

ԱՌԱՋՆՈՐԴԻ (ԼԻՂԵՐԻ) ԻՆՏԵՏՏՈՒՏԸ
ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ*

Էդգար Քալանթարյան

Բանալի բառեր՝ հանրային կազմակերպություններ, լիդերություն, արդյունավետ կառավարում, հաղորդակցություն, լիբերալ, վերահսկողություն, մոտիվացիա, արժեքների ստեղծում, մենեջեր:

Արդի իրականության մեջ մարդկային գործունեության յուրաքանչյուր ոլորտ անխուսափելիորեն հայտնվում է հոգեբանական ուսումնասիրությունների, հետազոտությունների ուշադրության կենտրոնում: Այն ոլորտում, ուր մարդ-մարդ հարաբերությունները հանգուցային երևույթ են և պայմանավորում են տվյալ գործունեության արդյունավետությունը, անգնահատելի և անվիճելի է հոգեբանական գիտելիքների նշանակությունը: Այդպես է նաև լիդերության ոլորտը, որը մտածողների և գիտնականների ուշադրությանն է արժանացել դեռևս դարեր առաջ: Լիդերությունը հասարակության, կազմակերպության, կամ սոցիալական խմբի վրա որևէ կոնկրետ անձի կամ խմբի մշտական ազդեցությունն է: **Լիդերություն** երևույթը հանրային կազմակերպություններում բնական և անխուսափելի է: Հենց ինչ-որ եղանակով որևէ սոցիալական խումբ է ստեղծվում, նրանում անմիջապես սկսվում են գործընթացներ, որոնք հանգեցնում են առաջնորդի, ղեկավար անձի առաջադրման, ինչն էլ ընդգծում է լիդերության կարևորությունը:

Գոյություն ունեն լիդերության բազմաթիվ սահմանումներ, որոնք թեև ունեն որոշակի ընդհանրություններ, սակայն խնդրին մոտենում են տարբեր տեսանկյուններից: Ունանք այն դիտում են որպես խմբային գործընթացի բաղկացուցիչ մաս [1], մյուսները կարևորում են դրա ազդեցության ուժը [2], ուրիշները՝ որպես նպատակին հասնելու միջոց [3] և այլն:

Ներկայացնենք դրանցից մի քանիսը.

- Լիդերությունը խմբային երևույթ է: Չի լինի լիդեր, եթե չլինեն հետևորդներ: Լիդերությունը ենթադրում է միջանձնային ներգործություն և համոզելու կարողություն:
- Այն նպատակասլաց է, առանցքային դեր ունի խմբում ու կազմակերպությունում: Լիդերները մյուսներին ուղղորդելու և որոշակի նպատակների հասնելու ջանքեր են գործադրում:
- Այն ակնկալում է խմբում որոշակի աստիճանակարգի առկայություն[4]:

Հետևաբար լիդերությունը մի այնպիսի գործընթաց է, երբ անձն ազդում է մյուսների վրա նպատակի հասնելու համար և կազմակերպում է կառույցի գործունեությունն այնպես, որ այն լինի ավելի արդյունավետ: Այդ առումով հասկանալի է Նորթհատուսի տված սահմանումը. «Լիդերությունը մի գործընթաց է, որտեղ անհատը, ներազդելով այլ անհատներից կազմված խմբի վրա, կարողանում է հասնել ընդհանուր նպատակին» [5]:

Մասնագիտական գրականության մեջ առանձնացվում են լիդերության 4 հիմնական գործոններ՝ լիդեր, հետևորդներ, հաղորդակցություն, իրավիճակ:

1. **Լիդեր:** Լիդերը պետք է լավ ձանաչի իրեն, սեփական կարողությունները և գործունեության շրջանակները: Նրա հաջողությունները կախված են հետևորդների գործու-

* Հոդվածն ընդունվել է 12.01.2016:
Հոդվածը տպագրության է երաշխավորել ԵՊՀ քաղաքական ինստիտուտների և գործընթացների ամբիոնը:

ՄԵՏՈՐՊ ՄԱՇՏՈՑ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԼՐԱՏՈՒ 2016

նեություններից. եթե նրանք չեն վստահում իրենց լիդերին, ուրեմն չեն էլ ոգեշնչվի: Չափազանց կարևոր են նաև լիդերի հմտություններն ու կարողությունները, որպեսզի հետևորդների մեջ առաջացնի վստահություն, ցանկալի նպատակին հասնելու ձգտում, ոգևորություն, նվիրվածություն և այլն:

2. **Հետևորդներ:** Առանձին աշխատողների համար անհրաժեշտ է կիրառել լիդերության տարբեր ոճեր: Օրինակ՝ նոր աշխատողին ավելի շատ ուշադրություն է անհրաժեշտ, քան փորձառու աշխատակցին: Մոտիվացիայի պակաս ունեցող անձին պետք է ցուցաբերել մի մոտեցում, իսկ լավ մոտիվացված աշխատակցին՝ միանգամայն այլ մոտեցում: Լիդերը պետք է ճանաչի իր աշխատակիցներին. նրա առաջին քայլը պետք է լինի մարդու էության մասին լավ պատկերացում կազմելը, աշխատակցի զգացմունքները, մոտիվացիան և կարիքներն ըմբռնելը և այլն:

3. **Հաղորդակցություն:** Լիդերը գործում է երկկողմանի հաղորդակցության միջոցով, որի մեծ մասը ոչ խոսքային շփումն է: Այսպես՝ երբ օրինակ եք ծառայում ձեր աշխատակիցներին, այլ ոչ թե խնդրում նրանց անել այն, ինչը դուք երբեք չէիք անի: Թե ինչի վերաբերյալ է հաղորդակցությունը, և թե ինչպես է ընթանում այն, կարող է կա՛մ օժանդակել, կա՛մ խոչընդոտել լիդեր-հետևորդ հարաբերությունները:

4. **Իրավիճակ:** Իրավիճակները տարբեր են լինում. մի դեպքում կատարած քայլը կարող է նպատակահարմար լինել, մեկ այլ դեպքում՝ ոչ: Այստեղ պետք է դիմել սեփական փորձին, ինչպես նաև լիդերության ոճերից մեկին նախապատվություն տալու նպատակահարմարությանը [6]:

Հանրային կազմակերպություններում լիդերության ոճերը ուղղորդելու, ծրագրեր իրականացնելու և մարդկանց մոտիվացնելու ձևերի ու մոտեցումների ամբողջությունն են: Գոյություն ունեն առաջնորդելու տարբեր ձևեր, և յուրաքանչյուր լիդեր ունի իր ուրույն ոճը: Բայց լիդերության ոճի ընտրությունը կախված է նաև իրավիճակից, և լիդերները պետք է իմանան, թե որ իրավիճակում որ ոճն է նպատակահարմար կիրառել: Այսպիսով՝ տարբերակվում են լիդերության 3 կարևորագույն ոճեր՝ միանձնյա, դեմոկրատական կամ մասնակցային և իբարայլ (չմիջամտող) առաջնորդությունը (Laissez-faire):

1. **Միանձնյա լիդերության ոճ.** սա լիդերության դասական մոտեցումն է, ըստ որի՝ լիդերն ունի իշխելու բոլոր հնարավոր լիազորությունները: Նա որոշումներ կայացնելիս աշխատակիցների հետ չի խորհրդակցում: Աշխատողները ենթարկվում են հստակ սահմանված կանոններին, մոտիվացիոն միջավայրը կառուցված է ըստ պարզևատրումների փաթեթի և պատժիչ մեխանիզմների և այլն: Առաջին հայացքից խիստ բացասական և պարսավելի թվացող այս մոտեցումն այնքան էլ վատը չէ, ավելին՝ երբեմն այն ամենաարդյունավետ ոճը կարող է լինել: Տվյալ մոտեցումն արդյունավետ է՝

- ✓ նոր, դեռևս անփորձ աշխատողներ ունենալու դեպքում, ովքեր չգիտեն՝ ինչ աշխատանք կատարեն,
- ✓ իրամանների և իրահանգների միջոցով նպատակին հասնելու համար,
- ✓ աշխատողների շրջանակում լիդերության մյուս ոճերի բացառման առումով,
- ✓ ժամանակային սղության դեպքում որոշում կայացնելիս,
- ✓ կազմակերպության ներսում մեկ այլ բաժնի կանոնակարգման համար:

Միանձնյա մոտեցումը չպետք է կիրառել, երբ

- ✓ աշխատակիցներն սկսում են լարվել, վախենալ կամ վրդովվել,
- ✓ ակնկալում են, որ իրենց կարծիքի հետ հաշվի կնստեն,
- ✓ սպասում են, որ դեկավարն իրենց փոխարեն կընդունի բոլոր որոշումները,
- ✓ աշխատակիցների բարոյահոգեբանական ոգին ցածր է, կադրերի պատրաստվածության աստիճանը՝ բարձր և այլն:

ՄԵՍՐՈՊ ՄԱՇՏՈՑ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԼՐԱՏՈՒ 2016

2. **Դեմոկրատական կամ մասնակցային լիդերության ոճ**. այս մոտեցումը խրախուսում է որոշումների մասնակցային ընդունումը: Դեմոկրատ ղեկավարը հայտնում է իր աշխատակիցներին այն ամենը, ինչն առնչվում է նրանց աշխատանքին: Ըստ այս ոճի՝ լիդերը դիտվում է որպես մարզիչ, ով պետք է ասի վերջին խոսքը, սակայն մինչ այդ նա պետք է խորհրդակցի և աշխատակազմից տեղեկություններ հավաքի: Մյուս ոճերի նման սա նույնպես ոչ միշտ է նպատակահարմար կիրառել:

Այն արդյունավետ է, երբ

- ✓ լիդերը ցանկանում է իր աշխատակիցներին հայտնել տեղեկություն վերջիններիս առնչվող հարցերի վերաբերյալ,
- ✓ ուզում է ներգրավել աշխատակիցներին որոշումների ընդունման և խնդիրների լուծման գործին,
- ✓ ուզում է աշխատողներին առաջխաղացման հնարավորություն և աշխատանքից բավարարված լինելու զգացում ներշնչել,
- ✓ բարդ խնդրի առաջ է կանգնած, որտեղ անհրաժեշտ են բազմակողմ հմտություններ,
- ✓ խրախուսում է թիմի ստեղծումն ու աշխատանքների ակտիվ ներգրավվածությունը:

Դեմոկրատական լիդերությունը նպատակահարմար չէ կիրառել, երբ

- ✓ կազմակերպությունում յուրաքանչյուրի ներդրումը, գաղափարն ուսումնասիրելու համար քիչ ժամանակ կա,
- ✓ միայն ղեկավարն է որոշում ընդունողը,
- ✓ աշխատակիցների անվտանգությունը վտանգված է:

3. **Լիբարալ (չմիջամտող) լիդերության ոճ (Laissez-Faire)**. այս ոճը հայտնի է նաև որպես լիազորող առաջնորդություն անվամբ: Այստեղ առաջնորդներն ազատ են թողնում խմբի անդամներին՝ թույլ տալով նրանց ինքնուրույն որոշումներ կայացնել: Սրա կիրառման դեպքում լիդերը գրեթե չի ուղղորդում կամ ընդհանրապես ցուցումներ չի տալիս աշխատակիցներին՝ ընձեռելով նրանց հնարավորինս մեծ ազատություն: Այստեղ ողջ իշխանությունը կամ լիազորությունները պատկանում են աշխատակիցներին, ովքեր պետք է սահմանեն նպատակներ, ընդունեն որոշումներ և լուծեն առաջացած խնդիրներն ըստ իրենց հայեցողության: Հետազոտողները գտնում են, որ այս ոճը հանգեցնում է խմբի անդամների միջև առավել ցածր արդյունավետության:

Այս ոճն արդյունավետ է կիրառել, երբ

- ✓ աշխատակիցներն ունեն բավականին լավ որակավորում, փորձ և կրթություն,
- ✓ գոհ են իրենց աշխատանքից և ծագում են ինքնուրույնության,
- ✓ խրախուսվում է դրսից փորձագետների ներգրավումը (անձնակազմի գծով մասնագետներ, խորհրդատուներ և այլն),
- ✓ աշխատակիցները վստահելի են, գիտակ և այլն:

Ոչ արդյունավետ է, քանի որ

- ✓ աշխատակիցներն իրենց անվտանգ են զգում,
- ✓ ղեկավարը չի կարող կանոնավոր կապ հաստատել աշխատակիցների հետ, որպեսզի քննարկի նրանց աշխատանքային խնդիրները,
- ✓ ղեկավարը չի կարող շնորհակալություն հայտնել աշխատողին կատարած լավ աշխատանքի համար,
- ✓ ղեկավարը լավ չի հասկանում իր պարտականությունները և հույս ունի, որ աշխատակիցն իր փոխարեն կանի գործը:

ՄԵՍՐՈՊ ՄԱՇՏՈՑ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԼՐԱՏՈՒ 2016

Հանրային կազմակերպություններում լիդերության գործառույթները:

Գոյություն ունեն լիդերության որոշ տարրեր, որոնք անհրաժեշտ են լիդերին գործունեության ծավալելու համար՝ անկախ միջավայրից, գործառույթներից, մակարդակներից կամ կորպորատիվ պահանջներից: Լիդերի գործունեության արդյունավետությունը հասկանալու համար առանձնացվել և գնահատվել են հետևյալ կարևորագույն գործառույթները.

1. Ապագայի հանդեպ տեսլականի ստեղծում՝
 - ✓ պահպանողական/ավանդական - անցյալի փորձն ուսումնասիրել՝ ապագայի մասին կանխատեսումներ անելու համար, ամրապնդել «ստատուս քվոն», նվազագույնի հասցնել ռիսկը,
 - ✓ նորարարական - խրախուսվում են ռիսկը, նոր՝ դեռևս չփորձարկված մոտեցումներ առաջարկելը,
 - ✓ տեխնիկական - ակնկալում է խորքային գիտելիքներ որևէ ոլորտում, փորձի և մասնագիտական գիտելիքների կիրառում խնդիրների ուսումնասիրության և դրանց վերաբերյալ եզրակացություններ անելու համար,
 - ✓ սեփական կարծիքի վրա հիմնված - ընդգծում է անհատական որոշումներ ընդունելու կարևորությունը,
 - ✓ ռազմավարական - խնդիրներ լուծելու և որոշումներ ընդունելու երկարաժամկետ մոտեցում օբյեկտիվ վերլուծությունների և պլանավորման միջոցով:
2. Համախոհների ներգրավում, որն իրականացվում է՝
 - ✓ համոզելու միջոցով,
 - ✓ ընկերական և ոչ ֆորմալ կապեր ստեղծելով,
 - ✓ հրապուրելով աշխատելու եռանդուն և արդյունավետ՝ դրանով վարակելով նաև մյուս աշխատակիցներին,
 - ✓ ցուցաբերել միջանձնային զուսպ վարք՝ աշխատելով կառավարել զգացմունքները և այլն:
3. Հասնել սահմանված մտապատկերին.
 - ✓ կառուցվածքայնացում - աշխատել համակարգված և կազմակերպված, ճիշտ և ըստ մեթոդների, կիրառել ուղեցույցներ և ընթացակարգեր,
 - ✓ մարտավարական աշխատանք՝ միտված կարճաժամկետ խնդիրների լուծմանը,
 - ✓ հաղորդակցություն՝ հստակ ասել՝ ինչ ես ուզում և ակնկալում մյուսներից, հստակ արտահայտել կարծիքը և դիրքորոշումը, ունենալ տեղեկատվության ճշգրիտ հոսք,
 - ✓ պատվիրակում՝ իմանալ մյուսների առավելությունների, շնորհների մասին և ըստ այդմ՝ նրանց պատվիրակել իրավասություններ՝ վստահելով խնդիրների լուծման ուղիների որոշումը:
4. Աշխատողների աշխատանքին հետևելը՝
 - ✓ վերահսկողության միջոցով հասնել նրան, որ աշխատանքները ժամանակին և պատշաճորեն կատարվեն,
 - ✓ հետադարձ կապի միջոցով դիմացինին ուղղակի հայտնել քո կարծիքն իր աշխատանքի մասին:
5. Արդյունքների ստացում՝
 - ✓ մենեջմենթի ֆոկուսը՝ փորձել ճնշում գործադրել՝ ունենալով իշխանություն հսկելու, առաջնորդել աշխատողներին և ուղղորդել նրանց ջանքերը,
 - ✓ ակնառու արդյունքների հասնելու համար աշխատողներին մղել եռանդուն, համոզիչ, հաստատական և մրցակցային մոտեցումներ կիրառելու,

ՄԵՍՐՈՊ ՄԱՇՏՈՑ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԼՐԱՏՈՒ 2016

- ✓ արտադրություն՝ ունենալ նորանոր ձեռքբերումների հասնելու ձգտում, պահանջ-կոտ լինել քո և մյուսների նկատմամբ, ձգտելու հասնել ավելի բարձր արդյունքների:

6. Թիմային աշխատանք՝

- ✓ համագործակցություն,
- ✓ փոխհամաձայնություն՝ հարգանք մյուսների կարծիքների և գաղափարների նկատմամբ, փորձել դրանք կիրառել որոշումներ կայացնելիս,
- ✓ իշխանություն լինել չեզոք, հարգել դեկավարության կարծիքը,
- ✓ փոխադարձ մտահոգություն՝ մտահոգված լինել մարդկանց և նրանց կարիքների նկատմամբ՝ ստեղծելով մտերիմ, ջերմ և բարյացակամ փոխհարաբերություններ [7]:

Հանրային կազմակերպություններում լիդերության պարտականությունները:

Պարտականությունները նպատակներին հասնելու միջոցներն են. դրանք պետք է լինեն հստակ և չափելի: Կազմակերպությունների կառավարման մեջ լիդերի պարտականությունների ճիշտ կատարումից է կախված դրանց արդյունավետությունը: Մաքս դը Փրին Նշում էր, որ լիդերի առաջնային պարտականությունն իրադրությունը ճիշտ գնահատելն է, իսկ վերջնականը՝ շնորհակալություն հայտնելը: Այս երկուսի միջև գտնվում են լիդերի՝ որպես ծառայողի և պատասխանատուի պարտականությունները, որը ներառում է լիդերի առաջխաղացումը [8]:

Առանձնացվում են լիդերության ինը կարևոր պարտականություն, դրանք են՝

1. **Նպատակադրում:** Կազմակերպության նպատակները, ապագայի մասին պատկերացումներն անհրաժեշտ են փոխտխություն, աճ, բարելավում, կատարելագործում ապահովելու համար: Լավ կազմակերպությունները միշտ էլ ունեն ապագայի հանդեպ իրենց տեսլականը: Որպեսզի աշխատակիցներն էլ «վարակվեն» կազմակերպության նպատակներին լիդերի հասնելու մղումով, պետք է անպայման ձևավորել վստահության մթնոլորտ: Մարդիկ իրենք էլ են շահագրգիռ ունենալու լավ առաջնորդ, հստակ սահմանված աշխատառժ և նպատակներ: Նպատակադրման ժամանակ անհրաժեշտ է հիշել, որ պետք է նպատակները լինեն՝

- ✓ իրատեսական և հասանելի,
- ✓ պետք է միտված լինեն բարելավելու կազմակերպության վիճակը (բարոյական, ֆինանսական),
- ✓ նպատակադրման գործընթացին պետք է ներգրավված լինեն բոլորը,
- ✓ յուրաքանչյուր նպատակի հասնելու համար պետք է մշակել ծրագիր [9]:

2. **Արժեքների ստեղծում:** Արժեքներն ընդհանրապես արտացոլվում են ժողովուրդների կրոնական հավատալիքներում և աշխարհիկ փիլիսոփայության մեջ, նրանց երգերում, ծեսերում, մշակույթում, լեզենդներում, պատմության մեջ և այլն: Կարելի է ասել, որ կազմակերպությունն էլ տվյալ ազգի մանրակերտն է, որն անպայման պետք է ունենա ձևավորված արժեքներ: Սերունդները պետք է ամեն ինչ անեն՝ վերագտնելու և պահպանելու իրենց ավանդական արժեքները: Լիդերի պարտականություններից մեկն էլ այս արժեքները պահպանելուն օժանդակելն է: Հաճախ լիդերները մեր ընդհանուր հավատամքների և արժեքների վերակերտողներն են, նրանք միշտ որոշակի ժամանակ են տրամադրում արժեքների ուսուցմանը: Կազմակերպության գործունեությունում արդյունավետության հասնելու համար լիդերը պետք է հնարավորինս պահպանի իր երկրի ընդհանուր արժեքները, անգամ նորարարություններ անելիս չպետք է անտեսի ազգա-

ՄԵՍՐՈՊ ՄԱՇՏՈՑ ՀԱՄԱԼՄԱՐԱՆԻ ԼՐԱՏՈՒ 2016

յին առանձնահատկությունները և իր կազմակերպության ներմշակութային միջավայրը ծ-
 ևավորելիս պետք է հնարավորինս հարազատ մնա ընդհանուր ազգային արժեքներին:

3. Մոտիվացում: Լիդերները հենց այնպես մոտիվացիոն փաթեթներ չեն ստեղծում: Նրանք փորձում են տեսնել և միմյանց շաղկապել գոյություն ունեցող մոտիվները: Արդ-
 յունավետ աշխատող լիդերները փորձում են վեր հանել այն շարժառիթները, որոնք
 միտված են համալիր նպատակների իրականացմանն օժանդակելուն: Նրանք փորձում
 են անհատական շահը մոտեցնել ընդհանուր շահին: Լիդերից պահանջվում է ջանքեր
 գործադրել, կանոններ, սահմանափակումներ, խրախուսանքներ սահմանել, որոնք
 կմղեն աշխատակիցներին էլ ավելի լավ աշխատելու: Լիդերներն ստեղծում են այնպիսի
 մթնոլորտ, որտեղ խրախուսվում է ընդհանուր նպատակներին միտված քայլերը [10]:

4. Կառավարում: Մենեջերների մեծ մասն օժտված է լիդերության հատկանիշնե-
 րով, լիդերներն էլ երբեմն հենց կառավարում են: Մենեջմենթն ու լիդերությունը տարբեր
 հասկացություններ են: Դրանց տարբերություններն են՝

Աղյուսակ 1. Լիդերի և մենեջերի տարբերությունը

Մենեջեր	Լիդեր
<ul style="list-style-type: none"> Մենեջերները չեզոք, նույնիսկ կրավորական կեցվածք ունեն նպատակների հանդեպ, 	<ul style="list-style-type: none"> Լիդերների հայացքն ուղղված է դեպի ապագան,
<ul style="list-style-type: none"> Մենեջերները լուծում են խնդիրները, կազմակերպում աշխատանքը, 	<ul style="list-style-type: none"> Լիդերները փնտրում են հնարավորություններ և խրախուսում են, անգամ եթե դա ինչ-որ չափով ռիսկային է,
<ul style="list-style-type: none"> Մենեջերները նախընտրում են մարդկանց հետ աշխատել կանոնակարգված և վերահսկողական ընթացակարգերով, 	<ul style="list-style-type: none"> Լիդերները իրենց գործն անում են շատ ավելի եռանդուն և ոչ այդքան կանոնակարգված,
<ul style="list-style-type: none"> Մենեջերներն իրենց համարում են գոյություն ունեցող ինստիտուտների պահապաններ և կարգավորողներ: 	<ul style="list-style-type: none"> Լիդերները փորձում են վերափոխել մարդկային, տնտեսական, քաղաքական հարաբերությունները: Նրանք ոչ թե զուտ առօրյա աշխատանք են կատարում, այլ նպատակամղված ու տրամաբանված քայլեր են ձեռնարկում:

Եվ վերջապես. «Մենեջերներն ամեն ինչ ճշգրիտ են անում, իսկ լիդերները՝ ճիշտ գործողություններ»[11]:

Վերը նշված տարբերություններից բացի, այս երկու հասկացություններն ունեն մի շարք նմանություններ: Մենեջմենթը կարելի է դիտել նաև որպես լիդերի պարտակա-
 նություններից մեկը: Լիդերության մենեջերական գործառույթն ունի հետևյալ առանձնա-
 հատկությունները՝

- ✓ այլանավորում և առաջնահերթությունների սահմանում,
- ✓ կազմակերպական և ինստիտուցիոնալ կարողությունների հզորացում. շատ հա-
 ճախ են հանդիպում լիդերներ, որոնք որոշակի ժամանակահատվածում շատ լավ
 են գործում, ապրում են իրենց աստեղային ժամը, բայց նրանք շատ շուտ էլ անհե-
 տանում են լոկ այն պատճառով, որ չունեն իրենց նպատակներն ինստիտուցիո-

նալացնելու շնորհ: «Ոչինչ հնարավոր չէ՝ առանց անհատների, ոչինչ հավերժ չէ՝ առանց ինստիտուտների»,

- ✓ համակարգի գործունեությանը նպաստելը (լիդերները հանդես են գալիս որպես աշխատակիցներ հավաքագրողներ, այնուհետև ապահովում են թիմի կենսունակությունը, ուղղորդում են, պատվիրակում լիազորությունները և այլն),
- ✓ օրակարգի հաստատումը և որոշումների ընդունումը,
- ✓ քաղաքական որոշումների իրականացումը - լիդերի պարտականություններից մեկն էլ քաղաքական որոշումների իրականացումն է՝ կանխելու ոչ առաջնահերթ հակամարտությունները, որոնք կարող են ծագել կարևորագույն նպատակներից հասնելու ճանապարհին:

5. Իրազործելի միասնության հասնել: Կազմակերպություններում, հատկապես խոշոր կառույցներում անհնար է խուսափել հակամարտություններից: Դրանք կարող են լինել ինչպես կառուցողական, այնպես էլ ապակառուցողական: Լիդերի խնդիրներից մեկն էլ կոնֆլիկտները հարթելն է: Սոցիալական գործունեության անհրաժեշտ տարրերից են համախմբվածությունն ու փոխադարձ հանդուրժողականությունը, ինչին էլ պետք է ձգտի լիդերը: Սրան հասնելու համար անհրաժեշտ է ստեղծել վստահության մթնոլորտ: Փոխվստահությունը, կազմակերպության որոշակի կանոններին հետևելը, կանխամտածված գործելը կազմակերպության արդյունավետության կարևորագույն բնութագրիչներից են:

6. Բացատրել: Լիդերի մյուս պարտականությունը բացատրելն է, որքան էլ դա տարօրինակ է հնչում: Մարդիկ ուզում են տեղեկացված լինել, թե որն է խնդիրը, ինչու են նրանց հանձնարարում անել որոշակի աշխատանք: Թուրման Արնոլդն ասում էր. «Դժբախտ է այն մարդը, ով չի գտնում բառեր՝ նկարագրելու՝ ինչ է կատարվում իր հետ»: Լիդերները պետք է կարողանան գտնել անհրաժեշտ բառերը: Բացատրությունը միայն պարզություն և պերճախոսություն չէ, այն ներառում է նաև մուտք դեպի հաղորդակցության միջոցները կամ էլ հանրության այն հատվածի հետ շփումը, ովքեր գաղափարների շրջանառության կիզակետում են, ինչպիսիք են՝ հրատարակիչները, գրողները, ընկերությունների լիդերները և այլն: Բացատրությունը, խոսքի հմտությունը շատ հաճախ կարող են օգնել այն կիրառողին՝ ստանձնելու լիդերի դեր, անգամ եթե նրա մեջ այնքան էլ զարգացած չեն լիդերի կարողությունները: Լիդերը նաև սովորեցնող է: Սովորեցնելն ու լիդերությունը թեև տարբեր հասկացություններ են, բայց յուրաքանչյուր լավ լիդեր նաև ուսուցիչ է, իսկ յուրաքանչյուր լավ ուսուցիչ նաև լիդեր է:

7. Խորհրդանիշ լինել: Լիդերները խորհրդանիշներ են: Խմբում, որտեղ ներքին պայքար է ընթանում, լիդերը կարող է դառնալ միասնության հիմնական խորհրդանիշը: Այն լիդերները, ովքեր տեղյակ են իրենց դերի խորհրդանշական բնույթի մասին, կարողանում են դրանից օգուտ քաղել:

8. Խումբը ներկայացնել: Լիդերության պարտականություններից մեկն էլ ոչ միայն խմբի վրա կենտրոնանալն է, այլև այն ներկայացնելը, նրա անունից խոսելն արտաքին միջավայրում: Լիդերները պետք է լինեն բավականաչափ անկախ և պատրաստ ներկայացնելու խումբն արտաքին միջավայրում: Այն լիդերը, որն աշխատել է որևէ նեղ համակարգում և այդտեղից այն կողմ ոչինչ չի տեսել, ավելի հավանական է, որ աշխատի ոչ արդյունավետ: Այսպիսով՝ հմուտ լիդերները պետք է տեղյակ լինեն արտաքին գործոնների մասին, ինչպիսիք են, օրինակ, գլոբալ տնտեսական միտումները, քաղաքական զարգացումները և այլն:

9. Վերականգնում: Քանի որ ներկայումս իրադարձությունները զարգանում են չափազանց արագ, նոր ծագող խնդիրներին անհրաժեշտ է տալ նոր լուծումներ: Լիդերը

ՄԵՍՐՈՊ ՄԱՇՏՈՑ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԼՐԱՏՈՒ 2016

պետք է աջակցի նորարարական, իրերին նորովի մոտենալու նախաձեռնություններին: Անհատը, ով կարողանում է դեկավարել իր խումբը, կարող է նաև իր պարտականությունների մի մասը պատվիրակել՝ հանձնելով դրանք իր աշխատողներին: Լիդերն իր պարտականություններից միայն երկուսը չի կարող պատվիրակել՝ խորհրդանիշ լինելը և նպատակադրումը:

Ընդհանուր առմամբ հանրային կազմակերպություններում լիդերությունը շատ բարդ և պատասխանատու պարտականություն է: Այն ոչ միշտ է ամբողջովին և ճիշտ իրագործվում: Որոշումներն ընդունվում են, այնուհետև դրանք վերլուծվում են, հնարավոր է նաև՝ փոփոխվեն: Հաճախակի կարելի է հանդիպել տարածայնությունների, հակասություններն անխուսափելի են: Նպատակին հասնելուց հետո հնարավոր է, որ առաջանա նոր նպատակ, խնդրի լուծումը կարող է հանգեցնել նոր խնդրի առաջացման: Եվ ինչպես Դոնալդ Միչելն է ասում. «Շատ բաներ հաճախ անկառավարելի են: Ոչ մի լիդեր հաճույք չի ստանում այս իրավիճակից, բայց բոլոր լիդերներին էլ քաջածանոթ են ստեղծված իրավիճակը»[12]: Լիդերությունն ինչպես առանձին անհատի, այնպես էլ խմբի վրա ազդեցություն գործելու ընդունակություն է: Այն իշխանություն է, որն ուժի կիրառման կարիք չունի, չնայած որ օժտված է այդ ուժով: Լիդերության նշված ինը պարտականությունները միմյանցից էապես չեն տարբերվում և հնարավոր չէ տարանջատել: Լավ լիդերն իր գործունեության ժամանակ պետք է առնվազն կիրառի դրանցից մի քանիսը:

ԾԱՆՈԹԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

1. Krech D. and Crutchfield R. Theory and Problems of Social Psychology, 1th ed, New York, McGraw-Hill Book Co., 1948, pp 48-51:
2. Bass B. Leadership, psychology, and organizational behavior, New York, 1960; Cartwright D. Influence, Leadership, Control, New York, 1965; Katz D. and Kahn R. The social psychology of organizations. Wiley, New York, 1966:
3. Linton C. The Sociological Concept of "Group": An Empirical Test of Two Models, American Journal of Sociology, Vol. 98, No. 1 (Jul., 1992), pp. 152-166:
4. Nahavandi A. The Art and Science of Leadership, Prentice Hall; 5 edition, New York, 2008, p. 4:
5. Northouse G. Leadership theory and practice, 4th ed. Thousand Oak, London, New Delhe, Sage publication, 2007, p. 3:
6. <http://nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html>:
7. http://www.mrg.com/documents/LEA_model.pdf:
8. James L. Perry Reader on Nonprofit and Public Leadership, Jossey-Bass Publishers, 2009, p.5, file:///C:/Users/User/Downloads/0470479493.pdf:
9. <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadled.html>:
10. James L. Perry, նշվ. աշխ., p.14:
11. Bennis, Warren and Burt Nanus Leaders: The strategies for Taking Charge, New York: Harper & Row, 1985, p. 21, <http://www.amazon.com/Leaders-The-Strategies-Taking-Charge/dp/006015246X>:
12. James L. Perry նշվ. աշխ. p. 23:

ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

Առաջնորդի (լիդերի) ինստիտուտը հանրային կազմակերպություններում
Էդգար Քալանթարյան

Հանրային կազմակերպություններում լիդերության կարևորությանն անդրադարձել են բազմաթիվ հեղինակներ: Այն դրական ազդեցություն ունի վերջիններիս արդյունավետ կառավարման համար: Լիդերությունը հասարակության, կազմակերպության, կամ սոցիալական խմբի վրա որևէ կոնկրետ անձի կամ խմբի մշտական ազդեցությունն է: Այս երևույթը հանրային կազմակերպություններում բնական և անխուսափելի է: Հենց ինչ-որ եղանակով որևէ սոցիալական խումբ է ստեղծվում, նրանում անմիջապես սկսվում են գործընթացներ, որոնք հանգեցնում են առաջնորդի, ղեկավար անձի առաջադրման, ինչն էլ ընդգծում է լիդերության կարևորությունը:

Ընդհանուր առմամբ հանրային կազմակերպություններում լիդերությունը շատ բարդ և պատասխանատու պարտականություն է: Այն ոչ միշտ է ամբողջովին և ճիշտ իրագործվում: Լիդերությունն ինչպես առանձին անհատի, այնպես էլ խմբի վրա ազդեցություն գործելու ընդունակություն է: Այն իշխանություն է, որն ուժի կիրառման կարիք չունի, չնայած որ օժտված է այդ ուժով:

РЕЗЮМЕ

Институт лидера в государственных организациях
Эдгар Калантарян

***Ключевые слова:** государственные организации, лидерство, эффективное управление, либеральное, контроль, мотивация, выработка ценностей, менеджер.*

Осмысление проблемы лидерства в государственных организациях указано во многих трудах. Оно имеет положительное влияние на эффективное управление последних. Лидерство – это постоянное воздействие одного человека на организацию, группу или социальную группу. Это не только естественное но и неизбежное явление в государственных организациях. Это означает, что стоит появиться одной новой социальной группе, сразу же начинаются процессы, которые приводят к выявлению нового лидера или руководителя, чем собственно вызвана важность изучения этого феномена.

Лидерство в государственных организациях – очень сложная и ответственная функция. Она не всегда реализуется в полной мере и должным образом. Главное, нужно подчеркнуть, что лидерство – это не только способность отдельного человека влиять на других, но и умение воздержаться от применения силы, несмотря на то, что оно имеет такую возможность.

SUMMARY
The Institution of Leadership in public organizations
Edgar Kalantaryan

Keywords: *public organizations, leadership, efficient management, communication, liberal, supervision, motivation, value creation, manager.*

The importance of the institution of leadership in public organizations was highlighted by many authors. It has a positive impact on the efficient management of these organizations. Leadership is the continuing influence of a certain individual or group on a society, organization or social group. This is a natural and inevitable phenomenon in public organizations. Once a social group is created, it undergoes processes leading to the appointment of a leader, a head, which reaffirms the importance of leadership.

Leadership in public organizations is a very complex and important duty. It is not always fulfilled properly and completely. Leadership is the ability to influence both individuals and groups. It is the authority that does not require coercion, although it is endowed with power.