

**СОЦИОЛОГИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ**

**Առաջնորդման հիմնախնդիրը ժամանակակից մենեջմենթում**

*Կարախանյան Ա. Ա.*

տնտեսագիտության թեկնածու, ասիստենտ,  
ՀՊՏՀ, Կառավարման ամբիոն (Երևան, Հայաստան)  
a.karakhanyan@yandex.ru

**Վճռորոշ բառեր՝** առաջնորդ, առաջնորդում, մենեջմենթ, ղեկավարում, շարժառիթ, առաջնորդման արդյունավետություն:

**Проблема лидерства в современном менеджменте**

*Караханян А. Р.*

к.э.н., ассистент, АГЭУ, кафедра управления, (Ереван, Армения)  
a.karakhanyan@yandex.ru

**Аннотация.** В статье анализируются теоретические и методологические основы лидерства в менеджменте. Обоснована актуальность проблемы лидерства, кратко изложены исторические этапы развития сущностного понимания феномена лидерства в менеджменте. В результате проведенного анализа современных тенденций изучения проблемы лидерства, обоснована необходимость нового подхода к изучению сущности лидерства на основе новых концептуальных изменений в менеджменте.

**Ключевые слова:** лидер, лидерство, менеджмент, руководство, мотивация, эффективность лидерства.

**Leadership issue in modern management**

*Karakhanyan A. R.*

PhD, ASUE, Chair of Management (Yerevan, Armenia)  
a.karakhanyan@yandex.ru

**Abstract:** The article analyzes the theoretical and methodological foundations of leadership in management. The urgency of the leadership problem is substantiated; the historical stages of the development of the essential understanding of the phenomenon of leadership in management are briefly stated.

As a result of the analysis of modern trends in the study of the problem of leadership, the necessity of a new approach to the study of the essence of leadership based on new conceptual changes in management is substantiated.

**Key words:** leader, leadership, management, leadership, motivation, leadership efficiency.

Մենեջմենթի որպես գիտության ձևավորումը դարակազմիկ իրադարձություն էր: Կարելի է պնդել, որ 20-րդ դարի ընթացքում ոչ մի ինստիտուտ չունեցավ նմանօրինակ զարգացում և տարածվածություն աշխարհով մեկ, ինչպիսին էր մենեջմենթի զարգացումն ու տարածվածությունը: Հասարակական արտադրության արդյունավետության բարձրացման, հասարակության աճող պահանջմունքների բավարարման նպատակով, հիմնախնդիրը մի կողմից, կազմակերպությունների ձևավորումն ու խոշորացումը, կազմակերպությունների միջև սրվող մրցակցությանը դիմանալը՝ մյուս կողմից առաջ բերեցին այդ կազմակերպությունների արդյունավետ և գիտական հենքի վրա դրված կառավարման օբյեկտիվ անհրաժեշտությունը: «Շարունակ առաջադիմող տնտեսական աշխարհում, որտեղ գործարարության ու շահույթի ստեղծման գործընթացն ինքնիրեն չի հեշտանում, հաջողությունն ուղեկցում է այն կազմակերպություններին, որոնք ավելի արդյունավետ են կառավարվում, կիրառում են կառավարման տեսության և պրակտիկայի

նվաճումները [1, էջ 9]: Համոզված ենք, որ առաջիկայում հետաքրքրությունը ոչ միայն չի նվազի, այլև նոր պահանջներ կդրվեն մենեջմենթի նկատմամբ, և այն կշարունակի իր բուն զարգացումը: Նմանօրինակ համոզմունքի հիմքն է այս գիտաճյուղի ուսումնասիրությունների օբյեկտիվ զարգացումը: Բացի այն, որ ժամանակակից կազմակերպությունները խոշորանում են, վերածվում վերագրային կորպորացիաների, էսպես փոխվում է նրանց կառուցվածքը, բարձր տեմպերով փոխվում է արտաքին միջավայրը՝ ինչն էլ պահանջում է նոր որակի և բովանդակության կառավարում: Նաև 20-րդ դարի կեսերից երկրների հասարակությունները վերածվել են ինստիտուցիոնալ հասարակությունների, և մենեջմենթը այլևս միայն գործարարությանը չի վերաբերվում: Հասարակության հուզող ցանկացած հիմնախնդիր, անկախ ոլորտից, իր լուծումն է գտնում խոշոր կազմակերպությունների շրջանակում: «Արդյունքում, ժամանակակից հասարակության գործունեությունը և նրա յուրաքանչյուր անդամի գոյատևումը ավելի ու ավելի շատ են կախված

կազմակերպությունների աշխատանքի արդյունավետությունից» [4, էջ 13]: «Հետևաբար, մենք պետք է ելք փնտրենք՝ հիմնվելով այն սուղ գիտելիքների և տեղեկատվության վրա, որոնք ունենք այսօր: Եվ մենք գիտենք, որ ցանկացած նոր տիպի կազմակերպության հատուկ մարմինը (լինի դա առևտրային ձեռնարկություն, համալսարան, հիվանդանոց, զինված ուժեր, հետազոտական լաբորատորիա կամ պետական հաստատություն) մենեջմենթն է: Որպեսզի այս կամ այն հաստատությունն աշխատի, այն անհրաժեշտ է կառավարել» [4, էջ 16]: Այս ամենը հանգեցրեց նրան, որ մենեջմենթը դուրս եկավ իր սովորական ընկալման տիրույթից, իսկ դրա առանձին տարրերը բարդացան և նոր մեկնաբանման անհրաժեշտություն առաջացավ:

Ժամանակակից աշխարհում կազմակերպությունների հաջող գործունեության և բարձր արդյունավետության գրավականներից է այդ կազմակերպություններում հմուտ առաջնորդումը: Անորոշության, առկա ռիսկերի, պատերազմների և ճգնաժամերի վտանգների, գյուրազման, բնակչության հասարակական, սոցիալական և քաղաքական ակտիվության աճի պայմաններում առաջնորդման նկատմամբ հետաքրքրությունը կտրուկ աճել է: Հասարակությունը ցանկանում է ունենալ ուժեղ, կամային հատկություններով օժտված, ստեղծագործական և նորարական մտածելակերպով առաջնորդ, ով իր վճռականությամբ, եռանդով և ստեղծագործական մոտեցումներով պատրաստ կլինի իր վրա վերցնել պատասխանատվություն առկա բարդ հիմնախնդիրների լուծման համար: Առաջնորդման նկատմամբ աճող հետաքրքրությունը պայմանավորված է նաև այն հանգամանքով, որ սկսած 20-րդ դարի վերջին տասնամյակից կազմակերպության ղեկավարները առերեսվեցին մեկ այլ հիմնախնդրի՝ այն է նյութական խրախուսման ավանդական եղանակները և պատժամիջոցները, այսպես կոչված՝ «մտրակի և բիթի» քաղաքականությունը, կազմակերպությունների մարդկային ռեսուրսներին այլևս չէին դրդում արդյունավետ աշխատանքի: Կազմակերպությունների ղեկավարները բախվեցին մի հիմնախնդրի ևս, երբ պետք էր ճշգրիտ որոշել, թե որ պայմաններում է աշխատողներին անհրաժեշտ խիստ ընդգրկել աշխատանքներում, իսկ որ պայմաններում է անհրաժեշտ աստիճանաբար ընդգրկել անձնական նպատակների և ընդհանուր գործնական նպատակների համընկման հիման վրա, թե երբ պետք է աշխատողներին ստիպել աշխատել, իսկ երբ՝ շահագրգռել, թե որ դեպքում է անհրաժեշտ օգտագործել հարկադրանքը, իսկ որ դեպքում՝ խրախուսանքը: «Անզվիացի տնտեսագետ Ռ.Լիննը, աշխատելով վիճակագրական տվյալների հետ, հայտնաբերեց, որ գոյություն

ունի բացասական կորելյացիա փողի արժեքայնության և մեկ շնչին ընկնող եկամտի միջև (ինչքան մեծ է եկամուտը, այնքան փոքր է փողի սուբյեկտիվ արժեքայնությունը): Հասարակության բարեկեցության ցածր մակարդակներում բարեկեցության աճի հետ մեկտեղ տնտեսական գործունեության (փողի արժեքայնության) օգտակարության գնահատումը բարձրանում է, ոչ դանդաղ. բարեկեցության միջին մակարդակում նկատվում է թռիչք գործունեության օգտակարության գնահատականում. Այնուհետև-տնտեսական գործունեության օգտակարության աճը դադարում է և փողի արժեքայնությունը աշխատողի աչքերում նվազում է, քանի որ ավելի կարևոր շարժառիթ է դառնում ազատ ժամանակը» [3, էջ 13]: Հետևաբար ժամանակակից պայմաններում կառավարիչներին անհրաժեշտ են նոր գործիքներ, նոր շարժառիթներ, որպեսզի հնարավոր լինի դրդել աշխատողներին առավել արդյունավետ աշխատանքի: Այս շարժառիթների խմբից առավել կարևորներից է համարվում առաջնորդումը:

Առաջնորդման հիմնախնդիրը իր ուրույն տեղն է ունեցել հասարակության զարգացման տարբեր փուլերում: Այն որպես գիտագործնական ուսումնասիրությունների օբյեկտ մշտապես գտնվել է տարբեր գիտաճյուղերի ներկայացուցիչների ուշադրության կենտրոնում: Առաջնորդումը, որպես օբյեկտիվ իրականություն, բնորոշ է մարդկանց բոլոր հանրությաններին և ի հայտ է եկել որպես մարդկանց համատեղ կյանքի կազմակերպման անհրաժեշտություն: Կարելի է փաստել, որ առաջնորդումը որպես երևույթ ձևավորվում է մարդկանց խմբի առկայության պարագայում: Երկու և ավելի մարդկանց համատեղ գործունեության դեպքում կարող է առանձնանալ մեկը (հաճախ առանձնանում է), ով իր վրա է վերցնում խմբի կազմակերպված գործունեության առաքելությունը: Առաջնորդը իր ազդեցությունն է ունենում խմբի անդամների վարքագծի վրա, ուղորդում խմբի անդամների ջանքերը որոշակի նպատակների իրագործմանը, ակտիվ մասնակցում և իր որոշիչ դերն է ունենում խմբային նորմերի ու արժեքների ձևավորման գործընթացում: Այս պատճառով էլ առաջնորդը և առաջնորդումը մշտապես գտնվել են տարբեր հետազոտողների ուշադրության կենտրոնում:

Առաջնորդման հիմնախնդրի տարբեր տեսանկյունները ուսումնասիրել են փիլիսոփայության, սոցիոլոգիայի, հոգեբանության, սոցիալական հոգեբանության, կազմակերպական վարքագծի, քաղաքագիտության, կառավարման ներկայացուցիչները՝ ներկայացնելով «առաջնորդ» և «առաջնորդում» եզրույթների տարբեր սահմանումներ: Մակայն այդ եզրույթները հիմնականում ոչ թե հակասում են միմյանց, այլ

փոխարացնում՝ առանձնացնելով տվյալ ոլորտին վերաբերող առաջնորդման երևույթի առավել կարևոր դրսևորումները: Ժամանակակից մենեջմենթում առաջնորդման դերի և նշանակության բացահայտման նպատակով կարևոր է ներկայացնել դրա ընկալման պատմական զարգացումը՝ միաժամանակ առանձնացնելով այն գործոնները, որոնք պայմանավորել են «առաջնորդ» և «առաջնորդում» եզրույթների գիտական մեկնաբանությունը:

Առաջնորդման բնույթի և բովանդակության տարբեր մեկնաբանություններ առկա են դեռևս անտիկ դարաշրջանի փիլիսոփաների աշխատություններում (Սոկրատ, Պլատոն, Արիստոտել), որտեղ մտածողները փորձել են նկարագրել իշխանավորի լավագույն հատկությունները: Առաջնորդների բնութագրմանը անդրադարձել են նաև միջնադարի փիլիսոփայության ներկայացուցիչները: Այն քննարկել են նաև արևելյան փիլիսոփայության ներկայացուցիչները: Առաջնորդման երևույթի բնութագրման նոր մոտեցումներ են առաջ քաշել Ն.Մաքիավելին, Ջ.Լոքը, Ծ.Մոնթեսպյոն: Կարելի է նշել բազմաթիվ այլ փիլիսոփաների, ովքեր իրենց աշխատություններում ուսումնասիրել են առաջնորդման հիմնախնդիրը: Նշված բոլոր ուսումնասիրությունները ունեն առնվազն մեկ ընդհանրություն՝ «հնագույն ժամանակներից հետագոտողներին մեկ հարց էր հետաքրքրում այն մասին, թե ինչու է մեկը դառնում առաջնորդ, իսկ մյուսը՝ ոչ, որն է մեկ առաջնորդի տարբերությունը մյուսից և այլն: Սկսած աստվածաշնչյան պատմությունների ստեղծումից մարդիկ փորձում էին նկարագրել «մեծ մարդկանց» անձնային հատկանիշները և առաջարկում արդյունավետ առաջնորդի հատկանիշների հավաքածուն: Այնուամենայնիվ, առաջնորդման գիտական ուսումնասիրության համար բարենպաստ պայմաններ ստեղծվեցին միայն 20-րդ դարում՝ կապված սոցիալական գիտությունների՝ առաջին հերթին հոգեբանության և սոցիոլոգիայի զարգացման հետ: Արդյունաբերության ձևավորումը, և որպես հետևանք մենեջերի մասնագիտության լայն տարածումը, մեծացրեցին հետաքրքրությունը այս հիմնախնդրի նկատմամբ» [6, էջ 4-5]:

Կառավարման տեսությունում առաջնորդման հիմնախնդիրը ի սկզբանե հանդիսացել է ուսումնասիրությունների օբյեկտ և մշտապես գտնվել է տեսաբանների ուշադրության կենտրոնում՝ չկորցնելով իր արդիականությունը, այլ ուղիղ հակառակը. կառավարման տեսության զարգացման հետ մեկտեղ առաջնորդման մեկնաբանման նոր մոտեցումների անհրաժեշտություն է զգացվել: Նշված ուսումնասիրությունների արդյունքում կառավարման տեսությունում ձևավորվեցին երեք խումբ դասական

տեսություններ՝ բացատրելու համար առաջնորդման երևույթը՝ անձնական հատկանիշների տեսանկյունից մոտեցումը, վարքագծային մոտեցումը և իրավիճակային մոտեցումը: «Անձնային գծերի» տեսաբանները փորձում էին պարզել և նկարագրել այն հատկանիշների հավաքածուն, որը բնորոշ է արդյունավետ առաջնորդներին: Սակայն ուսումնասիրությունների արդյունքում պարզվեց, որ գոյություն չունի այնպիսի հատկանիշների հավաքածու, որը բնորոշ է բոլոր հաջողակ ղեկավարներին: Այնուամենայնիվ, մենք կիսում էնք Վ.Միրզոյանի այն կարծիքը, որ «...«անհատականության գծերի» տեսանկյունից մոտեցումը որոշակի պրագմատիկ արժեքայնություն ունի, քանի որ այն նպաստում է մասնագիտական պիտանելիության տարատեսակ թեստերի ստեղծմանը և բավականին հաջող կիրառմանը. ...Այժմ հրապարակվում են անձնական հատկանիշների տարբեր ցուցակներ, որոնք անհրաժեշտ են արդյունավետ արաջնորդման համար» [9, էջ 6]: Վարքագծային մոտեցման ներկայացուցիչները հիմնական ուշադրությունը սևեռում էին առաջնորդման ոճերի դասակարգման վրա, իսկ իրավիճակային մոտեցման շրջանակում տեսաբանները բնութագրում էին այն իրավիճակները, որոնք պայմանավորում էին առաջնորդման այս կամ այն ոճի արդյունավետությունը: Իհարկե, պայմանավորված մենեջմենթի զարգացմամբ և, մասնավորապես առաջնորդման երևույթի նկատմամբ աճող հետաքրքրությամբ, ձևավորվեցին նոր տեսություններ և նոր մոտեցումներ, սակայն առ այսօր էլ բացակայում է «առաջնորդում» և «առաջնորդ» եզրույթների միասնական, համընդհանուր սահմանումը: Առաջնորդման երևույթը բնութագրվում է բարդությամբ, բազմազանությամբ և ժամանակի ընթացքում փոփոխականությամբ, ուստի այն թույլ չի տալիս որևէ միասնական սահմանում: Ըստ Ռ.Դաֆթի «Կան առաջնորդման ավելի քան 350 սահմանումներ: Այս թեմայով զբաղվող հեղինակներից մեկը պնդում է, որ «առաջնորդումը երկրի վրա ամենասակնհայտ և ամենաքիչ հասկացված երևույթն է»: Սահմանել առաջնորդումը բավականին դժվար է, քանի որ բարդ է նաև այս երևույթի բնույթը: Ոմանք նույնիսկ պնդում են, որ առաջնորդումը պարզապես ռոմանտիկ առասպել է, որը սնվում է մարդկանց անիրականանալի այնպիսի հույսերով, որ ինչ-որ մեկը կգա իրենց մոտ և կլուծի իրենց խնդիրները միայն կամքի ուժով: Ապացուցված է, որ առաջնորդների հետ շատ հաճախ անհրատեսական հույսեր են կապվում» [3, էջ 19]:

Ներկայացնենք առաջնորդման եզրույթի որոշ դասական սահմանումներ: Ըստ Յու. Մուվարյանի առաջնորդումը «...անձի կարողությունն է՝ անհատների կամ նրանց խմբերի

վարքի վրա ազդելու՝ հանուն կազմակերպության նպատակների իրականացման» [1, էջ 380]: «Բ.Մ.Բասեն առաջնորդումը համարում է դրական ազդեցություն: Նրա կարծիքով, եթե խմբի անդամի նպատակը, եկեք նրան անվանենք «Ա», «Բ» անդամի վարքագիծը փոխելն է, սպա «Ա» -ի ջանքերը առաջնորդման փորձ են: Եթե «Բ» անդամը իսկապես փոխել է իր վարքը «Ա»-ի ջանքերի արդյունքում, սպա դա հաջող առաջնորդում է: Իսկ եթե «Բ»-ի վարքի փոփոխությունը «Ա» անդամին պատճառել է գոհունակություն, պարզևատրում, նպատակի իրագործում, սպա, ըստ Բ.Մ.Բասի, այն կարելի է անվանել արդյունավետ առաջնորդում» [6, էջ 5]: Ըստ Օ. Վիխանսկիի և Ա. Նաումովի «Առաջնորդումը-կառավարչական փոխադրո՞ղության տեսակ է (տվյալ դեպքում առաջնորդի և հետևորդների միջև), որը հիմնված է տվյալ իրավիճակին համապատասխան իշխանության տարբեր արդյունքների առավել արդյունավետ գուժակցման վրա և ուղղված է դրդելու մարդկանց ընդհանուր նպատակների նվաճմանը» [2, էջ 368]: Համաձայն Ջ. Տերրի սահմանման «առաջնորդումը՝ մարդկանց խմբերի վրա ներազդեցություն է, որը դրդում է նրանց ընդհանուր նպատակների նվաճմանը» [2, էջ 368]: Յու.Կրասովսկին առաջնորդումը սահմանել է որպես «մասնագիտական խմբում ղեկավարման սոցիալ-հոգեբանական ֆենոմեն, որը կարելի է բնութագրել որպես խմբային շահերի, կարծիքների և տրամադրությունների արտահայտում, որոնք հաշվի է առնում ղեկավարը, ուղղելով ամբողջ աշխատանքը դեպի վերջնական նպատակների նվաճումը» [8, էջ 68]:

Կարելի է ներկայացնել առաջնորդման եզրույթի բազմաթիվ այլ սահմանումներ, սակայն նշենք, որ, անկախ տարաբնույթ մեկնաբանումներից, առանձնանում են որոշ ընդհանուր հատկանիշներ, որոնք բնութագրում են առաջնորդումը: Այդ հատկանիշներից առավել ընդհանրականը ներազդելու կարողությունն է: Սակայն, եթե միայն ներազդելու կարողությունն ընդունենք որպես առանցքային հատկանիշ, սպա խմբերում դժվար կլինի առանձնացնել իրական առաջնորդներին: Այս հետևության հիմքն այն է, որ կառավարման տեսությունում «խումբը մարդկանց հանրույթ է, բարկացած երկու և ավելի անձանցից, ովքեր փոխազդեցության մեջ են մտնում այնպես, որ նրանցից ամեն մեկը ներգործում է մյուսների վրա և, միաժամանակ, գտնվում է մյուսների ազդեցության տակ» [1, էջ 354]: Հետևաբար, առաջնորդի առանձնացման համար միայն այս հատկանիշով, ըստ ամենայնի, անհրաժեշտ կլինի որոշել, թե խմբի անդամներից ով է առավել շատ ներգործում մյուսների վրա:

Առաջնորդման երևույթի մեկնաբանման նմանօրինակ դժվարությունները կապված են այն փաստի հետ, որ հետազոտողները ուսում-

նասիրել են առաջնորդման տարբեր տեսանկյունները՝ վերաբերելի իրենց գիտաճյուղերին և ուսումնասիրությունների ոլորտին ու հետապնդվող նպատակներին: Արդյունքում, սոցիոլոգիայում առավել ուսումնասիրված և մշակված առաջնորդման տեսությունները միանշանակորեն չեն ընդունվում կառավարման տեսաբանների կողմից: Նշված հիմնախնդրի հետ կապված է նաև այն, որ կառավարման արևմտյան տեսաբանները «առաջնորդում» եզրույթը հիմնականում կիրառում են ի նկատի ունենալով կազմակերպությունների ձևական ղեկավարներին, իսկ մեր իրականությունում այն նաև ուսումնասիրվում է ոչ ձևական առաջնորդման տեսանկյունից: Այս հիմնախնդրի լուծման և կառավարման տեսությունում առաջնորդման ժամանակակից ընկալման համար ռուսական դպրոցի ներկայացուցիչները առաջարկում են կիրառել դուալիստական մոտեցում: Նրանց կարծիքով, «դուալիստական մոտեցումը թույլ է տալիս առաջնորդման ժամանակակից ըմբռնումը սահմանել հետևյալ կերպ.

1) անհատի, սոցիալական խմբի առաջատար դիրք, որը պայմանավորված է առավել արդյունավետ գործունեության արդյունքներով,

2) խմբի, կոլեկտիվի ներքին ինքնակազմակերպման և ինքնակառավարման գործընթացները՝ անդամների անհատական նախաձեռնության շնորհիվ» [7, էջ 87]: Կարծում ենք, որ նման մոտեցումը էլ ավելի կբարդացնի առանց այն էլ խճճված այս հիմնախնդիրը: Կիսում ենք տեսաբանների այն կարծիքը, որ կառավարման բնագավառում հատկապես ժամանակակից պայմաններում, առաջնորդումը պետք է դիտարկվի կազմակերպական առաջնորդման տեսանկյունից, ընդունելով այն իրողությունը, որ այլևս կազմակերպությունների միանձնյա ղեկավարները չեն կարող ապահովել արդյունավետ կառավարումը օգտվելով միայն մենեջմենթի դասական ընթացակարգերից: Ներկա ժամանակաշրջանում ղեկավարները պարտադրված են լինել, նաև, արդյունավետ առաջնորդներ՝ ապահովելու համար կազմակերպությունների բնականոն գործունեությունն ու զարգացումը: Այս իրողությունը հիմնականում ընդգծում են արևմտյան մենեջմենթի ներկայացուցիչները, որը լայն տարածում է գտնում կառավարման տեսությունում: Այսպես, Ռ.Դաֆթը, բացահայտելով առաջնորդման հարացույցի փոփոխությունները և բնութագրելով ժամանակակից պայմաններում արդյունավետ առաջնորդներին՝ այն նույնացնում է կազմակերպությունների ձևական կառավարման հետ, սակայն տարանջատում մենեջերի՝ իր ավանդական ընկալմամբ, և առաջնորդի գործառույթներն ու դերակատարումը [3, էջ 18-35]:

Ըստ Ռ.Դաֆթի «Առաջնորդումը առաջնորդի և խմբի անդամների միջև փոխհարաբերություններ են, որոնք ազդում են միմյանց վրա և համատեղ ձգտում իրական փոփոխությունների ու այնպիսի արդյունքների նվաճմանը, որոնք արտացոլում են ընդհանուր նպատակները» [3, էջ 20]: Նույնաբովանդակ մեկնաբանություն է կատարում նաև Փ.Դրաքերը՝ «Մենք խոսում ենք առաջնորդման և կազմակերպական ոգու մասին: Բայց ղեկավարումն իրականացնում են մենեջերները, և դա կարող է արդյունավետ լինել միայն կառավարման շրջանակներում, իսկ կազմակերպության ոգին ձևավորվում է կառավարչական խմբի շրջանակներում առկա ոգուց: Մենք խոսում ենք ընկերության խնդիրների և աշխատանքի որակի մասին: Բայց ընկերության խնդիրները՝ մենեջերների նպատակներն են, իսկ ձեռնարկության աշխատանքի որակը՝ մենեջերների աշխատանքի որակն է: Եթե ձեռնարկությունը հաջողության չի հասնում, ապա հարկ է փոխել ոչ թե աշխատողներին, այլ ընկերության տնօրենին» [5, էջ 84-85]: Փ.Դրաքերը, բնութագրելով առաջնորդումը, նշում է, որ «այն պարզապես գրավիչ անձնավորություն չէ. հենց այսպիսի ընկալումը հեշտությամբ կարող է վերածվել հասարակ դեմագոգիայի: Խոսքը այստեղ ընկերներին ոգևորելու և շրջապատի վրա ներազդելու կարողության մասին չէ. դա կարելի է անել պարզ շողորթություններով և քծնակքով:

Առաջնորդումը տեսրականի բարեգալումն է և դրա անցումը նոր մակարդակի, աշխատակցի աշխատանքի արդյունավետության բարձրացումը, անհատի բնական սահմանափակումների հաղթահարումը: Եվ այդպիսի առաջնորդման լավագույն հիմքը կառավարման ոգին է, որը գործնական մեթոդների ամենօրյա կիրառմամբ ամրապնդում է վարքի և պատասխանատվության բարձր սկզբունքները, արդյունավետության բարձր չափանիշները և հարգանքը յուրաքանչյուր կոնկրետ մարդու և նրա աշխատանքի նկատմամբ» [5, էջ 397]:

Ակնհայտ է, որ ներկայումս կառավարման տեսությունում առավել արդիական է կազմակերպական առաջնորդման երևույթը: Կառավարման նոր հարացույցի շրջանակում ձևավորվում է նաև ղեկավարի նոր կերպարը, որը, ըստ էության, առաջնորդ է: Սակայն միայն այսքանով չի սահմանափակվում առաջնորդման նոր էության ըմբռնումը: Համաձայն Մ.Ֆիլոնովիչի բիզնեսի միջավայրի փոփոխության, փոփոխությունների արագության կտրուկ աճի պայմաններում կազմակերպությունների առաջնորդները այլևս չեն կարող միանձնյա ընդունել որակյալ կառավարչական որոշումներ, և որպես հարցի լուծում առաջարկում է լիազորությունների պատվիրակումը, որը ժամանակի հրամայա-

կանը: Շարունակելով միտքը նա նշում է, որ որոշումները պետք է ընդունվեն կառավարման բոլոր մակարդակներում, որոնք չափազանց մոտ են տեղեկատվության աղբյուրներին: Իսկ սա նշանակում է, որ կազմակերպություններում պետք է ավելանան առաջնորդները [10, էջ 397]:

Ժամանակակից պայմաններում արդյունավետ առաջնորդը այն ղեկավարն է, ով ունի համապատասխան կարողություններ և կոմպետենտություն ձևավորելու համախոհների այնպիսի թիմ և այնպիսի սոցիալ-հոգեբանական միջավայր, որտեղ թիմի անդամները ոգևորված, խանդավառությամբ և ամենայն պատասխանատվությամբ կիրականացնեն իրենց պարտականությունները: Ընդ որում, նմանօրինակ թիմի յուրաքանչյուր անդամ իր հերթին և իր մակարդակում հանդես կգա որպես առաջնորդ և ունակ կլինի իր մակարդակում ձևավորելու այսօրինակ թիմ: Միայն այսպիսի մոտեցման պարագայում է կարելի խոսել արդյունավետ առաջնորդման և արդյունավետ կառավարման մասին: Այսպիսով, ժամանակակից մենեջերը նախևառաջ համատեղ գործունեության ընթացքում մարդկային հարաբերությունները կարգավորող մասնագետն է, որը, ըստ էության, առաջնորդման գործընթացն է: Այլ կերպ ասած, առաջնորդը արդյունավետ կառավարումն իրականացնողն է. մենեջմենթի ժամանակակից հարացույցի պայմաններում արդյունավետ կառավարիչը «պարտադրված» է լինել նաև առաջնորդ: Եվ այս միտումը լայն տարածվում է ոչ միայն կազմակերպությունների կառավարման ոլորտում, այլ նաև հասարակական կյանքի կառավարման բոլոր ոլորտներում:

#### Գրականության ցանկ

1. «Մենեջմենթ» / ՀՀ ԳԱԱ ակադեմիկոս **Յու. Մ. Սուվարյանի** ընդհանուր խմբագրությամբ.- Չորրորդ՝ լրացված, բարեփոխված հրատ. – Եր.: Տնտեսագետ, 2016. – 672 էջ:
2. **Виханский О. С., Наумов А. И.** Менеджмент: человек, организация, процесс: 2-е издание. Учебник.- М.: “Фирма Гардарика”, 1996. – 416с.
3. **Дафт Р. Л.** Уроки лидерства / Р. Л. Дафт; при участии П.Лейн; [пер. с англ. А. В. Козлова; под.ред.проф. И. В. Андреевой]. – М.: Эксмо, 2006. – 480с.
4. **Друкер, Питер Ф.** Менеджмент: задачи, обязанности, практика. Пер. с англ., – М.: ООО “И.Д.Вильямс”, 2008. – 992с.

Տճան/Հանձնվել է՝ 26.02.2021  
 Рецензирована/Գրախոսվել է՝ 08.03.2021  
 Принята/Ընդունվել է՝ 15.03.2021