

ՉՏԴ 005.32

ՎԱՐԴՈՒՅԻ ՊԱՊՈՅԱՆ

*Երևանի պետական համալսարանի փիլիսոփայության և հոգեբանության
ֆակուլտետի ընդհանուր հոգեբանության ամբիոնի և
Հայ-ռուսական համալսարանի հումանիտար գիտությունների ինստիտուտի
հոգեբանության ամբիոնի դասախոս,
հոգեբանական գիտությունների թեկնածու, պրոֆեսոր,
ք.Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն
vpapoyan63@gmail.com*

ՏԻԳՐԱՆ ՏՈՆԻԿՅԱՆ

*Հայ-ռուսական համալսարանի հումանիտար գիտությունների ինստիտուտի
հոգեբանության ամբիոնի 4-րդ կուրսի ուսանող,
ք.Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն
tigrantonikyan7@gmail.com*

Արդի հասարակության փոխակերպման պայմաններում բարձր պահանջներ է ներկայացվում կառավարման գործընթացին: Հետապոտության նպատակն է ուսումնասիրել կառավարչական գործունեության արդյունավետության օբյեկտիվ ու սուբյեկտիվ գործոնները, դրանց փոխապդեցության արդյունքները: Հետապոտության մեջ կիրառվել են տեսական ընդհանրացումների և կոնտենտ վերլուծության մեթոդները: Կոնտենտ վերլուծության միավորներ են հանդիսացել կառավարչի մասնագիտական կոմպետենցիաները, սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունները, ինչպես նաև կառավարչական գործունեության արտաքին պայմանները: Նպատակին հասնելու համար առաջադրվել են հետևյալ խնդիրները՝ վերլուծել կառավարչական գործունեության արդյունավետության օբյեկտիվ գործոնները, ուսումնասիրել կառավարչական գործունեության սուբյեկտիվ ներքին գործոնները, մասնավորապես մասնագիտական ինքնիրացումը, մասնագիտական առողջությունը, կոմպետենցիաները, սոցիալ-հոգեբանական գործոնները:

Համապատասխան հոգեբանական որակների առկայության դեպքում կառավարչական գործունեությունը նպաստում է անձի լիարժեք ինքնիրացմանը, որը դրսևորվում է մոտիվացված ու արդյունավետ աշխատանքով:

Հետապոտության արդյունքների վերլուծությունը հնարավորություն է ընձեռում ելրակացնել, որ կորպորատիվ մշակույթը նշանակալի դեր ունի կազմակերպության գործառնության բոլոր մակարդակներում: Հայտնաբերված է, որ կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթի ձևավորումը առավել պայմանավորված է վերին օղակի ղեկավարների գործունեության առանձնահատկություններով: Բացահայտված է, որ կառավարչի գործունեության արդյունավետությունը ապահովող հիմնական անձնային որակներն են ինքնավստահությունը, հուլական հավասարակշռվածությունը, սթրեսակայունությունը, կրեատիվությունը,

* Հոդվածը ներկայացվել է 25.04.2020թ., գրախոսվել՝ 28.04.2020թ., տպագրության ընդունվել՝ 10.07.2020թ.:

ձեռքբերումների ձգտումը, նախաձեռնողականությունը, պատասխանատվությունը, ինդիքների լուծման հուսալիությունը, անկախությունը, հուզական ինտելեկտը, սոցիալական ինտելեկտը: Կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթը դիտարկվում է որպես կառավարչական գործունեության արդյունավետության անուղղակի գործոն և արտահայտվում է մարդկանց փոխհարաբերություններում և ընդհանուր գործի նկատմամբ ունեցած վերաբերմունքի մեջ:

Հիմնաբառեր՝ կառավարում, կորպորատիվ մշակույթ, ղեկավար, հոգեբանական առանձնահատկություններ, մասնագիտական կոմպետենցիաներ, մասնագիտական առողջություն, արդյունավետություն, պարզացում:

Արդիականություն: Ժամանակակից աշխարհում տեղի ունեցող արագ փոփոխվող պայմանները բարձր պահանջներ են ներկայացնում կազմակերպությունների կառավարման համակարգին: Կառավարման հիմնահարցը միշտ եղել և մնում է տարբեր գիտակարգերի հետազոտության օբյեկտ, մասնավորապես տնտեսագիտության, սոցիոլոգիայի, հոգեբանության և այլն: Ամեն մի գիտակարգի շրջանակներում ուսումնասիրվում է կառավարչական գործունեության ուրույն ասպեկտը: Այսպես, տնտեսագիտության տեսանկյունից ուսումնասիրվում են կառավարչական գործունեության արդյունավետությունն այն դեպքում, երբ հոգեբանության տեսանկյունից ուսումնասիրվում են կառավարչական գործունեության հիմքում ընկած հոգեկան գործընթացները, հատկություններն ու վիճակները: Կառավարման հոգեբանության մեջ ուսումնասիրվում են այնպիսի հիմնահարցեր, ինչպիսիք են՝ աշխատակազմի մոտիվացիան, որոշումների ընդունումը, մասնագիտական ընտրությունը՝ որպես կառավարչական գործառնություններ: Ուսումնասիրվում է նաև կառավարիչների անձնային ու մասնագիտական առանձնահատկությունների դերը կառավարչական գործունեության մեջ: Այսպես, ըստ Գ. Էմերսոնի՝ կառավարման արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է կազմակերպչական կառուցվածքով, Լ. Ուրվիկը և Դ. Մունին կառավարման արդյունավետությունը կապում են կառավարման ընդհանուր սկզբունքների ձևավորման հետ: Միևնույն ժամանակ Ռ. Լայկերտը, Ա. Մալյուռն կառավարման արդյունավետության հիմքում դիտարկում են հոգեբանական բաղադրիչը, մասնավորապես ինքնիրացման ու ինքնազարգացման միտումները^{520, 521}:

Եվ չնայած հիմնախնդրի կարևորությանն ու այժմեականությանը՝ համակողմանի ուսումնասիրված չեն կառավարչի անձնային, սոցիալ-հոգեբանական ու մասնագիտական հատկությունների դերը կառավարչական գործունեության մեջ:

Խնդրի մշակվածություն: Հայտնի է, որ կառավարչական գործունեության, ինչպես և յուրաքանչյուր գործունեության արդյունավետությունը պայմանավորված է արտաքին օբյեկտիվ ու ներքին սուբյեկտիվ գործոններով, դրանց փոխազդեցությամբ^{522, 523}: Այսպես, Դ. Սինկը և Ֆ. Դուրկերը կառավարման արդյունավետության արտաքին

⁵²⁰ Дмитриева Ю. В., Критерии оценки эффективности управленческой деятельности промышленного предприятия. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, 2012, С. 111-114, <http://cutt.us/hhnEJ>., дата обращения 04.04.2020.

⁵²¹ Աղուզումյան Ռ., Պետրոսյան Լ., Պողոսյան Ս., Խաչատրյան Ա.. Կառավարչական գործունեության առանձնահատկությունների հոգեբանական նկարագիր, Ուս, ձեռն., Ե.: 2015, ՀՀ ՊԿԱ, էջ 232:

⁵²² Սահակյան Մ. Կառավարման հոգեբանության մի բանի հարցեր // Ուսումնամեթոդական ձեռնարկ, Ե.: Հեղ. հրատ., 2015, 140 էջ:

⁵²³ Бодалев А.А. Об объективных и субъективных факторах, определяющих достижение акме человеком. // Мир образования. М., 2002, №4, С.17-23.

գործունեների շարքում դիտարկում են շուկայական ու սոցիալական պայմաններին հարմարվելը, վարքի ճկունությունը, փոփոխվող պայմաններում արագ արձագանքման և ռեսուրսների ճիշտ բաշխման ունակությունը, կազմակերպության մրցունակությունը: Միաժամանակ նրանք նշում են, որ կազմակերպության արդյունավետության ներքին չափանիշներն են ֆինանսական ցուցանիշները, ինֆորմացիայի հուսալիությունը, հաճախականությունը, վերահսկողությունը, արտադրանքի չափը⁵²⁴: Իհարկե, պետք է նկատի ունենալ, որ կառավարման արդյունավետության օբյեկտիվ չափանիշները, կազմակերպության տեսակից կախված, կարող են լինել տարբեր: Ըստ այդմ, ֆինանսատնտեսական գործունեություն ծավալող համակարգի համար մշակվել են կառավարման արդյունավետության չափանիշների հատուկ համակարգ, որը թույլ է տալիս ղեկավարին կենտրոնանալ տվյալ պահի համար կարևոր ու առաջնահերթ գործունեության վրա: Այսպիսով՝ այդպիսի համակարգերում կառավարչական գործունեության արդյունավետության օբյեկտիվ չափանիշներն են բիզնես-պլանի իրագործումն ամբողջ ծավալով, բյուջեի համապատասխանությունը, պրոյեկտների որակը, թույլ տված սխալները և, ինչը շատ կարևոր է, աշխատակիցների փոխադրեցության որակը, ժամանակի արդյունավետ կառավարումը, աշխատակիցների նախաձեռնողականությունը, նրանց մասնագիտական աճը, ուսուցման համար արվող ծախսերը, վերապատրաստումներ անցած աշխատակիցների քանակը, կադրերի հուսունությունը⁵²⁵:

Կառավարչական գործունեության արդյունավետությունն ապահովող հոգեբանական գործոնների համալիրի դուրս բերումը, դրանց ձևավորման ու զարգացման պատճառահետևանքային կապերի հայտնաբերումը կարող են նպաստել ղեկավարի ու անձնակազմի փոխհարաբերությունների բարելավմանը, որի վերջնական նպատակը թիմի գործունեության արդյունավետության բարձրացումն է, ինչն էլ իր հերթին ապահովում է կազմակերպության գործառնության արդյունավետությունը: Կազմակերպական համակարգի գործառնության արդյունավետության ցուցանիշներից է նաև ձևավորված կազմակերպական կամ կորպորատիվ մշակույթը, որը մի կողմից՝ ձևավորվում է կազմակերպության գործառնության ելևելով, մյուս կողմից՝ կազմակերպության վերին օղակի ղեկավարի հոգեբանական ու մասնագիտական կոմպետենցիաների ազդեցությամբ:

Կառավարչական գործունեության արդյունավետության չափորոշիչներից են կառավարչի հոգեբանական ու մասնագիտական կոմպետենցիաները, որոնք կանխորոշում են կառավարչական գործունեության ուղղվածությունը և արդյունավետությունը: Կառավարչական գործունեության արդյունավետության պահանջներից է կառավարչի մասնագիտական կարողությունների, ինչպես նաև հոգեբանական կոմպետենցիաների զարգացվածության բարձր աստիճանը: Ընդ որում, իհարկ է նշել, որ առավել գնահատվում են ոչ այնքան նեղ մասնագիտական կարողությունները, հմտություններն ու գիտելիքը, որքան ընդհանրական կոմպետենցիաները, որոնց շարքում կարելի է նշել հուզական կոմպետենցիաները, ժամանակի կառավարումը, ինքնազարգացման, ինքնիրացման հմտությունները: Ռ. Լ. Կրիչևսկին առանձնացրել է կառավարչի գործունեության արդյունավետությունն ապահովող հիմնական անձնային որակներ՝ դոմինանտություն, ինքնավստահություն, հուզական հավասարակշռվածություն, սթրեսակայունություն, կրեատիվություն,

⁵²⁴ Лобанова Т. Н., Система ключевых показателей эффективности деятельности банка.

// Аналитический журнал «Управление в кредитной организации» №4, 2008.
<https://www.lawmix.ru/bux/45583>.

⁵²⁵ Бодалев А. А., Об объективных и субъективных факторах, определяющих достижение акме человеком // Мир образования. М., 2002, №4, С.17-23.

ծեռքերումների ձգտում, նախաձեռնողականություն, պատասխանատվություն, խնդիրների լուծման հուսալիություն, անկախություն, շփվողականություն⁵²⁶:

Այսպիսով՝ կառավարչի արդյունավետությունը գնահատվում է որոշակի հոգեբանական որակների առկայությամբ, որոնց մի մասը ենթակա է զարգացման, իսկ մյուսները անձի հիմնարար անհատական որակներն են:

Հետազոտության մեթոդները: Հետազոտության մեջ կիրառվել են տեսական ընդհանրացումների և կոնստենտ վերլուծության մեթոդները: Կոնստենտ վերլուծության միավորներ են հանդիսացել կառավարչի մասնագիտական կոմպետենցիաները, սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունները, ինչպես նաև կառավարչական գործունեության արտաքին պայմանները:

Հետազոտության արդյունքները և դրանց վերլուծությունը: Իրականացված վերլուծական աշխատանքի արդյունքում առանձնացրել ենք կառավարչի՝ զարգացման ենթակա հետևյալ որակները՝ հուզական ինտելեկտ, հաղորդակցման հմտություններ, ինքնակարգավորման, իրավիճակը վերահսկելու կարողություններ, վերլուծական մտածողություն, ստեղծարարություն: Սրանք անձնային այն որակներն են, որոնք կարևոր են ցանկացած մակարդակի կառավարչի արդյունավետ գործունեության իրականացման համար⁵²⁷:

Կառավարիչներին բաժանում են երեք խմբի՝ ելնելով նրանց կողմից կազմակերպությունում իրականացվող գործառնություններից՝ ստորին մակարդակի կառավարիչներ, միջին մակարդակի կառավարիչներ, բարձր մակարդակի կառավարիչներ: Տարբեր մակարդակների կառավարիչների գործունեությունն առանձնանում է բնորոշ գործառնությունով: Ցածր օղակի կառավարիչների գործունեությանը բնորոշ առանձնահատկություններն են՝ լարվածությունը, տարաբնույթ գործողությունները, շարունակ մի խնդրից մյուսին անցումը, որոշումների ընդունման ու իրականացման համար սեղմ ժամանակը, ղեկավարության ու գործընկերների հետ անընդհատ շփումը: Միջին օղակի կառավարիչների գործունեությունը պայմանավորված է ցածր օղակի կառավարիչների գործունեության համակարգմամբ, վերահսկմամբ, բարձր օղակի կառավարիչների որոշումների ընդունման համար տեղեկատվության պատրաստմամբ, բարձր ու ցածր մակարդակի կառավարիչների միջև կապերի ապահովմամբ: Բարձր օղակի կառավարիչների գործառնությունն են՝ կազմակերպության ռազմավարական կառավարումը, կորպորատիվ մշակույթի ձևավորումը, ընդհանուր կառավարումը: Այս կերպով կարծես պատասխանատվությունը հավասարաչափ է բաշխված, թեև առավել մեծ չափով այն ընկած է բարձր կարգի կառավարիչների վրա: Սակայն գոյություն ունեն նաև ընդհանուր պահանջներ, որոնք ներկայացվում են ցանկացած մակարդակի կառավարչի: Այդ պահանջներն են՝ խթանել աշխատակիցներին, խրախուսել համագործակցությունը խմբի ներսում և դրանից դուրս, խմբում ստեղծել բարենպաստ բարոյահոգեբանական մթնոլորտ, լուծել խնդիրները և ընդունել որոշումներ, խրախուսել աշխատակիցների նախաձեռնողականությունը, տեսադաշտում պահել նրանց հայացքները, կարծիքները, գաղափարները, աշխատանքի համար ստեղծել պայմաններ, ստեղծել կարգունկանոն⁵²⁸: Կարելի է ասել, որ բարձր օղակի ղեկավարների գործունեության արդյունքը ձևավորված կորպորատիվ մշակույթն է, որով որոշվում են մյուս օղակների ղեկավարների, ինչպես նաև աշխատակիցների

⁵²⁶ **Кричевский Р. Л.**, Если Вы – руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело. 1993, С. 352.

⁵²⁷ **Кричевский Р. Л.**, Если Вы – руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело. 1993, С. 352.

⁵²⁸ **Աղուզումյան Ռ., Պետրոսյան Լ., Պողոսյան Ս., Խաչատրյան Ա.**, Կառավարիչների հոգեբանական ընտրության գործընթացի առանձնահատկությունները, Ուս. ձեռն., Ե., Կառավարման ակադեմիա, 2016, 208 էջ:

գործունեության առանձնահատկությունները, նրանց միջև փոխհարաբերությունները, կոլեկտիվի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը, ընդհանուր գործի նկատմամբ ունեցած վերաբերմունքը: Կ. Պլատոնովը սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը համարում է խմբի ներքին կառուցվածքի տարրերից մեկը, որը պայմանավորված է խմբում միջանձնային այն հարաբերություններով, որոնք ստեղծում են խմբի կայուն տրամադրությունները: Դրանից էլ կախված է նպատակներին հասնելու ակտիվության աստիճանը⁵²⁹: Կազմակերպության արդյունավետության և՛ որպես ցուցանիշ, և՛ որպես ուղենիշ դիտարկվում է կորպորատիվ մշակույթը՝ ազդելով կազմակերպության երկարաժամկետ հեռանկարի վրա: Յուրաքանչյուր կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթը նրա այցեքարտն է, որը դժվար է կրկնել, փոխել, որը ապահովում է տվյալ կազմակերպության ինքնատիպությունն ու մրցունակությունը: Արդյունավետ կորպորատիվ մշակույթը ազդում է առանձին մարդկանց բարոյական հատկությունների, գործին նվիրվածության, մասնագիտական ու ֆիզիկական առողջության, ինչպես նաև ամբողջ կոլեկտիվի հուզական բարեկեցության վրա: Արդյունավետ կորպորատիվ մշակույթը կազմակերպության « հուզական վառելիքն » է, որը դարձնում է կազմակերպությունը կառավարելի, ճկուն, վերակառուցում է կազմակերպության բոլոր օղակների փոխհարաբերությունները⁵³⁰:

Ամփոփելով վերոնշյալը՝ կարելի է եզրակացնել, որ կազմակերպության արդյունավետությունը որոշվում է գործունեության արդյունքների ու ծախսերի հարաբերությամբ: Սակայն որպես արդյունավետության անուղղակի ցուցանիշներ հանդես են գալիս աշխատակիցների հարմարումը, ինտեգրումը, նպատակներին հասնելու կարողությունը: Կազմակերպության գործառնության հիմնական նպատակներից է աշխատակիցների գործունեության բարձր արդյունավետությունը, որի հետևանքն է կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը:

Այսպիսով՝ կառավարչական գործունեության արդյունավետության հիմնահարցի վերլուծությունը հնարավորություն է ընձեռում խոսելու կառավարչական գործունեության մեջ օբյեկտիվ ու սուբյեկտիվ ցուցանիշների մասին:

Սուբյեկտիվ գործոնների շարքին են դասվում կառավարիչների անձնային ու սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունները, մասնագիտական կոմպետենցիաները: Կառավարչի գործունեության առանձնահատկություններից ելնելով՝ կարևորվում են անձի պերցեպտիվ, կոգնիտիվ ու հուզական հատկությունները, ինչպիսիք են՝ վերլուծական ու համակարգային մտածողությունը, ուշադրության ու հիշողության ծավալը, ընտրողականությունը, տեղափոխման արագությունը, հուզական կայունությունը, հուզական ինտելեկտը, ինքնատիրապետումը, նպատակաուղղվածությունը, նախաձեռնողականությունը, ինքնուրույնությունը, համառությունը, վճռականությունը, ինքնավստահությունը, ռիսկի գնալու պատրաստակամությունը, համարձակությունը, ինքնակարգավորումը: Ինքնակարգավորման հիման վրա կարելի է կառավարել սեփական վիճակն ու վերահսկել այն, ինչը շատ կարևոր է կառավարչական գործունեության մեջ⁵³¹:

⁵²⁹ Մեխիջյան Լ., Կոլեկտիվի «Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտ» հասկացության մասին: // Լրաբեր հասարակական գիտությունների, 1986, N9, էջ 21-27.
https://arar.sci.am/dlibra/publication/41255/edition/36960/?language=այցի_ժամկետը_05.04.2020

⁵³⁰ Асаул А.Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П.,
Культура организации: проблемы формирования и управления
СПб.: Гуманистика, 2006, С. 201.

⁵³¹ Ավանեսյան Յ. Մ., Կազմակերպության աշխատակազմի ընտրության հոգեբանական չափորոշիչների մշակման ռազմավարություն: // ԶՊՄՐ, WISDOM, 2019, էջ 164-166:
https://cyberleninka.ru/article/n/strategy-to-develop-the-psychological-criteria-for-staff-selection_այցի_ժամկետը_05.05.2020

Կառավարչի գործունեության մեջ առավել շատ դրսևորվում է գործնական մտածողությունը⁵³²։ Քիչ կարևոր չէ նաև կրեատիվության դերը ենթակաների համար նոր խնդիրներ ձևակերպելիս։ Այն դրսևորվում է նաև արդեն առկա խնդիրների լուծման գործընթացում։ Կոնկրետ խնդիրներ լուծելիս ու կոնկրետ իրավիճակներ կառավարելիս շատ կարևոր են ղեկավարի կամային այնպիսի հատկությունները, ինչպիսիք են՝ ինքնուրույնությունը, վճռականությունը, նպատակասլացությունը։ Ղեկավարի ինքնուրույնությունը խոսում է նրա սոցիալ-հոգեբանական հասունության մասին, այսինքն, երբ իր առջև դրված խնդիրը լուծում է՝ ելնելով սեփական գիտելիքներից, համոզմունքներից, տվյալ խնդրի մասին ունեցած պատկերացումներից։ Ղեկավարը հաճախ ստիպված է լինում արագ, առանց ավելորդ տատանումների, վճիռներ կայացնել։ Այս իրավիճակում վճռականությունը ղեկավարի համար հաջողության գրավական է, քանի որ այն նպաստում է հեշտությամբ լուծելու ներքին ու արտաքին կոնֆլիկտները և արագ կողմնորոշվելու դրդապատճառների պայքարում։ Իսկ նպատակասլացությունն օգնում է ղեկավարին ոչ միայն ընտրել, հստակեցնել իր նպատակը, այլ նաև անշեղորեն ձգտել իրագործելուն։ Կառավարման խնդիրների արդյունավետության ապահովման գործում շատ մեծ է ինքնատիրապետման դերը, որը ենթադրում է զայրույթ, վախճ, հուսահատությունը, բավականին ուժեղ մղումներն իրեն ենթարկելու, զսպելու կարողությունը⁵³³։

Այսպիսով՝ կառավարչական գործունեության համար պահանջվող հոգեբանական որակները մի կողմից՝ լուծում են գործունեության արդյունավետության խնդիրը, մյուս կողմից՝ կառավարչի անձնային ու մասնագիտական զարգացման խնդիրը։ Համապատասխան հոգեբանական որակների առկայության դեպքում կառավարչական գործունեությունը նպաստում է անձի լիարժեք ինքնիրացմանը, որը դրսևորվում է մոտիվացված ու արդյունավետ աշխատանքով։

Մի շարք հեղինակներ անդրադառնում են ղեկավարի մասնագիտական առողջության հիմնախնդրին՝ որպես կազմակերպության գործառնության արդյունավետության գործոն։ Ժամանակակից ուսումնասիրություններում շեշտը դրվում է կառավարչական գործունեության բարդության, ղեկավարի վրա սթրեսածին գործոնների ազդեցության վրա, որոնք կարող են մասնագիտական սթրեսի, մասնագիտական այրման, հոգեբանական ու ֆիզիկական առողջության վատթարացման պատճառ հանդիսանալ։ Որպես այդպիսին՝ ժամանակակից հոգեբանական գիտության մեջ՝ ղեկավարի մասնագիտական առողջությունը՝ հասկացությունը մեկնաբանվում է որպես օրգանիզմի անհրաժեշտ կոմպենսատոր և պաշտպանական մեխանիզմների պահպանում, որը մասնագիտական գործունեության բոլոր իրավիճակներում ապահովում է մասնագիտական հուսալիությունը և ղեկավարի գործունեության արդյունավետությունը։ Ա. Գ Մակլակովը նշում է, որ ղեկավարի մասնագիտական առողջությունը առողջության բնութագրերի որոշակի մակարդակն է, որը պատասխանատու է մասնագիտական գործունեության և դրա բարձր արդյունավետության համար։ Մարդու ունակությունն է դեստրուկտիվ պայմաններում ապահովել անձի ներքին պոտենցիալի և արտաքին ուժի հավասարակշռությունը⁵³⁴։

⁵³² **Սահակյան Մ.**, Կառավարման հոգեբանության մի քանի հարցեր, Ուսումնամեթոդական ձեռնարկ, Ե.։ Հեղ. հրատ., 2015, 140 էջ։

⁵³³ **Սահակյան Մ.**, Կառավարման հոգեբանության մի քանի հարցեր, Ուսումնամեթոդական ձեռնարկ, Ե.։ Հեղ. հրատ., 2015, 140 էջ։ 48. What Are the Most Important Qualifications of Managers, <http://cutt.us/dTnK5>, այդ ժամկետ՝ 07.04.2020.

⁵³⁴ **Зинченко Ю. П., Бусыгина И. С.**, Психологическое здоровье и профессиональная самореализация руководителя. // Национальный психологический журнал, 2013.- №1(9)- С.89–95, <http://cutt.us/lqLhn> дата обращения: 04.04.2020.

Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ մասնագիտական առողջության բարձր ցուցանիշ ունեցող ղեկավարների շրջանում ինքնիրացումը բնութագրվում է մասնագիտական ակտիվությամբ, անկախությամբ, կառավարչական աշխատանքի և ընդհանրապես կյանքի իմաստավորմամբ, նպատակասլացությամբ, նպատակներ ղնելու կարողությամբ, կանքով և մասնագիտական գործունեության բավարարվածությամբ, ինքնավերահսկողությամբ, ինքնաընդունմամբ, հարմարվողականությամբ, էմպատիայի կարողությամբ, կրեատիվությամբ, նորի նկատմամբ լայնախոհությամբ: Փորձառու կառավարիչները ձգտում են ձևավորել աշխատունակ ու համերաշխ կոլեկտիվ, ընդգրկել դրանում որակյալ ու ակտիվ աշխատողներ, ամրապնդել նրանց իրենց տեղերում և կանխել հոսունությունը⁵³⁵:

Եզրակացություն: Վերոնշյալ տեսական վերլուծության արդյունքում կարող ենք եզրակացնել, որ գոյություն ունեն կառավարչական գործունեության արդյունավետությանը նպաստող ուղղակի և անուղղակի գործոններ: Պարզ դարձավ, որ անուղղակի՝ սուբյեկտիվ գործոններից են կառավարչական գործունեություն իրականացնող անձի հոգեբանական որակները: Կառավարչի գործունեության արդյունավետությունն ապահովող հիմնական անձնային որակներն են՝ ինքնավստահությունը, հուզական հավասարակշռվածությունը, սթրեսակայունությունը, կրեատիվությունը, ձեռքբերումների ձգտումը, նախաձեռնողականությունը, պատասխանատվությունը, խնդիրների լուծման հուսալիությունը, անկախությունը, շփվողականությունը, հուզական ինտելեկտը, սոցիալ-հաղորդակցման բանիմացությունը, կամային ինքնակարգավորումը, մտածողության կերպը: Սրանք այն անձնային որակներն են, որոնք կարևոր են ցանկացած մակարդակի կառավարչի արդյունավետ գործունեության իրականացման համար: Միևնույն ժամանակ կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթը, որը էական դերակատարություն ունի աշխատակիցների մոտիվացվածության, նվիրվածության մեջ, դիտարկվում է որպես կառավարչական գործունեության արդյունավետության անուղղակի գործոն և արտահայտվում է մարդկանց՝ միմյանց նկատմամբ դրսևորած հարաբերություններում և ընդհանուր գործի նկատմամբ ունեցած վերաբերմունքի մեջ:

⁵³⁵ **Հախվերդյան Ս. Ե., Հովհաննիսյան Վ. Հ.** և ուրիշներ/ Մենեջմենթի հիմունքներ: Երևան: Հեղ.հրատ., 1998, 228 էջ: <http://armunicat.nla.am/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=520921>, այցի ժամկետ՝ 08.04.2020.

THE ANALYSES OF DIRECT AND INDIRECT INDICATORS OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT

VARDUHI PAPOYAN

Yerevan State University, Faculty of Philosophy and Psychology,
Chair of General Psychology, Lecturer;
Armenian-Russian University, Institute of Humanities,
Chair of Psychology, Ph.D. in Psychology, Professor,
Yerevan, Republic of Armenia

TIGRAN TONIKYAN

Armenian-Russian University, Institute of Humanities,
Chair of Psychology, 4th Year Student,
Yerevan, Republic of Armenia

In the conditions of transformation of the modern society, strong demands are presented to the management process. The aim of the research is to study the objective and subjective factors of the efficiency of managerial activity, the results of their interaction. The research used methods of theoretical generalizations and content analysis. The points of contact analysis were the professional competencies of the manager, the social-psychological features, as well as the external conditions of the managerial activity. To achieve this goal, the following tasks were proposed: to analyze the objective factors of the effectiveness of administrative activities, to study the subjective internal factors of administrative activities, in particular, professional self-realization, occupational health, competencies and socio-psychological factors.

In the presence of appropriate psychological qualities, management activities contribute to the full self-realization of the person, which is manifested in motivated and effective work.

The analysis of the research results gives an opportunity to conclude that corporate culture plays a significant role in all levels of the organization's operations. It has been found that the formation of the corporate culture of the organization is more conditioned by the peculiarities of the activities of the leaders of the upper echelons. It is revealed that the main personal qualities that ensure the efficiency of the manager's activity are: self-confidence, emotional balance, stress resistance, creativity, aspiration for achievement, initiative, responsibility, reliability, independence, emotional intelligence, social. The corporate culture of the organization is seen as an indirect factor in the effectiveness of management activities and is reflected in people's attitudes towards each other and their attitude towards the common cause.

Keywords: *management, corporate culture, leadership, psychological characteristics, professional competencies, professional health, efficiency, development.*

АНАЛИЗ КОСВЕННЫХ И НЕКОСВЕННЫХ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ВАРДУИ ПАПОЯН

преподаватель кафедры общей психологии факультета философии и психологии Ереванского Государственного университета и кафедры психологии Института гуманитарных наук Российско-Армянского Университета, кандидат психологических наук, профессор, г. Ереван, Республика Армения

ТИГРАН ТОНИКЯН

студент 4 курса кафедры психологии Института гуманитарных наук Российско-Армянского Университета г. Ереван, Республика Армения

В условиях трансформации современного общества предъявляются высокие требования к процессу управления.

Целью данного исследования является изучение объективных и субъективных факторов эффективности управленческой деятельности и результатов их взаимодействия. В исследовании использованы методы теоретических обобщений и контент-анализа. Точками контактного анализа стали профессиональные компетенции менеджера, социально-психологические особенности, а также внешние условия управленческой деятельности. Для достижения цели были предложены следующие задачи: проанализировать объективные факторы эффективности управленческой деятельности, изучить субъективные внутренние факторы управленческой деятельности, в частности, профессиональную самореализацию, гигиену труда, компетенции, социально-психологические факторы.

При наличии соответствующих психологических качеств, управленческая деятельность способствует полной самореализации личности, что проявляется в мотивированной и эффективной работе.

Анализ результатов исследования дает возможность сделать вывод о том, что корпоративная культура играет значительную роль на всех уровнях деятельности организации. Выявлено, что формирование корпоративной культуры организации в большей степени обусловлено особенностями деятельности руководителей высших эшелонов. Выявлено также, что основными личностными качествами, обеспечивающими эффективность деятельности менеджера, являются уверенность в себе, эмоциональное равновесие, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, инициативность, ответственность, надежность, независимость, эмоциональный интеллект, социальность. Корпоративная культура организации рассматривается как косвенный фактор эффективности управленческой деятельности и отражается в отношении людей друг к другу и их отношении к общему делу.

Ключевые слова: менеджмент, корпоративная культура, лидерство, психологические характеристики, профессиональные компетенции, профессиональное здоровье, эффективность, развитие.