

ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒՄ

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ	3
ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒՄ ԵՎ ԹԻՄԻ ՍՏԵՂԾՈՒՄ	5
ԱՌԱՋՆՈՐԴՄԱՆ ՈՃԵՐԸ	12
<i>Ավտորիտար (միահեծան) առաջնորդում.....</i>	<i>12</i>
<i>Դեմոկրատական (ժողովրդավարական) առաջնորդում.....</i>	<i>14</i>
<i>Անառարկելի առաջնորդում.</i>	<i>16</i>
<i>Ազատական ոճի առաջնորդում.....</i>	<i>16</i>
ԿՈՄՊԵՏԵՆՑԻԱՆԵՐԻ ՄԻԱՍՆԱԿԱՆ ՄՈԴԵԼ.....	18
ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ	28

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Առաջնորդումը (լիդերություն), որևէ խմբում նպատակներին հասնելու համար առաջնորդելու մղում, մարդկանց խմբի դրդապատճառվածության արվեստ է: Առաջնորդումը սահմանվում է անհատական բնավորության գծերի, վարքագծի, այլ մարդկանց վրա ներգործելու, շփման ձևերի, վարչական դիրքի միջոցով:

Գոյություն ունեն առաջնորդման բազմաթիվ սահմանումներ, դրանցից են.

- Առաջնորդումը անհատի վարքագիծն է, երբ նա ուղղորդում է խմբի գործողությունները դեպի ընդհանուր նպատակը:
- Առաջնորդումը միջանձնային ազդեցություն է, որը գոյություն ունի տվյալ իրավիճակում և ուղղորդվում է հաղորդակցման գործընթացում միտված հատուկ նպատակի կամ նպատակների իրականացմանը:
- Առաջնորդումը նպատակին հասնելու համար կազմակերպված խմբի գործողությունների վրա ազդելու պրոցես է:
- Առաջնորդումը նպատակներին հասնելու համար համատեղ ջանքերին ուղղություն տալու և ցանկության ջանքեր ստեղծելու պրոցես է:

Բազմաթիվ սահմանումներ արտահայտում են այն ենթադրությունները, որ առաջնորդումը ներառում է ազդեցության գործընթաց, որում անհատը ազդում է այլ մարդկանց վրա՝ տվյալ կազմակերպություններում գործողությունները և իրավահարաբերությունները կազմավորելու (կառավարելու) համար:

Առաջնորդության վերաբերյալ դասական բանավեճը քննում է այն հարցը, թե արդյո՞ք առաջնորդ ծնվում են, թե՛ դառնում: Ներկայումս կա համոզմունք, որ առաջնորդությունը կարելի է սովորեցնել և զարգացնել, սակայն ի սկզբանե մարդու մեջ կան առաջնորդության բնածին հատկանիշներ: Քանի որ աշխարհը կտրուկ ձևափոխվել է՝ հանգեցրել VUCA իրավիճակի (Անկայունություն, Անորոշություն,

Բարդություն և Երկիմաստություն), առաջնորդության մարտահրավերները դարձել են էլ ավելի նյութական և առավել լուրջ խնդիրներ են առաջ գալիս հանրային ոլորտում:

Առաջնորդման էությունը լավ պատկերացնելու համար կարևոր է դիտարկել առաջնորդի և ղեկավարի միջև տարբերությունը: Ակնհայտ է, որ անհատը կարող է լինել առաջնորդ, բայց ոչ ղեկավար, և կարող է լինել ղեկավար առանց առաջնորդելու կարողության: Տեսաբանների մի մասը կարծում է, որ սրանք տարբեր են: Ղեկավարները հակված են կայունության, մինչդեռ առաջնորդները հակված են նորարարության: Ղեկավարները ուղղորդում են մարդկանց ավելի արդյունավետ աշխատել: Մինչդեռ առաջնորդները համոզում են մարդկանց համաձայնել այն բանի շուրջ, թե ինչ պետք է իրականացվի:

Աղյուսակ 1

Կառավարման և առաջնորդության միջև սահմանազատումը

Գործունեություն	Կառավարում	Առաջնորդություն
Օրակարգի սրեղծում	Պլանավորում և ֆինանսավորում. Անհրաժեշտ արդյունքներին հասնելու նպատակով՝ մանրամասն քայլերի և ժամանակացույցերի սրեղծում. այդ անհրաժեշտ արդյունքների համար ռեսուրսների տրեղաբաշխում	Ուղղության սահմանում. ապագայի պատկերի սրեղծում, հաճախ հեռավոր ապագայի, ինչպես նաև այդ պատկերին հասնելու համար անհրաժեշտ փոփոխությունների համար ռազմավարության սահմանում
Անձնակազմի ձևավորում ըստ օրակարգի աշխատելու համար	Կազմակերպում և անձնակազմի ապահովում. պլանի պահանջմունքներին համապատասխանելու համար կառուցվածքի սրեղծում, այդ կառուցվածքին անձնակազմով ապահովում, պլանի իրագործման համար պատասխանատվության և լիազորության տրամադրում, որպես ուղեցույց քաղաքականության և գործընթացների	Մարդկանց մեկ ուղղությամբ տրանսլ. խոսքերով և արարքներով ուղղության ցուցադրումը բոլոր նրանց, ում համագործակցությունը անհրաժեշտ կլինի ՝ թիմերի և դաշինքների սրեղծմանը նպաստելու համար, որոնք կհասկանան ընդհանուր պատկերը և ռազմավարությունը և

	տրամադրում, և մեթոդների և կրնդունեն դրանց համակարգերի ստեղծում իրագործման վավերասանությունը վերահսկման համար:	
Պլանների գործադրումը	Վերահսկում և խնդրի լուծում. արդյունքների վերահսկում հակառակ պլանավորմանը, սկզբնաղբյուրների հայրնարերում, այնուհետև պլանավորում և կազմակերպում այս խնդիրների լուծման նպատակով	Շահագրգռում և ոգեշնչում. մարդկանց ոգեշնչումը՝ հիմնական բաղաբական, բյուրեղաբանիկ և ռեսուրսային խոչընդոտները հաղթահարելու համար
Արդյունքները	Առաջացնում է կանխավերահսկման ինչ-որ աստիճանի և ունի հերևողականորեն մեծ արդյունքների ստեղծման ներուժ, որոնց սպասում են հաճախորդները և այլ կառույցները	Առաջացնում է փոփոխություն, հաճախ մեծ ծավալների, ունի ծայրահեղ օգտակար փոփոխության ներուժ նոր մտրեցումներ ծառայությանը, (նոր արհայի ավելի արդյունավեր ծառայություններ և այլն)

ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒՄ ԵՎ ԹԻՄԻ ՍՏԵՂԾՈՒՄ

Այսօր շատ կազմակերպություններ փորձում են աշխատել թիմով:

Թիմային աշխատանքի առավելություններն են՝

- Սովորելու ունակությունների զարգացում.
- Վերլուծություն/խնդիրների ի հայտ բերում.
- Աշխատանքի արդյունքների շարունակական բարելավում.
- Վստահություն կազմակերպության ներսում և դրսում.
- Նախաձեռնություն.
- Աշխատանքին համապատասխանությունը.

- Աշխատանքից բավարարվածություն (նվազեցնում է թիմի անդամների հոսունությունը).
- Ինքնուրույն մտածողություն.
- Որակի վերահսկողություն. Գաղափարների ներկայացում.
- Պլանավորում և կազմակերպում.
- Ժամանակացույցի կազմում.
- Համագործակցություն.
- Գիտելիքների ձեռքբերում և մասնագիտական որակավորման մակարդակի բարձրացում.
- Միմյանց գործառույթների փոխանակում և բազմաթիվ հմտությունների տիրապետում.
- Հանդուրժողականություն.
- Փոփոխվող պայմաններին և ճնշումներին դիմակայում.
- Աշխատանքային ստանդարտների պահպանում:

Առաջնորդումը թիմում ձևավորվում է հուզական, գործնական և տեղեկատվական բաղադրիչների հիման վրա:

- «Հուզական առաջնորդը «թիմի սիրտն» է, մի մարդ, որին թիմի յուրաքանչյուր անդամ կարող է դիմել օգնության համար:
- «Գործնական» առաջնորդի հետ, որին ավելի պատկերավոր «թիմի ձեռքեր» են անվանում, հեշտ է աշխատել: Նա կարող է կազմակերպել գործը, ձևավորել անհրաժեշտ փոխադարձ կապեր, ապահովել գործի հաջողությունը:

- «Տեղեկատվական» առաջնորդին՝ «թիմի ուղեղին», բոլորը դիմում են տարբեր հարցերով, քանի որ նա ամեն ինչ գիտի, կարող է բացատրել և օգնել գտնել անհրաժեշտ տեղեկատվությունը:

Լավագույնը կլինի այն առաջնորդը, որը համադրում է բոլոր երեք բաղադրիչները, թեև առավել հաճախ հանդիպում են երկու բաղադրիչների համադրում:

Թիմի ստեղծումից առաջ առաջնորդները պետք է իրականացնեն երեք քայլ.

- Գնահատեն կազմակերպության երկարաժամկետ զարգացման կարիքները, սահմանեն թիմերի առավելությունները և թերությունները՝ հաշվի առնելով կազմակերպության ընդհանուր զարգացման հեռանկարները:
- Պարզեն, թե որքանո՞վ են կազմակերպության առաքելությունը և արժեքները պարզ և հստակեցված:
- Սահմանեն թիմի պատասխանատվությունը և պարտականությունները:

Թիմում աշխատելու վարքագծի հիմնական կանոնները ներառում են.

- գաղափարների ընդունում,
- օժանդակության տրամադրում, չսպասելով խնդրանքին,
- առաջարկությունների ընդունում,
- խորհրդատվություն և օժանդակություն առաջարկելուց առաջ թիմի անդամների նկատառումների, կարիքների, հմտությունների հաշվի առնում,
- հիմնախնդիրները լուծելու համար թիմի այլ անդամների հետ համագործակցություն:

Ուսումնասիրություններից պարզվել է, որ արդյունավետ թիմ ստեղծելու համար անհրաժեշտ է առնվազն չորս պայմանի առկայություն.

- Թիմի անդամները պետք է միասին աշխատելու համար ստեղծեն թիմային աշխատանքի համար անհրաժեշտ ոգին:

- Թիմի անդամները պետք է փոխադարձ պատասխանատվություն կրեն կատարված աշխատանքների համար:
- Թիմի անդամները պետք է հավասար կարգավիճակ ունենան: Թիմի անդամների ոչ հավասար կարգավիճակը չի նպաստում վստահության և փոխկապվածության ամրապնդմանը:
- Թիմում հաղորդակցությունը պետք է ազատ լինի, քանզի հիմնախնդիրների լուծման ուղղված գործողությունների հաջողությունները կախված են նրանից, թե որքանով է արդյունավետ հաղորդակցությունը թիմի անդամների միջև:

Թիմերը մարդկանց մեխանիկական հանրագումար չեն: Նրանք կազմում են մի միավոր, որն ավելի մեծ է քան այդ միավորի անդամների գումարը: Սա նշանակում է, որ թիմի անդամները պետք է սերտորեն աշխատեն միմյանց հետ և իրենց ջանքերը ուղղեն համատեղ ուժերով առաջադրված խնդիրների լուծմանը:

Յուրաքանչյուր թիմում առկա են դերակատարներ.

Արեղծագործողները թիմ են բերում նոր գաղափարներ և ցանկություն ունեն կիրառել և փորձարկել նոր գաղափարներն ու մոտեցումները:

Գնահատողները գերազանց կիրառում են գաղափարները և վերածում են այդ գաղափարները կոնկրետ գործողությունների ու ծրագրերի:

Առաջնորդողները նպատակ են դնում իրենց առջև և թիմի անդամներին ստիպում՝ ակտիվորեն և արդյունավետ մասնակցել այդ նպատակների իրականացմանը:

Եզրափակողները ապահովում են համակարգերի անխափան աշխատանքը:

Վերահսկողները կենտրոնանում են մանրամասների վրա և հետևում են կանոններին և քաղաքականությանը:

Խորհրդապտույթը հմուտ են տեղեկատվության հավաքագրման ու վերլուծման գործում և հանդիսանում են թիմում տեղեկատվության հիմնական աղբյուրը:

Այս դերակատարների կենտրոնում գտնվում է կապող օղակը, որը կատարում է թիմի այլ անդամների աշխատանքների համակարգումը և ինտեգրումը:

Թիմի անդամների փոխատեղումը շատ դեպքերում կարևոր է: Առաջնորդի փոխարինման առավելությունն այն է, որ այն խրախուսում է համատեղ առաջնորդության գաղափարը՝ թիմի յուրաքանչյուր անդամին ինքնազարգացման հնարավորություն տալով: Սակայն, երբեմն փոխարինումը կարող է նաև հիմնախնդիրներ առաջացնել: Որոշ մարդիկ արդյունավետ են աշխատում, երբ կատարում են միայն իրենց աշխատանքային պարտականությունները: Նրանք չեն ցանկանում ստանձնել առաջնորդությունը: Որոշ մարդիկ չեն տիրապետում նաև առաջնորդելու համար անհրաժեշտ ունակություններին:

Թիմի անդամներին ներկայացվող անհրաժեշտ պահանջներն են.

Նվիրվածությունը

Թիմի անդամները պետք է համարեն, որ իրենք մեկ ընդհանրության մասնիկն են: Եթե թիմի անդամները գործում են առանձին, ապա թիմը հաջողության չի հասնի: Թիմի անդամները պետք է նախապատվություն տան թիմային արժեքներին և ստորադաս են իրենց անձնական շահերը:

Վստահությունը

Թիմի անդամները պետք է վստահություն ունենան միմյանց հանդեպ և կատարեն իրենց խոստումները, օժանդակեն միմյանց և որդեգրեն հստակ և կանխատեսելի վարքագիծ:

Նպատակամղվածությունը

Թիմը պետք է գիտակցի, թե ինչպես է օժանդակում կազմակերպության ընդհանուր նպատակների իրականացմանը: Թիմի անդամները պետք է իմանան

իրենց դերերը, տիրապետեն գործընթացներին և գիտակցեն, որ իրենք ի վիճակի են արձագանքել փոփոխություններին:

Հաղորդակցությունը

Հաղորդակցությունը ենթադրում է թիմի անդամների փոխհարաբերությունների որոշակի աստիճան: Հաղորդակցությունը ներառում է նաև թիմի և կազմակերպության այլ ստորաբաժանումների միջև փոխհարաբերությունները: Հաղորդակցությունը կարևոր է՝ թիմում բախումների կառավարում, որոշումների ընդունում և ամենօրյա շփումներ իրականացնելիս:

Ներգրավումը

Յուրաքանչյուր անդամ որոշակի դեր է կատարում թիմում: Անկախ տարբերություններից, թիմի անդամները պետք է համագործակցության մեջ գտնվեն միմյանց հետ: Թիմի յուրաքանչյուր անդամի ներգրավումը խրախուսվում է, որը հաճախ կատարվում է փոխզիջումների միջոցով:

Ուղղվածությունը դեպի գործընթաց

Եթե թիմն ունենա հստակ նպատակ և նրա բոլոր անդամները գիտակցեն թե ինչու են միասին աշխատում և ինչ են անում, ապա թիմն այդ նպատակներին հասնելու համար պետք է որոշակի ընթացակարգ ունենա: Ընթացակարգը պետք է ներառի հիմնախնդիրների լուծումների մեթոդները, պլանավորելու կառուցակարգերը, աշխատանքը ժամկետում կատարելու և խնդիրները լուծելու մոտեցումները:

Y և X տեսությունները, դրանց ընտրանքային կիրառումը

Դուգլաս Մաք Գրեգորը բացահայտել է երկու առանձին աշխարհում կառավարման մոտեցումներ, և նա այդ տեսությունն անվանել է X և Y տեսություններ: Այս արժեքները Մաք Գրեգորը կոչել է ենթադրությունների համակարգ: Այս ենթադրությունները հիմնված են իրենց ենթակաների մասին ունեցած ղեկավարների կարծիքների վրա:

X տեսության կառավարիչները ըստ Մաք Գրեգորի՝ իրենց աշխատակիցներին ներկայացնում են որպես ծույլ, որոնք չեն սիրում աշխատել և պատրաստ չեն ընդունել պատասխանատվությունը, քիչ են մտահոգված կազմակերպության ընդհանուր նպատակներով, կարիք ունեն վերահսկման: Այս դեպքում հարմար է կիրառել ավտորիտար առաջնորդման ոճ:

Y տեսության կողմնակիցները հավատում են, որ աշխատակիցները հաճույք են ստանում աշխատանքից և համարում են այն բնական հանգիստ և խաղ: Նրանք պատրաստ են պատասխանատվություն վերցնել և նորամուծություններ իրականացնել:

Ինչպես երևում է X տեսությունն ավելի հոռետեսական մոտեցում է: Դրա փոխարեն Y տեսությունն ընդունում է այն հանգամանքը, որ աշխատողները կջանան իրականացնել ավելին, քան նրանցից ակնկալվում է, եթե համապատասխան վերաբերմունքի արժանանան: Y տեսությունը, սակայն չի պատկերում հաճույացող և հիացած ղեկավարներ, որոնք «ժպտում են» իրենց ենթականերին՝ նրանց համակրանքը շահելու համար:

X տեսությունը ներկայացնում է ղեկավարի ավելի ավանդական տիպը: Սակայն Y տեսությունն ավելի արդիական և դրական ենթադրությունների արդյունք է, որոնք ղեկավարները որդեգրել են վերջին տարիներին: Արդի ղեկավարների մեծ մասը հետանում է ավանդական ոճից՝ որդեգրելով Y տեսության դրույթները:

Կարևոր է, որ ղեկավարները չափտակավորեն մարդկանց զուտ Y կամ X տեսություններից ելնելով:

Փորձենք մտածել այն մարդկանց մասին, որոնք նախապաշարմունք ունեն որոշակի մարդկանց կամ խմբերի մասին: Նրանք X տեսությունով են կողմնորոշվում այն մարդկանց նկատմամբ, որոնց հանդեպ ունեն նախապաշարումներ և կողմնորոշվում են Y տեսությամբ այն մարդկանց նկատմամբ, որոնց հետ նրանք նույնացնում են իրենց: Այլ կերպ ասած այս տիպի մարդիկ կարող են կոչվել ընտրյալ տեսության՝ X-Y ոճի տիպ: Եզրակացնելով կարելի է ասել, որ մեզանից յուրաքանչյուրը սեփական եզրակացություններն է կատարում մարդկանց և խմբերի մասին: Մեր եզրակացությունները, որոնց մենք հանգում ենք, արտացոլում է մեր ներկա հայացքները և նույնատիպ մարդկանց և խմբերի հետ շփվելու ընթացքում ձեռք բերված մեր անձնական փորձը: Ընդհանրապես մենք չպետք է ստեղծենք անիրատեսական և բացասական կարծիքներ մարդկանց մասին, քանզի դա կհանգեցնի ոչ ցանկալի և ոչ խրախուսելի վարքագծի:

ԱՌԱՋՆՈՐԴՄԱՆ ՈՃԵՐԸ

Առաջնորդման ոճերը վերաբերվում են նրան, թե ինչպես են կառավարիչները որոշումներ կայացնում և հաղորդակցվում անձնակազմի հետ: Գոյություն ունեն չորս հիմնական առաջնորդման ոճեր՝

- Ավտորիտար/միահեծան
- Դեմոկրատական/Ժողովրդավարական
- Անառարկելի
- Ազատ

Ավտորիտար (միահեծան) առաջնորդում.

Ավտորիտար (միահեծան) առաջնորդումը առաջնորդման ձև է, որը բոլոր որոշումների կայացումը պահում է կազմակերպության կենտրոնում: Ավտորիտար առաջնորդները որոշումներ են կայացնում ինքնուրույն՝ առանց քննարկման: Նրանք

ինքնուրույն են սահմանում նպատակները, միայն հանձնարարություններ են տալիս և չեն հետևում հետադարձ կապին: Այստեղ դրդապատճառվածությունը թույլ է, սակայն այս ոճը հարմար է արագ որոշումներ կայացնելու անհրաժեշտության ժամանակ:

Ղեկավարները, որոնք կիրառում են միահեծան կառավարման ոճը, կարող են նաև անվանվել հրահանգներ արձակողներ: Նրանք սովորաբար գիտեն, թե ինչ են ուզում և հակված են այդ ցանկություններն ուղղակի հրամանների տեսքով հաղորդել իրենց ենթականերին:

Միահեծան կառավարիչները սովորաբար ստանձնում են որոշումների ընդունումը և դրանց կատարման վերահսկողությունը: Նրանք սովորաբար իրենց ենթակաների համար ողջ աշխատանքային իրավիճակը վերահսկում են՝ հրահանգելով իրենց ցանկությունները և ակնկալելով, որ դրանք իրագործվեն ենթակաների կողմից:

Չնայած ավտորիտար ոճը հիմնականում դիտարկվում է իբրև բացասական, պետք է նշել, որ կազմակերպության իրականությունը միայն սև կամ սպիտակ չէ: Շատ միահեծան ղեկավարներ բավականին հաջողակ են եղել խնդիրները լուծելու գործում: Հաջողակ լինելու համար, սակայն, ղեկավարը պետք է ունենա լայն և բազմակողմի աշխարհայացք: Նրանք պետք է նաև ունենան ենթականեր, որոնք ակնկալում են, որ ղեկավարը պետք է իրենց հստակորեն ուղղորդի: Պասիվ կամ ոչ պատասխանատու ենթակաները, որոնք գերադասում են չմասնակցել որոշումների կայացման գործընթացին կամ գերադասում են ամեն ինչ թողնել ղեկավարի վրա, կնախընտրեն աշխատել միահեծան ղեկավարի հետ: Պետք է հաշվի առնել նաև, որ ավելի հաստատակամ կամ որոշակի կառավարման ոճը կարող է արդյունավետ լինել այն դեպքում, երբ ենթակաների աշխատանքային պարտականությունները հստակեցված չեն կամ չեն տիրապետում համապատասխան գիտելիքներին կամ հմտություններին իրենց աշխատանքային պարտականություններն անհրաժեշտ ձևով իրականացնելու համար: Շատ ղեկավարների կարելի է դասել այսպես կոչված բարեգործ

ավտորիտարների շարքին: Այս տիպի ղեկավարները պահպանում են բացարձակ որոշումներ կայացնելու իշխանությունը, բայց հակված են դրականորեն ոգեշնչել այն աշխատողներին, որոնք հետևում են հրահանգներին: Նրանք նաև օժանդակություն են տրամադրում իրենց ենթականերին: Առանձին իրավիճակներում ղեկավարներն անհրաժեշտ են համարում կիրառել ավտորիտար ոճը: Օրինակ՝ արտակարգ իրավիճակներում կամ ճգնաժամերի ժամանակ, երբ սովորաբար անհրաժեշտ է լինում արագորեն կարևոր որոշումներ կայացնել, որն անհնարին է դարձնում ենթականերին երկարատև խորհրդատվության գործընթացում ներգրավվելը:

Առաջնորդման ավտորիտար ոճը սովորաբար ուղղված է ավելի դեպի X տեսությունը, քանզի այն ղեկավարները, որոնք կիրառում են այս մոտեցումը հաճախ գտնում են, որ անհատ աշխատողին անհրաժեշտ է ուղղորդել, որպեսզի նա որդեգրի կառուցողական աշխատանք: Այս տիպի ղեկավարները երկարաժամկետ կտրվածքում կարող են խնդրահարույց լինել կազմակերպության հոգեբանական մթնոլորտի և արդունավետության բարձրացման համար: Այս ոճի կառավարումը կարող է թերանալ աշխատողներին կազմակերպության նպատակների իրականացման հանդեպ նվիրվածության առաջացման գործում: Ենթակաները այս ոճի դեպքում չեն տիրապետում իրենց գործառույթներին վերաբերվող տեղեկատվությանը և զգուշորեն են կիրառում իրենց սեփական տեսակետներն աշխատավայրում: Ավելին, ենթակաների որակավորման բարձրացումը և զարգացումը շատ դժվար են տրվում միահեծան ոճի առաջնորդման շրջանակներում:

Դեմոկրատական (ժողովրդավարական) առաջնորդում.

Դեմոկրատական/ժողովրդավարական առաջնորդումը առաջնորդման ձև է, որը խթանում է աշխատակիցների ակտիվ համագործակցությունը որոշումների կայացման գործընթացում: Այս ոճի կողմնակիցները որոշումները կայացնելուց առաջ քննարկում են աշխատակիցների հետ: Այս ոճի համար առաջնորդները պետք է լավ հաղորդակցման հմտություններ ունենան, որպեսզի կարողանան բացատրել

իրավիճակը և հասկանան հետադարձ արձագանքները: Այն բարձրացնում է աշխատողների շահադրդումը:

Ենթադրվում է, որ խմբի անհատ անդամները, որոնք անձնապես մասնակցում են որոշումներ կայացնելու գործընթացին, կցուցաբերեն նվիրվածություն կազմակերպության ընդհանուր նպատակների հանդեպ: Ժողովրդավարական ոճը չի ենթադրում, որ ղեկավարները չեն ընդունում որոշումներ: Ճիշտ հակառակը, նրանք պետք է հասկանան նախօրոք, որ կազմակերպության առաքելությունը և նպատակները այնպիսին են, որ կարող են հիմնվել թիմի անդամների գիտելիքների վրա:

Արդյունավետ ղեկավարները, որոնք կիրառում են ավելի ժողովրդավարական մոտեցումներ արդյունավետ փոփոխություններ պլանավորելու կամ խնդիրներ լուծելու համար, պարբերաբար հանդիպում են աշխատողների հետ և լիովին տեղեկացնում նրանց կազմակերպության խնդիրների, նպատակների և կարիքների մասին: Ժողովրդավարական առաջնորդները փոփոխություններ իրականացնելիս հաշվի է առնում նաև խմբի կարծիքը:

Առաջնորդման ժողովրդավարական ոճը բավական արդյունավետ է տարբեր իրավիճակներում: Աշխատողները գոհունակությամբ են ընդունում իրենց հետ խորհրդակցելը և այս դեպքում նշանակալի նվիրվածություն են ցուցաբերում իրենց մասնակցությունը պահանջող փոփոխությունների գործընթացների նկատմամբ: Աշխատողները նաև զարգացնում են ինքնագնահատման գիտակցությունը: Հաճախ խմբի անդամների միացյալ գիտելիքները և փորձը գերադասում են ղեկավարի գիտելիքներից և փորձից: Ավելին՝ խնդիրները, որոնք լուծվում են կոլեկտիվ ջանքերով, հաճախ նպաստում են նոր գաղափարների ի հայտ գալուն, որը խմբի անդամների միջև միջանձնային մտքերի փոխանակման արդյունք է:

Անառարկելի առաջնորդում.

Անառարկելի առաջնորդումը առաջնորդման ձև է, որը հիմնված է այն շահադրդման վրա, որ ղեկավարն առավել բարենպաստ դիրքում է իմանալու, թե ինչն է կազմակերպության համար ավելի լավ, քան աշխատողները:

Անառարկելի առաջնորդները կլսեն, կբացատրեն խնդիրը և կխորհրդակցեն աշխատողների հետ, սակայն թույլ չեն տա նրանց որոշումներ կայացնել: Այս ոճը հարմար է նոր, անփորձ աշխատակազմի համար:

Ազատական ոճի առաջնորդում.

Ազատական ոճի առաջնորդման ժամանակ որոշումներ կայացնում են ենթակաները: Սա ավտորիտար ոճի հակապատկերն է:

Ազատական ոճի առաջնորդները թույլ են տալիս աշխատողներին հանձնարարություններ կատարել և որոշումներ կայացնել ինքնուրույն որոշակի սահմաններում: Այս ոճը հարմար է ուսումնասիրությունների կամ դիզայնի ոլորտում: Ղեկավարը պետք է աշխատի կազմակերպության առջև դրված խնդիրներն իրականացնելու համար: Սակայն այս ոճի շրջանակներում սովորաբար խնդիրը ներկայացվում է խմբին, և խումբը կազմակերպության քաղաքականության և նպատակների շրջանակներում անցնում է դրա լուծմանն իր կողմից մշակված ուղիներով: Ղեկավարն այս դեպքում հանդես է գալիս արտաքին միջավայրի և խմբում առկա ռեսուրսների միջև որպես կապող օղակ:

Չկա մի առաջնորդման ձև, որ լավագույնը լինի բոլոր իրավիճակներում և գործընթացում: Այն կախված է բազմաթիվ գործոններից՝

- Աշխատուժի կրթվածությունը և փորձը, պատասխանատվության աստիճանը.
- Խորհրդակցության և համագործակցության համար հասանելի ժամաքանակը.
- Կառավարման մշակույթը.

- Քննարկման ենթակա խնդրի կարևորությունը:

Հիմնվելով ռազմավարական առաջնորդության ոլորտում իր ունեցած շուրջ երեսուն տարվա փորձի վրա Ափելբաումը և Փեզը նշում են ռազմավարական առաջնորդության իննը հիմնական դերակատարում: Նրանք նշում են, որ եթե այդ դերակատարումները արտահայտում են «ինչը», ապա հմտություններն արտահայտում են «ինչպեսը», և նկատի ունենալով նրանց միջև եղած բնական կապը, անհրաժեշտ է երկուսն էլ զարգացնել և հասկանալ:

- **Նավիգատոր**. գործում է հստակ և արագ, երբ գործ ունի բարդ խնդիրների, հնարավորությունների հետ,
- **Ռազմավար**. մշակում է հեռահար պլաններ, դնում նպատակներ, որոնք համահունչ են կազմակերպության առաքելության հետ,
- **Ձեռներեց**. փնտրում է նոր հնարավորություններ,
- **Մոբիլիզացնող**. Նպատակադրված համախմբում է շահագրգիռ կողմերին, նրանց հնարավորություններն ու միջոցները,
- **Տաղանդի աջակից**. ներգրավում է տաղանդավոր անհատների, խրախուսում, զարգացնում է նրանց կարողությունները,
- **Ոգևորող**. ոգեշնչում և ամրապնդում է հանձնառության վերաբերյալ պատասխանատվությունը
- **Գլոբալ մտածող**. ընդլայնում է իր մտահորիզոնը՝ ի մի բերելով բոլոր հնարավոր աղբյուրներից ստացած տեղեկատվությունը ,
- **Փոփոխությունների շարժիչ**. ստեղծում է այն միջավայրը, որտեղ փոփոխությունները դառնում են հնարավոր, օգնում է շրջապատին ընդունել նոր գաղափարն ու մտածելակերպը,
- **Ձեռնարկության պահապան**. կայացնում է վճռական որոշումներ, որոնք պաշտպանում են կազմակերպության շահերը [1]:

ԿՈՄՊԵՏԵՆՑԻԱՆԵՐԻ ՄԻԱՍՆԱԿԱՆ ՄՈԴԵԼ

Հիմք ընդունելով Կանադայում պետական ոլորտի և այլ ոլորտի շուրջ 130 փորձագետների հետ անցկացված մի շարք կլոր-սեղան քննարկումները, Հանրային քաղաքականության ֆորումը (2014 թ.) ձգտում էր հասկանալ, թե ինչպես զարգացնել հաջորդ սերնդի պետական ոլորտի առաջնորդների (ղեկավարների) կարողությունները: Այդ քննարկումների գաղափարն էր պարզել, թե ինչպիսին պետք է լինի «իդեալական առաջնորդը (ղեկավարը)», որ աջակցի հաջորդական պլանավորման, առաջնորդության վերապատրաստման և ծրագրերի զարգացման գործում:

Այդ հետազոտության արդյունքում ստացված հիմնական կոմպետենցիաները բաժանվել են 12 հմտությունների և 18 հատկանիշների: Բացի այդ, Հանրային քաղաքականության ֆորումը (2014թ.) ստեղծեց նաև 10 առաջնորդության բնութագրեր, որոնք կոչվեցին կոմպետենցիաների մոդելներ՝ հանրային ծառայության փոփոխվող պահանջները բավարարելու համար:

Աղյուսակ 2

Հիմնական կոմպետենցիաներ

Հմտություններ	Հատկանիշներ
Գործարար/բիզնես խորաթափանցություն	Հարմարվողականություն
Փոփոխության կառավարում	Խորը գիտելիքներ
Համագործակցային խելամտություն	Վստահություն
Մշակութային կոմպետենցիաներ	Ստեղծարարություն
Ձեռնարկատիրական մտածողություն	Հետաքրքրասիրություն
Գլոբալ իրազեկվածություն	Վճռականություն
Կազմակերպչական հմտություններ	Նվիրվածություն
Քաղաքական կտրուկություն	Զգացմունքային/Էմոցիոնալ ինտելեկտ

Խնդիրների լուծում	Հեռատեսություն
Հարաբերությունների կառուցում/զարգացում	Ողջախոհություն
Ռազմավարական վերլուծություն	Առաջնահերթություն
Տեխնոլոգիական գրագիտություն	Ամբողջականություն
	Խանդավառություն
	Հաստատականություն
	Համոզելու ունակություն
	Պրագմատիկ մոտեցում
	Ընկալունակություն
	Տակտի զգացում

Կոմպետենցիաների մոդելները

Ինելացի (հեռատես) Ստրատեգ	Էմոցիոնալ համակարգող	Տեխնոլոգիաների պրագմատիկ էնտուզիաստ\ պրագմատիկ տեխնոֆիլ	Խթանիչ ուժ	Ինելամիտ (զգուշավոր) մենեջեր	Համոզիչ ձեռնարկատեր (գործարար)	Ինիցիատիվանագետ	Անվախ խորհրդատու	Խանդավառ տաղանդներ փնտրող	Ոգեշնչող թիմի ավագ (կապիտան)
Հասկանում է բարդությունը	Կառուցում է հարաբերություններ	Նորարարությունների կողմնակից է	Հարմարվում է փոփոխություններին	Կառավարում է բյուջեն	Ունի հետաքրքիր մտքեր	Ունի քաղաքական կտրուկություն	Զտում է համապատասխան տեղեկատվությունը	Ոգևորվում է աշխատանքից	Առաջնորդում է օրինակով
Տիրապետում է խորը գիտելիքների	Շփվում է արդյունավետ կերպով	Շարունակում է հետաքրքրվել (սովորել) նորագույն տեխնոլոգիաներով	Զգտում (հասնում) է արդյունքներին	Գործարար/բիզնես առումով խորաթափանց է	Մտածում է ստեղծարար կերպով (կրեատիվ)	Անխոցելի է	Տրամադրում է անաչառ խորհրդատվություն	Տաղանդի կառավարման գործում ակտիվ դերակատարություն ունի	Ցուցադրում է իսկությունը
Արագ մտածող է	Գտնում է ընդհանուր մոտեցում	Հնարավորություններ է փնտրում տեխնոլոգիաներ ներգրավելու (կիրառելու) ուղղությամբ	Օգտագործում է հնարավորությունները	Ցուցաբերում է հավասարակշռված մոտեցում	Հավատացած է, որ հնարավոր են փոփոխություններ	Կատարում է բազմաթիվ առաջնահերթություններ	Անաչառ է	Արժևորում է առաջնորդությունը բոլոր մակարդակներում	Ունի դրական վերաբերմունք

Ունի լավ դատողություն	Կառավարում է սպասելիքները	Գիտակցում (հասկանում) է ռիսկերը	Մոտիվացնում է ուրիշներին գործել	Հնարամիտ է	Գիտի, թե ինչպես գաղափար վաճառել	Լավ բանակցող է	Գիտակցում (հասկանում) է երբ առաջ մղել և երբ մեկ քայլ հետ կանգնել	Ներգրավում և օգտագործում է բազմազանություն	Լավ թիմային խաղացող է
-----------------------	---------------------------	---------------------------------	---------------------------------	------------	---------------------------------	----------------	--	--	-----------------------

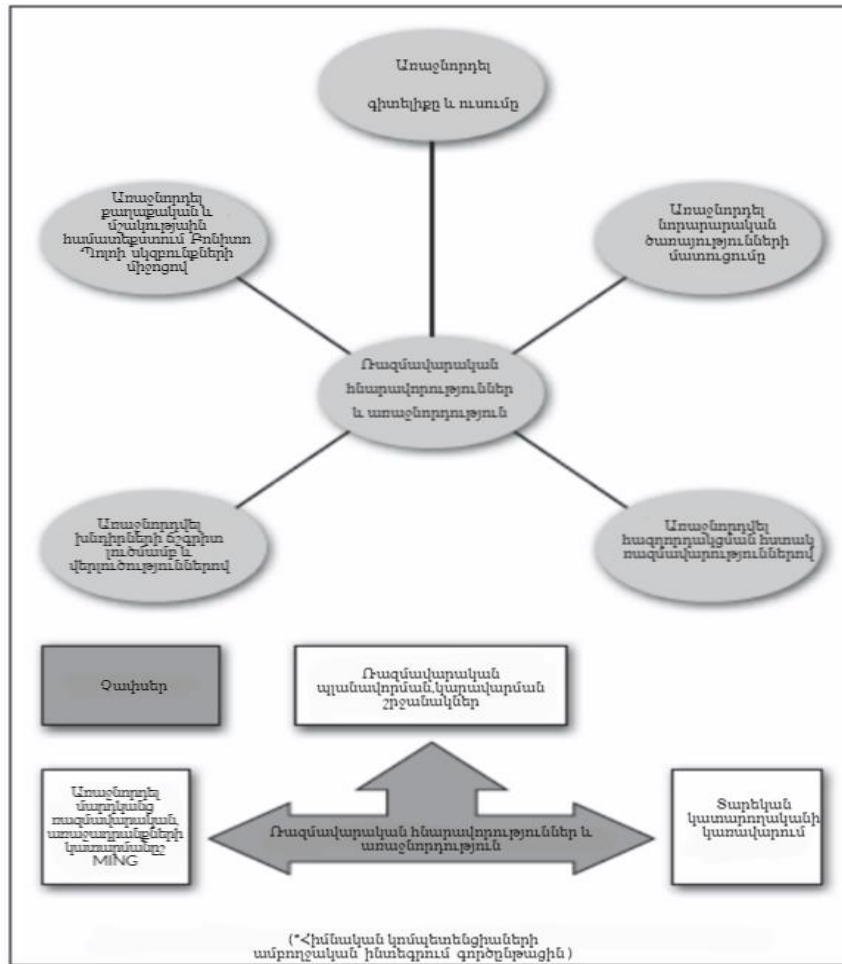
Տասնմեկ առաջնորդության կոմպետենցիաները (Ռազմավարական կարողություններ և ղեկավարում, Ծրագրի և նախագծի կառավարում, Ֆինանսական կառավարում, Փոփոխությունների կառավարում, Գիտելիքների կառավարում, Ծառայությունների մատուցման նորարարություն, Խնդիրների լուծում և վերլուծություն, Մարդկային կառավարում և հզորացում, Հաճախորդի կողմնորոշում, Հաղորդակցություն և Ազնվություն և Ամբողջականություն) բաժանեցին 5 հիմնական առաջնորդության կոմպետենցիաների (Ռազմավարական կարողություններ և ղեկավարում, մարդկային կառավարում և հզորացում, նախագծի և ծրագրի կառավարում, ֆինանսական կառավարում, փոփոխության կառավարում), և 5 գործընթացային առաջնորդության կոմպետենցիաների (ծառայությունների մատուցում և նորարարություն, գիտելիքի և տեղեկատվության կառավարում, խնդիրների լուծում և վերլուծություն, հաղորդակցություն և հաճախորդի կողմնորոշում):

Աղյուսակ 4

Հիմնական և գործընթացային կոմպետենցիաներ

Հիմնական կոմպետենցիաներ	Գործընթացային կոմպետենցիաներ
Ռազմավարական կարողություններ և ղեկավարում/առաջնորդում	Ծառայությունների մատուցում և նորարարություն
Մարդկային կառավարում և հզորացում	Գիտելիքի և տեղեկատվություն կառավարում
Նախագծի և ծրագրի կառավարում	Խնդիրների լուծում և վերլուծություն
Ֆինանսական կառավարում	Հաղորդակցություն
Փոփոխության կառավարում	Հաճախորդի կողմնորոշում

Այս փաստաթղթում մեր ուշադրությունը կենտրոնացված է առաջնորդության, ռազմավարական կարողությունների և առաջնորդության կոմպետենցիաների վրա, որոնք կազմված է Հարավային Աֆրիկայի կառավարության կողմից և գծապատկերի տեսքով ներկայացված է ստորև՝



Հանրային ոլորտի արդյունավետության մակարդակը տարբեր է առանձին երկրներում: Շատ կամ չափավոր արդյունավետ երկրները և նրանցում կիրառվող առաջնորդության եղանակները ներկայացված են ստորև [3]: Առավել արդյունավետ համակարգերը բնորոշ են անգլո-սաքսոնական երկրներին, և որոշ չափով՝ հարավարևելյան Ասիայի երկրներին: Հիմքում ընկած է այն ենթադրությունը, որ առաջնորդության հմտությունները վերլուծելիս պետք է հաշվի առնել առաջնորդության համընդհանուր արդյունավետությունը՝ լիարժեք հասկանալու համար նրանց մեջ եղած կապը:

Երկիր	Առաջնորդության (կառավարման) փորձը
Շադ արդյունավետ	
Ավստրալիա	Կիրառում է Նոր հանրային կառավարում/NPM/ բյուրոկրատիայի հետ միասին, որպես իրավիճակային բնութագիր և ղեկավարների բազմաշերտ բնութագիր, ինչպես օրինակ՝ ծառայող, հատկանիշներ, չնախատեսված հանգամանք:
Նոր Զելանդիա	Կիրառում է Նոր հանրային կառավարում /NPM/ բյուրոկրատիայի հետ միասին, որպես իրավիճակային բնութագիր և ղեկավարների բազմաշերտ բնութագիր, ինչպես օրինակ՝ հատկանիշ, չնախատեսված հանգամանք, որտեղ գերակշռում է չնախատեսված հանգամանքը
Կանադա	Կիրառում է Նոր հանրային կառավարում բյուրոկրատիայի հետ միասին, որպես իրավիճակային բնութագիր և ղեկավարների բազմաշերտ բնութագիր՝ ինչպես օրինակ՝ Վարքագծայինը
ԱՄՆ	Կիրառում է Նոր հանրային կառավարում բյուրոկրատիայի հետ միասին, որպես իրավիճակային բնութագիր և ղեկավարների բազմաշերտ բնութագիր, ինչպես օրինակ՝ Հզոր մարդ, տրանսֆորմացիոն, ծառայող, առանձնահատկություններ, չնախատեսված հանգամանքներ, և Վարքագծային
Միացյալ Թագավորություն	Կիրառում է Նոր հանրային կառավարում բյուրոկրատիայի հետ միասին, որպես իրավիճակային բնութագիր և ղեկավարների բազմաշերտ բնութագիր, ինչպես օրինակ՝ տրանսֆորմացիոն , ծառայողը, առանձնահատկություններ, չնախատեսված հանգամանքներ

Սինգապուր	Կիրառում է Նոր հանրային կառավարում բյուրոկրատիայի հետ միասին, որպես իրավիճակային բնութագիր և ղեկավարների բազմաշերտ բնութագիր
Չափավոր արդյունավետ	
Չիլի	Կիրառում է Նոր հանրային կառավարում բյուրոկրատիայի հետ միասին, որպես իրավիճակային բնութագիր և ղեկավարների բազմաշերտ բնութագիր
Պորտուգալիա	Կիրառում է Նոր հանրային կառավարում բյուրոկրատիայի հետ միասին, որպես իրավիճակային բնութագիր և ղեկավարների բազմաշերտ բնութագիր, ինչպես օրինակ՝ չնախատեսված հանգամանքներ, և առաջարկվում է ռանձնահատկություններն օգտագործել որպես առաջնորդության կենսական փորձ
Մալազիա	Կիրառում է Նոր հանրային կառավարում բյուրոկրատիայի հետ միասին, որպես իրավիճակային բնութագիր և ղեկավարների բազմաշերտ բնութագիր, ինչպես օրինակ՝ Վարքագծային

Հարկ է նշել, որ վերը թվարկված բոլոր երկրներն ընդունել և ներմուծել են «Նոր Հանրային կառավարում» հասկացությունը՝ որոշ բյուրոկրատական վերապահումով՝ կախված իրավիճակից: Պարզվում է, որ գոյություն ունեն և գործում են առաջնորդության տարբեր եղանակներ, որոնք գալիս են ապացուցելու, որ չկա «ՄԵԿ» լավագույն մոտեցում որ կիրառվում է ամենաարդյունավետ կառավարվող համակարգերում:

Կանադայի կառավարության հանրային ծառայությունը հրապարակել է առաջնորդության գլխավոր կարողությունների՝ վեց կետից բաղկացած համակարգ, որը ներառում է հետևյալ կարողությունները՝ մարդկանց մոբիլիզացում, բարեվարքության պահպանում, գործընկերների և շահագրգիռ կողմերի հետ համագործակցություն,

արդյունքների ապահովում, նորարարության խթանում և փոփոխությունների ուղղորդում, տեսլականի և ռազմավարության մշակում [8]: Այն մշակվել է Կանադայի Ֆինանսական խորհրդի կողմից և հիմնված է 2005 թվականին մշակված առաջնորդության հմտությունների նկարագրի վրա, որը հետագայում վերանայվել է հանրային ծառայության ոլորտում տեղ գտած զարգացումներին համապատասխան:

Գծապատկեր 2



Այս նկարագրի ստեղծման նպատակն էր օգնել, իրազեկել բարձրագույն օղակի ղեկավարներին և մասնագետներին, թե ինչպես պետք է ղեկավարել և օրինակ ծառայել աշխատանքի ընդունման (առաջխաղացման, վերապատրաստման և զարգացման, ինչպես նաև աշխատանքի կառավարման) գործընթացներում: Ստորև բերված են առաջնորդության արդյունավետ և ոչ արդյունավետ վարքագծային օրինակներ, որոնք կապված են տեսլական մշակելու և արդյունքներ ապահովելու հետ:

Առաջնորդության հմտությունների համակարգը ներկայացված է ստորև.

Առաջնորդության հմտությունների համակարգ

Ռազմավարական մտածողություն և տեսլական	Բարեվարքության և էթիկայի բարձր արժեքներ	Մարդկանց մեջ լավագույնը վեր հանելու հմտություն
Անձնական որակներով ազդելու հմտություն	Շարունակաբար ինքնակրթվելու և կարողություններ զարգացնելու հմտություն	արդյունքի վրա կենտրոնանալու կարողություն
Հարաբերություններ ստեղծելու և թիմին օժանդակելու հմտություն	Ընդհանուր ընկալումներ և արժեքներ ստեղծելու հմտություն	

Վերլուծելով առաջնորդության հմտությունների համակարգը՝ գրականության, ուսումնասիրությունների շնորհիվ, պարզ է դառնում, որ նրանց միջև առկա է փոխկապվածություն: Ակնհայտ է, որ այսօր կա առաջնորդության համընդհանուր հմտությունների անհրաժեշտություն, թեև ազգային առանձնահատկություններով և նրանց տարբեր պահանջներով պայմանավորված, կարող է լինել որոշ համապատասխանեցումների կարիք: Հմտություններում ներդաշնակորեն համադրվում են մասնագիտական և ոչ մասնագիտական (մարդկային որակները) հմտությունները: Պետական ոլորտի ղեկավարները պետք է սա նկատի ունենան և կիրառվող հմտությունների համակարգում ներառեն ճանաչողական և հուզական ասպեկտներ ևս:

Հաշվի առնելով կառավարության մակարդակով առկա պատմական կամ ինստիտուցիոնալ հիշողությունը, կան ոլորտներ, որտեղ դժվար է պահպանել հավասարակշռությունը: Սա նշանակում է, որ մոտ ապագայում պետական և մասնավոր ոլորտների առաջնորդության հմտությունների սահմանագծերը կարող են միաձուլվել, ինչը կնշանակի՝ հեռանալ *Նոր հանրային կառավարման* կիրառումից: Այս երևույթը ներկայումս լայնորեն տարածված է միջազգային ամենաարդյունավետ կառավարման պրակտիկայում:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Appelbaum, L. and Paese, M. (2003). What Senior Leaders Do: The Nine Roles of Strategic Leadership. Available at: https://www.ddiworld.com/DDI/media/white-papers/WhatSeniorLeadersDoTheNineRoles_wp_ddi.pdf?ext=.pdf. Accessed on June 12 2019.
2. Aucoin, E. (2003). The Competencies Required of Senior Managers in the Public Service: Recruiting and Retaining These Individuals. In *IASIA Annual Conference in Miami*.
3. Aziz, S. F. A., Silong, A. D., Karim, N. A. A., & Hassan, H. (2012). Leadership Practices in Public Sector in Selected Countries: An Integrative Literature Review. *Journal of Management Policy & Practice*, 13(1), 113-126.
4. Charih, M., Bourgalt, J., Maltais, D. and Rouillard, L. (2007). *The Management Competencies of Senior Managers: A look at some OECD Countries*. Global Forum on Reinventing Government. Vienna 2007.
5. Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., & McManus, S. (2008). Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility?. *Public Administration*, 86(4), 987-1008.
6. European Public Sector Awards (2009). Leadership and Change. Available at: https://www.epsa-projects.eu/index.php/Leadership_and_change. Accessed on June 11 2019.
7. Government of Canada (2016). Key Leadership Competencies. Available at: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile.html>. Accessed on June 10 2019.

8. Government of Canada (2016). Key Leadership Competency profile and examples of effective and ineffective behaviours. Available at: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile/examples-effective-ineffective-behaviours.html>. Accessed on June 13 2019.
9. Hamlin, R. G., Ruiz, C. E., & Wang, J. (2011). Perceived managerial and leadership effectiveness within Mexican and British public sector hospitals: A cross-nation comparative analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 491-517.
10. Illiash, I. (2013). *Constructing an Integrated Model of Public-Sector Leadership Competences: An Exploration*. Unpublished PhD Dissertation. Rutgers State University, Newark, N.J.
11. Jarbandhan, D. B. (2011). The evolution of leadership competencies for the South African public sector. *Administratio Publica*, 19(2), 236-249.
12. Kaufmann, K., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2009). *Aggregate and Individual Governance Indicators 1996–2008*. Washington DC: World Bank Development Research Group.
13. Mau, T. A. (2017). Leadership competencies for a global public service. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 3-22.
14. Mincu, C. (2016). Building transformational leadership competencies in the public sector to secure quality service. *Calitatea*, (17) S, 4, 29-41. As presented at the *International Conference of the Institute for Business Administration, Bucharest*.
15. Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W., & Denyer, D. (2017). Managing the entanglement: complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*, 77(5), 692-704.
16. Public Policy Forum (2014). *Flat, Flexible, and Forward-Thinking: Public Service Next*. Available at: <https://ppforum.ca/publications/march-11-2014-flat-flexible-forward-thinking-public-service-next/>. Accessed on June 10, 2019.

17. Raja, A. S., & Palanichamy, P. (2011). Effective Leadership Styles And Organisational Effectiveness-A Cross Examination With Chief Executives And Executives Of Public Sector Enterprises. *SAARANSH*, 19.
18. Schutte, N., & Barkhuizen, N. (2016). The Development of a Strategic Leadership Competency Measure for Public Sector Leaders–A Pilot Study. *Development*, 2(3), 21-29.
19. Shine, D., & Anjua, M. (2013). Study of competency and leadership style in Indian public sector: a case study. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Management Studies*, 1(5), 35-42.
20. Silong, A. D., Mohamad, M., Hassan, Z., & Ariff, I. (2008). Changing roles and competencies for effective public sector leadership. *Jurnal Pengurusan*, 27 - 46.
21. Szamosi, L. T., Wilkinson, A., Wood, G., & Psychogios, A. G. (2010). Developments in HRM in south-eastern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2521-2528.
22. Wart, M. V. (2003). Public-Sector leadership theory: An assessment. *Public administration review*, 63(2), 214-228.
23. Weinstein, R. B. (2013). Servant leadership and public administration: Solving the public sector financial problems through service. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(3), 84-91.