Լավ կառավարումը սկսվում է անկախ մտածողությունից և պատասխանատվությունից. հարցազրույց «Հայ կանայք տնօրենների խորհրդում» ցանցի մասնակից Կարինե Սարգսյանի հետ



*Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնը շարունակում է **«Հայ կանայք տնօրենների խորհրդում» ցանցի** մասնակիցների հետ հարցազրույցների շարքը:*

*Այս թողարկման հյուրն է **Կարինե Սարգսյանը**, ով իր մասնագիտական գործունեության ընթացքում ղեկավար պաշտոններ է զբաղեցրել այնպիսի կազմակերպություններում, ինչպիսիք են Johnson & Johnson-ը, Coca-Cola-ն, ՄԱԿ-ը և Ավստրիական զարգացման գործակալությունը: 2013–2015 թվականներին եղել է Հայաստանում Ամերիկայի առևտրի պալատի խորհրդի անդամ, իսկ 2019–2022 թվականներին՝ գործադիր տնօրեն:*

*2022 թվականից Կարինե Սարգսյանը **ՋԻՆԱՊԱՀ** Զինծառայողների ապահովագրության ազգային հիմնադրամի գլխավոր գործադիր տնօրենն է, իսկ 2023 թվականից՝ «Արֆին» վարկային կազմակերպության տնօրենների խորհրդի անդամ:*

Նրա մասնագիտական ուղին հետաքրքիր հնարավորություն է անդրադառնալու կորպորատիվ կառավարման արդիական հարցերին, մասնավորապես՝ գործադիր ղեկավարության և տնօրենների խորհրդի դերերի փոխլրացմանը, խորհրդի արդյունավետությանն ու ռազմավարական վերահսկողությանը, ինչպես նաև կանանց մասնակցությանը կորպորատիվ որոշումների կայացման գործընթացում:

1. ՋԻՆԱՊԱՀԻ ինչպես խորհրդում, այնպես էլ գործադիր թիմում կանայք գերակշռում են: Ձեր կարծիքով արդյո՞ք դա խթանող գործոն է ՋԻՆԱՊԱՀԻ հանրային բարձր պատասխանատվություն ունեցող առաքելությունն իրագործելու հարցում:

Ես սովորաբար վերապահումով եմ վերաբերվում կին և տղամարդ ղեկավարների միջև ընդհանրացված տարբերակումներին: Իմ փորձը ցույց է տվել, որ լավ ղեկավար լինելը սեռով չի պայմանավորվում:

ՋԻՆԱՊԱՀՈՒՄ մենք իրականացնում ենք բացառիկ պատասխանատու առաքելություն: Մեր որոշումների հետևում մարդկային ճակատագրեր են, և դա պարտավորեցնում է լինել սկզբունքային, արհեստավարժ, արդարամիտ և մարդկային: Բարձր եմ գնահատում մեր կին գործընկերների ներդրումը, սակայն մեր հաջողությունները չէի պայմանավորի միայն կանանց բարձր ներկայացվածությամբ:

> **Ինձ համար շատ ավելի կարևոր են մարդկանց միավորող արժեքները, պատասխանատվություն ստանձնելու, միմյանց լսելու և միասին լավագույն լուծումները գտնելու կարողությունը:**

Հավատում եմ, որ ուժեղ թիմն այն չէ, որտեղ բոլորը համաձայն են ղեկավարի հետ, այլ այն, որտեղ մարդիկ չեն վախենում ինքնուրույն մտածել, կարծիք արտահայտել և պատասխանատվություն կրել ընդհանուր արդյունքի համար:

2. Ինչպե՞ս է Ձեզ հաջողվում համատեղել ՋԻՆԱՊԱՀԻ տնօրենի և «Արֆին» վարկային կազմակերպության խորհրդի անդամի «գլխարկները»:

Ինձ համար այս երկու դերերը փոխլրացնող են: Որպես գործադիր տնօրեն՝ գիտեմ, թե որքան դժվար կարող է լինել նույնիսկ լավագույն ռազմավարությունը կյանքի կոչելը: Իսկ խորհրդի անդամի դերում հնարավորություն ունեմ կազմակերպությանը նայել ավելի լայն՝ ռազմավարության, ռիսկերի և երկարաժամկետ կայունության տեսանկյունից:

Գործադիր կառավարման փորձն ինձ օգնում է խորհրդում ավելի իրատեսական գնահատականներ տալ, իսկ խորհրդի անդամի փորձը՝ ավելի լավ ըմբռնել խորհրդի սպասումներն ու վերահսկողության կարևորությունը:

Միաժամանակ կարևոր է չշփոթել դերերը: Խորհրդի խնդիրը գործադիր ղեկավարի փոխարեն կառավարելը չէ, այլ ռազմավարական ուղղորդում և պատշաճ վերահսկողություն ապահովելը:

Ինչ վերաբերում է ժամանակին, ապա կարծում եմ՝ արդյունավետությունը ոչ այնքան շատ աշխատելու, որքան առաջնահերթությունները ճիշտ սահմանելու և պատասխանատվությունը բաշխելու կարողության մեջ է:

> **Լավ ղեկավարը պետք է ստեղծի համակարգ, որտեղ մարդիկ ինքնուրույն են որոշումներ կայացնում և պատասխանատվություն կրում դրանց համար:**

3. Ի՞նչն է Ձեզ ամենից շատ գրավում խորհրդի անդամի և ի՞նչը գործադիր մարմնի ղեկավարի պաշտոնում:

Գործադիր ղեկավարի աշխատանքում ինձ ամենից շատ գրավում է փոփոխություններ իրականացնելու հնարավորությունը՝ գաղափարները վերածել գործողությունների, կառուցել արդյունավետ համակարգեր և զարգացնել մարդկանց: Հատկապես կարևորում եմ, երբ թիմակիցներս մասնագիտորեն աճում են, դառնում ավելի ինքնուրույն և ստանձնում ավելի մեծ պատասխանատվություն:

Խորհրդի անդամի դերում ինձ գրավում է ռազմավարական մտածողության և կազմակերպության երկարաժամկետ զարգացման վրա ազդեցություն ունենալու հնարավորությունը: Այստեղ երբեմն մեկ ճիշտ հարցը կարող է ավելի մեծ արժեք ստեղծել, քան բազմաթիվ պատրաստի պատասխանները:

> **Ինձ համար ղեկավար լինելը բոլոր հարցերի պատասխաններն ունենալը չէ, այլ ճիշտ մարդկանց համախմբելու և վերջնական որոշման պատասխանատվությունը ստանձնելու կարողությունը:**

4. Ո՞վ կամ ի՞նչն է էական ազդեցություն ունեցել Ձեր մասնագիտական և կարիերայի աճի վրա:

Իմ մասնագիտական աճի վրա մեծ ազդեցություն են ունեցել կրթությունս, բազմազգ միջավայրում ձեռք բերած փորձառությունս, ինչպես նաև մարդիկ ու իրավիճակները, որոնք ստիպել են դուրս գալ սովորական մտածողության և հարմարավետության սահմաններից:

> **Միշտ գնահատել եմ այն մարդկանց, ովքեր մտածում են ինձնից տարբեր և պատրաստ են հիմնավորված կերպով վիճարկել իմ տեսակետը: Մասնագիտական աճը հաճախ սկսվում է հենց այն պահին, երբ ստիպված ես վերանայել սեփական համոզմունքները:**

Տարիների ընթացքում նաև հասկացել եմ, որ սխալվելու վախը երբեմն ավելի վտանգավոր է, քան սխալը: Կարևոր է կարողանալ ընդունել այն, սովորել և փոխել մոտեցումը: Կարծում եմ՝ մասնագիտական հասունությունը սկսվում է այն ժամանակ, երբ այլևս կարիք չունես բոլորին ապացուցելու, որ միշտ ճիշտ ես…

5. Ըստ Ձեզ՝ խորհուրդներում կանանց ներկայացվածությունը հավասարության օրակա՞րգի, թե՞ բիզնես նպատակահարմարության հարց է:

Իմ կարծիքով այս երկու մոտեցումները փոխլրացնող են: Հավասար հնարավորությունները կարևոր են, քանի որ մասնագիտական կարողություններն ու առաջնորդության ներուժը սեռով չեն պայմանավորվում: Միաժամանակ կարևոր է նաև կանանց և տղամարդկանց հավասարակշռված ներկայացվածությունը: Սակայն չէի ցանկանա, որ կանանց մասնակցությունը խորհուրդներում դիտարկվեր զուտ որպես վիճակագրական նպատակ:

> **Տարբեր փորձառությունների և մտածողության համադրությունը նպաստում է ավելի համակողմանի քննարկումներին, ռիսկերի գնահատմանը և հավասարակշռված որոշումների կայացմանը:**

Ես կողմ եմ ոչ թե կանանց պարզապես տեղ հատկացնելուն, այլ այնպիսի միջավայր ստեղծելուն, որտեղ յուրաքանչյուր արժանի մասնագետ ունի հավասար հնարավորություն այդ տեղը զբաղեցնելու: Սա և՛ արդարության, և՛ լավ կառավարման հարց է:

6. Ո՞րն է խորհրդի կին անդամի վերաբերյալ ամենատարածված սխալ պատկերացումը:

Թերևս այն, որ կին անդամը խորհրդում պետք է ներկայացնի ինչ-որ առանձնահատուկ «կանացի մոտեցում»: Ինձ համար սա սահմանափակող պատկերացում է: Կինը կարող է լինել խիստ, պահանջկոտ, վերլուծական մտածողությամբ կամ համարձակ և նորարարական որոշումների կողմնակից՝ ճիշտ այնպես, ինչպես տղամարդը: Դրանք անհատական և մասնագիտական, ոչ թե սեռով պայմանավորված հատկանիշներ են:

> **Կարծում եմ՝ կանայք չպետք է ստիպված լինեն անընդհատ ապացուցել իրենց արժանի լինելը միայն այն պատճառով, որ կին են:**

Կինը խորհրդում չպետք է պարզապես լինի բազմազանության խորհրդանիշ: Նա պետք է լինի լիարժեք մասնակից՝ իր ձայնով, դիրքորոշմամբ և պատասխանատվությամբ:

7. Ի՞նչ խորհուրդ կտայիք «Հայ կանայք տնօրենների խորհրդում» ցանցին:

Բարձր եմ գնահատում Ցանցի գործունեությունը, որը նպաստում է ոչ միայն կանանց մասնագիտական առաջխաղացմանը, այլև Հայաստանում կորպորատիվ կառավարման մշակույթի զարգացմանը:

Կարծում եմ՝ կարևոր է շարունակել աշխատել ոչ միայն կանանց, այլև կազմակերպությունների, բաժնետերերի և գործող խորհուրդների հետ: Խնդիրը միայն կանանց՝ խորհրդի անդամ դառնալուն պատրաստ լինելը չէ: Կարևոր է նաև, որ կազմակերպությունները պատրաստ լինեն գնահատելու և օգտագործելու նրանց մասնագիտական ներուժը:

> **Կարևորում եմ նաև իրական ազդեցության գնահատումը՝ ոչ միայն քանի կին է դարձել խորհրդի անդամ, այլև ինչ ներդրում են նրանք ունեցել կառավարման որակի և կազմակերպությունների զարգացման գործում:**

Կցանկանայի, որ ժամանակի ընթացքում ավելի քիչ խոսենք խորհրդի կին անդամների թվի և ավելի շատ՝ նրանց մասնագիտական ներդրման մասին:

8. Ի՞նչ խորհուրդ կտայիք կանանց, ովքեր նպատակ ունեն 5-10 տարի հետո դառնալ խորհրդի անդամ:

Առաջին հերթին խորհուրդ կտայի չդիտարկել խորհրդի անդամությունը պարզապես որպես կարիերայի հերթական աստիճան, որը ես երբեք չեմ արել: Ավելի կարևոր է մտածել՝ ինչպիսի մասնագետ եք ցանկանում դառնալ և ինչ արժեք կարող եք ստեղծել կազմակերպության համար:

Կառուցեք ձեր մասնագիտական հեղինակությունը, մի՛ խուսափեք բարդ խնդիրներից և պատասխանատվությունից: Զարգացրեք ռազմավարական մտածողությունը, ֆինանսների, ռիսկերի և կառավարման վերաբերյալ գիտելիքները: Շրջապատեք ձեզ մարդկանցով, որոնցից կարող եք սովորել, և մի՛ վախեցեք սխալներն ընդունելուց կամ սեփական տեսակետը վերանայելուց: Եվ ամենակարևորը՝ զարգացրեք անկախ մտածողություն: Խորհրդում արժեքավոր է այն անդամը, ով կարողանում է հիմնավորված տեսակետ ներկայացնել, անհրաժեշտության դեպքում չհամաձայնել և միաժամանակ մնալ կառուցողական:

> **Մի՛ կենտրոնացեք միայն այն հարցի վրա, թե ինչպես դառնալ խորհրդի անդամ: Կենտրոնացեք այն հարցի վրա, թե ինչ արժեք կարող եք բերել խորհուրդ: Զգտեք ոչ թե պարզապես տեղ ունենալ որոշումներ կայացնողների սեղանի շուրջ, այլ իրական ազդեցություն այդ որոշումների որակի վրա: Եղե՛ք անկեղծ և իրական...**