, ունակություններն ու վերաբերմունքը, ապա *ուղղորդելով, ոգեշնչելով նրանց՝* կունենաք անհրաժեշտ գործիքակազմով զինված և գործունյա անձնակազմ: Ըստ անհրաժեշտության պետք է ներգրավեք մարդկային նոր ռեսուրս՝ միաժամանակ պահպանելով և զարգացնելով գոյություն ունեցողը:



Աշխատակիցը պետք է հստակ իմանա ինչ և ինչպես անել: Այդ խնդիրը լուծվում է վերապատրաստումների միջոցով: Որոշակի պարբերականությամբ խոսեք աշխատակիցների հետ՝ պարզելու համար նրանց վերապատրաստման կարիքները, որոնք պետք է բխեն նրանց պարտականություններից և առաջադրված խնդիրներից: Ձևավորե՛ք և իրականացրե՛ք զարգացման անհատական ծրագրեր ([տե՛ս ստորև ներկայացված օրինակելի ձևը](#)): Ապահովեք վերապատրաստման արդյունքների

Հատուկ ուշադրություն դարձրեք «օրինակելի ձև»-ին:

ԱՇԽԱՏԱԿԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐ  
(օրինակելի ձև)

Աշխատակցի անուն, ազգանուն.....

Ստորաբաժանում.....

Աշխատատեղի անվանում.....

Դեկավարի անուն, ազգանուն.....

Հաշվետու ժամանակահատված.....

Գիրելիքի, հմտության բաց/վերապատրաստման կարիք	Ակնկալվող արդյունք

Վերապատրաստման դասընթացներ, որոնց պետք է մասնակցի աշխատակիցը	Ցանկալի ժամկետներ

Այլ նշումներ.....

Դեկավարի ստորագրություն.....

Աշխատակցի ստորագրություն.....



հետևողական կիրառությունը:

Ձեր խնդիրն է հոգալ, որ աշխատակիցների կողմից կիրառվող գործիքակազմը լինի հարմար և համապատասխան: Հաղորդակցության միջոցով բացահայտեք կարիքները, իրախուսեք աշխատանքի բարելավմանն ուղղված ստեղծարար, հետագոտական գործունեությունը:



Դիտարկումների, գրույցների, հաշվետվությունների միջոցով Դուք պետք է ապահովեք ստորաբաժանման աշխատանքային գործընթացների վերաբերյալ անհրաժեշտ և բավարար տեղեկատվությունը: Ստացված տեղեկատվությունը օգնում է ժամանակին բացահայտել խնդիրները, բարձրաձայնել դրանք, վերհանել դրանց պատճառները և կանխել դրանք:

Փորձեք վերհիշել նման դեպք Ձեր աշխատանքային պրակտիկայից:

*Այսպիսով, կազմակերպության կենսունակության չափանիշ հանդիսացող արդյունավետ կառավարումն ապահովվում է անհրաժեշտ ռեսուրսների ամբողջական օպտիմալ օգտագործմամբ, որին կարելի է հասնել քննարկված հաջորդական քայլերի իրականացման շնորհիվ:*



## ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԴՐՎԱԳ - ՕՐԻՆԱԿ 2 (ԴԱՏԱՎՈՐՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ)



Մինչև 30 րոպե

### Ներածություն

Արթուր Անդրեասյանն արդեն մեկ տարի է, ինչ աշխատում է որպես դատավոր՝ ունենալով երեք անձից բաղկացած աշխատակազմ: Թվում էր, թե աշխատանքներում ամեն ինչ լավ է, սակայն փորձը ցույց էր տալիս, որ դատական ակտերը, ինչպես նաև ծանուցագրերը և գրությունները պարբերաբար ուշացումով էին առաքվում դատավարության մասնակիցներին, ինչը դժգոհություն էր առաջացնում վերջիններիս մոտ:

Ենթադրելով, որ խնդիրն աշխատակիցների հմտությունների պակասի մեջ է, Ա. Անդրեասյանը հույս ուներ, որ խնդիրը կկարգավորվի աշխատակիցների հերթական տարեկան վերապատրաստման արդյունքում: Այդուհանդերձ, խնդիրը շարունակում էր մնալ արդիական:

Ա. Անդրեասյանի կարծիքով՝ կազմը աշխատում էր սահուն և կարգավորված, աշխատակիցները գիտեին իրենց պարտականությունները, սակայն իրականությունը վկայում էր այլ բանի մասին:



Նա հասկացավ, որ անհրաժեշտ է առավել խորը վերլուծել աշխատանքային գործընթացները, ընթացակարգերը, սահմանված նպատակները և գտնել աշխատանքների բարելավման ուղին: Առաջին հերթին սկսեց նախորդ վիճակագրության ուսումնասիրությունից: Ցավոք, փաստաթղթերը ոչինչ չբացահայտեցին, քանի որ տվյալներն ընդհանուր էին և չունեին բավարար կոնկրետություն: Խնդրի քննարկման նպատակով Ա. Անդրեասյանը գրուցեց կազմի աշխատակիցների հետ: Գործընթացների փոխկապակցվածությունը, տևողությունը, առկա խնդիրները, խոչընդոտները բացահայտելու նպատակով նա փորձեց հենց տեղում դիտարկել դրանք:

## Խնդիր

Տվյալների հավաքագրման և ամբողջականացման արդյունքում նշմարվեցին հիմնական պատճառները:

## Լուծում

Բազմաքանակ դատական ակտերի նախագծերի (օրինակ՝ հայցադիմումը վարույթ ընդունելու, հայցադիմումը վերադարձնելու կամ հայցադիմումի ընդունումը մերժելու, դատաքննության անցնելու որոշումների նախագծերի), ինչպես նաև գրությունների նախագծերի նախապատրաստման համար Ա. Անդրեասյանն իր օգնականին որևէ առավելագույն ժամկետ չէր սահմանել, ինչի արդյունքում հաճախ նախագծերը Ա. Անդրեասյանի հաստատմանը ներկայացվում էին դրանց վերջնաժամկետի օրը: Դատական նիստերով ծանրաբեռնված լինելու արդյունքում ներկայացված նախագծերը հաճախ հաստատվում էին վերջնաժամկետի օրվա աշխատանքային ժամերի ավարտից հետո կամ հաջորդ օրը: Արդյունքում, դատական ակտերը տեղադրվում էին դատական պաշտոնական էլեկտրոնային համակարգում և դատավարության մասնակիցներին ուղարկվում էին



ուշացումով: Բացի այդ, աշխատակիցների հետ գրույցի արդյունքում Ա. Անդրեասյանը պարզեց, որ դատական ակտերի ուղեկցող գրությունները (ծանուցագրերը) ևս կազմում և ուղարկում է օգնականը, ինչը ժամանակատար աշխատանք է և առավել արագ դա կարող է իրագործել գործավարը:

Վերլուծության արդյունքում Արթուր Անդրեասյանը կարողացավ վերանայել կազմի աշխատանքային գործառույթները և աշխատանքային գործընթացները: Նա դատական ակտի յուրաքանչյուր տեսակի համար սահմանեց նախագծի՝ իրեն ներկայացման վերջնաժամկետ՝ երաշխավորելով, որ դատական ակտերն իր կողմից կհաստատվեն օրենքով նախատեսված վերջնաժամկետի ավարտից առաջ: Արթուր Անդրեասյանը վերաբաշխեց աշխատանքները, ինչը հնարավորություն ընձեռեց ամբողջությամբ օգտագործելու աշխատակիցների հնարավորությունները: Նա թույլատրեց իր օգնականին առավելապես մեխանիկական աշխատանք պահանջող դատական ակտերի նախագծերի կազմումը (դատաքննության անցնելու մասին որոշումների նախագծերը) հանձնարարել գործավարին, որին հանձնարարեց նաև դատական ակտերն ուղեկցող գրությունների (ծանուցագրերի) կազմումն ու ուղարկումը: Նա ստեղծեց նաև ներքին էլեկտրոնային ցանց, որի միջոցով աշխատակիցների՝ միմյանց տեղեկատվության փոխանցումը կատարվում էր առավել արագ և որի միջոցով հեշտորեն վերահսկում էր աշխատանքների ընթացքը:

Իրականացված փոփոխություններն ուղղակիորեն կրճատեցին աշխատանքների կատարման համար պահանջվող ժամանակը, բարելավեցին աշխատանքի որակը: Արդյունքում՝ նվազեցին դժգոհությունները: Բարձրացավ

[Եզրակացություն](#)



աշխատակիցների բավարարվածության մակարդակը, քանի որ յուրաքանչյուրն իրականացնում է իր ներուժին համապատասխան և հետաքրքիր աշխատանք:

Ա. Անդրեասյանը հասկացավ, որ խորը վերլուծության արդյունքում կարող է ձևավորել բարելավման ծրագիր և շտկել իրավիճակը:

Հստակ աշխատանքային ծրագիրը և համապատասխան վերլուծության արդյունքների հիման վրա սահմանված աշխատանքային գործառույթներն ապահովում են աշխատանքի արդյունավետությունը:

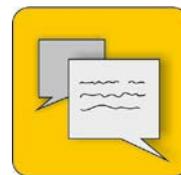
Ա. Անդրեասյանն աննշան լրացուցիչ ռեսուրսների ներգրավմամբ կարողացավ լուծել խնդիրը՝ պարզապես ձևավորելով լավ կազմակերպված, պլանավորված, որակավորված և վերահսկվող ստորաբաժանում:

---

Կապ դասի նյութի հետ



## ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԴՐՎԱԳ - ՕՐԻՆԱԿ 2 (ԴԱՏԱԽԱՉՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ)



**Մինչև 30 րոպե**

### Ներածություն

Արթուր Անդրեասյանն արդեն երկու ամիս է, ինչ ղեկավարում է վարչությունը, որը բաղկացած է հմտությունների և փորձառության տարբեր մակարդակ ունեցող տասներկու աշխատակիցներից: Թվում էր, թե ստորաբաժանման աշխատանքներում ամեն ինչ լավ է, սակայն փորձը ցույց էր տալիս, որ վարչությանը մակագրված դիմումներին, հարցումներին ընթացք էր տրվում և դրանք ավարտին էին հասցվում ներքին կանոնակարգման շրջանակներում որոշված ժամկետների խախտմամբ:

Ենթադրելով, որ խնդիրն աշխատակիցների հաղորդակցման հմտությունների պակասի մեջ է, Ա. Անդրեասյանը հույս ուներ, որ խնդիրը կկարգավորվի աշխատակիցների հերթական տարեկան վերապատրաստման արդյունքում: Այդուհանդերձ, խնդիրը շարունակում էր մնալ արդիական:

Ա. Անդրեասյանի կարծիքով՝ ստորաբաժանումն աշխատում էր սահուն և կարգավորված, աշխատակիցները գիտեին իրենց պարտականությունները, սակայն իրականությունը վկայում էր այլ բանի մասին:



Նա հասկացավ, որ անհրաժեշտ է առավել խորը վերլուծել աշխատանքային գործընթացները, ընթացակարգերը, սահմանված նպատակները և գտնել աշխատանքների բարելավման ուղին: Առաջին հերթին սկսեց նախորդ հաշվետվությունների ուսումնասիրությունից: Ցավոք, փաստաթղթերը ոչինչ չբացահայտեցին, քանի որ տվյալներն ընդհանուր էին և չունեին բավարար կոնկրետություն: Խնդրի քննարկման նպատակով Ա. Անդրեասյանը գրուցեց առանցքային, գիտակ աշխատակիցների հետ: Գործընթացների փոխկապակցվածությունը, տևողությունը, առկա խնդիրները, խոչընդոտները բացահայտելու նպատակով նա փորձեց հենց տեղում դիտարկել դրանք:

## Խնդիր

Տվյալների հավաքագրման և ամբողջականացման արդյունքում նշմարվեցին հիմնական պատճառները:

Գործերը վարչության դատախազների միջև մակագրվում էին պատահականության սկզբունքով, ինչը հանգեցնում էր անհամաչափ բաշխվածության: Մասնավորապես, վարչության աշխատակիցների մի մասը լինում էին գերծանրաբեռնված, իսկ մյուս աշխատակիցները՝ ընթացիկ աշխատանքներից մեկուսացված: Բացի այդ, առկա չէր նաև մակագրության առարկայական համակարգվածություն, այսինքն՝ մակագրում՝ ըստ աշխատակիցների մասնագիտացվածության և պահանջվող աշխատանքի բնույթի ու բարդության:

Վերլուծության արդյունքում Արթուր Անդրեասյանը կարողացավ վերանայել ստորաբաժանման աշխատանքային գործառույթները և աշխատանքային գործընթացները: Նա վերաբաշխեց աշխատանքները, ինչը հնարավորություն ընձեռեց ամբողջությամբ օգտագործելու աշխատակիցների հնարավորությունները: Ձևավորեց ներքին երկու թիմ,

## Լուծում



որոնցից առաջինը պատասխանատու էր դիմումների, հարցումների ընդունման և պատասխանների տրամադրման, իսկ երկրորդը՝ դրանց պատրաստման համար, ընդ որում՝ երկրորդ թիմում ներգրավվեցին առավել հմուտ մասնագետները: Աշխատակիցների համար ձևավորվեցին անհատական աշխատանքային ծրագրեր, որոնցում հստակ սահմանվեցին աշխատանքների իրականացման ժամկետները, պատասխանատվության շրջանակները: Ձևավորեց ամսական կտրվածքով հաշվետվողականությունն ապահովվող տեղեկատվական բազա:

Իրականացված փոփոխություններն ուղղակիորեն կրճատեցին աշխատանքների կատարման համար պահանջվող ժամանակը, բարելավեցին աշխատանքի որակը: Արդյունքում՝ նվազեցին դժգոհությունները: Բարձրացավ աշխատակիցների բավարարվածության մակարդակը, քանի որ յուրաքանչյուրն իրականացնում էր իր ներուժին համապատասխան և հետաքրքրիչ աշխատանք:

Ա. Անդրեասյանը հասկացավ, որ խորը վերլուծության արդյունքում կարող է ձևավորել բարելավման ծրագիր և շտկել իրավիճակը:

[Եզրակացություն](#)

*Հստակ աշխատանքային ծրագիրը և համապատասխան վերլուծության արդյունքների հիման վրա սահմանված աշխատանքային գործառույթներն ապահովում են ստորաբաժանման աշխատանքի արդյունավետությունը:*

[Կապ դասի նյութի հետ](#)

Ա. Անդրեասյանն աննշան լրացուցիչ ռեսուրսների ներգրավմամբ կարողացավ լուծել խնդիրը՝ պարզապես ձևավորելով լավ կազմակերպված, պլանավորված, որակավորված և վերահսկվող ստորաբաժանում:



## ԲԱՌԱՐԱՆ

**Կազմակերպում** - կազմակերպության կառուցվածքի ձևավորման և գործունեության համար անհրաժեշտ բոլոր ռեսուրսների (մարդկային, նյութական, տեխնիկական, ֆինանսական և այլն) արդյունավետ համատեղմանն ուղղված գործընթաց:

**Առաքելություն** - կազմակերպության որոշակի ուղղությամբ առաջ շարժվելու հիմնական նպատակ: Արտահայտում է ուղղվածություն դեպի ապագա, ցույց է տալիս, թե ինչին պետք է ուղղված լինեն կազմակերպության ջանքերը և ինչպիսի արժեքներ պետք է գերակայեն:

**Ռազմավարություն** - կազմակերպության ներկա վիճակի գնահատման և առաջադրված նպատակներին հասնելու համար գործողությունների ծրագիր:

**Կառավարչական համակարգեր** - կազմակերպության աշխատանքային առօրյա գործընթացներ և ընթացակարգեր:

**Հմտություններ** - կազմակերպության անձնակազմի ունակություններ, գիտելիքներ և կարողություններ՝ ուղղված որոշակի խնդիրների լուծմանը:

**Հաղորդակցություն** - մարդկանց միջև տեղեկատվական փոխազդեցություն հատուկ միջոցներով (էլ. փոստ, հեռախոսակապ և այլն) կամ որոշակի ընթացակարգերով ու կանոններով: Հաղորդակցությունը, սովորաբար, դիտարկվում է որպես ցանկացած տեսակի



### Ցուցումներ

Ուշադրությամբ ծանոթացեք տերմիններին, իսկ դասի տեքստի յուրացման հետ կապված դժվարությունների դեպքում կրկին անդրադարձեք դրանց:



### Մինչև 10 րոպե



շփման հոմանիշ, սակայն կազմակերպության համատեքստում հաղորդակցությունը սովորաբար վերաբերում է գործարարաբար շփումների առավել ֆորմալ ձևերին:

**Գործընթաց** - միմյանց վրա ազդող գործողությունների շարք, որտեղ մեկի ավարտը դառնում է հաջորդի մեկնարկը:

**Անհատական զարգացման ծրագիր** - գիտելիքների, արժեքների, մտքերի, նպատակների վրա հիմնված անձնային զարգացման պլան՝ միտված կարիերայի, կրթության կամ ինքնազարգացման բարելավմանը:

**Աշխատատեղի նկարագիր** - նորմատիվ փաստաթուղթ, որն ամփոփում է յուրաքանչյուր աշխատատեղի գործունեության ընդհանուր նպատակը, դիրքը կազմակերպության կառուցվածքում, աշխատանքային պարտականությունները և իրավասությունները, հաղորդակցման ոլորտները, անհրաժեշտ կրթության, որակավորման և աշխատանքային փորձի հանդեպ պահանջները, գիտելիքները, առանցքային հմտությունները, աշխատանքային պայմանները և այլն:

**Միասնական արժեքներ** - փոխներգործության նորմեր և ստանդարտներ, կորպորատիվ մշակույթի և կազմակերպության առաքելության առանցքային կողմեր:

**Կորպորատիվ մշակույթ** - արժեքների, կանոնների, գործընթացների, սպասումների և համոզմունքների ամբողջականություն, որոնք կիսում են կազմակերպության



աշխատողները և որոնք կանխորոշում են նրանց վարքն ու կազմակերպության կենսագործունեության բնույթը: Այն հիմնվում է ընդհանուր վերաբերմունքի, հայացքների, սովորությունների, գրված ու չգրված կանոնների և այլնի վրա:

**Կենսունակության չափանիշ** - կառավարում՝ ռեսուրսների ամբողջական և օպտիմալ օգտագործմամբ:



1. Paul T. Barton and Linton Well II “Understanding and Leading Porous Network Organizations”, 2009, p.18: - Հոդվածում ներկայացված է 7S մոդելի գործնական կիրառությունը, քննարկվում է 7S բաղադրիչների և արտաքին միջավայրի փոխազդեցության ու փոխներգործության հարցը:

2. Եղիգարյան Վ. «Կառավարում» սոցիալ հոգեբանական ասպեկտներ, Եր., Դար, 2004, 208 էջ: - Գրքում ներկայացված են ղեկավարի գործունեության համար անհրաժեշտ սոցիալ-հոգեբանական գործոնները: Անդրադարձ է կատարվում նաև կառավարման գործառույթների իրականացմանը, դրանց հոգեբանական առանձնահատկություններին:

3. Ryszard Barnat, LL.M, DBA, PhD (STRAT. MGMT) “Management: Formulation and Implementation” <http://www.introduction-to-management.24xls.com/Strategic> /25.03.2016/ - Հոդվածում ներկայացված են կառավարման գործառույթները, նկարագրությունները:

4. MSG Experts, Functions of Management, [http://managementstudyguide.com/management\\_functions.htm](http://managementstudyguide.com/management_functions.htm) /25.03.2016/ - Հոդվածում ներկայացված են կառավարման գործառույթները, դասակարգում յուրաքանչյուր գործառույթի տարրերը, հստակեցվում է նաև POSDCORB հասկացությունը:

5. Waterman Jr., Robert H., Peters, Thomas J., and Julien R. Phillips. 1980. "STRUCTURE IS NOT ORGANIZATION." Business Horizons 23, no. 3, 14: - Հոդվածում ներկայացված է 7S մոդելը, դրա կիրառման անհրաժեշտությունը և նպատակը: Հոդվածում ընթերցողը կարող է ծանոթանալ 7S մոդելի յուրաքանչյուր բաղադրիչի ամբողջական նկարագրությանը և այլն:



**Ցուցումներ**

Լրացուցիչ մեդիա-նյութերը նախատեսված են Ձեզ հետաքրքրող նյութի մասին հավելյալ գիտելիքներ ստանալու համար:



6. J.CJ, Editor, The 7S Framework - An Application to Coca Cola, <https://businessleadershipmanagement.wordpress.com/2013/06/11/the-7s-framework/> /25.03.2016/ - Հոդվածում ներկայացված է 7S մոդելի կիրառությունը կազմակերպությունում, ինչպես նաև ցույց է տրվում դրա կարևորությունը: