

Գոհար Մելիքբեկյան

Եվրասիա միջազգային համալսարանի կառավարման անբիռնի դասախոս, տնտեսագիտության թեկնածու

ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Արագ փոփոխվող արդի աշխարհում փոփոխությունները ոչ միայն անխուսափելի են, այլև դրանց կառավարումն անհրաժեշտ իրականություն է: Անկայունության և հարահու փոփոխությունների պայմաններում ընկալման ունակությունների զարգացումը ոչ թե քմահաճույք է, այլ անհրաժեշտություն: Խնդիրները նույնպես բարդացել են՝ կազմակերպության բազմաթիվ վերակազմավորումները, ընտանեկան հարաբերությունների բարդացումը, բնապահպանական խնդիրները, պատերազմները և այլն: Ելնելով վերոնշյալ փաստերից և փաստարկներից՝ ժամանակակից աշխարհի անկայունությունը հաջորդ սերունդներին ավելի քան թեթև կթվա: Նման ունակությունների զարգացումն անհրաժեշտ է սկսել փոփոխությունների մոդելների ու սկզբունքների ուսումնասիրությունից և ներկայացումից: Հարկավոր է նաև գիտակցել, թե ինչ կլինի, եթե ընդունակ չլինենք ցանկացած մակարդակում՝ անհատի, թե կազմակերպության, ընկալել փոփոխությունները:

Հիմնաբառեր. փոփոխությունների կառավարում, կազմակերպական փոփոխությունների մոդելներ, ընկալունակություն, փոփոխությունների բնույթ, փոփոխությունների գործընթաց, մակրոփոփոխություններ, միկրոփոփոխություններ:

Գաղտնիք չէ, որ մարդկային կյանքը միանշանակ ավելի սրընթաց է դարձել: Յուրաքանչյուր անհատ, անգամ կազմակերպություն շարժվում են այնքան արագ, որքանով թույլ է տալիս իր ընկալունակությունը՝ արձագանքելու տեղեկատվության ազդեցությանը: Որքան արագ է մարդ ընկալում փոփոխություններն ու դրանց հետևանքները, այնքան հաջող են

հաղթահարվում և լուծվում յուրաքանչյուր անհատին, կազմակերպությանը բաժին ընկած դժվարություններն ու խնդիրները: Մարդկանց սպասումները չեն արդարացվում, երբ նրանց ընկալման հնարավորություններն ու խնդիրներ լուծելու պատրաստակամությունը գերազանցում է կամ, հակառակը, չեն գերազանցում առաջացած վտանգներն ու դրանց հետևանքները: Երբ այդ վիճակը հասնում է իր ձգնաժամային կետին և դառնում առավել ցայտուն, տեղի են ունենում արմատական փոփոխություններ: Յուրաքանչյուր մարդ կյանքում շարժվում է իրեն բնորոշ արագությամբ, որն էլ առավելագույն չափով թույլ է տալիս նրան հաղթահարել դժվարությունները: Այդ արագությունը կոչվում է «փոփոխությունների ընկալման արագություն»¹: Ընդունված է այն մոտեցումը, համաձայն որի, եթե մարդիկ փոփոխությունները (ցանկացած փոփոխություն) ընկալում են փոքր արագությամբ, ապա այդ դեպքում չի օգտագործվում ընկալողի ներուժը ամբողջ ծավալով, և անգամ եթե յուրաքանչյուրը փորձում է հաղթահարել այդ փոփոխությունները՝ իր ընկալման արագությունից առավել բարձր խոչընդոտը, ապա նույնպես խնդիրներ են առաջանում: Բնականաբար, ենթադրվում է, որ նման խնդիրների ուսումնասիրությունը հոգեբանների մասնագիտական խնդիրն է, սակայն կառավարման հիմնախնդիրների ուսումնասիրությունը գրեթե անհմաստ է առանց հիմնախնդրի հոգեբանական կողմերի ուսումնասիրության և պարզաբանման, թեև այդ հոգեբանական գործոնները պայմանավորված են խիստ օբյեկտիվ հանգամանքներով: Այսպես, եթե որոշ անհատներ ունեն ընկալման բարձր արագություն, ապա կազմակերպությունների ընկալման արագությունն ավելի դանդաղ է, իսկ ողջ մարդկությունը փոփոխությունները հաղթահարում է նվազագույն արագությամբ:

Անկախ տարիքից, հասարակության մեջ գրաված դիրքից, նյութական ապահովվածությունից և կարգավիճակից՝ ոչ մի մարդ, կազմակերպություն կամ հասարակություն չի կարող ավելի արագ ընկալել փոփոխությունները, քան դա թույլ կտա նրա սեփական ընկալման արագությունը:

Գոյություն ունի հիմնարար մի դրույթ, որն առաջնորդում է յուրաքանչյուր մարդու՝ անկախ նրանից գիտակցում է այն, թե՛ ոչ, և դա այն է, որ մարդու կյանքը ընթանում է օպտիմալ արագությամբ այն դեպքում, երբ անհատը ունակ է ճիշտ ընկալել առաջացած փոփոխությունները, այսինքն՝ մոտենում է իր անձնական ընկալման շեմին: Եվ անհրաժեշտ է հիշել, որ այդ արագությունը ամենևին էլ այն արագությունը չէ, որով աշխարհը փոխվում է մեր շուրջը, այլ այն արագությունն է, որը հնարավորություն է ընձեռում դիմանալ ի հայտ եկած փոփոխություններին՝ վարքի նվազագույն դիսֆունկցիայով (մնալով ֆիզիկապես և հոգեպես առողջ):

Այսօր գաղտնիք չէ, ոչ էլ նորություն, որ աշխարհն այլևս նույնը չէ, ինչ առաջ էր և չի էլ կարող նույնը լինել: Անկայունության և հարահոս փոփոխությունների պայմաններում ընկալման ունակությունների զարգացումը ոչ

1 Տե՛ս Մելիքբեկյան Գ. Հ., Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնական ուղղությունները փոփոխությունների պայմաններում (ՀՀ օրինակով): Ատենախոսություն... տնտեսագիտ. թեկն. ... հայցման Երևան, 2012, էջ 75-78:

թե քմահաճույք է, այլ՝ անհրաժեշտություն: Այդ անհրաժեշտությունը պայմանավորված է ոչ թե համապատասխան որոշումների ընդունման պահանջով, այլ նաև դրական վերաբերմունքի ձևավորմամբ: Նման ունակությունների զարգացումն անհրաժեշտ է սկսել փոփոխությունների մոդելների ու սկզբունքների ուսումնասիրությունից և ներկայացումից: Հարկավոր է նաև գիտակցել, թե ինչ կլինի, եթե ընդունակ չլինենք ցանկացած մակարդակում՝ անհատի, թե կազմակերպության, ընկալել փոփոխությունները: Այսպես, հին հույն փիլիսոփա Հերակլիտեսի արտահայտությամբ անհնար է երկու անգամ նույն գետը մտնել, որտեղ պարզ երևում է, որ թե՛ հնագույն ժամանակներում, թե՛ այժմ նույն ձևով են ընկալվում փոփոխությունները: Սակայն այսօր փոփոխություններն ավելի շատ են տեղի ունենում, քան երբևիցե, դրանց քանակությունը, արագությունը և բարդությունը անընդհատ մեծանում է:

Փոփոխությունների քանակն այսօր մի քանի անգամ գերազանցում է մարդկության ողջ ընթացքում իրականացված փոփոխությունները: Իսկ ինչ վերաբերում է փոփոխությունների արագությանը, ապա եթե ուզում ենք չափել փոփոխությունների արագությունը, պետք է վերլուծել ժամանակի այն հատվածը, որն անհրաժեշտ է փոփոխությունները կյանքի կոչելու, և այն ժամանակահատվածը, որն անհրաժեշտ է հաջորդ փոփոխության համար: Այդ երկու ժամանակահատվածներն էապես կրճատվել են, ինչը վկայում է, որ փոփոխությունների արագությունը մեծացել է: Խնդիրները նույնպես բարդացրել են կազմակերպության բազմաթիվ վերակազմավորումները, ընտանեկան հարաբերությունների բարդացումը, բնապահպանական խնդիրները, պատերազմները և այլն: Ելնելով վերոնշյալ փաստերից և փաստարկներից՝ ժամանակակից աշխարհի անկայունությունը հաջորդ սերունդներին ավելի քան թեթև կթվա: Փոփոխությունների վրա ազդող գործոնները բազմաթիվ և բազմազան են, սակայն առանձնացնենք դրանցից հիմնականները՝

- տեղեկատվության ձեռքբերման և փոխանակման մատչելիությունը,
- աշխարհում բնակչության աճը,
- մրցակցության աճը,
- ռեսուրսների սակավությունը,
- քաղաքական և կրոնական համոզմունքների փոփոխությունը,
- իշխանության մշտական փոփոխությունը,
- բնապահպանական փոփոխությունները:

Այսպես, տեղեկատվության փոխանակման և նոր գիտելիքների ձեռքբերման արագությունը մի քանի անգամ մեծացել է: Դա իր հերթին բերել է սահմանափակ ռեսուրսների համար մրցակցային պայքարի ուժեղացմանը, և այդ ամենը՝ մշտապես վատթարացող բնապահպանական իրավիճակում: Հարկ է նաև նշել, որ թվարկված յոթ գործոններից յուրաքանչյուրն առանձին-առանձին ազդում է փոփոխությունների արագության վրա, իսկ բոլորը միասին՝ առավել ևս:

Փոփոխությունների գործընթացների վերաբերյալ գիտելիքները կեն-

սական նշանակություն ունեն, հատկապես ճգնաժամերի պայմաններում: Առաջատարների շրջանակում կատարված հարցումների արդյունքում փոփոխությունների կառավարման առումով անհրաժեշտ է առանձնացնել մի քանի խնդիրներ, որոնք են՝

- խոշոր վերակազմակերպական նախագծերի խթանումը,
- արդյունավետ կառավարման շնորհիվ մրցունակության բարձրացումը,
- որպես արտադրական և գործնական ռազմավարությունների հիմնարար մասի՝ տեղեկատվական համակարգերի միավորումը,
- մրցակցության ուժեղացմանը հակազդող պատասխան քայլերի մշակումը,
- վերակազմակերպման գործընթացների ժամանակ հոգեբանական «վախի» հաղթահարման մեթոդների մշակումը,
- կազմակերպական մշակույթի փոփոխությունը,
- համապատասխան անձնակազմի հավաքագրումը և ընտրությունը,
- զարգացման ծրագրերի մշակումը,
- նոր ապրանքների և շուկաների ուսումնասիրությունը և զարգացումը,
- աշխատողների փոփոխվող պահանջմունքների ուսումնասիրությունը,
- օրենսդրական փոփոխությունների ուսումնասիրությունը¹:

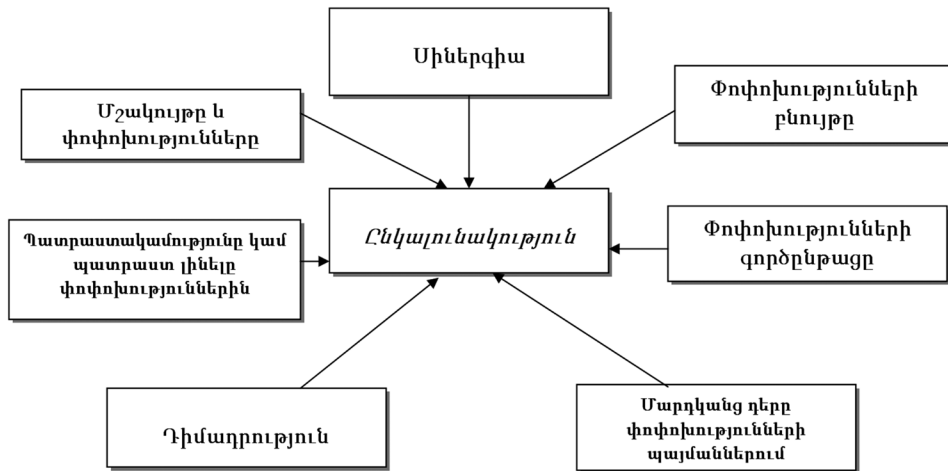
Միաժամանակ հարկ է հիշել այն հանգամանքը, որ միանգամից բազմաթիվ փոփոխությունների իրականացումը շատ հաճախ ձախողվում է: Կազմակերպությունները, ինչպես և անհատները կարող են միաժամանակ ընկալել և իրականացնել միայն որոշակի քանակությամբ նորամուծություններ: Ժամանակ է հարկավոր հարմարվելու մինչև փոփոխությունների հաջորդ բաժնի արդյունավետ յուրացումն ու իրականացումը:

Մարդկությունը փորձում է համարժեք պատասխան մշակել փոփոխությունների համար, որոնք, ինչպես արդեն նշվել է, այսօր ավելի բարդ են դարձել, քան երբևիցե: 1960, 1970, 1980 կամ անգամ 1990-ականներին կիրառվող մեթոդները անցումային գործընթացների հաղթահարման հարցում, անգամ բժշկության մեջ, նորագույն տեխնոլոգիաներում, մարդկային հարաբերություններում արդեն քիչ արդյունավետ են, և անհրաժեշտ է փնտրել փոփոխությունների կառավարման նոր մոտեցումներ: Այս պարագայում հարկ է ևս մեկ անգամ նշել, որ կազմակերպությունները, ինչպես և անհատները, ունեն փոփոխությունների ընկալման իրենց օպտիմալ արագությունը, որը, կախված առկա իրավիճակից, կարող է խիստ տատանվել: Անհրաժեշտ է հիշել, որ փոփոխությունները պետք է հնարավորինս դարձնել կառավարելի գործընթաց, որն ունի իր կառուցվածքն ու հետևանքները, որոնք էլ հնարավոր է կանխատեսել:

Փոփոխությունների գործընթացի կառուցվածքը բաղկացած է ութ մո-

1 Տե՛ս Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О., Организационное поведение, Учебник, Инфра-М, М. 2007, էջ 295-297:

դելներից, որոնցում արտացոլվում են մարդկանց հավանական դրսևորումները: Այդ մոդելների գործողությունները հաճախ անտեսանելի են, սակայն մարդկային վարքի ուսումնասիրությունն ու իմացությունը կարող է իջեցնել հակազդեցության ուժգնությունը կամ առնվազն օգնել պատրաստ լինելու այդ հակազդեցություններին: Բնականաբար, մարդկանց հիմնական մասը չի էլ մտածում այդպիսի մոդելների գոյության մասին, բայց յուրաքանչյուրն արտահայտում և դրսևորում է փոփոխություններին բնորոշ վարքագիծ, զգացմունքներ և վերաբերմունք: Փոփոխությունների վերաբերյալ մշակված կառուցվածքը հետագայում անվանեցին կազմակերպական փոփոխությունների ութ մոդելներ (գծապատկեր 1.):



Գծապատկեր 1. Կազմակերպական փոփոխությունների կառուցվածքը¹

Այս կառուցվածքի հիմքում ընկած է ընկալունակությունը, որը փոփոխությունների էությունն ու առանձնահատկությունները բացահայտելու և դրանց կառավարելի դարձնելու հնարավորությունները բացատրելու հիմնական բանալին է: Այս համատեքստում ընկալունակությունը հնարավորություն է տալիս ազդել հանգամանքների վրա, պատրաստվել և պատրաստել ուրիշներին սպասվող փոփոխություններին, պլանավորել դրանք և ցանկալին իրականանալի դարձնել: Փոփոխությունները բոլորի համար նույնն են, սակայն առավել ընկալունակները կարողանում են վերականգնել համապատասխանությունը և հաջողություններ ունենալ անորոշության պայմաններում:

Կազմակերպական փոփոխությունների ութ մոդելներից ընկալունակությունը հիմնականն է, իսկ մնացած յոթը հանդիսանում են օժանդակող, քանի

¹ Stūn Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О., Организационное поведение, Учебник, Инфра-М, М. 2007, էջ 306-310:

որ օգնում և ուժեղացնում են ընկալունակության մոդելի ազդեցությունը: Հիմնական մոդելը բաղկացած է մի քանի բնութագրիչներից, որոնք կազմում են մարդու կամ խմբի ընկալունակությունը: Օժանդակող մոդելները տեղեկատվության համալրման աղբյուր են, որոնք ազդում են կազմակերպական փոփոխությունների արդյունքի վրա: Յուրաքանչյուր մոդել առանձին ուսումնասիրության առարկա է, որոնք միասնական համատեքստում հնարավորություն են ընձեռում իրատեսականորեն բարձրացնել փոփոխությունների ընկալունակությունն ու գործընթացի հաջողությունը:

Մոդել 1. – Փոփոխությունների բնույթը. ըստ էության՝ այս մոդելում էական է հասկանալ այն, որ յուրաքանչյուրն իր կյանքի ընթացքում փորձում է համադրել իր հնարավորություններն առկա խնդիրների հետ (նույնը, իհարկե, վերաբերում է կազմակերպությանը): Հնարավորություն ասելով հասկացվում են մարդու հնարավորությունները և այդ հնարավորություններից օգտվելու ցանկությունը: Խնդիրներ ասելով հասկանում ենք այն վտանգները, որոնք տեսանելի են, և այն հեռանկարները, որոնց մասին գիտենք: Եթե խնդիրն անհատի ուժերի սահմաններում է, ապա ենթադրվում է խնդրի լուծում: Եթե մարտահրավերն ավելի ուժեղ է, ապա գիտակցությունը չի կարող համարժեք գնահատել ի հայտ եկող սպառնալիքը]]: Տեղի է ունենում հոգեկան հավասարակշռության խախտում անհատի մակարդակով, բնականաբար, սպասումները չեն արդարացվում, տեղի է ունենում փոփոխություն: Հետաքրքիրն այն է, որ միևնույն փոփոխության նկատմամբ վերաբերմունքը հաճախ միանշանակ չէ. ոմանք այն գնահատում են դրական, ոմանք էլ՝ բացասական: Փոփոխությունը մարդու կողմից գնահատվում է բացասական ոչ միայն այն պատճառով, որ արդյունքն անցանկալի է, այլ նաև այն պատճառով, որ չի կարողացել կանխատեսել և կառավարել իրավիճակն ու գործընթացները, հետևաբար միևնույն փոփոխությունը գնահատվում է դրական կամ բացասական՝ իրավիճակի կառավարելիության և վերահսկելիության տեսակետից: Հավանաբար մարդը նախընտրում է վերահսկել ամենը, ինչ հնարավոր է, սակայն անձնական կյանքի վերահսկողությունն արդեն իսկ մեծ հաջողություն է: Վերահսկողության ազդեցությունը փոփոխության ընկալման և արձագանքման նկատմամբ հանգեցնում է հետևյալ երեք եզրահանգումների՝

1. փոփոխությունը կարևոր է դառնում, երբ այն համապատասխանում է ընկալմանը,
2. կարևոր փոփոխությունն իրականության և սպասումների միջև էական տարբերության արդյունք է,
3. կարևոր փոփոխությունը տեղի է ունենում այն դեպքում, երբ մարդն սկսում է կորցնել վերահսկողությունն իր կյանքի որևէ կարևոր բնագավառի նկատմամբ:

Յուրաքանչյուր մարդ, խումբ կամ կազմակերպություն ունեն ընկալունակության իր սահմանված ծավալն ու ներուժը: Չկան անսահման ընկալունակությամբ օժտված մարդիկ, սակայն ոմանք ձկուն են և արդյունավետ կարող են օգտագործել իրենց ընկալունակության ներուժը: Այս մոդելում փոփոխությունները, հատկապես մեծածավալ, իրենց գինն ունեն: Եվ

անկախ նրանից, թե ընդունում ենք կամ հակազդում նորամուծություններին, մինևույն է, մարդը միշտ օգտագործում է իր ընկալունակության ներուժը: Իրականում ընկալման գործընթացը ցանկացած փոփոխության և դրա կարձաժամկետ ու երկարաժամկետ հետևանքների նկատմամբ արձագանքն է:

Փոփոխություններն ինքնին չեն նվազեցնում ընկալունակության ներուժը, իսկ անսպասելի և անկանխատեսելի հետևանքները հաճախ կարող են սպառել մարդուն: Օրինակ՝ կազմակերպությունում նոր համակարգիչների կամ նոր համակարգչային ծրագրերի տեղադրումը ղեկավարի համար նշանակում է արտադրողականության գոնե տասնապատիկ ավելացում, իսկ որոշ աշխատողների համար՝ շփման նվազեցման պատճառ, քանի որ աշխատաժամանակի հիմնական մասը պարտավոր են անցկացնել փակ տարածքում, և միակ գործընկերը համակարգիչն է:

Այս մոդելում ընկալունակության ներուժը ծախսվում է մի քանի ուղղություններով: Դրանք են՝

- միկրոփոփոխությունները, որոնք տարածվում են անհատի, ընտանիքի կամ մտերիմների ու ծանոթների վրա,
- կազմակերպական փոփոխությունները, որոնք տեղի են ունենում ոչ միայն աշխատավայրում, այլ նաև կյանքին առնչվող կազմակերպություններում (եկեղեցի, արհմիություններ և այլն),
- մակրոփոփոխությունները, որոնք ազդում են մարդու վրա որպես մեկ ընդհանուր ամբողջության մի մասի վրա (այսինքն՝ մարդը դիտարկվում է որպես մեկ համակարգի մի մաս (համակարգային մոտեցում)): Այս փոփոխությունները կախված են գլոբալ հիմնախնդիրների հետ՝ բնապահպանական, տնտեսական կամ ֆինանսական, քաղաքական և այլն:

Որքան էլ հակասական է թվում, մակրոփոփոխությունները հաճախ էական դեր չեն խաղում անհատի առօրյայում: Այսպես՝ այնպիսի փոփոխություններ, ինչպիսիք են շրջակա միջավայրի աղտոտվածության բարձր աստիճանը երկրագնդի որևէ հատվածում կամ հանցավորության բարձր մակարդակը, թվում են այնքան հեռու, որ քիչ են անհագստացնում անհատին: Քանի դեռ անհատը չի ներգրավված այդ փոփոխության մեջ, դա մնում է մակրոփոփոխություն, հակառակ դեպքում այն դառնում է կազմակերպական կամ միկրոփոփոխություն: Հետևաբար կարելի է եզրակացնել, որ խոշոր կամ մակրոփոփոխությունները հնարավոր չէ իրականացնել, եթե այն չի դառնում յուրաքանչյուրի համար միկրոփոփոխություն:

«Փոփոխությունների բնույթ» մոդելում առանձնացվում են հինգ առանցքային սկզբունքներ, որոնք թույլ են տալիս բարելավել խոշոր կազմակերպական փոփոխությունների ընկալունակությունը, իսկ դա նշանակում է՝

1. ընդունել, որ հիմնական նպատակն իրավիճակի վերահսկողությունն է, իսկ հիմնական առանձնահատկությունը՝ անորոշությունից խուսափելը,
2. ընդունակ լինել ուղղակի կամ անուղղակի ձևով վերահսկել փոփո-

- խության իրականացման գործընթացը,
3. ընդունակ լինել ընկալել փոփոխություններն այն արագությամբ, որը համարժեք է փոփոխության իրականացման արագությանը,
 4. գիտակցել կազմակերպական և մակրոփոփոխությունների միկրոհետևանքները,
 5. կարողանալ ընկալել միկրո, մակրո և կազմակերպական փոփոխությունները՝ դուրս չգալով սեփական ընկալունակության ներուժի սահմաններից:

Մոդել 2. – Փոփոխությունների գործընթացը. Օժանդակող այս մոդելում փոփոխությունների գործընթացն արտահայտում է անհատի փոփոխության կառուցակարգերը: Առաջին անգամ 1958 թ. սոցիոլոգ-հոգեբան Կ. Լևինի կողմից առաջարկվել է մի մոդել, որը փոփոխությունների գործընթացը բաժանում է երեք փուլերի՝ *սկզբնական, անցումային և վերջնական (ցանկալի):* *Սկզբնական վիճակը* դիտարկվում է որպես status quo, այսինքն՝ այն հավասարակշռության կայուն վիճակն է այնքան ժամանակ, քանի դեռ չի սկսվել փոփոխությունը: *Անցումային վիճակը* status quo վիճակից շեղումն է: Այս ընթացքում մշակվում են նոր տեսակետեր, վարքագծի նոր ձևեր, որոնք հանգում են ցանկալի (վերջնական) վիճակին: *Վերջնական (ցանկալի) վիճակին* հասնելու համար անհրաժեշտ է անցնել անցումային վիճակի անորոշության, անհարմարավետության շրջանը:

Գրագետ կառավարիչը չպետք է մոռանա, որ փոփոխությունների ժամանակ, հատկապես խոշոր, հեշտ որոշումներ չեն լինում: Խոշոր փոփոխությունները պահանջում են ֆինանսական և ժամանակի մեծ ծախսեր, և կազմակերպությունները պարտավոր են սկսել փոփոխությունները միայն այն դեպքում, եթե պատրաստ են անհաջողությանը¹:

Կազմակերպական հաջող փոփոխությունների համար երկու նախադրյալ գոյություն ունի: Դրանք պայմանականորեն անվանում են՝

- «ցավ»-ի գործոն՝ տեղեկատվության այն զանգվածը, որն արդարացնում է status quo-ի փոփոխությունը,
- «դեղամիջոց»-ի գործոն՝ այն հնարավոր գործողությունները, որոնք օգնում են լուծել խնդիրը կամ հնարավոր օգուտներ քաղել ստեղծված իրավիճակից:

Այսպես՝ «ցավ»-ի գործոնը ստեղծում է գոյություն ունեցող իրավիճակից դուրս գալու շահադրդման հնարավորություն, իսկ «դեղամիջոց»-ն այդ շահադրդումն ուղղում է ցանկալի ուղղությամբ: Փոփոխության հաջողությունը հավասար չափով կախված է «ցավ»-ի կառավարումից և կիրառվող «դեղամիջոց»-ից: Առաջին նպատակն անձնակազմի շահադրդումն է, որին հասնելու համար տեղեկատվությունն անհրաժեշտ է այնպես կառավարել, որպեսզի առկա status quo-ի փոփոխությունն անհրաժեշտություն դառնա: Օրինակ՝ համակարգիչների արտադրությամբ զբաղվող կազմակերպությունները ենթադրում են, որ արագ և արդյունավետ փոփոխություններն անհրաժեշտ են ցանկացած կազմակերպությանը՝ գոյատևելու համար: Իսկ

¹ Տե՛ս Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.

քանկերի կառավարիչները փոփոխություններին վերաբերում են որպես բարձր ռիսկային նախաձեռնություն և համոզված են, որ փոփոխությունների գինն ավելի բարձր է, քան գոյություն ունեցող կարգերի պահպանման գինը: Նման մոտեցումներ կարող են դրսևորվել նաև մեկ կազմակերպության շրջանակում, քանի որ մարդիկ տարբեր են, և տարբեր է նաև նրանց ընկալունակությունը: Կրկին անդրադառնանք պատմությանը: Այսպես՝ 1879թ. Թ.Էդիսոնն իր էլեկտրական լամպը հասարակությանը մատուցեց մարդկանց համար սովորական գազային լամպերի տեսքով՝ տեղադրելով դրանք պատերի վրա, այլ ոչ թե առաստաղին, թեև լուսավորությունը դրանից նվազում էր: Սակայն նման մոտեցումը թույլ տվեց փոքրացնել «ցավ»-ի գործոնը, և Էդիսոնի՝ մանրուքներին ուշադրություն դարձնելու հատկությունը թույլ տվեց այդ հեղափոխական հայտնագործությունն ընդունելի դարձնել հանրությանը, առանց որևէ խոչընդոտի, քանի որ հաշվի էին առնվել մարդկային ընկալունակության առանձնահատկությունները և կյանքի դրվածքների կայունությունը: Անհրաժեշտ է միշտ հիշել. փոփոխությունների կառավարումն ընկալունակության կառավարումն է:

Եվ այս «Փոփոխությունների գործընթաց» մոդելում առանձնացվում են արդեն վեց առանցքային սկզբունքներ՝

1. վերաբերել փոփոխություններին որպես ժամանակի մեջ ծավալվող գործընթացի, այլ ոչ թե իրադարձության, որն էլ կարող է պատահել կամ չպատահել,
2. հասկանալ, որ փոփոխությունները թանկ արժեն, և վաղ թե ուշ պետք է վճարել ցանկալիին հասնելու կամ չհասնելու համար,
3. վստահ լինել, որ գոյություն ունեցող status quo-ի պահպանումն ավելի թանկ արժե, քան նոր, ցանկալի վիճակին հասնելը,
4. գիտակցել, որ անորոշության անհարմարավետությունը փոփոխության նկատմամբ բնական և անխուսափելի արձագանքն է,
5. իմանալ անհրաժեշտ դեղամիջոցները, որոնք օգնում են հաղթահարել անցումային փուլը,
6. կարողանալ տեսնել փոփոխությունները գործընթացի տարբեր մասնակիցների տեսանկյունից՝ հաշվի առնելով նրանց կյանքի դրվածքները (արժեքային համակարգը):

Այս սկզբունքների կիրառումը հնարավորություն կստեղծի բարելավելու խոշոր կազմակերպական փոփոխությունների ընկալունակությունը:

Սույն հոդվածի շրջանակում քննարկվել են կազմակերպական փոփոխությունների ութ մոդելներից երկուսը, որոնք բացահայտում են կազմակերպական փոփոխությունների ընկալման կարևորությունը հաջողության հասնելու գործում, սակայն, ինչպես արդեն նշվել է, հաջորդ մոդելները կոչված են մեծացնելու ընկալունակությունը: Ինչպես են գործում այդ մոդելները և ինչպիսի ազդեցություն ունեն ընկալունակության մոդելի վրա՝ հետագա լուսաբանման խնդիր է:

Гоар Меликбемян

*Преподаватель кафедры управления Международного университета
Евразии, кандидат экономических наук*

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

В быстро меняющемся мире изменения не только неизбежны, но и их управление является необходимой реальностью. При нестабильности и изменчивости перемен развитие возможностей восприятия – это не прихоть, а необходимость. Проблемы также осложняются многочисленными реорганизациями организации, осложнением семейных отношений, экологическими проблемами, войнами и т. Д. Исходя из этих фактов и аргументов, нестабильность современного мира станет более легкой для будущих поколений, и развитие таких возможностей должно быть начато с изучения и представления моделей изменений. Также необходимо осознать, что произойдет, если не будет способности воспринимать изменения на любом уровне: индивидуальном или организационном.

Ключевые слова: управление изменениями, модели организационных изменений, восприятие, характер изменений, процесс изменения, макроизменения, микроизменения.

Gohar Melikbekyan

*Lecturer of Management Department at Eurasia International University,
PhD in Economics*

FEATURES OF CHANGE MANAGEMENT

In the rapidly changing world, changes are not only inevitable, but their management is a necessary. Under the instability and perceptual changes, the development of perception capabilities is not a whim, but a necessity. Problems are also complicated by numerous reorganizations, the complication of family relations, environmental issues, wars, and so on. Based on these facts and arguments, the instability of the modern world will be more lightweight for next generations, and the development of such whims should be touched upon from the study and presentation of change models. It is of utmost importance to realize the changes on the individual and organization level, otherwise the fail is ready.

Key words: change management, models of organizational change, perception, nature of changes, change process, macro-changes, micro-changes.