


## ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՐԱՐ ԱԶԴԱԿԸ. ԲԱՐԵԿԻՐԹ ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅՈՒՆ

ԷԴԳԱՐ ՔԱԼԱՆԹԱՐՅԱՆ  \*  
*Երևանի պետական համալսարան*

Առաջատար կազմակերպություններում թիմերի ղեկավարները սկսում են իրենց հմտությունները վերակառուցել բարեկրթության մեթոդաբանությամբ, ինչը աննախադեպ առաջընթաց կարող է ապահովել ցանկացած կազմակերպության համար: Եթե ղեկավարը կարևորում է լսելիությունը, ճանաչելիությունը, հաղորդակցությունը, արժևորում է տաղանդը, ապա գործ ունենք բարեկիրթ առաջնորդության (Kind Leadership) հետ: Այս նոր մոտեցումը զարգացնում է մարդկանց մասնագիտական հմտությունները՝ օգնելով նրանց օգտագործելու սեփական ներուժը՝ ստեղծելով համապատասխան տարածք և հնարավորություն:

Կորպորատիվ միջավայրում այն թույլ է տալիս ստեղծել դրական և խթանող մթնոլորտ, որտեղ աշխատակիցներն իրենց գնահատված և կարևորված են զգում: Բարեկիրթ առաջնորդ ունեցող աշխատողներն ավելի ինքնավստահ են, քանի որ կարծում են, որ կարող են արտահայտել իրենց մտքերն ու մտահոգությունները առանց մտավախության, որ կպախարակվեն դրա համար: Բարեկարքության շնորհիվ մեծանում են հաղորդակցությունն ու համագործակցությունը. բարեկարք առաջնորդը ուշադիր լսում և հարգում է ուրիշների գաղափարները:

Առաջնորդության այս մեթոդը ներառում է այնպիսի հատկանիշներ, ինչպիսիք են լավ կրթությունը, քաղաքավարությունը, կառավարչական հմտությունները, բարեկարքությունը և այլն: Կարևոր է նշել նաև, որ կազմակերպությունների կառավարման մեջ բարեկրթությունը համարժեք չէ տկարությանը, թուլությանը, կրավորականությանը, ավելին՝ նրա ուժը իշխանությունը և կարեկցանքը հավասարակշռելն է՝ ըմբռնումով հարթելով կոնֆլիկտները:

**Բանալի բառեր** – բարեկիրթ առաջնորդություն, արդյունավետություն, կառավարման նոր մեթոդներ, արդյունարար ազդակ, բարեկարքություն, թիմային աշխատանք, առաջնորդություն, ազդեցություն, կառավարում, դրական միջավայր, մասնագիտական հմտություններ

\* **Էդգար Քալանթարյան** – քաղաքական գիտությունների թեկնածու, ԵՊՀ հանրային կառավարման ամբիոնի դոցենտ  
**Эдгар Калантарян** – кандидат политических наук, доцент кафедры государственного управления, ЕГУ  
**Edgar Kalantaryan** – PhD in Political Sciences, Associate Professor at YSU Chair of Public Administration.  
Էլ. փոստ՝ edgar.kalantaryan@ysu.am, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4664-3518>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Ստացվել է՝ 15.02.2024  
Գրախոսվել է՝ 15.04.2024  
Հաստատվել է՝ 08.04.2024  
© The Author(s) 2024

Չարգացած երկրներում սկսվել է նոր գործընթաց՝ ուղղված հանրային կազմակերպությունների «լավ կառավարման» համակարգի, բարեկիրթ առաջնորդություն ներդնելուն, արդյունաբար կառավարչական մեթոդաբանությունը բարելավելուն և զարգացնելուն: Այդ երկրները ձգտում են ապահովել առաջնային դիրքեր՝ ներդնելով կազմակերպությունների կառավարման նոր ձևեր: Կազմակերպությունները ստեղծվում են մարդկանց տարբեր պահանջները բավարարելու համար և հետևաբար ունեն տարբեր նպատակներ, չափեր, կառուցվածք և այլ առանձնահատկություններ: Վերջիններիս խնդիրների և նպատակների բազմազանությունը հանգեցնում է այն բանին, որ դրանց կառավարման համար պահանջվում են հատուկ գիտելիքներ և հմտություններ, մեթոդներ և եղանակներ, որոնք կկարողանան ապահովել աշխատողների համաստեղ գործունեությունը<sup>1</sup>:

Աշխատանքի շուկան այսօր բնութագրվում է որպես հանկարծակի փոփոխություններով լի մի միջավայր, որտեղ կազմակերպությունները պետք է կարողանան հետևել շուկայի օրեցօր ավելացող դժվարին պահանջներին՝ իրենց ներսում կառավարչական նորարարություններ ներմուծելով: Նրանք պետք է հետևեն բիզնես գործընթացներում և արտադրական մոդելներում առկա առաջարկներին՝ պահանջարկ վայելող արտադրանք ստեղծելով: Մշտապես զարգացող աշխատաշուկայում ավանդական մեթոդներն այլևս բավարար չեն թեկնածուի իրական հնարավորությունները սահմանելու համար, այստեղ առաջնային է դառնում գնահատումը<sup>2</sup>: Բայց ի՞նչ է դա և ինչպե՞ս է տեղի ունենում: Հասարակության պահանջումների, սպասումների, շահերի նորացման արդյունքում փոփոխվում են նաև կազմակերպությունների կառուցվածքային տարրերը, մեթոդները, կառավարչական ձևերը, տեսակները: Ներկայումս կազմակերպություններն ունեն շատ ավելի բարդ կառուցվածք, քան մի քանի տասնամյակ առաջ: Դա է պատճառը, որ կազմակերպությունների զարգացմանը զուգընթաց կարևորվեց կառավարման ձևերի, մեթոդների գնահատումը, ինչը նպաստում է աշխատակիցների և ղեկավարների մոտիվացիայի բարձրացմանը, հետևաբար նաև արտադրանքի որակի և արդյունավետ գործունեության ապահովմանը: Նշված հիմնախնդիրների գիտակցմամբ անհրաժեշտություն առաջացավ ստեղծելու գիտահետազոտական կենտրոններ, որոնցում կատարված ուսումնասիրությունները կարևոր դեր ունեցան այս ոլորտում<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Տե՛ս **Է. Ա. Քալանթարյան**, Հանրային կազմակերպությունների տեսություն, Եր., ԵՊՀ հրատ., 2016, էջ 6:

<sup>2</sup> Տե՛ս Ինչպես արժևորել տաղանդներին կազմակերպությունում, <https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/contenuti-utili/come-valorizzare-i-talenti?id=alternativeColloquioOnboarding>:

<sup>3</sup> Տե՛ս **Է. Ա. Քալանթարյան**, Կազմակերպությունների կազմակերպչական կառուցվածք և արդյունավետություն, Գիտական Արցախ, № 2 (3), Եր., 2019, էջ 141-142:

Հատկապես 20-րդ դ. առաջացան ու բուռն զարգացում ապրեցին բազմազան կազմակերպություններ, որոնք ներկայումս էլ շրջապատում են ժամանակակից մարդուն իր ամբողջ կենսագործունեության ընթացքում: Հասարակության անդամների պահանջմունքներն ու շահերը փոխվում են, փոխվում են նաև հանրային կազմակերպությունների կառավարման խնդիրները. եթե նախկինում դրանք պարզ էին և հստակ, ապա այսօր արդեն ամբողջ աշխարհում նոր արժեհամակարգերի հարահոսի պայմաններում հասարակության առջև ծառանում են նորանոր հիմնախնդիրներ, որոնք հրատապ լուծումներ են պահանջում: Ակնհայտ է, որ արդի մարտահրավերներին դիմակայելու համար անհրաժեշտ է ժամանակին համահունչ վերաձևակերպել հանրային կազմակերպությունների կառավարման և առաջնորդության խնդիրները՝ տալով դրանց համապատասխան լուծումներ<sup>4</sup>:

Այս համատեքստում առաջնային է դառնում արդյունավետ առաջնորդության գործոնը, որը կազմակերպությունների կառավարման կարևորագույն սկզբունքներից է: Առաջնորդությունը հասարակության, կազմակերպության կամ սոցիալական խմբի վրա որևէ անձի կամ խմբի մշտական ազդեցությունն է: Այն ինչպես անհատի, այնպես էլ խմբի վրա ազդելու ընդունակություն է: Երբ ինչ-որ եղանակով որևէ սոցիալական խումբ է ստեղծվում, նրանում անմիջապես սկսվում են գործընթացներ, որոնք հանգեցնում են առաջնորդի, ղեկավար անձի առաջադրման: Այն իշխանություն է, որն ուժի կիրառման կարիք չունի, թեպետ օժտված է այդ ուժով: Գոյություն ունեն առաջնորդության բազմաթիվ սահմանումներ, որոնք թեև ունեն որոշ ընդհանրություններ, սակայն խնդրին մոտենում են տարբեր տեսանկյուններից: Ումանք այն դիտում են որպես խմբային գործընթացի բաղկացուցիչ մաս<sup>5</sup>, մյուսները կարևորում են դրա ազդեցության ուժը<sup>6</sup>, ուրիշները՝ որպես նպատակին հասնելու միջոց<sup>7</sup> և այլն: Առաջնորդությունը դրսևորվում է այն ժամանակ, երբ պետք է աշխատել խմբում. առաջնորդը նա է, ով ստեղծում է հարմարավետություն և առաջնորդում թիմին դեպի ընդհանուր նպատակ: 1993 թվականին սոցիոլոգ Ջոզեֆ Ռոստի կողմից հետազոտված 587 հրապարակումներում գտնվել էր առաջնորդության 221 սահմանումներ՝ մեկը մյուսից տարբեր<sup>8</sup>:

Հետևաբար, դա բնավորության գիծ է, որը լավագույնս պետք է նպաստի երկու հիմնական նպատակների իրականացմանը

<sup>4</sup> Տե՛ս **Է. Ա. Քալանթարյան**, նշվ. աշխ., գլուխ 1, էջ 9-18:

<sup>5</sup> Տե՛ս **Krech D. and Crutchfield R.**, Theory and Problems of Social Psychology, 1<sup>th</sup> ed., New York, McGraw-Hill Book Co., 1948, էջ 48-51:

<sup>6</sup> Տե՛ս **Bass B.**, Leadership, psychology, and organizational behavior, New York, 1960; **Cartwright D.**, Influence, Leadership, Control, New York, 1965; **Katz D. and Kahn R.** The social psychology of organizations. Wiley, New York, 1966:

<sup>7</sup> Տե՛ս **Linton C.**, The Sociological Concept of "Group": An Empirical Test of Two Models, American Journal of Sociology, Vol. 98, No. 1 (Jul., 1992), էջ 152-166:

<sup>8</sup> Տե՛ս **Joseph R.**, Leadership for the Twenty-First Century, Preager Press, Berlin, 1993:

1. բարելավել աշխատողների կատարողականը,
2. պահպանել աշխատակիցների բավարարվածության բարձր մակարդակը:

Դասական մոտեցման համաձայն՝ առաջնորդությունը պարզապես սահմանվում էր որպես գործատուի կամ ղեկավարի կառավարման կարողություն: Այսօր, սակայն, մենք հակված ենք առաջնորդներ համարելու բոլոր նրանց, ովքեր, չնայած բարձր պաշտոններ զբաղեցնելուն, տիրապետում են որոշակի ընդունակությունների՝ կարեկցանք, երախտագիտություն, լսելու ունակություն և այլն:

Կարճ ասած՝ մենք կարող ենք համաձայնել այն փաստին, որ այսօր ղեկավարությունը կարող է աշխատողներին մղել փոխհամագործակցության նախաձեռնությունների և նորարարությունների միջոցով, ինչը կբարձրացնի ընկերության արդյունավետ կառավարումը՝ աշխատավայրում պահպանելով բարեվարքության բարձր աստիճան: Այլ կերպ ասած՝ առաջնորդը պետք է կարողանա և՛ առաջնորդել, և՛ խթանել այն մոտեցումը, որը առաջին տեղում է դնում անհատին. այն ուղղված է արժեք ստեղծելուն, որը համահունչ է ընկերության մշակույթին և տեսլականին:

Մասնագիտական գրականության մեջ գոյություն ունեն առաջնորդության տարբեր մոդելներ, որոնք անընդհատ զարգանում են, փոխվում են ժամանակի ընթացքում, և չկա որևէ մոդել, որն ավելի արդյունավետ լինի, քան մյուսը:

Անդրադառնանք այդ մոդելներից մի քանիսին.

1. Տրանսֆորմացիոն առաջնորդություն - այստեղ առաջնորդները խստիվ կողմնորոշված են դեպի փոփոխությունները: Նրանք նպատակ ունեն մղելու աշխատուժին նորարարությունների և վարժանքների: Մրանք անհատականություններ են, ովքեր մեծ նշանակություն են տալիս երկխոսությանը, ազնվությանը և լայնորեն օգտագործում են այն տեխնոլոգիան, որով անձնակազմին դրդում են հասնելու նպատակներին:

2. Գործարքային առաջնորդություն - պարզների վրա հիմնված առաջնորդության ռեժիմ է, նպատակը որոշակի հաջողություն գրանցած աշխատողին պարզապես տեսնելն է: Այս տեսակը ստվերում է հարաբերություններ կառուցելու, հաղորդակցվելու կամ մոտիվացնելու կարևորությունը:

3. Ծառայող առաջնորդություն - այստեղ առաջնորդն իրեն լիովին հասնելի է դարձնում աշխատողներին: Նա խաղում է ուղեցույցի և դաստիարակի դեր, կազմակերպում է կանոնավոր հանդիպումներ, ապահովում հետադարձ կապ և անում է ամեն ինչ բարոյականությունը բարձր պահելու համար՝ հավատալով, որ այն ընկերության հաջողության իրական որոշիչն է:

4. Ինքնավար առաջնորդություն - սա առաջնորդության ամենադասական տեսլականներից է, որտեղ գործատուն կամ ղեկավարը յուրաքանչյուր որոշում կայացնում է ինքնուրույն, չի խորհրդակցում, այլ պարզապես ուրվագծում է ուղղությունը և պահանջում, որ մյուսները հետևեն դրան: Ակնհայտ է, որ աշխատուժի կառավարման այս տեսակը հաճախ էական խնդիրներ է ստեղծում:

5. Ժողովրդավարական առաջնորդություն - այս մոդելը նախորդի ճիշտ

հակառակն է: Այս դեպքում ղեկավարը փորձում է հնարավորինս ներգրավել աշխատողներին, գրուցել նրանց հետ միաժամանակ նրանց վերապահելով վերջնական որոշում կայացնելու իրավունքը: Նպատակը աշխատանքային թիմերին մղելն է ինքնուրույն լուծումներ գտնելու և նրանց բոլոր հմտություններն ու ստեղծագործական ունակություններն օգտագործելու:

6. Լիբերալ առաջնորդություն (Laissez-Faire Leadership) – այս ձևը նույնպես թույլատրելի տեսակ է, որի դեպքում ղեկավարը գրեթե բացակայում է, նա պարզապես ընդհանուր ցուցումներ է տալիս, որից հետո աշխատողների գործն է համոզվել, որ ամեն ինչ հարթ է ընթանում: Մա մի մոտեցում է, որը հաճախ ստեղծում է շփոթություն, սխալներ և տարաձայնություններ աշխատողների միջև<sup>9</sup>:

7. Բյուրոկրատ առաջնորդություն - կանոններն ու կանոնակարգերը այս տեսակի ղեկավարության հիմնական բնութագրերն են, որոնք հիմնված են հստակ արձանագրությունների վրա:

8. Խարիզմատիկ առաջնորդ – այստեղ առաջնորդը դիտվում է ինչպես մի իսկական երագող. նա ուժեղ անհատականություն է, ունի բարձր մոտիվացիա և ամեն ինչի մասին հոգալու կարողություն:

9. Առաջապահ առաջնորդություն (avanguardist) – այս ձևի շրջանակներում առաջնորդը պայծառ կերպար է, ունի բարձր մոտիվացիա: Նա մշտապես մղում է աշխատակիցներին չբավարարվելու ու ավելին անելու:

10. Էթիկական առաջնորդություն – այստեղ առաջնորդն առանձնանում է բոլոր աշխատողների իրավունքների նկատմամբ մեծ հարգանքով: Հավատարմությունը, հավասար հնարավորությունները, թափանցիկությունը և արժանիքները այստեղ առաջին տեղում են: Մա լավ առաջնորդության մոդել է, որն ընդհանուր առմամբ լավ է ընդունվում աշխատողների կողմից:

11. Ընկերության մասնակցային (affiliativ) առաջնորդություն - այստեղ առաջնորդի հիմնական հատկանիշը պատրաստակամությունն է մարդկանց առաջին տեղում դնելու: Հետևաբար, այն ունի համագործակցային մոտեցում՝ հիմնված երկխոսության և ողջ աշխատուժի ուժեղ կողմերի գնահատման վրա:

12. Առաջնորդություն և մարզում – այստեղ առաջնորդը ոչ միայն մենեջերի և ուղեցույցի դեր է խաղում, այլև հանդես է գալիս որպես մարզիչ. նա շատ է կենտրոնանում հոգեբանական ասպեկտների վրա՝ անընդհատ փորձելով հնարավորինս լավ մոտիվացնել աշխատողներին<sup>10</sup>:

Վերը նշվածից կարելի է ենթադրել, որ առաջնորդության այս տարբեր մոդելները հիմքում ունեն տարաբնույթ վերջնարդյունքներ՝ արդյունավետության ցուցիչի սահմանում և կիրառում: Արդյունավետ առաջնորդությունը և թիմային ներգրավվածությունը, թիմին առաջնորդելու և դրդելու կարողությունը

<sup>9</sup> Տե՛ս Է. Ա. Քայանթայան, նշվ. աշխ., գլուխ 3, էջ 34:

<sup>10</sup> Տե՛ս Առաջնորդության մոդելների վերաբերյալ վերլուծությունը, <https://factorial.it/blog/leadership-gentile/>

վատահույություն և պատկանելության զգացում են ապահովում: Սա, անկասկած, արժեքավոր առաջնորդ լինելու հիմնական բանալիներից է: Մշտապես ճիշտ մոտիվացիա ապահովելը, որը խրախուսում է գործընկերներին դրսևորվելու լավագույնս, ոչ միայն կբարելավի կատարողականը, այլև առաջին հերթին նրանց կօգնի զգալու իրենց թիմի անդամ, որտեղ ունեն դաշնակիցներ: Պատճառաբանված ներգրավվածությունը թիմին կդարձնի ավելի արդյունավետ՝ մղելով քրտնաջան աշխատանքի՝ առաջադրված բոլոր նպատակներին հասնելու համար: Լավ առաջնորդը կարող է մեծացնել իր թիմի ներգրավվածությունը մինչև 70%-ով: Սա շեշտվեց նաև Համաշխարհային տնտեսական ֆորումի ժամանակ<sup>11</sup>:

Այսօր փոխվել են նաև թիմերի ղեկավարների պարտականությունները: Հաշվի առնելով հեռավար աշխատանքի մուտքը կազմակերպությունների կառավարման համակարգ՝ առաջնորդը ստիպված է վերահսկել գործունեությունը նաև հեռակա և թվային աջակցության գործիքներով: Այսօրվա ղեկավարներն իրականում պետք է լինեն պատրաստված և ճկուն առաջնորդներ, ովքեր գիտեն, թե ինչպես օգտագործել իրենց կառավարման հմտությունները նոր ձևերով: Այդ իսկ պատճառով արդյունավետ առաջնորդության հմտությունների ամրապնդումը նպատակային միջոցներ պահանջող ուղի է<sup>12</sup>: Առաջնորդի խնդիրը իր թիմին առաջնորդելն է՝ յուրաքանչյուրի կարողությունների առավելագույնս կանոնակարգմամբ և համակարգմամբ: Այստեղ կարևորվում են նրա անհատականության գծերն ու փորձառությունը, պատասխանատվությունը, որոնք հիմքեր կարող են ստեղծել առաջնորդության համար:

Շարժվելով դեպի ապագա՝ հասարակության մեջ փոխվում են նաև աշխատանքի մեթոդները և դրանց հետ մեկտեղ՝ արդյունավետ առաջնորդության բնութագրերը: Առաջատար կազմակերպություններում թիմերի ղեկավարները սկսում են իրենց հմտությունները վերակառուցել բարեկրթության մեթոդաբանությամբ, որը աննախադեպ առաջընթաց կարող է ապահովել ցանկացած կազմակերպության համար: Իհարկե, առաջնորդության ավանդական ձևերը կշարունակեն գործել, դրանք երբևէ չեն էլ կարող լիովին անհետանալ, այնուամենայնիվ նոր զարգացած կազմակերպությունները հակված են արդյունավետ առաջնորդության առավել բարեկիրթ կառուցակարգեր կիրառելու ընկալմանը:

Եթե ղեկավարը կարևորում է լսելիությունը, ճանաչելիությունը, հաղորդակցությունը և տաղանդի արժևորումը, ապա մենք գործ ունենք բարեկիրթ առաջնորդության (Kind Leadership) հետ: Այս մոտեցումը զարգացնում է մարդկանց մասնագիտական հմտությունները՝ օգնելով նրանց օգտագործելու սեփական ներուժը՝ ստեղծելով համապատասխան տարածք և հնարավորություն: «Ժեստ,

<sup>11</sup> Տե՛ս Համաշխարհային տնտեսական ֆորումի 2023 թ. զեկույցը, <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2023/>

<sup>12</sup> Տե՛ս Արդյունավետ առաջնորդությունը՝ կազմակերպությունների կառավարման հաջողության գրավական, <https://mercuri.it/insights/leadership-efficace/>

որը ինչ-որ բան փոխում է քո ներսում»։ այդ ժեստը բարի է, հասանելի նրանց, ովքեր որոշել են դրականորեն ազդել՝ դիմացինի բարեկեցությունը առաջադասելով։ Սա առաջնորդության նոր տեսակ է՝ «ստիպել մարդկանց ցանկանալ անել», այլ ոչ թե պարզապես «անել»։ Առաջնորդության այս մեթոդը ներառում է այնպիսի հատկանիշներ, ինչպիսիք են լավ կրթությունը, քաղաքավարությունը, կառավարչական հմտությունները, բարեվարքությունը և այլն։ Բարեկրթությունը կարող է դառնալ ամենահզոր գործիքը՝ մեղմելու այն հավանական խնդիրները կազմակերպության ներսում, որոնք լուծելը երբեմն թվում է անհնար։ Այս նոր առաջնորդության գրավականն է ստեղծել «միջավայր, որին մարդիկ ցանկանում են պատկանել»<sup>13</sup>։ Թեպետ առաջնորդության այս մեթոդը վերջին տարիներին է առավելապես կիրառվում, դրա մասին խոսվել է անհիշելի ժամանակներից։ Այսպես՝ Կոնֆուցիուսը պնդում էր, որ նրանք, ովքեր իշխանություն են իրականացնում, պետք է օրինակ ծառայեն<sup>14</sup>։

Բարեկիրթ առաջնորդները աշխատում են ամուր հարաբերություններ հաստատել իրենց թիմի անդամների հետ և ոգեշնչել նրանց ճանաչման ու դրական խրախուսման միջոցով։ Նրանք գնահատում են բաց հաղորդակցությունը, համագործակցությունը և ներառականությունը։ Առաջնորդության այս տեսակը մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեթոդ է, որն ավելի ու ավելի է ընդունվում առաջատար հասարակություններում։ Մեր իրականության մեջ այս մեթոդի կիրառումը կարելի է համարել նախնական՝ չնայած որոշ կազմակերպություններում դրա առաջնային լինելուն։ Սա մի հայեցակարգ է, որն առաջին անգամ վերլուծել է գրող Ջեյմս Հանթերը իր հայտնի «Ծառայող առաջնորդը (The Servant Leader)» գրքում։ Համաձայն այս մոտեցման՝ նրանք, ովքեր ձգտում են լինել իսկական առաջնորդ, պետք է «իրենց դնեն իրենց ղեկավարած անձնակազմի տեղը»։ Այլ կերպ ասած՝ սա սպասարկող առաջնորդության էվոլյուցիա է, որի նպատակը այն է, որ առաջնորդը հանդես գա որպես կարևոր մի կերպար, ով պատրաստ է այնպես աջակցել աշխատակիցներին, որպեսզի նրանք իրենց լավագույն կարողությունները ներդնեն կազմակերպության համար<sup>15</sup>։ Առաջնորդության այս ոճը ղեկավար սուբյեկտների համար հիմնարար հմտություն է կյանքում և աշխատանքի մեջ։ Այն նպաստում է փոխըմբռնմանը, կարեկցանքին, ինչն էլ ենթադրում է աշխատանքային խումբը ղեկավարել բարությանը, հասկացողությամբ և հարգանքով<sup>16</sup>։

Կորպորատիվ միջավայրում այն թույլ է տալիս ստեղծել դրական և խթանող մթնոլորտ, որտեղ աշխատակիցներն իրենց գնահատված և կարևորված են

<sup>13</sup> Տե՛ս Բարեկիրթ առաջնորդության վերաբերյալ վերլուծություն. մարտահրավերներ, արդյունավետություն, <https://www.manageritalia.it/it/management/leadership-gentile>

<sup>14</sup> Տե՛ս **Schuman M.**, Confucius: And the World He Created, Basic Books, USA, 2015, էջ 98-102:

<sup>15</sup> Տե՛ս **Hunter C. J.**, The servant: a simple story about the true essence of leadership hardcover, USA, 1998, էջ 88-95:

<sup>16</sup> Տե՛ս Կազմակերպություններում կիրառվող ղեկավարների բարեկիրթ առաջնորդության դրսևորումներ, <https://www.serviziproimpresa.it/wp-content/uploads/2022/04/La-leadership-GentileMP.pdf>

զգում: Բարեկիրթ առաջնորդ ունեցող աշխատողներն ավելի ինքնավստահ են, քանի որ կարծում են, որ կարող են արտահայտել իրենց մտքերն ու մտահոգությունները առանց պախարակվելու: Բարեվարքության շնորհիվ մեծանում են հաղորդակցությունն ու համագործակցությունը. բարի առաջնորդը ուշադիր լսում և հարգում է ուրիշների գաղափարները: Այսպիսի առաջնորդության մեջ բարությունը օգնում է բացահայտելու և զարգացնելու տաղանդը կազմակերպության ներսում. ճանաչելով և գնահատելով թիմի անդամների ուժեղ կողմերն ու ներուժը՝ այսպիսի ոճ կիրառող առաջնորդները աջակցում են խմբի անհատական աճին և մասնագիտական զարգացմանը<sup>17</sup>:

Այն ղեկավարները, որոնք կարևորում են բարեկիրթ առաջնորդության ոճերը կազմակերպության արդյունավետ կառավարման համար, պետք է օժտված լինեն հետևյալ հատկանիշներով.

1. ղիմացինին լսելու ունակություն. սա ենթադրում է մյուսներին առավելազույն ուշադրություն դարձնելը, զրույցի ընթացքում աչքի կոնտակտ պահպանելը և զրուցակցի խոսքերին անկեղծորեն պատասխանելը՝ կարեկցանքի և ըմբռնման դրսևորմամբ,

2. նպաստել դրական միջավայրի ստեղծմանը. ձևավորել ընկերային միություն, որը կմեծացնի վստահությունը, հարգանքը և համագործակցությունը՝ ընդգծելով արժեքների տարբերությունները,

3. օրինակ ծառայել. բարության, խոնարհության և ազնվության դրսևորումն իր գործողություններում և որոշումներում առաջնորդի համար առաջին քայլն է, սակայն դրան պետք է հետևեն նաև աշխատանքային խմբի հանդեպ երախտագիտության դրսևորումները,

4. խթանել բաց հաղորդակցությունը. երկխոսության խրախուսում, հետադարձ կապի և առաջարկների հնարավորություն, ինչի շնորհիվ աշխատողները արտահայտվում են հանգիստ և ազատ,

5. պատվիրակել պատասխանատվությունը. աշխատողների պարտականությունների պատվիրակում և ինքնավարության խրախուսում (անհրաժեշտության դեպքում՝ առաջնորդի աջակցությամբ և ղեկավարությամբ): Ինչո՞ւ է անհրաժեշտ կազմակերպությունների կառավարման համակարգում օգտագործել առաջնորդության այս մոդելը: Կիրառումը ունի բազում դրական կողմեր, որոնք կբարելավեն միջանձնային հարաբերությունները աշխատողների միջև՝ դրական ազդելով արտադրողականության և արդյունավետության վրա:

Բարեկիրթ առաջնորդության կիրառումը կազմակերպություններում հանգում է հետևյալ առավելություններին.

1. աշխատավայրում բարոյահոգեբանական մթնոլորտի աճ, անձնակազմի՝ իր աշխատանքից բավարարվածության զգացում, որը ուղիղ համեմատական է շրջանառության (երբ խոսքը վերաբերում է արտադրությամբ զբաղվող

<sup>17</sup> Տե՛ս Մասնավոր կազմակերպություններում կիրառվող բարեկիրթ առաջնորդության ոճերը, բնութագրիչները և արդյունավետությունը, <https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/leadership-gentile##>



կազմակերպություններին) և հավատարմության աճին,

2. կազմակերպությունում համերաշխ մթնոլորտի ստեղծում. աշխատողներն իրենց պաշտպանված և պարտավորված են զգում, նրանք գիտակցում են ղեկավարի դրական վերաբերմունքը իրենց բարեկեցության խնդրին, և միայնակ հանդեպ դրսևորում են նմանատիպ վարք: Սա նվազեցնում և կանխում է աշխատողների միջև կոնֆլիկտներն ու լարվածությունը,

3. ստեղծարար մտքի խթանում. այստեղ խրախուսվում է նախաձեռնողականությունը, աշխատող տաղանդները իրենց լավագույն կարողությունները ներդնում են կազմակերպության համար: Նրանք առաջարկում են նորարարական լուծումներ բարդ խնդիրների համար, օգնում են ընկերությանը զարգանալ, կոլեկտիվի շահը գերադասել անհատականից,

4. կատարողականի և աշխատանքի արտադրողականության բարելավում. բարեկիրթ առաջնորդությունը պատասխանատվությունները պատվիրակում է թիմին, խթանում նրանց ստեղծագործական միտքը, խրախուսում համագործակցությունը՝ նպաստելով արդյունավետության բարձրացմանը,

5. թիմի զգացողության ստեղծում. այսինքն՝ ներառականության, վստահության և հաղորդակցության շնորհիվ համագործակցային աշխատանքային միջավայրի ստեղծում, որտեղ խնդիրներն ավելի հեշտ են լուծվում, իսկ որոշումները ընդունվում են համատեղ,

6. աշխատակիցների ավելի մեծ նվիրվածության և ներգրավվածության ապահովում, որտեղ ընկերության յուրաքանչյուր աշխատակից իրեն զգում է ապահով և լսելի, հետևաբար հակված չի լինի լքել ընկերությունը:

Առաջնորդության այս մոտեցումները կարող են կանխել կազմակերպության թուլացումը և կործանումը: Ավելին, կիրառելով նմանատիպ մեթոդներ, կազմակերպությունը կարելի է դարձնել ավելի երիտասարդ տաղանդների փնտրտուքի վայր: Այս նոր մոտեցումները կարող են բերել միայն օգուտներ, որոնք անհնար է անտեսել:

Այնուամենայնիվ, կարևոր է նշել նաև, որ կազմակերպությունների կառավարման մեջ բարեկրթությունը համարժեք չէ տկարությանը, թուլությանը, կրավորականությանը: Ավելին՝ բարեկիրթ առաջնորդը պարտավոր է ընդունել և կայացնել բարդ որոշումներ, երբ աշխատանքային խմբի առջև դրված են դժվարին խնդիրներ, և չի հաջողվում հասնել դրանց լուծմանը: Նրա ուժը իշխանությունը և կարեկցանքը հավասարակշռելն է՝ ըմբռնումով հարթելով կոնֆլիկտները: Այսօր շատ է խոսվում իսկական առաջնորդի որակական հատկանիշներից. բարեկիրթ մոտեցումը հիմնական հատկանիշ կարելի է համարել, որը իրական էներգիա է ստեղծում թիմի շրջանակներում՝ օժտելով կազմակերպությանը արդյունավետ կառավարմամբ: Յուրաքանչյուրի ներուժն աճում է իր գիտելիքներով և ճանաչելիությամբ, ինչն էլ կարող է երաշխավորել արդյունարար ազդակը:

**ЭДГАР КАЛАНТАРЯН – *Продуктивный импульс управления организациями: вежливое лидерство.*** – Руководители групп в ведущих организациях начинают восстанавливать свои навыки с помощью методологии обучения, которая может обеспечить беспрецедентный прогресс для любой организации. Когда лидер уделяет особое внимание слушанию, признанию, общению и оценке талантов, в этом случае мы имеем дело с вежливым лидерством. Это новый подход, который развивает профессиональные навыки людей, помогая им использовать собственный потенциал, создавая подходящее пространство и возможности.

В корпоративной среде это позволяет создать позитивную и стимулирующую среду, в которой сотрудники чувствуют себя ценными и важными. Сотрудники под руководством хорошо воспитанного лидера чувствуют себя более уверенно, потому что чувствуют, что могут выражать свои мысли не подвергаясь осуждению. Доброта увеличивает общение и сотрудничество, хороший лидер внимательно слушает и уважает идеи других.

Этот метод лидерства включает в себя такие качества, как образованность, вежливость, управленческие навыки, доброжелательность и т. д.. Также важно отметить, что в управлении организациями доброта не эквивалентна слабости, бессилию, страсти, более того, ее сила состоит в том, чтобы уравнивать силу и сострадание, встречая конфликты с пониманием.

**Ключевые слова:** *вежливое лидерство, эффективность, новые методы управления, продуктивный импульс, доброжелательность, работа в команде, лидерство, влияние, управление, позитивное окружение, профессиональные навыки*

**EDGAR KALANTARYAN – *The Productive Impulse of Management of Organization: Kind Leadership.*** – Team leaders at leading organizations are beginning to rebuild their skills with a training methodology that can deliver unprecedented progress for any organization. When a leader emphasizes listening, recognition, communication and talent appreciation, in this case we are dealing with Kind Leadership. It is a new approach, which develops people’s professional skills, helping them to use their own potential by creating the right space and opportunity. In a corporate environment, it allows you to create a positive and stimulating environment where employees feel valued and important. Employees with a well-mannered leader feel more confident because they feel they can express their thoughts and concerns without being judged. Goodness increases communication and cooperation, a good leader listens carefully and respects the ideas of others.

This method of leadership includes qualities such as good education, politeness, management skills, benevolence, etc. It is also important to note that in the management of organizations, kindness is not equivalent to weakness, weakness, passion, moreover, its strength is to balance power and compassion, facing conflicts with understanding.

**Key words:** *kind leadership, efficiency, new management methods, productive impulse, benevolence, teamwork, leadership, influence, management, positive environment, professional skills*