

ՀՏԴ 159.98

**ՂԵԿԱՎԱՐՄԱՆ ՈՃԵՐԻ ԴՐՍԵՎՈՐՄԱՆ  
ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՍՊԱՆԵՐԻ ՇՐՋԱՆՈՒՄ**

**ՍՎԵՏԼԱՆԱ ԲԱՂԴԱՍԱՐՅԱՆ**

*Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիա*

ՀՀ զինված ուժերում, մասնավորապես բարձրաստիճան սպաների գործունեության բնույթը կապված է ռիսկերի, հուզական լարվածության, սթրեսի, անորոշությունների հետ և նման պայմաններում հույժ կարևոր խնդիր է լինեն ոչ միայն իրենց ոլորտում բարձր որակավորմամբ մասնագետներ, այլև կարողանան ներգործել ենթականների վրա, կառավարել կոլեկտիվում տիրող մթնոլորտը, ունակ լինեն վերահսկելու իրավիճակի անորոշությունը, ճիշտ որոշումներ կայացնել: Գլխավոր հարց է դառնում, սպան իր գործունեության ընթացքում ի՞նչ ղեկավարման ոճով պետք է առաջնորդվի վերոգրյալ խնդիրները կարգավորելու համար:

Հոդվածում ներկայացված է ղեկավարման ոճերի տեսական ուսումնասիրում՝ նպատակ ունենալով նախնական ուսումնասիրությամբ դուրս բերել ղեկավարման ոճերի արտահայտվածության աստիճանները: Հայտնաբերվել է, որ բարձրաստիճան սպաներն առաջնորդվում են ժողովրդավարական ոճով, դրա հետ մեկտեղ արտակարգ պայմաններում բարդ խնդիրներ կարգավորելիս նախընտրում են ավտորիտար (**միահեծան**) ոճը:

**Բանալի բառեր.** զինվորական գործունեություն, բարձրաստիճան սպաներ, ղեկավարման ոճեր, անձնակազմ, անձնային հատկություններ:

Կառավարման համակարգի գործունեությունը ներառում է մարդ-մարդ փոխհարաբերություններ, որոնց արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է ղեկավարների և ենթակաների ներդաշնակ ընկալմամբ, համագործակցային ներուժով, որոնց կարևոր տարրերից է ղեկավարման ոճի համապատասխան ընտրությունը: Այն հնարավորություն կընձեռի կառավարելու պետական և ռազմական համակարգերի առավել

ակտիվ, իր գործունեության նշանակությամբ կարևորագույն, միաժամանակ բարդագույն ենթահամակարգը՝ մարդկանց, որոնք տարբերվում են իրենց անհատականությամբ, պահանջմունքներով, դրանցով պայմանավորված շահերով, արժեքային համակարգով, մասնագիտական կարողություններով, խմբերում և մարդկային հարաբերություններում յուրօրինակ վարքային ռազմավարությամբ [1]: Սակայն պետք է հաշվի առնել մի կարևոր հանգամանք, որ ռազմական համակարգի գործունեության բնույթն այլ է, քանի որ այն մշտապես կապված է էքստրեմալ պայմանների և կյանքի համար ռիսկի տարրերի հետ, հենվում է հիմնականում ներքին մշակույթի, կանոնակարգի, վարքը կարգավորող ֆորմալ և ոչ ֆորմալ սկզբունքների վրա, հետևաբար ղեկավարման ռճերի ընտրությունը պայմանավորված է բանակի սոցիալական ինստիտուտի բրգածև կառուցվածքով:

Ղեկավարման ռճերի ուսումնասիրության գործում մեծ ներդրում ունեն այնպիսի գիտնականներ, ինչպիսիք են՝ Կ. Լևինը, Գ. Գոլշտեյնը, Ա. Ժուրավյովը, Վ. Վենսինը, Ե. Մասլովան, Մ. Պլուտնիկովան և ուրիշներ: Սակայն հայրենական հոգեբանության մեջ այս խնդիրը լիարժեքորեն ուսումնասիրված չէ, կան առանձին գրքեր («Մարտական գործունեության հոգեբանական հիմքերը», «Զինվորական առաջնորդություն», «Ռազմական սոցիոլոգիա»), որոնցում ղեկավարման ռճերը դիտարկվում են մասնակիորեն, գերազանցապես տեսական մակարդակով:

Ըստ կառավարման տեսության՝ ղեկավարման ռճերը առաջավարի կայուն փոխազդեցությունն է անձնակազմի հետ, որոնք ձևավորվում են ինչպես կառավարման օբյեկտիվ, այնպես էլ սուբյեկտիվ պայմանների, անձնային հատկությունների ազդեցության ներքո [3]: Մեկ այլ սահմանման համաձայն՝ ղեկավարման ռճը ոչ միայն ղեկավարի կողմից ընտրված որոշակի մեթոդների ամբողջությունն է, այլև նրա անհատականության ազդեցությունը: Այդ պատճառով այն միշտ սուբյեկտիվ է, չնայած օբյեկտիվորեն դրսևորվում է գործունեության որոշակի ձևերում [4]: Հարկ ենք համարում ընդգծել անձնային հատկությունների դերը ղեկավարման ռճի ընտրության գործում, քանի որ դրանց մեծ մասի զարգացումը կարող են նպաստել կառավարման գործունեության մեջ ցանկալի արդյունքի հասնելուն<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Ռազմավարական առաջավարի անձնային հատկությունների ձևավորման մասին հանգամանորեն տե՛ս *Ս. Բաղադասարյան*, Ռազմավարական առաջավարին բնորոշ հատկությունների ձևավորման հարցի շուրջ: «ՀԲ», 2020, հմ. 2:

Ուշագրավ է ղեկավարման ոճերի հիմնական դասակարգումը, որը կատարել է գերմանացի հոգեբան Կ. Լևինը՝ փորձարարական հետազոտության հիման վրա (XX դար): Ըստ ստացված արդյունքների՝ նա կառուցել է մի մոդել, որում առանձնացրել է ղեկավարման երեք ոճ. *ավտորիտար, ժողովրդավարական և լիբերալ (ազատական)* [5]:

Զինված ուժերում ղեկավարման ոճերը նույնպես երեքն են, սակայն առավել ընդունելի է ավտորիտարը, քանի որ զինվորականի մասնագիտությունն այն բարդ մասնագիտություններից է, որը կապված է ռիսկերի, բարդ մասնագիտական առաջադրանքներ կատարելու, հուզական լարվածության, սթրեսի հետ և արտակարգ պայմաններում բարդ խնդիրներ կատարելիս, մարտական գործողությունների ժամանակ պետք է առաջնորդվել ավտորիտար ղեկավարման ոճով, իսկ ծառայական առօրյայում այն ցանկալի է համակցել ղեկավարման այլ ոճերի, մասնավորապես՝ ժողովրդավարականի հետ, ինչն ավելի ճկուն և լիարժեք կդարձնի զորքերի կառավարումը: Զինվորական ծառայության առանձնահատկությունների տեսանկյունից դիտարկելիս կարելի է նշել, որ ավտորիտար ոճը բխում է զինվորական ծառայության **ուղղահայաց** փոխհարաբերությունների բնույթից, և պաշտոնական առումով ոչ ոք չի կարող հրամանատարին բացահայտ մեղադրել ենթակաների կարծիքը հաշվի չառնելու, միանձնյա որոշումներ ընդունելու և անձնակազմի հետ փոխհարաբերություններում խիստ ու կոշտ վարքագիծ դրսևորելու համար, եթե դա բացասական հետևանքներ չի ունենում [8]:

**Ժողովրդավարական ղեկավարման ոճի** հիմնական տարբերակիչ գործոնը որոշումների կայացման գործում զինվորական կոլեկտիվի բոլոր անդամների մասնակցությունն է և փոխհարաբերությունների համագործակցային բնույթը: Պետք է նշել, որ հրամանատարի կողմից ժողովրդավարական ոճի կիրառումը զինված ուժերում չպետք է դիտարկել իբրև ազատական կամ նորարարական վարքագծի դրսևորում, քանի որ զինված ուժերի գործունեությունը կանոնակարգող ղեկավար փաստաթղթերում վաղուց ի վեր ամրագրված են «կոլեգիալություն» և «սպայական ժողով» ինստիտուտները, որոնք հենց ժողովրդավարական ղեկավարման հիմք են հանդիսանում և հրամանատարներին պարտավորեցնում են իրենց ծառայողական պարտականությունների իրականացման ընթացքում կիրառել նաև նշված տարրերը, քանի որ այս ղեկավարման ոճը նպաստում է կոլեկտիվում առաջնորդ-հրամանատարի հեղինակության

բարձրացմանը, ենթակաների վստահության ձեռքբերմանը և առողջ աշխատանքային միջավայրի ստեղծմանը, եթե զուգորդվում է խիստ կարգապահության, հանդուրժողականության և բարձր արհեստավարժության հետ: Սակայն, ժողովրդավարական ոճի կիրառման ժամանակ պետք է լրջորեն ուսումնասիրվեն և հաշվի առնվեն արտաքին (պատերազմական դրություն, սահմանային լարվածություն) և ներքին սոցիալական միջավայրերը, ենթակա անձնակազմի սուբյեկտիվ հատկանիշները, գործողությունների համեմատական ազատության պայմաններում նրանց վարքագծի հնարավոր շեղումները, ինչպես նաև արհեստավարժության մակարդակը: Հակառակ դեպքում, ժողովրդավարական ոճի կիրառումը կարող է հանգեցնել անկառավարելիության և ղեկավարման ավելի խիստ ոճի անցման անհնարինության, անձնակազմի շրջանում ամենաթողության և այլ բացասական հետևանքների, որի պատասխանատուն, միանձնյա ղեկավարման սկզբունքից ելնելով, հրամանատարն է:

**Լիբերալ ղեկավարման ոճի** արդյունավետ չէ բարդ և արտակարգ իրավիճակներում: Այս ոճի կիրառման հետևանքով զինվորական կոլեկտիվում աշխատանքի արդյունավետությունը նվազում է, իսկ հոգեբանական մթնոլորտը կոլեկտիվում դառնում է անբարենպաստ, չկա համագործակցություն ծառայակիցների միջև, չկան ուսման առաջադիմության, պարտականությունների իրականացման ազդակներ [7, էջ 146-147]:

Պատմական փորձը ցույց է տալիս, որ բանակում հաճախ հանդիպողը ղեկավարման ավտորիտար ոճն է ու դրա ծայրահեղ դրսևորումները՝ բռնությունն և հարկադրումը: Բանակը՝ որպես սոցիալական հատուկ խումբ, ի սկզբանե ենթադրում է առաջնորդության ավտորիտար ոճը, որի դեպքում ենթակաները չունեն վերադասի հրամանը նույնիսկ կասկածի տակ առնելու իրավունք:

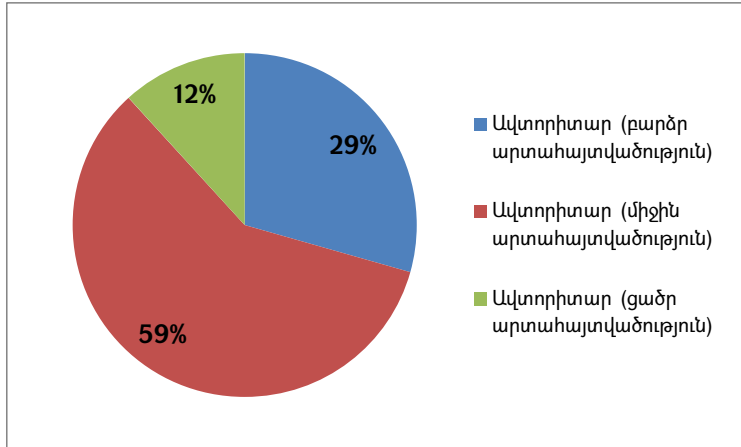
Սակայն անհերքելի է այն փաստը, որ ժողովրդավարական ղեկավարման ոճը լավագույնն է, որը պետք է համատեղել ավտորիտար ղեկավարման ոճի հետ: Իրավիճակները ստիպում են հրամաններ տալ, ինչպես նաև քննարկել որոշակի հարցեր ենթակաների հետ: Այս երկու ոճերի միասնությունն առավել ընդունելի է հրամանատարի կողմից: Այս համատեքստում տեղին է մեջբերել Ն. Մաքիավելին հետևյալ միտքը. *«մարդկանց աչքերում պետք է երևալ կարեկից, խոստումնապահ, գթասիրտ, անկեղծ, բարեպաշտ և իրականում լինել այդպիսին, բայց ներքուստ պետք է պարտաստ լինել անհրաժեշտության դեպքում դրսևորել նաև հակառակը: Պետք է հասկանալ, որ Տիրակալը չի կարող կատարել այն ամենը, ինչը*

համապատասխանում է լավ մարդու մասին մեր ունեցած պատկերացումներին, քանզի պետությունը պահպանելու համար նա հաճախ է ստիպված լինում երդմնագանց լինել՝ ընդամին, դրսևորելով անզթություն, դաժանություն ու անազնվություն: Ներքուստ նա պետք է միշտ պատրաստ լինի փոխել գործելակերպը, եթե դեպքերն այլ ընթացք ստանան» [6]: Սա խոսում է իրական ռազմավարական առաջավարի մասին, որը կարողանում է ղեկավարման ոճերը համատեղությամբ սկզբունքով օգտագործել, գնահատել իրավիճակը և համապատասխանաբար գործել:

Այսպիսով՝ զինվորականի գործունեությունը մի առանձնահատուկ տեսակի գործունեություն է, որը զինծառայողներից պահանջում է պատշաճ մակարդակի կրթվածություն, մասնագիտական ու ֆիզիկական պատրաստություն, հոգեբանական կայունություն [2]: Այստեղ գործում է ուղղահայաց ղեկավարման համակարգ, որում կոլեկտիվի անդամները ծառայողական հստակ ենթախմբերի են բաժանված, որոնք էլ կարգավորում են նրանց պարտականություններն ու իրավունքները: Իսկ այս տեսակ ղեկավարման համակարգը ապացույցն է այն բանի, որ ավտորիտար ղեկավարման ոճը նախընտրելի է զինվորական ոլորտում: Միևնույն ժամանակ բանակում մարդկանց փոխհարաբերությունները հնարավոր չէ ղեկավարել միայն կանոնադրություններով և որոշումներով: Ուստի սպայի համար պակաս կարևոր գործոններ չեն նաև մարդկային հոգատարությունը, նրբազգացողությունն ու զգայուն վերաբերմունքը [8]: Կառավարումը բազմազան և դինամիկ աշխատանք է պահանջում զինվորականից:

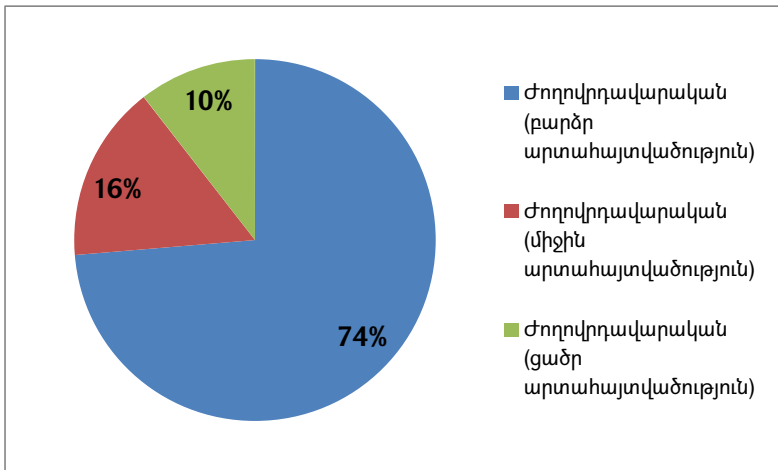
ՀՀ զինված ուժերում բարձրաստիճան սպայի ղեկավարման ոճի ճիշտ ընտրության կարևորությունն ու անհրաժեշտությունը ընդգծելու նպատակով՝ մեր կողմից կատարվել է նախնական ուսումնասիրություն ՀՀ պաշտպանական ազգային հետազոտական համալսարանի «Պետության ռազմական անվտանգություն» կրթական ծրագրում ընդգրկված տարբեր պաշտոններ զբաղեցնող 20 բարձրաստիճան սպաների շրջանում: Ուսումնասիրության մեթոդիկական «Ղեկավարի կառավարման ոճի ընտրությունը ինքնագնահատման միջոցով» թեստն է [9], որը թույլ է տալիս որոշելու ղեկավարման ոճը ինքնագնահատման միջոցով և դուրս է բերում ոչ միայն ղեկավարման առաջատար ոճը, այլ երեք դասական ոճերի արտահայտվածության աստիճանը:

Բարձրաստիճան սպաների կողմից լրացված թեստի վերլուծության արդյունքում ստացել ենք հետևյալ պատկերը. (տե՛ս **Գծանկար 1**):



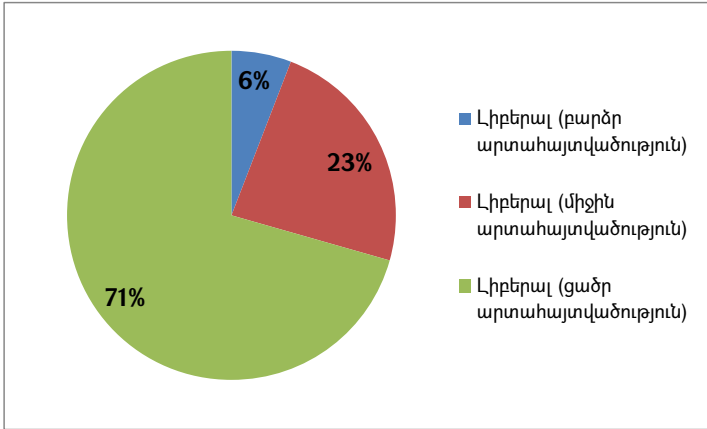
**Գծանկար 1. Բարձրաստիճան սպաների ղեկավարման ավտորիտար ոճի արտահայտվածությունը՝ ներկայացված տոկոսային հարաբերակցությամբ**

Ինչպես երևում է **Գծանկար 1-ից**, մասնակիցների 59%-ն ունի ղեկավարման ավտորիտար ոճի միջին արտահայտվածություն: Այս ցուցանիշը խոսում է այն մասին, որ ավտորիտար ղեկավարման ոճը նախընտրելի է, բայց իրավիճակից ելնելով կարող է փոփոխվել, և կառավարման ընթացքում զուգակցվել այլ ոճերի հետ:



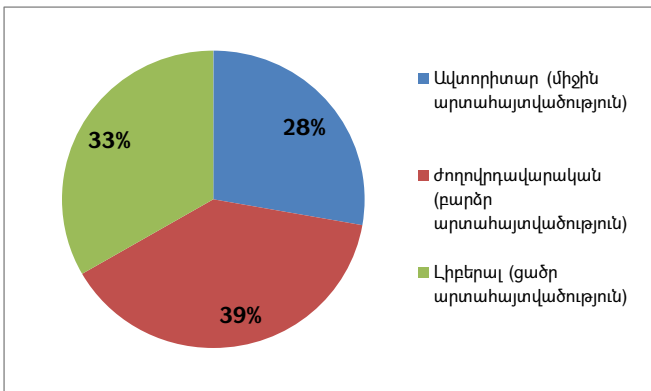
**Գծանկար 2. Բարձրաստիճան սպաների ղեկավարման ժողովրդավարական ոճի արտահայտվածությունը՝ ներկայացված տոկոսային հարաբերակցությամբ**

Ըստ **Գծանկար 2-ում** ներկայացված արդյունքների՝ մասնակիցների 78%-ն ունի ղեկավարման ժողովրդավարական ոճի բարձր արտահայտվածություն: Այս ոճի ընտրությունը նույնպես կախված է իրավիճակից, երբ չկա հրատապություն և արտակարգ իրավիճակ չի ստեղծվել:



**Գծանկար 3. Բարձրաստիճան սպաների ղեկավարման լիբերալ ոճի արտահայտվածությունը՝ ներկայացված տոկոսային հարաբերակցությամբ**

Ինչպես երևում է **Գծանկար 3-ից**, մասնակիցների 71% ունի լիբերալ ղեկավարման ոճի ցածր արտահայտվածություն, որը մեր կողմից սպասելի ցուցանիշ էր՝ հաշվի առնելով հետազոտվող խմբի գործունեությանը ներկայացվող պահանջները և ոլորտի առանձնահատկությունը: Զինվորական կոլեկտիվում այս ղեկավարման ոճը բնութագրվում է վերահսկողության բացակայությամբ, անգործությամբ, քանի որ զինված ուժերի ամենօրյա գործունեության նկատմամբ ուշադրության թուլացումը նույնն է, ինչ ամենաթողությունը [7, էջ 148]:



**Գծանկար 4. Ղեկավարման երեք ոճի արտահայտվածությունը՝ ներկայացված տոկոսային հարաբերակցությամբ**

Այսպիսով՝ նախնական ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ բարձրաստիճան սպաները կարող են իրենց գործունեությունը ծավալել ժողովրդավարական ոճով, որին զուգահեռ՝ իրավիճակից ելնելով նախընտրել ավտորիտար ոճը: Իսկ ինչ վերաբերում է լիբերալ ոճին, ապա այն քիչ նախընտրելի և գործունեության արդյունավետության ցածր մակարդակ ապահովող ոճ է:

Կառավարման հոգեբանության շրջանակներում ղեկավարման ոճի ճիշտ ընտրությունն ունի կարևոր նշանակություն, քանի որ այն նպաստում է որոշումներն արագ կերպով կայացնելու, հավասարակշռված փոխհարաբերություններ կերտելու, աշխատանքային գործունեության ընթացքում ծագող գժտությունները կանխելու և բարենպաստ սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտ ապահովելու գործին, դրանով իսկ նախադրյալներ ստեղծելու կոլեկտիվի արդյունավետ գործունեության համար: Ջինվորական կոլեկտիվում ղեկավարման ոճերի ընտրությամբ է պայմանավորված բարձրաստիճան սպաների մասնագիտական պատրաստականությունը, անձնակազմը կառավարելու ունակությունը, որոնց համատեղ ազդեցությունը ստորաբաժանումների, զորամասերի և զորամիավորումների հաջող գործունեության գրավականն է:



## ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐ

**1. Սուվարյան Յու.**, Կառավարման մեթոդաբանության և արդյունավետության հարցերի շուրջ, Լրաբեր Հասարակական Գիտությունների, 2007, № 2, էջ 196-209:

**2. Մարգարյան Վ.** Մարտական գործունեության հոգեբանական հիմքերը, Եր., 2009, էջ 18-19:

**3. Николаевна. Д.,** Проблема выбора стилей руководства в управленческой культуре: теоретический анализ. // Историческаяи социально-образовательная мысль, 2016, стр. 140-144.

**4. Աղուզումջյան Ռ., Պեփրոսյան Լ., Պողոսյան Ս., Խաչատրյան Ա.,** Կառավարչական գործունեության առանձնահատկությունների հոգեբանական նկարագիր, ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, Եր., 2015, էջ 157:

**5. Бандурка А.,** Психология управления, Фортуна-пресс, Харьков, 1998, с. 194-197.

**6. Մաքիավելի Ն.,** «Տիրակալը», Եր. 2010, էջ 124-125:

**7. Աթանեսյան, Ա. Շաքարյան, Վ. Ավերիքյան, Ա. Ավերիսյան, Դ. Հարությունյան,** Զինվորական առաջնորդություն, Եր., 2012, էջ 145-146:

**8. Ղամբարյան Ռ.,** Կադրերի ընտրության և տեղաբաշխման, զինվորական կոլեկտիվների կազմավորման հոգեբանական տեսանկյունները: «ՀԲ», 2004, հմ. 4:

**9. Фетискин Н., В. Козолов, Г. Мануйлов.** Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2002, с. 227.

## ОСОБЕННОСТИ ПРОЯВЛЕНИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА СРЕДИ ОФИЦЕРОВ

СВЕТЛАНА БАГДАСАРЯН

---

*Академия государственного управления Республики Армения*

---

Характер деятельности Вооруженных Сил РА, в частности высокопоставленных офицеров, связан с рисками, эмоциональным напряжением, стрессом, неопределенностью и в таких условиях очень важно быть не только высококвалифицированным специалистом своего дела, но и уметь влиять на своих подчиненных, управлять атмосферой в коллективе, уметь контролировать неопределенность ситуации, принимать правильные решения. Главный вопрос - каким стилем руководства должен руководствоваться офицер для решения вышеперечисленных проблем?

В статье представлено предварительное исследование степени выраженности стилей руководства. Было установлено, что высокопоставленные офицеры руководствуются демократическим стилем, но в то же время предпочитают авторитарный стиль при решении сложных задач в чрезвычайных ситуациях.

**Ключевые слова:** военная деятельность, высокопоставленные офицеры, стили руководства, личный состав, личностные качества.

## CHARACTERISTICS OF THE MANAGEMENT STYLE EXPRESSION AMONG OFFICERS

SVETLANA BAGHDASARYAN

---

*Public Administration Academy of the Republic of Armenia*

---

The nature of the activities of the RA Armed Forces, in particular high-ranking officers, is connected with risks, emotional tension, stress, uncertainties. For that, it is of great importance to have not only highly qualified specialists also skills to manage staff and working environment, to control the uncertainty of the situation and make the right decisions. The main question becomes, what kind of management style should an officer be guided by in order to solve the above-mentioned problems?

The article presents a theoretical study of management styles, with the aim of determining the degree of expression of management styles through a preliminary study. It has been found out that high-ranking officers are guided by democratic style, while preferring authoritarian style, when handling complex problems in emergencies.

**Keywords:** military activity, high-ranking officers, management styles, personnel, personal qualities.

*Ներկայացվել է խմբագրություն 09.11.2020*

*Երաշխավորվել է փախագրության 11.12.2020*