

# Ղեկավարի գործունեության արդյունավետությունն ապահովող կարողություններն ու «փափուկ հմտությունները» արդի աշխարհի մարտահրավերների համատեքստում

Քոչարյան Մարինե Ա.

Հայցորդ << պետական կառավարման ակադեմիա (Երևան, ՀՀ)  
marinekocharyan@gmail.com

ՀՏԳ՝ 005.32; EDN: LUNDCL; JEL: G32, H12, M12;

DOI: 10.58587/18292437-2023.5-138

Հանգուցաբառեր՝ արդյունավետություն, հմտություն, կարողություն, հաղորդակցում, ժամանակի կառավարում, նկունություն, սթրեսի կառավարում, անորոշություն, ադապտացում

## Способности и «мягкие навыки» эффективного руководителя в контексте мировых вызовов

Кочарян Марине А.

соискатель ученой степени

Академия государственного управления Республики Армения (Ереван, РА)

**Аннотация.** В статье описываются вопросы эффективного управления, стоящие сегодня перед руководителем, связанные с неопределенностью вызовов современного мира. Во-первых представлены определения компетентного руководителя. Далее исследованы работы отчетственных, российских и западных авторов, в которых детально перечислены навыки компетентного руководителя. Наличие ряда способностей и навыков является гарантией, позволяющей человеку заниматься профессиональной деятельностью руководителя, а некоторые из них необходимы, чтобы профессиональная деятельность считалась эффективной. Были выделены профессиограммы данные различными учеными, и они были сопоставлены с требованиями законодательства РА. В условиях геополитических процессов, особенно после глобальной эпидемии, которая также сопровождается небывалым технологическим прогрессом, а некоторые ученые в скором времени предсказывают «технологическую революцию», в мире появилась новая ситуация, при которой от руководителя ожидается гибкость мышления и практики, навыки быстрого реагирования, высокое развитие коммуникативных способностей, высокий эмоциональный интеллект, умение правильно ориентироваться и ряд других важных качеств.

**Ключевые слова:** эффективность, навык, способность, коммуникабельность, тайм-менеджмент, гибкость, управление стрессом, неопределенность, адаптация

## Effective Manager's Capabilities and "Soft Skills" in the Context of the World's Challenges

Kocharyan Marine A.

Correspondence Degree Seeker

Public Administration Academy of the Republic of Armenia (Yerevan, RA)

**Abstract.** The article outlines new requirements for the efficiency of managers in the context of the challenges facing the world today and the uncertainty they bring with them. First, here are presented the definitions of a capable manager, then, the studies of the Armenian, Russian and Western authors with detailed descriptions of the managers' required capabilities. The availability of a number of capabilities and skills is the key to allowing a person to engage in a manager's professional occupation, and some skills are required to define the professional activity as effective. Data of professioniogrammes from a variety of scientists has been highlighted and compared to the requirements set out in the legislative framework of the RA. In the context of geopolitical processes, especially after the global epidemic, which is also accompanied by unprecedented technological advances, and even some scientists are soon predicting a "technological revolution," the world has changed into a new situation, under which a manager is expected to have flexibility in mind and practice, quick response skills, high development of communication capabilities, emotional high intelligence, ability to navigate properly and a number of other important qualities.

**Keywords:** efficiency, skill, capability, communication, time management, flexibility, stress management, uncertainty, adaptation

Խորհրդային Միության տարիներին պետական ծառայողների, այդ թվում՝ բարձր պաշտոն զբաղեցնող ղեկավարների գործունեության արդյունավետությունը կապվում էր մասնագիտական բարձր գիտելիքների առկայության և

դրանց հմուտ կիրառման հետ: Խորհրդային հասարակարգի փլուզումից հետո մեր նորաստեղծ հանրապետությունը, ի թիվս այլնի, ժառանգեց նաև այս մտայնությունը: Սակայն արդի աշխարհը դաշտ է նետել մի շարք

մարտահրավերներ, որոնք արդեն, ի թիվս անհրաժեշտ մասնագիտական գիտելիքների հավուր պատշաճի տիրապետման, կարևոր են դարձնում նաև մի շարք «փափուկ հմտությունների» հանգամանքը: Դրանցից մի քանիսի հմուտ կիրարկումն էլ ապահովում է ղեկավարի գործունեության արդյունավետությունը:

Պատմական յուրաքանչյուր դարաշրջան իր հետ բերում է յուր փոփոխությունները, երբեմն շեշտակի, երբեմն ոչ այնքան ակնառու: Սակայն յուրաքանչյուր ժամանակաշրջան ենթակա է վերափոխումների, որոնք էլ իրենց հերթին անդրադառնում են տվյալ ժամանակահատվածի սոցիալական կյանքի բոլոր ոլորտներին:

21-րդ դարը ևս բացառություն չէ. կլիմայի փոփոխություններն ու էկոլոգիական ահազանացող խնդիրները, մեծ թափով ընթացող աշխարհաքաղաքական գործընթացները, համաշխարհային համավարակը և դրա հետևանքները, դեռ նախորդ դարից ձևավորված և այժմ ավելի խոշորացած անդրազգային կազմակերպությունների գործունեությունը, որոնք գալիս են փոխարինելու պետություններին, նախկինում միատարր բնակչության կազմ ունեցող երկրներում դեմոգրաֆիական պատկերի փոփոխությունները, տարբեր վայրերում սկիզբ առաջ և չդադարող, նույնիսկ հրնթացս սաստկացող պատերազմներն ու ռազմական օջախները, մեծ տեմպերով մեր կյանք ներխուժող արհեստական բանականությունն ու նրա անմիջական ազդեցությունը, կյանքի գրեթե բոլոր ոլորտների թվայնացման մեծ թափն ու կիբերանվտանգության հարցերը, առեղծված կատվական պաշարները, դրանով պայմանավորված ապատեղեկատվության ահազանացող վտանգները, արժեքային համակարգային ձևափոխումները և այլն:

Վերը թվարկվածով պայմանավորված՝ բովանդակ աշխարհում առաջանում են նոր իրողություններ, որոնք իրենց հետ բերում են վարքագծի նոր կանոններ սոցիալական տարբեր շերտերի համար:

Վերջին տասնամյակները, թերևս, դրսևորվեցին առավելապես անորոշության տեսանկյունից: Ի՞նչ է անորոշությունը՝ ընթացիկ գործընթացների և հնարավոր ապագայի վերաբերյալ անհրաժեշտ տեղեկատվության նվազ լինելը կամ ընդհանրապես չլինելը: Անորոշությունն առաջացնում է վախի զգացում, անիքնավստահություն, ռիսկի գնալու պատրաստակամության բացակայություն, հեռահար նպատակների սահմանման անկարողություն, ապագայի պլանավորման դժվարություններ և այլն: Անորոշությունն իր հետ բերում է սթրես, կարող է հանգեցնել ճգնաժամային իրավիճակների, ընդհուպ կոնֆլիկտների: Հետևաբար այս և վերը թվարկված այլ

մարտահրավերներին դիմակայությունը բոլոր մասնագետների առաջ, այդ թվում՝ ղեկավար պաշտոն զբաղեցնողների, դնում է դրանց արդյունավետ հաղթահարման նոր ուղիների փնտրտուքի հարցը:

Կառավարման արվեստին տիրապետելը՝ ի թիվս տեսական գիտելիքների, կարողունակ ղեկավարից պահանջում է նաև հստակ սահմանված հմտություններ ու կարողություններ: Ինչպես արդեն նշվեց, ներկա իրողությունները հաշվի առնելով՝ միայն մասնագիտական գիտելիքներով ղեկավարի գործունեության արդյունավետությունը որոշելը ժամանակավրեպ է: Արդի աշխարհում, երբ թվային տեխնոլոգիաների օգնությամբ շատ ավելի արագ հնարավոր է ստանալ ցանկացած մասնագիտական հարցի պատասխան, ապա առաջին պլան են գալիս, այսպես կոչված, փափուկ հմտությունները:

Փափուկ հմտությունները կոչված են լրացնելու «կոշտ հմտությունները». դրանք մարդու հիմնական կարողությունների հետ հատվող մարդու արագ, անխալ, գերթե ավտոմատացված գործողություններն են՝ կոչված նպաստելու խնդրի լուծմանը և սովորաբար վերաբերում են կազմակերպությունում (կամ դրանից դուրս) մարդկանց հետ փոխհարաբերություններին [10, էջ 2]: Սակայն դրանք ստատիկ չեն և ենթակա են փոփոխման, օրինակ՝ այն հմտությունները, որոնք անհրաժեշտ էին մեկ տասնամյակ առաջ կոնկրետ խնդրին լուծում տալու համար, ապա այսօր դրանք այլ են, մեկ տասնամյակ հետո նույնպես կլինեն տարբեր: Փափուկ հմտությունները երկու ուղղություն ունեն. հմտություններ, որոնք ներանձնային են, մարդը իր մեջ է զարգացնում, և միջանձնային, երբ հմտությունները ենթակա են զարգացման այլ մարդկանց հետ հարաբերվելու տեսանկյունից (անձնական և սոցիալական հմտություններ) [10, էջ 3]:

Ինչպես նշվեց, փափուկ հմտությունները հատվում են կարողությունների հետ: Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն խմբի պաշտոնի անձնագրով տվյալ պաշտոնը զբաղեցնողի համար սահմանված են հետևյալ կարողությունները կամ կոմպետենցիաներ, որոնք անհրաժեշտ են պաշտոնավարող անձին բնակաճան պաշտոնավարման համար: Օրինակ՝ ՀՀ ԿԳՄՍ նախարարության գլխավոր քարտուղարի հրամանով հաստատված Կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարության Հանրակրթության վարչության պետի պաշտոնի անձնագրով սահմանվում են հետևյալ ընդհանրական (*Աշխատակազմի կառավարում, Քաղաքականության վերլուծություն, Մոնիթորինգ, Արոշումների կայացում, Ծրագրերի կառավարում,*

Խնդրի լուծում, Բարեկարքություն) և ընտրանքային (Ֆամանակի կառավարում, Բանակցությունների վարում, Բողոքների բավարարում, Բողոքների և խորհրդակցությունների կազմակերպում և վարում, Երոյթների նախապատրաստում և կազմակերպում, Փաստաթղթերի նախապատրաստում) կոմպետենցիաները:

Կոմպետենցիաները կամ կարողությունները տարբեր հեղինակների մոտ տարբեր մեկնություն են ստացել, օրինակ՝ կոմպետենցիան՝

ա) մենեջերի պարտականություններն ու իրավունքներն են (Շ. Յեննեկս),

բ) մասնագիտական իրավիճակային խնդիրներն արդյունավետ լուծելու և սեփական վարքը կառավարելու կարողությունն է (Ա. Վեսելկով),

գ) մարտահրավերները կանխատեսելու և դրանց արդյունավետ արձագանքելու, մարդկանց շահերը հասկանալու, նոր պայմաններում ինքնուրույն գործելու կարողությունն է (Վ. Օրեխով),

դ) մասնագիտական գիտելիքների, կարողությունների և դրանց իրականացման եղանակների ամբողջությունն է (Ֆ. Չեեր),

ե) մասնագիտության պահանջներին համապատասխանության բնութագրումն է (Ա. Մարկովա) [2, էջեր 74-80]:

Անձի՝ տվյալ պաշտոնին համապատասխան լինելը, ասել է թե կոմպետենտությունը, մի հարց է, կոմպետենտ լինելու պարագայում արդյունավետ պաշտոնավարումը՝ մեկ այլ: Այսինքն, միայն կոմպետենտ ղեկավարի կողմից անհրա-

ժեշտ փափուկ հմտությունների տիրապետման և դրանց հմուտ կիրառման դեպքում կարող ենք խոսել վերջինիս գործունեության արդյունավետության մասին: Միայն այն ղեկավարը, ով բավարարում է մասնագիտորեն սահմանված կոմպետենտության պահանջները, կարող է արդյունավետ գործող ղեկավար լինելու հայտ ներկայացնել:

Այսպիսով՝ ղեկավարի գործունեության արդյունավետության մասին պետք է խոսել եթե միայն ղեկավարը կոմպետենտ է, այսինքն՝ ունի մասնագիտական անհրաժեշտ գիտելիքներ, տարիների սեփական փորձով ձևավորված հմտությունների անհրաժեշտ պաշար, գիտի իր աշխատանքային իրավունքների ու պարտականությունների շրջանակը և գործում է այդ շրջանակի սահմաններում, ունի ձևավորված ներքին կայուն արժեքային համակարգ, ունակ է արագ արձագանքելու փոփոխվող աշխարհի մարտահրավերներին, գիտակ է այլոց նվազագույն հոգեբանական պահանջմունքներին և պատրաստակամ է արձագանքել այդ պահանջմունքներին և, ամենակարևորը, կարող է կառավարել նախ և առաջ սեփական անձը:

Իսկ անձի կողմից ո՞ր կարողություններին տիրապետելն է անհրաժեշտ ղեկավարի մասնագիտական գործունեություն ծավալելու համար: Այս հարցի պատասխանը տալիս է ղեկավարի պրոֆեսիոգրաման: Տարբեր գիտնականներ տարբեր հատկանիշներ են կարևորում [5, էջ 392; 6, էջ 118] (Աղյուսակ 1) :

**Աղյուսակ 1. Տարբեր գիտնականների կողմից ներկայացված ղեկավարի պրոֆեսիոգրամաների տարբերությունները**

Ե. Ռոմանովա	Վ. Շեպել	Լ. Ֆատկին	Ռ. Կրիչևսկի
<ul style="list-style-type: none"> <li>• կազմակերպչական լավ ունակություններ,</li> <li>• ղեկավարելու կարողություն,</li> <li>• ենթակաների հետ հարաբերություններում առաջնորդի կարողությունների դրսևորում,</li> <li>• հաղորդակցման հմտություններ,</li> <li>• ինքնակառավարում,</li> <li>• լավ զարգացած վերլուծական կարողություններ,</li> <li>• հայեցակարգային մտածողություն</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ընդհանուր հատկանիշներ,</li> <li>• գաղափարական ու բարոյական հատկանիշներ,</li> <li>• յուրահատուկ անձնային-գործնական հատկանիշներ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ադապտացիոն շարժունակություն,</li> <li>• հուզական և գործնական առաջնորդություն,</li> <li>• սոցիալական դերերի ինտեգրման կարողություն,</li> <li>• հաղորդակցման կարողություն,</li> <li>• սթրեսակայություն</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• բարձր պրոֆեսիոնալիզմ,</li> <li>• պատասխանատվություն և հուսալիություն,</li> <li>• սեփական ուժերի նկատմամբ վստահություն,</li> <li>• ինքնուրույնություն</li> <li>• խնդիրների ստեղծագործական լուծման ունակություն</li> </ul>

Եթե ամբողջացնենք պրոֆեսիոգրամաների առաջարկած նախապայմանները՝ ապա իդեա-

լական ղեկավարը պետք է անպայման զինված լինի մասնագիտական գիտելիքներով և

կառավարման ամբարած փորձով, ունենա միջինից բարձր ինտելեկտ, լինի կազմակերպչական ընդունակություններով օժտված, ինքնավստահ (խոսքը օբյեկտիվ և ոչ թե չափազանցված ինքնավստահության մասին է), ինքն իրեն կառավարող առաջնորդ, ունենա հաղորդակցման ու բանակցությունների վարման ունակություններ, լինի սթրեսներն ու կոնֆլիկտները հմտորեն լուծող, հոգեբանի և ուսուցչի սոցիալական դերերն իր մեջ ամփոփող, ստեղծագործ և վերլուծական մտածողությամբ օժտված անձնավորություն: Արդի աշխարհի առաջ քաշած պահանջներին բավարարելու համար նշված պրոֆեսիոգրամաները լրացման կարիք ունեն, մասնավորապես կարելի է նշված կետերին ավելացնել ահռելի տեղեկատվության և ապատեղեկատվության հետ աշխատանքի կարողությունը, կոնֆլիկտի կառավարման կարողությունը, ժամանակի կառավարման կարողությունը: Գաղափարական արժեհամակարգը արդի աշխարհում այլևս միանշանակ չի ընկալվում: Իսկ ահա հուզական կառավարման, սթրեսակայունության և հաղորդակցման կարողությունները կարելի է դասել կարևորագույնների շարքին: Աղապտացիոն շարժունակությունը թերևս կարևորվում է անորոշության հանգամանքով և անընդմեջ փոփոխվող իրականություններով պայմանավորված:

Ն. Վ. Ուվարինան ղեկավարի գործունեության արդյունավետությանը նպաստող կարողություններից նշում է՝

- միջինից բարձր ինտելեկտը,
- նախաձեռնողականությունն ու գործարար ակտիվությունը,
- ինքնավստահությունը՝

պայմանավորված կարողության բարձր աստիճանով և հավակնությունների բարձր մակարդակով,

- մանրուքներից վեր գտնվելու և իրավիճակային պատկերը ամբողջությամբ գնահատելու կարողությունը [6, էջեր 116-117]:

**Կարողություններ**

1. լինել առաջնորդ
2. լինել առաջնային դիրքում
3. հասկանալ և ընկալել տեխնոլոգիաները
4. լինել օրինակ
5. հայտնաբերել կոլեգաների թույլ և խոցելի կողմերը
6. հավատալ կոլեկտիվ ինտելեկտին և գիտելիքների փոխանակմանը
7. լինել «կրակը վառ պահողը»
8. ապահովել հետադարձ կապ

Համաձայն Չ. Մագերիսոնի և Է. Կակաբաձեի անցկացրած փորձական հետազոտությունների տվյալների՝ հեռանկարային ղեկավարների որակների առաջնակարգ հատկանիշները հետևյալն են՝

1. մարդկանց հետ աշխատելու և ենթականերին մի շարք լիազորություններ պատվիրակելու կարողությունը,
2. ռիսկի գնալու և պատասխանատվություն ստանձնելու պատրաստակամությունը,
3. կենսական և կառավարչական ակտիվությունը,
4. մինչև 35 տարին ղեկավարման հիմնական փորձի ձեռքբերումը,
5. անհրաժեշտության դեպքում հեշտությամբ ղեկավարման ոճի փոփոխությունը,
6. ընտանեկան աջակցությունը:

Առավել կարևորներից նշվել են առաջին երկուսը, թեև թվարկվածներից յուրաքանչյուրն իր ուրույն դերակատարումն ունի արդյունավետության ապահովման տեսանկյունից: Փոփոխական կամ անորոշ իրականության պարագայում առաջին պլան են մղվում երկրորդ և հինգերորդ որակները, որոնք «պատասխանատու» են տվյալ իրավիճակային խնդիրների բարենպաստ լուծման համար:

Ամերիկացի սոցիոլոգ և հոգեբան Ռոբերտ Կացը ղեկավարի գործունեության արդյունավետությունն ապահովող հմտությունները բաժանել էր երեք խմբի՝ տեխնիկական, մարդկային և հայեցակարգային, և նշում էր, որ կարիերայի տարբեր փուլերում նշվածներից որևէ մեկը կարող է դրսևորվել, սակայն կարիերայի աստիճանակարգում ամենաբարձր աստիճանին հասնելու և մնալու համար անհրաժեշտ է տիրապետել երեքին էլ [9]:

Հայտնի ամերիկացի հոետոր, ապագայի առաջնորդի ու կազմակերպության տեսլականի հեղինակ Ջ. Մորգանը առաջ է քաշում ղեկավարի 10 կարողություն՝ բնականոն գործունեության իրականացման համար և 12 հմտություն՝ հաջողության հասնելու համար:

**Հմտություններ**

1. համագործակցություն
2. հաղորդակցություն
3. կենտրոնանալ ծառայությունների մատուցման վրա
4. ունենալ ձեռնարկատիրական մտածելակերպ
5. պատասխանատվություն
6. ընկերակություն անել տեխնոլոգիաների հետ
7. սովորել սովորելը
8. ունենալ աճող մտածողունակություն (grow mindset), այսինքն՝ չլինել կարծրացած մտածելակերպով

- 9. ճանաչել անձնական սահմանները
- 10. ադապտացվել ապագայի աշխատակցին [12]

Իր «Աշխատանքի ապագան» գրքում Մորգանը սահմանում է ապագայի աշխատանքային վիճակները՝

- նոր վարվելաձև՝ սոցիալական մեդիայի հետ աշխատանքը,
- տեխնոլոգիաներ՝ համագործակցային տեխնոլոգիաների կիրառումը, համացանցային «ամպիկներին» անցումը, մեծ ծավալի տեղեկատվությունը, և այլն,
- հազարամյակի աշխատուժը՝ նոր մոտեցումներով, նոր ակնկալիքներով և նոր աշխատելաոճերով
- շարժունակությունը՝ աշխատանք ցանկացած ժամանակ, ցանկացած վայրից, ցանկացած տեխնիկական միջոցով,
- գլոբալիզացիա՝ սահմանների բացակայություն [7, էջեր 3-19]:

Թեև Մորգանն իր մտորումները վերագրում է ապագային, սակայն այսօր մենք արդեն այդ ապագայում ենք, հետևաբար Մորգանի «ապագայի ղեկավարը» մասամբ արդեն մերօրյա ղեկավարն է, ում էլ անհրաժեշտ են նոր հմտություններ արդի խնդիրները «սանձելու» համար:

Հայրենական հեղինակները ղեկավարի գործունեության արդյունավետությունը պայմանավորում են մի շարք գործոններով, որոնք ևս համընկնում են տարբեր հեղինակների կողմից ղեկավարի ինչպես պրոֆեսիոգրամայի, այնպես էլ գործունեության արդյունավետության ապահովման համար առանձնացված հմտությունների հետ. դրանք են՝ կառավարչի՝ տվյալ գործունեությամբ զբաղվելու ցանկությունն ու հետաքրքրվածությունը, մարդկանց հետ աշխատելու, շփվելու, համագործակցելու, նրանց վրա ազդելու ունակությունները, մտածողության ճկունությունն ու ինքնատիպությունը, որը կարևորվում է հատկապես անկանխատեսելի իրավիճակներում որոշումներ կայացնելու ժամանակ, ռիսկի գնալու (փաստերի վրա հիմնված) և պատասխանատվություն ստանձնելու պատրաստակամությունը, կանխատեսելու կարողությունը, զարգացած ինտուիցիան [1, էջեր 77-78]:

Հ.գ.թ. Լ. Հ. Պետրոսյանը ՀՀ պետական համակարգում բարձրագույն խմբի պաշտոն զբաղեցնող անձի համար կարևորում է երկու ասպեկտ՝

1. մասնագիտական գիտելիքները,
2. մի շարք պարտադիր հմտություններ (դարձյալ պայմանավորված պաշտոնի անձնագրով նախատեսված գործառնությունների ապա-

- 9. վերացարկում
- 10. սովորել ասել «ոչ»
- 11. իրազեկվածություն
- 12. ապրումակցում [4, էջ 8]

հովմամբ)՝ արտակարգ իրավիճակների կառավարումը, բանակցությունների վարումը, ելույթներ ունենալը, ժամանակի կառավարումը, ժողովների կազմակերպումը և վարումը, կոնֆլիկտների կառավարումը, մարդկային ռեսուրսների կառավարումը, սթրեսի կառավարումը, ֆինանսների կառավարումը, հաղորդակցման հմտությունները (ինչպես ներկազմակերպական, այնպես էլ կազմակերպությունից դուրս հարաբերություններում) [3, էջեր 28-31]: Եթե ամբողջացնենք տարբեր երկրների գիտնականների տարբերակները արդյունավետ գործող ղեկավարի կարողությունների և հմտությունների վերաբերյալ և համեմատենք ՀՀ քաղաքացիական ծառայության պաշտոնի անձնագրով ղեկավար պաշտոն զբաղեցնող անձի առջև դրված պահանջների հետ, ապա կարող ենք ասել, որ վերը թվարկված բոլոր պահանջները դրանում ներառված են: Սակայն արդի աշխարհի մարտահրավերներին ընդառաջ դրանք լրացման կարիք ունեն:

2021 թ. գրված իր հոդվածում հանրային կառավարման մասնագետ Ֆրանսիսկո Լոնգոն, ժամանակակից իրականության պայմաններից ելնելով, հանրային հատվածի համար առաջ է քաշում մի քանի հիմնական դասեր [11], որոնց սերտումը կնպաստի պետական ապարատի արդյունավետ աշխատանքին: Ի՞նչ է պահանջում այս նոր իրողությունը պաշտոն զբաղեցնող ղեկավարից: Նախ և առաջ՝ տեսնել ապագայի հեռանկարները: Այսօր ղեկավարի՝ ճգնաժամի հաղթահարման ավանդական կառավարման ձևերն ակտուալ չեն, նախկինում շեշտադրվող համակարգումն ու հաղորդակցումը միայն կառավարում են ռիսկը, բայց ոչ անորոշությունը: Հիմա պետք է շատ ճկունություն, փորձարկման գնալու ունակություն, տեղեկատվական կապեր ստեղծելու և այլ կառավարիչների, քաղաքացիական հասարակության և մասնավոր հատվածի հետ աշխատելու կարողություն: Պետք է նաև բացառել ապակենտրոն գործելակերպը և կենտրոնանալ համագործակցության վրա, որը հատկապես անկայուն իրավիճակներում լուրջ մարտահրավեր է: Ճգնաժամերը հատկապես ցցուն դարձրեցին պետական ապարատի բյուրոկրատական բնույթը, հետևաբար ղեկավարների առջև ծագած խնդիրներից մեկն էլ բյուրոկրատական ցանցի լարերով անցնելուց խուսափելու համար անհրաժեշտ տեղեկատվության թվայնացման հարցն է: Հեռակա աշխատելը այլևս մեր նորօրյա իրողություն-

ներից է, հետևաբար ղեկավարների առջև արդեն հեռակա աշխատանքների կառավարման հարցն է բարձրանում՝ համապատասխան օրենսդրական կարգավորումների, ռեսուրսների ապահովման և ուսուցման ներդրման միջոցով: Անշուշտ, հեռակա աշխատելաճը իր հետ փոխկապակցված շատ փոփոխություններ է բերելու նաև ղեկավար-ենթակա միջանձնային հարաբերություններում: Այս նոր իրականությունում կարևորագույնը համարվում է հաղորդակցումը. անորոշության մեջ մարդ անընդհատ ինչ որ տեղեկատվություն է փնտրում, և դրա բացակայությունը կարող է անցանկալի հետևանքներ ունենալ: Մովորաբար ղեկավար պաշտոն զբաղեցնողներն այնքան էլ հակված չեն շարքային քաղաքացիների հետ հաճախ հաղորդակցվելուն, սակայն, դիցուք, համավարակն ու պատերազմական վիճակները եկան ապացուցելու, որ մարդիկ պարբերաբար թարմացվող արժանահավատ տեղեկատվության կարիք ունեն: Տեղեկատվության շատ լինելը՝ ապատեղեկատվությունով հանդերձ, կամ թերի լինելը բերում է խուճապային իրավիճակների: Հետևաբար ղեկավարների համար կարևոր է ձևավորել արդյունավետ համագործակցություն հասարակության հետ: Մյուս կողմից, կարևոր է պետական պաշտոն զբաղեցնող ղեկավար – մասնավոր հատված համագործակցությունը, որը կոչված է առկա իրողություններին համահունչ օրենսդրական կարգավորումներ ապահովելուն: Ուստի հաղորդակցման կարևորությունն արդեն առանցքային է դառնում մյուս հմտությունների շարքում:

Հանրային արժեք ստեղծելը պահանջում է տեղեկույթի կառավարում, զարգացում, ուսուցում և հաշվետվողականություն, հետևաբար տեղեկույթի հասանելիությունը, արդյունավետ տիրապետումը, լավ կառավարումը որոշիչ հանգամանք են հանրային կառավարման ապագայում: Եվ վերջապես, անորոշությունը պահանջում է առաջնորդության նոր ձևեր. նման իրավիճակը բարդ կացության մեջ դրեց այն առաջնորդներին, ովքեր սովոր էին խորը վերլուծության և երկարատև ուսումնասիրությունների արդյունքում որոշումներ կայացնելուն: Մա ժամանակ է այն ղեկավարների համար, ովքեր հիմնվում են իրենց բնագոյների, կոնկրետ տվյալ ժամանակի տեղեկույթի, փորձագետների խորհրդի վրա, ձևավորում են դաշինքներ, սովորում են իրենց փորձից, ադապտացվում են նոր հանգամանքներին: Հետևաբար ապագա անորոշ ժամանակահատվածի համար հանրային կառավարման ոլորտին անհրաժեշտ են նաև նման ղեկավարներ: Այստեղ արդեն գործունեության արդյունավետ արդյունք ունենալու համար անհրաժեշտ է նոր իրողություններին արագ ադապտացվելը:

Լավագույն ղեկավարները, ի թիվս վերը թվարկված կարողությունների, արդյունավետության հասնելու համար նաև իրենց իմացածը սովորեցնում են իրենց անձնակազմին՝ հատկապես սեփական օրինակով, սովորեցնում են պահպանել կյանքի հավասարակշռությունը աշխատանքի, ընտանիքի, անձնական նախասիրությունների և հոգևոր պահանջմունքների բավարարման միջև [13]: Նշենք, որ բերված բոլոր հմտությունները արդյունավետություն ապահովում են միայն դրանց բոլորի առկայության պարագայում, քանզի օրինակ, միայն կառավարչական գործունեությամբ զբաղվելու ցանկությունն ու հետաքրքրվածությունը բավարար պայման չէ արդյունավետության գործելու համար: Ինչպես նշում է հ.գ.դ., պրոֆեսոր Ա. Լոքյանը՝ «... *իշխանությունում գտնվելը հաճախ պայմանավորված է լինում ոչ միայն վերը նշված ձգտումներով, այլև սոցիալ-հոգեբանական գործոններով: Այդ իսկ պատճառով հանրային ծառայողներից ոչ բոլորն են պատրաստ ընդունելու ծառայողական պարտավորությունները պատշաճորեն կատարելու, զբաղեցրած պաշտոնին իրենց անհամապատասխան լինելը*» [2, էջ 28]: Թեև, մյուս կողմից, ինչպես պնդում էր Ի. Ադիգեսը, իդեալական ղեկավար լինել հնարավոր չէ, քանի որ մի հոգու կողմից այդքան բազմազան գործառնություններ կատարելն իրատեսական չէ [8]: Սակայն դա չի նշանակում, որ ղեկավար պաշտոն զբաղեցնողները չպետք է ցուցաբերեն պրոֆեսիոնալիզմ, այն է՝ ձգտել կատարել եղած աշխատանքը առավելագույնս կատարյալ՝ անկախ օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ հանգամանքներից:

Եթե ամփոփենք տեսական հետազոտության արդյունքները, ապա արդյունավետ գործող արդի ղեկավարը, անշուշտ, օժտված է առաջնորդի հատկություններով, սակայն այժմ առաջնորդի նրա կերպարը լրացնում է ներշնչողը (influencer). ապագայի աշխատակիցը ինքը ևս հավակնում է առաջնորդի դերի, իսկ ղեկավարն այս պարագայում դառնում է առաջնորդի օրինակելի մոդել, ոգեշնչող, մոտիվացնող:

Մեծ ծավալի տեղեկատվության հետ աշխատանքը, կյանքի բոլոր ոլորտների միջև հավասարակշռության պահպանման հրամայականը պահանջում է ժամանակի կառավարման հմտություն:

Փոփոխական աշխարհը պահանջում է իր բերած անորոշության առաջացրած վախի արդյունք սթրեսի կառավարում, զարգացած ինտուիցիա, ռիսկի գնալու պատասխանատվություն և ադապտացիա: Խնդիրների լուծման ուղիների փնտրումը ենթադրում է ճկուն մտածողության զարգացում, իսկ սովորական վարչարարության հարցում կարելի է ապավինել արհեստական բանականությանը՝ նախապես

ճիշտ «պատվիրակելով» անհրաժեշտ հանձնարարությունը:

Կազմակերպությունից դուրս աշխատանքը ղեկավարից պահանջում է սոցիալական մեղիայի հետ ճիշտ աշխատանքի կազմակերպման, հոնտորական խոսքի հմտություններ՝ ուղերձները թիրախային խմբերին մատչելի փոխանցելու համար:

Արդի աշխարհի աշխատանքային փոխաբարություններում ղեկավարից ակնկալվում է ճանաչողություն՝ սեփական անձի և իր աշխատակիցների, հուզական բարձր ինտելեկտ՝ իր հույզերի ճանաչում ու կառավարում, աշխատակիցների հույզերի ճանաչում, ուղղորդում, ըստ տեղի ապրումակցման ցուցաբերում: Հմուտ ղեկավարը մշտապես սովորում է, որը թույլ չի տալիս նվազեցնել նախաձեռնողականությունը, միտքը չի կարծրացնում, ինչի արդյունքում պետական ղեկավար պաշտող զբաղեցնողը «կուլ չի գնում» բյուրոկրատական համակարգին, կարողանում է հմտորեն սովորեցնել անհրաժեշտը իր աշխատակիցներին: Կառավարում է կոլեկտիվում առաջացած կոնֆլիկտները:

Արդյունավետ գործող ղեկավարը այս ամենը իրականացնում է ի շնորհիվ իր հաղորդակցման վառ զարգացած հմտությունների:

Պետք է պատրաստ լինել փոփոխվել օր օրի ձևափոխվող աշխարհում, լինել առավելագույնս ճկուն, բաց համագործակցության, շփման, դաշինքների ձևավորման համար: Հետևաբար արդյունավետ կգործի այն ղեկավարը, ով ունի անհրաժեշտ հոգեբանական որակներ իրենից պահանջվող կարողությունների և հմտությունների ձևավորման, իսկ առկայության դեպքում՝ դրանց զարգացման համար:

#### Օգտագործված գրականության ցանկ

1. **Աղուզումցյան Ռ., Պետրոսյան Լ., Պողոսյան Ս., Խաչատրյան Ա.**, «Կառավարչական գործունեության առանձնահատկությունների հոգեբանական նկարագիր» – Եր.: ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, 2015. – 232 էջ:
2. **Լոբյան Ա. Բ.** Հանրային ծառայողների մասնագիտական գործունեության հոգեբանական առանձնահատկությունները /Ա. Բ. Լոբյան. – Եր.: ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, 2015. – 240 էջ:
3. **Պետրոսյան Լ. Հ.** Անձի մասնագիտական զարգացման հոգեբանական օրինաչափությունները: –

Եր.: ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, 2016. – 284 էջ:

4. **Маршева В. И., Отабоев Ж. Б.**, "Размышления о ролях менеджеров: прошлое и настоящее", История управления и управленческой мысли, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва. 2019; 9(2):94-106. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-94-106.
5. **Романова Е. С.** "99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы". 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 464 с.
6. **Уварина Н. В.** Психология управления: Монография. / Уварина Н. В., Гнатышина Е. А., Корнеев Д. Н., Корнеева Н. Ю., Лысенко Ю. В., Семченко А. А. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2020. – 385с.
7. "The Future of Work", Jacob Morgan Published by John Wiley & Sons, Inc., 2014, Hoboken, New Jersey.
8. **Адизес И.**, "Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует", ООО «Альпина Паблишер», 2014. – 360 стр. 30.04.2023 [http://loveread.ec/read\\_book.php?id=65886&p=7](http://loveread.ec/read_book.php?id=65886&p=7)
9. **Яцкова О. И.** Анализ навыков менеджера по Роберту Кацу на примере McDonald's Corporation // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 2 – 30.04.2023 <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4708>
10. "Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises", Barbara Cimatti, March 2016. International Journal for Quality Research 10(1):97-130 DOI:10.18421/IJQR10.01-05 LicenseCC BY-NC 4.0 [https://www.researchgate.net/publication/301359980\\_Definition\\_development\\_assessment\\_of\\_soft\\_skills\\_and\\_their\\_role\\_for\\_the\\_quality\\_of\\_organizations\\_and\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/301359980_Definition_development_assessment_of_soft_skills_and_their_role_for_the_quality_of_organizations_and_enterprises)
11. Public management of the pandemic: ten lessons, Francisco Longo, 03 February 2021 - 30.04.2023 <https://dobetter.esade.edu/en/public-management-pandemic>
12. "10 Principles Of The Future Manager", Jacob Morgan, November 20, 2014 - 30.04.2023 <https://thefutureorganization.com/10-principles-future-manager/>
13. Efficiency of Managerial Work and Performance of Managers: Time Management Point of View by Zuzana Lušňáková, Silvia Dicsérová and Mária Šajbidorová, Published: 30 November 2021 - 30.04.2023 <https://www.mdpi.com/2076-328X/11/12/166>

Տճանաչվել է՝ 21.10.2023  
Րեցենզիվել է՝ 27.10.2023  
Մոտեցվել է՝ 31.10.2023