

ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ՄԱՐԻՆԵ ՍԱՀԱԿՅԱՆ

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄԻ ՔԱՆԻ
ՀԱՐՑԵՐ

(ՈՒՍՈՒՄՆԱՄԵԹՈՂԱԿԱՆ ձեռնարկ)

Գիրքը նվիրվում է մայրիկիս՝ *Նվարդ Ազիզի*
Շահբազյանի, լուսավոր հիշատակին:

ԵՐԵՎԱՆ

Հեղինակային հրատարակչություն

2015

ՀՏԴ159.923.2: 005 (07)

ԳՄԴ88.58+65.290-2Գ7

Ս150

Հրատարակության է երաշխավորել
ԵՊՀ փիլիսոփայության և հոգեբանության
ֆակուլտետի խորհուրդը

Հեղինակ՝ հոգ. գիտ թեկ. Մ. Մ. Սահակյան

Գրախոս՝ հոգ. գիտ. դոկտոր, պրոֆեսոր Հ. Մ.

Ավանեսյան

Ս 150 Սահակյան Մարինե Կառավարման հոգեբանության մի քանի հարցեր: Ուսումնամեթոդական ձեռնարկ / Մ. Սահակյան-Եր.: Հեղ. Հրատ., 2015.- 140էջ:

Ձեռնարկը կազմված է ԵՊՀ փիլիսոփայության և հոգեբանության, միջազգային հարաբերությունների, տնտեսագիտության ֆակուլտետներում դասավանդվող «Կառավարման հոգեբանություն» առարկայի դասընթացի բովանդակային թեմաների հիման վրա:

ՀՏԴ159.923.2: 005 (07)

ԳՄԴ88.58+65.290-2Գ7

ISBN 978-9939-0-1492-0

© Սահակյան Մ., 2015

Բ Ո Վ Ա Ն Դ Ա Կ ՈՒ Թ Յ ՈՒ Ն

Ներածություն.....	4
ԹԵՄԱ 1. Կառավարչական մտքի զարգացումը և կառավարման հոգեբանությունը	10
ԹԵՄԱ 2. Գիտական կառավարման հիմնական դպրոցները.....	21
ԹԵՄԱ 3. Կառավարիչ, բիզնեսմեն, ձեռներեց հասկացությունները կառավարման հոգեբանության մեջ.....	27
ԹԵՄԱ 4. Ղեկավարող անձի հոգեբանական առանձնահատկությունները.....	31
ԹԵՄԱ 5. Լիդերության սոցիալ-հոգեբանական և համակարգային բնույթը.....	48
ԹԵՄԱ 6. Ճապոնական և ամերիկյան կառավար-ման մոդելների հոգեբանական վերլուծությունը.....	73
Գրականություն	109
Հավելված.....	117

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

«Կառավարման հոգեբանություն» առարկան դասավանդվում է ԵՊՀ-ի փիլիսոփայության և հոգեբանության ֆակուլտետի մագիստրատուրայում, միջազգային հարաբերությունների ֆակուլտետի կառավարման բաժնում, տնտեսագիտության ֆակուլտետում:

Այսօր ժամանակակից տնտեսության արդյունավետ կառավարումն անհնար է պատկերացնել առանց հոգեբանական գիտական գիտելիքի կիրառման: Կառավարումն իրականացվում է մարդկանց կողմից և հասցեագրված է մարդուն, ուստի պարունակում է շատ սուբյեկտիվ պահեր, քան մարդկային փոխհարաբերությունների որևէ այլ ոլորտ:

Կառավարման հոգեբանությունը գիտություն է մեծ և փոքր խմբերի արդյունավետ կառավարման առանձնահատկությունների, օրինաչափությունների, փաստերի և մեխանիզմների մասին: Այն ուսումնասիրում է ղեկավարող անձի և կատարող անձի, ղեկավար-ենթակա, առաջնորդի¹, լիդեր-խումբ փոխհարաբերությունների հոգեբանական յուրահատկությունը: Ուսումնասիրում է կառավարման արդյունավետությունն ապահովող հոգեբանական չափանիշները՝ հիմնվելով աշխարհի առա-

¹ Տե՛ս այսուհետ «առաջնորդ» և «առաջնորդություն» բառերի փոխարեն՝ «լիդեր» և «լիդերություն» եզրույթները:

ջադեմ երկրների կառավարման մոդելների վրա (Ճապոնական, ամերիկյան և եվրոպական): Ուսումնասիրում է նաև, որպես մարդկային ռեսուրսի արդյունավետ կառավարման անհրաժեշտ հոգեբանական գործոններ, ղեկավարի պրոֆեսիոգրամմայի և հոգեգրամմայի հատկությունները, ինչպես նաև՝ պահանջմունքադրդապատճառային ոլորտը, իմիջը (կերպար), գովազդի, ներգործության հոգեբանական մեխանիզմներն ու ձևերը, ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունները:

«Կառավարման հոգեբանություն» – դասընթացի հիմնական նպատակն է ծանոթացնել ուսանողներին հոգեբանության կարևոր բնագավառներից մեկի՝ կառավարման հոգեբանության մոտեցումներին, գիտական հայեցակարգերին, սկզբունքներին, տեսական և գործնական նվաճումներին :

Ուսումնական գործունեության ընթացքում ուսանողին համակարգային գիտելիքներ հաղորդել մարդկանց և բիզնեսի կառավարման, անձի ինքնակառավարման հոգեբանական գիտական գիտելիքի վերաբերյալ: Ծանոթացնել կառավարման գործառույթների, սկզբունքների հոգեբանական վերլուծությանը, արդյունավետ կառավարման հոգեբանական գործոններին, ղեկավարի հոգեբանական առանձնահատկությունների, ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների, ներգործության, լիդերության, վերաբերյալ գիտական տարբեր տեսությունների ու հայեցակարգերի բացատրություն-

ներին, առաջատար երկրների կառավարման մոդելների հոգեբանական վերլուծություններին:

Յուրացնելով կառավարման հոգեբանության առարկայի մեթոդաբանությունը, հնարավոր է տալ համարժեք մեկնաբանություն փաստացի այն տվյալների, որոնք մատուցում է ժամանակակից կառավարումը: Այն թույլ է տալիս կառավարման հոգեբանության արդյունքները մեկնաբանել, սկսած ղեկավար-լիդերի անձնային առանձնահատկություններից, կառավարման ոճերից ու ներգործության մեխանիզմներից մինչև գովազդ, մարքեթինգ: Տվյալ ***դասընթացի խնդիրներն են***

- Ծանոթացնել կառավարման հոգեբանության և բիզնես հոգեբանության գիտության տեսական հիմունքներին:
- Հաղորդել գիտելիքներ կառավարման գործառույթների, սկզբունքների, անձի, կոլեկտիվի, ինչպես նաև՝ ինքնակառավարման գովազդի, ներգործության հոգեբանական հատկությունների, մեխանիզմների, փաստերի, առանձնահատկությունների և օրինաչափությունների մասին:
- Ձևավորել հմտություններ և կարողություններ ուսումնական նյութերով ինքնուրույն աշխատելու համար:
- Կառավարման և բիզնեսի տարբեր կողմերի ուսումնասիրության մեթոդիկաներն ինքնուրույն կիրառելու, արդյունքներն ու եզրակացությունները

ներկայացնելու, համադրելու կարողությունների և ունակությունների ձևավորում և զարգացում:

Տվյալ դասընթացն անցնելուց հետո ուսանողը պետք է իմանա՝

- Ընդհանուր հոգեբանության հիմքերից՝ մարդու հոգեկան գործընթացների, վիճակների և հոգեկան առանձնահատկությունների, կառավարման հոգեբանության հիմքերից, մասնավորապես, ղեկավարի և ղեկավարման գործընթացի հատկանիշների մասին
- մարդկային ռեսուրսների և բիզնեսի կառավարման, խմբի առաջնորդության, կոլեկտիվի բարոյա-հոգեբանական մթնոլորտի ապահովման և պահպանման հոգեբանական մեխանիզմների ու չափանիշների մասին
- ղեկավարի ինքնաներկայացման, գովազդի և ներգործության մեխանիզմների ու ձևերի մասին
- ազգային հոգեբանական առանձնահատկությունների դերը բիզնեսի կառավարման գործում, ինչպես նաև՝ համաշխարհային տնտեսապես առաջատար երկրների կառավարման մոդելների հոգեբանական յուրահատկությունները:

Տիրապետի՝

- Անձի հոգեբանական առանձնահատկությունների, հոգեկան գործընթացների մասին գիտելիքներին

- Կառավարման հոգեբանության հիմունքներին, մեթոդներին ու սկզբունքներին
- Հոգեբանական ներգործության մեխանիզմներին ու ձևերին
- Կուլեկտիվի բարոյահոգեբանական մթնոլորտի ձևավորման ու պահպանման մեթոդներին
- Ղեկավարի իմիջի, ինքնաներկայացման, ինչպես նաև արդյունավետ գովազդի ստեղծման հոգեբանական մեխանիզմներին
- Խմբին առաջնորդելու հոգեբանական ձևերին ու հնարքներին
- Արդյունավետ կառավարման հոգեբանական մոդելներին
- Կառավարման ներկա ու հեռանկարային հոգեբանական զարգացումներին

Կարողանա՝

- ինքնուրույն վերլուծել կառավարման հոգեբանության հիմնական հասկացությունները
- ինքնուրույն վերլուծել ղեկավարի հոգեբանական նկարագիրը
- ինքնուրույն վերլուծել արդյունավետ կառավարման հոգեբանական գործոնները
- համադրել հոգեբանական նոր տեղեկատվությունը իր՝ տնտեսագիտական, կառավարման, գիտելիքների հետ
- բանավոր և գրավոր խոսքով ներկայացնել իր գիտելիքները

- կատարել համապատասխան գիտահետազոտական աշխատանքներ

Ղասալանդման և ուսումնասիրության հիմնական ձևերը՝

Ուսանողների տեսական պատրաստության հիմքը կազմում են դասախոսությունները: Առավել բարդ, ծավալուն և արդի հիմնախնդիրները քննարկվում են սեմինարների ընթացքում, որոնք նպաստում են ուսանողների գիտական գիտելիքի ինքնուրույն մշակմանն ու ներկայացմանը, քննարկումներում՝ գիտական խոսքի ու մտածողության զարգացմանը, վերլուծության հմտությունների ձևավորմանը:

Հոգեբանական մեթոդների կիրառման արդյունքում ամրապնդվում է նաև ղեկավարի հոգեգրամայի առանձնահատկությունների մասին տեղեկույթը:

Թեմա 1.

ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՄՏՔԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄՆԵՐԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

Գործընթացների կառավարման միտքը մարդու մեջ ծագել է դեռևս վաղնջական ժամանակներից. մոտավորապես վեց հազար տարի առաջ, երբ դեռ մարդն ապրում էր ցեղախմբերով ու համատեղ աշխատանքով նպատակին հասնելու առաջին փորձերն էր անում: Այսինքն՝ աշխատանքի բաժանման պարզագույն ձևերի հաջող կատարման, և համատեղ կյանքում կարգուկանոնի հաստատման, խնդիրների լուծումների օպտիմալացման պայմաններում, մարդու մեջ ձևավորվեց ու խորացավ համատեղ աշխատանքի գործընթացների կառավարման անհրաժեշտությունը: Եվ ծնվեցին կառավարման ձևեր, եղանակներ ու մեթոդներ: Հետագայում, մարդու մտքի զարգացման արդյունքում, բարդացան ինչպես աշխատանքային հարաբերությունները, այնպես էլ կառավարման գործառնություններն ու գործընթացները:

Ներկայացնենք ժամանակակից կառավարման տեսության ու պրակտիկայի զարգացման հաջորդական փուլերի Ցու. Սուվարյանի դասակարգումը:

Առաջին փուլն ընդգրկում է մ.թ.ա. 5000-2000թթ. (շումերական ժամանակաշրջանում ձևավորվեցին առևտրական գործառնությունների հետ առնչվող կա-

ռավարչական աշխատանքի տարրերը՝ գույքագրում, փաստերի հավաքում, կազմակերպում, հաշվետվություն, վերահսկողություն:),

Երկրորդ փուլը՝ մ.թ.ա. 1790-1100 թթ. (այս փուլում զարգացան սեփականության, նաև պետական կառավարման առանձին սկզբունքներ, վերջիններս արտացոլվել են Բաբելոնի թագավորական օրենքներում, որոնք փաստում են հանձնարարված աշխատանքի հանդեպ պատասխանատվության, աշխատանքի չափի և փաստաթղթային հաշվետվության անհրաժեշտության մասին):

Երրորդ փուլը սկսվել է մ.թ.ա. 605թ. և շարունակվել մինչև 562թթ. (այդ փուլում արդեն կարևորվում է պետական կառավարման, խթանման և վերահսկողության համատեղման անհրաժեշտությունը): Կառավարման գաղափարներն ընդլայնվեցին ու զարգացան նաև առևտրի շնորհիվ: Միմյանց հետ փոխանակում էին ոչ միայն մթերք, հագուստ, մարզաձևեր, փիլիսոփայական մտքեր, այլև կառավարչական մեթոդներ: Կառավարման արվեստի զարգացման գործում անգնահատելի է հին փիլիսոփաների դերը, որոնց ուսումնասիրությունները, գաղափարներն իրենց նպաստն ունեցան անհատի և սոցիումի միջև եղած հասկացությունները բացատրելու հարցում: Պատմափիլիսոփայական էքսկուրսը հնարավորություն է ընձեռում պատկերացնելու այն պատմամշակութային իրադրությունը՝ որի շրջանակներում է ընթացել կառավարման

հոգեբանության զարգացման նախապատմությունը և օգնում է հստակեցնելու կառավարման առջև ծառացած սոցիալ-հոգեբանական խնդիրները,

Չորրորդ փուլում (մ.թ. I հազարմյակ) արդեն փորձեր էին արվում արտադրության ծախսերի հաշվառման խնդիրների, տնտեսական գործունեության մասնագիտացման կարևորության ու նշանակության ըմբռնման և գործադրման, մենիշխանության սկզբունքների մշակման ուղղությամբ: Այդ ժամանակաշրջանում քրիստոնեական կրոնի ընդունումը, մարդու ըմբռնման և մտածողության մեջ որակական փոփոխությունները, նոր իմպուլս հաղորդեցին կառավարման գործընթացին,

Հինգերորդ փուլը (XVII-XVIII դդ.) պայմանավորվեց կապիտալիստական հարաբերությունների մուտքագրմամբ և արդյունաբերական հարաբերությունների հեղաշրջմամբ: Այս փուլում ձևավորվեցին ձեռնարկատիրության, արտադրահարաբերությունների կառավարման մի շարք սկզբունքներ, որոնք հետագայում (XIX-XX դդ.), հիմնվելով պրակտիկայի վրա, ամրագրվեցին գիտական ձևակերպումներում: Այդ ժամանակներում սկզբունքորեն տարանջատվեցին ձեռնարկատիրության և կառավարման գործընթացները:

Վեցերորդ փուլը սկզբնավորվեց XIX դարի վերջին և շարունակվեց XX դարում: Այդ շրջանում կառավարումը սկսեց դիտվել որպես հետազոտությունների և ներդրումների ինքնուրույն և ինքնին արժեքավոր ո-

լորտ: Եվ գիտական կառավարման տեսության հիմնաքարը դրեց ամերիկացի գիտնական Ֆ. Թեյլորը (1856-1915թթ.), ապացուցելով, որ կառավարման արդյունավետությունն ապահովելու համար կառավարումը պետք է իրականացնել՝ հիմնվելով որոշակի օրենքների, կանոնների և սկզբունքների վրա: Նա իր գիտական կառավարման տեսությունը կառուցեց չորս հիմնադրույթի վրա. 1) գիտություն՝ ավանդական հնարքների փոխարեն, 2) աշխատողների գիտականորեն հիմնավորված ընտրություն, ուսուցում, հետագա կատարելագործում, 3) համագործակցություն՝ անհատական աշխատանքի փոխարեն, 4) ղեկավարների ու բանվորների միջև աշխատանքի և պատասխանատվության բաշխում:

Մարդկային գործունի դերի ըմբռնումը կառավարման արդյունավետության ապահովման գործում սկսեց ձևավորվել միայն այդ ժամանակաշրջանում: Կապիտալիզմը իր հետ բերելով նոր շունչ և նոր մտածելակերպ, «ստիպեց աչք գցել» մարդ երևույթի վրա: Եվ Թեյլորն, իր տեսությունը մշակելիս, արդեն շեշտադրեց այն: Մարդը ինքնագիտակցության զարգացմամբ հասավ ինքնաճանաչման: Իսկ ճանաչելով՝ իրեն արժեքավորեց: Ուստի, որպես գիտական կառավարման ստեղծման գործում ակտիվորեն աշխատող նախադրյալ, մենք ընդգծում ենք նաև մարդ-ֆենոմենի կարևորության ըմբռնման ձևավորումը: Թեև բոլոր դարերում էլ ակնառու են եղել խելացի տնտեսավար-

ման գործնական օգուտները, բայց զարմանալի է, որ միայն XX դարում կառավարման մեթոդների ու միջոցների շուրջ սկսեցին խորհել՝ առավելագույնս հաշվի առնելով մարդկային գործոնը և փորձեցին գիտական մեկնաբանություններ անել:

Փորձնական հետազոտությունների արդյունքում գիտնականները պարզեցին, որ աշխատանքի պայմանների, նյութական խթանների ձևերի ու չափերի փոփոխումները միանշանակ չեն հանգեցնում աշխատանքի արտադրողականության բարձրացման: Պատճառները, առաջին հերթին, սոցիալական ու հոգեբանական գործոնների մեջ են:

Եվ XX դարի կեսերին կառավարման հարաբերությունների շրջանակներում արվեցին առանձին հետազոտություններ՝ ուղղված աշխատողի հոգեբանական նկարագրի բացահայտմանը: Սակայն, այդ հետազոտությունները մեծ կիրառություն չունեցան, քանզի կառավարողները սահմանափակվում էին միայն մարդկային գործոնի կարևորությունը խոստովանելով, հետևողական վճարումներով, տնտեսական ու բարոյական խթանման անհրաժեշտությունը գիտակցելով և, մասամբ, այն կիրառելով:

Աստիճանաբար ընդլայնվեցին գիտական հետաքրքրությունները «մարդկային ինժեներիայի» վերաբերյալ, և կառավարման գիտությունն իր զարգացման մի նոր փուլ մտավ: Այն մեր կողմից առանձնացվում է որպես զարգացման յոթերորդ փուլ,

որն սկսվեց XX դարի վերջերին և շարունակվում է XXI դարում:

Կառավարման միտքը, բխելով մարդկանց համատեղ կյանքից ու գործունեությունից, և ունենալով «պատկառելի» տարիք, հետևաբար, և հարուստ փորձ, այնուհանդերձ, զարգացման շատ դանդաղ ընթացք է ունեցել: Ունի զարգացման հետևյալ միտումները.

- ❖ գիտական կառավարման արհեստավար-
ժեցում (պրոֆեսիոնալիզացիա)
- ❖ գիտական կառավարման զարգացման
գործնական ուղղվածություն
- ❖ կողմնորոշում դեպի կառավարչական
կարիներտի բազմաշերտությունը, կառա-
վարչական աշխատանքի դիֆերենցացիա-
յի ուժեղացումը
- ❖ կառավարչական աշխատանքի տեխնի-
կական սարքավորումների հզորացում և
տեխնոլոգիական բարդացումներ
- ❖ դեպի ՄԱԲԴԸ կողմնորոշում՝ որպես ողջ
կառավարման գործընթացի գերբարձր
արժեք:

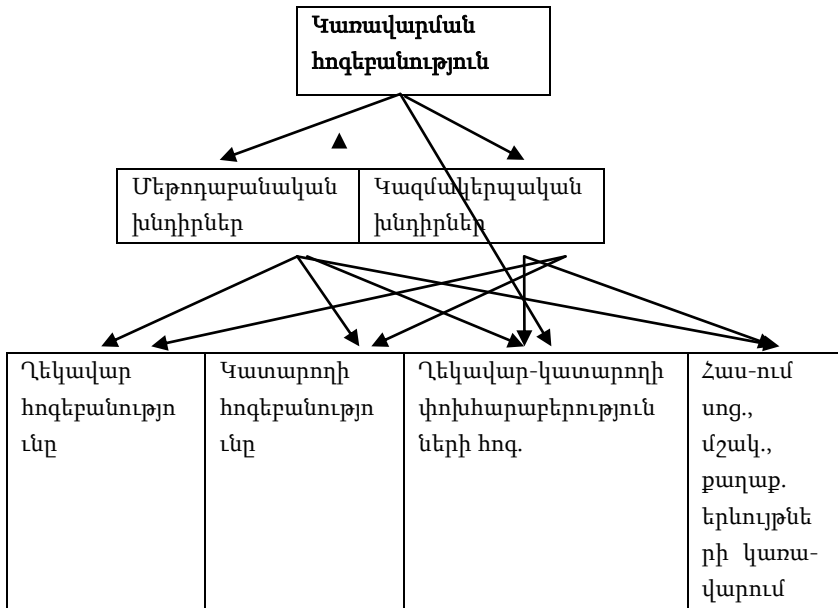
Կառավարման հոգեբանության մոտ 100-ամյա պատմության և դարավոր նախապատմության ուսում-
նասիրությունները փաստում են, որ ժամանակակից
կառավարման, բիզնեսի գործընթացների արդյունավե-
տությունը մեծապես պայմանավորված է մարդկային
գործոնի դերի ըմբռնմամբ: Մարդ և միջավայր, անհատ

և կոլեկտիվ, անձի անհատական առանձնահատկություններ, ինքնադրսևորում և ինքնիրացում. սրանք և բազմաթիվ այլ խնդիրների հետ են ամեն օր առնչվում ժամանակակից մենեջերները: Եվ միայն այդ խնդիրների գիտականորեն հիմնավորված լուծումները վերջիններին կընձեռեն երկարաժամկետ և կայունորեն ապահովել ընդհանուր գիտակցված նպատակի իրագործման, մարդկանց գործունեությունը կազմակերպելու և իրենց հետևից տանելու, դեկավարելու գործընթացների արդյունավետությունը: Այսօր աշխատանքն անհնար է առանց աշխատողի նախաձեռնության, ստեղծագործական մոտեցման, սրտացավության, անհատական պատասխանատվության, ռիսկի գնալու պատրաստակամության, շփման, հաղորդակցման մեծ ընդունակությունների, նորի, նորարարության նկատմամբ նրբանկատության ու ճկունության... Իսկ այդ ամենի բարեհաջող իրականացումը կախված է մարդուն ըմբռնելու, նրա վարքագծի պահանջմունքներն ու շարժառիթները հասկանալու, հետաքրքրություններն ու ձգտումները, համոզմունքներն ու աշխարհայացքը, ընդունակություններն ու անձնային անհատական առանձնահատկությունները և հուզականային ոլորտը իմանալու մակարդակից: Այսինքն՝ ժամանակակից ստրատեգիական հայեցակարգի կենտրոնում կանգնած է մարդը, որը դիտվում է, որպես գերբարձր արժեք կազմակերպության համար: Եվ, քանի որ կառավարման գործընթացն

իրականանում է մարդկանց կողմից և հասցեագրված է մարդկանց, ուստի այն պարունակում է շատ ավելի սուբյեկտիվ պահեր, քան մարդկային պրակտիկայի որևէ այլ բնագավառ: Այսինքն՝ միայն տնտեսական գիտելիքների առկայությունը, տնտեսագիտական մեթոդների ու բանաձևերի կիրառումը, առանց մարդուն հոգեբանական դաշտում ուսումնասիրման արդյունքների (հոգեբանական ներքին կառուցվածքները, օրնաչափություններն ու յուրահասկությունները բացահայտելու և հաշվի առնելու), չենք կարող ապահովել և՛ տնտեսական արտադրության, և՛ ընդհանրապես կառավարման արդյունավետ, կայուն առաջընթաց:

Այսինքն՝ ժամանակակից կառավարման գիտությունը թեքվում է դեպի մարդը և խիստ կարևորվում է կառավարման հոգեբանության, որպես հոգեբանական գիտության առանձին ճյուղի, բազմակողմանի ուսումնասիրությունների դերը՝ իր ուսումնասիրման օբյեկտով և առարկայով:

Ընդհանրապես կառավարման մեջ առանձնացվում են հետևյալ մեթոդները, տնտեսագիտական, վարչաիրավական, կազմակերպական և սոցիալ-հոգեբանական: Վերջինիս միջոցով ուսումնասիրվում է կառավարման հոգեբանության օբյեկտից և առարկայից ածանցված խնդիրները:



Կառավարման հոգեբանության օբյեկտը համարվում է ոչ միայն մարդկանց հարաբերությունները սոցիալական խմբերում կամ կոլեկտիվում, այլև մարդկանց հարաբերությունները կազմակերպությունում, որտեղ յուրաքանչյուր աշխատողի վարքագիծն ուղղված է համատեղ գործունեության մեջ դեպի ընդհանուր նպատակի ձեռք բերումը ու վերջիններս միմյանց հետ ֆինանսական և իրավաբանական փոխկապվածության մեջ են:

Կառավարման հոգեբանության առարկան կազմակերպությունում հոգեկան երևույթների և հարաբերությունների ամբողջություն է և իր մեջ ներառում է, մասնավորապես, ղեկավարի արդյունավետ գործունեության հոգեբանական գործոնները, լիդերի և լիդե-

րության հոգեբանական հիմնախնդիրները, կառավարչական անձանց, ենթակաների պահանջմունքադրական պատճառվածության ոլորտի խնդիրները, անհատական և խմբային որոշումների ընդունման հոգեբանական հիմքերն ու առանձնահատկությունները, կոլեկտիվի սոցիալ-հոգեբանական հարցերը (Ե. Ե. Վենդրով, Լ. Ի. Ումանսկի, Վ. Ֆ. Ռուբախին, Ա. Վ. Ֆիլիպով, Լ. Կ. Ավերչենկո):

Կառավարման հոգեբանությունը կարող է ապահովել մենեջերների հոգեբանական պատրաստվածությունը, ձևավորել և զարգացնել հոգեբանական կառավարչական մշակույթը, ստեղծել անհրաժեշտ նախադրյալները կառավարման ոլորտի կարևորագույն խնդիրների տեսական հասկացումը և գործնական կիրառումը:

Հարցեր ինքնաստուգման համար

1. Որո՞նք են ժամանակակից կառավարման տեսության ու պրակտիկայի զարգացման հաջորդական փուլերը:
2. Որո՞նք են կառավարման մտքի զարգացման միտումները:

3. Որո՞ն է կառավարման հոգեբանության ուսումնասիրման առարկան: Ի՞նչ խնդիրներ ու նպատակներ ունի:

Գրականություն

1. Սուվարյան Յու., Մենեջմենթ: Կառավարում: Ե. «Տնտեսագետ », 1999, 360 էջ:
2. Սահակյան Մ. Մ., Մարդկային գործոնի դերի ըմբռնումը կառավարման զարգացման ընթացքում: Ե., «Զանգակ-97» «Հոգեբանությունը և կյանքը» N 3-4, 2002թ., 192 էջ:
3. Кнорринг В. И., Искусство управления. М., «БЕК», 1997, 288с.
4. Кнорринг В. И., Основы искусство управления. М., «Дело», 2003, 328с.

Թեմա 2. ԳԻՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԴՊՐՈՑՆԵՐԸ

Կառավարման գիտական մտածողության շրջանում այն սկզբունքները, տեսություններն ու հայեցակարգերը, որոնք վերաբերվում են մարդուն արդյունավետ կառավարելուն խմբավորվում և համադրվում են՝ ստեղծելով հինգ դպրոցներ. 1) «Դասական» (ավանդական) (Ֆ. Թեյլոր, Հ. Ֆորդ, Ա. Ֆայոլ, Մ. Վեբեր, Հ. Էմերսոն, Լ. Հյուդլիկ, Ջ. Մունի և այլք), 2) «Մարդկային հարաբերությունների» (Է. Մեյո, Մ. Ֆոլբթ, Օ. Շելդոն, Ա. Մասլոու, Ֆ Հերցբերգ, Ռ. Լայկերտ, Կ. Արջիրիս, Դ. Մակգրեգոր և այլք), 3) «Էմպիրիկական» (Պ. Դրուքեր, Ա. Չադլեր, Է. Դեյլ և այլք), 4) «Սոցիալական համակարգի» (Չ. Բարնարդ, Գ. Սայմոնս, Ի. Անսոֆ և այլք), 5) «Գիտական կառավարման նոր դպրոց» (Լ. Բերտալանֆի, Վ. Լեոնտև, Կ. Բոուդինգ, Ա. Ռապոպորտ, Ռ. Ակոֆ և այլք):

Դասական դպրոցը ունի երկու ուղղվածություն՝ գիտականորեն ղեկավարելու մոտեցում (հիմնադիր՝ Ֆ. Թեյլոր) և վարչական ղեկավարման մոտեցում (հիմնադիր Ա. Ֆայոլ): Այս դպրոցը կառավարման սոցիալական կողմը չի դիտարկում: Դրա հիմնական գիծը մարդկային և նյութական ռեսուրսների ամենաօգտակար ուղիները գտնելն է, կառավարման ընդհանուր սկզբունքների (աշխատանքի բաժանում, պարտավորություններ և

պատասխանատվություն, կարգապահություն, միանձնյա ղեկավարում, ուղղության միակություն, անձնական հետաքրքրությունները ընդհանուրի հետ ենթարկեցում, անձնակազմի վարձատրություն, կենտրոնացում, սկալյար շղթա, կարգուկանոն, արդարություն, անձնակազմի կայուն աշխատանք, նախաձեռնողություն, կորպորատիվ ոգի) և գործառույթների (պլանավորում, կազմակերպում, ղեկավարում, կոորդինացիա, վերահսկում) մշակումն ու կիրառումը:

«Մարդկային հարաբերությունների» ջատագովները աշխատանքի արտադրողականության և արդյունավետության հիմքում տեսնում էին մարդկային փոխհարաբերությունների գործոնը՝ համակրանքը և հակակրանքը, խմբային արժեքները, սոցիալական պատասխանատվությունը, խմբի բարոյահոգեբանական մթնոլորտը, ղեկավարման ոճը, խմբի ազդեցությունը անհատի վրա և հակառակը, ձևական և ոչ ձևական լիդերների համագործակցությունը: Այս դպրոցի ենթաճյուղ է կառավարման հոգեվերլուծական մոտեցումը (Զ Ֆրոյդ, Կ. Յունգ, Ա. Ադլեր, Կ. Հորնի, Է. Ֆրոմ և այլք), համաձայն որի կազմակերպությունում հուզական հարաբերությունները բացատրել՝ օգտագործելով ֆրոյդիզմի մեթոդաբանությունը և հասկացությունները: Ըստ Ա. Էնրիկեսի՝ յուրաքանչյուր կազմակերպությունում գոյություն ունի կապ, լիբիդո, ինչը կապում է «Հոր», «Քրոջ», «Եղբոր» հետ: Որպես «Հայր» հանդես է գալիս ղեկավարը կամ գործատուն, որը հանդես է գալիս եր-

կակի՝ մի կողմից սիրող էակ է, մյուս կողմից, եթե մերժում է «երեխաների» սերը կարող է դառնալ նրանց համար թշնամի կամ անցանկալի անձ: Այստեղից բխում է կազմակերպությունում հեղինակության դերի նշանակությունը:

«Էմպիրիկական» դպրոցի ներկայացուցիչները միավորեցին «Դասական»-ի և «Մարդկային հարաբերություններ»-ի տեսակետները: Նրանք պնդում են, որ յուրաքանչյուր ղեկավար, անկախ դիրքից, պարտավոր է իրականացնել հետևյալ կարևոր գործառույթները.

- կազմակերպության նպատակի, խնդիրների սահմանում, դրանք ձեռք բերելու հնարավոր ուղիների, ձևերի մշակում
- կազմակերպության գործունեության հիմքում ընկած է աշխատանքի դասակարգում, բաշխում, օպտիմալ կառուցվածքների ստեղծում, կադրերի ընտրություն և տեղաբաշխում,
- աշխատողների գործունեության կարգավորման և խթանման համար խրախույսներ և պատիժներ, ղեկավար-ենթական մշտական կապի հիմքի վրա իրականացնել վերահսկում,
- վերլուծել ու մշակել կազմակերպության, ինչպես նաև առանձին անհատների գործունեության գնահատման չափանիշներ,

- ելնելով աշխատողների գործունեության արդյունքներից՝ մոտիվացնել նրանց:

«Սոցիալական համակարգ»-ը կազմակերպությունը դիտում է որպես միասնական, ամբողջական համակարգ, որի տարրերը և դրանց վրա ներգործող հաստատուն և փոփոխական գործոնները դիտվում են որպես մեկ-մեկու, նաև՝ ողջ համակարգի, որպես մեկ ամբողջության, վրա ազդեցություն ունեցող:

Ներկայումս կառավարման գիտական միտքը կողմնորոշված է դեպի առավել ճկուն կառավարման մոդելների ստեղծումը, որոնք կազմակերպությունը կդարձնեն, անընդհատ փոփոխվող արտաքին միջավայրին, արագ հարմարվող, նանոտեխնոլոգիաների և տեխնոկրատական մոտեցումների արդյունքում կգարգացնեն աշխատողների ինտելեկտուլ պոտոնցիալը, աշխատողների մոտ կստեղծեն արդյունավետ մոտիվացիոն միջավայր, կնպաստեն անձի արժանապատվության և ազատության ապահովմանը, կխրախուսեն սոցիալական պատասխանատվության և ստեղծագործական նախաձեռնությանը, քանզի զուտ տնտեսական և ավտորիտար ուղղվածությամբ մոդելներն այսօր ուղղակի չեն «աշխատում»: Այսինքն՝ «Գիտական կառավարման նոր դպրոց»-ը կողմնորոշված է ստեղծել կառավարման մարդակենտրոն մոդելներ:

Հարցեր ինքնաստուգման համար

1. Թվարկել գիտական կառավարման դրպրոցները:
2. Ո՞վ է գիտական կառավարման նախահայրը և ովքե՞ր են գիտական կառավարման դպրոցների հիմնադիրները:
3. Ի՞նչ գիտական հայեցակարգեր են ընկած գիտական կառավարման դպրոցների հիմքում:
4. Որո՞նք են կառավարման վարչական սկզբունքները:
5. Որո՞նք են կառավարչական գործառույթները:

Գրականություն

1. Аверченко Л., Залесов Т. и др., Психология управления. Курс лекций, Новосибирск, «НГАЭиУ», 0997, 150с.
2. Кнорринг В. И., Искусство управления. М., «БЕК», 1997, 288с.

3. Кнорринг В. И., Основы искусство управления. М., «Дело», 2003, 328с.
4. Психология управления. Хрестоматия. Ред.-состовитель Райгородский, Бахрах-М., 2006, 768с.
5. <http://goskit.blogspot.com/2012/04/8.html>.

**Թեմա 3. ԿԱՌԱՎԱՐԻՉ, ԲԻԶՆԵՍՄԵՆ,
ԶԵՌՆԵՐԵՑ ՀԱՄԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄԵԶ**

Ժամանակակից գիտական գրականության մեջ երբեմն միմյանցից տարբերվող, երբեմն էլ նույնացվող սահմանումներ են տրվում «ղեկավար», «կառավարիչ»² (մենեջեր), «բիզնեսմեն», «ձեռներեց», հասկացություններին:

«Մենեջեր» բառը ծագում է լատիներենից («*manusagere*», «*manibisagere*») և նշանակում է «անել ձեռքերով»: Մենեջերը նա է ով հատուկ ձևերով, մեթոդներով ու միջոցներով մարդկանց աշխատանքը կազմակերպում և տանում է դեպի դրված նպատակի իրականացումը: Մենեջերը «նա է ով մանևրում է գործողություններով»: Որպես տնտեսական ոլորտի կառավարիչ հմտորեն օգտագործում է (գործառնություններ է անում) օբյեկտները, իրերն ու իրավիճակները՝ դրանք փոխակերպում փողի (Ա. Մենեգետի): Մենեջերները պատասխանատու են կոնկրետ գործերի համար, նրանք խնդիրներ են լուծում, օգտագործում են ընթացակարգերը լուծումներ գտնելու համար և

² Տե՛ս այսուհետ մենեջեր:

ապահովում են գործունեության արդյունավետությունը (Բենիս, Նանուս, ԱՄՆ):

Ղեկավարի ուսերին ընկած է կազմակերպության առաքելության՝ ցանկալի ապագայի մտապատկերի, և գոյության նպատակի սահմանումը:

Իսկ մենեջերները պատասխանատու են այդ առաքելության ու գլխավոր նպատակի իրականացումն ապահովելու համար:

Կառավարման գործունեության մեջ հիմնական և շատ կարևոր գործառույթներից է նաև ղեկավարումը, որն իր մեջ ներառում է կազմակերպությունում համագործակցային մթնոլորտի ստեղծում և պահպանում:

Ղեկավարումը, որպես ղեկավարի ունակություն, ենթադրում է մարդկանց այնպես կազմակերպել, ներգործել նրանց վրա, որ արդյունավետորեն ձեռք բերվի դրված նպատակը: Այսինքն, ղեկավարումը գործառույթ է, որը ներառում է կազմակերպումը, խմբի հետ հարաբերությունների հաստատումը:

Բիզնեսմենը (անգլ. business-գործ, զբաղմունք, հայերենում օգտագործվում է նաև՝ «գործարար») զբաղվում է գործունեությամբ, որն ուղղված է որոշակի ապրանքի կամ ծառայության ստեղծման և իրականացման ճանապարհով շահույթի ձեռք բերմանը: Բիզնեսմենի գործունեությունն ընթանում է շուկայական հարաբերությունների համակարգում և միտում ունի շահույթի բազմապատկման: Նա «տնտեսական շահույթի օպերատոր է... առանձնահատուկ տիպի

մարդ, ունի որակյալ խելքի պաշար, փոխհարաբերություններում՝ ընդհանրացման և ինտուիցիայի ընդունակություն, որը նրան ոչ ոք չի սովորեցրել: Նա ընդունակ է ցանկացած իրավիճակում գործն այնպես կազմակերպել, որ շահույթ բերի: Բիզնեսմենի գինն ու նշանակությունը նրա անձի մեջ է»: (Ա. Մենեգետտի) Հետաքրքրական է նշել, որ բիզնեսմենը պարտադիր չէ լինի որևէ կազմակերպության անդամ և ունենա ենթականեր: Նա կարող է «փող սարքել» և մենակ: Օրինակ, լինի բաժնետեր, հիմնադիր կազմակերպիչ, անհատական գործունեությամբ զբաղվող:

Ձեռներեցը մարդ է, որը պարտադիր ձգտում է որևէ նորույթի, որի համար էլ ռիսկի է դիմում (Գ. Բարդիեր) Պարտադիր չէ իր կապիտալով: Օրինակ՝ դպրոցի նորարար տնօրենը կարող է լինել կրթության ոլորտի ձեռներեց, քանի որ ներդնում է կառավարման մեջ նոր մոտեցումներ, նոր մեթոդներ ու ձևեր: Թեև «փող չեն սարքում», բայց ռիսկի են գնում (ասենք՝ իրենց համբավը, հարաբերությունները աշակերտների, ծնողների, հանրության հետ): Այսինքն, եթե բիզնեսմենը շահույթ է ստանում շատ հայտնի ձևերով, միջոցներով, իր գործունեությունն իրականացնում է անընդհատ կրկնվող ալգորիթմներով, ապա՝ չի հանդիսանում ձեռներեց:

Կարող է մենեջերը լինել բիզնեսմեն: Այո՛, եթե նա աշխատում է իր ձեռնարկությունում, կամ հանդիսանում է այդ ձեռնարկության կամ կազմակերպու-

թյան բաժնետերեր: Այսինքն՝ մեկ մարդը կարող է միաժամանակ լինել և՛ բիզնեսմեն, և՛ ձեռներեց, և՛ մենեջեր:

Հարցեր ինքնաստուգման համար

1. Որն է «բիզնեսմեն» հասկացության հոգեբանական սահմանումը:
2. Որն է «մենեջեր» հասկացության հոգեբանական սահմանումը:
3. Որն է «ձեռներեց» հասկացության հոգեբանական սահմանումը:
4. Կատարել այս երեք հասկացությունների համեմատական վերլուծություն:

Գրականություն

1. Դրաքեր Փ., Ձեռնարկիչը և նորի ստեղծումը: Երևան, «Ապոլոն», 1993 թ., 352 էջ:
2. Պետրոսյան Մ., Ջավադյան Ա., Ամիրջյան Դ., Անձը և պաշտոնը, Երևան, «ՊԵՏԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ», 2013թ., էջ 344:
3. Бардиер Г., Бизнес психология., М. «Генезис», 2002г., 412 с.
4. Менегетти А., Психология лидера. М.: «ННБФ Онтотпсихология», 2001г., 208 с.

Թեմա 4. ՂԵԿԱՎԱՐՈՂ ԱՆՁԻ ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Կառավարման գործունեության արդյունավետության ապահովման գործում մեծ է ղեկավարի անձի դերը. նրա հեղինակությունը և վերջինս ձևավորող անձնային առանձնահատկությունները:

Մենեջերի գործը, որպես մասնագիտություն, իր պահանջներն է ներկայացնում անձի հոգեկանին: Աշխարհի առաջատար երկրների բիզնես դպրոցներում տարեկան հսկայական ֆինանսական միջոցներ են ներդրվում՝ կազմակերպելու հոգեբանական թրեյնինգներ, ղեկավարների կամ ապագա ղեկավարների անձնային առանձնահատկությունների ձևավորման ու զարգացման համար:

Հոգեբանական գիտությունը ղեկավարի գործունեության արդյունավետության հարցը քննարկելիս կարևորում է անձի իմացական և հոգեկան գործընթացների (զգայություն և ընկալում, պատկերացում և երևակայություն, հիշողություն, մտածողություն, խոսք, խոսքային ընդունակություններ, ուշադրություն, զգայաշարժողական), հուզականային ոլորտի (հուզական հակազդումներ, հուզական հավասարակշռվածություն, հուզական վիճակ, կամային ճիգեր, ինքնատիրապետում, նպատակաուղղվածություն, նախաձեռնողություն, ձեռներեցություն, ինքնուրույնու-

թյուն, համառություն, վճռականություն, կարգապահություն, ինքնավստահություն, ռիսկի գնալու պատրաստականություն, համարձակություն), տիպական առանձնահատկությունների (խառնվածք, բնավորություն) ընդունակությունների դերը:

Ղեկավարի անհատականությանը ներկայացվող բնութագրիչները բաժանվում են երեք խմբի՝ կենսագրական, ընդունակություններ, անհատական գծեր:

Ղեկավարի տարիքը, սեռը, սոցիալ-տնտեսական դիրքը, և կրթությունը՝ կենսագրական բնութագրիչներ են: Ղեկավարի անձի հեղինակավորության հանգամանքը՝ ըստ կենսագրական բնութագրիչների պայմանավորված է, անձնային, մշակութային, տվյալ ժողովրդի սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկություններով: Օրինակ, Ճապոնիայում ղեկավարի հեղինակավորությունը առաջնահերթ պայմանավորված է տարիքով ու փորձառությամբ և կառավարման բուրգի գագաթում գտնվող ղեկավարի միջին տարիքը 60-65 տարեկան է, իսկ ԱՄՆ-ում և Եվրոպայում՝ 50 տարեկանն է (Տե՛ս Թեմա 6-ը): Եվ, եթե այսօր Միացյալ Նահանգներում ու Եվրոպական շատ երկրներում բիզնեսի, քաղաքական կառավարման բարձր օղակներում իրենց գործունեության արդյունավետությամբ աչքի են ընկնում կին ղեկավարները, ապա ասիական որոշ երկրների մշակույթում, հասարակության մտակերտվածքում, մասնավորապես, Ճապոնիայում, ընդունելի չէ:

Ժամանակակից ղեկավարը անհրաժեշտաբար պետք է տիրապետի կառավարման ու բիզնեսի ոլորտին վերաբերվող գիտելիքներին, այսինքն, ոչ միայն մասնագիտական գիտելիքներ ունենա, այլև՝ տնտեսագիտության, իրավաբանության, սոցիոլոգիայի, հոգեբանության:

Անհատականության մյուս բաղկացուցիչ մաս են կազմում ընդհանուր և յուրահատուկ ընդունակությունները: Անընդհատ փոփոխվող աշխարհում, շուկայական հարաբերությունների մերօրյա խելահեղ մրցավազքին դիմակայելու և հաղթելու համար ղեկավարին անհրաժեշտ է ունենալ ոչ միայն համապատասխան գիտելիքներ, հմտություններ ու կարողություններ, այլև միշտ պատրաստ լինել և ունենալ ներքին հնարավորություններ՝ ձեռք բերելու նոր գիտելիքներ, նոր կարողություններ, հմտություններ: Անձի ընկալումը, մտածողությունն ու խոսքը, հիշողությունը, երևակայությունը, բնավորությունն ու հուզականային առանձնահատկությունները տարբեր ձևերով գուգորդվելով մտնում են ընդունակությունների կազմի մեջ՝ նպաստելով համապատասխան գործունեության տիրապետմանը: Գնահատելով ղեկավարի ինտելեկտուալ և կոգնիտիվ ռազմավարություններն ու ընդունակությունները, կարող ենք պատասխանել, թե ինչպես է կատարում, մտածում, պատկերացնում մակրոմակարդակի (ընդհանուր ռազմավարություններ և հմտություններ, հիշողություն, մոտիվացիա, որոշման ընդու-

նում, ստեղծարարություն...) և միկրոմակարդակի (այն բանի դետալիզացիան, թե ինչպես է մարդն օգտագործում միկրոկոգնիտիվ ձևերը՝ վիզուալիզացիա, ներքին երկխոսություն, զգայական ուղիներ՝ կոնկրետ խնդրի լուծումն իրականացնելիս) վրա: Ընդունակությունների «գործառույթն» է ապահովել կոնկրետ խնդրի լուծմանն անհրաժեշտ ըմբռնում և ուղղորդում: Այսինքն, ղեկավարի ընդունակություններն իրենց մեջ ներառում են ներքին ռեսուրսները, որոնք դրսևորվում են հմտությունների կամ որոշակի որակների ձևով:

Ղեկավարի անհատականությանը ներկայացվող բնութագրիչների մյուս խումբը կազմում են անհատական գծերը: Օրինակ՝ մարդկանց վրա ներգործելու կարողությունը, սթրեսադիմացկունությունը, հուզական հավասարակշռվածությունը, ստեղծարարությունը, կարգապահությունը, ինքնավստահությունը, ինքնատիրապետումը, նախաձեռնողությունը, նպատակասլացությունը, վճռականությունը, դոմինանտությունը, անկախությունն ու ինքնուրույնությունը, հուսալիությունը, մարդամոտությունը, պատասխանատվությունը:

Կառավարման գործընթացն իրականացվում է մարդկանց կողմից և հասցեագրված է մարդկանց: Ուստի, այն պարունակում է ավելի սուբյեկտիվ պահեր, քան մարդկային գործունեության որևէ այլ բնագավառ: Եվ, այդ գործընթացի իրականացման

արդյունավետությունն անհնար է պատկերացնել առանց ղեկավարի մարդկանց վրա ներգործելու հատկության: Տարբեր մարդիկ ունեն սեփական ներգործության իրենց ներուժը, որն ապահովում է մարդկաց վրա ազդելու որակն ու չափը: Անձի ներգործության կոմունիկատիվ-անհատական ներուժը, որը ձեռք է բերվում փորձառությունից, իր մեջ ներառում է հետևյալը. հարմարվողականություն, վստահություն, հաջողության շարժառիթ, հեշտություն և հմտություն, փոխազդեցության մեջ ակտիվ դիրք, սոցիալական ինտելեկտ և գրուցակցի վարքի ադեկվատ ընկալում: Առանձնացվում է ներգործության հիմնական՝ անձնական ձգողության, սոցիալական ինտելեկտ, ներգործության խափանման, ներգործության վստահելի ընկերական տեսակները, և օժանդակող՝ (կոմպետստորային) մանիպուլյատիվ հարմարվողականություն, պատասխանատվություն և կոմպետենտություն, «մարտնչող առաքիներություն» տեսակները (Պոգոլշա Վ. Մ.):

Կառավարման գործընթացը սթրեսորներով լի է. անընդհատ փոփոխվող արտաքին միջավայր, շուկայական հարաբերությունների մրցավազքի դիմակայում, ռիսկի գնալու պատրաստականություն, բանակցություններ, արդյունավետ որոշման ընդունում, ժամանակի կառավարում և այլն: Ուստի, ղեկավարի սթրեսադիմացկունությունն ու հուզական հավասա-

րակշռվածությունը հոգեգրամայի մաս կազմող կարևորագույն առանձնահատկություններից են:

Կոնկրետ խնդիրներ լուծելիս ու կոնկրետ իրավիճակներ կառավարելիս շատ է կարևորվում ղեկավարի կամային այնպիսի հատկություններ ինչպիսիք են ինքնուրույնությունը, վճռականությունը, նպատակասլացությունը: Ղեկավարի ինքնուրույնությունը խոսում է նրա սոցիալ-հոգեբանական հասունություն մասին, այսինքն, երբ իր առջև դրված խնդիրը լուծում է՝ ելնելով սեփական գիտելիքներից, համոզմունքներից, տվյալ խնդրի մասին ունեցած պատկերացումներից, այլ ոչ թե այլոց ճնշման (ուղիղ և անուղղակի իմաստով) ներքո: Ղեկավարի անձը հաճախ ըստիպված է լինում արագ, առանց ավելորդ տատանումների վճիռներ կայացնել և իրագործել: Վճռականությունը ղեկավարի համար հաջողության գրավական է, քանզի այն օգնում է իր կողմից վերահսկվող հանգամանքներից ելնելով՝ հեշտությամբ լուծել ներքին և արտաքին կոնֆլիկտները, արագ կողմնորոշվել դրդապատճառների պայքարում:

Իսկ նպատակասլացությունն օգնում է ղեկավարին ոչ միայն ընտրել, հստակեցնել իր նպատակը, այլև անշեղորեն ձգտել իրագործել այն:

Կառավարման խնդիրների արդյունավետության ապահովման գործում ղեկավարի առանձնահատկություններից է ինքնատիրապետումը. Անցանկալի կամ շատ ցանկալի, զայրույթը, վախը, հուսահատությունը,

բավականին ուժեղ մղումներն իրեն ենթարկելու, զսպելու կարողությունը:

Մարդկանց, միջանձնային հարաբերությունների կազմակերպման ու կառավարման գործում կարևորվում է նաև ղեկավարի խառնվածքի հատկությունները, քանի որ գոյություն ունեն, կոնկրետ իրավիճակներում, անձանց համատեղելի ու անհամատեղելի հատկություններ:

Խառնվածքը ցույց է տալիս հոգեկան ակտիվության դինամիկան: Այն կենսաբանական հիմք ունի և հարաբերականորեն կայուն է: Այսինքն՝ արտաքին ազդեցությունների ներքո շատ քիչ է փոփոխության ենթարկվում: Մարդու խառնվածքի մասին գոյություն ունեն տարբեր մոտեցումներ, տեսություններ, և խոսել են դեռևս հնագույն ժամանակներից. հույն բժիշկ Հիպոկրատը (460-377թթ մ.թ.ա., «Հեղուկների տեսություն»), հռոմեացի բժիշկ Գալենը (մ.թ.ա. 2 դար, դասակարգեց խառնվածքի 13 տիպ), գերմանացի փիլիսոփա Ի. Կանտը (18-րդ դար) և ռուս բժիշկ, մանկավարժ Լեսգաֆտը Պ. Ֆ. (19-րդ դարի վերջ 20-րդ դարի սկիզբ) կարծում էին, որ խառնվածքի բնական հիմքը կազմում են արյան անհատական առանձնահատկություններն ու արյունատար անոթների պատերի հաստությունն ու առաձգականությունը, սրտի ձևը, Է. Կրեչմերը, Ու Շելլոնը (20-րդ դար 20-40-ական թթ.) մարմնի կառուցվածքի, մարմնական առանձնահատկությունների և հոգեկան հատկանիշների միջև կա-

պէր բացահայտեցին: Հոգեբանական գիտական մտա-
ծողության մեջ մեծ բեկում մտցրեց ֆիզիոլոգ Ի.
Պավլովը (20-րդ դար, 20-30-ական թթ.) հայտնա-
գործելով, որ խառնվածքի ֆիզիոլոգիական հիմքը
նյարդային համակարգության տիպն է՝ ըստ նյար-
դային բջիջներում ընթացող գրգռման և արգելակման
գործընթացների հատկությունների՝ *ուժի, շարժու-
նության, հավասակշռվածության*: Ըստ Պավլովի
տեսության նյարդային գործունեության չորս տիպե-
րին համապատասխանում են չորս խառնվածքներ:
Այսինքն, մարդն ունի խառնվածքի չորս տիպերի
համախառնուրդ՝ որևէ մեկի գերակշռությամբ:

Խոլերիկ խառնվածքի տեր անձինք ուժեղ, շար-
ժուն, անհավասարակշռված են: Ունեն ակտիվ միմիկա և
պանտոմիմիկա: Ամենաթույլ գրգռիչը նրանց կարող է
հանել հավասարակշռությունից: Պավլովի խոսքերով.
«բացարձակ մարտական տիպ է»: Սիրում են իրենց
առջև դնել ու ձեռք բերել նպատակներ: Պատմությունը
ցույց է տալիս, որ հեղափոխական անձանց շրջանում
շատ են եղել խոլերիկ ղեկավարներ, այսինքն՝ իրենց
կրակոտ խոսքով ու հուզականությամբ կարողանում են
իրենց հետևից տանել զանգվածներին: Արագ են մտա-
ծում, աշխատունակ են, ձեռներեց, սիրում են դժվարու-
թյուններ ու խոչընդոտներ, կարողանում են հաղթահա-
րել դրանք: Նման աշխատողները պատրաստ են գնալ
ամեն ինչի, եթե վստահ են իրենց ճշտության մեջ:
Ներհոգեկան բովանդակություններում շեշտադրված է

ես-ը, ինքնասիրությունը: Հատկապես վերադասի կամ իրենց համար հեղինակավոր անձանց կողմից տրվող գովեստի, խրախուսանքի հանդեպ դրական, զգայուն վերաբերմունք ունեն և հանուն դրա պատրաստ են գործել: Նրանք սոցիալական ճանաչման կարիք ունեն: Պատիժների և պարսավանքների առումով պետք է խուլերիկների հետ զգույշ լինել, քանի որ նրանք հուզական են, որոշումներում՝ կտրուկ: Ընդհանուր առմամբ բարեսիրտ են: Ներեղություն «խնդրում են» ավելի շատ գործողություններով, վարքագծով, քան խոսքով: Իրենց համար առավել հետաքրքրական ու ոգևորիչ է հատկապես գործունեության արդյունքը, քան ընթացքը: Պատրաստ են նպատակի ձեռք բերման ճանապարհին պատահած ամեն խոչընդոտ վերացնեն, միայն թե հասնեն իրենց ուզած վերջնական արդյունքին: Տրամադրության մարդիկ են, սիրում են ստեղծագործել: Արժեքավոր աշխատողներ են այնտեղ, որտեղ պետք է ստեղծվի նոր գործ: Տրամադրությունը կարող է արագ փոփոխվել, հատկապես՝ լավից դեպի վատը: Իրենց համոզմունքներում, ձգտումներում և հետաքրքրություններում առավել կայուն են: Շփման, հաղորդակցման ընդունակությունը բարձր է, բայց միկրոմիջավայրը նեղ է լինում, քանի որ մարդիկ երբեմն հաշվի չեն նստում իրենց անհավասարակշռվածության հետ: Կարող են արագ ոգևորվել և արագ հիասթափվել: Ձգտում են ինքնուրույն աշխատանքի: Համատեղ աշխատանքում անարդյունավետ են խուլերիկների հետ:

Սանգվինիկները ուժեղ, շարժուն և հավասարակշռված են: Ունեն վառ արտահայտված միմիկա և պանտոմիմիկա: Ընդհանուր առմամբ կենսախիռ, կենսուրախ մարդիկ են: Ունեն բարձր աշխատունակություն: Շատ հետաքրքրասեր են: Եթե գործն իրենց հետաքրքրում է, պարտաճանաչ են, կարգապահ, պատասխանատվության զգացումով, իսկ հակառակ դեպքում՝ ծույլ են, թափթփված, անպարտաճանաչ (չի բացառվում նույն գործը ինչ որ ժամանակա հետո դադարի հետաքրքրի լինել): Դժվար է սանգվինիկին ստիպել անելու այն ինչ իրեն չի հետաքրքրում. նա կամ չի անի, կամ իր ուժերի, ներքին հնարավորությունների չափով չի գործի: Շատ կողմնորոշված են դեպի նորություններն ու փոփոխությունները: Միօրինակության ու մոնոտոնության պայմաններում վատ են աշխատում, սակայն լավ են աշխատում վտանգավոր և պատասխանատու տեղերում: Փոփոխական են. ձգտումներում, հետաքրքրություններում, համոզմունքներում անկայուն են: Արդյունքում՝ կարող են ունենալ անավարտ, կիսատ թողած, չիրականացած նպատակներ: Որպեսզի սանգվինիկը արդյունավետ աշխատի, պետք է նրա առջև անընդհատ նոր և հետաքրքիր խնդիրներ դնել, որպեսզի նա միշտ լինի կենտրոնացած, լարված և գործի համակարգված, ոչ թափթփված: Շատ լավ զարգացած հարմարման մեխանիզմներ և շփման, հաղորդակցման ընդունակություններ ունեն: Ցանկացած նորությանը, փոփո-

խությանը, խնդրին և միջավայրին արագ են հարմարվում: Կարող են նոր խումբ մտնել, արագ հարմարվել, նույնիսկ կարճ ժամանակահատվածում դառնալ տվյալ խմբի ոգին: Եթե սանգվինիկը մտել է նոր խումբ և որոշ ժամանակ անց դեռևս չի հիշում որոշ անձանց անուններ, ուրեմն իրեն դա այդքան էլ հարկավոր չէ կամ դրանով այդքան էլ հետաքրքրված չէ: Իրենք առավել հետաքրքրված են և ոգևորվում են ոչ թե գործունեության արդյունքով, այլ բուն ընթացքով: Լավ է զարգացած ուշադրության բաշխման ու տեղափոխելիության առանձնահատկությունները և թույլ է զարգացած ինտեսիվությունն ու կայունությունը: Խորքային վերլուծություններ չեն սիրում անել: Որոշումների ընդունումն էլ արագ է ու մակերեսային: Սթրեսադիմացկուն են, հեշտությամբ են հաղթահարում դժվարություններն ու խնդիրները: Համատեղ աշխատանքում անհարժեշտության դեպքում արդյունավետ են բոլոր տիպերի հետ էլ, բայց մեղանխուլիկների հետ միասին կատարվելիք հանձնարարականներից հարկ է խուսափել:

Ֆլեգմատիկները ուժեղ, իներտ, հավասարակշռված մարդիկ են: Ունեն պասսիվ դիմախաղ, միմիկա ու պանտոմիմիկա: Գործողությունները դանդաղ են, բայց ոչ՝ ծույլ: Մտածողությունը ևս դանդաղ է, սակայն՝ խորքային, հիմնավորված: Իսկ, եթե տվյալ գործողության կամ գործունեության մեջ հմտանում են, ապա մտքի արագությունն ու ճկունությունը

բարձրանում է: Շատ զգույշ մարդիկ են: «Յոթը չափիր մեկ կտրիր» ասացվածքը նրանց կյանքի սկզբունքն է: Նախաձեռնող չեն, կրկնում են խնդիրների լուծումների հին փորձեր ու մեթոդներ: Հույզերն ու դրսևորումները աղքատ են: Շփման, հաղորդակցման և հարմարման ընդունակությունները, ի համեմատություն մյուս երկու տիպերի, վատ է զարգացած: Նոր միջավայր, փոփոխություններ այնքան էլ չեն սիրում, քանի որ դժվարությամբ են հարմարվում: Աշխատանքի պայմանների փոփոխությունների դեպքում ֆլեգմատիկների գործունեության արդյունավետությունը կարող է կտրուկ ընկնել: Ընկերներ քիչ ունեն, ընտրում են դժվարությամբ, բայց ամբողջ կյանքի համար: Եթե ընկեր են կորցնում (խոսքը ֆիզիկական կորստի մասին չէ), ապա ծանր են տանում՝ ի հակառակ սանգվինիկների: Գովեստների ու պարսավանքների հանդեպ քիչ դյուրըմբռնող են: Ծով համբերություն ունեն, բայց, երբ լցվեց համբերության բաժակը, ապա դառնում են կոնֆլիկտային, որը կարող է բացահայտ, արտաքին դրսևորումներ չունենալ: Հիշաչար են: Կոլեկտիվի կառավարման մեջ ֆլեգմատիկների այդ հատկությունից պետք է զգուշանալ, քանի որ կոնֆլիկտայնությունը շատ տևական բնույթ կարող է ունենալ: Ուշադրության առանձնահատկություններից վատ է զարգացած բաշխումն ու տեղափոխելիությունը, իսկ լավ է զարգացած կայունությունը, կենտրոնացվածությունն ու ինտենսիվու-

թյունը: Նրանցից բարձր կարգի տնտեսագետներ, հաշվապահներ, գործավարներ կարող են ստացվել: Ֆլեգմատիկներին նոր հանձնարարականներ տալուց չպետք է խուսափել կրկնումներից, քանի որ նոր տեղեկությունը դժվար է մուտքագրվում, դանդաղ, բայց հիմնավոր: Անհրաժեշտության դեպքում կարելի է հանձնարարությունը գրավոր ներկայացնել: Ընդունակ են առանց խառնվելու, դանդաղ վերլուծել իրադրությունը և ընտրել վարքի համարժեք ռազմավարություն: Կոլեկտիվում նրանք լիդերներ հազվադեպ են լինում: Լավ հարաբերությունների մեջ են լինում գրեթե բոլորի հետ:

Մելանխոլիկները թույլ են, իներտ (նման չէ ֆլեգմատիկների իներտությանը) և անհավասարակշռված, որը նման չէ խոլերիկների անհավասարակշռվածությանը (խոլերիկները «պայթում են դեպի դուրս, իսկ մելանխոլիկները՝ «դեպի ներս»): Բարձր սենզիտիվություն ունեն, շուտ են հուզվում, լաց լինում: Չեն կարող երկար ժամանակով տանել նյարդային ծանրաբեռնվածությունը: Չայնը մոնոտոն է, շարժումները դանդաղ՝ վախվորած: Ընդհանուր առմամբ կարգապահ, պարտաճանաչ, բարձր պատասխանատվությամբ մարդիկ են: Ոչ միայն իրենցից են շատ պահանջում, այլև՝ միջավայրից: Արդյունքում՝ հաճախ են ունենում խնդիրներ միջավայրի հետ, որը մեծամասամբ արտաքին վերալիզացիայի չի ենթարկվում: Աշխատունակությունը կախված է փոփո-

խական տրամադրությունից. վատ տրամադրությունից կարող է շուտ հոգնել: Շփման, հաղորդակցման և հարմարման ցածր ընդունակություններ ունեն: Ինտրովերտ են: Խմբային գործունեություն չեն սիրում, փոխարենը շատ արդյունավետ են աշխատում մենակ: Հիշաչար են, ուշ են մոռանում իրենց ուղղված վիրավորանքներն ու բացասական վերաբերմունքը: Վառ զարգացած երևակայություն ունեն, որից պետք է զգուշանալ: Քանի որ, երևակայական, մտացածին պատկերների շղթա են ստեղծում, ինչը հաճախ նրանց հեռացնում է իրականությունից: Շատ նրբանակատ են: 1980-ական թվականներին ԱՄՆ-ում մասնագիտական «մշակման» ենթարկելով նրանց այս հատկությունը, մելանխոլիկներին մտցրեցին բիզնես և կառավարման հարաբերություններ՝ պատրաստելով նրանցից բանակցային գործընթացի մասնագետներ: Կոլեկտիվում նոր, ոչ ավանդական, անսպասելի ծրագրերը մեծ աջակցություն են գտնում մելանխոլիկ աշխատողների կողմից: Վտանգավոր և պատասխանատու աշխատանքներին մելանխոլիկների ներգրավվածությունը չի խրախուսվում: Նրանց համար շատ կարևոր է լավ հարաբերություններ ունենալ ղեկավարի կամ լիդերի հետ: Պետք չէ սանգվինիկի և մելանխոլիկի ուժերը միավորել, քանի որ առաջինին կհիասթափեցնեն ու կհոգնացնեն մելանխոլիկի վախվորած շարժումներն ու հուզականությունը, իսկ վեր-

ջինս էլ իրեն ավելի անինքնավստահ ու ընկճված կզգա:

Խառնվածքի այս չորս տիպերը որոշակի տոկոսային հարաբերակցությամբ կրում ենք մեր մեջ՝ որևէ մեկի գերակշռությամբ: Հաճախ երկու շատ լավ մասնագետ արդյունավետ չեն կարողանում համատեղ աշխատել, քանի որ ունեն տարբեր բնավորության, խառնվածքի առանձնահատկություններ, դաստիարակության, արժեքների տարբերություններ: Կառավարման հարաբերություններում ղեկավար-ենթակա, ենթակա-ենթակա փոխհարաբերություններում անհրաժեշտ է հաշվի առնել անձի տիպոլոգիական առանձնահատկությունները, մարդկային ռեսուրսները բաշխելիս՝ հոգեբանական համատեղելիությունը:

Հարցեր ինքնաստուգման համար

1. Քանի՞ խմբի են բաժանվում ղեկավարի անհատականությանը ներկայացվող բնութագրիչները և որո՞նք են:
2. Ի՞նչ հատկություններ են մտնում ղեկավարի անհատականության «կենսագրական» բնութագրիչի մեջ:

3. Ի՞նչ հատկություններ են մտնում ղեկավարի անհատականության «ընդունակության» բնութագրիչի մեջ:
4. Ի՞նչ հատկություններ են մտնում ղեկավարի անհատականության «անհատական գծեր» բնութագրիչի մեջ:
5. Որո՞նք են ղեկավարի խառնվածքի տիպական առանձնահատկությունները:

Գրականություն

1. Գրին Է., Խառնվածք: Դասախոսությունների տեքստ, Երևանի համալսարան հրատարակչություն, Երևան- 2002թ., 79 էջ:
2. Նալչաջյան Ա. Ա., Հոգեբանության հիմունքներ:-Եր., Հոգեբան, Եր., 1997, 648 էջ:
3. Պետրովսկի Ա.Վ. Ընդհանուր հոգեբանություն, Եր., Լույս, 1974, 543 էջ:
4. Кабаченко Т. С., Психология управления., Учебное пособие, М.: Педагогическое общество России, 2000г., 384 с.
5. Наранхо Клаудио, Энеа-типологические структуры личности. Самоанализ для

ищущего., Под общей редакцией Валерия
Зеленского Перевод с английского
А.А.Рунихина, Воронеж: НПО «МОДЭК»,
1995г., 224с.

6. Погольша В. М., Социально-
психологический потенциал личного
влияния., М.: СПбГУ, 1998г., 176 с.

Թեմա 5. ԼԻԴԵՐՈՒԹՅԱՆ ՍՈՑԻԱԼ-ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ և ՀԱՄԱԿԱՐԳԱՅԻՆ ԲՆՈՒՅԹԸ

Մարդկանց համատեղ գործունեության ընթացքում, ի սկզբանե, միշտ ինչ-որ մեկին վիճակված է լինում ըմբռնելու տվյալ կազմակերպության շահերն ու շարժառիթները, նպատակներն ու խնդիրները, միշտ ինչ որ մեկը համախմբում, կազմակերպում է մյուսներին, միավորում, խթանում և ուղղորդում նրանց ջանքերն ու հնարավորությունները՝ հանուն նպատակի իրագործմանը, ասել է, թե՝ առաջնորդում է նրանց:

Լիդերությունը, ունենալով նույն վաղեմությունը, որքան մարդկությունը, շարունակում է ժամանակակից կառավարման հոգեբանության մեջ մնալ որպես բարդ, հետաքրքրական, բազմաթիվ անհայտներով, դեռևս, լիովին չբացահայտված ֆենոմեններից մեկը: Ու, թեև սոցիալական, կառավարման, քաղաքական հոգեբանները լիդերության հիմնախնդիրը դիտարկում են տարբեր տեսանկյուններից, տալիս են տարբեր սահմանումներ և մեկնաբանություններ, այնուհանդերձ, այդ ամենն ունի իր ընդհանուր և կենտրոնական առանցքը, այն է՝ լիդերությունը, մարդկանց առաջնորդելու կարողություն է:

Գիտական գրականության մեջ կան բազմաթիվ սահմանումներ: Տարբեր կողմերից ուսումնասիրելով

լիդերությունը, ներկայացնենք գիտության մեջ առկա վերջինիս սոցիալ-հոգեբանական պատկերը:

«Լիդերությունը՝ մարդու տեսողունակությունը մտահորիզոնի առավել բարձր մակարդակի վրա տանելու ընդունակությունն է, մարդու գործունեության արդյունավետությունն ավելի բարձր չափանիշների մակարդակի վրա դուրս բերելու ընդունակությունը, որը նրան հանում է սովորական, սահմանափակ շրջանակներից»: Ըստ Ռ. Խոզանի և Գ. Կերֆիի՝ լիդերությունը մտածելակերպ է, այլ ոչ թե իշխանություն:

Մեկ այլ սահմանմամբ. «լիդերությունը, լինելով խմբային երևույթ, իր մեջ ներառում է խմբի բոլոր անդամների՝ որպես լիդերների, գործունեությունը, քանի որ խմբային գործունեության վրա նրանք բոլորն էլ ներգործություն են ցուցաբերում: Տարբերությունը յուրաքանչյուրի մեջ դրսևորվող, ներգործության քանակի մեջ է»: Նաև՝ ըստ Տ. և Մ. Գեմբելների՝ «Խմբի յուրաքանչյուր անդամ ունի լիդերության՝ մարդկանց վրա ազդելու, ընդունակության ներուժ»: Այսինքն՝ «լիդերությունը կոլեկտիվի անդամների սոցիալական ակտիվության դրսևորումն է»:

Ըստ Զ. Ֆրոյդի լիդերությունը այնպիսի հոգեբանական գործընթաց է, որի հիմքում ընկած է լիդերի կողմից մարդկանց դեպի իրեն ձգելու, գրավելու, նրանց մոտ չգիտակցված հիացմունքի, երկրպագության, սիրո զգացմունքներ առաջացնելու ընդունակությունը: «Մարդկանց կողմից միևնույն անձին երկրպագելը

կարող է նրան դարձնել լիդեր: Իսկ լիդերության հիմքում ընկած է ճնշված լիբիդոն՝ սեքսուալ բնույթի առավել անգիտակցական ձգտումները»: Այսինքն՝ Ֆրոյդը լիդերությունը դիտարկում է որպես հոգեբանական բարդ գործընթաց. մի կողմից խմբային, մյուս կողմից՝ անհատական:

ԱՄՆ-ի սոցիալական հոգեբանության բնագավառում լիդերությունը սահմանվում է որպես «խմբի խթանման և նպատակաուղղման գործընթաց՝ ընդունելու և լուծելու ընդհանուր խնդիրներ, գործունորեն մտահոգվելու այդ նպատակների ձեռք բերմանը տանող միջոցների շուրջ»: (Դանֆոր, Հոմանս)

Բլոնդելի մեկնաբանմամբ. «Լիդերությունը՝ որոշակի գործունեության ոչ թե հարկադրման, այլ խթանման ունակություն է, նաև՝ իշխանության տեսակ, որի յուրահատկությունը հանդիսանում է վերևից ներքև ուղղվածությունը»:

«Լիդերությունը՝ ներգործելու ընդունակությունն է ինչպես առանձին անհատի, այնպես էլ խմբի վրա, ուղղորդելով ուժերը դեպի կազմակերպության նպատակների ձեռքբերումը: Իսկ ներգործություն ասելով հասկացվում է մարդու այնպիսի վարքագիծ, որը փոփոխություններ է առաջացնում մեկ այլ մարդու (կամ մարդկանց) վարքագծում, հարաբերություններում, զգացմունքներում»:

«Լիդերությունն ունի կառավարչական կարգավիճակ՝ կապված որոշման ընդունման հետ, սոցիալա-

կան դիրք, դա ղեկավարման պաշտոնն է: Ղեկավարի սոցիալական կարգավիճակը ենթադրում է և նույնիսկ պահանջում է լիդերի պահվածքում սոցիալական դերի կատարում»:

«Լիդերությունը վարքագծային հասկացություն է: Լիդերն այն մարդն է, որն ընդունակ է փոփոխել իրադարձությունների ընթացքը: Լիդերությունը իշխանություն է, որովհետև այն «գազաթում գտնվող» դեմքի, որի շնորհիվ ստիպելով անելու, ընդունակությունն է: Լիդերությունը հանդիսանում է «վերնից ներքև» իրականացվող իշխանություն: Իշխանությունը լիդերության գլխավոր բաղկացուցիչ մասն է»:

«Լիդերությունը կարողություն է, որի շնորհիվ՝ բացի լիդերից, այլոց համար ևս գործը դառնում է հետաքրքիր: Եվ այլք ցանականում են դա անել միասին, հատկապես իր (լիդերի Մ. Ս.) հետ»:

Այլ խոսքերով՝ «լիդերն այն մարդն է, որն ունի ընդհանուրը տեսնելու ունակություն և մարդկանց այդ ընդհանուրի շուրջ միավորելու ցանկություն, ընդ որում՝ անել այնպես, որ այդ մարդկանց համար, միմյանց միջև գոյություն ունեցող, տարա-ձայնությունները այնուամենայնիվ դառնան քիչ կարևոր»:

«Լիդերությունը ձևական երևույթ չէ, այլ խմբի հուզական հոգեբանական ընդհանրության խորհրդանիշ, նրա անդամների համար՝ վարքի օրինակ»:

Խորհրդային սոցիալական հոգեբանության մեջ առաջնորդ հասկացությունը հստակ տարանջատված

էր երկու հասկացությունների՝ լիդեր և ղեկավար: Լիդերություն հասկացության տակ հասկացվում էր «ուղղահայաց» վեկտորով /սուբօրդինացիոն/ խմբում առաջացող հոգեբանական հարաբերություններ («Лидер –это не начальник», Гозман), իսկ ղեկավարումը ներառում էր խմբի գործունեության կազմակերպման, կարգավորման և կառավարման գործընթացները:

Մինչդեռ ամերիկյան հոգեբանական գրականության մեջ այս երկու հասկացություններն օգտագործվում են որպես հոմանիշներ «Руководство» բառը, ըստ սլավոնական ծագումնաբանության՝ «ղեկավարել նշանակում է մարդկանց հավաքել, միավորել և ուղորդել դեպի որոշակի նպատակները», նաև՝ «մենեջեր» բառը լատիներեն (manus agere, manibus agere) ծագումնաբանությունից՝ ձեռքերով անել: Ի տարբերություն ռուսերենի՝ անգլերեն, գերմաներեն և այլ եվրոպական մի շարք լեզուներում ղեկավարություն և լիդերություն բառերն իմաստապես ամփոփվում են մեկ բառի մեջ, leadership (անգլ), Führung (գերմ.): Ֆրանսերենում «chef», «deedeur» (նա ով որոշորմ է), «Guide» (ղեկավար) բառերը ուղղակիորեն համարժեք չեն «լիդեր»-ին, ամբողջությամբ չեն «պարունակում» այն, ինչ արտացոլում է վերջինս, ուստի այս բացը լրացնելու համար, ֆրանսիացիները ևս, ինչպես ռուսները սեփականացրեցին լիդեր բառը:

Բրազիլիայում ևս օգտագործում է «leaderar» բայը, որը նշանակում է ուրիշների հետ հարաբերություն-

ներում իշխելու, վերահսկելու, տնօրինելու կարողություն: Այսինքն՝ լիդերությունը և ղեկավարումը նույնացնում են:

Մենք լիդերության և ղեկավարության միջև ո՛չ հավասարության նշան ենք դնում, ո՛չ էլ խիստ տարանջատում ենք: Գտնում ենք, որ լիդերությունը, որպես գոծառույթ, ավելի տարողունակ է, ի համեմատություն ղեկավարման, և վերջինիս ներառում է իր մեջ.



Լիդերության հիմնախնդրի տեսական ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին, որ խորհրդային սոցիալ-հոգեբանական գրականության մեջ առաջին աշխատանքները մշակվեցին 1920-1930թթ. Ա. Ս. Մակարենկոյի, Ա. Ս. Զալոժնիի, Ե. Ա. Արկինի և այլոց կողմից, որտեղ լիդերությունը քննարկվում է միայն մանկական խմբերում: Իսկ լիդերության խնդիրը աշխատանքային խմբերում մինչև 60-ական թթ. Ընդհանրապես չի քննարկվում: 70-ական թվականներին, երբ գիտնականների ուշադրությանն արժանացան ղեկավարի գործունեության արդյունավետությանն ու որակներին վերաբերող հարցեր, խնդիրներ, հոգեբանական գրականության մեջ ի հայտ եկան լիդերության տեսական ձևակերպումներ, իսկ 80-ականներին՝ արդեն

գործնական վերլուծություններ: Այդ ֆենոմենի ուսումնասիրման համար հիմք է ծառայում Ա. Լեոնտևի գործունեության մոտեցումը, համաձայն որի՝ լիդերության գործընթացի գլխավոր դետերմինանտները խմբի առջև դրված նպատակներն ու խնդիրներն են, վերջիններն էլ պայմանավորում են, թե ով կլինի լիդեր և, հատկապես, որ ոճն է արդյունավետ: Այս մոտեցումը որոշ չափով նման է լիդերության իրավիճակային տեսությանը (ԱՄՆ): Ընդհանրությունը հետևյալի մեջ է, որ երկու մոտեցումներն էլ նպատակ ունեն բացահայտելու երևույթների մեջ լիդերության կապերն ու կախվածությունը այն միջավայրից, որում իրականացվում է այդ լիդերությունը: Տարբերությունը այն բանի մեջ է, որ իրադրական տեսությունը հաշվի է առնում լիդերության միջավայրի համար բնութագրական գծեր՝ ժամանակ, տեղ, պարագաներ, խմբային գործունեության իրադրություն, և լիդերին, և՛ խմբին վերաբերվող արտաքին պարամետրեր: Իսկ գործունեության մոտեցումը շեշտը դնում է խմբի այնպիսի ներքին բնութագրիչների վրա, ինչպիսիք են նպատակները, խնդիրները, կազմը: Այստեղ լիդերները մարդկանց համատեղ գործունեության և հաղորդակցման ընթացքում միջանձնային հարաբերությունների և փոխազդեցության շնորհիվ առաջ եկող անձինք են, որոնք կառավարում են առանց պաշտոնական լծակների, ձևական կառույցների, այլ՝ միայն շրջապատող

անձանց կողմից, իրենց անձին ուղղված, հարգանքի, վստահության, հեղինակության շնորհիվ:

Խորհրդային տարիներրի հոգեբանական գրականության մեջ լիդերության հիմնախնդրի ուսումնասիրությունները, սահմանափակվելով միայն փոքր խմբի շրջանակներում, խիստ անբավարար և աղքատ գտնվեցին լիդերության երևույթի հոգեբանական առավել ընդգրկուն վերլուծություններ կատարելու գործում, ինչի հետևանքով խիստ նեղացավ «լիդերություն» հասկացության ընդգրկույթը՝ չընդգրկելով իր մեջ «ղեկավարումը»: Լիդերություն և ղեկավարում հասկացությունների խիստ տարանջատման մյուս վճռորոշ պատճառն, իհարկե, գաղափարաքաղաքական հիմքեր ուներ, քանզի «խորհուրդների երկրում» յուրաքանչյուր կուսակցական ղեկավար «անխոսափելիորեն լիդեր էր»:

80-ական թվականների սկզբին խորհրդային հոգեբանական գրականության մեջ լիդերություն և ղեկավարում ֆենոմենները մեկնաբանելիս հիմնվում էին հետևյալ բացատրության վրա. լիդերությունն ունի հոգեբանական բնույթ, իսկ ղեկավարումը՝ սոցիալական: Օրինակ՝ Ռ. Կրիչևսկին գտնում է, որ լիդերի դերը տարերայնորեն է առաջանում, քանզի այն չկա հաստիքային ցուցակում: Իսկ 90-ականներին արդեն սահմամոններում շեշտադրվում է հատկապես լիդերության սոցիալ-հոգեբանական բնույթը. «Լիդերը խմբի

անդամ է, որի համար կարևոր իրավիճակներում խոստանում է արդար որոշումներ կայացնել՝ որպես կազմակերպությունում առավել հեղինակավոր, համատեղ գործընթացում իրավամբ կենտրոնական դեր խաղացող և փոխհարաբերությունները կարգավորող անձ»:

Եվ, չնայած այդ «խորհրդային նեղությանը», հենց փոքր խմբերի փորձարարական հետազոտությունների հիմքի վրա ստեղծվեցին լիդերության արևմտյան հայեցակարգերը: Ու, թեև լիդերության առաջին փորձարարական ուսումնասիրությունները կատարվել են 20-րդ դարի սկզբներին (Ա. Բինե, Լ. Թերմեն) 50-ականներին ուշադրության արժանացավ լիդերության կառուցվածքային կողմը (Ռ. Բեյլզ, Ֆ. Սլեյտոր), առանձնացվեց լիդերության հիմնարար երկու դերեր՝ գործարար և հուզական, որոնք կապված են խմբային գործառույթների տարբեր կողմերի հետ. եթե գործարար լիդերի դերը ներառում է վարքագիծ, որն ուղղված է խմբի առջև դրված խնդրի որոշմանը, ապա հուզական լիդերը ենթադրում է խմբի, հիմնականում, ներքին համաձուլման հետ կապված վարքագիծ:

Կոլեկտիվի գործունեության արդյունավետության աճի տեսանկյունից առավել նպատակահարմար է, եթե ղեկավարը միաժամանակ նաև գործնական լիդեր է: Հուզական լիդերն այնքան էլ պարտադիր չէ, թեև ցանկալի է, որ հուզական հարաբերությունների

համակարգում նրա հուզական հագեցվածության դիրքորոշումները չլինեն չափազանց ցածր, քանզի դա կարող է բացասաբար ազդել մարդկանց փոխհարաբերությունների վրա:

«Լիդերը որպես կանոն, խմբի հոգեբանության վրա առավել մեծ ներգործություն ունեցող, հեղինակավոր անդամն է: Ղեկավարի հոգեբանական դիմանկարի հիմքում ընկած է երեք կարևոր փոփոխվող դրույթներ. անձ, ղեկավարման ոճ, հեղինակություն»:

Ամերիկյան հոգեբանական գրականության մեջ լիդերության առավել տարածված տեսություններն են անձնային գծերի (Ֆ. Գալտոն (1905), Կ. Բերդ, Է. Բոգարդուս (1940)), իրավիճակային (Ջ. Շնեյդեր, Է. Հարտլի, Ռ. Ստոգդիլ, Թ. Հիլտոն, Ա. Հոլդիեր, Ժ. Գենիգս (1940-1950)), անձնային-իրավիճակային (Գ. Հերտ, Ս. Միլզ, (1952), Ռ. Կետտել (1960)) տեսությունները:

Ըստ գծերի տեսության, լիդերը, տիրապետելով ժառանգականորեն փոխանցվող որակների, տարբերվում է մյուսներից, և լիդեր կարող է լինել, միայն նա, ով ունի համապատասխան որակների համախումբ՝ շփողականություն, կազմակերպվածություն, վճռականություն, խիզախություն, իր վրա պատասխանատվություն վերցնելու պատրաստակամություն, ամուր կամք, սուր խելք, մարդկանց վրա վստահություն ներշնչելու ընդունակություն և այլն:

Ինտելիգենտության հայեցակարգի (Գիգել) համաձայն, լիդերության որակները կապված են անձի վերբալ և գնահատելի առանձնահատկությունների հետ և կառավարչական հաջողություններն էլ պայմանավորված են անձի ինտելիգենտությունից (խոսքային և սիմվոլիկ կտրվածքով), ինքնավստահությունից, նախաձեռնողությունից, աշխատողների նկատմամբ կապվածությունից, վճռականությունից, տղամարդկությունից (տղամարդկանց մոտ) և կանացիությունից (կանանց մոտ), կշռադատված լինելուց, աշխատողներին խթանելու կարողությունից... Սակայն, կյանքն ապացուցում է, որ կան լիդերներ, որոնք չունեն նշված որակներից շատերը և, հակառակը, այդ որակների առկայությունը դեռևս չի նշանակում լիդեր լինել: Բացի այդ, թվարկած որակների ամբողջական ցուցակը ներկայացնել չհաջողվեց, քանզի անտեսվում էր դրսևորման տեղը, ժամանակը, հանգամանքները, որոնք պահանջում են ոչ միայն ընդհանուր, այլև յուրահատուկ, նոր գծեր և որակներ, խոսքն արդեն իրավիճակային փոփոխականների (լիդերի և նրա հետևորդների միջև հարաբերություններ, խնդրի էություն, իշխանության մակարդակ...) քննարկման մեջ է, որոնցից բխում և ծավալվում է խմբի կյանքը և որոնք, կարծես թե իրենք իրենց «ընտրում» և «առաջադրում են» այդ խմբի լիդերին, այսինքն՝ լիդերի ի հայտ գալը տեղի, ժամանակի և հանգամանքների արդյունք է:

Ըստ լիդերության իրավիճակային մոտեցման՝ լիդերությունը լիդերի անձից (ԼԱ), խմբի «անձից»՝ կոլեկտիվից (ԽԱ), և իրադրությունից (Ի), կախված բարդ ֆունկցիա է.

$L = f(LA, HA, I)$:

Այդ հայեցակազմի թերությունն այն է, որ լիդերի անձի անհատական ակտիվությունը թերաբժեքավորվում է:

Իսկ Ֆ. Ֆիդլերի կողմից մշակված լիդերության ադապտիվ իրադրական մոդելի համաձայն՝ լիդերի վարքագծի արդյունավետության վրա ազդող իրադրական գործոններն են.

1. լիդեր-ղեկավարի և ենթակայի միջև հարաբերությունները,
2. խնդրի կառուցվածքը,
3. պաշտոնական պարտավորությունները, այսինքն՝ լիդերությունն անձի և իրադրության փոխներգործության արդյունք է:

Թեև յուրաքանչյուր իրադրությանը համապատասխանում է ղեկավարման «իր » ոճը, այդուհանդերձ կոնկրետ ղեկավարի անհատական ոճն ամբողջությամբ մնում է մշտական:

Լիդերության հիմնախնդրի ուսումնասիրման գործում իրենց մեծ ներդրումն ունեցան ամերիկյան հոգեբանական մի շարք դպրոցներ սպասման-փոխազդեցության տեսությունը (Ջ. Հեմֆել, Ռ. Ստոգդիլ, Ֆ. Ֆիդլեր, Ջ. Հոմանս, 1948), լիդերության հումանիս-

տական ուղղությունը (Ռ. Բլեյք, Ջ. Մակգրեգոր...1960): Առանձնագծերի տեսությունը՝ որոշ հավելումներով, գրականության մեջ անվանվում է խարիզմատիկ տեսություն, իսկ իրավիճակայինը՝ խմբադինամիկական: Գոյություն ունի նաև այդ երկուսի միավորած՝ խառնակազմ տեսությունը, ըստ որի, և՛ իրավիճակը, և՛ այդ իրավիճակին համապատասխան որակները անհրաժեշտ են լիդերին:

Վերոհիշյալ երկու տեսությունների հիման Գ. Հերտը և Ս. Միլզն առանձնացրին լիդերության երևույթի դիտարկման համար չորս գործոն՝

1. լիդերի գծերը և դրդապատճառները,
2. լիդերի հետևորդների գիտակցության մեջ առկա նրա կերպարը և նրան հետևելու դրդապատճառները,
3. լիդերի դերի բնութագրերը,
4. պաշտոնաիրավական դաշտը, որտեղ գործում են լիդերը և նրա հետևորդները, որի հիմա վրա էլ լիդերությունը դիտարկվում է ոչ թե առանձին անձի բնութագիր, այլ որպես մարդկանց միջև հարաբերություններ (Շատլին, Ռ. Կետտել, Է. Հոլլանդեր):

Լիդերության դրդապատճառային տեսության կողմնակիցները (Ս. Միտչել, Ս. Էվանս և այլոք) պնդում

են, որ լիդերի գործունեության արդյունավետությունը ապահովելու համար, անհրաժեշտ է հետևորդների դրդապատճառային համակարգի վրա համապատասխան ներգործել, քանզի արդյունավետությունը կախված է նրանց կողմից առաջադրանքի արդյունավետ կերպով կատարումից, աշխատանքը կատարելուց առաջացած բավարարվածության զգացումից:

Իսկ փոխանակման և տրանսակցիոն վերլուծության տեսությունները (Ջ. Հոմանս, Ջ. Մարզ, Գ. Սայմոն, Կ. Ջորջել, Ջ. Տիբս, Գ. Կելին) լիդերին, դիտարկելով որպես իր հետևորդների պահանջմունքները և ցանկությունները զգացող, հասկացող և իրականացմանը նպաստող մարդ, առաջին պլան են մղում միջանձնային հարաբերությունները: Ատրիբուտիվ տեսության համաձայն լիդերը, իր հետևորդներից իշխանություն և հրահանգներ ստացող, խաղաձո է:

20-րդ դարի երկրորդ կեսերին մենեջմենթի մասնագետների ուշադրությանն արժանացան նաև Մաքիավելիի գաղափարները: Ըստ Ռ. Հոջեթսի, մենեջմենթի զարգացման վրա մեծ ազդեցություն ունեցան, հատկապես, Մաքիավելիի ներքոհիշյալ չորս սկզբունքները.

1. լիդերի հեղինակությունը կամ իշխանությունը՝ պայմանավորված կողմնակիցների աջակցության մեջ,

2. ենթակաները պետք է գիտակցեն, թե իրենցից ինչ է սպասում լիդերը և իմանան, թե իրենք ինչ կարող են սպասել նրանից,
3. լիդերը պետք է տիրապետի ապրելու կամքին,
4. լիդերը իր կողմնակիցների համար միշտ պետք է լինի խելացիության և արդարացիության տիպար:

Ընդհանրացնելով վերոհիշյալ մեկնությունները, ընդգծում ենք, որ կառավարման գործունեության արդյունավետության ապահովման արժեքավոր և անփոխարինելի սկզբունքն այն է, որ կազմակերպության ղեկավարումը չպետք է ընթանա միայն ձևական օրենքներով ու գործառույթներով, այլ հարկ է, որ ղեկավարը կարողանա նաև մարդկանց ոգևորել, ոգեշնչել, առաջնորդել:

Մերօրյա ղեկավարը պետք է լինի ոչ միանմասնագետ, այլև փորձառու դիվանագետ, դաստիարակ, հեղինակավոր դատավոր, մեկ բառով՝ լիդեր, այսինքն՝ լիդերությունը, ղեկավարի առաջընթացն ապահովող հոգեբանական գործոն է, ղեկավարի պարտադիր որակը, քանզի լիդեր հնարավոր չէ դառնալ՝ միայն պաշտոնը ստանձնելով:

Ղեկավարը լիդեր է դառնում իր հանդեպ ենթակաների հարգանքի (լիդերը ուժեղ կախվածության մեջ է խմբից), համակրանքի, վստահության, սեփական

հմայքի, իրագեկության, հաղորդակցման և անձնային այլ գործոնների շնորհիվ:

«Նոգեբանական լիդերը, կոլեկտիվի անդամների գիտակցության մեջ հաճախ դրսևորվում է գերբնական բնութագրերով (իմաստնություն, հրաշքներ գործելու կարողություն, մարգարեություն, հոգու չարության վտարում, ինչը նշվում է նաև Աստվածաշնչում)», - գրում է Է. Բերնը:

Իհարկե, միաժամանակ պետք է դիտարկվեն լիդերի և՛ անձնական ներքին բովանդակությունները, և՛ այն միջավայրը, որում նա գործում է: Քանզի նաև միջավայրն է ստեղծում իրադրություն, որտեղ լիդերը ստիպված է հաջողությամբ իրագործվել և որից չի կարող խուսափել: Ասել է, թե՝ լիդերը միջավայրի մի մասն է: «Լիդերը շնչում է որոշակի «օդ», և դա լիդերին մշտապես կախվածության մեջ է դնում այն բանից, որ միջավայրը միշտ առաջարկում է, հուզում և, նույնիսկ, թելադրում է»:

Ինչպես երևում է վերլուծությունից թե ղեկավարության, թե լիդերության ֆենոմենները կազմակերպության ներքին հարաբերությունները կարգավորելու, կառավարելու, համադասելու միջոց է, ինչպես նաև կոլեկտիվում սոցիալ-հոգեբանական ներգործության գործընթաց: Այս գործառույթների բարեհաջող կատարման շնորհիվ, «լիդերությունն ընդունակ է անցնել ղեկավարության մեջ, իսկ ղեկավարը՝ դառնալ լիդեր,

ինչը էապես մեծացնում է ղեկավարման արդյունավետությունն ամբողջությամբ»:

Այսինքն՝ «կառավարչական աշխատանքի յուրահատկությունը հասկանալու համար կարևոր է հասկանալ կազմակերպությունում լիդերության հիմնախնդիրը»:

Ձեռնարկատիրական արդյունավետ գործունեություն ծավալող համաշխարհային մեծություններից Ա. Մենեգետիի կարծիքով՝ լիդեր է այն անձը, ով ունի անսովոր, բնածին ներուժ՝ դրսևորվող ստեղծողի և համակարգողի տաղանդով, խորը գիտելիքներ և արհեստավարժություն տվյալ ոլորտում, սոցիալական խմբում խիստ պահանջկոտություն, տվյալ գործունեության մեջ անվիճելի գերազանց արդյունքներ, ինչպես նաև օժտված է սեփական և այլոց պահանջմունքների, ընդունակությունների և միջոցների բազմությունը համախմբելու ընդունակությամբ, գլխավոր նպատակի իրականացման համար միջոցներ գտնելու և համակարգելու ունակությամբ:

Ըստ Դ. Մակգրեգորի (1960) լիդերությունը որոշվում է.

1. լիդերի բնութագրությամբ,
2. նրա հետևորդների դիրքորոշումներով, պահանջմունքներով և այլ որակներով,
3. կազմակերպության բնութագրմամբ, (նրա նպատակներով, կառուցվածքով),

4. սոցիալական, տնտեսական և քաղաքական միջավայրով:

Իսկ ղեկավար-լիդերին անհրաժեշտ հոգեբանական բնութագրերն են. էքստրապոլյացիայի (ուժեղ լիդերն ընդունակ է կանխատեսելու յուրաքանչյուր կոնկրետ իրավիճակի զարգացման ճանապարհը) և մի քանի խնդիրներ միաժամանակ լուծելու ընդունակությունները: Նաև՝ անորոշ իրավիճակներում կայունությունը, զարգացած ինտուիցիան և ինտելեկտուալ դյուրըմբռնողությունը, կոլեկտիվի կառավարումն իր վրա վերցնելու կարողությունը, համառությունը, համագործակցելու ընդունակությունը, ձեռներեցությունը, կենսունակությունը, ուրիշների համար աճի հնարավորություն ստեղծելու ընդունակությունը, սենզիտիվությունը, գործի հետաքրքրությունները սեփական ամբիցիաներից բարձր դասելու ընդունակությունը (խոսքը անձնական և կազմակերպության շահերը ճիշտ զուգորդելու կարողության մասին է), անկախությունը, ճկունությունը, սթրեսադիմացկունությունը, ամուր համոզմունքների և հստակ նպատակների առկայությունը, սեփական գործունեության հասարակական նշանակության գիտակցումը, հումորի զգացումը, բարձր ինքնահարգանքը:

Ժամանակակից գրականության մեջ լիդերը շատ ավելի նույնացվում է կազմակերպության գլխավոր գործող դեմքի՝ ղեկավարի հետ, և նրա բովանդակու-

թյան սահմանները լայնանալով՝ առավել տարողունակ է դառնում: Թեև, ենթադրելով մի անձի գերազանցությունն այլոց վրա, լիդեր հասկացությունը չի վերաբերվում միայն ուժեղ, իշխող մարդուն, ընդակառակը, չճշելով, չխանգարելով և չհափշտակելով, ստիպում է մյուսներին գործառնել, նրանց միջև ստեղծում է ներդաշնակ հարաբերություններ:

Կազմակերպության լիդերը դիտարկվում է որպես «մարդ, որն իրականացնում է ձևական և ոչ ձևական ղեկավարում... խմբի անդամների գործունեության ուղղորդման, վերահսկման և փոփոխման հարաբերություններում, խմբային նպատակների ձեռք բերման գործում վճռական դեր է խաղում»: Արևմտյան գրականության մեջ մենեջերը դիտարկվում է, որպես առաջադրված խնդիրների լուծման, անձնակազմի միջոցով նպատակներին հասնելու գործընթացների արդյունավետ կազմակերպիչ, որն իրականացնում է ղեկավարման, կոորդինացման, կազմակերպման և վերահսկման գործառույթներ: Իսկ լիդերն ըմբռնում է ժամանակի հրամայականը, հակված է դեպի նորը և նախաձեռնողական գաղափարները, ներդնում է ապագա խնդիրների լուծումների հիմքերը (Ի. Քոթեր, ԱՄՆ, 1979):

Գիտական գրականության, նաև մեր ուսումնասիրությունների արդյունքում փաստում ենք, որ այսօրվա ղեկավարն անխուսափելիորեն պետք է տիրապետի լիդերության հատկությունների, ունենա մարդկանց

ոգևորելու և իր հետևից տանելու՝ հանուն դրված նպատակների և շահերի, քանզի լիդերությունը, ըստ Պիտեր Դրուքերի, լինելով մարդու տեսունակությունը մտահորիզոնի առավել լայն մակարդակի վրա բարձրացնելու ընդունակություն, դուրս է բերում նրան սահմանափակ շրջանակներից:

Ճապոնական 41 խոշոր ընկերությունների պրեզիդենտների կարծիքով արտադրական հիմնարկի ղեկավարը պետք է ունենա հետևյալ որակները. ակտիվ նախաձեռնողություն և վճռականություն, երկարաժամկետ կանխատեսման կարողություն, ճկունություն, հայացքների լայնություն, խորքային մոտեցումներ, անընդհատ սովորելու և կատարելագործվելու ցանկություն, առանց ճնշումների աշխատողների հնարավորությունները լիովին օգտագործելու և արդարացիորեն պատժելու ընդունակություն, այլոց կարծիքները լսելու պատրաստակամություն, նպատակներն ու դիրքորոշումները հստակ ձևակերպելու, իր ժամանակը ճիշտ օգտագործելու կարողություն, կառավարման բաց ոճ իրականացնելու, համագործակցելու պատրաստակամություն:

Իսկ ըստ ամերիկացիների՝ ղեկավարից պահանջվում է ինքնիրեն կառավարելու, խելացի նպատակադրումներ անելու կարողություն, անհատական արժեքների հստակություն, անհատական աճի և զարգացման, ինքնակատարելագործման մշտականություն, խնդիրները համակարգային ձևով լուծելու կարո-

դություն, հնարամտություն, նախաձեռնությունների հանդեպ հակվածություն, մարդկանց վրա ներգործելու և նրանց հետ համագործակցելու բարձր ընդունակություն, ժամանակակից կառավարման մոտեցումների իմացություն, ղեկավարելու, ենթականերին սովորեցնելու և զարգացնելու ընդունակություն, արդյունավետ աշխատանքային խումբ ստեղծելու և պահելու կարողություն:

Այսինքն, ղեկավարման արդյունավետությունը ապահովող հիմնական ընդունակություններն են՝ ինքնակառավարման ընդունակությունը, արժեքային համապատասխան համակարգը, հստակ նպատակադրման և համառորեն այն իրականացման ընդունակությունը, անձնական աճի վրա մշտական շեշտվածություն, կոնկրետ խնդիրը բազմակողմանիորեն դիտարկելու և լուծելու հմտություն, հնարամտություն և ճարպկություն, նորարարությանը և նորամուծությանը, ինչպես նաև արդարացված ռիսկի գնալու, մի քանի քայլ առաջ տեսնելու, շրջապատի վրա ներգործելու բարձր ընդունակություն, ժամանակակից կառավարչական մոտեցումների իմացություն և գործադրում, մարդկանց ղեկավարելու ընդունակություն, ենթականերին սովորեցնելու, զարգացնելու, նրանց թերբեռնումից և գերբեռնումից ազատելու կարողություն, արդյունավետ աշխատանքային թիմ ձևավորելու և զարգացնելու ընդունակություն, պլանավորած ծրագրերի ձեռք բերման գործում համառություն, կառավարչական աշ-

խատանքի գործընթացների նկատմամբ ոգևորվածություն:

Այսինքն՝ արդյունավետ կառավարման բանալին ղեկավար-լիդերն է՝ իր անձնային որակների ամբողջությամբ: Այսօր, «մեզ հարկավոր են մարդիկ, ովքեր ընդունակ են տձև զանգվածը վերափոխելու առողջ, լավ կազմակերպված ամբողջության՝ քաղաքական, սոցիալական, արդյունաբերական և բարոյական առումով»: (Հ. ֆորդ)

Սուր ինքը, ամուր կամքը, նպատակաուղղվածությունն ու տեսողունակությունը, եռանդուն էներգիան, կազմակերպչական ընդունակությունները, ձեռներեցությունը, արդարացված ռիսկի գնալու պատրաստակամությունը, ձեռնահասությունը, մարդկանց վրստահությունն ներշնչելու ընդունակությունը հնարավորություն կտան ղեկավարին արդյունավետ կերպով առաջնորդել: Թեև, վերջիններիս առկայությունը դեռևս բավարար պայման չէ արդյունավետ լիդերության համար:

Այսպիսով՝ ամփոփելով լիդերության հիմնախնդրի շուրջ ամենատարածված մոտեցումների վերլուծությունները, հարկ է նշել, որ գիտության մեջ մինչ այժմ առկա բոլոր մեկնաբանությունները, հիմնականում, պատասխանում են «ինչ», «ով», «ինչպես», «որտեղ», հարցերին, ինչը չի հանգեցնում համապատասխան անձնային հնարավորությունների ձևավորմանն ու ամրապնդմանը: «Ինչ անել», «ինչպես անել»,

«ինչու», «երբ, որտեղ» հարցերի պատասխանները լուծում են պահանջում: Արդյունավետ լիդերության ֆենոմենը հասկանալու համար անհրաժեշտ է պատասխանել այդ բոլոր հարցերին միաժամանակ (որը փորձել ենք մենք կատարել. տե՛ս Գրականություն 4-ը):

Մենք լիդերությունն օգտագործում ենք մի քանի իմաստով միաժամանակ՝ որպես գործընթաց, գործառույթ, առանձնահատկությունների համակցություն, այսինքն՝ որպես ինտեգրալային որակ: Ուստի, անհրաժեշտություն ենք համարում, պատասխանելով վերոհիշյալ հարցերին, ծրագրել-համակարգել՝ մոդելավորել, արդյունավետ լիդերությունը կազմող բաղադրիչները:

Հարցեր ինքնաստուգման համար

1. Որ^ոն է «լիդեր» և «լիդերություն» հասկացությունների հոգեբանական մեկնաբանությունը:
2. Որո՞նք են լիդերության տեսությունները և ովքեր են հիմնադիրները:
3. Բնութագրել լիդերությունը որպես անձի ինտեգրալային որակ:
4. Որ^ոն է «լիդերություն» և «ղեկավարում» հասկացությունների բացատրությունը խորհրդային հոգեբանության մեջ:

5. Որո՞նք են լիդերության հոգեբանական բաղադրիչները:

Գրականություն

1. Սեդրակյան Ս., Եղիգարյան Վ., Քաղաքական հոգեբանություն: Ե., «Զանգակ-97», 2001թ., էջ 96:
2. Սեդրակյան Ս., Եղիգարյան Վ., Կառավարման հոգեբանություն, Եր.: Մխիթար Գոշ, 1998 թ., 236 էջ :
3. Սահակյան Մ., Լիդերությունը որպես մենեջերի առաջընթացն ապահովող անհրաժեշտ հոգեբանական գործոն: Գիտական աշխատանքների ժողովածու, «Աստղիկ», Երևան-20001, հոկտեմբեր 10, էջ 175:
4. Սահակյան Մ., Արդյունաբերական ձեռնարկության ղեկավարի հոգեբանական մոդելի հիմնախնդիրները: Ատենախոսություն: Երևան 2008, 125 էջ:
5. Адаир Дж., Психология лидерство., М.: «ЭКМО»/ 2007г., 352 с.
6. Андреева Г., Социальная психология., М.: «МГУ», 1980 г., 415 с.
7. Берн Э. Лидер и группа., Екатеринбург: «ЛИТУР», 2001 г., 320 с.
8. Кричевский Р., Рыжак М., Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе., М.МГУ, 1985 г., 223с.

9. Менегетти А., Психология лидера. М.: «ННБФ Онтопсихология», 2001 г., 208 с.
10. Парыгин Б., Руководство и лидерство., Л. «Наука», 1973 г., 320 с.
11. Райгородский Д., Психология и психоанализ власти. Хрестоматия, Том 1, Самара: «БАХРАХ», 1999 г., 608 с.,
12. Райгородский Д., Психология и психоанализ власти. Хрестоматия, Том 2, Самара: «БАХРАХ», 1999 г., 576 с.,
13. The psychology of leadership: new perspectives and research. Book by David M. Messick, Roderik M. Kramer; lowrence erlbaum associats, 2005, 347 p.

Թեմա 6. ՏՆՏԵՍԱՊԵՍ ԱՌԱՋԱՏԱՐ ԵՐԿՐՆԵՐ՝ ՃԱՊՈՆԻԱՅԻ և ԱՄՆ-Ի ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄՈԴԵԼՆԵՐԻ ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ

Համաշխարհային սոցիալ-տնտեսական գործընթացների տեսական ուսումնասիրությունների համատեքստում մեզ համար հետաքրքրություն առաջացավ վերլուծել, հատկապես, Ճապոնական, ամերիկյան տնտեսահամակարգերը, որոնք առավել հայտնի են և առավել ուսումնասիրված: Այս թեմայի շրջանակներում մեր նպատակն է վեր հանել, համեմատել ու վերլուծել Ճապոնական և ամերիկյան տնտեսահամակարգերի կառավարման գործունեության սոցիալ-հոգեբանական յուրահատկությունները, կառավարման սուբյեկտի, ինչպես նաև օբյեկտ-սուբյեկտ փոխհարաբերությունների հոգեբանական առանձնահատկությունները:

Ճապոնացիները հետպատերազմյան ժամանակահատվածում (60-70թթ.), ստեղծելով կառավարման յուրօրինակ, արդյունավետ համակարգ միջազգային շուկայական հարաբերություններում գրավեցին կայուն առաջատարի դիրք: Համակարգի ստեղծման գործում մեծ ազդեցություն ունեցան և՛ իրենց ազգային էթնիկական մշակութային առանձնահատկությունները (փիլիսոփայական հայացքներ, ոգեղեն արժեքներին և մարդկանց խմբային կապերին կողմնորոշվածություն, բարձր էսթետիկական մշակույթ, ընտա-

նեկան արժեքների նկատմամբ հավատարմություն, ասպետականություն, հայրենասիրության խորը զգացում, բացառիկ աշխատասիրություն...), և՛ ամերիկյան մենեջմենթի ձեռքբերումները, անձի ազատ կամքի վրա հիմնված մեթոդները: Խորապես ուսումնասիրելով համաշխարհային կառավարչական տարբեր մտքեր ստեղծեցին կառավարման նոր փիլիսոփայություն, որն իր մեջ ներառեց խիստ գործնական ուղղվածություն և ճկունություն, արհեստավարժություն, ինչպես նաև մարդկային գործոնը հանգամանալի հաշվի առնելու ռազմավարություն:

Այստեղ մարդը համեմատվելով մնացած ռեսուրսների հետ (նյութ, սարքավորումներ, փող, տեղեկատվություն), գնահատվում է որպես անգին ռեսուրս, քանզի ցանկացած «ընկերության մրցունակության ուժը հենց մարդկանց մեջ է ամփոփված»:

Հենվելով ամերիկյան X, Y տեսությունների, «մարդկային հարաբերություններ» դպրոցի (Մակ-Գրեգոր, 1960) մարդկային պահանջմունքների առաջնայնության համակարգի խթանման մեթոդների վրա՝ ճապոնացիները մշակեցին կառավարման իրենց սեփական «մարդկային պոտենցիալ» մոդելը: Վերջինս, ի տարբերություն «մարդկային հարաբերություններ»-ի, առաջին պլան է բերում անձի ակտիվության խթանման ոչ միայն նյութական հետաքրքրվածությունները, այլև սեփական անձի օգտակարության և կարևորության,

ընդհանուր գործին մասնակցելու, աշխատանքի դժվարությունների, պատասխանատվության իր չափի գիտակցումը: «Մարդկային պոտենցիալ» սկզբունքը թույլ է տալիս աշխատողին իմանալ իր իրական հնարավորությունները, նպաստում է նրա ընդունակությունների և հմտությունների հետագա զարգացմանը, ստեղծում պայմաններ, որ նա աշխատանքից բավարարվածություն ստանալով՝ սեփական ուշադրությունը բաշխի ինքնակառավարմանն ու ինքնավերահսկմանը: Մեր կարծիքով «մարդկային պոտենցիալի» էությունը կազմում են հենց «ուսուցման ուսուցման» խնդիրները, որոնց լուծումները կազմում են ժամանակակից առաջընթացի համար անհրաժեշտ գործոնները:

Այսօրվա ճապոնական կառավարման առանցքային սկզբունքները՝ «ցմահ ծառայության համակարգը», «ծառայողական և վճարման առաջընթաց՝ ըստ ավագության», «որոշման ընդունման (րինգիսեյ)» համակարգը, գործառույթները, մեթոդներն ու եղանակները վերլուծելով՝ մոդելավորենք կառավարման համակարգը և սուբյեկտը: Ցույց տանք, որ ճապոնացի կառավարման սուբյեկտը տիրապետում է լիդերության սուբօղակների համակցության:

Առաջին սկզբունքն, ապահովելով անձնակազմի ամբողջականությունն ու կայունությունը, տվյալ ֆիրմային և կոլեկտիվին նվիրվածությունը, նպաստում է

կոլեկտիվիզմի ամրակայմանը: Իսկ երկրորդը՝ խթանելով աշխատողների էլ՝ ավելի կապվածությունը ֆիրմային՝ բացառում է որակյալ աշխատողներին կորցնելու հանգամանքը: Իհարկե, այս մեթոդը սահմանափակում է նոր մարդկանց, մտքերի, գաղափարների ներթափանցումը տվյալ ընկերություն, բայցևայնպես, ճապոնացիները այս բացը լրացնելու հետաքրքիր և արժեքավոր մոտեցումներ են մշակել, այն է՝ ստեղծել բոլոր հնարավոր պայմանները, որպեսզի աշխատողների ստեղծարարությունը լիարժեքորեն դրսևորվի ու զարգանա:

Ճապոնացիները արտադրողականությունը կայունորեն բարձրացնելու, աշխատանքային կոլեկտիվում համերաշխության և համախմբվածության ստեղծման ու ապահովման միջև ուղիղ համեմատական կապեր բացահայտեցին: Գործնականում, այդ խնդիրների լուծման նպատակով, ստեղծվեց և օգտագործվում է աշխատանքի կազմակերպման ու կառավարման որոշման խմբային ոճը՝ որոշման ընդունման «վերնից ներքև» համակարգը, որը հատուկ ձևով զուգակցվում է որոշման ընդունման «ներքևից վերև» համակարգի հետ: «Բինգիսեյ»-ի դասական գործընթացը դիտարկվում է տարբեր մակարդակներում բազմիցս քննարկված և համաձայնեցված որոշումը, այսինքն՝ կառավարման մեխանիզմը հիմնվում է կոնսենսուսի և ցածր նախաձեռնության վրա (ղեկավարը պաշտոնական պարտավորությունները կատարելիս չի կարող իր

տեսակետներից ելնելով, մանիպուլյացիա կատարել՝ առանց սեփական վարքագիծն ու որոշումները համաձայնեցնելու կոլեկտիվի անդամների հետ): Որոշման կայացման խմբային ոճը, բնականաբար, ենթադրում է յուրաքանչյուր աշխատողի բարձր պատասխանատվություն՝ ընդունած որոշման համար: «Բինգիսեյ» համակարգով ապահովվում է բոլոր աշխատողների (շարքայինից մինչև ղեկավար) ստեղծագործական գործունեության խորը վերլուծությունը և մշակումը: Որոշման ընդունման նման ձևը բարդ է, երկարատև, բայց իրագործման ընթացքն աչքի է ընկնում իր արագությամբ, քանզի այլևս չի պահանջում երկար քննարկումներ կատարողների գործունեության համակարգում: Այդ համակարգի գլխավոր արժանիքն այն է, որ նպաստում է նոր մտքերի առաջացմանը և, ուսումնասիրվող նախագծերի ազատ, անկաշկանդ քննարկմանը: Այսպիսով՝ այդ մեթոդի հիմքում ընկած է կառավարչական յուրօրինակ փիլիսոփայություն, հետադարձություն, զգուշավորություն, կոլեկտիվ պատասխանատվություն: Այս մեթոդն օգնում է ճապոնացիներին հաշվառելու այս կամ այն հիմնախնդրի բոլոր մանրամասնությունները: Այսինքն, ճապոնացի ղեկավարները նման գործելաոճով «ստիպում են» աշխատողների ինքնիրականացվել: Խմբային քննարկումների ժամանակ մեծ քանակությամբ տարբերակներ են առաջարկվում, որոնցից էլ ընտրվում է առավել օպտիմալը՝ ապահովվելով բարձր որակ: Ի տարբերություն

անհատականի, խմբային որոշման կայացման ժամանակ այլ հոգեբանական մեխանիզմներ են գործում, այն է՝ մարդն ավելի է հակված դեպի ռիսկը, քանզի, ներքին լարվածության պատճառ հանդիսացող, պատասխանատվության զգացումը բաշխվում է խմբի անդամների միջև: Իսկ ներհոգեկան բովանդակություններում նման ապահովագրության զգացումն, անշուշտ, նպաստում է անձի մտածողական մեխանիզմների արդյունավետ աշխատանքին: Բացի այդ, «խմբի անդամներն իրենց ավելի բավարարված են զգում, երբ մասնակցում են որոշում ընդունելու գործընթացին: Եթե աշխատողն ինքն է «ղեկավարում» իր աշխատանքը, ակտիվանում են մեծ արդյունք ստանալու դրդապատճառները» (սոցիալական հոգեբան Դ. Մաիերե): Այսինքն՝ ճապոնացի ղեկավարները նման գործելաճով «ստիպում են» աշխատողներին ինքիրականացվել: Եվ, որպեսզի աշխատողներն առավել մեծ արդյունավետությամբ «բացվեն», ինքնադրսևորվեն և ինքնիրացվեն ղեկավարից պահանջվում է ստեղծել կոլեկտիվում բարոյահոգեբանական առողջ մթնոլորտ, միջանձնային ներդաշնակ հարաբերություններ, խմբին, ֆիրմային նվիրվածություն և համապատասխան մոտիվացիա:

Ինչպես Ռ. Մայլզն է գրում. «Աշխատողների ընդունակությունների կատարելագործումը ղեկավարի պատասխանատվության առարկան է»:

Ճապոնական կառավարման համակարգը, ուղղված լինելով դեպի աշխատողների հատուկ ընդունակու-

թյունների, մասնավորապես, կոլեկտիվ գործելու պատրաստակամության ակտիվացմանը, ղեկավարներին «հարկադրում է» տիրապետել խմբային աշխատանքի կազմակերպմանը և ղեկավարմանը, կոլեկտիվիզմի դաստիարակման արվեստին, լինել զգույշ, հոգատար, ուշադիր ենթակաների նկատմամբ և այդ ամենի համար պատասխանատու լինել հանրության առջև: Ըստ Թ. Նագաոյի՝ ճապոնական կառավարման այժմյա փիլիսոփայությունը՝ սոցիալական պատասխանատվությունն է: Իսկ ըստ Կոնսուկե Մացուսիտայի (ճապոնական բիզնես լիդերներից մեկն է), «կառավարիչ-մարդը գրավում է պատվաբեր և, միևնույն ժամանակ, խիստ պատասխանատու դիրք, որը պահանջում է լիովին ինքնատրման, ինքնագոհաբերման, ինքօգտագործման պատրաստակամություն, կառավարման գործունեության մեջ, իր իսկ խոսքերով ասած, նրա մեջ «խտացված են մարդկային ինտելեկտը և փորձը»:

Ճապոնացի ղեկավարները, երբեք ուղիղ հրամաններ չտալով, խնդրի բազմակողմանի քննարկամբ, «մոտեցնում են» իրենց ենթականերին այն որոշմանը, որը համարում են առավել ճիշտ: Հայտնի «Մոնի» ընկերության ղեկավարներից՝ Ս. Կոբայասին, տարիների իր փորձառությունից ելնելով՝ բացատրում է, որ ավտորիտար ոգով հրամայող, ղեկավարի ու ենթակաների միջև հաղորդակցումն աստիճանաբար վատթարանում է և «...երե մենք ստիպված լինենք ղեկավարել,

բացառապես ձևական օրենքներով, կկորցնենք մարդկանց ստեղծագործական էներգիան և պատասխանատվության զգացումը, իսկ կառավարումը կվերածվի անկյանք մի գործընթացի:... Ղեկավարների շրջանում երբեմն առաջանում է խաբկանք, թե իրենք նշանակված են, որ խորհեն, իսկ աշխատողները՝ կատարեն»: Գ Կունցը, Օ՝Դաննելը նշում են, որ, եթե ենթակաները ղեկավարվեն միայն խիստ օրենքներով և պահանջներով, ապա նրանք կարող են աշխատել իրենց հնարավորությունների մոտ 60-65 %-ով: Իսկ, որպեսզի ենթականերն ամբողջությամբ օգտագործեն իրենց հնարավորությունները, ղեկավարը պետք է կարողանա լիդերություն դրսևորելով, նրանց մեջ առաջացնի համապատասխան արձագանք:

Ճապոնացի ղեկավարն օժտված է զանգվածների մեջ լինելու և նրանց լսելու բացառիկ ընդունակությամբ: «Ճապոնացիները չեն ընտրում փողկապավոր, կաբինետում նստողներին»: «Ղեկավարները մշտապես պատրաստ են լսել աշխատողների առաջարկություններն ու մտքերը: Դա ավելի մեծ ճիգեր է պահանջում, քան աշխատասենյակում արած պարզ վերլուծությունը», -գրում է Խ. Իոսիհարան:

Անշուշտ «զանգվածների մեջ գտնվելու» սկզբունքը հնարավորություն կտա յուրաքանչյուր օղակի ղեկավարին իմանալու, թե 1) ինչ են մտածում ենթակաները, 2) ինչ են զգում ենթակաները, 3) ինչ են ուզում ենթակաները, այսինքն շփման, հաղորդակցման

համապատասխան գործընթացներ ծավալելիս՝ ղեկավարը կարող է իմանալ ենթակայի մտքերը, խոհերը, աշխատանքի նկատմամբ նրանց վերաբերմունքը: Իսկ այդ ամենի արդյունքում կգարգանա ղեկավարի ապրումակցման (էմպաթիա) առանձնահատկությունը, որը լինելով խիստ կարևոր ընդունակություն, նպաստում է ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների բարելավմանը, հնարավորություն ընձեռում լիովին օգտագործելու ենթակաների կարողությունները և խուսափելու նրանց գերբեռնումից ու թերբեռնումից:

Կառավարման որոշման ընդունման, կազմակերպման, համակարգման և ղեկավարման գործառույթներն իրականացնելիս՝ ճապոնացիներն օգտագործում են բազմաթիվ մեթոդներ՝ հիմնված դզեն-բուդիզմի առանձնահատկությունների վրա, պայմանավորված մեդիտացիայի միջոցներով, ավագիկրտսերի, կնոջ-տղամարդու փոխհարաբերություններով, ճապոնական ընտանիքի յուրահատկություններով:

Ճապոնական կառավարման արվեստի հիմքում դրված է «սյուդանսյուզի» համակարգը, համաձայն որի յուրաքանչյուր ֆիրմա մեկ ընտանիք է: Նրանց լեզվում «իէ» բառը բառացի նշանակում է տուն, ընտանիք, կլան, տնտեսություն, կազմակերպություն, իսկ հոգեբանորեն՝ խմբային գիտակցություն, մեծին, ավագին ենթարկվածություն: Ժամանակակից ճապոներենում «իէ» ինստի-

տուցիայի դերը խաղում է ընկերությունը, կազմակերպությունը: Այս հանգամանքը մարդկային գործոնը, սերը, հոգատարությունը, խնամքը մի նոր հարթության վրա է դնում: Յուրաքանչյուր ղեկավար պարտավոր է իր ենթականերին վերաբերվել ինչպես սեփական ընտանիքի անդամի: Եվ, միևնույն ժամանակ, ենթակայի վարքը, գործունեությունը կարգավորվում է խիստ սոցիալական նորմերով՝ «իե»-ի սկզբունքին հավատարիմ, այն է. անվերապահորեն ենթարկվել և հարգել ավագին, ղեկավարին: Անձնական հետաքրքրություններն ու անհատական հաջողության ձգտումները երկրորդական դեր են խաղում՝ առաջ մղելով «ենթարկվել հեղինակավորին» սոցիալական նորման: Ճապոնացիների հոգեբանության մեջ հստակ ամրակայված է «մենք» հասկացությունը: Նրանք ողջ ընկերությունը ընկալում են որպես օրգանական մեկ միավոր: Աշխատանքում առկա միջանձնային հարաբերություններում ճապոնացիների կարգապահությունը դրսևորվում է որպես կարգավորվածության ձգտում: Իսկ այդ գիծը առաջարկում է խստորեն հետևել կարգ ու կանոնի, անվերապահորեն կատարել իրենց պարտքը, իրականացնել դեպի խմբային կոմֆորմիզմն ուղղված, գործողություններ:

Հյատնի է, որ ճապոնական ընտանիքի կենտրոնում կանգնած երեխաների դաստիարակությունը հիմնվում է ոչ թե արգելքների կամ հարկադրությունների, այլ խնամակալության, հոգատարության վրա:

Դաստիարակությունն ուղղված է միշտ դեպի անհատականության ձևավորումը՝ խմբի պահանջներին համապատասխան: Դաստիարակողների հիմնական խնդիրն է՝ սովորեցնել ուրիշի սկզբունքները հասկանալու և խմբում ոչինչ չառանձնացնելու կարողությունները: Իսկ քանի որ ընկերությունը առաջնորդվում է «իե»-ի սկզբունքներով, ուստի՝ ճապոնացիների հոգեբանության մեջ նույնականացման դիրքորոշումներ են նկատվում աշխատողների շրջանում ընտանիքի հոր և կազմակերպության ղեկավարի միջև, ինչպես նաև համանման վերաբերմունք է դիտվում ղեկավարների շրջանում՝ ընտանիքի երեխաների և աշխատողների միջև: Արդյունքում, առաջանում է փոխադարձ նվիրվածություն, հարգանքի, պարտքի և պատասխանատվության զգացում, որոնք չափազանց անհարժեշտ են խմբային գործունեության արդյունավետության ապահովման գործում:

Ճապոնական կառավարման արվեստի մյուս յուրահատկություններն են «շաբաթը մեկ ժամ, ամիսը մեկ օր» սկզբունքը և նույնականացման մեթոդը:

Ճապոնական ընկերությունում ղեկավարն ու ենթակաները հանդես են գալիս որպես մեկ օրգանական, անքակտելի միավոր: Եվ, չնայած դիրքերի, պարտականությունների և պատասխանատվության տարբերությունների, ղեկավարները չեն օգտվում աշխատանքում պայմանների ընդգծված առավելություններից (միևնույն հագուստ, ավտոկանգառ, ճաշարան,

զուգարան, հանգստի սենյակ...): Ն. Տիեն «Ճապոնական հասարակություն» գրքում գրում է, որ. «Ժամանակակից Ճապոնայում չկա դասակարգերի հակամարտություն, այլ գոյություն ունեն տարբեր խմբերի միջև հակասություններ: Դրանք ոչ թե դասային, այլ ուղղաձիգ բնույթ ունեն: Դրանով է ընդգծվում Ճապոնական բիզնեսի և կառավարման անկրկնելիությունը...»: Վերոհիշյալ սկզբունքի համաձայն շաբաթը մեկ ժամ, ամիսը մեկ օր ընկերության բարձրագույն ղեկավարն ու վարչակազմն աշխատում են արտադրամասում շաբաթյին աշխատողների հետ: Խստորեն հետևելով այս սկզբունքներին՝ Ճապոնացիներն նման ճանապարհով ենթականերին «համոզում են» իրենց հավասարության մեջ: Բացի այդ անմիջական շփումների միջոցով ձևավորում են միմյանց նկատմամբ հարգալից վերաբերմունք, բարիդրացիական հարաբերություններ, փոխադարձ վստահություն: Ի տարբերություն աշխարհի շատ երկրների, այստեղ կազմակերպության անդամների միջև գոյություն ունի հավասարության՝ հավասար իրավունքների, ուժեղ ոգի: 2. Նավանեի համոզմամբ. «մարդն...այսպիսի կազմակերպական հիմքով... հավատում է ընթացող հավասարությանը և իրավունքին: Եվ, թեև նա զգացմունքային է տարբեր ռանգերի իր ընկերների նուրբ տարբերության նկատմամբ, և չի խոստովանում իր աշխարհի չափազանց մեծ շերտավորությունը»:

Ինչ խոսք այստեղ չափազանց կարևորվում է մարդու բարոյական կերպը՝ դիրքորոշումների, արժեքների և համոզմունքների համակարգով: Եվ, ի տարբերություն աշխարհի բոլոր երկրների, Ճապոնիայում առաջին հերթին ուշադրություն են դարձնում ոչ թե աշխատողի, այդ թվում նաև ղեկավարի որակավորմանը, այլ հետաքրքրվում են նրանց բարոյաէթիկական որակներով, խմբային աշխատանքում նրանց հնարավորություններով, անմնացորդ աշխատելու պատրաստակամությամբ, ընդունակություններով և կրթական ներուժով: Ըստ նրանց՝ այս կարևորագույն պարագաների առկայությամբ, անձը աշխատանքային գործընթացում շատ արագ է ձեռք բերում անհրաժեշտ որակավորումը: Իհարկե, նման մոտեցումը, արագ փոփոխվող պայմաններում, աշխատանքի նոր ձևերի և տեխնոլոգիաների ձևավորելու և դրսևորելու հանգամանքներում, շատ մեծ հնարավորություն է տալիս արագ հարմարվելու և առաջ գնալու: Բնականաբար, անձը՝ խորը գիտելիքներով և անմնացորդ աշխատելու պատրաստակամությամբ, անհամեմատ ավելի օգտակար է, քան անձը կոնկրետ, նույնիսկ շատ բարձր որակավորմամբ: Այլ կերպ ասած, Ճապոնական բիզնեսի ուսուցումն ուղղված է ոչ թե բուն մասնագետի, այլ մարդու ձևավորմանը: Ճապոնիայում տեղեկույթը, արժեքային դիրքորոշումները և հմտությունները հանդիսանում են նպատակների մշակման և ձեռք բերման գործիքներ: Ոգեղեն արժեքների տարա-

ծումը բյուրոկրատական և գործարար էլիտայում, և ոգու դերը կառավարման ուսուցման մեջ՝ (սեյսին), բնութագրական է միայն ճապոնացիներին: Այն ուղղված է անձի մեջ եսասիրության հակվածության ճնշմանն ու թուլացմանը: Ներֆիրմային ուսուցողական գործընթացներում և՛ աշխատողների և՛ ղեկավարիների համար ծավալվող «սեյսինը» պարտադրում է. «քանդի՛ր եսասիրությունդ և ծառայիր ուրիշներին», ձգտում է ճնշել անհատական ամբիցիաները, եսակենտրոնությունը, եսապաշտությունը:

Աշխատանքային լարվածությունը, ամենօրյա կրկնվող, հոգնեցնող պարտավորությունները ճապոնացիների կողմից ըմբռնվում են որպես բնավորության ուժի, մարդկային ոգու օգտագործում: Իսկ ով ընդունակ է առավել չերկնչել այդ դժվարությունների հանդեպ, երկարատև աշխատանքային գործընթացում ցուցաբերում է մեծ նվիրվածություն և անձնվերություն (ըստ սեյսինի)՝ ամենահարմարն է ապագա լիդերության համար, որպես կադրերի գնահատման հենք համարվում է սեյսինը:

Ըստ ամերիկացի վերլուծաբանների (Ռ. Ֆրագեր, Թ. Ռոհլեն,, Է. Շեյն,Է. Ֆոգել,Բ. Բրյուս-Բրիգես, Ջ. Աբեգլեն...)՝ ճապոնական ընկերություններում, յուրաքանչյուր աշխատողին տրվող, նման ինքնուրույնության բարձր մակարդակը բարեհաջող և արդյունավետ իրագործվում է նրանց բարձր գիտակցականության,

տվյալ «ֆիրմայի փիլիսոփայության», հոգևոր արժեքների ներգործության, ընկերությանը նվիրվելու հաշվին:

Մինչդեռ առավելագույն արդյունավետությամբ աշխատելու ձգտման հիմքը բացատրվում է մարդկանց վրա ներգործող, հանգամանալի մտածված, խթանների համակարգով, ինչպես նյութական, այնպես էլ բարոյական: Դա բերում է այն բանին, որ յուրաքանչյուր աշխատող գործնականում իրեն նույնացնում է խմբի հետ՝ ապահովելով արտաքին համախմբվածություն, անհատական վարքն էլ ուղղում է դեպի խմբի ներդաշնակ վարքի ապահովմանը: Ղեկավարից էլ պահանջվում է յուրաքանչյուր աշխատողի մեջ ստեղծել հետաքրքրվածություն և ձգտումների մեծ ակտիվություն՝ խմբի աշխատանքի արդյունավետության ապահովման գործում, նպաստել, որպեսզի ենթականերն իրենց անհատական նպատակներն ու շահերը զուգորդեն ընկերության, խմբի նպատակների և շահերի հետ, միևնույն ժամանակ ստեղծել հոգեբանական բարենպաստ դաշտ, ու ենթական կբարձրացնի իր անհատական արտադրողականության ՕԳԳ-ն (օգտակար գործողության գործակից): Իսկ ընկերությանը նվիրվելու և առավելագույն ՕԳԳ-ով աշխատելու ձգտումներն, իհարկե, մշտապես կբարձրացնեն աշխատողների որակավորումը, աշխատանքի արդյունավետությունը և ինտենսիվությունը: Դա մասամբ բացատրվում է ազգային գծերով, մշակույթով և ավանդույթներով: Մեծ չափով պայմանավորված է տնտե-

սական, բարոյական և հոգեբանական խթանների մեխանիզմներով: Այսպես է կարծում նաև Ճապոնացի հայտնի հետազոտող Կ. Օհմայեն: Նա Ճապոնական կառավարման համակարգը համարում է ոչ թե ավանդույթների հետևանք, այլ «պրագմատիկ ինստիտուցիոնային մեխանիզմ, որը գոյություն ունի մոտավորապես 35 տարի» (Արդեն 45 տարի-Մ. Ս.):

Ճապոնացի ղեկավարը հստակ գիտակցում է իրեն ոչ որպես առանձին անհատի, այլ՝ խմբի անդամի: Արդյունավետ գործունեություն ծավալելու համար ղեկավարը պետք է ունենա հետևյալ անհրաժեշտ ծառայողական հատկությունները՝ «նվիրվածություն ընկերությանը», աշխատողների խմբի մեջ ներգրավվելու կարողություն, սեփական հետաքրքրությունները խմբի հետաքրքրություններին ենթարկելու պատրաստակամություն, դաստիարակելու կարողություն, ինքնավերլուծության հակվածություն, գործնականություն, լավատեսություն և անկեղծություն, մեծահոգություն, խիստ կարգապահություն, համեստություն, աշխատասիրություն, պարտքի զգացում, ինքնատիրապետելու կարողություն, հետաքրքասիրություն, տնտեսելու հակում կամ խնայողասիրություն: Ըստ ռուս գիտնական Դ. Ն. Անուչինի՝ («Ճապոնիան և Ճապոնացիները» հոդվածի) Ճապոնացիները «ձգտում են փոխկապվածության, կարողանում են նորույթը ստեղծագործաբար վերամշակել, ունեն ազգային արժանապատվություն և հպարտություն, իրենց ազգին նվիրվածություն, պատ-

րաստ են ինքնագոհության, համարձակ են, դիմացկուն, տոկուն»:

Ճապոնացի ղեկավարն աչքի է ընկնում ուժեղ զարգացած պարտքի (գիրի) զգացումով: Գիրին ղեկավարի պարտավորությունն է ենթակաների, կոլեգաների հանդեպ: Ղեկավարը պարտավոր է շփվել և հետաքրքրվածություն ցուցաբերել ոչ միայն մասնագիտական գործունեության, այլև նրանց անձնական, ընտանեկան կյանքի շրջանակներում: Իրենց հերթին ենթականերն անհատույց ծառայում են ղեկավարին: Հակառակ դեպքում եկուստեք կխախտեն գիրիի նորմերը, հասարակության մեջ հեղինակագրկվում են՝ որպես անբարո մարդիկ: Ճապոնական բիզնեսում և առևտրականների միջև տարածված արտահայտություն է՝ «Չեմ կարող հանդես գալ վատ պարտնյորի հարաբերություններում, կխախտեմ գիրիի սկզբունքը»:

Ճապոնական կառավարմանը վերաբերող, ուսուցման ծրագրերը կողնորոշված են մենեջերի անձի մեջ «սամուրայի ոգու» դաստիարակությանը: Արդյունավետ գործունեություն ծավալելու համար խիստ կարևորում են մենեջեր-սամուրայի ագրեսիվությունը, ինչպես նաև Ճապոնական բացառիկության և գերազանցության գիտակցումը: «Հաջողակ ղեկավարի մոդելը մեր մշակույթում, դա տղամարդու մոդել է: Լավ ղեկավարը ագրեսիվ, մրցունակ, կոշտ ու արդարացի է: Նա կանացի չէ, փափուկ չէ, զիջող չէ, անկախ է,

ինտուիտիվ չէ», - գրում է Չ. Մակմիլանը: Մեծ ուշադրություն է դարձվում ապագա ղեկավարի մեջ «ընտիրը» լինելու զգացում մշակելու վրա: Հատուկ հոգեբանական միջոցներով նրանց ներշնչում են վստահություն, հպարտության զգացում, որ իրենք պատկանում են էլիտային: Իսկ դա արդեն դառնում է խթան՝ ապահովելով բարձր ՕԳԳ: Մենեջերների պարտաստաման ուուցման ծրագրերում մեծ ուշադրություն է դարձվում ղեկավարի գիտակցության մեջ «փիլիսոփայության, հոգևոր արժեքների» ներդրման հոգեբանական մեթոդների մշակման և կիրառման վրա: «Ամենօրյա «ուղեղի լվացումները» ուղղված մարդկանց օգնելու՝ իրենց ներքին «ես»-ի գիտակցման հարցում»: Քանզի կորպորացիայի սոցիոկուլտուրան դա համոզմունքների և սպասումների համակարգ է, որը «դրսևորվում է նրա անդամների արժեքային դիրքորոշումներում, կառավարման ոճում և որոշում կայացնելիս՝ մոտեցումներում»:

Այսպիսով, կիրառելով նույնականացման մեթոդը, ճապոնացի ղեկավարները ձգտում են աշխատողների շրջանում էլ՝ ավելի ուժեղացնել նվիրվածության զգացումը, ընդհուպ մինչև զոհաբերությունը, որպեսզի արդյունքում ստեղծվի առանձնահատուկ բարոյական արժեքներ, ինչն էլ իր հերթին կնպաստի արդյունավետության մեծացմանը: Ղեկավարները ձգտում են հասնել նրան, որ աշխատողն ամբողջովին նվիրվի,

հպարտանա ընդհանուր գործում իր գրաված դիրքով, տեղով, ամբողջ հոգով ձգտի իր և կոլեկտիվի կողմից կատարվող աշխատանքի արդյունավետությանը:

Այսպիսով, եթե ներկայացնենք Ճապոնական ղեկավարի մոդելը, ապա այն կունենա հետևյալ տեսքը. կարողանում է արդյունավետ ղեկավարել կոլեկտիվը, ավելին, այն դարձնել համախոհների կոլեկտիվ, ու յուրաքանչյուր աշխատանք կատարվի «հանուն բոլորի» սկզբունքով, ու մարդկանց անհատական ձեռքբերումներն ու հաջողություններն ուղիղ համեմատականորեն կապված և պայմանավորված կլինեն համատեղ կատարած գործունեության հաջողություններով:

Ճապոնացի ղեկավարն օժտված է բարոյաէթիկական բարձր հատկանիշներով և օրինակ է ծառայում իր ենթակաների համար: Տիրապետում է դաստիարակության արվեստին, մանկավարժական նրբանկատությանը, տակտին, մարդու վրա ներգործելու ոչ ավտորիտար ձևերին, կարողանում է հասկանալ ոչ միայն իր ենթակների բնավորությունը, այլև օգտագործել վերջիններիս հոգեբանական առանձնահատկությունները՝ աշխատանքի ինտեսիֆիկացման համար: Ճապոնացի ձեռնարկատերը մեծ ուժեր է ներդնում՝ ուղղված աշխատանքային կարգ ու կանոնի ստեղծմանը և արտադրական ՕՕԳ-ի բարձր մակարդակի ապահովմանը: Երբեք ցույց չտալով իր գերազանցությունն ու գերադասությունը՝ աշխատում է

հարաբերվել որպես հավասարը հավասարի, անկեղծ հետաքրքրություն է ցուցաբերում իր խմբի յուրաքանչյուր անդամի նկատմամբ՝ ինչպես գործնական, այնպես էլ անձնական առումներով: Հատուկ հոգեբանական, ոչ ակներև մեթոդների կիրառմամբ ուղղորդում է նրանց դեպի համապատասխան նպատակների իրականացումը: Նպաստում է, որպեսզի այդ ճանապարհի հաղթահարման գործում ենթակաները բարյացկամորեն, հատուկ տրամադրվածությամբ միտված լինեն իրենց ստեղծագործական էներգիայի առավելագույն օգտագործմանը, նվիրված լինեն իրենց արտադրությանը, կոլեկտիվին, ֆիրմային:

«Մարդկային ներուժ» մոդելի կիրառման արդյունքում մեծ ուշադրություն չդաչանելով մարդկանց ձգտումներին, հակումներին, առավելագույնս ընդգծվում են նրանց ընդունակությունների բացահայտման և զարգացման հնարավորությունները: Ըստ այդ մոտեցման՝ մարդիկ իրենց ընդունակությունները օգտագործելու և կատարելագործելու և ըստ այդմ բավարարվածության զգացում ունենալու հնարավորություն են «պահանջում», իսկ պահանջմունքի բավարարումը, ինքնաբացահայտումը, ինքնագիտակցումը, ինքնագնահատականը, պոտենցիալ «ես»-ի ճանաչումն, իհարկե, հանգեցնում է հոգեկան ներդաշնակության, խաղաղեցման, ինչն էլ հանգեցնում է ավելի բարեհաճ տրամադրության մարդկանց աշխա-

տանքի նկատմամբ, խթանում է աշխատանքային ակտիվ փոխհամագործակցությունը, աշխատողների միջև կոռուպցիան:

Յուրաքանչյուր մարդ, լինելով խմբի անդամ, չի կարող խմբային հետաքրքրությունների և նպատակների շրջանակներում ազատ լինել: Կառավարման ճապոնական ոճն կողմնորոշված է դեպի խմբային գործունեությունը: Կոլեկտիվի յուրաքանչյուր անդամ, այդ թվում նաև ղեկավարը, չի տեսնում իրեն ընդհանուրի խնդիրներից, նպատակներից և շահերից դուրս: Ճապոնական մենեջմենթի աշխատանքի արդյունավետությունը պայմանավորված է ներգործության այնպիսի միջոցների կիրառմամբ, որոնք ապահովում են խմբում յուրաքանչյուրի ստեղծագործական ներուժի կամովին և առավելագույն իրացում: Այսինքն՝ ճապոնացի ղեկավարները, իրենց կառավարման գործառույթներն իրականացնելիս, ընդունակ են աշխատողներին արդյունավետ կերպով առաջնորդելու:

Ի տարբերություն ճապոնականի, ամերիկյան կառավարման մեթոդները կողմնորոշված են դեպի անհատականացումը (անհատական ակտիվություն և նախաձեռնություն, հեղինակավորություն, ինքնահաստատում, անկախություն) և գծային կարիերան:

Ամերիկյան ընկերություններին բնորոշ են շահույթի բազմապատկմանը նպաստող կարճաժամկետ ծրագրերը, որոնցում առավելագույնս շեշտը դրված է

Ֆինանսական ռեսուրսների վրա և որոնց իրականացման համար յուրաքանչյուր ղեկավարի առջև, ելնելով գլխավոր նպատակից, դրվում են հատուկ իր համար մշակված և ձևակերպված մի շարք նպատակներ: ԱՄՆ-ի կառավարման հարաբերություններում խրախուսվում է ղեկավարը իր անհատական նախաձեռնության և ձեռներեցության, ինքնուրույն որոշումներ կայացնելու համար, ինչպես նաև աշխատանքային կարճ ժամանակահատվածում լիդերին բնորոշ ընդունակությունների դրսևորման և զարգացման համար:

Ամերիկյան կառավարման ոճն ուղղված է դեպի հստակ դրված նպատակների ձեռքբերմանը, աշխատողների ծառայողական պարտավորությունների մեջ ոչ ակտիվ նախաձեռնությանը, իսկ աշխատանքի գնահատականները հիմնվում են յուրաքանչյուրի ձեռք բերած անհատական արդյունքների վրա:

Ամերիկյան և ճապոնական կառավարման մոդելների վերլուծությունը հնարավորություն տվեց տեսնելու առկա տարբերությունները, մասնավորապես՝

1. Աշխատանքի պլանավորման և որոշում կայացնելու գործընթացներում:

Ի տարբերություն ճապոնացիների որոշման ընդունման բինգիսեյ համակարգի, ամերիկացի ղեկավարները նախընտրում են անհատական որոշումներ կայացնել և դրա համար

կրել անհատական պատասխանատվություն:
Ամերիկացի գիտնականները (Վ. Վրում, Ֆ.
Յեթթեն-1973) առանձնացնում են ղեկավար-
ման հինգ ոճ՝ կախված այն բանից, թե ենթա-
կաները որոշում ընդունելու գործում որքա-
նով են ներգրավված: Այդ ոճերն են՝

A¹ - ղեկավարն ինքնուրույն է որոշում կայաց-
նում՝ օգտագործելով իր ունեցած տեղեկույթը,

A² – ղեկավարը ինքնուրույն է որոշում կայաց-
նում՝ տեղեկույթ ստանալով ենթականերից: Ենթակա-
ները մասնակցում են միայն որպես տեղեկույթի
աղբյուր, ղեկավարը կարող է նրանց չասել, թե ինչի
համար է այդ տեղեկույթը իրեն պետք,

K¹ - ղեկավարը ծագած խնդրի մասին հաղորդում
է համապատասխան ենթականերին, պարզում առան-
ձին-առանձին նրանց կարծիքները դրա վերաբերյալ,
հետո որոշում է կայացնում, որտեղ կա՛մ հաշվի է
առնում ենթակաների կարծիքները, կա՛մ՝ ոչ,

K² – ղեկավարն իր ենթականերին (խմբի հավա-
քում) հաղորդում է ծագած խնդրի մասին, պարզում
նրանց կարծիքները դրանց շուրջ: Հետո որոշում է
ընդունում, որտեղ կա՛մ հաշվի է առնում ենթակաների
կարծիքը, կա՛մ՝ ոչ,

t² – ղեկավարը հաղորդում է ծագած խնդրի
մասին իր ենթականերին արդեն որպես խմբի:
Համատեղ առաջադրվում և քննարկվում են այլըն-

տրանքային լուծումներ: Ղեկավարը հասնում է կոնսենսուսի որոշման վերաբերյալ: Չի փորձում իր կարծիքը փաթաթել խմբին և պատրաստ է ընդունել խմբի արտահայտած ցանկացած որոշում:

Ինչպես երևում է A^1 -ն ու A^2 -ն իրականացնելիս, ենթակաների հետ փոխհարաբերություններում ենթադրվում է ավտորիտար ոճ, K^1 -ի և K^2 -ի դեպքում՝ խորհրդատվական, իսկ t^2 -ը՝ ղեկավարման խմբային, մասնակցային ոճ է:

ԱՄՆ-ում առավել տարածված է ավտորիտար, իսկ վերջին տասնամյակներում (80-ական թվականներ) նաև՝ խարհրդատվական ոճը:

2. Ամերիկյան և ճապոնական մոդելներում էական տարբերություններ կան նաև ***կառավարման կազմակերպման գործընթացում***: Ամերիկյան մոդելում կազմակերպական կառուցվածքի ձևավորման և իրագործման հիմքում դրված են ամերիկյան մենեջմենթի ավանդական «դեղատոմսերը»՝ աշխատանքի համակարգման և վերահսկման ձևական մեխանիզմները, ղեկավարի գործունեության կազմակերպման հետ կապված անհատական պատասխանատվությունը ու պարտավորությունները, դետալային պաշտոնական կառուցվածքները, օպերատիվ հարցերի լուծումներում ղեկավարի ինքնուրույնությունը:

3. Ամերիկյան ու ճապոնական կառավարման մոդելներում առկա են ***աշխատողների գործունեության վերահսկման գնահատման*** տարբերություններ:

Կառավարման ամերիկյան դպրոցին բնորոշ են գնահատման հատուկ, գլխավորապես, քանակական չափանիշներ, յուրաքանչյուր աշխատողի առջև դրված են կոնկրետ նպատակներ, որոնք պետք է հստակ ժամկետներում ձեռք բերվեն: Ի տարբերություն ճապոնականի, այստեղ գնահատման և առաջխաղացման արագ ընթացք կա: Ամերիկացի ղեկավարը կողմնորոշված լինելով դեպի անհատական պատասխանատվության մեխանիզմի վրա՝ իրականացնում է հատուկ ձևավորված վերահսկման գործընթացներ: Այս գործընթացների հիմքում դրված ձևական հարաբերությունների բազմաշերտ համակարգը դժվարացնում է ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունը՝ «սառեցնելով» վերջիններիս: Այսպես, օրինակ, եթե ճապոնայում ավտոշինական ձեռնարկությունում վարպետը անմիջականորեն ենթարկվում է ղեկավարին, ապա ԱՄՆ-ում մինչև ղեկավարը վարպետի համար գոյություն ունի 3 կառավարչական մակարդակ: Կամ. «Տոյոտա»-ում աշխատողների և բարձր ղեկավարության միջև գոյություն ունի 6 մակարդակ, իսկ «Ֆորդ»-ում՝ 11:

Ամերիկացի ղեկավարը ընդունում է այնպիսի որոշումներ, որոնք կարճաժամկետ պայմաններում առավելագույնս նպաստեն նպատակի ձեռքբերմանը և դրանց համար կրում է անհատական պատասխանատվություն: Այդ գործընթացն իրականացնելիս բոլորովին պարտադիր չէ, որ ղեկավարին աշխատողները «հովանավորեն»: Ամերիկյան ղեկավարը ներկայանում

է լիդերի տեսքով՝ ուժեղ անձ, վճիռներ կայացնելու, արագ կողմնորոշվելու, ռիսկի ընդունակություններով, օժտված կամային որակներով՝ ինքնուրույնություն, համարձակություն, համառություն, հրամայելու, կարգադրելու ձիրքով, կառավարման ողջ գործընթացն իր վրա վերցնող, ենթականերին ինտեսիվ աշխատանքի ստիպելու, իրենց առջև դրված կոնկրետ նպատակները ձեռք բերելու կարողությամբ: Ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունները բացառապես աշխատանքային գործնական փոխհարաբերություններ են, որոնք ուղղահայած բնույթ են կրում, իսկ հորիզոնական աշխատանքային պարբերաբար կապերը մինիմալ են: Անշուշտ, նման կառավարման համակարգի կառուցվածքը ներառում է փոխհարաբերությունների ցածր մակարդակ և առանձին խմբերի միջև կոնֆլիկտների առաջացման հավանականության մեծացում:

Աղյուսակում ներկայացված են ամերիկյան և Ճապոնական կառավարման մոդելների համեմատական վերլուծության ամփոփ տեսքը.

Ամերիկյան մոդել	Ճապոնական մոդել
1. Որոշում կայացնելու անհատական գործընթաց	1. Որոշում կայացնելու գործընթաց՝ հիմնված կոնսենսուսի սկզբունքի վրա
2. Անհատական պատասխանատվություն	2. Կոլեկտիվ պատասխանատվություն

3. Կառավարման հստակ ձևավորված կառուցվածք	3. Ճկուն ոչ ձևական մոտեցումներ դեպի կառավարման կառուցվածքները
4. Հստակ ձևավորված վերահսկման գործընթացներ	4. Վերահսկման ընդհանուր, ոչ ձևական մոտեցումներ
5. Ղեկավարի կողմից անհատական վերահսկում	5. Վերահսկման խմբային ձևեր
6. Գնահատման և առաջխաղացման արագություն	6. Գնահատման և առաջխաղացման դանդաղություն
7. Ղեկավարի ընտրության գործընթացի կողմնորոշվածություն դեպի մասնագիտական հրատարություններն ու նախաձեռնությունը	7. Ղեկավարի ընտրության դեպքում կողմնորոշվածություն դեպի կոորդինացիա և վերահսկում իրականացնելու ընդունակությունները
8. Ղեկավարման ոճ՝ կողմնորոշված անհատականի վրա	8. Ղեկավարման ոճ՝ կողմնորոշված խմբի վրա
9. Ղեկավարի կողմնորոշվածություն անհատական արդյունքների	9. Ղեկավարի կողմնորոշվածություն խմբում ներդաշնակության և

ձեռքբերման հանդեպ	խմբային ձեռքբերումների հանդեպ
10. Ենթակաների հանդեպ նպատակային ձևական աշխատանքային հարաբերություններ	10. Ենթակաների հետ անձնական, ոչ ձևական հարաբերություններ
11. Առաջընթաց՝ հիմնված անհատական ձեռքբերումների և արդյունքների վրա	11. Առաջընթաց՝ հիմնված աշխատանքի ստաժի և ավագության վրա
12. Մասնագիտական խորացված պատրաստում(ներ մասնագետների պատրաստում)	12. Ոչ մասնագիտական արհեստավարժության պատրաստում (ընդհանուր տիպի ղեկավարի պատրաստում)
13. Վճարման չափի սերտ կապվածություն անհատական արդյունքների և արտադրողականության հետ	13. Վճարման չափի որոշում՝ կախված այլ գործոններից (աշխատանքի ստաժ, խմբի աշխատանքային ցուցանիշներ)
14. Կարճաժամկետ զբաղվածություն	14. Երկարաժամկետ զբաղվածություն

Աղյուսակ. *Ամերիկյան և ճապոնական կառավարման յուրահատկությունները*

Ինդիվիդուալիզմի հայեցակարգը ենթադրում է աշխատահարաբերություններում կողմնորոշվածությունն առաջին հերթին դեպի սեփական հետաքրքրությունները: Նպատակին հասնում է այլ անձանց հետ մրցակցության պայմաններում: Ամերիկյան արտադրող-ղեկավարը, որպես կանոն, ունի կողմնորոշվածություն դեպի անհատական արժեքները: Նա լիդեր է, ուժեղ անձ, իր վրա է վերցնում կառավարման ողջ գործընթացը:

Ամերիկացիները 80-ական թվականներից սկսած, երբ ունեցան տնտեսության անկում, սկսեցին խորապես ուսումնասիրել կառավարման ճապոնական մոդելը և փոխառել որոշ ձևեր ու մեթոդներ՝ հատկապես կապված մարդկային հարաբերությունների հետ: Արդյունքում՝ Ու. Օուչիի կողմից ծնվեց ամերիկա-ճապոնական հիբրիդը՝ Z մոդելը, որն իր մեջ կրում է ամերիկյան և ճապոնական մենեջմենթի հիմնական գաղափարներն ու մոտեցումները (անհատական ակտիվություն և նախաձեռնություն, հեղինակություն, անկախություն և ազատություն, ինքնահաստատում, ասել է, թե՝ անհատական արժեքների համակարգը փոխներգործված է խմբային ձևերի հետ): Հաճախ այն մասնագետներն անվանում են իդեալական մոդել:

Օուչին Z մոդելը կառուցեց՝ ելնելով հետևյալ դրույթներից.

1. Ձեռնարկությունում երկարաժամկետ զբաղվածություն, որը կրճատելով կադրերի հոսունու-

թյունը, կնպաստի կոլեկտիվի համախմբվածությանը և բացի դա, մեր կարծիքով, միմյանց հետ երկար աշխատելու գիտակցումը բարձրացնում է փոխադարձ համակրանքի հավանականությունը, միմյանց մեջ ավելի շուտ և շատ դրական ու ցանկալի գծեր տեսնելու հակումները, ինչը հիմք կհանդիսանա դրական զգացմունքներ առաջացնելու համար,

2. ռազմավարական և օպերատիվ կառավարչական որոշումների ընդունում՝ հիմնված կոնսենսուսի սկզբունքի վրա,
3. անհատական պատասխանատվություն,
4. պաշտոնական աճի դանդաղություն, ինչը թույլ կտա հստակ գնահատել աշխատողի ընդունակությունները,
5. աշխատանքի «փափուկ», ոչ ձևական վերահսկում՝ օգտագործելով խիստ և օբյեկտիվ ձևակերպված մեթոդներ,
6. մասնագիտական որակավորման մշտական բարձրացում,
7. աշխատողի նկատմամբ ուշադրության բարձրացում, ներառած ընտանեկան և առօրյա հոգսերը:

Եվ՝ ամերիկյան, և՛ ճապոնական կառավարման շուրջ վերլուծությունները փաստում են, որ կառավարման այս կամ այն տարրի մեխանիկական կիրառումը դեռևս աղյուսավետության երաշխիք չէ, այն

պարտադիր պետք է հարմարացնել, համապատասխանեցնել տվյալ երկրի արտադրական-շուկայական պայմաններին, այսինքն՝ տեղայնացնել: Մասնագետները պնդում են, որ ժամանակակից ճապոնական կառավարման համակարգի շատ տարրեր կարելի է օգտագործել այլ սոցիալ-մշակութային շրջաններում: Ըստ Տոկիոյի կառավարման համալսարանի պրոֆեսոր Տ. Յոնցի՝ ճապոնական կառավարման մեթոդների մեծամասնության յուրահատկության և անփոփոխելիության մասին կարծիքը սխալ է, քանի որ ժամանակակից ճապոնական կառավարման ոճը ձևավորվել է ամերիկյան և արևալակելքայական դպրոցների գաղափարների ներգործության հիման վրա և այն բարեհաջող կարող է կիրառվել արտադրության կազմակերպման պրակտիկայում: Վերոնշվածի վառ ապացույց են նաև ԱՄՆ-ում, Գերմանիայում, Անգլիայում, հարավային Կորեայում և այլ երկրներում գտնվող ճապոնական «Սոնի», «Մացուսիտա», «Տոյոտա» ֆիրմաների մասնաճյուղերի բացառիկ հաջողությունները: Նշված երկրների աշխատավորների արտադրական գործունեությունը ճապոնացի ղեկավարները կազմակերպում և կառավարում են ըստ իրենց կառավարման մոդելի (քիչ փոփոխություններով): Մենք, իհարկե, կողմնակից ենք Ժան Պիեր Լեմանի այն տեսակետին, որ անթույլատրելի է ճապոնական մոդելն ուղղակիորեն «պատճենահանել», ընդօրինակել: Այն անհրաժեշտ է օգտագործել որպես հայելի, որի մեջ հարկ է

տեսնել սեփական ուժեղ և թույլ կողմերը: Ճապոնական և ամերիկյան կառավարման մոդելները, անշուշտ, գործնականում տարբեր են միմյանցից, սակայն դրանցից յուրաքանչյուրն ունի նույն յուրահատկությունը լիդերությունը՝ որպես մոդելի մաս կազմող մոդել: Գոյություն ունեն քիչ թե շատ ընդհանուր բնութագրեր, որոնք հեշտությամբ կարող են օգտագործվել որոշ ձևափոխումների դեպքում դարձնելով դրանք գործնական ցանկացած պայմաններում:

Կառավարման ճապոնական մոդելում գոյություն ունի տարրերի առավել յուրահատուկ մի համախումբ: Այդ տարրերի յուրահատկությունները պայմանավորված են մշակութային պատմական գործոններով, ազգային ավանդույթներով և դրանց ուղղակի ձևափոխումը ոչ պաշտոնական ընկերություններում, կարող է հանգեցնել բարդ պրոբլեմատիկ իրադրության ստեղծմանը: Քանզի հենց իրենք՝ ճապոնացիները մեծապես օգտագործելով ամերիկյան մենեջմենթի դպրոցին բնորոշ մեթոդներն ու ձևերը, մշակեցին պահանջների մի շարք, որոնց խստագույնս պահպանումը նպաստում է արդյունավետ կառավարմանը նպաստող հոգեբանական մթնոլորտի ձևավորմանը:

Ամերիկյան և ճապոնական կառավարման սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունների, դեկավարի հոգեբանական դիմանկարի ու վարքի, դեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների վերոհիշյալ վերլուծությունները հիմք են հանդիսանում ընդգծելու,

որ այդ երկրների արտադրական ղեկավար-ձեռն-
րեցներն, ըստ Ռ. Դիլթսի լիդերության մակարդակների,
կարողանում են աձագանքել և՛ մակրո, և՛ միկրո
միջավայրերից եկող ազդակներին՝ մնալով դրության
տերը:

Միկրովարքագծային մակարդակում ցուցաբե-
րում են խիստ կանոնակարգված գործողությունների,
աշխատանքային պարտականությունների, սովորու-
թյունների կատարման հստակության, մակրովարքա-
գծայինում՝ ցուցաբերելով շփման, աշխատելու, լիդե-
րության ավտորիտար, պարտիսիպային (ԱՄՆ) և
խորհրդատվական-կոլեգիալ (Ճապոնիա) ոճերը: Ըն-
դունակությունների, համոզմունքների և նույնակա-
նացման միկրո և մակրոենթամակարդակում աչքի են
ընկնում մասնագիտական ձեռնահասությամբ և հա-
տուկ կառավարչական պատրաստվածությամբ, աշ-
խատանքային խումբը ղեկավարելու բարձր կարողու-
թյամբ, ճկունությամբ, ինքնավստահությամբ, հուզա-
կան հավասարակշռվածությամբ և սթրեսադիմաց-
կունությամբ, ոչ ստանդարտ, օրիգինալ մտածողու-
թյամբ, ռիսկի և բարձր պատասխանատվության
ներուժով, ոչ ակնհայտ որոշումներ գտնելու և կայաց-
նելու, կոլեկտիվում սոցիալական ակտիվություն ապա-
հովելու, զանգվածներին խթանելու և իրենց հետևից
տաննելու դեպի նպատակադրված արդյունքի ձեռք-
բերմանը, ենթակաների ինքնաբացահայտման և իշ-

խելու, շփվելու, փոխհամագործակցելու, համոզելու, մարդկանց վրա ներգործելու կարողությամբ:

Աշխատանքային հարաբերություններում ղեկավարները հստակ են պատկերացնում իրենց դերը և առաքելությունը: Ճապոնացիները բարձր պատասխանատվություն են կրում, հատկապես, խմբի, սոցիալական լայն շրջանի, հասարակության առջև՝ ի համեմատություն ամերիկացի ղեկավարների, որոնք ավելի պատասխանատու են օրենքի տարրի և իրենց նկատմամբ: Ճապոնացի ղեկավարներն իրենց ավելի շատ նույնականացնում են կոլեկտիվի, իսկ ամերիկացիները տվյալ ձեռնարկության, ֆիրմայի հետ: Երկուսն էլ ունեն բարձր տեսողունակություն և գիտակցում են իրենց առաքելությունը: Ճապոնացի ղեկավարի համար դա իր կոլեկտիվի հաջողություններն են, որի հիմքում դրված է սեփական կողմնորոշվածությունը դեպի «մենք»-ը, խմբին ծառայելը: Իսկ ամերիկացի ղեկավարը՝ կողմնորոշված լինելով դեպի «ես»-ը, և դրսևորվելով՝ որպես «առաջինը և գերական», կյանքի իմաստը գտնում է, հատկապես, սեփական ձեռքբերումների, իր գործի, ֆիրմայի հաջողությունների մեջ: Տեսողունակությունից դեպի գործողություն ցուցաբերում են ստեղծարարություն, նպատակաուղղվածություն, և կառավարելիս՝ ինքնիրականացվում ու դրսևորվում են որպես լիդերներ:

Հարցեր ինքնաստուգման համար

1. Որո՞նք են ճապոնական կառավարման մոդելի հիմնական սկզբունքները:
2. Ին՞չ հոգեբանական առանձնահատկություններ ունի ճապոնական կառավարման մոդելը:
3. Որո՞նք են ամերիկյան կառավարման հիմնարար սկզբունքները:
4. Ին՞չ հոգեբանական առանձնահատկություններ ունի ամերիկյան կառավարման մոդելը:
5. Ին՞չ նմանություններ և տարբերություններ կան ամերիկյան ու ճապոնական կառավարման մոդելի հոգեբանական բնութագրերում:

Գրականություն

1. Коно Т., Стратегия и структура японских предприятия., М. «Прогресс», 1987г., 383 с.
2. Курицын А. И., Управление в Японии: организация и методы., М.: «Прогресс», 1985 г., 232 с.
3. Макмиллан Ч., Японская промышленная система., М.: «Прогресс», 1988г., 398 с.
4. Мильнер Б., Евенко Л., и др., США: Современные методы управления., М.: «Наука», 1971г.

5.США: Современные методы управления., М.: «Наука», 1971 г., 334 с.

6. Ouchi W., Theory Z: how American business can meet the Japanese challeng. New York: <Avon books>, 1982. 244 p.

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. Գրին Է., Խառնվածք: Դասախոսությունների տեքստ, Երևանի համալսարան հրատարակչություն, Երևան-2002թ., 79 էջ:
2. Դրաքեր Փ., Ձեռնարկիչը և նորի ստեղծումը: Երևան, «Ապոլոն», 1993 թ., 352 էջ:
3. Նալչաջյան Ա. Ա., Հոգեբանության հիմունքներ:-Եր., Հոգեբան, Եր., 1997, 648 էջ:
4. Նազարյան Ա., Գործարար հաղորդակցություն: Երևան, «Զանգակ-97», 2001 թ., 256 էջ:
5. Պետրովսկի Ա.Վ. Ընդհանուր հոգեբանություն, Եր., Լույս, 1974, 543 էջ:
6. Պետրոսյան Մ., Զավադյան Ա., Ամիրյան Դ., Անձը և պաշտոնը, Երևան, «ՊԵՏԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ», 2013թ., էջ 344:
7. Պրոննիկով Ի., Ճապոնացիները: Ե., «Հայաստան», 1989 թ. , 415 էջ:
8. Սուվարյան Յու., Մենեջմենթ: Կառավարում: Ե. «Տնտեսագետ »,1999, 360 էջ:
9. Սեդրակյան Ս., Եղիգարյան Վ., Կառավարման հոգեբանություն, Եր.: Մխիթար Գոշ, 1998 թ., 236 էջ :

10. Սեդրակյան Ս., Եղիգարյան Վ., Քաղաքական հոգեբանություն: Ե., «Զանգակ-97», 2002 թ., 96 էջ:
11. Սահակյան Մ., Մարդկային գործոնի դերի ըմբռնումը կառավարման զարգացման ընթացքում: Ե., «Զանգակ-97» «Հոգեբանությունը և կյանքը» N 3-4, 2002թ., 192 էջ:
12. Սահակյան Մ., Լիդերությունը որպես մենեջերի առաջընթացն ապահովող անհրաժեշտ հոգեբանական գործոն: Գիտական աշխատանքների ժողովածու, «Աստղիկ», Երևան-20001, հոկտեմբեր 10, 175 էջ:
13. Սահակյան Մ., Արդյունաբերական ձեռնարկության ղեկավարի հոգեբանական մոդելի հիմնախնդիրները: Ատենախոսություն: Երևան 2008, 125 էջ:
14. Аверченко Л., Залесов Т. и др., Психология управления. Курс лекций. Новосибирск: «НГАЭиУ» , 1997г., 150 с.
15. Андреас С., Герлинг К. и др., Миссия НЛП: новейшие американские псйитейнологии. М.-СПб, 2000г., 352с.
16. Ануцин, Японоя и японцы. Цыкл статеы, Землеведение, 1904 -1906 г .
17. Акаяанаги А., Нагао Т., М.: «Экономика», 1989 г., 261 с.
18. Адаир Дж., Психология лидерство., М.: «ЭКСМО»/ 2007г., 352 с.
19. Андреева Г., Социальная психология., М.: «МГУ», 1980 г., 415 с.

20. Бардиер Г., Бизнес психология., М. «Генезис», 2002г., 412 с.
21. Берн Э. Лидер и группа., Екатеринбург: «ЛИТУР», 2001 г., 320 с.
22. Блондел Ж., Политическая психология., М.: «Наука» 1992 г., 480 с.
23. Кабаченко Т. С., Психология управления., Учебное пособие, М.: Педагогическое общество России, 2000г., 384 с.
24. Кнорринг В, И., Искусство управления., М.: «БЕК», 1997г., 288 с.
25. Кнорринг В, И., Основы искусства управления., М.: «Дело», 2003г., 328 с.
26. Коно Т., Стратегия и структура японских предприятий., М. «Прогресс»,1987г.,383 с.
27. Кузьмин Е., Волков И., Емелянов Ю., Руководитель и коллектив. Социально-психологический очерк., Л.: «Ленинздат» , 1974 г., 167 с.
28. Курицын А. И., Управление в Японии: организация и методы., М.: «Прогресс», 1985 г., 232 с.
29. Кривичевский Р., Рыжак М., Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе., М.МГУ, 1985 г., 223с.
30. . Кривичевский Р., Если вы пуководитель. М.: «Дело», 1996 г., 384 с.

31. Лоринг М., Гуманное лидерство в XX столетии//Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе., Дубна, 1992г.
32. Майоре Д., Социальная психология., М.: «Прогресс», 2002г.
33. Макмиллан Ч., Японская промышленная система., М.: «Прогресс», 1988г., 398 с.
34. Маслоу А., Самоактуализация// психология личности. Тексты., М., 1982 г.
35. Мильнер Б., Евенко Л., и др., США: Современные методы управления., М.: «Наука», 1971г.
36. Мильнер Б., Олейник И., Рогенко С., Японский парадокс., М.: «Мысль», 1985 г., 264 с.
37. Менегетти А., Психология лидера. М.: «ННБФ Онтопсихология», 2001г., 208 с.
38. Молден Д., Психотехнология НЛП для владения собою и управления другими. Как используя мощ методов НЛП достичь финансового процветания. М., 2000г., 247 с.
39. Наранхо Клаудио, Энеа-типологические структуры личности. Самоанализ для ищущего., Под общей редакцией Валерия Зеленского Перевод с английского А.А.Рунихина, Воронеж: НПО «МОДЭК», 1995г., 224с.
40. Пронников В., Ладанов Д., Японцы. (Этнографические очерки). М.: «Наука», 1985г., 348 с.

41. Пряжников Н., Пряжников Е., Психология труда и человеческого достоинства., М.: «Академия», 2001г., 480 с.
42. Психология работы с персоналом., Хрестоматия. С/П.: «Питер», 2001г., 512 с.
43. Парыгин Б., Руководство и лидерство., Л. «Наука», 1973 г., 320 с.
44. Погольша В. М., Социально-психологический потенциал личного влияния., М.: СПбГУ, 1998г., 176 с.
45. Психология управления. Хрестоматия. Ред.-составитель Райгородский, Бахрах-М., 2006, 768с.
46. Психологический словарь., Под ред. В. Давыдова и др., М.: «Педагогика», 1993 г., 443 с.
47. Райгородский Д., Психология и психоанализ власти. Хрестоматия, Том 1, Самара: «БАХРАХ», 1999г., 608 с.,
48. Райгородский Д., Психология и психоанализ власти. Хрестоматия, Том 2, Самара: «БАХРАХ», 1999 г., 576 с.,
49. Розенберг Д., Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь. М.: «ИНФРА-М», 1997 г., 463 с
50. Самоукин А., Самоукина Н., Психология бизнеса., М.: «ЭКМОС», 1997 г., 272 с.
51. Самыгин С., Столяренко Л., Психология управления., М. «ЗЕВС», 1997 г., 512 с.
52. Сизанов А., Тесты психологические игры. Ваш психологический портрет., Харвест, 2004г., 576 с.

53. США: Современные методы управления., М.: «Наука», 1971 г., 334 с.
54. Столяренко Л., Психология делового общения и управления. Ростов-на-Дону.: «ФЕНИКС», 2001г., 507 с.
55. Таранов П., Приемы влияния на людей. Универсальный ключ к личности., Хотите знать все о механизме успеха?
56. Узнадзе Д., Психология установки., С/П.: «Питер», 2001 г., 416 с.
57. Форд Г., Моя жизнь-мои достижения., М.: «Финансы и статистика». ,1989 г., 305 с.
58. Хейнбах С., Стремление к власти как мотив принятия решений в организационной деятельности// Лидерство., Психологические проблемы в бизнесе. Дубна, 1997 г.
59. Шихерев П., Современная социальная психология в Западной Европе., М.: «Наука», 1985 г., 175 с.
60. Шонбергер Р., Японские методы управления производством., М.: «Экономика», 1988г.
61. Экономическая психология, социокультурный поход. С/П.: «Питер», 2000г., 512 с.
62. Moller Lillian G., The psychology of management. The functions of mind in determining., N/Y., 2005, 271 p.
63. Nicholls J., Leadership in Organizations: Meta, Macro and Micro; European Management Journal, 1, Spring, 1988, p 16-25.

64. Ouchi W., Theory Z: how American business can meet the Japanese challeng. New York: <Avon books>, 1982. 244 p.
65. Ouchi W., Theory Z: how American business can meet the Japanese challeng. New York: <Avon books>, 1982. 244 p.
66. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, Editor Jonathan Crowther, Fifth edition, <OUP>, 1998, 1428 p.
67. Pascale R., Athos A., The Art of Japanese management: applications for American executives. N. Y.< Penguin Books>, 1981, 221 p.
67. Rudwik B., Sistems Analisis for Effective Planning. Principles and Casis. Niley, New York, 1969, 469 p.
68. Shein E., Does Japanese Management Style Have a Massage for Chneri in Mana-gers – Sloan Management Review, Fall, 1981.
69. Schwartz R., The dictonari of biziness and industry. New York: <Forbes a. Sons>, 1954, 561 p.
70. Stoggdell, Margaret s. and Crosby, Faye J., The psychology and management., mal-den, MA: Blackwel rub, 2002, 377 p.
71. Hte psychology of leadership: new pespectives and research. Book by David M. Messick, Roderik M. Kramer; lowrence erlbaum associats, 2005, 347 p.

72. Vogel, Ezra: Japan's new middle class the salary man and his famili in Tokyo suburb. Harvard Universiti Press, 2. ed., 2. print, 1989, 313 p.
73. Frager R. and Thomas P. Rohlen: The Future of a Tradition: Japanese Spirit in the 1980, sIn: L. Austin. 1976 p.
74. <http://goskit.blogspot.com/2012/04/8.html>.
75. <http://www.nlpu.com>.
76. <http://www.junior.ru/students/baranenko/vd.htm>
77. http://www.psychologos.ru/articles/view/test_tip_vashego_temperamenta
-

Թեստ 1. ԿԱՐՈՂ ԵՔ ԱՐԴՅՈՔ ԱԶԴԵԼ ՈՒՐԻՇՆԵՐԻ ՎՐԱ

Հրահանգ. Ուշադիր կարդացեք ստորև բերված հարցերը և պատասխանեք «այո» կամ «ոչ»:

1. Կընտրեի՞ք քաղաքագետի կամ դերասանի մասնագիտություն:
2. Զայրացնու՞մ են ձեզ այն մարդիկ, ովքեր շատ լավ են հագնվում և ցուցադրում են իրենց:
3. Ընդունա՞կ եք ձեր անձնական ապրումը կիսել այլ մարդկանց հետ:
4. Անմիջապե՞ս եք հակազդում ձեր հանդեպ անպատշաճ վերաբերմունքի անգամ չնչին արտահայտությանը:
5. Ձեզ անհանգստացնու՞մ է ուրիշի հաջողությունը այն բնագավառում, որում դուք կցանկանայիք հաջողություններ ունենալ:
6. Պատրա՞ստ եք հանձն առնել շատ բարդ գործ միայն նրա համար, որպեսզի շրջապատին ցույց տաք ձեր ուժն ու կարողությունը:
7. Կարո՞ղ եք զոհել ամեն ինչ որևէ բացառիկ բան իրագործելու համար:
8. Ցանկանու՞մ եք միշտ լինել նույն ընկերների միջավայրում:
9. Ունե՞ք օրվա խիստ ռեժիմ:

10. Սիրում եք բնակարանում տեղափոխել կահույքը:
11. Սիրում եք նույն գործը ամեն անգամ նույն ձևով կատարել:
12. Սիրում եք ծաղրել այն մարդկանց, ովքեր մեծ կարծիք ունեն իրենց մասին:
13. Կարո՞ղ եք արդյոք ձեր ղեկավարին կամ բարձր հեղինակություն ունեցող մարդուն ասել իր սխալների մասին:

Հաշվեք միավորները.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Այո	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Ոչ	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

65-35 միավոր: Դուք ուրիշներին ձեզ ենթարկելու, դաստիարակելու, սովորեցնելու, համոզելու մեծ ընդունակություններ ունեք և ձեզ նման դերում հիանալի եք զգում: Համոզված եք, որ մարդը չպետք է ինքնամփոփ լինի, խուսափի ուրիշների հետ շփումից և մտածի միայն իր մասին: Ընդհակառակը, նա պետք է ձգտի որևէ բան անել ուրիշների համար, ղեկավարի նրանց, ցույց տա նրանց սխալները և սովորեցնի իրականության լուսավոր կողմերը: Դուք ընդունակ եք համոզել

մարդկանց և ազդել նրանց վրա, սակայն աշխատեք ծայրահեղությունների մեջ չընկնել և չվերածվել բռնակալի:

30-0 միավոր: Ցավոք, դուք ներշնչման ուժ չունեք, չեք կարողանում համոզել, չնայած նրան, որ շատ հարցերում իրավացի եք: Ձեզ համար իդեալական խիստ կանոնավորված, բարոյական և բանական կյանքն է: Դուք ոչինչ չեք սիրում անել ուժով: Երբեմն չափազանց զուսպ եք, ինչը խանգարում է ձեզ հասնելու ձեր նպատակներին: Եղեք ավելի համարձակ և ինքնավստահ:

Թեստ 2. ՁԵՐ ԽԱՌՆՎԱԾՔԸ

Հրահանգ. Անհրաժեշտ է միայն ընտրել ստորև բերված այն պնդումները, որոնք համապատասխանում են ձեզ:

Ա.

1. Ես անհանգիստ եմ ու ժրաջան չեմ:
2. Ես անզուսպ և տաքարյուն եմ:
3. Ես անհամբեր եմ:
4. Ես շփման մեջ կտրուկ եմ և ուղիղ:
5. Ես հաճախ եմ նախաձեռնող հանդիսանում միջոցառումներում:
6. Ես համառ եմ:
7. Ես վիճաբանության մեջ շատ հնարամիտ եմ:
8. Ինձ դժվար է աշխատանքում պահպանել սահմանված ռիթմ:
9. Ես հաճախ եմ դիմում ռիսկի:
10. Ես հիշաչար չեմ:
11. Ես խոսում եմ արագ և հուզական:
12. Ես անհավասարակշիռ եմ և հաճախ եմ բորբոքվում մանրուքներից:
13. Ես չեմ հանդուրժում այլոց թերությունները:
14. Ես սիրում եմ բարկացնել մարդկանց:
15. Ես ունեմ շատ արտահայտված միմիկա:
16. Ես արագ եմ որոշումներ ընդունում:
17. Ինձ ձգում է ամեն նոր բան:
18. Իմ շարժումները կտրուկ և պոռթկուն են:

19. Ես միշտ համառորեն գնում եմ դեպի դրված նպատակը:
20. Ես հաճախ, առանց հատուկ պատճառների, ունենում եմ տրամադրության փոփոխություններ:

Բ.

1. Ես կենսուրախ մարդ եմ:
2. Ես էներգիայով լի եմ և միշտ գիտեմ որտեղ ուղղորդեմ էներգիա:
3. Ես միշտ ավարտին չեմ հասցնում սկսած գործը:
4. Ես հաճախ եմ ինձ գերազնահատում:
5. Ես ամեն մի նորույթ՝ օդից որսում եմ՝:
6. Իմ հետաքրքրությունները անկայուն են:
7. Իմ անհաջողությունները հեշտ եմ տանում:
8. Ես հեշտեմ հարմարվում ցանկացած իրադրությանը:
9. Ցանկացած գործ, որով ես զբաղվում եմ, ոգևորում է ինձ:
10. Երբ իմ հետաքրքրությունը գործի հանդեպ մարում է, ես , որպես կանոն, թողնում եմ այն:
11. Ես հեշտությամբ եմ մտնում նոր գործի մեջ և հեշտությամբ եմ մի գործից անցնում մյուսին:
12. Միապաղաղ, մանրակրիկիտ աշխատանքը ճնշում է ինձ:

13. Ես մարդամոտ եմ ու բարեսիրտ և ունեմ շատ ընկերներ:
14. Ես ունեմ բարձր աշխատունակություն և շատ դիմացկուն եմ:
15. Ես, սովորաբար, խոսում եմ բարձր, արագ և հստակ:
16. Նույնիսկ բարդ և անսպասելի իրադրություններում չեմ կորցնում իմ ինքնատիրապետումը:
17. Ես միշտ բարյացկամ եմ տրամադրված:
18. Ես, սովորաբար, քնում և արթնանում եմ առանց դժվարության:
19. Ես հաճախ եմ կայացնում հապճեպ, չմտածված որոշումներ:
20. Երբեմն ես անուշադիր եմ լսում ինչ-որ մեկին, չեմ խորանում պատմածի էության մեջ:

Գ.

1. Ես, սովորաբար, հանգիստ և սառնարյուն եմ:
2. Ես բոլոր գործերում առաջնորդվում եմ որոշակի հետևողականությամբ:
3. Ես սովորաբար խելամիտ եմ և զգույշ:
4. Ես հանգիստ եմ տանում սպասումը:
5. Եթե ես ասելիք չունեմ, գերադասում եմ լռել:
6. Իմ խոսքը սահուն է և հանգիստ՝ առանց հուզական երանգների:

7. Ես գուսպ և համբերատար եմ:
8. Ես, սովորաբար, սկսած գործը հասցնում եմ ավարտին:
9. Ես ուժերս չեմ վատնում դատարկ բաների վրա, սակայն կարող եմ լինել շատ աշխատունակ, եթե տեսնում եմ, որ գործը պահանջում է:
10. Աշխատանքում և կյանքում ես առաջնորդվում եմ սովորական ալգորիթմներով:
11. Ինձ հեշտ է զսպել իմ հույզերը:
12. Իմ հասցեին ուղղված խրախույսը և քննադատությունը ինձ քիչ է անհանգստացնում:
13. Իմ հասցեին ուղղված կատակներին ներողամտաբար եմ վերաբերվում:
14. Իմ հետաքրքրությունները առանձնանում են իրենց կայունությամբ:
15. Ես դանդաղ եմ մտնում գործի մեջ կամ դանդաղ եմ անցնում մի գործից մյուսը:
16. Սովորաբար, ես բոլորի հետ հարաբերություններում հավասար եմ:
17. Ես ճշտապահ եմ և սիրում եմ ամեն ինչում կարգուկանոն:
18. Ինձ դժվար է հարմարվել նոր իրադրություններին:
19. Ես հաստատակամ եմ:
20. Անձանոթների հետ շփումները ես ձևավորում եմ աստիճանաբար:

Դ.

1. Ես ամաչկոտ եմ և երկչոտ:
2. Անծանոթ իրադրություններում ես ինձ շփոթված եմ զգում:
3. Ինձ դժվար է խոսել անծանոթ մարդկանց հետ:
4. Երբեմն ես չեմ հավատում իմ ուժերին:
5. Ես հեշտ եմ տանում մենակությունը:
6. Անհաջողությունները ճնշում են ինձ:
7. Երբեմն ես երկար ժամանակով եմ պարփակվում:
8. Ես արագ եմ հոգնում:
9. Ես խոսում եմ շատ ցածրաձայն, երբեմն համարյա շշուկով:
10. Ես միշտ հարմարվում եմ զրուցակցիս:
11. Երբեմն այնքան եմ տպավորվում, որ չեմ կարողանում զսպել արցունքներս:
12. Ես շատ զգայուն եմ խրախույսի կամ քննադատության հանդեպ:
13. Ես ինձանից և շրջապատից շատ եմ պահանջում:
14. Ես կասկածամիտ եմ:
15. Ես նեղացկոտ մարդ եմ:
16. Ինձ հեշտ է վիրավորել:
17. Ես նախընտրում եմ թաքցնել իմ մտքերը շրջապատից:
18. Ես երկչոտ եմ և քիչ ակտիվ :
19. Ես սովորաբար հնազանդորեն եմ ենթարկվում հրամաններին:

20. Ես ցանկանում եմ շրջապատում
խղճահարություն առաջացնել իմ հանդեպ:

Բանալի. Հաշվեք բոլոր ընտրված պնդումների քանակը (Խ): Այնուհետև հաշվեք յուրաքանչյուր մասի՝ առանձին-առանձին (Ա., Բ., Գ., Դ.) ընտրվածների քանակը (Σ): Հետո որոշեք ձեր խառնվածքի տիպերի արտահայտվածությունը (%) հետևյալ բանաձևով.

1. $(\Sigma A / \text{Խ}) \times 100\% = \text{Խուլերիկ (ուժեղ, շարժուն, անհավասարակշռված),}$
2. $(\Sigma B / \text{Խ}) \times 100\% = \text{Սանգվինիկ (ուժեղ, շարժուն, հավասարակշռված),}$
3. $(\Sigma G / \text{Խ}) \times 100\% = \text{Ֆլեգմատիկ (ուժեղ, իներտ, հավասարակշռված),}$
4. $(\Sigma D / \text{Խ}) \times 100\% = \text{Մելանխոլիկ (թույլ, իներտ, անհավասարակշռված):}$

Թեստ 3. ԱՆՁՆԱՅԻՆ և ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ՈՐԱԿՆԵՐԻ
ԷՔՍՊԵՐՏ ԳՆԱՀԱՏԱԿԱՆ

Հրահանգ. Եթե տվյալ հատկությունը ձեզ համապատասխանում է, ընդգծել համապատասխան հարցի համարը աղյուսակում: Խնդրում ենք աշխատել արագ և փորձել լինել անկեղծ: Հիշե՛ք ճիշտ և սխալ պատասխաններ չկան:

1. Ես չափազանց ազնիվ եմ:
6. Ես ընդունակ եմ ծառայության մեջ առաջ գնալու (գործունեության տարբեր բնագավառներում, ուսման մեջ):
11. Իմ մասին շրջապատում բարեհաճ են մտածում:
16. Ես ունեմ արժանապատվության զգացում:
21. Ես ընդունակ եմ խիստ լինելու:
26. Ես խռովկան եմ և բծախնդիր:
31. Ես մեծամասամբ իմ հանդեպ քննադատորեն եմ վերաբերվում:
36. Ես երախտապարտ մարդ եմ:
41. Ես ընդունակ եմ համագործակցելու և փոխօգնելու:
46. Ես նրբանկատ եմ:
151. Ես երբեմն այնպիսի մտքեր եմ ունենում, որ չէի ցանկանա դրանց մասին իմանային ուրիշները:

2. Ես հասարակայնորեն ակտիվ եմ:
7. Ես իմ շուրջը ստեղծում եմ բարեհաջող հոգեբանական մթնոլորտ:
12. Ես կարողանում եմ կարգադրել և հրամայել:
17. Ես անկախ մարդ եմ:
22. Ես խիստ եմ, բայց արդարացի:
27. Իմ վրա դժվար է տպավորություն թողնել:
32. Ես ընդունակ եմ խոստովանելու իմ անիրավացիությունը:
37. Ես հաճախ եմ հիանում և ընդօրինակելու հատկություն ունեմ:
42. Ես ձգտում եմ հարմարվել ուրիշներին:
47. Ես սիրում եմ խրախուսել մարդկանց:
158. Ես միանգամայն ազատ եմ բոլոր կարգի նախապաշարումներից:
3. Ես ունեմ իմ համոզմունքները:
8. Ես կարող եմ խոսքիս տերը լինել:
13. Ես կարողանում եմ իմը պնդել:
18. Ես ընդունակ եմ իմ մասին հոգալու:
23. Ես կարող եմ լինել անկեղծ:
28. Ես կասկածամիտ մարդ եմ:
33. Ես հաճույքով ենթարկվում եմ:
38. Ես հակված եմ սպասել ցուցմունքների:
43. Ես բարյացկամ եմ ուրիշների հանդեպ:
48. Ես գթասիրտ եմ:
4. Ես ունեմ հետաքրքրությունների լայն շրջան:

9. Ես գործում եմ օրինականության սահմաններում:

14. Ես ընդունակ եմ հիացմունք առաջացնելու:

19. Ես կարող եմ անտարբերություն ցուցաբերել:

24. Ես ուրիշների հանդեպ քննադատ եմ:

29. Ես չեմ կարողանում տանել, որ ինձ հրամայում են:

34. Ես զիջող մարդ եմ:

39. Ես հավանության եմ սպասում:

44. Ես ուշադիր մարդ եմ:

49. Ես բարի եմ և վստահություն ներշնչող:

154. Ես ամբողջ կյանքում չեմ արել ոչ մի վատ արարք:

5. Ես ձգտում եմ ինքնակատարելագործման:

10. Ես ընդունակ եմ գործել որոշակի ռիսկով՝ չսպասելով ցուցմունքի:

15. Ես ուրիշների մոտ հարգանք եմ վայելում:

20. Ես վստահ եմ իմ վրա:

25. Ես դիմացկուն եմ և հաստատակամ, որտեղ, որ պետք է:

30. Ես սիրում եմ գանգատվել:

35. Ես հեշտությամբ եմ շփոթվում:

40. Ես հաճախ եմ դիմում ուրիշների օգնությանը:

45. Ես միշտ սիրալիր եմ վարվեցողությունում:

50. Ես քնքույշ եմ և փափկասիրտ:

155. Ես երբեմն ծիծաղում եմ անպարկեշտ կատակների դեպքում:
51. Ինձ բավականացնում է իմ համոզվածությունն ու եռանդը:
56. Ես ճիշտ եմ գնահատում ուրիշներին:
61. Ես ղեկավարի տաղանդ ունեմ:
66. Ես ինքնավստահ եմ և համառ:
71. Ես անողորձ եմ, բայց անաչառ:
76. Ես հաճախ եմ տխրում:
81. Ես վստահ չեմ իմ վրա:
86. Ես խոնարհվում եմ հեղինակությունների առջև:
91. Ես գնահատում է շրջապատի կարծիքը:
96. Ես սիրում եմ ուրիշների մասին հոգ տանել:
52. Ես ունեմ լայն մտահորիզոն:
57. Ես մասնագիտորեն գիտակ եմ:
62. Ես սիրում եմ պատասխանատվությունը:
67. Ես գործնական եմ և պրակտիկ:
72. Ես դյուրագրգիռ եմ:
77. Ես ընդունակ եմ անվստահություն ցուցաբերելու:
82. Ես համեստ եմ:
87. Ես հաճույքով եմ ընդունում խորհուրդները:
92. Ես մարդամոտ եմ և հարմարվող:
97. Ես անշահախնդիր եմ և շռայլ:
157. Պատահում է, որ ես փոխանցում եմ բավաբասանքներ:

53. Ես ունեմ բարձր կուլտուրական մակարդակ:
58. Ես կարողանում եմ վերահսկել ուրիշների աշխատանքը:
63. Ես սիրում եմ խորհուրդներ տալ:
68. Ես սիրում եմ մրցակցել:
73. Ես անկեղծ եմ և շիտակ:
78. Ես հաճախ եմ հիասթափվում:
83. Ես հակված եմ դեպի ինքնամեղադրումը:
88. Ես դուրահավատ եմ և ձգտում եմ ուրախացնել ուրիշներին:
93. Ես բարեսիրտ եմ:
98. Ես ունեմ հաճելի շարժումներ:
152. Չի եղել դեպք, որ ես խոստումս չպահեմ:
54. Առօրյայում իմ վարքագիծը անբասիր է:
59. Ես ընդունակ եմ համոզելու իմ որոշումների ճշտության մեջ:
64. Ես նշանակալի անձի տպավորություն եմ ստեղծում:
69. Ես ընդունակ եմ լինել իմ նկատմամբ պահանջկոտ և քննադատ:
74. Ես չեմ հանդուրժում ուրիշների սխալները:
79. Ես չարացած եմ:
84. Ես ամաչկոտ եմ:
89. Ես կախյալ եմ և ոչ ինքնուրույն:
94. Ես հեշտությամբ եմ ընկնում ուրիշների ազդեցության տակ:
99. Ես կարեկցող եմ:

159. Պատահում է, որ ես խոսում եմ այնպիսի բաների մասին, որոնցում ինքս գլուխ չեմ հանում:
55. Ես ընդունակ եմ կատակի և հումորի:
60. Ես ընդունակ եմ ենթակային դարձնել տեղակալ:
65. Ես վարչահրամայողական եմ:
70. Ես գոռոզ եմ և ինքնագոհ:
75. Ես շահամոլ եմ:
80. Ես խանդոտ եմ:
85. Ես նախաձեռնող չեմ:
90. Ես հնարավորություն եմ տալիս ուրիշներին որոշումներ կայացնել:
95. Ես բարեհաճ եմ բոլորի հանդեպ:
100. Ես մեծահոգի եմ և հանդուրժում եմ ուրիշների թերությունները:
160. Ես միշտ ամեն ինչում համաձայն եմ ազագ-ների (դեկավարների) հետ:
101. Ես վայելում եմ ընկերների (կոլեգաների) վստահությունը:
106. Ես բարձրացնում եմ իմ գործնական որակավորումը:
111. Ես իշխող եմ:
116. Ես մտածում եմ միայն իմ մասին:
121. Ես հակված եմ չոր պատասխանների:
126. Ես երկար եմ հիշում վիրավորանքները:
131. Ես մեղմաբարո եմ:

136. Ես հեշտությամբ եմ ընկնում անհարմար վիճակների մեջ:
141. Ես բոլորին համակրում եմ:
146. Ես ձգտում եմ հովանավորելու:
102. Ես սկզբունքային եմ:
107. Ինձ կարելի է վստահել, քանզի մեծամասամբ ընդունում եմ ճիշտ որոշումներ:
112. Ես ձգտում եմ հաջողության:
117. Ես խորամանկ եմ և հաշվենկատ:
122. Ես հաճախ անբարյացկամ եմ:
127. Ես մտածում եմ, որ ամենուրեք քննադատության համար հետապնդում են:
132. Ես երկչոտ եմ:
137. Ես համարյա երբեք ոչ մեկին չեմ հակաճառում:
142. Ես կարողանում եմ դեպի ինձ տրամադրել:
147. Ես ներողամիտ եմ շրջապատի նկատմամբ:
103. Ես իմ աշխատանքի կատարման մեջ համարվում եմ գիտակ և հուսալի:
108. Ես կատարող եմ և աշխատունակ:
113. Ես մարդկանց մասին դատում եմ նրանց դիրքով ու հարստությամբ և ոչ անձնական որակներով:
123. Ես թունոտ եմ և ծաղրասեր:
128. Ես լցված եմ հակասության ոգով:
133. Ես ամոթխած եմ:
138. Ես աներես եմ:

143. Ես բոլորի հետ խորհրդակցում եմ:
148. Ես աշխատում եմ մխիթարել յուրաքանչյուրին:
104. Ես նպաստում եմ ծառայության մեջ ընկերներին (կոլեգաներին) առաջընթացին:
109. Ես ընդունակ եմ գնահատել և ընդունել նորը:
114. Ես կարգադրում եմ ուրիշներին:
119. Ես փառամոլ եմ:
124. Ես դաժան եմ և խիստ:
129. Ես հաստատական եմ:
134. Ինձ հեշտ է վիրավորել:
139. Ես սիրում եմ, որ ինձ խնամում են:
144. Ես ընդունակ եմ տակտով պահանջել, որ աշխատանքը կատարեն:
149. Պատահում է, որ ես «փչացնում եմ» մարդկանց իմ չափազանց բարությանը:
156. Ես միշտ արտահայտվում եմ համընդհանուր կարծիքի համաձայն, նույնիսկ, եթե զիտեմ, որ ասածս երբեք հայտնի չի լինելու:
105. Ես պաշտպանում եմ աշխատանքային ոգին:
110. Ես կցանկանայի, որ իմ տղան (կամ աղջիկը) աշխատեն այնպիսի ղեկավարության ներքո, ինչպիսին ես եմ:
115. Ես բռնակալ եմ:
120. Ես սառնասիրտ եմ և չոր:

125. Ես անտարբեր եմ և անզգա:
130. Ես կասկածամիտ եմ և չվստահող:
135. Ես թուլամորթ եմ:
140. Ես չափազանց դյուրահավատ եմ:
145. Ես հանդուրժող եմ ուրիշի կարծիքի նկատմամբ:
150. Ես ինձ վնասելով հոգ եմ տանում ուրիշների մասին:
153. Պատահել է, որ ես ուշացել եմ աշխատանքից, դասից, ժամադրությունից:

Թեստի բանալին.

Ձ ռ ն ա	Գ ռ ւ մ ա ր	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
A	15	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46
	14	2	7	12	17	22	27	32	37	42	47
	13	3	8	13	18	23	28	33	38	43	48
B	12	4	9	14	19	24	29	34	39	44	49
	11	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	10	51	56	51	66	71	76	81	86	91	96
	9	52	57	62	67	72	77	82	87	92	97
C	8	53	58	63	68	73	78	83	88	93	98
	7	54	59	64	69	74	79	84	89	94	99
	6	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	5	101	106	111	116	121	126	131	136	141	146
D	4	102	107	112	117	122	127	132	137	142	147
	3	103	108	113	118	123	128	133	138	143	148
	2	104	109	114	119	124	129	134	139	144	149
	1	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150
		151	152	153	154	155	156	157	158	159	160

Հուսալիության սանդղակը («Ստի սանդղակը») որոշում են աղյուսակի ստորին տողով՝ 151-160 թվերով: Եթե դուք կենտ թվերը (151, 153, 155, 157, 159) ընդգծել եք, իսկ գույգերը՝ (152, 154, 156, 158, 160) ոչ, ապա դուք պատասխանել եք անկեղծ: Հինգ և ավելի անգամ սխալվելու դեպքում պատասխանը համարվում է կեղծ:

Թեստը բացահայտում է անձի հետևյալ առանձնահատկությունները. I-ուղղվածություն, II-գործարարություն, III-նախաձեռնողություն, IV-ինքնավստահություն, V-պահանջկոտություն, VI-համառություն, VII-զիջողականություն, VIII-կախյալություն, IX-հոգեբանական տակտ, X-գլխարկություն, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի արտահայտվածության չորս մակարդակ D՝ 0-ական (1-4), C՝-պոտենցիալային (5-8), B՝-հեռանկարային զարգացման (9-12) և A՝ գերզոնա (13-15):

Յուրաքանչյուր պյունակում, բացի հուսալիության սանդղակի թվերից, ձեր կողմից ընտրված թվերի քանակը գումարեք և գտեք, թե տվյալ թիվը որ զոնայում է գտնվում, այսինքն, թե տվյալ առանձնահատկությունն ինչ արտահայտվածություն ունի:

I-ուղղվածություն-նշանակում է արտահայտվածություն դեպի հասարակական գործունեությունը, հավատություն խմբային հետաքրքրություններին, բարոյա-էթիկական և ինտելեկտուալ արժեքների կողմն-

րոշվածություն: Լայն մտահորիզոն: Եթե ձեր ստացած թիվը գտնվում է գերզոնայում, ապա այդ հատկություններն առավել արտահայտված է ձեզ մոտ:

II-գործարարություն –Եթե բարձր թվեր եք հավաքել, ուրեմն նշանակում է դուք ունեք ղեկավարման և լիդերության համար անհրաժեշտ գործարար որակներ: Զուգակցվելով այլ առանձնահատկությունների հետ որոշում է ղեկավարի գործունեության ոճը և լիդերի տիպը:

III-իշխում, նախաձեռնողություն–նշանակում է ձգտում դեպի իշխանությանը (ղեկավար անձանց համար որքան շատ, այնքան լավ), ցանկանում եք ուրիշների աչքում ունենալ կշիռ, նշանակություն: Հասնել հաջողությունների, կարգադրությունների, տնօրինման: Ձգտում եք դեպի պայքարը, մարտնչելը, ցուցաբերում եք ագրեսիա: II-գործարարություն որակի բարձր արտահայտվածության հետ զուգակցվելով՝ ապահովում է ղեկավարի կամ լիդերի ավտորիտար ոճ:

IV-ինքնավստահություն–նշանակում է ձեզ բնութագրական է եսակենտրոնությունը, անկախությունը, եսասիրական ռացիոնալիզմը, այսինքն գործարարություն ամենուր, ինչը ձեզ օգուտ կբերի (անկախ ամեն ինչից), ձեզ համար օգտակարը ընտրելու միտում: Մարդկանց հետ փոխհարաբերություններում դիվանագետ եք (արարքներ, եթե այն ձեզ համար դրական արդյունք կլինի, դիմադրություն՝ եթե այն վտանգում է ձեր շահը, անձնական հանգիստն ու բարեկեցությունը):

Զուգակցվելով II-գործարարություն որակի բարձր արտահայտվածության հետ, ցույց է տալիս որ դուք եսակենտրոն և անկեղծ ղեկավար կամ լիդեր եք:

V-պահանջկոտություն, խստություն- ձեզ բնորոշ է հակազդումների անճկունությունը, ցանկացած ճանապարհով նպատակը ձեռք բերելու համառությունը, ուժեղ կամքը, հստակությունը, պարզությունը: Եթե հանդիպում եք դիմադրության, անբարյացկամության՝ նյարդայնանում եք և պատրաստ չեք գնալու փոխզիջումների: Դրսևորում եք բարկություն, զայրույթ, համառ եք, սկզբունքային, չեք ցուցաբերում համակրություն և կարեկցություն: Եթե այդ որակը զուգակցվում է II-գործարարություն առանձնահատկության բարձր արտահայտվածության հետ, ապա նշանակում է դուք ավտորիտար ղեկավարման կամ լիդերության ոճ ունեք:

VI-համառություն, նեգատիվիզմ- Որքան ձեր ստացած թիվը 0-ականից բարձրանում է գերզոնա, նշանակում է դուք միշտ ընդդիմանում եք, անվստահ եք, դիմադրում եք ցանկացած ներգործության, կարգավորում եք սեփական դիրքը, դրսևորում գաղտնի փառասիրություն, վրեժխնդրություն, խանդոտություն, կասկածամտություն, խռովկանություն, հիշաչարություն:

VII-զիջողականություն- նշանակում է ունեք սոցիալական անհարմարվողականություն, ցածր ինքնա-

գնահատական, աննախաձեռնողություն, ինքնախարա-
զանում, երկչոտություն:

VIII-կախյալություն- նշանակում է անհասունություն, ինֆանտիլություն, անինքնուրույնություն, թույլ սո-
ցիալական հասունություն, օգնության, խնամակալու-
թյան տակ լինելու փնտրտուքներ:

IX-հոգեբանական տակտ- նշանակում է ձեր համար
շատ կարևոր է շրջապատի մարդկանց կարծիքը և
կողմնորոշվում եք դրանով: Փնտրում եք սոցիալական
հավանություն, ներշնչվող եք: Խմբում բոլորի հետ
շփվող եք, ակտիվորեն համագործակցում եք այլ
լիդերների և վերադասի հետ: Եթե այս արտահայտված
որակը զուգակցվում է II-գործարարության հետ, ապա
դա խոսում է անձի ավտորիտար-դեմոկրատական
ոճին հակվածության մասին:

X-գրասրտություն-նշանակում է դրսևորում եք կա-
րեկցանք, զգացմունքայնություն դեպի ուրիշների
վարքը: Կարողանում եք ապրումակցել: Ձեզ բնորոշ է
ալտրուիզմը, իդեալին ծառայելը, անշահախնդրու-
թյունը, մարդկանց հետ հարաբերություններում՝ հոգա-
տարությունը: Ձգտում եք աջակցել թույլին և անօգնա-
կաններին: Խղճով եք, երախտապարտ, կատարո-
ղական, գնահատում եք շրջապատի կարծիքը:

Ցանկացած մակարդակի դեկավարին և լիդերին
պետք է բնորոշ լինի I-ուղղվածություն, II-գործարարու-
թյուն որակները:

Թեստը հնարավորություն է տալիս պարզել նաև անձի սոցիալական հաստնության մակարդակը (ՄՀՄ), ինչը որոշվում է հետևյալ բանաձևի միջոցով.

$$\text{ՄՀՄ} = (x \cdot 100\%) / 150,$$

որտեղ x -ը, տվյալ անձի կողմից, թեստի ընտրված որակների քանակի գումարն է:

Արդյունավետ գործող դեկավարները կամ լիդերները պետք է բարձր արտահայտվածությամբ սոցիալական հաստնություն ունենան:

Մարինե Մարտունիկի Սահակյան

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄԻ ՔԱՆԻ
ՀԱՐՑԵՐ

Ոսումնամեթողական ձեռնարկ

Համակարգչային ձևավորումը՝ Մ. Մ. Սահակյանի

Չափսը՝ 60 x 84 1/16: Թուղթը՝ օֆսեթ:

Տպագրական 8,75 մամուլ,

Տպաքանակը՝ 200 օրինակ:

Երևան