

ՀՏԴ 159.9

**ՄԻՋԱՆՁՆԱՅԻՆ ՊԵՐՑԵՊՑԻԱՆ ՂԵԿԱՎԱՐԻ ԵՎ  
ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ ՓՈԽՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ  
ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ**

**ՄԱԴԼԵՆ ՄԻՔԱՅԵԼՅԱՆ<sup>1, 2</sup>**

<sup>1</sup>Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիա

<sup>2</sup>Վանաձորի պետական համալսարան

Ուսումնասիրել ենք ղեկավարի՝ կառավարման ոճի և միջանձնային հարաբերություններում մարդկանց նկատմամբ վերաբերմունքի (ենթակաների ընկալմամբ) միջև փոխադարձ կապը, ինչպես նաև կառավարման ոճի և ղեկավարի հետ փոխհարաբերություններից ենթակաների բավարարվածության մակարդակի միջև փոխադարձ կապը: Հոդվածում ներկայացվում է իրականացված հետազոտության արդյունքում ստացված տվյալների որակական և քանակական վերլուծությունը:

**Բանալի բառեր.** միջանձնային պերցեպցիա, միջանձնային փոխհարաբերություններ, կառավարման ոճ:

Ղեկավար-աշխատակից համակարգում միջանձնային փոխհարաբերությունների ուսումնասիրումը ժամանակակից կառավարման հոգեբանության ամենակարևոր ուղղություններից մեկն է: Այս հարցի ուսումնասիրումը էական նշանակություն ունի այնպիսի կիրառական խնդիրներ լուծելիս, ինչպիսիք են. աշխատակիցների հարմարվողականությունը, մոտիվացիայի և հավատարմության մակարդակի բարձրացումը, արդյունավետ կառավարումը, կազմակերպչական մշակույթի զարգացումը և նորարարությունների ներդրումը: Փաստացիորեն կազմակերպչական հոգեբանության ոչ մի խնդիր չի կարող լուծվել առանց ղեկավարի և աշխատակիցների փոխազդեցության վերլուծության [6, c. 139]:

Կառավարչական խնդիրների լայն շրջանակում հատուկ արդիականություն և նշանակություն են ձեռք բերում կազմակերպությունների ղեկավարման սոցիալ-հոգեբանական ասպեկտները, այդ թվում՝ ղեկավարի և աշխատակիցների փոխհարաբերությունների խնդիրը: Հիմնվելով մարդկանց՝ միմյանց ընկալելու առանձնահատկությունների իմացության վրա, ընդհանուր առմամբ, և աշխատակիցների կողմից ղեկավարի ընկալման մասին իմացության վրա, մասնավորապես, հեռանկարային կառավարիչը ի վիճակի կլինի ընտրել աշխատակիցների հետ շփման օպտիմալ ձևեր և նրանց վրա ազդելու մեթոդներ: Գործնական շփման ընթացքում տեղի է ունենում տեղեկատվության փոխանակում, ընթանում է գործընկերների

փոխազդեցության գործընթաց և վարքի կարգավորում, ինչը հանդիսանում է կոլեկտիվ գործունեության անբաժանելի նախադրյալը:

Գ. Անդրեևան ընդգծում է, որ հատուկ հետաքրքրություն է ներկայացնում աշխատակիցների կողմից ղեկավարի ընկալման խնդիրը և միջանձնային պերցեպցիայի հակառակ ուղղությունը, ինչպես նաև նման ընկալման ճշգրտության աստիճանը [2, c. 88]:

Ե. Պ. Շևելյովան նշում է, որ հիմնախնդրի նշանակալի ասպեկտ են աշխատակիցների կողմից ղեկավարի ընկալման փուլերը և նրանց ժամանակային բնութագրերը: Առանձին փուլերի տևողությունը գլխավորապես պայմանավորված է այն տեղեկատվության «չափաբաժնով», որը ստանում է պերցեպիենտը ղեկավարի մասին: Այդ «չափաբաժինն» իր հերթին պայմանավորված է կառավարման այն մակարդակով, որում շփվում են ընկալման օբյեկտը և սուբյեկտը: Այդ գործընթացի արդյունքի վրա էական ազդեցություն են թողնում ղեկավարի արտաքինի տարրերը (բնական տվյալները, հագուստը), դիմախաղը, մարմնաշարժումները, խոսքը [7, c. 63]:

Ընկալման բաղադրատարրերից (ինդիկատորներից) մեկը, որը հաճախ հանդես է գալիս որպես այդ գործընթացի վերջնական ցուցանիշ, ղեկավարի մասին աշխատակիցների գնահատող դատողություններն են: Բոլոր տեսակի գնահատականների վրա նշանակալիորեն ազդում է ղեկավարի կարգավիճակը. կարգավիճակի բարձրացմանը զուգահեռ նվազում է ինչպես աշխատակիցների կողմից ղեկավարի միջին խմբային գնահատականների բացարձակ մեծությունը, այնպես էլ նրա ինքնագնահատումները: Քանի որ, որքան բարձր պաշտոն է զբաղեցնում ղեկավարը, այնքան ավելի շատ են աշխատակիցների անձնական անհաջողությունները (աշխատավարձից դժգոհությունը, սոցիալ-կենցաղային պայմաններից անբավարությունը և այլն) և աշխատանքից դժվարությունները (պլանի չկատարելը, կադրերի հոսելիությունը և այլն) վերագրում նրա անձին:

«Սոցիալական պերցեպցիա» հասկացությունն առաջին անգամ օգտագործել է Զ. Բրուները 1947 թ. ընկալման վերաբերյալ այսպես կոչված «նոր հայացքի» ձևավորման ժամանակ: Սկզբում սոցիալական պերցեպցիա ասելով հասկանում էին պերցեպտիվ գործընթացների սոցիալական պատճառականությունը: Ավելի ուշ սոցիալական հոգեբաններն այդ հասկացությանը որոշակիորեն այլ իմաստ հաղորդեցին. սոցիալական պերցեպցիա ասելով սկսեցին հասկանալ այսպես կոչված սոցիալական օբյեկտների ընկալման գործընթացը, որոնց տակ նկատի էին առնվում այլ մարդիկ, սոցիալական խմբեր, սոցիալական մեծ հանրույթներ [2, c. 78]:

Կառավարչական գործունեության մեջ պերցեպտիվ գործընթացները ունեն իրենց յուրահատկությունը.

1. Այստեղ ընկալումն անխզելիորեն կապված է մնացած բոլոր ճանաչողական գործընթացների հետ, առաջին հերթին՝ հիշողության և մտածողության հետ:

2. Ընկալումն ամբողջապես կախված է կառավարման սուբյեկտի գիտելիքներից և անցյալի փորձից, մասնագիտական հետաքրքրություններից, հոգեկան վիճակներից, համոզմունքներից և աշխարհայացքից, հետևաբար, այստեղ ընկալմանը բնորոշ է ապերգեպտիվ բնույթը, այսինքն՝ այն կախված է կառավարման սուբյեկտների անցյալի փորձից, մասնագիտական գործունեության ընդհանուր բովանդակությունից և անհատական առանձնահատկություններից:

3. Ղեկավարի, այսինքն՝ կառավարման սուբյեկտի գործունեության մեջ ամենից հաճախ տեսադաշտում են հայտնվում սուբյեկտներ՝ անձնավորություններ իրենց ողջ բազմազանությամբ, իրենց հատկությունների, վիճակների և համոզմունքների հակասություններով:

Սոցիալական պերցեպցիան ընդունված է դասակարգել տեսակների. անհատական պերցեպցիա (մարդու ընկալումը մարդու կողմից), խմբի ընկալումը մարդու կողմից, մարդու ինքնընկալումը խմբի ներսում, միջանձնային խմբային ընկալում:

Սոցիալական պերցեպցիան բաժանվում է նաև հորիզոնական և ուղղահայաց տեսակների, այդ պատճառով, համապատասխանաբար, տարբերում են պերցեպցիայի սուբորդինացիոն և կորորդինացիոն ճյուղեր [3, c. 47]:

Միջանձնային ընկալման գործընթացը ցանկացած համատեղ, այդ թվում և կառավարչական գործունեության անհրաժեշտ պայման է: Ապացուցված է, որ բավականին բարդ կախվածություն կա սոցիալական պերցեպցիայի ճշգրտության, տարբերակվածության և խմբային գործունեության արդյունավետության միջև, ինչպես նաև վերը նշված պարամետրերի և կառավարչական գործունեության հաջողության միջև: Պերցեպցիայի ցածր ճշգրտությունը և ոչ լիարժեք լինելը, այնպես, ինչպես շատ բարձրը՝ ուղեկցվում են գործունեության պակաս հաջողությամբ:

Կազմակերպությունում անձի զբաղեցրած դիրքին համապատասխան ձևավորվող պատկերը տվյալ անձից ունեցած սպասելիքների ամբողջությունն է: Սպասելիքների համապատասխանության դեպքում ձևավորվում է դրական կամ բացասական հուզական վերաբերմունք: Այլ անձից ունեցած սպասելիքները հաճախ թույլ չեն տալիս անձին ընկալել իր իրական անձնային հատկություններով: Այս երևույթն ավելի հաճախ արտահայտվում է ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերություններում: Ղեկավարի դերից ունեցած սպասելիքները պայմանավորում են ենթակաների վարքը և հուզական վերաբերմունքը: Ղեկավարից ունեցած սպասելիքներն արտահայտվում են այնպիսի բաղադրիչներում, ինչպիսիք են՝ սեռը,

տարիքը, գիտելիքները, իմիջը, հուզական կայունությունը պատվիրակելու հմտությունը և այլն [1, էջ 121-122]:

Սոցիալական պերցեպցիայի գործընթացի վրա, ինչպես նաև արդյունավետության հետ դրանց կապերի բնույթի վրա ազդում է նրա կարգավիճակի մարզինալ առանձնահատկությունը: Ընդ որում՝ տարբերում են ղեկավարների երկու խումբ. դեպի կազմակերպության բարձրադիր մակարդակի պահանջները կողմնորոշված և դեպի ղեկավարվող խումբը (աշխատակիցները) կողմնորոշված: Երկրորդ տեսակը բնութագրվում է պերցեպցիայի բարձր ճշգրտությամբ և գործունեության արդյունավետության վրա նրա ավելի ուժեղ ազդեցությամբ: Տարբերում են ղեկավարի կողմից ենթակաների ընկալման հետևյալ հիմնական առանձնահատկությունները [5, c. 233].

1. ենթակայի մասին ընդհանուր տպավորության տեղափոխումը նրա առանձին բնութագրերի գնահատման վրա («գեներալիզացման էֆեկտ»),

2. այն ենթակաների գնահատականների բարձրացում, որոնք աջակցում են ղեկավարին,

3. այն ենթակաների գնահատականների բարձրացում, որոնք ղեկավարի կարծիքին նման կարծիքներ են արտահայտում,

4. ղեկավարն արգելափակում է այն անձանցից ստացվող տեղեկատվությունը, որն իր կողմից բացասական գնահատական է ստանում:

Վերը նշվածի հետ կապված՝ առաջանում է ևս մեկ կարևոր հարց. ղեկավարի համարժեք ընկալումն իր կողմից ղեկավարվող խմբի կողմից: Այն հատկապես կարևոր է արդյունավետ ղեկավարման համար, քանի որ հենց այն բանից, թե որքանով է ղեկավարը «ընդունված» խմբի (կազմակերպության) կողմից, որոշի կերպով կախված է նաև համատեղ գործունեության արդյունավետությունը:

Կարծում ենք, որ ղեկավար-աշխատակիցներ համակարգում միջանձնային պերցեպցիայի գործընթացի վրա լուրջ ազդեցություն կարող է թողնել ղեկավարի կողմից կիրառվող հիմնական կառավարման ոճը, քանի որ կառավարումը հանդիսանում է աշխատակիցների վրա ազդեցության տեսակներից մեկը:

Ըստ Ռուսալինովայի (1980)՝ կառավարման ոճը ղեկավարի և կոլեկտիվի փոխազդեցության կայուն դրսևորվող առանձնահատկություններ են, որոնք ձևավորվում են կառավարման ինչպես օբյեկտիվ, այնպես էլ սուբյեկտիվ պայմանների, ղեկավարի անձնային առանձնահատկությունների ազդեցության տակ:

Ա. Լ. Ժուրավյովը և Վ. Ֆ. Ռուբախինը (1976) կառավարման ոճ ասելով նկատի էին ունենում կոլեկտիվի վրա ղեկավարի ազդեցության հնար-

ների, մեթոդների, եղանակների ամբողջական, հարաբերականորեն կայուն համակարգի անհատական-տիպոլոգիական առանձնահատկությունները՝ նպատակ ունենալով արդյունավետ և որակով իրականացնել կառավարչական գործառույթները:

Գոյություն ունի կառավարման ոճերի մի քանի դասակարգում, բայց առավել տարածված է Կ. Լևինի առաջադրած դասակարգումը: Համաձայն այդ դասակարգման՝ առանձնացվում են ավտոկրատ, ժողովրդավար և **ազատական (լիբերալ)** ոճեր, որոնք տարբերվում են ըստ ղեկավարի մոտ կառավարման գործառույթների կենտրոնացվածության և ըստ որոշումների կայացման ժամանակ ղեկավարի և կոլեկտիվի անդամների մասնակցության:

Ավտոկրատ ոճը ենթադրում է կոշտ ղեկավարում՝ հրամաններ, կարգադրություններ, որոնք աշխատակիցներից պահանջում են աներկբա իրականացում: Հետևելով այս ոճին՝ ղեկավարը որոշում է խմբի ողջ գործունեությունը, սահմանում է բոլոր տեխնիկական հնարները և գործողությունները:

Այս ոճին հատուկ է գործունեության նպատակների հատուկ սահմանումը, կարգադրություններ տալու աշխույժ ձևը, անհանդուրժողականությունն այն ամենի նկատմամբ, ինչը չի համապատասխանում ղեկավարի կարծիքին: Այսպիսի ղեկավարի կոլեկտիվի անդամները մշտապես գտնվում են անորոշության վիճակում՝ կապված իրենց հետագա անելիքների հետ, գիտեն միայն իրենց մասնավոր անելիքները:

Աշխատակիցների միջև կապերը ղեկավարի կողմից հասցվում են նվազագույնի այնպես, որ դրանք իրականացվեն միայն իր միջնորդությամբ կամ իր հսկողությամբ: Անհրաժեշտության դեպքում ղեկավարը ենթականերին բաժանում է խմբերի՝ հաշվի չառնելով նրանց կարծիքը: Գովասանքի կամ քննադատության հարցում հիմնվում է միայն իր կարծիքի վրա:

Ըստ Կ. Լևինի՝ կառավարման ավտոկրատ ոճն անդեմություն և օտարություն է, բայց ոչ բացահայտ թշնամանք:

Քանի որ ըստ Ա. Լ. Ժուրավյովի՝ կառավարման ոճը միաժամանակ ներառում է երեք տարբեր աստիճանի արտահայտվածության բաղադրիչ. դիրեկտիվություն, կոլեգիալություն և ամենաթողություն, երեք ծայրահեղ տիպերից բացի հեղինակն առանձնացնում է նաև միջանկյալ տիպեր. դիրեկտիվ-կոլեգիալ, դիրեկտիվ-բարձիթողի, բարձիթողի-կոլեգիալ, իսկ տարբեր բաղադրիչների հավասարության դեպքում՝ միջանկյալ և խառը: Բացի այդ, ըստ բաղադրիչների արտահայտվածության աստիճանի՝ դրանցից յուրաքանչյուրը բաժանվում է չարտահայտվածի, օպերատիվի և

արտահայտվածի: Կառավարման ստորին մակարդակում առավել տարածված է խառը տիպը, միջին և բարձր մակարդակում՝ դիրեկտիվ և բարձրթողի [4, էջ 211]:

Մեր կողմից իրականացվել է փորձարարական հետազոտություն, որի նպատակն էր բացահայտել ղեկավարի՝ կառավարման ոճի և միջանձնային հարաբերություններում մարդկանց նկատմամբ վերաբերմունքի (ենթականների ընկալմամբ) միջև փոխադարձ կապը, ինչպես նաև կառավարման ոճի և ղեկավարի հետ փոխհարաբերություններից ենթակաների բավարարվածության մակարդակի միջև փոխադարձ կապը:

Փորձարարական հետազոտության նախնական փուլում մեր կողմից առաջադրվեցին հետևյալ վարկածները՝

- ղեկավարի կառավարման ոճը փոխադարձ կապի մեջ է գտնվում ենթակաների կողմից ղեկավարի միջանձնային ընկալման հետ,
- ղեկավարի կառավարման ոճը փոխադարձ կապի մեջ է գտնվում նրա հետ փոխհարաբերություններից ենթակաների բավարարվածության մակարդակի հետ:

Փորձարարական հետազոտության ընթացքում մեր կողմից հետազոտվել են 51 մասնակից՝ 18-55 տարեկան, 1-25 տարի աշխատանքային փորձով: Հետազոտության ընթացքում ենթակաների կողմից գնահատված ղեկավարներից 24-ը եղել են կանայք, 27-ը՝ տղամարդիկ (30-60 տարեկան):

Կիրառվել են հետևյալ հարցարանները.

• Ա. Լ. Ժուրավյովի «Կառավարման ոճը» հարցարանը, որը բաղկացած է ղեկավարի գործունեության վերաբերյալ 27 բնութագրերից, որոնցից յուրաքանչյուրի դրսևորումները ներկայացված են 5 տարբերակով: Հետազոտվողներին առաջարկվում է ընտրել այդ դրսևորումներից մեկը կամ մի քանիսը:

• Տ. Լիրիի «Միջանձնային հարաբերությունների ախտորոշում» հարցարանը: Այս հարցարանի օգնությամբ բացահայտվում է մարդկանց նկատմամբ վերաբերմունքի գերակշռող տեսակը՝ ինքնագնահատման և փոխադարձ գնահատման ժամանակ: Հարցարանը բաղկացած է 128 գնահատող դատողություններից և ուսումնասիրում է հարաբերությունների 8 տեսակ:

• Աշխատանքից բավարարվածության մակարդակի ախտորոշման հարցարան (Job Satisfaction Survey, JSS), որը մշակվել է Սպեկտորի կողմից: Այն գնահատում է անհատի աֆֆեկտիվ ռեակցիան աշխատանքի և նրա առանձին ասպեկտների նկատմամբ: Հարցարանը չափում է աշխատանքի 9 ասպեկտներից բավարարվածության մակարդակը: Մեր կողմից կիրառվել է միայն «Անմիջական ղեկավարից բավարարվածության մակարդակի» սանդղակը:

Ա. Լ. Ժուրավյովի «Կառավարման ոճը» հարցարանի արդյունքները ներկայացված են Աղյուսակ 1-ում.

**Աղյուսակ 1**

**«Կառավարման ոճը» հարցարանի արդյունքները**

Ազատական (բարձիթողի)	1 (1.9%)
Կոլեգիալ (ժողովրդավարական)	27 (52.9%)
Դիրեկտիվ (ավտորիտար)	6 (11.7%)
Ազատական-կոլեգիալ	1 (1.9%)
Կոլեգիալ-դիրեկտիվ	4 (7.8%)
Խառը	12 (23.5%)

Ինչպես երևում է աղյուսակից, մասնակիցներից 27-ի գնահատականների համաձայն ղեկավարն ուներ կառավարման կոլեգիալ ոճ, որի պարագայում աշխատակիցների խումբն այս կամ այն չափով մասնակցում է գործունեության կազմակերպմանը: Ղեկավարը խմբի անդամներին թույլ է տալիս մասնակցել նրա գործունեության բովանդակության որոշումներին, զարգացնում է ենթակաների միջև փոխհարաբերությունները՝ ձգտելով նվազեցնել ներխմբային լարվածությունը, ստեղծում է ընկերական և գործնական համագործակցության մթնոլորտ:

Մասնակիցներից 6-ը իրենց ղեկավարների ոճը գնահատել են որպես դիրեկտիվ (ավտորիտար): Կառավարման այս ոճը ենթադրում է կոշտ ղեկավարում՝ հրամաններ, կարգադրություններ, որոնք աշխատակիցներից պահանջում են աներկբա կատարում: Հետևելով այս ոճին՝ ղեկավարը որոշում է խմբի ողջ գործունեությունը, սահմանում է բոլոր տեխնիկական հնարները և գործողությունները: Այս ոճին հատուկ է գործունեության նպատակների հատուկ սահմանումը, կարգադրություններ տալու աշխույժ ձևը, անհանդուրժողականությունն այն ամենի նկատմամբ, ինչը չի համապատասխանում ղեկավարի կարծիքին: Այսպիսի ղեկավարի կոլեկտիվի անդամները մշտապես գտնվում են անորոշության վիճակում՝ կապված իրենց հետագա անելիքների հետ, գիտեն միայն իրենց մասնավոր անելիքները: Աշխատակիցների միջև կապերը ղեկավարի կողմից հասցվում են նվազագույնի այնպես, որ դրանք իրականացվեն միայն իր միջնորդությամբ կամ իր հսկողությամբ: Անհրաժեշտության դեպքում ղեկավարը ենթականերին բաժանում է խմբերի՝ հաշվի չառնելով նրանց կարծիքը: Գովասանքի կամ քննադատության հարցում հիմնվում է միայն իր կարծիքի վրա:

Հետազոտության մասնակիցներից միայն 1-ի ղեկավարն է գնահատվել որպես ազատական ոճ ունեցող: Ազատական ոճի դեպքում ղեկավարը միջամտում, մասնակցում է խմբի գործունեության կազմակերպմանը

միայն այն դեպքում, երբ վերջինիս անդամները դիմում են իրեն, ընդ որում, նրա միջամտությունը իրագործվում է խորհրդի կամ բացատրությունների ձևով: Խմբի անդամներին լիակատար ազատություն է տրվում սեփական որոշումներ ընդունելու հարցում: Այս ոճով առաջնորդվող ղեկավարները հազվադեպ են նկատողություններ անում:

Հետազոտության մնացած մասնակիցների գնահատականների համաձայն ղեկավարները 1-ի կառավարման ոճը ազատական-կոլեգիալ էր, 4-ինը կոլեգիալ-դիրեկտիվ, և 12 ղեկավարի մոտ կառավարման ոճը եղել է խառը տիպի:

S. Լիրիի «Միջանձնային հարաբերությունների ախտորոշում» հարցարանի արդյունքները ներկայացված են **Աղյուսակ 2**-ում:

**Աղյուսակ 2**

**S. Լիրիի հարցարանի ցուցանիշները**

Շրջապատողների նկատմամբ վերաբերմունքի տիպեր	Ցուցանիշների արդյունքներ			
	Ցածր	Չափավոր (ադապտիվ վարք)	Բարձր (էքստրեմալ վարք)	Ծայրահեղ բարձր (պաթոլոգիայի հասնող)
Ավտորիտար	1	6	20	24
Եսասեր	0	23	16	12
Նախահարձակ (Ագրեսիվ)	3	29	16	3
Կասկածամիտ	17	19	13	2
Ենթարկվող	21	24	5	1
Կախյալ	7	28	12	4
Ընկերասեր	4	16	23	8
Ալտրոփստ	9	19	17	12

Ինչպես տեսնում ենք, ըստ հետազոտվողների գնահատականների, նրանց ղեկավարներից 86 %- ի մոտ միջինից բարձր ցուցանիշներ են գրանցվել «Ավտորիտար» սանդղակում, 55 %- ի մոտ միջինից բարձր ցուցանիշներ են գրանցվել «Եսասեր» սանդղակում, 61 %- ի մոտ միջինից բարձր ցուցանիշներ են գրանցվել «Ընկերասեր» սանդղակում և 57 %- ի մոտ միջինից բարձր ցուցանիշներ են գրանցվել «Ալտրոփստ» սանդղակում:

Շրջապատողների նկատմամբ ավտորիտար վերաբերմունքի էքստրեմալ բարձր ցուցանիշի դեպքում ղեկավարը բնորոշվում է որպես բռնապետական, իշխող բնավորության տեր, ուժեղ անձ, ով լիզեր է հանդիսանում խմբային գործունեության բոլոր տեսակներում: Բոլորին ղեկավարում



է, սովորեցնում է, ամեն ինչում ձգտում է հիմնվել սեփական կարծիքի վրա, չի կարողանում ընդունել այլոց խորհուրդները: Շրջապատողները նկատում են այդ իշխանությունը, բայց ընդունում են այն: Նույն սանդղակի բարձր ցուցանիշի դեպքում անձը բնորոշվում է որպես դոմինանտ, աշխույժ, կոմպետենտ, ավտորիտար առաջնորդ, ով հաջողակ է գործերում, սիրում է խորհուրդներ տալ, իր նկատմամբ հարգանք է պահանջում:

«Եսասեր» սանդղակում ծայրահեղ բարձր ցուցանիշի դեպքում անձը ձգտում է լինել բոլորից բարձր, բայց, միևնույն ժամանակ, բոլորից հեռու, ինքնասիրահարված է, հաշվենկատ, անկախ: Նա դժվարությունները թողնում է ուրիշների վրա, գլուխգովան է, ինքնագոհ, գոռոզամիտ: Նույն սանդղակում բարձր ցուցանիշի պարագայում անձը բնութագրվում է բնավորության եսասիրական գծերով, ունի դեպի իր անձը ուղղվածություն, ձգտում է մրցակցության:

«Ըկերասեր» սանդղակում ծայրահեղ բարձր և բարձր ցուցանիշի պարագայում անձն ընկերասեր և սիրալիր է բոլորի նկատմամբ, ձգտում է բավարարել բոլորի պահանջները, բոլորի համար «լավը լինել»՝ անկախ իրավիճակից, ձգտում է խմբային նպատակներին, նրա մոտ զարգացած են արտամղման և ճնշման հոգեբանական պաշտպանական մեխանիզմները, հուզականորեն լաբիլ է (բնավորության հիստերոյիդ տիպ):

«Ալտրոիստ» սանդղակի ծայրահեղ բարձր և բարձր ցուցանիշների դեպքում անձը դրսևորում է հիպերպատասխանատվություն, մշտապես զոհաբերում է սեփական շահերը, ձգտում է օգնել և ապրումակցել բոլորին, իր օգնության մեջ կայցուն է և չափազանց ակտիվ է շրջապատողների նկատմամբ, իր վրա պատասխանատվություն է վերցնում ուրիշների փոխարեն (թեև սա կարող է միայն արտաքին «դիմակ» լինել, որի տակ թաքնված է հակադիր տիպի անձնավորություն):

Աշխատանքից բավարարվածության մակարդակի ախտորոշման (Job Satisfaction Survey, JSS) հարցարանի արդյունքներից պարզվեց, որ հետազոտության մասնակիցներից 39-ը (76.4%) բավարարված են ղեկավարի հետ հարաբերություններից:

Փորձարարական տվյալների վերլուծության հաջորդ փուլում իրականացրել ենք կիրառված երեք մեթոդիկաների արդյունքների միջև կոռելացիոն վերլուծություն, որի արդյունքները ներկայացված են **Աղյուսակ 3**-ում:

Աղյուսակ 3

Կոռելյացիոն վերլուծության արդյունքները

Միջանձնային հարաբերություններում մարդկանց նկատմամբ վերաբերմունքը	Կառավարման ոճը		
	Ազատական	Կոլեգիալ	Դիրեկտիվ
Ավտորիտար	-0.641***	0.233	0.054
Եսասեր	-0.091	-0.380**	0.419**
Ազրեսիվ	-0.236	-0.281*	0.420**
Կասկածամիտ	0.332*	-0.708***	0.624***
Ենթարկվող	0.318*	0.123	-0.411**
Կախյալ	0.565***	-0.124	-0.234
Ընկերասեր	0.010	0.438**	-0.659***
Ալտրոիստ	-0.025	0.478***	-0.634***
Դոմինանտ (հնտեգրալ)	-0.721***	0.299	-0.074
Ընկերասեր (հնտեգրալ)	0.105	0.557***	-0.762***
Ղեկավարի հետ հարաբերություններից բավարարվածության մակարդակը	-0.448***	0.709***	-0.559***

\*-  $p < 0.05$

\*\* -  $p < 0.01$

\*\*\* -  $p < 0.001$

Ինչպես երևում է Աղյուսակ 3-ում բերված տվյալներից, հավաստի կոռելյացիոն կապեր են հայտնաբերվել ազատական կառավարման ոճի և կասկածամիտ ( $r=0.332$ ,  $p < 0.05$ ), ենթարկվող ( $r=0.318$ ,  $p < 0.05$ ), կախյալ ( $r=0.565$ ,  $p < 0.001$ ) բնութագրերի միջև: Ինչպես նաև հավաստի բացասական կոռելյացիոն կապեր են բացահայտվել ազատական կառավարման ոճի և ավտորիտար ( $r=-0.641$ ,  $p < 0.001$ ), դոմինանտ ( $r=-0.721$ ,  $p < 0.001$ ) բնութագրերի միջև: Ազատական կառավարման ոճի և ղեկավարի հետ հարաբերություններից բավարարվածության սանդղակի միջև բացահայտվել է հավաստի բացասական կոռելյացիոն կապ ( $r=-0.448$ ,  $p < 0.001$ ): Այսինքն՝ որքան ղեկավարի կառավարման ոճում ավելի է գերակշռում ազատական ոճը, այնքան ենթակաների ընկալմամբ նրանք բնորոշվում են որպես կասկածամիտ, ենթարկվող, կախյալ և այնքան ավելի քիչ են ընկալում որպես ավտորիտար և դոմինանտ: Ինչպես նաև հետազոտության արդյունքներից պարզ է դառնում, որ որքան ավելի

գերակշիռ է ազատական կառավարման ոճը, այնքան ավելի ցածր է ղեկավարի հետ ունեցած հարաբերություններից ենթակաների բավարարվածության մակարդակը:

Դրական կոռելյացիոն կապ է առկա կոլեգիալ կառավարման ոճի և ընկերասիրության միջև ( $r=0.438^{**}$ ,  $p<0.01$ ), ընդ որում՝ առավել բարձր կոռելյացիոն կապ է գրանցվել ընկերասիրության ինտեգրալ գործոնի և կոլեգիալ ոճի միջև ( $r=0.557$ ,  $p<0.001$ ): Դրական կապ է գրանցվել նաև կոլեգիալ ոճի և ալտրոփզմի միջև ( $r=0.478$ ,  $p<0.001$ ): Հավաստի բացասական կոռելյացիոն կապ է բացահայտվել կառավարման կոլեգիալ ոճի և եսասիրության ( $r=-0.380$ ,  $p<0.01$ ), ագրեսիվության ( $r=-0.281$ ,  $p<0.05$ ) և կասկածամտության ( $r=-0.708$ ,  $p<0.001$ ) միջև: Դրական կոռելյացիոն կապ է բացահայտվել կառավարման կոլեգիալ ոճի և ղեկավարի հետ ունեցած հարաբերություններից ենթակայի բավարարվածության մակարդակի միջև ( $r=0.709$ ,  $p<0.001$ ): Այսինքն՝ որքան ավելի արտահայտված է կառավարման կոլեգիալ ոճը, այնքան ավելի գոհ են ենթակաները ղեկավարի վերաբերմունքից:

Փորձարարական տվյալների վիճակագրական վերլուծության արդյունքում հավաստի դրական կապ է բացահայտվել կառավարման դիրեկտիվ ոճի և եսասիրության ( $r=0.419$ ,  $p<0.01$ ), ագրեսիվության ( $r=0.420$ ,  $p<0.01$ ) և կասկածամտության ( $r=0.624$ ,  $p<0.001$ ) միջև: Բացասական կոռելյացիոն կապ է բացահայտվել կառավարման դիրեկտիվ ոճի և ենթարկվող ( $r=-0.411$ ,  $p<0.01$ ), ընկերասեր ( $r=-0.659$ ,  $p<0.001$ ), ալտրոփստ ( $r=-0.634$ ,  $p<0.001$ ) բնութագրերի միջև: Հավաստի բացասական կոռելյացիոն կապ է գրանցվել նաև դիրեկտիվ ոճի և ընկերասիրության ինտեգրալ ցուցանիշի միջև՝  $r=-0.762$ ,  $p<0.001$ : Համահարաբերակցային վերլուծության արդյունքում բացասական կոռելյացիոն կապ գրանցվեց նաև դիրեկտիվ կառավարման ոճի և ղեկավարի վերաբերմունքից ենթակայի բավարարվածության միջև՝  $r=-0.559$ ,  $p<0.001$ :

Փորձարարական հետազոտության տվյալների համաձայն՝ ղեկավարների մեծ մասին ենթակաները վերագրել էին ավտորիտարություն (86%), թեև ղեկավարներից միայն 6-ի (11.7%) մոտ էր գերակշռում կառավարման դիրեկտիվ (ավտորիտար) ոճը: Այստեղից կարելի է եզրակացնել, որ անկախ ղեկավարի կառավարման ոճից՝ ենթակաների մեծ մասը նրանց ընկալում են որպես իշխող, լիդերի հատկանիշներով օժտված անձի: Դա է պատճառը, որ հավաստի կոռելյացիոն կապ չարձանագվեց դիրեկտիվ կառավարման ոճի և ենթակաների նկատմամբ ավտորիտար վերաբերմունքի միջև: Հավանաբար սրա պատճառը միջանձնային պերցեպցիայում հաճախ դրսևորվող կարծրատիպերի արդյունքն է, որի պարագայում անձն ընկալվում է ըստ իր պատկանելության, կարգավիճակի: Ղեկավարը, ունենալով ենթականերից ավելի բարձր կարգավիճակ, ենթակաների մեծ

մասի կողմից ընկալվում է որպես ավտորիտար, իշխող անձնավորություն՝ անգամ եթե գործնական հարաբերություններում դրսևորում է կոլեգիալ կառավարման ոճը:

Կատարված հետազոտության արդյունքում կարելի է կատարել հետևյալ եզրակացությունները.

- հիմնվելով մարդկանց միմյանց ընկալելու առանձնահատկությունների իմացության վրա՝ ընդհանուր առմամբ, և աշխատակիցների կողմից ղեկավարի ընկալման մասին իմացության վրա, մասնավորապես, հեռանկարային կառավարիչը ի վիճակի կլինի ընտրել աշխատակիցների հետ շփման օպտիմալ ձևեր և նրանց վրա ազդելու մեթոդներ,

- ղեկավար-աշխատակից փոխհարաբերությունների համակարգում ենթակաների կողմից ղեկավարի միջանձնային ընկալման վրա ազդում է ղեկավարի կողմից որդեգրված կառավարման ոճը,

- ղեկավարի կառավարման ոճն ազդում է նրա հետ ունեցած փոխհարաբերություններից ենթակաների բավարարվածության մակարդակի վրա:

## ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐ

1. **Պեդրոսյան Լ. Հ.**, Անձի մասնագիտական զարգացման հոգեբանական օրինաչափությունները - Եր.: ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, 2016, 284 էջ:

2. **Андреева Г. М.** «Социальная психология»: Учебник для высших учебных заведений / Г.М. Андреева.- 3-е изд., испр. и доп.- М., Аспект. Пресс, 2004, 365 с.

3. **Батаршев А.В., Лукьянов А.О.**, Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом, 2-е изд., испр. - М.: Психотерапия, 2007, 624 с: ил. Էջ 47

4. **Ильин Е. П.**, Психология общения и межличностных отношений: учебное пособие для высших учебных заведений, ведущих подготовку по направлению 050100 "Педагогическое образование" / Е. П. Ильин. - 2-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2015, 586 с. :

5. **Карпов А.В.**, Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005, 584 с

6. **Снетков В. М.**, Психология коммуникации в организациях.- М.: Институт общегуманитарных исследований, 2002.-192 с.

7. **Шевелева Е.П.**, Социальная перцепция в профессиональной деятельности, Научный электронный журнал "Матрица научного познания" №7/2018 (июль 2018).

## МЕЖЛИЧНОСТНАЯ ПЕРЦЕПЦИЯ В СИСТЕМЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННЫХ

МАДЛЕН МИКАЕЛЯН<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Академия государственного управления Республики Армения

<sup>2</sup>Ванадзорский государственный университет

---

Мы исследовали взаимосвязь стиля управления руководителя и отношения к окружающим людям в межличностных взаимоотношениях (как это воспринимают подчиненные), а также взаимосвязь стиля управления руководителя и уровня удовлетворенности подчиненных взаимоотношениями с руководителем. В статье представляется качественный и количественный анализ данных, которые были получены в результате исследования.

**Ключевые слова:** межличностная перцепция, межличностные взаимоотношения, стиль управления.

## INTERPERSONAL PERCEPTION IN THE SYSTEM OF RELATIONSHIP OF THE LEADER AND SUBORDINATES

MADLEN MIKAYELYAN<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Public Administration Academy of the Republic of Armenia

<sup>2</sup>Vanadzor State University

---

We have studied the interconnection between the manager's leadership style and the attitudes towards people (as subordinates perceive it) in interpersonal relationships as well as the interconnection between the manager's leadership style and the level of subordinates' satisfaction in the relationship with the manager.

The article presents the qualitative and quantitative analysis of the data obtained as a result of the conducted research.

**Keywords:** interpersonal perception, interpersonal relationships, management style.

Ներկայացվել է խմբագրություն 26.02.2021  
Երաշխավորվել է տպագրության 02.04.2021