

**ԱՆԻ ԽԱՉԱՏՐՅԱՆ**

*ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի  
«Կառավարչական գործունեության հոգեբանություն»  
գ/հ լաբորատորիայի կրպսեր գիտաշխատող*

**ԱՊԱԳԱ ԿԱՌԱՎԱՐԻՉՆԵՐԻ ՀՈՒՉԱԿԱՆ ԻՆՏԵԼԵԿՏԻ ԵՎ  
ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐ ՈՐԱԿՆԵՐԻ ԿԱՊԵՐԻ  
ՀԵՏԱՂՈՏՈՒԹՅՈՒՆ**

Հոդվածում ներկայացվում են ապագա կառավարիչների հուզական ինտելեկտի և մասնագիտական կարևոր որակների կապերի հետազոտության արդյունքները: Իրականացված հետազոտության արդյունքների վերլուծությունից ակնհայտ դարձավ, որ հուզական ինտելեկտի և հաղորդակցման բանիմացության, կամային ինքնակարգավորման, սթրեսակայունության միջև առկա են որոշակի փոխկապվածություններ, որոնց իմացությունն ու կիրառությունը կարող է հիմք հանդիսանալ կառավարիչների պատրաստման և վերապատրաստման գործընթացների արդյունավետ կազմակերպման համար:

**Հիմնաբառեր.** կառավարչական գործունեություն, հուզական ինտելեկտ, անձնային որակներ, հաղորդակցման բանիմացություն, գործունեության արդյունավետություն:

Կառավարչական գործունեությունը, հանդիսանալով «մարդ-մարդ» տիպի գործունեություն, հատուկ պահանջներ է ներկայացնում կառավարչի հուզական ինտելեկտին: Այն իր մեջ ամփոփում է սեփական և այլ մարդկանց հույզերը հասկանալու և կառավարելու ընդունակությունը: Նախկինում համարվել է, որ կառավարիչը պետք է զսպի իր հույզերի դրսևորումները, սակայն վերջին ժամանակներում հաջողակ կարելի է համարել այն կառավարչին, ով ոչ միայն ակտիվորեն դրսևորում է իր հույզերը, այլ նաև ձգտում է հասկանալ իր ենթակաների հույզերը, դրսևորել ապրումակցում նրանց նկատմամբ: Այս ամենն ստեղծում է բարենպաստ պայմաններ ինչպես կառավարչի, այնպես էլ ենթակաների մասնագիտական պարտականությունների կատարման համար: «Մարդ-մարդ» համակարգում գործունեությունը ներկայացնում է հատուկ պահանջներ կողմերի հուզական ոլորտին և նրանց փոխհարաբերություններին: Արդյունավետ գործունեությունը հնարավոր է այնտեղ, որտեղ հոգեբանական մթնոլորտը բարենպաստ է, անձը կարող է դրսևորել իրեն և հասկացված լինել, ինչը թույլ է տալիս լինել բավարարված ու խուսափել մասնագիտական գործունեությունում հուզական այրումից:

Ինտելեկտուալ ոլորտի ուսումնասիրությունն անձի հետազոտություններում կենտրոնական տեղ է զբաղեցնում արդեն տևական ժամանակ: Բայց սկսած նախորդ դարի 90-ական թվականներից հետազոտողները

սկսել են հանգամանորեն զբաղվել հուզական ինտելեկտի բնութագրմամբ և հետազոտությամբ: Հուզական ինտելեկտի գաղափարն առաջին անգամ առաջարկվել և մշակվել է 1990 թվականին Ջոն Մայերի և Պիտեր Սոլովեյի կողմից: Հեղինակների կողմից մշակվել է հուզական ինտելեկտի առաջին ձևաչափը: Նրանք հուզական ինտելեկտի ներքո հասկանում էին սեփական հույզերին և զգացմունքներին և այլ մարդկանց մոտ դրանց դրսևորումներին հետևելու, դրանք տարբերակելու և այդ տեղեկատվությունը մտածողության և գործունեության ուղղվածության համար օգտագործելու ունակությունը [7]: Դանիել Գոուլմանը խոսում է այն մասին, որ յուրաքանչյուր մարդ ունի երկու ուղեղ, երկու խելք՝ մտածողության երկու տարբեր ընդունակություններ՝ ռացիոնալ, որն ուղարկվում է բանականությունից, և հուզական: Կյանքում մեր ներկայությունը որոշվում է երկուսով էլ, այսինքն՝ տվյալ դեպքում նշանակություն ունի ոչ միայն մտավոր զարգացման գործակիցը, այլ նաև հուզական մտածողության ընդունակությունը: Ըստ Դ. Գոուլմանի՝ հուզական ինտելեկտը շատ ավելի կարևոր է ռացիոնալից, առավել ևս կառավարիչների համար [4]: Ըստ Պ. Սոլովեյի՝ հուզական ինտելեկտի կառուցվածքի մեջ մտնում են մի շարք ընդունակություններ՝ սեփական հույզերի ճանաչում, հույզերի կառավարում, այլ մարդկանց հույզերի կառավարում, ինքնամոտիվացիա [7]:

Հուզական ինտելեկտի հետազոտող Դեվիդ Կառուզոն նշում է, որ հուզական ինտելեկտը ինտելեկտի հակադրությունը չէ, այլ այս երկու գործընթացների յուրահատուկ համատեղում: Մտավոր և հուզական ինտելեկտների համեմատության դեպքում կարող ենք ասել, որ մտավոր ինտելեկտը տրամաբանական սխեմաների, տեղեկատվության, գիտելիքների հետ գործ ունենալու ընդունակությունն է, իսկ հուզական ինտելեկտը մղում է կառավարելու սեփական հուզական վիճակը և այլ մարդկանց հուզական վիճակները [5]:

Այս համատեքստում մեծ հետաքրքրություն են ներկայացնում Բենջամին Շնեյդերի հետազոտությունները, ով վերլուծել է այնպիսի տարաբնույթ կազմակերպությունների գործունեությունը, ինչպիսիք են՝ բանկերի բաժինները, ապահովագրական ընկերությունների տարածաշրջանային ներկայացուցչությունները և այլն, և եկել է այն եզրակացության, որ աշխատավայրում հոգեբանական իրավիճակի բարձր գնահատումը պայմանավորում է նրանց հաճախորդների բավարարվածությունը, ինչը, իր հերթին, ազդեցություն է գործում ֆինանսական արդյունքների վրա: Նմանապես, հոգեբանական լարված իրավիճակը սպասարկողների մոտ հանգեցնում է հաճախորդների անբավարարվածության, ինչն էլ՝ ֆինանսական շահույթի նվազման[6]:

Այստեղից կարելի է եզրակացնել, որ հուզական ինտելեկտը, հանդիսանալով կազմակերպությունում կամ կառույցում բարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտի ստեղծման կարևորագույն գործոն, պարտադիր բաղադրիչ է

գործունեության արդյունավետության համար: Այլապես մենք գործ կունենանք գործունեության արդյունավետության նվազման և այդ գործունեությունն իրականացնող անձանց մասնագիտական ձևախեղումների հետ:

Հուզական ինտելեկտի բազմաթիվ հետազոտություններ են իրականացվել նաև հայ իրականությունում: Մասնավորապես հետաքրքրական են մագիստրոսական ուսուցման գործընթացում հուզական ինտելեկտի դրսևորման առանձնահատկությունների վերաբերյալ հետազոտությունները և քաղձառայողների հետ իրականացված հետազոտությունները, որոնք ևս մեկ անգամ հիմք են հանդիսանում՝ կարևորելու այս որակը կառավարչական գործունեության արդյունավետության տեսանկյունից [1], [2], [3]:

Դիտարկելով հուզական ինտելեկտի հայեցակարգերը՝ մենք կարող ենք ասել, որ խոսքը վերաբերում է նրան, թե որքանով է մարդը կարողանում ճանաչել հույզերը (ինչպես եմ ես ինձ զգում, ինչպես են այլ մարդիկ իրենց զգում), հասկանալ հույզերի պատճառները, զգալ տարբեր հույզեր, դրսևորել ապրումակցում: Այսպիսով՝ կարող ենք ընդհանրացնել, որ կառավարչի գործունեության առանձնահատկությունները հատուկ պահանջներ են ներկայացնում նրա անձնային հոգեբանական որակներին, այդ թվում նաև հուզական ինտելեկտի ոլորտին: Կառավարչի գործունեության գլխավոր գործիք հանդիսանում է նրա անձն ու անձի ազդեցությունը: Կառավարչի խոսքերն ու արարքները պետք է առավելագույն ազդեցություն գործեն մարդկանց մեծ քանակի վրա: Միայն այս դեպքում մենք կարող ենք խոսել այն մասին, որ գործ ունենք ուժեղ կառավարչի հետ, ով կարողանում է աշխատել մարդկանց հետ:

Մենք համարում ենք, որ հուզական ինտելեկտի զարգացումը պետք է հանդիսանա կառավարիչների պատրաստման և վերապատրաստման գործընթացի կարևորագույն խնդիր: Կառավարչի մասնագիտական գործունեությունը կարող է արդյունավետ լինել միայն այն դեպքում, եթե զարգացած է նրա հուզական ինտելեկտը:

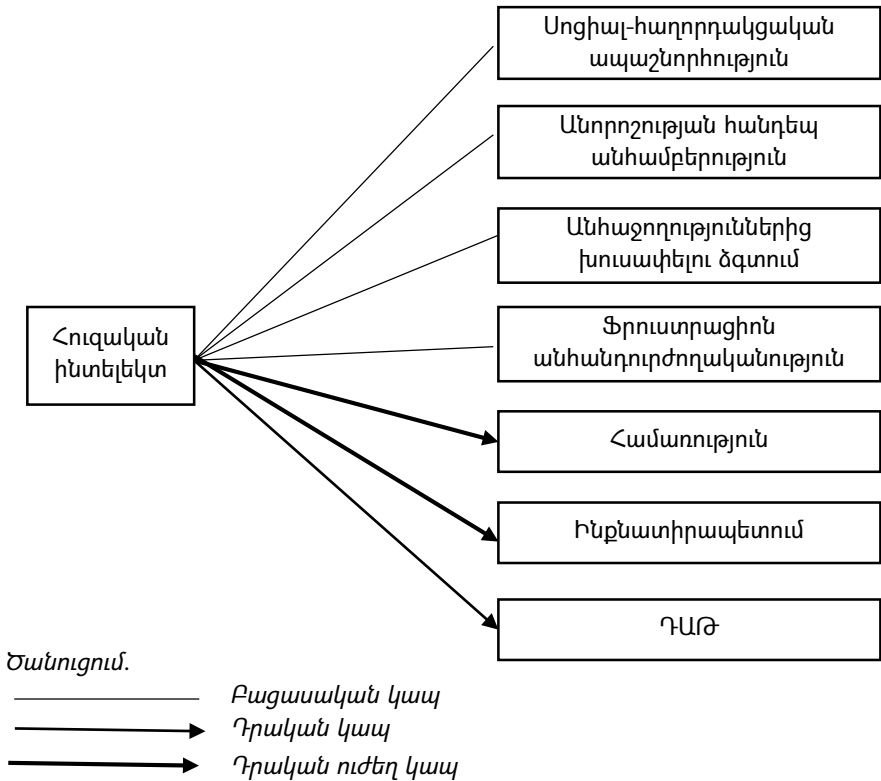
Ապագա կառավարիչների մասնագիտական կարևոր հոգեբանական որակների ուսումնասիրման նպատակով մեր կողմից իրականացվել է հետազոտություն՝ թեստավորման միջոցով: Թեստավորումն իրականացվել է հետևյալ մեթոդիկաների միջոցով՝

1. Ն. Հոլլի «EQ թեստ»,
2. Սոցիալ-հաղորդակցական կոմպետենցիաների գնահատման Ռոզովի մեթոդիկա,
3. Ա. Գ. Զվերկովի և Ե. Վ. Էյդմանի «Կամային ինքնակարգավորման հետազոտման մեթոդիկա»,
4. Զ. Բրունների «Մտածողության տիպը և կրեատիվության մակարդակը չափող հարցարան»,
5. Դեյթոյի սթրեսակայունության թեստ:

Իրականացված հետազոտության արդյունքների միջին ցուցանիշների վերլուծության հիման վրա մեր կողմից իրականացվել է այդ որակների միջև առկա փոխկապակցվածությունների, վիճակագրական կապերի բացահայտում: Ապագա կառավարիչների մասնագիտական կարևոր հոգեբանական որակների միջև առկա կապերը վերլուծվում են ստորև:

Կառավարիչների հուզական ինտելեկտի և սոցիալ-հաղորդակցական ապաշնորհության միջև առկա է բացասական կոռելյացիոն փոխկապակցվածություն ( $r=-0.491$ ,  $P<0,001$ ,  $n=100$ ), ինչը նշանակում է, որ որքան վատ են նրանք կարողանում գիտակցել և կառավարել իրենց և այլ մարդկանց հույզերը, այնքան ավելի դժվարությամբ են հաղորդակցվում այլ մարդկանց հետ, միջանձնային փոխհարաբերություններ դժվարությամբ են հաստատում, չեն կարող ունենալ շփման լայն շրջանակ, հաղորդակցման գործընթացում կառավարել իրենց և ուրիշների հույզերն ու զգացմունքները: Ցածր հուզական ինտելեկտն ուղեկցվում է սոցիալ-հաղորդակցական ապաշնորհությամբ: Հուզական ինտելեկտի և անորոշության հանդեպ անհամբերության ցուցանիշների միջև ևս առկա է բացասական կորելյացիոն փոխկապակցվածություն ( $r=-0.428$ ,  $P<0,001$ ,  $n=100$ ), ինչը վկայում է այն մասին, որ եթե անձի մոտ հուզական ինտելեկտը զարգացած չէ, նա անորոշությունը չի ընկալում որպես բնական երևույթ: Արձագանքում է անկանխատեսելի իրավիճակներին ավելի շատ տագնապով, քան հետաքրքրությամբ: Հուզական ինտելեկտի ցածր արտահայտվածությունը կարող է ուղեկցվել անորոշության հանդեպ անհանդուրժականությամբ: Ապագա կառավարիչների մոտ առկա է նաև բացասական կոռելյացիոն փոխկապակցվածություն հուզական ինտելեկտի և անհաջողություններից խուսափման ձգտման միջև ( $r=-0.509$ ,  $P<0,001$ ,  $n=100$ ): Սեփական և այլ մարդկանց հույզերի ճանաչման և կառավարման ընդունակության թույլ զարգացվածությունն ուղեկցվում է անհաջողություններից խուսափելու բարձր ձգտմամբ, ինչի արդյունքում անձը դժվարությամբ է ընդգրկվում նոր գործերի մեջ, դժվարությունների և անորոշության նկատմամբ անկայունություն է դրսևորում: Բացասական կոռելյացիոն կապ է առկա նաև հուզական ինտելեկտի և ֆրուստրացիոն անհանդուրժականության միջև ( $r=-0.382$ ,  $P<0,01$ ,  $n=100$ ): Որքան ապագա կառավարիչների մոտ թույլ է զարգացած հուզական ինտելեկտը, այնքան ավելի վատ են նրանք կարողանում հսկել իրենց հակումներն ու ձգտումները, հակադրվել դժվարություններին, դրսևորել ֆրուստրացիոն հանդուրժականություն: Ապագա կառավարիչների հուզական ինտելեկտի և համառության ցուցանիշի միջև առկա է դրական կոռելյացիոն կապ ( $r=0.486$ ,  $P<0,001$ ,  $n=100$ ): Որքան բարձր է ապագա կառավարիչների հուզական ինտելեկտի մակարդակը, այնքան ավելի բարձր է նրանց աշխատունակությունը, գործունեն, ակտիվորեն ձգտում են նախանշվածի իրականացմանը: Հուզական

ինտելեկտի և ինքնատիրապետման ցուցանիշների միջև ևս առկա է դրական կապ ( $r=0.416, P<0,001, n=100$ ): Որքան զարգացած է հուզական ինտելեկտը, այնքան ինքնատիրապետման մակարդակը բարձր է: Բարձր դրսևորվածությունն ուղեկցվում է հուզական կայունությամբ, տարբեր իրավիճակներում վարքի վերահսկողության ընդունակությամբ: Հետաքրքրական է նաև հուզական ինտելեկտի և ԴԱԹ-ի միջև առկա բացասական կապը ( $r=-0.391, P<0,01, n=100$ ): Ապագա կառավարիչների մոտ հուզական ինտելեկտի ցածր մակարդակն ուղեկցվում է սթրեսակայունության ցածր դրսևորմամբ, աշխատանքային գործունեության մեջ առաջացող սթրեսային գործոնների հաղթահարման անընդունակությամբ: Ստորև ներկայացվում է հուզական ինտելեկտի և կառավարչական անձնային որակների միջև առկա փոխկապվածությունների գծանկարը (տե՛ս **Գծանկար 1**):



**Գծանկար 1. Հուզական ինտելեկտի և կառավարչական հոգեբանական որակների միջև առկա դրական և բացասական կոռելյացիոն կապեր**

Հուզական ինտելեկտի և սոցիալ-հաղորդակցական բանիմացության բաղադրիչների, կամային ինքնակարգավորման, սթրեսակայունության ցուցանիշների միջև առկա կապերն արտահայտող գծանկարից կարելի է

եզրակացնել, որ այս բաղադրիչների միջև առկա են նշանակալի կապեր, որոնք կարող են հիմք հանդիսանալ ապագա կառավարիչների անձնային որակների զարգացման ռազմավարության մշակման համար: Իրականացված վերլուծության արդյունքները հնարավորություն են տալիս եզրակացնել, որ կառավարիչների պատրաստման և վերապատրաստման ծրագրերի հիմքում կարող է ընկած լինել հուզական ինտելեկտի զարգացումը: Այս որակի զարգացումը զուգակցվում է նաև մասնագիտական գործունեության համար կարևոր մյուս հոգեբանական որակների զարգացմամբ: Ըստ էության հուզական ինտելեկտն իրենից ներկայացնում է այն հիմնական «գործիքը», որի «կիրառման» դեպքում մենք կարող ենք գործ ունենալ կառավարչական գործունեության համար կարևոր անձնային որակների զարգացման հետ՝ բացի մտածողության տիպից և կրեատիվությունից, ինչը հնարավորություն կընձեռի բարձրացնել կառավարչի գործունեության արդյունավետությունը և նպաստելու մասնագիտական գործունեության մեջ նրա զարգացմանը:

### ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԱՂՔՅՈՒՐՆԵՐ

1. **Աղուզումյան Ռ. Վ., Պեպրոսյան Լ. Հ., Խաչատրյան Ա. Ռ., Զեյնալյան Ն. Ա.**, Մագիստրանտների հոգեբանական հատկությունների նկարագիր, Եր.: ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, 2015, 132 էջ:

2. **Աղուզումյան Ռ. Վ., Պեպրոսյան Լ. Հ., Պողոսյան Ս. Հ., Խաչատրյան Ա. Ռ.**, Կառավարիչների հոգեբանական ընտրության գործընթացի առանձնահատկությունները, Կոլեկտիվ մենագրություն, Եր. 2016, 208 էջ:

3. **Լոքյան Ա. Բ.**, Հուզական ինտելեկտի դրսևորման առանձնահատկությունները հանրային ծառայողների մոտ, Տեսական և կիրառական հոգեբանության արդի հիմնախնդիրները V միջազգային գիտաժողովի նյութեր, Երևան, 2015թ., էջ 122-125:

4. **Голлман Д.**, Эмоциональный интеллект, / пер. с англ. А. П. Исаевой, М., АСТ, АСТ МОСКВА, Владимир, ВКТ, 2009, 478.

5. **Карузо Д.**, «Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять», Издательство: "Питер", 2017.

6. **Шнайдер Б.**, Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Пер. с англ. под ред. Н. В. Гришиной и М. Б. Курбатовой. СПб.: Экономическая школа, 2004 г. 560 с.

7. **Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G.**, Emotional Intelligence As a Standard Intelligence. — Emotion, 2001.

**АНИ ХАЧАТРЯН**

*Академия государственного управления РА,  
Научно-исследовательская лаборатория  
“Психология управленческой деятельности”,  
младший научный сотрудник*

### **ИССЛЕДОВАНИЕ СВЯЗИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ БУДУЩИХ УПРАВЛЕНЦЕВ**

В статье представлены результаты исследования взаимосвязи эмоционального интеллекта и профессионально важных качеств будущих менеджеров. Анализ результатов исследования показал, что существует некоторая взаимосвязь между эмоциональным интеллектом и коммуникативной компетентностью, волевой саморегуляцией и стрессоустойчивостью, знание и применение которых могут служить основой для эффективной организации процессов подготовки и переподготовки менеджеров.

**Ключевые слова:** управленческая деятельность, эмоциональный интеллект, личностные качества, коммуникативная компетентность, эффективность деятельности.

**ANI KHACHATRYAN**

*Public Administration Academy of the RA,  
Research Laboratory of Psychology of  
Administrative Activities, Junior Researcher*

### **INVESTIGATION OF THE COMMUNICATION OF THE EMOTIONAL INTELLIGENCE AND PROFESSIONALLY IMPORTANT QUALITIES OF FUTURE MANAGERS**

The article presents the results of the study of the relationship between emotional intelligence and professionally important qualities of future managers. Analysis of the research results showed that there is some correlation between emotional intelligence and communicative competence, volitional self-regulation and stress resistance, knowledge and application of which can serve as a basis for effective organization of the processes of training and retraining managers.

**Keywords:** management activities, emotional intelligence, personal qualities, communicative competence, activity efficiency.

*Ներկայացվել է խմբագրություն 29.01.2018*