



ԴԱՍ 1

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ՄՈՏԻՎԱՑՆՈՂ ԼԵՐԱԾԱԿԱՆ ՏԵՍԱԼՅՈՒԹ

(հասանելի է Արդարադատության ակադեմիայի կայքի հեռուստուցման բաժնում և հեռուստուցման փաթեթի կրիչում)

1.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԲԱՂԱԴՐԻՉՆԵՐԸ. ԴԵԿՎԱՐՈՒՄ ԵՎ ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒՄ

Այս դասին Դուք կծանոթանաք **կառավարման** գործընթացի բնութագրական գծերը վերհանող հիմնական հասկացություններին, կառավարման բաղադրիչներին: Հնարավորություն կունենաք քայլ առ քայլ բացահայտելու այն հատկանիշները, որոնցով բնորոշվում է այդ գործընթացը:

Մինչ բուն նյութին անցնելը նշենք, որ *կառավարման գործընթացի էությունը* հասկանալը, այն ձևավորող բաղադրիչները հստակ տարբերակելը խիստ կարևոր է ոչ միայն և գուցե թե ոչ այնքան տեսական գիտելիքների ընդլայնման, որքան Ձեր աշխատանքային գործունեությունն առավել արդյունավետ դարձնելու տեսանկյունից:

Ցուցումներ



Մինչև 5 րոպե

Ուշադրությամբ կարդացեք տեքստը (օգտվելով բառարանից) և այն յուրացնելուց հետո միայն անցեք հաջորդ մասերին /աշխատանքային դրվագ-օրինակ, ինքնաստուգիչ հարցեր/:



Մինչև 105 րոպե



«**Կառավարում**» (անգլ. Management, հին ֆրանսերենից՝ menagement) թարգմանաբար նշանակում է «ուղեկցելու, ուղղություն տալու արվեստ»:

Կառավարում հասկացությունը կիրառվում է ամենուրեք, երբ այս կամ այն նպատակով անհրաժեշտ է արտահայտել որոշակի սուբյեկտի (կամ փոքր խմբի) կողմից որոշակի օբյեկտի (կամ մեծ խմբի) վրա իրականացվող ներգործությունը: **Կառավարումը** գիտության, մշակույթի և փորձառության համադրումն է, այն անընդհատ և նպատակաուղղված գործընթաց է:

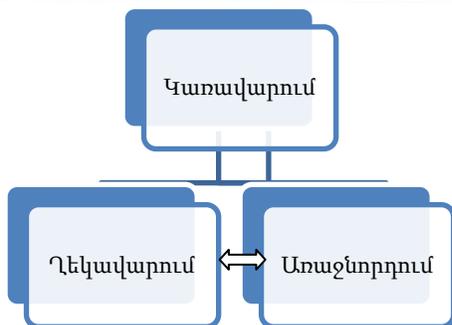
Կառավարման առարկան հասարակությունն է և դրա առանձին շերտերը, ոլորտները, մարդկանց խմբերը և անհատները:

Կառավարման խնդիրն է որոշակի սուբյեկտի վրա ներգործության ձևերի ուսումնասիրությունը և կատարելագործումը:

Մոցիալ-հոգեբանական տեսանկյունից՝ *կառավարումը դեպի մարդը կամ մարդկանց խումբն ուղղված յուրահատուկ գործընթաց է*: Այն ոչ միայն ազդեցություն է՝ ուղղված ենթականերին, այլև հակազդեցություն: Այլ կերպ ասած՝ կառավարումը համապատասխան ոճ և բովանդակություն ունեցող *միջանձնային փոխազդեցության* յուրահատուկ ձև է:

Որպես համակարգային միավոր՝ **կառավարումը** դիտարկվում է **դեկավարում** և **առաջնորդում** բաղադրիչների համադրության համատեքստում (նկ.1): Կառավարման արդյունավետության մեջ առաջնորդումն ունի առանձնահատուկ գործնական կարևորություն:

Փորձեք ինքնուրույն տարբերակել դեկավարումը և առաջնորդումը:



Նկ.1 Կառավարումը որպես համակարգային միավոր

Ղեկավարում

Կառավարումը, նախ և առաջ, մարդկանց **ղեկավարումն է**: **Ղեկավարում** ասելով սովորաբար հասկանում ենք ցանկացած ներգործության կազմակերպման գործընթացը, որն ուղղված է *հետապնդվող նպատակների իրականացմանը*: **Ղեկավարումը** կառավարման գործընթացի մասն է, որի դեպքում ղեկավարի խնդիրներից է *ենթակաների վրա ներազդելը*:

Յուրաքանչյուր կառույցի կառավարման համակարգում ղեկավար աշխատակիցը կենտրոնական տեղ է զբաղեցնում: Այն հարցին, թե որոնք են *լավ ղեկավարին* (անկախ նրա գործունեության ոլորտից) բնորոշ հատկությունները և ներկայացվող պահանջները՝ հիմնականում պատասխանում են՝ նկարագրելով ղեկավարի որոշակի *վարքագիծ* և *ոճ*: Ուստի, մասնագիտական գիտելիքներին զուգահեռ, ղեկավարը պետք է տիրապետի նաև որոշակի հմտությունների:

Ղեկավարի համար հիմնականում առանձնացնում են երեք տիպի հմտություններ.

- **Տեխնիկական հմտություններ** - ղեկավարը *Թվարկեր, ըստ Ձեզ, ղեկա-*



փորձառու է, գիտակ և առաջադրված կամ ի հայտ եկած խնդիրների լուծման ճանապարհին վստահորեն ուղղորդում է աշխատակիցներին:

- **Հասարակական, սոցիալական հմտություններ** - ղեկավարն ունի նշված հմտությունները, եթե կարողանում է ադապտացվել տարաբնույթ միջավայրերում և իրավիճակներում, ճանաչել ու հասկանալ աշխատանքային թիմը/անձնակազմը և աշխատել տարբեր անհատների հետ:
- **Կոնցեպտուալ հմտություններ** - ղեկավարն օժտված է այսօրինակ հմտություններով, եթե կարողանում է տեսնել և փոխանցել կազմակերպության տեսլականը, ռազմավարությունը, կորպորատիվ քաղաքականությունը, փիլիսոփայությունը, ինչպես նաև ունակ է աշխատել նոր գաղափարների ու նախագծերի հետ:

Ի պաշտոնե սահմանված կառավարման գործառույթների արդյունավետ իրականացման համար խիստ կարևոր է ղեկավարի հմտությունների զարգացումն ու գործնականում կիրառումը:

Առաջնորդում

Առաջնորդումն արդյունավետ կառավարման մյուս կարևոր բաղադրիչն է: **Առաջնորդումը** մարդկանց վրա *ներգործման տարրեր ձևերի միջոցով ոչ ձևական ազդեցություն* է, այն ուղղորդում է դեպի ընդհանուր նպատակների իրականացումը՝ հենվելով ոչ թե ուժի, այլ հեղինակության և վստահության վրա:

վարի համար ամենակարևոր հմտությունները:

Փորձեք հասկանալ՝ ունե՞ք արդյոք այս հմտությունները:



Դեկավարի հմտությունները դրսևորվում են **առաջնորդման ոճերի** համատեքստում: **Առաջնորդման ոճերն** արտացոլում են աշխատանքային գործընթացի կազմակերպման, անձնակազմի հետ հաղորդակցման և խթանների կիրառման Ձեր՝ որպես առաջնորդի վարքագիծը:

Առաջնորդման ոճերը չեն լինում լավը կամ վատը, այլ գնահատվում են խնդիրների, իրավիճակների և դրանցում մարդկանց որակների, հմտությունների համադրման ու օգտագործման արդյունավետությամբ:

Տարբեր տեսաբաններ և հետազոտողներ իրականացրել են առաջնորդման ոճերի յուրահատուկ դասակարգումներ: Մեր դասընթացի շրջանակում կներկայացնենք ամերիկացի գրող, հոգեբան Դենիել Գոուլմանի առանձնացրած առաջնորդման *վեց ոճերը* և դրանց կիրառման համար անհրաժեշտ նախապայմանները: Նշված հեղինակի մոտեցումը ներկայացնելն ամենից առաջ պայմանավորված է դրա ընդգրկունության, հեշտ կիրառելիության հանգամանքով: Գոուլմանի առանձնացրած առաջնորդման ոճերն են՝

1. **Ստիպողական, վարչարարական ոճ (commanding)** - ենթադրում է աշխատակիցների շրջանում տարակարծության բացակայություն և ամբողջական ենթարկում ղեկավարին/առաջնորդին:

- ա/ «արեք այնպես, ինչպես ասում եմ»,
- բ/ աշխատակցի անմիջական վերահսկում,
- գ/ կարգապահական տույժերի և պատիժների միջոցով աշխատակիցների մոտիվա-

Փորձեք բնութագրել Ձեր առաջնորդման ոճը:

Պարզեք, թե նշվածներից որին է համապատասխանում Ձեր ոճը:



ցիայի ապահովում:

Այս ոճն արդյունավետ է՝

- ճգնաժամերի պայմաններում,
- երբ անգամ փոքր շեղումը ռիսկային է:

Ոչ արդյունավետ է, երբ

- առկա է աշխատակիցների հետագա զարգացման կամ կատարելագործման անհրաժեշտություն, կարիք,
- աշխատակիցները հմուտ են և մշտապես վերահսկվելու պարագայում ապամոտիվացվում են:

2. **Հեղինակություն վայելող ոճ (authoritative) -**

այս ոճի նպատակն է սեփական մտահղացումները և տեսլականը ներկայացնելով արդյունք ապահովելը:

ա/«հետևե՛ք ինձ», (աշխատակիցները վստահում և հետևում են ղեկավարին),

բ/ աշխատանքային նպատակների հստակ փոխանցում,

գ/ աշխատակիցների մոտիվացիայի ապահովում՝ աշխատանքի կատարողականի մասին հետադարձ կապ ապահովելու միջոցով:

Այս ոճն արդյունավետ է՝

- երբ փոփոխություններ իրականացնելու նպատակով անհրաժեշտ է փոխել աշխատանքային ուղղությունը,
- վստահելի ղեկավարի պարագայում:

Ոչ արդյունավետ է, երբ

- աշխատակիցները չունեն բավարար



գիտելիքներ ու հմտություններ և կարիք ունեն հստակ ուղղորդման,

- աշխատակիցները չեն վստահում դեկավարին և նրան թերհավատորեն են վերաբերվում:

3. **Համագործացության/ընկերական (affiliative) ոճ** այս ոճով առաջնորդվելու նպատակը աշխատակից-դեկավար փոխհարաբերություններում ներդաշնակ, մտերմիկ աշխատանքային միջավայր ձևավորելն է:

- ա/ «մարդիկ առաջին տեղում, աշխատանքը՝ երկրորդ»,
- բ/ կոնֆլիկտների հնարավորինս բացառում և ընկերական փոխհարաբերությունների շեշտադրում, հաստատում,
- գ/ աշխատակիցների մոտիվացիայի ապահովում՝ ընկերական միջավայր ձևավորելով:

Այս ոճն արդյունավետ է՝

- եթե կիրառվում է այլ ոճերի հետ համատեղ,
- գործընթացներն ամենօրյա են և կրկնվող,
- տրամադրվում է շարունակական խորհրդատվություն:

Ոչ արդյունավետ է, երբ

- առկա է աշխատանքի անբավարար արդյունք,
- ճգնաժամ է,
- առկա է հստակ ուղղորդման անհրաժեշտություն:



4. **Դեմոկրատական ոճ (democratic)** - այս ոճը միտված է աշխատակիցների հետ համաձայնեցված պարտավորություններ ձևավորելուն:

ա/ «ի՞նչ եք մտածում»,

բ/ որոշումների կայացման գործընթացին աշխատակիցների մասնակցության խրախուսում,

գ/ աշխատակիցների մոտիվացիայի ապահովում՝ ներգրավվածության, խրախուսման միջոցով:

Այս ոճն արդյունավետ է՝

- համատեղ աշխատանքի պայմաններում,
- փորձառու և վստահելի անձնակազմի պարագայում,
- առողջ աշխատանքային միջավայրում:

Ոչ արդյունավետ է, երբ

- ճգնաժամ է,
- քննարկումներ կազմակերպելու համար անհրաժեշտ ժամկետները սեղմ են,
- առկա է հմտությունների, գիտելիքի պակաս և անհրաժեշտ է անմիջական ուղղորդում:

5. **Օրինակ ծառայող ոճ (pacesetting)** - այս ոճն ուղղված է կատարողականի բարձր ստանդարտներով աշխատանքի արագ իրականացմանը:

ա/ «աշխատեք այնպես, ինչպես այժմ ես եմ աշխատում»,

բ/ ղեկավարի կողմից աշխատանքի իրականացում՝ աշխատակիցների կողմից այն



ընդօրինակելու ակնկալիքով,
գ/ կատարողականի բարձր պահանջների
սահմանման համատեքստում աշխատակիցների մոտիվացիայի ապահովում:

Արդյունավետ է, երբ

- աշխատակիցները մոտիվացված են, գիտակ և հմուտ,
- պահանջվում է աշխատակիցների աննշան ուղղորդում:

Ոչ արդյունավետ է, երբ

- գործընթացը պահանջում է մեկից ավելի աշխատակիցների ներգրավվածություն,
- առկա է կրթվելու, զարգանալու, կատարելագործվելու կարիք:

6. Ուսուցանող/ուղղորդող ոճ (coaching) – այս ոճի կիրառումը միտված է աշխատակիցների ապագայամետ մասնագիտական զարգացմանը:

ա/ «փորձեր այս տարբերակը»,
բ/ ուղղորդող ղեկավար, ով օգնում, խրախուսում է աշխատակիցներին և ապահովում նրանց կատարողականի բարելավումը,
գ/ աշխատակիցների մոտիվացիայի ապահովում՝ մասնագիտական զարգացման հնարավորություն ընձեռելով:

Այս ոճն արդյունավետ է, երբ

- աշխատակիցները մոտիվացված են և ցանկանում են զարգանալ/կրթվել,
- առկա են կատարելագործման կարիք ունեցող հմտություններ:



Ոչ արդյունավետ է, երբ

- ղեկավարը փորձառու չէ,
- առկա են կատարողականի արդյունքի մեծ տարբերություններ/շեղումներ,
- ճգնաժամ է:

Վերը ներկայացված ոճերից ոչ մեկը չի կարող հավակնել «լավագույն»-ը կոչվելուն: Համապատասխան ոճի ընտրությունը կախված է մի շարք գործոններից՝ աշխատակիցների, աշխատանքային խմբի/թիմի քանակական և որակական բնութագրերից, մասնավորապես՝ նրանց փորձառությունից, արժեքներից և դրդապատճառներից՝ պայմանավորված իրավիճակային (կայուն, ոչ կայուն, նոր կամ ժամանակավոր թիմ և այլն) և ժամանակային (երկարաժամկետ կամ կարճաժամկետ նպատակներով և այլն) գործոններով:

Այսպիսով՝ **առաջնորդման ոճերի** ընտրությունը պայմանավորված է **վերը նշված գործոններով**, իսկ ղեկավարի հմտությունների առկայությունը կառավարման արդյունավետության պարտադիր պայման է:

Ղեկավարի հմտությունների (որպես անձնային ներազդեցության միջոցի) և **առաջնորդման ոճերի** (որպես ներգործության միջոցի) համատեղմամբ Դուք կարող եք ձևավորել հիացմունք առաջացնող և վստահություն ներշնչող լավ ղեկավարի կերպար:

Փորձեք նկարագրել Ձեր աշխատանքային պայմանները (մթնոլորտը, աշխատակիցների գիտելիքների ու հմտությունների մակարդակը, աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունը և այլն) և այդ համատեքստում գնահատել Ձեր առաջնորդման ոճը:



1.2. ՂԵԿՎԱՐՄԱՆ ԵՎ ԱՌԱՋՆՈՐԴՄԱՆ ՓՈԽՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ղեկավարն առաջադրված նպատակներն իրականացնում է պլանավորման և համակարգման միջոցով, սակայն գործունեության արդյունավետությունն ապահովելու համար անհրաժեշտ է նաև սահմանված նպատակների նկատմամբ հավատ և վստահություն ձևավորելը, աշխատակիցներին ոգեշնչելը և մոտիվացնելը: Այս խնդիրները լուծվում են կառավարման բաղադրիչի՝ **առաջնորդման** միջոցով, որի դեպքում ղեկավարը ստանձնում է նաև **առաջնորդի դերը**:

Առաջնորդն աշխատակիցների համար իրականում հեղինակություն է: Պատճառներից մեկը յուրօրինակ անձնային որակներն են: Նա, ով պատրաստ է ռիսկի դիմել, կայացնել դժվար որոշումներ, ձևավորում է իրեն հետևող աշխատակիցների հոծ բանակ:

Առաջնորդը կառավարում է իր իսկ օրինակով, նրանով, թե ինչպես է խոսում, ինչպես է գործում, ինչպես է վերաբերվում, ինչ է ասում մյուսների մասին, ինչպես է կառավարում սեփական անձը:

Առաջնորդը բաց է նոր մտահղացումների և գաղափարների, ինչպես նաև աշխատակիցների և ղեկավար անձնակազմի հետ շարունակական երկխոսությունների համար:

Այժմ ներկայացնենք **առաջնորդի և ղեկավարի** դերակատարումների տարբերությունները:

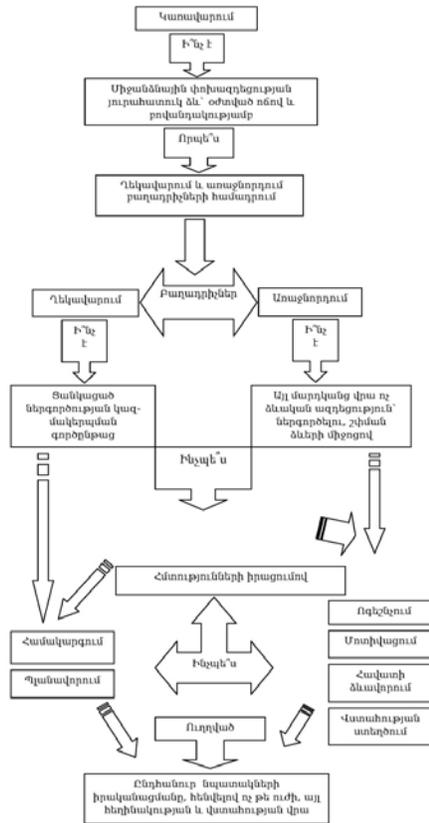
- Որպես **առաջնորդ** պետք է ունենալ «լավ» ապագայի տեսլական և մոտիվացնել աշխատակիցներին, որպես ղե-

Պատասխանեք այս հարցին՝ Դուք ավելի լավ ղեկավար եք, թե՞ առաջնորդ. հիմնավորե՛ք Ձեր պատասխանը:



կավար՝ հետևել նաև սահմանված ծրագրերի իրականացմանը, գործընթացներին, գործառույթներին:

- Որպես **առաջնորդ** պետք է լինել նախաձեռնող և ստեղծագործ, իսկ որպես ղեկավար՝ հրահանգավորող, գործողություններին հակված և պատասխանատու:
- Որպես **առաջնորդ** պետք է համոզել կազմակերպությանը, որ աշխատանքը և նպատակները մեկ ամբողջություն են, իսկ որպես ղեկավար՝ վստահ լինել, որ յուրաքանչյուր անհատ/աշխատակից ունի անհրաժեշտ և բավարար հմտություններ առաջադրված խնդիրների լուծման համար:
- Որպես լավ **առաջնորդ**՝ աշխատակիցներին պետք է տեսանելի դարձնել իրավիճակի ամբողջական պատկերը, իսկ որպես լավ ղեկավար՝ յուրաքանչյուր աշխատակցին ցույց տալ դրանում իր դերակատարումը:



Հատուկ ուշադրություն դարձրեք գծապատկերին:

Նկ.2. Դեկավարման և առաջնորդման համեմատական գծապատկեր

Համաձայն ներկայացված գծապատկերի (նկ. 2)՝ **դեկավարումը** ներգործության կազմակերպման գործընթաց է, որն իրականացվում է համակարգման և պլանավորման միջոցով, իսկ **առաջնորդումը** մարդկանց վրա ոչ ձևական ազդեցություն է, որն իրականացվում է ոգեշնչման, մոտիվացման, հավատի ձևավորման և վստահության ստեղծման միջոցով: *Օրինակ՝ խնդիրների կատարումն ապահովող դեկավարը համադրվում է տեսականը փոխանցող, ներգրավվող առաջնորդի հետ:*

Ինքնուրույն ձևակերպեք օրինակներ, որտեղ կերևան դեկավարի և առաջնորդի տարբերությունները:

Կառավարման մեջ առաջնորդման բաղադրիչը դեկավարներին հնարավորություն է ընձեռում իրենց **կազմակերպական ենթահամակարգերի**



գործառույթները դարձնել մեկ ամբողջություն:

Կառավարման ամբողջականությունը ենթադրում է **առաջնորդի** և **ղեկավարի** դերակատարությունների միավորում, համատեղում և միահյուսում: Կառավարման ամբողջականության ապահովման առանցքային դրույթներն են.

1. Ձևավորել վստահություն և լինել համոզիչ:

Եթե աշխատակիցները վստահում են, ապա առավել հեշտ են հետևում Ձեզ: Իսկ վստահությունը ձևավորվում է, երբ նրանք գիտակցում են, որ որոշումների կայացման հիմքում գործում է «լավ է բոլորի համար» սկզբունքը: Սակայն չպետք է չարաշահել ձեռքբերված վստահությունը: Վստահության մթնոլորտը խրախուսում է տեղեկատվության բաց, ամբողջական փոխանակումը, ձևավորում է ամուր անձնակազմ/թիմ, որի բոլոր անդամները պատրաստակամ են աջակցել միմյանց: Նման մթնոլորտը ձևավորվում է ազնիվ, անկեղծ, կարեկցող, հարգայից և ստեղծարար համագործակցության դեպքում:

2. Հստակ փոխանցել տեսլականի պատկերացումները:

Որպես ղեկավար պետք է փոխանցեք **ստորաբաժանման** ապագայի վերաբերյալ Ձեր պատկերացումները:

Աշխատակիցների կողմից տեսլականի ընկալումն ապահովելու համար պետք է մոտիվացնեք և ոգեշնչեք նրանց նույն ոգևորությամբ, որն ունեք ինքներդ: Շատ կարևոր է, որ նրանք տարանջատեն տեսլականի ներքո առաջադրված նպատակները:

Վերհիշեք Ձեր պրակտիկայից՝ հետևե՛լ եք արդյոք այս սկզբունքներին:



Կարևոր է նաև լսել նրանց. անդադար խոսելով «անտեսում» եք հնարավոր նոր գաղափարները:

Աշխատակիցներին պարբերաբար տրամադրեք տեղեկատվություն աշխատանքների իրականացման, արդյունքների և առկա խնդիրների վերաբերյալ: Աշխատակիցները, տեղյակ լինելով ընթացիկ իրավիճակին, առավել լավ են պատկերացնում իրենց առջև դրված խնդիրները և դրանց լուծման գործում իրենց դերակատարությունը:

3. **Պատրաստ լինել աջակցելու աշխատակիցներին՝ մասնագիտական զարգացում և աճ ապահովելու համար:**

Արդյունավետ կառավարում իրականացնելու համար կենսականորեն կարևոր են միջանձնային շփման հմտությունները: Միայն է աշխատասեղանի հետևում թաքնվելով մարդկանց կառավարելը: Բացահայտեք աշխատակիցների հակումները և բաշխեք պարտականություններն այնպես, որ լավագույնս օգտագործեն իրենց ներուժը, ինչպես նաև տեսնեն և հասկանան իրենց դերակատարման կարևորությունը:

Այս ամենը Դուք կարող եք ապահովել՝

Քրուչինգի միջոցով - օգնեք աշխատակիցներին բարելավել, զարգացնել աշխատանքում անհրաժեշտ հմտությունները: Հաճախ զրուցեք նրանց հետ, աշխատանքի արդյունքների ու հեռանկարների ըննարկման/ներկայացման նպատակով ստեղծեք և ամրապնդեք շարունակական հետադարձ կապ, անհրաժեշտության դեպքում տրամադրեք խորհրդատվություն:

Հատուկ ուշադրություն դարձրեք այս մեթոդներին:



Մենթորինգի միջոցով - օգնեք աշխատակիցներին հասկանալ զարգացման հիմնական ուղղությունները՝ հիմք ստեղծելով առաջադասման իրատեսական հեռանկարների համար: Ապահովեք աշխատանքային այնպիսի միջավայր, որտեղ կարևորվում է կազմակերպության նաև այլ գործառույթների (այլ ստորաբաժանումների) վերաբերյալ տեղեկացված լինելը:

Արդյունավետ հաղորդակցման միջոցով - Ձեր պատկերացումները և նպատակները հստակ փոխանցեք աշխատակիցներին, ժամանակ տրամադրեք անհատական զրույցներին, անհրաժեշտության դեպքում խրախուսեք գովաբանությամբ:

Լսելու միջոցով - ցուցադրելով Ձեր հոգատարությունը և լինելով հասանելի՝ աշխատակիցներին ընձեռեք մտահղացումներով և մտահոգություններով փոխանակվելու հնարավորություն:

4. Որոշումներ կայացնել և կրել պատասխանատվություն

Օգտվելով որոշակի իրավիճակներից՝ կայացրեք նաև ռիսկային որոշումներ: Ինչպես աշխատակիցները, այնպես էլ Դուք պատասխանատվություն եք կրում իրականացված աշխատանքի համար: Եթե Դուք ձախողվեք և ժխտեք դա, մեղադրեք ուրիշներին, ապա կկորցնեք վստահությունը Ձեր նկատմամբ:

Պատասխանատու լինել չի նշանակում բացառել սխալվելու հավանականությունը: Աշխատակիցները, իհարկե, կարող են նաև սխալվել: Պարզապես անհրաժեշտ է ժամանակ առ ժամանակ հակադրվել և



ցուցադրել Ձեր անհամաձայնությունը: Թեև դեկավարի որակը գնահատվում է ոչ միայն և ոչ այնքան մեղադրանք ներկայացնելով, որքան օգնելով և ուղղորդելով: *Եթե աշխատակիցներին հակադրվելու համար չունեք բավարար վստահություն և նյարդեր, ապա սույն դասընթացը նպատակ ունի լրացնելու նաև այդ բացը:*

5. Աշխատանքային գործընթացները պահել հսկողության տակ և ճիշտ ուղղորդել

Արդյունք ապահովելու համար առանձնացրեք կազմակերպության կարևորագույն նպատակները: Փորձեք հաղթահարել քառսը, կայացրեք պահանջներից բխող հիմնավորված որոշումներ: Վստահ եղեք, որ անձնակազմին ուղղորդում եք դեպի կարևորագույն խնդիրների լուծումը: Սահմանված նպատակների կյանքի կոչումն առավել իրատեսական դարձրեք՝ աշխատանքները պատվիրակելով ճիշտ ընտրված աշխատակիցներին:

Աշխատանքում հաջողության գրավականն անձնակազմի նվիրվածությունն է ընդհանուր նպատակին: Եթե Դուք անվերջ փոխում եք տեսակետը և ուղղությունը, ապա վտանգում եք Ձեր վստահությունը և հեղինակությունը: Այս պարագայում կայունությունը հնարավորություն է ընձեռում պահպանել հսկողությունը և համաձայն սահմանված ստանդարտների լուծել խնդիրները:

Այսպիսով՝ *կառավարման մեջ առաջնորդման կարևորությունը առավել առարկայական է դառնում դեկավարի կայացման և աշխատանքային խնդիրների լուծման գործընթացում:* Ձևավորելով վստահություն և լինելով համոզիչ, հստակ փոխանցելով տեսլականի Ձեր պատկերացումները, պատրաստ լինելով աջակ-

Համոզվեք, որ յուրացրել եք այս դասի հիմնական հասկացությունների՝ դեկավարման և առաջնորդման տարբերությունները:



ցելու աշխատակիցներին՝ նրանց մասնագիտական զարգացումը և աճը ապահովելու համար, որոշումներ կայացնելով, պատասխանատվություն կրելով, ինչպես նաև հսկողության տակ պահելով և ճիշտ ուղղորդելով՝ Դուք կապահովեք կառավարման ամբողջականությունը և համապատասխան գործառույթների արդյունավետ իրականացումը:



ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԴՐՎԱԳ - ՕՐԻՆԱԿ 1 (ԴԱՏԱՎՈՐՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ)



Մինչև 30 րոպե

Արթուր Անդրեասյանը, երկար տարիներ հանդիսանալով դատական ծառայող, մասնակցել էր դատավորների թեկնածուների որակավորման մրցույթին և հաղթող ճանաչվելով, նշանակվել դատավոր՝ Երևան քաղաքի առաջին ատյանի դատարանում:

Երբևէ չունենալով կառավարման կամ որևէ մեկին ղեկավարելու փորձ՝ Արթուր Անդրեասյանը մտավախություն ուներ, որ իր անմիջական աշխատակազմի կառավարման ընթացքում կկանգնի խնդիրների առջև, և դա, իրոք, իրեն երկար սպասեցնել չտվեց:

Ա. Անդրեասյանը, չգիտակցելով աշխատանքը համակարգված իրականացնելու կարևորությունը, աշխատանքի անթերի կատարումն ապահովելու միտումով, անձամբ էր կատարում դատավարական այն ամբողջ թղթակցությունը, որը որպես ղեկավար պետք է պատվիրակեր իր կազմի աշխատակիցներին (օգնական, գործավար, դատական նիստերի քարտուղար): Կազմի աշխատակիցների միջև

Ներածություն

Խնդիր



չկատարելով աշխատանքի հստակ բաժանում՝ Ա. Անդրեասյանը յուրաքանչյուր աշխատակցի հազվադեպ էր դիմում, այն էլ՝ մասնավոր հանձնարարություններով, ինչի արդյունքում աշխատակիցներից ոչ ոք չգիտեր սահմանված նպատակները և խնդիրները, իր անմիջական պարտականությունները: Դժգոհ լինելով այս կամ այն աշխատակցի կատարած աշխատանքի որակից՝ Ա. Անդրեասյանը որևէ փորձ չէր կատարում աջակցելու նրանց՝ թերացումները շտկելու կապակցությամբ՝ նախընտրելով ամբողջ աշխատանքը կատարել անձամբ: Կարևորելով բացառապես կատարողականի սահմանված ստանդարտներով աշխատանքի արագ իրականացումը՝ նա գտնում էր, որ կկորցնի իր հեղինակությունը, եթե ինչ-որ բան ձախողվի: Ցանկացած առաջարկության դեպքում գրավում էր պաշտպանողական դիրք:

Չէր մտածում աշխատակիցներին մոտիվացնելու մասին, քանի որ կարծում էր, որ նրանք աշխատանքի համար արդեն իսկ վարձատրվում են:

Թեև ենթակաները հարգում էին Ա. Անդրեասյանին նրա գիտելիքների, տեխնիկական հմտությունների համար և սիրում՝ որպես անձնավորություն, այնուամենայնիվ ի դեմս նրա չէին տեսնում ղեկավարի և առաջնորդի:

Մեփական գերծանրաբեռնվածության և աշխատակիցների հետ զրույցի արդյունքում Ա. Անդրեասյանը գիտակցեց, որ պետք է վերանայի իր գործելաոճը: Առաջին հերթին փորձեց հասկանալ, թե իրենից՝ որպես ղեկավարից և առաջնորդից, ինչ են սկնկալում աշխատակիցները: Նա հասկացավ, որ աշխատակիցներն իրեն այնքան էլ չեն վստահում, հստակ չգիտեն իրենց դերը և կարևորությունը աշխատակազմում: Խնդիր դրվեց կատարել

[Լուծում](#)



աշխատանքի հստակ բաժանում, տեղեկատվության բաց, ամբողջական փոխանցման միջոցով ձևավորել վստահություն և համոզվել, որ աշխատակիցներն ունեն ապագայի նկատմամբ միևնույն տեսլականը/պատկերացումը: Ա. Անդրեասյանը սկսեց հաճախակի գրուցել աշխատակիցների հետ՝ նրանց հնարավորությունն ընձեռելով արտահայտելու սեփական տեսակետները և առաջարկությունները, ինչպես նաև խորհրդատվություն տրամադրելով շտկել թերացումները և բարելավել հմտությունները:

Հասկացավ նաև, որ ցանկացած առաջարկություն և քննադատություն չպետք է հասկանալ անձնավորված տարբերակով, քանի որ բոլորն էլ ցանկանում են հասնել հաջողության և հաճույք ստանալ աշխատանքի կատարումից:

Գիտակցեց ենթախնդիրների և առաջնահերթությունների սահմանման կարևորությունը: Թեև գիտեր, որ իր կայացրած որոշումները հիմնավոր են՝ դրանց հաստատման նպատակով դիմեց աշխատակիցներին: Բացի այդ, ազատվեց որոշակի պարտականությունների կատարումից՝ դրանք պատվիրակելով ճիշտ ընտրված աշխատակիցներին:

Արդյունքում՝ թույլացավ Ա. Անդրեասյանի լարվածությունը, և նա սկսեց գործել հանգստության և վստահության մթնոլորտում: Չնայած, որ կատարում էր որոշ սխալներ և երբեմն խորհուրդ էր հարցնում աշխատակիցներից, Ա. Անդրեասյանը, այնուամենայնիվ, արժանացավ աշխատակիցների հարգանքին: Դա պայմանավորված էր տեղեկատվության փոխանցման հստակությամբ, աշխատանքների իրականացման և առկա խնդիրների վերաբերյալ պարբերաբար տեղեկատվության տրամադրմամբ, ինչպես նաև առաջադրված խնդիրների լուծման հաստատակամությամբ:



Աշխատակիցները զգում էին, որ ամեն ինչ վերահսկվում է նրա՝ ղեկավարի կողմից: Նա մոտիվացնում էր աշխատակիցներին՝ աջակցելով քուչինգի և զարգացման հնարավորությունները քննելով: Համբերատար լսում էր նրանց տեսակետները և փորձում էր ապահովել դրանց համապատասխան կիրառությունը: Վստահության նման մթնոլորտում Ա. Անդրեասյանի կառավարման հմտությունները բարելավվեցին և նա արդեն պատրաստ էր կառավարել ավելի մեծ թիմ:

Եզրակացություն

Չի կարող լինել առաջնորդման և ղեկավարման հաջողված փորձառություն առանց անհրաժեշտ հմտությունների կարիքի գիտակցման:

Կապ դասի նյութի հետ

Ձեր ամենօրյա գործունեության ընթացքում կիրառելով այս դասի ընթացքում ձեռքբերված գիտելիքը՝ Դուք հարգանքի կարժանանաք և կճանաչվեք որպես վստահելի ղեկավար:

Հաջորդ դասերին կներկայացնենք կառավարման հմտությունների զարգացմանն ուղղված առավել ծավալուն տեղեկատվություն, իսկ Արթուր Անդրեասյանի մասին պատմությունները կշարունակվեն յուրաքանչյուր դասի նյութին համապատասխան:



ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԴՐՎԱԳ - ՕՐԻՆԱԿ 1 (ԴԱՏԱԽԱՁՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ)



Մինչև 30 րոպե

Ներածություն

Արթուր Անդրեասյանը, երկար տարիներ հանդիսանալով դատախազական համակարգի աշխատակից, ճանաչված էր որպես հմուտ, գիտակ և փորձառու մասնագետ ու լավ անձնավորություն: Համակարգում կառուցվածքային փոփոխությունների հետևանքով առաջացել էր վարչության պետի թափուր աշխատատեղ: Դեկավարությունը գնահատելով Արթուր Անդրեասյանի անձնային որակները և վերաբերմունքն աշխատանքի նկատմամբ՝ առաջարկեց զբաղեցնել այդ աշխատատեղը. նա ընդունեց առաջարկը, թեպետ չունեի համապատասխան կառավարման փորձառություն և երբևէ որևէ մեկին չէր ղեկավարել: Արթուր Անդրեասյանը պատմեց իր մտավախությունները ղեկավարությանը, սակայն նրանք առանց վարանելու վստահեցին նրան:

Ա. Անդրեասյանը գիտակցում էր, որ առճակատվելու է կառավարման խնդիրների հետ, և դա, իրոք, իրեն երկար սպասեցնել չովեց:



Խնդիր

Ա. Անդրեասյանը, լինելով լավ մասնագետ, կենտրոնանում էր մանր խնդիրների վրա, որոնք, սակայն, որպես ղեկավար պարզապես պետք է պատվիրակեր կատարողներին, և չէր տեսնում ամբողջական պատկերը: Չսահմանելով առաջնահերթություններ՝ նա ամեն ինչ կատարում էր ինքնուրույն և չէր անհանգստացնում աշխատակիցներին: Իրականում աշխատակիցներից ոչ ոք չգիտեր սահմանված նպատակները և խնդիրները, ստորաբաժանման ապագայի, տեսլականի վերաբերյալ չունեի հստակ պատկերացում: Ա. Անդրեասյանն ամեն ինչ անում էր ուղղակի պատմելով և կարծում էր, որ դա այն է, ինչ պետք է անի ղեկավարը և առաջնորդը: Դժգոհ լինելով այս կամ այն աշխատակցի կատարած աշխատանքի որակից՝ Ա. Անդրեասյանը որևէ փորձ չէր կատարում աջակցելու նրանց՝ թերացումները շտկելու կապակցությամբ՝ նախընտրելով ամբողջ աշխատանքը կատարել անձամբ: Կարևորելով բացառապես կատարողականի սահմանված ստանդարտներով աշխատանքի արագ իրականացումը՝ նա գտնում էր, որ կկորցնի իր հեղինակությունը, եթե ինչ-որ բան ձախողվի: Ցանկացած քննադատության դեպքում գրավում էր պաշտպանողական դիրք: Չէր մտածում աշխատակիցներին մոտիվացնելու մասին, քանի որ կարծում էր, որ նրանք աշխատանքի համար արդեն իսկ վարձատրվում են:

Թեև ենթակաները հարգում էին Ա. Անդրեասյանին նրա գիտելիքների, տեխնիկական հմտությունների համար և սիրում՝ որպես անձնավորություն, այնուամենայնիվ, ի դեմս նրա չէին տեսնում ղեկավարի և առաջնորդի:



Լուծում

Աշխատակիցներից երկուսի հետ գրույցի արդյունքում Ա. Անդրեասյանը գիտակցեց, որ ամեն ինչ այնպես չէ, ինչպես իրեն թվում է և որ պետք է վերանայի իր գործելաոճը: Առաջին հերթին փորձեց հասկանալ, թե իրենից՝ որպես ղեկավարից և առաջնորդից, ինչ են սկնկալում աշխատակիցները: Ես հասկացավ, որ աշխատակիցներն իրեն այնքան էլ չեն վստահում, հստակ չգիտեն կատարվող աշխատանքի արդյունքը, նպատակը: Խնդիր դրվեց տեղեկատվության բաց, ամբողջական փոխանցման միջոցով ձևավորել վստահություն և համոզվել, որ աշխատակիցներն ունեն սպազայի նկատմամբ միևնույն տեսլականը/պատկերացումը: Ա. Անդրեասյանը սկսեց հաճախակի գրուցել աշխատակիցների հետ՝ նրանց հնարավորություն ընձեռելով արտահայտելու սեփական տեսակետները և առաջարկությունները, ինչպես նաև խորհրդատվություն տրամադրելով շտկել թերացումները և բարելավել հմտությունները:

Հասկացավ նաև, որ ցանկացած քննադատություն չպետք է հասկանալ անձնավորված տարբերակով, քանի որ բոլորն էլ ցանկանում են հասնել հաջողության և հաճույք ստանալ աշխատանքի կատարումից:

Գիտակցեց ենթախնդիրների և առաջնահերթությունների սահմանման կարևորությունը: Թեև գիտեր, որ իր կայացրած որոշումները հիմնավոր են՝ դրանց հաստատման նպատակով դիմեց առանցքային աշխատակիցներին: Բացի այդ, ազատվեց որոշակի պարտականությունների կատարումից՝ դրանք պատվիրակելով ճիշտ ընտրված աշխատակիցներին:

Արդյունքում՝ թույլացավ Ա. Անդրեասյանի լարվածությունը և նա սկսեց գործել հանգստության և վստահության մթնոլորտում: Չնայած, որ կատարում



Էր որոշ սխալներ և բավականին հաճախ Էր խորհուրդ հարցնում աշխատակիցներից, Ա. Անդրեասյանը, այնուամենայնիվ, արժանացավ աշխատակիցների հարգանքին: Դա պայմանավորված էր տեղեկատվության փոխանցման հստակությամբ, աշխատանքների իրականացման և առկա խնդիրների վերաբերյալ պարբերաբար տեղեկատվության տրամադրմամբ, ինչպես նաև առաջադրված խնդիրների լուծման հաստատակամությամբ:

Աշխատակիցները զգում էին, որ ամեն ինչ վերահսկվում է նրա՝ ղեկավարի կողմից: Նա մոտիվացնում էր աշխատակիցներին՝ աջակցելով քույրիկի և զարգացման հնարավորությունները ընձեռելով: Համբերատար լսում էր նրանց տեսակետները և փորձում էր ապահովել դրանց համապատասխան կիրառությունը: Վստահության նման մթնոլորտում Ա. Անդրեասյանի կառավարման հմտությունները բարելավվեցին և նա արդեն պատրաստ էր կառավարել ավելի մեծ թիմ:

Եզրակացություն

Չի կարող լինել առաջնորդման և ղեկավարման հաջողված փորձառությունն առանց անհրաժեշտ հմտությունների կարիքի գիտակցման:

Կապ դասի նյութի հետ

Ձեր ամենօրյա գործունեության ընթացքում կիրառելով այս դասի ընթացքում ձեռքբերված գիտելիքը՝ Դուք հարգանքի կարժանանաք և կճանաչվեք որպես վստահելի ղեկավար:

Հաջորդ դասերին կներկայացնենք կառավարման հմտությունների զարգացմանն ուղղված առավել ծավալուն տեղեկատվություն, իսկ Արթուր Անդրեասյանի մասին պատմությունները կշարունակվեն յուրաքանչյուր դասի նյութին համապատասխան:



ԲԱՌԱՐԱՆ

Կառավարում - (անգլ.՝ management, հին ֆրանսերենից՝ ménagement - թարգմանաբար նշանակում է «ուղեկցելու, ուղղություն տալու արվեստ») այս կամ այն նպատակով որոշակի սուբյեկտի (կամ փոքր խմբի) կողմից որոշակի օբյեկտի (կամ մեծ խմբի) վրա իրականացվող արդյունավետ և նպատակաուղղված ներգործություն:

Ղեկավարում - ցանկացած ներգործության կազմակերպման գործընթաց՝ ուղղված հետապնդվող նպատակների իրականացմանը: Ղեկավարումը կառավարման գործընթացի մաս է, որի դեպքում ղեկավարի խնդիրներից է ենթակաների վրա ներագդելը:

Առաջնորդում - ներգործման տարբեր ձևերի միջոցով մարդկանց վրա ոչ ձևական ազդեցություն: Այն արդյունավետ կառավարման կարևոր բաղադրիչ է և ուղղորդում է դեպի ընդհանուր նպատակների իրականացումը՝ հենվելով ոչ թե ուժի, այլ հեղինակության և վստահության վրա:

Առաջնորդման ոճեր - առաջնորդման ոճերն արտացոլում են առաջնորդի/ղեկավարի վարքագիծը՝ աշխատանքային գործընթացի կազմակերպման, անձնակազմի հետ հաղորդակցման և մոտիվացնող խթանների կիրառման ժամանակ: Առաջնորդման ոճերը չեն լինում լավ կամ վատը, այլ գնահատվում



Ցուցումներ

Ուշադրությամբ ծանոթացեք տերմիններին, իսկ դասի տեսքի յուրացման հետ կապված դժվարությունների դեպքում կրկին անդրադարձեք դրանց:



Մինչև 10 րոպե



են խնդիրների, իրավիճակների և դրանցում մարդկանց որակների, հմտությունների համադրման ու օգտագործման արդյունավետությամբ:

Կառավարման ամբողջականություն - առաջնորդի և ղեկավարի դերակատարությունների միավորում, համատեղում և միահյուսում՝ ուղղված կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը:

Հետադարձ կապ - կազմակերպության ենթակառուցվածքում անհատի կամ թիմի կատարողականի վարքային դրսևորման վերաբերյալ տեղեկատվություն, որի հիման վրա անհատը կամ թիմը կարող են կարգավորել կամ բարելավել աշխատանքային ցուցանիշներն ու ապագա վարքը ցանկալի արդյունքի հասնելու համար:

Տեսլական - (անգլ.՝ vision) երկարաժամկետ հեռանկարում կազմակերպության կողմից նախատեսված նվաճումների նախանշում: Այն հստակ ուղեցույց է գործողությունների հետագա ուղղությունների ընտրության համար, միաժամանակ, առաքելության հետ միասին, հիմք է կազմակերպության ռազմավարության ու քաղաքականության մշակման համար:

Դրդապատճառ - (անգլ.՝ motive) որոշակի կերպով գործելու մղիչ ուժ, գիտակցված կամ չգիտակցված պատճառ, որն ընկած է անձի գործողությունների և արարքների հիմքում:

Պատվիրակում - իրավասության տրամադրում կամ փոխանցում պատվիրակողի և



պատվիրակվողի կողմից համաձայնեցված նպատակների շուրջ, ընդ որում՝ «հասցեագրված» գործողությունների արդյունքի համար պատասխանատուն պատվիրակողն է: Կազմակերպությունում հաճախ ղեկավարները որոշակի իրավասություններ և դրանց հետ կապված պարտականություններ փոխանցում են աշխատողներին:

Քուլչինգ - աշխատանքում անհրաժեշտ, յուրահատուկ հմտությունների զարգացման մեթոդ՝ աշխատակցին կամ աշխատակիցների խմբին տեղեկատվություն կամ օբյեկտիվ հետադարձ կապ տրամադրելու միջոցով:

Մենթորինգ - քիչ փորձառություն ունեցող աշխատակցին ուսուցանելու մեթոդ՝ փորձառու աշխատակցի, ղեկավարի կողմից սեփական գիտելիքները փոխանցելու միջոցով:



ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ՄԵԴԻԱ-ՆՅՈՒԹԵՐ

1. Conor Hannaway and Gabriel Hunt “The management Skills Book” 1992, p. 230, 39-53: - Գրքում ներկայացված են ղեկավարի հիմնական գործառույթները, անհրաժեշտ հմտությունները, առաջնորդման ոճերը: Գիրքը հանդիսանում է ղեկավարի ուղեցույց, բովանդակում է գործնական խորհուրդներ:

2. Alan Mumford, Jeff Gold, “Management Development” Strategies for Action 2004, p. 339. - Գրքում ներկայացված են ղեկավարի զարգացման հիմնադրույթները, կազմակերպության ղերակատարումը այդ գործընթացում և կիրառվող գործիքակազմը:

3. Six Emotional Leadership Styles, Choosing the right style for the situation, By the Mind Tools Editorial Team, <http://www.mindtools.com> - Հոդվածը նվիրված է առաջնորդման ոճերին, տեղեկատվություն է տրամադրում յուրաքանչյուր ոճի կիրառության և յուրացման համար անհրաժեշտ հմտությունների զարգացման վերաբերյալ:

4. Types of Management Leadership Styles, by Lisa Magloff, Demand Media, <http://smallbusiness.chron.com/types-management-leadership-styles-10024.html>

/25.03.2016/ - Հոդվածը նվիրված է առաջնորդման ոճերին: Ներկայացվում են յուրաքանչյուր ոճի նկարագիրը, առավելությունները և թերությունները:

5. Management Performance Through Effective Leadership styles, <http://www.educational-business-articles.com/leadership-versus-management.html>

/25.03.2016/ - Հոդվածը նվիրված է ղեկավարման և առաջնորդման բաղադրիչների համեմատական ներկայացմանը: Այս հղումով հնարավոր է գտնել նաև տեղեկատվություն առաջնորդման ոճերի, առաջնորդի բնութագրական հատկանիշների վերաբերյալ:



Ցուցումներ

Լրացուցիչ մեդիա-նյութերը նախատեսված են Ձեզ հետաքրքրող նյութի մասին հավելյալ գիտելիքներ ստանալու համար: