

## Կառավարման ստուգում և վերահսկողություն Վերլուծական մեթոդներ

Այս նյութը պարունակում է համակարգված մոտեցում ապահովելու համար անհրաժեշտ տարբեր վերլուծական մեթոդների հակիճ նկարագրություններ: Այստեղ ներկայացված են շրջանակներ, որոնք կարող են կիրառվել պարզելու արտաքին միջավայրի (ՔՏՍՍ) և ներքին միջավայրի (ՄՔՔինգիի շրջանակ) առանձնահատկությունները, վերլուծելու շահագրգիռ կողմերին և ստացված արդյունքներն ամփոփելու ՈՒԹՀՎ (ուժեղ կողմեր, թույլ կողմեր, հնարավորություններ և վտանգներ) վերլուծության միջոցով:

Դասընթացի առաջին օրվա ընթացքում մասնակիցները կվերլուծեն ընդհանուր միջավայրը, որպեսզի վերլուծության արդյունքում վեր հանվածն օգտագործեն երկրորդ օրը ազնվությանն ու անկաշառությանն առնչվող ռիսկերի գնահատման նպատակով:

### ՔՏՍՍ վերլուծություն

ՔՏՍՍ վերլուծությունն օգնում է Ձեզ ստանալ Ձեր՝ քաղաքական, տնտեսական, սոցիո-մշակութային և տեխնոլոգիական միջավայրի «ընդհանուր պատկերը»: Այս մեթոդը կարևոր է ժամանակ և ջանք խնայելու տեսանկյունից, քանի որ հնարավորություն է տալիս.

- օգտվել արտաքին միջավայրի այն միտումներից, որոնք համապատասխանում են Ձեր նպատակներին;
- խուսափել այնպիսի գործողություններից, որոնք, Ձեր վերահսկողությունից դուրս գտնվող պատճառներով, դատապարտված են անհաջողության:

Ձեր կազմակերպության/ռազմավարության վրա տարբեր գործոնների ազդեցությունը քննարկելիս սկսեք այս ցանկից.

#### Քաղաքական

- Կառավարության կայունությունը, փոփոխության հավանականությունը
- Մամուլի ազատությունը, օրենքի իշխանությունը, բյուրոկրատիայի մակարդակը և կոռուպցիան
- Կանոնակարգման և կանոնակարգման նվազեցման միտումները

#### Տնտեսական

- Տնտեսական աճի գրանցված և կանխատեսված ցուցանիշները, գործազրկության մակարդակը
- Բնակչության եկամուտների մակարդակը և եկամուտների բաշխումը
- Տնտեսական միջավայրում հնարավոր փոփոխությունները

#### Սոցիո-մշակութային

- Բնակչության աճի ցուցանիշները և տարիքային կազմը
- Լրատվամիջոցների դիրքորոշումը, հանրային կարծիքը, հասարակության արժեքները և դիրքորոշումները, սոցիալական տարրերը
- Սոցիո-մշակութային փոփոխությունները

#### Տեխնոլոգիական միջավայր

- Նոր ի հայտ եկած տեխնոլոգիաների ազդեցությունը
- Համացանցի ազդեցությունը
- Հետազոտական աշխատանքները

<b>Քաղաքական</b>	<b>Տնտեսական</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- կառավարման ձևը</li> <li>- կառավարության կայունությունը</li> <li>- մամուլի ազատությունը, օրենքի իշխանությունը, կաշառակերությունը</li> <li>- կանոնակարգման և կանոնակարգման նվազեցման միտումները</li> <li>- սոցիալական/աշխատանքային օրենսդրությունը</li> <li>- հավանական քաղաքական փոփոխությունները</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- բիզնես միջավայրի մակարդակը</li> <li>- աճը, սղաճը և տոկոսադրույքները</li> <li>- գործազրկությունը, աշխատուժը և աշխատուժի արժեքը</li> <li>- եկամուտների մակարդակը, եկամուտների բաշխումը</li> <li>- գլոբալիզացիան</li> <li>- հնարավոր տնտեսական փոփոխությունները</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- բնակչության աճի ցուցանիշները և տարիքային կազմը</li> <li>- առողջապահությունը, կրթությունը, սոցիալական շարժունությունը</li> <li>- աշխատաշուկայի առանձնահատկությունները, աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքը</li> <li>- լրատվամիջոցների դիրքորոշումը, հանրային կարծիքը, հասարակության արժեքները և դիրքորոշումները, սոցիալական տաբուները</li> <li>- կենսակերպի ընտրությունը</li> <li>- սոցիո-մշակութային փոփոխությունները</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Նոր ի հայտ եկած տեխնոլոգիաների ազդեցությունը</li> <li>- ինտերնետի ազդեցությունը և հաղորդակցության նվազած արժեքը</li> <li>- հետազոտական աշխատանքները</li> <li>- տեխնոլոգիաների փոխանցման ազդեցությունը</li> <li>- հնարավոր տեխնոլոգիական փոփոխությունները</li> </ul>
<b>Սոցիո-մշակութային</b>	<b>Տեխնոլոգիական</b>

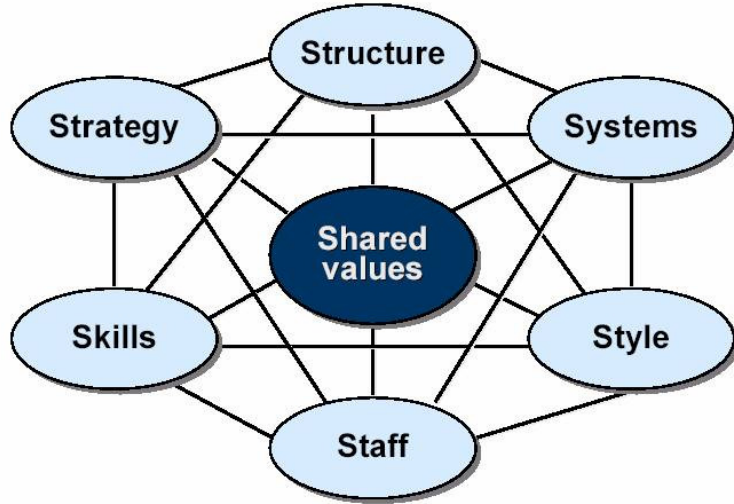
**Մքֆինգիի շրջանակ**

Մքֆինգիի շրջանակը կազմակերպությունների արդյունավետությունը չափելու նպատակով օգտագործվող ամենատարածված գործիքներից է: Ըստ այս շրջանակի յուրաքանչյուր կազմակերպության յոթ **ներքին բաղադրիչները** /ընդհանու արժեքներ, կառուցվածք, համակարգեր, ոճ, աշխատակազմ, հմտություններ, ռազմավարություն/պետք է **համահունչ** լինեն միմյանց հետ, որպեսզի հնարավոր լինի

- բարելավել կազմակերպության աշխատանքները,
- հետազոտել հնարավոր փոփոխությունների ազդեցությունը,
- սահմանել առաջարկվող ռազմավարության իրականացման լավագույն ձևերը:

**Յոթ բաղադրիչները**

Ստորև ներկայացված մոդելը ցույց է տալիս բաղադրիչների փոխկախվածությունը և այն, թե ինչպես է մեկում տեղի ունեցող փոփոխությունն ազդում մյուսների վրա:



Որոշ բաղադրիչների վրա կազմակերպության ղեկավարությունը կարող է անմիջական ազդեցություն ունենալ՝ ռազմավարական որոշումների, կազմակերպության կառուցվածքի և ներկազմակերպական հաշվետվողականության սկզբունքների սահմանման, պաշտոնական ընթացակարգերի և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների միջոցով: Մյուս բաղադրիչներն ավելի դժվար է նկարագրել և դրանք առավելապես ենթակա են մշակութային ազդեցության: Այնուամենայնիվ, դրանք այնքան կարևոր են, որքան մյուսները:

Մոդելի կենտրոնում են գտնվում ընդհանուր արժեքները, քանզի դրանք առանցքային նշանակություն ունեն մյուս կարևոր բաղադրիչների զարգացման համար: Կազմակերպության կառուցվածքը, ռազմավարությունը, համակարգերը, ոճը, աշխատակազմը և հմտությունները բխում են այն նպատակից, որի համար ստեղծվել է տվյալ կազմակերպությունը: Երբ փոխվում են արժեքները, փոխվում են նաև մյուս բոլոր բաղադրիչները:

Հարցեր ՄրՔինգիի շրջանակի հիման վրա վերլուծություն կատարելու համար

**Ռազմավարություն**

- Ո՞րն է ձեր ռազմավարությունը:
- Ինչպե՞ս եք նախատեսում հասնել դրանում ամրագրված նպատակներին:
- Ինչպե՞ս եք դուք արձագանքում շահագրգիռ կողմերի պահանջներին:
- Ինչպե՞ս եք ձեր ռազմավարությունը համապատասխանեցնում առկա միջավայրին:

- ձեր գործի բնույթը, արդյո՞ք սահմանված ընթացակարգերը ճիշտ են:
- Ինչպե՞ս է իրականացվում հաղորդակցությունը՝ սկզբունքները հստակ սահմանված են, թե ոչ:

**Կառուցվածք**

- Ի՞նչ աստիճանակարգ ունի Ձեր կազմակերպությունը:
- Ինչպե՞ս են տարբեր բաժինները համակարգում իրենց աշխատանքները:
- Որոշումների ընդունման գործընթացը և վերահսկողության իրականացման գործառույթները արդյո՞ք կենտրոնացված են, թե ապակենտրոնացված: Հաշվի առնելով

**Համակարգեր**

- Որո՞նք են հիմնական համակարգերը: Նկատի ունեցեք ֆինանսական և կադրերի կառավարման, ինչպես նաև հաղորդակցության համակարգերը:
- Վերահսկողական մեխանիզմները որտե՞ղ են կենտրոնացված և ինչպե՞ս են դրանք դիտարկվում ու գնահատվում:
- Աշխատակիցները ո՞ր ներքին կանոնակարգերն ու ընթացակարգերն են

օգտագործում հետևելու  
կազմակերպության գործունեությանը:

### Ընդհանուր արժեքներ

- Որո՞նք են հիմնական արժեքները?  
Որքանո՞վ են դրանք կարևոր?
- Ինչպիսի՞ն է կազմակերպական  
մշակույթը:
- Որո՞նք են այն հիմնարար արժեքները,  
որոնց վրա կառուցվել է  
կազմակերպությունը:

### ՈՃ

- Որքանո՞վ է մասնակցային  
կառավարման ոճը?
- Որքանո՞վ է արդյունավետ այդ ոճը:
- Աշխատակիցները/ստորաբաժանումները  
ընդհանուր առմամբ հետ  
մրցակցելու, թե՞ համագործակցելու:

### Աշխատակազմ

- Ի՞նչ թափուր պաշտոններ կան:
- Պաշտոնները զբաղացնելու համար  
ներկայացված պահանջներն արդյո՞ք  
ունեն բացեր:

### Հմտություններ

- Որո՞նք են կազմակերպության  
ամենաուժեղ հմտությունները:
- Կան արդյո՞ք հմտությունների բացեր:
- Ո՞ր գործը լավ կատարելու համար է  
հայտնի կազմակերպությունը:
- Աշխատակիցներն արդյո՞ք ի վիճակի են  
կատարելու իրենց աշխատանքը:
- Ինչպե՞ս են հմտությունները  
դիտարկվում և զնահատվում:

Օգտագործելով ձեր կողմից հավաքագրված տեղեկատվությունը՝ այժմ քննարկեք, թե որոնք  
են Ձեր կազմակերպությունում վերոհիշյալ բաղադրիչների միջև առկա  
անհամապատասխանություններն ու բացերը:

- Սկսեք ձեր ընդհանուր արժեքներից՝ արդյո՞ք համապատասխանում են դրանք ձեր  
կառուցվածքին, ռազմավարությանը և համակարգերին: Եթե ոչ՝ ապա ի՞նչն է ահրաժեշտ  
փոխել:
- Ապա, քննարկեք «կարծր» բաղադրիչները: Արդյո՞ք բաղադրիչները միմյանց լավ են  
աջակցում: Որտե՞ղ փոփոխություններ կատարելու անհրաժեշտություն կա:
- Ապա, քննարկեք «վափուկ» բաղադրիչները: Արդյո՞ք դրանք աջակցում են ցանկալի  
«կարծր» բաղադրիչներին: Եթե ոչ՝ ապա ի՞նչն է ահրաժեշտ փոխել:

## Շահագրգիռ կողմերի վերլուծություն

Նախ և առաջ վերլուծեք շահագրգիռ կողմերին, ապա դասակարգեք ըստ  
գերակայությունների:

Մտացեք այն բոլոր մարդկանց մասին, ում վրա ձեր աշխատանքն ազդեցություն է  
ունենում, կամ ովքեր շահագրգռված են, որ ձեր աշխատանքը լավ կամ վատ կատարեք:

*կառավարությունը  
միջազգային  
կազմակերպությունները  
կազմակերպության  
ղեկավարությունը*

*Ձեր գործընկերները  
Ձեր ստորաբաժանումը  
ապագա աշխատակիցները  
մամուլը  
շահերի խմբերը*

*հանրությունը  
հաճախորդները  
համայնքը  
Ձեր ընտանիքը*

**Դասակարգեք ըստ գերակայությունների**

Իշխանություն			
Մեծ	Գոհացրեք	Սերտորեն համագործակցեք	
Փոքր	Դիտարկումներ կատարեք /նվազագույն ջանք/	Տեղեկացրեք	
	<b>փոքր</b>	<b>մեծ</b>	<b>Շահ</b>

**Վերլուծեք գերակայությունները**

- Ի՞նչ ֆինանսական կամ հուզական շահ ունեն նրանք Ձեր աշխատանքի արդյունքներից:
- Ի՞նչն է նրանց խրախուսում ամենից առաջ:
- Ի՞նչ տեղեկատվություն են նրանք ուզում Ձեզնից և ինչպե՞ս են դա նրանք պահանջում:
- Ովքե՞ր ազդեցություն ունեն նրանց կարծիքների վրա, և ովքե՞ր են ազդում նրանց՝ Ձեր մասին ունեցած կարծիքի վրա:
- Եթե չեք կարծում, թե կարող եք նրանց հաղթել, ապա ինչպե՞ս եք վարվելու նրանց ընդդիմության հետ:

**Որքան քիչ կռահեք, այնքան լավ: Խոսեք մարդկանց հետ:**

**ՈՒԹՉՎ ՎԵՐԼՈՒԹՅՈՒՆ**

Այժմ, օգտագործելով ՔՏՍՍ վերլուծության արդյունքները, ձևակերպեք արտաքին միջավայրում առկա հնարավորություններն ու վտանգները, և օգտագործելով ՄքՔինզիի շրջանակի վերլուծության արդյունքները՝ ձևակերպեք ներքին ուժեղ և թույլ կողմերը: Այս ամենը «տեսքի բերեք»՝ կատարելով շահագրգիռ կողմերի վերլուծություն:

**Ուժեղ կողմեր**

- Ինչպիսի՞ առավելություններ ունեք դուք որպես կազմակերպություն:
- Ի՞նչ եք դուք անում բոլորից լավ:

**Թույլ կողմեր**

- Ի՞նչը բարելավման կարիք ունի:
- Ինչի՞ց է պետք խուսափել:

**Հնարավորություններ**

- Ի՞նչ լավ հնարավորություններ են բացվում ձեր առջև:
- Ի՞նչ հետաքրքիր միտումների մասին եք տեղյակ:

**Վտանգներ**

- Ի՞նչ խոչընդոտների եք բխվում ձեր նպատակներին հասնելու ընթացքում:
- Ձեր թույլ կողմերից որևէ մեկը կարող է արդյո՞ք սպառնալ ձեր առաջընթացին:

**Վերոհիշյալ մեթոդների մանրամասներին ծանոթանալու, ինչպես նաև այլ գործիքների հետ ծանոթանալու համար այցելեք <http://www.mindtools.com/> վեբ-կայքը, որը շատ օգտակար ռեսուրս է ինչպես ուսուցանողների, այնպես էլ ստորաբաժանումների ղեկավարների համար:**