

УДК 159.9

ГРНТИ 15.81.29

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ О ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННЫХ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

© 2025 г. М.Ю. Микаелян

*Преподаватель кафедры педагогики и психологии,  
Ванадзорский государственный университет; г. Ванадзор, Армения  
Соискатель ученой степени кафедры психологии и политологии, Академия  
государственного управления Республики Армения; г. Ереван, Армения  
e-mail: madmikayelyan@yandex.ru*

Научная статья представляет собой исследование и анализ эволюции теорий управления о взаимоотношения между руководителями и подчиненными. В данной работе проанализированы различные теоретические подходы к управлению и их влияние на развитие отношений в организациях на разных этапах развития учения об управлении. Статья основана на системном обзоре литературы, включая работы классических и современных авторов, а также на анализе эмпирических исследований, связанных с этой темой. В работе выделяются как ценные подходы древних времен, так и ключевые теории управления, такие как теории Ф. Тейлора, Э. Мейо, А. Маслоу, Р. Моутона и Дж. Блейка, Д. МакГрегора и другие. В статье рассматриваются взаимоотношения руководителей и подчиненных и стили лидерства на различных этапах развития теории управления. Предполагается, что с развитием теорий управления меняются взаимоотношения в организациях, а также адаптивность руководителей к изменяющимся условиям и требованиям организации. Эволюция теорий управления демонстрирует непрерывные изменения в парадигмах руководства. Современные организации сталкиваются с разнообразными вызовами и требованиями, и, следовательно, это требует от руководителей гибкости и способности адаптироваться к переменам. Наилучшие результаты достигаются в ситуациях, когда руководители умеют комбинировать различные теоретические подходы, выбирая наиболее подходящий для конкретной ситуации. В этом и заключается практическая значимость данного исследования- его результаты могут быть использованы менеджерами и руководителями для оптимизации

взаимодействия с подчинёнными и повышения эффективности управления организацией в условиях современной динамичной среды.

**Ключевые слова:** принципы управления, управленческое взаимодействие, древние трактаты, эффективное взаимодействие, стиль руководства, модели руководителей

## ВВЕДЕНИЕ

Для того чтобы понять настоящее и предсказать будущее, необходимо начать с изучения прошлого. Чтобы понять теорию и практику психологии управления, необходимо понимать и знать историю развития управленческой мысли. Многое из того, что изучает современная теория управления, основано на историческом опыте древних цивилизаций. На протяжении всей истории человечества развивались знания управления, формировались принципы, методы и способы управления людьми, предприятиями и государствами.

Управленческая деятельность имеет глубокие исторические корни и развивалась параллельно с формированием экономических и социальных структур. Уже в государствах Древнего Востока, таких как Шумер, Египет и Вавилон, а позднее в античных цивилизациях Греции и Рима, формировались основы административного регулирования. Передача знаний об управлении осуществлялась в рамках преемственности правящих династий, придавая управленческим функциям особую значимость. Управление рассматривалось не только как практический навык, но и как элемент культуры, требующий осмыслиения и передачи. Богатое наследие управленческой философии и принципов взаимодействия людей ярко отражено и в древнекитайских трактатах (Дуракова, 2009).

С древних времен люди пытались найти ответ на вопрос, какими именно качествами должен обладать руководитель, чтобы эффективно управлять подчинёнными, какие принципы лидерства ему следует применять, чтобы сохранить свой авторитет среди подчиненных, каких шагов ему следует избегать и, наконец, какие отношения ему следует установить со своими подчинёнными? Знание истории управленческой мысли позволяет

получить представление о характере взаимоотношений руководителя и подчиненных в целом, а также выявить основополагающие принципы, не потерявшие своей актуальности и в наши дни.

Изучение идей мыслителей разных времен поможет нам, в первую очередь, лучше понять мотивы и принципы управления людьми. Во-вторых, древние и современные теоретики предлагают фундаментальные концепции, которые до сих пор актуальны в психологии управления. Изучение истории психологии управления помогает определить основные концепции, которые позволяют понимать современные тенденции и выделить ключевые проблемы в области психологии управления.

**Цель** данного исследования заключается в анализе теоретических подходов к изучению взаимоотношений между руководителями и подчиненными на разных этапах развития теории управления. В соответствии с поставленной целью определены следующие **задачи**.

1. Сравнить и анализировать теоретические модели управления и лидерства.
2. Сравнить различные теоретические концепции лидерства и управления.
3. Анализировать современные концепции управления и лидерства.
4. Исследовать, какие изменения могут произойти в будущем в сфере управления и лидерства.

Идеи управления и организационного взаимодействия волновали человечество на протяжении всей его истории, начиная с древности. Большой вклад в развитие управленческой практики был внесён в Вавилоне. Так, в законах царя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н.э.) были установлены экономические правила и нормы рабовладельческих отношений, юридически закреплены вопросы минимальной заработной платы, контроля и ответственности.

В развитие практики и теории управления значительный вклад внесли также египтяне. Пути становления государственности и формирования национального хозяйства в долине Нила отличались спецификой, связанной с регулированием

жизнедеятельности вокруг этой великой реки. В обществе, где главной ценностью считался порядок, а способами его достижения выступали жёсткая централизация, тотальный контроль и высокая степень регламентации общественной жизни, существовал разветвлённый управленческий аппарат.

Индийская цивилизация, в свою очередь, оставила нам значительный труд в области организации и управления — трактат «Артхашастра» («Наука о государственном устройстве»), состоящий из 15 частей. Этот труд представляет собой систематизированное изложение основных принципов и методов управления, включая должностные инструкции чиновников, ответственных за организацию и контроль деятельности ключевых отраслей и предприятий (Дуракова, 2009).

Богатое наследие управленческой философии и принципов взаимодействия между людьми запечатлено в древнекитайских трактатах. Развитие управленческой мысли в Древнем Китае объясняется несколькими важными факторами. Во-первых, страна в течение веков переживала череду внутренних конфликтов и междоусобных войн, что способствовало активному развитию боевых искусств, тесно связанных с философией и военной управленческой теорией. Во-вторых, раннее появление письменности позволило зафиксировать и сохранить накопленный опыт в виде трактатов, ставших основой для последующих поколений. Среди них — «Дао дэ Цзин» Лао-цзы (VI век до н. э.), «Искусство войны» Сунь-цзы (VI—V века до н. э.), труды Шэнь Бухая (IV век до н. э.), трактаты Хай Фэя («Хай Фэй-цзы», III век до н. э.), а также «36 стратагем» — сборник стратегических приёмов, чьё авторство и точная дата создания до сих пор остаются предметом споров, хотя его происхождение несомненно уходит в глубокую древность (Бальчиндоржиева, 2020; Юй Цзян, 2024).

Изучая античные взгляды на отношения между руководителями и подчинёнными, можно найти немало идей, которые остаются актуальными и сегодня. Ещё в древности понимали, что настоящий лидер должен вдохновлять людей собственным примером, показывая своими поступками и решениями, каким должен быть путь к успеху. Большое

значение придавалось и умению эффективно общаться и выстраивать взаимодействие с людьми — навык, который и в наши дни остаётся ключевым в управлении. Античные философы подчёркивали и важность внутренней мотивации и вдохновения, напоминая, что удовлетворённость и вовлечённость сотрудников играют огромную роль в достижении общих целей. Не менее значимой считалась этика: честность и порядочность руководителя создают атмосферу доверия и помогают строить прочные отношения как с сотрудниками, так и с партнёрами в бизнесе.

На наш взгляд, некоторые управленческие идеи древнего периода неприменимы в современных условиях. В частности, распространённые в те времена авторитарные модели руководства, при которых управленец обладал абсолютной властью и не принимал во внимание мнение подчинённых, сегодня воспринимаются как ограниченные по эффективности. Такой подход зачастую исключает развитие инициативы и снижает вовлечённость персонала. Кроме того, исторические концепции управления недостаточно учитывали значение взаимной коммуникации и социально-психологических аспектов взаимодействия в коллективе.

Также некоторые теории предполагали, что взаимоотношения между руководителем и подчиненными остаются неизменными со временем. Однако в современном мире организации и окружающая среда постоянно меняются, и подход к управлению и взаимодействию с сотрудниками также должен эволюционировать.

Теперь перейдем к обсуждению управленческой мысли XX века, выделив наиболее влиятельные и значимые теории.

В XX в. разработано значительное количество концепций, моделей и теорий управления, которые в научной и учебной литературе классифицированы по различным направлениям. Евтихов О.В. в своей книге «Психология управления персоналом: теория и практика» предлагает объединить все имеющиеся разработки в три категории в зависимости от того, что стоит на первом плане: производственные и управленческие процессы; человек, его мотивация и его удовлетворенность трудом; организация как

социальный организм и организационная культура. В соответствии с этим выделяются три основных направления развития теории управления: процессуальное (классическое), гуманистическое и организационное (Евтихов, 2010).

К числу основополагающих теоретических разработок в рамках процессуального направления принято относить классические теории Ф.У. Тейлора, А. Файоля и М. Вебера.

Теория научного менеджмента Ф. Тейлора (1856-1945), направленная на повышение производительности труда, основной упор делала на высокий контроль над всеми аспектами деятельности персонала, эффективное управление временем, минимизацию возможностей сотрудников принимать самостоятельные решения (Noponen et al., 2023). Модель управления персоналом Ф. Тейлора предполагала авторитарный стиль управления, поскольку, хотя и предполагала тесное взаимодействие руководителя и сотрудников, на любом этапе деятельности сотрудники вынуждены были подчиняться универсальным закономерностям, будучи лишенными возможности творческого мышления. Ф. Тейлор недооценил важность мотивации сотрудников, упрощенно связывая ее только с заработной платой. Он также недооценил роль коллектива в функционировании организации.

Подход Ф. Тейлора был близок идеям Макса Вебера (1864-1920 гг.), ученого, известного сразу в нескольких научных сферах (Adigun & Okunade, 2024; Hashimov, 2025). В своей теории «идеальной бюрократии» он под этим термином подразумевает наиболее гуманный и целесообразный тип организации (государства, ведомства, предприятия), где управляют законы вместо людей; здесь Вебер использует первоначальный смысл этого понятия — «власть госслужащих». Иной взгляд на управление предложила «наука администрирования» Анри Файоля (1841-1925 гг.). Его концепция признавала, наконец, что управление заслуживает особого, более пристального изучения. Так образовалась новое направление — «Психология управления» (Косташ, 2016).

В отличие от Фредерика Тейлора, Анри Файоль придавал гораздо больше внимания человеческому фактору в управлении. Для него важна была психологическая атмосфера в организации, живое общение между руководителем и сотрудниками, а также их мотивация. Вместе с тем Файоль настаивал на принципе единонаучания — он считал, что каждый работник должен уважать авторитет своего руководителя. Особое место в его учении занимала справедливость. По мнению Файоля, когда сотрудник ощущает справедливое отношение к себе, он становится лояльным к целям и ценностям компании, предан своему руководству и работе. В отличие от жёсткой модели Тейлора, Файоль высоко ценил инициативу со стороны сотрудников и считал, что руководитель порой должен делегировать часть своих полномочий, давая возможность людям проявлять самостоятельность и ответственность.

Процессуальным направлениям управленческой мысли со временем пришли на смену гуманистические подходы.

По мнению О.В. Евтихова, в гуманистическом направлении в первую очередь рассматривается человек и его деятельность. В рамках этого подхода психология управления уделяет внимание взаимоотношениям, мотивации и удовлетворённости сотрудников трудом. Через эту призму также анализируется вопрос оптимальной организации управленческой деятельности (Евтихов, 2010). Рассмотрим некоторые подходы в данном русле.

Популярные Хоторнские эксперименты оказали значительное влияние на теорию управления. Американский психолог Элтон Мэйо (1880–1949) вместе со своими коллегами провел ряд научных экспериментов на фабрике «Вестерн Электроникс» в городе Хоторн в 1927–1932 годах. Результаты исследования сыграли значительную роль в формировании гуманистических подходов в теории управления (Berkhout et. al., 2022).

Хоторнские эксперименты показали, что отношения между работниками и руководителем, а также внутри самого коллектива влияют на производительность

гораздо сильнее, чем изменения в технических или физических условиях труда. Эти исследования привели к появлению концепции «человеческих отношений», сторонники которой утверждали: эффективность работы зависит не только от организации процессов, но и от психологического климата. Они выступали за гуманное отношение к сотрудникам, уважение их личности и более демократичный стиль управления.

Надо отметить, что истоки школы «человеческих отношений» берут начало еще со времен немецкого психолога и философа Гуго Мюнстерберга (1863-1916). Ему принадлежит работа «Психология и промышленная эффективность», в которой сформулированы основные правила отбора людей на руководящие должности. Он составил большое количество тестов для исследования и анализа склонностей и способностей к различным должностям, профессиям, а также для изучения взаимной совместимости работников, изучал проблему выносливости и т. д. (Косташ, 2016).

Хотя исследования Элтона Мэйо датируются началом 20-го века, многие из его выводов и принципов по-прежнему остаются актуальными в настоящее время, особенно в контексте организационной психологии и управления персоналом. Ключевые принципы, такие как влияние социальной поддержки и коммуникации на работников, могут по-прежнему быть важными для организаций, стремящихся создать продуктивное и благоприятное рабочее окружение.

В рамках психологии управления важную роль играет группа теорий, которые под одним общим именем называются «Мотивационные теории». Одним из известных представителей мотивационной теории был А. Маслоу. По мнению А. Маслоу, основными мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, а те потребности, которые только частично и косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег (Bandhu et. al., 2024).

Прежде всего, понимание принципов мотивации позволяет руководителям формировать эффективные системы стимулирования, способствующие повышению продуктивности сотрудников. Кроме того, современные организации сталкиваются с

конкуренцией за квалифицированные кадры, а мотивационные подходы помогают создавать привлекательные условия труда, способствуя удержанию специалистов. Теории мотивации открывают возможности для рационального распределения трудовых ресурсов, конструктивного разрешения конфликтных ситуаций и реализации долгосрочных управленческих целей на основе внутренней заинтересованности персонала.

Мотивационные теории остаются значимыми в сфере управления, так как они помогают создавать более продуктивные и устойчивые организации, способствуют развитию лидерства и обеспечивают более высокую удовлетворенность и мотивацию сотрудников.

Необходимо анализировать представления о взаимоотношениях руководителя и подчиненных, которые сформированы и представлены в классической и современной теориях лидерства.

Из фундаментальных работ школы лидерского поведения особое место занимают исследования К. Левина (1939), в которых он предложил классификацию стилей лидерства на три основные типа: авторитарный, демократический и либеральный.

Теория стилей лидерства, предложенная Левином, стала классикой психологии управления и остаётся актуальной и сегодня. Его три базовых стиля и их сочетания легли в основу всех последующих подходов и теорий управления, несмотря на появление множества новых терминов и названий.

С одной стороны, теория Левина учитывает важность ситуации, в которой принимается управленческое решение. Это помогает адаптировать стиль управления к конкретным обстоятельствам. Также данная теория подчеркивает важность развития сотрудников и помогает руководителям выбирать стиль, который способствует их росту и развитию.

Однако модель К. Левина, несмотря на её практическую ценность, обладает определёнными ограничениями, в частности - в способности охватить весь спектр

факторов, влияющих на поведение персонала в реальных условиях современного менеджмента.

Нужно также отметить, что Левин предлагает всего три стиля управления, что может быть недостаточно для полного описания разнообразия управлеченческих подходов. Например, А.Н. Занковский в своей статье “Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры” (Занковский, 2012) высказывал мнение о традиционных формах лидерства, замечая, что последние рассматривают лидерство преимущественно как технологию поведения, во многом лишенного внутреннего психического и, прежде всего, ценностного содержания. В условиях роста динамики социально-экономических изменений, когда организации действуют в условиях жесткой конкуренции и высокой неопределенности, нередко пренебрегая нравственно-этическими нормами, нравственное содержание и природа целей, которые лидер ставит перед последователями, ценности и личностные смыслы его деятельности оказываются решающими. С учетом вышесказанного, автором была разработана теоретически обоснована и эмпирически верифицирована модель организационного лидерства, в которой, помимо традиционно выделяемых для группового лидерства поведенческих измерений — ориентации на задачу и ориентации на людей — представлено культурно-ценостное измерение, определяющее этическую направленность поведения лидера и выбираемых им общих целей организации. Предложенная модель легла в основу новой типологии лидерского поведения, состоящей из 10 типов и позволяющей дифференцировать не только традиционно выделяемые поведенческие аспекты лидерства, но и внутренние, мотивационно-ценостные параметры.

В работах школы поведенческого лидерства ценны взгляды Дж. Моутон и Р. Блейка (1964 г.) (Todăriță, 2021). Они модифицировали и популяризовали концепцию, разработанную Университетом штата Огайо (США), построив «сетку» из пяти стилей лидерства или решетку лидерства Блейка и Моутон (рис. 1) (Зуб, 2024).

Данная модель описывает роли и функции менеджеров в организации. В этой модели организация разделяется на три уровня управления, и каждый уровень выполняет определенные роли. Эти роли включают информационные, межличностные и принятия решений.

Матрица Блейка-Моутон является наиболее важным подходом к изучению стилей руководства. Она является не только удачной комбинацией других исследований на эту тему, но помогает лидерам понимать и оценивать свой стиль управления, а также развивать навыки лидерства, чтобы быть более эффективными в различных ситуациях.

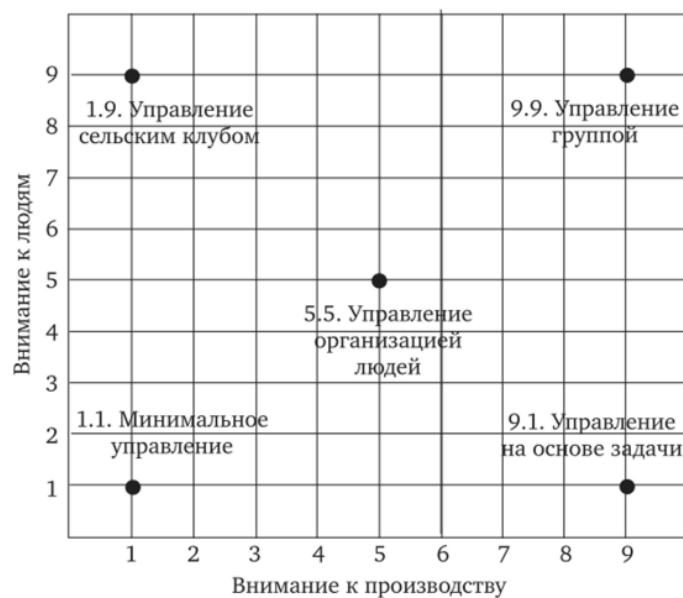


Рис. 1. Управленческая решётка Блейка-Моутон

Модель Блейка-Моутон упрощает сложность управления в организации, игнорируя множество других факторов, влияющих на управление, такие как культура, структура и внешние факторы. Модель не учитывает изменяющийся контекст внешних и внутренних факторов, который может сильно варьироваться в зависимости от организации и среды, в которой она действует. Также модель представляет руководителей исключительно через призму ролей и функций, игнорируя их уникальные навыки, опыт и личные качества.

Среди ситуационных теорий лидерства значима концепция американских учёных П. Херси и К. Бланшара (1969 г.) (Del Pino-Marchito et. al., 2025).

Они провели интересное исследование динамики межличностных отношений в системе «руководитель-работник». В рамках их подхода предполагается, что степень управления и оказания эмоциональной поддержки сотруднику тесно связана с его профессиональной зрелостью, то есть наряду с ростом профессионализма руководитель меньше контролирует и больше поддерживает сотрудника, вселяя в него уверенность в своих силах.

Предполагается, что руководители и менеджеры могут использовать теорию Херси и Бланшара для определения наилучшего стиля руководства в зависимости от уровня готовности сотрудников. Она помогает лидерам адаптировать свои подходы к управлению в соответствии с конкретными потребностями и способностями своих подчиненных.

Компоненты отношения руководителя к работнику подробно представлены в концепции американского психолога и профессора управления Дугласа МакГрегора, согласно которой любому управленческому решению или действию предшествуют те или иные предположения (убеждения) о человеческой природе и поведении, определяющие личный стиль управления конкретного менеджера, который Д. МакГрегор назвал теорией X и теорией Y. Дуглас МакГрегор представил эту теорию в своей книге "The Human Side of Enterprise" в 1960 году (Sutton, 2024).

Теория XY делит управленческие подходы на два типа: теория X, которая предполагает, что люди изначально ленивы и избегают ответственности, и теория Y, которая предполагает, что люди интеллигентны, творческие и могут быть мотивированы внутренне.

В связи с успехами Японии в различных областях социальной жизни У. Оучи определил третью модель — модель Z. Ее специфика состоит в том, что « рядовой » член организации сам, сознательно подчиняет свою жизнь интересам организации, которая, в свою очередь, работает во благо общества. В связи с этим руководитель уделяет большое внимание формированию положительного отношения к компании, преданности ей,

ответственности и чувства долга, моральной устойчивости и др. (эти качества входят в кодексы поведения японских компаний) (Грачев, 2006, стр. 72).

Теория Y значима тем, что она поддерживает развитие лидерства, основанного на доверии, уважении и внутренней мотивации. Современные лидеры также должны стремиться создавать вдохновляющую и поддерживающую рабочую среду для своих сотрудников. Важно отметить, что данная модель предполагает использование гибких методов работы, так как современные организации все больше внедряют удаленную работу и гибкий график. Согласно теории Y, сотрудники могут быть самоорганизующимися и продуктивными, работая за пределами традиционного офиса. Теория Y подчеркивает значимость обучения, роста и развития личности сотрудников. Внедрение управленческих подходов, основанных на принципах теории Y, способствует развитию творческого потенциала сотрудников и стимулирует их участие в инновационной деятельности, опираясь на доверие и автономии.

Следующая теория, рассматриваемая в данной работе, - теория «обмена лидера-последователя» (LMX) разработанная Дж. Граеном и его коллегами (1978 г.) (Lee K., 2023). Это теория лидерства сосредоточена на взаимодействии между лидерами и их подчиненными.

В большинстве теорий предполагается, что лидер оказывает одинаковое отношение к подчиненным. Джордж Граен и соавторы выявили, что в действительности отношения между руководителем и сотрудниками формируют континуум, на концах которого располагаются «ингруппы» и «аутгруппы».

1. Ингруппы (In-Group): подчиненные, находящиеся в близких и доверительных отношениях с лидером. Они часто получают больше внимания, поддержки и возможностей для профессионального роста.
2. Аутгруппы (Out-Group): подчиненные, с которыми лидер поддерживает формальные и минимальные отношения. Они могут получать меньше внимания и поддержки по сравнению с членами ингруппы.

Теория LMX акцентирует внимание на значимости отношений между лидером и каждым индивидуальным членом группы. Согласно теории, эти отношения развиваются со временем. В начале отношений подчиненные обычно находятся в аутгруппе, однако по мере проявления преданности, профессиональной компетентности и надежности они могут переместиться в ингрруппу, получая больше привилегий и поддержки от лидера. Авторы подчеркивают, что тесные и доверительные отношения между лидером и членом команды способствуют повышению производительности и удовлетворенности работой.

С учётом актуальности удалённых форм занятости, концепция LMX приобретает практическую значимость, так как способствует выстраиванию индивидуализированных управленческих взаимодействий даже в условиях ограниченного личного контакта между руководителем и подчинёнными.

Ко всем перечисленным теориям можно добавить следующие: теория Фредерика Герцберга (1959 г.) (Ghosh et. al., 2022), в рамках которой автор исследовал как руководители могут влиять на удовлетворенность своих сотрудников; исследования Дэвида Макклелланда (1960-ые годы) (Ondabu, 2014), в рамках которых автор пытался понять, как различные типы мотивации влияют на взаимоотношения между руководителями и подчиненными; теория Джона Коттера (1995 г.) (Laig & Abocejo 2021), которая помогла понять, как руководители могут эффективно управлять изменениями в организации и взаимодействовать с подчиненными в этом контексте; исследования Дэниела Гоулмана (1995 г.) (Görgens-Ekermans & Roux 2021), в области эмоционального интеллекта и его роли в руководстве; а также взгляды Гарри Юкла (1994 г.) (Xiao & Vasudevan 2023), который попытался объяснить как лидерские качества взаимодействуют с подчиненными.

В связи с чрезвычайно быстрыми изменениями в обществе и экономике, управленческая мысль и психология управления начали быстро развиваться и в Армении.

1979 год можно считать предпосылкой возникновения психологии управления и труда в Армении. Основалась научно-исследовательская лаборатория инженерной психологии на базе ЕГУ (научный руководитель: Р. Агузумцян).

Следует отметить, что ряд работ армянских исследователей способствовали развитию психологии управления в Армении. Среди них коллективная монография «Проблемы психологической безопасности личности» (2009 г.) (Агузумцян и др., 2009), учебное пособие «Проявление мотивации власти в управленческих функциях» (Петросян, 2012) и другие. Также на кафедре психологии управления Государственной академии наук РА была издана коллективная монография, посвященная факторам, обеспечивающим психологическую безопасность управленческой деятельности, были опубликованы совместные статьи с российскими коллегами, такими как А.А. Обознов, А.С. Герасимова и др. (Обознов и др., 2017).

Особого внимания заслуживает научный труд Р.В. Агузумцяна, А.Б. Локяна и Л.Г. Петросян «Управление конфликтами в организациях», посвященный проблеме управления конфликтами в организациях (Агузумцян и др., 2012). В нем анализируются причины конфликтных ситуаций в организациях и пути их предотвращения. Рассмотрены рекомендации, которые целесообразно применить исходя из ситуации, личностных особенностей и от характера.

В рамках рассматриваемой проблемы особое значение имеют научные работы и публикации известного российского психолога, академика А.Л. Журавлева. Среди них можно выделить монографию «Психология совместной деятельности» (Журавлев, 2005), в которой показана специфика социально-психологического аспекта исследований совместной деятельности. В своей статье «Социально-психологический анализ исполнительской деятельности в трудовом коллективе» (Журавлев, 2006) А.Л. Журавлев акцентирует внимание на важности исполнительской деятельности как ключевого элемента настоящего управленческого взаимодействия. Он предлагает выделить психологию исполнения в отдельное научное направление — наряду с

психологией руководства — и даже считать её самостоятельным разделом психологии управления и организационной психологии. Среди главных вопросов психологии исполнения Журавлев выделяет социальную перцепцию в системе «руководитель — исполнитель», отношение подчинённых к руководству, а также социальные представления исполнителей о психологических особенностях своих начальников и многое другое.

Анализ представленных теоретических направлений демонстрирует, что при всей их научной значимости, большинство из них требуют адаптации к современным реалиям труда и управленческой среды, включающим цифровизацию, гибкие форматы занятости и мультикультурную специфику коллективов.

С учётом быстрого распространения удалённой занятости и роста ИТ-сектора модели управления следует адаптировать к новым условиям: при дистанционной работе руководителю чаще приходится опираться на доверие, чёткие договорённости и прозрачные метрики вместо прямого контроля; критичной становится регулярная, структурированная коммуникация — её дефицит ведёт к недопониманию, конфликтам и снижению мотивации; часть сотрудников испытывает ощущение изоляции, поэтому важны поддержка, командные ритуалы и бережные «социальные» практики; в ИТ-командах дополнительную сложность создают высокая скорость технологических изменений и мультикультурность — руководителю приходится регулярно обновлять инструменты и процессы, учитывать культурные различия в стиле общения и принятия решений, а также снижать неопределенность так, чтобы сохранялись вовлечённость и устойчивость результатов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение следует отметить, что анализ развития теории управления позволяет выявить важные изменения и трансформации в понимании взаимоотношений между руководителями и подчиненными на разных этапах развития управленческой мысли.

На ранних этапах развития теории управления преобладали теории, ориентированные на формализацию и стандартизацию процессов, где руководитель выполняет функцию контролера и организатора. В то время как на более поздних этапах, акцент смещается к более гибким и адаптивным подходам, где руководитель становится фасilitатором и мотиватором, способствующим развитию и выявлению потенциала сотрудников.

Таким образом, эволюция теорий управления демонстрирует непрерывные изменения в парадигмах руководства. Современные организации сталкиваются с разнообразными вызовами и требованиями, и, следовательно, это требует от руководителей гибкости и способности адаптироваться к переменам. Наилучшие результаты достигаются в ситуациях, когда руководители умеют комбинировать различные теоретические подходы, выбирая наиболее подходящий для конкретной ситуации.

## ЛИТЕРАТУРА

Бальчиндоржиева О.Б. Концепции государства в философских учениях Древнего Китая и их современное значение // Вестник БГУ. Философия, 2020. №1. С. 32-38.  
DOI: 10.18101/1994-0866-2020-1-32-38

Грачев А.А. Прикладная психология и организационное проектирование // Национальный психологический журнал. 2006. № 1(1). С. 69–78.

Дуракова И.Б. Управление персоналом. М.: Инфра-М, 2009. 570 с.

Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. СПб.: Речь, 2010. 319 с.

Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности. М.: Институт психологии РАН, 2005. 640 с.

Журавлев А.Л. Социально-психологический анализ исполнительской деятельности в трудовом коллективе // Знание. Понимание. Умение. 2006. № 2. С. 136–149.

Занковский А.Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. 2012. № 145. С. 72–81.

Зуб А.Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 332 с.

Косташ А. История становления психологии управления как науки // PsychoSearch.  
URL: <https://psychosearch.ru/napravleniya/psikhologiya-upravleniya/183-istoriya-stanovleniya-psikhologii-upravleniya-kak-nauki>. 2016 (дата обращения: 24.10.2024)

Обознов А. А., Герасимова А. С., Бессонова Ю. В., Агузумцян Р. В., Петросян Л. А.  
Представления студентов о нормативной направленности личности госслужащих // Вестник РУДН. Серия: Психология и педагогика. 2017. Т. 14. № 4. С. 400–412. DOI:10.22363/2313-1683-2017-14-4-400-412

Юй Ц. Влияние идей Лao-цзы, Сунь-цзы и Шэнь Бухая на формирование  
управленческих практик в древнем Китае // Финансы и управление. 2024. № 4.  
С. 1-12. DOI:10.25136/2409-7802.2024.4.72102

Աղուգումյան Ռ.Վ., Լոբյան Ա.Բ., Պետրոսյան Լ.Գ. [Ագուզումյան Ռ. Վ., Լոկյան Ա. Բ.,  
Պետրոսյան Լ. Գ.] Կոնֆլիկտի կառավարում  
կազմակերպություններում [Управление конфликтами в организациях].  
Երևան: «Պետական ծառայություն», 2012. 76 էջ. [Ереван: Государственная  
служба, 2012. 76 с.]

Աղուգումյան Ռ.Վ., Պապյան Վ.Ռ., Գալստյան Ա.Ս., Մուրադյան Ե.Բ.,  
Սարգսյան Դ.Յու. [Ագուզումյան Ռ. Վ., Պապյան Վ. Բ., Գալստյան Ա. Ս., Մուրадյան Ե.  
Բ., Սարգսյան Դ. Յու.] Անձի հոգեբանական անվտանգության  
հիմնախնդիրները: Կոլեկտիվի մենագրություն [Проблемы психологической  
безопасности личности: коллективная монография]. Երևան: ԵՊՀ, 2009. 164 էջ.  
[Ереван: Изд-во ЕГУ, 2009. 164 с.]

Աղուգումյան Ռ.Վ., Պետրոսյան Լ.Հ., Խաչատրյան Ա.Ռ., Բղոյան Լ.Ն.  
[Ագուզումյան Ռ. Վ., Պետրոսյան Լ. Հ., Խачатряն Ա. Ռ., Բդյան Լ. Ն.]  
Կառավարչական գործունեության հոգեբանական անվտանգություն:  
Կոլեկտիվի մենագրություն [Психологическая безопасность управленаческой  
деятельности: коллективная монография]. Երևան, 2017. 128 էջ. [Ереван, 2017.  
128 с.]

Պետրոսյան Ռ.Գ. [Петросян Ռ. Գ.] Իշխանության մոտիվացիայի դրսնորումը  
կառավարչական գործունեություն: Ուսումնա-մեթոդական  
ձեռնարկ [Проявление мотивации власти в управленческих функциях: учебно-  
методическое пособие]. Երևան: ՀՊԱՀ, 2012. 70 էջ. [Ереван: АГПУ, 2012. 70  
с.]

Adigun, U. O., Okunade, I. O. Human relations in management: A critical analysis of neo-classical theory // RUDN Journal of Public Administration, 2024. V. 11, № 4. pp. 495–505. DOI: 10.22363/2312-8313-2024-11-4-495-505

- Bandhu D., Mohan M.M., Nittala N.A.P., Jadhav P., Bhadauria A., Saxena K.K. Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers // Acta Psychologica, 2024. Vol. 244. Article 104177. DOI: 10.1016/j.actpsy.2024.104177
- Berkhout C., Berbra O., Favre J., Collins C., Calafiore M., Peremans L., Van Royen P. Defining and evaluating the Hawthorne effect in primary care, a systematic review and meta-analysis // Frontiers in Medicine. 2022. Vol. 9. Article 1033486. DOI: 10.3389/fmed.2022.1033486
- Del Pino-Marchito A., Galán-García A., Plaza-Mejía M. de los Á. The Hersey and Blanchard's situational leadership model revisited: Its role in sustainable organizational development // World. 2025. 6(2). Article 63. DOI: 10.3390/world6020063
- Görgens-Ekermans G., Roux C. Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership? // SA Journal of Human Resource Management, 2021. V. 19. pp. 1279. DOI: 10.4102/sajhrm.v19i0.1279
- Hashimov A. Max Weber's Bureaucratic Theory: Its Strengths and Weaknesses, and Adaptation to the Modern Era // Acta Globalis Humanitatis et Linguarum. 2025. V. 2(4). pp. 128–166. DOI:10.69760/aghel.0250040006
- Laig R.B.D., Abocejo F.T. Change management process in a mining company: Kotter's 8-step change model // Journal of Management, Economics, and Industrial Organization, 2021. V. 5. №. 3. pp. 31-50. DOI: 10.31039/omeino.2021.5.3.3
- Lee K. Leader–Member Exchange, Supervisor Identification, and Unethical Pro-Supervisor Behavior // SAGE Open. 2023. 13(3). DOI: 10.1177/21582440231198621
- Noponen N., Feshchenko P., Auvinen T., Luoma-aho V., Abrahamsson P. Taylorism on steroids or enabling autonomy? A systematic review of algorithmic management // Management Review Quarterly, 2023. V. 74. pp. 1695–1721. DOI: 10.1007/s11301-023-00345-5
- Ondabu I.T. A theory of human motivation: The tirimba grouping theory of motivation // SOP Transactions on economic research, 2014. V. 1. №. 1. pp. 16-21. DOI: 10.15764/ER.2014.01003
- Sutton J. Theory X and Theory Y (& Z): Employee motivation explained // PositivePsychology.com. 2024. <https://positivepsychology.com/theory-x-and-theory-y/> (дата обращения: 01.11.2025).
- Todăriță E.-T. Leadership Style Determination According to Robert Blake and Jane Mouton's Managerial Grid // International Conference Knowledge-Based Organization, 2021. V. 27. № 1. pp. 241–246. DOI: 10.2478/kbo-2021-0037

Xiao H., Vasudevan H.L. Examining the impact of Yukl's leadership style on company performance: a study in the service sector // International Journal of Human Capital in Urban Management. 2023. V. 8. №. 3. pp. 419-430. DOI: 10.22034/IJHCUM.2023.03.09

Статья поступила в редакцию: 22.11.2025. Статья опубликована: 26.12.2025.

## **THEORETICAL APPROACHES TO THE RELATIONSHIP BETWEEN THE MANAGER AND SUBORDINATES AT DIFFERENT STAGES OF THE MANAGEMENT THEORY DEVELOPMENT**

© 2025 Madlen Yu. Mikayelyan

*Lecturer, Chair of Pedagogy and Psychology, Vanadzor State University; Vanadzor, Armenia  
PhD Candidate, Chair of Psychology and Political Science, Public Administration Academy  
of the Republic of Armenia; Yerevan, Armenia  
e-mail: madmikayelyan@yandex.ru*

This scientific article represents a study and analysis of the evolution of management theories regarding the relationships between leaders and subordinates. The paper examines various theoretical approaches to management and their impact on the development of relationships within organizations at different stages of management theory evolution. The article is based on a system review of the literature, including the work of classical and contemporary authors, as well as an analysis of empirical studies related to this topic. The work highlights both valuable approaches of ancient times and key management theories, such as the theories of F. Taylor, E. Mayo, A. Maslow, R. Mouton and J. Blake, D. McGregor and others. The article offers a detailed understanding of how perspectives on the relationship between managers and subordinates have evolved in the context of the development of management theory. Particular attention is given to the issues of changing leadership styles and approaches to the motivation of employees at different stages of development of management theory. The work allows us to

conclude that the evolution of management theories directly affects relationships in organizations, and highlights the importance of managers adapting to the changing contexts and demands of modern organizations. The evolution of management theories demonstrates continuous shifts in leadership paradigms. Modern organizations face diverse challenges and demands, which require leaders to be flexible and able to adapt to change. The best results are achieved when leaders can combine various theoretical approaches, selecting the most appropriate one for a specific situation. This is where the practical significance of the present study lies: its findings can be used by managers and leaders to optimize interactions with subordinates and to enhance organizational management effectiveness in today's dynamic environment.

Key words: principles of management, managerial interaction, ancient treatises, effective interaction, management style, models of managers

## REFERENCES

- Balchindorzhieva, O.B. (2020). Koncepcii gosudarstva v filosofskikh ucheniyakh Drevnego Kitaya i ikh sovremennoe znachenie [Concepts of the state in the philosophical teachings of Ancient China and their modern significance]. *Vestnik BGU. Filosofija [BSU bulletin. Philosophy]*. 1. 32-38. (in Russian). DOI: 10.18101/1994-0866-2020-1-32-38
- Grachev, A.A. (2006). Prikladnaya psikhologiya i organizatsionnoe proektirovanie [Applied psychology and organizational design]. *Natsional'nyy psikhologicheskiy zhurnal [National Psychological Journal]*. 1(1). 69–78. (in Russian).
- Durakova, I.B. (2009). *Upravlenie personalom [Human Resource Management]*. Moscow: Infra-M. (in Russian).
- Evtikhov, O.V. (2010). *Psikhologiya upravleniya personalom: teoriya i praktika [Psychology of Human Resource Management: Theory and Practice]*. Saint Petersburg: Rech. (in Russian).
- Zhuravlev, A.L. (2005). *Psikhologiya sovmestnoy deyatel'nosti [Psychology of joint activity]*. Moscow: Institute of Psychology RAS.
- Zhuravlev, A.L. (2006). Sotsial'no-psikhologicheskiy analiz ispolnitel'skoy deyatel'nosti v trudovom kollektive [Socio-psychological analysis of executive activity in the labor collective]. *Znanie. Ponimaniye. Umeniye [Knowledge. Understanding. Skills]*. 2. 136–149. (in Russian).
- Zankovskiy, A.N. (2012). Organizatsionnoye liderstvo v prostranstve korporativnoy kultury [Organizational leadership in the space of corporate culture]. *Izvestiya RGPU im. A. I. Gertsen* [Herzen State Pedagogical University Bulletin]. 145. 72–81. (in Russian).

Zub, A.T. (2024). *Prinjatie upravlencheskikh reshenij: uchebnik i praktikum dlja vuzov. 2-e izd., ispr. i dop* [Management Decision Making: Textbook and Workshop for Universities. 2nd edition, revised and expanded]. Moskva: Izdatel'stvo Jurajt. (in Russian).

Kostash, A. (2016). Istorya stanovleniya psikhologii upravleniya kak nauki [History of the Development of Management Psychology as a Science]. *PsychoSearch*. <https://psychosearch.ru/napravleniya/psikhologiya-upravleniya/183-istoriya-stanovleniya-psikhologii-upravleniya-kak-nauki> (Accessed: 24.10.2024). (in Russian).

Oboznov, A.A., Gerasimova, A.S., Bessonova, Yu.V., Aguzumtsyan, R.V., & Petrosyan, L.A. (2017). Predstavleniya studentov o normativnoy napravленности личности госслужащих [Students' perceptions of the normative orientation of civil servants' personality]. *Vestnik RUDN. Seriya: Psichologiya i pedagogika* [RUDN Journal. Series: Psychology and Pedagogy]. 14(4). 400–412. (in Russian). DOI: 10.22363/2313-1683-2017-14-4-400-412

Yuy, J. (2024). Vliyanie idey Lao-tzy, Sun-tzy i Shen' Bukhaya na formirovaniye upravlencheskikh praktik v drevnem Kitae [The influence of the ideas of Laozi, Sunzi, and Shen Buhai on the formation of managerial practices in ancient China]. *Finansy i upravlenie* [Finance and Management]. (4). 1–12. (in Russian). DOI: 10.25136/2409-7802.2024.4.72102

Aguzumtsyan, R.V., Lokyan, A.B., & Petrosyan, L.G. (2012). *Konflikti karavarumy kazmakerputyunnerum*. [Management of Conflicts in Organizations]. Yerevan: «Petakan tsarayutyun» [State Service]. (in Armenian).

Aguzumtsyan, R.V., Papoyan, V.R., Galstyan, A.S., Muradyan, E.B., & Sargsyan, D.Yu. (2009) Andzi hogebakanakan anvtangutyan himnakhndirnery: Kolektiv menagrutyun. [Problems of Psychological Safety of the Individual: Collective Monograph]. Yerevan: Yerevan State University. (in Armenian).

Aguzumtsyan, R.V., Petrosyan, L.H., Khachatryan, A.R., Bdoyan, L.N. (2017). *Karavarchakan gortsuneutyan hogebakanakan anvtangutyun: Kolektiv menagrutyun*. [Psychological Safety of Managerial Activity: Collective Monograph]. Yerevan. (in Armenian).

Petrosyan, R.G. (2012). *Ishkhanutyan motivatsiayi drsevorumy karavarchakan gortsaruytnerum: Usumnametodakan dzernark*. [Manifestation of Power Motivation in Managerial Functions: Educational and Methodical Manual]. Yerevan: AGPU [Armenian State Pedagogical University]. (in Armenian).

Adigun, U.O., & Okunade, I.O. (2024). Human relations in management: A critical analysis of neo-classical theory. *RUDN Journal of Public Administration*. 11(4), 495–505. DOI: 10.22363/2312-8313-2024-11-4-495-505

- Bandhu, D., Mohan, M.M., Nittala, N.A.P., Jadhav, P., Bhaduria, A., & Saxena, K.K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*. 244. Article 104177. DOI: 10.1016/j.actpsy.2024.104177
- Berkhout, C., Berbra, O., Favre, J., Collins, C., Calafiole, M., Peremans, L., & Van Royen, P. (2022). Defining and evaluating the Hawthorne effect in primary care, a systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Medicine*. 9. 1033486. DOI: 10.3389/fmed.2022.1033486
- Del Pino-Marchito, A., Galán-García, A., & Plaza-Mejía, M. de los Á. (2025). The Hersey and Blanchard's situational leadership model revisited: Its role in sustainable organizational development. *World*. 6(2). Article 63. DOI: 10.3390/world6020063
- Görgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership?. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1279. DOI: 10.4102/sajhrm.v19i0.1279
- Hashimov, A. (2025). Max Weber's Bureaucratic Theory: Its Strengths and Weaknesses, and Adaptation to the Modern Era. *Acta Globalis Humanitatis et Linguarum*. 2(4), 128–166. DOI: 10.69760/aghel.0250040006
- Laig, R.B.D., & Abocejo, F.T. (2021). Change management process in a mining company: Kotter's 8-step change model. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*. 5(3). 31-50. DOI: 10.31039/omeino.2021.5.3.3
- Lee, K. (2023). Leader–Member Exchange, Supervisor Identification, and Unethical Pro-Supervisor Behavior. *SAGE Open*. 13(3). DOI: 10.1177/21582440231198621
- Noponen, N., Feshchenko, P., Auvinen, T., Luoma-aho, V., & Abrahamsson, P. (2023). Taylorism on steroids or enabling autonomy? A systematic review of algorithmic management. *Management Review Quarterly*, 74, 1695–1721. DOI: 10.1007/s11301-023-00345-5
- Ondabu, I.T. (2014). A theory of human motivation: The tirimba grouping theory of motivation. *SOP Transactions on economic research*, 1(1), 16-21. DOI: 10.15764/ER.2014.01003
- Sutton, J. (2024). Theory X and Theory Y (& Z): Employee motivation explained. *PositivePsychology.com*. <https://positivepsychology.com/theory-x-and-theory-y/> (access date: 01.11.2025).
- Todăriță, E.-T. (2021). Leadership Style Determination According to Robert Blake and Jane Mouton's Managerial Grid. International Conference Knowledge-Based Organization, 27(1), 241–246. DOI: 10.2478/kbo-2021-0037

Xiao, H., & Vasudevan, H. L. (2023). Examining the impact of Yukl's leadership style on company performance: a study in the service sector. *Int. J. Hum. Capital Urban Manage* 8(3). 419-430. DOI: 10.22034/IJHCUM.2023.03.09

The article was received: 22.11.2025. Published online: 26.12.2025.

Библиографическая ссылка на статью:

Микаелян М.Ю. Теоретические подходы о взаимоотношениях руководителя и подчиненных на разных этапах развития теории управления // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда, 2025. Т. 10. № 4. С. 202–225. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2025\_37\_4\_009

Mikayelyan, M.Ju. (2025). Teoreticheskie podhody o vzaimootnoshenijah rukovoditelia i podchinennyh na raznyh jetapah razvitiya teorii upravlenija [Theoretical approaches to the relationship between the manager and subordinates at different stages of the management theory development]. Institut Psichologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psichologiya i Psichologiya truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]. 10(4). 202-225. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2025\_37\_4\_009

Адрес статьи: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document1185.pdf>