

ՂԵԿԱՎԱՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ԸՆԴՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՄԱԼԻՐՆ ԸՍՏ ԻՐԱԿԱՆԱՑՎՈՂ ԴԵՐԵՐԻ

Կառավարչական գործունեության կարևորագույն գործոն է յուրահատուկ կառավարչական ունակությունների համակարգը: Ոչ միայն կառավարման արդյունավետությունը, այլ նաև ընդհանրապես, կառավարչական գործունեություն իրականացնելու հնարավորությունը կախված է նրանից, թե արդյո՞ք անձն ունի համապատասխան ընդունակություններ, թե՞ ոչ: Ինչպես բոլոր գործընթացները, այնպես էլ կառավարման գործընթացը կարող է բնութագրվել իր որակական հատկանիշների տարբեր մակարդակներով և իրականացվել շատ կամ քիչ արդյունավետությամբ:

Հանգուցային բառեր և արտահայտություններ. կառավարչական ընդունակություններ, դոմինանտություն, հուզական կայունություն, անձնային դինամիկ զարգացում, կոլեկտիվ, հմտություն:

Ընդունակությունները անձի հոգեբանական յուրահատկություններն են, որոնք հիմք են ծառայում որևէ գործողության իրականացման համար և բացահայտում են անձի համար անհրաժեշտ հմտությունների ու գիտելիքների ձեռք բերման տարբեր ընթացքներ: Ընդունակությունները մնացյալ բոլոր հոգեբանական երևույթներից տարբերվում են հետևյալ հիմնական հատկանիշներով՝

- Ընդունակությունները անհատական հոգեբանական յուրահատկություններ են, որոնցով մարդիկ տարբերվում են իրարից: Դրանք այն յուրահատկություններն են, որոնք կապված են գործունեության կամ մի քանի գործունեու-

թյունների հաջող կատարման հետ:

- Ընդունակությունները չեն համարվում գիտելիքների, ունակությունների և հմտությունների արդյունք, որոնք արդեն գոյություն ունեն մարդու մոտ, որոնք որ պայմանավորում են դրանց հեշտ և արագ ձեռքբերումը:

- Ընդունակությունները բնութագրվում են երկու հիմնական հատկանիշներով՝ որակական և քանակական: Ըստ ընդունակությունների որակական հատկությունների՝ դրանք մարդու հոգեբանական հատկությունների բարդ համադրությունն են, որոնք ապահովում են գործունեության արդյունավետությունը: Քանակական բնույթը ենթադրում է դրանց արտահայտվածության, զարգացվածության՝ ընդունակության մակարդակի որոշակի չափ (Шикун А. Ф., Филинова И., 2002: 114-115):

Ընդունակությունների կառուցվածքում ընդունված է առանձնացնել երկու հիմնական տեսակներ՝ ընդհանուր և հատուկ: Ընդհանուր ընդունակություններից է կախված ոչ թե մեկ, այլ մի քանի գործողությունների հաջող իրականացումը, որոնցից է օրինակ ինտելեկտը: Հատուկ ընդունակություններն ապահովում են որևէ կոնկրետ տեսակի գործունեության արդյունավետությունը: Ընդունակությունները մարդու նախնական տվյալների, ձիրքի հիման վրա ձևավորվում, զարգանում են գործունեության ընթացքում: Ձիրքը նյարդային համակարգի և ողջ օրգանիզմի կառուցվածքային ու ֆունկցիոնալ առանձնահատկությունների ամբողջու-

թյունն է, որը նախապայման է բնական, կենսաբանորեն հիմնավորված ընդունակությունների զարգացման համար: Ընդունակությունների զարգացումն անբաժան է ամբողջական անձի զարգացումից: Դրանք ազդելով անձնային որակների ձևավորման վրա՝ ազդեցության են ենթարկվում ձևավորված անձի կողմից [Карпов А. В. 2004: 526]:

Կարծում ենք՝ ընդունակությունների մեջ են մտնում նաև կառավարման առանձնահատկությունները: Վերջինները հանդիսանում են անձի այն հատկությունները, որոնք որպես ընդունակությունների գործառնություն են ծառայում: Անձի կառավարչական առանձնահատկությունների ազդեցությունը հաջողված կառավարչական գործունեություն իրականացնելու և անձի կողմից կոնկրետ մասնագիտական ուղղվածություն ընտրելու վրա, բավականին մեծ է:

Հիմնական կառավարչական առանձնահատկությունները հետևյալն են. տարիքը, սեռը, կրթվածության մակարդակը, սոցիալ- տնտեսական կարգավիճակը և այլն: Ընդունակությունների գործառնությունների մեջ են մտնում ու արդյունավետ կառավարում ապահովում ղեկավարի անձնային հետևյալ որակները. դոմինանտությունը, ինքնավստահությունը, հուզական կայունությունը, սթրեսակայությունը, կրեատիվությունը, նպատակներին հասնելու ձգտումը, նախաձեռնողականությունը, պատասխանատվությունը, առաջադրանք կատարելու վստահությունը, մտքի անկախությունը և շփվողականությունը:

Դոմինանտությունը ավտորիտար ոճի կառավարման նախապայմանն է: Փորձառու ղեկավարները, որոնք ունեն արտահայտված դոմինանտություն, ձգտում են ավտորիտար մեթոդները համադրել դեմոկրատականի հետ, ինչը խթանում է ենթակաների, «աշխատանքային պոտենցիալի» ավելի մեծ ներգրավումը: **Ինքնավստահությունը** կառավարման գործունեության վրա

դրական ազդեցություն է ունենում երկու հիմնական ուղղություններով. այն ղեկավարի անհատական գործունեության, սեփական ջանքերի կայունաբարն է, նրան տալիս է ներքին ուժ, որը խոչնդոտում է արտաքին հակազդեցություններին: Ինքնավստահության բացակայությունը հանգեցնում է ղեկավարի փոփոխամիտ վարքի առաջացմանը, կորցնում է նրա վարքի ինքնուրույնությունը: Այս ամենը տեղի ունենում, երբ ղեկավարը վստահ չէ իր ուժերին և իր ճշմարտացի լինելուն [Карпов А. В. 2004: 532]:

Երկրորդ ուղղությունը կապված է ենթակաների հետ: Ենթականները շատ լավ են զգում ղեկավարի վիճակը: Նույնականացման, էմպատիայի, փոխանցման շնորհիվ նրանք վերարտադրում են ղեկավարի վարքային կողմնորոշումները: Եթե այն բացասական է, ապա ենթակաների մոտ առաջանում է լարվածություն, անինքնավստահություն, որն էլ ազդում է կառավարչական գործունեության արդյունավետության վրա:

Հուզական կայունությունը անհրաժեշտ է ոչ միայն ղեկավարի հուսալի անհատական գործունեության համար: Հոգեբանության մեջ գոյություն ունի վիճակի արտացոլման մեխանիզմ, երբ խմբի անդամներից մեկի վիճակը, հիմնականում լիդերի, փոխանցվում է մյուս անդամների վրա, ինչպես գիտակցաբար, այնպես էլ անգիտակցաբար: Հետևաբար, ղեկավարի մոտ առաջացած բացասական վիճակը (հուզական անկայունությունը) կարող է ազդել ենթակաների վրա՝ ինչը կարող է խմբի միասնական գործունեության արդյունավետության նվազման նախադրյալ դառնալ: **Նպատակին հասնելու ձգպումը** և նախաձեռնողականությունը ունեն պատճառահետևանքային սերտ կապ: Նման ղեկավարն ունակ է իր առջև դնել կշռադատված, չափավոր նպատակներ ու ձգտում է, որ ռիսկը լինի կանխատեսելի ու կառավարելի: Նա չի խուսա-

փում ռիսկից, հստակ պատկերացնելով, որ այն հաջողության անհրաժեշտ պայմանն է: Այդպիսի ղեկավարները ձգտում են այնպիսի իրավիճակների, երբ հաղթահարման պատասխանատվությունը դրված է իրենց վրա, ու հաջողությունը հիմնականում կախված է սեփական ջանքերից և ընդունակություններից: Այլ կերպ ասած, նրանք նախընտրում են այնպիսի իրավիճակներ, երբ իրենք են իրենց վարքի, տերը: Նրանք չեն խուսափում իրենց վարքի արդյունքների մասին տեղեկացնող հետադարձ կապից, այլ ընդհակառակը՝ շատ դրական են վերաբերվում դրան և ձգտում են որքան հնարավոր է ամբողջական և օբյեկտիվ տեղեկություն ստանալ իրենց վարքի արդյունքների մասին: Այդ իրազեկությունը նրանք դիտարկում են որպես միջոց, որի հիման վրա կարելի է և պետք է շտկել սեփական վարքը, որպեսզի այն դարձնեն ավելի արդյունավետ [Розанова В. А., Москва 2003: 279]:

Առաջադրանքներ կատարելու պատասխանատվությունն ու վստահելիությունը ուսումնասիրված աշխատություններում նույնպես փոխկապակցված են: Վստահելիությունը հիմնականում, խոսքը պահելու և ունակությունն է, գործունեության այնպիսի արդյունքների հասնելու և այնպես կառուցելու, որպեսզի ապահովի իր վրա վերցրած պարտականությունների իրականացումը: Առանց վստահելիության կառավարչական գործունեությունն անհնար է, իսկ ղեկավարի հանդեպ վերաբերմունքը, անգամ եթե այն եղել է դրական, արագ փոխվում է ինչպես ենթակաների, այնպես էլ այլ ղեկավարների կողմից: Գոյություն ունեն պատասխանատվությունն իրենց վրա վերցնելու անհատական տարբերություններ: Ավելի տարածված է պատասխանատվությունից խուսափելու սուբյեկտիվ միտումը, սակայն պատասխանատվությունը կարող է ընկալվել որպես սուբյեկտիվ նախընտրելի երևույթ, որի դեպքում

դիտվում է պատասխանատվության յուրատիպ պահանջմունքը: Պատասխանատվությունը սերտորեն կապված է նպատակներին հասնելու մոտիվացիայի աստիճանից: Ղեկավարի դերը կառավարման ոլորտում պարտադրում է այս պահանջմունքների բարձր աստիճանի զարգացվածություն, որն էլ վերը նշված անձնային որակները տվյալ կազմակերպության համար դարձնում է նշանակալի [Розанова В. А., Москва 2003: 280, Мангутов И. С. Уманский Л. И. 1975]:

Կառավարման ընթացքում տեղի են ունենում մտքերի, կարծիքների, անհատական հետաքրքրությունների, դիրքերի բախում և բացի այդ, ղեկավարն անընդհատ, «ձնշվում է վերևից»՝ վերադաս մարմինների կողմից: Եթե նա չունի բավարար կայուն և ուժեղ ներքին պաշար դիմակայելու վերևից ու ներքևից եկող ճնշումներին, ապա կառավարումը վերածվում է քաոսի, իսկ կառավարման ոճը՝ լիբերալի:

Սկզբնական շրջանում, երբ ղեկավարը «ջերմ» հարաբերություններ է ունենում ենթակաների հետ և լավ հեղինակություն է ձեռք բերում վերադաս մարմինների մոտ, նման դիրքորոշումը բացասական ազդեցություն է թողնում հեռանկարային գործունեությունում: Ընդհակառակը հենց անկախ, այսպես կոչված «անհարմար» ղեկավարները կարող են սկզբնական շրջանում դժվար ընդունվել կոլեկտիվի կողմից և կոնֆլիկտներ ունենալ վերադաս մարմիններ հետ, սակայն արդյունքում նրանք հասնում են բավականին մեծ արդյունքների:

Շփողականությունը ինքնին շատ կարևոր հատկություն է յուրաքանչյուր մարդու և հատկապես ղեկավարի համար: Դա միջանձնային հարաբերություններ կառուցելու ունակություն է, ինչպես նաև լայն սոցիալական կապեր հաստատելու պահանջմունքը: Ղեկավարի համար այս ընդունակության կարևորությունը կայանում է նրանում, որ այն ընկած է կոմունիկատիվ և կազմակերպ-

չական գործառնությունների հիմքում, որոնք հիմնականն են ողջ կառավարչական գործունեության կառուցվածքում [Шикун А. Ф., Филинова И.М., М. 2002: 114–115]:

Կարծում ենք՝ կառավարչական գործունեությունը արդյունավետ իրականացնելու համար անհրաժեշտ վերը նշված հատկանիշներն ու անձնային որակները վերջնական և ամբողջական չեն: Կառավարման տեսության մեջ ներառված են նման անձնային որակների բազմաթիվ թվարկումներ, որոնք անհրաժեշտ են ղեկավարի գործունեությունն արդյունավետ դարձնելու համար:

Հետազոտություններից մեկում բերվում է հետևյալ դասակարգումը՝

Ա. Կոնցեպտուալ ընդունակություններ և ստանդարտ վարք.

1.լայն հայացքի առկայություն, գլոբալ մոտեցում,

2.երկարաժամկետ կանխատեսում և ձկունություն,

3.աշխուժություն, նախաձեռնողականություն, վճռականություն,

4.համառ աշխատանք և անդադար ուսուցում:

Բ. Անձնային որակներ.

1.նպատակները հստակ ձևակերպելու կարողություն,

2.ուրիշների կարծիքը լսելու պատրաստականություն,

3.անկողմնակալություն, անշահախնդրություն և օրինապահություն,

4.ենթականների կարողություններն ամբողջությամբ օգտագործելու կարողություն՝ կատարելով աշխատանքի ձիշտ բաժանում,

5.անձնական հմայք,

6.կոլեկտիվ և ներդաշնակ մթնոլորտ ստեղծելու կարողություն,

7.առողջություն [Карпов А. В. 2004: 535–536]:

Մեծ Բրիտանիայում ղեկավարի նկատմամբ ներկայացվող պահանջներն են՝

- կարողանալ հասկանալ կառավարչական գործընթացի բնույթը, տի-

րապետել կառավարման արդյունավետությունն ապահովող և մեծացնող տարբեր միջոցների.

- կարողանալ հասկանալ ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաների և կոմունիկացիոն միջոցների հետ աշխատանքը, որոնք անհրաժեշտ են կառավարչական գործընթացի համար.

- հռետորական ընդունակություններ և սեփական մտքերն արտահայտելու կարողություն.

- տիրապետել մարդկանց կառավարելու արվեստին, կադրերի ընտրության և պարտրաստման ընդունակություն, ենթակաների միջև հարաբերությունների կանոնակարգման կարողություն.

- կարողանալ կառավարել կազմակերպության ռեսուրսները, պլանավորել և կանխորոշել նրանց գործունեությունը.

- սեփական գործունեության ինքնագնահատականի ընդունակություն, կարողանալ ձիշտ հետևություններ անել և բարձրացնել սեփական որակավորումը.

- կարողանալ գնահատել և զարգացնել ոչ միայն սեփական գիտելիքները, այլ նաև պրակտիկ հմտությունները (http://www.hanadeeva.ru/biblioteka/kingiekonomika/Sergeev/trebovania_krukovoditelu/index.html):

ԱՄՆ-ում կառավարման համակարգում կառավարչի անհրաժեշտ ընդունակություններն են՝

- ինքնակառավարման ընդունակություն.

- պարզ և հստակ նպատակներ առաջադրելու կարողություն.

- դինամիկ անձնային զարգացում.

- որոշումներ ընդունելու ունակություն.

- աշխատանքի մեջ ստեղծագործականություն.

- սեփական ուժերի նկատմամբ վստահություն.

- մարդկանց վրա ազդելու ընդունակություն.

- կառավարման աշխատանքի յուրահատկությունը հասկանալու կարողություն.

- առողջ մտածելակերպի առկայություն.

- կազմակերպչական ունակություններ.

- սովորեցնելու ընդունակություն.

- կոլեկտիվ ձևավորելու և այն զարգացնելու կարողություն (<http://revolution.allbest.ru/management/oo/1596.html/>):

ՌԴ-ում առանձնացնում են կառավարչական հետևյալ ընդունակություններն ու հմտությունները՝

1. Վարչական հմտություններ.

- պլանավորում և կազմակերպում,
- անձնակազմի կառավարում,

- ենթակաների զարգացման խթանում,

- լիդերություն:

2. Մոտիվացիոն հմտություններ.

- նախաձեռնողականություն,

- կողմնորոշվածություն դեպի որակ,

- նպատակաուղղվածություն,

- ինքնազարգացում:

3. Որոշումներ ընդունելու հմտություն,

- խնդրի վերլուծություն,

- տեղեկատվության հավաքում և մշակում,

- մտածողության համակարգվածություն:

4. Անձնային որակներ.

- Սթրեսակայություն,

- հարմարվելու ընդունակություն,

- պատասխանատվություն,

- դրական մտածողություն:

5. Միջանձնային հմտություններ.

- խմբային աշխատանք,

- համոզիչ հաղորդակցում,

- փոխհարաբերությունների կառուցում:

6. Ղեկավարի կազմակերպական, ընդհանուր, սոցիալական և ստեղծագործական ընդունակություններ.

- շփվելու ունակություն,

- կոլեկտիվում դրական փոխհարաբերությունները,

- բարենպաստ միջանձնային հարաբերություններ կառուցելու ունակությունները (<http://www.perfecting.ru/finance163-organizatorskie-sposobnosti-sovremennogo.html/>):

Ելնելով մշակված գրականության տեսական հիմքերից՝ կարող ենք եզրակացնել, որ ընդունակությունները ձևավորվում են կյանքի ընթացքում, սակայն դրանց զարգացման նախահավաստությունը տարբեր մարդկանց մոտ տարբեր է:

Դրանք դրսևորվում են ոչ թե գիտելիքներում, հմտություններում և ունակություններում, այլ վերջիններիս ձեռք բերման որոշակի գործունեության՝ յուրացնելու գործընթացում [Кишкель Е. Н., Москва, «Высшая школа» 2002: »58]:

Կառավարման գործընթացում ենթակաների վրա ազդեցություն գործելու կարևորագույն գործիք է խոսքը: Ղեկավարի խոսքը կարող է ենթակաների մոտ առաջացնել ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական հույզեր, որի արդյունքում փոխվում է տրամադրությունը, կոլեկտիվում տիրող հոգեբանական մթնոլորտը, ենթակաների աշխատունակությունը, որն ուղղակի կերպով ազդում է կոլեկտիվի գործունեության արդյունավետության վրա: Խոսքային հաղորդակցման ընդունակությունը շատ կարևոր է ղեկավարի համար՝ լինի դա հանրային ելույթ, խորհրդատվություն, ժողով, ընկերական կամ դաստիարակչական գրույց, սխալների վերլուծություն, հեռախոսային խոսակցություն, գործնական բանակցություններ և այլն: Ղեկավարի համար կարևոր է իմանակ մարդկանց հետ փոխհարաբերություններ կառուցելու ճիշտ և արդյունավետ ուղիները, սակայն այդ միջոցները պետք է պրակտիկ փորձի արդյունքում բռնած ղեկավարի գործունեության անբաժան մի մասը:

Կոլեկտիվի աշխատանքում բարձր

արդյունքների հասնելու համար, ժամանակակից ղեկավարին անհրաժեշտ են կազմակերպական ընդունակություններ, որոնք միավորվում են երեք խմբերում:

1. Կազմակերպական խորաթափանցությունը, որը ներառում է՝

- հոգեբանական ընտրողականություն, փոխհարաբերությունների մանրութներին ուշադրություն դարձնելու կարողություն, ղեկավարի ու ենթակայի էմոցիոնալ վիճակի համաժամանակացում, իրեն ուրիշի տեղը դնելու ընդունակություն:

- ինտելեկտի պրակտիկ ուղղվածություն: ղեկավարը պտակտիկ առաջադրանքները կատարելու համար պետք է ունենա կոլեկտիվի հոգեբանական վիճակի մասին տվյալներն օգտագործելու կողմնորոշվածություն:

- հոգեբանական նրբագզացություն՝ իր հոգեբանական ընտրողականության և պրագմատիկ կողմնորոշվածության մեջ չափի զգացումը պահպանելու ընդունակությունը:

2. Կամային էմոցիոնալ արդյունավետություն՝ հույզերով և կամքի ուժով այլ անձանց վրա ազդելու կարողություն, որը կազմված է հետևյալ գործոններից՝

- աշխուժություն:
- ենթակաների գործունեությունը սեփական ցանկություններին համապատասխան ուղղորդելու կարողություն:
- ենթակաների մեջ ձգտում առաջացնելու կարողություն:

- նպատակներին հասնելու հավատ և դրական տրամադրվածություն:

- սեփական առաջադրանքների կատարման նկատմամբ պահանջկոտություն և ենթականերին ուղղված պահանջների իրականացման կարողություն:

- սեփական գործունեությունը քննադատաբար գնահատելու ընդունակություն:

3. Կազմակերպական գործունեության հակվածություն (Карпов А. В. 2004: 530–531):

Ամփոփելով՝ կարելի է եզրակացնել, որ ստեղծագործական ընդունակությունը սովորական և ամենօրյա իրադարձությունների և առաջադրանքների նկատմամբ մարդկային յուրահատուկ հայացք, մոտեցումներ գտնելու ունակությունն է: Յուրաքանչյուր անձ ունի ստեղծագործական որոշակի նախադրյալներ, որոնք, սակայն, միանգամից ի հայտ չեն գալիս: Դրանք պետք է զարգացնել: Ստեղծագործական գործընթացը որոշումների շղթա է, որոնք ի հայտ են գալիս խորհելու կամ քննարկումների ընթացքում: Այլ կերպ ասած, հայտնագործություններն ու բացահայտումները նպատակաուղղված մտավոր գործունեության արդյունք են, իսկ ընդհանուր ընդունակությունները, որոնք նշանակալիորեն ազդում են կառավարման գործունեության արդյունավետության վրա, հիմնականում հետևյալն են՝ ինտելեկտը, կրեատիվությունը, ռեֆլեքսիվությունը, ակտիվությունը և ինքնակառավարումը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Карпов А. В., Психология менеджмента, Москва, «Гардарики» 2004г., 576 стр.
2. Кишкель Е. Н., Управленческая психология, Москва. «Высшая школа» 2002г., 270стр.
3. Мангутов И. С. Уманский Л. И., .Организатор и организаторская деятельность, Ленинград, 1975г.
4. Розанова В. А., Журнал управления персоналом, Москва 2003г.
5. Шикун А. Ф., Филинова И. М., «Управленческая психология», М. 2002, Аспект-Пресс, 331стр.
6. http://www.hanadeeva.ru/biblioteka/kingiekonomika/Sergeev/trebovania_k_rukovoditelu/index.html
7. <http://revolution.allbest.ru/management/oo/1596.html/>
8. <http://www.perfecting.ru/finance163-organizatorskie-sposobnosti-sovremennogo.html/>

КОМПЛЕКС УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ В СООТВЕТСТВИИ С ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫМИ РОЛЯМИ

ЛУСИНЕ ЧИЛИНГАРЯН

*Университета «Урарту»,
кафедра прикладной психологии и социологии, соискатель,
АНАУ, кафедра политологии и юриспруденции, ассистент*

Комплекс специфических управленческих навыков является одним из важнейших факторов управленческой деятельности. Не только эффективность управления, но и возможность ведения управленческой деятельности зависят от того, обладает ли данное лицо соответствующими способностями. Как и любой другой процесс управленческая деятельность может характеризоваться различными уровнями качественных показателей и может осуществляться с большей или меньшей эффективностью.

SET OF LEADERSHIP COMPETENCIES ACCORDING TO THE ROLES ENACTED

LUSINE CHILINGARYAN

*Urartu University, Department of Applied Psychology and Sociology, Applicant
The Armenian National Agrarian University, Department of Political Science and Jurisprudence,
Assistant*

The complex of specific management skills is one of the most important factors of administrative activity. Not only management efficiency but also the ability to perform administrative activities in general depend on whether or not the person has the appropriate skills. Like any other process, management activities can be defined in different levels of their qualitative characteristics and can be more or less efficient.