



ՀԵՏԱԶՈՏԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ

**Ֆինանսների նախարարության մարդկային ռեսուրսների կառավարման վարչության փորձագետ
Մելանյա Հարությունյանի**

ԱՌԱՋՆՈՐԴՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԸ

1. Առաջնորդների զարգացման նշանակությունը

Կազմակերպությունները զարգանում են տեխնոլոգիական առաջընթացի հետ համահունչ, ինչը հանգեցնում է արտաքին միջավայրի փոփոխությունների և սերնդային պարադիգմային մարտահրավերների: Այս պայմաններում առաջնորդներն անհրաժեշտ է զինվեն նորարարական հմտություններով՝ հարմարվելու ժամանակակից պահանջներին: Չկա ավելի մեծ առաջնորդություն, քան անընդհատ սովորելու և կատարելագործվելու ձգտումը:

Այսօր առաջնորդները կանգնած են առաջնահերթությունների սահմանման լայն շրջանակի առաջ, ինչը պահանջում է կարողանալ կառավարել անկայունությունը՝ միևնույն ժամանակ պահպանելով երկարաժամկետ տեսլականը: Արդյունավետ առաջնորդությունը նշանակում է մտածված նորարարություն և կազմակերպության մշակույթի կենդանի մարմնավորում: Նման որակների զարգացման համար կարևոր է առաջնորդության հմտությունների խորքային գնահատումը կազմակերպությունում:

Եթե ընկերությունում գոյություն ունի արմատացած մշակույթ կամ ոչ արդյունավետ գործընթացներ, դրանք կարող են խոչընդոտել առաջնորդներին՝ նոր հմտություններ և մոտեցումներ կիրառելու գործում: Ուստի, առաջնորդների զարգացման համար անհրաժեշտ է ստեղծել կազմակերպչական մշակույթ, որը կաջակցի և կոգևորի նորարարական գործընթացները:

Այս համատեքստում կարևոր է խրախուսել ղեկավարներին՝ կիսվել իրենց փորձով և օրինակով, ցույց տալով առաջնորդության արդյունավետ վարքագծի նշանակությունը: Վաղ հաղթանակների տոնումը և հաջողության պատմություններով կիսվելը կարող են կապել առաջնորդության նոր հմտությունները ցանկալի արդյունքների հետ, ինչպես նաև խրախուսել մյուսներին հետևել այդ օրինակին:

Սա կստեղծի զարգացման մի շրջան, որտեղ առաջնորդությունը կդառնա ոչ միայն հմտությունների, այլև մշակույթի հարց՝ առաջնորդված տեսլականով և համատեղ հաջողության ձգտումով:

¹ Deanna Foster, “How to Create a Successful Leadership Development Program”, February 23, 2024
<https://www.harvardbusiness.org/how-to-create-a-successful-leadership-development-program/>

Առաջնորդի զարգացումը հիմնականում կենտրոնանում է անհատի՝ մարդկային կապիտալի զարգացման վրա՝ շեշտադրելով այնպիսի հատկանիշների ձևավորումը, ինչպիսիք են վարքագիծը, մտածողությունը և զգացմունքային ինքնակարգավորումը: Այս գործընթացը նպատակ ունի ձևավորել առաջնորդին՝ որպես անհատական դերակատարի, ով ունակ է հաջողությամբ իրականացնել ղեկավարության առջև ծառայած մարտահրավերները:

Ի հակադրություն, առաջնորդության զարգացումը ավելի լայն հայեցակարգ է և վերաբերում է սոցիալական կապիտալի զարգացմանը: Այն ուսումնասիրում է առաջնորդությունը՝ որպես ազդեցության գործընթաց, որը կենտրոնանում է միջանձնային հարաբերությունների, թիմային դինամիկայի և համատեղ խնդիրների լուծման արդյունավետության վրա: Այս մոտեցումն ընդգծում է այն կարևորությունը, թե ինչպես կարող է առաջնորդը նպաստել թիմային աշխատանքին, խթանել համագործակցությունը և բարելավել աշխատանքի ընդհանուր որակը տարբեր իրավիճակներում:

Տաղանդների կառավարումը՝ որպես առաջնորդության զարգացման առանցք

Առաջնորդության զարգացման գլխավոր մարտահրավերներից մեկը տաղանդների արդյունավետ կառավարումն է: Ժամանակակից կազմակերպությունների համար առաջնային ռազմավարական նպատակ է բարձրորակ մասնագետների հավաքագրումը, նրանց ներուժի բացահայտումը և շարունակական զարգացումը:

Այս համատեքստում առաջնորդության զարգացումը խթանում է համագործակցային առաջնորդության մոտեցումը, ինչը կարևոր է ինչպես կազմակերպության արդյունավետության, այնպես էլ անհատական կարիերայի աճի համար: Հատկապես աշխատավայրերի լավագույն օրինակներում միջին օղակի ղեկավարները մեծապես ներգրավված են բարձր մակարդակի ղեկավարության ռազմավարությունների նույնականացման գործընթացում: Այս համահունչությունը ապահովում է, որ առաջնորդության զարգացման ջանքերը ներդաշնակ լինեն կազմակերպության ավելի լայն ռազմավարական նպատակներին:

Արդյունքում, նման ինտեգրացիոն մոտեցումը ոչ միայն ամրապնդում է առաջնորդության զարգացման համակարգը, այլև ստեղծում է ավելի բարձր արդյունքներ՝ արտացոլելով արդյունավետության աճ բոլոր մակարդակներում:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման դերը առաջնորդության զարգացման գործընթացում

Առաջնորդության զարգացումը չի կարող պատահական գործընթաց լինել, հատկապես այն պայմաններում, երբ գերազանցության և բազմակողմանիության ստանդարտներին համապատասխանելը պահանջվում է ժամանակակից մարտահրավերներին դիմակայելու և մրցունակությունը պահպանելու համար: Սա ընդգծում է, որ առաջնորդության զարգացումը պետք է լինի համակարգված և դիտարկվի որպես ռազմավարական առաջնահերթություն:

Արդյունավետ առաջնորդության զարգացումը պահանջում է բարձրագույն ղեկավարության ներգրավվածություն և աջակցություն: Սակայն, ցավալիորեն, բազմաթիվ կազմակերպություններում բարձր օղակի ղեկավարները դեռևս ամբողջությամբ չեն գիտակցում Մարդկային ռեսուրսների կառավարման (HR) ստորաբաժանումների կարևորությունը այս գործընթացում: Իրականում, HR բաժինը հիմնականում պատասխանատու է ապագա առաջնորդների հայտնաբերման, զարգացման և շարունակական կրթության համար: Միաժամանակ, առաջնորդության զարգացումը միայն HR-ի գործառույթը չէ: Սա նաև բարձրաստիճան ղեկավարության առաջնային պարտականություններից մեկն է, քանի որ նրանք հանդես են գալիս որպես առաջնորդության օրինակելի մոդելներ՝ սեփական վարքով և գործողություններով: Բարձր օղակի ղեկավարների ակտիվ ներգրավվածությունը կարևոր է առաջնորդության մշակույթի ձևավորման համար, ինչը խրախուսում է նոր առաջնորդների աճը և ինքնակատարելագործումը:

Առաջնորդության զարգացումը՝ որպես շարունակական գործընթաց

Արդյունավետ առաջնորդության զարգացումը ոչ թե առանձին իրադարձություն է, այլ շարունակական գործընթաց, որը պահանջում է ներդրում ինչպես զարգացող առաջնորդների, այնպես էլ բարձր ղեկավարության կողմից: Այն ներառում է ոչ միայն անհատի հմտությունների և մտածելակերպի զարգացումը, այլև ամբողջ կազմակերպության մշակույթի վերափոխումը՝ համահունչ առաջնորդության ժամանակակից պահանջներին:

Համակցելով տաղանդների կառավարման և առաջնորդության զարգացման ռազմավարությունները՝ կազմակերպություններն ապահովում են ավելի կայուն և արդյունավետ աշխատանքային միջավայր: Այս մոտեցումը ոչ միայն բարձրացնում է անհատական արդյունավետությունը, այլև խթանում է կազմակերպության ռազմավարական նպատակների իրականացմանը, արդյունքում ստեղծելով ներդաշնակ, մրցունակ և զարգացող թիմային մշակույթ²:

Առաջնորդության զարգացման առավելությունները կազմակերպության զարգացման համատեքստում

Աշխատակիցների առաջնորդության հմտությունների զարգացումը կարող է էականորեն նպաստել կազմակերպության ընդհանուր հաջողություններին: Այն խթանում է ավելի մեծ ներգրավվածություն անձնակազմի անդամների միջև՝ ստեղծելով համագործակցության և փոխադարձ աջակցության ավելի ամուր մշակույթ: Այսպիսի ներգրավվածությունը, իր հերթին, նվազեցնում է աշխատակիցների թոփքայինությունը (աշխատանքից հեռացման ցուցանիշը)՝ բարելավելով ընդհանուր թիմային կայունությունը:

Բացի այդ, կազմակերպության համար ավելի արդյունավետ է կենտրոնանալ ներկա աշխատակիցների առաջխաղացման վրա, քան ռեսուրսներ ներդնել նոր աշխատողների

² Manfred F.R. Kets de Vries, Konstantin Korotov, *Developing Leaders and Leadership Development*, September 2010, https://www.researchgate.net/publication/228139096_Developing_Leaders_and_Leadership_Development



հավաքագրման և վերապատրաստման մեջ: Երբ աշխատակիցները գիտակցում են, որ իրենց կարիերայի աճը կազմակերպության առաջնահերթություններից է, նրանք ավելի մեծ պատրաստակամությամբ են զարգացնում առաջնորդության հմտություններ և առաջարկում բարձրորակ արդյունքներ: Գործատուի բրենդի տեսանկյունից առաջնորդության զարգացման վրա շեշտը կարող է դառնալ կարևոր մրցակցային առավելություն: Երբ թեկնածուները գիտեն, որ կազմակերպությունը ձգտում է իր աշխատակիցներին հմտությունների և առաջնորդության զարգացման հնարավորություն տալ, նրանք հակված են ավելի մեծ պատրաստակամությամբ դիմելու նման ընկերություններում աշխատանքի:

Առաջնորդության զարգացման հիմնարար քայլեր են՝

- Ճանաչել առաջնորդի ներուժ ունեցող մարդկանց**
 Առաջնորդության զարգացումը սկսվում է ճիշտ մարդկանց ընտրությամբ: Աշխատակիցները, ովքեր ցուցաբերում են կարեկցանք, նվիրվածություն և ոգևորություն իրենց աշխատանքի նկատմամբ, հաճախ ունենում են առաջնորդ դառնալու ներուժ: Այս հատկանիշների վերհանումն ու ճանաչումը կարևոր է այն մարդկանց հայտնաբերելու համար, ովքեր կարող են լինել ապագա առաջնորդներ:
- Ուղղորդել պոտենցիալ առաջնորդներին (մենթորություն)**
 Բարձր օղակի ղեկավարների ներգրավումը որպես մենթորներ կարևոր է: Նրանք կարող են կիսվել սեփական փորձով՝ ցույց տալու համար, թե ինչ է նշանակում լինել արդյունավետ առաջնորդ: Մենթորության գործընթացում անհրաժեշտ է աշխատակիցների հետ քննարկել առաջնորդության դերը, լսել նրանց կարծիքները և հասկանալ, թե ինչպես կարելի է նրանց մոտիվացնել ապագայում:
- Էական նշանակություն տալ փափուկ հմտություններին**
 Առաջնորդությունը ոչ միայն մասնագիտական հմտությունների մասին է: Փափուկ հմտությունները՝ ինչպես խնդիրների լուծումը, ստեղծագործականությունը, մոտիվացնելը և լիազորությունների պատվիրակումը, անփոխարինելի են: Պոտենցիալ առաջնորդներին պետք է հիշեցնել և ուսուցանել այս հմտությունների կարևորությունը՝ դրանք ընդգրկելով զարգացման ծրագրերում:
- Տեղեկանալ նրանց ձգտումների մասին**
 Պոտենցիալ առաջնորդների հետ կարիերայի նպատակների քննարկումը թույլ է տալիս հասկանալ, թե ինչ են նրանք ակնկալում առաջնորդությունից: Նրանց ձգտումների հիման վրա հնարավոր է մշակել անհատականացված ծրագրեր և առաջադրել առաջադրանքներ, որոնք նպաստում են թե՛ նրանց զարգացմանը, թե՛ կազմակերպության նպատակների իրագործմանը:
- Ապահովել կառուցողական հետադարձ կապ**
 Կառուցողական հետադարձ կապը կարիերայի զարգացման անբաժանելի մասն է: Այն պետք է լինի կանոնավոր և ոչ ֆորմալ՝ խրախուսելու աշխատակիցներին ակտիվ մասնակցել իրենց հմտությունների զարգացմանը: Այսպիսի մոտեցումը օգնում է նրանց հասկանալ իրենց ուժեղ և թույլ կողմերը՝ շարունակական աճի համար:



- **Տրամադրել** **զարգացման** **հնարավորություններ**
Բարձր օղակի ղեկավարները պետք է տրամադրեն փորձառություններ, որոնք կխթանեն պոտենցիալ առաջնորդների հմտությունների ծնավորումն ու կատարելագործումը: Իրավիճակային առաջնորդության հնարավորությունների ստեղծումը՝ ներառյալ նոր նախագծերի կամ խնդիրների վրա աշխատելու հնարավորությունը, թույլ է տալիս աշխատակիցներին կիրառել և զարգացնել իրենց առաջնորդական կարողությունները³:

Այս քայլերը միասին կարող են ծնավորել արդյունավետ առաջնորդության զարգացման համակարգ, որը կբարձրացնի թե՛ անհատական, թե՛ կազմակերպչական մակարդակի հաջողությունները:

*Մարդկային ռեսուրսների կառավարման
վարչության փորձագետ*

Մելանյա Հարությունյան

³How To Develop Leaders in 9 Steps (Plus Benefits and Tips, July 30, 2024, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-develop-leaders>)