

**ՄԻՋՄՇԱԿՈՒԹԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱԳԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԳՂ  
ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐՈՒՄ**

**ԱՌԻ ՍԱՐԱԿՅԱՆ**

ԳՊՄԻ տնտեսագիտության ամբիոնի դասախոս

Բանալի բառեր: միջմշակության կառավարում, հավաքականություն, անհատականություն, երկարաժամկետ կողմնորոշում, կարճաժամկետ կողմնորոշում

Ժամանակակից հասարակությունը բնութագրվում է գիտատեխնիկական գործընթացների, տեղեկատվական, համաշխարհային տնտեսության գլոբալիզացիայի և միջազգայնացման բարձր տեմպերով: Սա հանգեցնում է ազգային գործարար մշակույթների մերձեցմանը և ներթափանցմանը: Մշակույթը բնորոշում է մարդկանց հիմնական արժեքները և կարգուկանոնները, որոնք մեծ ազդեցություն են գործում մարդու մտածողության և գործողությունների, աշխատանքի, այլ մարդկանց և օրենքի նկատմամբ վերաբերմունքի, ինչպես նաև կառավարման ոճի, շփման կանոնների վրա:

Տարբեր ազգային գործարար մշակույթները հանգեցնում են տարբեր արժեհամակարգերի միջև բախումների: Միջազգային գործարարությունը իրականացվում է տարբեր մշակույթների խաչմերուկների միջավայրում: Ինչքան շատ են տարբերվում մշակույթները, այնքան ավելի սուր է արտահայտվում միջմշակության հակասությունները: Ինչքան շատ են միջմշակության հաղորդակցությունները, այնքան ավելի բարդ է կառուցել գործնական հարաբերությունները: Միջազգային գործարարությունների դժվարությունների մեծ մասը ոչ թե տնտեսական որոշումներն են, այլ միջմշակության հակասությունները: Կոնֆլիկտները տեղի են ունենում հոգեկերտվածքների տարբերություններով պայմանավորված, հետևաբար մոտեցումները կառավարման, բանակցությունների վարման և բիզնեսի վարման պետք է լինեն տարբեր:

Հայաստանի համար միջմշակության փոխգործունեության ուսումնասիրումը բավականին նոր է: Համաշխարհային ասպարեզում առկա մեծածախ մոդելների խորը ուսումնասիրումը թույլ կտա որոշել դրանց կիրառության հնարավորությունը Հայաստանի համար և բացահայտել վարքագծի սեփական մոդել, որը հաշվի է առնում ազգային մշակույթի արժեքները և կյանքի ժամանակակից իրողությունները:

Հաշվի առնելով ներդրումների խթանման համար բանկերի դերը<sup>1</sup>, ինչպես նաև ֆինանսական շուկայում բանկերի միջև առկա մրցակցությունը (բանկային համակարգը ներառում է 21 առևտրային բանկեր, որոնք ունեն 479 մասնաճյուղեր)<sup>2</sup> և ունեցած բանկային համակարգի ընդհանուր ակտիվները (3,304,766,080 հազար դրամ (31-05-2015)<sup>3</sup>), աշխատողների թիվը (ավելի քան 10,293 մարդ)<sup>4</sup>, ձևավորված էթիկայի կանոններ<sup>5</sup>, որոնք թույլ են տալիս բացահայտել ուսումնասիրության խնդիրները՝ հետազոտությունն իրականացվել է ՀՀ հետևյալ առևտրային բանկերում.

1. «ԱԿԲԱ-ԿՐԵՂԻՏ ԱԳՐԻԿՈՒԼ ԲԱՆԿ» ՓԲԸ
2. «Ամերիաբանկ» ՓԲԸ
3. «Առէկսիմբանկ – Գազարոնբանկի խումբ» ՓԲԸ
4. «Հայէկոնոնբանկ» ԲԲԸ
5. «ՎՏԲ-Հայաստան Բանկ» ՓԲԸ
6. «Արարատբանկ» ԲԲԸ
7. «Արդշինբանկ» ՓԲԸ
8. «Պրոկրեդիտ Բանկ» ՓԲԸ
9. «Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ
10. «Կոմվերս բանկ» ՓԲԸ
11. «Անելիք Բանկ» ՓԲԸ

Հետազոտության համար ընտրվել է Գ.Հոֆսթեդի մոդելը, որը տարբեր ազգերի բազային արժեքների վերլուծությունն և տարբեր երկրների համար մշակույթների չափորոշիչների քանակական չափման մեթոդ է, ինչպես նաև համարվում է գործարար մշակույթի առավել հայտնի դասակարգումներից: Հոֆսթեդն առաջարկել է 5 չափորոշիչ, որոնք թույլ են տալիս ներկայացնել ազգային մշակույթների միջև տարբերությունները. իշխանության հեռավորություն, հավաքականություն/ անհատականություն, տղամարդկանց/ կանանց հատկանիշների գերակշռում, անորոշությունից խուսափում , երկարաժամկետ / կարճաժամկետ կողմնորոշում<sup>6</sup>: Հետազոտության իրականացված

<sup>1</sup> «Բանկերի եվ բանկային գործունեության մասին» օրենք, գլուխ 4, Բանկային գործունեության կարգավորում, <http://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=80071>

<sup>2</sup> Banking and Financial System , American Chamber of Commerce in Armenia <http://www.amcham.am/business/doing-business2/banking-and-financial-system.html>

<sup>3</sup> Դրամավարկային և ֆինանսական վիճակագրություն, ՀՀ կենտրոնական բանկ, պաշտոնական կայք <https://www.cba.am/am/SitePages/statmonetaryfinancial.aspx>

<sup>4</sup> Հայաստանի բանկերի միության տեղեկագիր, Հայաստանի բանկերի միություն, պաշտոնական կայք <http://www.uba.am/upload/8895.pdf>

<sup>5</sup> 21 առևտրային բանկեր ունեն էթիկայի կանոնների ձեռնարկ (օրինակ՝ <http://www.procreditbank.am/hy/1370860448/section/43> )

<sup>6</sup> Geert Hofstede, Dimensions of national cultures, <http://www.geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>

համար կիրառվել է Survey 2008 (VSM 08)<sup>7</sup> հարցաթերթիկ, որը մշակվել կառավարման վրա մշակութային տարբերությունների վերլուծության համար: Այն բաղկացած է քսանութ հարցերից: Իսկ մնացած հարցերը դեմոգրաֆիական տվյալներ հավաքելու համար է. տարիք, սեռ, կրթության մակարդակ և այլն: Հարցման մասնակցել է նշված բանկերի 106 աշխատակից: Հարցման արդյունքի վրա ազդել է հարցվածների տարիքը, սեռը, մասնագիտությունը, ինչպես նաև հարցմանը ոչ ճիշտ պատասխանելու հավանականությունը, այդ իսկ պատճառով փորձել ենք ստացված արդյունքները նաև համեմատել և ներկայացնել փաստացի վիճակագրական տվյալների միջոցով:

Հարցման մասնակիցների 71% կանայք են, իսկ 29%՝ տղամարդիկ: Մասնակիցների 32.1% 22-25 տարեկան են և 90 % ավելը ունեն բարձրագույն կրթություն: Վերլուծության ժամանակ հաշվի ենք առել յուրաքանչյուր չափորոշիչի հաշվարկման համար մշակված բանաձևը և չափորոշիչի հատկանիշները: Ներկայացնենք յուրաքանչյուր չափորոշիչի արդյունքները ՀՀ առևտրային բանկերում իրականացված հետազոտության հիման վրա:

**Իշխանության հեռավորությունը** բնորոշվում է , որպես մակարդակ, որում երկրի ինստիտուտների և կազմակերպությունների ավելի քիչ իշխանություն ունեցող անդամները սպասում և ընդունում են իշխանության անվասար տեղաբաշխումը<sup>8</sup>: Ներկայացնենք Հայաստանի համար հաշվարկված իշխանության հեռավորության չափորոշիչի ինդեքսը(Աղյուսակ 1.):

**Աղյուսակ 1.** ՀՀ իշխանության հեռավորության չափորոշիչի ինդեքսը

<b>Իշխանության հեռավորություն</b>	$PDI = 35(m07^9 - m02) + 25(m23 - m26) + C(pd)^{10}$ <b><math>PDI=35* (2.68 - 1.96) + 25* ( 3.32- 2.07) + 0 = 56.23</math></b>
<b>Հարցաթերթիկի հարցեր</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ունենալ ղեկավար, ում դուք կհարգեք</li> <li>- Ղեկավարի հետ մասնակցել ձեր աշխատանքին վերաբերվող որոշումների կայացմանը</li> <li>- Ձեր փորձից ելնելով՝ որքա՞ն հաճախ են ենթակաները վախենում հակադրվել ղեկավարին</li> <li>- Անհրաժեշտ է ամեն կերպ խուսափել այնպիսի կազմակերպչական կառուցվածքից, որի դեպքում ենթական ունենում է երկու ղեկավար</li> </ul>

<sup>7</sup>Geert Hofstede, values survey Module <http://www.geerthofstede.nl/vsm-08>

<sup>8</sup> Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition, 2010-05-24, 576 pages,54-86

<sup>9</sup> m07 –ը 07 հարցի միջին արժեքն է և մնացած նույն կերպ,հարցերի պատասխանները 1-5

<sup>10</sup> Քանի որ C(pd) հաստատուն մեծությունն է , հետազոտողը կարող է ընտրել այն 0 և 100 միավոր, հաշվի առնելով մշակութային առանձնահատկությունը, ու հնավոր չէ հստակեցնել այդ մեծության չափը, ապա ընտրվել է 0:

Հետազոտության արդյունքները ցույց տվեցին, որ Հայաստանի իշխանության հեռավորության չափորոշիչի ինդեքսը 56.23, որը բնորոշ է մեծ իշխանության հեռավորության ունեցող երկրներին: Այս դեպքում կարող ենք առանձնացնել հետևյալ հատկանիշները՝

• մարդկանց միջև անհավասարությունն նորմալ է և խրախուսվում է: Սա կարելի է ցույց տալ ՄԱԿ-ի զարգացման ծրագրի հաշվետվությունում ներկայացված ՀՀ եկամտների համակենտրոնացման գործակցով (Ջինի ինդեքսը)<sup>11</sup>, որը տոկոսով արտահայտված կազմում է 31.3 (2013թ)<sup>12</sup> կամ 0.31: Աղքատության տոկոսը կազմում է 32% (2013)<sup>13</sup>, գործազրկության տոկոսը՝ 17.6% (2014թ), որի համաձայն Հայաստանը 204 երկրների ցանկում 158-ն է:

• կենտրոնացված կառավարման գերակշռում,  
• բարձր և ցածր աշխատավարձերի միջև էական տարբերություն,  
• ենթակառուցվածքի արդարացի են համարում մեծքերի բարձր կազավիճակը ընդգծող սիմվոլները: Աշխատողները, որպես կանոն, ցուցադրում են յուրահատուկ ակնածանք իրենց ղեկավարին,

• իշխանությունը չի նշանակում օրինակություն, այն նշանակում է ուժ և առավելություն,

• գոյություն ունի միակուսակցական համակարգ: Ընտրությունների ժամանակ ներկայացված են մի քանի կուսակցություններ, բայց միշտ հաղթում է նույնը<sup>14</sup>: 1999թ.–ից ՀՀ-ում նախագահական, ԱԺ, ՏԻՄ ընտրությունների ժամանակ ՀՀԿ-ն հավաքում է ընտրողների ձայների մեծամասնությունը<sup>15</sup>:

**Հավաքականություն/ անհատականություն** չափորոշիչը բնութագրում է, թե որքան են աշխատողները նախընտրում գործել ինքնուրույն<sup>16</sup>: Ներկա-

<sup>11</sup> Gini index, USA Central Intelligence Agency <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/docs/notesanddefs.html?fieldkey=2172&term=Distribution%20of%20family%20income%20-%20Gini%20index>

<sup>12</sup> Human development indicators, United development programme <http://hdr.undp.org/en/data/map>

<sup>13</sup> Population below poverty line, USA Central Intelligence Agency <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2046.html>

<sup>14</sup> ՀՀ Ազգային ժողովի հինգերորդ գումարման պատգամավորներ, ՀՀ Ազգային ժողով, պաշտոնական կայք <http://www.parliament.am/deputies.php?sel=factions&lang=arm>

<sup>15</sup> Հայաստանի Հանրապետական կուսակցություն, պաշտոնական կայք <http://www.hhk.am/hy/history/>

<sup>16</sup> Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition, 2010-05-24, 576 pages, 89-133

յացնենք Հայաստանի համար հաշվարկված Հավաքականություն/ անհատականություն չափորոշիչի ինդեքսը ( Աղյուսակ 2. ):

**Աղյուսակ 2. Հայաստանի Հավաքականություն/ անհատականություն չափորոշիչի ինդեքսը**

<b>Հավաքականություն/ Անհատականություն</b>	$IDV = 35(m0417 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)18$ $IDV = 35*( 2.75-2.13) + 35*( 2.77-2.24) + 0=40.28$
<b>Հարցաթերթիկի հարցեր</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Վստահ լինել, որ աշխատանքը չեք կորցնի</li> <li>- Ունենալ բավականին ժամանակ անձնական կյանքի և տան հոգսերի համար</li> <li>- Ունենալ այնպիսի աշխատանք, որը կվայելի ընկերների և ընտանիքի հարգանքը</li> <li>-Իրականացնել հետաքրքիր աշխատանք</li> </ul>

Հետազոտության արդյունքները ցույց տվեցին, որ Հայաստանի հավաքականություն/ անհատականություն չափորոշիչի ինդեքսը 40.28, որը ցույց է տալիս, որ հավաքականությունը ավելի բարձր է գնահատվում, քան անհատականությունը: Այս դեպքում կարող ենք առանձնացնել հետևյալ հատկանիշները՝

- յուրաքանչյուր մարդ ինդենտիֆացվում է՝ ըստ այս կամ այն խմբին պատկանելով: Մենք միմյանց առանձնացնում են ըստ ապրելու վայրի, ըստ ընտանիքի պատկանելիության , ըստ բարբառի և այլն,
- անձնական կյանքն ենթարկվում է խմբի հետաքրքրություններին: Նույնիսկ գործնական հանդիպումների ժամանակ հայերը միմյանց հարցնում են ընտանիքի մասին, ի տարբերություն մյուս ազգերի, ովքեր չեն պատմում իրենց անձնական կյանքից,
- ղեկավար-ենթական հարաբերությունը հիմնված է բարոյական հասկացությունների վրա, ոչ թե պայմանագրի,
- հայկական գործարար աշխարհում կարևորվում է հարաբերությունները, ոչ թե գործը,
- աշխատանքի են վերցնում խմբի անդամներին՝ բարեկամներին, ընկերներին և այլն,
- տնտեսությունում գերակշռում է կառավարության դերը:

Հոֆսթեդը բացահայտել է անհատականության և մեկ շնչի հաշվով ՀՆԱ –ի միջև կախվածությունը<sup>19</sup> : Այսպիսով անհատականություն գերակշռող երկրներում (Գերմանիա-ՀՆԱ- 44,700 դոլար (2014թ)) ՀՆԱ մեկ շնչի հաշվով

<sup>17</sup> m04-ը 04 հարցի միջին արժեքն է և նույն կերպ, հարցերի պատասխանները 1-5  
<sup>18</sup> Քանի որ C(ic) հաստատուն մեծությունն է , հետազոտողը կարող է ընտրել այն 0 և 100 միավոր, հաշվի առնելով մշակութային առանձնահատկությունը, ու հնավոր չէ հստակեցնել այդ մեծության չափը, սպա ընտրվել է 0:  
<sup>19</sup> Jüri Allik, Anu Realo, Individualism-Collectivism And Social Capital, Journal Of Cross-Cultural Psychology, Vol. 35 No. 1, January 2004 29-4  
[http://www.psych.ut.ee/~jyri/en/Allik%26Realo\\_JCCP2004.pdf](http://www.psych.ut.ee/~jyri/en/Allik%26Realo_JCCP2004.pdf)

համեմատաբար ավելի բարձր է, քան՝ հավաքականինը: Հայաստանում ՀՆԱ մեկ շնչի հաշվով կազմում է 7,400 դոլար (2014 թ.), որը նշանակում է Հայաստանում գերակշռում է հավաքականությունը<sup>20</sup>:

Աշխատողները հաճախ սպասում են, որ կազմակերպությունը պետք է իրենց մասին հոգ տանի, եթե նրանք ծանր վիճակներում կհայտնվեն, միևնույն ժամանակ անհատականությունը գերակշռող երկրներում աշխատողները ապավինում են սեփական անձին: Հայերի մեծ մասի համար ինչ-որ խմբին, սոցիալական խավին պատկանելը կարևոր մոտիվացի է, երբեմն ոչ պակաս, քան նյութական պարգևատրումը:

**Կանանց/տղամարդկանց հատկանիշների գերակշռում:** Տղամարդկային հատկանիշները գերակշռող երկրներում հստակ տարբերվում են գենդերային դերերը և կենտրոնացած են նյութական հաջողությանը: Իսկ կանանց հատկանիշների գերակշռման դեպքում սոցիալական դերերը համընկնում են<sup>21</sup>: Ներկայացնենք Հայաստանի համար հաշվարկված կանանց/տղամարդկանց հատկանիշների գերակշռման չափորոշիչի ինդեքսը (Աղյուսակ 3.):

**Աղյուսակ 3.** Հայաստանի Կանանց/տղամարդկանց հատկանիշների գերակշռման չափորոշիչի ինդեքսը

<b>Կանանց/տղամարդկանց հատկանիշների գերակշռում</b>	$MAS = 35(m0522 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)^{23}$ $MAS = 35*(2.83 - 2.21) + 35*(2.98 - 2.03) + 0 = 55.47$
<b>Հարցաթերթիկի հարցեր</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Աշխատել համակրելի մարդկանց հետ</li> <li>- Աշխատանքը լավ իրականացնելու համար ստանալ խրախուսանք</li> <li>- Ապրել ցանկալի տարածքում</li> <li>- Ունենալ առաջխաղացման հնարավորություն</li> </ul>

Հետազոտության արդյունքները ցույց տվեցին, որ Հայաստանի Կանանց/տղամարդկանց հատկանիշների գերակշռման չափորոշիչի ինդեքսը 55.47, որը ցույց է տալիս, որ գերակշռում է տղամարդկանց հատկանիշները: Այս դեպքում կարող ենք առանձնացնել հետևյալ հատկանիշները՝

<sup>20</sup> Economy-overview of Armenia, USA Central Intelligence Agency

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/am.html>

<sup>21</sup> Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition, 2010-05-24, 576 pages, 135-184

<sup>22</sup> m05-ը 05 հարցի միջին արժեքն է և մնացած նույն կերպ, հարցերի պատասխանները 1-5

<sup>23</sup> Քանի որ  $C(mf)$  հաստատուն մեծությունն է, հետազոտողը կարող է ընտրել այն 0 և 100 միավոր, հաշվի առնելով մշակութային առանձնահատկությունը, ու հնավոր չէ հստակեցնել այդ մեծության չափը, ապա ընտրվել է 0:

- հասարակությունում տղամարդու և կնոջ դերերը հստակ բաժանված են<sup>24</sup>: Տղամարդիկ կոպիտ, խիստ, նյութական բարիքներին և հաջողության կողմնորոշված են, իսկ կանայք համեստ, նուրբ են և կենտրոնացած են ընտանիքում կյանքի որակի և բարոյական հարմարվելության որակի բարձրացմանը,

- մասնագիտությունները բաժանվում են կախված որոշակի սեռին բնորոշ վարքագծի տեսակի: Օրինակ մանկավարժություն ընտրում են հիմնականում կանայք, իրավունքը և ինժեներիա՝ տղամարդիկ<sup>25</sup>,

- մարդիկ ձգտում են այն աշխատանքին, որի աշխատավարձը բարձր է:

- մարդիկ ապրում են, որպեսզի աշխատեն: Աշխատանքում ողջունում են այնպիսի հատկանիշներ, ինչպիսիք են կարիերայի աճ, մրցակցության, համառության, ինքնավստահության և փասասիրության ձգտումը:

- կոնֆլիկտները ընդունված է լուծել պայքարի միջոցով,

- մեներջերները վճռական և համառ են,

- սպառազինության աճ (2015 թվականի հունիսի 26-ին Երևանում ստորագրված համաձայնագրով ՌԴ կառավարությունը ՀՀ կառավարությանը կտրամադրի մինչև 200 մլն ԱՄՆ դոլար գումարի չափով պետական արտահանման վարկ՝ ռուսական արտադրության ռազմական նշանակության արտադրանքի մատակարարումների ֆինանսավորման համար)<sup>26</sup>,

- Տնտեսական աճի կարևորություն (ՀՀ-ի 2014-2025 թթ. Հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագրի Կայուն զարգացման նպատակների իրականացման համար նախատեսված երեք խումբ գերակա ռազմավարություններից է կայուն և արագ տեմպերով տնտեսական աճի ապահովմանն ուղղված տնտեսական քաղաքականություն)<sup>27</sup>:

<sup>24</sup> Նահապետյան Ռ. Ա., Կինը հայոց ավանդական ընտանիքում (ըստ սասունցիների ազգագրական սովորույթների), «Պատմաբանասիրական հանդես», թիվ 1 (180), Երևան, ՀՀ ԳԱԱ, «Գիտություն» հրատ., 2009, էջ 71-87

<sup>25</sup> Մելիքյան Ն., Գենդերային բազմազանությունը Հայաստանյան ընկերություններում (ֆինանսական կազմակերպությունների օրինակով) <http://corpgov.am/wp-content/uploads/2014/05/Gender-Diversity-in-Armenia- FI.pdf>

<sup>26</sup> ԱԺ արտահերթ նստաշրջանում քննարկվել է և վավերացվել է «ՀՀ կառավարության և ՌԴ կառավարության միջև ՀՀ կառավարությանը պետական արտահանման վարկ տրամադրելու մասին» համաձայնագիրը, ՀՀ Ազգային ժողով [http://www.parliament.am/news.php?cat\\_id=2&NewsID=7681&year=2015&month=07&day=02&lang=arm](http://www.parliament.am/news.php?cat_id=2&NewsID=7681&year=2015&month=07&day=02&lang=arm)

<sup>27</sup> ՀՀ-ի 2014-2025 թթ. Հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագիր, ՀՀ կառավարության 2014 թ. մարտի 27-ի N 442 - Ն որոշում <http://www.gov.am/files/docs/1322.pdf>

Հաշվի առնելով, որ հարցման մասնակիցների 70%-ից ավելը կանայք էին, ակնհայտ է, որ կանայք ազդել են հետազոտության արդյունքների վրա:

**Անորոշությունից խուսափում:** Այս չափորոշիչը բնորոշ է մակարդակ, որում մշակույթի անդամները անհայտ և անորոշ իրավիճակներից վտանգ են զգում և փորձում են խուսափել<sup>28</sup>: Ներկայացնենք Հայաստանի համար հաշվարկված Անորոշությունից խուսափման չափորոշիչի ինդեքսը (Աղյուսակ 4.):

**Աղյուսակ 4.** Հայաստանի Անորոշությունից խուսափման չափորոշիչի ինդեքսը

<b>Անորոշությունից խուսափում</b>	$UAI = 40(m1829 - m20) + 25(m24 - m27) + C(ua)30$ $UAI = 40*(3.02 - 2.09) + 25*(3.26 - 2.26) + 0 = 61.98$
<b>Հարցաթերթիկի հարցեր</b>	<p>-Որքա՞ն հաճախ եք ձեզ նյարդային և լարված զգում</p> <p>-Ինչպե՞ս դուք կներկայացնեք ձեր ընդհանուր առողջական վիճակը</p> <p>-Կարելի է լինել լավ մեներջեր՝ չիմանալով ենթակայի աշխատանքի վերաբերյալ ցանկացած հարցի պատասխանը</p> <p>-Ընկերությունները չպետք է խախտեն կանոնները, եթե նույնիսկ աշխատողին թվում է, որ դա ընկերության հետաքրքրությունից է բխում</p>

Հետազոտության արդյունքները ցույց տվեցին, որ Հայաստանի *Անորոշության խուսափման չափորոշիչի ինդեքսը 61.98, որը ցույց է տալիս* բարձր անորոշությունից խուսափման մակարդակի առկայություն: Այս դեպքում կարող ենք առանձնացնել հետևյալ հատկանիշները՝

- էական սթրեսներ և մշտական անհանգստության զգացում,
- անորոշ և ռիսկային իրավիճակների նկատմամբ վախ,
- ճշգրտությունը և ճշտապահությունը իրենք իրենց կզան,
- անվտանգության նկատմամբ մոտիվացիա,
- նորի և անժանոթ երևույթների նկատմամբ դիմադրություն,
- մարդիկ բացասական են վերաբերվում պետական կառույցներին,
- եթե կանոններ չեն գործում, ապա մարդիկ են մեղավոր և նրանց պետք է պատժել:

<sup>28</sup> Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition, 2010-05-24, 576 pages, 190-233

<sup>29</sup> M18 -ը 18 հարցի միջին արժեքն է և մնացած նույն կերպ, հարցերի պատասխանները 1-5

<sup>30</sup> Քանի որ C(ua) հաստատուն մեծությունն է, հետազոտողը կարող է ընտրել այն 0 և 100 միավոր, հաշվի առնելով մշակութային առանձնահատկությունը, ու հնավոր չէ հստակեցնել այդ մեծության չափը, ապա ընտրվել է 0



**Երկարաժամկետ/կարճաժամկետ կողմնորոշում:** Երկարաժամկետ կողմնորոշում ունեցող հասարակությունում խրախուսվում է ապագայի կողմնորոշումը, հաստատականությունը, բարգավաճումը, իսկ կարճաժամկետում՝ ավանադույթների պահպանումը, սոցիալական պարատականության իրականացումը, անցյալի և ներկայի կարևորումը<sup>31</sup>: Ներկայացնենք Հայաստանի համար հաշվարկված Երկարաժամկետ/կարճաժամկետ կողմնորոշման չափորոշիչի ինդեքսը (Աղյուսակ 5)։

**Աղյուսակ 5.** Հայաստանի Երկարաժամկետ/կարճաժամկետ կողմնորոշման չափորոշիչի ինդեքսը

<b>Երկարաժամկետ/կարճաժամկետ կողմնորոշում</b>	$LTO = 40(m1332 - m15) + 25(m19 - m25) + C(Is)33$ $LTO = 40*(2.3 - 2.09) + 25*(3.36 - 2.09) + 0 = 39.9$
<b>Հարցաթերթիկի հարցեր</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Մեծահոգի գտնվել այլ մարդկանց նկատմամբ</li> <li>- Եթե այն, ինչը շատ եք ցանկանում գնել, թանկ է ձեր համար և չունեք բավականին գումար, ապա մնան դեպքերում դուք</li> <li>- Դուք հպարտ ե՞ք, որ ՀՀ քաղաքացի եք</li> <li>- Մշտական ջանքերը հաջողության հասնելու ամենահուսալի ճանապարհն է</li> </ul>

Հետազոտության արդյունքները ցույց տվեցին, որ Հայաստանի Երկարաժամկետ/կարճաժամկետ կողմնորոշման չափորոշիչի ինդեքսը 39.9 է, որը բնորոշ է կարճաժամկետ կողմնորոշմանը: Այս դեպքում կարող ենք առանձնացնել հետևյալ հատկանիշները՝

- ավանդույթների պահպանում,
- կարևորվում է տվյալ տարվա շահույթը,
- անձնակազմի հավատարմությունը փոխվում է, կախված կարիքներից,
- աշխատանքում կարևոր են արդյունքները, իր անձի մասին մտածելը,
- դանդաղ տնտեսական աճ (ԱՄՀ կողմից ներկայացված Կովկասի և կենտրոնական Ասիայի զարգացող շուկաների մասին հաշվետվություն<sup>34</sup>, ՀՀ ՀՆԱ-ն 10.88 մլրդ դոլար է (2014թ), ՀՆԱ-ի աճը կազմել է 3.4% (2014թ), որով

<sup>31</sup> Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition, 2010-05-24, 576 pages, 235-278

<sup>32</sup> M13-ը 13 հարցի միջին արժեքն է և մնացած նույն կերպ, հարցերի պատասխանները 1-5

<sup>33</sup> C(Is) Քանի որ C(Is) հաստատուն մեծությունն է, հետազոտողը կարող է ընտրել այն 0 և 100 միավոր, հաշվի առնելով մշակութային առանձնահատկությունը, ու հնավոր չէ հստակեցնել այդ մեծության չափը, ապա ընտրվել է 0

<sup>34</sup> The Caucasus and Central Asia [electronic resource] : transitioning to emerging markets /prepared by staff of the Middle East and Central Asia Department. –Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2014., <https://www.imf.org/external/pubs/ft/dp/2014/1402mcd.pdf>

222 երկրների ցանկում 102-րդ տեղում է, իսկ ՅԱԱ կազմել է 24.31 մլրդ դոլար (2014թ), համաձայն որի 230 երկրների ցանկում 136-րդ տեղում է)<sup>35</sup>,

- եթե Ա-ն ճիշտ է, ապա Բ-ն սխալ է,
- ազատ ժամանակը կարևոր է:

Ամփոփելով 11 առևտրային բանկերում իրականացրած հետազոտությունը, որին մասնակցել էին 106 աշխատակիցներ, կարող ենք նշել, որ ՀՀ բիզնես սկսելու կամ ներդրումների անելու ժամանակ պետք է հաշվի առնել հետևյալ մշակութային առանձնահատկությունները՝

- իշխանության հեռավորությունը մեծ է, որը նշանակում է ղեկավարները որոշում են կայացնում առանց խորհրդակցելու, աշխատողը վախենում է չհամաձայնվել ղեկավարին, աշխատողները դժվար են վստահում միմյանց,

- հավաքականություն է գերակշռում, որը նշանակում է հասարակության մեջ մարդիկ ծնվում են ընտանիքում, որի անդամները իրենց պաշտպանում են: Սակայն պետք է նաև նշել, որ աշխատանքի վայրում հայերը չեն կարողանում միասին աշխատել, քանի որ ցանկանում են խմբում առանձնա-նալ: Օրինակ շախմատի Հայաստանի տղամարդկանց հավաքականն օլիմպիական եռակի չեմպիոն է,

- գերակշռում է տղամարդկանց հատկանիշները: Հայաստանում կարեվորվում է փողը և գործը, տղամարդիկ դոմինանտ են ընտանիքում և զբաղեցնում են բարձր պաշտոններ,

- անորոշությունից խուսափումը բարձր է, ինչը նշանակում է, հայերի համար կարևոր է անվտանգությունը, ինչպես նաև սիրում են ցուցադրել էմոցիաները:

- կարճաժամկետ կողմնորոշումն է գերակշռումը, որը նշանակում է, որ հայերի համար կարևոր է ավանդույթների պահպանումը, իսկ բիզնեսում կարևորում են տվյալ տարվա շահույթը, ոչ թե ապագայի:

---

<sup>35</sup> Economy-overview of Armenia, USA Central Intelligence Agency  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/am.html>

### **ԱՆԻ ՍԱՅԱԿՅԱՆ**

#### **Միջմշակութային կառավարման առանձնահատկությունները ՀՀ առևտրային բանկերում**

*Բանալի բառեր: միջմշակութային կառավարում, հավաքականություն, անհատականություն, երկարաժամկետ կողմնորոշում, կարճաժամկետ կողմնորոշում*

Արդի միջազգային գործարարությունը իրականացվում է տարբեր մշակութային միջավայրերում: Ինչքան շատ են տարբերվում մշակույթները, այնքան սուր է արտահայտվում միջմշակութային հակադրությունները: Հայաստանի համար միջմշակութային փոխգործունեության ուսումնասիրումը բավականին նոր է, բայց բացարձակապես անհրաժեշտ է: Ավելին, համաշխարհային ասպարեզում առկա մեներջմենթի մոդելների խորը ուսումնասիրումը թույլ կտա որոշել դրանց կիրառության հնարավորությունը Հայաստանի համար և բացահայտել վարքագծի սեփական մոդել, որը հաշվի է առնում ազգային մշակույթի արժեքները և կյանքի ժամանակակից իրողությունները:

### **Ани СААКЯН**

#### **Кросс-культурные особенности менеджмента коммерческих банков РА**

*Ключевые слова: межкультурный менеджмент, коллективизм и индивидуализм, долгосрочность ориентации, краткосрочная ориентация*

В современном мире международный бизнес осуществляется на стыке различных культурных сред. Чем сильнее различаются культуры, тем острее проявляются межкультурные противоречия. Для Армении изучение межкультурного взаимодействия достаточно ново, но абсолютно необходимо. Более того, углубленное изучение сложившихся на мировой арене международных моделей менеджмента позволит определить приемлемость их для Армении и выявить собственную модель поведения, учитывающую ценности национальной культуры и современные реалии жизни.

### **Ani SAHAKYAN**

#### **Features of intercultural management in the commercial banks of Armenia**

*Key words: intercultural management, individualism, collectivism, long term orientation, short term orientation*

In the contemporary world international business is carried out on joint different cultural environments. The more different cultures, the more manifest intercultural conflicts. For Armenia, the study of intercultural communication is quite new, but absolutely necessary. Moreover, in-depth study of existing in the world arena of international management models will determine the acceptability of Armenia and to identify its own model of behavior, taking into account the value of the national culture and modern realities.