# ՂԵԿԱՎԱՐՆԵՐԻ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԵՎ ՏԻՊԱԲԱՆԱԿԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՓՈԽԿԱՊԱԿՑՎԱԾՈՒԹՅԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ

*Պապոյան Վ. Ռ. (ԵՊՀ, Հայ-ռուսական համալսարան, Երևան, Հայաստան),*

*Տոնիկյան Տ. Գ. (Հայ-ռուսական համալսարան, Երևան, Հայաստան)*

*v.papoyan@ysu.am*
*tigrantonikyan@gmail.com*

*Ներկայացման ամս.՝ 02.02.20*
*գրախոսման ամս.՝ 04.02.20*
*տպագրության ընդունման ամս.՝ 07.02.20*

Ուսումնասիրված են մասնագիտական զարգացման տարբեր փուլերում գտնվող միջին օղակի ղեկավարների որոշումների ընդունման տիպաբանական առանձնահատկություններն ու ռազմավարությունները: Ցույց է տրված «զգոնություն» ռազմավարության նշանակալի դերը կառավարչական գործունեության տարբեր փուլերում: Հայտնաբերված է, որ որոշումների ընդունման գործընթացում հուզական բաղադրիչի կարևորությունը նվազում է, միևնույն ժամանակ որոշումներ կայացնելիս մեծանում է տրամաբանական դատողությունների վրա հիմնված ընտրությունը:

***Հանգուցային բառեր՝*** *ղեկավար, կառավարչական գործունեություն, որոշումների ընդունում, ռազմավարություն, տիպաբանական առանձնահատկություններ:*

Որոշումների ընդունումը ժամանակակից մարդու կենսագործունեության անբաժան մասն է կազմում: Մարդը որոշումներ է կայացնում ամեն օր՝ կենցաղային հարցերից սկսած մինչև բարդ մասնագիտական խնդիրները լուծելիս: Ուստի արդյունավետ որոշումների ընդունումը պայմանավորում է մարդու բարեկեցության օբյեկտիվությունն ու սուբյեկտիվությունը: Որոշումների ընդունումը հանդես է գալիս նաև որպես կառավարչական գործառույթ, կանխորոշելով կազմակերպության մշակույթը, զարգացման ուղեծիրը և ուժգնությունը:

Հայտնի է, որ որոշումների ընդունումը պայմանավորվում է մի շարք անձնային և անհատատիպաբանական առանձնահատկություններով, ինչպես նաև արտաքին պայմաններով [1, էջ 283; 2, 3]: Ընդ որում, Է. Գրանտի «Որոշումների ընդունման քոուչինգ» գրքում նշվում է, որ արտաքին պայմանների անորոշության աստիճանով է պայմանավորված անձնային առանձնահատկությունների նշանակությունը որոշումների ընդունման գործընթացում: Եվ, հենց անձնային առանձնահատկությունների համակցությամբ են

ձևավորվում որոշման ընդունման գործընթացում առաջնային դեր ունեցող որոշակի կոնկրետ ռազմավարությունները [2]:

Հաշվի առնելով որոշումների ընդունման կարևորությունն անձի գործունեության տարբեր ոլորտներում ու մակարդակներում, և, մասնավորապես, կազմակերպության գործառնության մեջ, որոշումների ընդունման հիմնախնդրի ուսումնասիրումը պահանջում է բազմակողմանի մոտեցում:

Այսպիսով, սույն հետազոտության նպատակն է՝ ուսումնասիրել որոշման ընդունման ռազմավարությունների և տիպաբանական առանձնահատկությունների փոխադարձ կապերը, որոնք ենթադրաբար ազդում են կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման գործընթացի և արդյունքների վրա:

Նպատակին հասնելու համար առաջադրվել են հետևյալ խնդիրները՝

1. Վեր հանել որոշումների ընդունման առանձնահատկությունները կառավարչական գործունեության մեջ:
2. Ուսումնասիրել միջին օղակի կառավարիչների որոշումների ընդունման ռազմավարական առանձնահատկությունները:
3. Պարզել որոշումների ընդունման անհատատիպաբանական առանձնահատկությունները:
4. Բացահայտել որոշումների ընդունման հոգեբանական առանձնահատկությունների և ռազմավարությունների փոխադարձ կապերը, ինչպես նաև դրանց ազդեցությունը կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման ընթացքի և արդյունքների վրա:

Հետազոտությունն իրականացվել է միջին օղակի ղեկավարների հետ, որոնք ըստ աշխատանքային փորձի բաժանվել են 2 խմբի. առաջին խմբում ընդգրկվել են 1-5, իսկ երկրորդում՝ 6 և ավելի տարիների աշխատանքային փորձ ունեցող անձինք: Հետազոտությանը մասնակցել են ընդհանուր թվով 35 ղեկավար: Հետազոտությունն իրականացվել է թեստավորման մեթոդով: Թեստավորման շրջանակներում կիրառվել են հետևյալ մեթոդիկաները ՝ Տ. Վ. Կորնիլովայի «Որոշման ընդունման մելբուրնյան հարցարան» մեթոդիկան և Մայերս-Բրիգսի «Անձնային տիպաբանության (MBTI)» թեստ-հարցարանը: Ստացված արդյունքները ենթարկվել են կոռելյացիոն (ըստ Պիրսոնի) և համեմատական վերլուծության SPSS 24.0 վիճակագրական ծրագրերի փաթեթի կիրառմամբ:

**Հետազոտության արդյունքները:** Ըստ Վ. Կորնիլովայի «Որոշման ընդունման մելբուրնյան հարցարան» մեթոդիկայի արդյունքների պարզորոշվել է, որ հետազոտվողների երկու խմբում էլ «զգոնություն» ռազմավարության ցուցանիշները գտնվում են բարձր մակարդակի տիրույթում: Ըստ t-Ստյուդենտի գործակցի՝ «Խուսափում», «Հետաձգում», «Գերզգոնություն» գործոնների համեմատական վերլուծության արդյունքում գրանցվել են հավաստի տարբերություններ ($p<0,05$): Ընդ որում՝ առաջին խմբի հետազոտվողների մոտ նշված ռազմավարություններն ավելի արտահայտված էին, քան երկրորդ խմբում

(համապատասխանաբար՝ 8,8, 8,5, 8,1 առաջին խմբում և 7,5, 7,1, 7,2 երկրորդ խմբում): Ստացված տվյալները վկայում են այն մասին, որ մասնագիտական գործունեության ընթացքում անձի վարքային ռազմավարությունները ենթարկվում են որոշակի փոփոխությունների: Անձն իր գործունեության մեջ շարունակում է մնալ զգոն, պատասխանատու, ուշադիր, բայց միևնույն ժամանակ գերզգոնությունը, գործերի հետաձգումը կամ դրանցից խուսափելու հակումները թուլանում են, ինչը հնարավոր է պայմանավորված է կառավարչական գործունեության յուրահատկություններով:

Ըստ Մայերս Բրիգսի «Անձնային տիպաբանության (MBTI)» թեստ-հարցարանի արդյունքների նույնպես գրանցվել են հավաստի տարբերություններ: Ընդ որում, տարբերություններ գրանցվել են որոշման ընդունման բոլոր փուլերում՝ սկսած տեղեկության ընկալումից մինչև վարքային առանձնահատկությունները: Այսպես, ըստ էներգիայի ուղղվածության գրանցվել է արտաքին աշխարհի օբյեկտներից դեպի ներաշխարհի օբյեկտների վրա գիտակցության ուժգնացում (էքստրավերսիա 4,1 և 3,9 պ.մ., ինտրավերսիա՝ 3,8 և 4,0 պ.մ. համապատասխանաբար 1-ին և 2-րդ խմբերի համար): Նշված փոփոխությունները նշանակալի չեն, ինչը հնարավոր է պայմանավորված է աշխատանքային փորձի քիչ տարբերությամբ: Հավաստի տարբերություններ գրանցվել են ըստ տեղեկության ընկալման մեխանզիմների, մասնավորապես զգայությունների վրա հիմնված ընկալման ցուցանիշները հավաստիորեն ($p<0,05$) նվազում են աշխատանքային փորձին զուգահեռ (4,6 պ.մ. և 3 պ.մ. համապատասխանաբար), իսկ ինտուիցիայի վրա հիմնված ընկալման ցուցանիշները բարձրանում են (3,4 պ.մ. և 4,8 պ.մ. համապատասխանաբար): Հավաստի տարբերումներ ($p<0,05$) գրանցվել են նաև ըստ որոշումների ընտրության մեխանիզմների. տրամաբանական ընտրություն (4,2 պ.մ., 4,6 պ.մ.), հույզերի վրա հիմնված ընտրություն (3,7 պ.մ. և 3,1 պ.մ.): Նմանատիպ փոփոխություններ նկատվել են նաև ըստ վարքային դրսևորումների հիմքերի: Այսպես, դատողությունների վրա հիմնված վարքային ռազմավարության ցուցանիշները հավաստիորեն բարձրացել են (5 պ.մ և 5,5 պ.մ. համապատասխանաբար) մասնագիտական փորձին զուգահեռ, այն դեպքում, երբ ընկալման վրա հիմնված վարքային ռազմավարության ցուցանիշները նվազել են (2,9 պ.մ և 2,5 պ.մ. համապատասխանաբար):

Այսպիսով, իրականացված համեմատական վերլուծության արդյունքները վկայում են մասնագիտական գործունեության տարբեր փուլերի ընթացքում որոշումների ընդունման ռազմավարությունների, ինչպես նաև տիպաբանական առանձնահատկությունների հավաստի փոփոխությունների մասին: Հարկ ենք համարում նշել, որ վերոնշյալ հատկությունները երկու հետազոտվող խմբերում գտնվում էին միջին մակարդակի տիրույթում, ինչը բնականոն է կառավարչական գործունեության համար: Միևնույն ժամանակ, գործունեության ընթացքում մասնագիտության ուղղորդված ազդեցությունը նպաստում է անձի

մոտ հուզական բաղադրիչի թուլացմանը և ռացիոնալ ու տրամաբանական սկզբի ավելացմանը:

Հետազոտվող խմբերում ուսումնասիրված ռազմավարությունների և հատկությունների կոռելյացիոն վերլուծության միջոցով բացահայտվել է, որ առաջին խմբի հետազոտվողների մոտ (տե՛ս աղ. 1) «զգոնություն» ռազմավարությունն ուղիղ կապի մեջ է էքստրավերսիա (r=0,488, p≤0,05) և զգայությունների վրա հիմնված տեղեկության ընկալում (r=0,496, p≤0,05) գործոնների հետ: «Խուսափում» ռազմավարությունը գտնվում է ուղիղ կապի մեջ «հույզերի վրա հիմնված ընտրություն» գործոնի հետ (r=0,467, p≤0,05), բացասական կապի մեջ «ինտուիցիայի վրա հիմնված ընկալում» (r=-0,470, p≤0,05) գործոնի հետ:

***Աղյուսակ 1.*** *Որոշումների ընդունման ռազմավարությունների և տիպաբանական առանձնահատկությունների կոռելյացիոն վերլուծության արդյունքները (առաջին՝ 1-5 տարվա կառավարչական փորձ ունեցող խումբ):*

| Գործոններ | Զգոնություն | Խուսափում |
|---|---|---|
| Էքստրավերսիա | 0,488* | 0,227 |
| Զգայությունների վրա հիմնված ընկալում | 0,496* | 0,225 |
| Հույզերի վրա հիմնված ընտրություն | 0,231 | 0,467* |
| Տրամաբանական ընտրություն | 0,156 | -0,467* |
| Ինտուիցիայի վրա հիմնված տեղեկության ընկալում | 0,211 | 0,470* |

Նշում՝ *- p≤0,05

6 և ավելի տարիների մասնագիտական փորձ ունեցող հետազոտվողների խմբում իրականացված կոռելյացիոն վերլուծությունը ցույց տվեց հավաստի դրական կապեր (r=0,493, p≤0,05) «զգոնություն ռազմավարություն» և «դատողությունների վրա հիմնված վարք» գործոնների միջև, ինչպես նաև «խուսափում ռազմավարություն» և «հույզերի վրա հիմնված ընտրություն» (r=0,499,p≤0,05) և «ընկալման վրա հիմնված վարք» (r=0,469, p≤0,05) գործոնների միջև (տե՛ս աղ. 2):

***Աղյուսակ 2.*** *Որոշումների ընդունման ռազմավարությունների և տիպաբանական առանձնահատկությունների կոռելյացիոն վերլուծություն (երկրորդ՝ 6 և ավելի տարիների մասնագիտական փորձ ունեցող խումբ):*

| Գործոններ | Զգոնություն | Խուսափում |
|---|---|---|
| Դատողությունների վրա հիմնված վարք | **0,493*** | **0,469*** |
| Հույզերի վրա հիմնված ընտրություն | 0,251 | **0,499*** |
| Ընկալման վրա հիմնված վարք | **0,423*** | **0,469*** |
| Ինտուիցիայի վրա հիմնված ընկալում | 0,217 | 0,245 |
| Տրամաբանության վրա հիմնված ընտրություն | 0,198 | **-0,497*** |

Նշում՝ *-P<0,05

Ամփոփելով համեմատական և կոռելյացիոն վերլուծության արդյունքները կարելի է եզրակացնել, որ կառավարչական գործունեության ազդեցության ներքո ղեկավարների շրջանում որոշումների ընդունման ռազմավարություն-ները, դրանց հիմքում ընկած անձնային տիպաբանական առանձնահատկու-թյունները ենթարկվում են օրինաչափ փոփոխությունների և գործունեության հուզական արժեքի նվազման, տրամաբանվածության և ռացիոնալ սկզբի բարձրացման հաշվին նպաստում գործունեության արդյունավետության բարձ-րացմանը, ինչը հանդիսանում է մասնագիտական երկարակեցության հիմք:

**Գրականություն**


1. **Ստեփանյան Ս. Ս.** Որոշման ընդունման ռազմավարությունների բազմագործոն վերլուծություն //«Տեսական և կիրառական հոգեբանության արդի հիմնախնդիրները» V միջազգային գիտաժողովի նյութեր, 2015, հոկտեմբեր 23-25, էջ 282-285:
2. **Грант Э.** Коучинг принятия решений / Перев. с англ. Э. Грант, Дж. Грин, СПб., Питер, 2005, 138 с.
3. **Патоша О. И.** Психологические факторы принятия экономических решений // Universum: Психология и образование: электрон. научн. журн. 2018. № 1(55). https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-faktory-prinyatiya-ekonomicheskih-resheniy 07.02.2020. ժ. 12.00:


## ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ТИПОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ И СТРАТЕГИЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ


*Папоян В. Р. (ЕГУ, РАУ, Ереван, Армения)*

*Тоникян Т. Г. (РАУ, Ереван, Армения)*



Изучены стратегии и типологические особенности принятия решений среди руководителей среднего звена на разных этапах профессионального развития. Показана значительная роль стратегии «бдительности» на разных этапах управленческой деятельности. Было обнаружено, что важность эмоциональной составляющей в процессе принятия решений снижается, в то же время при принятии решений увеличивается выбор, основанный на логических рассуждениях.



***Ключевые слова:*** *руководитель, управленческая деятельность, принятие решений, стратегия, типологические особенности"*

## THE INVESTIGATION OF RELATIONSHEEP OF TYPOLOGICAL FEATURES AND DECISION-MAKING STRATEGIES AT MANAGERS

*Papoyan V.R. (YSU, RAU, Yerevan, Armenia)*

*Tonikyan T.G. (RAU, Yerevan, Armenia)*

The strategies and typological features of decision making were studied among middle managers at different stages of professional development. The significant role of the "vigilance" strategy at different stages of managerial activity is shown. It was found that the importance of the emotional component in the decision-making process decreases while enhancing the logical and informed choice in making decisions.

***Keywords:*** *Manager, management activity, decision making, typological features:*