

## ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ ՂԵԿԱՎԱՐԻ ԻՄԱՑԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐԻՆ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎՈՂ ՊԱՅԱՆՁՆԵՐԸ

### Լուսինե ԶԻԼԻՆՎԱՐՅԱՆ

Ուրարտու համալսարանի հայցորդ

Բանալի բառեր. կառավարչական աշխատանք, հաղորդակցում, երկխոսություն,  
ռազմավարություն, պլանավորում, տեղեկատվական սինթեզ

Հոդվածում ներկայացված են կառավարման ոլորտում համաշխարհայինացման և ինտեգրացման գործընթացներով պայմանավորված փոխակերպումները, կառավարման գործընթացում ղեկավարից պահանջվող ժամանակակից մոտեցումներն և որակները, ինչպես նաև կառավարչական գործունեության հիմնական առանձնահատկությունները: Կառավարման գործառույթների փոխակերպումները, որոնք թելադրվում են ինտեգրացման և գլոբալացման գործընթացներով, ստիպում են վերանայել ու սինթեզել ղեկավարի կառավարչական հմտությունների ցանկը ու միաժամանակ քննարկել նրա անձնային ու սոցիալ-հոգեբանական հմտությունների առաջնայնությունները: Կառավարչական աշխատանքը սկզբունքայնորեն տարբեր է աշխատանքային գործունեության այլ տեսակներից, և ղեկավարի մտածողությունը առաջին հերթին գործնական ու համակարգային մտածողություն է:

Հոգեբանության մեջ մտածողության վերաբերյալ տվյալների մեծամասնությունը ձեռք են բերվել տեսական մտածողության ուսումնասիրությունից: Գործնական մտածողության հոգեբանության զարգացման խթան են հանդիսացել Ս. Լ. Ռուբինշտեյնի, Բ. Մ. Տեպլովի դասական աշխատանքները, որոնք առավել համապարփակ ուսումնասիրվել ու լրացվել են Ա. Վ. Կարպովի, Վ. Ա. Ռոզանովայի, և ուրիշների կողմից: Գործնական մտածողության առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ անհրաժեշտ է լուծել ոչ միայն “արդեն պատրաստի”, ձևակերպված հիմնախնդիրներն ու խնդիրները, այլև կարողանալ առաջադրել և կանխատեսել դրանք:

Կառավարման պրակտիկայում մեծ կարևորություն ունեն մասնակիցներն ու մանրամասները: Անհրաժեշտ է, որ ղեկավարը ընդունակ լինի տեսնելու և գնահատելու իրադրությունը և՛ անմիջապես, և՛ բոլոր մանրամասներով: Իսկական ռազմական (համարել՝ նաև կառավարման) հանճարը հանճար է և՛ ամբողջի, և՛ մասերի (Теплов Б. М. 1961г; 240):

Գործնական մտածողությունում դիրքորոշումը սկզբնական ձևավորողն է ու գործողը: Այն իրականացված լուծումը դիտում է որպես գործողությունների հետագա կազմակերպման ու իրադրության փոփոխման միջոց (Катаева Л. И. 1997г): Ղեկավարի գործնական մտածողության համար առանձնահա-

տուև կարևոր է խնդրի լուծման հանդեպ նրա պատասխանատվությունը, որը եական է ոչ միայն լուծման արդյունքի, այլև ողջ գործընթացի համար:

Կառավարչական գործունեությունը պահանջում է ղեկավարների կողմից իրականացվող բազմաթիվ ու բազմազան աշխատանքների կատարում: Ֆայոլը առաջինն էր, որ դասակարգեց ղեկավարի գործառույթները ըստ ֆունկցիոնալ հատկանիշների: Դրանք են՝ պլանավորումը, կազմակերպումը, կոորդինացումը և հսկումը: Նա առաջադրեց որակների այն ցանկը, որը պետք է ունենա ապագա ղեկավարը. առողջություն և ֆիզիկական առողջություն, մտավոր ունակություններ, բարոյական որակներ՝ համառություն, եռանդ, որոշումներ կայացնելու համարձակություն, պատասխանատվություն և պարտքի զգացում, բազմակողմանի լավ կրթություն, կառավարչական ընդունակություններ՝ կանխատեսում, գործողությունների պլան կազմելու ընդունակություն, կազմակերպչական հմտություն, մարդկանց հետ վարվելու վարպետություն, մեծ թվով մարդկանց ջանքերը համախմբելու, ուղղորդելու և հսկելու ունակություններ, ընդհանուր տեղեկություններ կազմակերպության բոլոր եական գործառույթների վերաբերյալ, լիակատար իրազեկություն կազմակերպությունը բնութագրող առանձնակատուև գործունեության վերաբերյալ (Гвишиани Д. М. 1972г; 255):

Հետագայում ուսումնասիրողների կողմից որպես հիմնական գործառույթներ ավելացվեցին նպատակադրումը, որոշումների կայացումը և կադրերի ընտրությունը: (Мескон М., Альберт М. Хедоури Ф, 1995г.; 76)

Կառավարումը պահանջում է հոգեբանական և սոցիալ-հոգեբանական երևույթների վերլուծության և գնահատման կարողություն և համակարգային մոտեցում: Համակարգային մոտեցման կիրառումը ենթադրում է, որ կազմակերպությունը դիտվում է որպես ամբողջական կազմավորում, որի գործառույթան վրա ազդում են հոգեբանական ու սոցիալ-հոգեբանական գործընթացները, որոնք որ տարբերվում են իրենց շարունակությամբ ու հետևանքների ոչ միանշանակությամբ: Քաղաքական և տնտեսական կյանքի սկզբունքային փոփոխությունների ձեռնարկությունների, կազմակերպությունների ղեկավարներից պահանջում են կառավարման մեթոդների խոր ուսումնասիրություն: Արդի ղեկավարից պահանջվում է լինել արտասովոր ընդունակություններով օժտված անձ, վարպետորեն տիրապետել հաղորդակցման, համոզելու և երկխոսության արվեստին, ունենալ սուր, կյանքի բոլոր ոլորտների վերաբերյալ ոչ սովորական խելք և էրուդիցիա:

Կազմակերպության կառավարման արդյունավետությունը, պատասխանատվությունն ու մրցունակությունը պայմանավորված են մեկը մյուսով: Արդյունավետությունը կախված է նաև մոտիվացիայի համակարգից, ռազմա-

վարությունից, ղեկավարման մեթոդներից և ոճերից (Розанова В. А. 2003г; 311): Կարծում ենք, որ ներկա գլոբալացման պայմաններում մրցունակության պահպանման կարևորագույն պայմանը մարդկային համապատասխան կապիտալն է՝ բարձր որակավորում ունեցող մասնագիտացված ղեկավար անձնակազմը, որի անդամները իրենց անձնային և սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշներով ընդունակ են ապահովելու աշխատանքի բարձր արդյունավետություն: Արդյունավետ կառավարելու նպատակով ղեկավարը մշտապես պետք է կարողանա «կարգ հաստատել քաոսում և անկազմակերպ հանրությանը վերածել կազմակերպականի» (Карпов А. В. М.2004г; 282):

Ղեկավարի գործնական մտածողության ևս մեկ կարևոր գիծը կայունությունն է՝ անբարեհաջող, հակասական, բացասական գործոնների առկայության դեպքում: 21-րդ դարում անձի բոլոր որակներից, ըստ երևույթին, ամենից բարձր է գնահատվում տեղեկատվություն սինթեզելու ունակությունը, նրա մտածողության սթրեսակայունությունը: Ղեկավարի համար տեղեկատվության սինթեզը ունի առանձնահատուկ կարևոր նշանակություն, քանզի որոշումներ կայացնելիս ղեկավարը ստիպված է կարճ ժամանակում հաշվի առնել տարբեր գործոնների մեծ ծավալ, որոնք բնութագրում են կառավարչական իրադրությունը (Бюндюгова Т. В. 2012г.): Ըստ մտածողության հիմնախնդրով զբաղվող Յոլարդ Գարդների, սինթեզի ամենից կարևոր փուլը չափանիշների որոշման գործընթացն է, որոնց հիման վրա ընտրվում է հարկավոր ինֆորմացիան և մաղվում է ոչ պետքականը: Չափանիշների ձևավորման ժամանակ ղեկավարն առաջին հերթին պետք է հաշվի առնի հավաստիությունն ու ռելեվանտությունը: Հավաստիությունը ենթադրում է միայն ինֆորմացիայի օգտագործումը, որոնց հաստատում են անկախ աղբյուրները, իսկ ռելեվանտությունը պահանջում է ինֆորմացիան օգտագործել միմիայն որոշակի ժամանակահատվածում (Гарнер Г. 2006г.;15): Ռ. Մարտինը ուսումնասիրելով ականավոր մենեջերների, պարզել է, որ նրանց մեծամասնությունն ունի մտածողության հետևյալ առանձնահատկությունը. Այդ ղեկավարները կարողանում են իրենց մտքում միաժամանակ պահել երկու իրար բացառող գաղափարներ, նրանցից ոչ մեկին չտալով առավելություն, փորձում են հաշտեցնել դրանք ստեղծագործական մոտեցմամբ, գտնել նորը, որը կգերազանցի մյուս երկուսին՝ երկուսից էլ վերցնելով որոշ տարրեր (Мартин Р. 2007г; 27): Կարծում ենք, արդյունավետ ղեկավարների մտածողությունը բնութագրվում է նաև նրանով, որ բացի պատճառա-հետևանքային կապերը համատեղ օգտագործելու կարողությունից, վերջիններս, օգտագործելով տարբեր ուղղվածության փոխադարձ կապերը, ձգտում են հաշվի առնել տարբեր գործոնների ազդեցությունները, և հիմնախնդրին նայել որպես առավել լայն կառավարչական իրադրության մաս:

Այսպիսով, կառավարչական գործունեության հիմնական հոգեբանական առանձնահատկությունները կարելի է հանգեցնել հետևյալին. կառավարչական հիերարխիայի տարբեր մակարդակներում գործունեության տիպերի մեծ բազմազանությունը, գործունեության ոչ մեծ ալգորիթմական, ստեղծագործական բնույթը, որը ղեկավարն իրականացնում է անբավարար տեղեկատվության և հաճախ փոփոխական ու իրարամերժ պայմաններում, լուծվող կառավարչական խնդիրների վառ արտահայտված կանխատեսելիության անհրաժեշտությունը, կոմունիկատիվ գործառույթների նշանակալի դերը և բարձր հոգեկան լարվածությունը, որը որոշումների ընդունման մեծ պատասխանատվության հետևանք է: Կառավարչական ներուժը հոգեբանական գիտելիքների վրա հիմնված ընդունակությունն է՝ տեսնելու տեղի ունեցող երևույթների պատճառներն ու հետևանքները, դրանց զարգացման վրա ազդելու կարողությունը և ենթակաների պատասխանատվության ու մրցունակության մարտավարության մշակումը: Եթե մշտապես ծագող խնդրահարույց իրադրություններում տեսական միտքը փնտրում է դրանց միակ ճիշտ լուծումը, ապա պրակտիկ մտածողությունն այլ է. այստեղ ղեկավարը ձգտում է առաջարկել ոչ թե արդյունավետ, այլ բավարար, հարմար լուծում: Հաճախ, ղեկավարները հանդիպելով նոր հիմնախնդրի, փորձում են վերհիշել նմանատիպ այլ իրադրություններ, որոշ դասեր են վերհանում այլոց փորձից և գործում են դրանց համապատասխան դիմում են անալոգիայի: Տեղին է նկատել, որ այն ղեկավարները, որոնք գիտակցում են, որ վարվում են նման կերպ, ընդունում են ավելի արդյունավետ ռազմավարական որոշումներ և գործում առավել քիչ սխալներ՝ քան նրանք, որոնք դիմում են անալոգիային անգիտակցաբար:

#### Գրականություն

1. Бюндюгова Т. В. «Личность руководителя» Таганрог, филиал РГСУ 2012г. 91 стр.
2. Гарднер Г. «Лидер-синтезатор», Harvard Business Review. Россия 2006г. N3.
3. Гвишиани Д. М. «Организация и управление», Москва 1972г. «Наука», 535стр..
4. Карпов А. В., «Психология менеджмента», М.2004г. «Гардарика», 576 стр.
5. Катаева Л. И. «Психология профессиональной деятельности кадров госслужбы», М. РАГС 1996г. (akmeolog.narod.ru)
6. Мартин Р. «Интеллект как орудие конкурентной борьбы», Harvard Business Review. Россия 2007г. N8
7. Мескон М. Альберт М. Хедоури Ф., Основы менеджмента, М., 1995г., «Дело», 701стр.
8. Розанова В., Психология управления, М. 2003г. Управление персоналом, 416стр.
9. Теплов Б. М., «Проблемы индивидуальных различий», Москва, 1961г., 536стр.

### **Լուսինե ՉԻԼԻՆԳԱՐՅԱՆ**

#### **Կառավարման համակարգում ղեկավարի իմացական գործընթացներին ներկայացվող պահանջները**

*Բանալի բառեր. կառավարչական աշխատանք, հաղորդակցում, երկխոսություն, ռազմավարություն, պլանավորում, տեղեկատվական սինթեզ*

Հոդվածում ներկայացված են կառավարման ոլորտում համաշխարհայնացման և ինտեգրացման գործընթացներով պայմանավորված փոխակերպումները, կառավարման գործընթացում ղեկավարից պահանջվող ժամանակակից մոտեցումներն և որակները, ինչպես նաև կառավարչական գործունեության հիմնական առանձնահատկությունները: Կառավարման գործառույթների փոխակերպումները, որոնք թելադրվում են ինտեգրացման և գլոբալացման գործընթացներով, ստիպում են վերանայել ու սինթեզել ղեկավարի կառավարչական հմտությունների ցանկը ու միաժամանակ քննարկել նրա անձնային ու սոցիալ-հոգեբանական հմտությունների առաջնայնությունները:

### **Lusine CHILINGARYAN**

#### **Provision of cognitive requirements for management in the management system**

*Key words: managerial work« communication« dialogue« strategy« planning « information synthesis*

The article describes the transformations due to globalization and integration processes in management« modern approaches and qualities required from a head during the management process as well as the key features of managing activities. Based on current realities author has emphasized the role of the provision of cognitive requirements for management in the management system. Certain methods and principles are proposed to raised the efficiency in management system

### **Лусине ЧИЛИНГАРЯН**

#### **Предоставление когнитивных требований к руководителям в системе управления**

*Ключевые слова: управленческая работа« общение« диалог« стратегия« планирование« синтез информации*

В статье представлены преобразования (изменения) в последствии глобализации и процессов интеграции в управлении «современных подходов и качеств» требуемых от главы во время процесса управления а также главных особенностей руководящих действий Эффективность управления - один из основных индикаторов управления« которое определено «сравнив результаты управления и все ресурсы» потраченные с этой целью.