

**ՄԵԾ ԵՎ ՓՈՔՐ ԿՈԼԵԿՏԻՎՆԵՐՈՒՄ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ՏԱՐԲԵՐ ՈՃԵՐԻ ԴՐՍԵՎՈՐՄԱՆ ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ
ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

ԼՅՈՒԴՄԻԼԱ ՆԱՆՈՒՇՅԱՆ

ՀՀ Գիտությունների ազգային ակադեմիայի գիտակրթական միջազգային
կենտրոնի հոգեբանության ամբիոնի մագիստրանտ,
«Հայաստանի մանուկներ» բարեգործական հիմնադրամի
(ՔՈԱՖ) գարգացման հոգեբան
lyudmilanan@gmail.com

DOI: 10.54503/978-9939-1-2075-1-96

Համառոտագիր

Կառավարման ոճը դա կազմակերպության ղեկավարի անհատական
կառավարման ձևն է, նրա համագործակցությունը թիմի անդամների հետ, որը
ղեկավարը իրականացնում է իր բնավորությանը, արժեքներին, նպատակներին
համապատասխան:

Առաջին ամենահայտնի դասակարգումը արվել է Կուրտ Լևինի կողմից
20-րդ դարի 30-ական թվականներին: Նա առանձնացրել է կառավարման 3
մեթոդ՝ ավտորիտար, դեմոկրատական, լիբերալ: Ավտորիտարը առանձնանում
է կառավարման կոշտ մեթոդով, իշխանությունը պատկանում է ղեկավարին,
աշխատակիցների կողմից չկա նախաձեռնողականություն, իրականացվում
է պատիժ, հրաման սկզբունքով: Դեմոկրատական կառավարման
համակարգի պայմաններում ենթակաները ավելի շատ ազատություն
ունեն, կարող են առաջադրել գաղափարներ, ինչպես նաև տնօրինել իրենց
ժամանակը, սահմանել ժամկետ՝ առաջադրանքների իրականացման համար:
Ղեկավարը հաշվի է առնում ենթակաների կարծիքները, սակայն որոշում
է կայացնում ինքնուրույն, այսինքն՝ աշխատանքի սկզբում ղեկավարը
լինում է ավելի հետևողական, ուղղորդում է թիմին ցանկալի ուղղությամբ,
այնուհետև վստահում է ընթացքը թիմին. քուչինգը հանդիսանում է
դեմոկրատական կառավարման համակարգի ամենաարդյունավետ ձևը:
Կառավարման լիբերալ ոճի պարագայում, ենթակաները ոչ միայն կատարում
են հանձնարարությունները, այլ նաև արդյունքների համար կրում են
լիակատար պատասխանատվություն: Լիբերալ կառավարման համակարգում
ղեկավարը կոլեկտիվի մաս է իրեն համարում, իրեն հավասար է դասում մյուս
աշխատակիցներին:

Հետազոտության նպատակն է հասկանալ, թե մեծ և փոքր կոլեկտիվներում
կառավարման հետևյալ ոճերից՝ դեմոկրատական, լիբերալ, ավտորիտար,
որոնք են գերակշռում և տանել համեմատական մեծ և փոքր կոլեկտիվների
կառավարման ոճերի միջև:

Մեծ և փոքր կոլեկտիվներում կատարած հետազոտությունից պարզ
դարձավ, որ այս հետազոտության շրջանակում, մեծ կոլեկտիվում գերակշռում

է ավտորիտար և դեմոկրատական ոճերի խառնուրդը, իսկ փոքր կոլեկտիվում՝ լիբերալ կառավարման ոճը:

Բանալի բառեր և բառակապակցություններ՝ կառավարման ոճ, փոքր կոլեկտիվ, մեծ կոլեկտիվ, ավտորիտար ոճ, դեմոկրատական ոճ, լիբերալ ոճ, ղեկավարի դեր:

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF MANIFESTATION OF VARIOUS MANAGEMENT STYLES IN LARGE AND SMALL TEAMS

LYUDMILA NANUSHYAN

International Scientific-Educational Center of the National Academy
of Sciences of the Republic of Armenia
Department of Psychology, Master's degree student
Developmental Psychologist at Children of Armenia
Charitable Foundation (COAF)
lyudmilanan@gmail.com

Abstract

Regardless of the type of mission or nonprofit status, all kinds of organisations require clear direction and oversight. The board of directors often provides this oversight, comprising the governing body of individuals with diverse skills and a shared desire to see the organisation succeed. The decision-making process in organisations is carried out by a team of professionals whose purpose is to improve the company's procedures. Therefore, it is a continuous and dynamic activity that permeates all other activities relating to the organisation. Executive Director: The board of directors may elect to hire a staff member to administer the day-to-day operations of the organisation. The first hire is typically the Executive Director. The Executive Director, also commonly referred to as the CEO, oversees the organisation's daily operations. Effective management and leadership center around influencing, motivating, and directing people to work together to achieve common goals. The three leadership styles managers use are autocratic, democratic, and liberal, and each will be most effective depending on particular situations.

The purpose of this study is to explore the presence of different leadership styles (autocratic, democratic, and liberal) and their leading styles in small and large companies, in parallel with each other.

As we see during research, among large companies, the leading style is not clear; it's a hybrid of the autocratic and *democratic* styles.

Among the small companies, the leading style is *liberal*.

Keywords and phrases: Leading style, small company, huge company, autocratic style, democratic style, liberal style.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЯВЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ В БОЛЬШИХ И МАЛЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

ЛЮДМИЛА НАНУШЯН

Магистрант кафедры психологии Международного
научно-образовательного центра
Национальной академии наук Республики Армения,
психолог развития Благотворительного фонда
“Дети Армении” (COAF)
lyudmilanan@gmail.com

Аннотация

Стиль руководства — это манера поведения руководителя, его принципы взаимодействия с членами команды. На основе этих подходов управленец принимает решения, распределяет роли и полномочия.

Руководители выбирают стили управления коллективом в зависимости от своего характера, ценностей, возможностей и целей. В способах взаимодействия с сотрудниками прослеживается «почерк» менеджера — его индивидуальный стиль руководства. Определить тип руководства можно с помощью приемов, которыми управленец побуждает работников выполнять задачи и контролирует работу подчиненных.

Одна из первых популярных классификаций была разработана психологом Куртом Левиным в 30-х годах 20 века, в ней он учитывал социальное окружение. Он выделил три метода управления: авторитарный, демократический и либеральный. Авторитарный стиль управления характеризуется жесткими методами руководства. Власть есть только у руководителя, со стороны сотрудников нет инициативы, его суть — диктаторство, приказы, наказания. При демократическом стиле руководства сотрудники имеют больше свободы и могут предлагать идеи, а также управлять своим временем и устанавливать сроки выполнения задач. Управленец прислушивается к мнению подчиненных, но решение принимает самостоятельно. Руководитель следит за работой только на основной стадии работы и направляет команду в нужное русло, его задача — также обеспечить условия и выделить бюджет. Коучинг — популярный способ управления в демократическом стиле. Команда разбирается в задачах с помощью наводящих вопросов управленца. Либеральный стиль — такое управление еще называют попустительским. Стили менеджмента подразумевают разную степень свободы сотрудников, но в этом типе руководства она ничем не ограничена. Подчиненные не только выполняют задачи, но и полностью несут ответственность за результаты. Руководитель — часть коллектива, он ставит себя наравне с сотрудниками.

В ходе исследования мы пришли к выводу, что среди крупных компаний стиль руководства не очевиден, это гибрид авторитарного и демократического стиля. Среди маленьких компаний стиль руководства — либеральный.

Ключевые слова: стили руководства, маленькая компания, большая компания, авторитарный стиль, демократический стиль, либеральный стиль.

Ներածություն

Կառավարումը սովորաբար իրականացվում է պրոֆեսիոնալ գործունեության շրջանակներում, որը ստացել է լայն տարածում հոգեբանական գիտության մեջ, վերջինիս համար սկզբնաղբյուր է հանդիսանում դասական փիլիսոփայությունը: «Գործունեություն» բառը վերցվել է գերմանացի դասական փիլիսոփայությունից, իսկ հետագայում զարգացվել է Կարլ Մարքսի կողմից, վերջինս էլ ավելացրել է «աշխատանքային գործունեություն» տերմինը: «Գործունեության» մեջ ձևավորվում, զարգանում, դրսևորվում է գործընթացների ողջ համակարգը, որն էլ անձի հոգեկան գործընթացների բաղկացուցիչ մաս է հանդիսանում, իսկ «աշխատանքային գործունեության» մեջ կարելի է առանձնացնել պրոֆեսիոնալ և ոչ պրոֆեսիոնալ հասկացությունները, որոնք կարող են լինել միմյանց հակասող: Պրոֆեսիոնալ գործունեությունը հիմնավորվում է որպես մասնագիտություն, այսինքն, անձը իր աշխատանքային գործունեության մեջ պետք է տիրապետի թեորեմների, պրակտիկ հմտությունների, որը վերջինս ձեռք է բերել հատուկ պատրաստվածության, աշխատանքային փորձի հաշվին: Հետևաբար, ոչ պրոֆեսիոնալ գործունեությունը կարող է հիմնված չլինել գիտահեն մոտեցման հիման վրա, լինել առանց որևէ հմտության և իրենից ներկայացնել մարդկային աշխատուժի պարզ վատնում:

Գիտելիքների զարգացման, կարողությունների և հմտությունների հարցում որոշիչ է անձի աշխատանքային ընդհանուր մշակույթը և նրա պրոֆեսիոնալ գործունեությունը: Միայն սրանով պրոֆեսիոնալ գործունեությունը չի կարող սահմանափակվել, անհրաժեշտ է ստեղծագործականություն, որն էլ դրսևորվում է պրակտիկ մտածողության արդյունքում: Վերլուծելով պրոֆեսիոնալ գործունեության կառուցվածքը, անհրաժեշտ է հավելել այն, թե ինչն է խանգարում անձին նպատակ սահմանել և հասնել այդ նպատակին: Պատասխանի համար պետք է հասկանալ «պահանջմունքներ», «մոտիվներ», հասկացությունները: «Պահանջմունքը», դա ներքին հոգեվիճակ է, որը անձի օբյեկտիվ կարիքի բաղկացուցիչ մաս է հանդիսանում, այն կախված է գոյության կոնկրետ պայմաններից: «Մոտիվը», որոշվում է որպես պահանջմունքի առարկա, որից էլ կտրուկ փոխվում է վարքը՝ ինչից էլ բխում է ուղղվածությունը: Մոտիվը, դա այն է, ինչի համար տեղի է ունենում գործողությունը, մոտիվը կարող է լինել իդեալական, օրինակ՝ չլուծված պրոֆեսիոնալ, կառավարչական խնդիր: Միևնույն մոտիվը կարող է հանգեցնել տարբեր գործողությունների, ինչպես նաև միևնույն գործողությունը կարող է բխել տարբեր մոտիվներից: Մոտիվը և նպատակը ձևավորում են «գործողությունների վեկտոր», որն էլ որոշում է նրա ուղղվածությունը **[1]**: A.M. Որպեսզի ղեկավարի անձնային որակները չխանգարեն և օգնեն գործունեության օպտիմալ իրականացմանը, ղեկավարները ընտրում են գործունեության անհատական ոճ, որը առավել արդյունավետ է տվյալ անհատի կառավարման գործընթացում: Կառավարման ոճը կամ լիդերության ոճը իր մեջ ներառում է համակարգի անհատական առանձնահատկություններ, որը անմիջականորեն ներազդում է ղեկավարի ենթակայության տակ գտնվող աշխատակիցների վրա: Կառավարման ոճի հիմնախնդրով զբաղվել է Կուրտ Լևինը, վերջինս առանձնացնում էր (Levin, 1947) ղեկավարների գործունեության հոգեբանական ընդհանուր բաղկացուցիչ մաս, որն էլ անվանել է լիդերություն: Այդ ժամանակից ի վեր հասկացությունը

կիրառվում է սոցիալական հոգեբանության մեջ: Կառավարման ոճերը՝ ըստ Լևինի դիտարկվում էին իշխանության տեսանկյունից, իսկ առաջին դասակարգումը Լևինը վերցրել է պետական կառավարման համակարգից՝ ավտորիտար, ժողովրդավարական, անարխիստական: Այս դասակարգումը մինչ օրս էլ մնում է բազային, սակայն որոշակի փոփոխություններ կան ոճերի անվանումների հարցում:

Ավտորիտար ոճը հիմնված է ղեկավար-ենթակա մոդելի վրա, այսինքն՝ ենթական դիտարկվում է որպես կատարող. այս դեպքում վերահսկողությունը խիստ է: Անարխիստական (ինքնավար) կառավարման համակարգում ղեկավարման համակարգը գրեթե օտարվում է ղեկավարից, իսկ ենթակաները պատասխանատու են դառնում սեփական պարտականությունների իրականացման համար: Վերահսկողությունը թույլ է և գրեթե բացակայում է:

Ժողովրդավարական կառավարման համակարգը ենթադրում է համագործակցություն ենթակայի և ղեկավարի միջև, ենթական և ղեկավարը գտնվում են հավասարը հավասարին դիրքում, ենթական ընկալվում է որպես անհատ, այլ ոչ միայն կատարող, որոշումները կայացվում են կոլլեգիալ, ենթակաները ունեն որոշակի ազատության իրավունք՝ իրենց իրավասությունների շրջանակում, սակայն վերահսկողություն գոյություն ունի: Ժուրավյովն (1979թ.) առաջարկեց կառավարման համակարգում մոդել, որը ունի հետևյալ երեք բաղադրիչները.

- դիրեկտիվություն
- կոլլեգիալություն
- լիբերալություն
- խառը

Ոճի սահմանումը նշանակում է նրա բաղադրիչների արտահայտվածության աստիճանների չափում:

Ոճի բաղադրիչների դերը.

Դիրեկտիվ բաղադրիչը ենթադրում է խիստ վերահսկողություն, դոմինանտություն, ղեկավարը օգտագործում է հրամայական մեթոդ, նկատողությունները կարող են լինել հաճախ, չի ընդունում ենթակաների կողմից առարկություններ, կենտրոնացած է առաջադրանքի վրա, այլ ոչ աշխատանքի:

Դիրեկտիվ-պասիվ բաղադրիչի դեպքում կառավարման լիազորությունը անընդհատ փոփոխվում է, հաճախ ենթականերին տրվում են խնդրանքներ՝ բանակցային գործընթացի միջոցով է ղեկավարը փորձում իրականացնել աշխատանքը, սակայն երբ հաջողությամբ չի պսակվում, անցում է կատարվում հրամայական մեթոդին: Դիսցիպլինար հատվածին տրվում է ուշադրություն, սակայն վերահսկողություն իրականացվում է հազվադեպ:

Կոլլեգիալ բաղադրիչը նպաստում է բարենպաստ պայմաններ հավելյալ առաջադրանքների իրականացման հարցում, կոլլեգիալությունը ենթադրում է ղեկավարի կողմից հանձնարարության տրամադրում, խնդրանք, իսկ հրամաններ այս պարագայում չեն տրվում կամ քիչ են տրվում, վերահսկողությունը սիստեմատիկ է, բայց ոչ խիստ, ենթակաների հետ հարաբերությունները բարենպաստ են:

Գոյություն ունի նաև *դիրեկտիվ-կոլլեգիալ* ոճ, որի դեպքում ղեկավարի դերը ավելի ակտիվ է, վերահսկողության հարցում ղեկավարը ավելի խիստ

է, իսկ աշխատանքի ընթացքում կարող են հնչել հրամաններ, հրահանգներ, դիսցիպլինար մոտեցում, այս դեպքում խնդրանքներ հազվադեպ են լինում, ղեկավարի կենտրոնացումը աշխատանքի վրա մեծ է: *Պասիվ-կոլլեգիալ* պարագայում, ղեկավարման գործընթացը ընթանում է պասիվ կերպով, ինչպես նաև ղեկավարը խուսափում է պատասխանատվություն ստանձնել, հիմնական կառավարման մեթոդ է հանդիսանում խնդրանքը, խորհուրդը, բանակցային գործընթացը, ղեկավարը խուսափում է հրամաններ տալ, թույլ է կառավարում ենթակաների աշխատանքային գործընթացը:

Լիբերալ բաղադրիչը ենթադրում է ղեկավարի պասիվ դեր, վերահսկողությունը թույլ է, ենթականներին չեն տրվում հրամաններ, կառավարման հիմնական մեթոդ հանդիսանում է աշխատակիցների հետ բանակցության վարումը:

Խառը բաղադրիչը իրենից ներկայացնում է այն, որ աշխատանքի վարման պրոցեսը բխում է թե՛ ղեկավարից, թե՛ նրա ենթականերից, այսինքն՝ ղեկավարը փորձում է քիչ ֆունկցիա վերցնել: Որպես հիմնական մեթոդներ ծառայում են հրամանը, հանձնարարությունը, խնդրանքը: Ուշադրությունը չի կենտրոնացվում դիսցիպլինայի վրա. իրականացվում է ընտրովի վերահսկողություն: Ամերիկյան հետազոտողներ Ռոբերտ Բլեյքը և Ջեյն Մոուտոնը առաջարկում են [1966թ.] կառավարման ոճերի մոդել, որը հիմնված է այլ գործոնների վրա: Նրանք բացահայտել են, որ մենեջերի գործունեությունը կարելի է նկարագրել երկու գործոնների միջոցով.

ա) առաջադրանքի վրա կենտրոնացում՝ աշխատանքը հանդիսանում է արտադրանքի վեկտոր սկզբունքով,

բ) կոլեկտիվում հարաբերությունների վրա կողմնորոշում, այսինքն՝ վեկտորը ուղղել մարդկային գործոնի վրա:

Այս երկու վեկտորների մեջ գոյություն ունի որոշակի հակասություն, եթե ձգտում կա բարձրացնելու աշխատանքային արդյունավետությունը առանց ուշադրություն դարձնելու մարդկային կարիքների վրա, ապա աշխատանքի էֆեկտիվությունը կտրուկ կարող է ընկնել, եթե ամբողջ ուշադրությունը կենտրոնացնեն մարդկային գործոնի վրա, ապա նույնպես կարող է ազդել աշխատանքային արդյունավետության վրա: Բլեյքը և Մոուտոնը մշակել են այսպես կոչված *«մենեջմենթի ցանց»* հասկացությունը, որը նկարագրում է հինգ տիպի ղեկավարներ և կառավարման ոճեր:

Հանձնարարության մենեջմենթ». սա ամբողջապես կենտրոնացած է արդյունավետության վրա, իսկ մարդկային գործոնի վրա դարձնում է մինիմում ուշադրություն, սա ադմինիստրատիվ կոշտ կառավարման ձև է, որտեղ կարևորը արդյունքն է. մարդը հանդիսանում է կատարող:

«Գյուղական ակումբ». վերջինիս հակապատկերն է, որտեղ հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացած է մարդկանց և հարաբերությունների վրա, որից էլ գործը հաճախ խաթարվում է:

«Միջանկյալ ուղի», որում հաճախ են որոնում համագործակցություն, հենվում են միջին ձեռքբերումների վրա, նման ղեկավարները հակված են աշխատակիցների մանիպուլյացիայի ենթարկել:

«Թշվառ մենեջեր». այս դեպքում ղեկավարը հակված է պարզապես հոսքով գնալու, առանց խառնվելու գործընթացի մեջ, հաճախ նման մարդիկ համարվում են մենեջմենթում պատահական մարդիկ:

«Հրամայական ոճ». մոդելի հեղինակները համարում են այս տեսակը ամենաարդյունավետը, այն ենթադրում է թե՛ արտադրության, թե՛ աշխատակիցների շահերը, հակված է կազմակերպության աճին և ինովացիային:

Կարիք կա նշելու, որ իդեալական կառավարման ոճ գոյություն չունի, կառավարման ոճը կապված է երկու փոփոխականների հետ՝ ղեկավար անձ և պայմաններ, որտեղ իրականացվում է գործունեությունը: Կառավարման ոճը անմիջականորեն կապված է կառավարման մոդելի հետ, որն էլ իրականացվում է ղեկավարի միջոցով:

Խոսենք ղեկավարի իմիջի մասին, որը կարևոր բաղկացուցիչ մաս է հանդիսանում, այն լինում է.

1. *Պրոֆեսիոնալ իմիջ*– պրոֆեսիոնալ մարդու ոճ, որը հանդիսանում է հիմնալի մասնագետ:

2. *Անձնային ոճ*– մարդու ոճ՝ որպես անհատ, նա կարգապահ մարդ է, սակայն կարող է լինել անտանելի, երբեմն կոպիտ և այլն:

Հնարավոր է, որ այս երկու ոճերը միասին հանդես գան կամ տարբերվեն իրարից, օրինակ՝ «Նա հիմնալի մասնագետ է, սակայն ահավոր մարդ»: Հաջողության հասնելու համար հարկավոր է շեշտը դնել դրական իմիջ ստեղծելու վրա: Անձնային ոճը հանդիսանում է կազմակերպության կարևորագույն բաղադրիչը և այն կարևոր է համարվում կորպորատիվ ոճի համար: Ղեկավարի կերպարը հանդիսանում է սիմվոլ:

Ղեկավարի անհատական ոճի ստեղծմամբ զբաղվում են պրոֆեսիոնալ ոճաբանները, սակայն ցանկացած մարդ, ցանկության և հնարավորության դեպքում կարող է ձևավորել իր ոճը [2]:

Ղեկավարման գործընթացը անհնար է իրականացնել առանց կազմակերպչական մշակույթի: Կազմակերպչական մշակույթը, դա բազային կոլեկտիվ պատկերացումների ամբողջականություն է, խմբային նորմերի և արժեքների, ինչպես նաև աշխատակիցների վարքային և համագործակցային գործունեություն, ինչպես նաև նրանում գործող համակարգային կառավարման ձև: Եթե կարելի է ասել, որ կազմակերպությունը ունի հոգի, ապա այդ «հոգին» անվանում ենք կազմակերպչական մշակույթ: Կազմակերպչական մշակույթն է պատասխանատու նրա համար. «Ինչպե՞ս ենք մեզ դրսևորում աշխատավայրում»: Այն ներառում է հաճախորդների, կոլլեգաների, ղեկավարների, գործընկերների և այլ մարդկանց հետ հարաբերություններ: Միևնույն ժամանակ կազմակերպչական մշակույթը կարևոր ռեսուրս է հանդիսանում մենեջմենթի գործում, հենց կազմակերպչական մշակույթն է որոշում վարքային առանձնահատկությունները և մարդկանց փոխգործակցությունը, որն էլ որոշակիորեն ազդեցություն է ունենում աշխատանքի կատարման վրա [3]:

Ղեկավարի դերը և կառավարման ոճերը մեծ և փոքր կոլեկտիվներում

Կառավարման համակարգում, ինչպես նշել էինք կարևոր դերը ղեկավարին է, քանի որ նա է հանդիսանում որպես առաջին դեմք, նրա կողմից է իրականացվում նպատակային և արդյունավետ աշխատանք կոլեկտիվի, կադրերի ընտրության, հոգեբանական եղանակը, և այլ դրույթներ նրա կողմից են ղեկավարվում: Ղեկավարի ամենակարևոր բնութագրիչներից է նրա կառավարման ոճի առանձնահատկությունը: Ղեկավարները կարող են օգտագործել տարբեր մեթոդներ և միջոցներ իրենց որոշումների կայացման

ընթացքում, որոնք պետք է ներազդեն իրենց ենթակաների վրա, ինչպես նաև աշխատանքային կոորդինացիայի հարցում լինեն կողմնորոշիչ, այդ ամենի հետևանքով գնահատվում է արդյունավետությունը, ինչպես նաև տեղի է ունենում խրախուսանք և պատիժ:

Որքան մեծ է լինում կազմակերպությունը, վերահսկողությունը դառնում է ավելի մեծ, հետևաբար անհրաժեշտ է դառնում ավելի շատ կենտրոնացում ենթակաների վրա, որը ենթադրում է առավել շատ վերահսկողություն: Ավտորիտար կառավարման համակարգը առավել արդյունավետ ոճ է հանդիսանում մեծ կազմակերպության ղեկավարման հարցում: Ավտորիտար կառավարման համակարգի ժամանակ ղեկավարը ինքնուրույն է կայացնում որոշումներ և իր կամային հաջորդականությամբ կյանքի է կոչում: Նա ինքն է ընտրում օգնականներ, սակայն նրանք որպես խորհրդականներ հանդես չեն գալիս, այլ հանդիսանում են կատարողներ: Նա պահում է ամբողջ իշխանությունը իր ձեռքերում, պահանջում է դիսցիպլինա, կարգ ու կանոն, իր վրա է վերցնում ողջ պատասխանատվությունը, շարքային աշխատակիցներից ավելի օտարված: Նմանօրինակը ղեկավարը ցանկալի է սոցիալական բարձր պատասխանատվություն պահանջող օղակներում գործի, օրինակ՝ նախագահ, մեծ կազմակերպության ղեկավար և այլն:

Մեծ կազմակերպությունում ղեկավարը պետք է կարողանա արագ որոշումներ կայացնել, վերցնել հիմնական պատասխանատվությունը իր վրա, լինի դա կայացված որոշումների, գործողությունների պատասխանատվություն և այլն: Այս ղեկավարման ոճի համար բնորոշ կարող է լինել խղերիկ խառնվածքի տիպին բնորոշ անձ, սակայն կարող են նաև լինել ֆլեգմատիկները և սանգվինիկները:

Մեծ կազմակերպություններում ղեկավար անձիք, բացի ավտորիտար կառավարման ոճից, առաջնորդվում են պահպանողական, բյուրոկրատական, անարխիստական, դոգմատիկ կառավարման ոճերով: Բյուրոկրատ ղեկավարը արտաքինից կարող է թվալ մարդ, որ գործնական ոճն է պահում, սակայն իրականում հակառակ ծայրահեղություն կարող է լինել: Օպտիմալության, կարճաժամկետության, օպերատիվության, ճիշտ ժամանակահատվածում որոշում կայացնելու փոխարեն բյուրոկրատ ղեկավարը պահում է ֆորմալություն, ոչ օպտիմալ կազմակերպվածություն, շատ անգամ մեծաթիվ թղթեր է ներառում աշխատանքային գործընթացում, սակայն նմանատիպ ղեկավարները արագ կորցնում են իրենց հեղինակությունը և վաղ թե ուշ գիջում են իրենց տեղը ավելի օպտիմալ ղեկավարությանը: Որքան մեծ է կոլեկտիվը, այնքան մասնագիտացված պետք է լինեն նրա աշխատակիցները: Հաշվի առնենք նաև այն փաստը, որ յուրաքանչյուր անձ ունի իր անհատական պահանջմունքները և կարիքները թիմում, իսկ ղեկավարի ֆունկցիան է՝ ներազդել նաև անհատի վրա:

Մեծ կազմակերպությունում անձնակազմի կառավարման ենթահամակարգային առանձնահատկությունները կարելի է բաժանել 4 խմբի.

1. անձնակազմի կառավարումը ավելի կենտրոնամետ դարձնելու մոտեցում,
2. մարդկային ռեսուրսների կառավարման երկարաժամկետ պլանավորման անհրաժեշտություն,
3. անձնակազմի կառավարման հարցում կառավարման նոր ֆունկցիաների մշակում,

4. ուշադրության կենտրոնացում ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների օգտագործման և դրանք անձնակազմի կառավարման մեջ կիրառելու հարցում **[4]:**

Փոքր կոլեկտիվներում ղեկավարը ավելի ակտիվ պետք է լինի իր աշխատանքային գործունեության մեջ, քանի որ, ի տարբերություն մեծ կոլեկտիվների, որտեղ ենթակաների և ղեկավարի միջև կան այլ կապող օղակներ, այստեղ ենթական անմիջապես ղեկավարի հետ է կապ հաստատում, ենթակաները համարվում են այս դեպքում կատարողներ: Ղեկավարի ակտիվ ներգրավվածությունը ստիպում է նրան բազմաթիվ ֆունկցիաներ կատարել, դրանք բոլորն էլ կարևոր են և ենթադրում են ղեկավար ֆունկցիայի ստանձնում, կարգավորում, շտկում, վերահսկողություն, կանխատեսում, մոտիվացիա և այլն:

Ղեկավարը պետք է ստեղծի այնպիսի միջավայր, որտեղ կլինի ստեղծագործ մթնոլորտ, նախաձեռնողականության ապահովում, գիտակից դիսցիպլինայի բարձրացում: Փոքր կազմակերպություններում ղեկավարների կողմից հաճախ հնչեցվող եզրույթներից է, եթե աշխատակիցը դժգոհ է որևէ բանից, ապա կարող է դուրս գալ աշխատանքից, վկայում է այն մասին, որ աշխատակցի կարիքները բնավ հաշվի չեն առնվում, սա կարող է առաջացնել հոգեբանական անառողջ մթնոլորտ, որն էլ ղեկավարի դերը կարող է արժեզրկել:

Առավել մեծ հաջողության են հասնում այն ղեկավարները՝ ովքեր հաշվի են առնում աշխատակիցների կարիքները, համախմբում են աշխատակիցներին ընդհանուր անելիքի շուրջ, տվյալ պարագայում, կոլեկտիվը դառնում է հենարան ղեկավարի համար և հակառակը **[5]:**

Հետազոտության կազմակերպումը և մեթոդները

Փորձարարական հետազոտություն իրականացնելու համար հետազոտություն է իրականացվել փոքր և մեծ կազմակերպություններում, կազմակերպությունների անվանումները, գաղտնիության սկզբունքից ելնելով, պահվում են գաղտնի. փոքր կազմակերպությունում հետազոտվողների թիվը 10 անձ է եղել, իսկ մեծ կազմակերպությունում հետազոտվել է 25 անձ:

Տեսամեթոդաբանական հիմք

Գիտական հոդվածի համար տեսամեթոդաբանական հիմք են հանդիսացել Կուրտ Լևինի, Լենսիս Լայկերտի, Դուգլաս Մակգրեգորի հայացքները:

Ուսումնասիրության մեթոդ

Գիտական հոդվածի հետազոտության իրականացման համար որպես մեթոդիկա ծառայել Ե. Պ. Իլնի մեթոդիկան, որը բաղկացած է 18 հարցից, իսկ նպատակն է՝ բացահայտել սուբյեկտի վերաբերմունքը ղեկավարման համակարգի նկատմամբ, գերակշռ կառավարման ոճի հանդեպ դիրքորոշումը:

Արդյունքներ

Հետազոտվողներին հրահանգ է տրվել, որ յուրաքանչյուրը պատկերացնի, որ ինքը կոլեկտիվի ղեկավարն է: Առաջարկվել է պատասխանել այն հարցերին, թե իրենք ինչպես կիրականացնեն ղեկավարումը, եթե հանդիպեն հարցարանում առկա իրավիճակներին: Յուրաքանչյուր հարց ունի ընտրության երեք տարբերակ, որը մեծամասամբ բնորոշ է ղեկավարի ցուցաբերած վարքին, այն տարբերակը, որին հակված է հետազոտվողը պետք է վերցնի շրջանակի մեջ:

Աշխատանքի *նպատակն* է՝ բացահայտել՝ ինչպիսի կառավարման ոճով են առաջնորդվում մեծ կազմակերպության աշխատակիցները և ինչպիսի կառավարման ոճ է առկա փոքր կազմակերպությունում: Հետազոտության արդյունքում պարզ դարձավ, որ մեծ կազմակերպությունում գերակշռում է կառավարման խառը ոճը՝ ավտորիտար և դեմոկրատական ոճերի խառնուրդը, որի ժամանակ 25 հետազոտվողների կեսը հակված է եղել ղեկավար-կոլեկտիվ համագործակցությանը, իսկ մյուս մասը ավելի հակված է ղեկավարի ինքնուրույն որոշումների կայացմանը, խիստ վերահսկողությանը, ղեկավարի դերի բացարձակեցմանը:

Փոքր կազմակերպությունում հետազոտության է ենթարկվել 10 անձ, որում կոլեկտիվի տրված պատասխաններից ստացվել է կառավարման լիբերալ ոճը, այստեղ աշխատակիցների իրավունքները, սահմանները պաշտպանված են, ղեկավարը կարողանում է լսել, հասկանալ աշխատակիցների կարիքները, գալ համաձայնության, աշխատակիցները հակված են նրան, որ հնարավոր է ղեկավարը պահի վերահսկողություն, սակայն անդադար այդ մասին չհիշեցնի աշխատակիցներին, ղեկավարը պետք է լինի արդար, բայց՝ ոչ խիստ:

Եզրակացություն

Հետազոտության *նպատակն* էր՝ բացահայտել՝ փոքր և մեծ կազմակերպություններում կառավարման որ ոճն է գերակշռում: Ամփոփելով տեսնում ենք, որ մեծ կազմակերպությունում գերակշռում է կառավարման ավտորիտար-դեմոկրատական կառավարման ոճը, իսկ փոքր կազմակերպությունում՝ լիբերալ կառավարման ոճը:

Հաստատվում է այն *վարկածը*, որ ինչքան մեծ է լինում կազմակերպությունը, վերահսկողությունը դառնում է ավելի մեծ, հետևաբար անհրաժեշտ է դառնում ավելի շատ կենտրոնացում ենթակաների վրա, որը ենթադրում է առավել շատ վերահսկողություն: Ավտորիտար կառավարման համակարգը առավել արդյունավետ ոճ է հանդիսանում մեծ կազմակերպության ղեկավարման հարցում: Ավտորիտար կառավարման համակարգի ժամանակ ղեկավարը ինքնուրույն է կայացնում որոշումներ և իր կամային հաջորդականությամբ կյանքի է կոչում դրանք: Փոքր կազմակերպությունում ղեկավարը պետք է ստեղծի այնպիսի միջավայր, որտեղ կլինի ստեղծագործ մթնոլորտ, նախաձեռնողականության ապահովում, գիտակից դիսցիպլինայի բարձրացում: Առավել մեծ հաջողության են հասնում այն ղեկավարները, որոնք հաշվի են առնում աշխատակիցների կարիքները, համախմբում են աշխատակիցներին ընդհանուր անելիքի շուրջ: Տվյալ պարագայում կոլեկտիվը դառնում է հենարան ղեկավարի համար և հակառակը:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. Бандурка, С. П. Бочарова, Е.В. Землянская “Психология управления”, (стр. 44–50)
2. Наталья Виктировна Антонова “Психология управления. Учебное пособие”, стр. 25–27
3. “Психология управления персоналом: теория и практика”, СПб.: Речь, 2010 – 319 стр., 126–127
4. “Экономика предприятия. Под ред. Карлика А.Е., Шухгальтер М.Л.”, СПб, 2010
5. “Митрофанова. Е. А. формирование системы оплаты труда на малых предприятиях”, с. 20