

ԱՆՁԻ ՎԱՐՔԱՅԻՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԴՐՍԵՎՈՐՈՒՄՆԵՐԸ՝ ՊԱՅՄԱՆԱՎՈՐՎԱԾ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՆԵՐԳՈՐԾՈՒԹՅԱՄԲ

Կարապետյան Ն. Ի. (ԵՊՀ, Երևան, ՀՀ)

nare_karapetyan@ysu.am

Սույն հոդվածը նվիրված է կառավարչական ներգործության և աշխատակիցների վարքային ռազմավարության ընտրության փոխկապակցվածության բացահայտմանը: Հոդվածում գետեղված են խնդրին նվիրված հետազոտության արդյունքները, որոնք ենթարկվել են որակական և քանակական վերլուծության: Դիտարկվել են չորս տարբեր կառավարման մոդելներով կազմակերպություններ, դուրս են բերվել դրանց բնորոշ կառավարման ոճերը և աշխատակազմի քոփինգ ռազմավարությունները:

Բացահայտվել են ղեկավարի կառավարման ոճի և աշխատակցի քոփինգ ռազմավարության ընտրության կապը՝ կախված կազմակերպության արդյունավետությունից, աշխատաշուկայում նրա դիրքից և կորպորատիվ մշակույթից:

Հանգուցային բառեր՝ *անձ, աշխատունակություն, վարք, հաղորդակցում, հմտություններ, քոփինգ:*

Հոգեբանության ներկայիս զարգացման փուլում բազմաթիվ երևույթներ և եզրույթներ ունեն տարաբնույթ մեկնաբանություններ, ինչը պայմանավորված է տեսական մոտեցումների զարգացմամբ և նրա բնագավառների բազմազանությամբ, ինչպես նաև՝ միջգիտական (հասարակագիտական և մարդաբանական) գիտակարգերի փոխներգործությամբ:

Օրինակ՝ գործնական փոխհարաբերությունները, կառավարման ոճերը, մարդկային փոխազդեցությունները ենթարկվում են բազմակողմանի ուսումնասիրության: Այդ ամենը վերջին հաշվով, ուղղված է աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը, այդ պատճառով դժվար թե գա մի ժամանակ, երբ փոխազդեցությունների և մարդկային կապիտալի թեման այլևս արդիական չի լինի: Քանի որ ոչ նյութական արժեքների նկատմամբ հետաքրքրությունը մեծանում է, կազմակերպությունները սկսում են հասկանալ մարդկային կապիտալի և դրա զարգացման կարևորությունը: Մարդկային կապիտալի զարգացման լավագույն միջոցը կազմակերպության բարենպաստ մթնոլորտի ապահովումն է, ինչը նորից կապված է ղեկավար-աշխատակից փոխհարաբերություններից [4]:

Կառավարման համակարգը շերտավորված է, անկախ կառավարման ոճից՝ ղեկավարի և աշխատակիցների միջև գոյություն ունեն ներազդման յուրահատուկ տարրեր: Սույն հետազոտության նպատակն է փորձել հասկանալ,

արդյո՞ք կառավարման մոդելը կարող է թելադրել աշխատակցին անհատական վարքային ռազմավարություն, թե ամեն մի աշխատակից ընտրում է իր ռազմավարությունը՝ կախված իր անհատական առանձնահատկություններից:

Խնդրի բացահայտումը թույլ կտա ներմուծել մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտ նոր մոտեցումներ՝ աշխատակազմի ճիշտ ընտրության, ներխմբային կոնֆլիկտի հաղթահարման, սթրեսների կառավարման, ընթացիկ ատեստավորման մեթոդի ընտրության և այլ բազմաթիվ խնդիրների հետ կապված:

Հայտնի փաստ է, որ ամեն մի կազմակերպություն ունի իր ներքին կանոնակարգը, որով կարգավորում է աշխատանքային գործընթացը, աշխատակցի վարքը, նրա՝ վերջնաժամկետում աշխատանքի կատարման գործառույթը, միջանձնային հարաբերությունները: Բացի վերոնշյալ կարգավորիչներից, կան նաև ներազդման մեխանիզմներ, որոնք ունեն հոգեբանական բովանդակություն և աշխատակիցների կողմից չեն գիտակցվում: Աշխատակցի վարքային կարգավորիչները, լինեն օրենքով ամրագրված կանոններ, թե հոգեբանական ներազդման մեխանիզմներ, առաջացնում են որոշակի չերևացող «շրջանակ», որում տեղավորվում է մարդը՝ աշխատավայրում համարժեք վարք ցուցաբերելու համար:

Եթե մարդու ներքին համոզումները, խառնվածքը, բնավորությունը և ցանկությունները չեն տեղավորվում այդ «շրջանակ»-ի մեջ, ինքնին կարող են առաջանալ սթրեսային ծանրաբեռնվածության նախադրյալներ: Այս երևույթը ուսումնասիրվել է դեռևս 1964 թվականից: Խնդրով զբաղվել են Միչիգանի Սոցիալական հետազոտության ինստիտուտի պրոֆեսորները (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964), տրանզակտային վերլուծություն են տվել՝ Լազարուսը և Ֆոլկմանը (Lazarus & Folkman, 1984) և ռեսուրսների պահպանման տեսության հեղինակ Հոբֆոլը (Hobfoll, 1989): Նրանք հիմնվել են Լևինի «Դաշտերի տեսության վրա» [3]:

Այս թեմայի շրջանակներում հետաքրքրական է Ջեֆֆ Սիգրիստի ջանքերի դիսբալանսի մոդելը (ERI- effort-reward imbalance model): Ըստ այդ մոդելի, մարդը հայտնվելով աշխատանքային միջավայրում, սկսում է ջանքեր գործադրել, որպեսզի հասնի արդյունքի: Այդ ջանքերը կարող են խրախուսվել դրամական տեսքով, պաշտոնի բարձրացմամբ կամ որևէ այլ պարգևատրմամբ: Սակայն, ըստ Ջ. Սիգրիստի, եթե գործադրվող ջանքերը չեն համապատասխանում կազմակերպության կորպորատիվ նպատակներին, ղեկավարի սպասելիքներին կամ աշխատակազմի գործելաոճին, աշխատակցի մոտ առաջանում է ջանքերի գործադրման դիսբալանս՝ այսինքն, տրված ջանքերը չեն արդարացվում և բավարարվածության զգացում չի առաջանում: Դա կարող է առաջացնել կոգնիտիվ խնդիրներ, սթրեսներ կամ կոնֆլիկտային իրավիճակներ, ինչպես նաև՝ մի շարք առողջական խնդիրներ [5, էջ 2-4]: Այստեղ օգնության է հասնում քոփինգ ռազմավարությունը, որն ընտրում է

աշխատակիցը խնդրի հաղթահարման համար: Այդ պատճառով, շատ կարևոր է, որ կազմակերպության ներսում ընդհանուր շահերը, նպատակները, խնդրի հաղթահարման հոգեբանական ռազմավարությունները համընկնեն կամ փոխլրացնեն միմյանց:

Եվրոպայում, Ամերիկայում և վերջին ժամանակաշրջանում՝ նաև Ռուսաստանում, քոփինգ ռազմավարությունների ուսումնասիրությունը հոգեբանների ուշադրության կիզակետում է գտնվում: Այն ուսումնասիրվում է անձի սթրեսակայունության, հոգեկան առողջության, կյանքի որակի բարելավման և կազմակերպությունում մարդու դերի և նրա արդյունավետության կարևորության նպատակով: Հայրենական հոգեբանության մեջ հետազոտություններն այս ոլորտում գրեթե բացակայում են:

Խնդրի բացահայտման նպատակով հետազոտություն է կատարվել Հայաստանի մի շարք առաջատար կազմակերպությունների աշխատակազմի հետ՝ «Անտարես Հոլդինգ», «Բիլայն Հայաստան», «Նաիրի Ինշուրանս», «ՍՕՍ Մանկական Գյուղեր» հիմնադրամ: Կազմակերպությունների ընտրությունը պայմանավորված է եղել մի շարք գործոններով. Կազմակերպություններն ունեն տարբեր կորպորատիվ մշակույթներ, կառավարման մոդել, տարբերվում են իրենց գործունեության բնույթով: Սակայն վերոնշյալ բոլոր կազմակերպություններին միավորում է մեկ բան՝ նրանք բոլորը առաջատար են համարվում իրենց գործունեության շրջանակներում:

Հետազոտությանը մասնակցել են 4 ղեկավար և թվով 120 աշխատակից: Աշխատանքային փորձը միջինում կազմում է՝ 4-12 տարի: Ընտրանքի ընտրությունը բացատրվում է նրանով, որ այդ ժամանակահատվածում մասնագիտական այրում գրեթե չի գրանցվում և քոփինգ ռազմավարության ընտրությունն իրականանում է կամ անձնային առանձնահատկությունների հիման վրա, կամ պայմանավորված ղեկավարի կառավարման ոճով, ինչի բացահայտումը ներառված է հետազոտության նպատակի մեջ:

Ելնելով խնդրի տեսական վերլուծությունից և ուսումնասիրվող թեմայի նպատակից ընտրվել են հետևյալ մեթոդիկաները՝

Է. Գրինգլասի, Ռ. Շվարցերի «Պրոակտիվ քոփինգ վարքի ուսումնասիրման» հարցարանը (Ե.Ս. Ստարչենկովայի ադապտացված տարբերակով), որը բացահայտում է անձի ներքին ռեսուրսների, սթրեսային իրավիճակներում նրանց կիրառման ռազմավարությունները: Ըստ այդմ՝ առանձնացված են մի քանի տեսակներ՝ պրոակտիվ, ռեֆլեքսիվ, ռազմավարական, կանխարգելիչ, գործիքային աջակցության և հուզական աջակցության փնտրտուքի քոփինգ ռազմավարություններ [1, էջ 277-282]:

Մ. Սնայդերի «Սոցիալական ինքնավերահսկման սանդղակը» և Հ. Մ. Ավանեսյանի կողմից վերամշակված «Աշխատակիցների վարքային և դերային կարծրատիպերի գնահատում» պրոյեկտիվ մեթոդիկան, ինչպես նաև՝ Ս. Վ. Մաքսիմովի, Յու. Ա. Լոբեյկոյի «Միջանձնային փոխազդեցության ոճի բացա-

հայտման» հարցարանը [2, էջ 203]: Հետազոտության ընթացքում կիրառվել են՝ գրույցի և դիտման մեթոդները:

Թվարկված բոլոր մեթոդիկաները տեղայնացված են, վալիդ և անցել են սոցիալ-մշակութային հարմարման փուլը: Հետազոտության արդյունքները տարբեր կազմակերպություններում հիմնովին տարբեր են: SPSS մաթ. վիճակագրական ծրագրի վերլուծությունը դուրս է բերել մի շարք հետաքրքիր առանձնահատկություններ, որոնք բնորոշ են ամեն մի կազմակերպությանը:

Հետազոտության արդյունքների վերլուծությունը ցույց է տվել, որ այն կազմակերպությունում (Նաիրի Ինշուրանս), որտեղ ղեկավարն ունի կառավարման լիբերալ ոճ, աշխատակազմի մոտ առկա են կանխարգելիչ և պրոակտիվ քոփինգները: Այնտեղ, որտեղ առկա է կառավարման կոլեգիալ ոճը (ՍՕՍ Մանկական Գյուղեր), աշխատակազմը հակված է ռեֆլեքսիվ հաղթահարմանը: Դիրեկտիվ ոճի առկայությունը հանգեցնում է գործիքային աջակցության (Անտարես Հոլդինգ):

Չորրորդ կազմակերպությունը (Բիլայն Արմենիա), որտեղ ղեկավարն ունի կոլեգիալ և դեմոկրատական ոճերի հակվածություն՝ պայմանավորված իրավիճակային պայմաններով, աշխատակազմի մոտ հավասարաչափ արտահայտված էին պրոակտիվ, ռազմավարական, ռեֆլեքսիվ և հուզական աջակցության քոփինգ ռազմավարությունները:

Սոցիալական ինքնավերահսկման մակարդակը գրեթե բոլոր կազմակերպություններում միջին և բարձր են, ինչը և սպասելի էր սպասարկման ոլորտի աշխատակցի համար: Սակայն սոցիալական ինքնավերահսկման և քոփինգ ռազմավարության ընտրության միջև զգալի կապ չի նկատվել: Դա մենք բացատրում ենք նրանով, որ քոփինգ ռազմավարությունները՝ անկախ տեսակից, չեն պարտադրում վերահսկման բարձր մակարդակ կամ դրա բացակայություն: Այսինքն՝ ցանկացած քոփինգ ռազմավարություն ունի ինքնավերահսկման տարրեր:

Բիլայն Արմենիա ընկերության տվյալները, կարծես, ներառեն մնացյալ երեք կազմակերպություններին բնորոշ առանձնահատկությունները: Աշխատակիցների մոտ չկա վառ արտահայտված մեկ քոփինգ ռազմավարություն, իսկ ղեկավարը չունի կոնկրետ կառավարման ոճ: Դա մենք բացատրում ենք կորպորատիվ մշակույթով, որը պարունակում է նաև ռուսական տարրեր, առավել ճկուն կառավարման մոդելով, որը ներդրված է տվյալ կազմակերպություն և աշխատակիցների աշխատանքային փորձով, որը միջինում՝ 3-5 տարի է: Այսինքն՝ ժամանակահատված, որի ընթացքում մասնագիտական այրում, անձի ծուլում ղեկավարի անձի հետ և մնացյալ բացասական հետևանքները դեռևս չեն նկատվում:

Մաթ. վիճակագրական Խի-քառակուսի (χ^2) համակցման չափանիշով հաշվարկված տվյալները թույլ են տալիս մեկնաբանել կազմակերպությունների մեջ առկա համակցություններն ու տարբերությունները:

Ծրագրային հաշվարկը ցույց է տվել, որ Նաիրի Ինչուրանսում, որտեղ դիրեկտիվ ոճը զիջում է կոլեգիալ ոճին, քոփինգ ռազմավարությունները չեն համակցվում:

$$(df=5, p < 0, 01, \chi^2 = 16)$$

Աղյուսակ 1. Հետազոտական խմբերի արձանագրված ցուցանիշների վիճակագրական համեմատություն (χ^2 համակցման ցուցանիշ):

Այսպիսով, վերոնշյալ տվյալներից կարելի է եզրակացնել, որ.

1	2	Համակցման չափանիշ: Կազմակերպ.	Պրոակտիվ Ռեֆլեքսիվ Ռազմավա Կանխարգելիչ Գործիքային Հուզական.					
2	9	Անտարես շոյիից	11	10	7	4	7	5
3		ՍՈՍ Մանկ. Գրուդե	13	11	9	8	0	6
4	3	Անտարես շոյիից	11	10	7	4	7	5
5		Բիլյան Արմենիա	11	5	5	2	2	3
6	16	Անտարես շոյիից	11	10	7	4	7	5
7		Նաիրի Ինչուրանս	12	10	7	12	0	0
8	6	ՍՈՍ Մանկ. Գրուդե	13	11	9	8	0	6
9		Բիլյան Արմենիա	11	5	5	2	2	3
10	8	ՍՈՍ Մանկ. Գրուդե	12	11	9	8	1	6
11		Նաիրի Ինչուրանս	12	10	7	12	0	0
12	13	Նաիրի Ինչուրանս	12	10	7	12	0	0
13		Բիլյան Արմենիա	11	5	5	2	2	3

- Լիբերալ ոճով հաղորդակցվող ղեկավարների ենթակայության տակ աշխատող աշխատակիցները շեշտը դնում են ռեսուրսների ձևավորման վրա, ինչը դյուրին է դարձնում ընդհանուր նպատակների ձեռքբերման գործընթացը և խթանում է անձնային աճին:
- Կոլեգիալ ոճով առաջնորդվող ղեկավարները պրոբլեմային իրավիճակներում ընտրում են ռեֆլեքսիվ հաղթահարում: Այն իր մեջ ներառում է հնարավոր սթրեսների գնահատում, խնդիրների վերլուծությունը և առկա ռեսուրսների օգտագործում, ենթադրյալ գործողությունների պլանի ստեղծումը, աշխատանքի ընթացքի կանխատեսումը և դրա կատարման միջոցի ընտրությունը:

Եթե համեմատենք կոլեգիալ ոճը ռեֆլեքսիվ հաղթահարման տարրերի հետ, կտեսնենք, որ երկուսում էլ կան համապատասխան նմանություններ: Եվ՛ կոլեգիալ ոճ կրող ղեկավարը, և՛ ռեֆլեքսիվ հաղթահարման քոփինգ կիրառող աշխատակիցը նախընտրում են քննարկման և այլընտրանքների վեր հանման միջոցով խնդրի լուծման տարբերակը:

- Դիրեկտիվ կառավարման ոճը թելադրում է գործիքային աջակցության փնտրտուք: Սա նշանակում է, սթրեսային իրավիճակում հաղթահարումը տեղի է ունենում շրջապատի միջոցով ինֆորմացիայի, խորհուրդների և հետադարձ կապի ապահովմամբ: Քանի որ դիրեկտիվ կառավարման ընթացքում աշխատակիցները չեն կարող հավասար քննարկումներ ծավալել ղեկավարի հետ, նրանք դիմում են շրջապատի աջակցությանը:

- Իրավիճակային արտահայտվող ղեկավարման ոճը հանգեցնում է քոփինգային ռազմավարությունների համապատասխան ընտրությանը:

Այսինքն, և՛ ղեկավարը, և՛ աշխատակիցներն առաջնորդվում են իրավիճակի համապատասխանության սկզբունքով:

Թվարկված կետերը կարող են նշանակել, որ անկախ անձի տիպից, մարդը մեծ հաշվով ենթարկվում է կազմակերպության օրենքներին, կորպորատիվ մշակույթին, ղեկավարի կառավարման ոճին և ընդհանուր կառավարման մոդելին: Հակառակ դեպքում առաջանում են կոնֆլիկտներ կամ տվյալ կազմակերպությունում բարձր է լինում կադրերի հոսունության մակարդակը: Ղեկավարի կառավարման ոճը միանշանակ ազդում է աշխատակցի քրփինգ ռազմավարության ընտրության վրա և պայմանավորում նրա վարքագիծը խնդրահարույց իրավիճակներում:

Գրականություն

1. **Водопьянова Н. Е.** Психодиагностика стресса, Питер, 2009. — 336 с.: ил. - (Серия «Практикум»), с. 277-282
2. **Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.** Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп, М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. — 339 с. с. 203
3. **Glazer Sharon and Cong Liu** Work, Stress, Coping, and Stress Management, Industrial and Organizational Psychology, 2017
<http://psychology.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-30>
4. **Houghton Edward** Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organizational success, Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK, 2017, p. 18-32
https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence_tcm18-22292.pdf
5. **Siegrist Johannes** Effort-reward imbalance at work - theory, measurement and evidence, Germany, 2012, p. 2-4
https://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Datenpool/einrichtungen/institut_fuer_medizinische_sozioologie_id54/ERI/ERI-Website.pdf

ОБУСЛОВЛЕННОСТЬ ПРОЯВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ ЛИЧНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ

Карапетян Н.И. (ЕГУ, Ереван, РА)

Статья посвящена раскрытию взаимосвязи между управленческими воздействиями и выбором поведенческих стратегий сотрудников. В статье представлены результаты исследования, которые проанализированы качественно и количественно. Были рассмотрены

четыре различных моделей управления, определены стили управления руководителя и копинг стратегии персонала.

Выявлена связь между стилем руководителя и выбора копинг стратегии сотрудников в зависимости от эффективности организации, ее позиции на рынке и корпоративной культуры.

Ключевые слова: личность, работоспособность, поведение, коммуникация, навыки, копинг.

THE MANIFESTATIONS OF PERSON'S BEHAVIOR STRATEGY PRECONDITIONED BY MANAGEMENT INFLUENCE

Karapetyan N. I. (YSU, Yerevan, RA)

The article is devoted to the disclosure of the relationship between managerial influence and the choice of employee behavior strategy. It includes the outcomes of the research which were analyzed qualitatively and quantitatively. It examines four different management models of the organizations, represents the managing typical styles and staff coping strategies.

It identifies the connection of the strategy selection between manager's style and coping strategy depending on the effectiveness of the organization, its position in the labor market and corporative culture.

Keywords: *Personality, capacity, behavior, communication, skills, coping.*