

ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ԱՐՍԵՆԼՈՔՅԱՆ

ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՉԻ
ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ
ԿԱՌՈՒՑԱՐԿՄԱՆ ՀԱՅԵՑԱԿԱՐԳԱՅԻՆ ՀԻՄՔԵՐԸ
ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅՈՒՆ

ԺԹ.00.01 «Ընդհանուր հոգեբանություն,
հոգեբանությունն տեսությունն և պատմությունն,
անձի հոգեբանություն» մասնագիտությամբ
հոգեբանական գիտություններին դոկտորի
գիտականաստիճանի հայցման

ԵՐԵՎԱՆ

2016

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱՃՈՒԹՅՈՒՆ	5
---------------------------	---

ԳԼՈՒԽ I

ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ ԵՎ ԾԱՌԱՅՈՂԻ ՊԱՇՏՈՆԱՎԱՐՄԱՆ ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ 37

1.1. Հանրային ծառայության համակարգի հիմնական բնութագիրը և հանրային ծառայողների հոգեբանական առանձնահատկությունները 37

1.2. Հանրային ծառայողների մասնագիտական գործունեության և պաշտոնավարման առանձնահատկությունները 66

1.3. Հանրային ծառայության պաշտոնների դասակարգումը և նկարագրերը 73

1.4. Հանրային ծառայողների վերապատրաստման և առեստավորման առանձնահատկությունները 79

1.5. Հանրային ծառայողների գործունեության հիմնարար հայեցակարգերի վերլուծությունը

88

ԳԼՈՒԽ II

ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՊՐՈՖԵՍԻՈՆԱԼ ԻԶՄԻ ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ 99

2.1. Մասնագիտական կոմպետենտության տեսակները և հոգեբանական բնութագիրը 99

2.2. Հանրային ծառայողի մասնագիտական գործունեության նկատմամբ մեթոդական և մոտեցումային ... 123

2.2.1. Մասնագիտական ինքնորոշումը աշխատանքային գործունեության մեջ 141

Գ Լ Ո Ւ Խ III

Հ Ա Ն Ր Ա Յ Ի Ն Ծ Ա Ռ Ա Յ Ո Ղ Ի Գ Ո Ր Ծ Ո Ւ Ն Ե Ռ Ո Ւ Թ Յ Ո Ւ Ն Ը
 Բ Ն Ո Ր Ո Ծ Ո Ղ Հ Ո Գ Ե Կ Ա Ն Լ Ա Ր Կ Ա Ծ Ո Ւ Թ Յ Ա Ն Գ Ո Ր Ծ Ո Ն Ն Ե Ր Ը 148

3.1. Հանրային ծառայություն գործունեությունը
 ուղեկցող
 սթրեսային գործունեությունը 148

3.2. Մասնագիտական «այրման» համախտանիշի
 բնութագրման և բացահայտման հիմնահարցը
 կառավարման համակարգում 170

Գ Լ Ո Ւ Խ IV

Հ Ա Ն Ր Ա Յ Ի Ն Ծ Ա Ռ Ա Յ Ո Ղ Ն Ե Ր Ի Պ Ա Տ Ր Ա Ս Տ Մ Ա Ն
 Հ Ա Մ Ա Կ Ա Ր Գ Ե Ր Ի Ե Վ Ն Ր Ա Ն Ց Հ Ո Գ Ե Բ Ա Ն Ա Կ Ա Ն
 Ա Ռ Ա Ն Զ Ն Ա Հ Ա Տ Կ Ո Ւ Թ Յ Ո Ւ Ն Ն Ե Ր Ի Հ Ա Մ Ե Մ Ա Տ Ա Կ Ա Ն
 Վ Ե Ր Լ Ո Ւ Ծ Ո Ւ Թ Յ Ո Ւ Ն 181

4.1. Հանրային ծառայողների պատրաստման
 գործընթացում հոգեբանական բաղադրիչի
 կիրառման փորձի վերլուծությունը 182

4.2. Հանրային ծառայության համակարգի
 կայացման և
 զարգացման որոշ օրինակափոխությունների
 վերլուծությունը 190

Գ Լ Ո Ւ Խ V

Հ Ա Ն Ր Ա Յ Ի Ն Ծ Ա Ռ Ա Յ Ո Ղ Ն Ե Ր Ի Հ Ո Գ Ե Բ Ա Ն Ա Կ Ա Ն
 Հ Ա Տ Կ Ո Ւ Թ Յ Ո Ւ Ն Ն Ե Ր Ի Փ Ո Ր Զ Ա Ր Ա Ր Ա Կ Ա Ն
 Հ Ե Տ Ա Զ Ո Տ Ո Ւ Թ Յ Ո Ւ Ն 218

5.1. Հետազոտություն գործիքակազմ, մեթոդների,
 կազմակերպման
 և համակազմի նկարագիր 218

5.2. Հանրային ծառայողների անձնային որակների
 հետազոտության արդյունքների
 վերլուծությունը 231

5.3. Հանրային ծառայողների արդյունավետ
 հաղորդակցումը
 պայմանավորող գործունեության
 ուսումնասիրության
 արդյունքների վերլուծությունը 246

5.4. Հանրային ծառայողների հոլգական
 կայունություն
 առանձնահատկությունների հետազոտության
 արդյունքների վերլուծությունը 270

5.5. Հանրային ծառայողների հոգեբանական առանձնահատկությունների համահարաբերակցական վերլուծություն 288	288
5.6. Հանրային ծառայողների պատրաստման հայեցակարգային մոդելը 302	302
5.7. Գործնական առաջարկներ 313	313

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ 317	317
------------------------------------	-----

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ 324	324
--------------------------------	-----

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 346	346
---------------------------	-----

Ն Ե Ր Ա Ն Ո Ւ Թ Յ Ո Ւ Ն

Թ Ե Մ Ա Յ Ի Ա Ր Ղ Ի Ա Կ Ա Ն Ո Լ Թ Յ Ո Լ Ն Ղ

Վ Ե Ր Ջ Ի Ն շ Ր Ջ Ա Ն Ո Լ Մ Ի Ա Յ Ր Ե Ն Ա Կ Ա Ն և
ա Ր Կ Ա Ս Ա Ի Մ Ա Ն Յ Ա Ն գ Ի Կ Ա Կ Ա Ն Ի Ր Ա Վ Ա Ր Ա Կ Ո Լ Մ Ն Ե Ր Ո Լ Մ
Ի Ա Ճ Ա Խ Է շ Ո Շ Ա Փ Վ Ո Լ Մ մ Ա Ս Ն Ա գ Ի Կ Ա Կ Ա Ն
գ Ո Ր Ց Ո Լ Ն Ե Ո Լ Թ Յ Ա Ն ա Ր Ղ Յ Ո Լ Ն Ա Վ Ե Կ Ո Լ Թ Յ Ո Լ Ն Ղ
պ Ա Յ մ Ա Ն Ա Վ Ո Ր Ո Ղ Ի Ո գ Ե Բ Ա Ն Ա Կ Ա Ն գ Ո Ր Ց Ո Ն Ն Ե Ր Ի Ի Ա Ր Գ Ղ :
Մ Ա Ս Ն Ա գ Ի Կ Ա Կ Ա Ն գ Ո Ր Ց Ո Լ Ն Ե Ո Լ Թ Յ Ա Ն և մ Ա Ս Ն Ա գ Ե Կ Ո Լ
Կ Ո մ Ա Կ Ե Կ Ե Ն Կ Ո Լ Թ Յ Ա Ն Ղ Ի Կ Ա Ր Կ Ո Լ Մ Ղ Ի Ո գ Ե Բ Ա Ն Ո Լ Թ Յ Ա Ն
Կ Ե Ս Ա Ն Կ Յ Ո Լ Ն Ի Գ Թ Ո Լ Յ Լ Է Կ Ա Լ Ի Ս Կ Ա Ջ Ա Վ Ա Ր մ Ա Ն
Ի Ա Յ Ե Գ Ա Կ Ա Ր գ Ե Ր Ղ Ի Ա մ Ա Լ Ր Ե Լ Ժ Ա մ Ա Ն Ա Կ Ա Կ Ի Գ
մ Ո Կ Ե Գ Ո Լ մ Ն Ե Ր Ո Վ և Ն Ա Վ Ա Ս Կ Ե Լ ա Ն Ճ Ի Ի Ո գ Ե Բ Ա Ն Ա Կ Ա Ն
Կ Ա Ր Լ Ո Ր Ո Ր Ա Կ Ն Ե Ր Ի գ Ա Ր գ Ա Գ մ Ա Ն Ղ : Ա Ջ Ա Ջ Ա Ղ Ր Վ Ա Ճ
Ի Ի մ Ն Ա Ի Ա Ր Գ Ի Ի Ա մ Ա Կ Ա Ր գ Վ Ա Ճ և Ի Ա մ Ա Լ Ի Ր
Ո Լ Ս Ո Լ մ Ն Ա Ս Ի Ր Ո Լ Թ Յ Ա Ն Ի Ա մ Ա Ր ա Ն Ի Ր Ա Ճ Ե Շ Կ Է
Բ Ա Գ Ա Ի Ա Յ Կ Ե Լ մ Ա Ս Ն Ա գ Ի Կ Ա Կ Ա Ն գ Ո Ր Ց Ո Լ Ն Ե Ո Լ Թ Յ Ա Ն և
մ Ա Ս Ն Ա գ Ե Կ Ո Լ գ Ո Ր Ց Ա Ջ Ո Լ Յ Ն Ե Ր Ի Բ Ա գ մ Ա Կ Ո Ղ մ Ա Ն Ի
Բ Ն Ո Լ Թ Ա գ Ի Ր Ղ և Ղ Ր Ա Ն Բ Ի Ա մ Ա Ղ Ր Ե Լ Ի Ո գ Ե Բ Ա Ն Ա Կ Ա Ն
Բ Ա Ղ Ա Ղ Ր Ի չ Ն Ե Ր Ի Ի Ե Կ , ա Յ Ն Ո Լ Ի Ե Կ Ե փ Ն Կ Ր Ե Լ
Ժ Ա մ Ա Ն Ա Կ Ա Կ Ի Գ գ Ի Կ Ա Կ Ա Ն Ի Ա Յ Ե Գ Ա Կ Ա Ր գ Ե Ր Ի Ն
Ի Ա մ Ա Վ Ա Կ Ա Կ Ա Ն Լ Ո Ը Ո Լ մ Ն Ե Ր :

Յ Ա Ն Ր Ա Յ Ի Ն Ց Ա Ջ Ա Յ Ո Ղ Ն Ե Ր Ի Վ Ա Կ Ր Ա Ս Կ Ա Ն և
Վ Ե Ր Ա Վ Ա Կ Ա Ն Խ Ն Ղ Ի Ր Ն Ե Ր Ի Բ Ն Ն Ո Լ Թ Յ Ո Լ Ն Ղ
ա Ր Ղ Ի Ա Կ Ա Ն Է Ո չ մ Ի Ա Յ Ն Յ Ա Յ Ա Ս Կ Ա Ն Ի
Յ Ա Ն Ր Ա Վ Ե Կ Ո Լ Թ Յ Ո Լ Ն Ո Լ Մ , ա Յ Լ և գ Ա Ր գ Ա Գ մ Ա Ն
Ն Ո Լ Յ Ն Ա Ն մ Ա Ն փ Ո Լ Լ Ո Լ մ գ Ա Ն Վ Ո Ղ Բ Ա գ մ Ա թ Ի Վ ա Յ Լ
Ե Ր Կ Ր Ն Ե Ր Ո Լ մ : Ո Լ Ս Կ Ի Ի Ի մ Ն Ա Ի Ա Ր Գ Ղ Ի Ա մ Ա Լ Ի Ր
Ն Ե Ր Կ Ա Յ Ա Գ Ն Ե Լ Ո Լ և Լ Ո Ը Ո Լ մ Ն Ե Ր ա Ջ Ա Ջ Ա Ր Կ Ե Լ Ո Լ
Ն Ա Վ Ա Կ Ա Ն Ո Վ Ո Լ Ս Ո Լ մ Ն Ա Ս Ի Ր Վ Ե Լ Ե Ն ա Յ Լ Ե Ր Կ Ր Ն Ե Ր Ի
Ի Ա Ն Ր Ա Յ Ի Ն Ց Ա Ջ Ա Յ Ո Լ Թ Յ Ա Ն Ի Ա մ Ա Կ Ա Ր գ Ե Ր Ի և
մ Ա Ս Ն Ա գ Ե Կ Ո Լ գ Ո Ր Ց Ո Լ Ն Ե Ո Լ Թ Յ Ա Ն
Յ Ո Լ Ր Ա Ի Ա Կ Ա Ն Ո Լ Թ Յ Ո Լ Ն Ն Ե Ր Ն Ո Լ փ Ո Ր Ց Ղ : Ա Յ Ա Վ Ի Ս Ո Վ ,
Յ Ա Յ Ա Ս Կ Ա Ն Ի Յ Ա Ն Ր Ա Վ Ե Կ Ո Լ Թ Յ Ա Ն Ի Ա Ն Ր Ա Յ Ի Ն
Ց Ա Ջ Ա Յ Ո Լ Թ Յ Ա Ն Ի Ա մ Ա Կ Ա Ր գ Ի Վ Ե Ր Լ Ո Ը Ո Լ Թ Յ Ո Լ Ն Ղ

կառավարման և կազմակերպչական հոգեբանության դիրքերից նոր լուծումներ է ենթադրում այդտեղ ներգրավված մասնագետների գործունեության արդյունավետության բարձրացման տեսանկյունից:

Հանրային ծառայողների հոգեբանությունը գիտնականների ուշադրության կենտրոնում է եղել, և կարևորվել են նրանց գործունեության հիմնախնդիրները, որոնք դիտարկվել են որպես յուրահատուկ գործունեություն՝ ակմելոլոգիայի տեսանկյունից (Ա.Ա.Դերկաչ, 2001, Վ.Գ.Չազիկիս, 2000, Ա.Կ.Մարկովա, 2000, Օ.Ս.Անիսիմով, 1995, Ա.Ա.Բոդալյով, 1998, Ն.Ի.Կոնյուխով, 1994, Ն.Վ.Կուզմիսա, 1990, Ա.Ս.Գուսևա, 1997), որպես մասնագիտական գործունեության սուբյեկտ (Կ.Ա.Աբուլխանովա-Սլավսկայա, 1980, Լ.Ի.Կատանա, 1997), որպես մասնագիտական զարգացում (Ե.Ա.Մոգիլյովիս, 1998, Ա.Կ.Մարկովա, 1996), որպես կառավարչական գործունեություն իրականացնող (Ռ.Լ.Կրիչևսկի, 1996, Ս.Յոլ.Ստեպանով, 1981, Տ.Ս.Կաբաչենկո, 1986, Ա.Վ.Լոսև, 1997, Ն.Ի.Կաբուշկիս, 2002, Ն.Վ.Կուզմիսա, 1989, Ի.Ա.Պանարիս, 2002), որպես կառավարչական որոշումներ ընդունող (Ա.Վ.Կարպով, 2000), հանրային ծառայողների ստեղծարար ներուժի գնահատում (Լ.Ի.Լապտևա, 2006, Տ.Պ.Բերեզովսկայա, 2009, Օ.Ս.Անիսիմով, 2008):

Ինչպես բազմաթիվ այլ երկրներում, Հայաստանի Հանրապետությունում նույնպես հասարակությունն այսօր բարեփոխման փուլ է թևակոխել և փորձում է կառուցել մի պետություն, որտեղ առաջնայնությունը պետք է տրվի որակյալ մասնագետների: Այնպիսի մասնագետների, ովքեր կարող են արդյունավետորեն իրականացնել պետության, ավելի կոնկրետ՝ պետական կառավարման գործառնությունները՝ հասարակական զարգացման նոր պահանջներին համապատասխան:

Ժամանակակից պետական համակարգում
կարևորվում են ոչ միայն մասնագիտական, այլև
անձնային որակները: Մասնագիտական որակների
վերանայման, դրանց կատարելագործման գործում
մեծ է կրթական բարեփոխումների դերը, որոնք
ներառում են անձնային որակների ձևավորման և
զարգացման մի շարք բաղադրիչներ: Հանրային
ծառայողները կարևորագույն դեր ունեն
պետական ության ամրապնդման,
ժողովրդավար ության և իրավունքի
գերակայ ության հիման վրա հասարակ ության
մտածող ության ու հոգեբան ության
արդիականացման և կայունացման գործում:

Հայաստանի Հանրապետությունում հանրային
ծառայող ությունը սոցիալական ինստիտուտ է, որը
հենվում է պետության և հասարակ ության
փոխհարաբեր ությունների, մարդու
քաղաքացիական իրավունքների ու
ազատ ությունների պահպանման սկզբունքների
վրա, որոնք բնորոշում են ժամանակակից պետական
կառավարման էությունը: Հանրային
ծառայող ությունը ժողովրդավարական, սոցիալ-
իրավական բնույթ ունի, քանի որ իրականացվում է
հասարակ ության շահերի և անհատի շահերի ու
իրավունքների պաշտպան ությանն ուղղված
գործունե ության միջոցով: Այստեղից էլ հարց է
ծագում, թե հանրային ծառայողի ո՞ր
կոմպետենցիաներն են ապահովում
գործունե ության հաջող ությունը:

Պետական կառավարման համակարգում աշխատանքի
բովանդակ ությունը երբեմն ենթարկվում է
փոփոխ ությունների՝ պայմանավորված հանրային
ծառայող ության մասնագիտական գործունե ության
բնույթով: Հանրային ծառայողի
մասնագիտ ությունը հասարակական տեսանկյունից

աշխատանքային անհրաժեշտ գործունեության ձև է, որին հասնում են բարձրագույն կրթության, պետական կառավարման համակարգում աշխատանքային փորձով ձեռք բերված հատուկ տեսական գիտելիքների, հմտությունների, կարողությունների միջոցով: Ինչ վերաբերում է բուն աշխատանքի ընթացքում ձևավորվող, ինչպես նաև աշխատանքային փորձի արդյունքում ձեռք բերվող հմտություններին, ապա դրանք աշխատանքային գործունեության ընթացքում դժվար է գնահատել, քանի որ հատուկ գիտելիքների և մեծ աշխատանքի փոքրիկ, հաճախ անսկստելի բաղադրիչներ են: Ունենալով հատուկ կրթական պատրաստվածությունը՝ հանրային ծառայողն զբաղվում է պետական կառավարմամբ՝ ներդնելով իր գիտելիքները: Որպես հանրային ծառայության առջև դրված խնդիրների և գործառնությունների պատասխանատու՝ նա ծառայության կառավարիչ է, որը ղեկավարում է հասարակությունը ընդհանուր առմամբ, այսինքն՝ կառավարման ոլորտի, ավելի որոշակի՝ պետական ոլորտի մասնագետ է (ի տարբերություն, օրինակ, ինժեների, որը տեխնիկայի ինչ-որ բնագավառի կրթությունը ունեցող մասնագետ է): Հանրային ծառայողները ներկայացնում են մասնագիտական այն խավը, որի գերակշռող մասն զբաղվում է կառավարչական աշխատանքով հանրային կառավարման ոլորտում: Հանրային ծառայողների հատվածը սերտաճած է իշխող քաղաքական վերնախավին (ըստ Իլյինի՝ «ղեկավար էլիտային»): Հանրային ծառայության նպատակը իշխանության քաղաքական գործառնությունն է: Հանրային ծառայողների գործունեությունը ենթադրում է քաղաքական նազմավարության իրականացում: Այստեղ առկա են հասարակական, պետական և

անհատական շահեր: Յանրային ծառայողի սոցիալական նման կարգավիճակը ենթադրում է, որ նա պաշտոնապես լիազորված իշխանություն կրող է: Նրա գբադեցրած պաշտոնեական դիրքը իշխելու և իշխանությունը ենթարկվելու միջև է: Այդ դիրքով պայմանավորված՝ նրա իշխանությունը կարող է տարածվել մեծ կամ փոքր թվով մարդկանց վրա, բայց և այնպես ակնհայտ է, որ հանրային ծառայողը ինչ-որ չափով իշխանություն ունենալու և ինչ-որ մարդկանց իշխանությունը ենթարկվելու կարգավիճակ ունի: Աշխատանքի անցնելով՝ հանրային ծառայողը թերևս ընդունում է այն պայմանը, որ պետք է կատարի հրահանգներ, հանձնարարություններ: Աշխատանքային պայմանագրերում հստակ նշված է, որ ծառայողները ենթադրում է որոշումների կայացում, հրահանգների կատարում, ինչպես նաև պատվիրակումներ՝ պայմանավորված գբադեցրած պաշտոնեական դիրքով:

Յանրային ծառայողների գործունեության հոգեբանական առանձնահատկությունների մեկնաբանումը նոր պահանջ է ներկայացնում ժամանակակից հասարակության կառավարման համակարգին: Ցանկացած երկրի զարգացումը պայմանավորված է տվյալ հասարակության մեջ բարձրորակ մասնագետների գոյությամբ, հատկապես՝ պետական ծառայության համակարգում: Յանրային ծառայողների մասնագիտական հոգեբանական որակների որոշումը կառավարման հոգեբանություն գիտագործնական մոտեցումներով, ինչպես նաև դրանց զարգացումը հնարավորություն կընձեռեն խթանելու հասարակության զարգացումը և հանրային ծառայության համակարգը համալրելու մասնագիտական բարձր որակներով ու հոգեբանական կարողություններով օժտված մասնագետներով:

Յիմնահարցի մեկնաբանության լիարժեքությունը
և խնդրահարույց գործունեության
ուսումնասիրությունը կապահովվի Յայաստանի
Յանրապետությունում հանրային ծառայության
համակարգի բազմակողմանի հետազոտության
շնորհիվ, ինչը թույլ կտա համակարգին առաջարկել
կադրերի ուսուցման, ընտրության և զարգացման
հեռանկարային նոր ուղիներ: Յայաստանում
կառավարման հոգեբանության ոլորտը
համեմատաբար քիչ հետազոտվածներից է, և կարելի է
ասել, որ այն՝ որպես ինքնուրույն
հետազոտության գիտաճյուղ, դեռևս ձևավորված չէ,
և չկան հիմնարար հետազոտություններ:
Կառավարման հոգեբանությունն
ուսումնասիրվում է սոցիալական
հոգեբանության և աշխատանքային ու
ինժեներական հոգեբանության շրջանակներում,
մինչդեռ այլ երկրներում այն զարգանում է որպես
առանձին ոլորտ: Նշենք, որ Յայաստանը երկար
տարիներ ինքնուրույն պետականություն չի
ունեցել, այն ձեռք է բերվել բավականին կարճ
ժամանակահատվածում, ինչով պայմանավորված՝
պետական ծառայության վերաբերյալ տևական
(լոգիթյուն) և խոր ուսումնասիրություններ չէին
կարող լինել: Ուստի պետական ծառայությանը
վերաբերող բազմաթիվ և հիմնարար
ուսումնասիրություններ պատկանում են
խորհրդային շրջանին: Յաշվի առնելով
ինքնուրույն պետականություն ձեռք բերելու
այս ժամանակահատվածը՝ իրականացված
հետազոտությունը համարվում է խիստ արդիական:

Այսպիսով, Յայաստանի Յանրապետությունում
հիմնահարցի զարգացման հեռանկարները
պայմանավորում են թեմայի արդիականությունը և
ընտրության կարևորությունը: Ժամանակագրական

ի մաս տո վ և հի մ ն ախ ն դր ի պատմական զարգացման
տեսանկյունից ինչպես տարբեր երկրներում,
այնպես էլ ՀՀ-ում հանրային ծառայողների
գործունեությունը դիտարկվել և
ուսումնասիրվել է կառավարման հոգեբանության,
աշխատանքի և ինժեներական, կազմակերպչական,
սոցիալական, ակմեաբանության, ինչպես նաև անձի
մասնագիտական գործունեության տարբեր
բնագավառներում՝ արտակարգ իրավիճակներ,
ռազմական և սպորտի հոգեբանություն և այլն:
Սակայն առայսօր ինչպես պատմական, այնպես էլ
հոգեբանության տեսության, անձի
հոգեբանության և կիրառական հոգեբանության
տեսանկյունից ամփոփ հայեցակարգային
վերլուծությունները սակավ են, նույնիսկ
բացակայում են:

Սույն աշխատությունում հանգամանորեն
քննության են առնվում Հայաստանի
Հանրապետության հանրային ծառայության
առանձնահատկությունները և դրանց
հոգեբանական նկարագրերը: Հանրային
ծառայությունը՝ որպես մասնագիտական
գործունեություն ոլորտ, կարիք ունի այնպիսի
բաղադրիչների համակողմանի քննության,
ինչպիսիք են ծառայողների մասնագիտական
գործունեությունը, պաշտոնավարման
նրբությունները, գործող պաշտոնների
անձնագրերը, հանրային ծառայողների
վերապատրաստման և ատեստավորման
գործընթացների հոգեբանական տարրերը:
Մասնագիտական գործունեության
հուսալիությունը դիտարկված է
կոմպետենտությունների դրսևորման
համատեքստում, որտեղ բացահայտվում են հանրային
ծառայողներին անհրաժեշտ անձային որակները և

դրանց դրսևորման առանձնահատկությունները :
Յատուկ ուշադրություն են արժանացել հանրային
ծառայողի մասնագիտական գործունեության
ուսումնասիրման ակմեաբանական մոտեցումները :
Յիմնահարցի լիարժեք վերլուծությունն անհնար է
առանց հանրային ծառայողների մասնագիտական -
հոգեբանական առանձնահատկություններին «մարդ-
մարդ» համակարգում ներգրավված
մասնագիտություններին բնորոշ հատուկ
հոլգական միջավայրի խնդիրներին վերհանման :

Յիմնախնդրի հետազոտվածությունն աստիճանը

Յանրային ծառայության համակարգի զարգացման
և կատարելագործման հիմնախնդիրը գտնվում է
սոցիալական, հոլմանիտար, տնտեսագիտական և
քաղաքագիտական գիտություններին
հետաքրքրության շրջանում, և այն արդեն երկար
տարիներ հետազոտվում է հոգեբանության
տեսանկյունից : Յիմնախնդրի համալիր
հետազոտություններ են կատարվել կառավարման
հոգեբանության բնագավառում, որտեղ վերջին
շրջանում ուսումնասիրվում են պետական
կառավարման համակարգի հոգեբանական խնդիրները :
Սակայն հիմնահարցի արդիականությունը աճում է,
քանի որ կառավարման հոգեբանությունը, լինելով
համեմատաբար երիտասարդ գիտաճյուղ, կառավարման
համակարգի բազմաթիվ խնդիրներին վերաբերյալ
սպառնիչ պատասխաններ դեռևս չունի, իսկ պետական
կառավարման համակարգը համեմատաբար քիչ
ուսումնասիրվածներին :

Յամաշխարհային կառավարման հոգեբանության
պատմության ուսումնասիրությունը կնպաստի
ներանց ձեռք բերած փորձի տեղայնացմանը և այդ
բնագավառի զարգացմանը՝ մեր ազգային

առանձնահատկություններին համապատասխան :
 Յայտատանը՝ որպես հնուց ի վեր համաշխարհային
 նորարժեքներին հետամուտ երկիր, չի կարող
 շրջանցել կառավարման հոգեբանության
 զարգացման միտումներն ու
 օրինաչափությունները : Կառավարման և աշխատանքի
 հոգեբանության սկզբնավորման նախադրյալ կարող
 է համարվել 1979թ. Երևանի պետական համալսարանում
 հիմնված ինժեներական հոգեբանության
 գիտահետազոտական լաբորատորիան, որի ստեղծման
 գործընթացին մեծ օգնություն և աջակցություն
 ցուցաբերեց ԽՍՀՄ գիտությունների ակադեմիայի
 հոգեբանության ինստիտուտը՝ ի դեմս անվանի
 գիտնականներ Բ.Ֆ.Լոմովի (1984), Ա.Պ.Չերնիշևի (1980), Յ.
 Մ. Չաբոբինի (2008), Լ.Մ. Դուբովոյի (2005), ովքեր
 հետազայում անդրադարձան կառավարման
 հիմնախնդիրներին : Գիտական ուսումնասիրություն
 գլխավոր ուղղություն դարձան մասնագիտական
 հոգեբանական ընտրության և ավտոմատիզացված
 կառավարման համակարգերում անձի հոգեբանական
 դրսևորման խնդիրները : 1993 թ. լաբորատորիան
 հետազոտական գործունեություն է իրականացնում
 «Մասնագիտական ուսուցման մեթոդաբանական
 պրոբլեմները» թեմայի շրջանակներում : 1996-1999
 թվականների ընթացքում լաբորատորիայում
 ուսումնասիրվում է «Կառավարման
 հոգեբանությունը փոքր և միջին բիզնեսում»
 թեման, որի աշխատանքներին մասնակցում էին ԵՊՀ
 հոգեբանության ամբիոնի և լաբորատորիայի
 աշխատակիցներ ։

Կառավարման հոգեբանության հայատանյան
 պատմությունը վերջին 15 տարվա ընթացքում

¹Հոգեբանություն. դեմքեր, փաստեր (ուսումնական ձեռնարկ)»,
 խմբ.
 Հ.Ավանեսյան, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2010, 204 էջ :

շարունակվեց տարբեր գիտական և ուսումնական հաստատություններում: Այդ ժամանակաշրջանում հրատարակվել են եզակի աշխատանքներ (Վ. Մ. Եդիգարյանի և Ս. Ա. Սեդրակյանի «Կառավարման հոգեբանություն» ուսումնական ձեռնարկը, 2004): Իբրև կառավարման հոգեբանության համակարգված ուսումնական շարադրանք՝ դահայալեզու առաջին հրատարակությունն էր²: Յետագոտական տեսանկյունից մեծ արժեք են ներկայացնում Ս. Ռ. Գևորգյանի կատարած հետազոտությունները քաղաքացիական ծառայության ոլորտում, մասնավորապես՝ «Դժվար կոնֆլիկտածին իրադրություններում պետծառայողների փոխներգործության հոգեբանական հիմքերը» թեմայով հետազոտական աշխատանքը³: Այդ աշխատանքը հանրային ծառայության համակարգի սակավաթիվ անդրադարձներից էր, ինչն էլ խոսում է ուսումնասիրվող թեմայի հրատապության մասին: Յետագայում խնդրի հանդեպ մեծ հետաքրքրությունը ուսումնական հաստատությունների առջև հարցն ավելի կանոնակարգված դիտարկելու պահանջ դրեց, և ԵՊՀ ընդհանուր հոգեբանության ամբիոնում իրականացվեց «Կառավարման հոգեբանություն» մագիստրոսական ծրագիրը:

ՅՅ պետական կառավարման ակադեմիան նույնպես մագիստրոսներ է պատրաստում «Կառավարման հոգեբանություն» մասնագիտությամբ: Յարկ է նշել, որ մեր երկրում այս ոլորտին վերաբերող հետազոտություններն սկսվել էին մինչև դրանց մասնագիտական առարկա դառնալը: Այդպիսի

² Եդիգարյան Վ. Մ., Սեդրակյան Ս. Ա., Կառավարման հոգեբանություն (ուսումնական ձեռնարկ), Երևան, 2-րդ ակադեմիա, 2004, 236 էջ:

³ Գևորգյան Ս. Ռ., Դժվար կոնֆլիկտածին իրադրություններում պետծառայողների փոխներգործության հոգեբանական հիմքերը, Երևան, 2006:

հետազոտություններ են իրականացրել Ռ. Յ. Պետրոսյանը (հետազոտության օբյեկտ են հանդիսացել ղեկավարի անձը և նրա՝ իշխանության ձգտելու դրդապատճառի դրսևորումները կառավարչական գործունեությունում)⁴, Ս. Գ. Ստեփանյանը («Կառավարչական գործունեության ազդեցությունը աշխատակազմի ընտրության չափանիշների վրա» թեմայով ատենախոսությունը): Յետազոտության նորոշյալն է, որ հեղինակը կատարել է կադրային մեներջմենթի հոգեբանական գործունեության համալիր ուսումնասիրություն և զարգացրել գիտականորեն հիմնավորված կիրառական մոտեցում⁵: Գործարար միջավայրում կոնֆլիկտների հոգեբանական առանձնահատկություններին նվիրված հետազոտություններ իրականացրել Ա. Տ. Բեջանյանը: Յեղինակը բացահայտել է կոնֆլիկտները կանխարգելելու և դրանք լուծելու ուղիները, ինչպես նաև դրանց պատճառահետևանքային կապերն ու արդյունավետ կառավարման մեխանիզմները⁶:

Բազմաթիվ հետազոտություններ և գիտական աշխատանքներ են իրականացվել որոշումների կայացման, իմիջի, աշխատանքային դրդապատճառների վերաբերյալ: Այս հիմնահարցով զբաղվել են ոչ միայն հոգեբանները (Վ. Գաբրիելյան, 1995, 1999), թեև նրանց ուսումնասիրությունները վերաբերում են 90-

⁴ Ռ. Յ. Պետրոսյան, Իշխանության դրդապատճառների դրսևորումները ղեկավարի կառավարչական գործընթացում, սեղմագիր, Երևան, 2010:

⁵ Ս. Գ. Ստեփանյան, Կառավարչական գործունեության ազդեցությունը աշխատակազմի ընտրության չափանիշների վրա, սեղմագիր, Երևան, 2011:

⁶ Ա. Տ. Բեջանյան, Գործարար միջավայրում կոնֆլիկտների ծագման և հաղթահարման յուրահատկությունները, սեղմագիր, Երևան, 2012:

ականներին, այսինքն՝ լուսաբանում են կառավարման մեկ այլ համակարգ⁷:

Այսօր էլ ոլորտի նկատմամբ գիտական հետաքրքրությունը չի նվազում, ինչը խոսում է այս գիտաճյուղի հանդեպ հանրության մեծ ուշադրության և կառավարման համակարգի հոգեբանական խնդիրներին ներկայացված պահանջի մասին: Այս ամենը վկայում է, որ կառավարման հոգեբանությունը Հայաստանում բուն զարգացում է ապրում: Սակայն մինչ այժմ կատարված ուսումնասիրությունները քչերն են առանձնանում պետական և մասնավոր կառավարման համակարգերի հոգեբանական յուրահատկությունների համակողմանի քննությամբ: Ուսումնասիրությունները հիմնականում կատարված են համակցված տարբերակով, և հաճախ ուսումնասիրման օբյեկտն դարձել կառավարչի անձի հոգեբանական յուրահատկությունները՝ անկախ այն բանից, թե որտեղ է իրականացվում գործունեությունը՝ պետական թե մասնավոր համակարգում: Սակայն հոգեբանական գրականության մեջ բազմիցս շեշտվում են գործունեության պայմաններին դերը ու նշանակությունը անձի այս կամ այն հատկության դրսևորման հարցում, ինչը թույլ է տալիս ենթադրել, որ կառավարման յուրահատկությունները հանրային ծառայության համակարգում ունեն հատուկ դրսևորումներ⁸:

Հայաստանում կառավարման հոգեբանության զարգացմանը նպաստեցին հայ հետազոտողներին մի շարք աշխատություններ: Տպագրվել են

⁷ Gabrielyan V., Post-Communist Bureaucracies: Organizational Modes of Transition, International Journal of Public Administration, Vol. 22, No. 1, 1999, pp. 69-99.

⁸ Gabrielyan V., Case Studies in Productive Public Management: Capacity Building in Government, Co-editor: Marc Holzer, Chatelaine Press, Burke, VA: 1995.

⁹ Бодров В. А., Психология профессиональной деятельности, Теоретические и прикладные проблемы, М., РАН, 2006, 624 с.

ուսումնական ձեռնարկներ՝ «Անձի հոգեբանական անվտանգությունը հիմնախնդիրները» կոլեկտիվ մենագրությունը¹⁰, «Իշխանություն մոտիվացիայի դրսևորումը կառավարչական գործառնությունում» ուսումնական ձեռնարկը,¹¹ «Մասնագիտական պատրաստման համակարգում հոգեբանական պրոյեկտավորման սկզբունքները», որտեղ ներկայացված են «մարդ-օպերատոր» գործունեությունը վերաբերյալ բազմամյա հետազոտությունները, «Գործարարություն հոգեբանական նախադրյալները»¹² մենագրությունը՝ նվիրված քիչ ուսումնասիրված այնպիսի հիմնահարցի, ինչպիսին է գործարարությունը ուսումնական պատրաստվածությունը¹³: Կառավարման հոգեբանությունը շրջանակներում լիդերություն հիմնախնդիրներն են նվիրված «Լիդերություն հիմնական հոգեբանական դպրոցներն ու տիպաբանությունները» ձեռնարկը, որտեղ ներկայացված են լիդերության սոցիալ-հոգեբանական արդի հիմնահարցերը, դիտարկված են լիդերություն ուսումնասիրման պատմական հիմքերը, դասական ու ժամանակակից ազդեցիկ տեսությունները¹⁴:

Կազմակերպություններում կոնֆլիկտների կառավարման խնդիրը ևս հայտնվեց

¹⁰ «Անձի հոգեբանական անվտանգությունը հիմնախնդիրները. կոլեկտիվ մենագրություն», Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2009, 164 էջ:

¹¹ **Պետրոսյան Ռ.Յ.**, «Իշխանություն մոտիվացիայի դրսևորումը կառավարչական գործառնությունում (ուսումնասիրական ձեռնարկ)», ՀՊՄՀ, Երևան, հեղինակային հրատարակություն, 2012, 70 էջ:

¹² **Աгузумця Р.**, Принципы психологического проектирования системы профессиональной подготовки: (Учебно-методическое пособие). Ереван, Изд-во «Асогик», 2013, 242 с.

¹³ **Ամիրյան Դ.Ս.**, «Գործարարություն հոգեբանական նախադրյալները», Երևան, «Լիմոն 2», 2010, 156 էջ:

¹⁴ **Չարունյան Գ.**, Լիդերություն հիմնական հոգեբանական դպրոցներն ու տիպաբանությունները (ուսումնական ձեռնարկ), Երևան, «Պետական ծառայություն» հրատ., 2012, 92 էջ:

հետագոտողներին ուշադրություն կենտրոնում և որպես ուսումնական առարկա ներգրավվեց հոգեբանություն կրթական ծրագրերում: Այդ խնդրի մասին է Ռ.Վ. Ադոլգոլմցյանի, Ա.Բ. Լոբյանի և Լ.Յ. Պետրոսյանի «Կոնֆլիկտի կառավարումը կազմակերպություններում» աշխատությունը: Այստեղ վերլուծված են կազմակերպություններում կոնֆլիկտային իրավիճակների պատճառները, դրանց կանխարգելման ուղիները¹⁵: Դիտարկված են հանձնարարականներ, որոնք նպատակահարմար է կիրառել՝ ելնելով իրավիճակից, անձնային հատկություններից և բնավորությունից:

Հրատարակված գործնական ձեռնարկներն իրենց հերթին նպաստեցին կառավարման հոգեբանության լայն կիրառմանը՝ հնարավոր դարձնելով մասնագիտական ընտրություն, աշխատակազմի ընտրություն և կառավարման տարբեր բնագավառներում անձի հոգեբանական խնդիրների լուծումը կամ կանխարգելումը: Դրանցից է «Մասնագիտական կողմնորոշման հիմունքներ. գործնական հոգեբանություն» ուսումնական ձեռնարկը, որտեղ համառոտ շարադրված է կենսական և մասնագիտական ինքնորոշման հայեցակարգը: Ներկայացված են մասնագիտություն ընտրություն համար կոնկրետ մեթոդիկականեր: Ձեռնարկը հագեցած է տեղայնացված մեթոդիկականերով, որոնք թույլ են տալիս մասնագիտական ընտրությունը համապատասխանեցնել անձի առանձնահատկություններին¹⁶:

¹⁵ Ադոլգոլմցյան Ռ.Վ., Լոբյան Ա.Բ., Պետրոսյան Լ.Յ., Կոնֆլիկտի կառավարումը կազմակերպություններում, Երևան, «Պետական ծառայություն» հրատ., 2012, 76 էջ:

¹⁶ Ս.Վ. Հովհաննիսյան, Մասնագիտական կողմնորոշման հիմունքներ. գործնական հոգեբանություն (ուսումնամեթոդական ձեռնարկ), Ս.Վ. Հովհաննիսյան, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2014, 332 էջ:

Կիրառական տեսանկյունից կարևորվում է մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը վերաբերող ձեռնարկը, որտեղ հոգեբանական տեսանկյունից վերլուծված են անձի և պաշտոնի համապատասխանությունը, անձնակազմի ընտրությունը, գնահատմանը, խրախուսմանը, անձնակազմին հարմարվելուն առնչվող հարցեր: Այս աշխատությունը հարուստ է կիրառական նշանակություն ունեցող տվյալներով, ինչպիսիք են պաշտոնի վերլուծությունը հարցաթերթիկը, պրոֆեսիոգրամայի օրինակը, պաշտոնի գնահատման սանդղակը և այլն¹⁷:

Այսպիսով, կատարված վերլուծությունը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ կառավարման հոգեբանությունը հայ գիտական հանրության համար մեծ հետաքրքրություն ներկայացնող ոլորտներից է: Չնայած այն համեմատաբար երիտասարդ հետազոտական ուղղություն է Ջայաստանում, այնուամենայնիվ զարգանում է և աստիճանաբար գործունեության ավելի լայն ոլորտներ է ընդգրկում:

Անհնար է պատկերացնել պետական որևէ կազմակերպություն առանց պետական կառավարման, հետևաբար նաև՝ առանց հանրային (պետական) ծառայողների: Նշենք, որ ժամանակակից մասնագիտական գրականության մեջ «պետական» բառին համարժեք գործածվում է «հանրային» հասկացությունը: Հանրային կառավարումն իրականացվում է հանրային ծառայության միջոցով: Այն պետության խնդիրները և գործառույթներն իրականացնող հիմնական միջոց է, որն ապահովում է պետության կառուցվածքների գործառույթությունը՝ պայմաններ ստեղծելով

¹⁷ Մ. Գ. Պետրոսյան, Ա. Ս. Ջավադյան, Դ. Ս. Ամիրյան, Անձը և պաշտոնը, Երևան, «Պետական ծառայություն» հրատ., 2013, 344 էջ:

հասարակության կենսագործունեության համար : Անկախ պետության կառուցվածքից, կառավարման ձևից, քաղաքական ռեժիմից՝ հանրային ծառայողներն իրականացնում են այն գործնական խնդիրները, որոնք բոլոր քաղաքակիրթ հասարակություններն առաջադրում են իրենց կառավարման համակարգերին :

Տեսական նյութերի վերլուծությունը, ինչպես նաև բազմաթիվ երկրների փորձը վկայում են, որ հանրային ծառայության գործունեությունը մեծ պատասխանատվություն է պահանջում հանրային կառավարման տեսանկյունից, քանի որ հակառակ դեպքում հասարակությունը կանգնում է նրա զարգացումը խոչընդոտող բարդությունների առջև : Արտասահմանյան պետականագիտության մեջ նույնիսկ կարծիք կա, որ հասարակության համար լավ դեկավարությունն ավելի կարևոր է, քան կատարյալ սահմանադրությունը : Այս առումով ուշագրավ է Գերմանիայի կանցլեր Բիսմարկի այն միտքը, որ վատ օրենքներով դեռ կարելի է երկիր կառավարել, սակայն վատ չինովնիկների դեպքում ոչ մի օրենք չի կարող օգնել : Իսկ ռուսական կայսր Նիկոլայ Առաջինը մի առիթով խոստովանել է, որ Ռուսաստանը կառավարում են սեղանապետները, ոչ թե ինքը¹⁸ : Ժամանակակից դեկավարները հստակ հետևություններ են արել այս արտահայտությունից և կառավարումն իրականացնում են հենց այս սկզբունքով :

Գիտական աղբյուրների ուսումնասիրությունից պարզվում է, որ ժամանակակից, կուն կառուցվածք ունեցող և արդյունավետորեն գործող հանրային ծառայության համակարգ ձևավորելու համար

¹⁸ Государственное управление: основы теории и организации (учебник. в 2 т., т. 2). Под ред. В. А. Козбаненко, Изд. 2-е, с изм. и доп., М., «Статус», 2002, 592 с., с. 239.

առաջին հերթին անհրաժեշտ է ժամանակին ընկալել նաև համարժեք արձագանքել վարչաքաղաքական ոլորտում տեղի ունեցող վերափոխումներին: Պետական համակարգն իր գործունեությունը ծավալում է հնի վերանայման և դրա հիման վրա նորը ստեղծելու սկզբունքով¹⁹: Որպես կանոն, զարգացմանը միտված վերանայումներ կատարելիս առաջին հերթին հաշվի են առնվում հասարակական-քաղաքական արմատական փոփոխությունները, այնուհետև՝ հասարակությունն սոցիալ-տնտեսական կառուցվածքի, կենսակերպի բարեփոխումները:

Հանրային ծառայողների աշխատանքի հանդեպ նման մոտեցումն ձևավորվում է դեռևս բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում սովորելու ընթացքում: Վ. Ա. Կոզբանենկոն իր հեղինակած դասագրքում նկարագրում է պետական ծառայողների իշխանությունն առանձնահատկությունները, որոնցից մեկը տարբեր միջոցների օգնությամբ (օրենք, հեղինակություն, կամք, հարկադրանք) մարդկանց վարքագծի և գործունեության վրա ազդելու ընդունակությունն է, հնարավորությունն ու իրավունքն են: Պետական ծառայողների կառավարումը իշխանական որոշումներ կայացնող համապատասխան ինստիտուտների և մարմինների համակարգ է, որտեղ գործում են իշխանական համապատասխան լիազորություններով օժտված անձինք²⁰:

Հանրային ծառայողների մասնագիտական գործունեության հատուկ բնույթը պայմանավորված է ՀՀ օրենսդրությամբ հանրային

¹⁹ Государственное управление: основы теории и организации (учебник. в 2 т., т. 2). Под ред. В. А. Козбаненко, Изд. 2-е, с изм. и доп., М., «Статус», 2002, 592 с., с. 239.

²⁰ Государственное управление: основы теории и организации (учебник. в 2 т., т. 2). Под ред. В. А. Козбаненко, Изд. 2-е, с изм. и доп., М., «Статус», 2002, 592 с., с. 239.

մարմիններին վերապահված խնդիրներին և գործառույթներին՝ պետության գործառույթներին իրականացմանն ուղղված նպատակներով, դրանց ծավալով: Հանրային ծառայության գործունեությունը սոցիալական կառավարման այլ ձևերից որպես մասնագիտություն անանձնացնելիս կարող ենք այն բնութագրել միմյանց փոխլրացնող տարբեր կողմերից:

Հանրային ծառայողներ պատրաստելը զարգացած և զարգացող երկրներին (advanced economies and transitive economy countries) կարևոր խնդիրներից է: Ժամանակակից հետազոտություններում հաճախ են հանդիպում հանրային ծառայողներ պատրաստելու վերաբերյալ տարբեր մոտեցումներ, որոնց նպատակը այդ գործառույթներն իրականացնելու համար հոգեբանորեն, բարոյապես, մասնագիտորեն պատրաստանձկրթելն է: Հանրային ծառայողի մասնագիտական գործունեությանն են անդրադառնում տարբեր գիտական ուղղություններ, որովհետև հարցը պահանջում է միջգիտական մոտեցում, և որևէ մեկ անանձին գիտության շրջանակներում դրա քննարկումը արդյունավետ չի կարող լինել: Ժամանակակից հասարակությունը հանրային ծառայողի գործունեության խնդիրները շատ հաճախ լուծում է՝ անդրադարձ կատարելով հասարակության զարգացման պատմական հիմքերին: Հանրային ծառայողների պատրաստման վերաբերյալ մոտեցումները հաճախ հիմնվում են առաջավոր երկրների փորձի վրա: Հանրային ծառայության ոլորտում կատարված սոցիալ-հոգեբանական հետազոտությունները որոշիչ են հասարակության կառավարման գործում. դրանք կարևոր են պետական քաղաքականության և հանրային ծառայողների աշխատանքը գնահատելու առումով: Պետական քաղաքականության դերն անժխտելի է նաև պետական

ծառայությունն ունի որոշակի քանակական արդյունավետության հարցում:

Հանրային ծառայության ոլորտի՝ տարբեր երկրներում ընդունված հոգեբանական մոտեցումների համեմատական վերլուծությունից պարզ է դառնում, որ դրականացման գործընթացում որոշակի ընդհանրություններ են նկատվում տարբեր հոգեբանական ոլորտների միջև: Այս ոլորտում փոփոխությունների դիսամիկան արտացոլվում է բնակչության զբաղվածության ցուցանիշներում, ծառայողական փոխհարաբերություններում, արտադրության ծավալում, կադրային քաղաքականության և աշխատակիցների մասնագիտական բանիմացության մեջ: Հանրային ծառայողների վերապատրաստման և լրացուցիչ կրթության հոգեբանական տարրերի համալիր հետազոտության ներկա փուլում մենք անդրադարձել ենք խնդրի վերաբերյալ կատարված ուսումնասիրություններին և դրա հետ կապված արդիական այլ հարցերի՝ տարբեր երկրների օրինակով:

Օրինակ՝ Ֆրանսիացի հոգեբանների հետազոտություններում նշվում է, որ պետական ծառայության որակի կատարելագործման, ֆինանսական միջոցների խնայման և կառավարման ձևերի մշտական փոփոխությունների անհրաժեշտությունն է առաջանում: Պետական կառավարման ոլորտում սահմանափակումները պայմանավորված են պարտականություններով, պետական ծառայողների դրդապատճառներով և հոգեբանական կանխատեսելի գործունեությամբ²¹:

Անգլիացի հետազոտողների աշխատանքներում ևս անդրադարձ է կատարվել հանրային ծառայության

²¹ **Castaing S.**, The Effects of Psychological Contract Fulfillment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service/Public Policy and Administration, Spring 2006, vol. 21 no. 1, pp. 84-98.

ոլորտում միջոցներ խնայման և բարձր որակի ծառայություններ մատուցելու անհրաժեշտություն խնդրին²²: Յեղիսակները վերլուծել են տվյալ հարցին վերաբերող բազմաթիվ հետազոտություններ, որտեղ նշվում է հանրային ծառայողների և մասնավոր հատվածի աշխատողների դրդապատճառները տարբերություն մասին:

Հանրային ծառայության վերաբերյալ լայնածավալ հետազոտություններ կատարել Ջ.Ա.Քոլ-Ծապիրոն՝ կազմակերպության աշխատակիցների և ղեկավարության փոխհարաբերությունների ուսումնասիրման նպատակով: Արդյունքների մեկնաբանությունը հաստատեց այն վարկածը, որ հանրային ծառայողները պարբերաբար իրենց ղեկավարների հետ շփվելու պահանջ են զգում²³: Ծվեյցարացի հետազոտողները բացահայտեցին հանրային ծառայողների առաջնորդող վարքի վերափոխման և կազմակերպչական վարքի միջև փոխկապվածությունը: Իրականացված կառուցվածքային մոդելավորմամբ հաստատվել է այն ենթադրությունը, որ ղեկավարի և աշխատակիցների միջև անուղղակի փոխհարաբերությունները, նրանց լիդերի որակների փոփոխություններն անդրադառնում են պետական հատվածի իրական արժեքների վրա²⁴:

Ուկրաինայում իրականացված հետազոտությունները ցույց են տվել, որ պետական կառավարման համակարգի պաշտոնյաներն ունեն բարձրագույն կրթական մակարդակ, սակայն դա չի բավարարում արդի պահանջները: Պարզվում է, որ

²² **Coyle-Shapiro J. A.-M., Kessler I.**, The Employment Relationship in the UK Public Sector: A Psychological Contract Perspective) *Journal of Public Administration Research and Theory* (2003)13 (2): pp. 213-230.

²³ **Coyle-Shapiro J. A.-M., Kessler I.**, The Employment Relationship in the UK Public Sector: A Psychological Contract Perspective) *Journal of Public Administration Research and Theory* (2003)13 (2): pp. 213-230.

²⁴ **Ritz A., Giauque D., Varone F., Anderfuhren-Biget S.**, From Leadership to Citizenship Behavior in Public Organizations) *Review of Public Personnel Administration* June 2014 vol. 34 no. 2, pp. 128-152.
The Ideal of Public Service. Reflections on the Higher Civil Service in Britain. L., N.Y, 2007.

այսօր կրթության բովանդակությունը հենու է գոհացուցիչ լինելուց: Այս բացն անհրաժեշտ է լրացնել տեսական և գործնական հմտությունների ձևավորմամբ: Շատ հաճախ կրթական վերջնարդյունքները խիստ տարբերվում են այն պահանջարկից, որը ներկայացնում է ժամանակակից հասարակությունը մասնագետին: Եվրոպական փորձը ցույց է տվել, որ պետական ծառայողների պրոֆեսիոնալիզմի հիմքում ընկած է հասարակության հետ կապի բովանդակության և բնույթի հիմքերի, դրանց կարգավորման սկզբունքների և մեթոդների, կառավարման, հաղորդակցման, անձի հոգեբանության իմացությունը: Ի. Չամուրնիկովան նշում է, որ Պետական կառավարման ազգային ակադեմիայում և շրջանային կենտրոններում պետական ծառայողների ուսուցումը գործնականում գիտելիքները թարմացնելու և խորացնելու միակ աղբյուրն է և հուզող հարցերի պատասխանները ստանալու յուրահատուկ հնարավորությունը²⁵:

Խորհրդային Միությունում ընդունված էր քաղաքացիական ծառայողների գործունեության արդյունավետությունը կապել մասնագիտական ընդունակությունների հետ: Դրանց զարգացումն առաջնային էր համարվում յուրաքանչյուր մասնագիտության համար: Այդ դեպքում մասնագիտական կարևոր որակները բնութագրվում էին որպես հոգեբանական առանձնահատկությունների համակարգ, այլ ոչ թե տվյալ գործունեությունն իրականացնող անձի առանձին բնութագրերի ամբողջությունը:

²⁵ **Zamunikova I.**, Civil Servant' s Training System according to EU Requirements, The 13th NISPAcee Annual Conference «Democratic Governance for the XXI Century: Challenges and Responses in CEE Countries, May 19-21, Moscow, Russia, 2005, pp. 64-73.

Վ. Դ. Շադրիկովը նշում է, որ յուրաքանչյուր գործունեության համար մասնագիտորեն կարևոր որակները տարբեր են և որոշվում են գործունեության հոգեբանական վերլուծության արդյունքում՝ կազմելով պրոֆեսիոգրամա ու փսիխոգրամա²⁶: Ռուսական կառավարման հոգեբանության մեջ ավելի հաճախ նախապատվություն է տրվում այն մոտեցմանը, որ մասնագիտական գործունեության արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է այն իրականացնողի անձնային մասնագիտական որակներով: Ռուսաստանում հետազոտություններ են իրականացվել մասնագիտական գործունեության տարբեր ոլորտներում, այդ թվում՝ պետական ծառայության ոլորտում, ընտրության, ուսուցման, որակավորման բարձրացման, կադրերի համալրման և մասնագետներին շրջանում հանդիպող տարբեր սթրեսների կանխարգելման նպատակով:

Ժամանակակից աշխարհում պետական կառավարման համակարգի կատարելագործման հարցերը շարունակում են մնալ այն մասնագետների և ինստիտուտների ուշադրության կենտրոնում, որոնք շահագրգռված են այդ կառույցի արդյունավետությամբ: Հարցերից մեկը հանրային կառավարման մասնագետներ պատրաստող և վերապատրաստող որակյալ կառույցի ստեղծումն է, ինչը որոշակի պահանջներ է ներկայացնում այդ խնդիրներով զբաղվող կազմակերպություններին: Այսօրվա հանրային ծառայողները պետք է ունենան մասնագիտական պատրաստվածություն հատուկ մակարդակ՝ հասարակական կյանքի տարբեր ոլորտներն արդյունավետ կառավարելու համար:

Չնայած պետական և տնտեսական կառավարման, բարձրագույն և հետբուհական կրթության

²⁶ Шадриков В. Д., Проблемы профессиональных способностей, Психологический журнал, 1982, № 5, с. 13-26.

ն լ ո թ տ ն ե թ ու մ առ կ ա մ ե ծ ա թ ի վ
հ ե տ ա զ ո տ ու թ յ ու Ն ն ե թ ի ն` մ ե թ ե թ կ թ ու մ
բ ա գ ա կ ա յ ու մ ե ն մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն , մ ա ս ն ա վ ո թ ա պ ե ս
հ ո գ ե բ ա ն ա կ ա ն պ ա տր ա ս տ ու թ յ ա ն հ ա թ ց ե թ ի
ա ն մ ի ջ ա կ ա ն լ ու ծ մ ա ն ը մ ի տ վ ա ծ ա շ խ ա տ ա ն ք ն ե թ ը :

Բ ա զ մ ա թ ի վ հ ե տ ա զ ո տ ու թ յ ու Ն ն ե թ ի
վ ե թ լ ու ծ ու թ յ ու Ն ը ց ու յ ց տ վ ե ց , ո թ պ ե տ ա կ ա ն
հ ա մ ա կ ա թ ա թ ծ առ ա յ ո ղ ն ե թ ի ա ն ձ ի և
գ ո թ ծ ու Ն ե ու թ յ ա ն ու ս ու մ ն ա ս ի թ ու թ յ ա ն ո լ ո թ տ ու մ
վ ե թ ջ ի ն տ ա թ ի ն ե թ ի ն հ թ ա տ ա թ ա կ վ ա ծ հ ո գ ե բ ա ն ա կ ա ն
հ ե տ ա զ ո տ ու թ յ ու Ն ն ե թ ի մ ե ծ մ ա ս ը վ ե թ ա բ ե թ ու մ է
կ առ ա վ ա թ ի չ ն ե թ ի տ ա թ բ ե թ խ մ բ ե թ ի
գ ո թ ծ ու Ն ե ու թ յ ա ն ը , ա ն հ թ ա ժ ե շ տ ա ն ձ ն ա յ ի ն
ո թ ա կ ն ե թ ի առ ա ն ձ ն ա ց մ ա ն ը , ն թ ա ն ց
գ ո թ ծ ու Ն ե ու թ յ ա ն ա թ դ յ ու Ն ա վ ե տ ու թ յ ա ն տ ա թ բ ե թ
գ ո թ ծ ու Ն ն ե թ ի ն , ի ն չ ա պ ե ս ն ա ն տ ե ս ա կ ա ն
մ ո տ ե ց ու մ ն ե թ ի ն կ ա թ ա գ թ ու թ յ ա ն ը , ո թ ո ն ք , մ ե թ
կ ա թ ծ ի ք ո վ , գ ո թ ծ ն ա կ ա ն ու մ չ ե ն կ ա թ ո ղ լ ի ա թ ժ ե ք
կ ի թ առ վ ե լ : Ա յ դ դ թ ու յ թ ն ե թ ի վ թ ա ե ն հ ի մ ն վ ա ծ մ ի
շ ա թ ք հ ե ղ ի ն ա կ ն ե թ ի մ շ ա կ ա ծ հ ա յ ե ց ա կ ա թ գ ե թ ը (Ա . Վ .
Կ ա թ պ ո վ , 2000, Ե . Պ . Ի լ յ ի ն , 2002, Վ . Ա . Բ ո դ թ ո վ , 2001, Ա . Ա .
Դ ե թ կ ա չ , 2001, Վ . Ա . Ռ ո գ ա ն ո վ ա , 1999, Ռ . Լ . Կ թ ի չ և ս կ ի , 1996, Ե . Ա .
Մ ո գ ի լ յ ո վ կ ի ն , 1998, Ա . Լ . Ժ ու թ ա վ լ յ ո վ , 2004, Ի . Ա .
Պ ա ն ա թ ի ն , 2002, Ա . Ա . Ու թ բ ա ն ո վ ի չ , 2007, Ե . Ս . Ժ ա թ ի կ ո վ , 2002):

Ա յ դ հ ա յ ե ց ա կ ա թ գ ե թ ու մ առ կ ա ե ն ի թ ա թ ա մ ե թ ժ ,
թ ե թ ի լ ու ծ վ ա ծ և խ ն դ թ ա հ ա թ ու յ ց դ թ ու յ թ ն ե թ ու
մ ե կ ն ա բ ա ն ու թ յ ու Ն ն ե թ , ի ն չ ը մ ե կ ա ն գ ա մ և ս
հ ա ս տ ա տ ու մ է հ ե տ ա զ ո տ ու թ յ ա ն
ա թ դ ի ա կ ա ն ու թ յ ու Ն ը :

Յ ա ն թ ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ի հ ո գ ե բ ա ն ա կ ա ն
առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու Ն ն ե թ ի գ ի տ ա կ ի թ առ ա կ ա ն
ն շ ա ն ա կ ու թ յ ու Ն ը կ ա թ և ո թ վ ու մ է պ ա շ տ ո ն ն ե թ ու մ
թ ե կ ն ա ծ ու Ն ե թ ի մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն կ ո մ պ ե տ ե ն տ ու թ յ ա ն
գ ն ա հ ա տ մ ա ն մ ե թ ո ղ ն ե թ ի մ շ ա կ մ ա ն
ա ն հ թ ա ժ ե շ տ ու թ յ ա ն , ն թ ա ն ց կ ա թ ի ե թ ա յ ի ,

ծառայողական բաժինները և վագոններ
համագործակցության, կոնֆլիկտային
իրադրությունները, բացասական հոգական
դրսևորումները կանխարգելման առումով:

Ակնհայտ է, որ պետական ծառայողների
պատրաստման հոգեբանական
առանձնահատկությունները բարդ են և
պայմանավորված մասնագիտական գործունեության
էթիկայի սկզբունքներով, երկրի պետական
համակարգի կառուցվածքով, սոցիալ-տնտեսական
առանձնահատկություններով և էթնոմշակութային
ավանդույթներով:

Նշված հանգամանքները հոլշեցիկ այս
աշխատության տրամաբանությունը՝ դիտարկել և
վերլուծել հանրային ծառայության համակարգի
կայացման և զարգացման որոշ
օրինակափունքներում հոգեբանական
առանձնահատկություններ, այդ բնագավառի
ծառայողների մասնագիտական գործունեության
ու պաշտոնավարման բնութագրերը, նրանց
մասնագիտական կոմպետենտության
բաղադրիչները, այլ երկրներում հանրային
ծառայողների պատրաստման համակարգերի
համեմատական վերլուծությունը և այլն:

Չե տազոտողական նպատակը

Չե տազոտողական նպատակն է՝ ուսումնասիրել
Չայաստանի Չանրապետության հանրային
ծառայության կառավարչի մասնագիտական
գործունեության և անձի հոգեբանական
առանձնահատկություններով պայմանավորված
պատրաստման համակարգի
առանձնահատկությունները և մշակել նրա

կառուցարկման հայեցակարգային հոգեբանական հիմքերը:

Յե տազո տո լ թյ ան վար կ ած ը

Յանրային ծառայողների մասնագիտական գործունեության արդյունավետությանը պայմանավորված է ինչպես հանրային ծառայության համակարգի հարացուցային և զարգացման նազմավարության ազգային ու ինտեգրման առանձնահատկություններով, այնպես էլ անձի մասնագիտական ու կառավարչական նշանակալի հատկությունների դրսևորմամբ, որտեղ հատուկ դեր ու նշանակություն ունեն հոգեբանական գործունեությունը: Յետևաբար կարևորվում է հանրային ծառայողների պատրաստման գործընթացի կառուցարկման հայեցակարգային մոդելի մշակումը և գիտական հիմնավորումը, որի այժմեական համահարաբերակցությունը **է նթադրաբար** պայմանավորված է հետևյալ հինգ հիմնական հատկանիշներով՝

1. մասնագիտական գործունեությունը կանոնակարգող բազմաբնույթ գործունեության հոգեբանական առանձնահատկություններ,
2. կրթական և որակավորման բարձրացման գործընթացների հոգեբանական բաղադրիչների բովանդակություն,
3. մասնագիտական և անձնային կոմպետենցիաների ձևավորման և դրսևորման գործընթացների վերահսկում,
4. մասնագիտական արդյունավետ հաղորդակցում ապահովող անձի հոլզական ոլորտի կայունություն,

5. ընտրություն գործընթացի հոգեբանական
չափորոշիչները և մասնագիտական
առաջխաղացման կառավարման հստակություն:

Յե տազոտու թյան խնդիրները

Յե տազոտու թյանն իրականացնելիս առաջադրվել
են հետևյալ խնդիրները`

1. Իրականացնել հանրային ծառայողների
գործունեությունը կանոնակարգող և
կարգավորող համալիր գործունեություն
վերլուծություն և բացահայտել նրանց
հոգեբանական առանձնահատկությունները:
2. Ուսումնասիրել, դասակարգել և վերլուծել
հանրային ծառայողների գործունեության
հետազոտական հայեցակարգերը:
3. Բացահայտել մասնագիտական գործունեության
և անձի մասնագիտական վարպետություն
հոգեբանական առանձնահատկությունները:
4. Իրականացնել հանրային ծառայողների
գործունեությունը պայմանավորող հոլզական
առանձնահատկություններին
ուսումնասիրություն և նրանց հոգեբանական
առանձնահատկություններին համեմատական
վերլուծություն:
5. Ուսումնասիրել հանրային ծառայողի
անձնային որակները` նպատակ ունենալով
բացահայտել և ազգային
առանձնահատկությունները:
6. Ուսումնասիրել հանրային ծառայողների
մասնագիտական գործունեության
արդյունավետությունն ապահովող
գործոնները:
7. Փորձարարական ուսումնասիրության միջոցով
ուսումնասիրել հոլզական կայունության
հոգեդիագնոստիկ միջոցների

ամբողջությունը և բացահայտել դրանց
առանձնահատկությունները:

8. Մշակել հանրային ծառայողների պատրաստման
գործընթացի հայեցակարգային մոդել և տալ
դրա հատկանիշների ու գործառույթների
հոգեբանական մեկնաբանություն:
9. Մշակել հանրային ծառայության համակարգի
կառավարչի ընտրության և պատրաստման
համալիր ծրագիր:

Յե տազոտություն և օբյեկտը: Յանրային ծառայության
համակարգի կառավարչի պատրաստման հոգեբանական
առանձնահատկություններն են:

Յե տազոտություն և առարկան: Յանրային ծառայության
համակարգի կառավարչի մասնագիտական
գործունեության և անձի հոգեբանական
առանձնահատկություններն են:

**Յե տազոտություն մեթոդաբանական և տեսական
հիմքերը**

Յե տազոտություն մեթոդաբանությունը
հիմնվել է իմացաբանության (գնեսոսեոլոգիա),
ճշմարտության հասկելու հիմնական
փիլիսոփայական միջոցների վրա հիմնված
ճանաչման տեսության, հոգեբանության մեջ
ընդունված որոշակի գործընթացային մեթոդների,
գիտական գործունեության չափանիշներին
հետևելու մոտեցումների վրա: Ընդ որում,
պահպանվել են հետևյալ հիմնական համագիտական և
հատուկ մեթոդաբանական սկզբունքները՝
դետերմինիզմ, օբյեկտիվություն, ֆիզիոլոգիական
և հոգեբանական միասնություն, գիտակցության և
գործունեության միասնություն, զարգացում և
համակարգային-կառուցվածք:

Յիմք ենք ընդունում նաև Քեմբրիջի
համալսարանի առաջատար գիտնականներ Գ.

Ֆրեդրիքսոնի և Կ. Սմիթի (2003, 2004) հանրային վարչարարության տեսությունների բազմակողմանի վերլուծությունը: Վերջիններս ուշադրությունը կենտրոնացրել են հետևյալ ութ թեմատիկ տեսությունների՝ բյուրոկրատիայի քաղաքական վերահսկողության, բյուրոկրատական քաղաքականության, հանրային ինստիտուցիոնալ, պետական կառավարման, պոստմոդեռնիստական, որոշումներ ընդունելու և ռացիոնալ ընտրության կառավարման տեսությունների վրա:

Նշենք, որ Կ.Յանգի և Գ.Ջ.Միլլերի (2007) հիմնարար աշխատության մեջ բերված է պետական կառավարման և պետական քաղաքականության ոլորտում գիտական հետազոտությունների համար կիրառվող քանակական մեթոդների լայն ընտրանուկ համապարփակ վերլուծություն, ինչպես նաև ներկայացված է այս խնդրի շուրջ ներուժի և թեստավորման, վերլուծական գործիքների մասին տեղեկացվածությունը քարծրացնելու տեսությունը:

Հետազոտության ռազմավարության ընտրությունը հիմնվում է անձի և սոցիալական հոգեբանության հետազոտական մոտեցումների վրա, սոցիալական ճանաչման գիտական հայեցակարգերի, կառավարման հոգեբանության, կազմակերպչական հոգեբանության, մասնագիտական ինքնորոշման, ինչպես նաև հոգեդիագնոստիկայից և փորձարարական հոգեբանությունից որոշ մեթոդական մշակումների (Լ.Վ. Վիգոտսկի, 1982, Ա.Ն. Լեոնտև, 1975, Ա. Անաստասի, 1982, Ա. Գ. Ասմոլով, 2007, Ե. Ա. Կլիմով, 2004, Ա. Ա. Դերկաչ, 2001, Դ. Յա. Ռայգարոսկի, 2007, Ն. Ե. Ռեսկայա, 2001, Լ. Ն. Սոբչիկ, 2005, Ն. Պ. Ֆետիսկին, 2002, Տ. Յու. Բազարով, 2002, Վ. Բորով, 2006, Յու. Չաբրոդին, 2008, Վ. Չադիկին, 2000 և այլն), ինչպես նաև ռուսական դպրոցի

կառավարման համալիր, համակարգված, ֆունկցիոնալ հիմքերի և սկզբունքների վրա (Ա.Ա.Բոգդանով, 1989, Ն. Ա. Վիտկե, 1924, Ա. Կ. Գաստև, 1972, Օ. Ա. Երմանսկի, 1928, Ե. Ֆ. Ռոզմիրովիչ, 1926):

Հետազոտողն է նաև կառավարման տեսություն, կառավարչական գործունեությունը իրականացնող անձի առանձնահատկությունների վերաբերյալ հիմնարար հետազոտությունների և տեսական մոտեցումների վրա (Վ.Մ.Շեպել, 1999, Վ.Ա.Ռոզանով, 1999, Ա.Ս.Բոլշակով, Ա.Վ.Կարպով, 2000, Ռ.Լ.Կրիչևսկի, 1996, Տ.Ս. Կաբաչենկո, 2000, Ա.Ի.Կոչետկով, 1999, Ա.Լ.ժոլով, 2004, Յու.Մ. Չաբրոդին, 2008, Ե. Ս. ժարիկով, 2002, Լ. Ա. Բոլրզանով, 2009, Ա.Ա.Ռեբանովիչ, 2007):

Հանրային ծառայության և պետական կառավարման խնդիրների վերաբերյալ ժամանակակից տեսական մոտեցումները, որոնք ներկայացված են Ս.Ալբերտի (1985), Դ.Ջ.Յոնսոնի (2000), Ս.Ա.Ֆրանկի (2002), Յ.Գ.Ֆրեդրիքսոնի (2003), Գ.Բ.Լևիտի (2002), Ջ. Լ. Փերրիի (1997), Դ. Վեթթենի (1985) և այլոց աշխատություններում, գլխավորապես առանձնացնում են այդ համակարգում ծառայողների վարքի առանձնահատկությունները, որոնք կապված են պետական հետաքրքրությունների գիտակցման, այլասիրության, անձնական և ծառայողական մոտիվացիայի դրսևորման, հասարակական և մասնագիտական հետաքրքրությունների համադրման, կազմակերպչական նոյնականության, մասնագիտության ռացիոնալ ընտրություն և այլնի հետ:

Հետազոտողն է նաև մեթոդները և փոփոխությունները

Հետազոտողն ընթացքում կիրառվել են տեսական վերլուծություն, դիտման, հարցազրույցի,

կոնտենտ վերլուծության (օրենքների և կանոնակարգող փաստաթղթերի ուսումնասիրում), փորձագիտական գնահատման, թեստավորման և վիճակագրական վերլուծության մեթոդները:

Յետազոտությունն ընթացել է հետևյալ **փուլերով**: Առաջին փուլում ուսումնասիրվել և վերլուծվել է հանրային ծառայության համակարգի վերաբերյալ գիտական գրականությունը: Ապակատարվել է հանրային ծառայության համակարգի վերաբերյալ տեսական մոտեցումների համեմատական վերլուծություն: Յետազոտության հաջորդ փուլը վերաբերում է Յայաստանի Յանրապետությունում հիմնահարցի գիտական մշակվածության աստիճանի բացահայտմանը: Գիտական հետազոտությանը ներկայացվող պահանջների համաձայն՝ մշակվել է հետազոտական ռազմավարություն, որը ենթադրում է հետազոտական ընտրանքի որոշում և հետազոտության մեթոդական հիմնավորում: Իրականացվել է հանրային ծառայողների հոգեմարմնական դրևորումների անամնեզի ուսումնասիրում, ինչպես նաև հոլզական «այրումը» բացահայտող և այլ մեթոդիկաների տեղայնացում: Կատարվել է հոգեդիագնոստիկ հետազոտություն և դրա արդյունքների վիճակագրական մշակում: Յետազոտության հաջորդ փուլում կատարվել է հոգեդիագնոստիկ մեթոդիկաների կիրառման արդյունքում ստացված ցուցանիշների համեմատական վերլուծություն: Վերջին փուլում հիմնավորվել է ստացված արդյունքների կիրառական նշանակությունը, կազմվել են գործնական առաջարկներ:

**Յ Ե տազ ո տո Լ թ յ ան ք ն թ ազ ք ո Լ մ կ ի ր առ վ Է Լ Ե Ն
հ Ե տն յ ալ մ Ե թ ո դ ի կ ան Ե ր ը `**

- ✓ Ռ. Կ Ե տտ Է Լ ի ան ձ ն այ ի ն գ ո թ ծ ո ն ն Ե ր ի թ Ե ս տը
- ✓ Յ .Ա յ գ Ե ն կ ի ան ձ ն այ ի ն թ Ե ս տը
- ✓ Կ . Թ ո վ մ ա ս ի կ ո ն \$ Լ ի կ տ ա յ ի ն ի ր ա դ ր ո Լ թ յ ո Լ ն ն Ե ր ո Լ մ կ ի ր առ վ ո ղ վ ա ր ք ի ռ ազ մ ա վ ա ր ո Լ թ յ ո Լ ն ն Ե ր ի թ Ե ս տը
- ✓ Ե .Ռ ո գ ո վ ի ս ո գ ի ա Լ -հ ա ղ ո թ դ ա կ ց ա կ ան ք ա ն ի մ ա գ ո Լ թ յ ան թ Ե ս տ -հ ա ր ց ա ր ա ն ը
- ✓ Ռ .Լ ազ ա ր ո Լ ս ի դ ժ վ ա ր ի ր ա դ ր ո Լ թ յ ո Լ ն ն Ե ր ո Լ մ կ ի ր առ վ ո ղ վ ա ր ք ի ռ ազ մ ա վ ա ր ո Լ թ յ ո Լ ն ն Ե ր ի թ Ե ս տը
- ✓ Զ . Բ ր ո Լ ն Ե ր ի մ տ ա ծ ո ղ ո Լ թ յ ան տ ի պ ը և կ ր Ե ա տ ի վ ո Լ թ յ ան մ ա կ ա ր դ ա կ ը չ ա փ ո ղ հ ա ր ց ա ր ա ն ը
- ✓ Ն .Յ ո Լ ի հ ո Լ գ ա կ ան ի ն տ Է Լ Ե կ տ ի մ Ե թ ո դ ի կ ա
- ✓ Վ .Բ ո յ կ ո յ ի հ ո Լ գ ա կ ան ա յ ր մ ա ն հ ա մ ա խ տ ա ն ի շ ը ք ա ց ա հ ա յ տ ո ղ մ Ե թ ո դ ի կ ան
- ✓ Յ ա ն ր ա յ ի ն ծ ա ռ ա յ ո ղ ն Ե ր ի հ ո գ Ե մ ա ր մ ն ա կ ան (փ ս ի խ ո ս ո մ ա տ ի կ) դ ր ս և ո թ ո Լ մ ն Ե ր ի ա ն ա մ ն Ե գ ի ա մ փ ո փ ո Լ ս ո Լ մ ն ա ս ի թ ո Լ թ յ ան հ ա ր ց ա ր ա ն

Յ Ե տազ ո տո Լ թ յ ան մ ա ս ն ա կ ի ց ն Ե ր ի կ ազ մ ը

Յ Ե տազ ո տո Լ թ յ ո Լ ն ը կ ա տ ա ր վ Է Լ Ե Յ Յ պ Ե տ ա կ ան կ առ ա վ ա ր մ ա ն ա կ ա դ Ե մ ի ա յ ի վ Ե ր ա պ ա տ ր ա ս տ մ ա ն , ո թ ա կ ա վ ո թ մ ա ն ք ա ր ձ ր ա ց մ ա ն և գ ի տ ա հ Ե տ ազ ո տ ա կ ան գ ո թ ծ ո Լ ն Ե ո Լ թ յ ան ք ա ժ ն ո Լ մ պ Ե տ ա կ ան ծ ա ռ ա յ ո ղ ն Ե ր ի վ Ե ր ա պ ա տ ր ա ս տ մ ա ն դ ա ս ը ն թ ա ց ն Ե ր ի ժ ա մ ա ն ա կ , ի ն չ պ Ե ս ն ա ն Լ Ղ Յ հ ա ն ր ա յ ի ն ծ ա ռ ա յ ո ղ ն Ե ր ի , Ե Պ Յ պ ր ո \$ Ե ս ո թ ա դ ա ս ա խ ո ս ա կ ան կ ազ մ ի ո թ ա կ ա վ ո թ մ ա ն ք ա ր ձ ր ա ց մ ա ն ծ ր ա գ ր ո վ կ ազ մ ա կ Ե ր պ վ ո ղ դ ա ս ը ն թ ա ց ն Ե ր ի ն մ ա ս ն ա կ ց ո ղ դ ա ս ա խ ո ս ն Ե ր ի , հ ա ն ր ա յ ի ն ծ ա ռ ա յ ո ղ ն Ե ր ի Պ Ն հ ա մ ա կ ա ր գ ի ք ո Լ ժ ա շ խ ա տ ո ղ ն Ե ր ի և կ ր թ ա կ ան հ ա մ ա կ ա ր գ ի վ ա ր չ ա կ ան ա շ խ ա տ ո ղ ն Ե ր ի շ ր ջ ա ն ո Լ մ :

Հետազոտող լթյունն իրականացվել է 2011-ից 2016 թվականն ընկած ժամանակահատվածում: Հետազոտող ան տարբեր փուլերին մասնակցել է հոգեբան լթյան, կառավարման և քաղաքացիական ծառայող լթյան ոլորտների 633 հանրային ծառայող և 30 փորձագետ: Թեստերի նախնական փորձարկման և տեղայնացման փուլին 200-ից ավելի ուսանողներ են մասնակցել:

Հետազոտող ան գիտական նոր ու լթը

Հետազոտող ան **գիտական նոր ու լթն** այն է, որ լ ու ծ ու մ է ստացել կառավարչական գործունեության հոգեբանական հիմքերի գիտական կարևոր հիմնահարցը, որը փոխկապակցված է հանրային ծառայողների անձնային առանձնահատկությունների հետ: Դա հնարավոր ու լթյունն է տալիս առավել լիարժեք ու արդյունավետ իրականացնել ու շարունակական և լրացուցիչ կրթության, ինչպես նաև յ ու ռ աք ան չ յ ու ռ ան ձ ի մասնագիտական կոմպետենցիաների ձևավորման և դրսևորման գործընթացները:

Առաջին անգամ իրականացվել է հանրային ծառայողների գործունեությանը կանոնակարգող և կարգավորող համալիր գործունեության հոգեբանական բաղադրիչի վերլուծության և բացահայտվել են նրանց առանձնահատկությունները (ՀՀ օրինակով): Վերլուծվել են հանրային ծառայողների գործունեության՝ արտերկրի հիմնարար գիտական հայեցակարգերը: Իրականացվել է կառավարման հոգեբանության պատմության գիտական բնագավառի

վերլուծությունը ՀՀ-ում (1920 թվականից մինչ օրս):
 Բացահայտվել են մասնագիտական գործունեության
 և անձի պրոֆեսիոնալիզմի հոգեբանական
 առանձնահատկությունները: Իրականացվել է
 հանրային ծառայողների գործունեությունը
 պայմանավորող հոգեբանական
 առանձնահատկություններին
 ուսումնասիրություն և նրանց հոգեբանական
 առանձնահատկություններին համեմատական
 վերլուծություն՝ ըստ առաջարկված հեղինակային
 բանաձևի (ալգորիթմի)՝ անձ ⇒ սոցիալական
 միջավայր ⇒ մասնագիտական գործունեություն ⇒
 հոգեբանական լարվածություն ⇒ հոգեմարմնական
 դրսևորումներ ⇒ հոգեբանայրում:

Հետազոտության տեսակի բանական նորոյթը
 որոշակիորեն դրսևորվում է նաև կատարված
 բազմափուլ փորձարարական հետազոտության
 արդյունքներում, որոնք ամփոփելով՝

- ✓ տրվել է ՀՀ հանրային ծառայողի անձի
 հոգեբանական «դիմանկարի» նկարագրությունը
 և կազմվել գործունեության
 առանձնահատկություններին բնութագրող,
- ✓ բացահայտված հատկանիշների վիճակագրական
 ցուցանիշները համադրվել են արտերկրում
 իրականացված նույնանման հետազոտության
 արդյունքների հետ,
- ✓ ըստ խմբերի ուսումնասիրվել են հանրային
 ծառայողների մտածողության, հոգեբանական
 ինտելեկտի, հոգեբանական «այրման» բաղադրիչները
 և բացահայտվել են դրանց կոռելյացիոն
 կապերը,
- ✓ բացահայտվել են բժշկական անամնեզում առկա
 հոգեմարմնական ցուցանիշների
 առանձնահատկությունները,

✓ իրականացվել է հանրային ծառայողի գործունեությանը պայմանավորող հոլզական ոլորտի և տարաբնույթ հոգեմարմնական դրսևորումների համեմատական վերլուծության,

✓ բացահայտվել են օրինաչափություններ, որոնք արտացոլված են «գործառական մոդելի» հետևյալ բաղադրիչներում՝

1. մասնագիտական գործունեությանը կարգավորող և կանոնակարգող գործոններ
2. կրթության և որակավորման բարձրացում
3. մասնագիտական կոմպետենցիաներ
4. հաղորդակցում և հոլզական ոլորտ
5. ընտրագատում և կարիերա:

Կատարված հետազոտությունը թույլ տվեց ընտրել հանրային ծառայության համակարգի աշխատանքի բարելավման հոգեբանական թիրախները, այն է՝

- կրթության շարունակական բարելավում՝ հոգեբանական հետքի վրա
- մասնագիտական կոմպետենցիաներին ուղղված թրեյնինգների ներմուծում
- ընտրության համակարգի բարելավում:

Աշխատանքի վերջում ներկայացվել են գործնական առաջարկներ: Հետազոտության արդյունքում բացահայտված հանրային ծառայության համակարգի հոգեբանական առանձնահատկություններին համապատասխան առաջարկվել են հանրային ծառայողների վերապատրաստման նոր ծրագրեր, ճշգրտվել են նրանց պաշտոնների անձնագրերում առկա պրոֆեսիոգրամաներն ու փսիխոգրամաները: Առաջարկվել են հանրային ծառայության համակարգի անձնակազմի համալրման փաթեթներ,

որոնք կնպաստեն հանրային ծառայություն
համակարգի աշխատանքի քարտեղավմանը:

**Յետազոտություն տեսակն և գործնական
նշանակությունը**

Ատենախոսություն տեսակն
նշանակությունն այն է, որ ներկայացված է
հանրային ծառայողների մասնագիտական
գործունեության, պատրաստման և
վերապատրաստման համակարգերի հոգեբանական
գործունեության վերլուծությունը:
Յանգամանորեն քննարկված են և գիտական
մակարդակում ներկայացված են Յայաստանի
Յանրապետության և այլ երկրների հանրային
ծառայողների գործունեությունը
կանոնակարգող դրոյթները, պատրաստման
համակարգերը և դրանց հոգեբանական
առանձնահատկությունները: Ներկայացված են
հանրային ծառայողների աշխատանքի
արդյունավետությունը պայմանավորող
բազմաբնույթ գործոններ, ինչպես նաև
հիմնավորված է հանրային ծառայության
ոլորտում կատարվող հոգեբանական
հետազոտությունների մեթոդաբանությունը:
Մայրենի լեզվով գործածվել է մեթոդիկաների
համախումբ, որոնց միջոցով այդ բնագավառում
դեռևս ուսումնասիրությունն չի կատարվել:

Բազմափուլ և համալիր
հետազոտություններն արդյունքների
կիրառական նշանակությունը կրթական
համակարգի կատարելագործման, լրացուցիչ
կրթության գործընթացի, կոնկրետ
թրեյնինգային ծրագրերի մշակման,
քաղաքացիական ծառայության համար կարգերի
ընտրություն համակարգի ներդրման, հարակից

մասնագիտություններին դասընթացներին համար գիտամեթոդական մոտեցումների մշակման լայն հնարավորություններն է: Յուրաքանչյուր կանխարգելման համար անհրաժեշտ է կառավարման օբյեկտի վրաներագրել արդյունավետ կրթական տեխնոլոգիաներով, որոնք հնարավորություն են տալիս հաշվի առնել ու յուրաքանչյուր անձի անհատական-հոգեբանական

առանձնահատկությունները քաղաքացիական ծառայության կառավարչական գործընթացում: Ստացված արդյունքները կնպաստեն պարբերաբար մշտադիտարկում/մոնիտորինգի րականացնելուն, ինչպես նաև հանրային ծառայողների պատրաստման և լրացուցիչ կրթություն ծրագրերի մշակելուն: Ստացված արդյունքները նաև հնարավորություն կտան իրականացնելու հոգեբանական կրթություն քաղաքացիներին փոփոխություն, ընդգծելու պետական ծառայության համակարգում աշխատող հոգեբանի դերը:

Կիրառական նշանակություններն արտացոլված է հետևյալ ուսումնական ձեռնարկներում՝ «Կոնֆլիկտի կառավարումը կազմակերպություններում» (Ա. Լոբյան, Ռ. Աղունգունցյան, Լ. Պետրոսյան, «Պետական ծառայություն» հրատ., 2012, 76 էջ), «Բնակցություններին վարման հոգեբանություն. գործնական խորհուրդներ» (Ա. Լոբյան, Ռ. Աղունգունցյան, Լ. Պետրոսյան, Երևան, ՅՅ պետական կառավարման ակադեմիա, ուսումնամեթոդական ձեռնարկ, 2014, 72 էջ), «Մասնագիտական գործունեության հոգեֆիզիոլոգիա. մեթոդական ուղեցույց» (Երևան, ՅՅ պետական կառավարման ակադեմիա, 2015, 56 էջ), «Յուրաքանչյուր մակարդակի ախտորոշման

մեթոդիկայի տեղայնացման ընթացակարգ .
մեթոդական ուղեցույց» (Երևան, ՀՀ պետական
կառավարման ակադեմիա, 2015, 48 էջ):

Պաշտպան ու թյանը ներկայացվող դրոյթները

1. Հանրային ծառայողների մասնագիտական պատրաստման և վերապատրաստման հոգեբանական կողմերի հետազոտության և այդ գործընթացի կատարելագործման խնդիրների արդիական լուծումը փոխկապակցված է ինչպես կազմակերպչական, վարչական և օրենսդրաիրավական բնույթի գործունեության մեթոդներին, այնպես էլ գիտական հարացուցային հիմնավորման հետ: Հանրային ծառայողների պատրաստման և որակավորման բարձրացման գործընթացի գիտական խնդիրների շարքում հատուկ տեղ է հատկացվում հոգեբանական հարցերին, որոնք պետք է լուծվեն սոցիալական հոգեբանության, անձի և մասնագիտական գործունեության հոգեբանության, կառավարման հոգեբանության և կազմակերպչական հոգեբանության, ինչպես նաև տեսական և կիրառական հոգեբանության հարակից բաժինների շրջանակներում: Հայեցակարգային վերլուծությունը բացահայտում է հետազոտվող խնդրի մեկնաբանության հակասականությունը հատկապես սոցիալ-հոգեբանական ասպեկտների համատեքստում՝ կապված տարբեր երկրներում ժողովրդագրական բնութագրերի, հասարակական-քաղաքական հարաբերությունների համակարգի և պետական կառավարման, ազգային յուրահատկություններին և այլնի հետ:
2. Համալիր և փոփոխյալիս հետազոտությունը բացահայտվել են պետական ծառայությունների կառուցման և համակարգում

ն ե թ գ ռ ա վ վ ա ծ մ ա ս ն ա գ ե տ ն ե թ ի հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն
պ ա տ ռ ա ս տ մ ա ն ը ն դ հ ա ն ու ռ ս կ զ ք ու ն ք ն ե թ ն ու
մ ե թ ո դ ա ք ա ն ա կ ա ն հ ի մ ք ե թ ը : Յ ա ն ր ա յ ի ն
ծ առ ա յ ու թ յ ա ն և պ ե տ ա կ ա ն կ առ ա վ ա ռ մ ա ն
խ ն դ ի թ ն ե թ ի վ ե թ ա ք ե թ յ ա լ ժ ա մ ա ն ա կ ա կ ի ց տ ե ս ա կ ա ն
մ ո տ ե ց ու մ ն ե թ ը մ ա տ ն ա ն շ ու մ ե ն ա յ դ
հ ա մ ա կ ա ռ գ ու մ ծ առ ա յ ո դ ն ե թ ի վ ա թ ք ի հ ա տ կ ա պ ե ս
ա յ ն առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն ե թ ը , ո թ ո ն ք կ ա պ վ ա ծ
ե ն պ ե տ ու թ յ ա ն հ ե տ ա ք թ ք թ ու թ յ ու ն ն ե թ ի
գ ի տ ա կ ց մ ա ն , ա յ լ ա ս ի թ ու թ յ ա ն , ա ն ձ ն ա յ ի ն և
ծ առ ա յ ո դ ա կ ա ն հ ո գ ե կ ե թ տ վ ա ծ ք ի դ թ ս և ո թ մ ա ն ,
հ ա ս ա թ ա կ ա կ ա ն և մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն
հ ե տ ա ք թ ք թ ու թ յ ու ն ն ե թ ի հ ա մ ա դ թ մ ա ն ,
կ ա գ մ ա կ ե թ ա չ ա կ ա ն ն ու յ ն ա կ ա ն ու թ յ ա ն ,
մ ա ս ն ա գ ի տ ու թ յ ա ն ռ ա ց ի ո ն ա լ ը ն տ թ ու թ յ ա ն ,
ի ն չ պ ե ս ն ա ն պ ե տ ա կ ա ն հ ա ս տ ա տ ու թ յ ու ն ն ե թ ու մ
ու ս ու ց մ ա ն ը և ծ առ ա յ ու թ յ ա ն ն ու դ ո վ ա ծ ու թ յ ա ն ,
ա շ խ ա տ ո դ ի կ ա յ ա ց մ ա ն և հ ե տ ա գ ա ա դ ա պ տ ա ց ի ա յ ի
գ ո թ ծ ը ն թ ա ց ն ե թ ի հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն ա պ ա հ ո վ մ ա ն հ ե տ :
Վ ե թ լ ու ծ ա կ ա ն մ ո տ ե ց ու մ ը և ը ն տ թ վ ա ծ
մ ե թ ո դ ա ք ա ն ու թ յ ու ն ը թ ու յ լ ե ն տ ա լ ի ս
ու թ վ ա գ ծ ե լ պ ե տ ա կ ա ն ծ առ ա յ ո դ ի կ ա թ և ո թ
մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն -կ ի թ առ ա կ ա ն հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն
ո թ ա կ ն ե թ ի կ ա յ ա ց մ ա ն լ ի ա թ ժ ե ք ա շ ա կ ց ու թ յ ա ն
հ ա յ ե ց ա կ ա թ գ ի հ ի մ ն ա կ ա ն գ ծ ե թ ը , ի ն չ ը
փ ո խ կ ա պ ա կ ց վ ա ծ է ն թ ա ն ց ը ն տ թ ու թ յ ա ն , կ թ թ ու թ յ ա ն
(հ ի մ ն ա կ ա ն , հ ա թ ա կ ի ց և լ թ ա ց ու ց ի չ) և
ո թ ա կ ա վ ո թ մ ա ն ք ա թ ձ թ ա ց մ ա ն գ ո թ ծ ը ն թ ա ց ն ե թ ի ,
ի ն չ պ ե ս ն ա ն հ ա ն թ ա յ ի ն ծ առ ա յ ու թ յ ա ն ա շ խ ա տ ո դ ի
հ ա տ ու կ հ ո գ ե կ ե թ տ վ ա ծ ք ի ձ ն ա վ ո թ մ ա ն ն ու դ ո վ ա ծ
մ ի ջ ո ց առ ու մ ն ե թ ի հ ե տ (ք ն ա կ չ ու թ յ ա ն ը
կ առ ա վ ա թ չ ա կ ա ն ծ առ ա յ ու թ յ ու ն ն ե թ ի մ ա տ ու ց ու մ) :

3. Առ ա ջ ա թ կ վ ու մ է հ ա ն թ ա յ ի ն ծ առ ա յ ո դ ի
մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն գ ո թ ծ ու ն ե ու թ յ ու ն ը
ն ե թ կ ա յ ա ց ն ե լ ու և ք ն ու թ ա գ թ ե լ ու մ ո տ ե ց ու մ , ո թ ն

ուղղված է մասնագիտական կոմպետենցիաների
 քարտեզավմանը: Այդ կոմպետենցիաները որոշ
 չափով պայմանավորված են հոգեբանական
 հուսալիությունը, սթրեսակայունությունը,
 համարժեք հոգեկերտվածքի ձևավորվածությունը,
 կազմակերպչական և հաղորդակցվելու
 ընդունակություններով: Աշխատանքային
 համակարգի աստիճանակարգի բազմակողմանի
 հարաբերություններում հանրային ծառայողի
 պրոֆեսիոնալիզմը և պիտանիությունը
 (հեղինակություն, ենթակայություն,
 իշխանություն տարրեր, ազդեցության ոլորտ
 աշխարհում) ձևավորող մասնագիտական
 կոմպետենցիաները պայմանավորված են անձի
 անհատական-հոգեբանական
 առանձնահատկություններով և պաշտոնական
 առաջխաղացման հարցում որոշակի զարգացում
 ենունենում:

4. Յանրային ծառայողների փոլլային և րացոլցիչ
 կրթություն հոգեբանական ուղեկցման
 նպատակահարմարությունը պայմանավորված է
 փոխկապակցված խնդիրների ամբողջությունը,
 հատկապես բոլոր աստիճանների հանրային
 ծառայողների գործունեության
 առանձնահատկությունների բավարար
 բնութագրմամբ, կրթության հաստատված և
 ստանդարտացված ծրագրերի (հիմնական և
 րացոլցիչ), հիմնական կրթության և
 մասնագիտական առաջընթացի
 տարբերություններով, ծառայողների
 ընտրության և պաշտոնական առաջխաղացման
 չափանիշների ոչ րարժեքությունը, հիմնական
 կոմպետենցիաների ձևավորմանն ուղղված
 թրեյնինգային ծրագրերի բացակայությունը
 (կարողություններ, հմտություններ),

գիտելիքներին և ընդունակությունների համադրություն) և վերջապես՝ մասնագիտական պատրաստման ժամանակակից մոդելի բացակայությունը:

5. Հանրային ծառայողների լրացուցիչ կրթության ծրագրերի կատարելագործումը կապված է հետևյալ հարցերի լուծման հետ. ուսումնասիրել ինչպես զարգացած, այնպես էլ հանրային վարչարարության, քաղաքական հասարակարգի և տնտեսության նույնական համակարգ ունեցող արտասահմանյան երկրների կրթական ծրագրերի ժամանակակից փորձը, մեթոդաբանությունը՝ շեշտը դնելով հոգեբանական բաղադրիչի վրա, ուսուցման գործնական հատվածում և թրեյնինգներում կիրառել անձնային աճի նուղված մեթոդներ, անհատի կարիերայի ընթացքում փոփոխություններ դեպքում կիրառել փուլային-նպատակային սկզբունքը հանրային ծառայողների կրթության բոլոր աստիճանների համար, որը պետք է համապատասխանի՝ «Յ՝ կյանս ուսուցման» (Lifelong learning) դրոյթներին՝ որպես ժամանակակից սոցիալական կառուցվածքի կարևոր բաղադրիչ:

6. Հանրային ծառայողները կոնֆլիկտային իրադրություններում նախընտրում են առանձնահատուկ վարքային ռազմավարություն. Խուսափում են կոնֆլիկտային հարցերի քննարկումից, հեշտությամբ են հաստատում միջանձնային հարաբերություններ, չեն հանդուրժում անորոշությունը, կոնֆորմիստ են, ձգտում են բարձրացնել ու իրենց կարգավիճակը: Հանրային ծառայողները հաղթահարում են դժվար իրադրությունները՝ կիրառելով «ինքնահսկողություն», «սոցիալական

աջակցություն փնտրում» ռազմավարությունները: Դժվար իրադրություններում հայտնվելիս նրանք ընդունում են իրենց պատասխանատվությունը, պլանավորում են խնդրի լուծումը և վերաիմաստավորում: Յանրային ծառայողներին բնորոշ են նշանային և պատկերավոր մտածողությունը, կրեատիվության միջին մակարդակը:

7. Յանրային ծառայողներին բնորոշ են սեփական հոլդերը հասկանալու և գիտակցելու ընդունակության հարաբերական ցածր ցուցանիշները, նրանք դժվարությամբ են կառավարում հոլդերի և զգացմունքների դրսևորումը, ինչպես նաև սեփական վարքը: Ձևավորվող է համարվում հոլդական այրման համախտանիշի դիմադրության փուլը, իսկ ախտանիշներից ձևավորման փուլում են գտնվում հոգետրավմատիկ իրավիճակների ապրումը, ոչ համարժեք հոլդական արձագանքը: Յանրային ծառայողները մասնագիտական գործունեության ընթացքում փորձում են խնայել իրենց հոլդերը, նվազեցնել հոլդական ծախսեր պահանջող մասնագիտական պարտականությունները և հոլդական մեկուսացում ապրել:

8. Վարկածի հիմնական ենթադրություններն ապացուցվեցին, ինչը թույլ տվեց մշակել հայեցակարգային մոդել, որը կարող է հիմք ծառայել հանրային ծառայողների պատրաստման համակարգի արդիականացման և կատարելագործման համար: Այսպիսով, հանրային ծառայողների մասնագիտական գործունեության արդյունավետությունը պայմանավորված է ինչպես հանրային ծառայության համակարգի հարացուցային և զարգացման ռազմավարության ազգային ու ինտեգրացիոն

յ ու ր ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն եր ո վ , ա յ ն պ ե ս է լ ան ձ ի մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ան ու կ առ ա վ ար չ ա կ ան ն շ ա ն ա կ ա լ ի ց հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն եր ի դ ր ս և ո թ ու մ ո վ , ո թ ո ն ց ու մ հ ա տ ու կ դ եր ու ն շ ա ն ա կ ու թ յ ու ն ու ն ե ն հ ո գ ե ք ա ն ա կ ան գ ո թ ծ ո ն ն եր ը : Յ ե տ և ա ք ար կ ար և ո թ ո վ ու մ ե ն հ ան ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի պ ա տր ա ս տ մ ան գ ո թ ը ն թ ա ց ի կ առ ու ց ար կ մ ան հ ա յ ե ց ա կ ար գ ա յ ի ն մ ո դ ե լ ի մ շ ա կ ու մ ը և գ ի տ ա կ ան հ ի մ ն ա վ ո թ ու մ ը : Դ ր ա ն ց ա յ ժ մ ե ա կ ան հ ա մ ա հ ար ա ք եր ա կ ց ու թ յ ու ն ը պ ա յ մ ան ա վ ո թ ո վ ա ծ է հ ի ն գ հ ի մ ն ա կ ան հ ա տ կ ան ի շ ն եր ո վ ` մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ան գ ո թ ծ ու ն ե ու թ յ ու ն ը կ ան ո ն ա կ ար գ ո ղ ք ա գ մ ա ք ն ու յ թ գ ո թ ծ ո ն ն եր ի հ ո գ ե ք ա ն ա կ ան առ ան ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն եր ո վ , կ ր թ ա կ ան և ո թ ա կ ա վ ո թ ո մ ան ք ար ձ ր ա ց մ ան գ ո թ ը ն թ ա ց ն եր ի հ ո գ ե ք ա ն ա կ ան ք ա ղ ա դ ր ի չ ն եր ի ք ո վ ան դ ա կ ու թ յ ա մ ք , մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ան և ան ձ ն ա յ ի ն կ ո մ պ ե տ ե ն ց ի ան եր ի ձ և ա վ ո թ ո մ ան և դ ր ս և ո թ ո մ ան գ ո թ ը ն թ ա ց ն եր ի վ եր ա հ ս կ մ ա մ ք , մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ան ար դ յ ու ն ա վ ե տ հ ա ղ ո թ դ ա կ ց ու մ ը պ ա յ մ ան ա վ ո թ ո ղ ան ձ ի հ ու գ ա կ ան ո լ ո թ ի կ ա յ ու ն ու թ յ ա մ ք , ը ն տր ու թ յ ան գ ո թ ը ն թ ա ց ի հ ո գ ե ք ա ն ա կ ան չ ա փ ո թ ո շ ի չ ն եր ի և մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ան առ ա ջ ը ն թ ա ց ի կ առ ա վ ար մ ան հ ս տ ա կ ու թ յ ա մ ք :

Յ ե տ ա գ ո տ ու թ յ ան

ար դ յ ու ն ք ն եր ի

հ ու ս ա լ ի ու թ յ ու ն ն

ու

հ ա վ ա ս տ ի ու թ յ ու ն ն

ապ ա հ ո վ վ ա ծ ե ն ք ա գ մ ա ք ա ն ա կ գ ր ա կ ան ու թ յ ան , առ կ ա հ ի մ ն ար ար հ ե տ ա գ ո տ ու թ յ ու ն ն եր ի վ եր լ ու ծ ու թ յ ա մ ք և տ ե ս ա կ ան դ ր ու յ թ ն եր ո վ , ո թ ո ն ք կ ա գ մ ե լ ե ն հ ե տ ա գ ո տ ու թ յ ան տ ե ս ա մ ե թ ո դ ա կ ան հ ի մ ք ը , ի ն չ պ ե ս ն ա ն ա շ խ ա տ ա ն ք ի հ ի մ ն ա կ ան ն պ ա տ ա կ ն եր ի ն և խ ն դ ի թ ն եր ի ն հ ա մ ա պ ա տ ա ս խ ա ն հ ա վ ա ս տ ի փ ո թ ձ ար ար ա կ ան հ ա մ ա լ ի թ մ ե թ ո դ ն եր ի , մ ե թ ո դ ի կ ան եր ի տ ե ղ ա յ ն ա ց վ ա ծ տ ար ք եր ա կ ն եր ի կ ի թ առ մ ա մ ք , փ ո թ ձ ար կ վ ո ղ ն եր ի ան հ թ ա ժ ե շ տ

թվաքանակի ընդգրկմամբ, հետազոտության տևողությունամբ, ստացված արդյունքների հոգեբանական և մաթեմատիկական վերլուծությամբ:

Աշխատանքի փորձարկումն ու հրապարակային քննարկումը

Հետազոտության արդյունքներն անցել են երկարատև գիտական և փորձարարական ճանապարհ: Դրանք քննարկվել են ՀՀ պետական կառավարման կադեմիայի կառավարման հոգեբանության ամբիոնի, ԵՊՀ ընդհանուր հոգեբանության ամբիոնի ընթացիկ նիստերում: Աշխատանքը քննարկվել է ՀՀ պետական կառավարման կադեմիայի կառավարման հոգեբանության ամբիոնի կողմից կազմակերպված գիտական սեմինարի ընթացքում: Գիտական սեմինար է անցկացվել նաև ԵՊՀ ընդհանուր հոգեբանության ամբիոնի, անձի և մասնագիտական գործունեության, փորձարարական հոգեբանության և Լաբորատորիաների նիստերում: Ձեկնուցումներով հանդես է եկել ՀՀ և միջազգային գիտաժողովներում, մասնավորապես՝ Высшая школа: проблемы и перспективы: 11-я Междунар.науч.-метод. конф., Минск, 30 окт. 2013г, 2013. ԵՊՀ-ի փիլիսոփայության և հոգեբանության ֆակուլտետի 50-ամյակին նվիրված միջազգային գիտաժողով, 2014, Ethnocultural identity as a strategic resource of consciousness of society in the conditions of globalization. Materials of the international scientific conference on September 28-29, Prague, 2014, Высшая школа: опыт, проблемы, перспективы: материалы VII Международной научно-практической конференции. Москва, РУДН, 17-18 апреля 2014 г., Высшая школа: опыт, проблемы, перспективы: материалы VIII Международной научно-практической конференции. Москва, РУДН, 15-17 апреля 2015, Տեսական և կիրառական հոգեբանության արդի հիմնախնդիրները՝ Վմիջազգային գիտաժողով, Եր. 2015:

Աշխատանքի բովանդակությունն արտացոլված է մեկ մեկնադրության մեջ և 26 գիտական հոդվածներում:

Աշխատանքի կառուցվածքը: Աշխատանքը բաղկացած է ներածությունից, հինգ գլխից,

Եզրակացու թյուր ներից, գրականության ցանկից և հավելվածից: Ներկայացված են 25 աղյուսակ, 35 նկար: Օգտագործվել է 303 աղբյուր՝ հայերեն և օտար լեզուներով:

Գ Լ ՈՒ Խ ՈՒ
Հ Ա Ն Ի Ր Ա Յ Ի Ն Կ Ա Ռ Ա Յ ՈՒ Թ Յ Ա Ն Հ Ա Մ Ա Կ Ա Ր Գ Ը Ե Վ
Կ Ա Ռ Ա Յ Ո Ղ Ի Պ Ա Շ Տ Ո Ն Ա Վ Ա Ր Մ Ա Ն Հ Ո Գ Ե Բ Ա Ն Ա Կ Ա Ն
Գ ՈՐ ԿՈՆՆԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒ ԿՈՒ ԹՅՈՒՆ

Այս գլխում ներկայացվում են հանրային ծառայության համակարգի գործունեության հոգեբանական առանձնահատկությունները: Այնուհետև անդրադարձ է կատարվում հանրային ծառայողների մասնագիտական գործունեությանը և պաշտոնավարմանը: Նկարագրվում են նաև հանրային ծառայության պաշտոնների դասակարգումները և այդ պաշտոնների անձնագրերը: Քննարկվում են հանրային ծառայողների վերապատրաստման և որակավորման գործընթացները և, որպես հանրային ծառայության բաղադրիչ, համայնքային ծառայության հոգեբանական տեսակետները:

1.1. Հանրային ծառայության համակարգի հիմնական բնութագիրը և հանրային ծառայողների հոգեբանական առանձնահատկությունները

Մարդկանց մեծ և փոքր խմբերի կառավարման
յուրահատկությունները վաղուց ի վեր գտնվում
են տարբեր ոլորտների հետազոտողների
ուշադրություն կենտրոնում: Խմբերում մարդկանց
փոխհարաբերություններն ուսումնասիրվում են
տնտեսագետների, իրավագետների, փիլիսոփաների,
սոցիոլոգների և այլ մասնագետների կողմից,
որոնց շարքում իր տեղն ունի հոգեբանությունը:
Կառավարման հոգեբանությունը համեմատաբար
երիտասարդ գիտաճյուղ է. այն նկարագրում և
բացատրում է համատեղ աշխատանքային
գործունեության ընթացքում մարդկանց
փոխհարաբերությունների հոգեբանական
յուրահատկությունները և առաջարկում է
ազդեցություն այնպիսի ձևեր, որոնք կարող են
նպաստել գործունեության
արդյունավետությանը:

Հայաստանում կառավարման հոգեբանության
ոլորտը համեմատաբար ավելի քիչ
հետազոտվածներից է, և կարելի է ասել, որ այն`
որպես ինքնուրույն հետազոտության գիտաճյուղ,
դեռևս ձևավորված չէ: Կառավարման
հոգեբանությունը ուսումնասիրվում է
սոցիալական հոգեբանության և աշխատանքային ու
ինժեներական հոգեբանության շրջանակներում,
մինչդեռ այլ երկրներում այն զարգանում է որպես
առանձին ոլորտ:

Համաշխարհային կառավարման հոգեբանության
պատմության ուսումնասիրությունը կնպաստի
ներանց ձեռք բերած փորձը տեղայնացնելու և այդ
բնագավառը զարգացնելու մեր ազգային
առանձնահատկությունների համապատասխան:
Հայաստանը` որպես հնուց ի վեր համաշխարհային
և որ արժեքների հետամուտ երկիր, չի կարող
շրջանցել կառավարման հոգեբանության

գարգացման միտումներն ու
 օրինաչափությունները: Կառավարման և աշխատանքի
 հոգեբանությունը սկզբնավորման նախադրյալ կարող
 է համարվել 1979թ. Երևանի պետական համալսարանում
 հիմնված ինժեներական հոգեբանության
 գիտահետազոտական լաբորատորիան, որի ստեղծման
 գործընթացին մեծ օգնություն և աջակցություն
 ցուցաբերեց ԽՍՀՄ գիտությունների ակադեմիայի
 հոգեբանության ինստիտուտը՝ ի դեմս անվանի
 գիտնականներ Բ. Ֆ. Լոմովի, Ա. Պ. Չերնիշևի, Յ. Մ.
 Չաբրոդինի, Լ. Մ. Դուբովոյի, ովքեր հետագայում
 անդրադարձան կառավարման հիմնախնդիրներին²⁷:
 Գիտական ուսումնասիրությունը գլխավոր
 ուղղություն դարձան մասնագիտական
 հոգեբանական ընտրություն և ավտոմատացված
 կառավարման համակարգերում անձի հոգեբանական
 դրսևորման խնդիրները: 1993թ. լաբորատորիան
 հետազոտական գործունեություն է իրականացնում
 «Մասնագիտական ուսուցման մեթոդաբանական
 պրոբլեմները» թեմայի շրջանակներում: 1996-1999
 թվականներին լաբորատորիայում
 ուսումնասիրվում է «Կառավարման
 հոգեբանությունը փոքր և միջին բիզնեսում»
 թեման, որի աշխատանքներին մասնակցում էին ԵՊՀ
 հոգեբանության ամբիոնի և լաբորատորիայի
 աշխատակիցներ²⁸:

²⁷ Лекции по психологии труда: учебно-методическое пособие / Дубовый Л.М., Макаров Ю.А.- Самара: Издательство СамГПУ, 2000. Дубовой Л.М., Лекции по психологии труда, Пенза, 2005
 Забродин Ю. М., Бадмаева С. В., Психология управления, Учебное пособие, М., ИПК, 2008, 240 с.
 Ломов Б. Ф., Методические и теоретические проблемы психологии, М., 1984, 444 с.

²⁸ Հոգեբանությունը. դեմքեր, փաստեր (ուսումնական ձեռնարկ),
 խմբ.
 Հ.Ավանեսյան, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2010, 204 էջ:

Կառավարման հոգեբանության հայաստանյան պատմությունը վերջին 15 տարիներին ընթացքում շարունակվեց տարբեր գիտական և ուսումնական հաստատություններում: Այդ ժամանակաշրջանում հրատարակվեց Վ. Մ. Եդիգարյանի և Ս. Ա. Սեդրակյանի «Կառավարման հոգեբանություն» ուսումնական ձեռնարկը: Իբրև կառավարման հոգեբանության համակարգված շարադրանք՝ դա հայալեզու առաջին հրատարակությունն էր²⁹: Յետագոտական տեսանկյունից մեծ արժեք է ներկայացնում Ս. Գևորգյանի կատարած հետազոտությունները քաղաքացիական ծառայության ոլորտում, մասնավորապես՝ «Դժվար կոնֆլիկտածին իրադրություններում պետծառայողների փոխներգործության հոգեբանական հիմքերը» թեմայով հետազոտական աշխատանքը: Յետագայում խնդրի հանդեպ մեծ հետաքրքրությունը ուսումնական հաստատությունների առջև հարցն ավելի կանոնակարգված դիտարկելու պահանջ դրեց, և ԵՊՀ ընդհանուր հոգեբանության ամբիոնում իրականացվեց «Կառավարման հոգեբանություն» մագիստրոսական ծրագիրը: Յետական կառավարման ակադեմիան նույնպես պատրաստում է մագիստրոսներ «Կառավարման հոգեբանություն» մասնագիտությամբ: Յարկ է նշել, որ մեր երկրում այս ոլորտին վերաբերող հետազոտություններն սկսվել էին մինչև դրանց մասնագիտական առարկա դառնալը:

Տարեցտարի աճում է կառավարման հոգեբանության նկատմամբ հետաքրքրությունը հետազոտողների շրջանում: Այդ են վկայում կառավարման հոգեբանության տարբեր խնդիրներին նվիրված ատենախոսությունները:

²⁹ Վ. Մ. Եդիգարյան, Ս. Ա. Սեդրակյան, Կառավարման հոգեբանություն (ուսումնական ձեռնարկ), Երևան, 2-րդ անգակ -97, 2004, 236 էջ:

Այսպես, Է. Բ. Գեղամյանն իր գիտական հետազոտություններում մեջ ուսումնասիրում է փրկարարների հոգեբանական կարևոր որակները մասնագիտությունն պիտանելիություն համակարգում: Յետազոտությունն պատակը փրկարարի անձի մասնագիտական կարևոր հոգեբանական որակները պարզելն է, հոգեբանական տեսանկյունից նրա մասնագիտական պիտանելիություն գնահատումը, փրկարարների ընտրություն համար համապատասխան ռազմավարություն մշակումը³⁰:

«2ի նկատչիկներին ընտրություն գործընթացում հոգեբանական ցուցանիշներին նշանակությունը» խորագրով գիտական հետազոտությունն է կատարել Գ. Յ. Ղազարյանը: Անձնային առանձնահատկությունների բացահայտման նպատակով առաջին անգամ քննությունն է ենթարկվել գորակոչային տարիքի պատանիներին վարքը: Ստացված արդյունքների հիման վրա առաջարկվել է գիտական ընտրություն ժամանակ որպես ախտորոշման եղանակներ օգտագործել հոգեբանական մեթոդներ, որոնք կարող են նպաստել ապահարմարվողական (դեգադապտիվ) վիճակներին կարգավորմանը գիտվողական ծառայությունն ընթացքում³¹:

Ա. Է. Բարսեղյանը պաշտպանել է ատենախոսությունն՝ «Աշխատակիցներին կարիերայի կողմնորոշումների հիման վրա կազմակերպության կադրերին պլանավորման հոգեբանական առանձնահատկությունները (ՅՅ կենտրոնական բանկի օրինակով)» թեմայով՝

³⁰ Է. Բ. Գեղամյան, Փրկարարների հոգեբանական կարևոր որակները մասնագիտական պիտանելիություն համակարգում, սեղմագիր, Երևան, 2008:

³¹ Գ. Յ. Ղազարյան, 2ի նկատչիկներին ընտրություն գործընթացում հոգեբանական ցուցանիշներին նշանակությունը, սեղմագիր, Երևան, 2010:

«Աշխատանքային և ինժեներական հոգեբանություն» մասնագիտությունը: Այս հետազոտության նպատակը Կենտրոնական բանկի աշխատակիցների կարիերայի կողմնորոշումները, դրդապատճառները և կազմակերպությունից նրանց սպասումները ուսումնասիրելն էր:

Ռ. Յ. Պետրոսյանը հետազոտություն է կատարել ղեկավարի կառավարչական գործառնություններում իշխանությունների դրդապատճառների դրսևորումների վերաբերյալ: Յետազոտության օբյեկտ են հանդիսացել ղեկավարի անձը և նրա՝ իշխանություն ձգտելու դրդապատճառների դրսևորումները կառավարչական գործունեությունում: Այս հետազոտության խնդիրներն էին՝ իշխանություն ձգտելու դրդապատճառների դրսևորումների հոգեբանական առանձնահատկությունների բացահայտումը, ղեկավարի անձի առանձնահատկությունների հետազոտումը, ղեկավարի ապակառնողական դրսևորումների բացահայտումը³²:

Ս. Գ. Ստեփանյանի «Կառավարչական գործունեության ազդեցությունը աշխատակազմի ընտրությունների չափանիշների վրա» թեմայով ատենախոսությունը նույնպես պաշտպանվել է «Աշխատանքային և ինժեներական հոգեբանություն» մասնագիտության շրջանակներում: Յետազոտության մեջ ուսումնասիրվել է կազմակերպության կառավարման գործընթացի հոգեբանական առանձնահատկությունների ազդեցությունը միկրո և մակրո մակարդակներում և կազմակերպության գործունեության բնույթի առանձնահատկությունների ազդեցությունը

³² Ռ. Յ. Պետրոսյան, իշխանությունների դրդապատճառների դրսևորումները ղեկավարի կառավարչական գործընթացում, սեղմագիր, Երևան, 2010:

աշխատակիցների ընտրությունն չափանիշների ձևավորման վրա: Յետագոտությունն որոշված է, որ հեղինակը կատարել է կադրային մեներջմենթի հոգեբանական գործունեության համալիր ուսումնասիրությունը և զարգացրել գիտականորեն հիմնավորված կիրառական մոտեցում ³³:

Գործարար միջավայրում կոնֆլիկտների հոգեբանական առանձնահատկություններին նվիրված հետազոտությունն է իրականացրել Ա. Տ. Բեջանյանը: Հեղինակը բացահայտել է կոնֆլիկտները կանխարգելելու և դրանք լուծելու ուղիները, ինչպես նաև դրանց պատճառահետևանքային կապերն ու արդյունավետ կառավարման մեխանիզմները ³⁴:

Բազմաթիվ հետազոտություններ և գիտական աշխատանքներ են իրականացվել որոշումների կայացման, իմիջի, աշխատանքային դրդապատճառների վերաբերյալ: Կառավարման հոգեբանությունն ինդիվիդուալ առնչվող թեմաներով մի քանի տասնյակատենախոսություններ են պաշտպանվել հանրապետությունն տարբեր ուսումնական հաստատություններում: Այսօր էլ ոլորտի նկատմամբ գիտական հետաքրքրությունը չի նվազում, ինչը խոսում է այս գիտաճյուղի հանդեպ հանրություն մեծ ուշադրություն և կառավարման համակարգի հոգեբանական ինդիվիդուալ ներկայացված պահանջի մասին: Այսամենը վկայում է, որ կառավարման հոգեբանությունը Հայաստանում բուն զարգացում է ապրում: Սակայն

³³ **Ս. Գ. Ստեփանյան**, Կառավարչական գործունեությունն ազդեցություններն աշխատակազմի ընտրությունն չափանիշների վրա, սեղմագիր, Երևան, 2011:

³⁴ **Ա. Տ. Բեջանյան**, Գործարար միջավայրում կոնֆլիկտների ծագման և հաղթահարման յուրահատկությունները, սեղմագիր, Երևան, 2012:

մի ն չ ա յ ժ մ կատարված
 ու ս ու մ ն ա ս ի թ ու թ յ ու ն ն ե թ ի ց ք չ ե թ ն ե ն
 առանձնական և մասնավոր կառավարման
 համակարգերի հոգեբանական
 յ ու թ ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն ե թ ի համակողմանի
 ք ն ն ու թ յ ա մ ք : Ու ս ու մ ն ա ս ի թ ու թ յ ու ն ն ե թ ը
 հիմնականում կատարված են համակցված
 տարբերակով, և հաճախ ու ս ու մ ն ա ս ի թ ու մ ա ն օ բ յ ե կ տ ե ն
 դարձել կառավարչի անձի հոգեբանական
 յ ու թ ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն ե թ ը ` անկախ այն բանից, թե
 որտեղ է իրականացվում գործունեությունը `
 պետական, թե մասնավոր համակարգում: Սակայն
 հոգեբանական գրականության մեջ բազմիցս
 շեշտվում են գործունեության պայմանների դերն
 ու նշանակությունը անձի այս կամ այն
 հատկության դրսևորման հարցում, ինչը թույլ է
 տալիս ենթադրել, որ կառավարման
 յ ու թ ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն ե թ ը հանրային ծառայության
 համակարգում ու ն ե ն հատուկ դրսևորումներ ³⁵:

Հայաստանում կառավարման հոգեբանության
 զարգացմանը նպաստեցին հայ հետազոտողների
 աշխատությունները: 2009 թվականին «Անձի և
 մասնագիտական գործունեության
 հոգեբանություն» գիտահետազոտական
 լաբորատորիայի գիտաշխատողները տեսական և
 փորձարարական հետազոտությունների
 արդյունքներն ամփոփեցին «Անձի հոգեբանական
 անվտանգության հիմնախնդիրները» կոլեկտիվ
 մենագրության մեջ, որն ընդգրկում է անձի
 հոգեբանական անվտանգության հիմնախնդիրներին
 վերաբերող ժամանակակից պատկերացումների և
 մոտեցումների հայեցակարգային
 վերլուծությունները: Մենագրության մեջ
 լ ու ս ա ք ա ն վ ա ծ ե ն անձի հոգեբանական

³⁵ **Бодров В. А.**, Психология профессиональной деятельности, Теоретические и прикладные проблемы, М., РАН, 2006, 624 с.

անվտանգությունն ձևավորման նախադրյալները տարիքային տարբեր փուլերում, սոցիալական տարբեր ոլորտներում, ինչպես նաև ուսանողի անձի հոգեբանական անվտանգությունը կրթական համակարգում³⁶:

Հիմնախնդրին է նվիրված նաև Ռ.Վ.Աղունգունյանի հեղինակած «Մասնագիտական պատրաստման համակարգում հոգեբանական պրոյեկտավորման սկզբունքները» ուսումնամեթոդական ձեռնարկը, որտեղ ներկայացված են «մարդ-օպերատոր» գործունեության վերաբերյալ բազմամյա հետազոտությունների արդյունքները³⁷:

Կառավարման հոգեբանության բնագավառին է վերաբերում նաև Դ.Ս.Ամիրյանի «Գործարարության հոգեբանական նախադրյալները» մենագրությունը: Այն նվիրված է քիչ ուսումնասիրված այնպիսի հիմնահարցի, ինչպիսին է գործարարության ոլորտի մասնագետների հոգեբանական պատրաստությունը: Հեղինակն ուսումնասիրել է տարբեր երկրների կրթական համակարգերի փորձն ու տեսական հիմքերը: Ըստ այդմ՝ քննարկում ու ներկայացնում է շուկայական տնտեսության պայմաններում ապագա ձեռներեցներին կրթելու և հոգեբանորեն պատրաստելու խնդիրները, գույճահեռներ է անցկացնում գործող և ապագա ձեռներեցների վարքի ռազմավարությունների, աշխարհընկալման, գործնական հատկությունների և գործելաոճի սկզբունքների միջև³⁸:

Կառավարման հոգեբանության ոլորտին է նվիրված նաև Ռ. Յ. Պետրոսյանի «Իշխանության մոտիվացիայի

³⁶ «Անձի հոգեբանական անվտանգության հիմնախնդիրները. կուլտիվի մենագրություն», Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2009, 164 էջ:

³⁷ **Ք. Աղունգյան**, *Принципы психологического проектирования системы профессиональной подготовки: (Учебно-методическое пособие)*. Ереван, Изд-во «Асогик», 2013, 120 с.

³⁸ **Դ. Ս. Ամիրյան**, *Գործարարության հոգեբանական նախադրյալները*, Երևան, «Իմ ուշ», 2010, 156 էջ:

դրսևորումը կառավարչական գործառնություններում»
ուսումնական ձեռնարկը: Այն բացահայտում է
դեկավարի կառավարման մշակույթի
առանձնահատկություններն ու դրդապատճառները:
Ձեռնարկում վերլուծված են իշխանության
մոտիվացիայի, իշխանության ձգտելու,
իշխանությունից խուսափելու հիմնահարցերը,
ինչպես նաև արևմտյան և ուսական հեղինակների
հայեցակարգերը³⁹:

Կառավարման հոգեբանության շրջանակներում
լիդերության հիմնախնդրին է վերաբերում Գ.
Յարոնյանի «Լիդերության հիմնական
հոգեբանական դպրոցներն ու
տիպաբանությունները» ձեռնարկը, որտեղ
ներկայացված են լիդերության սոցիալ-
հոգեբանական արդի հիմնահարցերը, դիտարկված են
լիդերության ուսումնասիրման պատմական
հիմքերը, դասական ու ժամանակակից ազդեցիկ
տեսությունները: Յամակարգված վերլուծության
են նթարկվել լիդերության
տիպաբանությունների հայեցակարգային
մոտեցումներն ու առանցքային դրությունները⁴⁰:

Կազմակերպություններում կոնֆլիկտների
կառավարման խնդիրը ևս հայտնվեց
հետազոտողների ու շահարկողների կենտրոնում և
որպես ուսումնական առարկա ներգրավվեց
հոգեբանության կրթական ծրագրերում, ինչի
մասին է վկայում
Ռ. Վ. Ադոլգոլմցյանի, Ա. Բ. Լոբյանի և Լ. Յ.
Պետրոսյանի «Կոնֆլիկտի կառավարումը
կազմակերպություններում» աշխատությունը:

³⁹ **Ռ. Յ. Պետրոսյան**, իշխանության մոտիվացիայի դրսևորումը կա-
ռավարչական գործառնությունում (ուսումնամեթոդական ձեռ-
նարկ), ՅՊՄՅ, Երևան, հեղինակային հրատարակություն, 2012, 70 էջ:
⁴⁰ **Գ. Յարոնյան**, Լիդերության հիմնական հոգեբանական
դպրոցներն ու տիպաբանությունները (ուսումնական ձեռ-
նարկ), Երևան, «Պետական ծառայություն» հրատ., 2012, 92 էջ:

Այս տեղ վերլուծված են կազմակերպություններում կոնֆլիկտային իրավիճակներն արդարացիորեն, դրանց կանխարգելման ուղիները: Դիտարկված են հանձնարարականներ, որոնք նպատակահարմար է կիրառել՝ ելնելով տվյալ իրավիճակից, անձնային հատկություններին և բնավորություններին:

Հրատարակված գործնական ձեռնարկներն իրենց հերթին նպաստեցին կառավարման հոգեբանության լայն կիրառմանը՝ հնարավոր դարձնելով մասնագիտական ընտրության, աշխատակազմի ընտրության և կառավարման տարբեր բնագավառներում անձի հոգեբանական խնդիրներն լուծումը կամ կանխարգելումը: Դրանցից է Ս. Վ. Յոզիանսկայանի «Մասնագիտական կողմնորոշման հիմունքներ. գործնական հոգեբանություն» ուսումնական ձեռնարկը, որտեղ համառոտ շարադրված է կենսական և մասնագիտական ինքնորոշման հայեցակարգը: Ներկայացված են մասնագիտությունների համար կոնկրետ մեթոդիկականներ: Ձեռնարկը հագեցած է տեղայնացված մեթոդիկականներով, որոնք թույլ են տալիս մասնագիտական ընտրությունը համապատասխանեցնել անձի առանձնահատկություններին⁴¹:

Ուշագրավ է Մ.Գ.Պետրոսյանի, Ա.Ս.Ջավադյանի և Դ.Ս. Ամիրյանի «Անձը և պաշտոնը» ձեռնարկը, որտեղ հոգեբանական տեսանկյունից վերլուծված են անձի և պաշտոնի համապատասխանությունը, անձնակազմի ընտրությունը, գնահատմանը, խրախուսմանը, անձնակազմին հարմարվելուն առնչվող հարցեր: Այս աշխատությունը հարուստ է

⁴¹ Ս. Վ. Յոզիանսկայան, Մասնագիտական կողմնորոշման հիմունքներ. գործնական հոգեբանություն (ուսումնամեթոդական ձեռնարկ), Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2014, 332 էջ:

կիրառական նշանակությունը նյութերով, ինչպիսիք են պաշտոնի վերլուծության հարցաթերթիկը, պրոֆեսիոգրամայի օրինակը, պաշտոնի գնահատման սանդղակը և այլն⁴²:

Այսպիսով, կատարված վերլուծությանը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ կառավարման հոգեբանությունը հայ գիտական հանրության համար մեծ հետաքրքրություն ներկայացնող ոլորտներից է: Չնայած այն համեմատաբար երիտասարդ հետազոտական ուղղություն է Չայաստանում, այն ուսումնասիրվող գարգանում է մեծ արագություն և աստիճանաբար գործունեության ավելի լայն ոլորտներ է ընդգրկում:

Անհնար է պատկերացնել պետական որևէ կազմակերպություն առանց պետական կառավարման, հետևաբար նաև՝ առանց հանրային (պետական) ծառայողների: Նշենք, որ ժամանակակից մասնագիտական գրականության մեջ «պետական» բառին համարժեք գործածվում է «հանրային» հասկացությունը: Չանրային կառավարումն իրականացվում է հանրային ծառայության միջոցով: Այն պետության խնդիրները և գործառույթներն իրականացնող հիմնական միջոց է, որն ապահովում է պետության կառուցվածքների գործառությունը՝ պայմաններ ստեղծելով հասարակության կենսագործունեության համար: Անկախ պետության կառուցվածքից, կառավարման ձևից, քաղաքական ռեժիմից՝ հանրային ծառայողներն իրականացնում են այն գործնական խնդիրները, որոնք բոլոր քաղաքակիրթ հասարակություններն առաջադրում են իրենց կառավարման համակարգերին:

⁴² Մ. Գ. Պետրոսյան, Ա. Ս. Զավադյան և Դ. Ս. Ամիրյան, Անձը և պաշտոնը, Երևան, «Պետական ծառայություն» հրատ., 2013, 344 էջ:

Հաշվի առնելով այս հանգամանքը՝ ենթադրվում է, որ հանրային ծառայողին ներկայացվող հոգեբանական պահանջները պետք է ներառեն յուրահատուկ հոգեբանական որակների համակարգ, որոնցից յուրաքանչյուրն իրենից ներկայացնում է մի կոմպետենցիա կամ ընդունակություն՝ իր ձևավորման և զարգացման առանձնահատկություններով հանդերձ: Հանրային ծառայության համակարգի արդյունավետ գործունեության համար այս որակների կամ ընդունակությունների ցանկը որոշելը բավական բարդ գործընթաց է: Չնայած այսօր գոյություն ունի «հանրային ծառայության պաշտոնի անձնագիր (նկարագիր)», որտեղ նշված են որակները, սակայն այս հարցը դեռևս մնում է արդիական, քանի որ բացակայում է համակարգային մոտեցումը, որի հիման վրա հնարավոր կլինի այն դիտարկել որպես համակարգի մաս և ոչ թե որպես առանձին պաշտոնի նկարագիր:

Տեսական նյութերի վերլուծությունը, ինչպես նաև բազմաթիվ երկրների փորձը վկայում են, որ հանրային ծառայության գործունեությունը մեծ պատասխանատվություն է պահանջում հանրային կառավարման տեսանկյունից, քանի որ հակառակ դեպքում հասարակությունը կանգնում է բարդությունների առջև, որոնք խոչընդոտում են նրա զարգացումը: Արտասահմանյան պետականագիտության մեջ նույնիսկ կարծիք է արտահայտվել, որ հասարակության համար լավ դեկավարությունն ավելի կարևոր է, քան կատարյալ սահմանադրությունը: Այս առումով ուշագրավ է Գերմանիայի կանցլեր Բիսմարկի այն միտքը, որ վատ օրենքներով դեռ կարելի է երկիր կառավարել, սակայն վատ չինովնիկների դեպքում ոչ մի օրենք չի կարող օգնել: Իսկ ռուսական կայսր Նիկոլայ

Առաջինը մի առիթով խոստովանել է, որ Ռուսաստանը կառավարում են սեղանապետերը, ոչ թե ինքը⁴³: Ժամանակակից ղեկավարները հստակ հետևողություններ են արել այս արտահայտությունից և կառավարումն իրականացնում են հենց այս սկզբունքով:

Գիտական աղբյուրների ուսումնասիրությունից պարզվում է, որ ժամանակակից, կոռուկառուցվածք ունեցող և արդյունավետ գործող հանրային ծառայության համակարգ ձևավորելու համար առաջնահերթություններից մեկն էլ վարչաքաղաքական ոլորտում տեղի ունեցող վերափոխումները ժամանակին ընկալելն ու համարժեք արձագանքելն է: Պետական համակարգն իր գործունեությունը ծավալում է հնի վերանայման և դրա հիման վրա նորը ստեղծելու սկզբունքով⁴⁴: Որպես կանոն՝ զարգացմանը միտված վերանայումներ կատարելիս առաջին հերթին հաշվի են առնվում հասարակական-քաղաքական արմատական փոփոխությունները, այնուհետև՝ հասարակությունն սոցիալ-տնտեսական կառուցվածքի, կենսակերպի բարեփոխումները:

Ինչպես բազմաթիվ այլ երկրներում, Հայաստանի Հանրապետությունում նույնպես հասարակությունն այսօր բարեփոխման փուլ է թևակոխել և փորձում է կառուցել մի պետություն, որտեղ պետք է առաջնությունը տրվի որակյալ մասնագետներին: Մասնագետներ, ովքեր կարող են արդյունավետորեն իրականացնել պետության, ավելի կոնկրետ՝ պետական կառավարման գործառնությունները՝ հասարակական զարգացման նոր

⁴³ Государственное управление: основы теории и организации (учебник. в 2 т., т. 2). Под ред. В. А. Козбаненко, Изд. 2-е, с изм. и доп., М., «Статус», 2002, 592 с., с. 239.

⁴⁴ Государственное управление: основы теории и организации (учебник. в 2 т., т. 2). Под ред. В. А. Козбаненко, Изд. 2-е, с изм. и доп., М., «Статус», 2002, 592 с., с. 239.

պահանջներին համապատասխան: Ժամանակակից պետական համակարգում կարևորվում են ոչ միայն մասնագիտական, այլև անձնային որակները: Մասնագիտական որակների վերանայման, դրանց կատարելագործման գործում մեծ է կրթական բարեփոխումների դերը, որոնք ներառում են անձնային որակների ձևավորման և զարգացման միջարք բաղադրիչներ: Հանրային ծառայողները կարևորագույն դեր ունեն պետականության ամրապնդման, ժողովրդավարության և իրավունքի գերակայության հիման վրա հասարակության մտածողության և հոգեբանության արդիականացման և կայունացման գործում:

Հայաստանի Հանրապետությունում հանրային ծառայությունը սոցիալական ինստիտուտ է, որը հենվում է պետության և հասարակության փոխհարաբերությունների, մարդու քաղաքացիական իրավունքների և ազատությունների պահպանման սկզբունքների վրա, որոնք բնորոշում են ժամանակակից պետական կառավարման էությունը: Հանրային ծառայությունը ժողովրդավարական, սոցիալ-իրավական բնույթ ունի, քանի որ իրականացվում է հասարակության շահերի և անհատի շահերի և իրավունքների պաշտպանությանն ուղղված գործունեության միջոցով: Այստեղից էլ հարց է ծագում, թե հանրային ծառայողի ո՞ր կոմպետենցիաներն են ապահովում գործունեության հաջողությունը:

Պետական կառավարման համակարգում աշխատանքի բովանդակությունը երբեմն ենթարկվում է փոփոխությունների՝ պայմանավորված հանրային ծառայության մասնագիտական գործունեության բնույթով: Հանրային ծառայողի մասնագիտությունը հասարակական տեսանկյունից աշխատանքային անհրաժեշտ գործունեության ձև է,

որին հասնում են բարձրագույն կրթության, պետական կառավարման համակարգում աշխատանքային փորձով ձեռք բերված հատուկ տեսական գիտելիքների, հմտությունների, կարողությունների միջոցով: Ինչ վերաբերում է բուն աշխատանքի ընթացքում ձևավորվող, ինչպես նաև աշխատանքային փորձի արդյունքում ձեռք բերվող հմտություններին, ապա դրանք աշխատանքային գործունեության ընթացքում դժվար է չափել, քանի որ հատուկ գիտելիքներ չեն և մեծ աշխատանքի փոքրիկ, հաճախ աննկատելի բաղադրիչներ են: Ունենալով հատուկ կրթական պատրաստվածություն՝ հանրային ծառայողը զբաղվում է պետական կառավարմամբ՝ ներդնելով իր գիտելիքները: Որպես հանրային ծառայության առջև դրված խնդիրների և գործառույթների պատասխանատու՝ նա կառավարիչ է, ով ղեկավարում է հասարակությունը ընդհանուր հիմաստով, այսինքն՝ կառավարման ոլորտի, ավելի որոշակի՝ պետական ոլորտի մասնագետ է (ի տարբերություն, օրինակ, ինժեների, որը տեխնիկայի ինչ-որ բնագավառի կրթություն ունեցող մասնագետ է): Հանրային ծառայողները ներկայացնում են մասնագիտական այն խավը, որի գերակշռող մասը զբաղվում է կառավարչական աշխատանքով հանրային կառավարման ոլորտում: Հանրային ծառայողների հատվածը սերտաճած է իշխող քաղաքական վերնախավին (ըստ Իլյինի՝ «ղեկավար էլիտային»): Հանրային ծառայության նպատակը իշխանության քաղաքական գործառույթների ապահովումն է: Հանրային ծառայողների գործունեությունը ենթադրում է քաղաքական ռազմավարության իրականացում: Այստեղ առկա են հասարակական, պետական և անհատական շահեր: Հանրային ծառայողի սոցիալական նման կարգավիճակը ենթադրում է, որ նա

պաշտոնապես լիազորված իշխանություն կրող է: Նրա գբադեցրած պաշտոնական դիրքը իշխելու և իշխանությունը ենթարկվելու միջակայքում է: Այդ հանգամանքով պայմանավորված՝ նրա իշխանությունը կարող է տարածվել մեծաթիվ կամ ավելի փոքրաթիվ մարդկանց վրա, բայց և այնպես ակնհայտ է, որ հանրային ծառայողն ինչ-որ չափով իշխանություն ունենալու և ինչ-որ մարդկանց իշխանությունը ենթարկվելու կարգավիճակ ունի: Որպես սսված լավագույն ապացույց՝ տեղին է հիշատակել ռուս փիլիսոփա Ի. Իլյինի՝ իշխանական հարաբերությունները բնութագրող միտքը. ուր իշներին իշխելը քո կամքը թելադրելն է այնպես, որ այդ հարկադրանքը կամավոր ընդունվի ենթարկվողների կողմից⁴⁵: Աշխատանքի անցնելով՝ հանրային ծառայողը թերևս ընդունում է այն պայմանը, որ պետք է կատարի հրահանգներ, հանձնարարություններ: Աշխատանքային պայմանագրերում հստակ նշված է, որ ծառայությունը ենթադրում է որոշումների կայացում, հրահանգների կատարում, ինչպես նաև պատվիրակումներ՝ կախված գբադեցրած պաշտոնական դիրքից (նաև ՀՀ Աշխատանքային օրենսգիրք .09.11.2004):

Հանրային ծառայության աշխատանքի հանդեպ նման մոտեցում ձևավորվում է դեռևս բարձրագույն կրթություն ստանալու ընթացքում: Վ. Ա. Կոզբանենկոն իր դասագրքում նկարագրում է պետական ծառայողների իշխանության առանձնահատկությունները, որոնցից մեկը տարբեր միջոցների օգնությամբ (օրենք, հեղինակություն, կամք, հարկադրանք) մարդկանց վարքագծի և գործունեության վրա ազդելու

⁴⁵ Государственное управление: основы теории и организации. (Учебник. В 2 т. Т. 2) Под ред. В. А. Козбаненко., Изд. 2-е, с изм. и доп. М: «Статут», 2002, 592 с.; Абдулаева М. И., Теория государства и права, Санкт-Петербург, Дом Права, 2010, 464 с.

ունակությունն է, հնարավորությունն է իրավունք
 ունենալն է: Պետական ծառայողներին կառավարման
 համակարգը որոշումներ կայացնող
 համապատասխան ինստիտուտներին ու մարմիններին
 ամբողջությունն է, որտեղ գործում են իշխանական
 համապատասխան լիազորություններով օժտված
 անձինք⁴⁶: Հանրային ծառայողներին մասնագիտական
 գործունեության հատուկ բնույթը
 պայմանավորված է ՀՀ օրենսդրությամբ հանրային
 մարմիններին վերապահված խնդիրների և
 գործառնությունների՝ պետության գործառնությունների
 իրականացմանն ուղղված նպատակներով, դրանց
 ծավալով: Հանրային ծառայության
 գործունեությունը սոցիալական կառավարման
 այլ ձևերից որպես մասնագիտություն
 առանձնացնելիս կարող ենք այն բնութագրել
 տարբերկողմերից: Այսպես.

- ✓ մասնագիտական գործունեության ոլորտը՝
պետական իշխանության մարմիններ,
- ✓ գբաղմունքի տեսակը՝ պետական
ծառայություն,
- ✓ աշխատանքի առարկան՝ տեղեկատվություն,
որը նաև կառավարվողների
(սպասարկվողների) վրա հարկադրանքի,
համոզման, խրախուսման և այլ
եղանակներով ազդեցություն գործելու
միջոց է,
- ✓ աշխատանքի արդյունքը՝ կառավարչական
որոշումները կյանքի կոչելը կամ դրանց
հետևանքները վերացնելը⁴⁷:

⁴⁶ Государственное управление: основы теории и организации. (Учебник. В 2 т. Т. 2) Под ред. В. А. Козбаненко., Изд. 2-е, с изм. и доп. М: «Статут», 2002, 592 с.

⁴⁷ Государственное управление: основы теории и организации. (Учебник. В 2 т. Т. 2) Под ред. В. А. Козбаненко., Изд. 2-е, с изм. и доп. М: «Статут», 2002, 592 с.

Յանրային ծառայողների աշխատանքն ունի մասնագիտական որոշ առանձնահատկություններ .

- ✓ մասնակցությունը իշխանական կառավարչական կառույցներում, ինչը նշանակում է նաև պետության շահերից բխող որոշումների ընդունման և իրականացման վրա ազդելու հնարավորություն ,
- ✓ օրենսդրության իմացություն և իրավունքի նորմերի պահպանում ,
- ✓ որոշակի իրավիճակներում հատուկ որոշում կայացնելու կարողություն ,
- ✓ ընդունվող որոշումների և կատարվող գործողությունների նկատմամբ պատասխանատվության բարձր մակարդակ ,
- ✓ ծառայության պայմանների հետ կապված բարոյահոգեբանական ծանրաբեռնվածություններին հարմարվելու կարողություն ,
- ✓ պետական , ծառայողական կամ օրենքով պահպանվող այլ գաղտնիք պարունակող փաստաթղթերը օրենսդրությամբ սահմանված պահանջներով պահպանելը , այդ թվում՝ ծառայությունը դադարեցնելուց հետո ,
- ✓ քաղաքացիների և կազմակերպությունների հետ հարաբերությունների հանրային իրավական բնույթը , որոնց հետ նրանք հարաբերվում են պետական կառավարման գործառնություններն իրականացնելիս :

Յանրային ծառայության էության ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս եզրակացնել , որ այն ապահովում է պետական մարմինների և պետական իշխանությամբ օժտված պաշտոնատար անձանց լիազորությունների իրականացումը : Որպես մշտապես գործող և անհրաժեշտ կառույց՝ կախված է իշխանության

ը ն տր ո վ ի մ ար մ ի ն ն եր ի լ ի ազ ո թ յ ու ն ն եր ի
ժ ամ կ ե տի ց , օ բ յ ե կ տի վ ո թ ե ն մ ի շ տ գ ո թ ու մ է ա յ ս կ ամ
այ ն ո ազ մ ավ ար ակ ան փ ո փ ո խ ու թ յ ու ն ն եր ի
հ ամ ա ձ ա յ ն և մ ի տ վ ա ծ է կ առ ավ ար չ ակ ան
գ ո թ առ ու յ թ ն եր ի , ա վ ե լ ի լ ա յ ն առ ու մ ո վ `
ք աղ ա ք ակ ան ի շ խ ան ու թ յ ան գ ո թ առ ու յ թ ն եր ի
ի թ ակ ան ա գ մ ան ը : Ու ս տի ա յ ն պի ս ի
հ ա ս կ ա գ ու թ յ ու ն ն եր ի հ ար ա բ եր ակ ց ու թ յ ու ն ը ,
ի ն չ պի ս ի ք է ն ի շ խ ան ու թ յ ու ն ը ,
ք աղ ա ք ակ ան ու թ յ ու ն ը , ի թ ավ ու ն ք ը , պ ե տ ակ ան
կ առ ավ ար ու մ ը , ո թ ո ն ք հ ան թ ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի
մ ա ս ն ա գ ի տ ակ ան գ ո թ ու ն ե ու թ յ ան հ ի մ ն ակ ան
կ ա տ ե գ ո թ ի ան եր ն է ն , բ ն ու թ ա գ թ ու մ է ն
հ ա ս ար ակ ու թ յ ան հ ե տ ն թ ան ց փ ո խ հ ար ա բ եր ու թ յ ան
բ ն ու յ թ ը :

Յ ան թ ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ը հ ան թ ա յ ի ն
կ առ ավ ար ու մ ն ի թ ակ ան ա գ ն ո ղ ան ձ ի ն ք է ն : Յ ան թ ա յ ի ն
ծ առ ա յ ու թ յ ան բ ն ու յ թ ի ց է ն թ ա դ թ վ ու մ է , ո թ ն թ ան ք
փ ո խ ա դ ար ձ կ ա պի մ ե ջ է ն հ ան թ ա յ ի ն կ առ ավ ար մ ան
հ ամ ակ ար գ ի տ ար բ եր ք աղ ա դ թ ամ ա ս եր ի `
հ ա ս ար ակ ակ ան , պ ե տ ակ ան , հ ամ ա յ ն ք ա յ ի ն , մ ա ս ն ա վ ո թ
ի ն ս տի տ ու տ ն եր ի , կ ազ մ ակ եր պ ու թ յ ու ն ն եր ի ,
ք աղ ա ք ա գ ի ն եր ի , օ տ ար եր կ թ ա գ ի ն եր ի և
ք աղ ա ք ա գ ի ու թ յ ու ն չ ու ն ե ց ո ղ ան ձ ան ց հ ե տ :
Յ ան թ ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի մ ա ս ն ա գ ի տ ու թ յ ու ն ը
հ ան թ ա յ ի ն կ առ ավ ար ու մ ն է ` չ ն ա յ ա ծ ա յ ն
հ ան գ ամ ան ք ի ն , ո թ հ ան թ ա յ ի ն ծ առ ա յ ու թ յ ու ն ն
ի թ ակ ան ա գ ն ու մ է ն բ ազ մ ա թ ի վ ա յ լ
մ ա ս ն ա գ ի տ ու թ յ ու ն ն եր ի տ եր մ ար դ ի կ : Ա յ ս
մ ա ս ն ա գ ի տ ու թ յ ան ն կ ա տ մ ամ բ վ եր ա բ եր մ ու ն ք ն ու
պ ա տ կ եր ա գ ու մ ն եր ը ո թ ո շ վ ու մ է ն հ ա ս ար ակ ակ ան
ար ժ ե ք ն եր ո վ , գ ի տ ակ ան չ ա փ ան ի շ ն եր ո վ , ք աղ ա ք ակ ան
հ ա յ ա գ ք ն եր ո վ և ան հ ա տ ակ ան ար ժ ե ք ն եր ո վ :
Ա յ ս պի ս ո վ , հ ան թ ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի
մ ա ս ն ա գ ի տ ակ ան գ ո թ ու ն ե ու թ յ ան ը ն եր կ ա յ ա գ վ ո ղ

պահանջները մեծ մասը ձևավորվում է ըստ պետության հասարակական արժեքների, քաղաքական մշակույթի դրույթների, կառավարչական ընդունակությունների, կամային, բարոյական և ազգային առանձնահատկությունների:

Հանրային ծառայողների մասնագիտական և անձնային պատրաստվածությունը պետք է համապատասխանի այնպիսի բարձր պահանջներին, ինչպիսիք են նրանց մասնագիտական և անձնային որակները, կոմպետենցիաները:

Ծառայողական գործունեության նպատակառոշված ու արդյունավետ իրականացման համար պահանջվում են գիտելիքներ և փորձ, անհատի բարոյական և գործնական, հոգեբանական և ֆիզիկական որակներ, առաջադեմ և ստեղծարար մտածելակերպ, ինչպես նաև առաջադրված խնդիրը լուծելու ընդունակություն:

Հանրային ծառայության պաշտոնի հավակնորդը պետք է ունենա ոչ միայն ձեռքբերովի մասնագիտական հատկանիշներ, այլ և բարոյական և գործնական առավելություններ, որոնք դաստիարակության արդյունք են: Ինչպես նշում է Բ. Ա. Բոդրովն իր միշտ քաջ խատու թյունների մասնագիտության և անձնային հատկանիշների միջև գոյություն ունի անժխտելի փոխկապակցվածություն: Հենց մասնագիտական գործունեությանը համապատասխան լինելու հանգամանքն է արդյունավետ աշխատանքի հիմքում⁴⁸: Այդ մասին նշում է մաև Ս.Շեկչևյան:⁴⁹

Հանրային ծառայողների պաշտոնների ուսումնասիրությունից պարզ է դառնում, որ

⁴⁸ **Бодров В. А.**, Психология профессиональной деятельности, Теоретические и прикладные проблемы, М., РАН, 2006, 624 с.

⁴⁹ **Шекшня С.В.** Управление персоналом современной организации. Учебник. – М. ТК ВЕЛБИ, Изд-во Проспект, 2005. с.114-116

հանրային ծառայողը պետք է ունենա այնպիսի հատկանիշներ, ինչպիսիք են՝

- ✓ առաջնորդել ու կարողություններ,
- ✓ հաղորդակցվել ու նաև կոլեկտիվներ,
- ✓ թիմում աշխատել ու կարողություններ,
- ✓ պատասխանատվություն և ստանձնել ու կարողություններ,
- ✓ կարգապահություններ,
- ✓ ինքնակազմակերպվածություններ,
- ✓ բարեխղճություններ,
- ✓ ղեկավարել ու և ենթարկվել ու կարողություններ,
- ✓ անհրաժեշտ գործողություններն արագ և ճշգրտորեն կատարել ու կարողություններ,
- ✓ մարդկանց հետ շփման ժամանակ ու շահորդություններ և նրբանկատություններ,
- ✓ մարդկանց հանդեպ բարյացակամ վերաբերմունքը, լավատեսություններ,
- ✓ սեփական ուժերին վստահ լինելը,
- ✓ անհատական շահը հասարակական և ստորադասել ու ցանկություններ, պարտքի զգացումը:

Բազմաթիվ հետազոտողներ նշում են, որ աշխատանքի արդյունավետությունը և աշխատանքային մոտիվացիան փոխկապակցված են: Ե. Իլյինը իր «Մոտիվացիա և մոտիվներ» գրքում հանգամանորեն ցույց է տալիս, որ որքան շատ են աշխատակցի՝ այդ աշխատանքը կատարելու դրդապատճառները, այնքան մեծ է լինում արդյունքը⁵⁰

Հանրային ծառայության կադրերի ռեզերվում ընդգրկելիս նախապես կարևոր է պարզել պետական կառավարման մարմին աշխատանքի ընդունվող անձի մոտիվացիան, քանի որ մեզանում սովորաբար

⁵⁰ Ильин Е. П., Мотивация и мотивы, СПб., Питер, 2002, 512 с.

հանրային ծառայությունը, որպես կանոն, չի ենթադրում ֆինանսական մեծ եկամուտներ: Հանրային ծառայությունը որպես մասնագիտական գործունեություն ընտրողների մեծ մասի համար կարևորը պաշտոնական պարտականությունների բարեխիղճ կատարումն է, իրենց ստեղծագործական-մտավոր ներուժը ի շահ հասարակության ծառայելու: Եթե այս մոտիվացիան մեկնաբանենք ըստ Հերցբերգի մոտիվացիոն տեսության, ապա այս ստեղծույթը ներքին մոտիվատորների մասին է⁵¹: Հանրային ծառայողների նախընտրություններն ակնհայտ են՝ ծառայողական և մասնագիտական աճի հեռանկարներ, հասարակության մեջ արժանի տեղ զբաղեցնելու ցանկություն, որպես պետական գործունեության որոշակի ոլորտի կառավարիչ ինքնաիրացվելու ձգտում, սոցիալական երաշխիքներ, աշխատանքի կայունություն: Նման դիրքորոշումը լավատեսական է, նպաստում է պետական ապարատում սոցիալ-հոգեբանական բարենպաստ մթնոլորտի ձևավորմանը: Կատարյալ կլիներ, եթե հանրային ծառայության ոլորտում բոլորը նման ձգտումներով առաջնորդվեին: Սակայն իշխանությունում գտնվելը հաճախ պայմանավորված է կլիմայում ոչ միայն վերը նշված ձգտումներով, այլև սոցիալ-հոգեբանական գործունեությունով: Այդ իսկ պատճառով հանրային ծառայողներից ոչ բոլորն են պատրաստ ընդունելու ծառայողական պարտավորությունները պատշաճորեն կատարելու, զբաղեցրած պաշտոնին իրենց անհամապատասխան կլիներ:

Ինչպես երևում է վերլուծությունից, հանրային ծառայողի դերը չի սահմանափակվում

⁵¹ Дэкерс, Ламберт, Мотивация: теория и практика: расшир. Курс, М., ГроссМедиа, 2007, 640с..

միայն փաստաթղթային խնդիրներին ու հրահանգներին մեխանիկական կատարումով: Բազմաթիվ են օրինակները, երբ պաշտոնատար անձնին գործողություններով ծառայում է կոնկրետ ղեկավարին, չնայած հանդես է գալիս որպես պետություն և հասարակություն շահերը պաշտպանող անձ: Փորձը ցույց է տալիս, որ իշխանություն ձգտումը հաճախավ էլիսում, քան հայրենիքի հանդես պարտքի գիտակցումը: Անձնական շահերը վեր դասելով՝ հանրային ծառայությունն իրականացնող անձը հասարակական փոխարենին անձնական շահերն է պաշտպանում: Ի դեպ, այս արատավոր երևույթը բնորոշ է միայն նոր հասարակարգին. այն առկա է եղել գրեթե բոլոր հասարակարգերում: Յ. Յեքիանովը, բացատրելով իշխանություն ձգտելու մոտիվացիան, նշում է այն պատճառները, որոնք անձին դրդում են ձգտելու իշխանության⁵²: Ժամանակակից հասարակություն մեջ փոխված են հանրային ծառայողների պրոֆեսիոնալիզմին առաջադրվող պահանջները: Դրանք հիմնված են հասարակություն պատմական փորձի, նոր քաղաքական ու տնտեսական իրողություն վրա և ուղղակիորեն առնչվում են պետության ու պետական կառավարման գործառնությունների փոփոխությանը, ինչը նախևառաջ պայմանավորված է պետական համակարգի ներքին փոփոխություններով:

Ինչպես երևում է հանրային ծառայություն նկարագրությունից, հանրային ծառայողը կոչված է մի կողմից պահպանելու և ապահովելու պետության և ողջ հասարակություն շահերը, մյուս կողմից՝ քաղաքացիներին անհատական շահերը, իրավունքներն ու ազատությունները: Այդ երկու կողմերի շահերը փոխկապակցված են. հանրային

⁵² Хейхаузен Х., Мотивация и деятельность, 2-е изд. СПб, Питер, М.: Смысл, 2003, 860 с.

ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի հ ամ ար ք աղ ա ք ա կ ան
առ ա ջ ն ա հ եր թ ու թ յ ու ն ն եր չ կ ան: Ա յ դ առ ու մ ո վ
ն շ ե ն ք ս ա հ մ ան ա դր ա կ ան ն ու թ մ եր ի ց մ ե կ ը . «Պ ե տ ա կ ան ն
տեղ ա կ ան ի ն ք ն ա կ առ ա վ ար մ ան մ ար մ ի ն ն եր ն ու
պ ա շ տ ո ն ա տ ար ան ձ ի ն ք ի ր ա վ ա ս ու ե ն կ ա տ ար ե լ ու
մ ի ա յ ն ա յ ն պ ի ս ի գ ու թ ճ ո ղ ու թ յ ու ն ն եր , ո թ ո ն ց հ ամ ար
լ ի ա գ ու թ վ ա ծ ե ն Ս ա հ մ ան ա դր ու թ յ ամ ք կ ամ
օ թ ե ն ք ն եր ո վ » (Զ Զ Ս ա հ մ ան ա դր ու թ յ ու ն , հ ո դ վ ա ծ 5):
Ա յ ս տեղ ի ց բ խ ու մ է , ո թ մ ար դ ն ա գ ա տ է ան ե լ ու ա յ ն
ամ ե ն ը , ի ն չ ար գ ե լ վ ա ծ չ է օ թ ե ն ք ո վ ` ի
տ ար բ եր ու թ յ ու ն պ ե տ ա կ ան և տեղ ա կ ան
ի ն ք ն ա կ առ ա վ ար մ ան մ ար մ ի ն ն եր ի ու պ ա շ տ ո ն ա տ ար
ան ձ ա ն ց , ո թ ո ն ք ի ր ա վ ա ս ու ե ն կ ա տ ար ե լ ու մ ի ա յ ն
ա յ ն պ ի ս ի գ ու թ ճ ո ղ ու թ յ ու ն ն եր , ո թ ո ն ց հ ամ ար
լ ի ա գ ու թ վ ա ծ ե ն օ թ ե ն ս դր ու թ յ ամ ք :

Բ ա ց ի հ ան ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ի մ ա ս ն ա գ ի տ ու թ յ ան
ք աղ ա ք ա կ ան մ շ ա կ ու յ թ ի ց , ձ ն ա վ ո թ վ ու մ ե ն ն ա ն
կ առ ա վ ար չ ա կ ան մ շ ա կ ու յ թ ի պ ա հ ա ն ջ ն եր :
Ը ն դ հ ան ր ա պ ե ս , հ ան ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ի ց պ ա հ ա ն ջ վ ու մ
է կ առ ա վ ար չ ա կ ան տեխնոլոգիաների հ մ ու տ
տ ի ր ա պ ե տ ու մ ` պ ա յ մ ան ա վ ո թ վ ա ծ ի ն չ պ ե ս
ս ո ց ի ա լ ա կ ան գ ար գ ա ց մ ան մ ա կ ար դ ա կ ո վ , ա յ ն պ ե ս է լ
կ ա յ ու ն պ ա յ մ ան ն եր ո վ , ճ գ ն ա ժ ա մ ա յ ի ն
պ ա յ մ ան ն եր ո վ կ ամ կ առ ա վ ար մ ան մ ե կ օ բ յ ե կ տ ի ց
մ յ ու ս ի ն ա ն ց ն ե լ ու ժ ա մ ան ա կ կ առ ա վ ար մ ան ռ ե ժ ի մ ի
փ ո փ ո խ ու թ յ ամ ք : Ա յ դ է վ կ ա յ ու մ հ ա յ թ ե ն ա կ ան և
ար տ ա ս ա հ մ ան յ ան պ ե տ ա կ ան ծ առ ա յ ու թ յ ան
գ ար գ ա ց մ ան պ ա տ մ ու թ յ ու ն ը : Օ թ ի ն ա կ ` Ա Մ Ն պ ե տ ա կ ան
ծ առ ա յ ու թ յ ան պ ա տ մ ու թ յ ան մ ե ջ առ ա ն ձ ն ա ց ն ու մ ե ն
մ ի շ ար ք փ ու լ լ եր : Փ ու լ լ ի ց փ ու լ ա ն ց ու մ ն եր ը
գ գ ա լ ի ո թ ե ն փ ո խ ե լ ե ն վ ար չ ա կ ան կ առ ա վ ար մ ան
ս կ գ բ ու ն ք ն եր ն ու բ ո վ ա ն դ ա կ ու թ յ ու ն ը և պ ե տ ա կ ան
ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի պրոֆեսիոնալ ի գ մ ի ն ն եր կ ա յ ա ց վ ո ղ
պ ա հ ա ն ջ ն եր ը ` «Ժ առ ա ն գ ն եր ի և ջ ե ն թ լ մ ե ն ն եր ի
ի շ խ ա ն ու թ յ ու ն ը », «ս ե փ ա կ ան ու ժ եր ո վ

առաջխաղացումը՝ նույնպես մարդկանց
 իշխանությունը», «համընդհանուր քարիքի»
 սկզբունքի գերակայությունը և
 «գործունեության գիտական կառավարումը»: Իսկ ՌԴ
 պետական ծառայության պատմության մեջ կարելի է
 առանձնացնել այնպիսի շրջաններ, ինչպիսիք են,
 օրինակ, արքունական՝ «ցարին, կայսերը և
 հայրենիքին ծառայելը», կուսակցական-
 խորհրդային նոմենկլատուրան՝ «կոմունիզմի
 գաղափարներին նվիրվածությունը», լիբերալ՝
 «դեմոկրատներին իշխանությունը», որոնց
 փոխարինելու են գալիս կենտրոնամետ
 պրագմատիկները⁵³: Մեր երկրում պետական
 ծառայության մեջ կարելի է առանձնացնել
 թագավորական, այնուհետև, ինչպես ՌԴ-ում,
 կուսակցական-խորհրդային նոմենկլատուրան՝
 «կոմունիզմի գաղափարներին նվիրվածությունը»,
 լիբերալ՝ «դեմոկրատներին իշխանությունը»:

Հանրային ծառայողների դերը չափազանց
 կարևորվում է հատկապես սոցիալական
 քարտեզախուլների ժամանակակից պայմաններում:
 Մասնագիտական գիտելիքների և հմտությունների
 ձեռքբերումը հանգեցնում է հանրային
 ծառայողների անհատական-բարոյական որակների
 կատարելագործմանը և բարձրացնում դրանց
 մակարդակը: Այս առումով տեղին է հիշատակել
 Թեոդոր Ռուզվելտի այն դիտարկումը, որ տարրական
 կրթությունն չստացած գողը կարող է ինչ-որ բան
 գողանալ ապրանքատար վագոնից, իսկ համալսարան
 ավարտելու պարագայում նա կարող է ամբողջ
 շարքակազմը թալանել⁵⁴: Որոշ
 հասարակություններում պետական կառավարման

⁵³ Государственное управление: основы теории и организации (учебник. в 2 т., т. 2). Под ред. В. А. Козбаненко, Изд. 2-е, с изм. и доп., М., «Статус», 2002, 592 с., с. 222.

⁵⁴ Государственное управление: основы теории и организации (учебник. в 2 т., т. 2). Под ред. В. А. Козбаненко, Изд. 2-е, с изм. и доп., М., «Статус», 2002, 592 с., с. 245.

համակարգում հաճախ տեղ են գտնում
կամայականությամբ, անտարբերությամբ,
անպատասխանատվությամբ, ոչ բավարար
կոմպետենտությամբ: Նմանատիպ երևույթները
հանգեցնում են պետության և հասարակության
կապի խաթարման, սեփական իշխանության նկատմամբ
անվստահության և, բնականաբար, պետական
ծառայողի հեղինակության անկման: Հետևաբար
ավելի հեշտ է նման երևույթները կանխարգելելը,
քան հետո դրանցից ազատվելը: Իսկ կանխարգելումը
հնարավոր է միայն սոցիալական,
կազմակերպարարական, ֆինանսատնտեսական
համալիր միջոցառումների օգնությամբ: Դրանք
պետք է ընդունվեն համապետական նորմատիվային
ակտերով, այսինքն՝ կենտրոնացված կարգով:

Քանի որ պետությանը երիտասարդ է, մեզ մոտ
պետական ծառայության բարեփոխման գործընթացը
դեռ չի ավարտվել. շարունակվում է պետական
ծառայողի մասնագիտության մեջ քաղաքական-
իրավական, գործնական, բարոյական, էթիկական,
հոգեբանական ակունքների արդյունավետ
հարաբերակցության որոնումը: Սակայն ակնհայտ է,
որ ի վերջո պետք է ձևավորվի հանրային
ծառայության այնպիսի համակարգ, որը
կհամապատասխանի նորմատիվային-արժեքային
դիրքորոշումներին, միևնույն ժամանակ՝
ժամանակակից պահանջներին՝ հիմնված գիտական
վերլուծության մեթոդների վրա: Պետության և նրա
քաղաքացիների, ողջ հասարակության և
յուրաքանչյուր անհատի վիճակը կախված է այն
բանից, թե ով է ընդունում կառավարչական
որոշումները, ինչպես են դրանք փոխանցվում
գործնական ոլորտ և կյանքի կոչվում: Այստեղ
կարևորվում է ոչ միայն կառավարման ապարատը,
այլ և կառավարում իրականացնող անձը:

Հանրային ծառայությունն առաջացել է պետության կազմավորմանը գուրդահեռ՝ որպես հասարակական կյանքի կազմակերպման պետական ձևի արտաքին դրսևորում:

Մարդու, ինչպես նաև հասարակության նպատակառոչ դրված գործունեության կարևորագույն դրսևորումներին մեկը ծառայությունն է: Այս հասկացությունն օգտագործվում է տարբեր իմաստներով՝ որպես մարդկային գործունեության տեսակ, որպես սոցիալ-իրավական ինստիտուտ, որպես պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների համակարգ, որպես հոգևոր գործունեություն և այլն⁵⁵:

Սոցիալական առումով հանրային ծառայությունը հասարակության և պետության, պետական ապարատի և հասարակական կառույցների, հանրային ծառայողի և քաղաքացու միջև հարաբերություններին ինստիտուտ է: Այս առումով հանրային ծառայության համակարգն ապահովում է տարբեր սոցիալական հարաբերություններում մարդկանց պահանջմունքների, շահերի, հակումների, սովորությունների, բնագոյների և այլ դրդապատճառների արդյունքում առաջացած վարքագծի կարգավորիչ գործառնությունների ակնակցումը:

Հանրային ծառայության բնորոշումը թույլ է տալիս այն դիտարկել տարբեր տեսանկյուններից, որոնք փոխկապակցված են և միմյանց լրացնող, սակայն հանրային ծառայության գործառնությունները բազմաշերտ վերլուծության են ենթարկված իրավական, քաղաքական և այլ տեսանկյուններից, ինչը չի կարելի ասել հոգեբանական վերլուծության մասին: Հանրային ծառայության գործառնությունների

⁵⁵«Государственное служба», В. В. Волкова, А.А.Сапфирова, Закон и право,изд.ЮНИТИ-ДАНА,2012, с. 5.

հոգեբանական վերլուծությունն իր մեջ ներառում է ոչ միայն գուտգործառույթի կատարումը, այլև անձին առհասարակ տվյալ գործունեության ոլորտում:

Հանրային ծառայության էությունն արտացոլում է տվյալ հասարակության մեջ գոյություն ունեցող տնտեսական, քաղաքական, հոգևոր հարաբերությունները և սոցիալական կառավարման կազմակերպման եղանակը:

Հանրային ծառայությունը ՀՀ Սահմանադրությամբ և օրենքներով վերապահված լիազորությունների իրականացումն է. այն ընդգրկում է պետական ծառայությունը, համայնքային ծառայությունը, պետական և համայնքային պաշտոնները⁵⁶, ինչը թույլ է տալիս ամբողջականության մեջ դիտարկել կառավարման համակարգը՝ իր հոգեբանական կողմերով:

Հանրային ծառայությունն առաջին հերթին ունի իրավակիրառական նշանակություն: Հանրային ծառայության արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է տվյալ երկրում տիրող հասարակական-քաղաքական, սոցիալ-տնտեսական վիճակով: Հանրային ծառայությունը նաև հոգևոր-մշակութային բնագավառ է, քանի որ արտացոլում է հասարակությունում առկա արժեքային համակարգն ու բարոյական նորմերը: Հետևաբար անհրաժեշտ է կատարել հանրային ծառայության համակարգային ուսումնասիրություն⁵⁷:

Հանրային ծառայությունը, փաստորեն, ապահովում է պետական գործառույթները և իրականացնում է պետության որդեգրած

⁵⁶ «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 3-րդ հոդվածի 1-ին մաս (ընդունվել է 2011թ. մայիսի 26-ին):

⁵⁷ **Լոբյան Ա.**, Հանրային ծառայողների մասնագիտական գործունեության հոգեբանական առանձնահատկությունները, Երևան, ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, 2015, 240 էջ:

Զազմավարութիւնը: Յայտնի է, որ այսօր
 պետութիւնն ինքնին իշխանական
 լիազորութիւններին նախնական աղբյուրն է.
 դրանք փոխանցվում են ժողովրդի կողմից:
 Ժողովրդավարացմանը գուգահեռ՝ պետութիւնը
 դառնում է իրավական և սոցիալական, ինչը պետական
 ծառայութեան փոփոխութեան պատճառ է:
 Պետութիւնը, իշխանութիւնը և ներկայումս
 և հասարակութեան վրա, իր գործունեութիւնը
 կազմակերպում է հասարակական
 պահանջմունքները բավարարելու
 ուղղորդված ծառայամբ, ինչի հիման վրա որոշվում
 են հանրային ծառայութեան
 առաջնահերթութիւնները: Յանդես գալով
 պետութեան անունից՝ այն առավելապես
 սպասարկում է հասարակութեան ներքին,
 քան ի նրա նպատակ է նրա շահերի, իրավունքների ու
 ազատութիւնների իրացմանը՝ որպէս քաղաքացու
 և անհատի: Այսպիսով, հանրային ծառայութիւնը
 դառնում է սպասարկող ոլորտ, սակայն
 սպասարկումն իրականացվում է օրենքի
 սահմաններում, որով որոշվում են քաղաքացու
 իրավունքներն ու պարտականութիւնները:

Քանի որ հանրային ծառայութիւնը
 պետականաշինութեան գործում էական դեր ունի,
 անընդհատ նոր պահանջներ են ներկայացվում
 հանրային ծառայողին և նրա գործունեութեանը:
 Ուստի առօրյա կյանքում սահմանադրական
 իդեալները կյանքի կոչելը՝ հաշվի առնելով ոչ
 միայն հայրենական, այլ և համաշխարհային
 պատմութեան փորձն ու մեր պետականութեան
 ժամանակակից հիմնահարցերին ու նպատակներին
 համահունչ պետական ծառայութեան կայացման
 գործընթացը, տնական ժամանակ և յուրահատուկ
 մոտեցում է պահանջում: Իրականում Յայտնի

Յանրապետութեան յանրային ծառայութեան
իրավական և կադրային ապահովման նոր
տեսիսն ունենալու և ուղիներ ընտրելու մը ոչ միշտ
է իրականացնելու հասարակական մտքի առաջադեմ
ծգտութեան իրատապիսն դիրներն համապատասխան :

Այսպիսով, ինչպես տեսնուի ենք գրական
աղբյուրներն վերլուծութեան յանրային և արված
եզրակացութեան յանրային, հանրային
ծառայութեան կառուցվածքի
կարևոր և անհրաժեշտ տարր է : Այն կապող օղակ է
պետութեան և հասարակութեան միջև : Նրա գլխավոր
հատկանիշը պետական կառավարման
գործառնական յանրային կազմակերպման
և կարգավորման ուղղութեամբ մասնագիտորեն
կատարելու արդյունավետ իրականացնել է :

Իրավական, ժողովրդավարական և սոցիալական
պետութեան զարգացման առաջնային
նախադրյալներն են մեկը արդյունավետ գործող
պետական /հանրային համակարգ և դրա
գործունեութեան համար անհրաժեշտ պայմաններ
ստեղծելն է, ինչը միտված է նաև պետութեան
ընդհանուր գործառնական կատարումն
ապահովելուն :

Յանրային ծառայութեան էութեանը
սոցիալական ուղղվածութեան ունի, քանի որ
հետապնդում է հասարակական օգտակար նպատակներ
և խնդիրներ՝ ծառայելու համագային շահերին :
Լուծելով բազմաթիվ հասարակական և պետական
խնդիրներ՝ հանրային ծառայութեանը կատարում
է պետական իշխանութեան ապահովման,
իրականացման գործառնական, որոնք պետք է
գործեն իշահ հասարակութեան :

Սերտորեն կապված լինելով իշխանութեան
իրականացման, կառավարման տեսիսն ունենալու և
մեխանիզմների հետ՝ հանրային ծառայութեանը

ն պատակ ունի իրականացնել ու սոցիալական կազմակերպման, պլանավորման և կանխատեսման, որոշումներ ի կայացրման և կատարման, սոցիալական հաղորդակցության, համակարգման, վերահսկողության, իրազեկման գործառնություններ: Հանրային ծառայության գործունեության ժամանակակից փուլում ավելի ու ավելի գերակա է դառնում պետական սոցիալական ծառայություններ մատուցել ու միտումը՝ կրթական, դաստիարակչական, իրավունքի պաշտպանության, անվտանգության և այլն: Ելնելով հանրային ծառայության վարչական գործունեության բնույթից՝ կարելի է առանձնացնել այնպիսի գործառնություններ, ինչպիսիք են տեղեկատվական-վերլուծական, կազմակերպատեսիկական, փորձագիտական, ընթացակարգային, ինչպես նաև կառավարչական որոշումներ ի կատարման, ֆինանսատնտեսական, իրավական, կադրային գործառնությունները⁵⁸:

Որպես պետության սոցիալական ակունք նախ և առաջ հանդես են գալիս քաղաքացիական հասարակության, իրավական և ժողովրդավարական պետության առաջնահերթություններն ու արժեքները (մարդու և քաղաքացու իրավունքներ ի ու ազատություններ ի պաշտպանությունը, խոսքի, խղճի, մտքի, դավանանքի ազատությունը, ՁԼՄ-ների ազատությունը, սոցիալական ապահովությունը և այլն):

Հայտնի է, որ որպես պետական կառավարչական գործունեություն ու յորտ՝ հանրային ծառայությունը կազմակերպում է որոշակի սկզբունքներով, որոնք դրված են նրա իրավական կարգավորման և հանրային ծառայողներ ի

⁵⁸ Государственное управление: основы теории и организации (учебник. в 2 т., т. 2). Под ред. В. А. Козбаненко, Изд. 2-е, с изм. и доп., М., «Статус», 2002, 592 с., с. 225.

գործունեության հիմքում: Հանրային ծառայության սոցիալ-իրավական հիմքեր են հասարակության զարգացմանը միտված պաշտոնապետ հռչակված առաջնահերթություններն ու ուղղությունները, դրանց համապատասխանող պետական կառույցների նպատակները, ինչպես նաև հանրային ծառայության գործառնության և կազմակերպման սկզբունքներն ու հիմունքները:

Հասարակական-տնտեսական կյանքի, քաղաքական համակարգի բնույթը և պետական ապարատի ներքին կառուցվածքը, պետական ծառայողների անձնակազմը որոշում են հանրային ծառայության սոցիալական դերը և սոցիալական կարգավիճակը: Ի վերջո, հանրային ծառայության գործունեությունը արդյունավետ կլինի, եթե այն օգտակար կլինի հասարակության համար և լուծի վերջինիս կողմից առաջադրված խնդիրները:

Հանրային ծառայությունը պետք է մարմնավորի մի կողմից իրավական ինստիտուտների համակարգը՝ իրավական նորմերով ու օրենքներով հանդերձ, որոնք բնորոշում են պետության նպատակների և գործառնության ձևավորման ու իրականացման կարգը, մյուս կողմից՝ ժողովրդին, որը կառավարվում է այդ օրենքներով: Իսկ հանրային ծառայությունը այն մարդկանց ամբողջությունն է, որոնք հատուկ պատրաստված են և մասնագիտորեն զբաղված են պետական ապարատում պետության սոցիալական դերի մարմնավորմամբ:

Այսպիսի միասնականության շնորհիվ հանրային ծառայությունը ստանում է հանրային-իրավական ինստիտուտի կարգավիճակ և ինքնուրույն տեղ է գրավում պետական, իրավական և հասարակական ինստիտուտների շարքում:

Այսպիսով, բազմաթիվ գիտական աղբյուրների վերլուծությունը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ

հանրային ծառայություն համակարգի
 կատարելագործումը և հանրային ծառայողի
 սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունները
 կարևոր դեր են խաղում պետության կայացման և
 պետական կառավարման իրականացման գործում:
 Հասարակական փորձը ցույց է տալիս, որ պետական
 ապարատի կատարելագործումը և վերակառուցումը
 չեն և լուծում առաջացած խնդիրները, եթե հանրային
 ծառայողի անձը չի համապատասխանում զբաղեցրած
 պաշտոնին, և նա իր անձնային հատկություններով
 չի կարող իրականացնել օրենքով սահմանված
 գործառնությունները: Հանրային ծառայության
 ոլորտը՝ որպես հասարակություն հետ
 անմիջականորեն փոխհարաբերվող բնագավառ,
 հոգեբանական տեսանկյունից համարվում է բարդ,
 քանի որ ենթադրում է «մարդ-մարդ»
 փոխհարաբերություններ, ինչը նոր համակարգային
 մոտեցման պահանջ է ներկայացնում պետական
 կառավարման համակարգում աշխատող անձի
 մասնագիտական և հոգեբանական որակներին:

Համայնքային ծառայությունները հանրային
 ծառայության ինքնուրույն տեսակ է, որի
 հիմնախնդիրները քննարկում են թաղարձ
 համայնքային ծառայության
 յուրահատկություններն և ս: Ինչպես հայտնի է,
 համայնքային ծառայության միջոցով է
 իրականացվում պետության և քաղաքացու
 անմիջական կապը: Տեղական ինքնակառավարման
 մարմինները քաղաքականություններ իրականացնում
 են համայնքի ղեկավարի, համայնքի ավագանու և
 հայեցողական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց
 միջոցով՝ Հայաստանի Հանրապետության
 օրենքներով նրանց վերապահված
 լիազորություններն շրջանակներում, քաղաքական

որոշուումներ ընդունելով և համակարգելով դրանց կատարումը:

Համայնքային ծառայությունը քաղաքական ու ժողովի հարաբերակցության փոփոխությունից կամ տեղական ինքնակառավարման մարմինների ընտրությունների արդյունքներից անկախ մասնագիտական գործունեություն է, որն իրականացնում է համայնքների ղեկավարների, երևանում՝ երևանի քաղաքապետարանի աշխատակազմերում՝ Հայաստանի Հանրապետության օրենքներով այդ մարմիններին վերապահված խնդիրներն ու գործառնությունները:

Համայնքային ծառայողը համայնքի ղեկավարի աշխատակազմում համայնքային ծառայության պաշտոնների անվանացանկով նախատեսված որևէ պաշտոն (բացառությամբ ժամանակավոր թափուր պաշտոնի) զբաղեցնող անձն է: Ինչպես հանրային ծառայության, այնպես էլ համայնքային ծառայության պաշտոնների անձնագիրը օրենքով սահմանված կարգով հաստատված մի փաստաթուղթ է, որը սահմանում է տվյալ պաշտոնն զբաղեցնող համայնքային ծառայողի համար օրենքով և իրավական այլ ակտերով նախատեսված իրավունքներն ու պարտականությունները, տվյալ պաշտոնն զբաղեցնելու համար համայնքային ծառայողին մասնագիտական գիտելիքների ու աշխատանքային ունակությունների տիրապետման տեսանկյունից ներկայացվող, ինչպես նաև համայնքային ծառայության դասային համապատասխան աստիճան ունենալու պահանջները: Այդ փաստաթուղթը պարունակում է տվյալ պաշտոնի համար անհրաժեշտ մի շարք մասնագիտական և անձնային առանձնահատկություններ և:

Համայնքային ծառայության պաշտոնները դասակարգվում են ըստ խմբերի՝ ելնելով այդ

պաշտոնն զբաղեցնող անձանց աշխատանքի կազմակերպման և ղեկավարման պատասխանատվության, որոշումներ կայացնելու և լիազորություններ, շփումներ և ներկայացուցչություն, խնդիրներ քարդություն և դրանց ստեղծագործաբար և լուծելու պահանջի, ինչպես նաև գիտելիքներ և հմտություններ անհրաժեշտ մակարդակից:

Չամայնքային ծառայության պաշտոնները դասակարգվում են հետևյալ խմբերի.

ա) համայնքային ծառայության գլխավոր պաշտոններ

բ) համայնքային ծառայության առաջատար պաշտոններ

գ) համայնքային ծառայության կրտսեր պաշտոններ:

Չամայնքային ծառայության պաշտոնների յոլրաքանչյոլր խումբ դասակարգվում է 1-ին, 2-րդ և 3-րդ ենթախմբերի, որտեղ 1-ինը սվյալ խմբի քարծրագոյն ենթախումբն է: Չամայնքային ծառայության գլխավոր պաշտոնների 1-ին ենթախմբում ընդգրկվում է 15 հազարից ավելի բնակչոլթյոլն ոլնեցող համայնքի ղեկավարի աշխատակազմի քարտոլղարի պաշտոնը:

Չամայնքային ծառայության պաշտոնների յոլրաքանչյոլր խմբի յոլրաքանչյոլր ենթախմբի ընդհանոլր նկարագիրը հաստատոլմ է Չայաստանի Չանրապետոլթյան կառավարոլթյան և լիազորած պետական կառավարման մարմինը: Ինչպես երևոլմ է համայնքային ծառայոլթյան նկարագրոլթյոլնից, անձը նմանատիպ ծառայոլթյոլնոլմ աշխատելիս պետք է գինված լինի մասնագիտական գիտելիքներով և հմտոլթյոլններով: Խոսքը վերաբերոլմ է մասնագիտական կոմպետենտոլթյանը, որին կանդրադառնանք հետագայոլմ:

Համայնքային ծառայողական ոլորտում կոմպետենտությունը հանգամանալից դիտարկել է Վ. Ի. Վասիլևը: Հեղինակը նշում է, որ ըստ իրենց նշանակության՝ տեղական ինքնակառավարման մարմինները բաժանվում են ընդհանուր և հատուկ իրավասություններ ունեցող մարմինների, այսինքն՝ «մարմիններ, որոնք լուծում են մեկ բնագավառով չսահմանափակվող հարցերի լայն շրջանակ, և մարմիններ, որոնք կոչված են դեկավարելու մեկ ոլորտ, գործերի հատուկ շրջանակ»⁵⁹: Առաջին կատեգորիային պատկանում են ներկայացուցչական մարմինները, երկրորդին՝ տեղական ինքնակառավարման մարմինների ստորաբաժանումները:

Սակայն համայնքային ծառայողների կոմպետենտության հոգեբանական մեկնաբանությունը վերաբերում է միայն այն հարցերի շրջանակին, որոնք կարող են լուծել համայնքի կառավարման այս կամ այն կառուցվածքային ստորաբաժանումները: Համայնքային ծառայողների մասնագիտական կոմպետենտության նման ըմբռնումը ենթադրում է ինչպես անհրաժեշտ գիտելիքների ու կարողությունների, այնպես էլ այնպիսի հոգեբանական առանձնահատկությունների և որակների առկայություն, որոնք պետք է ունենա համայնքային ծառայողը:

Ինչպես նշվում է բազմաթիվ տեսական աղբյուրներում, համայնքային ծառայողների մասնագիտական կոմպետենտությունը ներառում է այն հմտություններն ու կարողությունները, տեսական գիտելիքները, որոնք վերաբերում են ծառայողական լիազորություններին և գործառնություններին: Առաջին հերթին դրանք

⁵⁹ В. И. Васильев, Местное самоуправление. Учебное и научно-практическое пособие, М., 1999, 453 с., с. 173.

վերաբերում է նաև իրավիճակի պլանավորման, համակարգման, կարգավորման, կազմակերպման, վերլուծության, որոշմների մշակման և այն ամենին, ինչը ենթադրում է բուն կառավարումը, կառավարչական շրջափոխումը⁶⁰:

Այսպիսով, համայնքային կառավարման համակարգում մասնագիտական կոմպետենտությունը շատ նեղ իմաստ ունի. սահմանում է միայն այն հարցերի շրջանակը, որոնք լիազորված է լուծելու համայնքային ծառայողը:

Համայնքային ծառայողի աշխատանքի հոգեբանական կողմերը մեկնաբանելու համար անհրաժեշտ է անդրադառնալ նրա հիմնական գործառնություններին: Նա կազմակերպում է, ծրագրում, համակարգում, ղեկավարում, վերահսկում է կատարվող աշխատանքները: Այսպիսի գործառնություններ իրականացնելու համար հարկավոր է ոչ միայն գիտելիքների մեծ պաշար, այլև կառավարչին բնորոշ հոգեբանական որակներ: Համայնքային ծառայողն ունի ենթակա աշխատողներ, ուստի նրանից պահանջվում է թիմում աշխատելու կարողություն և պատվիրակման ունակություններ: Նա ընդունում է որոշումներ, տալիս է հանձնարարականներ՝ առնչվելով կառավարման հոգեբանության այնպիսի համընդհանուր խնդիրների, ինչպիսիք են որոշումների կայացման հոգեբանական յուրահատկությունները: Իր գործունեության բնույթից ելնելով՝ համայնքային ծառայողն անընդհատ նոր հարաբերություններ է հաստատում թե՛ քաղաքացիների և թե՛ կառավարման այլ

⁶⁰ **Васильев Е. И., Зерчанинова Т. Е.,** Социальный аудит профессиональной компетентности государственных служащих, Вопросы управления, 2012, N 4 (21).

Деркач А. А., Зазыкин В. Г., Маркова А. К., Психология развития профессионала: Учебное пособие, М., Издательство РАГС, 2000, 124 с.

Анисимов О. С., Деркач А. А., Основы общей и управленческой акмеологии. М., РАГС, 1995, 272с.

մարմինների հետ: Նրա աշխատանքը ենթադրում է ամենօրյա առնչություն մարդկանց տարբեր խմբերի հետ: Հաղորդակցման ընդունակությունների զարգացումը համարվում է նրա աշխատանքի կարևոր բաղադրիչը: Խնդիրների լուծման տեսանկյունից համայնքային ծառայողը բացահայտում, վերլուծում, գնահատում է ռազմավարական և կազմակերպական բնույթի խնդիրներ, ինչպես նաև գտնում է դրանց ստեղծագործական և այլընտրանքային լուծումները: Այստեղ խոսքը մտածողության յուրահատկությունների մասին է:

Համայնքային ծառայողների այսպիսի աշխատանքը ենթադրում է կազմակերպչական մեծ ընդունակություններ՝ գործունեության նպատակի հստակ որոշում, իր և ենթակաների աշխատանքները պլանավորելու կարողություն, վերջիններիս գործունեությունը համակարգելու, պարտականությունները բաշխելու ընդունակություն: Մարդկանց ղեկավարելու համար անհրաժեշտ է, որ համայնքային ծառայողը դրսևորի ստեղծագործական մոտեցում, անհատական վերաբերմունք և որոշումներ ընդունելիս հաշվի առնի դրանց հեռանկարային լինելը:

Որոշումների ընդունման գործառնություն առավել բնորոշ է ղեկավարի գործունեությանը. այն լայնորեն ներկայացված է կառավարչական գործունեության մեջ: Համաձայն կառավարման տեսության՝ որոշում ընդունելու գործառնությունը ղեկավարի գործունեության առանցքն է⁶¹: Ղեկավարի գործունեության էությունն այնքանի գիտակցումն է, որ ինքը կառավարման համակարգում է գտնվում որոշումներ կայացնելու և դրանց համար պատասխանատվություն կրելու համար: Հարկ է նշել,

⁶¹ Макаров В. М., Попова В. Г., Менеджмент, Учебное пособие, Стандарт третьего поколения. СПб, Питер, 2011, 256с., с.142

որ նա պետք է տիրապետի շփման հիմնական՝ տեղեկատվական, ճանաչողական, հոլզական գործառույթներին: Ղեկավարը կիրառում է հաղորդակցման վերբալ և ոչ վերբալ միջոցներ: Բարձր զարգացած խոսքի մշակույթը ոչ միայն ընդհանուր մտավոր զարգացածության ցուցանիշ է, այլև ղեկավարի հեղինակությունը պահպանելու միջոց: Խոսքային շփման ժամանակ կարևոր են ոչ միայն տեքստի իմաստը, այլև ենթատեքստը: Տեղեկատվության առումով շատ կարևոր է նաև ոչ վերբալ հաղորդակցումը՝ շեշտադրությունը և դիմախաղը: Ընդհանրապես, ղեկավարի հաղորդակցման բարձր մշակույթը շրջապատի կողմից նրա ճիշտ հասկացված լինելու նախապայման է ⁶²:

Այսպիսով, համայնքային ծառայությունը, լինելով հանրային ծառայության կարևոր բաղադրամաս, հոգեբանական տեսանկյունից բարդ ոլորտ է, ինչը պահանջում է հոգեբանական մասնագիտական պատրաստվածություն և անընդհատ կատարելագործվելու ունակություն:

⁶² Бандурка А. М., Бочарова С.П., Землянская Е.В., Психология управления, Харьков, ООО, Фортуна – Пресс, 1998, 464с., с. 209-211

1.2. Հանրային ծառայությունների մասնագիտական գործունեության և պաշտոնավարման առանձնահատկությունները

Հանրային ծառայությունների համակարգի ամբողջական ուսումնասիրությունը պահանջում է անդրադառնալ նաև այս համակարգում պաշտոնատարան ձևացնող գործառնությունների իրականացման յուրահատկություններին: Հանրային ծառայությունների մասնագիտական գործունեությունը պահանջում է մասնագիտական և հոգեբանական կոմպետենցիաներ: Մասնագիտական յուրահատկությունները մեկնաբանելու համար անդրադառնանք այն իրավական դաշտին, որով կանոնակարգվում է հանրային ծառայությունների համակարգը:

Հանրային ծառայությունների հիմնական նպատակը պետությունների խնդիրների և գործառնությունների իրականացումն է: «Հանրային ծառայությունների մասին» ՀՀ օրենքում (6-րդ հոդված) նշված են հանրային ծառայություն առջև դրված մի շարք խնդիրներ, որոնցից են⁶³.

- ✓ սահմանադրական կարգի պահպանումը,
- ✓ պետության կառավարման գործառնությունների իրականացումը,
- ✓ հասարակական կյանքի սոցիալ-տնտեսական և քաղաքական ոլորտներում կայունության ապահովումը,
- ✓ քաղաքական որոշումների պատրաստումը և իրականացումը,
- ✓ հասարակության քարտեզագրության ապահովումը,
- ✓ մարդու և քաղաքացու իրավունքների պաշտպանությունը,

⁶³ «Հանրային ծառայությունների մասին» ՀՀ օրենք, 6-րդ հոդված:

- ✓ օրենսդրություններ նախատեսված դեպքերում պետական հարկադրանքի կիրառումը,
- ✓ հասարակական կարգի պահպանումը և այլն:

Որպեսզի պետական մարմինները և պաշտոնատարան ձինք կարողանան իրականացնել վերը նշված խնդիրները, պետք է օժտված լինեն որոշակի լիազորություններով ու գործառնություններով:

Ցանկացած մասնագիտական գործունեություն, մասնավորապես պետական համակարգում, կանոնակարգվում է օրենսդրությամբ, որտեղ ամրագրվում է ոլորտը կարգավորող հասարակական հարաբերություններին մասնակիցների իրավունքների ու պարտականությունների շրջանակը: Վերջիններս, ուղղակիորեն անդրադառնալով մասնագետի անձնային և վարքային դրսևորումներին, կերտում են նրա հոգեբանական դիմանկարը: Հանրային ծառայողների մասնագիտական պատրաստման և նրանց հոգեբանական առանձնահատկություններին վերլուծությունն իրացնող անդրադառնանք ոլորտը կանոնակարգող ՀՀ օրենսդրական ակտերին:

Հայաստանի Հանրապետությունում պետծառայողական հարաբերություններն առավել կանոնակարգվեցին ՀՀ Սահմանադրության փոփոխությունից հետո: Հանրային ծառայության բնագավառը ստացավ սահմանադրաիրավական ամրագրում (ՀՀ Սահմանադրության 30.2-րդ հոդված):

Հանրային ծառայության ոլորտում կարևորագույն քայլ էր ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 2011 թվականի մայիսի 26-ին «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի ընդունումը:

«Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 3-րդ հոդվածի 1-ին մասի համաձայն՝ հանրային ծառայությունը Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրությամբ և օրենքներով պետությանը

վերապահված լիազորություններն է, որն ընդգրկում է պետական ծառայությունը, համայնքային ծառայությունը, պետական և համայնքային պաշտոնները:

Պետական ծառայությունը մասնագիտական գործունեություն է, որն ուղղված է Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ պետական մարմիններին վերապահված խնդիրներին և գործառույթների իրականացմանը:

Պետական ծառայությունն ընդգրկում է քաղաքացիական ծառայությունը, դատական ծառայությունը, դիվանագիտական ծառայությունը, հատուկ ծառայությունները՝ պաշտպանության, ազգային անվտանգության, ոստիկանության, հարկային, մաքսային, փրկարար ծառայության հանրապետական գործադիր մարմիններում, Հայաստանի Հանրապետության Ազգային ժողովի աշխատակազմում պետական ծառայությունը, Ազգային անվտանգության խորհրդում, Հայաստանի Հանրապետության քննչական կոմիտեում, Հայաստանի Հանրապետության քննչական կոմիտեի դեպարտամենտում, ինչպես նաև օրենսքննչական խառնուրդով ձևավորված ծառայություններ:

Համայնքային ծառայությունը մասնագիտական գործունեություն է, որն ուղղված է Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ տեղական ինքնակառավարման մարմիններին վերապահված խնդիրներին և գործառույթների իրականացմանը:

Այսպիսով, հանրային ծառայության և վերջինիս բովանդակությունը կազմող տարրերի օրենսդրական վերոհիշյալ սահմանումներին հետևում է, որ այն պետության առջև դրված խնդիրներին լուծմանն ու նպատակների իրագործմանը կոչված գործունեություն է, որն

իրականացվում է մասնագիտական գործունեության միջոցով:

Հայաստանի Հանրապետությունում հանրային ծառայության հարաբերությունները կարգավորվում են շուրջ երկու տասնյակ օրենքներով («Քաղաքացիական ծառայության մասին», «Համայնքային ծառայության մասին», «Ոստիկանությունում ծառայության մասին», «Ազգային անվտանգության մարմիններում ծառայության մասին», «Դիվանագիտական ծառայության մասին», «Դատական ծառայության մասին», «Մաքսային ծառայության մասին», «Քաղաքացիական հատուկ ծառայության մասին», «Հայաստանի փրկարար ծառայության մասին», «Հատուկ քննչական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքներ և այլն): Պետական ծառայության բնագավառը կարգավորվում է նաև մի շարք ենթաօրենսդրական ակտերով, ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի որոշումներով և գերատեսչական բազմաթիվ այլ ակտերով:

«Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքով սահմանվում են Հայաստանի Հանրապետությունում հանրային ծառայության սկզբունքները, կազմակերպման կարգը, էթիկայի կանոնները, ինչպես նաև կարգավորվում են բարձրաստիճանի պաշտոնատար անձանց գոյքի, եկամուտներին և փոխկապակցված անձանց մասին հայտարարագրման հետ կապված հարաբերությունները: Նշված օրենքի գործողությունը տարածվում է «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 2-րդ հոդվածի 1-ին մասում նշված մարմիններում հանրային ծառայության պաշտոններին անվանացանկով նախատեսված պաշտոն զբաղեցնող անձանց վրա: Օրենքի գործողությունը տարածվում է

բարձրաստիճան պաշտոնատար անձանց վրա միայն «Հանրային ծառայություն մասին» ՀՀ օրենքով ուղղակիորեն նախատեսված դեպքերում:

Պետական պաշտոններն են՝ քաղաքական (բացառությամբ Հայաստանի Հանրապետության համայնքների ղեկավարների), պաշտոնների, հայեցողական (բացառությամբ Հայաստանի Հանրապետության համայնքների ղեկավարների տեղակալների, Հայաստանի Հանրապետության համայնքների ղեկավարների խորհրդականների, մամուլի քարտուղարների, օգնականների, երևանի գլխավոր ճարտարապետի, երևանի վարչական շրջանի ղեկավարի և նրա տեղակալի, Հայաստանի Հանրապետության համայնքների ղեկավարների տեղակալների օգնականների, երևանի գլխավոր ճարտարապետի օգնականի պաշտոնները), քաղաքացիական, ինչպես նաև պետական ծառայության պաշտոնները:

Համայնքային պաշտոններն են՝ Հայաստանի Հանրապետության համայնքների ղեկավարների, Հայաստանի Հանրապետության համայնքների ղեկավարների տեղակալների, Հայաստանի Հանրապետության համայնքների ղեկավարների խորհրդականների, մամուլի քարտուղարների, օգնականների, երևանի գլխավոր ճարտարապետի, երևանի վարչական շրջանի ղեկավարի և նրա տեղակալի, Հայաստանի Հանրապետության համայնքների ղեկավարների տեղակալների օգնականների, երևանի գլխավոր ճարտարապետի օգնականի, Հայաստանի Հանրապետության համայնքների ավագանիների անդամների, ինչպես նաև համայնքային ծառայության պաշտոնները:

Միաժամանակ պետք է նշել, որ հանրային ծառայության՝ ՀՀ Սահմանադրությամբ նախատեսված որոշ պաշտոններ գրադեցնելը

(ը ն տր ու թ յ ա ն կ ամ ն շ ա ն ա կ մ ա ն ս կ զ ք ու և ք ո վ)
ի ն ք ն ա ք ե ր ա ք ա ր չ ի ե ն թ ա դ ր ու մ պ ե տ ա կ ա ն
ծ առ ա յ ու թ յ ու և : Յ ամ ա ձ ա յ ն «Յ ա ն ր ա յ ի ն
ծ առ ա յ ու թ յ ա ն մ ա ս ի ն » Յ Յ օ ր ե ն ք ի 4-ր դ հ ո դ վ ա ծ ի 13-ր դ
մ ա ս ի ` պ ե տ ա կ ա ն ծ առ ա յ ու թ յ ա ն պ ա շ տ ո ն ը պ ե տ ա կ ա ն
ծ առ ա յ ու թ յ ա ն պ ա շ տ ո ն ն ե ր ի ա ն վ ա ն ա ց ա ն կ ո վ
ն ա խ ա տ ե ս վ ա ծ պ ա շ տ ո ն է , ո ր ն զ ք ա դ ե ց ն ե լ ու
պ ա յ մ ա ն ն ե ր ը ս ա հ մ ա ն վ ու մ ե ն պ ե տ ա կ ա ն
ծ առ ա յ ու թ յ ա ն առ ա ն ձ ի ն տ ե ս ա կ ն ե ր ը կ ա ր գ ա վ ո ր ո դ
Յ ա յ ա ս տ ա ն ի Յ ա ն ր ա պ ե տ ու թ յ ա ն օ ր ե ն ք ն ե ր ո վ :

Ա յ դ պ ի ս ի ք ե ն , մ ա ս ն ա վ ո ր ա պ ե ս , «Յ ա ն ր ա յ ի ն
ծ առ ա յ ու թ յ ա ն մ ա ս ի ն » Յ Յ օ ր ե ն ք ի 4-ր դ հ ո դ վ ա ծ ու մ
թ վ ա ր կ վ ա ծ ք ա դ ա ք ա կ ա ն պ ա շ տ ո ն ն ե ր ը (Յ ա յ ա ս տ ա ն ի
Յ ա ն ր ա պ ե տ ու թ յ ա ն ն ա խ ա գ ա հ ի , Յ ա յ ա ս տ ա ն ի
Յ ա ն ր ա պ ե տ ու թ յ ա ն Ա զ գ ա յ ի ն ժ ո դ ո վ ի
պ ա տ գ ա մ ա վ ո ր ն ե ր ի , Յ ա յ ա ս տ ա ն ի Յ ա ն ր ա պ ե տ ու թ յ ա ն
վ ա ր չ ա պ ե տ ի , Ա զ գ ա յ ի ն ա ն վ տ ա ն գ ու թ յ ա ն խ ո ր հ ր դ ի
ք ա ր տ ու դ ա ր ի , Յ ա յ ա ս տ ա ն ի Յ ա ն ր ա պ ե տ ու թ յ ա ն
ն ա խ ա ր ա ր ն ե ր ի և Յ ա յ ա ս տ ա ն ի Յ ա ն ր ա պ ե տ ու թ յ ա ն
հ ա մ ա յ ն ք ն ե ր ի դ ե կ ա վ ա ր ն ե ր ի պ ա շ տ ո ն ն ե ր ը), ո ր ո ն ք
զ ք ա դ ե ց ն ո դ պ ա շ տ ո ն ա տ ա ր ա ն ձ ի ն ք Յ ա յ ա ս տ ա ն ի
Յ ա ն ր ա պ ե տ ու թ յ ա ն օ ր ե ն ս դ ր ու թ յ ա մ ք ի ր ե ն ց
վ ե ր ա պ ա հ վ ա ծ լ ի ա գ ո ր ու թ յ ու և ն ե ր ի շ ր ջ ա ն ա կ ու մ
ը ն դ ու և ու մ ե ն ք ա դ ա ք ա կ ա ն ո ր ո շ ու մ ն ե ր և
հ ա մ ա կ ա ր գ ու մ դ ր ա ն ց կ ա տ ա ր ու մ ը : Ք ա դ ա ք ա կ ա ն
պ ա շ տ ո ն զ ք ա դ ե ց ն ո դ պ ա շ տ ո ն ա տ ա ր ա ն ձ ը փ ո խ վ ու մ է
ք ա դ ա ք ա կ ա ն ու ժ ե ր ի հ ա ր ա ք ե ր ա կ ց ու թ յ ա ն
փ ո փ ո խ ու թ յ ա ն դ ե պ ք ու մ ` ք ա ց առ ու թ յ ա մ ք օ ր ե ն ք ո վ
ն ա խ ա տ ե ս վ ա ծ դ ե պ ք ե ր ի :

«Յ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ու թ յ ա ն մ ա ս ի ն » Յ Յ օ ր ե ն ք ի 4-ր դ
հ ո դ վ ա ծ ի 4-ր դ մ ա ս ու մ ա մ ր ա գ ր վ ա ծ է , ո ր ք ա դ ա ք ա կ ա ն
պ ա շ տ ո ն ն ե ր (ք ա ց առ ու թ յ ա մ ք ը ն տր ո վ ի ք ա դ ա ք ա կ ա ն
պ ա շ տ ո ն ն ե ր ի) կ ա ր ո դ ե ն զ ք ա դ ե ց ն ե լ Յ ա յ ա ս տ ա ն ի
Յ ա ն ր ա պ ե տ ու թ յ ա ն ա յ ն ք ա դ ա ք ա ց ի ն ե ր ը , ո ր ո ն ք ու և ն ե ն
ք ա ր ձ ր ա գ ու յ ն կ ր թ ու թ յ ու և : Ս ա կ ա յ ն օ ր ե ն ք ը չ ի

նշում, թե ինչ մասնագիտական կրթության մասին է խոսքը, հետևաբար այդ պաշտոնն զբաղեցնող անձը չի անցնում հատուկ պարտադիր պատրաստությանը և հետևյալ դպաշտոնն զբաղեցնելու համար: Մինչդեռ կառավարման հոգեբանության գիտական հայեցակարգերում խոսվում է այն մասին, որ մասնագիտության, անձի հոգեբանական առանձնահատկություններին և նրա աշխատանքային գործունեության միջև գոյություն ունի հստակ համապատասխանության մեխանիզմ⁶⁴: Հայրենական և արտասահմանյան հետազոտություններում բազմիցս արձանագրվել է այն փաստը, որ մասնագիտական կրթությունը զարգացնում է անձի աշխատանքային գործունեության համար անհրաժեշտ հոգեբանական և մասնագիտական որակներ: Ընտրովի քաղաքական պաշտոններին համար օրենքը որևէ կրթություն չի նշում: Քաղաքական պաշտոնն զբաղեցնող պաշտոնատար անձանց գործունեության սկզբունքներին և կազմակերպման կարգի հետ կապված հարաբերությունները սահմանվում են Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրության 13-րդ հոդվածով, Հայաստանի Հանրապետության ընտրական օրենսգրքով, Հայաստանի Հանրապետության այլ օրենքներով, հանրապետության Նախագահի հրամանագրերով և այլ իրավական ակտերով (տե՛ս Հավելված 1)⁶⁵:

Հավելվածում ներկայացված նյութերից երևում է, որ հայեցողական պաշտոններ զբաղեցնող անձինք կարիք ունեն հոգեբանական պատրաստության: Որոշումներին կայացման հոգեբանական

⁶⁴ **Бодров В. А.**, Психология профессиональной деятельности, Теоретические и прикладные проблемы, М., РАН, 2006, 624 с.

⁶⁵ **Լոբյան Ա.**, Հանրային ծառայողներին մասնագիտական գործունեության հոգեբանական առանձնահատկությունները, Երևան, ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, 2015, 240 էջ, էջ 216-218:

տեսությունը հաստատում է նայագործը նթացի և հոգեկաներևոյթների միջև կապը :

Քաղաքացիական պաշտոնը Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրությամբ, օրենքներով և այլ իրավական ակտերով սահմանված կարգով որոշակի ժամանակահատվածով նշանակովի կամ ընտրովի պաշտոն է, որն զբաղեցնող պաշտոնատար անձը Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ իրեն վերապահված լիազորություններ շրջանակում՝ կոլեգիալ, իսկ օրենքով նախատեսված դեպքերում՝ նաև անհատական հիմունքներով ընդունում է որոշումներ ու համակարգում դրանց կատարումը և իր պաշտոնավարման ժամանակահատվածում քաղաքական ու ժերի հարաբերակցության փոփոխության դեպքում չի փոխվում : Հայաստանի Հանրապետությունում քաղաքացիական պաշտոնների դասակարգումը ներկայացված է «Հանրային ծառայություն մասին» ՀՀ օրենքում (տե՛ս հավելված 2):

Հանրային ծառայողի մասնագիտական գործունեության պատկերի մեկնաբանությունը (պրոֆեսիոգրամա) ենթադրում է նախ հանրային ծառայության հիմնական սկզբունքների դիտարկում : Ըստ «Հանրային ծառայություն մասին» ՀՀ օրենքի 6-րդ հոդվածի՝ հանրային ծառայության հիմնական սկզբունքներն են՝

- 1) ՀՀ Սահմանադրության և օրենքների գերակայությունը .
- 2) մարդու և քաղաքացու իրավունքների ու ազատությունների առաջնահերթությունը .
- 3) հանրային ծառայության կայունությունը .
- 4) օրենքի առջև հանրային ծառայողների իրավահավասարությունը .

- 5) հանրային ծառայությունների հրապարակայնությունը .
- 6) հանրային ծառայությունների քաղաքական գույքազուրկությունը .
- 7) քաղաքացիների համար հանրային ծառայությունների հավասար մատչելիությունը՝ իրենց մասնագիտական գիտելիքներին և աշխատանքային ունակություններին համապատասխան .
- 8) հանրային ծառայությունների արհեստավարժությունը .
- 9) հանրային ծառայությունների իրավական և սոցիալական պաշտպանվածությունը .
- 10) անկողմնակալությունը .
- 11) ազնվությունը .
- 12) հարգանքը անձի նրա իրավունքներին հանդեպ .
- 13) պատասխանատվության զգացումը :

Նշված սկզբունքները չափման չեն ենթարկվում, ուստի որևէ մեթոդով դժվար է ստուգել կամ վերահսկել՝ հետևում են արդյոք հանրային ծառայություն այդ սկզբունքներին: Իսկ դանշանակում է, որ այս պարագայում մնում է հիմնվել համապատասխան անձնային որակների վրա: Օրինակ՝ անկողմնակալությունը, ազնվությունը, հարգանքը անձի և նրա իրավունքներին հանդեպ, պատասխանատվության զգացումը առաջին հերթին կրում են բարոյական բնույթ, և դրանց կենսագործումը ծառայողական իրավահարաբերություններում միանշանակ չէ: Ենթադրվում է, որ արդյունավետ հանրային ծառայություն իրականացնելու համար մասնագետից պահանջվում են հետևյալ հոգեբանական որակները՝

- ✓ ինքնակարգավորման հմտություններ
- ✓ հաղորդակցման կարողություն

- ✓ սթրեսսակայունություն
- ✓ հանդուրժողականություն
- ✓ վճռականություն
- ✓ նպատակասլացություն
- ✓ ստեղծարարմտածելակերպ:

1.3.3 Զանրային ծառայություն անպաշտոններին դասակարգումը և նկարագրերը

Զանրային ծառայությունը, ինչպես արդեն նշել ենք, պետությունը Յայաստանի Յանրապետության Սահմանադրությունում և օրենքներով վերապահված լիազորությունների իրականացումն է, որն ընդգրկում է պետական ծառայությունը, համայնքային ծառայությունը, պետական և համայնքային պաշտոնները:

Պետական կառավարման և հանրային ծառայության հիմնական տարրը պաշտոնն է, որի միջոցով իրականացվում է պրոֆեսիոնալ ծառայողական գործունեություն:

Զանրային պաշտոնը պետական մարմինների համակարգում հաստիքային միավոր է, որն ապահովում է պետական մարմինների լիազորությունների իրականացումը:

Զանրային պաշտոն զբաղեցնող անձը պարտավոր է իր գործունեությունն իրականացնելիս առաջնորդվել միայն հանրային շահերով:

«Զանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 5-րդ հոդվածի 1-ին մասի 1-ին կետում հանրային ծառայության պաշտոնը սահմանվում է որպես պետական և համայնքային ծառայության պաշտոնների անվանացանկերով նախատեսված պաշտոն:

Նույն օրենքի 4-րդ հոդվածով սահմանվում է «պետական ծառայության պաշտոն» հասկացությունը. «Պետական ծառայության պաշտոնը

պետական ծառայությունների
անվանացանկով նախատեսված պաշտոն է, որն
գրադեցնելու առանձնահատկությունները
սահմանվում են պետական ծառայություն
տեսակները կարգավորող Հայաստանի
Հանրապետության օրենքներով»⁶⁶:

Պետական ծառայություն
պաշտոնում նախատեսված են պետական
ծառայողների որոշակի դասային աստիճաններ և
կոչումներ: Օրինակ՝ քաղաքացիական ծառայության
պաշտոնում սահմանվում են քաղաքացիական
ծառայության դասային աստիճաններ,
դիվանագիտական ծառայության պաշտոնում՝
դիվանագիտական աստիճաններ, գիևվորական
ծառայության պաշտոններում՝ գիևվորական և
հատուկ կոչումներ և այլն:

Հանրային ծառայության դասային աստիճանը
բնորոշվում է որպես տվյալ հանրային ծառայողի
մասնագիտական գիտելիքներին ու աշխատանքային
ունակություններին համապատասխանող
որակավորման չափանիշ («Հանրային ծառայության
մասին»

ՀՀ օրենքի 5-րդ հոդվածի 1-ին մասի 8-րդ կետ): Որքան
բարձր է դասային աստիճանը, նույնքան բարձր պետք
է լինի հանրային ծառայողի գիտելիքներին և
ունակություններին մակարդակը:

Հանրային ծառայության դասային աստիճաններ
(կոչումներ) սահմանելու, ինչպես նաև դրանք
շնորհելու, իջեցնելու, դրանցից զրկելու հետև
կապված հարաբերությունները կարգավորվում են
պետական ծառայության առանձին տեսակներով,
ինչպես նաև համայնքային ծառայությունը
կարգավորող Հայաստանի Հանրապետության

⁶⁶ «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 4-րդ հոդվածի 13-րդ
կետ:

օրենքներով և այլ իրավական ակտերով: Համաձայն «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 7-րդ հոդվածի՝ հանրային ծառայության պաշտոններ խմբերի և ենթախմբերի դասակարգման հետ կապված հարաբերությունները կարգավորվում են պետական ծառայության առանձին տեսակները, ինչպես նաև համայնքային ծառայությունը կարգավորող Հայաստանի Հանրապետության օրենքներով և այլ իրավական ակտերով: Համաձայն «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 9-րդ հոդվածի՝ հանրային ծառայության յուրաքանչյուր տեսակի համար նախատեսվում են պաշտոնների անվանացանկեր, որոնք հաստատվում են պետական ծառայության առանձին տեսակները, ինչպես նաև համայնքային ծառայությունը կարգավորող Հայաստանի Հանրապետության օրենքներով սահմանված կարգով:

Հանրային ծառայության առանձին տեսակների դասային աստիճանների (կոչումների) համապատասխանությունը սահմանում է Հայաստանի Հանրապետության կառավարությունը:

Պետական ծառայողների լիազորությունների չափը որոշելու համար կիրառվում է պետական ծառայության պաշտոնների դասակարգումը ըստ որոշակի ոլորտների և խմբերի: Համապատասխան խմբի պաշտոնների համար սահմանվում են պետական ծառայողների որակավորման պահանջները, այդ պաշտոններում նշանակումների հերթականությունը, նրանց դասային աստիճանների, դիվանագիտական աստիճանների, գիևվորական և հատուկ կոչումների շնորհման կարգը, ինչպես նաև պետական ծառայությանը վերաբերող այլ հարցեր:

Որակավորմանը ներկայացվող պահանջների թվին դասվում են մասնագիտական կրթության մակարդակը, պետական ծառայության ստաժը կամ մասնագիտական

ստաժը, մասնագիտական այն գիտելիքների իմացությունը, որոնք անհրաժեշտ են պաշտոնական պարտականությունները կատարելու համար:

Հանրային ծառայության պաշտոնները դասակարգվում են՝ ըստ այդ պաշտոնները զբաղեցնող անձանց աշխատանքի կազմակերպման և ղեկավարման պատասխանատվության, որոշումներ կայացնելու կամ իրագործելու լիազորությունների, շփումների և ներկայացուցչության, խնդիրների բարդության և դրանք ստեղծագործաբար լուծելու պահանջի, ինչպես նաև գիտելիքների և հմտությունների անհրաժեշտ մակարդակի:

Հանրային ծառայության անանձին տեսակների պաշտոնների խմբերի համապատասխանությունը սահմանում է Հայաստանի Հանրապետության կառավարությունը:

Հանրային ծառայության պաշտոն է համարվում հանրային ծառայության տվյալ տեսակի պաշտոնների անվանացանկով նախատեսված պաշտոնը:

Վերջերս գործածության մեջ են մտել «պաշտոնի անձնագիր» (նկարագիր)», «աշխատանքի նկարագիր» հասկացությունները, որոնք կիրառվում են թե՛ մասնավոր, թե՛ պետական հատվածում:

Պաշտոնի անձնագիրը (նկարագիրը) տվյալ պաշտոնի էությունը բնութագրող փաստաթուղթ է, որը, որպես կանոն, ներառում է պաշտոնի անվանումը, վերջինիս տեղը կազմակերպության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքում, պաշտոնի նպատակներն ու խնդիրները, պաշտոնյայի հիմնական իրավունքներն ու պարտականությունները, աշխատանքի կազմակերպման և ղեկավարման պատասխանատվությունը, որոշումներ կայացնելու լիազորությունները, շփումների և ներկայացուցչության սահմանները, խնդիրների

բարդութեան մակարդակներին և դրանց լուծման ժամանակ ստեղծագործական լուծումներ կիրառելու նպատակահարմարութեանը, ինչպես նաև գիտելիքներին, հմտութեաններին և աշխատանքային փորձի ներկայացվող պահանջները:

Խոսելով հանրային ծառայության պաշտոնի մասին՝ անհրաժեշտ է բնութագրել նաև «հանրային ծառայության անձնագիր» հասկացությունը: Տվյալ պաշտոնն զբաղեցնող ծառայողի համար հանրային ծառայության անձնագիրը օրենքով և իրավական այլ ակտերով նախատեսված իրավունքներն ու պարտականությունները նկարագրող և տվյալ պաշտոնն զբաղեցնելու համար հանրային ծառայողին մասնագիտական գիտելիքների ու աշխատանքային ունակությունների տիրապետման տեսանկյունից ներկայացնող, ինչպես նաև դասային համապատասխան աստիճան ունենալու պահանջները սահմանող՝ օրենքով նախատեսված կարգով հաստատված փաստաթուղթ է («Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 5-րդ հոդվածի 1-ին մասի 7-րդ կետ):

Քաղաքացիական ծառայության պաշտոններին դասակարգման հիմքում դրվել են տվյալ պաշտոնն զբաղեցնող անձանց աշխատանքի կազմակերպման և ղեկավարման պատասխանատվության, որոշումներ կայացնելու լիազորություններին, շփումներին և ներկայացնող չառայան, խնդիրներին բարդութեան և դրանց ստեղծագործական լուծման պահանջի, ինչպես նաև գիտելիքներին և հմտութեաններին անհրաժեշտ մակարդակները բնութագրող գործունեությունը, որոնց միջոցով լուծվում են միջարք հիմնախնդիրներ:

Միաժամանակ պետական ծառայության ընդունվելու համար օբյեկտիվորեն նախատեսված են որոշ սահմանափակումներ (տարիքային,

մասնագիտական և այլն), որոնք բխում են գործունեության այդ տեսակի առանձնահատկություններից և այն իրականացնող քաղաքացիների իրավական առանձնահատուկ կարգավիճակից: Այսպիսի ընդհանուր հիմունքներով են կանոնակարգվում ոչ միայն պետական, այլև հանրային ծառայության ընդունվելու հետկապված հարաբերությունները:

Հանրային ծառայության պաշտոն զբաղեցնելու իրավունք ունեն հանրային ծառայության տվյալ պաշտոնի անձնագրով (նկարագրով) ներկայացվող պահանջները բավարարող և պետական ծառայության առանձին տեսակները, ինչպես նաև համայնքային ծառայությունը կարգավորող Հայաստանի Հանրապետության օրենքներով նախատեսված պահանջները բավարարող քաղաքացիները՝ անկախ ազգությունից, ռասայից, սեռից, դավանանքից, քաղաքական կամ այլ հայացքներից, սոցիալական ծագումից, գույքային կամ այլ դրույթությունից:

Հանրային ծառայության պաշտոն չի կարող զբաղեցնել այն անձը, որը՝

- ◊ դատական կարգով ճանաչվել է անգործունակ կամ սահմանափակ գործունակ,
- ◊ դատական կարգով գրկվել է հանրային ծառայության պաշտոն զբաղեցնելու (որոշակի պաշտոններ զբաղեցնելու կամ գործունեությունը ամբողջությամբ զբաղվելու) իրավունքից,
- ◊ տառապում է այնպիսի հիվանդությամբ, որը հանրային ծառայության տվյալ պաշտոնի նշանակվելու դեպքում կարող է խոչընդոտել իր լիազորությունների իրականացումը (այդ հիվանդություններից են ցանկը (ցանկերը) հաստատում է Հայաստանի Հանրապետության կառավարությունը),

◊ դատապարտվել է հանցագործության համար, և դատվածությունը սահմանված կարգով հանված կամ մարված չէ,

◊ օրենքի խախտմամբ չի անցել ժամկետային պարտադիր զինվորական ծառայություն:

Նշված պահանջներին բացի՝ պետական ծառայության անանձին տեսակները, ինչպես նաև համայնքային ծառայությունը կարգավորող Հայաստանի Հանրապետության օրենքներով կարող են սահմանվել նաև այլ պահանջներ (տե՛ս «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 12-րդ հոդված):

Համաձայն ՀՀ կառավարության 2011 թվականի դեկտեմբերի 15-ի N 1801-Ն որոշման՝ հանրային ծառայության պաշտոնի նշանակվելու դեպքում լիազորությունների իրականացումը խոչընդոտող հիվանդությունների ցանկում ներառվել են հետևյալ հիվանդությունները.

1. բոլոր տեսակի փսիխոտիկ բնույթի հոգեկան խանգարումներ,
2. ոչ փսիխոտիկ բնույթի հոգեկան խանգարումներ, որոնք ընթանում են հաճախակի սրացումներով՝ արտահայտված ներոտիկ խանգարումներով և անձի հոգեբանական խանգարումներով,
3. մտավոր հետամնացություն,
4. ալկոհոլամոլություն, թմրամոլություն, թունամոլություն,
5. թոքերի տուբերկուլյոզ (ակտիվ շրջանում),
6. Էպիլեպսիա (ընկնավորություն):

Պետք է նշել, որ ՀՀ կառավարության կողմից հաստատված հիվանդությունների ցանկում ներառված չէ կետ հոգեբանական այնպիսի յուրահատկությունների մասին, որոնք կարող են խոչընդոտել հանրային ծառայողի աշխատանքը: Հոգեբանության տեսանկյունից այդ յուրահատկությունները հիմնականում կարող են

վ ե ր ա ք ե ր ե լ ա ն ձ ի հ ու զ ա կ ա ն ու լ ո թ ի
առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու լ ն ն ե թ ի ն
ի ն ք ն ա կ ա ր գ ա վ ո թ մ ա ն մ ե խ ա ն ի գ մ ի կ ա յ ու լ ն ու թ յ ա ն ը⁶⁷:

⁶⁷ **Լ ո ք յ ա ն Ա.**, Յ ա ն թ ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե թ ի մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն
գ ո թ ու լ ն ե ու թ յ ա ն հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու լ ն ն ե թ ը ,
Երևան , Յ Յ պ ե տ ա կ ա ն կ առ ա վ ա թ մ ա ն ա կ ա դ ե մ ի ա , 2015, 240 է ջ , է ջ 59

1.4. Հանրային ծառայողներին վերապատրաստման և ատեստավորման առանձնահատկությունները

Ակնհայտ է, որ հանրային ծառայողական անձնակազմի կառավարման համակարգում կարևորվում է կրթության դերը: Անձնակազմի մասնագիտական զարգացման անհրաժեշտ միջոցներն են կադրերի պատրաստումը, նրանց վերապատրաստումը և որակավորման բարձրացումը: Դրանք հանրային ծառայողներին կառավարչական ու մասնագիտական նոր գիտելիքներ ու հմտություններ ուղղակի փոխանցելու գործընթացներ են:

Հանրային ծառայողի մասնագիտական պատրաստումը և զարգացումը բարդ գործընթաց է, որը ներառում է կրթական բաղադրիչներ: Ամենալայն հիմաստով վերապատրաստումը պարբերաբար իրականացվող ուսուցում է, որը նպատակ ունի ապահովելու հանրային ծառայողի գիտելիքների և հմտությունների անհրաժեշտ պաշար, որոնց յուրացումը, բնականաբար, կնպաստի հանրային ծառայողի գործունեության հոգեբանական կայունության բարելավմանը, ինչպես նաև ինքնավստահության ձևավորմանը:

Պետական և համայնքային ծառայողական պաշտոն կարող են զբաղեցնել այն քաղաքացիները, որոնք ունեն տվյալ պաշտոնի անձնագրով նախատեսված մասնագիտական համապատասխան գիտելիքներ (մասնագիտություն), ինչպես նաև աշխատանքային որոշակի ունակություններ (\$իզիկական, մտավոր), փորձառություն և այլն: Այդ պահանջները, բացառությամբ տարիքային, առողջական և նման այլ սահմանափակումների, խտրական և առանձնահատուկ են հանրային ծառայողական յուրաքանչյուր տեսակի դեպքում: Հարկ է նշել, որ ժամանակակից

գիտական տեսությունների մեջ մշակված են հայեցակարգեր, որոնք բնութագրում են անձի գործունեության հոգեֆիզիոլոգիական անվտանգությունը: Դրանց հիմնական խնդիրը մարդու հոգեֆիզիոլոգիական, հոգեբանական և սոցիալ-հոգեբանական հատկությունների ուսումնասիրումն է, հատկություններ, որոնք դրսևորվում են կոնկրետ մասնագիտական գործունեության մեջ, ազդում են դրա արդյունավետության և որակի վրա, որոշում են մարդու աշխատունակության և հուսալիության մակարդակը, նրա հոգեկան վիճակը, աշխատանքից բավարարված լինելու աստիճանը և հոգեֆիզիոլոգիական ռեսուրսները⁶⁸: Աշխատանքի մտավոր բովանդակության հագեցմանը և լարվածության ու ժեղացմանը վերաբերող հայեցակարգերում կարևոր տեղ են զբաղեցնում անձի մասնագիտական գործունեության հոգեֆիզիոլոգիական վերլուծությունը, նրա հոգեֆիզիոլոգիական վիճակների բարելավումը, մասնագիտական ընտրության և պիտանելիության խնդիրների լուծումը, մարդու անհատական հոգեֆիզիոլոգիական որակների որոշումը և ձևավորումը: Կոնկրետ գործունեությունն կատարելու անձի ընդունակությունը որոշում է աշխատունակության բովանդակությունը՝ որպես մարդու աշխատանքի հուսալիության հիմնական բաղադրիչ: Աշխատունակության մակարդակը կարող է փոփոխվել ըստ հետևյալ ցուցանիշների՝ գործունեության արդյունավետության, մարդու ինքնագագնողությունը, օրգանիզմի

⁶⁸ **Пряжников Н. С.**, Психология труда, учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений, Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. 5-е изд., стер., М., Издательский центр «Академия», 2009, 480 с.; **Толочек В. А.**, Современная психология труда. Учебное пособие. СПб., Питер, 2005, 479 с.;

Климов Е. А., Психология профессионала. Психологи Отечества. М., Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996, 400 с.
Щербатых Ю. В., Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах, М., Кнорус, 2011, 248с.

գործառույթները և համակարգերը հոգեֆիզիկական ցուցանիշները⁶⁹:

Հանրային ծառայողները արհեստավար ժողովուրդներ են թաղրում և պաշտոնական պարտականությունների կատարման խնդրում մասնագիտական պահանջվող մակարդակ և պատրաստվածություն, ծառայության ողջ ընթացքում մասնագիտական գիտելիքների և հմտությունների մշտական կատարելագործում:

Եթե հանրային ծառայողը չունի ներմասնագիտացում, ապա նա պետք է մասնագիտական որակներ ձեռք բերի աշխատանքի ընթացքում: Այս առումով մասնագիտական գիտելիքների ամրապնդման, ձևավորման և զարգացման կարևոր միջոց կարող են լինել վերապատրաստումները:

Հանրային ծառայողների վերապատրաստումը հանրային ծառայողների աշխատանքային պարտականությունների կատարման արդյունավետության բարձրացման նպատակով մասնագիտական գիտելիքների և աշխատանքային ունակությունների կատարելագործմանն ուղղված գործընթաց (միջոցառում) է («Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 5-րդ հոդվածի 1-ին մասի 10-րդ կետ):

Հանրային ծառայողի վերապատրաստման և ատեստավորման հետ կապված հարաբերությունները սահմանվում են «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 17-րդ և 18-րդ հոդվածների դրույթներով:

Հանրային ծառայողները ենթակա են պարտադիր վերապատրաստման:

Դրանից բացի՝ վերապատրաստում կարող է անցկացվել նաև հանրային ծառայության տվյալ պաշտոնի անձնագրով (և կարագրով) սահմանված՝ հանրային ծառայողի իրավունքների

⁶⁹ Экономика и социология труда: Учебник Под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. М., ИНФРА-М, 2010, 584 с.

ն Լ պարտականություններին, մասնագիտական գիտելիքներին և աշխատանքային ունակություններին տիրապետման կոնկրետ պահանջներին կատարելագործման կամ այդ պահանջներին փոփոխություն, ինչպես նաև Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությունը սահմանված այլ դեպքերում:

Հանրային ծառայողներին վերապատրաստման հետ կապված հարաբերությունները կարգավորվում են պետական ծառայության առանձին տեսակները, ինչպես նաև համայնքային ծառայությունը կարգավորող Հայաստանի Հանրապետության օրենքներով և այլ իրավական ակտերով:

ՀՀ քաղաքացիական ծառայության օրենսդրությունը սահմանում է քաղաքացիական ծառայողներին մասնագիտական գիտելիքներին և աշխատանքային ունակություններին կատարելագործման հետ կապված հիմնական սկզբունքային մոտեցումները, քաղաքացիական ծառայողներին վերապատրաստումների կազմակերպմանը և իրականացմանը վերաբերող խնդիրներն ու առանձնահատկությունները:

ՀՀ քաղաքացիական ծառայության օրենսդրությունը սահմանում է քաղաքացիական ծառայողներին վերապատրաստումների երկու տեսակ՝ պարտադիր (իրականացվում են առնվազն երեք տարին մեկ) և ոչ պարտադիր (իրականացվում են քաղաքացիական ծառայողի կամ համապատասխան մարմնի աշխատակազմի ղեկավարի նախաձեռնությամբ):

Պարտադիր վերապատրաստումները ենթադրում են քաղաքացիական ծառայողներին վերապատրաստումների իրականացումը ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի կողմից հաստատված վերապատրաստումների ուսումնական

ծրագրերով, իսկ նաև պարտադիր վերապատրաստումները կարող են անցկացվել նաև ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի կողմից հաստատված այլ ուսումնական ծրագրերի համաձայն:

Պարտադիր վերապատրաստումներն իրականացվում են հիմնական մեթոդներով՝ դասախոսություն, որը քաղաքացիական վերապատրաստումների իրականացման հիմնական ձևն է և գործնական պարապմունքներ, որոնք կիրառվում են վերապատրաստումների իրականացման ընթացքում:

Ինչպես հայտնի է, հանրային ծառայության համակարգի տարրերի արմատավորման առաջնեկը քաղաքացիական ծառայությունն է, որից հետո գործողության մեջ դրվեցին պետական այլ ծառայություններ և համայնքային ծառայությունը: Վերապատրաստման ծրագրերում հոգեբանական բաղադրիչների պարտադիր ներառումն ուղղակիորեն կնպաստի ունկնդիրների հոգեբանական պատրաստվածության ձևավորմանը:

Համաձայն «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 7-րդ հոդվածի 4-րդ մասի՝ ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը հաստատում է քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների յուրաքանչյուր խմբի ընդհանուր նկարագիրը:

Քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների յուրաքանչյուր խմբի ընդհանուր նկարագրով սահմանվում է տվյալ խմբում ընդգրկվող պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողի աշխատանքի կազմակերպման և դեկավարման պատասխանատվության, որոշումներ կայացնելու և լիազորությունների, շփումների և ներկայացուցչության, խնդիրների բարդության և դրանք ստեղծագործաբար լուծելու պահանջի, գիտելիքների և հմտությունների անհրաժեշտ

մակարդակը (տե՛ս ՀՀ քաղաքացիական ծառայողների խորհրդի 2002 թվականի հունիսի 18-ի N 20-Ն որոշման հավելվածի 3-րդ կետը):

Վերջին տարիներին Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական և համայնքային ծառայողների մի շարք վերապատրաստումներ իրականացնում են մի քանի ուսումնական հաստատություններ՝ երևանի պետական համալսարանը, ՀՀ պետական կառավարմանակադեմիան, Կառավարման և տնտեսագիտության ինստիտուտը և այլն: Այս հաստատություններում իրականացվող վերապատրաստման ծրագրերի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ դրանք առավելապես միտված են ծառայողների գիտելիքների հարստացմանը: Այսպես, քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման ծրագրերը ներառում են ՀՀ Սահմանադրությունը, քաղաքացիական ծառայողների օրենսդրությունը և ՀՀ քաղաքացիական ծառայողների խորհրդի իրավասությունն առնչվող թեմաներ, որոնք կազմել են ուսումնական ժամերի քանակի շուրջ չորս հինգերորդ մասը: Համանման պատկեր է նաև համայնքային ծառայողների համակարգում: Այստեղ վերապատրաստման ծրագրերը գրեթե ամբողջությամբ ընդգրկում են ՀՀ Սահմանադրությունը, տեղական ինքնակառավարման մարմինների իրավասությունը սահմանող ՀՀ օրենսդրությունը և համայնքային ծառայողների առանձնահատկությունները⁷⁰: Դիտարկումները ցույց են տալիս, որ վերապատրաստմանը հատկացվող ժամաքանակի մնացած մասը տրամադրվում է

⁷⁰ **Է. Օրդյան, Յ. Օրդյան**, Հանրային ծառայողների աշխատանքային ունակությունների կատարելագործումը՝ որպես հայեցակարգային հիմնախնդիր, «Տնտեսության զարգացման և կառավարման հիմնախնդիրներ», գիտական աշխատանքների ժողովածու, Երևան, Օր-Դար հրատ., 2012, 127-148 էջ:

քաղաքացիական ծառայություն համակարգում մասնագիտական հմտությունների զարգացմանը:

Քաղաքացիական և համայնքային ծառայողների առաջին վերապատրաստման արդյունքների և ծառայողների կարիքների ուսումնասիրությունից պարզվեց, որ անհրաժեշտություն կա ավելացնելու աշխատանքի կատարելագործմանն ուղղված ուսուցման թեմաների ու ժամերի քանակը: Ուստի քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման համար մշակվեցին և հաստատվեցին նոր ծրագրեր, որոնցում տեղ գտան մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը և հոգեբանությունը վերաբերող մի շարք թեմաներ՝ աշխատակազմի ընտրություն և համալրում, սթրեսի կառավարում, կոնֆլիկտի հոգեբանություն, հանրություն հետ կապեր, էթիկան քաղաքացիական ծառայության համակարգում, կոռուպցիայի դեմ պայքարի հմտություններ, գործավարություն և փաստաթղթաշրջանառության կազմակերպման հմտություններ:

Անհրաժեշտ է նշել, որ համանման միտում է նկատվում նաև համայնքային ծառայողների վերապատրաստման նոր ծրագրերում, որոնք մշակվեցին Հայաստանի Հանրապետության տարածքային կառավարման նախարարության պատվերով և ՄԱԿ-ի ծրագրի հովանավորությամբ՝ 2010թ. անցկացված համայնքային ծառայողների կարիքների փորձագիտական հետազոտության արդյունքների հիման վրա:

Ըստ ծրագրերում մշակված հայեցակարգային մոտեցման դրույթի՝ ժամանակն է փոփոխել վերապատրաստման գաղափարախոսությունը՝ վերապատրաստման ծրագրերը ճանաչողական և ընդհանուր իմացաբանական ոլորտն ավելի մոտեցնելով համայնքային ծառայողների

մասնագիտական գիտելիքների, աշխատանքային ու
կառավարչական հմտությունների զարգացմանը: Դա
հնարավորություն է կտա ավելի սերտացնել ու
վերապատրաստման կայքը համայնքային ծառայողի
պաշտոնի անձնագրով նախատեսվող
գործառնությունների հետ, ինչը կնպաստի դրանք
ամբողջ ծավալով և պահանջվող մակարդակով
կատարելուն:

ՀՀ քաղաքացիական ծառայության
օրենսդրությունը սահմանում է նաև
քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտական
գիտելիքների և աշխատանքային
ունակությունների կատարելագործման նպատակով
գործունեության սկզբունքներն ու մոտեցումները,
վերապատրաստման գործունեություն կարգը:

Քաղաքացիական ծառայության
վերապատրաստումների համակարգը որոշ չափով
փոխկապակցված է ատեստավորումների համակարգի
հետ: Քաղաքացիական ծառայողն իր առաջին
ատեստավորումից առաջ պարտավոր է անցնել առաջին
վերապատրաստումը, սակայն հաջորդ
ատեստավորումների դեպքում ատեստավորումից
առաջ վերապատրաստում անցնելն այլևս պարտադիր
չէ: Դրա հետ մեկտեղ՝ վերապատրաստումների
համակարգը փոխկապակցված չէ քաղաքացիական
ծառայության համալրման համակարգի հետ, երբ
մրցողություն հաղթած դիմորդը պետք է նաև պաշտոնն
զբաղեցնելուց առաջ վերապատրաստում անցնի՝ ըստ
համապատասխան ուսումնական ծրագրերի:
Վերապատրաստումների համակարգը
պայմանավորված չէ նաև առաջխաղացմամբ:

Հանրային ծառայողների աշխատանքի գնահատման
մեթոդներից է կարգերի ատեստավորումը: Չնայած
ատեստավորումը մասնագետներին
հնարավորություն է ընձեռնում մշտապես գտնվել ու

մասնագիտորեն քարձր կարգավիճակում,
այնուամենայնիվ հոգեբանական տեսանկյունից
այն սթրեսածին գործունե (ատեստավորման
սթրեսային ազդեցությունը կքննարկենք
հաջորդիվ): Ատեստավորումը նպատակ ունի
պարզելու գբադեցրած պաշտոնին հանրային
ծառայողի գիտելիքներին և աշխատանքային
ունակությունների համապատասխանությունը:

Համաձայն «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ
օրենքի

18-րդ հոդվածի՝ հանրային ծառայողների
ատեստավորման կամ կատարողականի գնահատման հետ
կապված հարաբերությունները կարգավորվում են
պետական ծառայության առանձին տեսակները,
ինչպես նաև համայնքային ծառայությունը
կարգավորող Հայաստանի Հանրապետության
օրենքներով և այլ իրավական ակտերով:

Անդրադառնալով հանրային ծառայության
կազմակերպման կարգին՝ պետք է նշել, որ
ծառայության առանձին տեսակների մասին
օրենքներում մանրամասն նկարագրված են
հանրային ծառայության այս կամ այն պաշտոնն
գբադեցնելու իրավունքի իրացման հստակ
պայմանները՝ ըստ տվյալ բնագավառի
առանձնահատկությունների, ինչպես նաև
ծառայություն կրելու կարգն ու պայմանները,
պաշտոնատար անձանց իրավունքներն ու
պարտականությունները:

Քաղաքացին հանրային ծառայության պաշտոն
կարող է գբադեցնել, եթե.

- ◆ լրացել է 18 տարին կամ առնվազն ունի տվյալ
ծառայության համար սահմանված (պետական և
համայնքային ծառայության դեպքերում)
նվազագույն տարիք, և չի լրացել սահմանված

անավելի ազոլյն տարիքը (55 կամ 65 տարեկան, իսկ որոշ դեպքերում՝ 70 տարեկան),

- ◆ իր մասնագիտական գիտելիքներով և աշխատանքային ունակություններով համապատասխանում է տվյալ պաշտոնի անձնագրով ներկայացվող պահանջներին, քաղաքական կամ հայեցողական գնահատման չափանիշներին (քաղաքական և հայեցողական պաշտոններին դեպքում),
- ◆ տիրապետում է հայերենին կամ նաև օտար լեզուներին,
- ◆ սահմանված կարգով հաղթահարել է տվյալ թափուր պաշտոնն զբաղեցնելու համար հայտարարված մրցույթի պայմանները կամ համապատասխանում է արտամրցութային կարգի պայմաններին և այլն:

Մասնագետներին տարիքային սահմանափակումներին անդրադառնալով՝ նշենք, որ հոգեբանական տեսանկյունից անձնիք զարգացման ընթացքում ունենում է ճգնաժամային շրջաններ, որոնք իրենց ազդեցությունն են թողնում աշխատանքային գործունեության վրա: Անձի զարգացման ընթացքում անցումային և ճգնաժամային շրջանների նկարագրությունը անդրադարձել են քաղաքաբիվ հեղինակներ⁷¹: Մարդու զարգացման ընթացքում անցումային և ճգնաժամային շրջանները մեկ տարիքային փուլից մյուսին անցնելու բեկումնային կետ են հանդիսանում: ճգնաժամերից հետո մարդն ունենում է ձեռքբերումներ, հասունանում է, վերաիմաստավորում կյանքի որոշակի փուլերը:

⁷¹ **Малкина-Пых И.Г.,** **Возрастные кризисы** взрослости. М., **Изд-во Эксмо**, 2005, 416 с.
Поливанова К. Н., **Психология возрастных кризисов.** К.Н. Поливанова. М., Академия, 2000, 184 с.
Խուլդոնյան Ս., Անձի զարգացման ճգնաժամային տարիքները, Երևան, 2-րդ ակ -97, 2004, 248 էջ:
Տաթևյան Յ., 2-րդ զարգացման հոգեբանություն հիմունքներ, Երևան, 3-րդ հրատ., 2013, 163 էջ:

Յուրաքանչյուր ճգնաժամային փոփոխում տեղի է
ունենում անձի գարգացման սոցիալական
իրավիճակի ամբողջական փոփոխութեան. փոխվում
են սոցիալական միջավայրում
փոխհարաբերութեան ներհանուր բնույթը, երբեմն
նաև գործունեության ձևը և այլն: Այս
փոփոխութեան կրում են թռիչքաձև բնույթ,
ուստի հաճախ ուղեկցվում են բացասական
վարքագծերի դրսևորմամբ և հոգական
ապրումներով⁷²: Հանրային ծառայության առանձին
տեսակների վերաբերյալ օրենքներով այս կամ այն
պաշտոնն զբաղեցնելու համար նախատեսված են նաև
լրացուցիչ այլ նախապայմաններ:

Հանրային ծառայության առանձին ոլորտներում
հանրային ծառայողներին ներկայացվող
պահանջները միմյանցից որոշ չափով տարբերվում
են: Օրինակ՝ քաղաքացիական ծառայության
համակարգում կարող են ընդգրկվել առնվազն
միջնակարգ կրթություն ունեցող ՀՀ քաղաքացիներ,
իսկ հարկային ծառայության համակարգում՝
հայերենին տիրապետող, պետական հավատարմագրում
ստացած բարձրագույն ուսումնական
հաստատությունն ավարտած, պետական
հավատարմագրում ստացած մասնագիտությունների
գծով բարձրագույն կրթություն ունեցող
Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիներ:
Հանրային ծառայողի հիմնական իրավունքներն ու
պարտականությունները կանոնակարգվում են
օրենքի համապատասխան կետերով, որոնք
ներկայացված են հավելված 3-ում⁷³: Այդ

⁷² **Խուրդյան Ս.**, Անձի գարգացման ճգնաժամային տարիքները,
Երևան, 2-րդ անգակ -97, 2004, 248 էջ:

⁷³ **Լոբյան Ա.**, Հանրային ծառայողների մասնագիտական
գործունեության հոգեբանական առանձնահատկությունները,
Երևան, ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, 2015, 240 էջ, էջ 219:

փաստաթղթերում կարևորվում են առևտրային կազմակերպությունների և հանրային ծառայությունների ներգրավված մասնագետների իրավունքների ու պարտականությունների տարբերությունները:

1.5.3 անրային ծառայողների գործունեության հիմնարար հայեցակարգերի վերլուծությունը

Կառավարման հիմնահարցերը քննարկվել են բազմաթիվ հեղինակների կողմից, սակայն հանրային ծառայողների գործունեությանը վերաբերող վերլուծությունները սակավաթիվ են: Ուստի մենք անդրադառնում ենք կառավարման հայեցակարգային մոտեցումներին:

Կառավարչական գործունեությունը սկզբունքորեն տարբերվում է գործունեության

մյուս տեսակներից: Նկատենք, որ մինչև 20-րդ դարի սկիզբը կառավարումը չէր դիտարկվում որպես հատուկ գործունեություն և առանձին գիտական հետազոտությունների ամարկաչ էր: Առաջին անգամ կառավարման կառուցակարգերի և սկզբունքների մասին խոսեցին 1911 թվականին՝ Ֆ.Թեյլորի «Գիտական կառավարման սկզբունքները» գրքի տպագրությունից հետո, որտեղ նա առանձնացրել է կառավարչական աշխատանքի հիմնական սկզբունքները: 1920 թվականին Ա.Ֆայոլը նկարագրեց կառավարման սկզբունքների հաջորդական համակարգը⁷⁴: Ընդգծենք, որ կառավարման գաղափարը՝ որպես գիտակարգ, մասնագիտություն, հետազոտություն ունի, համեմատաբար նոր է: Կառավարումը գործունեության ինքնուրույն ուղղություն է ճանաչվել միայն 20-րդ դարում: Ավելին, կառավարումը և կազմակերպումը մինչև 1900-ական թվականները բոլորովի այլ տեսք ունեն: Այդուհանդերձ կայացված են հին և ժամանակակից կառավարման համեմատությունները: Նախկինում կազմակերպությունները ձգտում էին ունենալ բարձր օղակի կառավարիչների փոքր խումբ, որն ընդունում էր բոլոր հնարավոր որոշումները: Չաճախ կառավարումն իրականացվում էր մեկ անձի կողմից: Եթե կառավարման վերին օղակում գտնվող անձը (նա գրեթե միշտ տղամարդ էր) և վարչեր էր և կառավարիչ, ապա ամեն ինչ քիչ թե շատ հարթ էր ընթանում: Չին և ժամանակակից կառավարման ձևերի համեմատական վերլուծությունն անդրադարձել են Մ. Մեկսոնը և համահեղինակներ Մ. Ալբերտը, Ֆ.

⁷⁴ Розанова В. А., Психология управления. М., 2010, 420с.
 Чередниченко И. П., Психология управления. Ростов н/Дону, Феникс, 2011, 608 с.

Խեղոնուրիս⁷⁵: Վերլուծությունը ներկայացված է աղյուսակի տեսքով:

Աղյուսակ 1.

Յինև ժամանակակից կառավարման ձևերի համեմատություն

Յին կառավարում	Ժամանակակից
Սակավաթիվ մեծ կազմակերպություններ հսկայական	Մեծ թվով հզոր, խոշոր կազմակերպություններ, ինչպես կոմերցիոն, այնպես
Սակավաթիվ ղեկավարներ, միջին	Մեծ թվով ղեկավարներ՝ այդ
Կանավարչական գործունեությունը հաճախ էր տարբերվում և էր ստանձնակալական	Հստակ անձնացված են կառավարչական խմբերը, կառավարչական
Ընդունված է ժամանգաբար ղեկավար պաշտոն գրադեցնելը կամ այն ուժով գոպելը	Ղեկավար պաշտոններ գրադեցնելն իրականացվում է կոմպետենցիաների հիման վրա՝
Քիչ աշխատողներ են ընդունակ կազմակերպության համար ևս ունեն	Ծառաշխատողներ են ընդունակ կազմակերպության համար ևս ունեն
Կարևոր էր հրամանի կատարումը	Կարևոր է կոլեկտիվ աշխատանքը

Մինչև 20-րդ դարը համակարգային կառավարումը քչերին էր հետաքրքրում: Մարդկանց առավել հետաքրքրում էր, թե ինչպես օգտագործել կազմակերպությունը շատ գումար վաստակելու

⁷⁵ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента [Учебник]: Пер. с англ., М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. 3-е изд. М., Дело, 2000, 704 с.

համար, հետաքրքրում էր քաղաքական իշխանություն և նենալը, սակայն ոչ դրանք կառավարելը:

Անդրադառնանք կառավարման գիտություն սկզբնավորմանը և փոփոխություն: Առաջին փոփոխություն համակարգային մոտեցումն է կառավարմանը: Ֆ. Թեյլորի «Գիտական կառավարման սկզբունքները» աշխատությունը հրատարակում էր հետո կառավարումը ճանաչվեց որպես գիտություն և հետագոտական ինքնուրույն ուղղություն⁷⁶: Կառավարման նկատմամբ հետաքրքրությունն առաջացնող հիմնական ուժը Անգլիայում սկսված արդյունաբերական հեղափոխությունն էր: Սակայն այն միտքը, որ կառավարումը կարող է եսկան ներդրում ունենալ կազմակերպության զարգացման և հաջողության հարցում, նախ ծագել է Ամերիկայում: Ամերիկյան համարվում է ժամանակակից կառավարման հայրենիքը: Նույնիսկ 20-րդ դարի սկզբին Միացյալ Նահանգները գործնականում միակերկիրն էր, որտեղ մարդն իրան ձնային հատկանիշներով ու կոմպետենտությամբ կարող էր հաղթահարել իր ծագմամբ ու ազգությամբ պայմանավորված դժվարությունները: 19-րդ դարում միլիոնավոր եվրոպացիներ, ձգտելով բարելավել իրենց ճակատագիրը, գաղթում էին ԱՄՆ՝ ստեղծելով աշխատասեր մարդկանցից կազմված աշխատուժի մեծ շուկա: Միացյալ Նահանգները ստեղծման հենց սկզբից լրջորեն խրախուսում էր կրթության գաղափարը, և բոլոր նրանք, ովքեր ցանկանում էին կրթություն ստանալ, ունենում էին դրահնարավորությունը: Կրթությունը նպաստում էր, որ մտավոր մեծ ներուժ ունեցող մարդիկ տարբեր դերակատարություն ունենային բիզնեսում, այդ

⁷⁶ **Бурганова Л. А.**, Теория управления, учебное пособие, М. Инфра-М, 2004, 153 с.; Психология управления. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Ростов - на/Д.: Феникс, 2004.с.4-5

թվում՝ կառավարման մեջ ⁷⁷:

Յաջորդը կառավարման՝ որպես գիտակարգի զարգացման փուլն էր, որը պայմանավորված էր հարակից գիտությունների՝ մաթեմատիկայի, ինժեներիայի, հոգեբանության, սոցիոլոգիայի և մարդաբանության զարգացման հաջողություններով: Գիտության այս ոլորտների զարգացմանը զուգընթաց կառավարման ոլորտի հետազոտողները, տեսաբանները և գործող մասնագետները բացահայտում էին կառավարման հաջողություն վրա ազդող ավելի շատ գործոններ: Այս գիտելիքներն օգնում էին գտնելու կառավարման նոր մոտեցումներ: Ընդհանուր առմամբ հայտնի է չորս մոտեցում, որոնք էական ներդրում են ունեցել կառավարման տեսության և պրակտիկայի զարգացման մեջ: Գործընթացային մոտեցումը կառավարումը դիտարկում է որպես կառավարման փոխկապակցված գործառույթների անընդմեջ շարք: Ըստ համակարգային մոտեցման՝ դեկավարները պետք է կազմակերպությունը դիտարկեն որպես փոխկապակցված բաղադրիչների ամբողջություն, ինչպես մարդիկ, կառուցվածքը, խնդիրները և տեխնոլոգիաները, որոնք արտաքին փոփոխվող աշխարհում տարբեր նպատակների հասնելու միջոց են:

Իրավիճակային մոտեցումը հիմնվում է այն սկզբունքի վրա, որ կառավարման տարբեր մեթոդների պիտանիությունը որոշվում է իրավիճակով: Քանի որ ինչպես կազմակերպությունում, այնպես էլ արտաքին աշխարհում գոյություն ունեն բազմաթիվ մեթոդներ, չկա կազմակերպությունը կառավարելու մեկ «լավագույն» միջոց: Ստեղծվող իրավիճակում

⁷⁷ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента [Учебник]: Пер. с англ., М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. 3-е изд. М., Дело, 2000, 704 с.

ամենաարդյունավետ մեթոդն այն է, որն առավել համապատասխանում է տվյալ իրավիճակին: Իրավիճակային մոտեցման հիմքում ընկած է երկու թեզ. առաջին՝ գոյություն ունի ընդհանրացված արդյունավետ կառավարում բոլոր իրադրություններում, երկրորդ՝ կառավարման արդյունավետությունը պայմանավորված է ամենից առաջ դրա շարժունությունը և հարմարվողականությամբ այն միջավայրում, որտեղ գործում է տվյալ կազմակերպությունը⁷⁸:

Անդրադառնալով կառավարման դասական դպրոցներին, որոնք կառավարման հետազոտարգաման հիմքն են: անհերթականությունը դրանք կարելի է ներկայացնենք այդ դպրոցները ըստ ժամանակագրության.

1. Գիտական կառավարման դպրոց (1885-1920), հիմնադիր՝ ամերիկացի ինժեներ Ֆ.Թեյլոր,
2. Վարչական կառավարման դպրոց (1920-1950), հիմնադիր՝ Ֆրանսիացի ինժեներ, արդյունաբերող և կառավարման տեսաբան Ա. Ֆայոլ,
3. Մարդկային հարաբերություններ և վարքաբանական գիտություններ դպրոց (1930-1950), հիմնադիր՝ ամերիկացի հոգեբան և սոցիոլոգ Է.Մեյո,
4. Կառավարման գիտություն կամ քանակական մեթոդներ⁷⁹:

Գիտական կառավարումը կապված է Ֆ. Թեյլորի, Ֆրենկ և Լիլիան Ջիլբրեթների, Յենրի Գանտի աշխատանքների հետ: Նրանք ենթադրում էին, որ

⁷⁸ Կառավարչական գործունեությունն ամենաառավելագույնի հոգեբանական նկարագիրը // կոլեկտիվ մենագրություն, Ռ.Վ. Ադոլգոլմցյան, Լ.Յ. Պետրոսյան, Ս.Յ. Պողոսյան, Ա.Ռ. Խաչատրյան, Երևան, 2015, 232 էջ:

⁷⁹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента [Учебник]: Пер. с англ., М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. 3-е изд. М., Дело, 2000, 704 с.
Розанова В. А., Психология управления. М., 2010, 420с.

դիտումներին ու չափումներին, տրամաբանության և վերլուծության ներքին կիրառմամբ կարելի է կատարել ազդերի ձեռքի աշխատանքի բազմաթիվ գործողություններ՝ այդպիսով բարձրացնելով դրանց արդյունավետությունը: Գիտական կառավարման մեթոդաբանության առաջին փուլը աշխատանքի բովանդակության վերլուծության ներքին դրա հիմնական բաղադրիչները որոշելը: Յիմնվելով ստացված տեղեկության վրա՝ նրանք փոփոխում էին գործողությունները, որպեսզի վերացնեն ավելորդ, անարդյունավետ շարժումները: Միաժամանակ, օգտագործելով ստանդարտ գործընթացներ և սարքավորումներ, փորձում էին բարձրացնել աշխատանքի արդյունավետությունը:

Այս դպրոցի կարևոր ներդրումը խթանման համակարգի կիրառումն էր՝ արտադրանքի ծավալը մեծացնելու և արտադրողականությանը բարձրացնելու հարցում աշխատողներին շահագրգռելու նպատակով: Յաճի էին առնում նաև հանգստի և անխուսափելի դադարների հնարավորությունը, այնպես որ որոշակի խնդիրներ կատարելու համար նախատեսված ժամանակը իրական էր և արդար: Սա դեկավարությանը հնարավորություն էր տալիս սահմանելու արտադրողական իրականանալի նորմեր և արագ ու չվճարելու նրանց, ովքեր գերազանցում էին սահմանված նվազագույն չափը: Այս մոտեցման հիմնական սկզբունքն այն էր, որ յուրաքանչյուրը գնահատվում էր ըստ աշխատանքի:⁸⁰ Այս մոտեցման հիմնադիրները կարևոր էին համարում այնպիսի կարգերի ընտրության հարցը, որոնք \$իզիկապես և

⁸⁰ **Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю.** Психология труда и человеческого достоинства: Уч. пособие. М.: Изд-ий центр "Академия", 2003. – с.24-26.

մտավոր հնարավորություններով համապատասխանում էին իրենց կատարած աշխատանքին: Նրանք նաև ընդգծում էին ուսուցման նշանակությունը:

Փաստորեն Ֆ. Թեյլորը և նրա ժամանակակիցներն ընդունում էին, որ կառավարչական աշխատանքը հատուկ մասնագիտություն է, և կազմակերպությունը շահում է, եթե աշխատողների յուրաքանչյուր խումբ կենտրոնանում է այն բանի վրա, ինչն իրեն ավելի լավ է հաջողվում⁸¹: Այս մոտեցումը կտրուկ տարբերվում է հին համակարգից, երբ աշխատողն ինքն էր պլանավորում իր աշխատանքը:

Գիտական կառավարման դպրոցը շրջադարձային էր, քանի որ դրա շնորհիվ կառավարումն սկսեց լայնորեն ընդունվել որպես գիտական հետազոտություն ինքնուրույն ուղղություն: Առաջին անգամ դեկավարները և գիտնականները տեսան, որ գիտություն և տեխնիկայի բնագավառներում կիրառվող մեթոդներն ու մոտեցումները կարող են արդյունավետ կերպով կիրառվել կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար:

Կառավարման վարչական դպրոցի (1920-1950) նպատակը կառավարման ընդհանուր սկզբունքների ստեղծումն էր: Այս դպրոցի ներկայացուցիչները համոզված էին, որ այդ սկզբունքներին հետևելով՝ կազմակերպությունը հաջողություններ կունենա: Սկզբունքներից մեկը կազմակերպության կառավարման ռացիոնալ համակարգի մշակումն է: Ֆայոլի հիմնական ներդրումը կառավարման տեսություն մեջ այն է, որ նա կառավարումը դիտարկում էր որպես ունիվերսալ գործընթաց՝ բաղկացած մի քանի փոխկապակցված

⁸¹ Бурганова Л. А., Теория управления, учебное пособие, М. Инфра-М, 2004, 153 с., с.13-14

գործառույթներին, ինչպես օրինակ՝ պլանավորումը և կազմակերպումը: Ռոզանովան «Կառավարման հոգեբանություն» գրքում նշում է, որ Ա. Ֆայոլի շնորհիվ կառավարումն սկսեց դիտարկվել որպես մարդկանց ինքնուրույն և առանձնահատուկ գործունեություն, ինչի հիման վրա էլ առաջացավ կառավարման հոգեբանությունը⁸²: Ըստ տեսության հաջորդ սկզբունքը վերաբերում է աշխատողների կառավարման և կազմակերպման կառուցվածքին: Որպես օրինակ ներկայացնում են միակենտրոն կառավարումը, համաձայն որի՝ մարդը պետք է հրահանգներ ստանա մեկ ղեկավարից և ենթարկվի միայն նրան:

Մարդկային հարաբերությունների դպրոցի (1930–1950)

Ներկայացուցիչները կարևորում էին մարդկային գործունի դերը կազմակերպության արդյունավետության բարձրացման հարցում: Գ. Ն. Նիկիֆորովն իր «Մենեջմենթ» գրքում նշում է, որ մարդկային հարաբերությունների դպրոցի հիմնադիրներից Գ. Մյունստերբերգը մեծ ներդրում ունի մասնագիտական պիտանիության, մասնագիտական ուսուցման, հոգնածության, հոգեվնասվածքի, արտադրության մեջ գովազդի հիմնախնդիրների մշակման գործում: Յատկապես մեծ ենրաներդրումը մասնագիտության ընտրության և մասնագիտական ընտրության ուղղությունների զարգացման մեջ⁸³:

Մարդկային հարաբերությունների դպրոցի զարգացման առումով մեծ հեղինակություն են վայելում Մ. Ֆոլետը և Է. Մեյոն⁸⁴: Մեյոյի հայտնի գիտափորձերը, որոնք անցկացվել են «Ուեսթերն

⁸² **Розанова В. А.**, Психология управления. М.: Альфа-Пресс, 2010, 420с.

⁸³ Психология менеджмента, Под научной редакцией Г. С. Никифорова, Санкт-Петербург, 2010, 534 с.

⁸⁴ **Бурганова Л. А.**, Теория управления, учебное пособие, М. Инфра-М, 2004, 153 с., с. 17

Ելեկտրիկ» ընկերությունում (Յոտորն), կառավարման տեսությունում նոր ուղղություն են ստեղծել: Այդ փորձերը բացահայտում են, որ հստակ մշակված աշխատանքային գործողությունները և ևս աշխատավարձը աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման պարտադիր պայման չեն: Երբեմն աշխատողները գործընկերների ճնշումներին ավելի բուռն էին արձագանքում, քան ղեկավարության ցանկությանը և նյութական խթաններին: Ինչպես հետագայում ենթադրում է Մասլոն, մարդկանց վարքի մոտիվները հաճախ տնտեսական ուժերը չեն, այլ տարբեր պահանջմունքները, որոնք կարող են մասամբ և անուղղակիորեն բավարարվել գումարի միջոցով⁸⁵:

Հիմնվելով այս եզրակացությունների վրա՝ հետազոտողները ենթադրում են. եթե ղեկավարությունն ավելի մեծ ուշադրություն է դարձնում աշխատողներին, ապա բարձրանում է նրանց բավարարվածության աստիճանը, ինչն էլ հանգեցնում է աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը: Նրանք առաջարկում են կիրառել մարդկային հարաբերությունների կառավարման հնարներ, ինչպես՝ անմիջական ղեկավարների առավել արդյունավետ գործողությունները, խորհրդատվությունները աշխատողների հետ և շփման ավելի լայն հնարավորությունների ընձեռումը:

«Վարքաբանական գիտությունների զարգացում» դպրոցի հիմնական ներկայացուցիչներից են Դ.Մակ-Գրեգորը, Ֆ. Յերգբերգը, Ռ. Լայկերտը և ուրիշներ: Նրանք ուսումնասիրել են սոցիալական համագործակցության, մոտիվացիայի, իշխանության և հեղինակության բնույթի, կազմակերպչական

⁸⁵ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, Учебник, Пер. с англ., М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. 3-е изд. М., Дело, 2000, 704 с

կառուցվածքի, կազմակերպչական հաղորդակցման, լիդերության, աշխատանքի բովանդակության փոփոխության և աշխատանքային կյանքի որակի տարբերկողմեր⁸⁶:

Այս դպրոցի ուշադրության կենտրոնում միջանձնային հարաբերություններ հաստատելու մեթոդներն են: Նման մոտեցումն օգնում է աշխատողին գիտակցելու իր հնարավորությունները՝ հիմնվելով կազմակերպությունների կառուցման և կառավարման վարքաբանական հայեցակարգերի կիրառության վրա⁸⁷: Ընդհանուր առմամբ, այս դպրոցի հիմնական նպատակը կազմակերպության արդյունավետության բարձրացումն է՝ մարդկային ռեսուրսների արդյունավետությունը բարձրացնելու միջոցով:

Կառավարման գիտությունն կամ քանակական մոտեցում (1950 – առ այսօր): Մաթեմատիկան, վիճակագրությունը, ինժեներական գիտությունները և գիտության այլ ոլորտներ էական ներդրում են ունեցել կառավարման տեսության զարգացման գործում: Մինչև երկրորդ համաշխարհային պատերազմը քանակական մեթոդները կառավարման մեջ բավարարչափով չեն կիրառվել: Կառավարման գիտության հիմնական բնութագրիչը խոսքային դատողությունների և նկարագրական վերլուծության փոփոխությունն է՝ արտահայտված մոդելներով, սիմվոլներով և քանակական ցուցանիշներով: Քանակական մեթոդների զարգացման հիմնական խթաններից է համակարգիչների զարգացումը, ինչը գործողությունները հետազոտողներին թույլ է

⁸⁶ **Бурганова Л. А.**, Теория управления, учебное пособие, М. Инфра-М, 2004, 153 с., с. 18-19

⁸⁷ **Розанова В. А.** Психология управления. Учебное пособие . М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез". - 1999. с.14-15

տալիս նախագծել աճող բարդություններ
մաթեմատիկական մոդելներ, որոնք առավել մոտեն
իրականությունը, հետևաբար առավել հստակ են⁸⁸:

Այս մոտեցման ազդեցությունը
բիհևորիստականից ավելի փոքր է, քանի որ
դեկլարների մեծ մասն առօրյայում բախվում է
մարդկային հարաբերություններին, մարդու վարքի
խնդիրներին: Բացի այդ, 60-ական թվականներին շատ
քիչ դեկլարներ ունեին բավարարչությունը՝
բարդ քանակական մեթոդները հասկանալու և
կիրառելու համար: Սակայն ներկայումս
դրությունն արագ փոխվում է, քանի որ բիզնեսի
ավելի շատ դպրոցներ առաջարկում են քանակական
մեթոդների և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների
կիրառման դասընթացներ:

Ուշագրավ է Վ. Ռոզանովայի այն դիտարկումը, որ
60-ականներից սկսած՝ հոգեբանական մոտեցումն
ամբողջությամբ գրավել էր կազմակերպության
կառավարման ոլորտը: Այդ դեպքում կառավարման
հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացվում էր
միջանձնային փոխհարաբերություններին,
այսինքն՝ սոցիալ-հոգեբանական խնդիրների վրա:
Հոգեբանական դպրոցի հիմնական նպատակը
մարդկային գործունի հաշվին կազմակերպության
գործունեության արդյունավետությունը
մեծացնելն էր: Մենեջմենթի հիմնահարցերը
զարգացում ստացան ամերիկացի, անգլիացի,
գերմանացի հետազոտողների աշխատանքներում (Գ.
Մինցենբերգ, Ջ. Բերնարդ, Պ. Դրոկեր, Գ. Սայմոն, Ս.
Առջիրիսա, Տ. Պիտենու, Ռ. Ուոտերման, Վ. Չիգերտ, Լ.
Լանգ, Ջ. Գրեյսոն, Մ. Վոլդկոկ, Դ. Ֆրենսիս)⁸⁹:

⁸⁸ **Урбанович А. А.**, Психология управления, Минск, Харвест 2007, 640 с.; **Бурганова Л. А.**, Теория управления, учебное пособие, М. Инфра-М, 2004, 153 с.

⁸⁹ **Розанова В. А.**, Психология управления. М., 2010, 420с.

Նշենք, որ մենեջմենթի տեսության նոր
նախնայական առանձնահատկությունն այն է, որ
կազմակերպությունները կառավարելու համար
մշակվում և կիրառվում են համակարգային,
իրադրական և գործընթացային մոտեցումներ, իսկ
սուբյեկտի գործունեությունը պլանավորելու և
ձևավորելու համար՝ տնտեսական մաթեմատիկական
մեթոդներ: Մասնագիտական գրականությունում
նշվում է, որ այս դպրոցի հիմնադիրներն են Ս.Բիռը,
Ն.Վիները, Բ.Ակկոֆը, Ս.Յանգը, Գ.Միլլերը, Մ.Պորտերը:
Ժամանակակից մենեջմենթի ներկայացուցիչները
կազմակերպությունը դիտարկում էին բաց
համակարգ, որը փոխկապվածություն մեջ է արտաքին
միջավայրի հետ: Կազմակերպությունը պետք է
դիտարկել որպես երկու ինքնուրույն,
փոխկապակցված ենթահամակարգերի
ամբողջություն՝ կառավարվող (կառավարման
օբյեկտ) և կառավարող (կառավարման սուբյեկտ), որն
ապահովում է շուկայում տնտեսությունն վարող
սուբյեկտի զարգացումը⁹⁰:

Նոր պետական կառավարման տնտեսական
նախնայականությունը խթանում է այնպիսի
առանցքային հասկացությունների առաջացումը,
ինչպիսիք են սպառողի վրա միտվածությունը,
արդյունքների համար պատասխանատվությունը,
արդյունավետությունը (UN Report 2005; Marks 2003)⁹¹: Գ.
Ֆրեդերիքսոնը պետական կառավարման նոր
տեսության առանցքային սկզբունքների շարքում
առանձնացնում է ծախսերի և շահույթի
հարաբերակցությունը⁹²:

Գ. Ֆրեդերիքսոնի կարծիքով, նոր պետական
կառավարումը ձգտում է ոչ միայն իրականացնել իր

⁹⁰ Чуйкин А.М., Основы менеджмента, Учебное пособие, Калининград, 1996, 106с.

⁹¹ Бочарова, А. К., Механизм оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации: Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», М., Изд. дом Высшей школы экономики, 2012, 68 с.

⁹² Шафритц Д., Классики теории государственного управления. Американская школа, М., МГУ 2003, 800с., с.429

օրենսդրական պարտականությունները հնարավորինս արդյունավետ, այլև ազդել կառավարչական որոշումներին ընդունման վրա՝ նպատակ ունենալով բարելավել բոլոր քաղաքացիներին կենսամակարդակը: Ըստ նրա՝ պետական կառավարումը ոչ միայն իրագործում է, այլև որոշում է քաղաքականությունը⁹³:

Ռուսական կառավարման դպրոցում համակարգային մեթոդաբանության հիմնարար դրոյթներն առաջադրվել են Ա.Բոգդանովի կողմից: Նացոլյց է տվել, որ կառավարման բոլոր տեսակները սկզբունքորեն ունեն միևնույն ընդհանուր գծերը: Յենց նա է ձևակերպել համակարգային մոտեցման առանցքային դրոյթը՝ կազմակերպված ամբողջը գերազանցում է նրա մասերի պարզ գումարը⁹⁴: Կառավարման գիտության հետագա զարգացումը կապվում է խորհրդային ժամանակաշրջանի հետ: Այդ ընթացքում առավել հետաքրքիր են արտադրության կառավարման վերաբերյալ գիտական մոտեցումների ձևավորման վերաբերյալ բանավեճերը (Է. Յոլ. Կորիցկի, Յոլ. Ա. Լավրիկով, Ա. Մ. Օմարով): Արևմտյան և խորհրդային կառավարման մասնագետների կողմից բարձր գնահատականի արժանացան Ա. Կ. Գաստնը և Պ. Մ. Կերժենցևը: Ա. Գաստնը ձևակերպել է յուրաքանչյուր աշխատանքի համար 16 օրենքականությունները, որոնք մինչ օրս իրենց նշանակությունը չեն կորցրել: Իսկ Պ. Մ. Կերժենցևը վերլուծել է մի կողմից կազմակերպության հոսսալիությունն ապահովող գործոնները, մյուս կողմից՝ դրան կմանը նպաստող գործոնները: Նա ձևակերպել է կազմակերպության սկզբունքները, որոնք կարող են կիրառվել յուրաքանչյուրի

⁹³ **Frederickson G.**, Comparing the Reinventing Government with the New Public Administration. Public Administration Review. 1996. Vol. 56. № 3.

⁹⁴ Психология менеджмента, Под научной редакцией Г. С. Никифорова, Санкт-Петербург, 2010, 534 с.

համար՝ առանձնահատուկ դեր հատկացնելով
ինքնահսկողությունը՝ սեփական աշխատանքը
կառավարելու կարողությունը⁹⁵:

Այսպիսով, հանրային ծառայողների
գործունեությունը վերաբերող
վերլուծությունները հիմնվում են կառավարման
հիմնարար տեսությունների, կառավարման
արևմտյան և ուսական դպրոցների հիմնարար
դրույթների, կառավարչի անձի, կառավարչական
գործունեություն առանձնահատուկություններին,
կառավարման գործընթացում միջանձնային
փոխհարաբերություններին, մարդկային գործունե
ընդգծելու հիման վրա: Յանրային ծառայությունը և
պետական կառավարման համակարգին նվիրված
ժամանակակից տեսական վերլուծություններում
գլխավորապես առանձնանում են այդ համակարգում
ծառայողների վարքի առանձնահատուկությունները՝
կապված պետական հետաքրքրությունների
գիտակցման, այլասիրության, անձնական և
ծառայողական մոտիվացիայի դրսևորման,
հասարակական և մասնագիտական
հետաքրքրություններին համադրման,
կազմակերպչական նույնականություն,
մասնագիտությունը նացիոնալ ընտրություն և այլնի
հետ:

⁹⁵Чередниченко И. П., Тельных Н. В., Психология управления, Серия «Учебники для высшей школы», Ростов н/Дону, Феникс, 2004, 608 с.

Шапиро С. А., Социально-экономические аспекты трудовой деятельности, Монография, М., АТИСО, 2011, 254 с.

Գ Լ Ո Ւ Խ ՈՒ
Հ Ա Ն Ր Ա Յ Ի Ն Կ Ա Ռ Ա Յ Ո Ղ Ն Ե Ր Ի Մ Ա Ս Ն Ա Գ Ի Տ Ա Կ Ա Ն
Գ Ո Ր Կ Ո Ւ Ն Ե Ո Ւ Թ Յ Ա Ն Ե Վ Պ Ր Ո Ց Ե Ս Ի Ո Ն Ա Լ Ի Չ Մ Ի
Հ Ո Գ Ե Բ Ա Ն Ա Կ Ա Ն Ա Ռ Ա Ն Ձ Ն Ա Յ Ա Տ Կ Ո Ւ Թ Յ Ո Ւ Ն Ն Ե Ր Ը

Այս բաժնում քննարկվում են հանրային ծառայողի մասնագիտական կոմպետենտության հարցերը, տրվում է «մասնագիտական կոմպետենտություն» հասկացությունը հոգեբանական բնութագրերը: Տեսական անդրադարձ է կատարվում մասնագիտական կոմպետենտության տեսակներին, այնուհետև մեկնաբանվում են աշխատանքային գործունեության մեջ մասնագիտական ինքնորոշման խնդիրները: Բաժինն ավարտվում է հանրային ծառայողի մասնագիտական գործունեության ուսումնասիրման ակմեոլոգիական մոտեցումներին մեկնաբանությամբ:

2.1. Մասնագիտական կոմպետենտության տեսակները և հոգեբանական բնութագրերը

«Կոմպետենտություն» հասկացությունը սերտորեն կապված է մասնագիտական գործունեության մեջ «գիտակություն» բնորոշման հետ: Այսպես, օտարալեզու բառարաններում կոմպետենտությունը բացատրվում է որպես «գիտակություն և այնպիսի գիտելիքներին տիրապետում, որոնք թույլ են տալիս

դատողություններ անել ինչ-որ բանի վերաբերյալ ⁹⁶:
Վերջին շրջանում հայալեզու
աշխատողություններում հաճախ
կոմպետենտությունը ներկայացվում է որպես
իրագրելություն, սակայն, բովանդակությամբ
պայմանավորված, հաճախ գործածվում է նաև
բանիմացություն եզրույթը:

Իսկ «գիտակություն» հասկացությունն ինքնին
(լատիներեն *competentia`* իրավասություն) բացատրվում է
որպես`

1. ինչ-որ մարմնի կամ պաշտոնատար անձի
լիազորություններին շրջանակ,
2. այն հարցերի շրջանակը, որոնցում տվյալ անձը
գիտելիքներն փորձ ունի ⁹⁷:

«Կոմպետենտություն» հասկացությունը հաճախ
կիրառվում է նաև հոգեբանական
գրականությունում: Վերջին շրջանում այն
ներմուծվել է նաև կրթական համակարգ: Իմաստն այն
է, որ կրթության վերջնարդյունքը պետք է լինի
որոշակի կոմպետենցիաների ձեռքբերումը, ինչի
արդյունքում ստեղծվեց «կոմպետենտալիտետ
ուսուցում» արտահայտությունը: Մասնագիտական
գործունեության մեջ կոմպետենտությունը
համարվում է պրոֆեսիոնալ իզմի հատկանիշ ⁹⁸: Որպես
իրավասություն` այն բնութագրվում է սեփական
գործի, կատարվող աշխատանքի էության, դրանում
գոյություն ունեցող բարդ կապերի ու
հարաբերություններին, նպատակներին հասնելու
հնարավոր եղանակներին և միջոցներին
առավելագույնս հիմնավոր իմացություն:

⁹⁶ <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1526590>

⁹⁷ Толковый словарь Д.Н. Ушакова <http://ushakovdictionary.ru/>

Большой энциклопедический словарь, http://enc-dic.com/enc_big/Kompetencija-28121.html

⁹⁸ Социальная психология: Учебное пособие для вузов (под ред. Сухова А.Н., Деркача А.А.). Серия: Высшее образование. 2000. с. 32-34, 56-60.

Կառավարման հոգեբանության արտասահմանյան մոտեցումներն ուսումնասիրելիս հանդիպում ենք «կոմպետենտություն» հասկացության այսպիսի մեկնաբանության. դա կառավարման այնպիսի միջոցների տիրապետումն է, որոնք գործնականում ապացուցել են իրենց արդյունավետությունը: Այսինքն՝ ղեկավարի կոմպետենտությունը ղեկավարի ընդունակություններն ու հմտություններն են:

Ժ. Յեննեկսի մոտեցումը «կոմպետենտություն» հասկացությանը փոքր-ինչ այլ է: Ըստ նրա՝ կոմպետենտությունն ասելով պետք է հասկանալ մենեջերի պատասխանատվությունն ու իրավունքները⁹⁹: Կատարված ուսումնասիրությունները թույլ են տալիս եզրակացնել, որ «կոմպետենտություն» հասկացությունն արտահայտում է մասնագիտական գործունեության խնդիրներին ու նպատակներին համապատասխան առաջադրանքների հստակ իրականացումն ապահոված աշխատանքը պատշաճորեն ներկայացնելու կարողություն: Այն հայտ է, որ այս հասկացության մեկնաբանություններում կոմպետենտությունը դիտարկվում է կառավարման և դրա հիմնական մեխանիզմների իրականացման տեսանկյունից:

Կառավարման հոգեբանության վերաբերյալ աշխատություններում իրազեկությունը մի կողմից մեկնաբանվում է որպես «ղեկավարի ինտեգրալային անհատական-կոգնիտիվ հատկանիշ, որը հիմնվում է մասնագիտական գիտելիքների և դրանք արդյունավետ կիրառելու կարողության համակարգի ձևավորվածության վրա»¹⁰⁰, մյուս

⁹⁹ **Йеннекс Ж.**, Менеджмент в условиях рыночной экономики: Теория и практика. Учебное пособие повышения квалификации менеджеров. Минск, 1992, 135 с.

¹⁰⁰ **Карпов А. В.**, Психология менеджмента. Учебное пособие. М., Гардарики, 2000, 584 с.

կողմից՝ որպես հատուկ ընդունակություն, որն ապահովում է կառավարման արտադրատեխնիկական գործառնությունների համակարգի արդյունավետ իրականացումը: Տվյալ գործառնությունների գլխավոր նպատակը վերջնական արդյունք ստանալն է, ինչն էլ ընկած է կազմակերպության գործունեության հիմքում: Գործունեության ողջ հաջողությունը կախված է այս գործառնությունների իրականացումից, որոնք ունեն մի կարևոր առանձնահատկություն. երբ գործողությունները պարբերաբար կրկնվում են, դրանց իրացումը կատարվում է անընդհատ փոփոխվող արտաքին և ներքին պայմաններում: Ղեկավարի կամ կառավարչի կոմպետենտության մակարդակը որոշվում է կառավարման օպերատիվ գործառնություն կատարելու նրա ընդունակությամբ:

Ա. Ֆ. Վեսելկովը, ներկայացնելով մի շարք հեղինակների սահմանումները «կոմպետենտություն» հասկացության վերաբերյալ, եզրակացնում է, որ այն մասնագիտական իրավիճակային խնդիրներն արդյունավետ լուծելու կոգնիտիվ կարողությունն է, ինչպես նաև մարդու ընդունակությունը՝ այնպես կառավարելու իր վարքը (հատկանիշների ամբողջությունը), որպեսզի դա համապատասխանի մասնագիտական այն պահանջներին, որոնք մշակվել են որոշակի կազմակերպական միջավայրում՝ ցանկալի արդյունքների հասնելու նպատակով. դրանք կառավարչական հաջող գործունեության համար անհրաժեշտ բնութագրերն են¹⁰¹: Վերլուծելով տարբեր սահմանումներ՝ նա հանգում է այն եզրակացության, որ «կոմպետենտություն» հասկացությունը «հիմնարար հատկություն»

¹⁰¹ А. Ф. Веселков, К вопросу о надежности результатов оценочных процедур и эффективности их использования, Журнал прикладной психологии, 2001, № 3, с. 3-8.

հասկացողությամբ փոխարինելիս սահմանման կառուցվածքը և իմաստը չեն փոխվում: «Կոմպետենտություն» հասկացողությունն առաջ է եկել մասնագիտությունների ամբողջական պրոֆեսիոգրամաների անհասանելի շեմը զգալիորեն իջեցնելու, բայց ոչ տարրական մակարդակի հասցնելու անհրաժեշտությունից¹⁰²:

Այսպիսով, Ա. Ֆ. Վեսելյուկի ելակետն այն է, որ կոմպետենտությունն իր կառուցվածքով բաղկացած է սուբյեկտի անհատական հատկանիշների «նվազագույն համալիրից», հատկանիշներ, որոնք համապատասխանում են նրա մասնագիտական գործունեությանը:

Միայլ հեզիսակ, վերլուծելով «կոմպետենցիա» և «կոմպետենտություն» հասկացողությունների ծագումնաբանությունը, նշում է Ջ. Ռադենի աշխատությունում արտել կոմպետենտությունը դիտարկվում է որպես սոցիալական կարևոր ոլորտում կյանքի հաջողություն: Ջ. Ռադենն առանձնացնում է կոմպետենտությունների 39 տեսակներ, որոնցից ուշագրավ են ինքնակրթությանը նդունակությունը, ինքնահսկողությունը, քննադատական մտածողությունը, բարդ խնդիրներ լուծելու պատրաստակամությունը, ինքնավստահությունը, համառությունը, համատեղ աշխատանքի ընդունակությունը և պատասխանատվությունը¹⁰³:

Վ. Դ. Օրեխովը կոմպետենտությունը համարում է «շրջապատի մարտահրավերներին արդյունավետորեն արձագանքելու և դրանք կանխատեսելու, ինչպես նաև կազմակերպության նազմավարական նպատակները զգալու, մարդկանց շահերը

¹⁰² Տե՛ս նույն տեղում:

¹⁰³ Кострова Ю. С., Генезис понятий «компетенция» и «компетентность». Молодой ученый. 2011, №12, Т.2, с. 102-104.

հասկանալու, նոր պայմաններում ինքնուրույն գործելու կարողություն»¹⁰⁴: Յեղիսակը ներկայացնում է «կոմպետենտություն» հասկացության հետևյալ բաղադրիչները՝ մտածողության ստեղծագործական ոճ, սեփական փորձը քննադատորեն իմաստավորելու կարողություն, անկանխատեսելի իրավիճակներին պատվով դուրս գալու կարողություն:

Մենեջմենթի և կառավարման տեսությունում «կոմպետենտություն» հասկացությունն աստիճանաբար ձևավորվել է ոչ միայն բուն մասնագիտական գործունեության, այլև բարդ համակարգերի, դրանցում գոյություն ունեցող սոցիալական հարաբերությունները կառավարելու պատրաստվածության մասին պատկերացումների հետ:

Կ. Ռոջերսը անձի և վարքագծի տեսությունը նկարագրելիս կիրառում է կոմպետենտության եզրույթը: Ուշագրավ է նրա այն միտքը, որ մարդու վարքագիծն ըմբռնելու հնարավորությունը և ամենահարմար դիրքորոշումներից մեկը հենց անձի կոմպետենտությունն է, այսինքն՝ «անհատի ներքին արժեքային համակարգը»¹⁰⁵: Նաև նշվում է այն, որ Կ. Ռոջերսը ենթադրում էր, որ մարդկանց վարքի բոլոր տեսակներն ուղղված են իրենց կոմպետենտության բարձրացմանը կամ ինքնահարացմանը: Նրա բնորոշ մամբ՝ վարքագիծը միջավայրի նկատմամբ ռեակցիան է այնպես, ինչպես այն ընկալվում է: Յետևաբար ավելի ճիշտ կլինի «մարդու վարքագիծը հասկանալ անձի արժեքային համակարգ առավելագույնս ներթափանցելու միջոցով, ինչպես նաև այդ անձի ապրումների աշխարհի պատկերները հնարավորինս նրա աչքերով տեսնելու միջոցով»¹⁰⁶:

¹⁰⁴ Դ. В. Орехов, К лидерству в бизнесе через развитие компетентности, Управление персоналом № 3 (80), 2003, с. 48.

¹⁰⁵ Хьел Л., Зиглер Д., Теории личности, Мастера психологии, Питер, 2006, 607с.

¹⁰⁶ Хьел Л., Зиглер Д., Теории личности, Мастера психологии, Питер, 2006, 607с.

«Կոմպետենտություն» հասկացությունը հիշատակում է նաև հայտնի հոգեբան Է. Էրիկսոնը, որը նկարագրում է մարդու զարգացման ութ հիմնական փուլեր: Նա առանձնացնում ու քննարկում է ոչ միայն հիմնական ճգնաժամերը, այլև որակական նորագոյացությունների հայտգալը¹⁰⁷: Ընդ որում, «իրագրելություն» հասկացությունը հեղինակը դիտարկում է հասարակությանը հարմարվելու տեսանկյունից: Էրիկսոնը գրում է, որ երեխայի մեջ զարգանում է ջանասիրություն, աշխատասիրություն, այսինքն՝ նա հարմարվում է «գործիքային» աշխարհի ոչ օրգանական օրենքներին: Նա ունակ է կատարելու արտադրական աշխատանք, չափազանց ջանասեր է և կլանված իր գործով: Հեղինակը կարծում է, որ երեխայի կոմպետենտության զարգացումն ընթանում է աշխատասիրության զարգացմանը գուցա հենց, ինչի արդյունքը լինում է ուրիշների կողքին և ուրիշների հետ աշխատանք կատարելը. այստեղ ի հայտ է գալիս և զարգանում է մշակույթի տեսնելու ոգիական էթնոսիգիտակցությունը¹⁰⁸:

Ամերիկացի հետազոտողներ Լ. Հյելլը և Դ. Չիգլերը, անդրադառնալով է. Էրիկսոնի տեսությանը, քննարկում են այնպիսի հասկացություն, ինչպիսին «կոմպետենտության զարգացողություն» է¹⁰⁹: Հեղինակները պնդում են, որ երեխայի կոմպետենտությունն աշխատասիրությունը մեծապես պայմանավորված են նրա առաջադիմությամբ և աշխատասիրությամբ: Այսպիսով, կոմպետենտությունը հասարակության սոցիալական, տնտեսական և քաղաքական կյանքին

¹⁰⁷ **Ջլինդ Է.**, Էրիկ Էրիկսոն և ութ փուլերի մարդկային կյանքի (Մ. Կոգիտո-սենտր, 1996. 166 ժ.)

¹⁰⁸ **Ջլինդ Է.**, Էրիկ Էրիկսոն և ութ փուլերի մարդկային կյանքի (Մ. Կոգիտո-սենտր, 1996.

¹⁰⁹ **Լ. Հյելլ, Դ. Չիգլեր**, Թեորիա անհատի, Մաստրա փսիխոլոգիա, Սանտա Կրուս, 2006, ժ. 227.

հաջող մասնակցության և մասնագիտական գործունեության հիմքն է:

Հոլմանիստական դպրոցի մեկ այլ ներկայացուցիչ՝ Աբրահամ Մասլոուն, «Կոմպետենտություն» հասկացությանն անդրադառնում է անհատական ուղղորդվածության հարցարանի նկարագրության ժամանակ, ինչը հնարավորություն է տալիս չափելու անհատի ինքնակտուալացման հետ կապված արժեքներն ու վարքագիծը: Իրագրության նրա ըմբռնումը համընկնում է անհատի կողմից «այժմ և այստեղ» հաջող գոյության հնարքներին տիրապետելու հետ (որը կիրառվում է ցանկացած կենսական իրավիճակում): Ըստ Ա. Մասլուոնի՝ մարդու համար անհրաժեշտ է զգալ իր ուժեղությունը, կոմպետենտությունը, նրան անհրաժեշտ է ինքնավստահություն, անկախություն և ազատության զգացում¹¹⁰:

Դ. Չիգլերը, ներկայացնելով անձի տեսությունը, նշում է, որ Ա. Մասլուոնի մշակած հարցարանի երկրորդ հիմնական սանդղակը կոչվում է «Կոմպետենտությունը ժամանակի մեջ»¹¹¹: Կոմպետենտությունը ժամանակի մեջ արտացոլում է, թե որքանով է մարդն ապրում ներկայում, որքանով է կենտրոնանում անցյալի և ապագայի վրա: Ենթադրվում է, որ իրագրելի ժամանակի մեջ կարող են մտածել այն մասին, թե ինչպես է անցյալը հարաբերակցվում ներկայի հետ, և երկարաժամկետ պլանները կարող են իրատեսություն կապել ընթացիկ խնդիրներին հետ: Նրանք կարողանում են ընկալել ժամանակի այդ երեք ասպեկտներին անընդհատությունը: Եվ ընդհակառակը, ոչ իրագրել

¹¹⁰ Маслоу А., Мотивация и личность, Пер. с англ., СПб., Евразия, 1999, 479 с.

¹¹¹ Хьел Л., Зиглер Д., Теории личности, Мастера психологии, Питер, 2006, 607с.

մարդիկ ժամանակի մեջ իրենց անցյալն ու ապագան բաժանում են ներկայից: Ներկայում նրանց կյանքը հիմնված է անցյալի հետ կապված փսոսանքի կամ վիրավորանքի զգացումի և ապագային միտված իդեալականացված նպատակների կամ վախերի վրա: Նրանք նույնպես բարդ ու թյուր են ներքին հանդիպում անցյալում իրենց ձեռքբերումներն ապագայի սպասելիքների հետ համադրելիս ¹¹²: Յեղիսակները պնդում են, որ ինքնակտուալացված մարդը հիմնականում իրազեկ է ժամանակի մեջ: Ժամանակի մեջ իրազեկ ու թյուր են զնահատում է մարդու՝ ներկայում ապրելու, ոչ թե անցյալի և ապագայի վրա կենտրոնանալու միտումը:

Մասնագիտակա կոմպետենտ ու թյան ծնվավորման օրինաչափ ու թյան միանշանակ պայմանավորված է հոգեբանական գործոններով, որոնք դրտարկվում են անձի տես ու թյուր ու ներում: ¹¹³ Կոմպետենտ ու թյան խնդիրը դրտարկվում է նաև կոգնիտիվ հոգեբան ու թյան մեջ, որը հասկաց ու թյուր են թնարկում է ճանաչողական հմտ ու թյուր ու ներքին ձեռքբերման շրջանակներում: Այս տես ու թյան հետևորդներ Ֆիտսը և Պոզները առաջարկել են մոդել, որը բաղկացած է կոգնիտիվ հմտ ու թյուր ու ներքին զարգացման երեք փուլից: Առաջինը նախնական կամ ճանաչողական փուլն է, որի ժամանակ տեղի է ունենում խնդրի ըմբռնում և ու շար ու թյան կենտրոնացում անհրաժեշտ տեղեկ ու թյան վրա: Յաջորդը միջանկյալ կամ ասոցիատիվ փուլն է, երբ փորձ է արվում կիրառել ու այնպիսի հնարքներ, որոնք թ ու յլ են տալիս արագ ըմբռնել ու մտապահել տեղեկ ու թյուր ու ներ, վերացնել սխալները և մեծացնել կատարման արագ ու թյուր ու ներ:

¹¹² **Хьел Л., Зиглер Д.**, Теории личности, Мастера психологии, Питер, 2006, 607с.

¹¹³ **Евтихов О.В.** Формирование профессиональной компетентности курсантов в образовательной среде вуза правоохранительных органов : монография. М. : ИНФРА-М, 2016. 181 с.

Վերջին՝ ինքնուրույն փուլի դեպքում ճիշտ պատասխանները դառնում են ինքնաբերական, բարձրանում է արագություն և խնդիրն անսխալ կատարելումակարգակը ¹¹⁴:

Ըստ կոգնիտիվ հոգեբանական ուղղության՝ նոր գիտելիքների ձեռքբերումը և նոր տեղեկատվության ուսումնասիրումն ընթանում են վերոհիշյալ ալգորիթմով: Նրանց բնութագրամբ, կոմպետենտությունը «ճանաչողական հմտությունների զարգացման բարձրագույն մակարդակն է, որը կարևոր տեղ է զբաղեցնում կոգնիտիվ հոգեբանության մեջ»¹¹⁵:

Կոգնիտիվ հոգեբանության կողմնակիցների կարծիքով, կոմպետենտության հիմքում ընկած է մասնագիտական և համակարգված գիտելիքների մեծ պաշար կուտակելու ձգտումը: Այդ գիտելիքները վերաբերում են կոնկրետ բնագավառի և իրացվում են որոշակի սկզբունքների կիրառման շնորհիվ: Չամաձայն այդ տեսակետի՝ գիտելիքները դասակարգված են փոխկապակցված խմբերում, ինչը հեշտացնում է տեղեկության մտապահումը: Չիշողության պահուստից հանված գիտելիքները կարող են կիրառվել տարբեր կերպ՝ կախված մասնագիտացման ոլորտից և իրավիճակից: Մասնագետներն իրենք են որոշում՝ խնդիրն իրենց գիտելիքների շրջանակներում է, թե անհրաժեշտ է կիրառել մերձ բնագավառների սկզբունքները ¹¹⁶:

Չետաքրքիր է նաև Է. Ֆ. Չեյերի մոտեցումը «կոմպետենտություն» հասկացությանը: Մասնագիտական կոմպետենտությունը, ըստ նրա, «մասնագիտական գիտելիքների, կարողությունների, ինչպես նաև մասնագիտական

¹¹⁴ Гейвин Х., Когнитивная психология, СПб., Питер, 2003, 272 с., с. 170, ил. (серия «Концентрированная психология»).

¹¹⁵ Гейвин Х., Когнитивная психология, СПб., Питер, 2003, 272 с.

¹¹⁶ Андерсон Дж.Р., Когнитивная психология. СПб., 2002, 496с.

գործունեությունը իրականացնելու եղանակներին ամբողջականությունն է»¹¹⁷: Մասնագիտական գործունեության տեսանկյունից նկարագրելով անձի կերտվածքը՝ հեղինակը տարանջատում է այնպիսի հասկացություններ, ինչպիսիք են «մասնագիտական իրազեկությունը» և «մասնագիտորեն անհրաժեշտ հատկանիշները», որոնք անձի գործունեության արդյունավետությունը, արտադրողականությունը, որակը բնորոշող անձի հոգեբանական հատկանիշներն են ¹¹⁸:

Այսպիսով, իրազեկությունը, ըստ Է. Ֆ. Չեյերի, գործունեություն ծավալելու համար անհրաժեշտ գիտելիքներին, կարողություններին և միջացներին տիրապետելու ամբողջականությունն է, իսկ մասնագիտական որակները անձի հոգեբանական հատկանիշներն են, որոնք ազդում են գործունեության արդյունավետության վրա:

Ծարունակելով «կոմպետենցիա» հասկացության վերաբերյալ տեսական ուսումնասիրությունները՝ անդրադառնանք Ա. Կ. Մարկովայի մեկնաբանություններին: Նա իր «Պրոֆեսիոնալիզմի հոգեբանություն» գրքում գրում է, որ կոմպետենտությունը մասնագիտության պահանջներին համապատասխանության աստիճանի բնութագիրն է: Հեղինակն այս հասկացությունը դիտում է որպես հոգեկան հատկանիշների համադրություն, հոգեվիճակ, որը թույլ է տալիս ինքնուրույն տիրապետել որևէ հմտության կամ կարողության ¹¹⁹: Նա առաջարկում է դատողություն անել կոմպետենտության անկայության մասին՝ ըստ մարդու աշխատանքի արդյունքի: Հեղինակի

¹¹⁷ **Зеев Э. Ф.**, Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. 2-е изд., перераб., доп., М., Академический Проект, Екатеринбург, Деловая книга, 2003, 336 с.

¹¹⁸ **Зеев Э. Ф.**, Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. 2-е изд., перераб., доп., М., Академический Проект, Екатеринбург, Деловая книга, 2003, 336 с.

¹¹⁹ **Маркова А. К.**, Психология профессионализма. МГФ «Знание», М., 1996, 308 с.

կարծիքով, յուրաքանչյուր աշխատող կոմպետենտ է այնքան, որքան նրա կատարած աշխատանքը համապատասխանում է տվյալ մասնագիտական գործունեության վերջնական արդյունքին ներկայացվող պահանջներին, իսկ վերջնական արդյունքի գնահատումը կամ փոփոխությունը իրագրելության մասին դատելու միակ գիտական եղանակն է, ինչն ընկած է նաև ժամանակակից կրթական համակարգի պահանջների հիմքում¹²⁰: Ա. Կ. Մարկովան ուշադրություն է դարձնում նաև «կոմպետենտություն» և «իրավասություն» հասկացությունների բովանդակությանը: Իրավասությունը որոշակի ոլորտին առնչվող հարցերի շրջանակն է, որոնք մարդը կոչված է լուծելու: Կոմպետենտությունը հակասում է իրավասությանը և գերկոմպետենտությանը: Դա այն է, երբ մասնագետը տիրապետում է տվյալ աշխատանքը ընդունվածից ավելի լավ կատարելու եղանակի: Մարդու կոմպետենտությունը, Ա. Կ. Մարկովայի կարծիքով, արդեն իսկ նրա պրոֆեսիոնալիզմն է. իր գործունեության ոլորտում մարդը կարող է պրոֆեսիոնալ լինել, սակայն մասնագիտական բոլոր հարցերը լուծելու իրավասություն չունենալ¹²¹:

Ֆ. Ս. Իսմագիլովան կոմպետենտությունը համարում է մասնագիտական փորձի արդյունք, որը ձեռք է բերվում ժամանակի ընթացքում: Նրա կարծիքով, մասնագիտական գործունեության ընթացքում կուտակված փորձն ապահովում է կատարվող աշխատանքի երկրան, նպատակներին հասնելու եղանակներին և միջոցներին հիմնավոր ու խոր իմացություն, ձևավորված մասնագիտական իրավիճակը ճիշտ գնահատելու և անհրաժեշտ որոշում կայացնելու ընդունակություն: Ֆ. Ս.

¹²⁰ **Маркова А. К.**, Психология профессионализма. МГФ «Знание», М., 1996, 308 с.

¹²¹ **Маркова А. К.**, Психология профессионализма. МГФ «Знание», М., 1996, 308 с.

Ի ս մ ա գ ի լ ո վ ա ն «կ ո մ պ ե տ ե ն տ ու լ թ յ ու ն »
 հ ա ս կ ա գ ու լ թ յ ու ն ը ք ն ու լ թ ա գ թ ու մ է ո թ պ ե ս ս ե փ ա կ ա ն
 մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն գ ո թ ծ ու ն ե ու լ թ յ ա ն մ ե ջ մ ա ս ն ա գ ե տ ի
 տ ե ղ ե կ ա գ վ ա ծ ու լ թ յ ա ն մ ա կ ա թ դ ա կ : Յ ե ղ ի ն ա կ ն ա յ ն
 տ ե ս ա կ ե տ ի կ ո ղ մ ն ա կ ի ց ն է , ո թ մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն փ ո թ ծ ը
 ս ե թ տ ո թ ե ն պ ա յ մ ա ն ա վ ո թ վ ա ծ է մ ա ս ն ա գ ե տ ի
 ի թ ա գ ե կ ու լ թ յ ա մ ք և ո թ ա կ ա վ ո թ մ ա մ ք : Ը ս տ ն թ ա`
 ի թ ա գ ե կ ու լ թ յ ու ն ը գ ի տ ե լ ի ք ն ե թ ի , փ ո թ ծ ի ,
 կ ա թ ո ղ ու լ թ յ ու ն ն ե թ ի , հ մ տ ու լ թ յ ու ն ն ե թ ի ,
 մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն ի ն տ ու լ ի ց ի ա յ ի , մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն
 կ ու լ տ ու թ ա յ ի և ա ն հ ա տ ա կ ա ն հ ա տ կ ա ն ի շ ն ե թ ի
 ա մ ք ո ղ ջ ու լ թ յ ու ն ն է ¹²²:

Ա. Ա. Դ ե թ կ ա չ ը «կ ո մ պ ե տ ե ն տ ու լ թ յ ու ն »
 հ ա ս կ ա գ ու լ թ յ ու ն ն ու ս ու մ ն ա ս ի թ ե լ է
 ա կ մ ե ո լ ո գ ի ա յ ի շ թ ջ ա ն ա կ ն ե թ ու մ : Յ ա յ տ ն ի է , ո թ
 ա կ մ ե ո լ ո գ ի ա յ ի ու ս ու մ ն ա ս ի թ ու լ թ յ ա ն ա ռ ա թ կ ա ն
 մ ա թ դ ու զ ա թ գ ա գ ու մ ն է ո ղ ջ կ յ ա ն ք ի ը ն թ ա գ ք ու մ ,
 հ ա տ կ ա պ ե ս հ ա ս ու ն ու լ թ յ ա ն շ թ ջ ա ն ու մ , ի ն չ ա պ ե ս ն ա ն
 ա յ ն օ թ յ ե կ տ ի վ և ս ու թ յ ե կ տ ի վ պ ա յ մ ա ն ն ե թ ը , ո թ ո ն ց
 ա գ դ ե ց ու լ թ յ ա մ ք մ ա թ դ ը կ ա յ ա ն ու մ է ո թ պ ե ս
 ս ո ց ի ա լ ա պ ե ս ա կ տ ի վ ա ն հ ա տ և ք ա թ ծ թ ա կ ա թ գ մ ա ս ն ա գ ե տ :
 Ի ս կ ա յ ն ա փ ս ի հ ա ս կ ա գ ու լ թ յ ու ն ն ե թ ը , ի ն չ ա փ ս ի ք ե ն
 «պ թ ո Ֆ ե ս ի ո ն ա լ ի գ մ ը », «վ ա թ պ ե տ ու լ թ յ ու ն ը » և
 «կ ո մ պ ե տ ե ն տ ու լ թ յ ու ն ը », գ ո թ ծ ու ն ե ու լ թ յ ա ն
 ս ու թ յ ե կ տ ի կ ա թ ո ղ ո թ ա գ ու յ ն ս ու թ յ ե կ տ-ա ն ձ ն ա յ ի ն
 հ ա տ կ ա ն ի շ ն ե թ ն : Գ ո թ ծ ու ն ե ու լ թ յ ա ն
 պ թ ո Ֆ ե ս ի ո ն ա լ ի գ մ ի ե ն թ ա հ ա մ ա կ ա թ գ ը ք ա թ ծ թ
 մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն ի թ ա գ ե կ ու լ թ յ ա ն , մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն
 հ մ տ ու լ թ յ ու ն ն ե թ ի ու կ ա թ ո ղ ու լ թ յ ու ն ն ե թ ի
 ն ե թ դ ա շ ն ա կ հ ա մ ա դ թ ու լ թ յ ու ն ի ց ք խ ո ղ
 մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն վ ա թ պ ե տ ու լ թ յ ու ն ն է : Մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն
 կ ո մ պ ե տ ե ն տ ու լ թ յ ա ն և ն թ ա տ ա թ ք ե թ տ ե ս ա կ ն ե թ ի
 գ ա թ գ ա գ մ ա ն ի ն դ ի թ ն ե թ ի ու ս ու մ ն ա ս ի թ ու լ թ յ ու ն ը

¹²² **Փ. Ս. Исмагилова**, К проблеме психологического анализа профессионального опыта, Вестник Московского Университета. Сер. Психология, 2000, № 2, с. 16-26.

հատուկ տեղ է զբաղեցնում ակմեոլոգիայում, քանի որ մասնագիտական կոմպետենտությունը անձի և նրա գործունեության պրոֆեսիոնալիզմի գլխավոր բաղադրիչն է, պրոֆեսիոնալի կայացման կարևոր պայմանը: Իսկ իրազեկության մակարդակի բարձրացումն ինքնին խթան է նոր հմտությունների և կարողությունների ձևավորման, այսինքն՝ մասնագիտական վարպետության աճի: Իրազեկության զարգացումը դրական ազդեցություն է թողնում անհատական և մասնագիտական ձեռքբերումների մոտիվացիայի վրա¹²³:

Մասնագիտական կոմպետենտությունը գործունեության պրոֆեսիոնալիզմի ենթահամակարգի առաջնային կոզնիտիվ բաղադրիչներից մեկն է, մասնագիտական գործունեության ոլորտ, անընդհատ ընդլայնվող գիտելիքների համակարգ, որը թույլ է տալիս մասնագիտական գործունեության իրականացնել բարձրարդյունավետություն¹²⁴:

Կարևու է նշել, որ կոմպետենտությունը հատկանիշ է, որը բնութագրում է անձի մասնագիտական որակների համախումբը և դրանց դրսևորումը: Ակմեոբանական մոտեցումը կոմպետենտության մասին պատկերացման մեջ ներառում է նաև գործունեության բարդ պայմաններում ազատ կողմնորոշվելու, նրա օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ բաղադրիչների հետ աշխատելու, գործունեության իրականացման նոր եղանակներ ու տեխնոլոգիաներ ներմուծելու կարողությունը¹²⁵: Կառավարչական և կատարողական գործունեության արդյունավետությունը, պայմանավորված է ոչ միայն մասնագետի

¹²³ Акмеология: Учебное пособие (А. Деркач, В. Зазыкин). СПб.: Питер, 2003, 256 с.

¹²⁴ **Деркач А. А., Зазыкин В. Г., Маркова А. К.**, Психология развития профессионала: Учебное пособие, М., Издательство РАГС, 2000, 124 с.

¹²⁵ Акмеология: Учебник, Под общ. ред. А. А. Деркача, М., Изд-во РАГС, 2002, 650 с.

իր ազգեկոլթյան աստիճանով, այլև նրա վարպետությունը, ստեղծագործական ներուժով, ամենակարևորը՝ անհատական նախաձեռնողականությունը և նրա մասնագիտական գիտակցությունը ակտիվությունը: Յետևաբար ակմեոլոգիան ու շարժումը կենտրոնացնում է մասնագիտական իր ազգեկոլթյան և ստեղծագործական ունակությունների ուսումնասիրման ու զարգացման վրա՝ որպես մարդկային գործունի հիմնական ասպեկտներ, մինչդեռ հոգեբանությունը կենտրոնանում է նրա այնպիսի բաղադրիչների վրա, ինչպիսիք են հոգեկան գործընթացները և վիճակները ¹²⁶: Նկարագրելով «իր ազգեկոլթյան խնդրի ակմեոլոգիական ասպեկտը»՝ Վ. Չազիկինը «մասնագիտական իր ազգեկոլթյան» հասկացությունը մեջ առանձնացնում է անձի այդ հատկանիշի որակական բնութագրերը՝ պայմանավորված միջարք փոխկապակցված առանձնահատկություններով ¹²⁷:

Առաջինը գնոստիկական կամ ճանաչողական բնութագիրն է, որն արտացոլում է անհրաժեշտ մասնագիտական գիտելիքների առկայությունը: Երկրորդը կարգավորման բնութագիրն է, որը դրսևորվում է կանխատեսման և արդյունավետ որոշումներ կայացնելու ընդունակությունը: Յաջորդը ռեֆլեքսիվ-կարգավիճակային բնութագիրն է, որը որոշակիորեն գործելու իրավունք է տալիս: Չորրորդը սահմանում է լիազորությունների շրջանակը, մասնագիտական ղեկավարման ընթացքը: Յինգերորդը հաղորդակցական բնութագիրն է, քանի որ պրակտիկ

¹²⁶ Акмеология: Учебник, Под общ. ред. А. А. Деркача, М., Изд-во РАГС, 2004, 299 с., с.13-14
¹²⁷ Акмеология: Учебник, Под общ. ред. А. А. Деркача, М., Изд-во РАГС, 2002, 650 с.

գործունեությունը միշտ իրականացվում է շփման միջոցով ¹²⁸:

Ի. Ա. Չիմնայան, հիմնվելով արտասահմանյան հեղինակների հետազոտությունների վրա, ոչ միայն դիտարկում է բնութագրում է «կոմպետենտություն» և «իրավասություն» հասկացությունները, այլև դրանք համեմատելով միմյանց հետ՝ առանձնացնում է հիմնական իրազեկությունների խմբեր, որոնք ներառում են տարբեր իրավասություններ: Ըստ Ի. Չիմնայայի՝ իրավասությունը ներքին, թաքնված հոգեբանական և որպեսզի անհատը ինքնուրույն կարողանա գիտել իքները, պատկերացումները, գործողությունների, արժեքների և հարաբերությունների համակարգերի ալգորիթմները, որոնք այնուհետև դրսևորվում են մարդու իրազեկության տիրույթում ¹²⁹:

Այսպիսով, տեսական ուսումնասիրությունները թույլ են տալիս եզրակացնել, որ «կոմպետենտություն» հասկացության բովանդակությունը որոշելու փորձեր կատարվել են տարբեր հեղինակների կողմից, սակայն միասնական մոտեցում հոգեբանության մեջ այդպես էլ չի մշակվել: Այս հասկացությունը բացատրելու համար յուրաքանչյուր հեղինակ առաջարկում է իր տեսակետն ու հիմնավորումները:

Մասնագիտական կոմպետենտության բովանդակությունն ու բնույթն առավել համակողմանի մեկնաբանում են մենեջմենթի և իրավիճակային մոտեցման հոգեբանները: Երևույթի ուսումնասիրման հարցում հարելով էկլեկտիկ մոտեցմանը և հիմնվելով վերը նշված ուղղությունների վրա՝ կարող ենք ասել, որ

¹²⁸ Акмеология: Учебник, Под общ. ред. А. А. Деркача, М., Изд-во РАГС, 2002, 650 с.

¹²⁹ И. А. Зимняя, Ключевые концепции – новая парадигма результата образования, Высшее образование сегодня, 2003, № 5, с. 3-12.

մասնագիտական կոմպետենտությունը ինտեգրալային անհատական կրթությունն է, որը ներառում է մասնագիտորեն կարևոր գիտելիքներ, հմտություններ և մասնագետի գործունեությանն առնչվող հատուկ իրավասություն:

Մասնագիտական կոմպետենտության ձևավորման հիմնական բաղադրիչներն են գիտելիքները, անձնային որակները և զարգացման ենթակա հոգեբանական որակները, և այն չի կարելի շփոտել պրոֆեսիոնալ իզմի հետ¹³⁰: Կարևոր նշանակություն ունի անձի ինքնությունը հետևյալ բաղադրիչներով՝ սեփական անձ, սոցիալական անձ և քաղաքական անձ:

«Մասնագիտական կոմպետենտություն» հասկացությունը մեկնաբանելու համար անհրաժեշտ է դիտարկել այս հասկացության կառուցվածքը: Մասնագիտական կոմպետենտությանը տարբեր մեկնաբանություններ են տրվել նաև մանկավարժների և այլ մասնագետների կողմից: Քանի որ մասնագիտական կողմնորոշման հարցերը բազմիցս քննարկվում են մանկավարժության բնագավառում, այդ իսկ պատճառով անդրադառնանք Ն. Վ. Կուզմինայի մեկնաբանությանը, ով բազմաթիվ տեսակներից առանձնացնում է հատկապես հոգեբանական կոմպետենտությունը: Յեղիևակի ելակետը հետևյալն է. հոգեբանական կոմպետենտությունը մարդու՝ որպես անհատական կամ համատեղ գործունեության մեջ ընդգրկված, մասնագիտական կամ այլ փոխազդեցություններ իրականացնող անհատի, անհատականության, աշխատանքի սուբյեկտի և անձի մասին գիտելիքների

¹³⁰ **Евтихов О.В.** Формирование профессиональной компетентности курсантов в образовательной среде вуза правоохранительных органов : монография. М. : ИНФРА-М, 2016. с.7-9

կառուցվածքային համակարգ է ¹³¹: Նրա կարծիքով, հոգեբանական կոմպետենտությունը բաղկացած է մի քանի փոխկապակցված ենթահամակարգերից: Դրանք են՝

- ✓ սոցիալ-պեդագոգիկ կոմպետենտություն, որը ներառում է հասարակության մասին գիտելիքներ և այնպիսի տեղեկություն, որը կուտակվում է իմացության համար մատչելի փաստերի համադրությամբ.
- ✓ սոցիալ-հոգեբանական կոմպետենտություն, որը ենթադրում է որոշակի վարքային դրսևորումներ խմբային գործունեության մեջ.
- ✓ առտո-հոգեբանական կոմպետենտություն, որի հիմքում ինքնավերահսկողությունն է, սեփական վիճակն ու աշխատունակությունը կառավարելու ընդունակությունը, ինքնարդյունավետության կառավարումը.
- ✓ հաղորդակցական կոմպետենտություն, ինչը ենթադրում է արդյունավետ և դյուրին շփման վերաբերյալ գիտելիքներ ու հմտություններ.
- ✓ հոգեբանամանկավարժական կոմպետենտություն, որը ենթադրում է այլ մարդկանց ինչ-որ բան սովորեցնելու և նրանց վարքի ու մտածողության վրա ազդելու կարողություն:

Ն. Կուլգմիևան հանգում է այն եզրակացության, որ հոգեբանական կոմպետենտության բարձր մակարդակն ապահովում է «մարդկային բաղադրիչի» կառավարման հոգեբանական մեթոդների հաջողյունը ¹³²:

Ռուս հետազոտող Ա. Կ. Մարկովայի կարծիքով, կոմպետենտության տեսակները բնութագրում են

¹³¹ Кузьмина Н. В., Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. М., 1990, 305 с.
¹³² Кузьмина Н. В., Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. М., 1990, 305 с.

մասնագիտական գործունեության, անձի՝ որպես սպորտֆեուիստի կայացման և նրա մասնագիտական հասունության աստիճանը:

Ա. Մարկովան առանձնացնում է մասնագիտական կոմպետենտության մի քանի տեսակ: Դրանցից մեկը հատուկ կոմպետենտությունն է՝ բուն մասնագիտական գործունեությանը բարձր մակարդակով տիրապետելը, սեփական մասնագիտական զարգացման ընթացքը նախագծելու ընդունակությունը: Հատուկ կոմպետենտությունը արտադրական գործընթացները պլանավորելու, համակարգիչ, օրգանական տեխնիկա կիրառելու, տեխնիկական փաստաթղթեր ընթերցելու ընդունակությունն է¹³³:

Մասնագիտական կոմպետենտության տեսակ է սոցիալական կոմպետենտությունը, որը մասնագիտական համատեղ (խմբային, կոոպերատիվ) գործունեություն և համագործակցություն է: Օ.Եվտիխովը նշում է, որ այն սկսում է ձևավորվել մասնագիտական կրթության գործընթացում:

Անձնային կոմպետենտությունը անձի ինքնարտահայտման և ինքնազարգացման հնարքներին, մասնագիտական դեֆորմացիային դիմակայելու եղանակներին տիրապետելն է: Այն ներառում է սեփական աշխատանքային գործունեությունը պլանավորելու, վերահսկելու և կարգավորելու, ինքնուրույն ոչ ստանդարտ որոշումներ կայացնելու ընդունակությունը, տեսական և գործնական ճկուն մտածողությունը, հիմնախնդիրը տեսնելու կարողությունը, նոր գիտելիքներ և կարողություններ ինքնուրույն ձեռք բերելու ընդունակությունը:

¹³³ **Маркова А. К.**, Психология профессионализма. МГФ «Знание», М., 1996, 308 с.; **Евтихов О.В.** Формирование профессиональной компетентности курсантов в образовательной среде вуза правоохранительных органов: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 181 с.

Անհատական կոմպետենտությունը մասնագիտության շրջանակներում ինքնաիրացման և անհատականության զարգացման հնարքներ ի տիրապետումն է, մասնագիտական աճի պատրաստակամությունը, անհատական ինքնապահպանման ընդունակությունը, սեփական աշխատանքն արդյունավետ կազմակերպելու կարողությունը՝ առանց ավելորդ ժամանակ և ծեր վատնելու և առանց հոգնելու: Անհատական կոմպետենտությունը ներառում է նաև միջմասնագիտական այնպիսի բաղադրիչներ, ինչպիսիք են նվաճելու մոտիվացիան, հաջողության ռեսուրսը, սեփական աշխատանքի որակը բարձրացնելու ձգտումը, ինքնամոտիվացման ընդունակությունը, ինքնավստահությունը, լավատեսությունը¹³⁴:

Ա. Մարկովայի մեկնաբանությամբ՝ կոմպետենտության տեսակներից յուրաքանչյուրը ներառում է ընդհանուր միջմասնագիտական բաղադրիչներ: Նա հիշատակում է նաև կոմպետենտության այնպիսի տեսակի մասին, ինչպիսին արտակարգ իրավիճակներում գործելու մասնագիտական իրազեկությունն է, երբ մարդը պատրաստ է արդյունավետ կատարելու իր աշխատանքը անսպասելի առաջացած իրավիճակներում:

Դիտարկենք սույն հարցի վերաբերյալ Ա. Ա. Դերկաչի մոտեցումը, ըստ որի՝ Նա համաձայն է Ե. Ա. Կլիմովի այն կարծիքին, որ հոգեբանական կոմպետենտությունը հատուկ տեղ է զբաղեցնում մասնագիտական իրավասության համակարգում, եթե գործունեությունը պատկանում է «մարդ-մարդ», «մարդ-խումբ կամ կոլեկտիվ» և «մարդ-մեծ սոցիալական խմբեր» դասերին¹³⁵: Ընդ որում,

¹³⁴ **Маркова А. К.**, Психология профессионализма. МГФ «Знание», М., 1996, 308 с.

¹³⁵ **Акмеология: Учебное пособие.** А. Деркач, В. Зазыкин. СПб.: Питер, 2003, 125с., с.55

հոգեբանական իրազեկությունը թույլ է տալիս արդյունավետորեն փոխազդել և ղեկավարել կառավարման ենթակա համակարգերի «մարդկային բաղադրիչը»: Դիտարկելով զբաղվածություն ծառայություն մասնագետ-խորհրդատուների մասնագիտական գործունեության կառուցվածքը՝ Ա. Դերկաչն առանձնացնում է մասնագիտական կոմպետենտություն հետևյալ հիմնական բաղադրիչները.

- ✓ մասնագիտական-իրավական կոմպետենտություն (իրահանման փաստաթղթերի, մասնագիտական խորհրդատվության վերաբերյալ մեթոդական նյութերի նյութի մագնություն),
- ✓ մասնագիտական կոմպետենտություն (մասնագիտական զարգացման գործունեության, անձի մասնագիտական ձևախախտման և այլնի մասին գիտելիքների համակարգ),
- ✓ սոցիալ-պեդոգոգիկ կոմպետենտություն (մարդու կողմից մարդուն ընկալելու և ըմբռնելու, վարքագծի ու հարաբերությունների բնութագրիչների վերաբերյալ գիտելիքների համակարգ),
- ✓ հաղորդակցական կոմպետենտություն (միջանձնային շփման տարբեր ձևերի, բովանդակություն, հոգեբանական ազդեցությունների մեթոդների, դրանց կիրառման առանձնահատկությունների վերաբերյալ գիտելիքներ)¹³⁶:

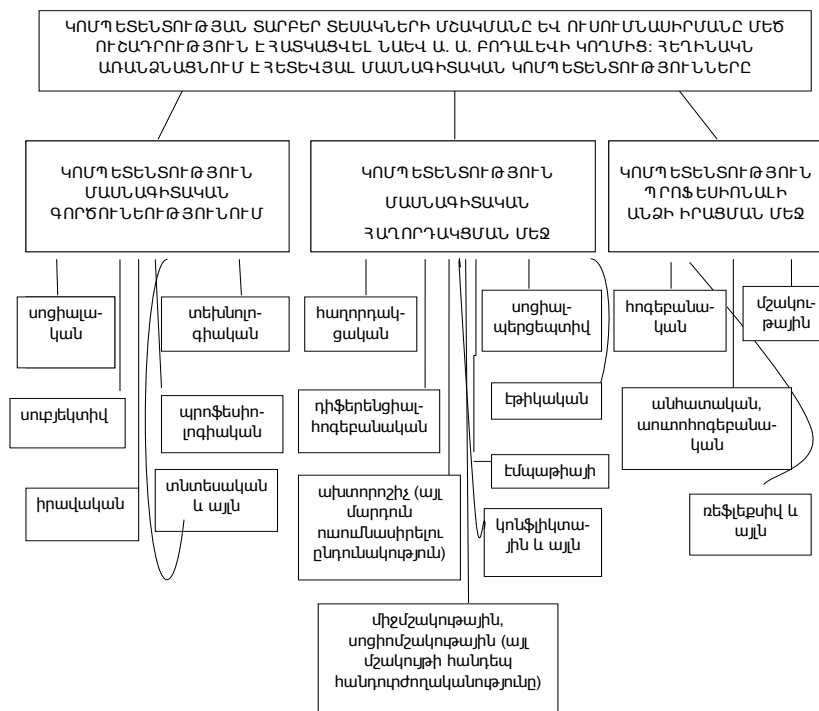
Այսպիսով, մասնագիտական կոմպետենտության կառուցվածքը և բովանդակությունը ակմեոբանական մոտեցման տեսանկյունից մեծ մասամբ պայմանավորված են կատարվող

¹³⁶ Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб.: Питер, 2003, 125 с., с.74

մասնագիտական գործունեության բնույթով և որոշակի տիպերին դրա պատկանելությամբ:

Կոմպետենտության ուսումնասիրությանը մեծ տեղ է հատկացրել նաև Ա. Ա. Բոդալյովը: Յեղիսկան առանձնացնում է մասնագիտական կոմպետենտության երեք խումբ՝ կոմպետենտություն և մասնագիտական գործունեության պարագայում, կոմպետենտություն և մասնագիտական հաղորդակցման պարագայում և կոմպետենտություն և մասնագետի անձինքնիրացման պարագայում¹³⁷:

Այնուհետև նա խմբերից յուրաքանչյուրին ներսում առանձնացնում է մասնագիտական կոմպետենտության տեսակներ (նկար 1):



Ն կ ա ր

1. Մասնագիտական կոմպետենտությունները ըստ Ա. Ա. Բոդալյովի

Ա. Ա. Բոդալյովը մասնագիտական գործունեության մեջ կոմպետենտությունը բաժանում է հետևյալ տեսակների.

- ✓ սոցիալական

¹³⁷ Анастаси А., Психологическое тестирование. В 2х т., М., Педагогика, 1982, 524 с.

- ✓ տեխնոլոգիական
 - ✓ սուբյեկտիվ
 - ✓ մասնագիտական
 - ✓ իրավական
 - ✓ տնտեսական:
 - ✓ Մասնագիտական 2 փման դեպքում կոմպետենտությունը լինում է՝
 - ✓ հաղորդակցական
 - ✓ սոցիալ-պերցեպտիվ
 - ✓ դիֆերենցիալ-հոգեբանական
 - ✓ գնահատողական (այլ մարդուն նուսումնասիրելու ընդունականություն)
 - ✓ բարոյագիտական
 - ✓ ապրումակցող
 - ✓ միջմշակութային, այլ մշակույթի հանդեպ հանդուրժողականությունը
 - ✓ կոնֆլիկտային:
 - Մասնագիտական աճի կոմպետենտությունը լինում է՝
 - ✓ հոգեբանական
 - ✓ անհատական
 - ✓ մշակութային
 - ✓ ռեֆլեքսիվ (արտացոլող)¹³⁸:
- Ինչպես երևում է տարբեր հետազոտողների մեկնաբանություններին, կոմպետենտությունը պարունակում է փոխկապակցված տարբեր բաղադրիչներ, սակայն դրամասնագիտական առանցքը հոգեբանական կոմպետենտությունն է, որը ներառում է սոցիալ-պերցեպտիվ, սոցիալ-հոգեբանական, անձնային, հաղորդակցական, հոգեբանամանկավարժական կոմպետենտությունները:

¹³⁸ **Бодалев А. А.**, Вершина в развитии взрослого человека. Характеристики и условия достижения. М., Флинта: Наука, 1998, 453 с.

Ա. Ա. Բ ո դ ա լ յ ո վ ը , վ ե ռ լ ու ծ ե լ ո վ
կ ո մ պ ե տ ե ն տ ու թ յ ա ն տ ե ս ա կ ն ե ը , պ ն դ ու մ է , ո թ
դ ը ր ա ն ց ի ց յ ու ը ր ա ք ա ն չ յ ու ը ը պ ա թ ու լ ն ա կ ու մ է ա ն ձ ի մ ի
շ ա թ ք ո թ ո շ ա կ ի հ ա տ կ ու թ յ ու լ ն ն ե թ և
կ ա թ ո ղ ու թ յ ու լ ն ն ե թ : Ա յ ս պ ե ս , ս ո ց ի ա լ -պ ե թ ց ե պ տ ի վ
կ ո մ պ ե տ ե ն տ ու թ յ ա ն հ ի մ ք ու մ ը ն կ ա ծ ե ն ա յ ն պ ի ս ի
հ ա վ ա ք ա կ ա ն հ ա տ կ ա ն ի շ ն ե թ ու կ ա թ ո ղ ու թ յ ու լ ն ն ե թ ,
ի ն չ պ ի ս ի ք ե ն խ ո թ ա թ ա փ ա ն ց ու թ յ ու լ ն ն ու
դ ի տ ո ղ ա կ ա ն ու թ յ ու լ ն ը : Ա ու տ ո կ ա մ ի ն ք ն ա -
հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն կ ո մ պ ե տ ե ն տ ու թ յ ա ն մ ա կ ա թ դ ա կ ը
ք ն ո թ ո շ ու մ է ա յ ն պ ի ս ի հ ա տ կ ա ն ի շ ն ե թ ի գ ա թ գ ա ց ու մ ը ,
ի ն չ պ ի ս ի ք ե ն ի ն ք ն ա վ ե ռ լ ու ծ ու թ յ ա ն
ու լ ն ա կ ու թ յ ու լ ն ը , հ ա մ ա թ ժ ե ք ի ն ք ն ա գ ն ա հ ա տ ա կ ա ն ը ,
ի ն ք ն ա կ ա թ գ ա վ ո թ մ ա ն մ ա կ ա թ դ ա կ ը ,
ի ն ք ն ա թ դ յ ու լ ն ա վ ե տ ու թ յ ու լ ն ը և ա յ լ կ ա թ և ո թ ա գ ու յ ն
հ ա տ կ ա ն ի շ ն ե թ ¹³⁹:

Յ ե տ ա գ ո տ ո ղ ն ե թ ն առ ա ն ձ ն ա ց ն ու մ ե ն ն ա ն
կ ո մ պ ե տ ե ն տ ու թ յ ա ն ռ ե \$ լ ե ք ս ի վ տ ե ս ա կ ը : Ա յ ն
մ ե կ ն ա ք ա ն վ ու մ է ո թ պ ե ս ռ ե \$ լ ե ք ս ի վ
ը ն դ ու լ ն ա կ ու թ յ ու լ ն ն ե թ ի ի թ ա ց մ ա ն և մ տ ա ծ ո ղ ու թ յ ա ն
կ ա թ ծ ը ա տ ի պ ե թ ի հ ա ղ թ ա հ ա թ մ ա ն , ի ն չ պ ե ս ն ա ն
ի ն ո վ ա ց ի ո ն ք ո վ ա ն դ ա կ ու թ յ ա ն ձ և ա վ ո թ մ ա ն
կ ո մ պ ե տ ե ն տ ու թ յ ու լ ն ¹⁴⁰:

Մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն կ ո մ պ ե տ ե ն տ ու թ յ ա ն խ ն դ ի թ ը
ք ն ն ա թ կ ե լ ի ս հ ե տ ա գ ո տ ո ղ ն ե թ ն ա ն դ ը ա դ ա թ ձ ե լ ե ն
ա շ խ ա տ ա ն ք ա յ ի ն գ ո թ ծ ու լ ն ե ու թ յ ա ն հ ա մ ա թ կ ա թ և ո թ մ ի
կ ա թ ո ղ ու թ յ ա ն և ս : Խ ո ս ք ը վ ե թ ա ք ե թ ու մ է
կ ո ն \$ լ ի կ տ ա յ ի ն ի թ ա վ ի ճ ա կ ն ե թ ի կ առ ա վ ա թ մ ա ն
կ ո մ պ ե տ ե ն ց ի ա յ ի ն , ի ն չ ի հ ի մ ք ու մ ը ն կ ա ծ է
կ ո ն \$ լ ի կ տ ն ե թ ը լ ու ծ ե լ ու և դ ը ա ն ք կ առ ա վ ա թ ե լ ու
ը ն դ ու լ ն ա կ ու թ յ ու լ ն ը : Ը ս տ է ու թ յ ա ն , կ ո ն \$ լ ի կ տ ն
ա ն խ ու ս ա փ ե լ ի ո թ ե ն կ ա պ վ ա ծ է տ ա թ ա ք ն ու յ թ

¹³⁹ **Бодалев А. А.,** Вершина в развитии взрослого человека. Характеристики и условия достижения. М., Флинта: Наука, 1998, 453 с.

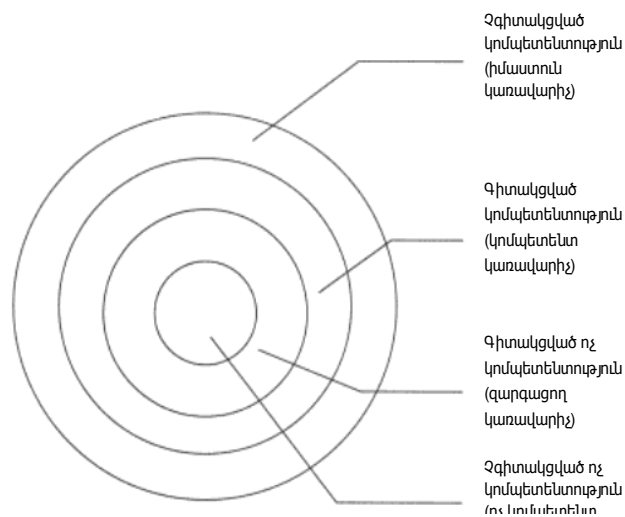
Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб., Питер, 2003, 125 с., с.76

¹⁴⁰ Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб., Питер, 2003, 125 с., с.77

հիմնախնդիրները հետ, որոնք առաջանում են ցանկացած կազմակերպության գործունեության ընթացքում, ինչպես նաև այն լարվածության հետ, որն ընդամենը խանգարում է այս կամ այն հիմնահարցի լուծմանը ¹⁴¹:

Ակմեոբանության շրջանակներում հիմնահարցի վերաբերյալ կատարված հետազոտությունները թույլ են տվել առանձնացնել կակմեոբանական նոր կատեգորիա՝ «ակմեոլոգիական կոմպետենտություն»։ Ընդհանուր առմամբ այն դիտվում է որպես կակմեոլոգի պրոֆեսիոնալիզմի կոգնիտիվ բաղադրիչ։ Նրա մասնագիտական վարքի ոլորտը ներառում է հասուն անձի և նրա պրոֆեսիոնալիզմի զարգացման սկզբունքների ու օրինաչափությունների մասին կակմեոլոգիական գիտելիքները ¹⁴²:

Այս առումով ուշագրավ է Պ. Յա. Տոլչովի մոտեցումը կառավարիչների կոմպետենտությանը .
նա



առաջարկում է կոմպետենտության տարբեր մակարդակներ (նկար 2):

¹⁴¹ Աղ ու զ ու մ գ յ ա ն Ռ. Վ., Լ ո թ յ ա ն Ա. Բ., Պ ե տր ո ս յ ա ն Լ. Յ., Կ ո ն Ֆ լ ի կ տի կ առ ա վ ար ու մ ը կ ազ մ ա կ եր պ ու թ յ ու ն ն եր ու մ, Երևան, «Պետական ծառայություն» հրատ., 2012, 76 էջ :

¹⁴² Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб., Питер, 2003, 256 с.

Նկար 2. Մենեջերի կոմպետենտությունների մակարդակները՝ ըստՊ.Տոլչոկայի

Չգիտակցված ոչ կոմպետենտ (չիրազեկված կառավարիչ) - Դա այն դեպքն է, երբ կառավարիչը տեղյակ չէ կառավարման եղանակների և մեթոդների բազմազանության մասին, չի ցանկանում ուսումնասիրել, առավել ևս՝ ընդունել դրանք: Մարդկանց հետ աշխատում է այնպես, ինչպես սովոր է: Նա հանգիստ կարող է հայտարարել, որ եթե իր ենթականերին ձեռնտու չէ իր հետ աշխատելը, ապա կարող են ազատվել աշխատանքից:

Գիտակցված ոչ կոմպետենտ (զարգացող կառավարիչ) - Այս դեպքում սովորաբար ասում են, որ դեկավարը հասկացել է, որ զարգացումն անհրաժեշտ է, որ ոչել է զարգացման սահմանները (դրանք հետագայում կարող են ընդլայնվել) և սկսել է սովորել: Այդպիսի կառավարիչները սովորելու նպատակով փորձում են գործնականում կիրառել ձեռք բերած գիտելիքները:

Գիտակցված կոմպետենտ (իրազեկված կառավարիչ) - Այս կառավարիչն անանձնանում է ցանկացած բարդ իրավիճակից ելք գտնելու կարողությամբ: Կառավարման բարձրագույն օղակի իրազեկ կառավարիչները, որպես կանոն, միշտ ուշադրություն կենտրոնանում են և բավականին

հայտնի է ն հասարակությանն ու պրոֆեսիոնալներին¹⁴³:

Չգիտակցված կոմպետենտ (իմաստուն կառավարիչ) - Սակառավարչի այն տեսակն է, որը չի հայտնվում այնպիսի բարդ իրավիճակներում, որոնցից պետք է ելք որոնել: Շատ հաճախ այս կառավարիչները գիտեն օպտիմալ լուծումը, սակայն չեն կարող այն տրամաբանորեն բացատրել ուրիշներին: Երբեմն նրանք շատ կրթված չեն և առերևույթ շատ խելացի մարդու տպավորություն չեն թողնում: Բարդ իրավիճակները նրանց համար հաջող ելք են ունենում, կարծես խնդիրներն իրենք իրենց են լուծվում: Չնայած այն հանգամանքին, որ նրանցից շատերը բարձր օղակի կառավարիչներ են, սակայն նրանց բացառիկությունը հաճախ տեսանելի չէ հասարակության շերտերի համար¹⁴⁴:

Այս մակարդակների հիման վրա հեղինակը կառուցել է կոմպետենտության մոդել, որը հիմնվում է արևմտյան առաջատար երկրների կառավարիչների կոմպետենտության չափանիշների վրա:

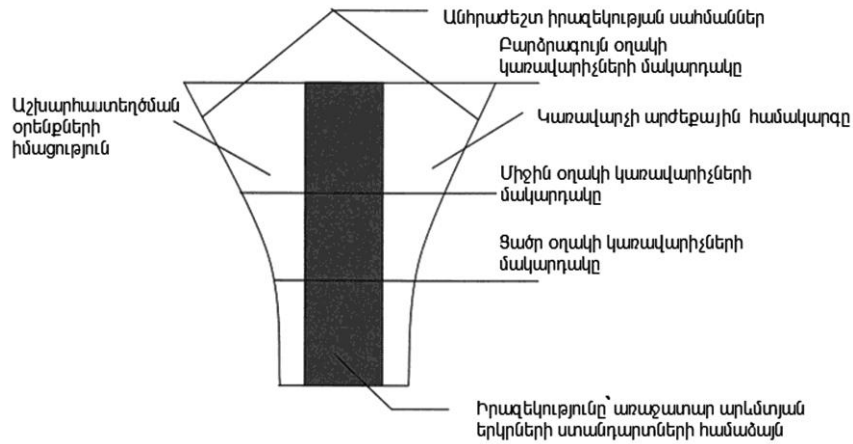
Կառավարիչների կոմպետենտության համալիր մոդելը մշակելիս Պ. Տոլշովան հիմնվել է հետևյալ սկզբունքների վրա.

1. Ղեկավարի՝ կառավարման ցածր օղակներից դեպի ազելի բարձր օղակներ տեղափոխվելու և գույքընթաց՝ նրանից պահանջվում է համընդհանուր օրենքների ազելի լայն իրազեկություն և համամարդկային բարձր որակներ, քան ավանդական իրազեկությունն է, որը սովորեցնում են բիզնես-դպրոցներում:

¹⁴³ **Тушов П. Я.**, Необходимый уровень управленческой компетентности-обязательное условие успешного внедрения сложных изменений. VI Международной конференции «Развитие через качество - теория и практика». Тольятти. 2001, <http://www.ou-link.ru/publ/region/tol-2001doklad.html>.

¹⁴⁴ **А. С. Родиков**, Понятие об осознанной и неосознанной компетентности руководителя в европейских образовательных моделях. Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена, № 125, 2010, с. 217-226.

2. Կառավարման յուրաքանչյուր մակարդակում կարևոր է իրագրելության բաղադրիչների ներդաշնակ համամասնությունը:
3. Մոդելն արտացոլում է իրագրելության առանձին բաղադրիչների հարաբերակցության առավելապես որակական, քան քանակական գնահատականը



Նկար 3.4 Կառավարիչների իրագրելության համալիր մոդելը

Նկարից երևում է, որ կառավարչի իրագրելության մակարդակը պայմանավորված է այն բանով, թե որ օղակում է նագտնվում՝ բարձրագույնը, միջինը, թե ցածրը: Ցանկացած օղակի կառավարչի համար առանցքային բաղադրիչ է կոմպետենտությունը, որը որոշվում է արևմտյան առաջատար երկրների չափանիշներով: Ընդ որում, որքան բարձր օղակում է գտնվում մենեջերը, այնքան ավելի լայն և ամբողջական պետք է ներկայացվեն համընդհանուր օրենքների մասին նրա գիտելիքները, որոնք մասնագիտական կոմպետենտության անհրաժեշտ պայման են:

Վերոնշյալից հետևում է, որ կառավարչի գրադեցրած պաշտոնի մակարդակը պայմանավորված է նրա մասնագիտական գիտելիքների ընդգրկունությամբ և նրա մասնագիտական կոմպետենտության սահմաններով:

Ա. Վ. Ռաստյանսկիովը, ուսումնասիրելով կոմպետենտությանը ստեղծագործական ոլորտում, առանձնացրել է իրազեկության երկու տեսակ՝ սուբյեկտի՝ ստեղծագործական խնդիրներ լուծելու իրազեկությունը և սոցիալ-հոգեբանական իրազեկությունը, որոնք միջանձնային հարաբերությունների համակարգում շրջապատի մարդկանց հետ արդյունավետ փոխազդելու անհատի ընդունակությունն են: Սոցիալ-հոգեբանական իրազեկությունը բնութագրելիս հեղինակը մատնանշում է այնպիսի հատկանիշներ, ինչպիսիք են սոցիալական իրավիճակներում կողմնորոշվելու, այլ մարդկանց անհատական առանձնահատկություններն ու հոլզական վիճակները ճիշտ որոշելու, մարդկանց հետ շփվելու համարժեք եղանակներ ընտրելու և փոխազդեցության ընթացքում այդ եղանակներն իրացնելու կարողությունները¹⁴⁵:

Ի. Ա. Չիմնայան, իր հոդվածներից մեկում քննարկելով կոմպետենտության խնդիրը կրթական համակարգում, այն մեկնաբանում է՝ հիմնվելով հոգեբանների ձևակերպած դրոլյթների վրա (Բ. Գ. Անանև, Վ. Ն. Մյասիշչև, Ն. Վ. Կոլզմիևա, Ա. Ա. Դերկաչ, Ա. Կ. Մարկովա): Նա առանձնացնում է կոմպետենտության հետևյալ տեսակները՝ անձի, կենսագործունեության սուբյեկտի հետ կապված կոմպետենտություններ, այլ անձանց

¹⁴⁵ **Растяников А. В.**, Рефлексивное развитие компетентности в совместном творчестве А. В. Растяников, С. Ю. Степанов, Д. В. Ушаков. М., ПЭРСЭ, 2002.

փոխազդեցության հետ կապված կոմպետենտություններ, ինչպես նաև մարդու գործունեության հետ առնչվող կոմպետենտություններ, որոնք դրսևորվում են դրա բոլոր տիպերում ու ձևերում ¹⁴⁶:

Այսպիսով, կոմպետենտության յոլերաքանչյուր խումբ ներառում է տեսակներ՝ դրանով իսկ ձևավորելով տասը հիմնական կոմպետենտությունները: Դրանք են՝

1. առողջությունն ապահպանման կոմպետենտությունը,
2. աշխարհում արժեքաիմաստային ուղղորդվածության կոմպետենտությունը,
3. ինտեգրման կոմպետենտությունը՝ գիտելիքների կառուցվածքայնություն, ձեռքբերված գիտելիքների ընդլայնում,
4. քաղաքացիության կոմպետենտությունը՝ քաղաքացու իրավունքների և պարտականությունների իմացությունն ու ապահպանում,
5. ինքնակատարելագործման, ինքնազարգացման, ինքնակարգավորման, անհատական և առարկայական ռեֆլեքսիայի կոմպետենտությունը՝ կյանքի իմաստը և մասնագիտական զարգացում,
6. սոցիալական փոխազդեցության կոմպետենտությունը,
7. հաղորդակցության կոմպետենտությունը,
8. ճանաչողական գործունեության կոմպետենտությունը՝ ճանաչողական խնդիրների առաջադրում ու լուծում, մտավոր գործունեություն,

¹⁴⁶ Зимняя И. А., Ключевые концепции – новая парадигма результата образования, Высшее образование сегодня, 2003, № 5, с. 34-42.

9. գործունեության կոմպետենտությունը՝
պլանավորում, նախագծում, մոդելավորում,
կանխատեսում, հետազոտական
գործունեություն,

10. տեղեկատվական տեխնոլոգիաների
կոմպետենտությունը:

Նշենք, որ առաջին հինգ հիմնական տեսակները վերաբերում են անձին՝ որպես անհատի գործունեության նշված սուբյեկտի: Վեցերորդն ու յոթերորդն առնչվում են մարդու սոցիալական փոխազդեցությանն ու սոցիալական լիորոտին, իսկ ութերորդից տասներորդը մարդու գործունեությանն առնչվող կոմպետենտություններն են: Այսպիսի նմանատիպ խմբավորում նկարագրված է նաև մի շարք հեղևակներով մոտ¹⁴⁷:

Փաստենք, որ Է. Ֆ. Չեբրև առանձնացնում է մասնագիտական կոմպետենտության հետևյալ բաղադրիչները՝ սոցիալ-իրավական, հատուկ, անհատական, առևտրային կոմպետենտություն¹⁴⁸:

Վերը նշվածից պարզ է, որ «մասնագիտական կոմպետենտություն» հասկացությունը մեկնաբանելիս անհրաժեշտ է որոշել դրահիմնական բաղադրիչները, որոնց հիման վրա էլ կատարվում է երևույթի դասակարգումը: Նման դասակարգմամբ զբաղվել են նաև արտասահմանյան շատ հեղինակներ, ինչը վկայում է մասնագիտական կոմպետենտության խնդրի ուսումնասիրության հրատապության և կարևորության մասին:

Այսպիսով, բազմաթիվ աղբյուրներով վերլուծությունից պարզվում է, որ մասնագիտական

¹⁴⁷ Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования/Интернет-журнал «Эйдос»/ <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>; Хуторский А.В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения. – М.: Изд-во МГУ, 2003. –416с.

¹⁴⁸ Зеер Э. Ф., Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. 2-е изд., перераб., доп., М., Академический Проект, Екатеринбург, Деловая книга, 2003, 336 с.

կոմպետենտությունը բաղկացած է մի քանի հատուկ կոմպետենտություններից, որոնք որոշում են մասնագիտական գործունեության կատարման հաջողությունը և մասնագետի անձի անքակտելի մասն են: Սակայն մասնագիտական կոմպետենցիաների բաղադրիչները միշտ էլ, որ կրթության արդյունք են. դրանք հաճախ անձնային հատկությունների և յուրացրած գիտելիքների համալիր ցուցիչներ են: Յետաքրքրական է կոմպետենցիաների մասնագիտական բնորոշումը. դրանք չեն կարող լինել ստանդարտ, քանի որ աշխատանքային գործունեության ընթացքում առավելագույն արդյունքի հասնելու միջոց են: Իսկ դրան հասնելու համար տարբեր մասնագետներ կիրառում են տարբեր կոմպետենցիաներ, որոնք չեն կարող նույնական լինել մաթեմատիկական ճշգրտությամբ: Թերևս այդ է պատճառը, որ տարբեր հեղինակներ մասնագիտական կոմպետենցիաների տարբեր բաղադրիչներ են առաջարկում: Այսուհանդերձ անհերքելի է, որ մասնագիտական կոմպետենցիաները պարունակում են անձնային մասնագիտական և սոցիալական բաղադրիչներ:

2.2. Հանրային ծառայողի մասնագիտական գործունեության ուսումնասիրման ակմեաբանական մոտեցումը

Հանրային ծառայողի մասնագիտական գործունեության ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս անդրադառնալ մասնագիտական և անձնային լիարժեքության խնդրին: Մասնագիտական թերարժեքությունը բուրք բնագավառներում հանգեցնում է անարդյունավետ գործունեության: Պրոֆեսիոնալիզացիան հայեցակարգը մշակելիս ելակետ են հանդիսացել «պրոֆեսիոնալ», «անձի պրոֆեսիոնալիզմ», «անհատական-մասնագիտական զարգացում» հասկացությունները մասին ակմեոլոգիական պատկերացումները, անձի զարգացման դիտարկումը ակտիվության և սուբյեկտիվության տեսանկյունից, որոնք արտացոլում են անձի ինքնակազմակերպման ձգտումը, ինչը թույլ է տալիս գերակա նախասկզբի դեր խաղալ սեփական ակտիվության և զարգացման գործում, լուծել հնարավորություններ և առկա պահանջմունքներ իմիջև գոյություն ունեցող հակասությունները¹⁴⁹:

Անձի բարձր պրոֆեսիոնալիզմը պայմանավորված է ոչ միայն նրա ընդունակությունների զարգացմամբ, այլև տվյալ գործունեության ոլորտում ունեցած հարուստ գիտելիքների առկայությամբ: Իհարկե, բարձր պրոֆեսիոնալիզմը միշտ ուղեկցվում է ուժեղ և կայուն մոտիվացիոն, հոգևոր և լիցքերով՝ տվյալ գործունեությունն իրականացնելու և դրանում յուրօրինակ

¹⁴⁹ Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зызыкин. СПб., Питер, 2003, 125 с., с.54

արդյունքի հասնելու համար: Բարձր պրոֆեսիոնալիզմը ենթադրում է հատուկ կարողությունների զարգացում, որին հասնելու կարևոր պայման է ընդհանուր կարողությունների և համամարդկային արժեքների զարգացումը:

Մասնագիտական պրոֆեսիոնալիզմի զարգացման և դրա տարբեր տեսակների հետազոտությունները ակմեաբանության մեջ ուրույն տեղ են զբաղեցնում, քանի որ մասնագիտական կոմպետենտությունն անձի պրոֆեսիոնալիզմի և գործունեության գլխավոր բաղադրիչն է, ինչպես նաև մասնագետի կայացման և ինքնադրսևորման կարևորագույն պայման: Անձի հասունության աստիճանը և, այսպես կոչված, հասունության գագաթնակետը (ակմե) անձի բազմակողմանիորեն զարգացած լինելն է¹⁵⁰: Չնայած ժամանակային առումով այն ընդգրկում է մարդու կյանքի տևողության զգալի մասը և ցույց է տալիս, թե որքանով է նա կայացել որպես բաղաբացի, որպես մասնագետ համապատասխան գործունեության ոլորտում, որպես ծնող և որպես ամուսին/կին: Հասունության գագաթնակետը կայուն կրթության հետևանք է, ընդհակառակը՝ նրան բնորոշ է փոփոխականությունը:

Անձի ֆիզիկական բաղադրիչը, որպես կանոն, ներառում է անձի ֆիզիկական առողջության հատկանիշները և ենթարկվում է համապատասխան վերափոխման՝ հասունության չափանիշներին գուցա հենց: Վերափոխումն իր կոնկրետ բովանդակությամբ և ձևով մարդու մեջ առաջանում է հասունության այն փուլում, երբ մարդն իրեն դրսևորում է որպես անձ, որպես գործունեության սուբյեկտ, որպես ամուսին/կին և որպես ծնող:

¹⁵⁰ Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб., Питер, 2003, 125 с.

Արդի ժամանակաշրջանի տեսաբաններ Վ. Պ. Բրանսկու, Վ. Վ. Իլյինի, Ս. Դ. Պոժարսկու և Ա. Ա. Դերկաչի ակմեոլոգիական հետազոտություններում հիմնավորված են ակմեոլոգիայի պատմափիլիսոփայական հիմքերը: Ակմեոլոգիան սերտորեն կապված է մշակութաբանության, փիլիսոփայական մարդաբանության և գիտության այլ ոլորտների հետ: Այն որպես գիտություն չի սահմանափակվում միայն հոգեբանական հիմքերով, այլ անձի զարգացումը դիտարկում է անձին վերաբերող գիտությունների համադրությամբ: Օրինակ՝ Վ. Պ. Բրանսկին և Ս. Դ. Պոժարսկին ակմեոլոգիան դիտարկում են սոցիալական սիներգետիկայի պրիզմայով: Գիտելիքների նստեգրման շնորհիվ այդ գիտական ուղղությունների համատեքստում ձևավորվեց նոր բնագավառ՝ սիներգետիկ ակմեոլոգիան՝ որպես «ցանկացած սոցիալական համակարգի (մասնավորապես՝ առանձին մարդու կողմից) ինքնակազմակերպման միջոցով առավել կատարելագործման հասնելու» օրինաչափությունների մասին գիտություն¹⁵¹:

Ակմեաբանները պնդում են, որ ինքնակազմակերպման տեսության տեսանկյունից մարդը դիտվում է որպես ցրված կառույց, որը գոյություն ունի շրջակա միջավայրի հետևյալով, էներգիայի և տեղեկության անընդհատ փոխանակման հաշվին: Ցանկացած ցրված կառույցի նպատակը հնարավորինս առավելագույն կայուն վիճակի հասնելն է միջավայրի այն պայմանների համատեքստում, որոնցում այն գտնվում է: Ինչպես տեսնում ենք, ինքնակազմակերպումը «ակմե»-ի ճանապարհին բազմափուլ գործընթաց է: Ընդհանուր

¹⁵¹ Акмеология: Учебник, Под общ. ред. А. А. Деркача, М., Изд-во РАГС, 2002, 650 с.

ուղղորդիչ ներքին համակարգ, սկսվում է
ինքնահիտացման գործընթացը, որը կարծես
միջանկյալ օղակ է սոցիալական փորձի ձեռքբերման
և փոխանցման միջև: Յետաքրքրական է այն փաստը, որ
ինքնահիտացումը դառնում է անհնարին, եթե
բացակայում է կենսափորձը:

Ինքնահիտացումը նույնպես երկբաղադրիչ է և
ներառում է ինքնարտահայտման ու
ինքնահաստատման փուլերը: Ինքնարտահայտումը
հաջորդական շարժումն է դեպի մասնագիտական
վարպետության գագաթ: Այդ փուլում մարդը
դրսևորվում է որպես իր համար կարևոր արժեքներ
ստեղծող: Ինքնահաստատման փուլում մարդու
գործունեության արդյունքներն արժանանում են
սոցիումի գնահատականին (թե արդյոք կարևոր են
այդ արդյունքները հասարակության համար)¹⁵³: Ըստ
այդ գնահատականի՝ անձն ինքն է գնահատում իրեն:
Իդեալականն այն է, երբ առավելագույն
ինքնարտահայտումը (պրոֆեսիոնալ ալմե)
համապատասխանում է առավելագույն
ինքնահաստատմանը (սոցիալական ալմե):
Ենթադրվում է, որ բարձր պրոֆեսիոնալ իզմը պետք է
ըստ արժանվույն գնահատվի, սակայն այդ
գնահատականը երկու կողմ ունի. ինչպես է
գնահատում իրեն պրոֆեսիոնալը, և ինչպես են նրան
գնահատում ուրիշները: Այս երկու
գնահատականների անհամապատասխանությունը
հանգեցնում է զարգացման խոչընդոտների: Այս
տեսանկյունից դիտարկելով հանրային
ծառայողներին գործունեությունը՝ հանդիպում
ենք որոշակի բարդությունների, քանի որ
հանրային ծառայությունը գործունեության

¹⁵³ Акмеология: Учебник, Под общ. ред. А. А. Деркача, М., Изд-во РАГС, 2002, 650 с.
Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб.: Питер, 2003, 256 с.

ոլորտէ, որը մշտապես գտնվում է հասարակության գնահատման տիրույթում:

Այսպիսով, ակմեոլոգիայի շրջանակներում սինթետիկ մոտեցման կիրառումը հանրային ծառայողների նկատմամբ հնարավորություն է տալիս պատասխանելու հետևյալ հարցերին. ինչպե՞ս է տեղի ունենում հանրային ծառայողի ինքնակազմակերպումը, ինչպիսի՞ մեխանիզմով է այն ընթանում, և ինչպե՞ս հասնել ճանաչման գագաթնակետին: Դա իր հերթին թույլ է տալիս կառուցել հանրային ծառայողի ինքնակազմակերպման և կենսական ուղու իդեալական մոդել, որի խոհեմ իրացումը հանգեցնում է հաջողության¹⁵⁴:

Կառավարման համակարգում կադրերի պատրաստման հարցերը լուսաբանվում են նաև ակմեոլոգիական տեսանկյունից, ինչն էլ կառավարման ակմեոլոգիական ուղղության զարգացման հիմք է հանդիսացել: Այս ուղղությամբ կառավարման հոգեբանությունում կատարվել են գիտական, այդ թվում՝ ակմեոլոգիական հետազոտություններ, սակայն դրանք կոնկրետ կիրառական, ոչ թե ընդհանրացնող բնույթ ունեն: Կառավարման ակմեոլոգիան վերջերս է մտել հոգեբանական հետազոտությունների դաշտ, սակայն արագորեն զարգանում է, քանի որ ժամանակակից հասարակությունն ամեն կերպ փորձում է հասկանալ կառավարման հոգեբանական կողմերը և դրանում անձի զարգացման օրինաչափություններն ու խնդիրները:

Մշակվող կառավարման ակմեոլոգիան՝ որպես կիրառական ակմեոլոգիայի ուղղություն, ունի այնպիսի գիտական հիմքեր, ինչպիսիք են ընդհանուր ակմեոլոգիան, կառավարման

¹⁵⁴ **Анисимов О.С.**, Основы общей и управленческой акмеологии. Учебное пособие, М., РАГС, 1995, 264 с.

հոգեբանությունը, մենեջմենթի տեսությունը: Եվ չնայած կառավարման հոգեբանության և մենեջմենթի տեսության շրջանակներում չեն դիտարկվել ղեկավարների ու կառավարչական կադրերի պրոֆեսիոնալիզմի խնդիրները և նրանց անձի զարգացման հնարավորությունները՝ որպես կառավարման սուբյեկտի, սակայն բավական հետաքրքիր և արդյունավետ հետազոտություններ են կատարվել արդյունավետ կառավարման հոգեբանական առանձնահատկությունների բացահայտման ուղղությամբ:

Ներկայումս կառավարման ակմեոլոգիան գիտելիքների մի այնպիսի բնագավառ է, որի շնորհիվ կառավարչական գործունեության մեջ հնարավոր է հասնել պրոֆեսիոնալիզմի բարձրագույն մակարդակի¹⁵⁵: Այդ պատճառով էլ կառավարման ակմեոլոգիայում առանցքային խնդիր է ղեկավարի՝ որպես կառավարչական գործունեության սուբյեկտի (անձի կամ գործունեության) պրոֆեսիոնալիզմը:

Կառավարչական գործունեությունը մասնագիտական գործունեության տեսակների բազմազանության մեջ իր բովանդակությամբ ամենաբարդերից մեկն է: Այն կառավարչական գործունեության սուբյեկտից պահանջում է տարբեր ընդունակությունների առկայություն, հատուկ որակների և կարողությունների բարձր մակարդակ, որոնք ինտեգրված են բարդ համակարգային մակարդակում: Այս առումով կառավարչական ակմեոլոգիայի օբյեկտն ինքնին բավական բարդ է: Կառավարչական կադրերը, որոնց նպատակը անհատական-մասնագիտական զարգացման, պրոֆեսիոնալիզմի բարձր մակարդակի հասնելն է,

¹⁵⁵ Держач А. А., Зазыкин В. Г., Маркова А. К., Психология развития профессионала: Учебное пособие, М., Издательство РАГС, 2000, 124 с.

սովորաբար իրենց պլաններն իրականացնում են մասնագիտական կարիերայի ընթացքում: Իսկ այն տարբեր հետազոտեր ունի, այդ թվում՝ այնպիսիք, որոնք կարող են բացասական ազդեցություն ունենալ վարքի և հարաբերությունների կարգավորման համար ընտրված մասնագիտական ստանդարտների և բարոյահոգեբանական համակարգի վրա:

Կառավարչական ակմեոլոգիայում կառավարչական աշխատանքի սուբյեկտների պրոֆեսիոնալիզմը բացահայտվում է տարբեր տեսանկյուններից: Դրանցից մեկը կառավարիչ-պրոֆեսիոնալի «Ես» կոնցեպցիայի ձևավորումն է, որն արդյունավետ գործունեություն ծավալելու հնարավորություն կտա: Հաջորդը նրա ստեղծագործական ներուժի իրացումն է հատկապես կառավարչական որոշումներ ընդունելու ժամանակ: Այնուհետև՝ բարձր արդյունավետություն ունեցող կառավարչական գործունեության հոգեբանական պատրաստականության ձևավորումը, այդ թվում՝ նաև ծայրահեղ ճգնաժամային իրավիճակներում: Կարևոր է նաև ակմեոլոգիական իրազեկությունը կառավարչական թիմ ձևավորելու և կադրային աշխատանք վարելու ժամանակ¹⁵⁶:

Անհրաժեշտ է կառավարչական գործունեության մեջ ձևավորել ոչ միայն մասնագիտական ձեռքբերումներին մոտիվացիա, այլ նաև կառավարման ոճակագրական բնութագրերի, արտակարգ իրավիճակներում կառավարման ժամանակ գործառական հնարավորությունների պահուստների համակարգ¹⁵⁷: Հատուկ ուշադրություն է արժանանում կառավարչի անհատական-գործնական և մասնագիտական կարևոր որակների զարգացումը,

¹⁵⁶ Акмеология: Учебник, Под общ. ред. А. А. Деркача, М., Изд-во РАГС, 2004, 299 с.

¹⁵⁷ Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб., Питер, 2003, 256 с.

հատկապես նրա ինքնարդյունավետությունը և պատասխանատվությունը: Արդի ժամանակներում հիմնավորապես ձևավորվել է կառավարչական գործունեության սուբյեկտների պրոֆեսիոնալիզմի զարգացման ակմեոլոգիական կառուցակարգը:

Չարկ է նշել, որ այդ ամենով հանդերձ՝ կառավարչական ակմեոլոգիան բավական դժվարություններ է հանդիպում: Դրանցից մեկը ակմեոլոգներին միակարծության բացակայությունն է կառավարչական գործունեության ոլորտում պրոֆեսիոնալիզմի անձնավորված չափանիշների վերաբերյալ: Կառավարչական ակմեոլոգիայի շրջանակներում վերջին տարիներին իրականացվում են բավական արդյունավետ և կառուցվածքային հետազոտություններ հանրային ծառայողների մասնագիտական գործունեության համակարգային խնդիրների վերաբերյալ, քանի որ բազմաթիվ հանրային ծառայողներ իրականացնում են կառավարչական համալիր գործունեություն, որը կարելի է համարել կիրառական ակմեոլոգիայի այս ուղղության հատուկ ոլորտ:

Գիտություններն այս արդյունավետ համակցումը թույլ է տալիս ևս արձանագրել.

1. պետական ծառայության կադրերի մասնագիտական նախապատրաստումը (ներառյալ ուսումը, գործնականությունը և հոգեբանական նախապատրաստվածությունը, բարձր արդյունավետությունամբ գործունեությունը).
2. հոգեբանական ակմեոլոգիական ախտորոշումը, որը որոշում է պետական ծառայողների ընտրած մասնագիտություն, անձի մասնագիտական տիպի և զարգացման ուղեգծի համապատասխանությունը

(ըստ արժեքային, մոտիվացիոն և այլ տվյալների ամբողջականության) .

3. մասնագիտության մեջ արդյունավետ ուղղորդվածության աջակցությունը և զարգացումը (մասնագիտական որակավորում) .
4. պետական ծառայողի մասնագիտական գործունեության արդյունավետ կազմակերպման մոդելների և ալգորիթմների մշակումը նրատարբերտիպերի, մակարդակների, փուլերի համար .
5. հոգեբանական ակմեոլոգիական աջակցության իրականացումը (վարժանք, խորհրդատվություն և այլն) պետական ծառայողների մասնագիտական գործունեության ընթացքում .
6. այս մասնագիտական գործունեության ուղղությունների ամբողջական մշակումը հոգեբանական-մասնագիտական տիպական և ստեղծագործական խնդիրների կարգեր ստեղծելու համար .
7. պետական ծառայողի «ես» կոնցեպցիայի արժեքային-անհատական դիմագծի ուղղություն մշակումը .
8. պետական ծառայողների մասնագիտական կարիերայի անհատական ուղեգծերի մշակումը .
9. պետական ծառայողների անհատական-մասնագիտական զարգացմանը միտված ծրագրերի և ակմեոլոգիական մշակումը ¹⁵⁸: Այսպիսով, կառավարչական ակմեոլոգիայի շրջանակներում ստեղծվել է հասկացությունների համակարգ, որը թույլ է տալիս միավորել պրոֆեսիոնալիզմի և սոցիալական համակարգերի կազմակերպման ու օպտիմալացման խնդիրները, իսկ վարպետության և պրոֆեսիոնալիզմի անձնային

¹⁵⁸ Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб., Питер, 2003, 125 с., с.70

դ Ե տ Ե ր մ ի ն ան տ ն Ե ր ը , Բ ն ո Լ թ ա գ ր ի չ ն Ե ր ը
մ ի ա վ ո ր Ե Լ ար ժ Ե ք ա յ ի ն հ ո գ Ե ք ա ն ա կ ա ն
ո Լ ղ ղ ո ր դ ի չ ն Ե ր ի հ Ե տ , ո ր ո ն ք ք ար Ե Լ ա վ ո Լ մ Ե ն
գ ո ր ծ ո Լ ն Ե ո Լ թ յ ո Լ ն ը : Ա յ ս ամ Ե ն ը
հ ն ար ա վ ո ր ո Լ թ յ ո Լ ն կ ը ն ձ Ե ո ն ի ն ա ն կ ա պ Ե ր
հ ա ս տ ա տ Ե Լ ո Լ ա կ մ Ե ո Լ ո գ ի ա կ ա ն , հ ո գ Ե ք ա ն ա կ ա ն ,
մ ա ն կ ա վ ար ժ ա կ ա ն , ս ո ց ի ա Լ ա կ ա ն , մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն -
կ ա դ ր ա յ ի ն խ ն դ ի ր ն Ե ր ի և գ ո ր ծ ո Լ ն Ե ո Լ թ յ ա ն
ար դ յ ո Լ ն ա վ Ե տ կ ա գ մ ա կ Ե ր պ մ ա ն , ա Լ գ ո ր ի թ մ Ե ր ի
մ ի ջ և ¹⁵⁹:

Ա կ մ Ե ո Լ ո գ ն Ե ր ը , ո ր ո ն ք մ ա ս ն ա գ ի տ ա ն ո Լ մ Ե ն
կ ա ռ ա վ ար չ ա կ ա ն ա կ մ Ե ո Լ ո գ ի ա յ ի ո Լ ղ ղ ո Լ թ յ ամ ք ,
ն Ե ր գ ր ա վ վ ա ծ հ ո գ Ե ք ա ն ն Ե ր ի , ք ժ ի շ կ ն Ե ր ի ,
մ ա ն կ ա վ ար ժ ն Ե ր ի , ս ո ց ի ո Լ ո գ ն Ե ր ի և ա յ Լ
մ ա ս ն ա գ Ե տ ն Ե ր ի հ Ե տ ա ռ ա ն ձ ն ա ց ր Ե Լ Ե ն ա յ ն պ ի ս ի
տ Ե ս ա կ ա ն -օ պ Ե ր ա ց ի ո ն տ ար ք Ե ր ա կ ն Ե ր , ո ր ո ն ք
ա կ մ Ե ո Լ ո գ ի ա կ ա ն գ ի տ ո Լ թ յ ա ն և ն ր ա կ ի ր ա ռ ա կ ա ն
ո Լ ղ ղ ո Լ թ յ ո Լ ն ն Ե ր ի հ ի մ ք ն Ե ն և թ ո Լ յ Լ Ե ն տ ա Լ ի ս
Լ ո Լ ծ Ե Լ գ ի տ ա գ ո ր ծ ն ա կ ա ն ա յ ն պ ի ս ի խ ն դ ի ր ն Ե ր , ո ր ո ն ք
կ ա պ վ ա ծ Ե ն պ Ե տ ա կ ա ն ծ ա ռ ա յ ո ղ ն Ե ր ի մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն
կ ա յ ա ց մ ա ն , մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն գ ո ր ծ ո Լ ն Ե ո Լ թ յ ա ն
օ պ տ ի մ ա Լ ա ց մ ա ն և պ ր ո Ֆ Ե ս ի ո ն ա Լ ի գ մ ի ք ար ձ ր ա ց մ ա ն
հ Ե տ :

Ժ ա մ ա ն ա կ ա կ ի ց գ ի տ ո Լ թ յ ա ն մ Ե ջ ար դ Ե ն մ շ ա կ վ Ե Լ Ե
ա կ մ Ե ո Լ ո գ ի ա կ ա ն , հ ո գ Ե ք ա ն ա կ ա ն մ Ե թ ո դ ն Ե ր ի
հ ա մ ա Լ ի ր ` պ Ե տ ա կ ա ն ծ ա ռ ա յ ո ղ ն Ե ր ի ա ն ձ ի
մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն կ ար և ո ր ո ր ա կ ն Ե ր ը հ ա յ տ ն ա ք Ե ր Ե Լ ո Լ ,
ձ և ա վ ո ր Ե Լ ո Լ և շ տ կ Ե Լ ո Լ հ ա մ ար : Յ ա յ տ ն ի և
յ ո Լ ր ա հ ա տ ո Լ կ մ Ե թ ո դ ն Ե ր ի հ ա մ ա դ ր ո Լ թ յ ամ ք
ս տ ա ց վ Ե Լ Ե ն գ ի տ ա կ ա ն ն ո ր Ե գ ր ա հ ա ն գ ո Լ մ ն Ե ր , ո ր ո ն ք
ը ն դ Լ ա յ ն ո Լ մ Ե ն պ Ե տ ա կ ա ն ծ ա ռ ա յ ո ղ ն Ե ր ի ո Լ ս ո Լ ց մ ա ն
օ ր ի ն ա չ ա փ ո Լ թ յ ո Լ ն ն Ե ր ի և հ ո գ Ե ք ա ն ա կ ա ն ո Լ
ա կ մ Ե ո Լ ո գ ի ա կ ա ն ն ո ր մ ա տ ի վ ն Ե ր ի մ ա ս ի ն
պ ա տ կ Ե ր ա ց ո Լ մ ն Ե ր ը , ց ո Լ յ ց Ե ն տ ա Լ ի ս պ Ե տ ա կ ա ն

¹⁵⁹ Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб., Питер, 2003, 125 с., с.71

ծառայողներին մասնագիտական ուսուցման, նախապատրաստման և կայացման ակմեոլոգիական հայեցակարգի հեռանկարայնությամբ ու իրավաչափությամբ:

Այս համալիր մեթոդներին կիրառումը թույլ է տալիս իրականացնել մասնագիտական և անձնային որակներին հոգեբանական ակմեոլոգիական ընտրությամբ, ձևավորել կառավարչական թիմ, մշակել հանրային ծառայողներին միջանձնային հարաբերությամբ կարգավորմանը միտված հոգեբանական մեխանիզմներ, ձևավորել հանրային ծառայողներին իմիջը, ինչպես նաև մշակել հանրային ծառայողներին անձնային-մասնագիտական զարգացման հեռանկարները:

Այս ամենից զատ՝ հանրային ծառայողներին հոգեբանական խնդիրներին լուծման ժամանակ իրականացվում է նաև հոգեբանական աջակցությամբ՝ նրանց անձնային-մասնագիտական առաջընթացն արագացնելու նպատակով: Որոշվել են պետական ծառայողներին տարբեր կատեգորիաների պրոֆեսիոնալիզմի ակմեոլոգիական մոդելները, բացահայտվել են հատուկ ակմեոլոգիական ինվարիանտները, ստեղծվել են մասնագիտական կարևոր հատկանիշների զարգացման ակմեոլոգիական տեխնոլոգիաներ: Մշակվել են պետական ծառայողների համակարգում ակմեոլոգիական ծառայողական գիտական հիմունքներն ու հայեցակարգը:

Ակմեոլոգիայի առանցքային խնդիր են դարձել սուբյեկտի՝ աշխատանքից մինչև պրոֆեսիոնալ մակարդակի զարգացման օրինաչափությամբ, մեխանիզմներին և գործունեության որոնումն ու բնութագրումը¹⁶⁰: Ակմեոլոգիական այդ գործնական խնդիրներից է ակմեոլոգիական պայմանների և

¹⁶⁰ Акмеология: Учебник, Под общ. ред. А. А. Деркача, М., Изд-во РАГС, 2002, 650 с.

գործունեների առաջնային վերլուծությունը, ինչը նպաստում է անհատական-մասնագիտական զարգացմանը: Կանխատեսվում են (ակմեոլոգիական) պրոֆեսիոնալիզմի մակարդակի զարգացման հնարավորությունները և հեռանկարները: Մշակվում են ակմեոլոգիական նկարագրությունները ընդհանուր և հատուկ ակմեոլոգիական գիտելիքների և անհատական ակմեոգրամաների մակարդակում, ինչպես նաև անձնային անհատական-մասնագիտական զարգացման, այդ թվում նաև մասնագիտական կարիերայի ծրագրերը, որոնց իրականացման համար ընտրվում են համապատասխան մեթոդներ և ակմեոլոգիական տեխնոլոգիաներ ¹⁶¹:

Ինչպես երևում է, ակմեոլոգիական խնդիրները խմբավորված են այնպես, որ դրանց ամբողջությունն իրենից ներկայացնում է անհատական-մասնագիտական զարգացման նպատակառնչված ալգորիթմ: Դրա հաջորդական իրականացումը պրոֆեսիոնալիզմի անհրաժեշտ հիմք կստեղծի: Սակայն այս ալգորիթմը կարող է հաջողությունների անցվել միայն այն դեպքում, երբ առկա ինչպես պրոֆեսիոնալիզմի որոշակի չափորոշիչային մոդելներ, որոնք ուղղորդիչ կամ համակարգաստեղծ դեր կխաղան անհատական-մասնագիտական զարգացման գործում ¹⁶²: Այդ պատճառով էլ ցանկացած ակմեոլոգիական հետազոտության և գործնական աշխատանքի կարևոր բաղադրիչը պրոֆեսիոնալիզմի կամ պրոֆեսիոնալիզմի զարգացման հայեցակարգերի մշակումն է՝ որպես միասնական, փաստարկված այնպիսի տեսակետերի համակարգ, որոնք հաստատվել են փորձարարական հետազոտություններով և պրակտիկայով: Ինչպես արդեն նշվել է,

¹⁶¹ Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб., Питер, 2003, 256 с.
¹⁶² Акмеология: Учебник, Под общ. ред. А. А. Деркача, М., Изд-во РАГС, 2002, 650 с.

ակմեոլոգիական բազմաթիվ ընդհանրացնող հետազոտություններ առաջին հերթին տարբերվում են իրենց հայեցակարգային բնույթով, ինչը թույլ տվեց կարճ ժամանակում մշակել ակմեոլոգիայի տեսական-մեթոդաբանական հիմունքները: Ասվածի պատկերավոր օրինակ է մասնագետների գործունեության պրոֆեսիոնալիզմի հոգեբանական ակմեոլոգիական հայեցակարգի հակիրճ շարադրանքը արտակարգ իրավիճակներում:

Այս հայեցակարգը ձևավորվել է հատուկ և արտակարգ պայմաններում իրականացվող գործունեության հոգեբանական էություն վերլուծության արդյունքում: Այդ պայմանները տարբեր արտակարգ գործունեության պատճառով աշխատանքի սուբյեկտների մեջ առաջացնում են բացասական գործառական վիճակներ, որոնք խախտում են գործունեության կարգը և նվազեցնում դրա արդյունավետությունը և հուսալիությունը: Առաջին հայացքից թվում է, թե ստեղծված իրավիճակից էլ քչ արտակարգ գործունեության արտաքին կարգավորումն ու մասնագիտական ընտրություններ: Սակայն բազմաթիվ արտակարգ գործունեության օբյեկտիվ բնույթի են և ուղղակի վերահսկման չեն ենթարկվում, իսկ մասնագիտական ընտրությունը սահմանափակ արդյունքներ է տալիս: Խնդրի ակմեոլոգիական վերլուծությունը թույլ է տվել առաջարկել կառուցողական էլք, որը աշխատանքի սուբյեկտի մեջ փոխհատուցող տիպի գործառական պահուստային հնարավորությունների (նախևառաջ՝ մտավոր, գործնական և հուզակամային) ձևավորումն է. հնարավորություններ, որոնք դրսևորվում են մասնագիտորեն կարևոր տարբեր համընդհանուր և նպատակաուղղված որակների ու հմտությունների տեսքով: Այս պահուստային հնարավորություններն ի հայտ են գալիս արտակարգ գործունեության

գործողությունն սկզբից՝ որպես դրանց փոխհատուցում, թեև միևնույն ժամանակ բարդացնում են գործունեությունը: Սակայն դրանց զարգացածությունը բարձր մակարդակը հիմնական գործունեությանը թույլ է տալիս ընթացքում անփոփոխ մնալ՝ որակի և հոսսալիություն կայուն բարձր ցուցանիշներով շնորհիվ: Ակմենոլոգիայում այսպես է ձևակերպվել ընթացքում անփոփոխ մնալու սկզբունքը, որը պրոֆեսիոնալիզմի տեսությունում հիմնարար սկզբունքներից մեկն է ¹⁶³: Պրոֆեսիոնալիզմի ընդհանուր և հատուկ ակմենոլոգիական ինվարիանտները հիմնավորվում են այս սկզբունքի վրա:

Ակմենոլոգիայում մշակվել են անձի բարոյական և հոգևոր զարգացման, մտածողության կոլլտուրայի, մասնագիտական ստեղծագործության, նպատակային ուղղվածության, տեխնոլոգիական զարգացման, պետական ծառայողների մասնագիտական կայացման, անձի ռեֆլեքսիվ մշակույթի զարգացման, անձի հոգեբանական անվտանգության և այլ հայեցակարգեր: Դրանցից մի քանիսի հիման վրա են ձևավորվել ակմենոլոգիայի կիրառական ուղղությունները:

Ակմենոլոգիայի և նրան մերձ այլ գիտություններում, որոնց հետաքրքրում է պրոֆեսիոնալիզմի խնդիրը, ներկայումս, ինչպես բազմիցս ընդգծել ենք, գերակայում են մասնագիտական վարպետության վերաբերյալ հետազոտությունները: Կառավարման

հոգեբանությունում մեջ, հատկապես Յայաստանում զգալիորեն քիչ են անձի պրոֆեսիոնալիզմին և մասնագիտական հմտություններին վերաբերող աշխատությունները: Չափազանց քիչ են նաև արհեստավարժ աշխատանքի սուբյեկտի զարգացման

¹⁶³ Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб., Питер, 2003, 256 с.

նւսումնասիրութեանն առնչվող
աշխատութեանն ներքո: Այլ կերպ ասած՝ գերակայում
են խնդրին վերաբերող աշխատութեանն ներքո
հետազոտութեանն ներքո, որոնցում բացակայում է
անձի և գործունեութեան միասնականութեան
մեթոդաբանական սկզբունքը, որի կարևորութեանը
բազմիցս նշվել է մասնագիտական գրականութեան
մեջ: Ակմեոլոգիական հետազոտութեանն ներքում
կարելի է հանդիպել «անձնագործունեական»
ուղղութեան տեսական հիմունքների կարևոր
բաղադրիչի՝ անհատի զարգացման ուսումնասիրման
օրինակների: Հասուն անհատի առաջընթաց
զարգացմանն առնչվող հետազոտութեանն ներքում
քննարկված ընդհանուր խնդիրների մեջ հատուկ տեղ
ունի բուն անհատական-մասնագիտական զարգացման
խնդիրը ընդհուպ մինչև պրոֆեսիոնալիզմի
մակարդակը: Բացի այդ, անձը զարգանում է
գործունեութեան մեջ, իսկ գործունեութեան
տեսակների մեծ մասը մասնագիտական է: Կայուն կապ
է հայտնաբերվել անհատական և մասնագիտական
զարգացման միջև. մի կողմից աշխատանքի
սուբյեկտի՝ անձի առանձնահատկութեանն ներքո
զգալի ազդեցութեանն ունենում մասնագիտական
գործունեութեան ընթացքի և արդյունքների վրա,
մյուս կողմից՝ անձի զարգացումն ինքնին տեղի է
ունենում մասնագիտական գործունեութեան
առանձնահատկութեանն ներքո ազդեցությամբ:
Գիտութեան մեջ առկա բազմաթիվ փաստեր վկայում
են, որ աշխատանքի սուբյեկտի կողմից
իրականացվող մասնագիտական գործունեութեանը
անառարկելիորեն հանգեցնում է նրա անհատական
հատկանիշների և որակների նմանութեան, ազդում է
անձի հարաբերութեանն ներքո համակարգի, նրա
դիրքորոշումների, հետաքրքրութեանն ներքո,
վարքի կարգավորման նորմերի և նրա կենսակերպի վրա:

Նման մոտեցումներն հիման վրա ձևավորվեց «անձի մասնագիտական տիպ» հասկացությունը, ինչն էլ թույլ տվեց պրոֆեսիոնալիզացիայի զարգացման ակմեոլոգիական հայեցակարգը դիտարկել «անձի մասնագիտական տիպ» հոգեբանական երևույթի առարկայական դաշտում¹⁶⁴: Նշված հանգամանքները բացատրում են պրոֆեսիոնալ մակարդակի աշխատանքի սուբյեկտի ձևավորման և զարգացման խնդիրը:

Հարկ է նշել, որ անձի փոխադարձ կապը մասնագիտական գործունեության հետ նախկինում ուսումնասիրվել է գործունեությանը անձի հարմարվողականության, նրա մասնագիտական պիտանելիության, մասնագիտական շահադրժման և աշխատանքից բավարարված լինելու տեսանկյունից, հանգամանքներ, որոնցով պայմանավորված էր աշխատանքի արդյունավետությունը: Սակայն փորձը ցույց է տալիս, որ մասնագիտական զարգացումը պարտադիր կերպով ուղեկցվում է մասնագիտական ապակառուցողական գործունեությամբ (դեստրուկցիաներ), որոնք բացասական ազդեցություն են ունենում զարգացմանը նթացքի և անձի պրոֆիլի վրա, ինչը հանգեցնում է մարդու կարիերայի փոփոխության: Այս առումով Վ.Ե.Օրելը, վերլուծելով բազմաթիվ հոգեբանների հետազոտությունները, նշում է, որ հայտնաբերվել է շփմանն առնչվող մասնագիտական սթրեսի յուրահատուկ տեսակ, որի համադրությունն այլ մասնագիտական սթրեսների հետ հանգեցնում է, այսպես կոչված, «հուզական այրման» երևույթի առաջացմանը¹⁶⁵:

¹⁶⁴ Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб., Питер, 2003, 256 с.

Акмеология: Учебник, Под общ. ред. А. А. Деркача, М., Изд-во РАГС, 2002, 650 с.

Анисимов О. С., Деркач А. А., Основы общей и управленческой акмеологии. М., РАГС, 1995, 272с.

¹⁶⁵ **Орёл В. Е.**, Феномен «психического выгорания»: теория, проблемы, диагностика, Структурно-функциональная организация и генезис психического выгорания: Автореф. ... д-ра пс.н., В. Е. Орел, Ярославль, 2005, 51 с.

Ժամանակակից դեկավարներին և կառավարչական կադրերին գործունեության մեջ շատ հակասություններ կան, որոնք զգալիորեն բարդացնում են նրանց գործունեությունը՝ նվազեցնելով դրա արդյունավետությունը: Առաջին հերթին պետք է նշել ժամանակակից հասարակության պահանջներին և կառավարչական կադրերի մասնագիտական զարգացման մակարդակի միջև առկա անջրպետը: Հասարակության պահանջները հաճախ գտնվում են կառավարչական գործունեության սուբյեկտների հնարավորությունների սահմանին կամ գերազանցում են դրանք: Մեծ են ժամանակակից դեկավարի մտավոր, հոլգական և կամային որակների նկատմամբ պահանջները, ինչը հանգեցնում է բացասական հոգեկան վիճակների առաջացման, լարվածության, նվազեցնում է աշխատունակությունը և գործունեության արդյունավետությունը: Այդ վիճակների առաջացումը պայմանավորված է մի շարք փոխկապակցված գործոններով, ինչպիսիք են, օրինակ, անսպասելի տարբեր գործոնների (տնտեսական, կազմակերպական, հոգեբանական, սոցիալական, էկոլոգիական և այլն) ազդեցությունը, ինչպես նաև կառավարչական իրավիճակների անսպասելի ընթացքը, որոնք զգալիորեն բարդացնում են կառավարչական գործունեությունը և բարձր պահանջներ են ներկայացնում կառավարչական աշխատանքի սուբյեկտին, նախ և առաջ՝ նրա մասնագիտական և հոգեբանական որակների տեսանկյունից¹⁶⁶:

Առկա հակասությունների հետևանքով ժամանակակից կառավարչական գործունեությունը հիմնականում համարվում է բարդ պայմաններում իրականացվող մասնագիտական գործունեություն:

¹⁶⁶ Акмеология: Учебник, Под общ. ред. А. А. Деркача, М., Изд-во РАГС, 2002, 650 с.

Այս պիսոնով, կառավարչական գործունեությունը գործունեության բարդ տեսակ է և հիերարխիկ հարաբերություններում՝ բազմազան: Այն ստեղծագործական բնույթի գործունեություն է՝ պայմանավորված ոչ ստանդարտ իրավիճակների գերակայությամբ, և ուղեկցվում է բարձր հոգեկան լարվածությամբ ու այլ բացասական հոգեկան վիճակներով:

Կառավարչական գործունեությունը պահանջում է հոգեբանական մեծ ռեսուրսներ և բարդ իրավիճակներում պատասխանատու որոշումներ կայացնելու ունակություն: Ժամանակակից հասարակությունը բարդ պահանջներ է ներկայացնում գործունեության սուբյեկտի անհատական-մասնագիտական որակներին և պրոֆեսիոնալիզմին, իսկ նոր ժամանակների մարտահրավերները՝ կառավարչական գործունեությանը և մասնավորապես կառավարչի անձնային և մասնագիտական որակներին:

Սակայն ներկայումս բավականաչափ ուսումնասիրված չէ հատուկ պայմաններում գործունեություն իրականացնող ղեկավարների պրոֆեսիոնալիզմը, հատկապես՝ ղեկավարի անձը: Դրա պատճառը հավանաբար այն է, որ նախկինում ուշադրության կենտրոնում հիմնականում գործունեության ասպեկտն էր:

Գիտական գրականությունում առկա ակմետոլոգիական հետազոտությունների շրջանակներում մշակված է գործունեության հատուկ պայմաններում ղեկավարների անձի պրոֆեսիոնալիզմի մոդելը¹⁶⁷: Յոգեբանական-

¹⁶⁷ Семенов С. В., Акмеологический подход в изучении профессионализма кадров управления в особых условиях деятельности. М., МААН, 2001.

Щербина А. В., Эффективность деятельности руководителей в деятельности госслужащих, Авт. дис. канд. психол. наук, М., 1997, 25 с.

ակմեոլոգիական մոդելներ մշակվել են համակարգային մեթոդաբանության շրջանակներում, այդ պատճառով էլ բարդ կամ հատուկ պայմաններում իրենց գործունեությունն իրականացնող կառավարչական կադրերի պրոֆեսիոնալիզմը ներկայացվում է բազմաշերտ համակարգի տեսքով:

Առաջինը հատուկ պայմանների ենթահամակարգն է, որտեղ կուտակված է այդպիսի պայմանների և դրանցում գործող արտակարգ գործոնների մասին տեղեկատվություն: Այդ արտակարգ գործոններն առաջին հերթին ունեն օբյեկտիվ բնույթ. կախված չեն գործունեության սուբյեկտից և վերջինիս կարգավորիչ հնարավորություններից: Դրանք կարող են տարբեր կերպ դրսևորվել՝ խիստ կանխատեսելիից մինչև անորոշություն, կարող են ունենալ տարբեր ուժ և ինտենսիվություն, ինչպես նաև սուբյեկտի մեջ առաջացնել չափավոր արտահայտված բացասական ֆունկցիոնալ վիճակներ, որոնց հետևանքը կարող են լինել շփման խաթարումները¹⁶⁸:

Չետագոտությունները ցույց են տվել, որ կառավարչական գործունեության մեջ առավել հաճախ հանդիպում են արտակարգ գործոնների մի քանի տեսակ: Դրանցից մեկը տեղեկատվական և այլ բնույթի ծանրաբեռնվածությունն է, ինչը հնարավորություն է չի տալիս հանգամանալից ուսումնասիրելու տվյալ խնդիրը, գտնելու դրա լուծման արդյունավետ ճանապարհը: Արտակարգ գործոնների տեսակներից է անհրաժեշտ տեղեկատվության բացակայությունը կամ

Игельник М. С., Психологическая компетентность руководителя в условиях антикризисного управления: Автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13, Москва, 2002, 23 с.

¹⁶⁸ Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб., Питер, 2003, 256 с., с.80

սակավ ու թյուկներ, ինչը կարող է նվազեցնել կառավարչական գործունեության արդյունավետությունը: Տեղեկության պակասը կարող է խոչընդոտել կառավարչական կարևոր որոշումներ ընդունելու գործընթացը¹⁶⁹: Այսամենևն ավելի բարդ ճանապարհ է անցնում ժամանակի սղություն պարագայում, երբ կառավարչական գործունեություն ծավալելը և որոշումներ ընդունելը պահանջում են արագ գործելու, ստեղծագործելու ունակություն: Արագ գործելը թեև կարող է «արթնացնել» անձի ներքին պաշարները և հնարավորություն տալ ճիշտ որոշումներ ընդունելու ցայտնոտային պայմաններում, սակայն այս դեպքում սխալվելու հավանականությունը երբեմն ավելի մեծ է լինում: Տագնապի, սթրեսի կարող է հանգեցնել սուբյեկտիվորեն և օբյեկտիվորեն կարևոր իրավիճակի անորոշությունը: Անորոշ իրավիճակում և ստեղեկության պակասի դեպքում կառավարչական գործունեության պլանավորման գործընթացում կարող են մեծ դժվարություններ առաջանալ:

Լարվածություն և առաջացնող գործունեության շարքում են նաև կոնֆլիկտները, որոնք կարող են բացասաբար անդրադառնալ կառավարչական գործունեության իրականացման վրա, ստեղծել աշխատանքային բարոյահոգեբանական անառողջ մթնոլորտ: Գործունեության սուբյեկտիվ առաջադրվող չափազանց մեծ պահանջները նույնպես լարվածություն և առաջացնող գործունեություն. դա կարող է առաջացնել լրացուցիչ ծանրաբեռնվածություն, ինչպես նաև սուբյեկտը կարող է համախմբել բոլոր ուժերը և ավելի մեծ եռանդով աշխատել: Այդ դեպքում նա ստիպված է ավելի մեծ էներգիա ծախսել, ինչը կարող է

¹⁶⁹ **Карпов А. В.**, Психология менеджмента. Учебное пособие. М., Гардарики, 2000, 584 с.

հանգեցնել հոգնածուծության, որի հետևանքն էլ կարող են լինել սխալ ներնուծերացումները:

Լարվածուծություն առաջացնող գործոնների թվում իրենց ուրույն տեղն ունենալու էլ իբարձրաստիճան դեկավարի կառավարման ոչ համարժեք գործելանոճը, անձնակազմի ոչ համարժեք վարքագիծն ու վերաբերմունքը, գործոններ, որոնք ալելի լարված են դարձնում միջանձնային հարաբերությունները: Այս շարքին գումարվում է նաև հոգեբանական անհամատեղելիությունը, որի դեպքում առաջանում է հոգեբանական սահմանների նեղացում. աշխատակիցների մեջ անհետանում է միմյանց հետ շփվելու պահանջը, անհնարին է դառնում աշխատանքային համագործակցությունը, աշխատակիցների փոխըմբռնումը¹⁷⁰: Այսօր կառավարման ոլորտի մասնագետների ու շահորությունները սկենզված է նաև բացասական էկոլոգիական գործոններին, որոնց առկայությունն անմիջականորեն նվազեցնում է աշխատանքի արդյունավետությունը: Արտակարգ գործոնների մասին տեղեկությունը ևս կարող է մեծացնել աշխատանքային լարվածությունը և շեղել բուն աշխատանքից: Բացասական ազդեցություն ունենալու է նաև սպառնալիքները, ճգնաժամերը, արտադրական և առօրյա սթրեսները:

Չարկ է նշել, որ վերը թվարկված արտակարգ գործոնների մեծ մասը ի հայտ է գալիս համատեղ և փոխկապակցված: Օրինակ՝ սթրեսները և աշխատանքի գերծանրաբեռնվածությունը հանգեցնում են ուժեղ հոգնածության, էներգետիկ ռեսուրսների սպառման, ինչը մեծացնում է սխալների և թերացումների հավանականությունը: Մի շարք գործոններ էլ օպերատիվ և ճշգրիտ լուծումներ պահանջող կարևոր խնդիրներ են, այդ պատճառով էլ

¹⁷⁰ А. В. Карпов, Психология менеджмента: Учеб. пособие., М., Гардарики., 2005, с. 57-64.

դիտվում է նորպես արտակարգ կառավարչական իրավիճակներ:

Այլ կերպ ասած՝ կազմակերպչական գործունեություն հատուկ պայմաններին առանձնահատկությունը ոչ միայն արտակարգ գործունեության կայուն է, այլև նոր ստեղծվող արտակարգ կառավարչական իրավիճակը: Առաջինները խոչընդոտում են սուբյեկտի հոգեֆիզիոլոգիական վիճակների և նրա գործունեության կարգավորումը: Երկրորդներն անսպասելիորեն ծագած և հրատապ լուծում պահանջող խնդիրներ են, որոնք աշխատանքը դարձնում են բարդ և համակցված: Դա այն գործունեությունն է, որի կատարումը միաժամանակ մի քանի նպատակ է հետապնդում¹⁷¹:

Վերոնշյալ առանձնահատկությունը անձնային է, որը ներառում է այն ամենը, ինչը կառավարչական գործունեություն սուբյեկտին մասնագիտական գործունեությունում, փոխհարաբերություններում և շփման մեջ բնութագրում է նորպես անձ: Հոգեբանական ակմեոլոգիական հետազոտությունները ցույց են տվել, որ համակարգային տեսանկյունից նրա գործունեությունը կարելի է ներկայացնել կառուցվածքային բաղադրիչների ամբողջականության տեսքով, որոնցից մեկը կառավարչական գործունեության ընդունակությունների համախումբն է, ինչը ենթադրում է կառավարչական գործունեության ունակություններ, մտավոր, հաղորդակցական և կազմակերպական որակներ, ինքնակարգավորման ունակություն:

¹⁷¹ Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб., Питер, 2003, 256 с., с.81

Կառուցվածքային բաղադրիչ է համարվում անհատական իրազեկությունը, որը ներառում է նախև առաջ հոգեբանական ինտելեկտը (ինքնավերահսկողությունը, ինքնագնահատականը և այլն), սոցիալական ընկալման, սոցիալ-հոգեբանական և հոգեբանամանկավարժական իրազեկությունները:

Մյուս բաղադրիչը վերաբերում է անհատական-մասնագիտական որակներին: Այստեղ առանձնացվել են բավարարուչ ադրությունը և հիշողությունը, ուժեղ կամքը, աշխատունակությունը, խորաթափանցությունը: Յատուկ խումբ են կազմում մտավոր հատկանիշները՝ սրամտությունը, ստեղծագործական մտածողությունը, ինտուիցիան:

Գործարար որակների համախմբում ներառված են նպատակաուղղվածությունը, վճռականությունը, կազմակերպվածությունը, կարգապահությունը, պահանջկոտությունը, նախաձեռնողականությունը, օբյեկտիվությունը, անձնակազմի հանդեպ ուշադիր վերաբերմունքը, քննադատությունը և ինքնաքննադատությունը, սեփական էներգիայով ուրիշներին վարակելու ունակությունը:

Մոտիվացիոն-նպատակային որակները մասնագիտական գործունեության ընթացքում մասնագիտական ձեռքբերումներն են և դրանց մոտիվները. դրանք ներառում են նաև կառավարչական գործունեությունում ինքնահիրացման և ինքնակատարելագործման դրդապատճառները:

Պրոֆեսիոնալիզմը հոգեբանական որակների համախումբ է, որն իր մեջ ամփոփում է պրոֆեսիոնալիզմի ընդհանուր տարատեսակները՝ իրազեկվածության բարձր մակարդակ, զարգացած ինքնակարգավորում, ստեղծարարություն և արդյունավետ որոշումների կայացմանը նպաստող

որակներ, ինչպես նաև հատուկ ակմեոլոգիական տարատեսակները՝ ուղղորդված ություն դեպի շփումը, կազմակերպական ջիդ, սթրեսներին հանդեպ կայուն ություն (սթրեսադիմացկուն ություն):

Որպես կառավարչական փորձ հանդես են գալիս սեփական մասնագիտական գործունեության ուսուցման և ռեֆլեքսիայի ընթացքում ձևավորված հատուկ հատկանիշները, որոնց առկայության շնորհիվ կառավարիչն ի վիճակի է արդյունավետորեն օգտագործելու իր մասնագիտական գիտելիքներն ու կարողությունները:

Չաջորդը բարոյական հատկանիշներն ամբողջությունն է, ինչի շնորհիվ ստեղծվում է անձի բարոյական կերպարը: Այդ հատկանիշներն են՝ առաքին ությունը, ազնվ ությունը, սեփական խոսքին տեր կանգնելը, բարյացակամ ությունը:

Կարևոր է անդրադառնալ կառավարչական այն դիրքորոշումներին, որոնք ապահովում են ողջ գործընթացի իրականացման որակը: Թերևս այդպիսի որակներն են ապահովում կառավարչի գործունեության արդյունավետությունը: Այս բաղադրիչի էությունը հետևյալն է. ինքնին կառավարչական դիրքորոշումը դիտվում է որպես ղեկավարի հարաբերություններին և հաղորդակցման «հանգույց», որը վերահսկում է նա ինքը, և որը պայմանավորում է ակտիվության ուղղորդված ությունը: Այն բնութագրում է կառավարչական գործունեության սուբյեկտի ճանաչողական և կարգավորիչ հնարավորությունները: Բարձր ինքնարդյունավետությունը դրսևորվում է սուբյեկտի՝ սեփական անհատական և մասնագիտական պոտենցիալն իրացնելու և նրա հոգեֆիզիոլոգիական հնարավորություններով

մեծ պատասխանատվության, ինքնուրույնության և հոգակալանկայության մեջ¹⁷²:

Այսպիսով, ուսումնասիրություններն ու վերլուծությունները թույլ են տալիս հանրային ծառայողներ պատրաստել ու հարցերը դիտարկել ակմեոլոգիական մոտեցմամբ, ինչն էլ լայն հնարավորություններ է ստեղծում հանրային ծառայողի անձիկ մասնագիտական գործունեության արդյունավետությանն ապահովելու համար: Յանրային ծառայողների հոգեբանական առանձնահատկությունների մեկնաբանումը ակմեոլոգիական տեսանկյունից թույլ է տալիս ձևավորել նոր մոտեցումներ հանրային ծառայողների մասնագիտական պատրաստման վերաբերյալ, որոնք հիմնված են անձիկ ենսաբանական, սոցիալական և հոգեբանական զարգացման օրինաչափությունների վրա:

2.2.1. Մասնագիտական ինքնորոշումը աշխատանքային գործունեության մեջ

Մասնագիտական ինքնորոշման հիմնախնդիրը մինչ օրս շարունակում է մնալ գիտնականների ու շահարողների կենտրոնում: Ուշագրավ է ավստրիացի հոգեբույժ, հոգեբան Վ. Ֆրանկլի դիտարկումը, ըստ որի՝ ինքնորոշումը ենթադրում է ոչ միայն «ինքնաիրացում», այլև իր նախնական հնարավորությունները նդլայնում՝ «ինքնատրանսցենդենտացիա»: Վ. Ֆրանկլի ըգտնում է, որ մարդկային կյանքի լիարժեքությունը որոշվում է նրա տրանսցենդենտությամբ, այսինքն՝ սեփական հնարավորությունների սահմանի ընդլայնմամբ,

¹⁷² Бобкова Е. Ю., Бобкова А. В., Профиль личности руководителя государственной службы: теоретическая модель. Научный электронный архив. URL: <http://econf.rae.ru/article/4685>

Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб., Питер, 2003, 256 с., с.81-82

իսկ ամենակարևորը՝ որոշակի գործում և իր ողջ կյանքում նոր իմաստներ գտնելու կարողությունը (B. Франк, 1990): Այսպիսով, հենց իմաստն է բնորոշում ինքնորոշման, ինքնահիրացման և ինքնատրանսցենդենտացիայի էությունը:

Ն. Պրյաժնիկովն իր գրքում ընդհանրացնում է ինքնորոշման վերաբերյալ տարբեր հեղինակների տեսակետները: Նշենք դրանցից մի քանիսը: «Ինքնորոշում» հասկացությունն ամբողջովին հարաբերակցվում է ներկայումս արդիական այնպիսի ըմբռնումների հետ, ինչպիսիք են ինքնակտուալացումը, ինքնահիրացումը, ինքնահրականացումը: Այս հասկացություններն օգտագործվում են այն դեպքում, երբ խոսքը վերաբերում է աշխատանքային կամ մասնագիտական գործունեությանը: «Ինքնակտուալացում» հասկացությունը հոգեբանական գիտության մեջ մտավ Ա. Մասլոուի «մարդու պահանջմունքների հիերարխիա» որակման հետմիասին և համարվեց անձի զարգացման գագաթնակետը տանող ճանապարհի կարևոր գործոն: Ա. Մասլոուի կարծիքով, ինքնակտուալացումը ներգրավվածություն է որևէ կարևոր աշխատանքում: Կ. Յասպերսը նույնպես այս հասկացությունը մեկնաբանում է գործունեության ենթատեքստում. նա ինքնահիրացումը կապում է մարդու կատարած գործի հետ: Ըստ Ի. Ս. Կոնի՝ ինքնահիրացումը դրսևորվում է աշխատանքի, շփման ժամանակ: Ն. Ս. Պրյաժնիկովը մեջբերում է Պ. Գ. Շեդրովից կոչված այն միտքը, որ ինքնորոշման իմաստը մարդու՝ սեփական անձը, իր անհատական պատմությունը կառուցելու ընդունակությունն է, սեփական էությունն անընդհատ վերաիմաստավորելու կարողությունը¹⁷³:

¹⁷³ **Пряжников Н. С.**, Психология труда, учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений, Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. 5-е изд., стер., М., Издательский центр «Академия», 2009, 480 с.

Ե. Ա. Կլիմովը մասնագիտության ձեռքբերման տեսանկյունից առանձնացնում է մասնագիտական ինքնորոշման երկու մակարդակ՝ ճանաչողական (գիտակցության և ինքնագիտակցության վերականգնում) և գործնական (մարդու սոցիալական կարգավիճակի իրական փոփոխություններ)¹⁷⁴:

Ռուս Էկզիստենցիալիստ փիլիսոփա Ն.Ա.Բերդյաևը իր «Ինքնաճանաչում» աշխատության մեջ գրում է, որ դեռ պատանեկության ու երիտասարդության շեմին ցնցվել է այն մտքից, որ կյանքի իմաստը դեռ չհասկացած՝ դրա որոնումն արդեն իսկ իմաստ է հաղորդել կյանքին, և ինքը պատրաստ է եղել կյանքը նվիրել ու այդ իմաստի որոնմանը¹⁷⁵:

Այս ամենը թույլ է տալիս մասնագիտական ինքնորոշման երկու շրջանը սահմանել որպես անհատի կյանքի իմաստի որոնում և բացահայտում՝ ընտրված, յուրացված և արդեն կատարվող աշխատանքային գործունեության մեջ, ինչպես նաև այդ իմաստի հայտնաբերում բուն ինքնորոշման գործընթացում:

Ընդ որում, անմիջապես բացահայտվում է ինքնորոշման պարադոքսը (ինչպես երջանկության պարադոքսը)՝ գտնված իմաստն անմիջապես արժեզրկում է կյանքը (կարծես «դատարկություն» է առաջանում): Այդ պատճառով էլ կարևոր է որոնման բուն գործընթացը, որտեղ արդեն գտնված առանձին իմաստներն ընդամենը գործընթացի միջանկյալ փուլերն են (գլխավոր իմաստը դառնում է բուն գործընթացը, հենց դա է կյանքը, կյանքը՝ որպես գործընթաց, ոչ թե որպես ինչ-որ «ձեռքբերում»):

Վ. Ֆրանկը կարծիքով, ստացվում է, որ իմաստը հնարավոր չէ կրկին կանոնացնել, այն հնարավոր է

¹⁷⁴ **Климов Е. А.**, Психология профессионального самоопределения, Учеб. Пособие для студ. высш. пед. Учеб. Заведений, М., Изд. центр Академия, 2004, 304 с., с. 62-63.

¹⁷⁵ **Бердяев Н. А.**, Самопознание: Опыт философской автобиографии. М., Мысль, 1990, 220 с.

միայն «գտնել»¹⁷⁶: Սակայն դրանում կանխագուշակելի ության տարր կա, որը մի փոքր սահմանափակում է մասնագիտական և անհատական ինքնորոշման ստեղծարար բնույթը:

Սեփական կյանքի հանդեպ պատկերի ստեղծագործարար մոտենալու դեպքում մարդու կյանքը վերաիմաստավորվում է. մարդը վերածվում է ինքնորոշման իրական սուբյեկտի, ոչ թե պարզապես հանդես է գալիս որպես ինչ-որ «բարձրագույն» իմաստներին ուղեկցող:

Առավել բարդ (և միևնույն ժամանակ ստեղծագործական) խնդիրներինց մեկը կյանքի իմաստի որոնումն է ինքնորոշվող կոնկրետ անձի համար: Սակայն միասնական իմաստ (բուրի համար միևնույնը) չի կարող լինել: Բացառություն են միայն պատերազմների և բարոյական փորձությունների դարաշրջանները, երբ ժողովուրդը կամ հասարակության առանձին խավեր միավորվում են միասնական գաղափարի շուրջ:

Մասնագիտական ինքնորոշման տեսանկյունից կարելի է առանձնացնել ընդհանրացված իմաստը՝ այնպիսի մասնագիտության կամ աշխատանքի որոնումը, որը հնարավորություն կտա ստանալու համարժեք (աշխատանքի հասարակական գնահատական), այսինքն՝ ծախսված ջանքերին համապատասխան (կամ հասարակության կյանքում մարդու կատարած ներդրմանը համարժեք) աշխատավարձ:

Ինչպես տեսնում ենք, կյանքի իմաստի մեկնաբանության մեջ մեծ տեղ է տրվում այն գործունեությանը, ինչով զբաղվում է անձը: Դա պայմանավորված է նրանով, որ մարդը գործունեության ընթացքում իրացնում է իր հնարավորությունները: Թերևս դա է պատճառը, որ երբ

¹⁷⁶ Франк В., Человек в поисках смысла, Сборник: Перевод с англ. и нем., Общая редакция Л. Я. Гозмана и Д. А. Леонтьева, Москва, Прогресс, 1990, 368 с.

մարդն իր համար ընդունելի և գրավիչ աշխատանքով չի զբաղվում, ապա կյանքը համարում է անիմաստ: Գերմանացի փիլիսոփա, սոցիոլոգ Կ. Մարքսի դատողություններում առանձնացվում է աշխատանքի երկու ասպեկտ. 1. «իրական աշխատանք»՝ որպես գործունեության, հնարավորությունների և հարստության աղբյուր, 2. «վերացական աշխատանք»՝ որպես աշխատանքի դիմաց տրվող դրամական փոխհատուցում, աշխատանքի արժեք: Հարստության անարդարացի բաշխման պատճառով հաճախ այնպես է ստացվում, որ աշխատողը քիչ փող ունի (ընդամենը գոյությունը պահպանելու համար), իսկ պորտաբույծը կարող է հարուստ լինել: Արդարացի հասարակության մեջ իրական աշխատանքը (բուն գործունեությանը, աշխատանքը) պետք է միավորվի վերացականի հետ (դրամական փոխհատուցում)¹⁷⁷:

Դեռ ժամանակին Պլատոնն էր գրում, որ արդարացի հասարակությունում մարդու ներդրումը հասարակության մեջ պետք է համապատասխանի փոխհատուցմանը¹⁷⁸:

Այսպիսով, ավելի կարևոր է դառնում ոչ թե աշխատանքն ինքնին, այլ այդ աշխատանքի արդյունքների բաշխման սկզբունքը: Եվ չնայած Մարքսն ինքը չի հետազոտել նման անարդարության գուտ հոգեբանական հետևանքները (բուն հոգեբանությունը որպես գիտություն այդ ժամանակ դեռ չէր ձևավորվել), նրա դատողությունները կարող են շատ հետաքրքիր լինել մասնագիտական ինքնորոշման խնդիրները դիտարկելու ժամանակ: Մարքսի գմի գիտական մոտեցումները որոշ հոգեբաններ մեկնաբանում

¹⁷⁷ **Маркс К.**, Ницета философии, Маркс К., Энгельс Ф., Соч., 2 изд., т. 4.

¹⁷⁸ **Пряжников Н.С.** Теория и практика профессионального самоопределения. Учебное пособие. – М.: МГППИ, 1999. – 97 с.; **Платон**, Государство, М., Наука, 2005, 576с.

Է ի ն բ ի հ կ ո թ ի ս տ ա կ ան տ Ե ս ան կ յ ո ւ ն ի ց՝ այ դ պ ի ս ո վ դ ր ան ք կ ա պ Է Լ ո վ ան ձ ի զ ար գ ա ց մ ան խ թ ան Ե թ ի հ Ե տ¹⁷⁹:

Ը ս տ Կ . Մ ար ք ս ի՝ ն Ե թ դ ա շ ն ա կ զ ար գ ա ց ա ծ ան հ ա տ ն այ ն մ ար դ ն Է , ո վ ան ը ն դ հ ա տ փ ո խ ո ւ մ Է ի թ մ աս ն ա գ ի տ ա կ ան գ ո թ ծ ա ռ ո ւ յ թ ն Ե թ ը . դ ր ան ք «կ Ե ն ս ա գ ո թ ո ւ ն Ե ո ւ թ յ ան մ ի մ յ ան ց հ ա շ ո թ դ ո դ Ե դ ան ա կ ն Ե թ ն Ե ն »: Ա յ ս ի ն ք ն՝ ն Ե թ դ ա շ ն ա կ ո ւ թ յ ո ւ ն ն ը ն կ ա լ վ ո ւ մ Է ո թ պ Ե ս ա շ խ ա տ ան ք ի տ ար ք Ե թ ձ և Ե թ ի ք ա զ մ ա զ ան ո ւ թ յ ո ւ ն : Ն թ ա կ ար ծ ի ք ո վ , զ ար գ ա ց ա ծ ար դ յ ո ւ ն ա ք Ե թ ո ւ թ յ ո ւ ն ո ւ ն Ե ն ա լ ո ւ դ Ե պ ք ո ւ մ ա շ խ ա տ ո դ ը յ ո ւ թ ր ա ք ան չ յ ո ւ թ հ ի ն գ տ ար ի ն մ Ե կ կ փ ո խ ի մ աս ն ա գ ի տ ո ւ թ յ ո ւ ն ը¹⁸⁰: Յ ա տ կ ան շ ա կ ան Է , ո թ ք ա զ մ ա թ ի վ ար և մ տ յ ան կ ա զ մ ա կ Ե թ պ ո ւ թ յ ո ւ ն ն Ե թ ո ւ մ (մ աս ն ա վ ո թ ա պ Ե ս՝ Ժ ա մ ան ա կ ա կ ի ց Գ Ե թ մ ան ի ա յ ո ւ մ) դ ժ վ ար Է կ ար ի Ե թ ա ան Է Լ՝ չ տ ի թ ա պ Ե տ Է Լ ո վ ն մ ան գ ի տ Է Լ ի ք ն Ե թ ի :

Կ . Մ ար ք ս ի հ ա մ ար ա մ Ե ն ա ս ար ս ա փ Է Լ ի «ն ա խ ա տ ի ն ք ը » «մ աս ն ա գ ի տ ո թ Ե ն տ խ մ ար ն » Է , այ ս ի ն ք ն՝ այ ն մ ար դ ը , ո թ ը «Լ ա վ գ ի տ ի մ ի ա յ ն ի թ մ աս ն ա գ ի տ ո ւ թ յ ո ւ ն ը , ս ա հ մ ան ա փ ա կ վ ո ւ մ Է մ ի ա յ ն դ ր ան ո վ և չ ի մ աս ն ա կ ց ո ւ մ հ ա ս ար ա կ ո ւ թ յ ան կ յ ան ք ի ն » , ի ն չ ն ի թ հ Ե թ թ ի ն ս ա հ մ ան ա փ ա կ ո ւ մ Է ն թ ա՝ ո թ պ Ե ս ան հ ա տ ի զ ար գ ա ց ո ւ մ ը : Կ . Մ ար ք ս ի մ յ ո ւ ս «ն ա խ ա տ ի ն ք ը » մ ար դ ո ւ «կ ո չ ո ւ մ ն » Է , ք ան ի ո թ ա մ թ ա գ թ ո ւ մ Է ն թ ա ո թ ո շ ա կ ի ա շ խ ա տ ան ք ա յ ի ն գ ո թ ծ ա ռ ո ւ յ թ ը : «Ը ն դ ո ւ ն Է Լ ո վ կ ո չ ո ւ մ ը՝ մ Ե ն ք ս տ ի պ վ ա ծ Ե ն ք ը ն դ ո ւ ն Է Լ , ո թ ճ ա կ ա տ ա գ ի թ ն Է տ ն ո թ ի ն ո ւ մ մ ար դ ո ւ կ յ ան ք ը » , ս ա կ այ ն , Մ ար ք ս ի կ ար ծ ի ք ո վ , մ ար դ ն Է ի թ ճ ա կ ա տ ա գ թ ի կ Ե թ տ ո դ ը : Ն ա ն ա ն ն շ ո ւ մ Է թ , ո թ ա շ խ ա տ ան ք ի գ Լ խ ա վ ո թ ար դ յ ո ւ ն ք ը ո չ թ Ե ար տ ա դ թ վ ո դ ա պ թ ան ք ն Ե թ ն Ե ն , այ Լ մ ար դ ն Է՝ ի թ հ ա ս ար ա կ ա կ ան հ ար ա ք Ե թ ո ւ թ յ ո ւ ն ն Ե թ ո վ : Կ ա պ ի տ ա լ ի զ մ ի Ժ ա մ ան ա կ

¹⁷⁹ B. F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity*, New York, NY, Bantam Books, 1972, p. 96.

Joseph Nahem, *Psychology and Psychiatry Today, A Marxist View*, New York, NY, International Publishers, 1981, p. 13.

¹⁸⁰ Маркс К., Ницета философии, Маркс К., Энгельс Ф., Соч., 2 изд., т. 4.

բ ազ մ աթ ի վ մ ար դ ի կ ի թ ե ն ց ազ ա տ ժ ա մ ա ն ա կ ը ս ե փ ա կ ա ն
զ ար գ ա ց մ ա ն ն պ ա տ ա կ ո վ ո գ տ ա գ ո թ թ է լ ու
հ ն ար ա վ ո թ յ ու ն ու ն ե ն , և դ ա է կ ա պ ի տ ա լ ի գ մ ի
առ ա ջ ա դ ի մ ա կ ա ն ի մ ա ս տ ը ն ա խ ո թ դ հ ա ս ար ա կ ար գ ե թ ի
ն կ ա տ մ ա մ ք : Ս ա կ ա յ ն ա յ ս ա մ ե ն ը տ ե դ ի է ու ն ե ն ու մ
ա յ ն մ ար դ կ ա ն ց շ ա հ ա գ ո թ մ ա ն հ ա շ վ ի ն , ո վ ք ե թ ի թ ե ն ց
ժ ա մ ա ն ա կ ը ծ ա խ ս ու մ ե ն ս ե փ ա կ ա ն գ ո յ ու թ յ ու ն ը
պ ա հ պ ա ն է լ ու հ ա մ ար ա ն հ թ ա ժ ե շ տ հ ո գ ն ե ց ու ց ի չ
ա շ խ ա տ ա ն ք ի վ ը ա : Ե ն թ ա դ ը ղ ու մ է թ , ո թ
ս ո ց ի ա լ ի ս տ ա կ ա ն հ ա ս ար ա կ ար գ ու մ մ ար դ կ ա ն ց մ ե ծ
մ ա ս ը ժ ա մ ա ն ա կ կ ու ն ե ն ա ն ե թ դ ա շ ն ա կ զ ար գ ա ց մ ա ն
հ ա մ ար . դ ա է Մ ար ք ս ի գ լ խ ա վ ո թ ` «խ ո ղ ու թ յ ա ն կ ո չ ը » :

Ա շ խ ա տ ա ն ք ի թ ու ն հ ո գ ե թ ա ն ա կ ա ն ի մ ա ս տ ն առ ա վ է լ
ը ն դ գ ը կ ու ն մ ե կ ն ա թ ա ն վ ա ծ է գ ե թ մ ա ն ա ց ի
հ ո գ ե վ ե թ լ ու ծ ա թ ա ն է . Ֆ թ ո մ մ ի տ ե ս ու թ յ ու ն ն ե թ ու մ :
Ը ս տ ն ը ա ` մ ե ն ք գ ո թ ու ն ե ն ք «օ տ ար ա ց ա ծ
թ ն ա վ ո թ ու թ յ ու ն » ե թ ու ն յ թ ի հ ե տ , ե թ ք մ ար դ ը
հ ե ո ա ն ու մ է ի թ թ ու ն ա շ խ ա տ ա ն ք ի ց , և ն ը ա
գ ո թ ու ն ե ու թ յ ու ն ը դ ա դ ար ու մ է ի թ հ ա մ ար
ա ն հ ա տ ա պ ե ս կ ար և ո թ լ ի ն է լ ու ց , ա յ ս ի ն ք ն ` մ ար դ ու
հ ա մ ար ի թ ա շ խ ա տ ա ն ք ը դ ա ո ն ու մ է ա ն ի մ ա ս տ : Ե վ
մ ար դ ը պ ար գ ա պ ե ս վ ա ճ ա ու մ է ի թ ե ն «ա շ խ ա տ ա ն ք ի
շ ու կ ա յ ու մ »¹⁸¹ : Յ ո գ ե թ ա ն ա կ ա ն տ ե ս ա ն կ յ ու ն ի ց ս ա
դ ի տ վ ու մ է ո թ պ ե ս ա ն ար դ յ ու ն ա վ ե տ կ ա մ է լ
ժ ա մ ա ն ա կ ա վ ո թ ար դ յ ու ն ա վ ե տ ու թ յ ու ն ա պ ա հ ո վ ո դ
ա շ խ ա տ ա ն ք , ք ա ն ի ո թ ե թ ե մ ար դ ը ա շ խ ա տ ա ն ք ը
կ ա տ ար ու մ է մ ի ա յ ն ար տ ա ք ի ն մ ո տ ի վ ա ց ի ա յ ո վ , ա պ ա
ա յ դ ա շ խ ա տ ա ն ք ը չ ի պ ար ու ն ա կ ու մ
հ ե տ ա ք թ թ ը վ ա ծ ու թ յ ա ն մ ո տ ի վ ա ց ի ա : Յ ա մ ա ձ ա յ ն է .
Ֆ թ ո մ մ ի տ ե ս ու թ յ ա ն ` «օ տ ար ա ց ա ծ թ ն ա վ ո թ ու թ յ ու ն ը »
հ ե ն ց «շ ու կ ա յ ա կ ա ն ա ն հ ա տ ն է » , ո թ ը կ ո թ ց ը ե լ է
ա շ խ ա տ է լ ու ի թ ա կ ա ն ի մ ա ս տ ը : Ն մ ա ն մ ար դ ու հ ա մ ար
ի թ ա կ ա ն ի մ ա ս տ ը կ ար ծ ե ս ո չ թ ե ա շ խ ա տ ա ն ք ն է , ա յ լ ,
օ թ ի ն ա կ , փ ո դ վ ա ս տ ա կ է լ ը : Ո թ պ ե ս «օ տ ար ա ց ա ծ

¹⁸¹ Фромм Э., Человек для себя, Минск, Коллегиум, 1992.

բնավորութեան» հակադրութեամբ՝ Է. Ֆրոմմն առանձնացնում է «անօտարելի բնավորությունը», երբ մարդն զբաղվում է իր համար կարևոր գործունեությամբ՝ կարծես «միաձուլվելով» նրա հետ, սակայն նման մարդու էությունը մեկնաբանվում է ընդամենը այնպիսի «գեղեցիկ բառերով», ինչպիսին են «ուղղորդվածություն դեպի սեփական անձը», «գործունե, սիրող և խոհեմ ուղղորդվածություն», երբ մարդը «սիրում է այն, հանուն ինչի աշխատում է և աշխատում է հանուն նրա, ինչ սիրում է»¹⁸²։

Ընդգծենք, որ Վ. Ֆրանկը իր տեսության մեջ դիտարկում է իմաստների մի քանի տարբերակ և առանձնացնում է դրանցից կարևորագույնը՝ տառապանքի իմաստը, սակայն միայն այնպիսի տառապանքի, որը «մարդուն փոխում է դեպի լավը»¹⁸³։ Երկրորդ է, նրանից առաջ Ֆ. Նիցշեն գրել է, որ հասարակության մեջ մարդու տեղը որոշվում է այն տառապանքներով, որոնք նա պատրաստ է կրելու հանուն այդ տեղի։ Եթե որպես հիմք ընդունենք տառապանքը հանուն ինքնակատարելագործման, ապա հարց է ծագում. ո՞ր ուղղությամբ պետք է կատարելագործվել, ի՞նչ իդեալների պետք է ձգտել։ Եվ չնայած Վ. Ֆրանկը և Ֆ. Նիցշեն առաջարկում են ինքնազարգացման օրինակելի ուղղորդիչներ, սակայն «տարածությունների» կառուցման ընտրությունը թողնում են հենց անձին։

Բազմաթիվ են անձի և մասնագիտության համապատասխանության խնդրի վերաբերյալ հայ և արտասահմանյան հետազոտողների աշխատանքները։ Մասնագիտական կողմնորոշման և մասնագիտությունում կայանալու հիմնախնդիրը

¹⁸² **Фромм Э.**, Человек для себя, Минск, Колегиум, 1992.

¹⁸³ **Франк В.**, Человек в поисках смысла, Сборник: Перевод с англ. и нем., Общая редакция Л. Я. Гозмана и Д. А. Леонтьева, Москва, Прогресс, 1990, 368 с.

Ժամանակակից հոգեբանական գիտությունների անջնջ առաջած հարցերից մեկն է: Ժամանակակից կրթական համակարգը թույլ է տալիս կրթությունը նթացքում փոխել մասնագիտությունը, ինչը հաճախ հանգեցնում է մասնագիտական ապակողմնորոշման, որն էլ անձի մասնագիտական կայացման տապալման պատճառ է դառնում: Մասնագիտական ինքնորոշման վրա ազդում են բազմաթիվ հոգեբանական գործոններ, որոնց հիման վրա կազմվել են տարբեր մասնագիտությունների պրոֆեսիոգրամներ և փսիխոգրամներ: Ժամանակակից հասարակության զարգացման պայմաններում մասնագիտական գործունեության արդյունավետության վրա ազդող հոգեբանական գործոնների բացահայտումը շարունակական բնույթ ունի՝ պայմանավորված կրթությանը, աշխատանքային գործունեությանը ներկայացվող պահանջների փոփոխությամբ: Հոգեբանական տեսանկյունից այդ գործոնները բազմազան են և արտացոլում են այն պահանջները, որոնք ներկայացվում են տվյալ մասնագիտությանը: Անձի մասնագիտական գործունեությունն արտացոլվում է իր աշխատանքային գործառնություններում: Այսպիսով, մասնագիտական ինքնորոշումը աշխատանքային գործունեության մեջ որոշիչ դեր է կատարում և՛ հոգեբանական, և՛ աշխատանքի արդյունավետության տեսանկյունից: Ծատ հետազոտողների կարծիքով, մասնագիտական ինքնորոշմամբ է պայմանավորված անձի կյանքի իմաստը:

Գ Լ ՈՒ Խ III

**Հ Ա Ն Ր Ա Յ Ի Ն Ն Ա Ռ Ա Յ Ո Ղ Ի Գ Ո Ր Ն ՈՒ Ն Ե Ռ Ի Թ Յ ՈՒ Ն Ը
Բ Ն ՈՐ Ո Շ Ո Ղ Հ Ո Գ Ե Կ Ա Ն Լ Ա Ր Վ Ա Ն ՈՒ Թ Յ Ա Ն Գ Ո Ր Ն ՈՆ Ն Ե Ր Ը**

Այս գլխում տեղ են գտել հանրային ծառայությունների գործունեության սթրեսաժիս գործունեության կարագրությունները: Դիտարկված են «մասնագիտական այրում» համախտանիշի բնութագրման և բացահայտման հիմնահարցերը կառավարման հոգեբանության մեջ:

**3.1. Հանրային ծառայությունների գործունեությունը
նկղեկցող սթրեսաժիս գործունեությունը**

Հանրային ծառայողների գործունեությունն նկղեկցվում է հոգեբանական մեծ արվածություններով: Իր առօրյա պարտականությունները կատարելիս հանրային ծառայողն առնչվում է հոգեբանական արվածությունն առաջացնող այնպիսի երևույթների, ինչպիսիք են աշխատանքային կոնֆլիկտները, աշխատակազմի ընտրության և համալրման գործընթացները, ատեստավորումը, որոշ պաշտոնյաների համար՝ նաև որոշումների կայացումն ու իրագործումը: Հարկ է նշել, որ հանրային ծառայողի գործունեությունը հագեցած է կոնֆլիկտաժիս գործունեությամբ: Դրանք ի հայտ են գալիս և՛ անձնային, և՛ պաշտոնական հարաբերություններում: Հանրային ծառայության հիերարխիկ համակարգում կոնֆլիկտների բնույթը տարբեր է: Համայնքային ծառայությունում կոնֆլիկտների գերակշռող մասն առաջանում է քաղաքացիների հետ շփվելիս: Հաշվի առնելով այս հանգամանքը՝ վերջին տարիներին համայնքային ծառայողների

վերապատրաստումներն ընդգրկում են կոնֆլիկտների կառավարմանը վերաբերող դասընթացներ:

Գործնականում հանդիպում է կոնֆլիկտածին գործոնների երեք հիմնական տիպ՝ գերազանցության հասնելու ձգտումը, ագրեսիվություն դրսևորումները, Եսասիրական դրսևորումները¹⁸⁴:

Կոնֆլիկտի հոգեբանական բաղադրատարրեր են ձգտումները, որևէ բանի հասնելու ռազմավարությունները, կոնֆլիկտի կողմերի վարքի մեթոդներն ու ձևերը: Կոնֆլիկտածին գործոնների առաջացումն ու զարգացումը կախված են կոնֆլիկտների սուբյեկտների տեղեկացվածություն մակարդակից: Յենց դրանով են որոշվում կոնֆլիկտածին գործոնների առանձնահատկություններն ու դրանց դրսևորումները: Միմյանց վարքի դրդապատճառների մասին տեղեկության պակասը կարող է հանգեցնել կոնֆլիկտային իրավիճակի: Օրինակ՝ եթե անձնակազմի կառավարման բաժնի պետն իր գործունեությունը կառուցում է միայն իր ունեցած տեղեկության հիման վրա, ինչը շատ հաճախ է լինում, ապա կազմակերպության ղեկավարի հետ նրա գործողությունները կարող են կոնֆլիկտային իրավիճակ ստեղծել: Այստեղ կոնֆլիկտածին գործոն է տեղեկության սահմանափակ բնույթը: Յանրային ծառայության ոլորտի յուրաքանչյուր գործողությունն թելադրվում է օրենքով, սակայն այս ոլորտը հագեցած է կոնֆլիկտային իրավիճակներով, քանի որ օրենքի կիրառությունը ևս կարող է կոնֆլիկտի պատճառ դառնալ: Որոշում կայացնելիս օրենքի տարրերը հաճախ ստիպում են բախվել երկակի ընտրության: Այս դեպքում

¹⁸⁴ Кармин А.С., Конфликтология, Лань, 1999, 448с.

կայացվելիք որոշումը բխում է անձի անհատական մոտեցումներից: Կոնֆլիկտները հաճախ պայմանավորված են լինում նաև պաշտոնական պարտականությունների կատարման բնույթով, ինչը լարվածություն է առաջացնում աշխատանքում:

Հանրային ծառայության մեջ գերլարվածությունն առաջացնող իրավիճակներից է ատեստավորումը: Հոգեբանական տեսանկյունից այն դիտվում է որպես քննություն: Որպես քննական միջավայր՝ առկա են գնահատող և գնահատվող կողմերը: Ուսումնական գործունեությունն իրականացնելիս քննությունը հաճախադեպ, ուստի ուսանողի համար արդեն սովորական երևույթ է, սակայն այլ է, երբ անձի հիմնական գործունեությունը աշխատանքն է: Ատեստավորմանը հարմարվելու համար անձից պահանջվում են թե՛ հոգեբանական, թե՛ մտավոր լրացուցիչ ջանքեր: Երբեմն անձի հոգեբանական ռեսուրսները թույլ են տալիս իրավիճակն ընդունել որպես քննական ու գործընթաց և դրան վերաբերվել առանց հուզական ապրումների, սակայն բազմաթիվ են այն դեպքերը, երբ անձը, ունենալով ատեստավորման համար անհրաժեշտ գիտելիքների պաշար, բայց սակավ հոգեբանական ռեսուրսներ, չի կարողանում հաղթահարել այդփոփոխությունը:

Հոգեբանական տեսանկյունից լարվածությունն առաջացնող երևույթներից մեկն էլ անձնակազմի ընտրությունն է: Հայտնի է, որ յուրաքանչյուր թափուր պաշտոնի թեկնածու ընտրելու համար գործում են հստակ չափանիշներ: Դրանք ներառում են այն անհրաժեշտ պահանջները, որոնք պետք է ունենան անձը տվյալ պաշտոնում աշխատելու համար: Այդ պահանջները, բացի մասնագիտական որակներից, պարունակում են նաև հոգեբանական որակներ: Սակայն հանրային ծառայության համակարգում

դեռևս ներդրված չէ հոգեբանական ընտրությունների հստակ համակարգ: Ինչպես նշվում է տեսական աղբյուրներում, հոգեբանական ընտրությունների համակարգը միջոցառումների համալիր է՝ ուղղված կազմակերպության անձնակազմի որակյալ ընտրության ապահովմանը, և հիմնված է մասնագիտական գործունեության պահանջների և անձի անհրաժեշտ հոգեֆիզիոլոգիական (անհատական) որակների զարգացման մակարդակի համապատասխանությունը գնահատելու վրա¹⁸⁵:

Ընդհանրացնելով կարելի է ասել, որ հոգեբանական ընտրությունը թեկնածուների անհատական-հոգեբանական և անձնային առանձնահատկությունների զարգացման մակարդակի գնահատման գործընթաց է:

Հանրային ծառայողների գործունեության կարևոր բաղադրիչներից է որոշում կայացնելը: Որոշումների մշակումն ու ընդունումը ցանկացած մակարդակի ղեկավարի գործունեության մեջ ստեղծագործական գործընթաց է, որը ներառում է՝

- ◆ նպատակի մշակումը և առաջադրումը,
- ◆ ստացված տեղեկությունների հիման վրա խնդրի ուսումնասիրումը,
- ◆ ընդունված որոշման արդյունավետության չափանիշների ընտրությունը և հնարավոր հետևանքների կանխատեսումն ու հիմնավորումը,
- ◆ մասնագետների կողմից խնդրի տարբերակների քննարկումը, օպտիմալ որոշում ընդունելը, ձևակերպելն ու կայացնելը,

¹⁸⁵ Անձը և պաշտոնը, Մ. Պետրոսյան, Ա. Ջավադյան և Դ. Ամիրյան, Երևան, «Պետական ծառայություն» հրատ., 2013, էջ 344 էջ:

◆ որոշման հստակեցումը կատարողների համար ¹⁸⁶:

Որոշում կայացնելու փուլում մշակվում և գնահատվում են այլընտրանքային տարբերակներն ու գործողությունները, կատարվում է օպտիմալ որոշման չափանիշների ընտրություն, և ավագույն որոշման ընտրություն և ընդունում:

Որոշում ընդունելու փուլում միջոցներ են ձեռնարկվում այն հստակեցնելու և կատարողների համար մատչելի դարձնելու համար, վերահսկողություն է իրականացվում կատարման ընթացքի նկատմամբ, անհրաժեշտ շտկումներ են արվում և գնահատվում է որոշման կատարումից ստացված արդյունքը:

«Յուրաքանչյուր» ախտանիշն (ՅԱԱ) առաջանում է տևական աշխատանքային սթրեսի և մասնագիտական հյուսվածքային հետևանքով: ՅԱԱ-ն առաջանում է ինտենսիվ շփում, հաղորդակցական ակտիվություն և պահանջող և մասնագիտական կապերով պայմանավորված ցանկացած գործունեության ժամանակ: ՅԱԱ հատկանիշների մշտական առկայությունն աստիճանաբար հանգեցնում է մասնագետի անձնային կերտվածքի որակական փոփոխությունների, ինչն ազդում է նրա մասնագիտական գործունեության արդյունավետության վրա:

Բազմաթիվ հեղինակներ անդրադարձել են «հուզական այրում» և «այրում» հիմնախնդրին և վերաշարել են այդ եզրույթի նկարագրությունը: Օրինակ, մի խումբ հեղինակներ նշել են նույնիսկ դասագրքերում կամ «վիկիպեդիայում» ներկայացված բնութագրերը ¹⁸⁷:

¹⁸⁶ Герчикова И.Н., Менеджмент, 4-е изд., перераб. и доп. М., 2010, 512 с.

¹⁸⁷ Дмитриев М.Г., Белов В.Г., Парфенов Ю.А., Психолого-педагогическая диагностика делинквентного поведения у трудных подростков. (Части 4-9), СПб., ЗАО «ПОНИ», 2010, с. 241-242

Վ. Վ. Բոյկոն նկարագրում է «այրման» հետևյալ ախտանիշները՝ հոլդաբերի պակասը, անձնական օտարվածությունը, ապաստանականացումը, հոգեմարմնական խանգարումները (B. E. Orel, 2005)¹⁸⁸:

Ս. Մասլաչը և Ս. Ջեքսոնը, բնութագրելով «հոլդաբանայրում» (burnout) ախտանիշը, առանձնացնում են դրա երեք հիմնական բաղադրիչներ՝ հոլդաբան հյուսվածությունը, ապաստանականացումը և մասնագիտական ձեռքբերումները¹⁸⁹:

Ս. Վաշը բացահայտել է, որ «հոլդաբանայրում» հակված է նկարագրվել որպես լիարժեք և արդյունավետ աշխատանքի կառավարչական բոլոր մակարդակների կառավարիչները¹⁹⁰: Հոլդաբան հյուսվածությունը երկարատև ու ծանրաբեռնված աշխատանքի հետևանքով առաջացած լքվածության և հոգնածության հոլդաբան զգացումն է: Ինչպես արդեն նշել ենք, նման սթրեսածին գործոն է նաև աշխատակազմի ատեստավորման գործընթացը, որը ատեստավորումը դիտում է որպես քննություն, գիտելիքների ստուգում, ինչը հոգեբանական առումով ծանրաբեռնվածություն է անձի համար:

Անդրադառնանք սթրեսի հոգեբանական բնութագրմանը, ինչը թույլ կտա հանրային ծառայության հոգեբանական յուրահատկությունները դիտարկել այդ տեսանկյունից:

Գիտական գրականության մեջ շրջանառվում է «սթրես» հասկացության մի քանի բացատրություն: Այսպես. ըստ Հ. Սելյեի՝ այն օրգանիզմի ոչ

Водопьянова, Н.Е., Синдром «психического выгорания» в коммуникативных профессиях, под ред. Г.С. Никифорова. СПб., Изд-во СПбГУ, 2000, с. 548-573.

¹⁸⁸ **В. В. Бойко**, Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. СПб., Питер, 1999, с. 99-105.

Ա. Լ. Նոբլան, Հ. Ավանեսյան, Մասնագիտական այրման համախտանիշի բնութագրման և բացահայտման հիմնահարցը կառավարման հոգեբանությունում, «Հանրային կառավարում» գիտական հանդես, Երևան, 2011, №2-3, էջ 163-174:

¹⁸⁹ **Vash Carol**, Burnt-Out Administrator, New York, Co., Springer Pub. Co., 1980, p. 118.

¹⁹⁰ **Vash Carol**, Burnt-Out Administrator, New York: Co., Springer Pub. Co., 1980, p. 118.

սպեցիֆիկ արձագանքն էլ արված վիճակին ¹⁹¹:

Ուսումնասիրելով սթրեսը՝ հետազոտողները հանգեցին այն եզրակացության, որ այն միայն նյարդային և արվածությունն է և ոչ միշտ է վնասվածքի արդյունք, այլ օրգանիզմի արագ արձագանքն է սթրեսորներին ազդեցությանը:

Յ. Սելյենի «Տարբեր վնասակար ազդակներից առաջացող համախտանիշ» հոդվածում ընդգծեց հարմարվողական գործընթացի անկախությունը գրգռիչ իբևույթից ¹⁹²:

Նա նշում է, որ սթրեսորները կարող են լինել ամենատարբեր բևույթի և իրենց ամբողջության մեջ ապահովում են օրգանիզմի հարմարվողականությունը: Հարմարվելու ողջ շղթայի կարևորագույն օղակը Յ. Սելյենի համարում էր էնդոկրին-հոլմորալ համակարգը: Օրգանիզմին ներկայացված ամեն մի պահանջ, որին վերջինս սդեռ ծանոթ է, որոշ իմաստով յուրօրինակ է կամ առանձնահատուկ:

Յուրահատուկ ազդեցություններից բացի՝ բոլոր ազդակները նաև հարմարվելու գործառնությունների ակնացնելու ոչ սպեցիֆիկ պահանջ են ծնում՝ նպաստելով նորմալ վիճակի վերականգնմանը: Այլ կերպ ասած՝ օրգանիզմը ձգտում է վերադարձնել իրեն հարազատ վիճակը՝ դրանով պայքարելով սթրեսորի դեմ: Սթրես առաջացնող գործոնները՝ սթրեսորները, տարբեր են, բայց դրանցի պատասխան՝ առաջանում են սթրեսի նկատմամբ նույնատիպ կենսաբանական հակազդումներ:

Հանս Սելյեի կարծիքով, բոլոր մարդիկ սթրեսային իրավիճակների նկատմամբ ցուցաբերում են միատեսակ ոչ սպեցիֆիկ

¹⁹¹ Սելյեն Յ., «Սթրես առանց դիսթրեսի», Երևան, 1983

Соловьева С. А., Психология экстремальных состояний Санкт-Петербург, ЭЛБИ – СПб, 2003, 126 с.

¹⁹² Г. Селье, Очерки об адаптационном синдроме, Гос. Изд-во Медицинской Литературы. МЕДГИЗ, 1960, Москва. 253 с., с. 3-6.

Ֆիզիոլոգիական հակազդում: Այդ ռեակցիաների ամբողջությունը կոչվում է ընդհանուր ադապտացիոն սինդրոմ (ԸԱՍ), որն ունի երեք փուլ՝ տագնապի հակազդելու, դիմադրության և սպառման ¹⁹³:

Սթրեսի վերաբերյալ տեսությունների շարքը Լրացնում է Լազարուսը: Նա սթրեսի երկու տեսակ է առանձնացրել՝ ֆիզիոլոգիական (վեգետատիվ) և հոգեբանական (հոլոզական): Հոգեբանական սթրեսը Լարված իրավիճակում մարդու մեջ վառարտահայտվող հոգեհոլոզական վիճակն է, ինչը կտրուկ կամ երկար ժամանակով սահմանափակում է նրա սոցիալական կամ կենսաբանական պահանջմունքների բավարարման հնարավորությունը: Հոլոզական սթրեսն արտահայտվում է հոլոզական գրգռման վիճակի դրսևորմամբ և հոլոզական Լարվածությունամբ: Լազարուսի տեսության առանձնահատկությունն այն է, որ, նրա կարծիքով, չի կարելի նույնականացնել ֆիզիոլոգիական և հոգեբանական սթրեսները, քանի որ դրանց հիմքում ընկած են տարբեր գործոններ: Այս մտեցումը հաստատում են նաև այլ հետազոտողներ ¹⁹⁴:

Ֆիզիոլոգիական և հոգեբանական սթրեսների տարբերակման ժամանակ Լազարուսը կարևորում է սպառնալիքի նորվող գնահատականը, որը միջանկյալ օղակ է ազդակի և ռեակցիայի միջև: Նրա տեսությունում ընդգծվում է վտանգի գնահատման գործընթացի կարևորությունը, որի ժամանակ անձը վերլուծում է ազդակի նշանակությունը՝ դրանով կանխատեսելով հնարավոր վնասի չափը: Հաշվի առնելով վտանգի ընկալման որոշակիությունը՝

¹⁹³ Селье Г., Очерки об адаптационном синдроме, Гос. Изд-во Медицинской Литературы. МЕДГИЗ, 1960, Москва. 253 с.

¹⁹⁴ Щербатых Ю. В., Психология стресса и методы коррекции. СПб.: Питер, 2006, 256 с.

Бодров В.А., Психологический стресс: развитие и преодоление»: ПЕР СЭ; Москва; 2006, 528с.

հոգեբանական սթրեսի ժամանակ, ի տարբերություն
 ֆիզիոլոգիականի, ադապտացիոն սինդրոմը ծագում է
 ոչ թե վնասակար ազդեցության պահիս, այլ դրանից
 առաջ: Այս տեսության շնորհիվ հասկանալի են
 դառնում աշխատանքային գործունեության որոշ
 առանձնահատկություններ: Լազարուսը պնդում էր,
 որ, ի տարբերություն ֆիզիոլոգիական սթրեսի, որը
 սովորաբար առաջանում է փախուստի կամ պայքարի
 նախապատրաստման ժամանակ, հոգեբանական սթրեսը,
 ունենալով սպեցիֆիկ բնույթ, իր
 դրսևորումներում բազմակերպ է: Այսինքն՝
 հոգեբանական սթրեսի դեպքում սթրեսի ընկալման
 աստիճանը և դրա գնահատականը որոշվում են
 անհատական առանձնահատկություններով
 (նյարդային գործունեության տիպ, խառնվածք,
 բնավորություն, սովորություններ, անհատական
 փորձի կիրառման ոճ, տազնապայնություն,
 ընդունակություններ, դրդապատճառների
 առանձնահատկություններ, համոզմունքների և
 արժեքային կողմնորոշիչների համակարգ,
 ինքնագնահատական, անձի ուղղվածություն, ներքին
 ռեսուրսներ, մտածելակերպ, հիշողություն,
 ինտելեկտայլն)¹⁹⁵:

Ինչպես երևում է սթրեսի հոգեբանական և
 ֆիզիոլոգիական կողմերի մեկնաբանությունից,
 սթրեսը աշխատանքային գործունեության
 տեսանկյունից արդյունավետ աշխատանքի կարևոր
 նախապայման է: Մասնագիտական գործունեության
 հոգեֆիզիոլոգիական բացատրելու համար
 անդրադառնանք Ու. Քենոնի տեսությանը, որը
 մեկնաբանում է հոմեոստազի սկզբունքը: Քենոնը
 ցույց տվեց, որ օրգանիզմի ներքին
 կայունությունը և հաստատունությունը

¹⁹⁵ Китаев-Смык А. Л., Психология стресса, М., «Наука», 1983, 370с.
 Бодров В. А., Информационный стресс: Учебное пособие для вузов, М., ПЕР СЭ, 2000, 352 с.

ապահովում է բարդ և բազմազան գործընթացների շղթան, որտեղ կարևոր, գրեթե համընդհանուր և շատ առումներով առաջնային դերը պատկանում է սիմպաթո-ադրենալինային համակարգի գործառնություններին¹⁹⁶:

Յոմեոստազի պահպանման համար կարևոր է հիպոթալամուս-հիպոֆիզ-մակերիկամների կեղև առանցքը: Այն մի փոխհամաձայնեցված համակարգ է՝ բաղկացած հիպոթալամուսից (ուղեղի հատվածամաս գանգի հիմքում), որը կապված է հիպոֆիզի հետ, իսկ վերջինս էլ կարգավորում է մակերիկամների կեղևի ակտիվությունը¹⁹⁷:

Սթրեսորներն ընկալվում են գիտակցության կողմից և փոխակերպվում են հոգեկանում: Իսկ ուղեղը, իր հերթին ենթարկվելով հոգեկան օրինաչափ գործընթացների, հրահանգում է մեթոդ մարմնին, թե ինչպես հաղթահարի տվյալ սթրեսորը:

Ենթակեղևային հատվածը ներառում է ուղեղիկը (պատասխանատու է մարմնի շարժումները համակարգելու համար), երկարավուն ուղեղը (կարգավորում է սրտի խփոցները, շնչառությունը և այլ հիմնական ֆիզիոլոգիական գործընթացներ), կամուրջը (կարգավորում է երազների փուլը) և միջին ուղեղը: Միջին ուղեղն ունի բազմաթիվ գործառնություններ, այդ թվում նաև՝ հոլդերի կարգավորման: Հիպոթալամուսը սթրեսային ռեակտիվության առանցքային կառույցն է, ինքնավար նյարդային համակարգի գլխավոր խթանողը, որը վերահսկում է այնպիսի հիմնական ֆիզիոլոգիական գործընթացներ, ինչպիսիք են հորմոնալ հավասարակշռությունը, մարմնի ջերմաստիճանը, արյան անոթների կծկվելն ու

¹⁹⁶ **Вербина Г.Г.**, Психология эмоций: учеб. пособие . Г.Г. Вербина; Чуваш, ун-т. Чебоксары, 2008, 308 с.
¹⁹⁷ **Գրիգորյան Վ.Յ.** „Յոգեֆիզիոլոգիա, երևան, ԵՊՀ հրատ., 2007, 366 էջ :

թուլլանալը:

Լիմբիական համակարգն անվանում են «հոլյգերի նստավայր»: Այն բաղկացած է թալամոլսից, հիպոթալամոլսից և այլ կառույցներից, որոնք սթրեսի հոգեբանության մեջ կարևոր դեր են խաղում: Լիմբիական համակարգը կապված է միջանկյալ ուղեղի հետ և պատասխանատու է հոլյգերի և վարքում դրանց դրսևորման համար: Լիմբիական համակարգը պատասխանատու է այնպիսի հոլյգերի համար, ինչպիսիք են վախը, տագնապն ու ուրախությունը՝ ի հակակշիռ ֆիզիկական և հոգեֆիզիոլոգիական ազդակների: Գլխուղեղի կեղևը (գորշ նյութ) վերահսկում է բարձրագույն վերացական գործառնությունները՝ խոսքը և դատողությունները: Ուղեղի կեղևը կարգավորում է նաև ուղեղի ներքին կառույցների գործունեությունը:

Ուղեղի հիմնական կառուցվածքի մեկնաբանությունը թույլ է տալիս հասկանալ, թե ինչպես է սթրեսորն ազդում ուղեղի վրա, և թե ինչպես է ուղեղն ամբողջ օրգանիզմը նախապատրաստում հակազդմանը ¹⁹⁸:

Մարմնի տարբեր մասերը, նկատելով սթրեսորի առկայությունը, նյարդային ուղիներով ազդանշան են հղում դեպի ուղեղ: Այդ ազդակները լիմբիական համակարգով անցնում են դեպի թալամոլս: Յենց լիմբիական համակարգում են առաջանում հոլյգերը, իսկ թալամոլսը որոշում է՝ ինչպես վարվել ստացված ազդակների հետ: Այնուհետև խաղի մեջ է մտնում հիպոթալամոլսը: Որպեսզի ակտիվանա ինքնավար նյարդային համակարգը, ազդակը հիպոթալամոլսի հետին մասից նյարդային ուղիով ուղարկվում է մակերիկամի ուղեղային մաս ¹⁹⁹:

¹⁹⁸ Гринберг Дж., Управление стрессом: 7-е изд. СПб., Питер, 2002, 496 с.

¹⁹⁹ Гринберг Дж., Управление стрессом: 7-е изд. СПб.: Питер, 2002, 496 с.

Սթրեսսորը գրգռում է հիպոթալամուսը. առաջանում է մի նյութ, որը հիպոֆիզին արյան մեջ ադրենալինկորտիկոտրոպ հորմոն արտադրելու ազդանշան է տալիս: Այդ հորմոնի շնորհիվ մակերիկամների արտաքին կեղևային մասն արտադրում է կորտիկոհիդներ: Դրա հետևանքով ուրցագեղձը կուչ է գալիս, և առաջանում են շատ այլ փոփոխություններ՝ ավշահանգույցների ապաճում, բորբոքային ռեակցիաների և շաքարագոյացման (էներգիայի դյուրամատչելի աղբյուր) արգելակում: Սթրեսի օբյեկտիվ նշաններն են՝ մակերիկամների մեծացումը, ուրցագեղձի հյուծումը, ստամոքս-աղիքային խոցը:

Սթրեսային ռեակցիայի մյուս տիպական հատկանիշը խոցերի առաջացումն է մարսողական ուղիներում՝ ստամոքսում և աղիքներում: Դրան նպաստում է արյան մեջ կորտիկոհիդների նորմայից բարձր առկայությունը, սակայն ինքնավար (վեգետատիվ) նյարդային համակարգը նույնպես դեր է կատարում դրանց առաջացման գործում²⁰⁰:

Մ. Ֆրանկենհայզերը հիմնահարցի վերաբերյալ մեկնաբանություններում ներկայացրել է սթրեսի՝ որպես միասնական ֆենոմենի երեք ավանդական կոդմերը՝ ֆիզիոլոգիական, վարքային և սոցիոլոգիական ռեակցիաներ: Մեր կարծիքով, դրանց հարկ է ավելացնել նաև սոցիալ-հոգեբանականը՝ սթրեսի ժամանակ շփման եղանակների փոփոխությունները²⁰¹: Սոցիոլոգները և սոցիալ-հոգեբանություն ունեցող մասնագետները սթրեսի այլ դրսևորումները սովորաբար բացառում են կամ չեն կարևորում, ինչն էլ, որոշ հետազոտողների կարծիքով, հանգեցնում է տարբեր մասնագետների

²⁰⁰ **Апчел В. Я., Цыган В. Н.**, Стресс и стрессустойчивость человека. СПб, 1999, 86 с.

²⁰¹ **М. Франкенхойзер**, Некоторые аспекты исследований в физиологической психологии. Эмоциональный стресс, под ред. Л. Леви, Л., Медицина, 1970, с. 24-36.

կողմից սթրեսի միասնական ֆենոմենի տարաբաժանմանը: Սակայն ժամանակակից հետազոտություններում նկատվում է սթրեսի ուսումնասիրման ուղղությունների համախմբման միտում, նաև սթրեսի ֆիզիոլոգիական և հոգեբանական բաղադրիչների համահարաբերակցության որոնում: Մասնավորապես նշվում է, որ արյան մեջ կատեխոլամինի պարունակությունը ամենայն հավանականությամբ հարաբերակցում է հոլդալան ապրումների արտահայտվածությունը: Ադրենալինի գերակշռությունը նորադրենալինի համեմատությամբ պայմանավորված է տագնապի, վախի ռեակցիայի առաջացմամբ: Եվ հակառակը՝ նորադրենալինի գերակշռությունը վկայում է վճռականություն կամ զայրույթի առաջացման մասին: Արյան մեջ նորադրենալինի չափաբաժինն ավելանում է տհաճ, բայց ծանոթ իրավիճակներում: Իրական զայրույթի հետևանքն այն է լինում, որ արյան մեջ գերակշռում է նորադրենալինի արտազատումը, իսկ զայրույթի մտացածին պատկերացումները հանգեցնում են ադրենալինի գերակշռության:

Համաձայն ժամանակակից հետազոտությունների՝ սթրեսի դեպքում հոլդալան ռեակցիաների առանձնահատկությունը պայմանավորված է ոչ միայն հորմոնալ, այլև օրգանիզմի շատ այլ ֆիզիոլոգիական ռեակցիաներով, մասնավորապես՝ նյարդային համակարգով: Ըստ որոշ հետազոտությունների՝ զայրույթի պահին մարդու մեջ ակտիվանում են որոշ պարասիմպաթիկ ռեակցիաներ, վախի ժամանակ՝ սիմպաթիկ, իսկ զգվանքի զգացողությունն առաջանալիս ակտիվանում են և՛ սիմպաթիկ, և՛ պարասիմպաթիկ ռեակցիաները: Տեսակետ կա, որ սիմպաթիկ

ռեակցիաների դոմինանտ լինելու դեպքում հոլզական սթրեսի ժամանակ դրսևորվում է ագրեսիվ վարք, իսկ այն անձինք, որոնց մոտ գերակշռում են պարասիմպաթիկ ռեակցիաները, առավել հակված են դեպրեսիայի: Մի շարք հեղինակների տվյալներ վկայում են այն մասին, որ սիմպաթիկ կարգավորումների գերակշռության շնորհիվ բարելավվում են հարմարվողական հնարավորությունները: Բանն այն է, որ այդ գերակշռությունը խթանում է նյարդային գործընթացների ամբողջացումը, սենսորային զգայունակության աճը՝ դրականորեն ազդելով օրգանիզմի վրա, ինչպես նաև ստեղծված իրավիճակում համարժեք գործելու ուժ է տալիս օրգանիզմին: Պարասիմպաթիկ կարգավորումների գերակշռությունը, ընդհակառակը, վատթարացնում է հարմարվողական հնարավորությունները:

Վ. Ի. Ռոժդեստովենսկայան նշում է, որ հոգնածություն, երկարատև միապաղաղ աշխատանքի հետևանքով աշխատունակության անկում նկատվում է ավելի շուտ «թույլ», քան «ուժեղ» նյարդային համակարգ ունեցողների մոտ: Սակայն դրա հետ մեկտեղ կատեսակետ, ըստ որի՝ սթրեսի ավելի շատ ենթարկվում են «ուժեղ» նյարդային համակարգ ունեցողները, հատկապես այն դեպքում, երբ սթրեսորը երկարատև, կրկնվող, միատեսակ ազդակ է²⁰²:

Այս ամենը վկայում է այն մասին, որ սթրեսի տարբեր հոգեբանական դրսևորումներն արտացոլվում են \$իզոլոգիական գործառնություններում: Նշված համահարաբերակցության առկայությունը թույլ է տալիս օգտագործել սթրեսային փոփոխություններին \$իզոլոգիական գործառնությունների բնորոշիչները՝ որպես

²⁰² Китаев-Смык А. Л., Психология стресса, М., «Наука», 1983, 370с.

հոլգական սթրեսի «օբյեկտիվ» դրսևորումներ: Բայց հարկ է նշել, որ սթրեսի ոչ բոլոր դրսևորումներում կարելի է գտնել համահարաբերակցություն և ֆիզիոլոգիական փոփոխությունների հետ:

Սթրեսի հոգեֆիզիոլոգիական ուսումնասիրությունները թույլ են տալիս սթրեսը դիտարկել ոչ միայն բացասական, այլև դրական տեսանկյունից, քանի որ այն ունի նաև պաշտպանիչ նշանակություն: Ուսումնասիրելով սթրեսի հոգեֆիզիոլոգիական և նրա ազդեցությունը մասնագիտական գործունեության վրա՝ կարելի է եզրակացնել, որ սթրեսը գործունեության հաջողությունը և գործունեության ընթացքում անձի անվտանգությունն ապահովող գործոն է: Ուշագրավ է նաև այն փաստը, որ սթրեսին դիմակայելու ընդունակությունը որոշ մասնագիտությունների կամ գործունեության տեսակների համար համարվում է առաջնային և կարևոր հոգեբանական որակ, ինչպես, օրինակ, արտակարգ իրավիճակներում ռազմական կամ բժշկական գործունեության ժամանակ:

Յուրաքանչյուր մարդ ունի սթրեսի նկատմամբ զգայունություն իր շեմը՝ լարվածության այն մակարդակը, որի դեպքում գործունեության արդյունավետությունը բարձրանում է, ինչպես նաև՝ հյուստման ճգնաժամային շեմը, երբ գործունեության արդյունավետությունն ընկնում է: Յենց այս առանձնահատկությունների դիտարկումն էլ ապահովում է մասնագիտական գործունեության արդյունավետությունը, ինչը որոշ մասնագիտությունների դեպքում չի դիտարկվում և չի համարվում որոշիչ:

Որոշ հեղինակների կարծիքով, սթրեսակայունությունը սթրեսորի ազդեցության

Ժամանակ բնականո՛ր հոգեֆիզիոլոգիական աշխատունակությունը պահպանելու անհատական կարողությունն է: Այն որոշ առումով անձի հիմնական հոգեբանական որակներից է, քանի որ կապված է անձի նյարդային համակարգի տիպի հետ: Միևնույն ժամանակ սթրեսակայունությունը հոգեբանական տեսանկյունից համարվում է զարգացման ենթակա որակ, որին կարելի է հասնել հատուկ հոգեբանական աշխատանքի միջոցով:

Համաձայն գիտական տեսակետների՝ յուրաքանչյուր օրգանիզմ ունի երկու տեսակի ադապտացիոն պահուստներ՝ մակերեսային և խորքային: Կարճաժամկետ (սուր) սթրեսի ժամանակ առաջին հերթին տեղի է ունենում «մակերեսային» պահուստների մոբիլիզացում, իսկ եթե դրանք բավարար չեն, ապա սկսվում է ավելի լայն՝ «խորքային» պահուստների ադապտացիոն էներգիայի մոբիլիզացում: Որոշ մարդկանց մեջ սթրեսի ազդեցությունը չեզոքացնող «խորքային» պահուստները դանդաղ են գործում: Այդպիսի անհատներն առանձնանում են ցածր սթրեսակայունությունով: Անձի սթրեսակայունությունը որոշելու հիմնական բարդությունն առաջանում է հոգեբանական գործունեության հանդեպ նրա ռեակցիաները գնահատելու ժամանակ²⁰³:

Ս. Գրեմլինգը և Ս. Աուերբախը նշում են, որ եթե ստեղծված իրավիճակում առկա է ինչ-որ մի բան, որը, անձի կարծիքով, համարվում է պոտենցիալ սպառնալիք իր արժանապատվությանը կամ ֆիզիոլոգիական բարեկեցությանը, ապա նա, բխվելով այդ իրավիճակից, տազնապալ սթրես է ապրում: Այստեղ կարևոր է «նրա կարծիքով» արտահայտությունը, ինչն էլ նշանակում է, որ

²⁰³ Ю. В. Щербатых, Психология стресса и методы коррекции. СПб.: Питер, 2006, 256 с., с. 45-46.

տագնապի և սթրեսի առաջացումը պայմանավորված է ոչ թե արտաքին գործոններով, այլ տվյալ գործոնների հանդեպ անձի վերաբերմունքով, այսինքն՝ անհատն ինքն է «երանգավորում» իրադարձությունները, կամ դրանք իր սուբյեկտիվ ընկալման արդյունք են²⁰⁴: Գոյություն ունեն մարդկանց սթրեսակայունություն վրա ազդող մի քանի գործոններ: Դրանք կարող են լինել կենսաբանական, սոցիալական և հոգեբանական:

Կենսաբանական գործոններ բաժանվում են երկու խմբի: Առաջինը ժառանգական հակումներն են: Մարդկանց ռեակցիաները 30%-ով պայմանավորված են գեներով, որոնք փոխանցվում են ծնողներից, այնպես որ որոշ մարդիկ ի սկզբանե ազելի են հակված սթրեսի ենթարկվելու, քան մյուսները: Չաչորդ կենսաբանական գործոնը մոր հղիության ընթացքն է: Եթե հղիության ընթացքում կնոջ մոտ նկատվում է ստերիոիդ հորմոնի ազելցուկ, ապա դա կարող է հանգեցնել այն բանին, որ երեխան առավել սուր արձագանքի սթրեսին:

Սթրեսակայունության վրա ազդող սոցիալական գործոն է վաղ մանկական փորձը: Մինչև յոթ տարեկանն ունեցած հոգետրավմատիկ ապրումները դժվարացնում են սթրեսային ռեակցիաների ընթացքը հետագա ողջ կյանքի ընթացքում:

Հոգեբանական գործոնների թվին են պատկանում անձի բնավորությունը, ուղղվածությունը, հասարակական դիրքը և սոցիալական միջավայրը:

Անձի բնավորությունը: Չայրույթի, թշնամանքի, ցինիզմի, գրգռվածության հատկանիշներ ունեցող մարդիկ ազելի են հակված սթրես տանելու: Իսկ շփվող, բարյացակամ, հումորի զգացում ունեցող մարդիկ, ընդհակառակը, առավել կայուն են ճակատագրի փոփոխությունների հանդեպ: Չարվարդի

²⁰⁴ Гремлинг С., Ауэрбах С. Практикум по управлению стрессом. СПб.: Питер, 2002, 240 с.,

համալսարանի 300 շրջանավարտների շրջանում անցկացված հետազոտությունը ցույց է տվել, որ ակնհայտ արտահայտված հոլմորի զգացում ունեցող մարդիկ հեշտությունամբ են հաղթահարում սթրեսը:

Անձի ուղղվածությունը: Ակտիվ, փառասեր, անհամբեր, անհանգիստ, հաջողության ձգտող մարդիկ ավելի շատ են հակված ենթարկվել ու սթրեսի, քան այն մարդիկ, ովքեր փոքր պահանջներ ունեն, հասարակության մեջ բարձր դիրք գրավել ու շատ ֆինանսական եկամուտ ունենալ ու ձգտում չունեն: Կարծիք (սակայն հստակ հետազոտություններ չեն անցկացվել), որ հավատացյալ մարդիկ ավելի հեշտությունամբ են հաղթահարում սթրեսը, քան աթեիստները:

Հասարակական դիրք: Բարձր սթրեսակայն ունեցողներ ունեն հասարակության մեջ բարձր դիրք գրավող մարդիկ:

Սոցիալական շրջապատը և մտերմությունը: Որքան մարդը շատ բարեկամներ և ծանոթներ է ունենում, այնքան մեծ է նրա կայունությունը սթրեսի նկատմամբ: Դա բացատրվում է ոչ միայն նրանով, որ ընկերներն իսկապես պաշտպանում են մարդուն սթրեսոռներից, այլև նրանով, որ մտերիմները կարծես վերցնում են ցավի մի մասը՝ կիսում են այն: Մարդը, շրջապատված լինելով բարյացակամ մարդկանցով, զգում է օգնություն ցուցաբերել ու նրանց պատրաստակամությունը և հեշտությունամբ է դիմակայում սպառնացող գործունեիին: Ի հակադրություն այս ամենի՝ այն մարդիկ, ովքեր ապրում են միայնակ կամ ընտանիքում մշտական խնդիրներ ունեն, առավել ենթակա են սթրեսի և հաճախ են հիվանդանում²⁰⁵:

Այս կամ այն տիպի սթրեսային ծանրաբեռնվածությանը դիմադրել ու մակարդակից

²⁰⁵ Щербатых Ю. В., Психология стресса и методы коррекции. СПб.: Питер, 2006, 256 с., с. 45-46.

եւ ն եւ լ ո վ՝ ս ո ց ի ո ն ի կ այ ու մ առան ձ ն ա ց ն ու մ ե ն
ս թր ե ս ա կ այ ու ն ու թ յ ա ն 4 խ ու մ ք , ո թր ո ն ք ձ ն ա վ ո թ ղ ու մ
ե ն Յ ու ն գ ի «ռ ա ց ի ո ն ա լ ու թ յ ու ն -
ի ո ա ց ի ո ն ա լ ու թ յ ու ն » և դր ա ն ց «ա ջ -ձ ա խ»
բ ն ո թր ո շ ու մ ն եր ի հ ի մ ա ն վր ա , ի ն չ ը պ այ մ ա ն ա վ ո թ ղ ա ծ
ե ու ղ ե ղ ի ա ջ և ձ ա խ կ ի ս ա գ ն դ եր ի ա շ խ ա տ ա ն ք ո վ :

Ձ ա խ ի ո ա ց ի ո ն ա լ ն եր ը հ ա մ ար վ ու մ ե ն առ ա վ ե լ
ս թր ե ս ա կ այ ու ն : Նր ա ն ց առ ա վ ե լ ու թ յ ու ն ն ա յ ն է , ո թ
ար տ ա կ ար գ պ այ մ ա ն ն եր ու մ հ ե շ տ ու թ յ ա մ ք ե ն
կ ար ո ղ ա ն ու մ լ ու ծ ե լ խ ն դ ի թ ն եր ը : Իր ա վ ի ճ ա կ ի
ա ն ս պ ա ս ե լ ի փ ո փ ո խ ու թ յ ու ն ը մ ո ք ի լ ի գ ա ց ն ու մ է
նր ա ն ց ու ժ եր ը :

Ս թր ե ս ի ժ ա մ ա ն ա կ ար դ յ ու ն ա վ ե տ գ ո թ ծ ե լ ու
կ ար ո ղ ու թ յ ու ն ը ա յ ս տ ի պ ի մ ար դ կ ա ն ց խ առ ն վ ա ծ ք ի
առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն եր ու մ ա վ ե լ ա ց ն ու մ է
լր ա ց ու ց ի չ բ ն ո թր ո շ ի չ ՝ ճ կ ու ն ու թ յ ու ն :

Ա ջ ի ո ա ց ի ո ն ա լ ն եր ը պ ա տ կ ա ն ու մ ե ն ս թր ե ս ի ն
վ ար ժ վ ա ծ ս ո ց ի ա լ ա կ ա ն խ մ ք ի ն , ո թ ի ն բ ն ո թր ո շ է
ար տ ա կ ար գ պ այ մ ա ն ն եր ի ն ա ս տ ի ճ ա ն ա ք ար
հ ար մ ար վ ո ղ ա կ ա ն ու թ յ ու ն ը : Ա յ ս տ ի պ ի լր ա ց ու ց ի չ
բ ն ու թ ա գ թ ո ղ հ ա տ կ ա ն ի շ ը կ պ չ ու ն ու թ յ ու ն ն է :

Ձ ա խ ո ա ց ի ո ն ա լ ն եր ը ն եր կ այ ա ց ն ու մ ե ն ս թր ե ս ն
ար գ ե լ ա կ ո ղ ս ո ց ի ա լ ա կ ա ն տ ի պ ը : Նր ա ն ք ը ն դ ու ն ա կ ե ն
դ ի մ ա կ այ ե լ ու ս թր ե ս ի ն բ ա վ ա կ ա ն եր կ ար ժ ա մ ա ն ա կ ,
ս ա կ այ ն ս թր ե ս առ ա ջ ա ց ն ո ղ յ ու թ ա ք ա ն չ յ ու թ ա լ ի ք ի
դ ե պ ք ու մ նր ա ն ց ու ժ եր ը ս պ առ վ ու մ ե ն , և նր ա ն ք
փ ո խ ու մ ե ն հ ա կ ա գ դ ե լ ու ի թ ե ն ց
մ ար տ ա վ ար ու թ յ ու ն ը՝ ճ ն շ ե լ ո վ ս ե փ ա կ ա ն
ա պր ու մ ն եր ը : Նր ա ն ց ո ա ց ի ո ն ա լ խ առ ն վ ա ծ ք ի
լր ա ց ու ց ի չ բ ա ղ ա դ թ ի չ ը ք յ ու թ ե ղ ա յ ն ու թ յ ու ն ն է :

Ա ջ ո ա ց ի ո ն ա լ ն եր ը դ ա ս վ ու մ ե ն ո չ ս թր ե ս ա կ այ ու ն
ս ո ց ի ա լ ա կ ա ն խ մ ք ի ն : Նր ա ն ք բ ո լ ո թ ի ց վ ա տ ե ն տ ա ն ու մ
ս թր ե ս ն եր ը , հ ա տ կ ա պ ե ս՝ հ ա ն կ ար ծ ա կ ի բ ն ու յ թ ի :
Չ ն ա յ ա ծ ար տ ա ք ի ն ա մր ա կ ա մ ու թ յ ա ն ը (ս տ ո ց ի գ մ)՝
մ ի շ տ ու ն ե ն ու մ ե ն վ ա տ պ ա շ տ պ ա ն վ ա ծ , խ ո ց ե լ ի կ ե տ ,

ի ն չ պ ե ս ն ա ն ո տ ք ե թ ի տ ա կ ամ ու ր հ ո ղ ու ն ե ն ա լ ու պ ա հ ա ն ջ , հ ա ն կ ա թ ճ ա կ ի ու թ յ ու ն ը գ ր կ ու մ է ն ր ա ն ց դ ի մ ա դ թ ե լ ու կ ա թ ո ղ ու թ յ ու ն ի ց : Ս թ թ ե ս ա յ ի ն ի թ ա դ թ ու թ յ ու ն ն ե թ ու մ հ ա յ տ ն վ ե լ ի ս ա ջ ռ ա ց ի ո ն ա լ ի ս տ ն ե թ ի ն ա ն հ ա ն գ ս տ ա ց ն ու մ ե ն ծ ա ն թ կ ա ս կ ա ծ ն ե թ ը , ո թ ո ն ք ի վ ե թ ջ ո հ ա ն գ ե ց ն ու մ ե ն ն ե թ ք ի ն ը ն կ ճ վ ա ծ ու թ յ ա ն : Ն ր ա ն ց ռ ա ց ի ո ն ա լ խ ա ռ ն վ ա ծ ք ու մ ա ռ կ ա է ա յ ն պ ի ս ի ք ա ղ ա դ թ ի չ , ի ն չ պ ի ս ի ն է մ ի ա ձ ու լ ու թ յ ու ն ը ²⁰⁶:

Ա յ ս չ ո թ ս տ ի պ ե թ ի ց յ ու ր ա ք ա ն չ յ ու ր ը յ ու ր ո վ ի է դ ի մ ա կ ա յ ու մ ս թ թ ե ս ի ն ` ա մ ե ն ա ն գ ա մ ք ա թ ճ ր ա ց ն ե լ ո վ դ ի մ ա դ թ ո ղ ա կ ա ն ու թ յ ա ն մ ա կ ա թ դ ա կ ը :

Ս թ թ ե ս ի ա մ ե ն ա տ ա թ ա ծ վ ա ծ տ ե ս ա կ ն ե թ ի ց մ ե կ ը ա ջ խ ա տ ա ն ք ա յ ի ն ս թ թ ե ս ն է : Ա ն ձ ի ա ջ խ ա տ ա ն ք ա յ ի ն գ ո թ ճ ու ն ե ու թ յ ա ն ք ն ու յ թ ը ա ն ձ ի ա ն վ տ ա ն գ ու թ յ ու ն ն ա պ ա հ ո վ ո ղ կ ա թ ու թ պ ա յ մ ա ն է : Գ ո թ ճ ու ն ե ու թ յ ա ն ո թ ո շ տ ե ս ա կ ն ե թ ու մ , օ թ ի ն ա կ ` ա ն վ տ ա ն գ ու թ յ ա ն , ռ ա գ մ ա կ ա ն հ ա մ ա կ ա թ գ ե թ ու մ , ա յ ս հ ա ն գ ա մ ա ն ք ը հ ա շ վ ի է ա ռ ն վ ու մ և կ ի թ ա ռ վ ու մ է հ ա մ ա պ ա տ ա ս խ ա ն մ ո տ ե ց ու մ : Ս ա կ ա յ ն կ ա ն գ ո թ ճ ու ն ե ու թ յ ա ն ո թ ո շ տ ե ս ա կ ն ե թ , ո թ տ ե ղ մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն ս թ թ ե ս ն ա ն ը ն դ ի հ ա տ ա ռ կ ա է , ք ա յ ց ք ա ն ի ո թ ա յ ն ու ժ ե ղ չ ի ա թ տ ա հ ա յ տ վ ու մ և ա ն ն կ ա տ ե լ ի է , ա յ դ պ ա տ ճ ա ռ ո վ ա ն տ ե ս վ ու մ է :

Ք ա ն ի ո թ հ ա ն թ ա յ ի ն ծ ա ռ ա յ ու թ յ ա ն հ ա մ ա կ ա թ գ ը ե ն թ ա դ թ ու մ է «մ ա թ դ -մ ա թ դ » փ ո խ հ ա թ ա թ ե թ ու թ յ ու ն , ա յ ն հ ա ն թ ա յ ի ն ծ ա ռ ա յ ո ղ ի ց պ ա հ ա ն ջ ու մ է հ ու գ ա կ ա ն ու թ յ ա ն ք ա թ ճ ր ա ս տ ի ճ ա ն , հ ե տ ն ա թ ա թ ե ն թ ա դ թ ու մ է ս թ թ ե ս ա յ ի ն ի թ ա վ ի ճ ա կ ն ե թ ի ա ռ կ ա յ ու թ յ ու ն : Ա ջ խ ա տ ա ն ք ա յ ի ն ս թ թ ե ս ` ռ ե ա կ ց ի ա ն ե թ կ ա մ հ ա կ ա գ դ ու մ ն ե թ ի գ ա թ գ ա ց ու մ , հ ա ն դ ի պ ու մ է ն ու յ ն ի ս կ ա ռ ա ջ ա դ ե մ , լ ա վ կ ա ռ ա վ ա թ թ ո ղ հ ա մ ա կ ա թ գ ե թ ու մ , ի ն չ ը պ ա յ մ ա ն ա վ ո թ թ վ ա ծ է ո չ մ ի ա յ ն

²⁰⁶ Гуленко В. В., Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей, АСТ., 2-е изд., 2003, с. 58.

կառուցվածքակազմակերպչական

յուրահատկություններով, այլև աշխատանքի
բնույթով, աշխատակիցներին հետմիջանձնային
փոխհարաբերություններով և այլն:

Ըստ բազմաթիվ հետազոտությունների՝
մասնագիտական սթրեսը բավականաչափ բարդ
հասկացություն է: Աշխատանքի հետկապված սթրեսն
ամբողջությամբ իր ազդեցությունն է ունենում
մարդու վրա: Մասնագիտական սթրեսի առաջացման
պատճառ կարող են լինել աշխատանքային
բարդությունները, հիերարխիկ համակարգում
զբաղեցրած տեղը, մասնագիտական զարգացման
անձի հնարավորություններին
անհամապատասխանությունը, աշխատանքի
վերահսկողությունը, աշխատանքային սոցիալ-
հոգեբանական մթնոլորտը, աշխատաժամանակի
բաշխումը, աշխատանքի գնահատումը,
գերծանրաբեռնվածությունը և այլն²⁰⁷:

Աշխատանքային սթրեսներին դիմակայելու
հարցում մեծ դեր ունեն տազնապայնություն,
նյարդայնություն մակարդակը, անորոշության
հանդեպ հանդուրժողականությունը: Կարելի է նաև
դիտարկել այն սթրեսը, որն աշխատավայրից դուրս է
ծագում՝ ճգնաժամեր, ընտանեկան, ֆինանսական
խնդիրներ և այլն:

Ընդհանրացնելով պատկերը և համադրելով անձի
կյանքի տարբեր բնագավառները՝ աշխատանք,
ընտանիք, սոցիալական միջավայր, կարելի է ասել, որ
սթրեսորները բազմաթիվ են, էական ազդեցություն
են ունենում առողջության վրա և կարող են լուրջ
մարմնական և հոգեկան հիվանդություններին
առաջացման պատճառ դառնալ: Սթրեսի մակարդակը
տարբեր մարդկանց մոտ կարող է տարբեր լինել՝

²⁰⁷ **Бодров В.А.**, Психологический стресс: развитие и преодоление»: ПЕР СЭ; Москва; 2006, 528с.

կախված աշխատավայրից, տարբեր մասնագիտության տերանձանց մոտտագնապայնության, անորոշության նկատմամբ հանդուրժողականության մակարդակից: Աշխատանքային սթրեսի դրսևորումների համալիր ուսումնասիրության արդյունքում Ջ. Գրինբերգն առանձնացրել է դրանց աղբյուրները, անհատական քննադրերը և Ֆիզիոլոգիական առանձնահատկությունները (Дж. Гринберг, 2002), որոնք համակարգված ներկայացնելու նպատակով մշակվել և կազմվել է համապատասխան գծանկար (աղյուսակ 2):

Աղյուսակ 2.

Աշխատանքային սթրեսածին գործոններ և դրսևորումներ

<p align="center">Մասնագիտական սթրեսի աղբյուրները</p>	<p align="center">Սթրեսի նպաստող անհատական քննադրեր</p>	<p align="center">Ֆիզիոլոգիական դրսևորումներ</p>
<p>Աշխատանքային քարդոնություն</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Աշխատանքային անբարենպաստ պայմաններ ✓ Յրատապ որոշումներ կայացնելու անհրաժեշտություն ✓ Անձի և աշխատանքային շահերի 	<p>Տագնապայնության մակարդակ ներդրող գործոններ</p> <p>մակարդակ</p> <p>Անորոշ իրավիճակներում</p> <p>հանդուրժողականություն</p>	<p>Աշխատունակություն Արյան ճնշման բարձրացում Արյան մեջ խոլեստերինի մակարդակի բարձրացում Սրտխփոցների հաճախականություն Ծխախոտամոլություն</p>

<p>բախու լ մ</p>		<p>Դեպրեսիվ տրամադրություն Ալկոհոլիզ կախվածություն Անբավարարվածություն աշխատանքից Շնչառական խնդիրներ</p>
<p>Յիերարխիկ համակարգում զբաղեցրած տեղը</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Դերի անորոշություն ✓ Դերային կոնֆլիկտներ ✓ Պատասխանատվություն ենթակաների համար ✓ Կոնֆլիկտների կանխատեսում կանխարգելում 	<p><i>Ընտանեկան խնդիրներ Տարիքային ճգնաժամեր Նյութական դժվարություններ Կենցաղային խնդիրներ</i></p>	
<p>Մասնագիտական աճի և անձի հնարավորությունների անհամապատասխանությունը</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Առաջխաղացման 	<p><i>Բարձր կամ ցածր ինքնագնահատական Տաղանապայ նյութ Անվստահություն</i></p>	

<p>խաթար ու մ ն ե ր ✓ (ար ա գ և դ ան դ ա դ) ✓ Ա ն վ տ ա ն գ ու թ յ ա ն գ գ ա ց մ ա ն ա ն կ ու մ ✓ Մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն ը ն դ հ ա ր ու մ ն ե ր</p>	<p><i>Դ ե մ ո տ ի վ ա ց ի ա</i></p>	
<p><i>Ա շ խ ա տ ա ն ք ի վ ե ր ա հ ս կ ո ղ ու թ յ ա ն ա ն ո թ ո շ ու թ յ ու ն Պ ա տ ա ս խ ա ն ա տ վ ու թ յ ու ն ու ն ե ն ա լ ու դ ժ վ ա ր ու թ յ ու ն ն ե ր</i></p>	<p><i>Պ ա տ ա ս խ ա ն ա տ վ ո ւ թ յ ու ն ի ց և ա ն հ ա ջ ո ղ ու թ յ ո ւ ն ն ե ր ի ց խ ու ս ա փ ու մ</i></p>	
<p><i>Ա շ խ ա տ ա ն ք ա յ ի ն ս ո ց ի ա լ - հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն մ թ ն ո լ ո թ տ ը ո չ ք ա վ ա ր ա ր մ ա ս ն ա կ ց ու թ յ ու ն ո թ ո շ ու մ ն ե ր ի ը ն դ ու ն մ ա ն ը Ս ա հ մ ա ն ա փ ա կ ու մ ն ե ր վ ա ր ք ու մ Կ ա գ մ ա կ ե ր պ ա կ ա ն ք ա դ ա ք ա կ ա ն ու թ յ ու ն Ղ ե կ ա վ ա ր ն ե ր ի , ե ն թ ա կ ա ն ե ր ի կ ա մ գ ո թ ը ն կ ե ր ն ե ր ի հ ե տ փ ո խ հ ա ր ա ք ե ր ու թ</i></p>	<p><i>Չ ա ղ ո թ դ ա կ ց մ ա ն հ մ տ ու թ յ ու ն ն ե ր Չ ա վ ա կ ն ու թ յ ու ն ն ե ր ի մ ա կ ա ր դ ա կ Ն վ ա ճ ու մ ն ե ր ի ձ գ տ ու մ Ս ո ց ի ա լ ա կ ա ն դ ե ր ի ը ն կ ա լ ու մ</i></p>	

յ ու ն ն ե թ ի ան ն ե թ դ ա շ ն ա կ ու թ յ ու ն		
Ա շ խ ա տ ա ն ք ա յ ի ն Ժ ա մ ա ն ա կ ի կ առ ա վ ար ու մ	Ժ ա մ ա ն ա կ ի ը ն կ ա լ ու մ , գ ն ա հ ա տ ու մ ն կ առ ա վ ար մ ա ն հ մ տ ու թ յ ու ն ն ե ր	
Ա շ խ ա տ ա ն ք ի ար դ յ ու ն ք ի գ ն ա հ ա տ ու մ	Չ ա վ ա կ ն ու թ յ ու ն ն ե թ ի ա ս տ ի ճ ա ն , ք ն ն ա դ ա տ ա կ ա ն մ տ ա ծ ո դ ու թ յ ու ն	
Ա շ խ ա տ ա ն ք ա յ ի ն Ժ ա ն ր ա բ ե ո ն վ ա ծ ո ւ թ յ ու ն	Ա շ խ ա տ ու ն ա կ ու թ յ ու ն	Չ ո գ ե կ ա ն ա շ խ ա տ ու ն ա կ ո ւ թ յ ու ն

Աղյուսակում ներկայացված աշխատանքային սթրեսածին գործոններն ու դրսևորումները պայմանավորված են կազմակերպչությունների գործունեության բնույթով, դրա չափերով և աշխատանքի ծավալով, աշխատակազմի պատրաստվածություն աստիճանով ու բազմաթիվ այլ պատճառներով և դրանց ազդեցությունը էլ կարող են փոփոխվել: Այսպես, օրինակ, նշվում է, որ աշխատանքային սթրեսորները այն ևարվածություններն ու ճնշումներն են, որոնք զգում ենք աշխատանքային գործունեության ժամանակ: Ղեկավարից աշխատավարձի բարձրացում խնդրելը, խիստ վերջնաժամկետները, վրիպումները բացատրելն ու արդարացնելը աշխատանքային սթրեսորներն են: Ինչպես սոցիալական սթրեսորները, աշխատանքային աթրեսորները նույնպես տարբերանհատներին մեջտարբերկերպ են դրսևորվում: Ոմանք կարող են շատ ևավ աշխատել խիստ վերջնաժամկետների ճնշման պայմաններում, և դանդաղ գործընթացները ձանձրալի և ավելի սթրեսային կթվան: Այլ աշխատակիցներ գուցե խուճապի մատնվեն և սթրեսի ենթարկվեն վերջնաժամկետի և պարտավորվածություն չափը ծայրահեղացնելու դեպքում²⁰⁸:

Ջ. Իվանցևիչը և Մ. Մաթսոնը աշխատանքային սթրեսառաջացնող հիմնական գործոնները բաժանել են անձնային, միջանձնային, կազմակերպչական, աշխատանքային տեսակների²⁰⁹:

Անձնային գործոնների շարքում նրանք առաջ են քաշում մարդկանց Աստիպի բաժանելու գաղափարը: Ըստ դրա՝ Աստիպի մեջ ընդգրկվում են հատկապես սթրեսային հակվածություն ունեցող անձինք: Որպես կանոն՝ նրանք անհամբեր են, մրցունակ,

²⁰⁸ Edward A. , Chalesworth and Ronald G. Nathan – Stress management, Atheneum New York, 1984, p. 328, pp. 25-26.

²⁰⁹ Ivancevich J. M., R. L. Konopaske, M. T. Matteson, Organizational Behavior and Management. Wiley. 2008.

զգուժմ են, որ մշտապես գտնվում են ժամանակի ճնշման տակ: Իսկ Բ տիպի մարդիկ համեմատաբար ավելի մեղմ շարժուն ձև ունեն, ավելի քիչ հավակնոտ են և ավելի արդյունավետ են աշխատում: Յետևաբար, որքան մարդն իր գործում ավելի մեծ քարձուկներ է հասնում, այնքան ավելի պետք է ձգտի հրաժարվել Ա տիպի վարքից և անցնի Բ տիպի վարքագծի:

Միջանձնային գործունեության թվում Ջ.Իվանցևիչը և Մ. Մաթսունը նշում են խանդը և նախանձը, որոնք համարվում են հզոր բացասական հոլյոգեր: Աշխատակիցների նախանձը շատ հաճախ շփոթում են խանդի հետ: Աշխատանքում նախանձի զգացումը, որպես կանոն, դիտվում է որպես չնչին մի բան և վկայում է բավականաչափ հասուն ու կայացած չլինելու մասին, իսկ խանդի զգացումը սոցիալապես ավելի ընդունված է: Աշխատանքում նախանձի և խանդի ուժեղ զգացումը կարող է հանգեցնել դժանուրյան: Այդ զգացումները հիմնականում բնորոշ են ցածր ինքնագնահատական ունեցող աշխատակիցներին:

Յանրային ծառայության ոլորտում աշխատանքի արդյունավետության գործունեության մեկն էլ համագործակցությունն է, որին հնարավոր է հասնել սթրեսային գործունեության բացառելով: Խոսքը վերաբերում է դեկավարի կողմից ստեղծվող իրավիճակներին: Նման իրավիճակներում գերակշռող կարող են լինել աշխատողի ինքնագնահատականի իջեցումը, քննադատությունները և այլն: Խանդն ու նախանձը հիմնականում համարվում են հոլյոգեր, ոչ թե սթրես, սակայն իրականում դրանք սթրեսներ են, քանի որ առաջանում են աշխատանքային միջավայրում սպառնալիք զգալու հետևանքով:

Կազմակերպչական գործունեության հատկանշական է պատասխանատվությունը մյուսների համար: Մեծ

պատասխանատվությունն ընդհանուր առմամբ կարող է հանգեցնել սթրեսի: Պատասխանատվությունը սթրես է պարուկակում, եթե դա գումար է սույն թե ինքն թեզ համար, այլ մյուսների կամ ձեռնարկության: Այն կառավարիչները, ովքեր աշխատում են մարդկանց հետևյալ պատասխանատու են նրանց համար, ավելի շատ են ենթարկվում սթրեսի, քան նրանք, ովքեր հիմնականում գործունենում են առարկաների կամ գաղափարների հետ:

Սթրեսածին կարող են լինել անբարենպաստ աշխատանքային պայմանները: Աղմուկը, ցուրտը, տհաճ հոտերը աշխատավայրում նույնպես սթրես են առաջացնում²¹⁰: Մասնագիտական ինստիտուտները կազմել են սթրեսին առավելագույն և նվազագույն հակվածություն ունեցող մասնագիտությունների ցանկ: Սթրեսի առավելագույն հակվածություն ունեցող մասնագիտությունների թվին են պատկանում քարտուղարի, բժշկական լաբորատորիայի աշխատակցի, գրասենյակի ղեկավարի, մենեջերի, մատուցողի, հանքագործի մասնագիտությունները:

Սթրեսի նկատմամբ նվազագույն հակվածություն ունեն դերձակը, հսկիչը, պահեստապետը, երեխայի խնամքով զբաղվողը, ուսուցիչը կամ դասախոսը, կադրերի բաժնի աշխատողը և այլն²¹¹:

Վերը թվարկվածներից բացի՝ աշխատանքային սթրեսի պատճառ է աշխատամոլությունը, որն էլ հանգեցնում է «մասնագիտական այրման» («հոլդապան այրման սինդրոմ» երևույթը (անգլիալեզու գրականության մեջ այն անվանվում է «burnout») լայնորեն ուսումնասիրվում է Արևմուտքում):

Դիտարկված առանձնահատկությունները վերաբերում են նաև հանրային ծառայության

²¹⁰ R. Vecchio, Organizational behavior, Sout - western, CENGAGE Learning, 2006, p. 432, pp. 257-262.
²¹¹ A. Edward, Chalesworth and Ronald G. Nathan - Stress management, Atheneum New York, 1984, p. 328, pp. 25-26.

ն լ ո թ տ ի կ ա զ մ ա կ ե ր պ ու թ յ ու ն ն ե թ ի ն և
ան դ ր ա դ առ ն ու մ ե ն ա յ դ հ ա մ ա կ ա ր գ ու մ ն ե թ գ ր ա վ վ ա ծ
ա շ խ ա տ ա կ ի ց ն ե թ ի մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն
ար դ յ ու ն ա վ ե տ ու թ յ ա ն վ ր ա :

Ա յ ս պ ի ս ո վ , ու ս ու մ ն ա ս ի թ ե լ ո վ ս թ թ ե ս ա ծ ի ն
գ ո թ ծ ո ն ն ե թ ի հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն և \$ ի գ ի ո լ ո գ ի ա կ ա ն
հ ի մ ք ե թ ը , կ ա թ ո ղ ե ն ք փ ա ս տ ե լ , ո թ դ ր ա ն ք
ան դ ր ա դ առ ն ու մ ե ն ա շ խ ա տ ա ն ք ա յ ի ն
գ ո թ ծ ու ն ե ու թ յ ա ն ար դ յ ու ն ա վ ե տ ու թ յ ա ն վ ր ա , ի ս կ
ս թ թ ե ս ա կ ա յ ու ն ու թ յ ու ն ը մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն
ար դ յ ու ն ա վ ե տ գ ո թ ծ ու ն ե ու թ յ ա ն կ ա թ ո թ
ն ա խ ա պ ա յ մ ա ն է : Յ ա ն թ ա յ ի ն ծ առ ա յ ու թ յ ա ն հ ա մ ա կ ա ր գ ը
հ ա գ ե ց ա ծ է հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն լ ա թ վ ա ծ ու թ յ ու ն
առ ա ջ ա ց ն ո ղ տ ա թ ա ք ն ու յ թ ի թ ա վ ի ճ ա կ ն ե թ ո վ , չ ն ա յ ա ծ
ա յ ն առ ա վ ե լ ս թ թ ե ս ա յ ի ն մ ա ս ն ա գ ի տ ու թ յ ու ն ն ե թ ի
ց ա ն կ ու մ չ է : Ս ա կ ա յ ն ա յ ս տ ի պ ի ծ առ ա յ ու թ յ ա ն
գ ո թ ծ առ ու յ թ ն ե թ ը վ ե թ լ ու ծ ե լ ի ս ա կ ն հ ա յ տ է
դ առ ն ու մ ս թ թ ե ս ն ե թ ի հ ա մ ա տ ա թ ա ծ առ կ ա յ ու թ յ ու ն ը ,
ի ն չ ը մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն պ ա տ թ ա ս տ ու թ յ ա ն և
վ ե թ ա պ ա տ թ ա ս տ մ ա ն հ ա մ ա կ ա ր գ ը վ ե թ ա փ ո խ ե լ ու
պ ա հ ա ն ջ է առ ա ջ ա ց ն ու մ :

**3.2. «Մասնագիտական այրում» համախտանիշի
բնութագրման և բացահայտման հիմնահարցը
կառավարման համակարգում**

Ա յ ս ո թ մ ե թ ե թ կ թ ու մ ո թ ը ս տ ո թ ե ը ն դ լ ա յ ն վ ու մ ե ն
մ ա թ դ ու մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն գ ո թ ծ ու ն ե ու թ յ ա ն
ն լ ո թ տ ն ե թ ը , առ ա ջ ե ն գ ա լ ի ս ն ո թ
մ ա ս ն ա գ ի տ ու թ յ ու ն ն ե թ , և ձ ա վ ո թ վ ու մ է

մասնագիտական փոխհարաբերություններին հատուկ ժամանակակից մթնոլորտ: Շուկայական տնտեսություն զարգացման միտումներով թելադրված՝ աշխատանքային գործունեության բոլոր բնագավառներում նկատվում է մրցակցության մեծ աճ, որը խիստ պահանջներ է ներկայացնում կառավարման և տնտեսավարման դաշտում գտնվող կազմակերպություններին, դրանց ենթակառուցվածքներին և աշխատանքի բուս սուբյեկտին՝ մարդուն: Նման մրցավազքի պայմաններում, երբ անհրաժեշտ է սեղմ ժամկետներում իրականացնել որևէ կարևոր մասնագիտական գործառնություն, հնարավոր է, որ այդ գործառնություններն իրականացնող անձի մոտի հայտ գան հոգեկան գործընթացների խաթարում, հոգեֆիզիոլոգիական փոփոխություններ և այլ տեղաշարժեր, որոնք անմիջականորեն անդրադառնում են աշխատանքի արդյունավետության վրա:

Աշխատանքի արդյունքում անհատի մոտ կատարվում են որոշակի փոփոխություններ, որոնք արտահայտվում են ոչ միայն մասնագիտական զարգացման մեջ, այլև նրա հոգեկանում: Յոգեբանական գրականության մեջ այդ փոփոխություններն անվանում են «մասնագիտական շեղում» կամ «այրում»: Այսօր Յայաստանում սոցիալ-տնտեսական բարեփոխումների, աշխատաշուկայում տիրող իրավիճակի, աշխատատեղերի սղություն պայմաններում մեծ կարևորություն են ձեռք բերում մասնագետների հոգեբանական կայունություն, սթրեսադիմացկունություն, «հոլգական այրման» և հյուսվածություն ուսումնասիրությունները, ախտորոշումն ու կանխարգելումը: Բազմաթիվ են հիմնահարցի

այ ժմ եականոթյունը
հետազոտությունները:

փաստող

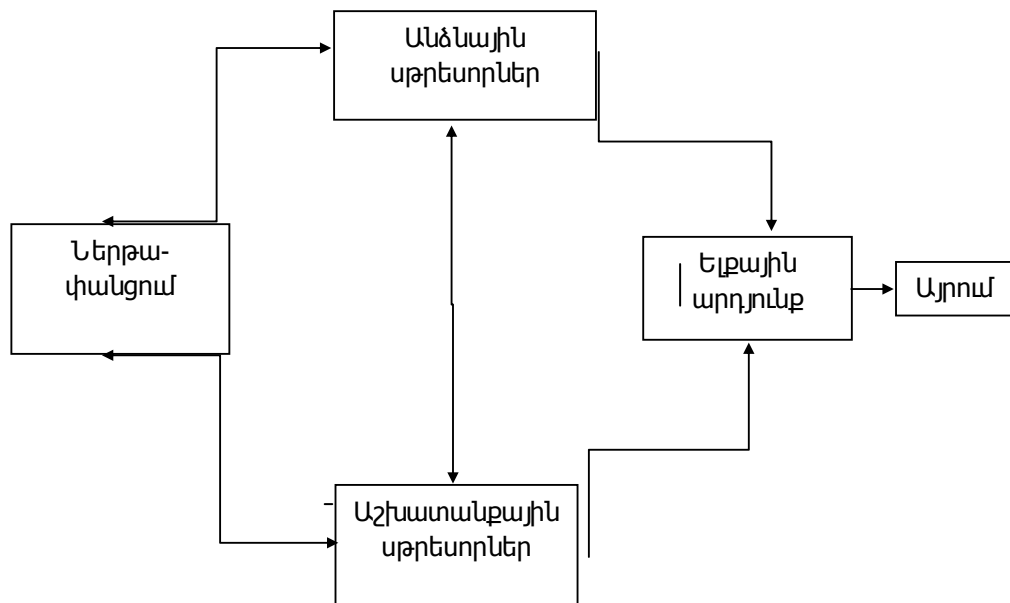
Կառավարման և աշխատանքի հոգեբանությունում
ընդունված է, որ «մարդ-մարդ» համակարգի
մասնագիտություններ ունեցող անձանց մոտ
հոգեական այրման և մասնագիտական սթրեսի
հիմնախնդիրները խիստ արդիական են: Տեսական
վերլուծությունից պարզ է դառնում, որ «հոգեական
այրում» (emotional burn-out) եզրույթն առաջին անգամ
օգտագործել է ամերիկացի հոգեբան Ջ.
Ֆրեդենբերգը 1974 թվականին: Նա այդ
հասկացությունը մեկնաբանում է որպես մարդկանց
հետ անմիջականորեն շփվող մասնագետների
առանձնահատուկ հոգեվիճակ: Իսկաբանե այդ խմբին
էին դասվում ճգնաժամային կենտրոններում և
հոգեբուժական կլինիկաներում աշխատողները:
Յետագայում դրա մեջ ընդգրկվեցին «մարդ-մարդ»
համակարգի բոլոր այն մասնագիտությունները,
որոնք ենթադրում են մշտական միջանձնային
շփումներ (А. Ф. Бурлачук, 2001)²¹²:

«Այրման» սահմանումները բազմաթիվ են, սակայն
այդ երևույթն առավելապես դիտարկվում է որպես
հաճախակի դրսևորվող սթրեսային հակազդում, որն
առաջ է եկել միջին ինտենսիվությունների կարատև
մասնագիտական սթրեսների արդյունքում: Այս
առումով «այրման» համախտանիշը մի շարք
հեղինակներ համարում են «մասնագիտական այրում»,
ինչը թույլ է տալիս երևույթը դիտարկել որպես
մասնագետի տևական աշխատանքային
գործունեության հետևանքով առաջացող
անձնային դեֆորմացիա: Ընդ որում, այս
համախտանիշը հատուկ է այն
մասնագիտությունների

²¹² H. Freudenberg,
experienced burnc

burn-out. Journal of Social Issues. 1974, 266 p., Maslach, C. and Jackson, S. E., The measurement of
Journal of Occupational Behaviour, 2, 99-113, 1981.

ն երկայացուցիչներին, որոնք աշխատանքի ընթացքում իրականացնում են բազմաբնույթ շփումներ (Ю. Александровский, 1976, Ф. Е. Василюк, 1984)²¹³: «Այրման» համախտանիշն առավել վառ է դրսևորվում այն դեպքում, երբ մասնագետի հաղորդակցումը հագեցած է հուզականությամբ, և պահանջվում է հաղորդակցման բանիմացություն և խոր գիտելիքներ: Նշյալ համախտանիշի առաջացման հավանականությունը մեծացնում է ապակառուցողական շփումների թիվը: Հետևաբար «այրումը» հարաբերակցվում է այն շփումների թվի և որակի հետ, որոնք տվյալ մասնագետն ունեցել է աշխատանքային գործունեության ընթացքում (Նկար 4):



Նկար 4. «Այրման» համախտանիշի ենթաափմոդելը.

«այրման» համախտանիշն աշխատավայրում

Հայտնի են «այրման» երեք մոդել և դրանց գնահատման համապատասխան մեթոդաբանությունը:

²¹³ В. Е. Орел, «Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования», Психологический журнал. 2001, Т. 22, № 1, с. 12-17.

Судаков К. В., Системные механизмы эмоционального стресса. М., Медицина, 1982, 232 с.

Համաձայն առաջին միաչափ մոդելի՝ «այրուժը» ֆիզիկական, հոգեկան և հոլզական հյուժվածություն վիճակ է, որի պատճառը երկար ժամանակ հոլզականորեն գերհագեցած շփման իրադրություններում գտնվելն է: Համաձայն այս մեկնաբանության՝ «այրման» համախտանիշը դիտվում է որպես «խրոնիկ հոգնածություն»: Միաչափ մոտեցման կողմնակիցները «այրուժը» չեն վերագրում որոշակի մասնագիտական խմբերի. նրանք երևույթը մեկնաբանում են ավելի լայն իմաստով:

Երկրորդ մոդելն առաջարկել են հոլանդացի հետազոտողները, որոնք «այրուժը» դիտում են որպես երկչափ կառույց՝ նրա բաղկացուցիչ մասեր համարելով հոլզական հյուժվածությունը և ապաանհատականացումը (դեպերսոնալիզացիա). վերջինս դրսևորվում է գործընկերների և ենթակաների հետ հարաբերությունների վատթարացմամբ, ընկերական և ընտանեկան շփումների սահմանափակմամբ, երբեմն էլ՝ սեփական անձի հանդեպ վերաբերմունքի փոփոխությամբ:

Կառավարման հոգեբանությունում առավել տարածված է «այրման» համախտանիշի եռաչափ մոդելը: Ըստ այս մոդելի՝ «այրուժը» հոլզական հյուժվածություն, ապաանհատականացման (դեպերսոնալիզացիա) և սեփական անձնային ձեռքբերումների ռեդուկցիայի համախտանիշ է (A. Macloy, 1999): Հոլզական հյուժվածությունը դիտվում է որպես «այրման» հիմնական բաղկացուցիչ և դրսևորվում է անտարբերությամբ կամ ծայրահեղ հոլզականությամբ: Երկրորդ բաղկացուցիչը՝ ապաանհատականացումը, արտահայտվում է մարդկանց հանդեպ վերաբերմունքի փոփոխությամբ: «Այրման» երրորդ բաղկացուցիչը՝ անձնային ձեռքբերումների ռեդուկցիան, կարող է արտահայտվել սեփական անձը, մասնագիտական

որակները և հաջողությունները թերագնահատելու միտման մեջ, գործնական ձեռքբերումների և հնարավորությունների հանդեպ բացասական վերաբերմունքի կամ սեփական արժանապատվության ռեդուկցիայի, հնարավորությունների և այլ անձանց հանդեպ ունեցած պարտավորությունների սահմանափակմամբ ²¹⁴:

Այսպիսով, ակնհայտ է, որ մասնագիտական գործունեության ոլորտում «այրման» համախտանիշի հոգեբանական ուսումնասիրության արդիականությունը պայմանավորված է աշխատանքային գործունեության արդյունավետության բարելավման պահանջով, փորձառու և բանիմաց մասնագետների պրոֆեսիոնալ որակների և կայուն հոգեբանական վիճակի պահպանման անհրաժեշտությամբ: Բազմաթիվ հետազոտություններում ապացուցված է, որ մասնագիտական գործունեության ոլորտում սթրեսածին գործոնների առկայությունը մեծապես ազդում է աշխատանքի արդյունավետության վրա, ապակայունացնում է աշխատանքային խմբի ներքին սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը, խաթարում է աշխատանքային գործընթացի բնականունությունը, լարվածություն է առաջացնում միջանձնային հարաբերությունների և շփումների դաշտում և, վերջապես, բացասաբար է անդրադառնում գործունեության սուբյեկտի ընդհանուր ֆիզիկական և նյարդահոգեկան վիճակի վրա:

Յոգեբանության տեսանկյունից անհրաժեշտ է նաև հաշվի առնել անհատական առանձնահատկությունները և այն խմբի յուրահատկությունները, որտեղ իրականանում է հարմարվելու գործընթացը: Յոգեբանական հարմարման արդյունավետությունն ուղղակիորեն

²¹⁴ Никишина В. Б., Василенко Т. Д., Психодиагностика в системе социальной работы, М., 2004, 208с.

կախված է մի կրոնոցիալական փոխազդեցության կազմակերպումից, որն իրականացնում է այդ խմբի կառավարիչը: Աշխատանքային միջավայրում կոնֆլիկտային իրավիճակի առկայությունը պետք է նկատվում են ոչ ձևական շփումներ հաստատելու դժվարություններ, հարմարվելու խանգարումներ, որոնք առավելապես դրսևորվում են աշխատանքից դուրս շփումներում, բայց նաև պես ազդում են մթնոլորտի վրա: Հարմարվելու հետևանքով առկայան որևէ կապված են միջավայրի և շրջապատի մարդկանց հոգեբանական յուրահատկությունները: Այսպիսով, տեսնում ենք, որ արդյունավետ հոգեբանական հարմարումը բարենպաստ մասնագիտական գործունեության և աշխատակցի հոգեբանական կայունության նախադրյալներին է:

Կառավարման մասնագիտություններում սթրեսային իրավիճակներն առաջանում են իրադարձություններին զուգընթաց, բխում են արագ որոշումներ կայացնելու անհրաժեշտությունից, աշխատանքի ռիթմից և բնույթից, ինչպես նաև անձանց անհատական առանձնահատկություններին անհամապատասխանությունից: Աշխատանքի ընթացքում սթրեսային իրավիճակների առաջացման գործոն կարող են լինել տեղեկացվածության պակասը կամ դրահակասականությունը, աշխատանքը կատարելու անհասկանալի հրահանգներն ու պահանջները, ճգնաժամային պայմանները, որոշում կայացնելու ժամանակ ռիսկի դիմելու գործոնը և այլն: Մասնագիտական այրման պատճառով մարդն իր աշխատանքային օրվա մեծ մասն անցկացնում է անիմաստ, վտանգում է իր կարիերան և աշխատանքի արդյունավետությունը, գրադված լինելով՝ իրականում պարապ է: Դա նկատելի է հատկապես իդեալիստներին և էնտուզիաստներին մոտ, որոնք

աշխատանքում սահմանում են իրենց համար չափազանց բարձր նշած ողեր, ինչպես նաև այն մասնագետներին մոտ, ովքեր աշխատանքի բերումով շատ են շփվում տարբեր մարդկանց հետ: Որոշ ժամանակ անց այդ մարդկանց համակում է բացասական գգացում՝ անհուսուլթյուն, հիասթափուլթյուն, թուլլուլթյուն և այլն: «Ես» կոնցեպցիան համապատասխանաբար ստանում է բացասական երանգավորում, ձևավորվում է ապակառուցողական դիրքորոշում դեպի աշխատանքը, գործընկերները և կյանքը առհասարակ:

Մարդու հոգեկանի վրա մասնագիտական գործունեության ազդեցության տարբերաստիճաններն ու մակարդակները նկարագրելու համար գրականության մեջ շրջանառվում են մի խումբ եզրույթներ. օրինակ՝ մասնագիտական դեֆորմացիա՝ շեղում, մասնագիտական պիտանիություն կամ ոչ պիտանիություն, խրոնիկական հոգնածություն, մասնագիտական սթրես, մասնագիտական այրում և այլն (Յ. Մ. Ավանեսյան, 2010թ., Ա. Փ. Бурлачук, 2001, Ю. Турачев, Б. Иовлев, 1976)²¹⁵: Դրանցից յուրաքանչյուրն արտացոլում է այն տեսանկյունը, որով տարբեր հետազոտողներ մեկնաբանում են անձի՝ մասնագիտական լարված և տևական գործունեության համատեքստում առաջ եկող հոգեկան և ֆունկցիոնալ վիճակը: Դավկայում է, որ գրականության մեջ հանդիպող բազմազան տերմիններն ու սահմանումները, ըստ էության, բնութագրում են նույն երևույթի տարբեր կողմերը կամ դրսևորումները:

²¹⁵ **Ռ. Վ. Աղունգումցյան**, Յոգեբանական անվտանգությունը կազմակերպություններում, «Անձի գարգացման հիմնախնդիրները» միջազգային գիտաժողովին յուլի 2009, ԵՊՀ հրատ., Երևան, 2009, էջ 10-12:

В. Е. Орел, «Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования», Психологический журнал. 2001, Т.22, № 1, с. 12-17.

«Մասնագիտական այրում» գաղափարի մյուս «կնքահայրը» սոցիալական հոգեբան Կ.Մասլաչն է: Նա այդ հասկացությունը սահմանել է իբրև ֆիզիկական և հոլոգրաֆիկ հյուսվածությունների համախտանիշ, որի դեպքում անձի մեջ ձևավորվում է ցածր ինքնագնահատական, բացասական վերաբերմունք աշխատանքի նկատմամբ, ապրումակցման կորուստ գործընկերների հանդեպ: Ինչպես ցույց է տալիս համապատասխան գրական աղբյուրների ուսումնասիրությունը, «մասնագիտական այրում» և «հոլոգրաֆիկ այրում» հասկացությունների մաստային և բովանդակային շրջանակները համընկնում են, ուստի հարմար ենք գտնում նույնացնել դրանք (Ю. Турачев, Б. Иовлев и др., 1976)²¹⁶: Մասնագիտական և աշխատանքային ոլորտում ձևավորվող «այրման» երևույթներն ունեն բարդ ծագումնաբանություն և լուրջ հետք են թողնում մարդու հոգեկերտվածքի վրա, ինչը թույլ է տալիս այրման բազմաբնույթ նշանները, դրսևորումներն ու տարբերակները խմբավորել «համախտանիշ» հասկացության ներքո:

Այսպիսով, մասնագիտական կամ հոլոգրաֆիկ այրման համախտանիշը (ՅԱՅ) հոլոգրաֆիկ, հոգեկան և ֆիզիկական հյուսվածությունների այն վիճակն է, որը զարգանում է իբրև աշխատավայրում ծավալվող չհանգուցալուծված խրոնիկական սթրեսի արդյունք: Այն հատուկ է աշխատանքին անմնացորդ նվիրված և այլ մարդկանց հանդեպ հոգածություն պահանջող մասնագիտություն ունեցող անձանց:

Հոլոգրաֆիկ այրման համախտանիշի էությունը վերծանելու համար անհրաժեշտ է դիտարկել այն առաջ բերող ներքին և արտաքին գործոնները²¹⁷:

²¹⁶ **Т. В. Форманюк**, Синдром профессионального сгорания как показатель профессиональной дезадаптации учителя, Вопросы психологии, 1994, 4, с. 24-29.

²¹⁷ **Бахур В.**, На нервной почве, М., Информационно-издательский дом «Филинь», 1996, 154 с.
Бурлачук А. Ф., Морозов С. М., Словарь-справочник по психодиагностике. СПб., Питер, 2001, 528с.

Արտաքին գործունեությունն շարունակաբար լարված հոգեհոլզակալ գործունեություն, գործունեություն կազմակերպման ապակայունացում, կատարվող գործառնությունները և գործողությունները համար պատասխանատվության բարձրաստիճան, մասնագիտական գործունեություն ծավալելու համար հոգեբանական մթնոլորտ (կոնֆլիկտայնություն և ուղղահայաց հարթությունում՝ «դեկավար-ենթակա» համակարգում, և հորիզոնական հարթությունում՝ գործընկերների միջև), հոգեբանորեն բարդ կոնտինգենտ, որի հետգործունեի մասնագետը:

ՀԱՀ-ի առաջացման ներքին գործունեությունն հոլզակալ ուղիղություն հակվածություն, մասնագիտական գործունեության իրադրություն ինտենսիվ ներքնայնացում (ընկալում և վերապրում) և մասնագիտական գործունեության մեջ հոլզակալ հակազդման ցածր մոտիվացիա²¹⁸:

Հոլզակալ այրման համար ներքին և արտաքին նպաստավոր գործունեությունը պարարտ հող է մասնագիտական այրման համախտանիշի ձևավորման համար: Ցանկացած համախտանիշ, այդ թվում նաև մասնագիտական գործունեության արդյունքում հանդես եկող հոլզակալ այրման համախտանիշը մի խումբ նշանները և ախտանիշները դիտարկել, բայց միևնույն ժամանակ կոլեամբոզություն է: ՀԱՀ-ը վերլուծող տեսաբանների և պրակտիկ հոգեբանների աշխատանքներում նկարագրվում են ամենատարբեր ախտանիշներ, բայց, այնուամենայնիվ, այդ խճանկարից կարելի է առանձնացնել առավել ցայտուն դրսևորվող և հաճախ հանդիպող մի շարք նշաններ:

Առանձին խումբ են կազմում հոլզակալ այրման համախտանիշի հիմնական ախտանիշները՝

²¹⁸ Бойко В., Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и других, М., Филинь, 1996, 472с.

հարաբերություններին վատթարացում
գործընկերներին և հարազատներին հետ,
գործընկերներին նկատմամբ բացասական
վերաբերմունքի աճ, կոֆեինի, նիկոտինի, ալկոհոլի
չարաշահում, հոլմորի զգացման կորուստ,
անհաջողակություն և մեղքի մշտական զգացում,
բարձր գրգռվողականություն աշխատանքի վայրում
ուտանը, տագնապի և մշտական վտանգի
զգացողությունն առկա է:

Հետազոտությունները ամփոփումը ցույց տվեց,
որ այրման համախտանիշ ունեցող մարդկանց մեջ
սովորաբար նկատվում են հոգեախտաբանական,
հոգեմարմնական, մարմնական ախտանիշների
համադրություն և սոցիալական դիսֆունկցիայի
հատկանիշներ: Հոգեբանական այրման
համախտանիշով տառապող մարդկանց մեջ հաճախ
առանց պատճառի նկատվում է հոգնածություն,
աշխատանքի նկատմամբ բացասական վերաբերմունք,
ուշադրություն, հիշողություն և քնի
խանգարումներ: Հնարավոր են տագնապային,
դեպրեսիվ խանգարումներ, փսիխոակտիվ նյութերից
կախվածություն առաջացում:

Իբրև հոլմորի այրման առանցքային նշաններ՝ S.
Վ. Ֆորմանյուկն իր հետազոտությունում
առանձնացրել է՝

1. մարդու՝ հյուսիսում դիմակայելու հոլմորի
«Ես»-ի կարողություններին վերջնակետը,
անհատական սահմանը.
2. ներքին հոգեբանական փորձը, որը ներառում է
զգացմունքները, դիրքորոշումները,
դրդապատճառները, սպասումները և այլն.
3. անհատական բացասական փորձը՝ կուտակված
հիմնախնդիրները, դիսթրեսը, դիսկոմֆորտը,

դիսֆունկցիաները և դրանց բացասական հետևանքները ²¹⁹:

Ընդհանրացնելով տարբեր մոտեցումներն ու դասակարգումները՝ նշենք հոլզական այրման հիմնական ախտանիշները ²²⁰.

- ◊ ակտիվ մասնագիտական աշխատանքից բխող հոգնածոլթյուն, հյուսվածոլթյուն, սպառում.
- ◊ հոգեմարմնական խնդիրներ (արյան ճնշման տատանումներ, գլխացավեր, մարսողական և սրտանոթային համակարգերի ախտահարում, ներոլոգիական խանգարումներ).
- ◊ անքնոլթյուն.
- ◊ բացասական վերաբերմունք այցելուների, հաճախորդների հանդեպ՝ նախկինում եղած դրական, բարյացակամ հարաբերոլթյունների փոխարեն.
- ◊ բացասական տրամադրվածոլթյուն կատարվող աշխատանքի հանդեպ.
- ◊ անձնային դիրքորոշոլմների կարծրացում, շփման և գործոլնեոլթյան մեքենայացում, գիտելիքների պատրաստի ձևերի յոլրացում, աշխատանքային գործողոլթյունների ցանկի կրճատում, մտածական գործողոլթյունների ռիզիդոլթյուն.
- ◊ ագրեսիվ միտումներ (ցասում և գրգռվածոլթյուն գործընկերների և այցելուների հետ շփվելիս).
- ◊ ֆունկցիոնալ, բացասական վերաբերմունք սեփական անձի նկատմամբ.
- ◊ տագնապալի վիճակներ.

²¹⁹ Т. В. Форманюк, Синдром профессионального сгорания как показатель профессиональной дезадаптации учителя, Вопросы психологии, 1994, 4, с. 24-29.

²²⁰ Международная классификация болезней (МКБ-Х). Рубрика Z73, «Стресс, связанный с трудностями поддержания нормального образа жизни», 17, с. 51.

◊ հոռետեսական տրամադրվածություն, դեպրեսիա, ծավալվող իրադարձությունների անիմաստ լինելու զգացողություն.

◊ մեղքի զգացում:

Ինչպես երևում է, ՅԱՅ-ը սերտորեն առնչվում է խրոնիկական հոգնածության համախտանիշի հետ (ԽՅՅ). այդ երկու համախտանիշները կազմում են մասնագիտական դեֆորմացիայի (շեղման) բովանդակային բնութագիրը, և չնայած ախտանիշների նմանությանը՝ դրանք ունեն զգալի տարբերություններ: ԽՅՅ-ը կապված է աշխարհիկայի մարդկանց մասին գիտելիքների պատրաստի ձևերի ընդունման հետ: Օրինակ՝ այն դրսևորվում է բժիշկների մոտ, որոնց գիտակցությունը «կարծրանում է», և ձևավորվում է գործառական մոտեցում ընդհանրապես մարդկանց և հատկապես հիվանդների նկատմամբ²²¹:

Ինչվերաբերում է ՅԱՅ-ին, ապահանկատվում է այն մասնագետների մոտ, որոնք իսկզբանե օժտված են ստեղծագործական մեծ ներուժով, մարդկանց հանդեպ ունեն ջերմ վերաբերմունք, նվիրված են իրենց գործին: ՅԱՅ-ը անձի կողմից մշակված հոգեբանական պաշտպանության մեխանիզմ է՝ ի պատասխան հոգետրավմատիկ ներգործության, հոլյզերի մասնակի կամ լրիվ բացառման, դրանց էներգետիկայի նվազման:

ՅԱՅ-ը հուզական, իսկ ամենից հաճախ՝ մասնագիտական գործունեության ձեռքբերովի կարծրատիպ է: Այրումը մասամբ գործառական կարծրատիպ է, քանի որ թույլ է տալիս մարդուն չափավորել և խնայողաբար ծախսել իր էներգետիկ պաշարները: Միևնույն ժամանակ կարող են ի հայտ

²²¹ Александровский Ю., Состояние психической дезадаптации и их компенсация., М., «Наука», 1976, 272с.
Турачев Ю., Иовлев Б. и др., Эмоциональный стресс в условиях нормы и патологии человека, Ред. Турачев Ю., Иовлев Б. и др., М., 1976, 171 с.

գալ դրա դիսֆունկցիոնալ հետևանքները, երբ այրումը բացասաբար է անդրադառնում մասնագիտական գործունեության և գործընկերների միջև հարաբերությունների վրա: ՀԱՀ-ը անձի մասնագիտական շեղման ձև է: Իրականությունը նկատման այդ կարծրատիպը ձևավորվում է մի շարք ներքին և արտաքին գործոնների ազդեցությամբ²²²:

Ինչպես տեսնում ենք, գոյություն ունեն տարբեր տեսակետներ ՀԱՀ-ի առաջացման և զարգացման պատճառների վերաբերյալ: Մի շարք հետազոտողների կարծիքով, դրա զարգացման հիմնական նախադրյալները կազմակերպչական խնդիրների և անհարթությունների մեջ են: Ըստ նրանց՝ համախտանիշի առաջացման պատճառներն են՝ բարձր աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունը, իրադրությունը վերահսկելու անբավարար ընդունակությունը, աշխատանքից բավարարված չլինելը, բարոյական և նյութական ոչ բավարար խրախուսանքը և այլն²²³: Մյուս խմբի հեղինակներն ավելի շատ կարևորում են մասնագետների անձնային բնութագրերը՝ ցածր ինքնագնահատական, բարձր ներոտիզմ, տագնապայնություն և այլն:

Հետազոտությունների արդյունքում առանձնացվել են ՀԱՀ-ի նաև ավելի հակված մարդկանց հետևյալ խմբերը՝ «մանրախնդիր՝ պեդանտ», «ցուցադրական», «էմոտիվ»²²⁴: Գոյություն ունեն բնավորություն մի շարք գծեր, որոնք կանխորոշում են հոլոգրամային առաջացումը և մարդուն դարձնում են մասնագիտական այրման պոտենցիալ

²²² Бойко В., Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и других, М., Филинь, 1996, 472с.

²²³ Е. Ю. Райкова, Терапия и профилактика профессионального выгорания у представителей помогающих профессий, Молодой ученый. 2011, № 5, т. 2, с. 92-97.

²²⁴ Пономарева М.А., Диагностика и профилактика синдрома эмоционального выгорания. Последипломное образование: достижения и актуальные направления развития: сб. науч. ст. Вып 7. , Минск: Академия последипломного образования, 2010. с. 204-213.

«գ ո հ »: Դրանցից են՝ անվստահությունը սեփական
 ուժերի հանդեպ, անհամբերությունը,
 անհանդուրժողականությունը, ավանդական
 արժեքների պահպանումը կամ
 պահպանողականությունը, վերահսկման և
 խրախուսման մեծ պահանջը: Մի շարք հեղինակներ
 նշում են ծայրաստիճան պարտաճանաչությունը,
 չափազանց մեծ նվիրումը և նվիրվածությունը,
 աշխատանքից վերանալու՝ վերացարկվելու
 անկարողությունը, իդեալիզմը, պերֆեկցիոնիզմը²²⁵:

Աշխատանքի բովանդակության և կառուցվածքի
 առանձնահատկություններից, որոնք կարող են
 հուզական այրման պատճառ դառնալ, առանձնացնում
 են մասնագիտական ոչ բավարար
 ինքնուրույնությունը, դերային կոնֆլիկտները,
 դերային անորոշությունը աշխատակազմում,
 միջանձնային շփումների գերլարվածությունը,
 հանրության կամ մարդկանց լայն զանգվածների հետ
 տարվող լարված աշխատանքը, անձնական
 նվաճումների հասնելու սահմանափակ
 հնարավորությունները, գերբեռնվածությունը և
 այնպիսի արտաքին սթրեսորներ, ինչպիսիք են
 աղմուկը, վատ լուսավորությունը, աշխատանքային
 անբավարար պայմանները և այլն: Մասնագիտական
 այրման ենթարկված աշխատակիցները հաճախ
 դեկավարին են ներկայացնում բողոքներ
 աշխատանքի արդյունքների գնահատման և
 խրախուսման ոչ հստակ համակարգի, անբավարար
 հետադարձ կապի և քանակը ապահովելով՝ որակի
 անկման վերաբերյալ:

Նկատի առնելով սույն հիմնախնդրի կիրառական
 նշանակությունը, երևան հանված խնդիրները և
 վերլուծության արդյունքում բացահայտված
 փաստերը՝ կարելի է կառուցել, կազմել «մարդ-մարդ»

²²⁵ **М. М. Скугаревская**, Синдром эмоционального выгорания. Скугаревская М. М., Медицинские новости. 2002, № 7, с. 3-9.

համակարգում ներգրավված անձանց մասնագիտական պատկերը (պրոֆեսիոգրամա)՝ դրանցում ներառելով այն անձնային առանձնահատկությունները, որոնց առկայությունը «ապահովագրում է» մասնագետին աշխատանքային գործունեության հետևանքով առաջ եկող «մասնագիտական այրման համախտանիշից»:
Նշյալ համախտանիշի ձևավորումը պայմանավորող անձնային առանձնահատկություններին և որակներին հմացությունները թույլ կտա աշխատակազմը համալրել իսկ մասնագիտական ընտրություններ կատարել իսկ շահարկություն դարձնել ոչ միայն մասնագիտական գիտելիքներին, որակներին և հմտություններին, այլև անձի հոգեբանական բնութագրին:

Գ Լ ՈՒ Խ IV

Հ Ա Ն Ի Ա Յ Ի Ն Ն Ա Ռ Ա Յ Ո Ղ Ն Ե Ր Ի Պ Ա Տ Ի Ա Ս Տ Մ Ա Ն Հ Ա Մ Ա Կ Ա Ր Գ Ե Ր Ի Ե Վ Ն Ի Ա Ն Յ Հ Ո Գ Ե Բ Ա Ն Ա Կ Ա Ն Ա Ռ Ա Ն Ձ Ն Ա Հ Ա Տ Կ ՈՒ Թ Յ ՈՒ Ն Ն Ե Ր Ի Հ Ա Մ Ե Մ Ա Տ Ա Կ Ա Ն Վ Ե Ր Լ ՈՒ Ն ՈՒ Թ Յ ՈՒ Ն

Հանրային ծառայողների պատրաստման համակարգի վերաբերյալ միջազգային տվյալների վերլուծությունը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ արտասահմանյան տարբեր երկրներում գոյություն ունեն տարբեր մոտեցումներ հանրային ծառայողների պատրաստման խնդրին: Հանրային ծառայողների պատրաստման ընդգրկվածությունը կրթական համակարգում ևս տարբեր է: Եթե դիտարկելու լինենք կրթական ծրագրերի թվաքանակը ըստ երկրների, ապա կտեսնենք, որ հանրային ծառայողների պատրաստմանն ուղղված ամենաշատ կրթական ծրագրեր առկա են ԱՄՆ-ում՝ ավելի քան 200 կրթական ծրագիր, որոնցից 17-ը տեղաբաշխված է Կալիֆոռնիայում: Դա թերևս պայմանավորված է ԱՄՆ-ում նահանգների մեծ թվով:

Յե տաքրքրական է Չինաստանի մոտեցումը, որտեղ թեև տարածաշրջանները բազմաթիվ են, սակայն առկա է ընդամենը մեկ ազգային կրթական ծրագիր, ինչը պայմանավորված է նրանց միասնական քաղաքական ռազմավարությամբ: Ճապոնիան նույնպես ունի ընդամենը երկու ազգային խոշոր ծրագիր, իսկ Իսպանիան՝ մեկ ազգային և չորս այլ կրթական ծրագրեր: Դրանք սակաթիվ են նաև Գերմանիայում՝ ընդամենը երեքը: Ֆրանսիան իրականացնում է հանրային ծառայողների պատրաստման տասներեք ծրագիր, Յնդկաստանը՝ յոթ, Իտալիան՝ չորս, Ավստրալիան՝ ութ, Միացյալ Թագավորությունը՝ տասը, Ռուսաստանը՝ չորս և այլն: Ինչպես տեսնում ենք, հանրային ծառայողների պատրաստման կրթական ծրագրերի իրականացումը կախված է ազգաբնակչության թվից, և այդտեղ հնարավոր է որևէ օրինակափոխություն անանցնել:

4.1. Հանրային ծառայողների պատրաստման գործընթացում հոգեբանական քաղաքիչի կիրառման փորձի վերլուծություն

Հանրային ծառայողների պատրաստումը զարգացած և զարգացող երկրների կարևոր խնդիրներից է: Ժամանակակից հետազոտություններում հաճախ են հանդիպում հանրային ծառայողների պատրաստելու տարբեր մոտեցումներ, որոնց նպատակը պետության գործառույթներն իրականացնելու համար հոգեբանորեն, քարոյապես, մասնագիտորեն պատրաստանձ կրթելն է: Հանրային ծառայողի մասնագիտական գործունեությանն են անդրադառնում տարբեր գիտական ուղղություններ, որովհետև հարցը պահանջում է միջգիտական մոտեցում, և որևէ մեկ առանձին գիտության շրջանակներում դրա քննարկումը արդյունավետ չի կարող լինել: Ժամանակակից հասարակությունը հանրային ծառայողի գործունեության խնդիրները շատ հաճախ լուծում է՝ անդրադարձ կատարելով հասարակության զարգացման պատմական հիմքերին: Հանրային ծառայողների պատրաստման վերաբերյալ մոտեցումները հաճախ հիմնվում են առաջավոր երկրների փորձի վրա: Հանրային ծառայության ոլորտում կատարված սոցիալ-հոգեբանական հետազոտությունները որոշիչ են հասարակության կառավարման գործընթացում. դրանք պետական քաղաքականության և պետծառայողների աշխատանքը գնահատելու առումով կարևոր դերակատարություն ունեն: Ինչպես նաև անժխտելի է պետական քաղաքականության դերը պետական ծառայության ոլորտում քարձրորակ ապահովելու գործում:

Հանրային ծառայության ոլորտում տարբեր երկրների հոգեբանական մոտեցումների

համեմատական վերլուծությունից պարզ է դառնում, որ դրա կայացման գործընթացում տարբեր հոգեբանական ունեցողություններով և կատվում են որոշակի ընդհանրություններ: Այս ունեցողությունները դիտարկելիս արտացոլվում է բնակչության գրավածության ցուցանիշներում, ծառայողական փոխհարաբերություններում, արտադրության ծավալում, կադրային քաղաքականության մեջ, աշխատակիցների մասնագիտական բանիմացության մեջ: Հանրային ծառայողների վերապատրաստման և ևրացուցիչ կրթության հոգեբանական տարրերի համալիր հետազոտություններ կատարվում են քանդակարձերի և խնդրի ուսումնասիրություններին և դրա հետ կապված արդիական այլ հարցերի՝ տարբեր երկրների օրինակով:

Օրինակ՝ Ֆրանսիացի հոգեբանների հետազոտություններում նշվում է, որ պետական ծառայության որակի կատարելագործման, ֆինանսական միջոցների խնայման և կառավարման ձևերի մշտական փոփոխությունների անհրաժեշտություն է առաջանում: Պետական կառավարման ունեցողությունները պայմանավորված են պարտականություններով, պետական ծառայողների դրդապատճառներով և հոգեբանական կանխատեսելի գործունեությամբ²²⁶:

Անգլիացի հետազոտողների աշխատանքներում և անդրադարձ է կատարվել հանրային ծառայության ունեցողությունների խնայման և բարձր որակի ծառայություն մատուցելու անհրաժեշտության խնդրին²²⁷: Հեղինակները վերլուծել են տվյալ

²²⁶ S. Castaing, The Effects of Psychological Contract Fulfillment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service/Public Policy and Administration, Spring 2006, vol. 21 no. 1, pp. 84-98.
²²⁷ J. A.-M. Coyle-Shapiro, I. Kessler, The Employment Relationship in the UK Public Sector: A Psychological Contract Perspective)

հարցին վերաբերող բազմաթիվ հետազոտություններ, որտեղ նշվում է հանրային ծառայողներին մասնավոր հատվածի աշխատողներին դրդապատճառներին տարբերություն մասին:

Հանրային ծառայության վերաբերյալ հետազոտություններ կատարել Ջ.Ա.Քոլ-Շապիրոն: 5709 անձանց շրջանում անցկացված հարցման նպատակը կազմակերպության աշխատակիցների և ղեկավարության փոխհարաբերություններին ուսումնասիրումն էր: Արդյունքների մեկնաբանությունը հաստատեց այն վարկածը, որ հանրային ծառայողներն իրենց ղեկավարների հետ պարբերաբար շփվելու պահանջ են զգում²²⁸: Շվեյցարացի հետազոտողները բացահայտեցին հանրային ծառայողների առաջնորդող վարքի վերափոխման և կազմակերպչական վարքի միջև փոխկապվածությունը: 569 մեներջերի հետ իրականացված կառուցվածքային մոդելավորմամբ հաստատվել է այն ենթադրությունը, որ ղեկավարի և աշխատակիցների միջև անուղղակի փոխհարաբերությունները, նրանց լիդերի որակների փոփոխություններն անդրադառնում են պետական հատվածի իրական արժեքների վրա²²⁹:

Հանրային ծառայողների մասնագիտական կատարելագործումը մասամբ պայմանավորված է կրթական և վերապատրաստման մոտեցումներով: Հայաստանում կատարված որոշ հետազոտություններ ևս հաստատում են, որ ամենատարբեր պաշտոնական մակարդակներում անհրաժեշտ է հաշվի առնել հանրային ծառայողներին նպատակաուղղվածությունը,

Journal of Public Administration Research and Theory (2003)13 (2): pp. 213-230.
²²⁸ J. A.-M. Coyle-Shapiro, I. Kessler, The Employment Relationship in the UK Public Sector: A Psychological Contract Perspective)Journal of Public Administration Research and Theory (2003)13 (2): pp. 213-230.
²²⁹ A. Ritz, Giauque D., Varone F., Anderfuhren-Biget S., From Leadership to Citizenship Behavior in Public Organizations) Review of Public Personnel Administration June 2014 vol. 34 no. 2, pp. 128-152.
The Ideal of Public Service. Reflections on the Higher Civil Service in Britain. L., N.Y, 2007.

պարտականությունները, կառավարչական գործունեության փորձը, ուսուցման դրդապատճառը: 2011 թվականից ՀՀ պետական կառավարման ազդեցիկության մագիստրանտների ընդունելության գործընթացում սկսեցին կիրառել նաև հոգեբանական հատկանիշների ուսումնասիրության տվյալները, իսկ 2013 թվականից՝ մշակել հանրային ծառայողների վերապատրաստման կարիքի գնահատման մեթոդաբանությունը, ինչպես նաև դիտարկվեցին նրանց հոգեբանական պատրաստման խնդիրները:

2005 թվականին Ուկրաինայում իրականացված հետազոտությունները ցույց են տվել, որ պետական կառավարման համակարգի պաշտոնյաներն ունեն բարձրագույն կրթական մակարդակ, բայց դա արդի պահանջներին չի բավարարում:

Պարզվում է, որ այսօր կրթության բովանդակությունը հեռու է ցանկալից: Այս բացն անհրաժեշտ է լրացնել տեսական և գործնական հմտություններին ձևավորմամբ: Կրթական վերջնարդյունքները շատ հաճախ խիստ տարբերվում են այն պահանջարկից, որը ներկայացնում է ժամանակակից հասարակությունը մասնագետին: Եվրոպական փորձը ցույց է տվել, որ պետական ծառայողների պրոֆեսիոնալիզմի հիմքում ընկած է հասարակության հետ կապի բովանդակության և բնույթի հիմքերի, դրանց կարգավորման սկզբունքների ու մեթոդների, կառավարման, հաղորդակցման, անձի հոգեբանության իմացությունը: Խորհրդային Միությունում ընդունված էր պետական ծառայողների գործունեության արդյունավետությունը կապել մասնագիտական ընդունակությունների հետ: Դրանց զարգացումն առաջնային էր համարվում յուրաքանչյուր մասնագիտության համար: Այդ

դեպքում մասնագիտական կարևոր որակները բնութագրվում էին որպես հոգեբանական առանձնահատկությունները համակարգ, այլ ոչ թե տվյալ գործունեությունը իրականացնող անձի առանձին բնութագրերի ամբողջությունը:

Ռուսական կառավարման հոգեբանությունը մեջավելի հաճախ նախապատվություն է տրվում այն մոտեցմանը, որ մասնագիտական գործունեության արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է այն իրականացնողի անձնային մասնագիտական որակներով: Ռուսաստանում հետազոտություններ են իրականացվել մասնագիտական գործունեության տարբեր ոլորտներում, այդ թվում՝ պետական ծառայության ոլորտում՝ ընտրության, ուսուցման, որակավորման բարձրացման, կադրերի համալրման և մասնագետների մեջ առաջացող տարբեր սթրեսների կանխարգելման նպատակով²³⁰:

Քննարկվող հարցի վերաբերյալ ճապոնիայում կատարված հետազոտություններից մեկի նպատակը երկրի քաղաքացիական ծառայողների՝ աշխատանքի հանդեպ հետևողական լինելու և նրանց հոգեբանական հատկանիշների զարգացման միջև կապի բացահայտումն էր: Մեկ տարվա ընթացքում հեղինակների խումբը դիտումների և թեստավորման միջոցով ուսումնասիրել է հոգեւոցիալական բնութագրերի (սթրեսային իրադրություն, աշխատանքի լարվածություն, հսկողություն) ազդեցությունը աշխատակիցների վրա: Վիճակագրական վերլուծության արդյունքների հիման վրա հետազոտողները հանգել են այն

²³⁰ **Бодров В. А.**, Диагностика и прогнозирование профессиональной мотивации в процессе психологического отбора, В. А. Бодров, Л. Д. Спиркин, Психологический журнал, 2003, № 1, с. 73,

Диагностика, профилактика и коррекция стрессовых расстройств среди сотрудников, Государственной противопожарной службы МВД России: Методические рекомендации. Изд. 2-е, М., 2001, 256 с.

Душков Б. А., Королев А. В., Смирнов Б. А., Психология труда, профессиональной информационной и организационной деятельности, Под ред. Б. А. Душкова, М., 2005, 848 с.

եզրակացու թյան, որ աշխատանքի նկատմամբ հետևողականությունը կարող է նպաստել ծառայողներին բարօրությունը և ավելի հստակ սուբյեկտիվ զգացողություններ առաջացնել²³¹: Մեր կարծիքով, այս երևույթը կարող է պայմանավորված լինել էթնոմշակութային առանձնահատկություններով:

Գիտական աղբյուրների վերլուծությունից պարզ է դառնում, որ այսօր մասնագետների ուշադրությունն ավելի շատ ուղղված է պետական ծառայողի անձի հոգեբանական տարրերին՝ հոգեբանական թեստավորում, հարցում, անձնային զարգացում և այլն: Միևնույն ժամանակ հարկ է նշել, որ մասնագիտական գործունեության արդյունավետության վրա ազդում են ոչ միայն անձի հոգեբանական որակները, այլև նրա հոգեկան վիճակները:

Հիմնահարցի վերաբերյալ մեկ այլ վերլուծություն, որը կատարվել է Բրազիլիայում, վկայում է աշխատանքի վայրում լարվածություն կամ աշխատանքային այլ անբարենպաստ գործոններով պայմանավորված հոգեբանական դիսթրեսի մասին: Ավելի քան 3000 մարդ թեստավորվել է քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքային բնութագրերի՝ Karasek մոդելի մոդիֆիկացված տարբերակի և մասնագիտական կարգավիճակի մասին հատուկ մշակված հարցարանի օգնությամբ: Ստացված տվյալները համադրվել են ավելի զարգացած երկրների համանման տվյալների հետ: Բազմամակարդակ վերլուծությունն ապացուցել է,

²³¹ A. Nasermoaddeli, M. Sekine, S. Hamanishi, S. Kagamimori, Associations between sense of coherence and psychological work characteristics with changes in quality of life in Japanese civil servants: a 1-year follow-up study. *Ind Health*. 2003 Jul,41 (3), pp. 236-41.

որ աշխատանքային անբարենպաստ հոգեւոցի ալական միջավայրի պատճառը հոգեբանական դիսթրեսն է ²³²:

Քաղճառայողները մասնագիտական հոգեբանական խնդիրները քննարկվում են նաև առողջապահության ոլորտում: Քաղաքացիական ծառայողները հոգեբանական առանձնահատկությունները դիտարկելիս անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել նաև կյանքի որակի խնդրին, ինչն առանձնահատուկ ազդեցություն է ունենում ծառայողական պարտականությունների կատարման որակի վրա²³³:

Չինացիները ևս անդրադարձել են քաղճառայողները հոգեբանական խնդիրներին: Նրանց հետազոտություններից մեկում գնահատվում են չինացի քաղաքացիական ծառայողները, նրանց կյանքի որակի ցուցանիշները և որոշվում են այն գործոնները, որոնք կարող են ազդեցություն ունենալ նրանց առողջության վրա: Չեղինակները գնահատել են չինացի քաղաքացիական ծառայողները առողջական վիճակի կապը կենսակերպի այնպիսի գործոնների հետ, ինչպիսիք են ծխելը, ալկոհոլ օգտագործելը, նախաճաշելու սովորությունը, քնի տևողությունը, ֆիզիկական վարժությունները, աշխատանքային ժամերը, համակարգչով աշխատելը և նստակյաց կենսակերպը: Չարցման արդյունքների ամփոփումից պարզվել է, որ բարդ խնդիրները, անձնական սթրեսը, ֆիզիկական հոգնածությունը աշխատանքից հետո, սպորտի հանդես հետաքրքրության բացակայությունը և այլ բացասական երևույթներ ազդում են քաղաքացիական ծառայողները աշխատանքում

²³² C. S. Lopes, R. Araya, G. L. Wernick et. Job strain and other work conditions: relationships with psychological distress among civil servants in Rio de Janeiro, Brazil.) Soc. Psychiat Epidemiol, Spriger-Verlag, 2009. pp. 7-8.

²³³ World Health Organization: Report of meeting on quality of life . WHO, Geneva; 1992; WHO: The development of the WHO quality of life assessment instrument, WHO, Geneva; 1993

նախաձեռնողականությունը և ակտիվ մասնակցությունը դրսևորելու վրա: Այդ հետազոտությունը ցույց է տվել, որ ֆիզիկական և հոգեկան խանգարումներ, ընկճվածությունը և այլ հոգեբանական խնդիրներ են նկատվում չինացի այն քաղաքացիական ծառայողների մեջ, ովքեր աշխատում են լարված միջանձնային հարաբերություններին պայմաններում²³⁴:

Կատարված մեկ այլ հետազոտության մեջ կարևորվում է հոգեբանական գործոնների դերը քաղաքացիական ծառայողի կենսաբանական գնահատման հարցում: Բացահայտվել է, որ քաղծառայողների առողջությունը մեծապես պայմանավորված է նրանց հոգեբանական խնդիրներով²³⁵:

Վ. Ն. Կիվայկոն, ուսումնասիրելով քաղաքացիական ծառայողի մասնագիտական գործունեությունը, առանձնացնում է նրա գործունեության առարկայի երկակի բնույթը: Նշվում է, որ այն հանդես է գալիս որպես գործունեության բնույթը պայմանավորող գործոն և որպես գործունեությունն իրականացնողի կողմից այդ գործոնի ընկալում: Յետևաբար քաղաքացիական ծառայողի մասնագիտությունը ընդհանուր որակների, պահանջների հետ մեկտեղ կարող է բարձր պահանջներ առաջադրել այն անձնային որակներին, որոնք մասնագիտորեն կարևոր նշանակություն ունեն գործունեության տվյալ տեսակի համար:

Միաժամանակ քաղաքացիական ծառայության լայն շրջանակը բաղկացած է առանձին

²³⁴ J. Xu , Q. J. Chen, L. Zou, L. Feng, Y. Lu, Q. Wei, J. Zhang. Lifestyle and health-related quality of life: A cross-sectional study among civil servants in China/ BMC Public Health, 2012, pp. 330-308.

Ch. Wu, Chinese civil servants' system. Nankai University Press, Tianjin, 2008, pp. 60-79.

²³⁵ BJ. Zebrack, MA. Chester. A psychometric analysis of the Quality of Life-Cancer Survivors (QOL-CS) in survivors of childhood cancer. Qual. Life Res 2001, 10(4), pp.319-329.

մասնագիտությունը, որոնցում գործունեության հաջողությունը նույնպես կարող է պայմանավորված լինել տվյալ ոլորտի համար կարևոր անձնային որակների առկայությամբ²³⁶:

Քաղաքացիական ծառայողի անձը և նրա գործունեությունը լուսաբանող աշխատություններում տեղ գտած դրույթներից շատերը համապատասխանում են Ե. Պ. Իլյինի «Մասնագիտական գործունեության դիֆերենցիալ հոգեբանություն» գրքում հանգամանալից ներկայացված դրույթներին: Հեղինակը մանրամասն ներկայացրել է մասնագիտական գործունեության դիֆերենցիալ հոգեբանության տեսական և գործնական կողմերը՝ ցույց տալով, թե ինչպես են մարդու անհատական-անձնային և տիպաբանական առանձնահատկություններն ազդում գործունեության տեսակի ընտրության և ծավալած գործունեության արդյունավետության վրա, ինչպես է գործունեության առանձնահատկությունն ազդում մասնագետի անձնային գծերի և վարքի առանձնահատկություններին ձևավորման վրա (մասնագիտական դեֆորմացիա) և այլն²³⁷:

Ա. Մ. Ստոլյարենկոն անդրադարձել է քաղաքացիական ծառայողի հոգեբանությանը՝ շեշտը դնելով քաղաքացիական ծառայողի անձի ուսումնասիրության վրա երկու տեսանկյունից: Առաջինի դեպքում նա դիտարկում է անձի հոգեբանությունը՝ պայմանավորված մասնագիտության առանձնահատկություններով, իսկ երկրորդն անձի անհատական-հոգեբանական և

²³⁶ **Кивайко В. Н.**, Юридическая психология: учебно-методический комплекс, В. Н. Кивайко, О. В. Агейко, Мн.: Акад. упр. При Президенте Респ. Беларусь, 2008, 169 с.

²³⁷ **Ильин Е. П.**, Дифференциальная психология профессиональной деятельности. Спб., Питер, 2008, 432 с.

մասնագիտական որակավորման ախտորոշման
իրականացումն ու մեթոդների մշակումն է՝
ունդղված լուծելու քաղաքացիներին
քաղաքացիական ծառայությունների մրցույթով
ընտրելու, պետական պաշտոնի նշանակելու և
հետագամասնագիտական զարգացման հարցերը:

Քաղաքացիական ծառայողի հոգեբանությունն
ուսումնասիրումը, ինչպես նաև նրա հոգեկան
որակների հոգեբանական վերլուծությունը,
իրավական որակավորումը ենթադրում են տարբեր
անձանց համեմատումը ըստ այն որակների, որոնք
հաստատված են համապատասխան իրավական ակտով:

Ընդհանուր առմամբ, պետական իշխանության
յուրաքանչյուր ճյուղը բանիմաց, չեզոք, ազնիվ
պաշտոնյաների կարիք ունի, որոնք ունակ են
իրականացնելու քաղծառայողի մասնագիտական
գործառույթները:

Սակայն նպատակների անորոշությունը,
ապարատի՝ բազմաթիվ կառույցների
գործողությունները կարգավորելու, գլխավոր
խնդիրներն առանձնացնելու և դրանք լուծելու
համար բոլորի ուժերը կենտրոնացնելու
անկարողությունը հանգեցնում է այն բանին, որ
ընդհանուր, պետական հետաքրքրությունները
փոխարինվում են գերատեսչական, կորպորատիվ-
ապարատային, անձնական, հաճախ շահադիտական
հետաքրքրություններով²³⁸:

Այսպիսով, մենք տեսնում ենք, որ բազմաթիվ
հետազոտությունների, մոնիտորինգային
հաշվետվությունների և գիտաժողովների
նյութերի վերլուծության արդյունքների հիման
վրա մշակված են քաղաքացիական ծառայողների
ընտրություն և հավաստագրման տարբեր
մոտեցումներ և գիտական հայեցակարգեր: Այդ

²³⁸ Энциклопедия юридической психологии, Под общей ред. проф. А. М. Столяренко, М., ЮНИТИ-ДАНА, 2003, 607 с.

աշխատանքներում հատուկ տեղ է հատկացվում այն հայեցակարգերին, որոնցում բացահայտված են քաղաքացիական ծառայողների մասնագիտական գործունեության արդյունավետության հոգեբանական գործոնները, որոնք նույնպես ազգային յուրահատկությունն և պայմանավորված են երկրի պետական կառուցվածքով և զարգացմամբ:

**4.2. Հանրային ծառայությունների համակարգի կայացման և
զարգացման որոշ օրինակափոխություններ
վերլուծություն**

Տարբեր երկրներում հանրային ծառայությունների համակարգի ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս ասել, որ հանրային ծառայությունների հանդեպ ամենուր գոյություն ունեն միմյանցից սկզբունքորեն տարբերվող մոտեցումներ, սակայն գրեթե բոլորին հատուկ է մեկ ընդհանրություն. համակարգը կոչված է ամրապնդել և պետություն-հասարակություն կապը:

Տարբեր երկրներ պատմական զարգացման ընթացքում յուրովի են ապահովել պետություն-հասարակություն կապը: Հետաքրքրական է բրիտանական պետական ապարատի մոտեցումը այս հարցին: Այստեղ պետական ծառայողը համարվում է «Թագի քաղաքացիական ծառայ»՝ ի տարբերություն ռազմական ծառայողների: Թեև այստեղ նախարարությունները ձևավորվել էին դեռ 17-րդ դարում, սակայն դրանց դերն ավելի փոքր էր, քան, օրինակ, Ֆրանսիայում, որտեղ ընդհանրապես գոյություն ունեին կենտրոնական վարչակարգի միասնական համակարգ, և նախարարությունների աշխատակազմը ձևավորվում էր հովանավորչության սկզբունքով: Միացյալ Թագավորությունն այլ երկրներից ավելի երկար է կառավարվել առանց պրոֆեսիոնալ պետական ծառայության: Որքան էլ զավեշտական է, այստեղ պաշտոնները վաճառվում, նվիրվում և նույնիսկ փոխանցվում էին ժառանգաբար, ծառայողներն ունեին սահմանափակ լիազորություններ, և, բնականաբար, դաչերկարող առաջացնել պետական նշանակություն սխալներ: Այսպիսով, նման կառավարությունը կարծես ազնվականների պատվավոր պարտականություն էր,

որը նրանց էր վստահվում գահի և ժողովրդի կողմից: Եվ այդ պարտականությունը կատարում էին նրանք, ովքեր իրենց գերնպատակը համարում էին պետությունը նվիրվելը: Այս գործունեության մոտիվացիան ոչ թե աշխատանքն էր, այլ սկզբունքները և անձի արժեքները, և նրանց համար պետություն կառավարման համակարգում գտնվելը համարվում էր բարձրագույն արժեք: Նույն սկզբունքն էր գործում նաև տեղական ինքնակառավարման մակարդակում: Հատկանշական է, որ Մեծ Բրիտանիան կենտրոնական կառավարում չէր իրականացում: Գործնական խնդիրները լուծվում էին տեղական ինքնակառավարման համակարգում: Տեղական գործերը, դարձյալ առանց վարձատրություն կամ հատուկ պաշտոնի, կառավարում էին հողատերերը կամ հոգևորականությունը ներկայացուցիչները, որոնք համարվում էին ոչ թե Գահի ծառաներ, այլ տեղական հանրության համար հասարակական աշխատանք կատարողներ: Նրանք ենթարկվում էին կենտրոնական իշխանություններին: Այսպիսի աշխատանք կատարելու համար անհրաժեշտ էին որոշ սոցիալ-հոգեբանական որակներ, օրինակ՝ սոցիալական պատասխանատվության զգացում, ինչը, շատ հեղինակների հավաստմամբ, բրիտանական արիստոկրատներին շատավելի էր բնորոշ, քան այլ երկրների՝ Ֆրանսիայի, Ավստրիայի, Պրուսիայի, Ռուսաստանի իշխող դասակարգերին²³⁹: Հետաքրքիր է, որ նման ծառայությունը պահանջում էր անձնային որակների մեծ պաշար, քանի որ այս ոլորտում բազմաթիվ իրավունքներ և պարտականություններ պարզապես սահմանված չէին օրենքով, այլ պայմանավորված էին մարդկային արժանիքներով:

²³⁹ The Ideal of Public Service: Reflections on the Higher Civil Service in Britain Barry O'Toole (Routledge, London) Published in The Australian Journal of Public Administration, vol. 66, N2,2006. pp. 248-259.

Այս պարագայում անձն ինքն էր ծառայողական վերահսկողությունը կատարում՝ հենվելով իր ներքին արժեքներին ու համոզմունքներին վրա: Փոխարենը ժամանակակից կառավարման համակարգերում գնալով ավելանում են կառավարիչների այն գործառնությունները, որոնք վերահսկելի են այլ պետական ծառայողների կողմից: Ստացվում է, որ Անգլիայում պետական ծառայության համակարգում աշխատելու համար կարևորվում էին ոչ այնքան մասնագիտական, որքան հոգեբանական որակները, չնայած վերջիններիս վերահսկողությունն առավել դժվար է:

Անգլիացի գիտնականները նշում են, որ «Նոր հանրային կառավարումը» («New Public Management») ընդգրկում է միջին տարիքի անձանց: 21-րդ դարասկզբում պետական ծառայության նորագույն բարեփոխումները հանգեցրին նրան, որ գիտնականների ուշադրությունը երևույթի նկարագրությունն էր և կանխակալ քննադատությունն էր տեղափոխվեց դեպի անակնկալների և պարադոքսների վերլուծություն: Ըստ այդմ եզրակացնում են, որ նոր պետական կառավարման բարեփոխումների առանձնահատկություններն ուսումնասիրելիս անհրաժեշտ է վերլուծել բոլոր հնարավոր պարադոքսային արդյունքները: Նման մոտեցումը թույլ է տալիս նախապես օգնել կառավարչական գիտությանը՝ հասկանալու պետական հատվածի բարեփոխումների արդյունքը²⁴⁰:

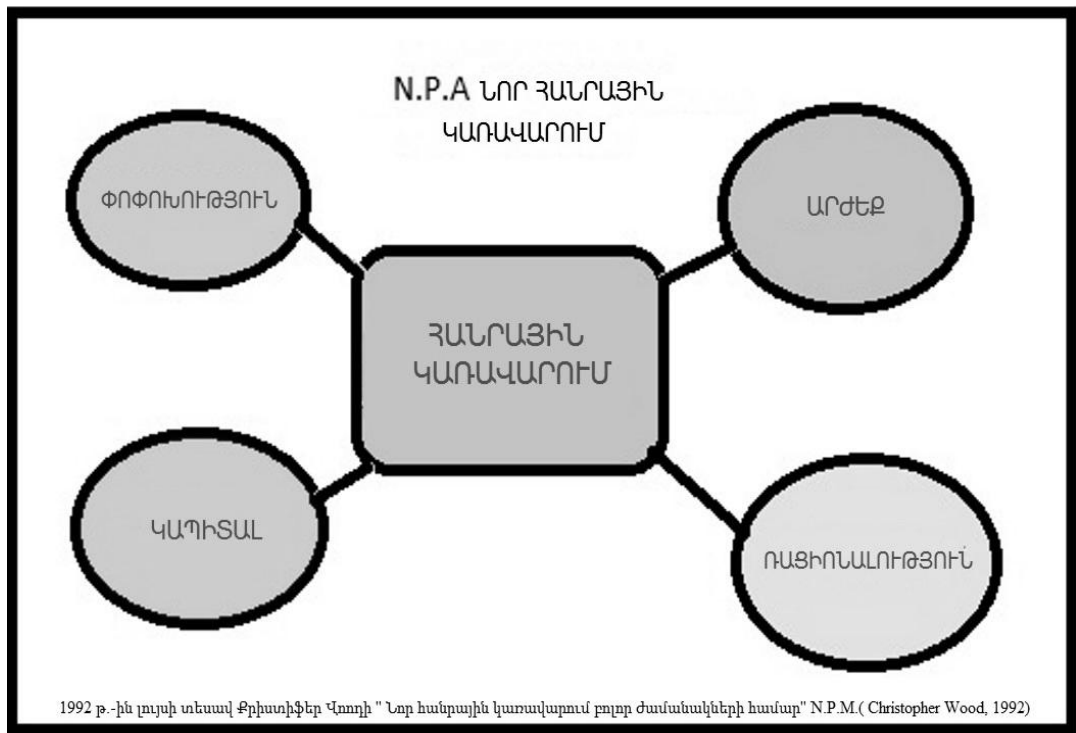
Վ. Գ. Պետերսը Օքսֆորդի համալսարանի ամսագրում հրապարակած իր հոդվածում գրում է, որ ժամանակակից գիտական գրականությունը անկախ է պետական կառավարման խնդիրներից և

²⁴⁰ Christopher Hood, Guy Peters The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? Journal of Public Administration Research and Theory, 2004, 14 (3), pp. 267-282.

քաղաքականությունը նշում է տվյալ հիմնահարցերը համատեղ դիտարկելու նպատակահարմարությունը, ինչը կարող է ազդել հասարակական կառավարման ոլորտում քաղաքականության իրականացման արդյունավետության վրա: Սույն հոդվածում նախնական կապ է հաստատվում քաղաքականության և կառավարման երկու մոտեցումների միջև: Այն ցույց է տալիս, որ այդ մոտեցումներից յուրաքանչյուրն օգնում է լրացնելու մյուսը, ինչպես նաև օգնում է հասկանալու ժամանակակից բարեփոխումները պետական հատվածում²⁴¹: Մեծ բրիտանացի հետազոտողները պնդում են, որ պետական կառավարման ժամանակակից տեսությունը չի համապատասխանում այսօրվա պահանջներին, քանի որ այն կենտրոնացված է ներկայակերպական գործընթացների վրա, մինչդեռ իրականում պետական ծառայությունն մատուցելու գործընթացը միջկազմակերպական է: Հանրային ծառայողները հիմնվում են կառավարման տեսության վրա և մերժում են պետական ծառայությունը՝ որպես «ծառայություն»: Հեղինակները գտնում են, որ ժամանակակից կառավարումը պետք է հիմնվի օպերատիվ ծառայելու և բնակչությանը ծառայություն մատուցելու տեսության վրա: Նման նորարարական մոտեցումը կարող է դրական ներդրում լինել պետական կառավարման տեսության մեջ «նոր պետական կառավարման» դարաշրջանում²⁴²:

²⁴¹ B. G. Peters, Policy Instruments and Public Management: Bridging the Gaps/ Journal of Public Administration Research and Theory, 2000, 10 (1), pp. 35-47.

²⁴² Stephen P Osborne, Zoe Radnor, Greta Nasi, A New Theory for Public Service Management?



Ն կ ա Ր 5. «Ն ո Ր հ ա ն Ր ա յ ի ն կ ա ճ ա վ ա Ր ու մ»-ան
գ ծ ա պ ա տ կ ե Ր (N.P.A.)

ՎեՐԼՈՒԾԱՔԱՆՆԵՐԸ նշում են, որ նման «տարօրինակ» ստանդարտներ ունեցող համակարգի գոյությունը պայմանավորված է անգլոսաքսոնական պետիրավական ուսմունքի առանձնահատկությամբ (K. Dowding, 1995, E. Kamenka, 1989, A. Marr, 1995): Կառավարման անգլիական համակարգը «իդեալական ռացիոնալ բյուրոկրատիայի» միասնական կենտրոնից կառավարվող և ֆրանսիական տիպիայլընտրանք է, որն ունի հիերարխիկ բնույթ: Այս համակարգում օրինականությունը պահպանվում է ոչ թե միասնական օրենսգրքերի հիման վրա, ոչ թե «վերից վար», այլ ներքևից, այսինքն՝ նախադեպերի՝ որոշակի հայցերի ու գործերի հետ կապված անհատական դատական որոշումների հիման վրա: Ռացիոնալիստական մշակույթին կարող է հակադրվել պրագմատիկ կամ էմպիրիկ մշակույթը, որը բնորոշ է Միացյալ Թագավորությանը և

Հյուսիսային Եվրոպայի զգալի մասին²⁴³, որտեղ ընդհանուր դրույթներն ածանցվում են անհատական որոշումների շարքից: Այդ մշակույթը խոչընդոտում է բյուրոկրատիայի կամ անդեմ որոշումների զարգացումը: Յուրաքանչյուր գործ դիտարկվում է որպես նոր դեպք, և դրա կոնկրետ հատկանիշները կարող են բավարար հիմք հանդիսանալ նույնիսկ անվիճելի ընդհանուր դրույթները վերանայելու համար: Հատկանշական է, որ այստեղ որոշումները սուբյեկտիվ բնույթ են կրում: Անհատականության կամ անձնական իրավունքների կոնցեպցիան էմպիրիկ մշակույթի բաղադրիչ է, որը բարդացնում է բյուրոկրատի աշխատանքը և թույլ չի տալիս ուղղորդել նրան դարձել գործի ընդհանուր բնութագրին: Ինչպես տեսնում ենք, Միացյալ Թագավորությունում մշակույթն ավելի անձնային է, քան զարգացման նույն մակարդակում գտնվող այլ ազգերի մոտ²⁴⁴: Այսպիսով, բրիտանական պետական ծառայության զարգացման ընդհանուր միտումներն ուղղակիորեն հակադրվում են ունիֆիկացված բյուրոկրատական ուղղահայաց հիերարխիայի դեմ:

Անդրադառնալով բրիտանական պետական ծառայության զարգացման պատմությանը՝ քննարկենք վերջին շրջանում տեղի ունեցող փոփոխությունները: Մասնավորապես խոսենք Լեյբորիստների քաղաքական հռչակագրերի մասին: Իշխանության գալով՝ Լեյբորիստները հապաղեցին արմատական փոփոխություններ կատարելու հարցում, չնայած նախընտրական քարոզարշավի ընթացքում տվել էին այդպիսի խոստումներ, և դա

²⁴³ **Оболонский А. В.**, Кризис бюрократического государства Реформы государственной службы: международный опыт и российские реалии, М., 2011.
Perers. G., The Politics of Bureaucracy. N.Y., L., 2004.

²⁴⁴ **Marr A. Ruling Britania.** The Failure and Future of British Democracy. L., Michael Joseph Ltd, 1995

դժգոհություններին տեղիք տվեց: Ամեն դեպքում, պետական կառավարման արդիականացման հարցերով նրանց առաջին ուղերձը՝ «Modernising Government»-ը, կառավարությունը ուղարկվեց ընտրություններում նրանց հաղթանակից երկու տարի անց: Սակայն դրանում քիչ նոր բան կար՝ չհաշված որոշակի տեխնոկրատական շեշտադրումները, որտեղ կարևորվում էր 2008 թվականին քաղաքացիների էլեկտրոնային սպասարկման ծրագրի ներդրման գործընթացի ավարտը: Մեկ այլ կարևոր շեշտադրում էր հանրային ծառայություններին համապատասխանությունը քաղաքացիների պահանջմունքներին: Մասնավորապես քննադատվում էր պահպանողական կառավարության քաղաքականությունը: Նշվում էր, որ պահպանողականները բավական երկար ժամանակ թերագնահատում էին պետական ծառայությունը, քամահրանքով վերաբերվում դրան, սակայն վերջին երկու տասնամյակում քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումները նպաստել են մենեջերային մշակույթի զարգացմանը. բարելավվել է կառավարման որակը, սկսել են ավելի շատ ուշադրություն դարձնել աշխատանքային հմտություններին զարգացմանն ու պրոֆեսիոնալիզմի աճին: Ընդ որում, հավաստում էին, որ լեյբորիստները կշարունակեն պահպանողականներին կուրսը պետական ծառայության բարեփոխման ուղորտում, մասնավորապես կընդլայնեն 1994թ. օրենքի գործունեության շրջանակը: Պետական ծառայությանը նվիրված բաժնում պետական ծառայողին ներկայացվում են հատուկ պահանջներ, սակայն այստեղ ևս դժվար է գտնել դրանց պահպանման չափանիշները: Այդ պահանջներում պետական ծառայությունը դիտարկվում է որպես

փոփոխություններն ուղակի, որովհետև ներգրավվում են պետական ծառայության տարբեր սերունդներից լավագույնները: Անհրաժեշտ է իրականացնել պետական ծառայողների շարունակական մասնագիտական վերապատրաստում՝ նրանց համար նախատեսելով առաջխաղացման և վճարման հատուկ պայմաններ: Անհրաժեշտ է նաև կատարելագործել աշխատանքի վճարման համակարգը՝ ըստ աշխատանքի արդյունքների: Պահանջներից է նաև ոչ նյութական խրախուսանքների և աշխատանքային մոտիվացիայի ավելի ճիշտ օգտագործումը, ինչը հնարավորություն կտա պետական ծառայությունը նդգրկելու նոր մարդկանց, ստեղծելու բաց համակարգ (M. Ю. Зенков, 2004):

Նշված պահանջները վերաբերում են այնպիսի հոգեբանական հմտություններին և խնդիրներին, ինչպիսիք են, օրինակ, հաղորդակցման հմտությունները, աշխատանքային մոտիվացիայի բարձրացման հարցը, աշխատանքի հոգեբանական մթնոլորտի խնդիրը: Սակայն չէր խոսվում այդ նպատակներին հասնելու մեխանիզմների մասին:

Ի տարբերություն այդ տարիներին կառավարման միջին մակարդակում վարչական ապակենտրոնացմանը՝ կենտրոնական կառավարման մակարդակում տեղի էր ունենում իշխանական լիազորությունների կենտրոնացում: Այսպես, Մ. Թետչերի կառավարման ժամանակ վարչապետի ապարատի աշխատակիցների թիվը մի քանի տասնյակ էր, իսկ Բլեթրի ժամանակ այն մի պահ անցավ 1000-ի սահմանը: Նման կենտրոնացումը հակասում էր անգլիական ավանդույթներին՝ լուրջ մտահոգություններ առաջացնելով ինչպես ընդդիմադիր կուսակցությունների, այնպես էլ վերլուծաբանների մեջ: Նշվում էր, որ Անգլիան եվրոպայի ամենակենտրոնացած երկիրն է դառնում,

չ նայած դա չ ափազանց ություն էր: Մասնավորապես՝
 Լուրջ մտահոգություններ առաջացան գործադիր
 իշխանության կազմում հատուկ խորհրդականների
 ինստիտուտի ձևավորման վերաբերյալ: Անգլիացի
 քաղաքագետները հակասություն էին տեսնում այն
 բանում, որ այդ խորհրդականներից շատերն ունեին
 բավական մեծ քաղաքական ազդեցություն, սակայն
 նրանց Լիազորությունների բնույթը ո՛չ
 դեմոկրատական, ո՛չ էլ նույնիսկ
 երիտդեմոկրատական էր: Նրանք նշանակվում և
 վերահսկվում էին վարչապետի կամ համապատասխան
 նախարարի կողմից, ընդ որում, նրանց
 պաշտոնավարումը նույնքան էր տևում, որքան
 իրենց նշանակողինը: Սակայն այս վիճակը երկար
 չ շարունակվեց, և 2000 թվականին խորհրդականների
 թիվը կրճատվեց. յուրաքանչյուր նախարար
 իրավունք ուներ ունենալ ու միայն մեկ հատուկ
 խորհրդական: Հատուկ խորհրդականների
 գործունեությունը կարգավորվում է «Վարքագծի
 հատուկ կանոնադրքով», իսկ շարքային պետական
 ծառայողների վարքագիծը՝ «Պետական
 քաղաքացիական ծառայության ընդհանուր
 օրենսգրքով»: Ինչպես պնդում են
 վերլուծաբանները, այս օրենսգիրքը նման էր
 ամերիկյան «Պետական ծառայության էթիկայի
 օրենսգրքին»²⁴⁵:

Հետաքրքիր է «Նախարարի օրենսգրքի»
 վերլուծությունը: Այն բաղկացած է տասը բաժնից,
 որտեղ միաձուլվում են իրավական և էթիկական
 նորմերը: Օրենսգիրքն արտացոլում է էթիկական
 սկզբունքները պետական կառավարման
 համակարգում ներդնելու ժամանակակից միտումը և
 դրանք իրավական «լեզվով» շարադրելու փորձը:

²⁴⁵ **Оболонский А. В.**, Государственная служба – политология, право, оплата, труда, история, реформы. Глава 6, Государственная служба в зарубежных странах, М., изд. «Дело», 2009, 512 с.

Տվյալ ժամանակաշրջանում հասարակության և պետության կապի ամրապնդման նպատակով ստեղծվեցին հանրային կյանքի ստանդարտներ, որոնք կոչված էին առաջին հերթին ապահովելու և վերականգնելու հասարակության վստահությունը պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց նկատմամբ, ինչպես նաև հստակեցնելու քարոյական արժեքներին սանդղակը:

Այդպիսով հիմնավորվեցին հետևյալ յոթ սկզբունքները.

1. Անշահախնդրություն - պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձինք պետք է գործեն բացառապես հասարակական շահերի շրջանակում: Նրանք չպետք է օգտագործեն իրենց դիրքը՝ ի շահ իրենց, իրենց ընտանիքի և ընկերների:
2. Սկզբունքայնություն - պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձինք իրենց ֆինանսական կամ այլ պարտականությունները կատարելիս չպետք է կախման մեջ գտնվեն կողմնակի անձանցից կամ կազմակերպություններից, որոնք կարող են ազդել այդ պարտականությունների կատարման վրա:
3. Անկողմնակալություն - պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձինք ծանայողական հարցեր լուծելու (ներառյալ պաշտոնի նշանակում, պետական պայմանագրերի բաշխում), այս կամ այն անձանց պարգևատրելու դեպքում պետք է առաջնորդվեն թեկնածուների արժանիքներով:
4. Պատասխանատվություն - պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձինք հաշվետու են հասարակության առաջ իրենց որոշումների և գործողությունների համար և պարտավոր են չխոչընդոտել իրենց ծանայողական գործունեության հետ կապված յուրաքանչյուր ստուգում:

5. Թափանցիկություն - պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց գործողություններն ու որոշումները պետք է առավելագույնս թափանցիկ լինեն: Նրանք պետք է հիմնավորեն իրենց որոշումները՝ սահմանափակելով տեղեկատվությունը միայն այն դեպքում, երբ դա բխում է լայն հասարակության շահերի պաշտպանության անհրաժեշտությունից:

6. Ազնվություն - պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձինք պարտավոր են տեղեկացնել իրենց պաշտոնական պարտականությունների հետ կապված անձնական հետաքրքրությունների մասին և քայլեր ձեռնարկել շահերի և միջոցների միջև ծագող կոնֆլիկտը լուծելու համար՝ ապահովելով հասարակության պաշտպանությունը:

7. Լիդերություն - պետական պաշտոններ զբաղեցնող անձինք պետք է սկզբունքները տարածել ու նախաձեռնողներ լինեն և հաստատեն դրանք սեփական օրինակով ²⁴⁶:

Սկզբունքները ձևակերպված են հստակ, դրանց բովանդակությունն իրավամբ սահմանափակում է պաշտոնատար անձանց գործունեությունը և թույլ է տալիս վերահսկել այն:

Շարունակելով պետական ծառայությունների բարեփոխումները՝ 2004թ. Թոնի Բլեյրն իր ծրագրային ելույթներից մեկում հայտարարել է, որ աշխարհը փոխվել է, և քաղաքացիական ծառայությունը նույնպես պետք է փոխվի ²⁴⁷:

Այդ փոփոխությունների անհրաժեշտ նախապայմանը պետական ծառայության մեջ կառավարության նկատմամբ հասարակության

²⁴⁶ **Оболонский А. В.**, Государственная служба – политология, право, оплата, труда, история, реформы. Глава 6, Государственная служба в зарубежных странах, М., изд. «Дело», 2009, 512 с.

²⁴⁷ **Оболонский А. В.**, Государственная служба Великобритании: традиции и поиск новой парадигмы)) Вопросы государственного и муниципального управления № 2, 2009, с. 57-81.

վստահությունը վերականգնումն է, իսկ կարևորագույն գործիքը՝ թափանցիկությունը²⁴⁸: Ինչպես գիտենք, կառավարության հանդեպ վստահությունն անհնար է շահել առանց քաղաքացիներին կենսական անհրաժեշտության որոշումներին ընդունման գործընթացում ներգրավելու: Եթե քաղաքացիները չեն վստահում հասարակական ինստիտուտներին, ապա կառավարությունը չի կարող արդյունավետ կատարել իր գործառույթները: Այդ առումով տեղին է հիշատակել թ. Բլեքի այն կարգախոսը, որ կառավարություն'ը պետք է ձևավորվի խնդիրների շուրջ, ոչ թե խնդիրները՝ կառավարության: Նա կոչ արեց վերացնել ցմահ պաշտոնավարությունը և կնքել քառամյա պայմանագրեր²⁴⁹: Նույն տարում լույս տեսած «Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումներ. իրականացում և կառուցվածքներ» կառավարական փաստաթղթում նույնպես ընդգծվում է, որ գլխավորը պետական ծառայությունների համապատասխանությունն է սպառողների սպասելիքներին: Այստեղ նշվում են վերափոխումների յոթ սկզբունքային մոտեցումներ, այդ թվում՝ պետական ծառայության մեջ կարևորվում է ռազմավարության մշակման կենտրոնի առկայությունը, քաղաքացիական ծառայության համակարգը պրոֆեսիոնալ հմտություններ ունեցող անձանցով համալրելը, դրա թափանցիկությունը հասարակության մասնավոր և ոչ առևտրային հատվածների համար, ծառայության մեջ ավելի արագ առաջխաղացումը, ավագ պաշտոններում ցմահ պաշտոնավարման վերացումը: Այս քայլերի իրականացման

²⁴⁸ The Ideal of Public Service: Reflections on the Higher Civil Service in Britain. Barry O' Toole/Routledge, London, 2006, p. 225.

²⁴⁹ **Оболонский А. В.**, Государственная служба – политология, право, оплата, труда, история, реформы. Глава 6, Государственная служба в зарубежных странах, М., изд. «Дело», 2009, 512 с.

արդյունքում արդեն 2003 թվականին յուրաքանչյուր վեցերորդ քաղճառայող «դրսից» էր, իսկ 2006-ին արտերկրացի քաղճառայողները կազմում էին ընդհանուրի 40%-ը: Պետք է նշել, որ կադրերի պարբերաբար փոխատեղումը կրճատեց պետական ծառայության պրոֆեսիոնալ և բարոյական ստանդարտներին թիվը:

Պետական ծառայությունում աշխատողի ինքնազգացողությունը և բարոյական որակների ապահովումը ուժեղացրեց էթիկայի նկատմամբ ուշադրությունը և դրանք կեղծ-իրավական ձևով կիրառելու փորձարկեց: Այստեղ կարևորվում է նաև քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքի նախագիծ մշակելու գրեթե կես դար տևած փորձը:

Բրիտանական քաղաքացիական ծառայության պատմության անդրադառնալիս պետք է նշել, որ 2003 թվականին մշակվեց քաղաքացիական ծառայության ակտի նախագիծը: Փաստորեն, նախագծի հիմնական դրույթները կրկնում են տարբեր տարիներին վարչապետի կողմից (որը պետք է դառնար քաղաքացիական ծառայության գործերով նախարար) սահմանված նորմերը կամ Բուլքինհեմյան պալատի անունից հռչակված հրահանգները: Դա մասնավորապես վերաբերում է ժամանակակից բրիտանական պետական ծառայության կարևորագույն օղակի՝ Քաղաքացիական ծառայության հանձնաժողովի (Civil Service Commission) կարգավիճակի ու լիազորությունների և քաղաքացիական ծառայության օրենսգրքի նկարագրությունը (Civil Service Code): Վարչապետի ստորագրությունը հրապարակվել է նաև կարևոր բովանդակություն պարունակող «Քաղաքացիական ծառայության արժեքները» փաստաթուղթը, որը ծառայողի էթիկայի կանոնագիրք է աշխատանքի

ընդունվելու ժամանակ ծառայողի ստորագրած պայմանագրի անքակտելի մասը ²⁵⁰:

Քաղաքացիական ծառայության հանձնաժողովը հրապարակել է ծառայողներ վարձելու մասին բավական մանրամասն կանոնադիրք, որն ուղեցույց է անմիջական գործատուների, այսինքն՝ վարձելու իրավունք ունեցող կառավարական կազմակերպությունների համար: Պետական ծառայությանը բաց և թափանցիկ լինելու հարցերը վերջերս են մտել 2005-ին հրապարակված «Տեղեկատվության ազատության մասին» ակտի գործողության տակ:

Ամփոփելով պետք է նշել, որ Մեծ Բրիտանիայում պետական ծառայության բարեփոխումները շատ ավելի ընդգրկուն են, քան այլ երկրներում: Ժամանակակից բրիտանական պետական ծառայությանը պլյուրալիստական բաց կառուցվածք է, որն իր ռեսուրսներն ու պրակտիկան անընդհատ փոխանցում է մյուս օղակներին և իր յուրահատկությունները հաշվի առնելով՝ փոխառնում է մասնավոր հատվածում քաղաքացիների սպասարկման փորձը: Այն իր գործունեության առաջնահերթություններին է դարձրել քաղաքացիների պահանջմունքների բավարարումը: Իսկ պաշտոնատար անձանց վարքագծի էթիկայի նկատմամբ զգալիորեն աճող ուշադրությունը ցույց է տալիս, որ այստեղ խիստ կարևորվում են պետական ծառայողների հանդեպ քաղաքացիների վստահությանն ու հարգանքը:

Պետական ծառայության պատմությունը առանձնահատուկ է հատկապես Ամերիկայի Միացյալ Նահանգներում և իր բնույթով ամերիկյան քաղաքական համակարգի և ողջ ամերիկյան

²⁵⁰Оболонский А. В., Государственная служба – политология, право, оплата, труда, история, реформы. Глава 6, Государственная служба в зарубежных странах, М., изд. «Дело», 2009, 512 с.

հասարակությունը զավակն է: Ինչպես հայտնի է, ամերիկյան քաղաքակրթությունը ձևավորվել է պատմամշակութային, աշխարհագրական, քաղաքական և գաղափարախոսական գործոնների բավական անսովոր միախառնման արդյունքում, և այդ գործոնների պատճառով «միջին ամերիկացին» կասկածանքով ու թերահավատությամբ է վերաբերվում պետությանը:

Որոշ աղբյուրներում նշվում է, որ ԱՄՆ-ում բյուրոկրատիան հասարակության մեջ արմատավորվեց աստիճանաբար: Սկզբում ամերիկացիները նախընտրում էին պետությունը կառավարել առանց մշտական պետական ծառայողների՝ բոլոր իշխանական լիազորությունները տալով քաղաքացիների ժողովներին ու ընտրված անձանց: Սակայն կարճ ժամանակում նրանք համոզվեցին, որ ընտրված անձինք մշտական ծառայողների նման նույնպես կարող են չարաշահում թույլ տալ, իսկ պրոֆեսիոնալ վարչարարներից հրաժարվելը քոսային վիճակ է ստեղծում: Ուստի Սահմանադրության մեջ հիշատակվեց պաշտոնատար անձանց նշանակման մասին, թեև դեռևս ոչինչ չէր ասվում կառավարության կամ պետական ապարատի մասին: Ընդգծվեց, որ առաջին ամերիկյան նախագահների օրոք պետական ապարատը որպես այդպիսին գոյություն չուներ. նրանց ուշադրությունից դուրս էր պետական վարչարարության ոլորտը: «Յիմնադիր հայրերի», ինչպես նշարքային քաղաքացիների համար պետական ծառայողն ասոցացվում էր նախ և առաջ թագավորի կողմից բռնության և ճնշումների ենթարկվողի հետ:

«Յիմնադիր հայրերը» մի կողմից պնդում էին, որ հասարակության ճակատագիրը չպետք է կախված լինի կառավարողների անձնային որակներից, քանի որ

մարդիկ հրեշտակներ չեն, մյուս կողմից էլ ուշադրությունը կենտրոնացնում էին կառավարող «բնական արիստոկրատիայի» բարոյական որակների վրա: Այս հակասությունը լուծվում էր ինչպես իշխանությունը սահմանափակող համակարգ ստեղծելով, այնպես էլ այնպիսի անձանց իշխանության գալով, ովքեր առաջնորդվում էին հասարակության բարօրությանը ծառայելու սկզբունքով: Այս համակարգում խրախուսվում էին բարոյական որակները: Այդ առումով նշենք Բ. Ֆրանկլինի առաջ քաշած այն դրույթը, որ պետական ծառայությունում գլխավորը ոչ թե շահն է, այլ պատիվը: Այդպիսով, նրանք մեծ ուշադրություն էին դարձնում պետական ծառայության էթիկային: Լինելով լուսավորչության դարաշրջանի գավակներ՝ նրանք հավատում էին մարդկային բարիքն ու յթի հաղթանակին և համարում էին ռեալիզմն ու օպտիմիզմը, սկեպտիցիզմն ու իդեալիզմը: Նրանք հարում էին պետության կառավարման «կադրային» ասպեկտի վերաբերյալ «ոչ սենտիմենտալ տեսակետին»²⁵¹:

Ամերիկյան պետության կայացմանն ու զարգացմանը գուգընթաց՝ պետական ծառայողների թիվն անընդհատ աճում էր: Սակայն մինչև քաղաքացիական պատերազմը դատելի էր ունենում հիմնականում ոչ թե պետական գործառնյթների ընդլայնման, այլ փոստային ծառայության զարգացման շնորհիվ: Այսպես, 1816-1861թթ. քաղաքացիական ծառայողների թիվն աճեց մոտ ութ անգամ, որից 86%-ը բաժին էր ընկնում դաշնային փոստային ծառայությանը, այսինքն՝ պայմանավորված չէր կառավարչական ապարատի ընդլայնմամբ: Մյուս վարչություններին

²⁵¹ **А. В. Оболонский**, Кадровая политика в федеральной государственной службе США: история и современность, Гражданское общество и правовое государство, 2001, № 3, с. 41-61.

աշխատակազմերն առաջվանման փոքր էին՝ ընդամենը մի քանի տասնյակ մարդ: Բացառությամբ էր միայն գանձապետարանը, որը հարկերի հավաքումից այլ բուն \$ինանսական գործառնություններից բացի՝ նաև պետական գնումներ և արագ ընդլայնվող հողերի հաշվառում էր կատարում: Ընդ որում, ապարատում պաշտոնների էին նշանակվում «բնական արիստոկրատիայի» հայեցակարգի հիման վրա, այսինքն՝ կրթված և «հասարակությանը ծառայելու» պատրաստ մարդիկ: Այդ պաշտոնները հիմնականում ցմահ էին և ժառանգական:

Միևնույն ժամանակ ամերիկյան պետական ծառայությունն իրավանդություններով տարբերվում է աշխարհի այլ երկրների պետական ծառայություններից: Այն սկզբունքորեն ուղղված է դեպի պետության «բարձր շահը». ոչ թե դեպի քաղաքացին, այլ դեպի «հաճախորդը»՝ լայն իմաստով²⁵²: Պատմությունից հայտնի է, որ 1833 թվականին այստեղ արդեն ստեղծվեց «Թոշակային հիմնադրամ», որը քաղաքացիական պատերազմից հետո դարձավ կառավարության ամենահզոր դեպարտամենտներից մեկը: Աղբյուրները փաստում են, որ տնտեսական վարչությունները՝ աշխատանքի, առևտրի և գյուղատնտեսության, առաջացան ավելի ուշ, դրանք փոքր էին և ավելի դանդաղ էին զարգանում: Վերլուծաբանները նշում են, որ այսօր էլ ամերիկյան պետությունը տնտեսության գործերին ավելի քիչ է միջամտում, քան այլ պետություններ: Դա պայմանավորված է «ամերիկյան դեմոկրատիայի մասնակի և տեղային բնույթով, որը ստեղծեց հաճախորդների մասնակի և սպասարկող վարչություն»: Այս հաճախորդակենտրոնությունը ամերիկյան բյուրոկրատիայի բնույթը

²⁵² German civil service http://hse.ru/en/polit_strat/Vollmuth/Career.rtf; <http://ecsocman.hse.ru/data/2012/01/24/1269082913/%D0%93%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%B0%206.pdf>

բացատրելու ամենակարևոր գործոնն է: Այն համակարգը, որի դեպքում պետական ապարատի պաշտոններին նշանակումը կատարվում է իշխանությունում գտնվող քաղաքական գործիչների կողմից, որտեղ օբյեկտիվ ցուցանիշները հակադրվում են թեկնածուների ընտրության համակարգին, հաճախ անվանում են հովանավորչական: Հովանավորչությունը ամերիկյան մոդելում առանձնանում էր նրանով, որ պետական գործերի կառավարման մեջ ներգրավում էին քաղաքականապես ակտիվ քաղաքացիներին: Իսկ այդ ամենն ապահովում էր առաջընթաց՝ ի տարբերություն «ջենթլմենների կառավարման» մոդելի:

Քաղաքականությունը կառավարումից առանձնացնելու հարցում Վիլսոնն ավելի զուսպ էր և ավելի շատ հետևում էր ամերիկյան ավանդույթին՝ նշելով վարչական և քաղաքական հարցերի տարբերությունը: Քանի որ դժվար է դրանց միջև հստակ սահման գծել, նա համոզված էր միայն վարչարարների պրոֆեսիոնալիզմի հարցում, այսինքն՝ շարունակում էր Փենդլթոնի օրենքի ուղին: Ավելի ուշ ամերիկացիները քաղաքացիական ծառայողներին սկսեցին առանձնացնել ըստ նրանց կողմից կատարվող աշխատանքի: Որոշ հետազոտողների կարծիքով, հենց այդ ժամանակ է ընդունվել աշխատանքային կանոնակարգի համապատասխանության սկզբունքը: Աստիճանաբար ներդրվեց նաև որակավորման ցանցը, որի մշակման ու ներդրման գործում ակտիվ մասնակցություն ունեցավ պետական ծառայողների արհմիությունը: Ընդ որում, գործընթացը գծային բնույթ չունեցավ: Այսպես, Ֆ.Ռուզվելտի օրոք դասակարգված պետական պաշտոններին քանակը սկզբում որոշակիորեն նվազեց՝ հասնելով 60%-ի, սակայն դա կապված էր

պէտական ծառայողական վերին էջելոններին
 որոշակի վերաքաղաքականացման հետ:
 Մասնավորապես ներդրվեց պաշտոններին
 մրցակցային քննություններին ազատվածների
 կատեգորիան: Յետագայում բոլոր պաշտոնները
 բաժանեցին երեք դասի՝ A, B, C: Սակայն դրանցից վեր
 գտնվում էին «կատեգորիայից դուրս» պաշտոնները:
 Դա նշանակում էր հովանավորչության տարրերի
 վերականգնում, ինչին Ռուզվելտը ձգտում էր
 գիտակցաբար: Նա ոչ միայն քաղաքականացրեց
 բյուրոկրատիայի վերին էջելոնները, այլև
 զգալիորեն ավելացրեց քաղաքացիական
 ծառայողների թիվը, ինչին նրան դրդեցին
 պատմական հանգամանքները (երկրորդ
 համաշխարհային պատերազմը): Չնայած դրանից հետո
 նրանց թիվը զգալիորեն կրճատվեց, սակայն չհասավ
 նախկին քանակին²⁵³:

Յոգեբանական տեսանկյունից մեծ
 հետաքրքրություն է ներկայացնում 1978թ.
 քաղաքացիական ծառայողական քարտեզի մասին
 օրենքը, որը հաստատում էր MeritSystem-ի սկզբունքները և
 տալիս էր դրանց հստակ ձևակերպումը, ինչը
 ենթադրում էր, որ կադրերի ընտրությունն ու
 առաջխաղացումը պետք է կատարվեն հասարակության
 բոլոր խավերից, և այդ ընտրությունը պետք է
 կատարվի բացառապես թեկնածուների
 ընդունակությունների, գիտելիքների և
 կարողությունների հիման վրա, արդար, բաց,
 բոլորին հավասար հնարավորությունները նձեռող
 մրցակցության պայմաններում՝ անկախ նրանց
 քաղաքական հայացքներից, ռասայից, ազգային
 ծագումից, կրոնից, սեռից, տարիքից, ընտանեկան
 դրությունից կամ հաշմանդամության

²⁵³ **Оболонский А. В.**, Государственная служба – политология, право, оплата, труда, история, реформы. Глава 6, Государственная служба в зарубежных странах, М., изд. «Дело», 2009, 512 с.

առկայությունից՝ հարգելով նրանց մասնավոր կյանքը և սահմանադրական իրավունքները: Ինչ վերաբերում է աշխատավարձին, օրենքը ենթադրում էր հավասարվճար հավասար աշխատանքի դիմաց, ինչը խթան է պետական ծառայությունում և աշխատանքի համար՝ ի տարբերություն մասնավոր հատվածի: Պետական ծառայողներից պահանջվում էր բարձրացնել աշխատանքի որակը, իսկ այդպիսի ձգտում չունեցողները պետք է հեռացվեն: Աշխատակազմի գարգացման տեսանկյունից պահանջվում էր արդյունավետ ուսուցում ու վերապատրաստում: Սուբյեկտիվիզմի նվազեցման նպատակով ծառայողներից պահանջվում էր զերծ լինել կամայականություններից, անհատական հովանավորչությունից կամ քաղաքական հարկադրանքից, ինչպես նաև նրանց արգելվում էր օգտագործել իրենց պաշտոնական դիրքը կամ հեղինակությունը նախընտրական քարոզարշավներին միջամտելու կամ ընտրությունների արդյունքների վրա ազդելու համար:

Այս սկզբունքներն անկասկած անհրաժեշտ են նպատակառդղված և արդյունավետ կառավարման համար, սակայն դրանք կյանքի կոչելը նախ և առաջ ձևավորեց բյուրոկրատական բարդ ու խճճված ընթացակարգեր: Առաջացավ աշխատանքի ընդունման նոր կառուցակարգ, որը կարծես կոչված էր լուծելու այս բարդ խնդիրը:

Աշխատանքի ընդունելու համար հանձնաժողովներն անցկացնում էին քննություններ: 40% դեպքերում դրանք գրավոր թեստեր էին, որոնք կիրառվում էին հիմնականում կրտսեր (2-4) և միջին (5-7) պաշտոններում ընդունվողների համար: Մյուս դեպքերում կիրառում էին «հեռակա քննությունների» մեթոդը,

որը կրթության, մասնագիտական փորձի, ինչպես նաև վետերանական արտոնությունների մասին տեղեկությունների հիման վրա թեկնածուների վարկանիշի թվային ցուցանիշներ կազմելն է: Այն համադրվում է թափուր տեղի համար լավագույն վարկանիշի հետ, և ընտրվում են լավագույն ցուցանիշ ունեցող թեկնածուները (ընդ որում, վերջնական ընտրությունը կատարում է կադրային մենեջերը): Պետություն և քաղաքացի կապն ապահովելու նպատակով 1993 թվականին ընդունվեց «Պետական մարմինների գործունեության արդյունքների գնահատման մասին» օրենքի, և 1996-ին՝ «Տեղեկատվության էլեկտրոնային ազատության մասին» օրենքի առաջնայնություններից մեկը, համաձայն որի՝ ցանկացած մասնավոր անձ իրավունք ունի պահանջելու դաշնային վարչությունների չհրապարակված փաստաթղթերի մատչելիություն, ընդ որում՝ այդպիսի պահանջը չի ենթադրում որևէ հիմնավորում: Պետական գաղտնիքի պահպանության նպատակով պահանջը մերժելու պատճառները թվարկված են օրենքում և բաղկացած են ինը կետից: Ըստ օրենքի՝ մի շարք դաշնային հաստատություններ պարտավոր են հանրության համար թափանցիկ դարձնել իրենց այն նիստերը, որտեղ քննարկվում են հասարակական շահերին առնչվող հարցեր, և չեն շոշափվում ազգային անվտանգության խնդիրներ:

Այսպիսի թափանցիկությունը նպատակ ունի մեծացնելու վստահությունը պետություն ներկայացնող անձի հանդեպ: Պետական ծառայողի գործունեության թափանցիկությունը, անկասկած, հոգուտ հասարակության էր: Այժմ քաղաքացին իրավունք ունի ծանոթանալու պետական շատ փաստաթղթերի, ներկա գտնվելու կառավարման մարմիններին նիստերին և այլն: Խնդիրը միայն

հոգեբանությունը չէ. ամերիկացի պետական ծառայողը հաճախ ստիպված է լինում «պայքարել հաճախորդի համար», քանի որ շատ ծառայություններ քաղաքացին կարող է ստանալ տարբեր պետական մարմիններում, ինչպես նաև ամենատարբեր հասարակական կազմակերպություններում: Մեծ նշանակություն է տրվում պետական ծառայողների էթիկայի խնդրին: Պետական ծառայության էթիկայի կանոնագիրքը առաջին անգամ հրապարակվել է դեռ 1958 թվականին՝ Կոնգրեսի քանաձևի տեսքով, որի ընդհանուր մասը ներկայացնում են քամբողջությամբ.

«Կառավարման համակարգում գտնվող յուրաքանչյուր անձ պետք է.

1. բարձրագույն բարոյական սկզբունքներին ու պետությանը նվիրվածությունը վեր դասի անձանց, կուսակցությանը կամ պետական մարմիններին նվիրվածությունից,
2. պահպանի ԱՄՆ-ի Սահմանադրությունը, ինչպես նաև բոլոր մարմինների կողմից ընդունված օրենքներն ու դրույթները և երբեք չաջակցի նրանց, ովքեր խուսափում են դրանք կատարելուց,
3. ամբողջ աշխատանքային օրն աշխատի օրավարձի դիմաց՝ անհրաժեշտ ջանքեր ու մտքեր գործադրելով՝ կատարելով իր պարտականությունները,
4. առաջադրված խնդիրները լուծելու համար ձգտի գտնել առավել արդյունավետ և տնտեսող եղանակներ,
5. երբեք խտրականություն չկիրառի ինչ-որ մեկին հատուկ բարիքներ կամ արտոնություններ տրամադրելու միջոցով ինչպես պարզաատրման դիմաց, այնպես էլ առանց դրա, և երբեք չընդունի բարիքներ կամ նվերներ

ի ր կ ամ ի ր ը ն տան ի ք ի հ ամ ար այ ն
հ ան գ ամ ան ք ն ե ր ու մ , ո ր ո ն ք կ ար ո ղ ե ն
մ ե կ ն աբ ան վ ե լ ո ր պ ե ս ազ դ ե ց ու թ յ ու ն
պ աշ տո ն ե ա կ ան պ ար տակ ան ու թ յ ու ն ն ե թ ի
կ ա տար մ ան վ ր ա ,

6. պ աշ տո ն ե ա կ ան պ ար տակ ան ու թ յ ու ն ն ե թ ի հ ե տ
կ ապ վ ած խո ս տո ու մ ն ե ր չ տա , ք ան ի ո ր պ ե տակ ան
ծ առ այ ո ղ ը չ ի կ ար ո ղ հ ան դ ե ս գ ալ ո ր պ ե ս
մ ա ս ն ա վ ո ր ան ձ , ե ր ք խո ս ք ը պ ե տակ ան պ աշ տո ն ի ն է
վ ե ր աբ ե ր ու մ ,
7. ո ' չ ու ղ ղ ա կ ի ո ր ե ն , ո ' չ է լ ան ու ղ ղ ա կ ի
առ ն տր այ ի ն հ ար աբ ե ր ու թ յ ու ն ն ե թ ի մ ե ջ չ մ տն ի
կ առ ա վ ար ու թ յ ան հ ե տ , ե թ ե դ ա հ ա կ ա ս ու մ է
պ աշ տո ն ե ա կ ան պ ար տակ ան ու թ յ ու ն ն ե թ ի
բ ար ե խ ի ղ ճ կ ա տար մ ան ը ,
8. ե ր ք ե ք չ օ գ տ ա գ ո ր ծ ի պ աշ տո ն ե ա կ ան
պ ար տակ ան ու թ յ ու ն ն ե թ ի կ ա տար մ ան ժ ամ ան ա կ
ձ ե ո ք բ ե ր վ ած գ աղ տն ի տե ղ ե կ ա տվ ու թ յ ու ն ը
ան ձ ն ա կ ան շ ա հ ս տան ալ ու ն պ ա տակ ո վ ,
9. բ ա գ ա հ այ տի կ ո ճ ու պ ց ի այ ի դ ե պ ք ե ր ը դ ր ան ց ի
հ այ տ գ ալ ու դ ե պ ք ու մ ,
10. պ ա հ պ ան ի այ ս ս կ զ բ ու ն ք ն ե ր ը ` գ ի տակ ց ե լ ո վ , ո ր
պ ե տակ ան պ աշ տո ն ը հ ա ս ար ա կ ա կ ան
վ ս տ ա հ ու թ յ ան ար տ ա հ այ տ ու թ յ ու ն ն է » (А. В. Оболонский,
2009)²⁵⁴:

Այ դ հ ար ց ե թ ի մ ան ր ամ ա ս ն վ ե ր լ ու ծ ու թ յ ան ը
ան դ ր ա դ ար ց ե լ ե ն ո ու ս հ ե տ ա գ ո տ ո ղ ն ե ր ²⁵⁵: ք ան ի ո ր
բ ար ո յ ա կ ան ն ո ր մ ե թ ի կ ո դ ա վ ո ր ու մ ը դ ր ան ի ց բ խ ո ղ
բ ո լ ո ր հ ե տ ն ա ն ք ն ե ր ո վ դ ե ո օ ր ե ն ք ի ու ժ հ ա ղ ո ր դ ե լ ու
հ ի մ ք չ է , կ ան ո ն ա գ ի ր ք ը ձ ե ո ք բ ե ր ե ց
խո ր հ ր դ ա տվ ա կ ան կ ար գ ա վ ի ճ ա կ : ե ր կ ու պ ալ ա տն ե ր ու մ

²⁵⁴ Конституция США, ст. II, раздел 2.2. См.: Хрестоматия по истории государства и права зарубежных стран. М., 1984, с. 196.

²⁵⁵ Шувалова Н. Управление нравственными отношениями в системе государственной службы: ориентация на успех // Управление, №2 (27)/2013. С. 41-48; Международный научный журнал «Инновационная наука» №12/2015. С. 111-178/ <http://aeterna-ufa.ru/sbornik/IN-12-3.pdf>

Ել կանոնագրքին հավանություն տվող բանաձև ընդունելով՝ իրենց ու ապարատի ծառայողներին առաջարկել են առաջնորդվել դրանում ամրագրված վարքագծի ստանդարտներով: Դեռևս մշակման փուլում գտնվող՝ բարոյական սկզբունքների պահպանության ուղղված այս փաստաթուղթը հետագա աշխատանքների ուղղորդման ելակետ էր: Այսպես, Քենեդիի օրոք հիմնադրվեց Էթիկայի և «շահերի բխման», այսինքն՝ պաշտոնատար անձի անձնական ու պետության շահերի բխման հարցերով նախագահական խորհրդատվական հանձնաժողով, իսկ 1978 թվականին ընդունվեց պետական մարմինների ծառայողների Էթիկայի մասին ավելի հստակ օրենք:

Ընդունված է, որ երկրի քաղաքական համակարգի կենսունակությունն ու լեգիտիմությունը մեծ մասամբ պայմանավորված են հասարակության մեջ իշխող արժեքներին, իդեալներին ու բարոյական նորմերին պետական ինստիտուտների և բարձրագույն պաշտոնատար անձանց, նրանց վարքագծի համապատասխանությամբ: Ամերիկյան պետության մեջ Էթիկայի մասին օրենքները փոփոխության են ենթարկվում հասարակական պահանջներին զուգընթաց: Օրենքի հիմնական բաժիններում քննարկվում էին պաշտոնից հեռանալուց հետո նախկին ծառայողներին աշխատանքի ընդունելու և նրանց գործունեությունը սահմանափակելու, իրենց ֆինանսական վիճակի մասին դաշնային պետական ծառայողների հաշվետվության կանոնների, նվերներ ընդունելու և գործուղումները ոչ կառավարական աղբյուրներից ֆինանսավորելու, համատեղությունամբ աշխատանքը սահմանափակելու և հոնորարներ ընդունելու, քաղաքացիական ծառայության և ծառայողների վճարման խնդրով հանրային հանձնաժողով ստեղծելու և այլ հարցեր:

Յետագայ ու մ այ ս օրենքից բխեցին սկզբունքներ, որոնք ամրագրվեցին պետական հրահանգներով: Այդ սկզբունքները ենթադրում էին, որ պետական ծառայությունները «հասարակական վստահության ծառայությունն է», որը ծառայողից պահանջում է Սահմանադրությանը, օրենքին և էթիկական սկզբունքներին հավատարմությունը վեր դասել անձնական և մասնավոր շահերից: Սկզբունքներից մեկն այն էր, որ պետական ծառայողը չի կարող ֆինանսական շահեր ունենալ, որոնք կարող են հակասել նրա կողմից ծառայողական պարտքի բարեխիղճ կատարմանը: Դա կոռուպցիայի դեմ պայքարի եղանակներից մեկն էր: Նույնը վերաբերում էր նվերներ ընդունելուն և այնպիսի տեղեկատվություն տրամադրելուն, որը հրապարակման ենթակա չէ:

Պետական ծառայողը չպետք է տա այնպիսի անթույլատրելի խոստումներ, որոնց կատարման համար պատասխանատու է կառավարական հաստատությունը: Պետք է բացառվի ծառայողական տարածքների տրամադրումը անձնական շահ ստանալու նպատակով: Նա պարտավոր է պահպանել պետական սեփականությունը և այն չծառայեցնել պետության շահերին հակառակ: Պետական ծառայողը չպետք է աշխատի այլ կազմակերպություններում և զբաղվի գործունեության այլ տեսակներով, փնտրի նոր աշխատանք կամ բանակցություններ վարի այնպիսի աշխատանքի ընդունվելու համար, ինչը կարող է խանգարել պետական ծառայության մեջ իր մասնագիտական պարտքը և ծառայողական պարտականությունները կատարելուն:

Այսքանով հանդերձ, պետական ծառայողը՝ որպես երկրի քաղաքացի, պարտավոր է բարեխիղճ կատարել օրենքով իր վրա դրված պարտականությունները, առաջին հերթին՝ այնպիսիք, ինչպիսին է, օրինակ,

դաշնային և տեղական հարկերի վճարումը, պետք է հավատարիմ մնա ԱՄՆ բոլոր քաղաքացիների հավասար իրավունքների ապահովմանն ուղղված բոլոր օրենքների նուկաններին:

Ինչպես տեսնում ենք, պետական ծառայողի՝ պաշտոնից հեռանալուց հետո նրան առաջադրված պահանջները շարունակում են գործել: Բացի այդ, պատասխանատու պաշտոնների բոլոր թեկնածուներն անցնում են ֆինանսական վիճակի, անկետային տվյալների և անձնական կյանքի մանրամասն ստուգում հատուկ ծառայությունների կողմից:

Այսուհանդերձ, էթիկայի հանձնաժողովի իրական հեղինակությունը բարձր է, իսկ դրա հանդեպ պետական ծառայողների շրջանում վերաբերմունքը հակասական է՝ թերահավատությունից մինչև նրա գոյություն մասին չիմացություն: Ծատերը դժգոհում են, որ էթիկայի համար պայքարը գործնականում վերածվել է բյուրոկրատական թղթաբանության, և անձը ստիպված է բացատրություն տալ հիմնական ծառայությունից դուրս աշխատած յուրաքանչյուր դրոշմարի համար:

Բանն այն է, որ պետական ծառայողը պետք է ստանա ինչպես նյութական, այնպես էլ բարոյական փոխհատուցում: Սակայն ո՛չ ամերիկյան քաղաքացիական ծառայողների միջին աշխատավարձը, ո՛չ էլ նրանց նկատմամբ հասարակության մեծ մասի արհամարհական-բացասական վերաբերմունքը չեն ապահովում նման փոխհատուցում: Այդ պատճառով էլ ամերիկյան պետական ծառայությունը, անընդհատ կատարելագործվելով հանդերձ, առաջատար երկրների համեմատությամբ իր օղակներում հեռու է կատարյալ լինելուց: Իսկ չփոխհատուցվող և հաճախ իրավիճակում չարդարացված սահմանափակումները կարող են բոլորովին անսպասելի հետևանքների հանգեցնել: Օրինակ՝ աշխատաշուկայում պետական

ծառայողական հեղինակությունը բարձրացնելու համար չարաշահվում է ծառայողական դիրքը կամ կիրառվում են ուճացված էթիկայի ստանդարտներ՝ քաղաքական շանտաժի և հաշիվներ մաքրելու նպատակով: Սակայն, ընդհանուր առմամբ, պետական ծառայողների էթիկայի խնդիրը կարևորագույններից մեկն է, և մեզանում նույնպես սրբաանտեսումը վատուկատանգավոր է:

Այժմ անդրադառնանք հանրային ծառայողական համակարգերի գարգացման պատմությանը Ֆրանսիայում և Գերմանիայում: Հանրային ծառայողական համակարգը բնականաբար համալրվում է տվյալ հասարակության մեջ ապրող անձանցով: Սակայն տարբեր երկրներում հանրային ծառայողականում աշխատող անձանց թիվը տարբեր է՝ պայմանավորված այդ երկրի կառավարման համակարգի յուրահատկություններով: Այդ առումով հետաքրքրական են Գերմանիայի և Ֆրանսիայի տարբերությունները: Աղբյուրներում նշվում է, որ Ֆրանսիայում ավելի շատ անձինք են ներգրավված հանրային ծառայողականում (բնակչության 22.6%), քան Գերմանիայում (բնակչության 15.5%): Գերմանիայում մեծ ուշադրություն են դարձնում պետական կառավարման համակարգին և դրանց համար կադրեր պատրաստելու խնդրին: Այդ մասին է վկայում այն փաստը, որ այստեղ գործում է Պետական կառավարման գիտահետազոտական ինստիտուտ (FOV), որը հիմնարար հետազոտություններ է իրականացնում պետական կառավարման համակարգի, հիմնականում՝ պետական ծառայողական վերաբերյալ ²⁵⁶:

Որոշ մեկնաբաններ նշում են, որ 1990 թվականից Գերմանիան փոխել է մոտեցումը պետական ծառայողների պատրաստման նկատմամբ, քանի որ

²⁵⁶German Research Institute for Public Administration (GRIP), http://www.foev-speyer.de/home/home_engl.asp.

ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ այս երկրում երիտասարդ, լավ պատրաստված պետական ծառայողներին կարիք կա, այնպիսի պետական ծառայողներին, ովքեր պատրաստ են ներգրավվել ու վերականգնման գործընթացում²⁵⁷: Դիտարկումները ցույց են տալիս, որ այս խնդիրը բնորոշ է ոչ միայն գերմանական իրականությանը:

Ֆրանսիական պետության համար օրինակ է ծառայում Յոնոմեական կայսրությունը: Այստեղ կառավարման սկզբունքներն ընդունվել են դեռևս միջնադարյան օրենսդիրների կողմից: Փաստերը վկայում են, որ ուժեղ կենտրոնական կառավարություն ավանդույթը նախ Ռիչելյեի, ապա Լյուդովիկոս 14-րդի օրոք 17-րդ դարում ծաղկում է ապրել:

Յետաքրքիր է, որ Ֆրանսիական պետական կառավարման համակարգը ցարական Ռուսաստանի համար իդեալական մոդել էր: Այս երկու համակարգերը նման էին ոչ թե արդյունավետության մեջ, այլ արտաքին գծերով: Ընդգծենք, որ Ֆրանսիական պետական ծառայությունը փակ համակարգ է: Ժամանակի ընթացքում համակարգում որոշակի փոփոխություններ են կատարվել, սակայն դրանք չէին վերաբերում հիմնարար սկզբունքներին: Ֆրանսիան նախապատվություն է տալիս Շարլ դը Գոլի հայացքներին, և 1958 թվականի Սահմանադրության մեջ արդեն իսկ երևում էր դրանց պարզ անդրադարձը: Իսկ մեկ տարի անց Ֆրանսիայի նախագահի նախածնունդամբ փոխվեցին պետական ծառայողներին ներկայացվող պահանջները: Նա 1946թ. օրենքում քիչ փոփոխություններ կատարեց, սակայն դրանք

²⁵⁷ Sabine Leutenecker Public Administration Programmes in Germany, Verheijen T., Connaughton B. Ed., Centre for European Studies University of Limeric, Berlin, 1999, pp. 169-197.

նպատակ ունեին ամրապնդել ու քաղաքական իշխանություն ենթակայությունը պետական ծառայողներին:

Ժամանակակից ընկալմամբ՝ փակ պետական ծառայություն համակարգը հասարակություն և պետություն միջև անջրպետ չի ենթադրում, այլ նշանակում է, որ, ի տարբերություն ԱՄՆ-ի բաց պետական ծառայություն համակարգի, \$րանսիայում պետական ծառայողի իրավական կարգավիճակը պայմանավորված է իր գործատուի՝ պետության բնույթով: Այդ պատճառով էլ նրանց հարաբերությունները կարգավորվում են ոչ թե աշխատանքային, այլ վարչական իրավունքի և դրամաս կազմող պետական ծառայություն իրավունքի նորմերով, որոնք նախատեսում են կողմերի անհավասարություն, աշխատանքային վեճերի լուծման հատուկ կարգ, ինչպես նաև աշխատողներին համար լրացուցիչ սահմանափակումներ՝ բարոյական, նյութական փոխհատուցման և այլն: Փակ համակարգը ենթադրում է, որ մեկ անգամ պետական ծառայություն ընդունված մարդը, որպես կանոն, մնում է այդտեղ իր ողջ աշխատանքային գործունեության ընթացքում՝ այս ոլորտում ապահովելով իր մասնագիտական առաջընթացը:

Պետական ծառայություն համակարգում անձը հաճախ լուծում է մասնագիտական առաջընթացի խնդիր, որն առաջնային դեր է խաղում: Որոշ պետություններում այս խնդիրը խոչընդոտ է պետական ծառայողների գործունեության համար, իսկ \$րանսիայում խնդրին վերաբերվում են մեծ պատասխանատվությամբ: \$րանսիացիներին մեկնաբանությամբ՝ պետական ծառայությունը հատուկ, բոլորից տարբերվող մասնագիտություն է, որը մարդուց հատուկ հոգեբանական որակներ և պետությունը ծառայելու անմնացորդ նվիրում է

պահանջում: Բացի այդ, այն ծառայողին վստահություն է հաղորդում, որ իր կողմից ծառայողական պարտականությունների բարեխիղճ կատարումը կայուն և աստիճանաբար աճող նյութական բարեկեցության երաշխիքն է: Պետական ծառայության մեջ առավել պատրաստված կադրեր ներգրավելու և կադրային հոսքի առաջնաճակատում համար անհրաժեշտ է, որ պետությունը վստահի նրանց, իսկ ծառայողներն ունենան որոշակի առավելություններ: Այսպիսով, այս համակարգը աստճանաբար դառնում է կարծրացած և քաղաքական, սոցիալական և տեխնոլոգիական փոփոխությունների ժամանակաշրջաններում չի կարողանում ճկունություն դրսևորել ու հարմարվել նոր իրողություններին: Բացի այդ, կայուն աշխատավայրը հաճախ հանգեցնում է միջնորդավորվածության ու քննադատությունից զերծ հնազանդության՝ պայմաններ չստեղծելով աշխատակիցների նախաձեռնողականության դրսևորման և մասնագիտական առաջխաղացման համար: Նման դեպքերում հետագա մասնագիտական առաջխաղացման համար հաշվի է առնվում աշխատանքային փորձը:

Գրեթե բոլոր զարգացած երկրներում կարևոր տեղ է զբաղեցնում պետական ծառայության մեջ թափանցիկության ու ճկունության խրախուսումը: Դիտարկենք Ֆրանսիական արդի պետական ծառայության հիմնական առանձնահատկություններն ու սկզբունքները վերջին՝ 1983-1984թթ. բարեփոխումից հետո: Խոսքն այս դեպքում վերաբերում է համալիր պետական ծառայությանը:

Ֆրանսիայում 80-ական թվականներին զգալիորեն բարեփոխվեց տեղական պետական ծառայության համակարգը: Հատկանշական է, որ պետական

ծ առ ա յ ու թ յ ու ն ու մ ն ու յ ն պ ե ս ն եր դ ր վ ե ց
կ ար ի եր ա յ ի հ ամ ա կ ար գ ը , ս ա կ ա յ ն տ ե դ ա կ ա ն
մ ար մ ի ն ն եր ն ի ն ք ն ու ր ու յ ն ու թ յ ու ն ձ եռ ք
բ եր ե ց ի ն կ ա դ ր ա յ ի ն և ա պ ար ա տ ի ն վ եր ա բ եր ո ղ ո թ ո շ
հ ար ց եր ու մ :

Պ ե տ ա կ ա ն ծ առ ա յ ու թ յ ա ն ա ն ց ն ե լ ու գ լ խ ա վ ո թ
ը ն թ ա ց ա կ ար գ ը մ ր ց ու յ թ ն է , ո թ ը հ ա վ ա ս ար
հ ն ար ա վ ո թ ու թ յ ու ն ն եր ա պ ա հ ո վ ե լ ու առ ա վ ե լ
Ժ ո ղ ո վ թ դ ա վ ար ա կ ա ն ձ և է : Մ ր ց ու յ թ ն ա ն ց կ ա ց վ ու մ է
ի ն չ պ ե ս պ ե տ ա կ ա ն ծ առ ա յ ու թ յ ա ն ա ն ց ն ե լ ի ս , ա յ ն պ ե ս
է լ պ ե տ ա կ ա ն ծ առ ա յ ու թ յ ու ն ու մ գ տ ն վ ո ղ ն եր ի
առ ա ջ խ ա դ ա ց մ ա ն ն պ ա տ ա կ ո վ : Ա յ ս առ ու մ ո վ ա յ ն ն մ ա ն է
Յ ա յ ա ս տ ա ն ի Յ ա ն ր ա պ ե տ ու թ յ ու ն ու մ ա յ ս օ թ գ ո թ ծ ո ղ
պ ե տ ա կ ա ն ծ առ ա յ ու թ յ ա ն հ ամ ա կ ար գ ու մ ա շ խ ա տ ա ն ք ի
ա ն ց ն ե լ ու կ ար գ ի ն : Թ ա փ ու ր պ ա շ տ ո ն ի առ կ ա յ ու թ յ ա ն
և մ ր ց ու յ թ հ ա յ տ ար ար ե լ ու մ ա ս ի ն հ ա ն ր ու թ յ ու ն ը
ի ր ա գ ե կ վ ու մ է հ ամ ա պ ա տ ա ս խ ա ն մ ի ջ ո ց ն եր ո վ :
Մ ր ց ու յ թ ի ա ն ց կ ա ց մ ա ն հ ամ ար ձ և ա վ ո թ վ ու մ է
հ ա ն ձ ն ա ժ ո ղ ո վ , ո թ ի տ վ ա ծ դ ր ա կ ա ն գ ն ա հ ա տ ա կ ա ն ը ո չ
թ ե պ ա շ տ ո ն ը ս տ ա ն ա լ ու ի ր ա վ ու ն ք է , ա յ լ ը ն դ ա մ ե ն ը
հ ն ար ա վ ո թ ու թ յ ու ն : Ի ս կ ն շ ա ն ա կ ու մ ը կ ա տ ար ու մ է
մ ր ց ու յ թ ը հ ա յ տ ար ար ա ծ մ ար մ ի ն ը կ ա մ ա ն ձ ը :
Պ ե տ ա կ ա ն ծ առ ա յ ու թ յ ա ն պ ա շ տ ո ն ու մ ն շ ա ն ա կ վ ա ծ
ա ն ձ ն ա ն մ ի ջ ա պ ե ս ձ եռ ք չ ի բ եր ու մ պ ե տ ա կ ա ն
ծ առ ա յ ո ղ ի կ ար գ ա վ ի ճ ա կ , ա յ լ փ ո թ ձ ա շ թ ջ ա ն է
ա ն ց ն ու մ : Մ ր ց ու յ թ ն եր ի օ թ ի ն ա կ ա ն ու թ յ ու ն ը և
դ ր ա ն ց ար դ յ ու ն ք ն եր ի կ ի ր առ ու մ ը վ եր ա հ ս կ վ ու մ
ե ն վ ար չ ա կ ա ն դ ա տ ար ա ն ի կ ո ղ մ ի ց :

Ս ա կ ա յ ն պ ե տ ք է ն շ ե լ , ո թ Ֆ ր ա ն ս ի ա յ ու մ մ ր ց ու յ թ ն
ը ն տր ու թ յ ա ն պ ար տ ա դ ի թ ձ և չ է : Օ թ ե ն ք ը և ը ն դ հ ա ն ու ր
կ ա ն ո ն ա դ ր ու թ յ ու ն ը պ ե տ ա կ ա ն ծ առ ա յ ու թ յ ա ն մ ե ջ
թ ու յ լ ե ն տ ա լ ի ս ն ա ն ը ն տր ու թ յ ա ն ա յ լ
ը ն թ ա ց ա կ ար գ եր : Դ ա կ ար ո ղ է լ ի ն ե լ մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն
ք ն ն ու թ յ ու ն կ ա մ ը ն տր ու թ յ ու ն ` ը ս տ ո թ ո շ ա կ ի
ց ա ն կ ի : Ո թ ո շ դ ե պ ք եր ու մ հ ն ար ա վ ո թ է ն ա ն կ ա մ ա յ ա կ ա ն

ընտրություն: Գոյություն ունի բարձր պաշտոններին ցանկ, որոնցում նշանակումն իրականացվում է կառավարության որոշմամբ: Դրանք քաղաքական պաշտոններն են՝ կառավարության գլխավոր քարտուղար, կենտրոնական վարչության տնօրեն, պրեֆեկտ, դեսպան և այլն:

Ֆրանսիայում պետական ծառայողի մասնագիտական աճը գնահատում է ղեկավարը՝ 0-20 միավորների սանդղակով և կից գրավոր դիտողություններով: Բարձրացումը կատարվում է ըստ կարգի և ըստ ռանգի: Վերջինս ավելի շատ պայմանավորված է տարիների փորձով, քան աշխատողի առավելություններով. և ավ գնահատականը կարող է կարգի բարձրացումն արագացնել, սակայն ցածրը չի կարող խոչընդոտել այն. եթե հանրային ծառայողը տվյալ կարգում առավելագույն ստաժին է հասել, կարգի բարձրացումը մեխանիկորեն է կատարվում: Ռանգի բարձրացման համար աշխատանքային փորձը նախապայման է, սակայն առաջին հերթին կարևորվում է թեկնածուի վաստակը, որը գնահատվում է երեք չափանիշներից մեկով՝ ռանգի բարձրացման ներկայացված անձանց ցուցակում ընդգրկվածություն, այդ ցանկում ներգրավվելուց առաջ մասնագիտական քննություն և սովորական մրցութային մասնագիտական ընտրություն²⁵⁸ ²⁵⁹: Կամայականությունները բացառելու նպատակով գործում են հատուկ մարմիններ՝ վարչական հանձնաժողովներ, Կենտրոնական պետական ծառայության բարձրագույն խորհուրդ և

²⁵⁸ **Оболонский А. В.**, Кризис бюрократического государства Реформы государственной службы: международный опыт и российские реалии, М., 2011.
²⁵⁹ **Perers. G.**, The Politics of Bureaucracy. N.Y., L., 2004.

վարչական դատարան, որտեղ կարելի է բողոքարկել արդյունքները:

Ֆրանսիական պետական ծառայությունը կարևոր առանձնահատկություններն են այն, որ առկա է կորպորատիվ կապվածություն հատկապես պետական կառավարման բարձրագույն օղակներում: Բացի ձևական պայմանականություններից, մարդկանց այս շրջանակին միավորում են պետության վարչական էլիտային պատկանելու գիտակցությունը և երկարամյա ոչ ձևական կապերը:

Ինչ վերաբերում է Գերմանիայի պետական ծառայությանը, փաստենք, որ Գերմանիան նույնպես բյուրոկրատական հարուստ ավանդույթներ ունեցող երկիր է: Նշենք, որ պետական ծառայության մասին առաջին կայսերական օրենքը հռչակվեց Գերմանական կայսրության ձևավորումից գրեթե անմիջապես հետո՝ 1873 թվականին: Սակայն հատկանշական է, որ այնտեղ պահպանվել են պետական ծառայության պրոլսական տարրեր: Սակայն հինը պահպանելով՝ նրանք ձևավորեցին նոր համակարգ:

Գերմանիայում պետական ծառայության նշանակելու մի քանի ձև կա՝ ցմահ, ժամանակավոր, մշտական նշանակմանը նախորդող հարաբերական ժամանակով, նախապատրաստական ծառայություն:

Այստեղ պետական ծառայողները դասակարգվում են ըստ մակարդակների և պաշտոնների: Գերմանիայում պետական ծառայության անցնելու կարգը սահմանում են «պետական ծառայություն» և «փորձաշրջան» հասկացություններն ու փորձաշրջանի անցկացման պայմանները: Ուշագրավ է, որ պետական ծառայության ընդունվելիս գործում է հավասար հնարավորությունների սկզբունքը, ըստ որի՝ պետական ծառայության

նշանակումը կատարվում է թեկնածուի ընդունակությունների և մասնագիտական պատրաստվածություն ամկարդակին համապատասխան: Արգելվում է խտրականությունը սեռի, ծագման, ռասայի, կրոնի, ինչպես նաև կրոնական դրդապատճառներով:

Գերմանիայի Դաշնային Հանրապետությունում գործում էին պետական ծառայություն անցնելու հետևյալ ընդհանուր պահանջները. պետական ծառայող կարող էր դառնալ նա, ով՝

- ✓ գերմանացի էր՝ ըստ Սահմանադրության 116-րդ հոդվածի,
- ✓ հանձն էր անում աջակցել Սահմանադրության նգով ազատ ժողովրդավարական կարգին,
- ✓ ուներ պատրաստվածություն հատուկ ամկարդակային²⁶⁰:

1985 թվականին ընդունված օրենքի համաձայն՝ հնարավոր էին բացառություններ ընդհանուր կանոնից: Այսպես՝ ծառայողական անհրաժեշտությունից ելնելով՝ պետական ծառայությունում պրոֆեսորի, դոցենտի և այլ բուհական պաշտոններ կարող էին զբաղեցնել նաև արտասահմանցիներ:

Այսպիսով, ԳԴՀ-ի օրենսդրությունը բավական հանգամանակից կանոնակարգում էր պետական ծառայություն ընդունվելու կարգը:

Հնարավոր թեկնածուները թափուր պաշտոնի մասին իրազեկվում են տպագիր և ինտերնետային հատուկ հաղորդագրությունների միջոցով: Նրանց ընտրությունը պետք է կատարվի տվյալ պաշտոնին համապատասխանություն, ընդունակությունների և մասնագիտական ձեռքբերումների հիման վրա՝

²⁶⁰ Речь Федерального канцлера д-ра Ангелы Меркель на открытии CeBIT, 2006, Источник информации: Фирма I.W. Messe Consult GmbH - эксклюзивное представительство Deutsche Messe AG для стран CH.

առանց հաշվի առնելու սենը, ծագումը, ռասան, հավատը, կրոնական կամ քաղաքական հայացքները: Այստեղ նմանություն կա Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման համակարգի հետ: Ծառայողների նշանակումը պաշտոններում իրականացվում է քննությունների միջոցով՝ ներկայացված պահանջներին նրանց համապատասխանությունը նախապես որոշելուց հետո: Եթե ծառայողի տարիքը 32-ից պակաս է, նա կարող է նշանակվել պաշտոնում միայն փորձական ժամկետի հաջողավարտից հետո, այն էլ՝ միայն կրտսեր պաշտոնում: Փորձական ժամկետը չի կարող գերազանցել 5 տարին: Պետական պաշտոնում ցմահ նշանակում կատարվում է փորձական ժամկետի հաջողավարտից և թեկնածուի 27 տարին լրանալուց հետո: Գերմանիայում պետական ծառայողները թոշակի են անցնում 65 տարեկանում²⁶¹:

Դաշնային պետական ծառայողները պաշտոններում նշանակվում են Դաշնության նախագահի կամ դրա համար լիազորված առյանների կողմից: Այն չեղյալ է համարվում վերը նշված նախադրյալներից մեկի բացակայության դեպքում, ինչպես նաև խաբեություն, կաշառքի, անցյալում ծանր հանցանքների հայտնաբերման և այլ դեպքերում: Պետական ծառայողի կատարած գործողություններն օրինական ուժի մեջ են մնում ընդհուպ դրանց վերացումը կամ ոչ իրավաչափ հայտարարվելը: Պետական ծառայողը պաշտոնում նշանակված է համարվում հավատարմագիր հանձնելուց հետո, որը պարունակում է «ծառայողական հարաբերությունների մեջ մտնելու հրավեր» ձևակերպումը, «ցմահ», «փորձական ժամկետով»,

²⁶¹ Federal Minister of the Interior, Dr Wolfgang Schäuble at the dbb conference “Lessbureaucracy and better law: Renewing the civil state” in Berlin on 14 May, 2007.

«Ժամանակավոր», «որպես պատվավոր ծառայող» կամ «կոնկրետ ժամկետով» նշանակման ձևը, պաշտոնի անվանումը: Եթե նշանակման մասին հավատարմագիրը չունի օրենքով սահմանված ձև, ապա նշանակումը առնչինչ է համարվում:

Այսպիսով, ժամանակակից աշխարհում պետական կառավարման համակարգի կատարելագործման հարցերը շարունակում են մնալ այն մասնագետների և ինստիտուտների ու շարժողության կենտրոնում, որոնք շահագրգռված են այդ կառույցի արդյունավետության մասին: Հարցերից մեկը հասարակական կառավարման մասնագետների պատրաստման և վերապատրաստման որակյալ կառույցի ստեղծումն է, ինչը որոշակի պահանջներ է ներկայացնում այն կազմակերպություններին, որոնք գրավում են այդ խնդիրներով: Ժամանակակից պետական ծառայողները պետք է ունենան մասնագիտական պատրաստվածության հատուկ մակարդակ՝ հասարակական կյանքի տարբեր ոլորտներն արդյունավետ կառավարելու համար:

Պետական ծառայողների մասնագիտական պատրաստմանը ներկայացվող պահանջներից ելնելով՝ հասարակական և տնտեսական քաղաքականության բարեփոխումների պայմաններում, տվյալ կառույցն իր գործունեության մասին պետք է դիմակայի արդի մարտահրավերներին: Պետական կառավարման մասնագետների պատրաստման և վերապատրաստման ճկուն համակարգը պետք է հաշվի առնի շատ գործոններ՝ պահանջմունքների, հետաքրքրությունների, ուսուցման նոր մեթոդների և տեխնոլոգիաների ներդրման և այլ համալիր առաջնահերթություններ: Պակաս կարևոր չեն նաև պետական ծառայողների հոգեբանական գնահատականը և պատրաստումը, որոնք

հնարավորություն էն ընձեռում բացահայտելու
նրանց մասնագիտական պիտանելիությունը և
ձևավորելու նրա պատրաստվածությունը տվյալ
գործունեության մեջ: Եվ որպես պատրաստության
ընդհանուր համակարգի բաղադրիչ՝ այն դրական
ազդեցություն է գործում հանրային ծառայողի
ընդհանուր մասնագիտական կոմպետենտության
վրա: Չնայած պետական և տնտեսական կառավարման,
բարձրագույն և հետբուհական ոլորտում առկա
մեծաքանակ հետազոտություններին՝ մեր
երկրում բացակայում էն մասնագիտական,
մասնավորապես հոգեբանական պատրաստության
հարցերի անմիջական լուծմանը միտված
աշխատանքները:

Բազմաթիվ հետազոտություններին
վերլուծությունը ցույց տվեց, որ պետական
համակարգի ծառայողների անձի և
գործունեության ուսումնասիրության ոլորտում
ներկա ժամանակներում հրատարակված
հոգեբանական հետազոտություններին մեծ մասը
վերաբերում է կառավարիչների տարբեր խմբերի
գործունեությանը, անհրաժեշտ անձնային
որակների առանձնացմանը, նրանց
գործունեության արդյունավետության տարբեր
գործոններին, ինչպես նաև տեսական
մոտեցումների նկարագրությանը, որոնք, մեր
կարծիքով, գործնականում կիրառության համար
պիտանի չեն: Յանրային ծառայողի հոգեբանական
առանձնահատկություններին գիտակիրառական
նշանակությունը կարևորվում է պաշտոններում
թեկնածուներին մասնագիտական կոմպետենտության
գնահատման մեթոդներին մշակման
անհրաժեշտության, նրանց կարիերային,
ծառայողական բաժիններին լավագույն
համագործակցության, կոնֆլիկտային

ի ր ա դ ր ու թ յ ու ն ն եր ի , բ ա գ ա ս ա կ ա ն հ ու զ ա կ ա ն դ ր ս ն ո թ ու մ ն եր ի կ ա ն խ ա ր գ ե լ մ ա ն առ ու մ ո վ : Ա կ ն հ ա յ տ է , ո թ պ ե տ ա կ ա ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի պ ա տր ա ս տ մ ա ն հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն եր ն ու ն ե ն ք ա ր դ ք ն ու յ թ և պ ա յ մ ա ն ա վ ո թ վ ա ծ ե ն մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն գ ո թ ծ ու ն ե ու թ յ ա ն է թ ի կ ա յ ի ս կ զ ք ու ն ք ն եր ո վ , եր կ թ ի պ ե տ ա կ ա ն հ ա մ ա կ ա ր գ ի կ առ ու գ վ ա ծ ք ո վ , ս ո գ ի ա լ -տ ն տ ե ս ա կ ա ն առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն եր ո վ և է թ ն ո մ շ ա կ ու թ ա յ ի ն ա վ ա ն դ ու յ թ ն եր ո վ : Յ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ու թ յ ա ն հ ա մ ա կ ա ր գ ի կ ա յ ա գ մ ա ն ու զ ա ր գ ա գ մ ա ն ո թ ո շ օ թ ի ն ա չ ա փ ու թ յ ու ն ն եր և հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն եր , ա յ դ ք ն ա գ ա վ առ ի ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն գ ո թ ծ ու ն ե ու թ յ ա ն ու պ ա շ տ ո ն ա վ ա ր մ ա ն ք ն ու թ ա գ թ եր ը , ն ր ա ն գ մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն կ ո մ պ ե տ ե ն տ ու թ յ ա ն ք ա ղ ա դ թ ի չ ն եր ը , ա յ լ եր կ թ ն եր ու մ հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի պ ա տր ա ս տ մ ա ն հ ա մ ա կ ա ր գ եր ի հ ա մ ե մ ա տ ա կ ա ն վ եր լ ու ծ ու թ յ ու ն ը ու թ վ ա գ ծ ե գ հ ե տ ա գ ո տ ու թ յ ա ն ռ ա գ մ ա վ ա ր ու թ յ ու ն ը :

Տ ե ս ա կ ա ն վ եր լ ու ծ ու թ յ ա ն գ ո թ ծ ը ն թ ա գ ու մ հ ի ն մ ա կ ա ն ու մ օ գ տ վ ե լ ե ն ք գ ր ա դ ար ա ն ա յ ի ն ն յ ու թ եր ի գ , ի ն չ պ ե ս ն ա ն օ տ ա ր եր կ յ ա ք ա գ մ ա թ ի վ հ ա մ ա գ ա ն գ ա յ ի ն ա ղ ք յ ու ը ն եր ի : Ո թ ո ն ո ղ ա կ ա ն ա շ խ ա տ ա ն ք ը գ ու յ գ տ վ ե գ , ո թ հ ա մ ա գ ա ն գ ի գ ի տ ա կ ա ն կ ա յ ք եր ու մ գ ե տ ե ղ վ ա ծ ն յ ու թ եր ը , մ ա ս ն ա վ ո թ ա պ ե ս դ ա ս ա կ ա ն ք ն ու թ ա գ թ եր ը ու հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն տ ե ս ու թ յ ու ն ն եր ի մ ե կ ն ա ք ա ն ու թ յ ու ն ն եր ը մ ի ա ժ ա մ ա ն ա կ վ եր ա շ ա դ թ վ ու մ ե ն հ ա ն ր ա մ ա տ չ ե լ ի ք ա գ մ ա թ ի վ կ ա յ ք եր ու մ : Յ ե տ ա գ ո տ ա կ ա ն ու խ մ ք ա գ թ վ ո ղ գ ի տ ա կ ա ն ն յ ու թ եր ը վ եր գ վ ե լ ե ն ա կ ա դ ե մ ի ա կ ա ն և հ ա մ ա լ ս ա ր ա ն ա կ ա ն գ ի տ ա կ ա ն ա ն գ լ ա լ ե գ ու ու ռ ու ս ա լ ե գ ու կ ա յ ք եր ի գ ²⁶², ո թ ո ն գ հ ս տ ա կ հ ղ մ ա ն

²⁶² Academic book publishers: <http://dissertation.com/abstracts;>
www.frontiersin.org/..Psychology;

տարբերակները կան: Ներբռնված գրականությունն
տվյալները նշված են գրականության ցանկում:

**ԳԼՈՒԽ ՎՅԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ ԶՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ
ՅԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՓՈՐՁԱՐԱՐԱԿԱՆ
ՅԵՏԱՁՈՏՈՒԹՅՈՒՆ**

**5.1. Զե տազոտություն գործիքակազմ, մեթոդների,
կազմակերպման**

և համակազմի նկարագիր

Հանրային ծառայության համակարգում
հոգեբանության հիմնահարցերի ծագումը
պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ
աշխատանքային գործունեության բնագավառին
վերաբերող բազմաթիվ ուսումնասիրություններ
հիմնականում կատարված են համակցված
տարբերակներով, և որպես ուսումնասիրման
օբյեկտ՝ հաճախ հանդես են եկել կառավարչի անձի
հոգեբանական յուրահատկությունները՝ անկախ
այն բանից, թե որտեղ է իրականացվում
գործունեությունը՝ պետական, թե՛ մասնավոր
համակարգերում: Սակայն հոգեբանական
գրականության մեջ բազմիցս շեշտվում է այն
հանգամանքը, որ գործունեության պայմաններն
իրենց դերն ունենանակությունն ունենան ձեռն
կամ այն հատկության դրսևորման հարցում, ինչը
թույլ է տալիս ենթադրել, որ կառավարման
յուրահատկությունները պետական ծառայության
համակարգում ունեն իրենց հատուկ
դրսևորումները: ՀՀ հանրային ծառայության
կայացման գործընթացը դեռ շարունակվում է, քանի

<http://www.apa.org/pubs/journals/pro/writing.aspx>
http://www.frontiersin.org/blog/2013_s_Top_10_most_viewed_Psychology_research_articles/584
<http://cyberleninka.ru/article/c/psihologiy>; <http://www.psi.lib.ru/statyi.htm>;
<http://psyfactor.org/lybr102.htm>;
<http://www.lib.ua-ru.net/>
yaaspirant.ru/.../besplatnyy-dostup-k-avtoreferatam-i-dissertaciyam-rgb;
www.dissertacii.narod.ru/libr/libr.htm;
www.dissercat.com/catalog/psikhologicheskie-nauki

որ փորձը ցույց է տալիս, որ առկա են բազմաթիվ
 խնդիրներ, որոնց մի մասը հոգեբանական բնույթ
 ունի: Այդ մասին են վկայում հանրային
 ծառայություն համակարգի պաշտոնների
 անձնագրերի ուսումնասիրությունը,
 աշխատակազմի հավաքագրման ընթացակարգը և,
 իհարկե, հանրային ծառայողի աշխատանքի
 արդյունավետության ցուցանիշները: Մեր երկրում
 ևս կառավարման հոգեբանության բնագավառում
 բազմաթիվ ուսումնասիրություններ են կատարվել,
 որոնք վերաբերում են տարբեր ոլորտների
 հոգեբանական կողմերին, սակայն պետական
 ծառայության համակարգի
 ուսումնասիրությունները սակավաթիվ են և
 ուղղված չեն հանրային ծառայողի անձին՝ որպես
 գործունեության սուբյեկտի: Բազմաթիվ երկրների
 փորձի ուսումնասիրությունները վկայում են այն
 մասին, որ հանրային ծառայության աշխատանքի
 արդյունավետությանը պայմանավորված է
 ծառայողի անձի հոգեբանական
 պատրաստվածությունը, ընտրության և գնահատման
 հստակ համակարգերի, հոգեբանական աջակցության
 ու խորհրդատվական ծառայության առկայությամբ:
 Այս երևույթը հանգեցրեց ՀՀ հանրային
 ծառայությունը կանոնակարգող օրենսդրական ու
 բոլոր նորմատիվ փաստաթղթերի
 ուսումնասիրությանը, որի ընթացքը թույլ տվեց
 բացահայտել համակարգում առկա հոգեբանական
 ենթատեքստը:

Տեսական հետազոտության շնորհիվ բացահայտված
 ենթախնդիրները համակարգվեցին հետևյալ
 խմբերում՝

- ◆ Կառուցվածքի անկատարությունը
 հոգեբանական տեսանկյունից

- ◊ Յիմնական և շարունակական կրթական համակարգի խնդիրները
- ◊ Ներգրավված անձանց հոգեբանական կրթվածություն և մակարդակը
- ◊ Վերապատրաստման համակարգի շարժընթացը և միասնական մոտեցման բացակայությունը:

Այս ենթախնդիրները պայմանավորում են անձի՝ որպես կառավարչի հոգեբանական հատկանիշները, մասնավորապես նրա կոմպետենցիաները՝ մասնագիտական և հոգեբանական, ինչի արդյունքում կարևորվում է անձի հոգեբանական կայունությունը /հոլսալիությունը/ ընդհանրապես, արդյունավետ հաղորդակցումը պայմանավորող գործոնները և հոլգական կայունություն անձնահատկությունները՝ մասնավորապես:

Անհրաժեշտություն անաջացվող սուբնասիրելու հետևյալ խնդիրները՝

- ✓ հանրային ծառայողների անձնային որակները՝ դրանք համեմատելով այլ երկրներում նման հետազոտական տվյալների հետ՝ ազգային անձնահատկությունները բացահայտելու նպատակով,
- ✓ հանրային ծառայողների արդյունավետ հաղորդակցումը պայմանավորող գործոնները,
- ✓ հանրային ծառայողների հոլգական կայունություն անձնահատկությունները և փսիխոսոմատիկ դրսևորումները:

Հանրային ծառայողների հոգեբանական անձնահատկություններին վերաբերյալ գիտական գրականության ուսումնասիրումը և բազմաշերտ դիտարկումները թույլ տվեցին մշակել հետազոտության ռազմավարություն, որը ներառում է պետական ծառայողների անձնային անձնահատկություններին

ուսումնասիրություն: Որպես հիմնական հետազոտական մեթոդներ՝ ընտրվեցին դիտման, հարցազրույցի, փորձագիտական գնահատման և թեստավորման մեթոդները: Օրենքների և կանոնակարգող փաստաթղթերի ուսումնասիրման համար կիրառվել է կոնտենտ վերլուծության մեթոդը: Փաստաթղթերի բովանդակության որակական և քանակական վերլուծության այս մեթոդն իրականացվում է այդ փաստաթղթերում արտահայտված տարբեր գործոնների ու միտումների բացահայտման և չափման նպատակով: Մեթոդի առանձնահատկությունն այն է, որ փաստաթղթերն ուսումնասիրվում են սոցիալ-հոգեբանական համատեքստում և հոգեվեգվարանական հետազոտություններում²⁶³:

Հիմնվելով հետազոտության ընտրված մեթոդաբանության և փորձարարական փուլի ռազմավարության մշակման վրա՝ հիմնավորվել է հետազոտության մեթոդիկաների ընտրությունը: Հանրային ծառայողների արդյունավետ հաղորդակցումը պայմանավորող գործոնների և հոգեբանական այրման ախտորոշման գործիքակազմը հիմնավորելու համար վերլուծվել է փորձարարական հոգեբանությանը վերաբերող գրականությանը²⁶⁴:

Հանրային ծառայողների անձնային առանձնահատկությունները բացահայտելու համար

²⁶³ Ավանեսյան Յ. Մ., Փորձարարական հոգեբանություն, Ուսումնական ձեռնարկ, Էդիթ Պրինտ, Երևան, 2010, 288 էջ:

²⁶⁴ Воронкова И. В., Воронкова Д. В., Влияние организационной культуры на эмоциональное выгорание сотрудников правоохранительной и медицинской сфер деятельности. Экспериментальная психология в России: традиции и перспективы. Под ред. В. А. Барабанщикова. М., Изд-во “Институт психологии РАН”, 2010, с. 776-781

Китаева-Смыка Л. А., Выгорание персонала. Выгорание личности. Выгорание души. Вопросы психологии экстремальных ситуаций. 2007, № 4. С. 2-21.

Леонова А. Б., Основные подходы к изучению профессионального стресса. Вестник Московского ун-та. Сер. 14. Психология. 2000, № 3. С. 4-21.

Михайлова Е. С., Социальный интеллект. Концепции, модели, диагностика. СПб., СПбГУ, 2007, 266 с.

Попова Т. А. Экспериментальное исследование эмоционального выгорания, самоотношения и самоактуализации практических психологов. Экспериментальная психология в России: традиции и перспективы. Под ред. В. А. Барабанщикова. М., Изд-во “Институт психологии РАН”, 2010, с.538-541

օգտագործել ենք անձնային գործունեությունը
բացահայտող և անձը բնութագրող՝ Ռ. Կետտելի 16
գործունային հարցարանը: Այնուհետև Յ. Այզենկի «EPI»
անձնային հարցարանի միջոցով ուսումնասիրվել
են էքստրավերսիա-ինտրովերսիայի և ներոտիզմ-
հոլզական կայունության ցուցանիշները:
Սոցիալական ինտելեկտի կայունությանը
հետազոտելու համար կատարել ենք հանրային
ծառայողներին հաղորդակցական
յուրահատկությունների ուսումնասիրություն և
ստացել ենք սոցիալ-հաղորդակցական
ապաշնորհության, անորոշության հանդեպ
հանդուրժողականության, չափից ավելի
կոնֆորմիզմի ձգտման, կարգավիճակը
բարձրացնելու ձգտման, անհաջողություններից
խուսափելու ձգտման, ֆրոստրացիոն
անհանդուրժողականության ցուցանիշները (Ե. Ի.
Ռոզովի սոցիալ-հաղորդակցական բանիմացության
թեստ-հարցարանը): Այնուհետև ուսումնասիրվել են
կոնֆլիկտային իրադրություններում մեջ դրսևորվող
վարքի հետևյալ տիպերը՝ մրցակցություն, համագործակցություն,
հարմարում, փոխզիջում, խուսափում (Կ. Թոմասի՝ կոնֆլիկտային
իրադրության մեջ դրսևորվող վարքի
նազմավարություն): Ռ. Լազարուսի մեթոդիկայով
ուսումնասիրվել են դժվար իրադրություններում
անձի կողմից կիրառվող նազմավարությունները:
Մտածողության առանձնահատկություններն
ուսումնասիրվել են Ջ. Բրուների՝ մտածողության
տիպը և կրեատիվության մակարդակը չափող
հարցարանի միջոցով:

Համաձայն մեր հետազոտական
նազմավարության՝ ուսումնասիրվել են հանրային
ծառայողներին հոլզական ոլորտի

առանձնահատկությունները: Կիրառվել են հոլդական ինտելեկտը (Ն. Յոլ) և հոլդական այրման համախտանիշը (Վ. Բոյկո) բացահայտող մեթոդիկաները: Թվարկված հայտնի մեթոդիկաները մանրամասնորեն նկարագրված են հոգեդիագնոստիկային նվիրված բազմաթիվ հրատարակումներում²⁶⁵:

Յետագոտությունից ստացված արդյունքները ենթարկվել են որակական և քանակական վերլուծության: Վիճակագրական վերլուծության միջոցով բացահայտվել են ստանդարտացուցանիշները, մասնավորապես՝ Տ-գումար, M-միջին թվաքանակ, ծ - միջինի շեղում, % - տոկոսային հարաբերություն և միջինների տարբերության հավաստիությունը (Ստյոնոբենտի գործակից): Յաջորդ քայլով որոշվել են անձնային առանձնահատկությունների և հոլդական ոլորտի փոխկապակցվածությունները, բացահայտվել են նշանակալի կոռելյացիոն կապերը, ստացված տվյալները համադրվել են մեր կողմից մշակված էքսպերտային հարցարանների տվյալների հետ: Յետագոտության տվյալների մշակումը կատարվել է «Excel 2010» ստանդարտ փաթեթի և SPSS վիճակագրական համակարգչային ծրագրի միջոցով:

Անձնային գործոնները բացահայտող և անձը բնութագրող լավագույն մեթոդիկաներից է Կետտելի անձնային գործոնների հարցարանը: Այն թույլ է տալիս առանձնացնել 16 գոլգահեռ անձնային գործոններ՝ շփվողականություն, պարփակվածություն, ինտելեկտ, հոլդական

²⁶⁵ Елисеев О. П., Практикум по психологии личности, СПб., Питер, 2010, 512 с.
Ильин Е.П., Эмоции и чувства. 2-е изд., СПб., Питер, 2011, 783 с
Карелин А. А., Большая энциклопедия психологических тестов, М., Эксмо, 2007, 416 с.
Райгородский Д.Я., Психодиагностика персонала. Т.І. Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2007, 440 с.
Собчик Л.Н., Психология индивидуальности. Теория и практика психодиагностики. СПб., Издательство "Речь", 2005, 624 с.

կայ ունոթյուն -հոգական անկայ ունոթյուն ,
իշխելու ձգտում -ենթարկվողականոթյուն ,
բարեխղճ ոթյուն , համարձակ ոթյուն ,
դյուրահավատ ոթյուն -կասկածամտ ոթյուն ,
երազկոտ ոթյուն -իրատես ոթյուն ,
ուղղամտ ոթյուն -դիվանագիտ ոթյուն ,
հանգստ ոթյուն -տագնապայն ոթյուն ,
կոնսերվատիզմ -ռադիկալիզմ , կոնֆորմիզմ -նչ
կոնֆորմիզմ , բարձր ինքնահսկող ոթյուն ,
լարված ոթյուն , ինքնագնահատական : Մեթոդիկան
հնարավոր ոթյուն է տալիս գործունեները
միավորելու ըստ բլոկների՝ ինտելեկտուալ ,
հոգակամային , կոմունիկատիվ և միջանձնային
հարաբեր ոթյուններ հաստատելու ²⁶⁶:

Ռ. Կետտելի 105 հարցից բաղկացած թեստն առաջին
անգամ տպագրվել է 1949 թվականին : Թեստի տեսական և
մեթոդոլոգիական հիմքը անձի գործունային
վերլուծ ոթյունն է : Անձի մասին առաջնային
տեղեկ ոթյուն հավաքելու համար Կետտելն օգտվել
է երեք հիմնական աղբյուրներից : Առաջին
աղբյուրը մարդու վարքը առօրյա կյանքում
գրանցելու շնորհիվ ստացվող Լտվյալներն են : Այդ
տվյալները հիմնականում ստացվում են
փորձագետների գնահատականների արդյունքում և
շատ կարևոր են վարքի այն հատկ ոթյունները
հաստատելու համար , որոնք ենթարկվում են չափման :
Սակայն անձի մասին տեղեկ ոթյան այս աղբյուրն
ուներ մի շարք թեր ոթյուններ : Չտվյալներն
ստացվում են հարցարանների և ինքնագնահատման
այլ մեթոդիկաների միջոցով : Դրանք կենտրոնական
տեղ են զբաղեցնում անձնային
հետազոտ ոթյուններում : Դտվյալներն ստացվում
են օբյեկտիվ թեստերից՝ հսկող էքսպերիմենտալ

²⁶⁶ Райгородский Д. Я., Практическая психодиагностика, методики и тесты, Издательский: Дом «БАХРАХ-М» Самара 2001, 664 с.

իրադրուելթյան հետ համատեղ: Դրանք ստանում են վարքը անաչառ գնահատելու արդյունքում՝ առանց ինքնագնահատականի կամ փորձագետների գնահատականների ներմեջ:

Կատարված հետազոտությունների մեջ օգտագործել ենք նաև Այգենկի անձնային թեստը (EPI), որը բաղկացած է 57 հարցից, որոնցից 24-ը կապված են էքստրավերսիայի և ինտրովերսիայի, 24-ը՝ ներոտիզմի հետ, իսկ մնացած ինը մտնում են Լստի սանդղակի մեջ, որը գնահատում է անկեղծության աստիճանը [3]: Երկրորդ գործոնը՝ ներոտիզմը, անձի որոշակի հատկություն-վիճակ է, որը բնութագրում է անձին հոգեկան կայունության, տագնապայնության, ինքնահարգանքի և հնարավոր վեգետատիվ խանգարումների տեսանկյունից: Այս գործոնը նույնպես երկբևեռ է. մի բևեռում գտնվող մարդկանց բնորոշ են ծայրահեղ կայունությունը, հասունությունը և հարմարվողականությունը, իսկ հակառակ բևեռում ծայրահեղ ներոտիկ, անկայուն և վատ հարմարվող անձինք են: Մարդկանց մեծամասնությունը այս երկու բևեռների միջև է՝ միջինին մոտ (և որմալ բաշխման համաձայն):

Այս երկբևեռ բնութագրերի խաչվելը թույլ է տալիս ստանալ անսպասելի և հետաքրքիր արդյունք՝ առանձնացնել մարդկանց խառնվածքի չորս տիպ: Այսպիսով, էքստրավերսիայի-ինտրովերսիայի, անկայունության-կայունության ցուցանիշները փոխկապակցված են և երկբևեռ: Նրանցից յուրաքանչյուրը ծայրահեղ արտահայտված անձնային հատկությունների երկու բևեռների միջև հավասարակշռումն է: Յարկ է նշել, որ փորձարկվողների մեծամասնության բնութագրերը բաշխվում են երկու բևեռների վրա, ավելի հաճախ դրանք մոտ են կենտրոնին: Կենտրոնից

ց ու ց ա ն ի շ ն ե թ ի հ ե ռ ա վ ո թ ռ ու թ յ ու ն ը վ կ ա յ ու մ է տվյալ անձնային հատկությունների միջինից շեղման մասին ²⁶⁷:

Յե տ ա գ ո տ ու թ յ ա ն ը ն թ ա ց ք ու մ կ ի թ ա ռ վ ա ծ է . Ռ ո գ ո վ ի ս ո ց ի ալ - հ ա ղ ո թ դ ա կ ց ա կ ա ն բ ա ն ի մ ա ց ու թ յ ա ն թ ե ս տ - հ ա թ ց ա թ ա ն ը բ ա ղ կ ա ց ա ծ է 130 հ ա թ ց ի ց և ն ախատեսված է անձի ս ո ց ի ալ - հ ա ղ ո թ դ ա կ ց ա կ ա ն բ ա ն ի մ ա ց ու թ յ ու ն ը գ ն ա հ ա տ է լ ու հ ա մ ա թ : Ա յ ն բ ա ղ կ ա ց ա ծ է վ ե ց ս ա ն դ ղ ա կ ի ց ` ս ո ց ի ալ - հ ա ղ ո թ դ ա կ ց ա կ ա ն ա պ ա շ ն ո թ հ ու թ յ ու ն , ա ն ո թ ո շ ու թ յ ա ն հ ա ն դ ե պ ա ն հ ա ն դ ու թ ժ ո ղ ա կ ա ն ու թ յ ու ն , կ ո ն \$ ո թ մ ի զ մ ի ծ ա յ թ ա հ ե ղ ձ գ տ ու մ , կ ա թ գ ա վ ի ճ ա կ ը բ ա թ ձ թ ա ց ն է լ ու ձ գ տ ու մ , ա ն հ ա ջ ո ղ ու թ յ ու ն ն ե թ ի ց խ ու ս ա փ է լ ու ձ գ տ ու մ , \$ թ ու ս տ թ ա ց ի ո ն ա ն հ ա ն դ ու թ ժ ո ղ ա կ ա ն ու թ յ ու ն ²⁶⁸:

Կ ո ն \$ լ ի կ տ ա յ ի ն ի թ ա դ թ ու թ յ ու ն ն ե թ ու մ ա ն ձ ի վ ա թ ք ի ռ ա գ մ ա վ ա թ ու թ յ ու ն ն ե թ ի ու ս ու մ ն ա ս ի թ ու մ ը կ ա տ ա թ վ է լ է Կ . Թ ո վ մ ա ս ի թ ե ս տ ի մ ի ջ ո ց ո վ : Պ ա յ մ ա ն ա վ ո թ ը վ ա ծ կ ո ն \$ լ ի կ տ ա յ ի ն ի թ ա դ թ ու թ յ ու ն ն ե թ ու մ ա ն ձ ի կ ի թ ա ռ ա ծ ռ ա գ մ ա վ ա թ ու թ յ ա մ բ ` կ ա թ է լ ի է ը ն տ թ է լ ն թ ա հ ե տ փ ո խ հ ա թ ա թ ե թ ու թ յ ու ն ն ե թ հ ա ս տ ա տ է լ ու ու ղ ի ն ե թ ը և կ ա ռ ա վ ա թ է լ կ ո ն \$ լ ի կ տ ը : Ա յ ս ա ռ ու մ ո վ ն ա փ ա տ ա կ ա հ ա թ մ ա թ է կ ի թ ա ռ է լ Կ . Թ ո վ մ ա ս ի մ ե թ ո դ ի կ ա ն : Կ . Թ ո վ մ ա ս ն ա ռ ա ն ձ ն ա ց ն ու մ է կ ո ն \$ լ ի կ տ ա յ ի ն ի թ ա դ թ ու թ յ ա ն մ ե ջ դ թ ո ս և ո թ ը վ ո ղ վ ա թ ք ի հ ե տ ն յ ալ տ ի պ է թ ը ` մ թ ց ա կ ց ու թ յ ու ն , հ ա մ ա գ ո թ ծ ա կ ց ու թ յ ու ն , փ ո խ գ ի ջ ու մ , խ ու ս ա փ ու մ , հ ա թ մ ա թ ու մ : Կ ո ն \$ լ ի կ տ ա յ ի ն ի թ ա դ թ ու թ յ ու ն ն ե թ ու մ վ ա թ ք ի ռ ա գ մ ա վ ա թ ու թ յ ու ն ն ե թ ը ն ա դ ա ս ա կ ա թ գ ու մ է թ ե թ կ ու չ ա փ ա ն ի շ ո վ . Ա ռ ա ջ ի ն ը ս ե փ ա կ ա ն շ ա հ ե թ ն ու

²⁶⁷ Райгородский Д. Я., Практическая психодиагностика, методики и тесты, Издательский: Дом «БАХРАХ-М» Самара 2001, 664 с.
²⁶⁸ Рогов Е. И., Настольная книга практического психолога. Книга 2, М., 1999, 480с.

հետաքրքրությունը ներկայացնում է անձի ձգտումն է, երկրորդը՝ ուրիշների հետաքրքրությունը հաշվի առնելու անձի ձգտումը²⁶⁹:

Դժվար իրադրություններում հանրային ծառայողների վարքի առանձնահատկությունները բացահայտվել են Ռ. Լազարուսի՝ դժվար իրադրություններում կիրառվող վարքի ռազմավարությունների թեստի միջոցով: Դժվար իրադրություններում անձի կողմից դրսևորվող ռազմավարությունների ընտրությունը պարզելու համար ավելի հաճախ կիրառվում է Ռ. Լազարուսի մեթոդիկան (քոփինգ ռազմավարությունները)՝ նախատեսված տարբեր ոլորտներում դժվար իրադրությունները հաղթահարելու միջոցները որոշելու համար: Այն մշակվել է Ռ. Լազարուսի և Ս. Ֆոլկմանի կողմից 1988 թվականին, հարմարեցվել է Տ. Կրյուկովի, Ե. ԿուՖոյակի, Մ. Չամիշլանի կողմից 2004 թվականին:

Դժվար իրադրությունների հաղթահարումը, ինչպես պնդում են մեթոդիկայի հեղինակները, անհատի մշտական փոփոխվող կոգնիտիվ և վարքային ջանքերն են՝ արտաքին և ներքին պահանջները կառավարելու նպատակով: Կյանքի դժվար իրադրությունները հաղթահարելու խնդիրը կա՛մ դրանց բացասական հետևանքները նվազեցնելն է, կա՛մ այդ դժվարություններից խուսափելը, կա՛մ դրանք կրելը: Հաղթահարող վարքը կարելի է բնութագրել որպես նպատակառոտ դրված սոցիալական վարք, որը թույլ է տալիս հաղթահարել կյանքի դժվար իրադրությունը անձնային առանձնահատկությունների համապատասխանող

²⁶⁹ Тест описания поведения К.Томаса (адаптация Н.В.Гришиной), Психологические тесты . Под ред. А.А.Карелина: В 2т. М., 2001, Т.2. с.69-77.

միջոցներով և գործողության
 ազմավարության ներքին գիտակցելու միջոցով: Այդ
 գիտակցված վարքն ուղղված է իրադրության ակտիվ
 փոփոխությանը, վերափոխմանը կամ դրան
 հարմարվելուն, եթե իրադրությունը չի հսկվում:
 Այդպիսի գիտակցումը կարևոր է առողջ մարդկանց
 սոցիալական ադապտացիայի համար: Ոճերը և
 ազմավարության ներքին դիտարկվում են որպես
 գիտակցված սոցիալական վարքի առանձին տարրեր,
 որոնց շնորհիվ մարդը հաղթահարում է կյանքի
 դժվարության ներքին²⁷⁰:

Հանրային ծառայողների մտածողության
 առանձնահատկությունները բացահայտել ենք Ջ.
 Բրունտերի՝ մտածողության տիպը և կրեատիվության
 մակարդակը չափող հարցարանի միջոցով:
 Մտածողությունը ստացվող տեղեկության
 անհատական մշակման միջոց է, մարդու կողմից
 իրականության հոգեկան արտացոլման ձև, որը
 կապեր և հարաբերություններ է ստեղծում
 ուսումնասիրվող հասկացությունների,
 երևույթների միջև: Ջ. Բրունտերի՝ մտածողության
 տիպը և կրեատիվության մակարդակը չափող
 հարցարանը թույլ է տալիս բացահայտել
 մտածողության հիմնարար տիպը և չափել
 կրեատիվության մակարդակը: Իմանալով
 մտածողության տիպը՝ կարելի է ասել, թե անձը որ
 ոլորտում, որ մասնագիտության մեջ կհասնի
 հաջողության: Առանձնացվում են մտածողության
 չորս հիմնական տիպեր՝ առարկայական, սիմվոլիկ,
 նշանային, պատկերավոր, որոնցից յուրաքանչյուրն
 ունի իր առանձնահատկությունները²⁷¹:

²⁷⁰ Демина Л.Д., Ральникова А. И., Психическое здоровье и защитные механизмы личности, изд-во Алтайского государственного университета, 2000, 123 с.
²⁷¹ Фетискин. Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М., Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп, М., изд-во института психотерапии. 2002, 490 с.

Հանրային ծառայողների հոլդական ոլորտի առանձնահատկություններն ուսումնասիրվել են Ն. Հոլի հոլդական ինտելեկտի մեթոդիկայի միջոցով:

Այն բացահայտում է հոլդական ինտելեկտի հետևյալ բաղադրիչները՝ հոլդական տեղեկացվածություն, սեփական հոլդերի կառավարում, ինքնամոտիվացիա, ապրումակցում, ուրիշ մարդկանց հոլդերի կառավարում²⁷²: Այնուհետև կիրառվել է Վ. Բոյկոյի՝ հոլդական այրման համախտանիշը բացահայտող մեթոդիկան: Անձնային հարցարանը նախատեսված է այնպիսի հոգեբանական երևույթ ախտորոշելու համար, ինչպիսին հոլդական այրումն է, որն առաջանում է մարդու մեջ տարբեր տեսակի գործունեություն իրականացնելիս՝ մի շարք անբարենպաստ սթրեսածին գործոնների երկարատև ազդեցությամբ: Այն մշակված է Վ. Վ. Բոյկոյի կողմից:

Հարցարանը բաղկացած է 84 պնդումից, որոնց հանդեպ փորձարկվողը պետք է արտահայտի իր վերաբերմունքը՝ միանշանակ «այո» կամ «ոչ» պատասխանելով: Ըստ մեթոդիկայի՝ առանձնացվել է սթրեսի զարգացման երեք փուլ՝ լարվածության, դիմադրության, հյուսվածության:

Նշված փուլերից յուրաքանչյուրում սահմանված են «այրման» գերակախտանիշները, մշակված է դրանց արտահայտվածության աստիճանի քանակական բնութագիրը որոշելու մեթոդիկա: Կիրառվել է մեր կողմից տեղայնացված տարբերակը²⁷³:

Հայ երես տարբերակի տեղայնացման ընթացակարգը

²⁷² Фетискин. Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М., Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп, М., изд-во института психотерапии. 2002, 490 с.
²⁷³ **Լոբյան Ա.**, Հոլդական այրման մակարդակի ախտորոշման մեթոդիկայի տեղայնացման ընթացակարգ, մեթոդական ուղեցույց, Երևան, ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, 2015, 48 էջ:

Տեղայնացման գործընթացի առաջին փուլում իրականացվել է թեստի թարգմանությունը՝ ռուսերենից հայերեն: Թարգմանությունն ստուգելու համար հրավիրվել են փորձագետներ (n=10)՝ հայերենի և ռուսերենի մասնագետներ (բանասերներ) և հոգեբաններ: Փորձագիտական խմբում ընդգրկված անձինք հիմնականում գիտություն թեկնածուներ էին և ասպիրանտներ: Նրանց խնդիրն էր ստուգել թեստի համապատասխանությունը բնօրինակին՝ հաշվի առնելով լեզվական, քերականական, ոճական առանձնահատկությունները: Փորձագետների կողմից թեստը հայերենից կրկին թարգմանվել է ռուսերեն: Առանձնացվել են այն պնդումները, որոնց բովանդակությունը թարգմանության դեպքում փոխվում է: Այդ դեպքում հաշվի են առնվել հայոց լեզվի քերականական, ոճական, լեզվական առանձնահատկությունները: Երկու տարբերակները համեմատվել են բնօրինակի հետ, մշակվել է պնդումներից յուրաքանչյուրի վերջնական տեսքը: Թեստի վերջնական տարբերակում հաշվի են առնվել փորձագետների առաջարկություններն ու դիտողությունները: Փորձագետները նաև լրացրել են թեստի հայերեն և ռուսերեն տարբերակները, այնուհետև համեմատվել են ցուցանիշները:

Արտաքին չափորոշիչային և բովանդակային վալիդությունն ապահովելու նպատակով հաշվի են առնվել ներկա ժամանակաշրջանի առանձնահատկությունները և փորձագետների կողմից ներկայացվող ազգային, մշակութային օրինաչափությունները:

Ինչպես գիտենք, օտարալեզու թեստերի կամ հարցարանների տեղայնացման գործընթացը ենթադրում է հարցման մասնակիցների որոշակի քանակ և ներկայացուցչականություն՝

համապատասխան մեթոդիկայի տվյալ տեսակին: Սույն հիմնահարցի վերաբերյալ առկա բազմաթիվ հետազոտությունները վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ դրանցում խիստ կարգավորված և միանման պահանջներ ներկայացված չեն:

Հաշվի է առնվել այն հանգամանքը, որ հոգեդիագնոստիկ մեթոդների տարբերակումը հետազոտական մեթոդներից այն է, որ ստացված հետազոտական արդյունքները հարաբերակցվում են համապատասխան չափորոշիչների կամ նորմերի հետ: Տարբերակում է նաև այն, որ հոգեդիագնոստիկ մեթոդներն ունեն հատուկ ուղղվածություն՝ ըստ հետազոտության օբյեկտի: Հավանեսյանը մատնանշում է այն հանգամանքը, որ որպես ճշգրիտ հոգեախտորոշիչ մեթոդներ՝ թեստերին ներկայացվում են մի շարք յուրահատուկ պահանջներ, որոնցից կարևորվում է յուրաքանչյուր թեստի սոցիալ-մշակութային հարմարեցվածությունը (հաշվի առնել ազգային ավանդույթներին և երկրի աշխարհագրական առանձնահատկությունները)²⁷⁴:

Ելնելով հոգեչափական հետազոտություններ կայացվող պահանջներից՝ փորձ է արվել խմբավորել չափորոշիչները և քանակական բնութագրերը՝ սեռ, տարիք, մասնագիտություն, բնակություն վայր, աշխատանքային փորձ, հմտություններ, ընդունակություններ և այլն: Սակայն սավերջնական ցանկը չէ. այն կարող է փոփոխվել՝ պայմանավորված հոգեբանական թեստի յուրահատկությունը ամբև ուղղվածությամբ: Հաշվի առնելով այս ամենը՝ թարգմանական և խմբագրական փուլերն ավարտելուց հետո

²⁷⁴ Ավանեսյան Յ.Մ., Փորձարարական հոգեբանություն: Ուսումնական ձեռնարկ, Էդիթ Պրինտ, Երևան, 2010, 288 էջ, էջ 82-88

կատարվել է փորձնական (պիլոտային) հետազոտություն: Ներկայացուցչականությունն ապահովելու համար ընտրվել է 129 հետազոտվող, 57%-ը՝ իգական, 53%-ը՝ արական սեռի:

ըստբնականավայրի՝ ք.Երևան և ՀՀ մարզեր ըստկրթություն՝ բարձրագույն աշխատանքային գործունեության ոլորտը՝ հանրային ծառայություն, առողջապահություն տարիքային մեդիանան՝ 38.5 աշխատանքային փորձ՝ 10 և ավելի տարի վարչական աշխատանքի փորձ՝ մասնակիցների ընդհանուր թվի 36%-ը:

Ընտրանքի այս ցուցանիշները բավարարում են նշված թեստի տեղայնացման գործընթացի պահանջները:

Քանի որ հետազոտվողներն աշխատանքային մեծ փորձ ունեն, արդյունքների վերլուծության համար նրանց թիվը բավարարե համարվում:

Մեր կողմից իրականացվող հետազոտության նպատակը կառավարման ոլորտի աշխատակիցների, դասախոսների և բժիշկների (ղեկավար կազմ) շրջանում հուզական այրման դրսևորումները բացահայտելն էր: Համեմատական վերլուծություն կատարելու համար առանձնացրել ենք պայմանական խմբեր. առաջին՝ ՀՀ պետական կառավարման ադեմիայի աշխատակիցներ, երկրորդ՝ ռազմական բժիշկներ, երրորդ՝ դասախոսներ: Արդյունքների վերլուծության նպատակն է ցույց տալ, թե որ ախտանիշներն ու փուլերն են գտնվում ձևավորման ընթացքում, և որոնք են արդեն ձևավորված: Հետազոտության արդյունքների վերլուծությունը ցույց տվեց, որ առաջին խմբում ձևավորված չեն հետևյալ ախտանիշները՝ հոգեվնասվածքային իրավիճակների ապրում, սեփական անձից անբավարարվածություն,

մեկուսացվածություն, տագնապ և դեպրեսիա,
 բարոյահոգեբանական ապակոդմնորոշում,
 հոլզականություն պակաս, հոլզական
 մեկուսացվածություն, անձնային
 մեկուսացվածություն, հոգեմարմնական և
 հոգեվեգետատիվ խանգարումներ ²⁷⁵:

Յետագոտական արդյունքներն ամբողջացնելու
 համար կիրառվել է մեր կողմից մշակված
հարցարանը, որն ուղղված էր հանրային
 ծառայողներին առողջական խնդիրներին
 ուսումնասիրությանը: Յարցարանը
 հոգեդիագնոստիկ մեթոդիկաների ընդարձակ խումբ
 է, որի խնդիրները ներկայացված են հարցերի կամ
 պնդումների տեսքով: Նպատակը հետագոտվողից
 օբյեկտիվ կամ սուբյեկտիվ տվյալներ ստանալն է:
 Յարցարան-ձևաթերթերը պարունակում են հարցերի
 խումբ են՝ հարցվողից նրա անձնային
 առանձնահատկությունների հետ անմիջական կապ
 չունեցող որոշ տեղեկություն ստանալու համար:
 Յարցերը կազմելիս պետք է հետևել որոշակի
 կանոններին: Այսպես՝ յուրաքանչյուր հարց պետք է
 լինի տրամաբանական և առանձին, կարող է
 պարունակել առանձին ենթահարցեր, չի կարելի
 կիրառել անհասկանալի ու քիչ տարածված բառեր և
 հատուկ տերմիններ, հարցերը պետք է լինեն կարճ,
 որոշակի և ոչ թեվերացական, չպետք է լինեն հոլշող
 և այլն ²⁷⁶:

²⁷⁵ **Լոբյան Ա.**, Հոլզական այրման մակարդակի ախտորոշման
 մեթոդիկայի տեղայնացման ընթացակարգ, մեթոդական
 ուղեցույց, Երևան, ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, 2015, 48
 էջ:

²⁷⁶ Ստեփանյան Ռ., Գալստյան Ա., Հոգեդիագնոստիկա,
 Ուսումնական ձեռնարկ, ԵՊՀ: Կազմ.՝ Ռ.Ստեփանյան, Ա.Գալստյան,
 Եր., ԵՊՀ հրատ., 2012, 210 էջ:

Стивенс, Математика, измерение и психофизика, экспериментальная психология, под. ред. Стивенса в 2 т. М., 1960 Т.1, с.19-97

Մենք ևս հարցարանը կազմելու ընթացքում հետևել ենք բոլոր սահմանված կանոններին :

Հետազոտող թյուրևերը կատարվել է ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի վերապատրաստման, որակավորման բարձրացման և գիտահետազոտական գործունեության բաժնում՝ պետական ծառայողների վերապատրաստման դասընթացների ընթացքում, ինչպես նաև ԼՂՀ հանրային ծառայողների (հաշվի ենք առել այն հանգամանքը, որ ԼՂՀ-ը գտնվում է նույն տարածքում և գործում է նույնանման օրենսդրական դաշտում), ԵՊՀ պրոֆեսորադասախոսական կազմի որակավորման բարձրացման ծրագրով կազմակերպվող դասընթացներին մասնակից դասախոսներին և հանրային ծառայողների, ՊՆ համակարգի բոլոր ժաշխատողների, ինչպես նաև կրթական համակարգի վարչական աշխատակազմի շրջանում :

Ստորև բերված աղյուսակում ներկայացված է ընտրանքի բաշխվածությունը՝ ըստ հետազոտող անունի և տարբեր փուլերում կիրառված մեթոդիկաների :

Աղյուսակ 3.

Հետազոտող անունները՝ ըստ կիրառված հետազոտական մեթոդիկաների

N	Մեթոդիկաները	Ընտրանքի թիվը
1	Կետտելիանձնային գործունեության թեստը	n=63 կին (n=36) տղամարդ (n=27)
2	Այգենկիանձնային թեստը	n= 117 կին (n=90) տղամարդ (n=27)
3	Թովմասի՝ կոնֆլիկտային իրադրություններում կիրառվող վարքի ռազմավարություններին թեստը	n=84 կին (n=63) տղամարդ (n=21)
4	Սոցիալ -	n=85 կին (n=67)

	հաղորդակցման առանձնահատկություն ները	տղամարդ (n=18)
5	Լազարոսի՝ դժվար իրադրություններ մվարքի ռազմավարություն ները	n=81 կին (n=63) տղամարդ (n=18)
6	Մտածողություն տիպը կրեատիվություն մակարդակը	n=81 կին (n=63) տղամարդ (n=18)
7	Յուզական այրման համախտանիշ	n=46 կին (16) տղամարդ (30)
8	Յուզական ինտելեկտ	n=45 կին (n=30) տղամարդ (n=15)
9	Յանրային ծառայողների հոգեմարմնական դրսևորումներ ուսումնասիրման հարցարան	n=31
	Ընդամենը՝ հետազոտված մարդ	n=633

**5.2.3 անրային ծառայողների անձնային որակների
հետազոտություն արդյունքների վերլուծություն
Անձի գործունեության**

արդյունավետությունը պայմանավորված է
որոշակի անձնային որակների առկայությամբ: Անձի
առանձնահատկություններով են պայմանավորված
ներառյալ գործունեության ընտրությունը և այդ
գործունեության մեջ ներառյալ դրսևորած վարքը:
Անձնային որոշ որակներ ազդում են
գործունեության արդյունավետության վրա:
Աշխատանքային գործունեության մեջ անձը կարող է
ինքնուրույն որոշումներ ընդունել, նախընտրել
աշխատանքի անհատական ոճը կամ էլ խմբի հետ
աշխատանքը՝ պայմանավորված մի շարք
հանգամանքներով: Այսպես՝ ունակ է լուծել ու
վերացական կամ որոշակի բնույթ ունեցող
խնդիրներ, իրատեսություն է գնահատում

իրականությունը, թե հակված է գեղարվեստորեն
ընկալելու շրջապատող աշխարհը, իր աշխատանքային
գործունեությունը ծավալում է ինչպես
ուրիշները, թե՞ այլ կերպ:

Անձնային գործունեությունը բացահայտող և անձը
բնութագրող լավագույն մեթոդիկաներից է Ռ.
Կետտելի հարցարանը, որտեղ առանձնացվում են 16
գույններ անձնային գործունեության
շփվողականության-պարփակվածություն,
ինտելեկտ, հուզական կայունություն-հուզական
անկայունություն, իշխելու ձգտում-
ենթարկվողականություն, բարեխղճություն,
համարձակություն, դյուրահավատություն-
կասկածամտություն, երազկոտություն-
իրատեսություն, ուղղամտություն-
դիվանագիտություն, հանգստություն-
տագնապանություն, կոնսերվատիզմ-ռադիկալիզմ,
կոնֆորմիզմ-նչ կոնֆորմիզմ, բարձր
ինքնահսկողություն, լարվածություն,
ինքնագնահատական: Մեթոդիկան հնարավորություն
է տալիս գործունեությունը միավորել ըստ բնույթի՝
ինտելեկտուալ, հուզականային, կոմունիկատիվ և
միջանձնային հարաբերություններ: Մեթոդիկայի
շնորհիվ հնարավոր էր բացահայտել, թե արդյոք
հանրային ծառայողները հեշտությամբ են
միջանձնային հարաբերություններ հաստատում,
խորաթափա՞նց են, թե զգուշավոր, դյուրահավատ են,
թե կասկածամիտ, ինչպե՞ս են կարողանում
հույզերը կառավարել, վերահսկել, ավելի շատ
հակված են իշխելու՞, թե նախընտրում են
ենթարկվել: Յետագոտությունը հնարավորություն
տվեց բացահայտելու, թե որքանով են հանրային
ծառայողներն իրենց գործունեության մեջ
առաջնորդվում պարտքի և պատասխանատվության
զգացումով, հետևում են սահմանված նորմերին:

Հանրային ծառայողների հոգեբանական դիմանկարը
 լավագույնս պարզաբանող անձնային որակներից է
 ինքնուրույնությունը. կարողանո՞ւմ են արդյոք
 նրանք ինքնուրույն որոշումներ ընդունել, թե՞
 կախված են խմբի, շրջապատողների կարծիքներից,
 ընկալունակ են նորի նկատմամբ, ձգտո՞ւմ են
 փոփոխությունների, ինքնաբա՞վ են, համարժե՞ք են
 գնահատում իրենց հնարավորությունները, թե՞
 հակված են գերագնահատելու դրանք: Անձնային
 որակների մասին տեղեկատվությունը
 հնարավորություն տվեց հստակ պատկերացում
 կազմելու հանրային ծառայողների հոգեբանական
 դիմանկարի մասին:

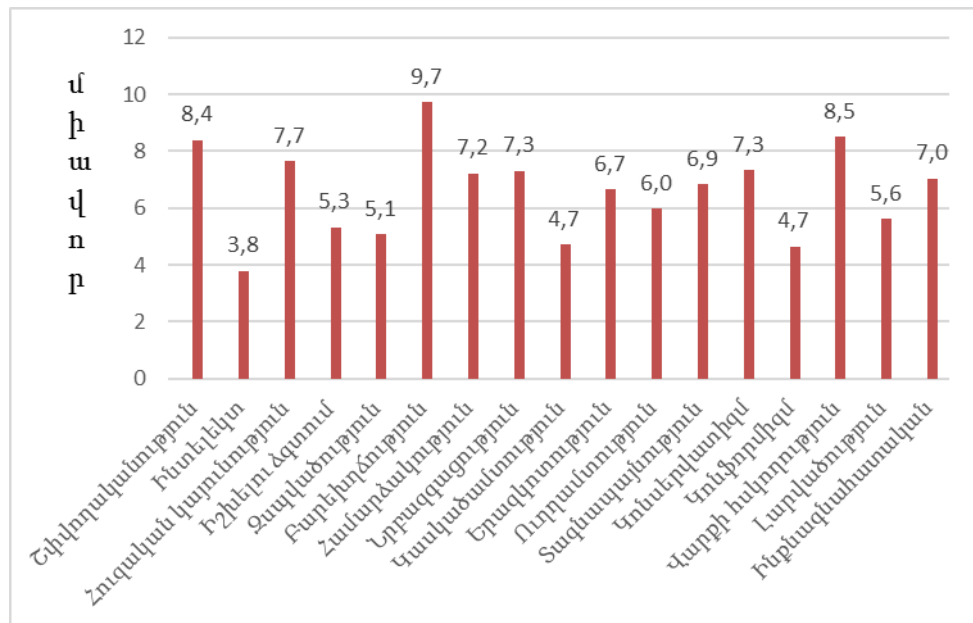
Անդրադառնալով հանրային ծառայողների
 շրջանում անցկացված հետազոտության
 արդյունքներին: 4-րդ աղյուսակում, 6-րդ և 7-րդ
 նկարներում ներկայացված են նրանց անձնային
 գործունեության միջին ցուցանիշները և ստանդարտ
 շեղումները:

Աղյուսակ 4.

Կետտելի թեստի միջին ցուցանիշները (n=63)

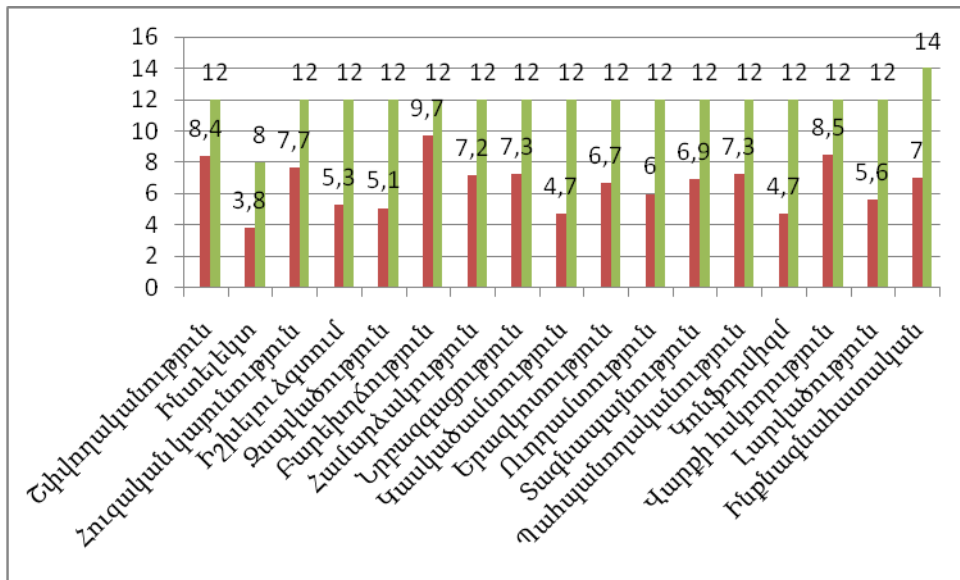
N	Անձի հատկանիշներ	M	σ
1.	Շփվողականություն	8,4	2,0
2.	Ինտելեկտ	3,8	1,4
3.	Հնազանդ կայունություն	7,7	2,3
4.	Իշխելու ձգտում	5,3	2,0
5.	Չսպվածություն	5,1	1,7
6.	Բարեխղճություն	9,7	1,8
7.	Համարձակություն	7,2	2,2
8.	Նրբագգացություն	7,3	2,0
9.	Կասկածամտություն	4,7	1,9

10.	Երազկոտություն	6,7	2,1
11.	Ուղղամտություն	6,0	2,6
12.	Տազնապայնություն	6,9	2,2
13.	Պահպանողականություն	7,3	2,2
14.	Կոնֆորմիզմ	4,7	2,3
15.	Վարքի հսկողություն	8,5	1,7
16.	Լարվածություն	5,6	2,0
17.	Ինքնագնահատական	7,0	2,2



Նկար 6.4 Ետտեղի թեստի միջին ցուցանիշները (n=63)

Հանրային ծառայողների անձնային հատկությունների արտահայտվածության ցուցանիշներն ըստ կիրառված մեթոդիկայի առավել պարզ երևում են 7-րդ նկարում, որտեղ դրանք համադրված են թեստի չափորոշիչային տվյալների հետ:



Նկար 7.4 Ետտեղի թեստի միջին ցուցանիշների գծապատկեր

Ըստ Կետտեղի թեստի՝ ինտեղեկտուալ բլոկը ներառում է ինտեղեկտի, երազկոտութան և ճկունութան ցուցանիշները: Ինչպես երևում է արդյունքներից, նշված ցուցանիշները միջին մակարդակում են: Դա նշանակում է, որ հանրային ծառայողները, իրենց գործունեության բնույթից ելնելով, կարող են լուծել ինչպես վերացական, այնպես էլ կոնկրետ բնույթ ունեցող խնդիրներ: Նրանք աղելի շատ իրատես են, արագ են լուծում գործնական բնույթ ունեցող խնդիրները, միտված են արտաքին իրականութուն: Չարգացած են րանց կոնկրետ երևակայութունը: Ճկունութան միջին ցուցանիշները վկայում են այն մասին, որ նրանք ոչ բոլոր իրադրութուններում են կարողանում հեշտութամբ ընդունել նոր գաղափարներ ու սկզբունքներ, երբեմն կարող են ընդդիմանալ փոփոխութուններին: Որոշ իրադրութուններում էլ կարող են փորձարկումներ կատարել, հեշտութամբ ընդունել փոփոխութունները: Այսպիսով, հանրային ծառայողների շրջանում ինտեղեկտուալ բլոկի ցուցանիշները գտնվում են միջին մակարդակում:

Յաջորդաբար կը հոգակամայինն է, որը ներառում է հոգական կայունություն, բարեխղճություն, նրբազգացություն, տազնապայնություն, վարքի հսկողություն, լարվածություն ցուցանիշները: Յոգական կայունության միջին ցուցանիշները վկայում են այն մասին, որ երբեմն հանրային ծառայողները կարող են դրսևորել հոգական կայունություն ու հանգստություն: Նրանց հետաքրքրությունները երբեմն կայուն են: Նրանք իրատեսորեն են գնահատում իրականությունը: Բարձր են հանրային ծառայողների բարեխղճության ցուցանիշները, ինչը նշանակում է, որ նրանք պատասխանատու են, բարեխիղճ, առջևորդվում են պարտքի և պատասխանատվության զգացումով, հետևում են համընդհանուր սահմանված նորմերին, գործնական են և համառ իրենց նպատակներին հասնելու հարցում: Նրբանկատության ցուցանիշները նույնպես միջին մակարդակում են: Նշանակում է՝ հանրային ծառայողներն ինքնավստահ են, գործնական, ունեն ճկուն միտք և դատողականություն, որոշ իրադրություններում կարող են պահպանել հանգստություն և լինել սառնասիրտ (տազնապայնություն միջին ցուցանիշները): Վարքի հսկողության ցուցանիշները ձգտում են վեր, ինչը վկայում է նրանց նպատակասլացության, իրենց հոլդերն ու վարքը կառավարելու ունակության մասին: Յանրային ծառայողները հակված են իրականացնելու կազմակերպչական գործունեություն և հաջողության հասնելու այն մասնագիտություններում, որտեղ պահանջվում է օբյեկտիվություն, վճռականություն, հավասարակշռվածություն: Իսկ լարվածության ցուցանիշները միջին մակարդակում են գտնվում, ինչը ցույց է տալիս, որ հանրային ծառայողները

հանգիստ են, ունենցածր մոտիվացիա, ինքնաբավ են: Այսպիսով, հուզակամային բլոկում բարձր է բարեխղճ ության ցուցանիշը: Մյուս գործոնները գտնվում են միջին մակարդակում:

Յաջորդ՝ հաղորդակցական և միջանձնային հարաբերություններն հաստատելու բլոկը ներառում է շփվողականություն, իշխելու ձգտման, զսպվածություն, համարձակություն, կասկածամտություն, ուղղամտություն, ինքնուրույնություն ցուցանիշները:

Շփվողականություն ցուցանիշները միջին մակարդակում են, ինչը վկայում է այն մասին, որ հանրային ծառայողները երբեմն հեշտությամբ են միջանձնային հարաբերություններն հաստատում, պատրաստ են համագործակցելու և համատեղ որոշումներ ընդունելու այլ մարդկանց հետ: Որոշ իրադրություններում կարող են լինել զիջող, նրբանկատ, սիրալիր (իշխելու ձգտման միջին ցուցանիշներ), համբերատար, դյուրահավատ, անմիջական (կասկածամտություն ցածր ցուցանիշներ): Նրանք գուցե են իրենց հույզերն արտահայտելու հարցում: Չգուշավոր են, գործում են մտածված: Յակված են անհանգստանալու ապագայի համար (զսպվածություն միջին ցուցանիշներ): Որոշ իրադրություններում հանրային ծառայողները կարող են դրսևորել համարձակություն, նախաձեռնողականություն, ռիսկի դիմել և համագործակցել անձանոթ մարդկանց հետ անձանոթ իրադրությունում (համարձակություն միջին ցուցանիշներ): Ուղղամտություն միջին ցուցանիշները վկայում են, որ միջանձնային հարաբերություններում հանրային ծառայողներն ավելի շատ ուղղամիտ են, անմիջական, երբեմն կարող են դժվարությամբ վերլուծել գործընկերոջ

դրդապատճառները, երբեմն էլ՝ դրսևորել խորաթափանցու թյուն, զգուշավորություն, դժվար իրադրություններ իցել քգտնելու ունակություն: Ցածր են հանրային ծառայողների կոնֆորմիզմի ցուցանիշները: Դանշանակում է, որ ցածր են րանց ինքնուրույնության աստիճանը. կախվածություն ունեն խմբի կարծիքից, հետևում են համընդհանուր սահմանված նորմերին, ձգտում են աշխատելու նորոշումներ ընդունելու խմբի հետ համատեղ, ձգտում են սոցիալական խրախուսանքի: Այսպիսով, միջանձնային հարաբերություններ հաստատելու բլոկում ցածր են կասկածամտության և կոնֆորմիզմի ցուցանիշները: Մյուս գործոնների դեպքում ցուցանիշները միջին մակարդակում են:

Հանրային ծառայողների ինքնագնահատականը համարժեք է, այսինքն՝ նրանք իրատեսություն են գնահատում իրենց հնարավորությունները: Հանրային ծառայողների այս խումբը համարվում է միատարր, քանի որ ստանդարտ շեղումների ցուցանիշները բարձր չեն: Նրանց հոգեբանական դիմանկարը կազմելու համար համեմատել ենք անձնային գործոնների միջին ցուցանիշները՝ ըստ սեռերի:

Կետտելիթեստի միջին ցուցանիշները՝ ըստ
սեռի (n=63)

N	Անձի հատկանիշներ	Կիս (n=36)		Տղամարդ (n=27)		t
		M	σ	M	σ	
1	Շփվողականություն	8,2	2,2	8,7	1,8	2,0
2	Ինտելեկտ	4,1	1,3	3,4	1,6	4,9
3	Հոգական կայունություն	7,4	2,5	8,0	2,0	1,9
4	Իշխելու ձգտում	5,4	2,0	5,3	2,1	0,36
5	Չսպվածություն	4,7	1,5	5,6	1,7	5,3
6	Բարեխղճություն	9,7	1,7	9,9	2,0	0,81
7	Քաջություն	6,9	2,1	7,7	2,2	2,8
8	Նրբագացություն	7,2	2,0	7,4	2,1	0,73
9	Կասկածամտություն	4,9	1,9	4,4	1,8	2,3
10	Երազկոտություն	6,8	2,2	6,5	2,0	1,06
11	Ուղղամտություն	5,8	3,0	6,2	1,9	1,0
12	Տազնապայնություն	7,2	2,3	6,4	2,1	2,5
13	Պահպանողականություն	7,8	2,3	6,8	2,0	3,3
14	Կոնֆորմիզմ	4,9	2,6	4,4	1,8	1,6
15	Վարքի հսկողություն	8,4	1,8	8,7	1,7	1,5
16	Լարվածություն	5,8	2,1	5,5	1,8	1,2
17	Ինքնագնահատական	6,7	1,9	7,5	2,5	2,3

Ինչպես երևում է 5-րդ աղյուսակից, անձնային գործոնների՝ սեռով պայմանավորված միջին ցուցանիշները միմյանցից գրեթե չեն տարբերվում, իսկ եթե տարբերություն կա, ապա այն չի անցնում բարձրի շեմը (կանանց շփվողականության ցուցանիշը 8,2 է, տղամարդկանցը՝ 8,7. տարբերությունը 0,5 է, երկու դեպքում էլ ցուցանիշը միջին է համարվում: Նման պատկեր է նաև մյուս գործոնների դեպքում): Ըստ Ստյուդենտի t

կրիտիկական չափանիշի՝ կանանց և տղամարդկանց խմբերում առկա են էական տարբերություններ ինտելեկտի, գույվածություն, կոնսերվատիզմի դեպքում:

Հանրային ծառայողների և դասախոսների անձնային գործունեության միջին ցուցանիշները բերված են 6-րդ աղյուցակում:

Աղյուցակ 6.

Կետտելի թեստի միջին ցուցանիշները հանրային ծառայողների և դասախոսների շրջանում (n=93)

N	Անձի հատկանիշներ	Հանրային ծառայողներ (n=63)		Դասախոսներ (n=30)		t
		M	σ	M	σ	
1	Ծփվողականություն	8,4	2,0	8,3	2,7	0,33
2	Ինտելեկտ	3,8	1,4	4,2	1,5	3,77
3	Հուզական կայունություն	7,7	2,3	8,4	2,0	3,2
4	Իշխելու ձգտում	5,3	2,0	4,9	2,4	1,57
5	Զույվածություն	5,1	1,7	4,6	2,0	2,8
6	Բարեխղճություն	9,7	1,8	9,9	2,5	0,77
7	Քաջություն	7,2	2,2	7,4	2,1	0,86
8	Նրբագգացություն	7,3	2,0	7,4	1,8	0,58
9	Կասկածամտություն	4,7	1,9	4,3	1,6	2,80
10	Երազկոտություն	6,7	2,1	7,1	2,4	1,53

1 1	Ուղղամտություն	6,0	2,6	6,3	1,9	1,3 2
1 2	Տագնապայնություն	6,9	2,2	6,3	2,5	2,1 0
1 3	Պահպանողականություն	7,3	2,2	7,5	2,4	0,7 4
1 4	Կոնֆորմիզմ	4,7	2,3	5,7	2,5	3,4 2
1 5	Վարքի հսկողություն	8,5	1,7	8,5	2,0	-
1 6	Լարվածություն	5,6	2,0	5,8	2,0	1
1 7	Ինքնագնահատական	7,0	2,2	6,5	2,1	2,2 3

Հանրային ծառայողներին և դասախոսներին անձնային գործունեության համեմատությունից պարզվում է, որ տարբերվում են կոնֆորմիզմի միջին ցուցանիշները. հանրային ծառայողների շրջանում նշված ցուցանիշը ցածր է (4,7), իսկ դասախոսների շրջանում միջին մակարդակի է (5,7): Ըստ Ստյուդենտի է կրիտիկական չափանիշի՝ արձանագրվել են ինտելեկտի, կոնֆորմիզմի ցուցանիշների էական տարբերություններ:

Նման հետազոտություն է իրականացվել Մոլբանսկում՝ 123 հանրային ծառայողների շրջանում (41-ը՝ տղամարդ, 82-ը՝ կին): Հետազոտության արդյունքում կազմվել է հանրային ծառայողի հոգեբանական դիմանկարը, ըստ որի՝ նրանք շփվող են, հետևում են համընդհանուր սահմանված նորմերին, հուզական տեսանկյունից կայուն են, համարձակ, կասկածամիտ են, միջանձնային հարաբերություններում դիվանագետ են, ճկուն,

ունենվարքիբարձրհսկողություն²⁷⁷: Զամեմատելով
 սույն հետազոտության արդյունքները ԶԶ
 հանրային ծառայողների հոգեբանական դիմանկարի
 հետ՝ կարող ենք փաստել, որ թե՛ Մուրմանսկի, թե՛ ԶԶ
 հանրային ծառայողների շրջանում բարձր են
 բարեխղճություն ցուցանիչները, այսինքն՝ նրանք
 առաջնորդվում են պարտքի և պատասխանատվության
 զգացումով, հետևում համընդհանուր սահմանված
 նորմերին: Ի տարբերություն Մուրմանսկի
 հանրային ծառայողների, որոնք միջանձնային
 հարաբերություններում դիվանագետեն, համարձակ,
 կասկածամիտ, ԶԶ հանրային ծառայողները
 դյուրահավատ են, միջանձնային
 հարաբերություններում՝ ավելի շատ ուղղամիտ:

Իրականացված մեկ այլ հետազոտության
 արդյունքները փաստում են, որ հանրային
 ծառայողներն ունենին տելեկտի, իշխելու ձգտման,
 զսպվածություն միջին ցուցանիչներ: Նրանք իրատես
 են, ունեն գործնական ուղղվածություն, հանգիստ
 են, դյուրահավատ, կախում ունեն խմբից²⁷⁸: Սույն
 հետազոտության արդյունքները համընկնում են
 մեր կողմից ստացված տվյալների հետ, այսինքն՝ ԶԶ
 հանրային ծառայողների ինտելեկտը, իշխելու
 ձգտումը և զսպվածությունը նույնպես միջին
 մակարդակում են: Նրանք ավելի շատ իրատես են,
 դյուրահավատ, կախում ունեն խմբից:

Այսպիսով, ընդհանրացնելով հանրային
 ծառայողների անձնային ցուցանիչները, կարող ենք
 եզրակացնել, որ նրանց բնորոշ են
 բարեխղճությունը, դյուրահավատությունը,

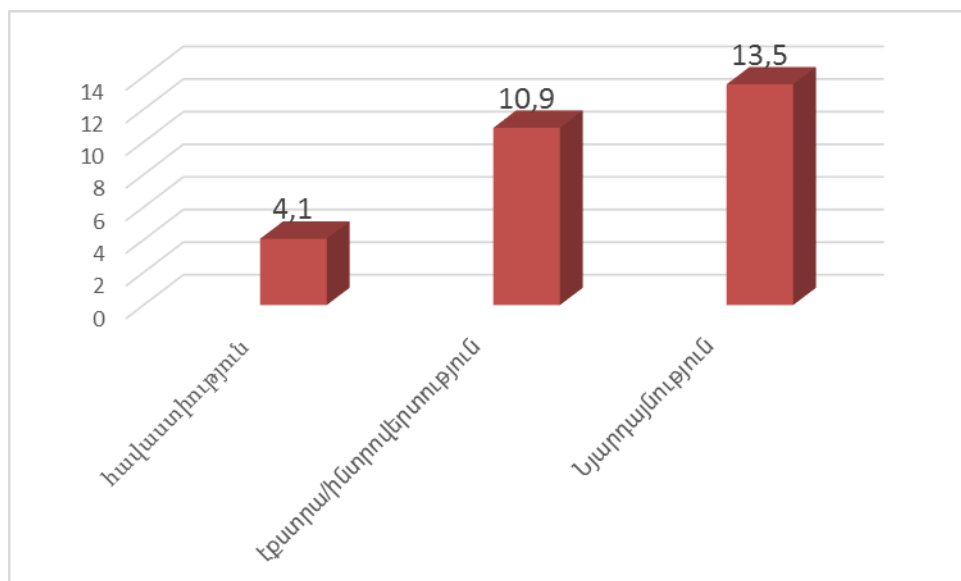
²⁷⁷ Курбанович Х.С., Пути развития личностных качеств муниципальных служащих,
<http://www.dissercat.com/content/puti-razvitiya-lichnostnykh-kachestv-munitsipalnykh-sluzhashchikh#ixzz3yWliY1yG>
²⁷⁸ Панарин И. А., Социально-психологические свойства личности государственных служащих как основа
 совершенствования кадровой работы, Автореферат, 2002, <http://www.dissercat.com/content/sotsialno-psikhologicheskie-svoistva-lichnosti-gosudarstvennykh-sluzhashchikh-kak-osnova-sov#ixzz3yX1lvcFQ>

ուղղամտությունը, կոնֆորմիզմը և համարժեք
ինքնագնահատականը:

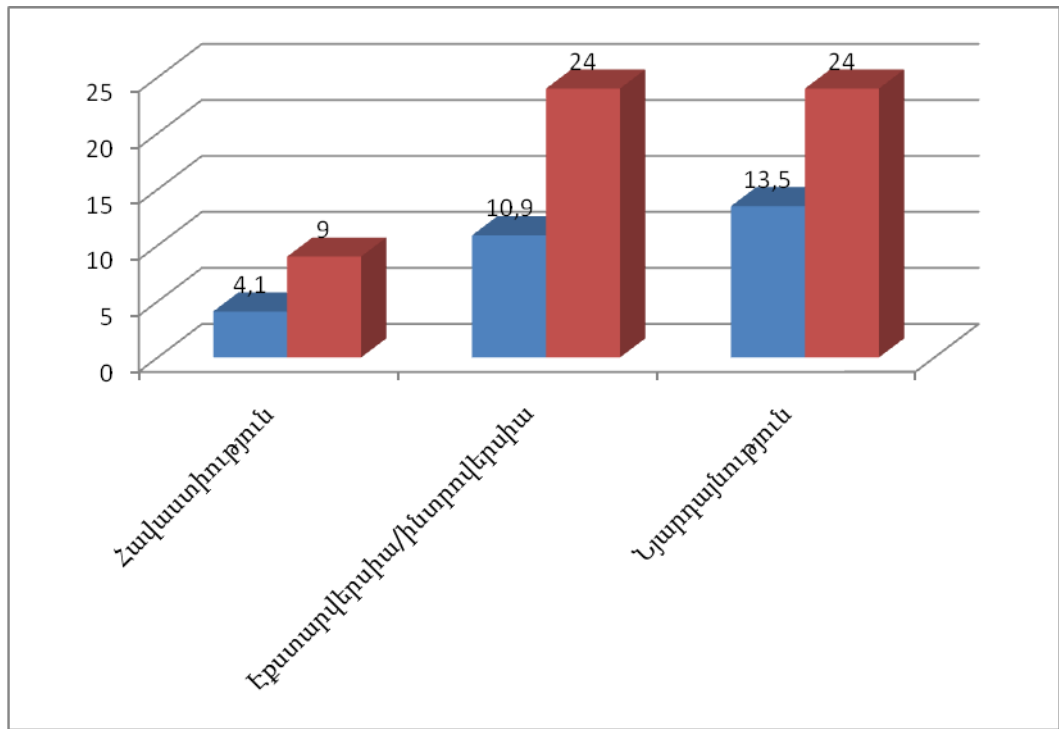
Յոգեդիագնոստիկ հետազոտության այս
փուլում նախատեսվում է բնական էքստրավերսիայի և
նյարդայնության դրսևորումների բացահայտումը
հանրային ծառայողների շրջանում: Յանրային
ծառայողներն իրենց աշխատանքային
գործունեության մեջ առանձնանում են արագ
շփումներ հաստատելու ունակությամբ. ոմանք
ավելի հեշտությամբ են շփվում մարդկանց հետ,
ոմանք առավել պարփակված են: Անձնային այս
առանձնահատկությունները որոշելու համար
նպատակահարմար է կիրառել Հ.Այգենկի մեթոդիկան,
որը հնարավորություն է տալիս բացահայտելու նաև
անձի հուզական կայունությունը: Վերջինս
նպաստում է գործունեության արդյունավետ
իրականացմանը, հնարավորություն է տալիս արագ
ընդունելու որոշումներ: Կատարված
հետազոտության միջին տվյալները ներկայացված
են 7-րդ աղյուսակում և 3-րդ նկարում:

Այգեսկիթեստի միջին ցուցանիշները (n=117)

N		M	σ
1	Չավաստի ություն	4,1	1,6
2	Էքստարվերսիա/ինտրովերսիա	10,9	2,9
3	Նյարդայն ություն	13,5	4,3

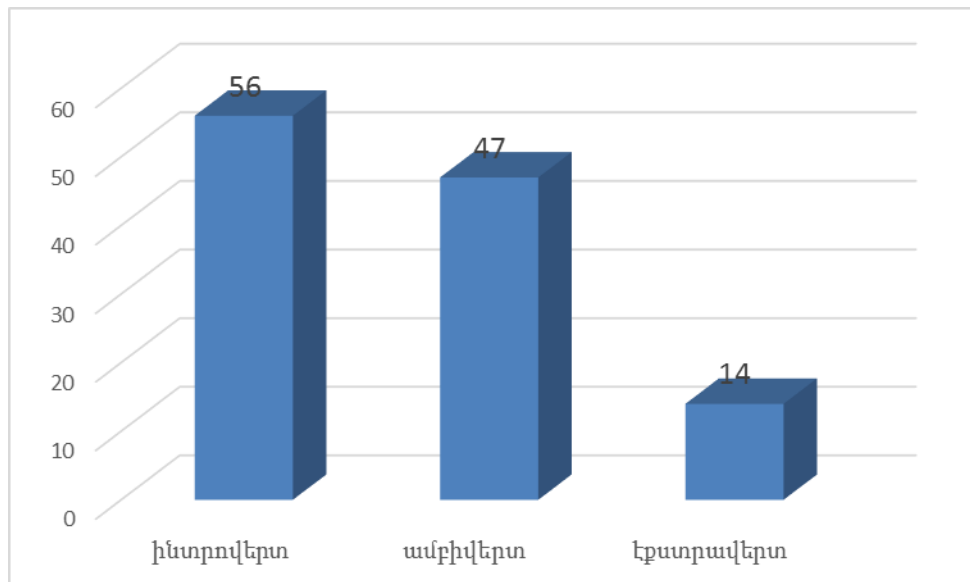


Նկար 8. Այգեսկիթեստի միջին ցուցանիշները Չետագոտական տվյալների համեմատական պատկերը թեստի չափորոշիչային տվյալների հետպատկերված Է 9-րդ նկարում:



Նկար 9.Այգեսկիթեստիմիջինցուցանիշների չափորոշիչայինտվյալների համեմատության գծապատկեր

Յանրային ծառայողների էքստրավերսիա և ինտրովերսիա դրսևորումը երևում է 10-րդ նկարում:



Նկար 10. Էքստրավերսիա և ինտրովերսիա դրսևորումը հանրային ծառայողների շրջանում

Ի ն չ պ ե ս ար դ ե ն ն շ ե լ ե ն ք , Յ . Ա յ գ ե ն կ ի հ ար ց ար ան ը
 ք ա ց ա հ ա յ տ ու մ է է ք ս տր ա վ եր ս ի ան , ի ն տր ո վ եր ս ի ան և
 ն յ ար դ ա յ ն ու թ յ ան մ ա կ ար դ ա կ ը : Յ ար ց ար ան ը
 հ ն ար ա վ ո թ յ ու ն է տ ա լ ի ս ն ա ն ք ա ց ա հ ա յ տ ե լ ու
 հ ան ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի ան կ ե ղ ծ ու թ յ ան
 մ ա կ ար դ ա կ ը , ո թ ի մ ի ջ ի ն ց ու ց ա ն ի շ ը 4,1 է . ս ա
 ն շ ան ա կ ու մ է , ո թ ն ր ան ց պ ա տ ա ս խ ա ն ն եր ի
 ան կ ե ղ ծ ու թ յ ու ն ն ի ր ա վ ի ճ ա կ ա յ ի ն ք ն ու յ թ ու ն ի :
 է ք ս տր ա վ եր ս ի ա յ ի և ի ն տր ո վ եր ս ի ա յ ի մ ի ջ ի ն
 ց ու ց ա ն ի շ ը վ կ ա յ ու մ է , ո թ հ ան ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի
 շ ր ջ ան ու մ գ եր ա կ շ ռ ո ղ ե ն ի ն տր ո վ եր տ ն եր ն ու
 ա մ ք ի վ եր տ ն եր ը (տե ' ս Ն կ ար 10): է ք ս տր ա վ եր տ ն եր ն
 ա վ ե լ ի ք ի չ ե ն (13), թ ե ն , պ ա յ մ ա ն ա վ ո թ վ ա ծ ի ր ե ն ց
 ա շ խ ա տ ա ն ք ա յ ի ն գ ո թ ծ ու ն ե ու թ յ ա մ ք , ո թ տ ե ղ
 գ եր ի շ խ ո ղ ե ն «մ ար դ -մ ար դ »
 փ ո խ հ ար ա ք եր ու թ յ ու ն ն եր ը , է ք ս տր ա վ եր տ ն եր ը պ ե տ ք
 է ա վ ե լ ի շ ա տ լ ի ն ե ի ն : Ը ն դ ու ն վ ա ծ կ ար ծ ի ք կ ա , թ ե
 է ք ս տր ա վ եր տ ն եր ի ն ք ն ո թ ո շ ե ն
 շ փ վ ո ղ ա կ ան ու թ յ ու ն ը , ի մ պ ու լ լ ս ի վ ու թ յ ու ն ը , վ ար ք ի
 ճ կ ու ն ու թ յ ու ն ը , ն ա խ ա ճ ե ռ ն ո ղ ա կ ան ու թ յ ու ն ը և
 ս ո ց ի ա լ ա կ ան ք ար ծ ր հ ար մ ար վ ո ղ ա կ ան ու թ յ ու ն ը :
 Ի ն տր ո վ եր տ ն եր ի ն , ը ն դ հ ա կ առ ա կ ը , ք ն ո թ ո շ է
 պ ար փ ա կ վ ա ծ ու թ յ ու ն ը , ս ո ց ի ա լ ա կ ան
 պ ա ս ս ի վ ու թ յ ու ն ը , ն ր ան ք խ ու ս ա փ ու մ ե ն
 շ փ ու մ ն եր ի ց , հ ա կ վ ա ծ ե ն ի ն ք ն ա վ եր լ ու ծ ու թ յ ան , և
 դ ժ վ ար է ը ն թ ան ու մ ն ր ան ց ս ո ց ի ա լ ա կ ան
 հ ար մ ար ու մ ը :

Ս տ ա ց վ ա ծ ար դ յ ու ն ք ն եր ի ց ե գ ր ա կ ա ց ն ու մ ե ն ք .
 հ ան ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի մ ե ծ ա մ ա ս ն ու թ յ ու ն ը
 դ ժ վ ար ու թ յ ա մ ք է շ փ ու մ ն եր հ ա ս տ ա տ ու մ , հ ա կ վ ա ծ է
 ի ն ք ն ա վ եր լ ու ծ ու թ յ ան : Ն ր ան ք հ ե շ տ ու թ յ ա մ ք ե ն
 կ ա տ ար ու մ մ ի ա պ ա ղ ա ղ ա շ խ ա տ ա ն ք ը , ա վ ե լ ի գ գ ու յ շ ե ն :
 Ի ն տր ո վ եր տ ն եր ը ն ա խ ա պ ե ս պ լ ան ա վ ո թ ու մ ե ն ի ր ե ն ց
 գ ո թ ծ եր ը , ա վ ե լ ի մ ե ծ ն շ ան ա կ ու թ յ ու ն ե ն տ ա լ ի ս

բարոյական և էթիկական նորմերին: Ինտրովերտները կարողանում են հսկել իրենց հոլյզերը, ձգտում են հանգիստ, կարգավորված կյանքի: Ի տարբերություն ինտրովերտների՝ էքստրավերտները ձգտում են ստանալ ու ուժեղ, վառ տպավորություններ, հակված են ռիսկի դիմելու և գործում են պահի ազդեցությամբ: Նրանք սիրում են փոփոխություններ, գերադասում են գործել, քան մտածել, կարող են լինել անզուսպ: Այդ ենկիթեստի և Կետտելի թեստի ցուցանիշների համադրությունից կարող ենք ենթադրել, որ հանրային ծառայողների զսպվածությունը, դժվարությամբ շփումներ հաստատելը, զիջող, նրբանկատ լինելը պայմանավորված են այն հանգամանքով, որ նրանց մեծամասնությունն ինտրովերտ է: Հանրային ծառայողների շրջանում շատ են նաև ամբիվերտները, որոնք դրսևորում են ինչպես էքստրավերտության, այնպես էլ ինտրովերտության գծեր:

Հանրային ծառայողների նյարդայնության ցուցանիշները գտնվում են միջին մակարդակում: Դա նշանակում է, որ նրանց առավել բնորոշ է հոլզական կայունությունը, նրանք հակված չեն անհանգստության, կայուն են արտաքին ազդեցությունների հանդեպ, վստահություն են ներշնչում, հակված են լիդերության: Ստանդարտ շեղումը ցույց է տալիս, որ նյարդայնության ցուցանիշի պարագայում մեծ է ցրվածությունը միջին արժեքի շուրջ:

Այսպիսով՝ հանրային ծառայողների շրջանում մեծամասնությունն են կազմում ինտրովերտները, և նրանց նյարդայնության ցուցանիշը միջին մակարդակի է:

Ստացված տվյալները վերլուծվել են ըստ սենային առանձնահատկությունների, և դուրս են

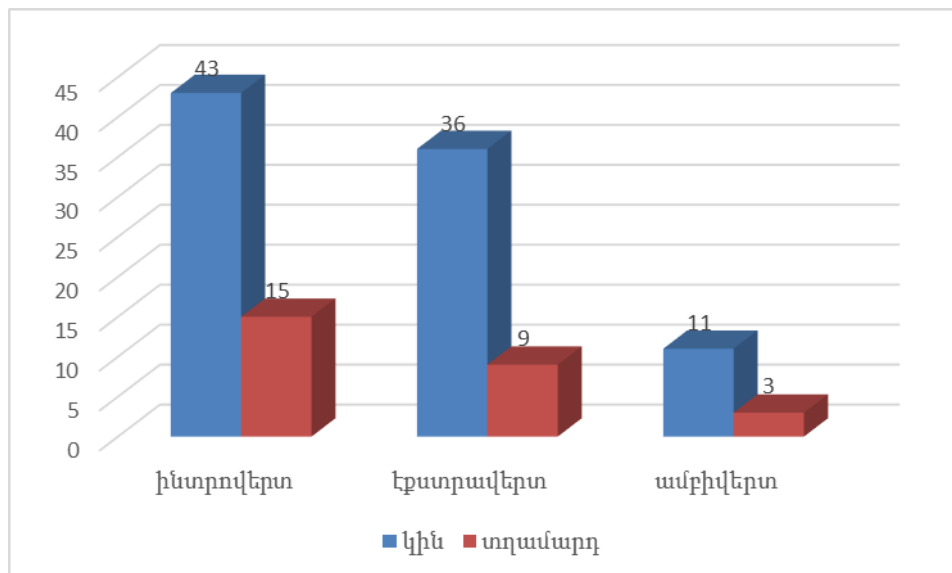
բ Ե ր վ Է Լ հ ան ր այ ի ն ծ առ այ ո ւ թ յ ան հ ամ ակ ար գ ի ա շ խ ատ ակ ի ց ն Ե ր Ի հ ո գ Ե ք ան ակ ան առ ան ձ ն ա հ ատ կ ո ւ թ յ ո ւ ն ն Ե ր Ի ն մ ան ո ւ թ յ ո ւ ն ն Ե ր ն ո ւ տ ար ք Ե ր ո ւ թ յ ո ւ ն ն Ե ր ը : 8-ր դ ա ղ յ ո ւ ս ակ ո ւ մ ն Ե ր կ այ ա ց վ ա ծ Ե ն կ ան ան ց և տ ղ ամ ար դ կ ան ց Է ք ս տր ավ Ե ր ս Ի այ Ի ո ւ Ի ն տր ո վ Ե ր ս Ի այ Ի ար տ ա հ այ տ վ ա ծ ո ւ թ յ ան մ Ի ջ Ի ն ց ո ւ ց ան Ի շ ն Ե ր ը :

Ա ղ յ ո ւ ս ակ 8.

Ա յ զ Ե ն կ Ի թ Ե ս տ Ի մ Ի ջ Ի ն ց ո ւ ց ան Ի շ ն Ե ր ը ` ը ս տ ս Ե ռ Ի

N		Կ Ի ն (n=90)	տ ղ ամ ար դ (n=27)
1	Չ ավ աս տ Ի ո ւ թ յ ո ւ ն	4,0	4,1
2	Է ք ս տր ավ Ե ր ս Ի ա / Ի ն տր ո վ Ե ր ս Ի ա	10,9	10,8
3	Ն յ ար դ այ ն ո ւ թ յ ո ւ ն	13,6	13,4

11-ր դ ն կ ար ո ւ մ ն Ե ր կ այ ա ց վ ա ծ Է Է ք ս տր ավ Ե ր ս Ի այ Ի ո ւ Ի ն տր ո վ Ե ր ս Ի այ Ի դ ր ս ն ո ր ո ւ մ ը կ ան ան ց և տ ղ ամ ար դ կ ան ց շ ր ջ ան ո ւ մ :



Ն կ ար 11. Է ք ս տր ավ Ե ր ս Ի այ Ի և Ի ն տր ո վ Ե ր ս Ի այ Ի դ ր ս ն ո ր ո ւ մ ը կ ան ան ց և տ ղ ամ ար դ կ ան ց շ ր ջ ան ո ւ մ

Ինչպես երևում է, թե՛ կանանց, թե՛ տղամարդկանց շրջանում գերակշռում են ինտրովերտները: Նյարդայնություն մակարդակը միջին է:

Նշենք, որ հանրային ծառայողների անձնային առանձնահատկություններին վերաբերող հետազոտությունում ցույց է տրված, որ նրանց մասնագիտական զարգացման առաջընթացի, արդյունավետ մասնագիտական աճ ապահովելու կարևոր պայման է նյարդայնության ցածր մակարդակը ²⁷⁹:

Այսպիսով՝ հանրային ծառայողների շրջանում մեծամասնություն են կազմում ինտրովերտները, և նրանց նյարդայնության մակարդակը միջին է:

Ընդհանրացնելով հանրային ծառայողների անձնային որակների հետազոտության արդյունքները՝ կազմեցինք նրանց հոգեբանական դիմանկարը, ըստ որի՝ ՅՅ հանրային ծառայողներն ունեն ինտելեկտի միջին մակարդակ, քարեխիղճ են, իրատես, դյուրահավատ, ուղղամիտ (ի տարբերություն Մուրմանսկի հանրային ծառայողների, ովքեր միջանձնային հարաբերություններում դիվանագետ են, համարձակ, կասկածամիտ), կոնֆորմիստ են, ունեն համարժեք ինքնագնահատական: Յանրային ծառայողների շրջանում մեծամասնություն են կազմում ինտրովերտները, որոնք ունեն նյարդայնության միջին մակարդակ:

5. 3. Յանրային ծառայողների արդյունավետ հաղորդակցումը պայմանավորող գործոնների ուսումնասիրության արդյունքների վերլուծություն

²⁷⁹ Гончаров Ю.Н., Личностные особенности профессионального развития государственных служащих, Автореферат, 1997, <http://www.dissercat.com/content/lichnostnye-osobennosti-professionalnogo-razvitiya-gosudarstvennykh-služhashchikh#ixzz3tFxTLiK>

Կոնֆլիկտային իրադրություններում հանրային ծառայողների վարքի ռազմավարությունների ուսումնասիրության արդյունքների վերլուծություն

Հանրային ծառայողները միջանձնային փոխհարաբերություններ հաստատելու գործընթացում, կապված իրենց անձնային առանձնահատկությունների հետ, կարող են ներգրավվել կոնֆլիկտի մեջ: Կոնֆլիկտների առկայությունը և հաղթահարումը կարևոր հանգամանք է, որն անմիջականորեն ազդում է գործունեության արդյունավետության վրա: Պայմանավորված անձի՝ կոնֆլիկտային իրադրություններում ընտրած ռազմավարությամբ, կարելի է ընտրել նրա հետփոխհարաբերություններ հաստատելու ուղիները և կառավարել կոնֆլիկտը: Այս առումով կիրառել ենք Կ.Թովմասի մեթոդիկան: Կ. Թովմասն առանձնացնում է կոնֆլիկտային իրադրության մեջ դրսևորվող վարքի հետևյալ տիպերը՝ մրցակցություն, համագործակցություն, հարմարում, փոխզիջում, խուսափում: Նա կոնֆլիկտային իրադրություններում վարքի ռազմավարությունները դասակարգում էր երկու չափանիշով: Առաջին չափանիշը սեփական շահերն ու հետաքրքրությունները պաշտպանելու անձի ձգտումն է, երկրորդը՝ անձի ձգտումը՝ հաշվի առնելու այլ անձանց հետաքրքրությունները: Ստորև ներկայացված են հետազոտվողների միջին ցուցանիշները և ստանդարտ շեղումները:

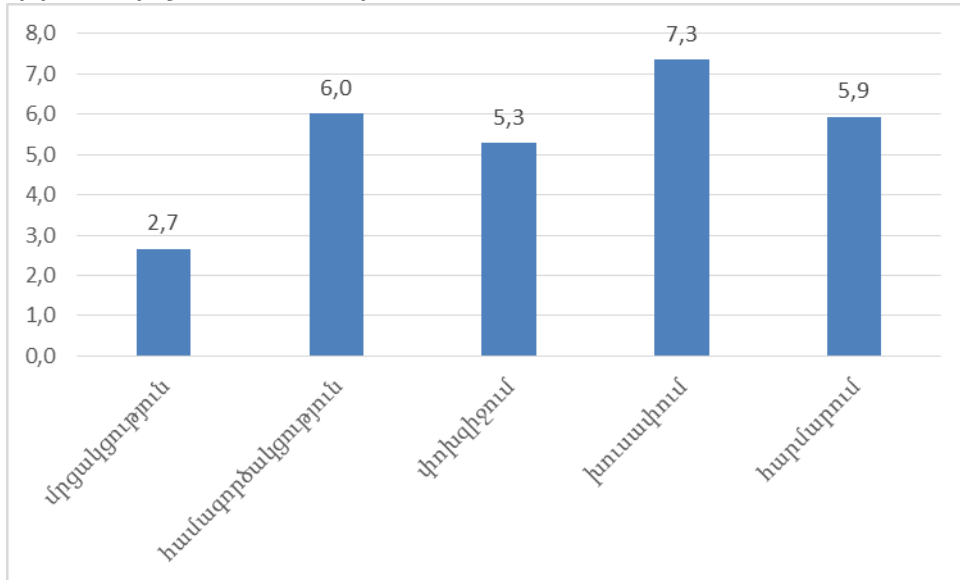
Աղյուսակ 9.

Թովմասի թեստի միջին ցուցանիշները (n=84)

N		M	σ
1	մրցակցություն	2,7	2,2
2	համագործակցություն	6,0	1,6
3	փոխզիջում	5,3	1,3

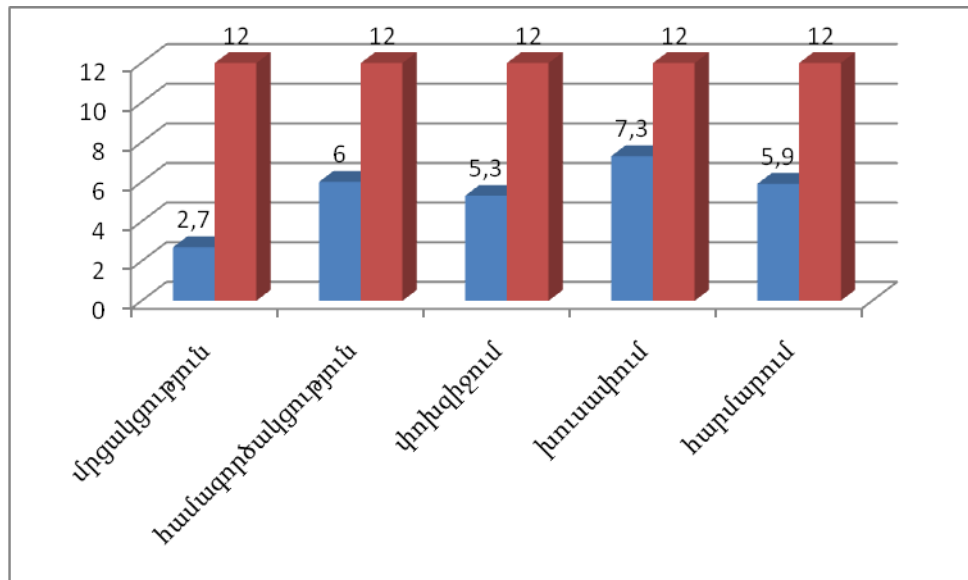
4	խոլեստերոլ	7,3	1,9
5	հարմարում	5,9	1,5

12-րդ նկարում ներկայացված են հանրային ծառայողների նախընտրած առողջապահության միջոցառումները և նախընտրված առողջապահության միջոցառումները:



Նկար 12.4 Կոնֆլիկտային իրադրություններում դրսևորվող վարքի ազդեցությունները միջին ցուցանիշները

Այնուհետև ներկայացված են դրսևորվող ցուցանիշների և թեստի չափորոշիչային տվյալների համադրությունը, որը թույլ է տալիս պարզել վարքի ազդեցությունների առավել հաճախ դրսևորվող տարբերակը (Նկար 13.)



Նկար 13. Կոնֆլիկտային

Իրադրություններում դրսևորվող վարքի ռազմավարությունները միջին ցուցանիշները Արդյունքներից երևում է, որ հանրային ծառայողները կոնֆլիկտային իրադրությունում գերադասում են խոսափել կոնֆլիկտային հարցերի քննարկումից կամ հետաձգում են դրանք՝ անտեսելով ոչ միայն իրենց, այլև ուրիշների հետաքրքրությունները: Այս ռազմավարության դեպքում անձը չի ուզում պաշտպանել իր իրավունքները, համագործակցել լուծում մշակելու համար, խոսափում է իր տեսակետն արտահայտելուց, հրաժարվում է վիճելուց: Սա նշանակում է հրաժարվել խնդրի լուծման պատասխանատվությունից: Այսպիսի վարքը հնարավոր է այն դեպքում, եթե հանրային ծառայողների համար կոնֆլիկտի էլքնառանձնապես կարևոր չէ, ինչպես նաև երբ իրադրությունը շատ բարդ է, և կոնֆլիկտի լուծումը մասնակիցներից շատ մեծ ջանք է պահանջում: Հանրային ծառայողը այս ռազմավարությունը կարող է նախընտրել այն դեպքում, եթե չունի իշխանություն կոնֆլիկտը իշահ իրեն լուծելու համար: Ղեկավարող հանրային ծառայողների համար վարքի այս ռազմավարության

կիրառումը նպատակահարմար կարող է լինել, եթե նա
մեծ լարվածություն է զգում կոլեկտիվում և
ցանկանում է նվազեցնել լարվածությունը
փոխհարաբերություններում, եթե շատ հոգսեր ունի
և ցանկություն է ունի ներգրավվելու
կոնֆլիկտային իրադրություն մեջ (լրացուցիչ
ժամանակի և ուժերի կորուստ): Այս
ռազմավարությունը նտրությունը
հնարավորություն է տալիս ժամանակ շահել
(աջակցություն կամ լրացուցիչ ինֆորմացիա
ստանալ), եթե հանրային ծառայողը կարծում է, թե
խնդրի անհապաղ լուծումը կարող է սրել
իրավիճակը:

Վարքի այս ռազմավարությունը
հնարավորություն է տալիս հանրային
ծառայողներին կոնֆլիկտային
փոխհարաբերությունից դուրս գալու առանց
սեփական հետաքրքրություններն անտեսելու, բայց և
առանց կոնֆլիկտը լուծելու: Եթե այսպիսի վարք
ընտրում է ղեկավարը, ապա դա թույլ է տալիս նրան
խուսափել պատասխանատվությունից, խնդրի խորքը
չթափանցել, կարծես մնալ ստվերում, խուսափել
կոնֆլիկտի լուծումից:

Ցածր է հանրային ծառայողների
մրցակցության միջին ցուցանիշը. և սմի փաստ, որ
նրանք հակված չեն բավարարելու իրենց
հետաքրքրությունները՝ ի վնաս ուրիշների: Վարքի
մյուս ռազմավարությունների ընտրությունը
կրում է իրավիճակային բնույթ. պայմանավորված
իրավիճակով՝ նրանք կարող են և՛ համագործակցել,
և՛ գնալ փոխզիջման, և՛ հարմարվել կոնֆլիկտային
իրադրությանը: Յամագործակցության դեպքում
բավարարվում են երկու կողմերի
հետաքրքրությունները: Արդյունքը լինում է

փոխադարձ հարգանքի և վստահության առաջացումը, հարաբերությունները դառնում են ամուրի և կայուն: Կոնֆլիկտային իրադրություն և ծմանայս նազմավարությունը համարվում է առավել կառուցողական: Փոխզիջման դեպքում երկու կողմերի հետաքրքրությունները բավարարվում են կիսով չափ:

Հարմարման դեպքում անձն անտեսում է իր հետաքրքրությունները՝ ի շահ ուրիշների: Այսպիսի նազմավարություն և կարող են ընտրել ցածր ինքնագնահատական ունեցող անձինք, ովքեր համոզված են, որ իրենց հետաքրքրությունները կարող են ուշադրության չարժանանալ: Եթե վեճի առարկան կարևոր չէ, շատ ավելի կարևոր են փոխհարաբերությունները, ապա վարքի այս նազմավարությունը նախընտրելի է:

Ինչպես երևում է աղյուսակ 9-ից, վարքի նազմավարությունների դեպքում տվյալները ցրված չեն միջին արժեքի շուրջ. ընտրանքը միատարր է:

Հետազոտական տվյալների առավել ամբողջական պատկեր ստանալու նպատակով համեմատել ենք կոնֆլիկտային իրադրություններում դրսևորվող վարքի նազմավարության սեռային առանձնահատկությունները:

Աղյուսակ 10.

Կոնֆլիկտային իրադրություններում դրսևորվող վարքի նազմավարությունների միջին ցուցանիշները կանանց և տղամարդկանց շրջանում

(84)

N	Վարքի նազմավարությունները	Կիս (n=63)	տղամարդ
---	------------------------------	---------------	---------

		(n=21)				
		M	σ	M	σ	t
1	մրցակցություն	2,9	2,4	2,0	1,7	4,0
2	համագործակցություն	6,0	1,6	6,1	1,5	0,87
3	փոխզիջում	5,3	1,4	5,5	1,2	2,0
4	խոսափում	7,3	1,9	7,6	1,8	1,4
5	հարմարում	6,0	1,6	5,9	1,4	0,75

Ինչպես երևում է 10-րդ աղյուսակից, թե՛ կանանց, թե՛ տղամարդկանց շրջանում գերակշռող է խոսափման միջին ցուցանիշը: Կանանց և տղամարդկանց վարքի նազմավարությունների միջին ցուցանիշների միջև տարբերությունը մեծ է, միայն բարձր է կանանց մրցակցության միջին ցուցանիշը (2,9): Ըստ Ստյուդենտի t-չափանիշի՝ էական տարբերություն կա մրցակցություն և նազմավարության դեպքում: Սա նշանակում է, որ կանայք իրենց գործունեության մեջ, ի տարբերություն տղամարդկանց, հակված են բավարարելու իրենց հետաքրքրությունները՝ ի վնասուրիշների:

Յանրային ծառայողների տվյալները համեմատել ենք եՊՅ պրոֆեսորադասախոսական կազմի որակավորման բարձրացման ծրագրով կազմակերպվող դասընթացների մասնակցող դասախոսների տվյալների հետ: Յանրային ծառայողների և դասախոսների՝ կոնֆլիկտային իրադրություններում դրսևորվող վարքի նազմավարությունների միջին ցուցանիշները ներկայացված են 11-րդ աղյուսակում:

Աղյուսակ 11.

Կոնֆլիկտային իրադրություններում դրսևորվող վարքի նազմավարությունների միջին

ց ու ց ա ն ի շ ն ե ռ ը հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե ռ ի և
դ ա ս ա խ ո ս ն ե ռ ի շ ը ջ ա ն ու մ

N	Վարքի ն ա զ մ ա վ ա թ ռ ու թ յ ու ն ն ե ռ ը	Յ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե ռ (n=84)		Դ ա ս ա խ ո ս ն ե ռ (n=30)		t
		M	σ	M	σ	
1	մ ր ց ա կ ց ու թ յ ու ն	2,7	2,2	2,7	2,6	-
2	հ ա մ ա գ ո թ ծ ա կ ց ու թ յ ո ւ ն	6,0	1,6	5,9	2,0	0,6 1
3	փ ո խ զ ի ջ ու մ	5,3	1,3	5,7	1,1	0,3 4
4	խ ու ս ա փ ու մ	7,3	1,9	6,8	2,0	2,8
5	հ ա թ մ ա թ ու մ	5,9	1,5	6,0	1,8	0,7 4

Յ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե ռ ի և դ ա ս ա խ ո ս ն ե ռ ի
կ ո ն Ֆ լ ի կ տ ա յ ի ն ի թ ա դ թ ու թ յ ու ն ն ե թ ու մ դ թ ս ս ո թ ղ ո ղ
վ ա թ ք ի ն ա զ մ ա վ ա թ ռ ու թ յ ու ն ն ե ռ ի մ ի ջ ի ն
ց ու ց ա ն ի շ ն ե ռ ի հ ա մ ե մ ա տ ու թ յ ու ն ը ց ու յ ց է տ ա լ ի ս ,
ո թ ն թ ա ն ց ց ու ց ա ն ի շ ն ե ռ ի մ ի ջ և է ա կ ա ն
տ ա թ ք ե թ ու թ յ ու ն ն ե ռ չ կ ա ն . ը ս տ Ս տ յ ու ղ ե ն տ ի տ
կ թ ի տ ի կ ա կ ա ն չ ա փ ա ն ի շ ի՝ տ ա թ ք ե թ ու թ յ ու ն կ ա
«խ ու ս ա փ ու մ» ն ա զ մ ա վ ա թ ռ ու թ յ ա ն դ ե պ ք ու մ : Ա յ ս
ն ա զ մ ա վ ա թ ռ ու թ յ ա ն մ ի ջ ի ն ց ու ց ա ն ի շ ը ք ա թ ձ թ է
հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե ռ ի շ ը ջ ա ն ու մ :

Ա յ ս պ ի ս ո ղ , կ ա թ ո ղ ե ն ք ա ս է լ , ո թ կ ո ն Ֆ լ ի կ տ ա յ ի ն
ի թ ա դ թ ու թ յ ու ն ն ե թ ու մ հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե ռ ը
գ ե թ ա դ ա ս ու մ ե ն խ ու ս ա փ է լ կ ո ն Ֆ լ ի կ տ ա յ ի ն հ ա թ ց ե թ ի
ք ն ն ա թ կ ու մ ի ց :

Ա ն դ թ ա դ առ ն ա ն ք հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե ռ ի
հ ա ղ ո թ դ ա կ ց մ ա ն առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն ե թ ի
հ է տ ա գ ո տ ու թ յ ա ն ա թ դ յ ու ն ք ն ե թ ի վ ե թ լ ու ծ ու թ յ ա ն ը :

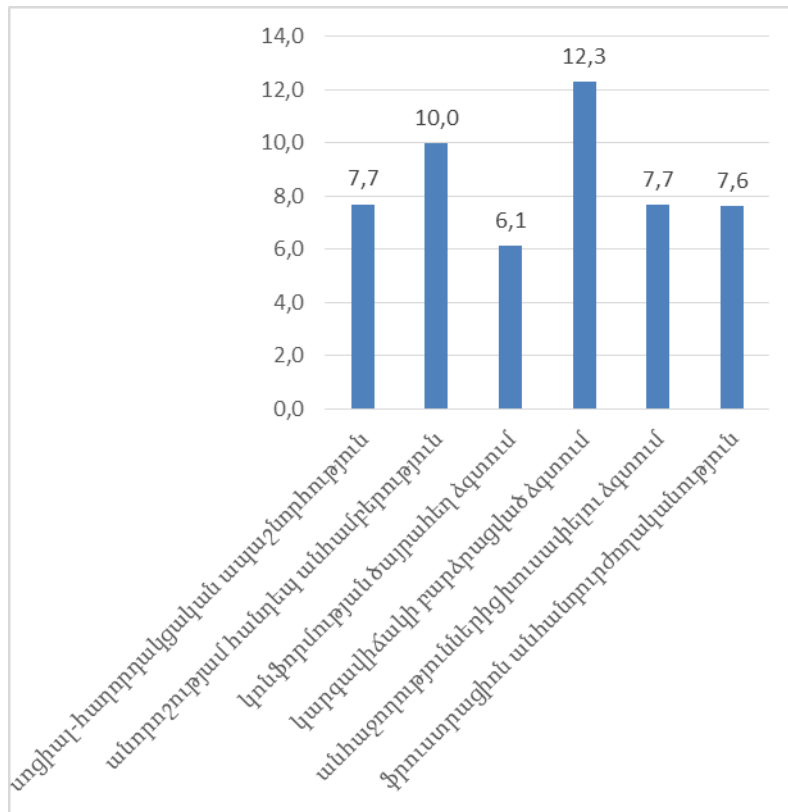
Յ ա ղ ո թ դ ա կ ց մ ա ն գ ո թ ը ն թ ա ց ու մ հ ա ն ր ա յ ի ն
ծ առ ա յ ո ղ ն ե ռ ը կ ա թ ո ղ ե ն դ թ ս ս ո թ է լ տ ա թ ք ե թ

առանձնահատկություններ, այսինքն՝ կարող են
շփում պահանջող անորոշ իրադրություններում
տագնապել, շփոթվել, փորձել խուսափել
անհաջողություններից կամ էլ շփման
յուրաքանչյուր իրադրություն օգտագործել
ինքնահաստատվելու նպատակով: Այս
առանձնահատկությունները բացահայտելու համար
կիրառվել է սոցիալ-հաղորդակցական
բանիմացություն գնահատման մեթոդիկան: 12-րդ
աղյուսակում ներկայացված են հանրային
ծառայողների սոցիալ-հաղորդակցական
առանձնահատկությունների միջին ցուցանիշները
և ստանդարտը:

Սոցիալ-հաղորդակցական
առանձնահատկությունների միջին
գուցանիշները (n=85)

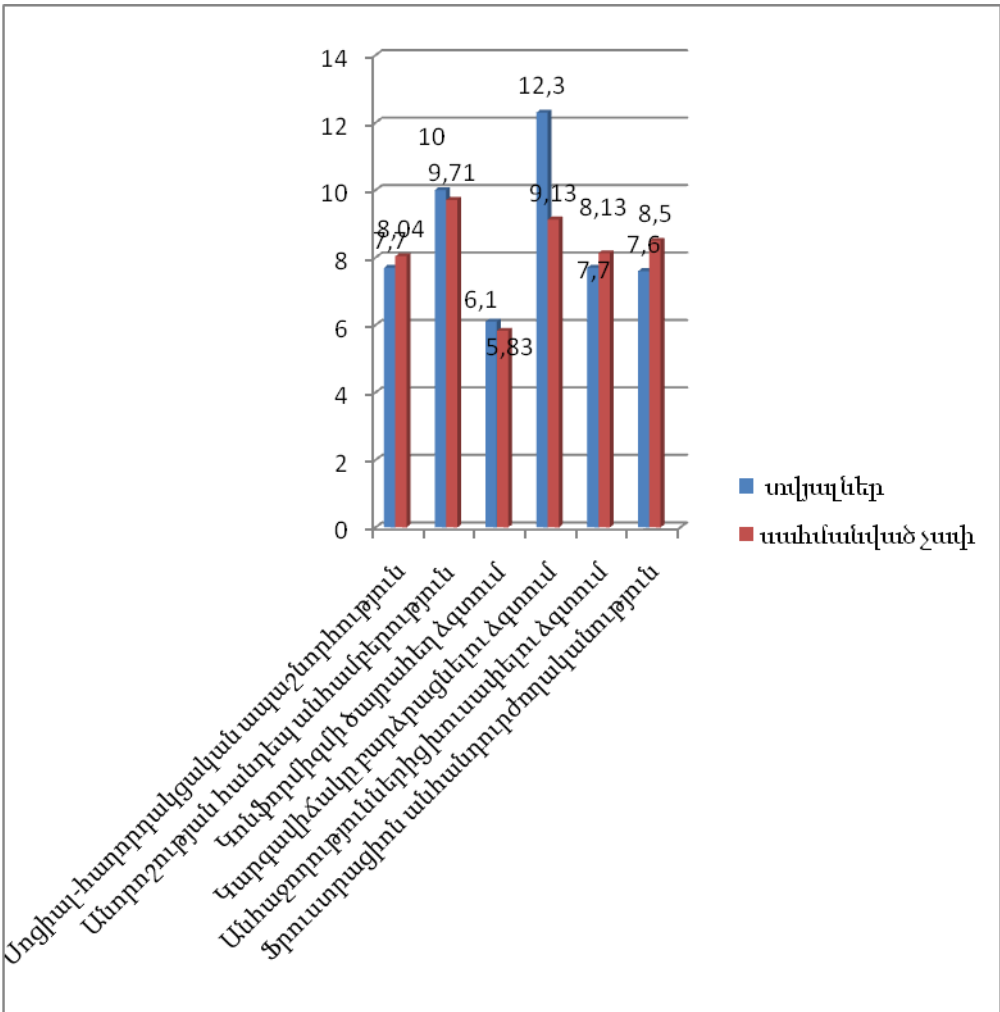
N	Հաղորդակցման առանձնահատկությունները	M	σ
1	Սոցիալ-հաղորդակցական ապաշնորհություն	7,7	4,9
2	Անորոշություն հանդես անհամբերություն	10,0	3,2
3	Կոնֆորմիզմի ծայրահեղ ձգտում	6,1	3,0
4	Կարգավիճակը բարձրացելու ձգտում	12,3	3,5
5	Անհաջողություններից խուսափելու ձգտում	7,7	4,4
6	Ֆրոստրացիոն անհանդուրժողականություն	7,6	4,1

14-րդ նկարում երևում են հանրային ծառայողների
սոցիալ-հաղորդակցական
առանձնահատկությունները :



Ն կ ա ր 14. Ս ո ց ի ա լ - հ ա դ ո ր դ ա կ ց ա կ ա ն

առանձնահատկություններին միջին ցուցանիշները 15-րդ նկարում ներկայացված են հանրային ծառայողների սոցիալ-հարթակային առանձնահատկություններին միջին ցուցանիշների համեմատությունը չափորոշիչային տվյալների հետ:



Նկար 15. Սոցիալ-հաղորդակցական առանձնահատկությունների միջին ցուցանիշները

Ինչպես երևում է, հանրային ծառայողների մոտ սոցիալ-հաղորդակցական ապաշտրիկության ցուցանիշները միջինից ցածր են, ինչը նշանակում է, որ նրանք որոշ իրադրություններում հեշտությամբ են միջանձնային հարաբերություններ հաստատում, կարող են ձևավորել շփման լայն շրջանակ, արագ կողմնորոշվել շփում պահանջող անսպասելի իրադրություններում, հարմարվել նոր իրադրությանը: Սոցիալ-հաղորդակցական ապաշտրիկության ստանդարտ շեղումը բարձր է, ինչը նշանակում է, որ տվյալները շատ են ցրված միջին արժեքի շուրջ: Հաղորդակցման մյուս առանձնահատկությունների դեպքում ևս ստանդարտ

զեղու մների ցուցանիշները բարձր են: Յանրային ծառայողները կարող են հաղորդակցման գործընթացում կառավարել ինչպես իրենց, այնպես էլ ուրիշների հույզերն ու զգացմունքները: Անորոշ ության հանդեպ անհանդուրժողական ության ցուցանիշը հանրային ծառայողների շրջանում միջինից բարձր է: Նրանք անկանխատեսելի իրադրություններում կարող են տագնապել, շփոթվել: Անորոշ իրադրությունում ձգտում են արագ որոշումներ ընդունել և դուրս գալ այդ վիճակից: Յանրային իրադրությունը կարող են վերլուծել մակերեսորեն, այլ ընտրանքներն ընտրել և մերժել պատահականորեն: Որոշում ընդունելիս հակված են ավելի ճիշտ համարել ուրիշների կարծիքը: Այս ամենն ապացուցում են նաև կոնֆորմիզմի միջինից բարձր ցուցանիշները: Նրանք հակված են հեշտությամբ զիջել ու խմբային ճնշմանը: Մեծ նշանակություն են տալիս այն բանին, թե արդյոք համընկնում է իրենց կարծիքը խմբի կարծիքի հետ: Ծրջապատողների կարծիքը կոնֆորմիստ անձանց համար ունի որոշիչ նշանակություն: Եվ, որպես հետևանք, նրանք վախենում են վիճաբանության մեջ մտնել շրջապատողների հետ, հակված են հրաժարվել ու իրենց այն մտադրություններից, որոնք աջակցություն չեն ստանում խմբի կողմից: Յրաժարվում են պատասխանատվություն և ստանձնել ու ցանախաձեռնողականություն հանդես բերել ու ց: Բարձր է հանրային ծառայողների՝ կարգավիճակը բարձրացնել ու ձգտման ցուցանիշը, այսինքն՝ նրանք մտահոգվում են իրենց կարգավիճակը բարձրացնել ու հարցով, ձգտում են բարձր դիրքի և հեղինակություն: Նրանց գրավում է կազմակերպչական-կառավարչական բնույթի գործունեությունը, ուրիշների վրա իշխել ու

զգացողությունը: Յանրային ծառայողների շրջանում միջինից ցածր մակարդակում են անհաջողություններից խուսափելու ձգտումը և ֆրոնտալ առաջընթացի անհանդուրժողականության ցուցանիշները, ինչը նշանակում է, որ նրանք ավելի հաճախ են ակտիվորեն ընդգրկվում նոր գործերի մեջ, դժվարություններից չեն վախենում, հավատում են իրենց ուժերին ու ընդունականություններին, ակտիվորեն հետաքրքրվում են տեղի ունեցող իրադարձություններով: Վստահում են մարդկանց, առանց կաշականդվելու մտերիմ հարաբերություններ են հաստատում նրանց հետ՝ չվախենալով հնարավոր հիասթափություններից: Յամարժեք են ընկալում այլ անձանց և կառուցողականորեն են արձագանքում նրանց գործողություններին, այդ թվում՝ քննադատականը և ազդեցության:

Յանրային ծառայողների հոգեբանական դիմանկարը կազմվելու համար համեմատել են քննարկյալ սոցիալ-հաղորդակցական առանձնահատկությունների միջին ցուցանիշները՝ ըստ սեռային տարբերությունների, որը ներկայացված է 13-րդ աղյուսակում:

Աղյուսակ 13.

Սոցիալ-հաղորդակցական առանձնահատկությունների միջին ցուցանիշները՝ ըստ սեռի (n=85)

N	Յաղորդակցման առանձնահատկությունները	Կին (n=67)		տղամարդ (n=18)	
		M	σ	M	σ
1	Սոցիալ-հաղորդակցական ապաշնորհություն	8	5,2	6,7	3,4

2	Անորոշ ության հանդեպ անհամբեր ություն	10,1	3,4	9,5	2,2	1
3	Կոնֆորմիզմի ծայրահեղ ձգտում	6,3	3,2	5,3	1,6	3
4	Կարգավիճակը բարձրացնելու ձգտում	11,9	3,3	13,9	3,9	2
5	Անհաջող ություններից խուսափելու ձգտում	7,7	4,4	7,7	4,5	0
6	Ֆրոլստրացիոն անհանդուրժողական ություն	7,9	4,2	6,5	3,7	1

Ինչպես երևում է 13-րդ աղյուսակից, կանայք սոցիալ-հաղորդակցական ապաշնորհ ության միջին ցուցանիշներ ունեն, իսկ տղամարդիկ՝ միջինից ցածր: Նշանակում է, որ կանայք ոչ բոլոր իրադրություններում են հեշտությամբ միջանձնային հարաբերություններ հաստատում, անհամբեր են անորոշ ության հանդեպ: Ըստ Ստյուդենտի տեսության՝ կանանց և տղամարդկանց կոնֆորմիզմի ծայրահեղ ձգտման ցուցանիշների միջև էական տարբերություն կա: Կանանց դեպքում կոնֆորմիզմի ծայրահեղ ձգտման ցուցանիշները միջինից բարձր են, տղամարդկանց դեպքում՝ միջինից ցածր: Կանայք ավելի շատ են կախված շրջապատողների կարծիքից, մինչդեռ տղամարդիկ ավելի հաճախ կարողանում են ինքնուրույն կարծիք ձևավորել: Ավելի բարձր են տղամարդկանց՝ կարգավիճակը բարձրացնելու ձգտման ցուցանիշները. նրանք ավելի շատ են մտահոգվում իրենց կարգավիճակը բարձրացնելու մասին: Անհաջող ություններից խուսափելու կողմնորոշման ցուցանիշները թե՛ կանանց, թե՛ տղամարդկանց դեպքում միջինից ցածր են:

Յանրային ծառայողների սոցիալ-հաղորդակցական առանձնահատկությունների

տվյալները համեմատելով ԵՊՀ պրոֆեսորադասախոսական կազմի որակավորման բարձրացման ծրագրով կազմակերպվող դասընթացներին մասնակցող դասախոսներին տվյալներին հետ՝ պարզվեց, որ սոցիալ-հաղորդակցական առանձնահատկություններին միջին ցուցանիշներն էականորեն չեն տարբերվում (տե՛ս աղյուսակ 14):

Աղյուսակ 14.

Սոցիալ-հաղորդակցական

առանձնահատկություններին միջին ցուցանիշները հանրային ծառայողներին դասախոսներին շրջանում

N	Հաղորդակցման առանձնահատկությունները	Հանրային ծառայողներ (n=85)		Դասախոսներ (n=30)		t
		M	σ	M	σ	
1	Սոցիալ-հաղորդակցական ապաշնորհություն	7,7	4,9	8,6	6,1	0,59
2	Անորոշություն հանդեպ անհամբերություն	10,0	3,2	9,6	3,6	0,72
3	Կոնֆորմիզմի ծայրահեղ ձգտում	6,1	3,0	6,2	2,5	0,32
4	Կարգավիճակը բարձրացելու ձգտում	12,3	3,5	12,1	3,2	0,41
5	Անհաջողություններին ցիտուսափելու ձգտում	7,7	4,4	6,4	4,1	1,65
6	Ֆրուստրացիոն անհանդուրժողականություն	7,6	4,1	5,2	3,5	3,96

Ինչպես երևում է, հանրային ծառայողներին սոցիալ-հաղորդակցական ապաշնորհության ցուցանիշները միջինից ցածր են, իսկ

դասախոսներինը՝ միջին մակարդակում: Դասախոսում է այն մասին, որ վերջիններս ոչ բոլոր իրադրություններում են հեշտությամբ միջանձնային հարաբերություններ հաստատում: Թե՛ հանրային ծառայողները, թե՛ դասախոսները ձգտում են բարձրացնել իրենց կարգավիճակը, ավելի հաճախ խոսափում են սեփական կարծիք ձևավորելուց: Ի տարբերություն հանրային ծառայողների՝ ավելի ցածր է դասախոսների \$րուստրացիոն անհանդուրժողականության ցուցանիշը (5,2), թեև երկու դեպքում էլ այն միջինից ցածր է, այսինքն՝ նրանք համարժեք են ընկալում այլ անձանց և կառուցողականորեն են արձագանքում նրանց գործողություններին, այդ թվում՝ քննադատությանը և ագրեսիային: Ըստ Ստյոկոնտիտ կրիտիկական չափանիշի՝ հանրային ծառայողների և դասախոսների խմբերի միջև էական տարբերություն կա \$րուստրացիոն անհանդուրժողականության հարցում:

Այսպիսով, կարող ենք ասել, որ հանրային ծառայողները՝

- ◊ հեշտությամբ են միջանձնային հարաբերություններ հաստատում,
- ◊ անորոշության հանդեպ անհանդուրժող են,
- ◊ կոնֆորմիստ են,
- ◊ ձգտում են բարձրացնել իրենց կարգավիճակը:

Անդրադառնանք հանրային ծառայողների՝ դժվար իրադրություններում դրսևորվող վարքի ռազմավարություններին հետազոտության արդյունքների վերլուծությանը:

Կոնֆլիկտային իրադրություններից զատ հանրային ծառայողներն իրենց աշխատանքային գործունեության մեջ հանդիպում են տարաբնույթ դժվարությունների, որոնք յուրաքանչյուրը հաղթահարում է յուրովի՝ ելնելով իր

ի ն տ է լ Ե կ տ ու ա լ և կ ամ ա յ ի ն ջ ա ն ք ե ռ ի շ ն ո ռ հ ի վ մ շ ա կ ա ծ ռ ա զ մ ա վ ա ռ ու թ յ ու ն ն ե ռ ի ց : Տ ա ռ ք ե ռ ռ ա զ մ ա վ ա ռ ու թ յ ու ն ն ե ռ ի կ ի ռ ա ռ ու մ ը ն ու յ ն ա Ե ս ա զ դ ու մ Ե գ ո ռ ծ ու ն ե ու թ յ ա ն ա ռ դ յ ու ն ա վ Ե տ ու թ յ ա ն վ ռ ա , ի ն չ ը դ ժ վ ա ռ ի ռ ա դ ռ ու թ յ ու ն ն ե ռ ու մ ա ռ ա գ կ ո դ մ ն ո ռ ո շ վ Ե լ ու հ ն ա ռ ա վ ո ռ ու թ յ ու ն Ե տ ա լ ի ս : Դ ժ վ ա ռ ի ռ ա դ ռ ու թ յ ու ն ն ե ռ ու մ ա ն ձ ի կ ո դ մ ի ց կ ի ռ ա ռ վ ո դ ռ ա զ մ ա վ ա ռ ու թ յ ու ն ն ե ռ ի ը ն տ ռ ու թ յ ու ն ը պ ա ռ զ Ե լ ու հ ա մ ա ռ , ի ն չ պ Ե ս ա ռ դ Ե ն ն շ Ե լ Ե ն ք , կ ի ռ ա ռ վ Ե լ Ե Ռ . Լ ա զ ա ռ ու ս ի մ Ե թ ո դ ի կ ա ն :

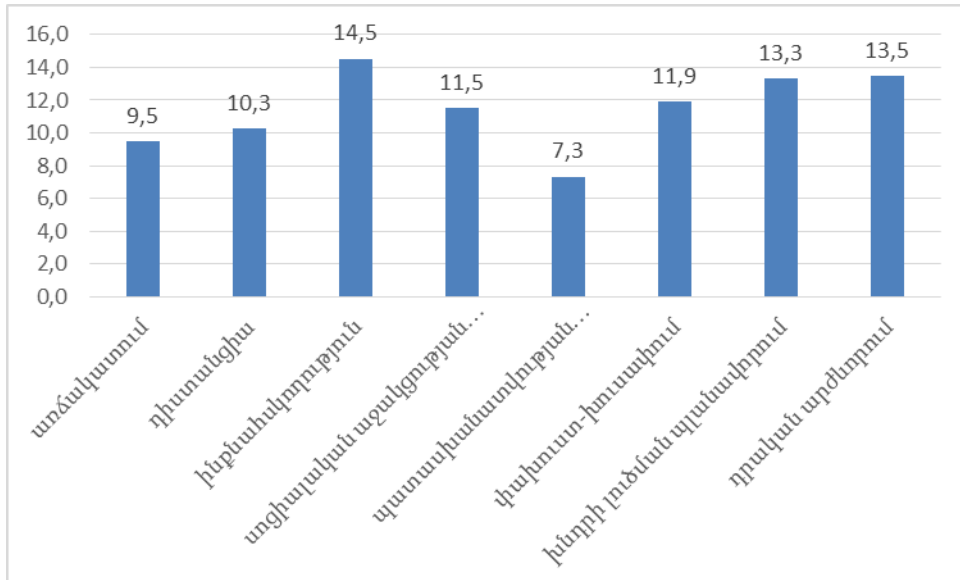
Յ ա ն ռ ա յ ի ն ծ ա ռ ա յ ո դ ն ե ռ ի ` դ ժ վ ա ռ ի ռ ա դ ռ ու թ յ ու ն ն ե ռ ու մ կ ի ռ ա ռ վ ո դ վ ա ռ ք ի ռ ա զ մ ա վ ա ռ ու թ յ ու ն ն ե ռ ի մ ի ջ ի ն ց ու ց ա ն ի շ ն ե ռ ը և ս տ ա ն դ ա ռ տ շ Ե դ ու մ ն ե ռ ը ն ե ռ կ ա յ ա ց վ ա ծ Ե ն 15-ր դ ա դ յ ու ս ա կ ու մ :

Ա դ յ ու ս ա կ 15.

Դ ժ վ ա ռ ի ռ ա դ ռ ու թ յ ու ն ն ե ռ ու մ կ ի ռ ա ռ վ ո դ վ ա ռ ք ի ռ ա զ մ ա վ ա ռ ու թ յ ու ն ն ե ռ ի մ ի ջ ի ն ց ու ց ա ն ի շ ն ե ռ ը (n=81)

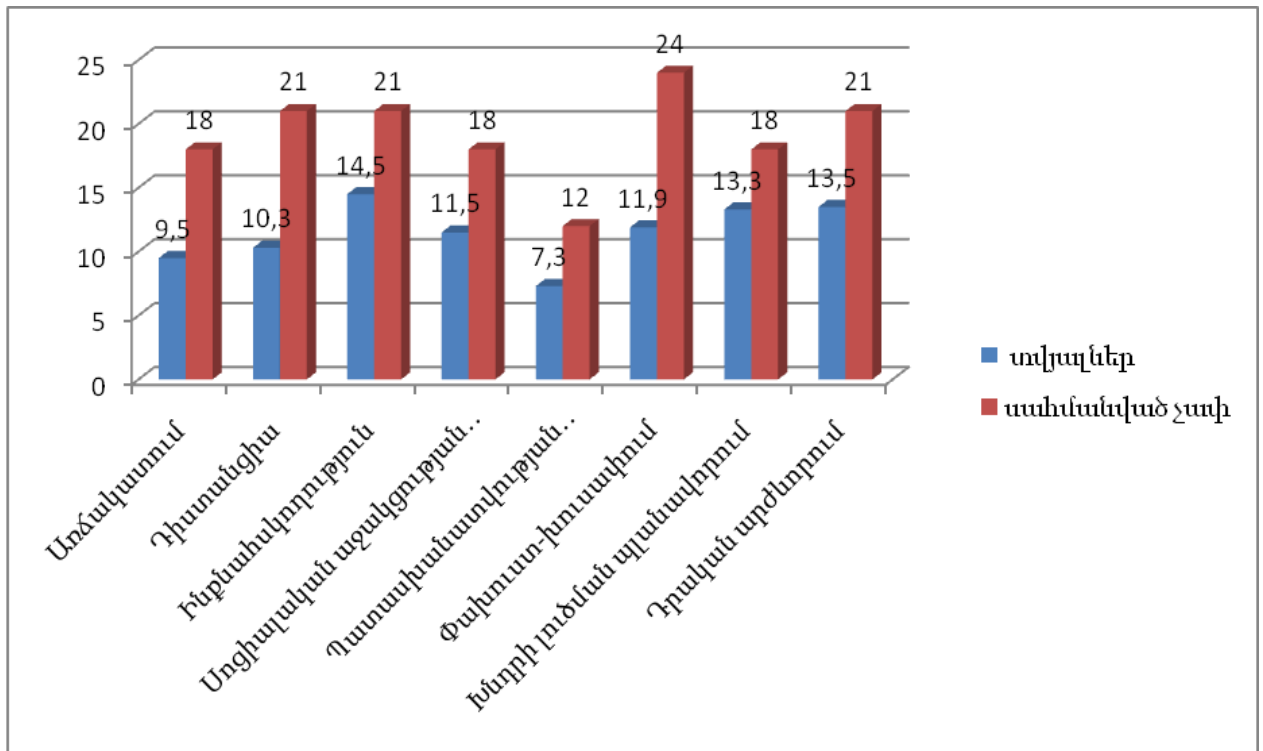
N	Վ ա ռ ք ի ռ ա զ մ ա վ ա ռ ու թ յ ու ն ն ե ռ ը	M	σ
1	Ա ռ ճ ա կ ա տ ու մ	9,5	2,7
2	Դ ի ս տ ա ն ց ի ա	10,3	2,8
3	Ի ն ք ն ա հ ս կ ո դ ու թ յ ու ն	14,5	3,0
4	Ս ո ց ի ա լ ա կ ա ն ա ջ ա կ ց ու թ յ ա ն ո ռ ո ն ու մ	11,5	3,1
5	Պ ա տ ա ս խ ա ն ա տ վ ու թ յ ա ն ս տ ա ն ձ ն ու մ	7,3	2,2
6	Փ ա խ ու ս տ-խ ու ս ա փ ու մ	11,9	3,8
7	Խ ն դ ռ ի լ ու ծ մ ա ն պ լ ա ն ա վ ո ռ ու մ	13,3	2,9
8	Դ ռ ա կ ա ն ա ռ ժ ն ո ռ ու մ	13,5	3,6

16-րդ նկարում երևում են դժվար
 իրադրություններում հանրային ծառայողների
 կողմից կիրառվող նազմավարությունների
 դրսևորումը:



Նկար 16. Դժվար իրադրություններում կիրառվող վարքի նազմավարությունների միջին ցուցանիշները (n=81)

17-րդ նկարում հանրային ծառայողների՝ դժվար
 իրադրություններում կիրառվող վարքի
 նազմավարությունների դրսևորումն ավելի
 տեսանելի է, քանի որ միջին ցուցանիշները
 համադրված են թեստի չափորոշիչային տվյալների
 հետ:



Նկար 17. Դժվար իրադրություններում կիրառվող վարքի ռազմավարությունների միջին ցուցանիշները (n=81)

Ինչպես երևում է, միջին մակարդակում են հանրային ծառայողների «առճակատում», «դիստանցիա», փախուստ-խուսափում» ռազմավարությունները: Առճակատումը ոչ միշտ է խնդրի լուծումը ենթադրում նպատակառոգ դրված վարքային ակտիվության շնորհիվ, իրականացվում են կոնկրետ գործողություններ, որոնք ուղղված են կա՛մ իրադրության փոփոխությանը, կա՛մ դժվարություններին բացասական հոլյզերով արձագանքելուն: Այս ռազմավարությունը գերադասող անձի վարքում կարող են նկատվել իմպուլսիվություն, երբեմն էլ՝ թշնամանքի և կոնֆլիկտայնության տարրեր: Հանրային ծառայողներն հազվադեպ են նախապատվություն տալիս վարքայի ռազմավարությանը: Դիստանցիան՝ որպես վարքի ռազմավարություն, նույնպես քիչ է գործածվում, այն բացասական ապրումների

հաղթահարման փորձ է, երբ անձը սուբյեկտիվորեն
 նվազեցնում է դրանց նշանակությունը: «Փախուստ-
 խուսափում» ռազմավարության դեպքում հանրային
 ծառայողները բացասական ապրումները
 հաղթահարում են դրանք մերժելով, ժխտելով:
 «Փախուստ-խուսափում» ռազմավարության ստանդարտ
 շեղման ցուցանիշները բարձր են, ինչը նշանակում
 է, որ դրանք ցրված են միջին արժեքի շուրջ: Բարձր է
 նաև հանրային ծառայողների
 «ինքնահսկողություն» ռազմավարությունը,
 այսինքն՝ նրանք բացասական ապրումները
 հաղթահարում են հոլյզերը նպատակառոգ դրված
 ճնշելու և զսպելու միջոցով: Այս դեպքում
 առավելագույնս հսկում են վարքը, ձգտում են
 ինքնատիրապետման: Այս ռազմավարության ակնհայտ
 նախընտրությունն արագայում նրանք կարող են
 շրջապատից թաքցնել իրենց մտադրություններն ու
 մղումները: Չաճախ այսպիսի վարքը վկայում է
 ինքնարտահայտման վախի մասին, անձի՝ իր
 նկատմամբ ծայրահեղ պահանջկոտություն մասին,
 ինչը հանգեցնում է վարքի գերհսկողության: Այն
 ունի ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական
 կողմեր: Դրական կողմնայն է, որ հնարավորություն
 է տալիս խուսափելու իմպուլսիվ, հոլյզերով
 հագեցած վարքից, խնդրահարույց
 իրադրությունում դրսևորելու ռացիոնալ,
 խելամիտ մոտեցում: Բացասական կողմնայն է, որ
 առաջանում են խնդրահարույց իրադրության հետ
 կապված ապրումները, պահանջմունքները,
 մղումներն արտահայտելու դժվարություններ,
 վարքի գերհսկողություն:

Չանրային ծառայողների սոցիալական
 աջակցություն փնտրելու ռազմավարությունը
 նույնպես բարձր է: Դանշանակում է, որ նրանք դժվար
 իրադրությունների հանդիպելիս խնդիրները

լ ու ծ ու մ ե ն ար տա ք ի ն ու ե ս ու ը ս ն եր ն եր գ ր ա վ ե լ ու ,
տեղ ե կ ա տ վ ա կ ա ն , հ ու զ ա կ ա ն և գ ո թ ծ ո ղ ա ջ ա կ ց ու թ յ ու ն
գ տ ն ե լ ու մ ի ջ ո ճ ո ղ : Բ ն ու թ ա գ ր ա կ ա ն է մ ար դ կ ա ն ց հ ե տ
փ ո խ ա զ դ ե ց ու թ յ ու ն ը , ու շ ա դ ր ու թ յ ա ն , խ ո թ հ թ դ ի ,
կ ար ե կ ց ա ն ք ի ա կ ն կ ա լ ի ք ը : Ա յ ս ո ա զ մ ա վ ար ու թ յ ու ն ը
և ս ու ն ի ի ն չ ա ե ս դ ր ա կ ա ն , ա յ ն ա ե ս է լ ք ա ց ա ս ա կ ա ն
կ ո ղ մ եր : Դ ր ա կ ա ն է խ ն դ ր ա հ ար ու յ ց ի թ ա դ ր ու թ յ ու ն ի ց
ե լ ք գ տ ն ե լ ու հ ա մ ար ար տա ք ի ն ու ե ս ու ը ս ն եր ի
օ գ տ ա գ ո թ ծ ու մ ը , ք ա ց ա ս ա կ ա ն ` կ ա խ յ ա լ դ ի թ ք ի
ձ և ա վ ո թ մ ա ն հ ն ար ա վ ո թ ու թ յ ու ն կ ա մ
շ ը ջ ա պ ա տ ո ղ ն եր ի ց շ ա տ մ ե ծ ս պ ա ս ե լ ի ք ն եր ու ն ե ն ա լ ը :
Ե թ ե « պ ա տ ա ս խ ա ն ա տ վ ու թ յ ա ն ս տ ա ն ձ ն ու մ »
ո ա զ մ ա վ ար ու թ յ ա ն ց ու ց ա ն ի շ ն եր ը մ ի ջ ի ն ի ց ք ա թ թ
ե ն , ու թ ե մ ն խ ն դ ր ա հ ար ու յ ց ի թ ա դ ր ու թ յ ու ն ն եր ու մ
հ ա յ տ ն վ ե լ ի ս ն թ ա ն ք ս տ ա ն ձ ն ու մ ե ն ի թ ե ն ց
դ եր ա կ ա տ ար ու թ յ ու ն ը և խ ն դ թ ի լ ու ծ մ ա ն
պ ա տ ա ս խ ա ն ա տ վ ու թ յ ու ն ը : Եր ք ե մ ն կ ար ո ղ ե ն
ք ա ց ա հ ա յ տ ք ն ն ա դ ա տ ե լ ի թ ե ն ց : Վ ար ք ու մ ա յ ս
ո ա զ մ ա վ ար ու թ յ ա ն ար տ ա հ ա յ տ վ ա ծ ու թ յ ու ն ը կ ար ո ղ է
հ ա ն գ ե ց ն ե լ չ ար դ ար ա ց վ ա ծ ի ն ք ն ա ք ն ն ա դ ա տ ու թ յ ա ն ,
ա ո ա ջ ա ց ն ե լ մ ե ղ ք ի գ գ ա ց ու մ և դ ժ գ ո հ ու թ յ ու ն
ի թ ե ն ց ի ց , ի ն չ ը , ս ա կ ա յ ն , ծ ա յ թ ա հ ե ղ ու թ յ ա ն չ ի
հ ա ս ն ու մ և ա վ ե լ ի շ ա տ օ գ ն ու մ է հ ա ղ թ ա հ ար ե լ ու
դ ժ վ ար ի թ ա դ ր ու թ յ ու ն ն եր ը : Խ ն դ թ ի լ ու ծ ու մ ը
պ լ ա ն ա վ ո թ ե լ ու ո ա զ մ ա վ ար ու թ յ ա ն ք ա թ թ
ց ու ց ա ն ի շ ն եր ը վ կ ա յ ու մ ե ն , ո թ հ ա ն թ ա յ ի ն
ծ ա ո ա յ ո ղ ն եր ը ն պ ա տ ա կ ա ու ղ ղ վ ա ծ վ եր լ ու ծ ու մ ե ն
ի թ ա դ ր ու թ յ ու ն ը և վ ար ք ի հ ն ար ա վ ո թ տ ար ք եր ա կ ն եր ը ,
մ շ ա կ ու մ ե ն խ ն դ թ ի լ ու ծ մ ա ն ո ա զ մ ա վ ար ու թ յ ու ն ն եր ,
պ լ ա ն ա վ ո թ ու մ ս ե փ ա կ ա ն գ ո թ ծ ո ղ ու թ յ ու ն ն եր ը : Ա յ ս
ո ա զ մ ա վ ար ու թ յ ա ն դ ր ա կ ա ն կ ո ղ մ ն ա յ ն է , ո թ
հ ն ար ա վ ո թ ու թ յ ու ն է տ ա լ ի ս ն պ ա տ ա կ ա ու ղ ղ վ ա ծ ձ և ո վ
ե լ ք գ տ ն ե լ ու խ ն դ ր ա հ ար ու յ ց ի թ ա դ ր ու թ յ ու ն ի ց , ի ս կ
ք ա ց ա ս ա կ ա ն ն ա յ ն է , ո թ ա ո ա ջ ա ն ու մ է ծ ա յ թ ա հ ե ղ
ո ա ց ի ո ն ա լ ու թ յ ու ն , ո չ ք ա վ ար ար հ ու զ ա կ ա ն ու թ յ ու ն ,

վարքում ինտուիտիվ ություն և սպոնտան ություն : «Դրական արժևորում» ռազմավար ության դեպքում (բարձր ցուցանիշներ) հանրային ծառայողները բացասական ապրումները հաղթահարում են՝ խնդրին դրական իմաստ հաղորդելով, այն անձնային աճի համար որպես խթան դիտարկելով : Բնութագրական է խնդրահարույց իրադրություն վերանձնային, փիլիսոփայական վերաիմաստավորումը :

Յարկ է նշել, որ թեև հանրային ծառայողների շրջանում վարքի նշված ռազմավար ությունների ցուցանիշները բարձր են, սակայն ծայրահեղ ության չեն հասնում և օգնում են հաղթահարելու դժվար իրադրությունները :

Հանրային ծառայողների՝ դժվար իրադրություններում կիրառվող վարքի ռազմավար ությունների վերաբերյալ ամբողջական պատկեր ստանալու համար համեմատել ենք միջին ցուցանիշներն ըստ սեռի : Ստորև ներկայացված են ըստ սեռի վարքի ռազմավար ությունների միջին ցուցանիշները և ստանդարտ շեղումները :

Աղյուսակ 16.

Դժվար իրադրություններում կիրառվող վարքի ռազմավար ությունների միջին ցուցանիշները՝
ըստ սեռի (n=81)

Վարքի ռազմավար ությունները	Կին (n=63)		Տղամարդ (n=18)		t
	M	σ	M	σ	
Առճակատում	9,6	2,9	8,9	2,2	1,7
Դիստանցիա	10,6	2,8	9,1	2,5	3,2

Ի ն ք ն ա հ ս կ ո ղ ու թ յ ու ն	14,8	3,1	13,6	2,5	2,4
Ս ո գ ի ա լ ա կ ա ն ա ջ ա կ ց ու թ յ ա ն ո թ ո ն ու մ	11,4	3,3	11,9	2,4	1,0
Պ ա տ ա ս խ ա ն ա տ վ ու թ յ ա ն ս տ ա ն ձ ն ու մ	7,7	2,1	6,0	2,1	5,4
Փ ա խ ու ս տ-խ ու ս ա փ ու մ	12,1	4,0	10,9	2,9	1,7
Խ ն դ թ ի լ ու ծ մ ա ն պ լ ա ն ա վ ո թ ու մ	13,3	2,9	13,2	3,0	0,23
Դ թ ա կ ա ն ա թ ժ ն ո թ ու մ	13,9	3,6	12,2	3,1	2,3

Ի ն չ պ ե ս ե թ ն ու մ է 16-ր դ ա ղ յ ու ս ա կ ի ց , տ ա թ բ ե թ ե ն կ ա ն ա ն ց և տ ղ ա մ ա թ դ կ ա ն ց « դ ի ս տ ա ն ց ի ա », « Ի ն ք ն ա հ ս կ ո ղ ու թ յ ու ն », « պ ա տ ա ս խ ա ն ա տ վ ու թ յ ա ն ս տ ա ն ձ ն ու մ » և « դ թ ա կ ա ն ա թ ժ ն ո թ ու մ » ռ ա զ մ ա վ ա թ ու թ յ ու ն ն ե թ ի մ ի ջ ի ն ց ու ց ա ն ի շ ն ե թ ը (կ ա ն ա ն ց դ ե պ ք ու մ դ թ ա ն ք բ ա թ ճ թ ե ն): Ս ա ն շ ա ն ա կ ու մ է , ո թ կ ա ն ա յ ք բ ա ց ա ս ա կ ա ն ա պ թ ու մ ն ե թ ը հ ա ղ թ ա հ ա թ ու մ ե ն ` դ թ ա ն ց ն շ ա ն ա կ ու թ յ ու ն ը ս ու բ յ ե կ տ ի վ ո թ ե ն ն վ ա զ ե ց ն ե լ ո վ , ի ն չ պ ե ս ն ա ն հ ու յ զ ե թ ը ն պ ա տ ա կ ա ու ղ ղ վ ա ծ ճ ն շ ե լ ո վ ու զ ս պ ե լ ո վ : Կ ա ն ա յ ք տ ղ ա մ ա թ դ կ ա ն ց ի ց ա վ ե լ ի շ ա տ ե ն ը ն դ ու ն ու մ ի թ ե ն ց դ ե թ ա կ ա տ ա թ ու թ յ ու ն ը խ ն դ թ ա հ ա թ ու յ ց ի թ ա դ թ ու թ յ ա ն ա ռ ա ջ ա ց մ ա ն դ ե պ ք ու մ և ս տ ա ն ձ ն ու մ ե ն պ ա տ ա ս խ ա ն ա տ վ ու թ յ ու ն : Ը ս տ Ս տ յ ու դ ե ն տ ի t չ ա փ ա ն ի շ ի ` կ ա ն ա ն ց և տ ղ ա մ ա թ դ կ ա ն ց խ մ բ ու մ է ա կ ա ն տ ա թ բ ե թ ու թ յ ու ն ն ե թ կ ա ն « պ ա տ ա ս խ ա ն ա տ վ ու թ յ ա ն ս տ ա ն ձ ն ու մ » ռ ա զ մ ա վ ա թ ու թ յ ա ն դ ե պ ք ու մ : Կ ա ն ա յ ք խ ն դ ի թ ը հ ա ղ թ ա հ ա թ ու մ ե ն ` դ թ ա կ ա ն ի մ ա ս տ հ ա ղ ո թ դ ե լ ո վ դ թ ա ն և ա յ ն դ ի տ ա թ կ ե լ ո վ ո թ պ ե ս ա ն ձ ն ա յ ի ն ա ճ ի խ թ ա ն :

Յ ա շ վ ի ա ռ ն ե լ ո վ վ ե թ ը բ ե թ վ ա ծ տ վ յ ա լ ն ե թ ը ` կ ա թ ո ղ ե ն ք ե զ թ ա կ ա ց ն ե լ , ո թ կ ա ն ա յ ք , ի տ ա թ բ ե թ ու թ յ ու ն տ ղ ա մ ա թ դ կ ա ն ց , դ ժ վ ա թ ի թ ա դ թ ու թ յ ու ն ն ե թ ը հ ա ղ թ ա հ ա թ ու մ ե ն ` ա վ ե լ ի շ ա տ

կիրառելով «դիստանցիա», «ինքնահսկողություն», «պատասխանատվության ստանձնում», «դրական արժևորում» ազմավարությունները:

Այնուհետև համեմատել ենք հանրային ծառայողներին և դասախոսներին՝ դժվար իրադրություններում կիրառվող վարքի ազմավարությունների միջին ցուցանիշները: 17-րդ աղյուսակում ներկայացված են հանրային ծառայողներին և դասախոսներին վարքի ազմավարությունների միջին ցուցանիշները և ստանդարտները:

Աղյուսակ 17.

Դժվար իրադրություններում կիրառվող վարքի ազմավարությունների միջին ցուցանիշները հանրային ծառայողներին և դասախոսներին շրջանում

N	Վարքի ազմավարությունները	Հանրային ծառայողներ (n=81)		Դասախոսներ (n=30)		t
		M	σ	M	σ	
1	Առճակատում	9,5	2,7	8,8	2,4	2,5
2	Դիստանցիա	10,3	2,8	8,1	2,8	6,1 4
3	Ինքնահսկողություն	14,5	3,0	14,6	3,2	0,2 2
4	Սոցիալական աջակցության որոնում	11,5	3,1	11,2	3,7	0,5 2
5	Պատասխանատվության ստանձնում	7,3	2,2	7,0	2,3	1,2 7
6	Փախուստ-խուսափում	11,9	3,8	10,7	3,5	2,0 5
7	Խնդրիլուծման պլանավորում	13,3	2,9	14,1	2,6	2,4 3
8	Դրական արժևորում	13,5	3,6	13,4	3,6	0,1

Հանրային ծառայողների և դասախոսների՝ դժվար իրադրություններում կիրառվող վարքի ռազմավարությունների միջին ցուցանիշների համեմատությունից պարզվում է, որ, ի տարբերություն հանրային ծառայողների, դասախոսների շրջանում «դիստանցիա» ռազմավարության միջին ցուցանիշը ցածր է (ըստ Ստյուդենտի t կրիտիկական չափանիշի՝ տարբերությունն էական է): Վարքի մյուս ռազմավարությունների դեպքում միջին ցուցանիշների միջև էական տարբերություն չկա: Այսպիսով, նշենք, որ հանրային ծառայողները դժվար իրադրությունները հաղթահարում են՝ կիրառելով վարքի հետևյալ ռազմավարությունները՝

- ◊ ինքնահսկողություն
- ◊ սոցիալական աջակցության որոնում
- ◊ պատասխանատվության ստանձնում
- ◊ խնդրի լուծման պլանավորում
- ◊ դրական արժևորում:

Այժմ անդրադառնանք հանրային ծառայողների մտածողության ոճի և կրեատիվության մակարդակի հետազոտության արդյունքների վերլուծությանը:

Հանրային ծառայողներն աշխատանքային գործունեության մեջ աչքի են ընկնում տեղեկատվությունը մշակելու, վերափոխելու, ինչպես նաև նոր գաղափարներ առաջադրելու ունակությամբ: Անձի մտածողության տիպական միջակայքն դրսևորվում է գործունեության մեջ: Գործունեության արդյունավետությունը պայմանավորված է նրանով, թե կարող է անձը խնդիրները լուծել տարբեր եղանակներով, առաջադրել լուծման մի քանի եղանակ,

կողմնորոշվել անսպասելի լուծում պահանջող իրադրություններում, հաղթահարել դժվարությունները: Այսամենի համար անձը պետք է ունենա կրեատիվություն և բավարարմակարողակ: Տվյալ առանձնահատկության ուսումնասիրության համար նպատակահարմար է կիրառել Ձ. Բրուների՝ մտածողության տիպը և կրեատիվության մակարդակը գնահատող հարցարանը:

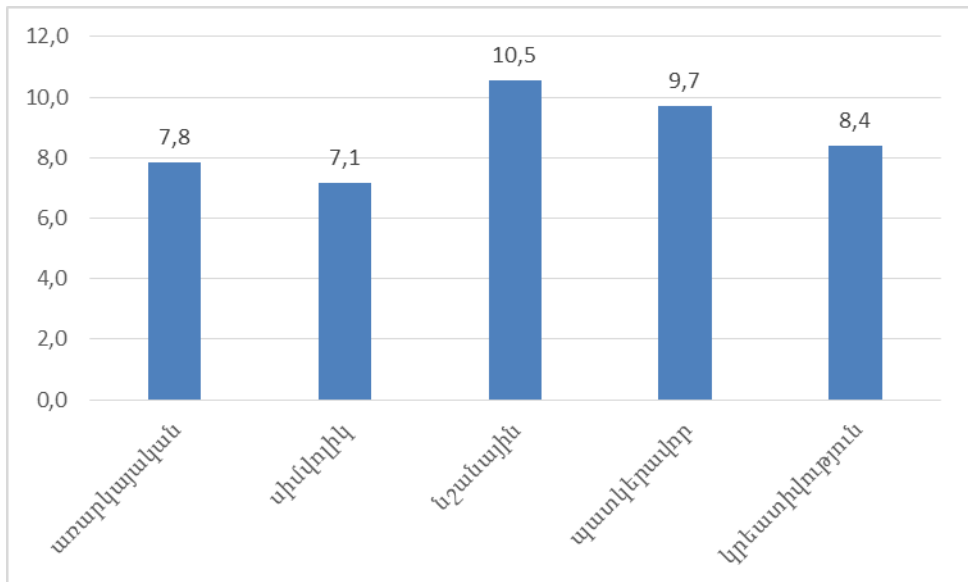
Հանրային ծառայողների մտածողության ոճի և կրեատիվության մակարդակի միջին ցուցանիշները և ստանդարտ շեղումները ներկայացված են 18-րդ աղյուսակում:

Աղյուսակ 18.

Մտածողության ոճի և կրեատիվության մակարդակի միջին ցուցանիշները (n=81)

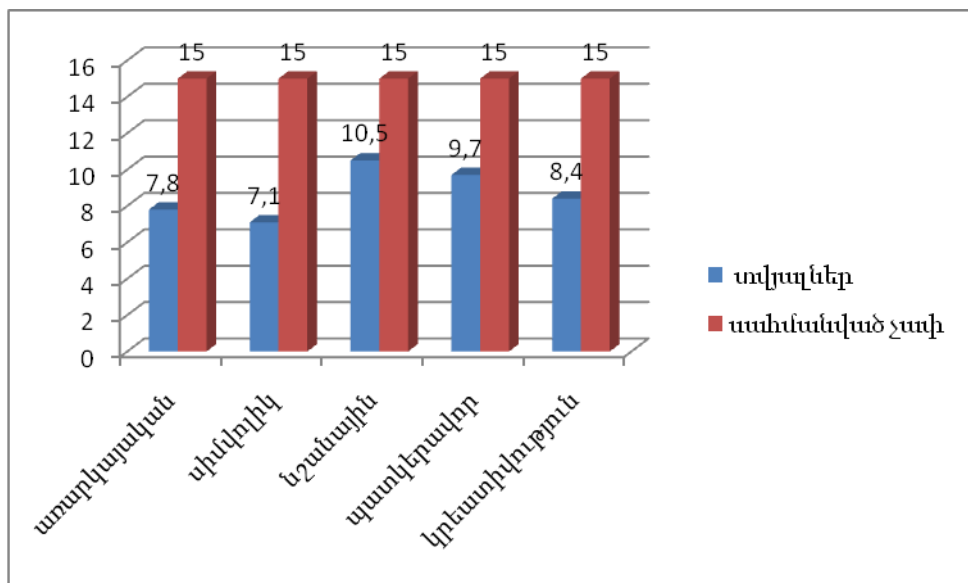
N	Մտածողության ոճերը և կրեատիվությունը	M	σ
1	առարկայական	7,8	2,3
2	սիմվոլիկ	7,1	2,6
3	նշանային	10,5	2,1
4	պատկերավոր	9,7	2,1
5	կրեատիվության	8,4	2,2

18-րդ նկարում ներկայացված են հանրային ծառայողների մտածողության ոճերի և կրեատիվության մակարդակի դրսևորումները:



Նկար 18. Մտածողության ոճի և կրեատիվության մակարդակի միջին ցուցանիշները (n=81)

19-րդ նկարում երևում է հանրային ծառայողների մտածողության ոճի և կրեատիվության մակարդակի ցուցանիշների համեմատությունը թեստի չափորոշիչային տվյալների հետ:



Նկար 19. Մտածողության ոճի և կրեատիվության մակարդակի միջին ցուցանիշները (n=81)

Ինչպես երևում է արդյունքներից, բարձր են հանրային ծառայողների նշանային և պատկերավոր մտածողության ցուցանիշները: Մինչդեռ առարկայական և սիմվոլիկ մտածողության

ց ու ց ա ն ի շ ն ե ռ ը մ ի ջ ի ն մ ա կ ա ղ ա կ ու մ է ն : Ն ռ ա ն ք
 ե ռ ք ե մ ն տ ե ղ ե կ ա տ վ ու թ յ ու ն ը վ ե ղ ա փ ո խ ու մ է ն
 ա ճ ա ղ ա յ ա կ ա ն գ ո ղ ո ղ ու թ յ ու ն ն ե ռ ը հ ա ջ ո ղ ա ք ա ղ
 կ ա տ ա ղ ե լ ու մ ի ջ ո ճ ո ճ : Ե ղ ք ե մ ն կ ա ղ ո ղ է ն
 տ ե ղ ե կ ա տ վ ու թ յ ու ն ը վ ե ղ ա փ ո խ ե լ ն շ ա ն ն ե ղ ի ,
 հ ա ն ղ ա հ ա շ վ ա կ ա ն կ ա ն ո ն ն ե ղ ի և
 գ ո ղ ո ղ ու թ յ ու ն ն ե ղ ի մ ի ջ ո ճ ո ճ : Մ տ ա ծ ո ղ ու թ յ ա ն ա յ ս
 տ ի պ ն ա ճ ա վ ե լ ք ն ո ղ ո շ է մ ա թ ե մ ա տ ի կ ա կ ա ն մ ի տ ք
 ու ն ե ճ ո ղ մ ա ղ ո կ ա ն ճ , ո ղ ո ն ճ մ ի տ ք ը դ ղ ս ն ո ղ վ ու մ է
 ք ա ն ա ձ ն ե ղ ի և կ ա ճ ու ց վ ա ծ ք ն ե ղ ի տ ե ս ք ո վ ` է ա կ ա ն
 կ ա պ ե ղ ա մ ղ ա գ ղ ե լ ո վ ս ի մ վ ո լ ն ե ղ ի մ ի ջ ն : Ս ա կ ա յ ն
 հ ա ն ղ ա յ ի ն ծ ա ճ ա ղ ո ղ ն ե ղ ի ի ղ ե ն ճ գ ո ղ ու ն ե ու թ յ ա ն
 մ ե ջ տ ե ղ ե կ ա տ վ ու թ յ ու ն ն ա վ ե լ ի հ ա ճ ա խ վ ե ղ ա փ ո խ ու մ
 է ն մ տ ա հ ա ն գ ու մ ն ե ղ ի օ գ ն ու թ յ ա մ ք . մ ի տ ք ը
 դ ղ ս ն ո ղ վ ու մ է հ ա ս կ ա ճ ու թ յ ու ն ն ե ղ ի ձ ն ո վ կ ա մ
 ա ճ ա ղ ա ն ե ղ ի մ ի ջ ն է ա կ ա ն կ ա պ ե ղ ա մ ղ ա գ ղ ո ղ
 ա ղ տ ա հ ա յ տ ու թ յ ու ն ն ե ղ ը վ : Մ տ ա ծ ո ղ ու թ յ ա ն ա յ ս տ ի պ ը
 ք ն ո ղ ո շ է հ ու մ ա ն ի տ ա ղ մ ի տ ք ու ն ե ճ ո ղ ա ն ձ ա ն ճ :
 Տ ե ղ ե կ ա տ վ ու թ յ ու ն ը կ ե ղ ա ք ա ղ ն ե ղ ի , պ ա տ կ ե ղ ն ե ղ ի
 մ ի ջ ո ճ ո ճ վ ե ղ ա փ ո խ ո ղ , ա յ ս ի ն ք ն ` պ ա տ կ ե ղ ա վ ո ղ
 մ տ ա ծ ո ղ ու թ յ ա մ ք օ ժ տ վ ա ծ հ ա ն ղ ա յ ի ն ծ ա ճ ա ղ ո ղ ն ե ղ ը
 ու ղ ե ղ ի գ ե ղ ա ղ վ ե ս տ ա կ ա ն տ ի պ ու ն ե ճ ո ղ մ ա ղ ո ղ ի կ է ն :
 Հ ա ն ղ ա յ ի ն ծ ա ճ ա ղ ո ղ ն ե ղ ի կ ղ ե ա տ ի վ ու թ յ ա ն մ ի ջ ի ն
 մ ա կ ա ղ ա կ ու մ է : Ն ռ ա ն ք ե ղ ք ե մ ն կ ա ղ ո ղ է ն
 ա ճ ա ջ ա դ ղ ե լ խ ն դ ղ ի լ ու ծ մ ա ն ո ջ ս տ ա ն դ ա ղ տ
 ե ղ ա ն ա կ ն ե ղ , դ ժ վ ա ղ ի ղ ա դ ղ ու թ յ ու ն ը հ ա ղ թ ա հ ա ղ ե լ `
 ա ն ս ո վ ո ղ լ ու ծ ու մ ն ե ղ կ ի ղ ա ճ ե լ ո վ : Մ տ ա ծ ո ղ ու թ յ ա ն
 տ ի պ ե ղ ի և կ ղ ե ա տ ի վ ու թ յ ա ն մ ա կ ա ղ ա կ ի ս տ ա ն դ ա ղ տ
 շ ե ղ ու մ ն ե ղ ի ց ու ց ա ն ի շ ն ե ղ ը ք ա ղ ղ ջ է ն , մ ի ա յ ն
 ս ի մ վ ո լ ի կ մ տ ա ծ ո ղ ու թ յ ա ն դ ե պ ք ու մ է ն դ ղ ա ն ք ա վ ե լ ի
 շ ա տ ց ղ վ ա ծ մ ի ջ ի ն ա ղ ժ ե ք ի շ ու ղ ջ . ը ն տ ղ ա ն ք ը
 մ ի ա տ ա ղ ղ է :

Ա ն դ ղ ա դ ա ճ ն ա ն ք կ ի ն և տ ղ ա մ ա ղ ո հ ա ն ղ ա յ ի ն
 ծ ա ճ ա ղ ո ղ ն ե ղ ի մ տ ա ծ ո ղ ու թ յ ա ն ո ձ ի և
 կ ղ ե ա տ ի վ ու թ յ ա ն մ ա կ ա ղ ա կ ի մ ի ջ ի ն

ցուցանիշներին: Ստորև ներկայացված են մտածողության ոճի և կրեատիվության մակարդակի միջին ցուցանիշները՝ ըստ տեսի:

Աղյուսակ 19.

Մտածողության ոճի և կրեատիվության մակարդակի միջին ցուցանիշները՝ ըստ տեսի (n=81)

N	Մտածողության ոճերը և ստեղծարարությունը	Կին (n=63)		Տղամարդ (n=18)		t _{0,95} =2.01
		M	σ	M	σ	
1	առարկայական	7,8	2,3	7,7	2,2	0,28
2	սիմվոլիկ	7,1	2,8	7,3	1,8	0,66
3	նշանային	10,7	2,0	10,3	2,4	1,05
4	պատկերավոր	9,9	2,0	9,3	2,1	1,94
5	կրեատիվություն	8,5	2,3	8,1	2,2	1,13

Կանանց և տղամարդկանց մտածողության տիպերի և կրեատիվության մակարդակի ցուցանիշներին միջև տարբերություն առկա է: Թե՛ կանանց, թե՛ տղամարդկանց նշանային և պատկերավոր մտածողության ցուցանիշները բարձր են: Ըստ Ստյուդենտի t չափանիշի՝ կանանց և տղամարդկանց խմբերի միջև նկատվել է պատկերավոր մտածողության էական տարբերություն:

Չանրային ծառայողների մտածողության ոճի և կրեատիվության մակարդակի վերաբերյալ ամբողջական պատկեր ստանալու համար համեմատել ենք նաև նրանց միջին ցուցանիշները դասախոսների տվյալների հետ: 20-րդ աղյուսակում ներկայացված են միջին ցուցանիշները:

Հանրային ծառայողների և դասախոսների մտածողության ոճի և կրեատիվության մակարդակի միջին ցուցանիշների համեմատությունը

N	Մտածողության ոճերը և կրեատիվությունը	Հանրային ծառայողներ (n=81)		Դասախոսներ (n=30)		t
		M	σ	M	σ	
1	առարկայական	7,8	2,3	6,6	2,2	5,3
2	սիմվոլիկ	7,1	2,6	7,3	3,2	0,47
3	նշանային	10,5	2,1	10,1	2,1	2,0
4	պատկերավոր	9,7	2,1	9,7	2,1	0
5	կրեատիվություն	8,4	2,2	8,7	2,4	1,19

Հանրային ծառայողների և երևանի հետական համալսարանի դասախոսների մտածողության ոճի և կրեատիվության մակարդակի միջին ցուցանիշների համեմատությունը ցույց տվեց, որ բարձր են թե՛ դասախոսների, թե՛ հանրային ծառայողների նշանային և պատկերավոր մտածողության ցուցանիշները: Ըստ Ստյուդենտի t կրիտիկական չափանիշի՝ երկու տարբերությունը կա առարկայական մտածողության դեպքում:

Այսպիսով՝ միանշանակ է, որ հանրային ծառայողներն ավելի բնորոշ են՝

- ◊ նշանային և պատկերավոր մտածողությունը
- ◊ կրեատիվության միջին մակարդակը:

Ընդհանրացնելով հանրային ծառայողների արդյունավետ հաղորդակցումը պայմանավորող գործոնների հետազոտության արդյունքները՝ եզրակացնում ենք, հանրային ծառայողները կոնֆլիկտային հրադրություններում

նախընտրում են խոսափել կոնֆլիկտային հարցերի քննարկումից, հեշտությամբ են միջանձնային հարաբերություններ հաստատում, անհանդուրժող են անորոշության հանդեպ, կոնֆորմիստ են, ձգտում են բարձրացնել իրենց կարգավիճակը: Միաժամանակ նրանք հաղթահարում են դժվար իրադրությունները՝ կիրառելով «ինքնահսկողություն», «սոցիալական աջակցության որոնում» ռազմավարությունները: Դժվար իրադրություններում հայտնվելիս նրանք պատասխանատվություն են ստանձնում, պլանավորում են խնդրի լուծումը և վերաիմաստավորում այն: Հանրային ծառայողներին բնորոշ են նշանային և պատկերավոր մտածողությունը, ստեղծարարության միջին մակարդակը:

**5.4. Զանրային ծառայողների հոլդական
կայունություն առանձնահատկությունների
հետազոտություն արդյունքների
վերլուծությունը**

Այս բաժնում ներկայացված են հանրային ծառայողների հոլդական կայունության առանձնահատկությունները: Որպես հոլդական կայունությունը պայմանավորող գործոններ՝ ընտրվել են հոլդական ինտելեկտը և հոլդականայրման համախտանիշը: Հոլդականանկայունությունն արտահայտվում է փսիխոսոմատիկ դրսևորումներով, ուստի հոլդական ոլորտի հետազոտական արդյունքները համադրվել են հանրային ծառայողների բժշկական ձևաթղթերում առավել հաճախ հանդիպող ախտանիշների հետ: Զանրային ծառայողների աշխատանքին բնորոշ է «մարդ-մարդ» փոխհարաբերությունը, ինչը ենթադրում է պետական ծառայողների հոլդական ինտելեկտի բարձր մակարդակ՝ որպես արդյունավետ աշխատանքի կարևոր գործոն:

Հոլդական ինտելեկտի ուսումնասիրության համար կիրառվել է Ն.Հոլի մեթոդիկան, որը բացահայտում է հետևյալ բաղադրիչները՝ հոլդական տեղեկացվածություն, սեփական հոլդերի կառավարում, ինքնամոտիվացիա, ապրումակցում, այլանձանց հոլդերի ճանաչում:

Զանրային ծառայողների հոլդական ինտելեկտի միջին ցուցանիշները և ստանդարտ շեղումները ներկայացված են 21-րդ աղյուսակում:

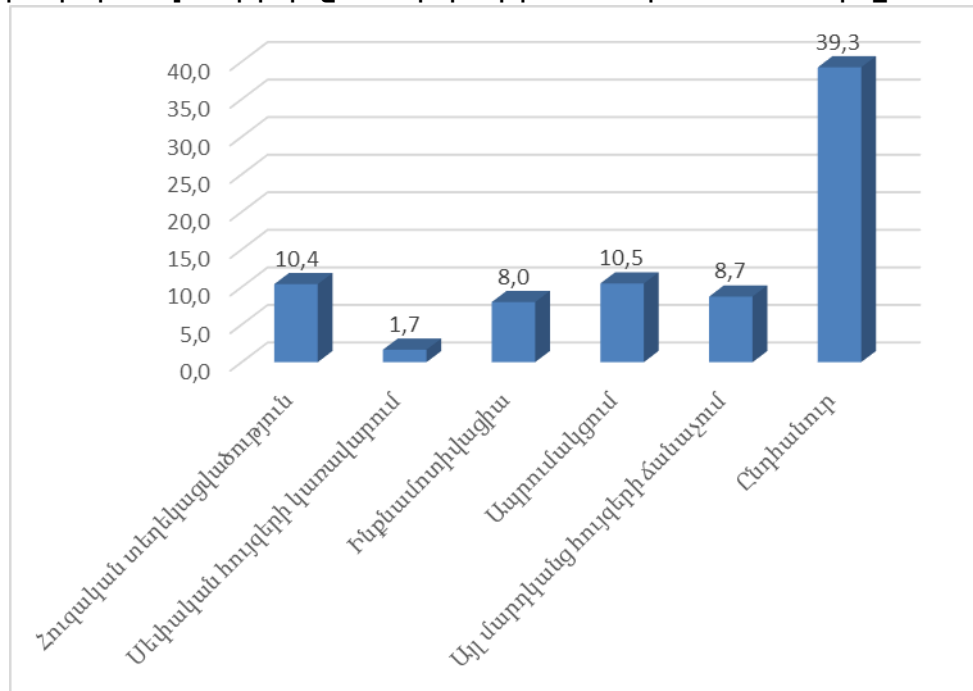
Աղյուսակ 21.

Հոլդական ինտելեկտի միջին ցուցանիշները (n=45)

N	Հոլդական ինտելեկտի բաղադրիչները	M	σ
1	Հոլդական տեղեկացվածություն	10,4	4,7

2	Սեփական հոլյոգերի կառավարում	1,7	7,3
3	Ինքնամոտիվացիա	8	5,9
4	Ապրումակցում	10,5	3,8
5	Այլանձանց հոլյոգերի ճանաչում	8,7	5,3
6	Հոլոգական ինտելեկտի գումարային ցուցանիշ	39,3	19,5

20-րդ նկարում ներկայացված է հոլոգական ինտելեկտի բաղադրիչների դրսևորումները:



Նկար 20. Հոլոգական ինտելեկտի միջին ցուցանիշները (n=45)

Հետազոտության արդյունքներից երևում է, որ հանրային ծառայողների հոլոգական տեղեկացվածության, ինքնամոտիվացիայի, ապրումակցման, այլ մարդկանց հոլոգերի ճանաչման ցուցանիշները գտնվում են միջին մակարդակում: Ցածր է սեփական հոլոգերի կառավարման, ինչպես նաև հոլոգական ինտելեկտի գումարային ցուցանիշը: Սանձանակում է, որ հանրային ծառայողների համար դժվար է իրենց և այլ մարդկանց հոլոգական վիճակների հետ գործ ունենալը, նրանք բավարար չափով տեղեկացված չեն իրենց հոլոգական ապրումների մասին, չեն կարողանում կառավարել

ի ն չ պ ե ս ս ե փ ա կ ան , ա յ ն պ ե ս է լ ու ը ի շ ն ե թ ի հ ու յ զ ե ը :
Յ ու զ ա կ ան տ ե ղ ե կ ա գ վ ա ծ ու թ յ ան մ ի ջ ի ն ց ու ց ան ի շ ի ց
ե լ ն ե լ ո վ ` ն շ ե ն ք , ո Ր ն ր ան ք ո չ ք ո լ ո Ր
ի Ր ա դ Ր ու թ յ ու ն ն ե թ ու մ ե ն կ ար ո ղ ան ու մ գ ի տ ա կ ց ե լ և
հ ա ս կ ան ա լ ի Ր ե ն ց հ ու յ զ ե ը : Ն ր ան ք չ ե ն
կ ար ո ղ ան ու մ կ առ ա վ ար ե լ ս ե փ ա կ ան հ ու յ զ ե թ ի
դ Ր ս և ո Ր ու մ ն ե թ ը , ի ն չ ի հ ե տ և ան ք ո վ է լ ե Ր ք ե մ ն
դ ժ վ ար ու թ յ ամ ք ե ն կ առ ա վ ար ու մ
(ի ն ք ն ա մ ո տ ի վ ա ց ի ա յ ի մ ի ջ ի ն ց ու ց ան ի շ ը) ս ե փ ա կ ան
վ ար ք ը : Ա պ Ր ու մ ա կ ց մ ան մ ի ջ ի ն ց ու ց ան ի շ ը վ կ ա յ ու մ
է , ո Ր ո Ր ո շ ի Ր ա դ Ր ու թ յ ու ն ն ե թ ու մ ն ր ան ք կ ար ո ղ ե ն
հ ա ս կ ան ա լ ու ը ի շ ն ե թ ի հ ու յ զ ե թ ն ու
զ գ ա ց մ ու ն ք ն ե թ ը , կ ար ե կ ց ե լ , ա ջ ա կ ց ե լ ն ր ան ց :
Ի ն չ պ ե ս ն ա ն կ ար ո ղ ե ն ո Ր ո շ ի Ր ա դ Ր ու թ յ ու ն ն ե թ ու մ
ա զ դ ե ց ու թ յ ու ն գ ո Ր ծ ե լ ա յ լ մ ար դ կ ան ց հ ու զ ա կ ան
վ ի ճ ա կ ն ե թ ի վ Ր ա (ա յ լ մ ար դ կ ան ց հ ու յ զ ե թ ի
ճ ա ն ա չ ու մ) :

Ը ն դ հ ան Ր ա ց ն ե լ ո վ հ ե տ ա զ ո տ ու թ յ ան
ար դ յ ու ն ք ն ե թ ը ` կ ար ո ղ ե ն ք ա ս ե լ , ո Ր հ ան Ր ա յ ի ն
ծ առ ա յ ո ղ ն ե թ ի ` ս ե փ ա կ ան հ ու յ զ ե թ ը հ ա ս կ ան ա լ ու և
գ ի տ ա կ ց ե լ ու ը ն դ ու ն ա կ ու թ յ ու ն ը զ ար գ ա ց մ ան ց ա ծ Ր
մ ա կ ար դ ա կ ու մ է , ն ր ան ք դ ժ վ ար ու թ յ ամ ք ե ն
կ առ ա վ ար ու մ հ ու յ զ ե թ ի և զ գ ա ց մ ու ն ք ն ե թ ի
դ Ր ս և ո Ր ու մ ը , ի ն չ պ ե ս ն ա ն ` ս ե փ ա կ ան վ ար ք ը :
Յ ան Ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե թ ը ո չ ք ո լ ո Ր
ի Ր ա դ Ր ու թ յ ու ն ն ե թ ու մ կ ար ո ղ ե ն հ ա ս կ ան ա լ
ու ը ի շ ն ե թ ի հ ու զ ա կ ան վ ի ճ ա կ ն ե թ ը ն ր ան ց
շ ար ժ ու ձ և ի ց , դ ի մ ա խ ա ղ ի ց , մ ար մ ն ի դ ի Ր ք ի ց , խ ո ս ք ի
հ ն չ ե Ր ան գ ի ց , հ ե տ և ա ք ար հ ն ար ա վ ո Ր ու թ յ ու ն չ ու ն ե ն
ա զ դ ե ց ու թ յ ու ն գ ո Ր ծ ե լ դ Ր ան ց վ Ր ա : Յ ու զ ա կ ան
ի ն տ ե լ ե կ տ ի ս տ ա ն դ ար տ շ ե ղ մ ան մ ա կ ար դ ա կ ը ք ար ձ Ր է ,
ի ն չ ը ց ու յ ց է տ ա լ ի ս , ո Ր տ վ յ ա լ ն ե թ ը ց Ր վ ա ծ ե ն մ ի ջ ի ն
ար ժ ե ք ի շ ու ը ջ . ը ն տ Ր ան ք ը մ ի ա տ ար Ր չ է :

Ի ն չ պ ե ս ե Ր և ու մ է ու ս ու մ ն ա ս ի Ր ու թ յ ան
տ վ յ ա լ ն ե թ ի ց , պ ե տ ա կ ան ծ առ ա յ ո ղ ն ե թ ի հ ու զ ա կ ան

ի ն տ է Լ Ե կ տ ի ց ո ւ ց ա ն ի շ ն Ե ր ք զ ար գ ա ց մ ա ն ք ար ծ ր մ ա կ ար դ ա կ ո ւ մ չ Ե ն , ի ն չ ի ց կ ար Ե Լ ի Ե Ե ն թ ա դ ր Ե Լ , ո ր ա շ խ ա տ ա ն ք ա յ ի ն գ ո ր ծ ո ւ ն Ե ո ւ թ յ ա ն ը ն թ ա ց ք ո ւ մ հ ո ւ զ ա կ ա ն դ ր ս ն ո ր ո ւ մ ն Ե ր ք խ ո չ ը ն դ ո տ ո ւ մ Ե ն ա ր դ յ ո ւ ն ա վ Ե տ ա շ խ ա տ ա ն ք ք :

Ա ն դ ր ա դ առ ն ա ն ք կ ի ն և տղ ա մ ար դ հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն Ե ր ի հ ո ւ զ ա կ ա ն ի ն տ է Լ Ե կ տ ի մ ի ջ ի ն ց ո ւ ց ա ն ի շ ն Ե ր ի ն : Ս տ ո ր ն ն Ե ր կ ա յ ա ց վ ա ծ Ե ն հ ո ւ զ ա կ ա ն ի ն տ է Լ Ե կ տ ի մ ի ջ ի ն ց ո ւ ց ա ն ի շ ն Ե ր ք ` ը ս տ գ Ե ն դ Ե ր ա յ ի ն առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ո ւ թ յ ո ւ ն ն Ե ր ի :

Ա ղ յ ո ւ ս ա կ 22.

Հ ո ւ զ ա կ ա ն ի ն տ է Լ Ե կ տ ի մ ի ջ ի ն ց ո ւ ց ա ն ի շ ն Ե ր ք ` ը ս տ ս Ե ո ի (n=45)

N	Հ ո ւ զ ա կ ա ն ի ն տ է Լ Ե կ տ ի ք ա ղ ա դ ր ի չ ն Ե ր ք	Կ ի ն (n=30)		Տղ ա մ ար դ (n=15)		t
		M	σ	M	σ	
1	Հ ո ւ զ ա կ ա ն տ Ե դ Ե կ ա ց վ ա ծ ո ւ թ յ ո ւ ն	10,4	4,4	10,3	5,3	0,04
2	Ս Ե փ ա կ ա ն հ ո ւ յ զ Ե ր ի կ առ ա վ ար ո ւ մ	2,0	7,4	1,1	7,5	0,16
3	Ի ն ք ն ա մ ո տ ի վ ա ց ի ա	7,4	6,4	9,2	4,1	0,72
4	Ա պ ր ո ւ մ ա կ ց ո ւ մ	10,4	3,9	10,7	3,7	0,21
5	Ա յ Լ մ ար դ կ ա ն ց հ ո ւ յ զ Ե ր ի ճ ա ն ա չ ո ւ մ	8,4	5,3	9,3	5,3	0,32
6	Հ ո ւ զ ա կ ա ն ի ն տ է Լ Ե կ տ ի գ ո ւ մ ար ա յ ի ն ց ո ւ ց ա ն ի շ	38,6	19,3	40,5	20,6	0,05

Կ ա ն ա ն ց և տղ ա մ ար դ կ ա ն ց հ ո ւ զ ա կ ա ն ի ն տ է Լ Ե կ տ ի մ ի ջ ի ն ց ո ւ ց ա ն ի շ ն Ե ր ի հ ա մ Ե մ ա տ ո ւ թ յ ո ւ ն ի ց Ե ր ն ո ւ մ Ե , ո ր տղ ա մ ար դ կ ա ն ց ի ն ք ն ա մ ո տ ի վ ա ց ի ա յ ի և հ ո ւ զ ա կ ա ն ի ն տ է Լ Ե կ տ ի ց ո ւ ց ա ն ի շ ն Ե ր ն ա վ Ե Լ ի ք ար ծ ր Ե ն (մ ի ջ ի ն մ ա կ ար դ ա կ) , ք ա ն կ ա ն ա ն ց ք : Ա յ ս տ Ե դ ի ց հ Ե տ ն ո ւ թ յ ո ւ ն ` ո ր ո շ ի ր ա դ ր ո ւ թ յ ո ւ ն ն Ե ր ո ւ մ տղ ա մ ար դ հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն Ե ր ք կ ար ո ղ Ե ն ա վ Ե Լ ի Լ ա վ կ առ ա վ ար Ե Լ ս Ե փ ա կ ա ն վ ար ք ք ` հ ո ւ յ զ Ե ր ք կ առ ա վ ար Ե Լ ո ւ շ ն ո ր հ ի վ : Ե ր ք Ե մ ն կ ար ո ղ Ե ն

հասկանալի և գիտակցելի սեփական հոլոգրաֆ, կառավարելի հոլոգրաֆի և զգացմունքների դրսևորումը, որոշ իրադրություններում կարող են հասկանալի ուրիշների հոլոգրաֆի ճակները նրանց շարժումներից, դիմախաղից, մարմնի դիրքից, խոսքի հնչերանգից՝ այդպիսով հնարավորություններ են ներկայացնում ազդեցություններ գործել դրանց վրա: Ըստ Ստյոնդենտի տեղափանիչի՝ կանանց և տղամարդկանց խմբերի միջև տարբերություններ էական չեն:

Յուրաքանչյուր հետազոտողը նույնանման ուսումնասիրություններ է իրականացվել Վոլգոգրաֆի հանրային ծառայողների շրջանում (120 պետական և մունիցիպալ ծառայողներ), ինչի արդյունքում պարզվել է, որ ցածր մակարդակի վրա են նրանց՝ այլ մարդկանց հոլոգրաֆի ճանաչման, ապրումակցման և սեփական հոլոգրաֆի կառավարման ցուցանիշները: Փոխարենը բարձր են հոլոգրաֆի տեղեկացվածություն և ինքնամոտիվացիայի ցուցանիշները²⁸⁰:

Սույն հետազոտության արդյունքները համեմատելով մեր կողմից կատարված հետազոտության տվյալների հետ՝ պարզ է դառնում, որ թե՛ Վոլգոգրաֆի, թե՛ ՅՅ հանրային ծառայողների շրջանում ցածր է սեփական հոլոգրաֆի կառավարման ցուցանիշը: Տարբերություններ այն է, որ Վոլգոգրաֆի հանրային ծառայողների շրջանում բարձր են հոլոգրաֆի տեղեկացվածություն և ինքնամոտիվացիայի ցուցանիշները: Դավկայում է այն մասին, որ նրանք հասկանում և գիտակցում են իրենց հոլոգրաֆը, կարողանում են կառավարել սեփական վարքը՝ հոլոգրաֆը կառավարելու շնորհիվ: Այսպիսով, կարող ենք եզրակացնել, որ հանրային ծառայողներին բնորոշ են՝

²⁸⁰ Долгополова О.А., Комарова А.И., эмоциональный интеллект и специфика профессиональной деятельности, http://www.rusnauka.com/26_WP_2013/Psihologia/12_144527.doc.htm

✓ սեփական հույզերի կառավարման ցածր մակարդակը

✓ հուզական ինտելեկտի ցածր մակարդակ :
Անդրադառնանք հանրային ծառայողներին հուզական այրման հետազոտութեան արդյունքներին հոգեբանական վերլուծութեանը :

«Մարդ-մարդ» փոխհարաբերութեան յարաբերական ակնարկ մասնագիտութեան ներքին մշտապես գտնվում է մարդկանց հետ հուզական փոխազդեցութեան մեջ, ինչը ենթադրում է իր հույզերն ու զգացմունքները դրսևորելու, ուրիշներին հույզերն ու զգացմունքները հասկանալու, նրանց խնդիրներին և ծմանը մասնակից լինելու կարողութեան : Այս ամենն ապահովում է հուզական ինտելեկտը, որի զարգացման բավարար մակարդակը հնարավորութեան է տալիս ճիշտ փոխհարաբերութեան յարաբերական հաստատելու աշխատանքային գործունեութեան ընթացքում, խուսափելու միջանձնային կոնֆլիկտներից, հասնելու փոխըմբռնման, ինչն էլ իր հերթին կարող է նպաստել աշխատանքի արդյունավետութեան բարձրացմանը : Յակառակ պարագայում անձը կարող է ենթարկվել սթրեսների, մասնագիտական աղավաղումների և «սպառվել» : Ելնելով այն հանգամանքից, որ հանրային ծառայողներն իրենց գործունեութեան ընթացքում շարունակ փոխհարաբերութեան հաստատում, շփվում են այլ մարդկանց հետ, ինչը կարող է հանգեցնել հուզական հոգնածութեան, իրականացվեց հետազոտութեան՝ հնարային ծառայողներին հուզական սպառումը բացահայտելու նպատակով : Յետազոտութեանն իրականացվել է Վ. Բոյկոյի՝ մեր կողմից տեղայնացված մեթոդիկայով : Անդրադառնանք հանրային ծառայողներին հուզական

այրման համախտանիշի հետազոտության արդյունքներին: 23-րդ աղյուսակում ներկայացված են հանրային ծառայողների հոլզակյան այրման համախտանիշի միջին ցուցանիշները և ստանդարտ շեղումները:

Աղյուսակ 23.

Հոլզակյան այրման համախտանիշի միջին ցուցանիշները (n=46)

N	Ախտանիշները և փոփոխությունները	M	σ
1	Հոգետրավմատիկ իրավիճակների ապրում	10,2	7,8
2	Անբավարարվածություն և անհանգստացում	4,7	3,6
3	Մեկուսացվածություն	4,0	5,2
4	Տագնապ և դեպրեսիա	6,8	6,9
5	Լարվածության փոփոխություն	25,7	16,7
6	Ոչ համարժեք հոլզակյան արձագանք	13,5	7,4
7	Բարոյահոլզակյան ապակոդմենորոշում	9,4	6,3
8	Հոլզակյան խնայողություն	14,8	10,8
9	Մասնագիտական պարտականությունների կրճատում	11,7	7,4
10	Դիմադրողականության փոփոխություն	49,4	19,4
11	Հոլզակյան ունեցած ակադեմիական ակադեմիական	7,5	6,4
12	Հոլզակյան մեկուսացվածություն	10,5	5,5
13	Անձնական մեկուսացվածություն	5,8	6,3
14	Հոգեմարմնական և հոգեվեգետատիվ խանգարումներ	7,6	6,7
15	Հյուսանվածության փոփոխություն	30,4	15,4
16	Ընդհանուր	105,9	44,1

Ինչպես երևում է աղյուսակ 23-րդ աղյուսակից,

հանրային ծառայողների շրջանում ձևավորված չեն
սեփական անձից անբավարարված ության,
մեկուսացված ության, տագնապի և դեպրեսիայի,
բարոյահոլզակալան ապակողմնորոշման,
հոլզակալան ության պակասի, անձնակալան
մեկուսացված ության, հոգեմարմնակալան և
հոգեվեգետատիվ խանգարումների ախտանիշները:
Ձևավորվող ախտանիշներ են համարվում
հոգետրավմատիկ իրավիճակների ապրումը, ոչ
համարժեք հոլզակալան արձագանքը, հոլզգերի
խնայումը, մասնագիտակալան պարտակալան ությունների
կրճատումը, հոլզակալան մեկուսացված ությունը:
Ձևավորման ընթացքում է դիմադրող ության փուլը:
Անդրադառնալանք այս փուլում ձևավորվող
ախտանիշներին: «Հոգետրավմատիկ իրավիճակների
ապրում» ախտանիշի դեպքում անձը խորողամբ է
գիտակցում մասնագիտակալան գործողությունների մեջ
առկա հոգեկալան վնասվածք պատճառող գործողությունները,
որոնք դժվար է անտեսելը: Եթե անձը ռիզիկ է, ապա
աստիճանաբար մեծանում են հոլզսահատող ություններ
դժգոհող ություններ: Իրավիճակի անելանելի ությունը
հանգեցնում է «այրման» տարբեր երևույթների
զարգացմանը: Այս ախտանիշը, ինչպես արդեն
նշեցինք, ձևավորվող է, և դրա միջին ցուցանիշը
ցածր է: Հանրային ծառայողների շրջանում
ձևավորվող է «ոչ համարժեք հոլզակալան արձագանք»
ախտանիշը, որի դեպքում անձը դադարում է
հասկանալ սկզբունքներն երկու տարբեր
երևույթներ՝ հոլզգերի խնայողակալան դրսևորումը
և ոչ համարժեք ընտրողակալան հոլզակալան արձագանքը:
Առաջին դեպքում խոսքը վերաբերում է ժամանակի
ընթացքում մշակված օգտակար հմտողյանը.
գործընկերների հետ փոխադրեցող ության դեպքում
ներանք զսպում են հոլզգերը՝ թեթև ժպիտ, հաճելի
հայացք, խոսքի հանգիստ տուն, ոլժեղ գրգռիչներին

հանդեպ գուսպ արձագանք, անհամաձայնության հակիրճ դրսևորումներ, կտրուկության, կոպտության բացակայություն: Յաղորդակցման նման ձևը վկայում է մասնագիտացման բարձր մակարդակի մասին: Այն լիովին արդարացված է հետևյալ իրադրություններում.

- ◆ Եթե չի խոչընդոտում տեղեկատվության ինտելեկտուալ մշակմանը, որով պայմանավորված է գործունեության արդյունավետությունը: Յուրազերի խնայումը չի խանգարում գործընկերոջ վիճակը և պահանջմունքները հասկանալուն, որոշումներ ընդունելուն և եզրակացություններ կատարելուն:
- ◆ Եթե միմյանցից չի հեռացնում գործընկերներին:
- ◆ Եթե անհրաժեշտության դեպքում տեղը զիջում է իրավիճակին արձագանքելու այլ՝ համարժեք ձևերի: Օրինակ՝ մասնագետը, եթե պահանջվի, կարող է գործընկերոջը վերաբերվել ընդգծված բարեկրթությամբ, ուշադրությամբ, անկեղծ կարեկցանքով: Բոլորովին այլ հարց է, եթե մասնագետը, որ համարժեք է «խնայում» հույզերը, սահմանափակում է դրանց դրսևորումը, գործում է «ուզում եմ կամ չեմ ուզում» սկզբունքով, ուշադիր է գործընկերոջ նկատմամբ, եթե ինքն է հարկ համարում, տրամադրություն ունենալու դեպքում միայն կարող է արձագանքել գործընկերոջ վիճակին և պահանջմունքներին: Որքան էլ հուզական այսպիսի դրսևորումն ընդունելի չէ, այն բավական տարածված երևույթ է: Սակայն հաղորդակցման սուբյեկտը կամ կողմնակի դիտորդը այն ընկալում են որպես հուզական «չորություն», անտարբերություն:

Մասնագիտական հաղորդակցման մեջ հույզերի ծավալի և ուժգնութեան ոչ համարժեք սահմանափակումը գործընկերոջ կողմից մեկնաբանվում է որպես իր անձի հանդեպ անհարգալից վերաբերմունք, այսինքն՝ տեղափոխվում է բարոյական գնահատման հարթություն:

Հանրային ծառայողների շրջանում ձևավորվող է նաև «հույզերի խնայում» ախտանիշը, որի առկայությունը վկայում է հուզական այրման մասին այն դեպքում, երբ պաշտպանության տվյալ ձևն իրականացվում է մասնագիտական ոլորտից դուրս՝ մտերիմների, ընկերների և ծանոթների հետ շփվելու ընթացքում: Հայտնի է, որ երբ անձնաշխատանքում շատ է հոգնում շփումներից, գրույցներից, հարցերին պատասխանելուց, այլևս չի ցանկանում շփվել մտերիմների հետ: Աշխատավայրում նա պահպանում է աշխատանքային կանոնները և կատարում պարտականությունները, իսկ տանը պարփակվում է, կարող է ագրեսիվ դրսևորել ընտանիքի անդամների նկատմամբ: Այս դեպքում կարելի է ասել, որ անձը հագեցած է մարդկանց հետ շփումներից: Մասնագիտական պարտականությունների կրճատումը դրսևորվում է հուզական ծախսեր պահանջող պարտականությունների նվազեցմամբ: Այն գործարար շփումներում սովորաբար դիտվում է որպես անքաղաքավարի վերաբերմունք: Օրինակ՝ նրանք կարող են ավելորդ համարել գործընկերների աշխատանքի էությունը հանգամանորեն բացատրելը, սահմանափակվել միայն որոշ տեղեկություններ հաղորդելով, ինչն էլ կարող է հանգեցնել հուզական մեկուսացվածության: Այս դեպքում անձնամբողջությամբ բացառում է հույզերը իր

մասնագիտական գործունեության ոլորտում: Նրան գրեթե ոչինչ չի անհանգստացնում, ո՛չ դրական, ո՛չ բացասական իրավիճակները հոլզական արձագանք չեն առաջացնում: Մարդն աստիճանաբար սովորում է աշխատել ռոբոտի նման՝ ինչպես անհոգի ավտոմատ: Մինչդեռ մյուս ոլորտներում նա դրսևորում է իր հոլյզերը: Իրավիճակներին առանց զգացմունքների և հոլյզերի արձագանքելը «այրման» վառարտահայտված ախտանիշ է: Այն վկայում է անձի մասնագիտական աղավաղման մասին և վնաս է հասցնում հաղորդակցման սուբյեկտին: Սովորաբար գործընկերը դժվարությամբ է ընդունում իր նկատմամբ ցուցաբերված անտարբերություները և կարող է խորապես վիրավորվել դրանից: Առավել վտանգավոր է հոլզական մեկուսացման ցուցադրական ձևը, երբ մասնագետն իր ողջ էությունամբ ցույց է տալիս իր արհամարհանքը: Ընդգծենք, որ ներկայացված ախտանիշները հանրային ծառայողների շրջանում ձևավորվող են, սակայն եթե չկիրառվեն կանխարգելիչ աշխատանքներ, ապա դրանք հեշտությամբ կարող են ձևավորվել և հանգեցնել հոլզական սպառման: Ստանդարտ շեղումների ցուցանիշները բարձր են, ինչը նշանակում է, որ տվյալները ցրված են միջին արժեքի շուրջ:

Ընդհանրացնելով հոլզական այրման ցուցանիշները՝ եզրակացնում ենք, որ դիմադրության փուլը հանրային ծառայողների շրջանում ձևավորվող է, որի ընթացքում նրանք իրենց ունեցած միջոցներով փորձում են նվազեցնել արտաքին իրավիճակների ճնշումները:

Հոլզական այրման համախտանիշին վերաբերող հետազոտություններին ցույց է տրված, որ որքան բարձր է անձի նյարդայնության մակարդակը, և ցածր՝ էքստրավերսիան, փորձի նկատմամբ

ընկալունակ լինելը, համաձայնության գալու ձգտումը, բարեխղճությունը, այնքան բարձր է հոլզական այրման, և ցածր՝ աշխատանքով գրավված լինելու մակարդակը: Այդպիսով, սույն հետազոտության համաձայն՝ ծառայություններականացնող աշխատակիցների համար անցանկալի է համարվում այն անձի հոգեբանական դիմանկարը, որն ունի նյարդայնության բարձր մակարդակ, էքստրավերսիայի, փորձի նկատմամբ ընկալունակ լինելու, համաձայնության գալու ձգտման, բարեխղճության ցածր մակարդակ²⁸¹:

Անդրադառնանք հոլզական այրման համախտանիշի դրսևորումներին կանանց և տղամարդկանց շրջանում: Հոլզական այրման համախտանիշի միջին ցուցանիշները ըստ սեռի ներկայացված են 24-րդ աղյուսակում:

Աղյուսակ 24.

Հոլզական այրման համախտանիշի միջին ցուցանիշները՝ ըստ սեռի (n=46)

N	Ախտանիշները և փոփոխությունները	Կին (16)		Տղամարդ (30)		t
		M	σ	M	σ	
1	Հոգետրավմատիկ իրավիճակների ապրում	9,4	7,2	10,6	8,2	0,25
2	Անբավարարվածություն և սեփական անձից	4,1	3,4	5,0	3,7	0,80
3	Մեկուսացվածություն	3,3	3,5	4,4	5,9	0,58
4	Տազնապնդեպրեսիա	6,4	7,1	7,1	6,9	0,15
5	Լարվածություն փոփոխ	23,1	15,9	27,1	17,2	0,16
6	Ոչ համարժեք հոլզական արձագանք	12,9	7,1	13,8	7,6	0,18
7	Բարոյահոլզական ապակողմնորոշում	8,6	5,1	9,9	6,9	0,42
8	Հոլզական խնայում	15,8	12,9	14,3	9,7	0,11
9	Մասնագիտական	10,4	7,9	12,3	7,3	0,33

²⁸¹ Полунина О. В., Взаимосвязь увлеченности работой и профессионального выгорания(на примере представителей сферы обслуживания), Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук, М., 2009, <http://www.dissercat.com/content/dissertatsiya-vzaimosvyaz-uvlechennosti-rabotoi-i-professionalnogo-vygoraniya-na-primere-pre#ixzz3ye6DDPJt>

	պարտականությունների կրճատում					
10	Դիմադրական փոփոխություններ	47,7	23,6	50,3	17,2	0,06
11	Հոլանդական պակաս	7,1	5,8	7,7	6,8	0,17
12	Հոլանդական մեկուսացվածություն	11,8	5,7	9,8	5,3	0,69
13	Անձնական մեկուսացվածություն	4,3	5,5	6,7	6,6	0,73
14	Հոգեմարմնական և հոգեվեգետատիվ խանգարումներ	7,5	5,6	7,7	7,3	0,04
15	Հյուսիսային փոփոխություններ	30,6	13,2	30,3	16,6	0,01
16	Ընդհանուր	101,6	45,2	108,2	44,1	0,04

Կանանց և տղամարդկանց հոլանդական այրման համախտանիշի միջին ցուցանիշների համեմատությունը ցույց է տալիս, որ տղամարդկանց շրջանում բարձր են լարվածություն, դիմադրական, ոչ համարժեք հոլանդական արձագանքման, մասնագիտական պարտականությունների կրճատման, հոլանդական այրման միջին ցուցանիշները: Կանանց շրջանում բարձր է հոլանդական խնայելու ախտանիշի միջին ցուցանիշը: Ըստ Ստյոնոլդենտի էկրիտիկական չափանիշի՝ կանանց և տղամարդկանց խմբերի միջև տարբերությունը հավաստի է չէ. խմբերը նման են:

Հարկ է նշել, որ մինչ օրս աշխատակիցների և հոլանդական այրման փոխհարաբերակցության մասին հետազոտություն արդյունքները միանշանակ չեն: Մի շարք հետազոտություններ վկայում են, որ կանայք ավելի շատ են ենթարկվում հոլանդական այրման, սակայն այլ հետազոտությունների համաձայն՝ հոլանդական այրման ավելի շատ են ենթարկվում են տղամարդիկ: Հոլանդական այրման առանձին բաղադրիչների դրսևորման վերլուծության համաձայն՝ կանանց շրջանում ավելի շատ դրսևորվում է հոլանդական հյուսիսային, իսկ տղամարդկանց շրջանում՝ անձնական

մեկուսացված ու թյուր ունը: Դա կարելի է բացատրել նրանով, որ տղամարդիկ ավելի շատ առաջ նորոգվում են գործիքային արժեքներով, իսկ կանայք շրջապատի հանդեպ հուզական վերաբերմունք ունեն ²⁸²:

Այսպիսով, կարող ենք ասել, որ ձևավորման փուլում են գտնվում հանրային ծառայողների հուզական այրման հետևյալ ախտանիշները՝

- հոգետրավմատիկ իրավիճակների ապրում,
- ոչ համարժեք հուզական արձագանք,
- հույզերի խնայում,
- մասնագիտական պարտականությունների կրճատում,
- հուզական մեկուսացված ու թյուր ուն:

Ընդհանրացնելով հանրային ծառայողների հուզական ոլորտին վերաբերող հետազոտության արդյունքները՝ կարող ենք եզրակացնել, որ հանրային ծառայողների շրջանում զարգացման ցածր մակարդակում է գտնվում ուրիշների հույզերը հասկանալու և գիտակցելու ընդունակությունը, նրանք դժվարությամբ են կառավարում իրենց հույզերն ու զգացմունքները, ինչպես նաև՝ սեփական վարքը: Ձևավորվող է համարվում հուզական այրման համախտանիշի դիմադրության փուլը, իսկ ախտանիշների ցանկավորման փուլում են գտնվում հոգետրավմատիկ իրավիճակների ապրումը, ոչ համարժեք հուզական արձագանքը: Հանրային ծառայողները մասնագիտական գործունեության մեջ փորձում են խնայել իրենց հույզերը, նվազեցնել հուզական ծախսեր պահանջող մասնագիտական

²⁸² Полунина О. В., Взаимосвязь увлеченности работой и профессионального выгорания(на примере представителей сферы обслуживания), Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук, М., 2009, <http://www.dissercat.com/content/dissertatsiya-vzaimosvyaz-uvlechennosti-rabotoi-i-professionalnogo-vygoraniya-na-primere-pre#ixzz3ye6DDPJT>

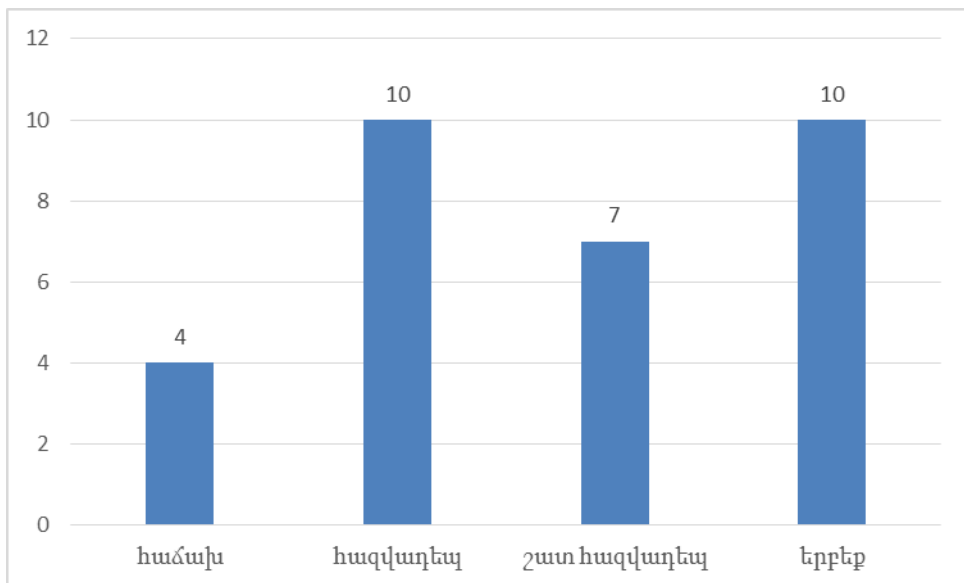
պարտականությունները և հոլզական մեկուսացում
ենապրում:

Ներկայացնենք հանրային ծառայողների
հոգեմարմնական (փսիխոսոմատիկ) դրսևորումների
ուսումնասիրության արդյունքները:

Յետազոտության խնդիրներից են և հանրային
ծառայողների՝ հոլզական և արվածության
հետևանքով առաջացող փսիխոսոմատիկ
դրսևորումների բացահայտումը: Այդ նպատակով
հանրային ծառայողների շրջանում հարցման
միջոցով կատարել ենք ուսումնասիրություն: Մեր
կողմից կազմված հարցարանը հնարավորություն էր
տալիս պարզաբանելու, թե ինչպիսին է հանրային
ծառայողների մարմնական ախտանիշների
դրսևորման հաճախականությունը:

Անդրադառնանք հանրային ծառայողների
մարմնական ախտանիշների դրսևորումներին:

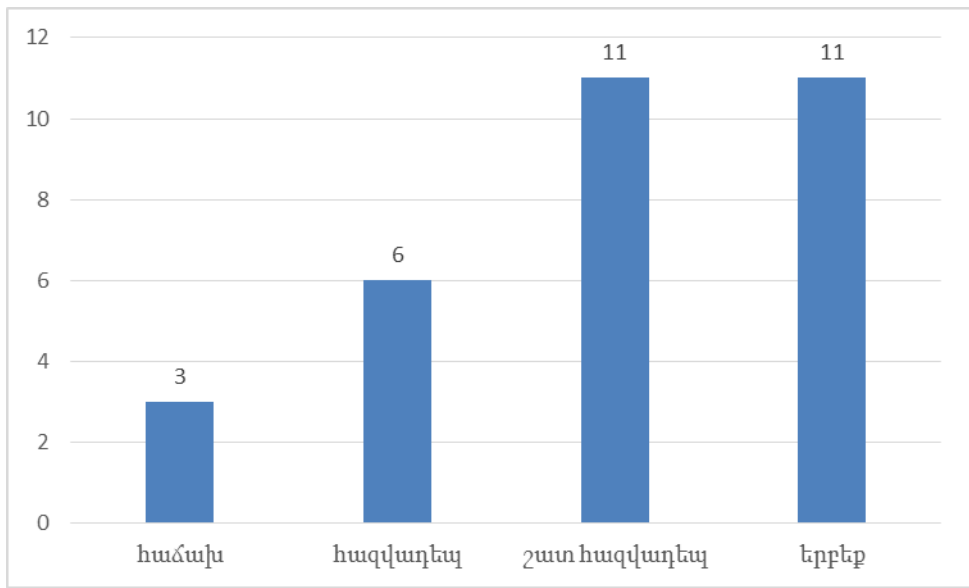
«Ցավեր կամ ծանրություն սրտի շրջանում, որոնք
առաջանում է անկախ \$իզիկական
ծանրաբեռնվածությունից» հարցին հանրային
ծառայողների մեծ մասը պատասխանել է՝ հազվադեպ
(10)կամ քիչ (10):



Նկար 21.3 արց 1. Ցավեր կամ ծանրություն սրտի շրջանում, որոնք առաջանում են՝ անկախ \$իզիկական ծանրաբեռնվածությունից

Ինչպես երևում է 21-րդ նկարից, սրտի շրջանում ցավեր կամ ծանրություն հաճախուն են եղել է չորս հանրային ծառայող:

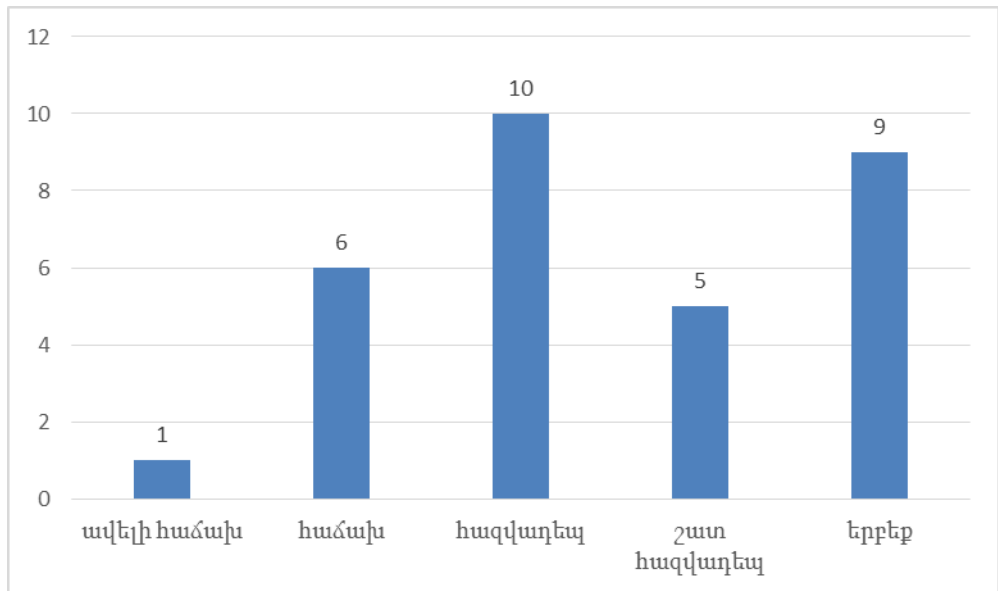
Երկրորդ հարցի նպատակը ստամոքսի շրջանում ցավերի դրսևորման հաճախականությունը բացահայտելն էր:



Նկար 22.3 արց 2. Ցավեր ստամոքսի շրջանում, որոնք նման են մարսողական համակարգի օրգանների հիվանդությունների

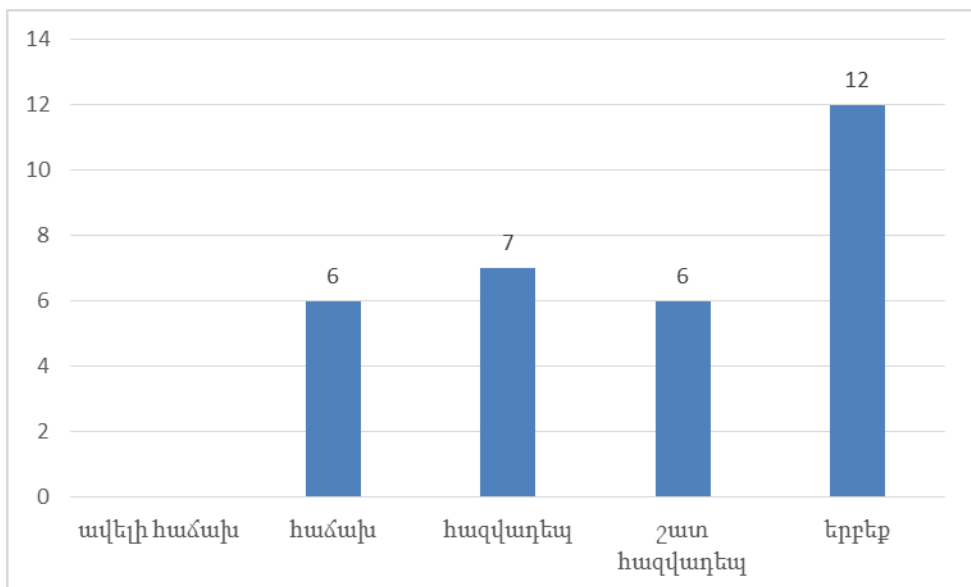
Ինչպես երևում է, «հաճախ» պատասխանողների թիվը քիչ է, գերակշռում են «շատ հազվադեպ» (11 հանրային ծառայող) և «երբեք» (11 հանրային ծառայող) պատասխանները:

Հանրային ծառայողներից միայն մեկն է մեջքի ցավերին վերաբերող հարցին պատասխանել՝ «ավելի հաճախ»:



Նկար 23. Հարց 3. Ցավեր մեջ քիչ շրջանում (գոտկատեղում, միջթիակային հատվածում) Այս դեպքում ևս գերիշխում են «հազվադեպ» (10 հանրային ծառայող) և «երբեք» (9 հանրային ծառայող) պատասխանները: Այս պիսով, հանրային ծառայողների մեծ մասը մեջ քիչ ցավեր հազվադեպ է ունենում կամ ընդհանրապես չի ունենում:

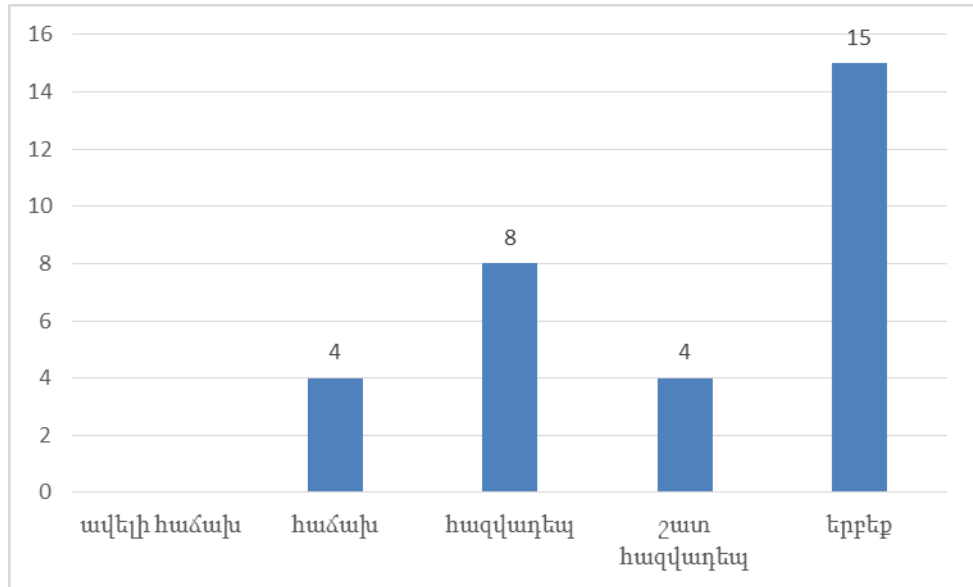
Անոթային ճնշման տատանումներին վերաբերող հարցի պատասխաններից պարզվում է, որ հանրային ծառայողների շրջանում այն ընդհանրապես «ավելի հաճախ» չի դրսևորվում:



Նկար 24. Հարց 4. Անոթային ճնշման տատանումներ (սովորաբար՝ բարձրացում, հազվադեպ՝ իջեցում)

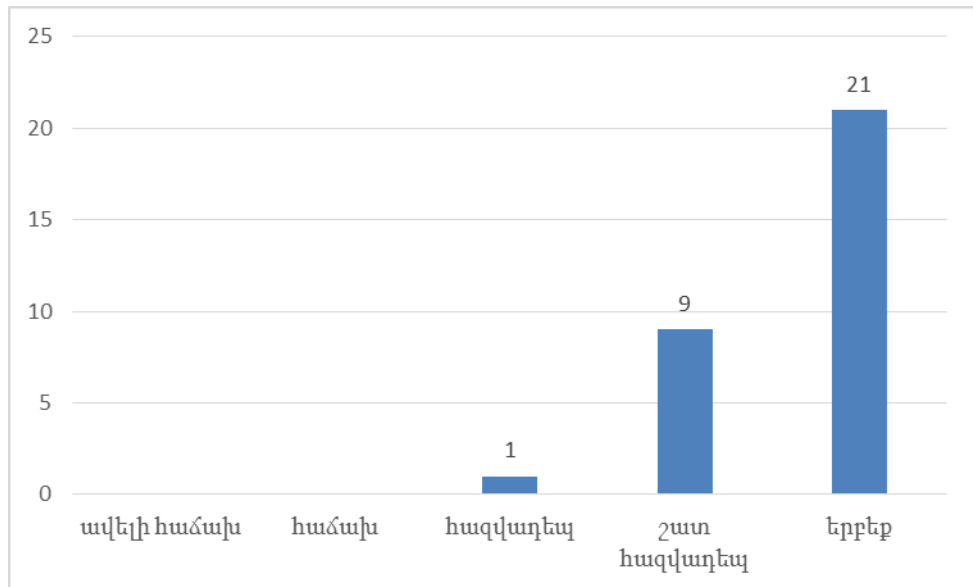
Այս դեպքում ևս գերակշռող է «երբեք» պատասխանը: Անոթային ճնշման տատանումներ «հաճախ» ունենում են վեց հանրային ծառայողներ:

Սրտի աշխատանքի նվերաբերող հարցին ևս հանրային ծառայողների մեծամասնությամբ պատասխանել է «երբեք» (15 հանրային ծառայող):

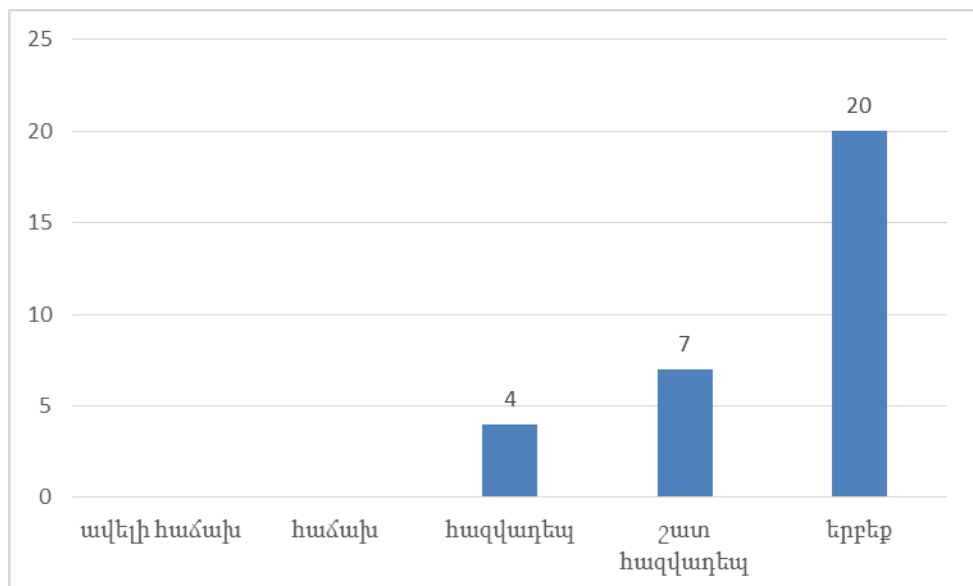


Նկար 25.3 արց 5.3 աճախասրտությամբ, սրտի աշխատանքի դանդաղում կամ ռիթմի խանգարում, ինչը ստիպում է տազնապով հետևել սրտի ռիթմին հնչյուններում է 25-րդ նկարից, «հաճախ» է պատասխանել հանրային ծառայողներից 4-ը, 12-ը նոր էլ է «հազվադեպ» կամ «շատ հազվադեպ» պատասխանները:

Նման պատկեր է նաև վեցերորդ հարցի դեպքում:



Նկար 26.3 արց 6.4 կաման խախտում կամ կոկորդում «գնդի» առկայությունը գագոնողությունը
 Ինչպես երևում է պատասխաններին, հանրային ծառայողների մեծամասնությունը (21 հանրային ծառայող) երբեք չի ունեցել կամ խախտում, ինչ հանրային ծառայող ունեցել են «շտհազվադեպ»:
 Ծնչահեղձություն հետկապված խնդիրներ հանրային ծառայողների շրջանում նույնպես չեն նկատվել:

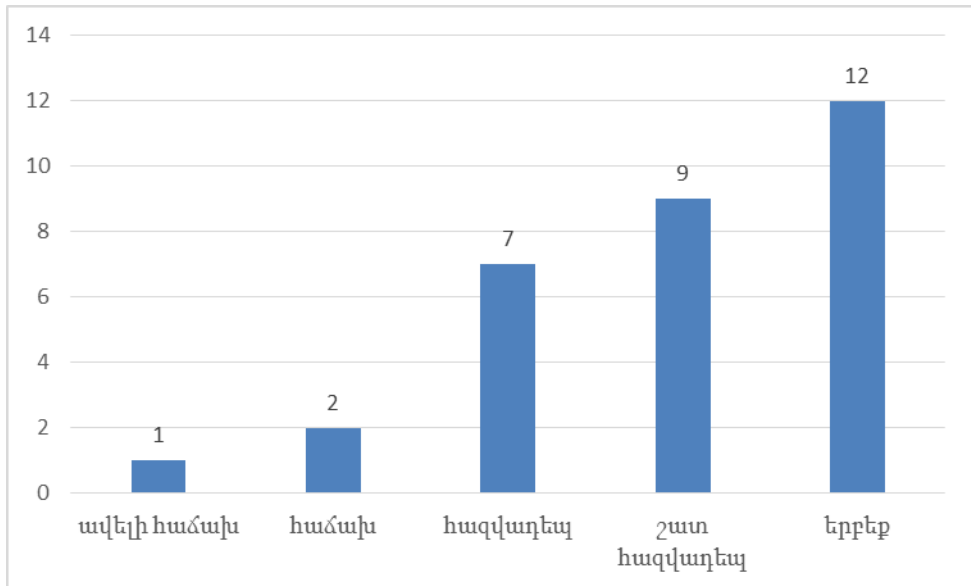


Նկար 27.3 արց 7.Ծնչահեղձություն, որը կապված է շնչառական օրգանների հիվանդությունների հետևողականորվում է որպես շնչառական անբավարարվածությունը գագոնում` ուղեկցված խոր շնչելու ցանկությունը

Այս դեպքում ևս բացակայում են «ավելի հաճախ» և «հաճախ» պատասխանները: «Շատ հազվադեպ» պատասխանել է յոթ հանրային ծառայող:

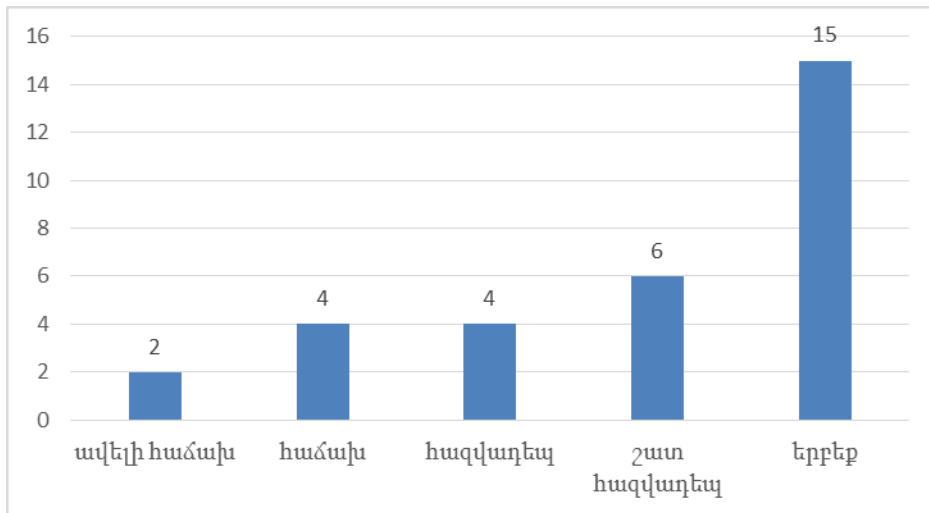
Նույնպիսի պատկեր է քթային շնչառությանը վերաբերող հարցի դեպքում (Յարց 9. Քթի մեջ հեղձուկ, որը դժվարացնում է քթային շնչառությունը): Յանրային ծառայողներից 24-ը պատասխանել է «երբեք», հինգը՝ «շատ հազվադեպ», երկուսը՝ «հազվադեպ»:

Պատկերը փոխվում է վերջույթներում թմրածոթյուն և ծակծկոց զգալուն վերաբերող հարցի դեպքում. գերակշռում են «հազվադեպ» և «շատ հազվադեպ» պատասխանները (16 հանրային ծառայող):



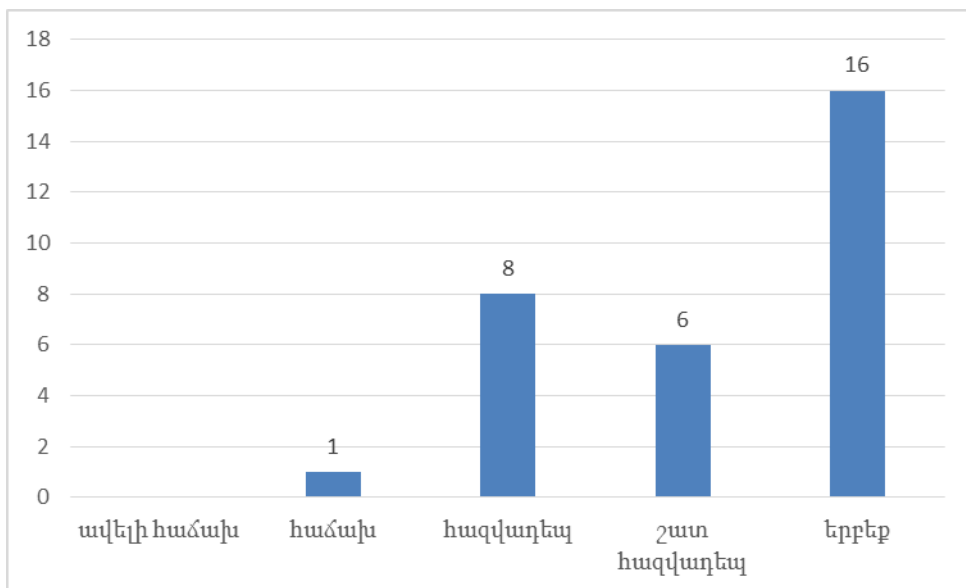
Նկար 28. Յարց 8. Թմրածոթյան զգացողություն և ծակծկոց վերջույթներում

«Յաճախ» են պատասխանել 2, «երբեք»՝ 12 հանրային ծառայող:



Նկար 29.3 արց 10. Տեսողությունը անկարճատև վատթարացում (առարկաները կարծես աղոտ են երևում, և առաջանում է տեսողությունը լարելու անհրաժեշտություն)

Տեսողությունը անկարճատև վատթարացմանը վերաբերող հարցի պատասխանները բաշխվում են հետևյալ կերպ. «ավելի հաճախ»՝ 2, «հաճախ»՝ 4, «երբեք»՝ 15 հանրային ծանայող:



Նկար 30. 3 արց 11. Գլխապտույտ (երբ մտածում եմ խնդիրների մասին, գլուխս պտտվում է)

Այս հարցի պատասխաններում նույնպես գերակշռում է «երբեք» պատասխանը: «երբեք» պատասխանն է գերակշռում նաև ախորժակի կորստի, ջերմության հոսքի, առատ

միզարձակմանը, տարատեսակ սեռական խնդիրներին վերաբերող հարցերի դեպքում:

Այսպիսով, ընդհանրացնելով հարցարանի միջոցով ստացված տվյալները՝ կարող ենք նշել, որ հանրային ծառայողներին առավել բնորոշ են ստամոքսի ցավերը: Միայն դրան վերաբերող հարցին է նրանց մեծ մասը նշել «հազվադեպ» և «ավելի հազվադեպ» պատասխանները, մյուս հարցերի դեպքում գերիշխող են «երբեք» պատասխանները:

5.5. Հանրային ծառայողների հոգեբանական առանձնահատկությունների համահարաբերակցական վերլուծություն

Հանրային ծառայողների անձնային որակների, սոցիալական ինտելեկտի և հոլզական ոլորտի առանձնահատկությունների միջին ցուցանիշների վերլուծությունն ավելի հիմնավոր դարձնելու համար բացահայտվել են դրանց փոխկապակցվածությունները, վիճակագրական կապերը: Դրանք թույլ են տալիս ամբողջական դարձնել հանրային ծառայողների հոգեբանական դիմանկարը:

Հանրային ծառայողների անձնային որակների, սոցիալական ինտելեկտի և հոլզական ոլորտի առանձնահատկությունների միջև առկա դրական և բացասական կարևոր կապերը ներկայացված են 25-րդ աղյուսակում:

Աղյուսակ 25.

Հանրային ծառայողների անձնային որակների, սոցիալական ինտելեկտի և հոլզական ոլորտի առանձնահատկությունների միջև առկա կապերը

($P < 0,05^*$, $P < 0,01^{**}$ $P < 0,001^{***}$)

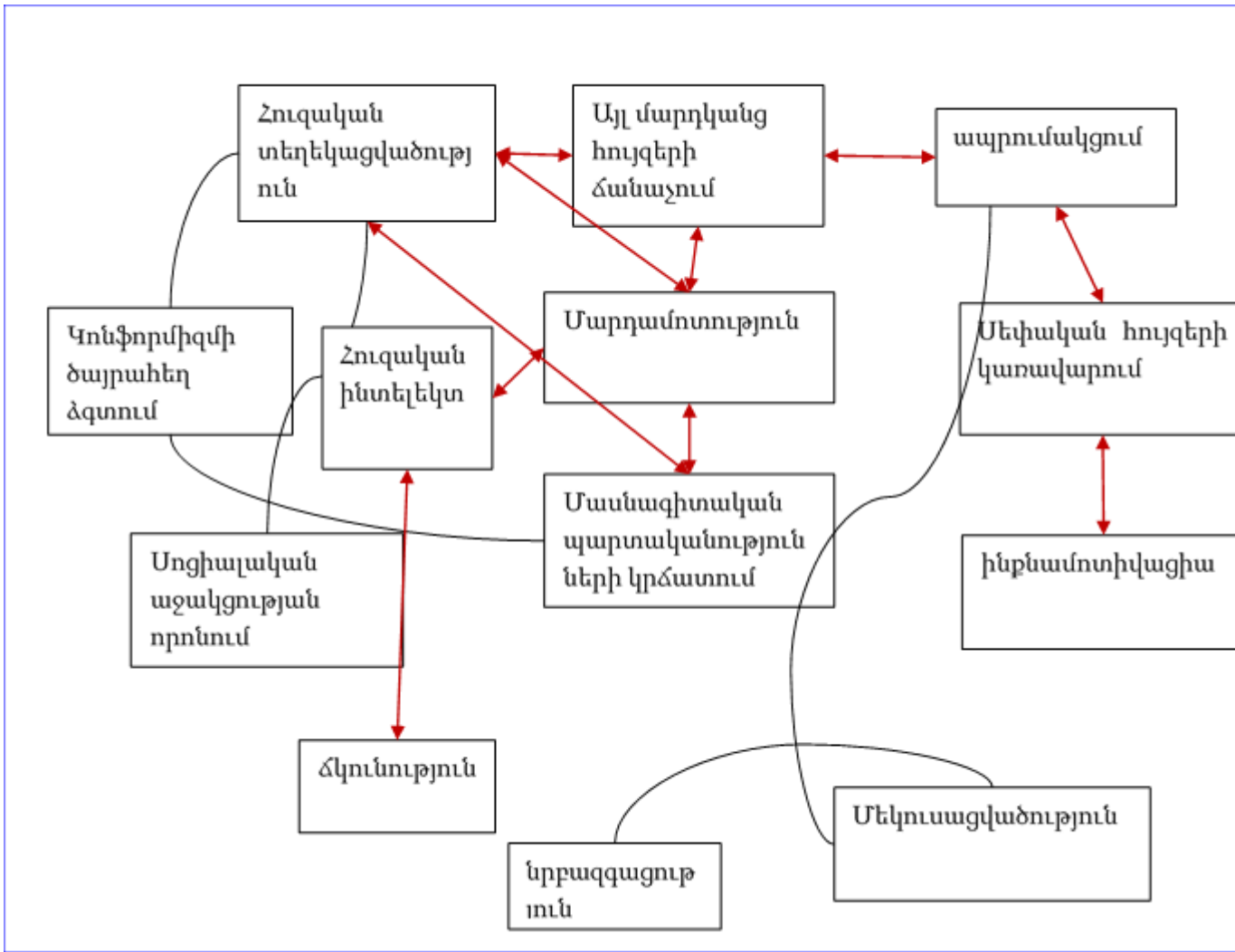
Հոլզական տեղեկացվածություն	Այլ մարդկանց հոլզերի ճանաչում	0,49** *
	Մասնագիտական պարտականությունների կրճատում	0,42**
	Մարդամոտություն	0,36*
	Կոնֆորմիզմի ծայրահեղ ձգտում	-0,35*
	Սոցիալական	-0,32*

	աջակցություն որոնում	
Սեփական հոլդերի կառավարում	Ինքնամոտիվացիա	0,60** *
	Այլ մարդկանց հոլդերի ճանաչում	0,40**
Ապրումակցում	Այլ մարդկանց հոլդերի ճանաչում	0,54** *
	Մեկուսացվածություն	-0,34*
Այլ մարդկանց հոլդերի ճանաչում	Մարդամոտություն	0,34*
	Ճկունություն	0,34*
Չուղական ինտելեկտ	Մարդամոտություն	0,37*
	Ճկունություն	0,41**
Մեկուսացվածություն	Նրբագացություն	-0,33
Չոգտրավմանի կիրավիճակների ապրում		
	Տաղնապահեպրեսիա	0,68** *
	Չոլդերի խնայում	0,50** *
	Անձնական մեկուսացվածություն	0,51** *
	Չոգեմարմնական և հոգեվեգետատիվ խանգարումներ	0,56** *
Տաղնապահեպրեսիա		
	Չոլդերի խնայում	0,56** *
	Մասնագիտական պարտականությունների կրճատում	0,46**
	Անձնական մեկուսացվածություն	0,59** *
	Չոգեմարմնական և հոգեվեգետատիվ	0,58**

	խան գ ար ու մ ն ե ր	*
Յ ու զ ա կ ան ու թ յ ան պ ա կ աս	Ֆ Ր ու ս տր ա գ ի ո ն ան հ ան դ ու ը ժ ո ղ ա կ ան ու թ յ ու ն	0,44**
Ո չ հ ամ ար ժ ե ք հ ու զ ա կ ան ար ձ ա գ ան ք	Ա ն ձ ն ա կ ան մ ե կ ու ս ա գ վ ա ծ ու թ յ ու ն	0,40**
Յ ու յ զ ե թ ի խ ն ա յ ու մ	Մ աս ն ա գ ի տ ա կ ան պ ար տ ա կ ան ու թ յ ու ն ն ե թ ի կ ը ճ ա տ ու մ	0,54** *
Մ աս ն ա գ ի տ ա կ ան պ ար տ ա կ ան ու թ յ ու ն ն ե թ ի կ ը ճ ա տ ու մ	Կ ո ն ֆ ո Ր մ ի զ մ ի ծ ա յ ը ա հ ե ղ ձ գ տ ու մ	- 0,39**
Ա ն ո Ր ո շ ու թ յ ան հ ան դ ե պ ան հ ամ բ ե թ ու թ յ ու ն	Ի ն ք ն ա հ ս կ ո ղ ու թ յ ու ն	-0,33*
	Դ ի մ ա դ ը թ ու թ յ ու ն	- 0,38**
	Յ ու զ ա կ ան ա յ ը մ ան հ ամ ա խ տ ան ի շ	-0,34
Ս ո գ ի ա լ - հ ա ղ ո Ր դ ա կ ց ա կ ան ա պ ա շ ն ո Ր հ ու թ յ ու ն	Ա ն հ ա ջ ո ղ ու թ յ ու ն ի ց խ ու ս ա փ ե լ ու ձ գ տ ու մ	0,50** *
	Կ ո ն ֆ ո Ր մ ի զ մ ի ծ ա յ ը ա հ ե ղ ձ գ տ ու մ	0,43**
	Դ ը ա կ ան ար ժ ն ո Ր ու մ	-0,32*
	Մ ը ց ա կ ց ու թ յ ու ն	- 0,49** *
Ն յ ար դ ա յ ն ու թ յ ու ն	Ա ն հ ա ջ ո ղ ու թ յ ու ն ի ց խ ու ս ա փ ե լ ու ձ գ տ ու մ	-0,37*
	Ու ղ ղ ամ տ ու թ յ ու ն	0,36*
Յ ամ ա գ ո Ր ծ ա կ ց ու թ յ ո ւ ն	Ֆ Ր ու ս տր ա գ ի ո ն ան հ ան դ ու ը ժ ո ղ ա կ ան ու թ յ ու ն	0,43**
	Ն յ ար դ ա յ ն ու թ յ ու ն	- 0,43**
Կ ը ե ա տ ի վ ու թ յ ու ն	Յ յ ու ը վ ա ծ ու թ յ ու ն	-0,35*
	Չ ս պ վ ա ծ ու թ յ ու ն	0,32*
Խ ն դ ը ի լ ու ծ մ ան պ լ ան ա վ ո Ր ու մ	Լ ար վ ա ծ ու թ յ ու ն	- 0,45**
	Ս ո գ ի ա լ ա կ ան	0,42**

	աջակցությունն ունի	
--	--------------------	--

Հանրային ծառայողներին հոլդական տեղեկացվածություն և այլ մարդկանց հոլդերի ճանաչման միջև առկա է կոռելյացիոն կապ ($r=0,49$), ինչը նշանակում է, որ որքան հանրային ծառայողներն ավելի լավ են գիտակցում սեփական հոլդերը, հոլդական վիճակները, այնքան ավելի հեշտ են կարողանում հասկանալ այլ անձանց հոլդերն ու զգացմունքները: Կոռելյացիոն կապ կա նաև հոլդական տեղեկացվածություն և մասնագիտական պարտականությունների կրճատման միջև ($r=0,42$). որքան շատ են գիտակցում և հասկանում սեփական հոլդերը, այնքան նվազեցնում են հոլդական ծախսեր պահանջող պարտականությունները: Հոլդական տեղեկացվածություն և մարդամոտություն միջև առկա կապը ($r=0,36$) վկայում է այն մասին, որ որքան բարձր է հանրային ծառայողների՝ սեփական հոլդերի գիտակցման աստիճանը, այնքան հեշտությամբ են նրանք միջանձնային փոխհարաբերություններ հաստատում, անմիջական են, անկաշկանդ, պատրաստ են համագործակցելու, աշխատելու մարդկանց հետ: Բացասական կապ կա հոլդական տեղեկացվածություն և կոնֆորմիզմի ծայրահեղ ձգտման միջև ($r=-0,35$). որքան բարձր է սեփական հոլդերի գիտակցումը, այնքան հանրային ծառայողներն ունակ են հակադրվելու խմբային ճնշումներին և գործելու սեփական սկզբունքներով: Նրանք կարող են սեփական կարծիք ձևավորել և արտահայտել նույնիսկ այն դեպքում, երբ այն չի համընկնում շրջապատողների կարծիքի հետ: Պատրաստ են դրսևորելու նախաձեռնողականություն:



Ծ ա ն ու ը ճ ու լ մ
 ⇔ Դրական կապ
 — Բացասական կապ

Նկար 31. Հոլզական ինտելեկտի բաղադրիչների միջև առկա դրական և բացասական կոռելյացիոն կապերի գծանկար

Հոլզական ինտելեկտի և արդյունավետ հաղորդակցումը պայմանավորող, ինչպես նաև անձնային գործոնների հետ հարաբերակցական կապերն արտացոլող գծապատկերից կարելի է եզրակացնել, որ բաղադրիչների միջև գոյություն ունի փոխկապվածություն, որը հանրային ծառայողների պատրաստման հայեցակարգային մոդելի բաղադրիչների մասն է:

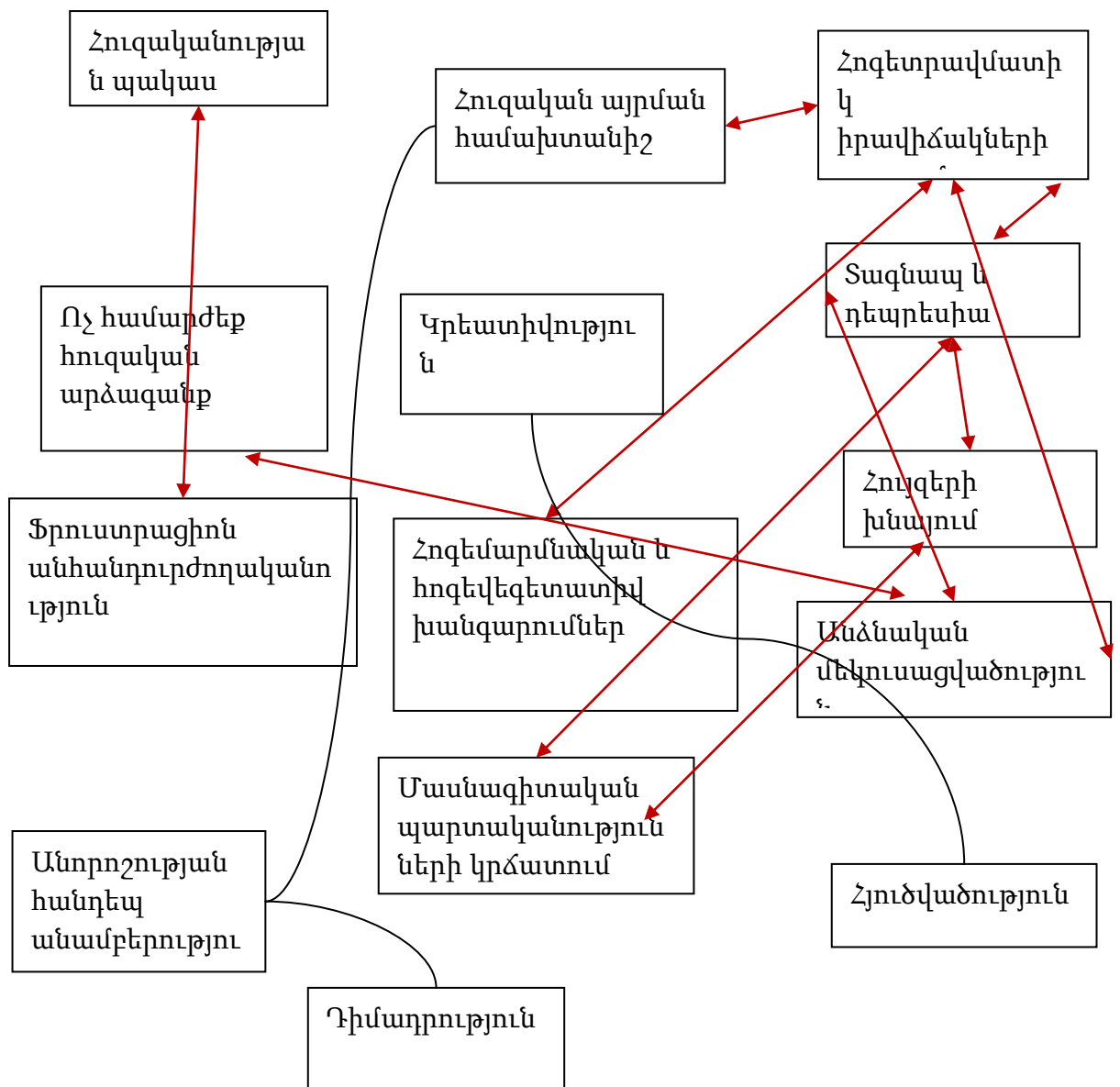
Բացասական կոռելյացիոն կապը հոլզական տեղեկացվածության և սոցիալական աջակցության

որոնման միջև ($r=-0,32$) ցույց է տալիս, որ որքան բարձր է հանրային ծառայողներ՝ սեփական հոլդերը հասկանալու և գիտակցելու աստիճանը, այնքան նրանք ավելի քիչ են իրենց խնդիրները և ծելու համար ներգրավում արտաքին ռեսուրսներ, ավելի քիչ են տեղեկատվական, հոլդական աջակցությունն որոնում և ուշադրություն, կարեկցանք, խորհուրդակնկալում շրջապատողների կողմից: Այդպիսով գերծ են մնում շրջապատողներից կախած լինելուց: Սեփական հոլդերի կառավարման և ինքնամոտիվացիայի ($r=0,60$), ինչպես նաև այլ մարդկանց հոլդերի ճանաչման միջև ($r=0,40$) դրական կոռելյացիոն կապի առկայությունը նշանակում է, որ որքան հանրային ծառայողների մոտ բարձր է սեփական հոլդերի կառավարման աստիճանը, այնքան բարձր է վարքի կառավարման, ինչպես նաև այլ մարդկանց հոլդերի ճանաչման և կառավարման աստիճանը: Ապրումակցման և այլ մարդկանց հոլդերի միջև առկա կապը ($r=0,54$) վկայում է այն մասին, որ հանրային ծառայողները, հասկանալով, կարեկցելով, աջակցելով այլ անձանց, կարողանում են ազդել նրանց հոլդական վիճակների վրա: Ուշագրավ է, որ ապրումակցման և մեկուսացվածության միջև գոյություն ունի բացասական կոռելյացիոն կապ՝ $r=-0,34$: Դա նշանակում է, որ որքան հանրային ծառայողները և ավելի հասկանում ուրիշների հոլդական վիճակները, կարեկցում, աջակցում են մարդկանց, նրբազգաց են, տպավորվող (կոռելյացիոն բացասական կապ մեկուսացվածության և նրբազգացություն միջև՝ $r=-0,33$), այնքան նրանք ավելի հազվադեպ են մեկուսացված լինում: Այդպիսով, զարգացնելով հանրային ծառայողների ապրումակցման ունակությունը՝ հնարավոր կլինի խուսափել մասնագիտական գործունեության մեջ մեկուսացվածության

ախտանիշից:

Որքան հանրային ծառայողներն ավելի և ավելի հասկանում այլ անձանց հոլդերը, կարողանում են ազդել նրանց հոլդական վիճակների վրա, այնքան հեշտոլթյամբ են միջանձնային հարաբերություններ հաստատում, պատրաստ են համագործակցել ու մարդկանց հետ (կոռելյացիոն կապ մարդամոտոլթյան հետ՝ $r=0,34$), ինչպես նաև ընկալունակ են նորի հանդեպ, հակված են փորձարկումներ, վերլուծական աշխատանք կատարել ու, չվստահել ու հեղինակություններին (կոռելյացիոն կապ այլ մարդկանց հոլդերի ճանաչման և ճկունություն միջև՝ $r=0,34$, տե՛ս գծապատկեր 6):

Այսպիսով, կարող ենք եզրակացնել, որ հոլդական ինտելեկտի զարգացման բարձր մակարդակը հնարավորություն է տալիս հեշտոլթյամբ միջանձնային հարաբերություններ հաստատել ու, համագործակցել ու մարդկանց հետ, ու շահարկություն դրսևորել ու նրանց նկատմամբ (կոռելյացիոն կապ մարդամոտոլթյան և հոլդական ինտելեկտի միջև՝ $r=0,37$), ինչպես նաև ընկալունակ լինել ու նորի նկատմամբ, փորձարկումներ կատարել ու, հեշտոլթյամբ ընդունել ու նոր գաղափարներ: Սեփական և այլ մարդկանց հոլդերի գիտակցումը հանրային ծառայողներին հնարավորություն է տալիս հեշտոլթյամբ հաստատել ու միջանձնային հարաբերություններ, ընկալունակ լինել ու նոր գաղափարների հանդեպ:



Ծանոցում
 ⇄ Դրական կապ
 → Բացասական կապ

Նկար 32. Հուզական այրման ախտանիշների կոռելյացիոն կապերի գծանկար

Հուզական այրման և արդյունավետ հաղորդակցումը պայմանավորող, հուզական ինտելեկտի, ինչպես նաև անձնային գործոնների հետ հարաբերակցական կապերն արտացոլող գծապատկերից եզրակացնում ենք, որ բաղադրիչների միջև գոյություն ունի

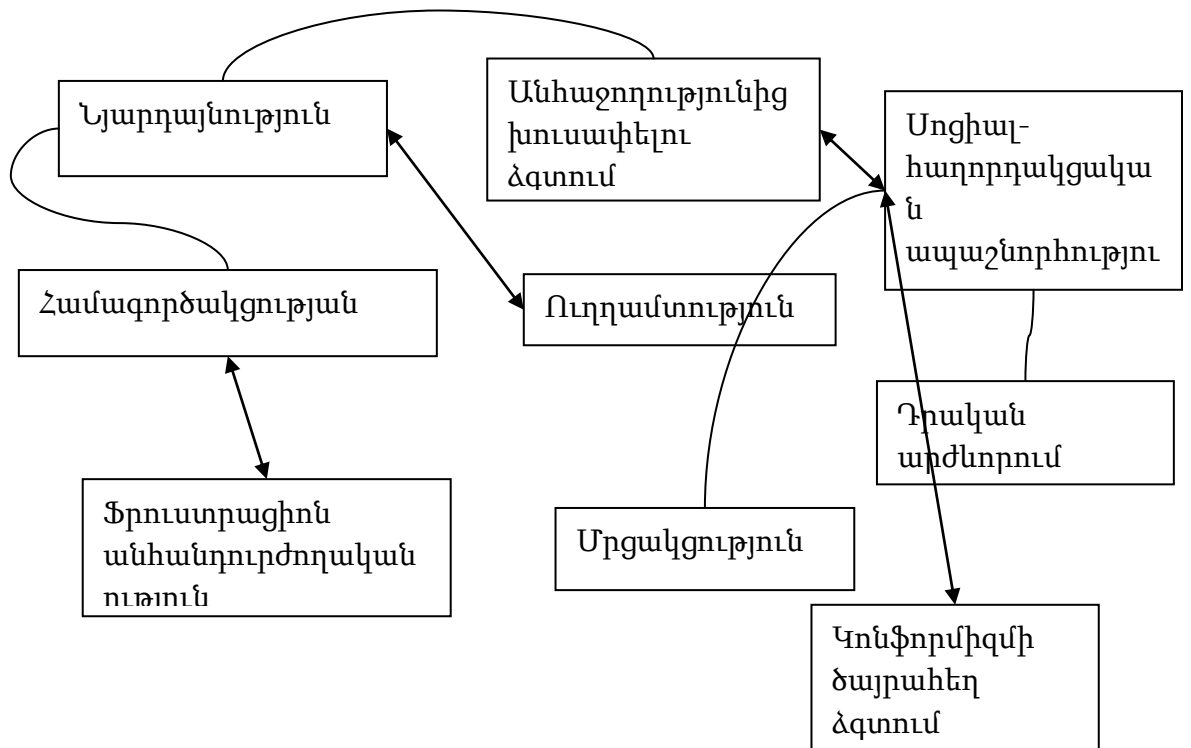
փոխկապվածություն, որն էլ հանրային ծառայողների պատրաստման հայեցակարգային մոդելի բաղադրիչների մասն է:

«Չոգեվնասվածքային իրավիճակների ապրում» և «տազնապ ու դեպրեսիա» ախտանիշների միջև կոռելյացիոն կապը ($r=0,68$) վկայում է, որ որքան հանրային ծառայողները խորոլթյամբ են գիտակցում մասնագիտական գործունեության մեջ առկա հոգեկան վնասվածք պատճառող գործոնները, այնքան նրանք իրավիճակային կամ անձնային տազնապ են ապրում, որը դրսևորվում է հիասթափոլթյամբ մասնագիտոլթյունից, պաշտոնից, աշխատավայրից: Կարող են նաև խնայել հոլյգերը (կոռելյացիոն կապ հոլյգերի խնայման հետ՝ $r=0,50$), այսինքն՝ պարփակվել, չշփվել մտերիմների հետ, մեկուսանալ մարդկանցից, կորցնել մարդու՝ որպես գործունեության սուբյեկտի հանդեպ հետաքրքրոլթյունը (կոռելյացիոն կապ անձնական մեկուսացվածոլթյան հետ՝ $r=0,51$): Կարող են առաջանալ նաև մարմնական և հոգեկան վիճակների խանգարումներ (կոռելյացիոն կապ հոգեմարմնական և հոգեվեգետատիվ խանգարումների հետ՝ $r=0,56$):

Չանրային ծառայողները, մասնագիտական գործունեության մեջ հայտնվելով բարդ իրավիճակներում, ապրելով իրավիճակային կամ անձնային տազնապ, կարող են խնայել հոլյգերը (կոռելյացիոն կապ «տազնապ և դեպրեսիա» և «հոլյգերի խնայում» ախտանիշների միջև՝ $r=0,56$), պարփակվել, խուսափել մտերիմների հետ շփումներից, նվազեցնել հոլգական պարտականոլթյուններ պարունակող ծախսերը (կոռելյացիոն կապ մասնագիտական պարտականոլթյունների կրճատման հետ՝ $r=0,46$), մեկուսանալ մարդկանցից (կապ անձնական մեկուսացվածոլթյան հետ՝ $r=0,58$): Կարող են առաջանալ

ն ան մ ար մ ն ակ ան և հ ո գ ե կ ան վ ի ճ ակ ն ե թ ի
 խ ան գ ար ու մ ն ե թ (կ ո ռ ե լ յ ա գ ի ո ն կ ա պ հ ո գ ե մ ար մ ն ակ ան
 և հ ո գ ե վ ե գ ե տ ա տ ի վ խ ան գ ար ու մ ն ե թ ի հ ե տ` $r=0,59$):
 Ու շ ա գ ր ա վ է , ո թ ո թ ք ան հ ան ր ա յ ի ն ծ ա ռ ա յ ո ղ ն ե թ ը ո չ
 հ ամ ար ժ ե ք ե ն ս ա հ մ ան ա փ ա կ ու մ հ ու զ ա կ ան
 դ ր ս ն ո թ ու մ ն ե թ ը , ա յ ն ք ան ա վ ե լ ի շ ա տ ե ն
 մ ե կ ու ս ան ու մ մ ար դ կ ան ց ի ց , մ ար դ կ ան ց հ ե տ ն ր ան ց
 ա շ խ ա տ ան ք ը դ ա ռ ն ու մ է ան հ ե տ ա ք թ թ ի թ ,
 ք ա վ ար ար վ ա ծ ու թ յ ու ն չ ի ա ռ ա չ ա ց ն ու մ
 (կ ո ռ ե լ յ ա գ ի ո ն կ ա պ « ո չ հ ամ ար ժ ե ք հ ու զ ա կ ան
 ար ձ ա գ ան ք » և « ան ձ ն ակ ան մ ե կ ու ս ա ց վ ա ծ ու թ յ ու ն »
 ա խ տ ան ի շ ն ե թ ի մ ի ջ և` $r=0,40$): Ե թ ք հ ան ր ա յ ի ն
 ծ ա ռ ա յ ո ղ ն ե թ ն ա շ խ ա տ ան ք ու մ շ ա տ ե ն հ ո գ ն ու մ
 շ փ ու մ ն ե թ ի ց , գ ր ու յ ց ն ե թ ի ց , հ ար ց ե թ ի ն
 պ ա տ ա ս խ ան ե լ ու ց , ա յ լ և ս չ ե ն ց ան կ ան ու մ շ փ վ ե լ
 մ տ ե թ ի մ ն ե թ ի հ ե տ : Ա շ խ ա տ ա վ ա յ ր ու մ ն ր ան ք
 պ ա հ պ ան ու մ ե ն ա շ խ ա տ ան ք ա յ ի ն կ ան ո ն ն ե թ ը , ս ա կ ա յ ն
 ս կ ս ու մ ե ն ն վ ա գ ե ց ն ե լ հ ու զ ա կ ան ծ ա խ ս ե թ պ ա հ ան ջ ո ղ
 պ ար տ ա կ ան ու թ յ ու ն ն ե թ ը (կ ո ռ ե լ յ ա գ ի ո ն կ ա պ
 « հ ու յ զ ե թ ի խ ն ա յ ու մ » և « մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ան
 պ ար տ ա կ ան ու թ յ ու ն ն ե թ ի կ ր ճ ա տ ու մ » ա խ տ ան ի շ ն ե թ ի
 մ ի ջ և` $r=0,54$): Մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ան պ ար տ ա կ ան ու թ յ ու ն ն ե թ ի
 կ ր ճ ա տ մ ան և կ ո ն \$ ո թ մ ի գ մ ի ծ ա յ ր ա հ ե ղ ձ գ տ մ ան մ ի ջ և
 ա ռ կ ա ք ա ց ա ս ակ ան կ ո ռ ե լ յ ա գ ի ո ն կ ա պ ը ($r=-0,39$) վ կ ա յ ու մ
 է ա յ ն մ ա ս ի ն , ո թ ո թ ք ան հ ան ր ա յ ի ն ծ ա ռ ա յ ո ղ ն ե թ ը
 ն վ ա գ ե ց ն ու մ ե ն հ ու զ ա կ ան ծ ա խ ս ե թ պ ա հ ան ջ ո ղ
 պ ար տ ա կ ան ու թ յ ու ն ն ե թ ը , ա յ ն ք ան ու ն ակ ե ն լ ի ն ու մ
 հ ակ ա դ ր վ ե լ ու խ մ ք ա յ ի ն ճ ն շ ու մ ն ե թ ի ն և գ ո թ ծ ե լ ու
 ս ե փ ա կ ան ս կ զ ք ու ն ք ո վ : Ս ե փ ա կ ան ս կ զ ք ու ն ք ը
 պ ա շ տ պ ան ե լ ու հ ամ ար չ ե ն վ ա խ ե ն ու մ
 վ ի ճ ա ք ան ու թ յ ու ն ն ե թ ի ց ու
 տ ար ա ձ ա յ ն ու թ յ ու ն ն ե թ ի ց : Ու ն ակ ե ն
 ի ր ակ ան ա ց ն ե լ ու ի ր ե ն ց մ տ ա դ ր ու թ յ ու ն ն ե թ ը
 ն ու յ ն ի ս կ ա յ ն ժ ա մ ան ակ , ե թ ք դ ր ան ք չ ե ն
 պ ա շ տ պ ան վ ու մ խ մ ք ի կ ո ղ մ ի ց : Պ ա տ ր ա ս տ ե ն

դրսևորելու նախաձեռնողականությունը և
 ստանձնելու պատասխանատվությունը այնտեղ, որտեղ
 անհրաժեշտ է: Յուրաքանչյուր համախտանիշի,
 ինչպես նաև դիմադրության փուլի և անորոշության
 հանդեպ անհանդուրժողականության միջև ($r=-0,34$, $r=-0,38$)
 առկա կոռելյացիոն բացասական կապը վկայում է, որ
 որքան հանրային ծառայողներն ավելի շատ են
 հայտնվում տագնապային լարվածության մեջ և
 դիմադրում են սթրեսին, փորձում են նվազեցնել
 արտաքին իրավիճակների ճնշումները, այնքան
 նրանք հանդուրժող են անորոշության հանդեպ,
 կշռադատված վերլուծում են իրադրությունը,
 համարժեք են արձագանքում անկանխատեսելի
 իրադարձություններին: Կոռելյացիոն բացասական
 կապը անորոշության հանդեպ
 անհանդուրժողականության և ինքնահսկողության
 միջև $r=-0,33$, վկայում է, որ որքան հանրային
 ծառայողները հանդուրժող են անորոշության
 հանդեպ, կշռադատված վերլուծում են
 իրադրությունը, համարժեք են արձագանքում
 անկանխատեսելի իրադարձություններին, այնքան
 բացասական ապրումները հաղթահարելու համար չեն
 զսպում և ճնշում հոլյզերը, դրսևորում են
 խնդրահարույց իրադրության հետ կապված
 ապրումները, պահանջմունքները, մղումները:



Ճանոցում
 ←→ Դրական կապ
 — Բացասական կապ

Նկար 33. Անձնային և արդյունավետ հաղորդակցումը պայմանավորող գործոնների

համահարաբերակցական կապերի գծանկար

Անձնային և արդյունավետ հաղորդակցումը պայմանավորող գործոնների համահարաբերակցական կապերն արտացոլող գծապատկերից երևում է, որ բաղադրիչների միջև գոյություն ունի փոխկապվածություն, որն էլ հանրային ծառայողների պատրաստման հայեցակարգային մոդելի բաղադրիչների մասն է:

Կոռելյացիոն կապը սոցիալ-հաղորդակցական ապաշնորհության և անհաջողություններից խուսափելու ձգտման միջև՝ $r=0,50$, վկայում է այն մասին, որ միջանձնային հարաբերություններ դժվարությամբ հաստատող հանրային ծառայողներին բնորոշ է շրջապատողների հանդեպ անվստահությունը, նրանք կարող են խուսափել

մարդկանց հետ շփվելուց՝ վախենալով, որ վաղ թե
 ուշ կհիասթափվեն նրանցից: Այդպիսի հանրային
 ծառայողներին բնորոշ է ավելորդ
 զգուշավորությունը, ցածր է նրանց հաղորդակցման
 գործընթացի արդյունավետությունը: Նրանք
 դժվարությամբ են սեփական կարծիք ձևավորում և
 հակված են զիջելու խմբային ճնշումներին
 (կոռելյացիոն կապ սոցիալ-հաղորդակցական
 ապաշնորհություն և կոնֆորմիզմի ծայրահեղ
 ձգտման միջև $r=0,43$): Կարող են խուսափել շրջապատի
 մարդկանց հետ վիճաբանություններից, հակված են
 հրաժարվելու իրենց այն մտադրություններից,
 որոնք աջակցություն չեն ստանում խմբի մյուս
 անդամների կողմից: Ուշագրավ է, որ այս դեպքում
 անձը բացասական ապրումները հաղթահարելիս
 խուսափում է խնդրին դրական իմաստ հաղորդելուց,
 այն չի դիտարկում որպես խթան անձնային աճի
 համար (կոռելյացիոն բացասական կապ սոցիալ-
 հաղորդակցական ապաշնորհության և դրական
 արժևորման միջև՝ $r=-0,32$): Դժվարությամբ
 միջանձնային հարաբերություններ հաստատող
 հանրային ծառայողները կոնֆլիկտային
 իրադրություններում ավելի շատ գերադասում են
 չմրցակցել, այսինքն՝ բավարարել իրենց
 հետաքրքրությունները՝ ի վնաս ուրիշների
 (կոռելյացիոն կապ սոցիալ-հաղորդակցական
 ապաշնորհության և մրցակցության միջև՝ $r=-0,49$):
 Բացասական կոռելյացիոն կապ է առկա
 անհաջողությունից խուսափելու և
 նյարդայնության միջև՝ $r=-0,32$, ինչը ցույց է տալիս,
 որ որքան բարձր է հանրային ծառայողների
 նյարդայնության մակարդակը, այսինքն՝ որքան
 նրանք հուզականորեն անկայուն են, տագնապային,
 հակված են հիվանդագին տանելու
 անհաջողությունները և տխրելու մանրուքների

համար, այնքան շփոթվում են անկանխատեսելի
 իրադարձությունների հանդիպելիս, ընկճվում են
 նոր գործերից, դժվարություններից:
 Նյարդայնություն և ուղղամտության միջև
 կոռելյացիոն դրական կապը ($r=0,36$) վկայում է, որ
 որքան հանրային ծառայողները հուզականորեն
 կայուն են, հանգիստ են, կայուն են արտաքին
 ազդեցությունների հանդեպ, վստահություն են
 ներշնչում, հակված են լիդերության, այնքան
 միջանձնային հարաբերություններում
 անմիջական են, ուղղամիտ, պատրաստ են
 համագործակցության կոնֆլիկտային
 իրադրություններում, նաև՝ հաշվի առնել ու
 մասնակիցների կարծիքները (կոռելյացիոն
 բացասական կապ նյարդայնության և
 համագործակցության միջև՝ $r=-0,43$):
 Ֆրոնտոտրացիոն անհանդուրժողականության և
 համագործակցության միջև առկա կապը՝ $r=0,43$,
 վկայում է այն մասին, որ որքան լավ են հանրային
 ծառայողները վերահսկում իրենց ձգտումներն ու
 հակումները, կարողանում են արդյունավետ
 դիմակայել դժվարություններին, համարժեք են
 ընկալում այլ անձանց և կառուցողականորեն են
 արձագանքում նրանց գործողություններին, այդ
 թվում՝ քննադատությանն ու ագրեսիային, այնքան
 պատրաստ են կոնֆլիկտային իրադրություններում
 հաշվի առնել ու մասնակիցների կարծիքները,
 համագործակցել ու նրանց հետ: Երբ հանրային
 ծառայողներն ունենում են այնպիսի
 զգացողություն, որ իրենք այլ ևս չեն կարող օգնել
 իրենց գործընկերներին, ի վիճակի չեն մտնել ու
 նրանց դրության մեջ, կարեկցել ու և
 ապրումակցել ու, արձագանքել ու այնպիսի
 իրավիճակներին, որոնք կարող են մարդուն հուզել:
 Այդ դեպքում նրանք դժվարությամբ են կառավարում

ս Ե փ ա կ ան հ ու զ ա կ ան դ ր ս ն ո թ ու մ ն ե թ ը , հ ա դ թ ա հ ա թ ու մ
 ն ու յ ն ի ս կ առ օ թ յ ա դ ժ վ ա թ ու թ յ ու ն ն ե թ ը , մ ա թ դ կ ան ց
 ն կ ա տ մ ա մ ք ա վ Ե լ ի շ ա տ թ շ ն ա մ ա ք ա թ ա ա գ թ Ե ս ի վ Ե ն
 տ թ ա մ ա դ թ վ ա ծ : Ծ թ ջ ա պ ա տ ո ղ ն ե թ ի կ ո ղ մ ի ց
 ք ն ն ա դ ա տ ու թ յ ու ն ը չ Ե ն կ ա թ ո ղ ան ու մ ը ն դ ու ն Ե լ
 (կ ո ռ Ե լ յ ա ց ի ո ն կ ա պ հ ու զ ա կ ան ու թ յ ան պ ա կ ա ս ի և
 \$ թ ու ս տ թ ա ց ի ո ն ան հ ան դ ու թ ժ ո ղ ա կ ան ու թ յ ան մ ի ջ և
 $r=0,44$): Բ ա ց ա ս ա կ ան կ ո ռ Ե լ յ ա ց ի ո ն կ ա պ Ե առ կ ա
 հ յ ու ծ վ ա ծ ու թ յ ան և կ թ Ե ա տ ի վ ու թ յ ան մ ի ջ և ` $r=-0,35$,
 ի ն չ ը վ կ ա յ ու մ Ե , ո թ ո թ ք ան հ ան թ ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե թ ի
 ն յ ա թ դ ա յ ի ն հ ա մ ա կ ա թ գ ը թ ու լ ան ու մ Ե , հ ու զ ա կ ան
 պ ա շ տ պ ան ու թ յ ու ն ն ու ժ Ե դ ան ու մ Ե , ա յ ն ք ան ն թ ան ք
 խ ն դ ի թ ն ե թ ը լ ու ծ ու մ Ե ն ծ ան ո թ Ե դ ան ա կ ն ե թ ո վ ,
 խ ու ս ա փ ու մ Ե ն լ ու ծ մ ան ն ո թ և ան ս ո վ ո թ
 տ ա թ Ե թ ա կ ն ե թ առ ա ջ ա դ թ Ե լ ու ց : Ս տ Ե դ ծ ա թ ա թ ու թ յ ան և
 զ ս պ վ ա ծ ու թ յ ան (հ ա կ առ ա կ Բ Ե Ե ռ ը ` Ե ք ս պ թ Ե ս ի վ ու թ յ ու ն)
 մ ի ջ և կ ո ռ Ե լ յ ա ց ի ո ն դ թ ա կ ան կ ա պ ը ($r=0,32$) ց ու յ ց Ե տ ա լ ի ս , ո թ ո թ ք ան
 Բ ա թ ծ թ Ե հ ան թ ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե թ ի ս տ Ե դ ծ ա թ ա թ ու թ յ ան
 մ ա կ ա թ դ ա կ ը , ա յ ն ք ան ն թ ան ք կ Ե ն ս ու թ ա խ Ե ն ու
 ի մ պ ու լ ս ի վ մ ի ջ ան ձ ն ա յ ի ն
 հ ա թ ա Բ Ե թ ու թ յ ու ն ն ե թ ու մ , կ ա թ ու թ ու մ Ե ն հ ու լ յ զ Ե թ ի
 դ թ ս ն ո թ ու մ ը : Բ ա ց ա ս ա կ ան կ ո ռ Ե լ յ ա ց ի ո ն կ ա պ Ե առ կ ա
 ն ա ն լ ա թ վ ա ծ ու թ յ ան (Կ Ե տ տ Ե լ ի ան ձ ն ա յ ի ն գ ո թ ծ ո ն) և
 խ ն դ թ ի լ ու ծ մ ան պ լ ան ա վ ո թ ո մ ան մ ի ջ և ` $r=-0,45$: Ս թ ան ի ց
 հ Ե տ ն ու մ Ե . ո թ ք ան հ ան թ ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե թ ն ա վ Ե լ ի
 ան հ ան գ ի ս տ Ե ն , լ ա թ վ ա ծ , \$ թ ու ս տ թ ա ց վ ա ծ , ա յ ն ք ան
 դ ժ վ ա թ ու թ յ ա մ ք Ե ն մ շ ա կ ու մ խ ն դ թ ի լ ու ծ մ ան
 ռ ա զ մ ա վ ա թ ու թ յ ու ն ը , պ լ ան ա վ ո թ ու մ ս Ե փ ա կ ան
 գ ո թ ծ ո ղ ու թ յ ու ն ն ե թ ը : Ն թ ան ք ի թ Ե ն ց
 գ ո թ ծ ու ն ե ու թ յ ան մ Ե ջ ա թ տ ա ք ի ն ռ Ե ս ու թ ս ն ե թ Ե ն
 ն ե թ գ թ ա վ ու մ , մ ա թ դ կ ան ց ի ց խ ո թ ի ու թ դ ,
 ու շ ա դ թ ու թ յ ու ն ու կ ա թ Ե կ ց ան ք Ե ն ա կ ն կ ա լ ու մ :
 Յ ա մ ա լ ի թ հ ո գ Ե դ ի ա գ ն ո ս տ ի կ հ Ե տ ա զ ո տ ա կ ան փ ու լ ի
 ա թ դ յ ու ն ք ն ե թ ի վ Ե թ լ ու ծ ու թ յ ու ն ը , հ ա մ ա դ թ ու մ ը և

եզրակացնելու՝

- ◊ Որքան բարձր է հանրային ծառայողների՝ սեփական հոլդերի գիտակցումը, այնքան նրանք հեշտոլթյամբ են միջանձնային փոխհարաբերություններ հաստատում, անմիջական են, անկաշկանդ, պատրաստ են համագործակցության, մարդկանց հետաշխատելու: Ունակ են հակադրվելու խմբային ճնշումներին և գործելու սեփական սկզբունքով: Կարող են ձևավորել սեփական կարծիք և դատարտահայտել նոյնիսկ այն դեպքում, երբ չի համընկնում շրջապատողների կարծիքի հետ: Պատրաստ են դրսևորելու նախաձեռնողականություն:
- ◊ Որքան հանրային ծառայողներն ավելի լավ են հասկանում այլ անձանց հոլդերը, կարողանում են ազդել նրանց հոլդական վիճակների վրա, այնքան հեշտոլթյամբ են միջանձնային հարաբերություններ հաստատում, պատրաստ են համագործակցության, ինչպես նաև ընկալունակ են նորի հանդեպ, հակված են կատարելու փորձարկումներ, վերլուծական աշխատանք:
- ◊ Որքան հեշտոլթյամբ են հանրային ծառայողները հասկանում ուրիշների հոլդական վիճակները, կարողանում են կարեկցել, աջակցել մարդկանց, նրբազգաց են, տպավորվող, այնքան ավելի հազվադեպ են մեկուսացված լինում: Այսպիսով, զարգացնելով հանրային ծառայողների ապրումակցման ունակությունը՝ հնարավոր կլինի խոստովել մասնագիտական գործունեության մեջ մեկուսացվածության ախտանիշից:
- ◊ Որքան հանրային ծառայողները հոլդականորեն կայուն են, հանգիստ, կայուն են արտաքին ազդեցությունների հանդեպ, վստահություն են

ն եր շ ն չ ու մ , հ ա կ վ ա ծ ե ն լ ի դ եր ու թ յ ա ն , ա յ ն ք ա ն մ ի ջ ա ն ձ ն ա յ ի ն հ ա ր ա ք եր ու թ յ ու ն ն եր ու մ ա ն մ ի ջ ա կ ա ն ե ն , ու ղ ղ ա մ ի տ , պ ա տր ա ս տ ե ն հ ա մ ա գ ո թ ա կ ց ու թ յ ա ն կ ո ն \$ լ ի կ տ ա յ ի ն իր ա դ ր ու թ յ ու ն ն եր ու մ , հ ա շ վ ի առ ն ե լ ու մ ա ս ն ա կ ի ց ն եր ի կ ա թ ի ք ն եր ը :

◊ Որ ք ա ն հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ը լ ա վ ե ն վ եր ա հ ս կ ու մ ի ր ե ն ց ձ գ տ ու մ ն եր ն ու հ ա կ ու մ ն եր ը , կ ա ր ո ղ ա ն ու մ ե ն ա ր դ յ ու ն ա վ ե տ դ ի մ ա կ ա յ ե լ դ ժ վ ա ր ու թ յ ու ն ն եր ի ն , հ ա մ ա ր ժ ե ք ե ն ը ն կ ա լ ու մ ու ր ի շ մ ա ր դ կ ա ն ց և կ առ ու ց ո ղ ա կ ա ն ո ր ե ն ե ն ա ր ձ ա գ ա ն ք ու մ ն ր ա ն ց գ ո թ ո ղ ու թ յ ու ն ն եր ի ն , ա յ դ թ վ ու մ ` ք ն ն ա դ ա տ ու թ յ ա ն ը և ա գ ր ե ս ի ա յ ի ն , ա յ ն ք ա ն պ ա տր ա ս տ ե ն կ ո ն \$ լ ի կ տ ա յ ի ն իր ա դ ր ու թ յ ու ն ն եր ու մ հ ա շ վ ի առ ն ե լ ու մ ա ս ն ա կ ի ց ն եր ի կ ա թ ի ք ն եր ը և հ ա մ ա գ ո թ ա կ ց ե լ ն ր ա ն ց հ ե տ :

◊ Որ ք ա ն հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ն ա ն հ ա ն գ ի ս տ ե ն , լ ա ր վ ա ծ , \$ ր ու ս տր ա ց վ ա ծ , ա յ ն ք ա ն դ ժ վ ա ր ու թ յ ա մ ք ե ն մ շ ա կ ու մ խ ն դ ր ի լ ու ծ մ ա ն ռ ա գ մ ա վ ա ր ու թ յ ու ն ը , պ լ ա ն ա վ ո ր ու մ ս ե փ ա կ ա ն գ ո թ ո ղ ու թ յ ու ն ն եր ը , ի ր ե ն ց գ ո թ ու ն ե ու թ յ ա ն մ ե ջ ա ր տ ա ք ի ն ռ ե ս ու ր ս ն եր ե ն ն եր գ ր ա վ ու մ , մ ա ր դ կ ա ն ց ի ց խ ո ր հ ու ր դ , ու շ ա դ ր ու թ յ ու ն , կ ա ր ե կ ց ա ն ք ա կ ն կ ա լ ու մ :

Ա յ ս պ ի ս ո վ , հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն եր ի ու ս ու մ ն ա ս ի ր ու թ յ ու ն ը հ ն ա ր ա վ ո ր ու թ յ ու ն տ վ ե ց կ ա գ մ ե լ ու ն ր ա ն ց հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն դ ի մ ա ն կ ա ր ը , ը ս տ ո ր ի ` Յ Յ հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ն ու ն ե ն ի ն տ ե լ ե կ տ ի մ ի ջ ի ն մ ա կ ա ր դ ա կ , ք ա ր ե խ ի ղ ճ ե ն , ի ր ա տ ե ս , դ յ ու ր ա հ ա վ ա տ , ու ղ ղ ա մ ի տ (ի տ ա ր ք եր ու թ յ ու ն Մ ու ր մ ա ն ս կ ի հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի , ո ր ո ն ք մ ի ջ ա ն ձ ն ա յ ի ն հ ա ր ա ք եր ու թ յ ու ն ն եր ու մ դ ի վ ա ն ա գ ե տ ե ն , հ ա մ ա ր ձ ա կ , կ ա ս կ ա ծ ա մ ի տ),

Կոնֆորմիստ եւ, ունեն համարժեք
 ինքնագնահատական: Յանրային ծառայողների
 շրջանում մեծամասնութիւնն է կազմում
 ինտրովերտները, նրանք ունեն նյարդայնութեան
 միջին մակարդակ: Յանրային ծառայողների
 արդյունավետ հաղորդակցումը պայմանավորող
 գործոնների ուսումնասիրութիւնը ցույց տվեց,
 որ նրանք կոնֆլիկտային իրադրութիւններում
 խուսափում են կոնֆլիկտային հարցերի
 քննարկումից, հեշտութեամբ են միջանձնային
 հարաբերութիւններ հաստատում, անհանդուրժող
 են անորոշութեան հանդէպ, կոնֆորմիստ են, ձգտում
 են բարձրացնել իրենց կարգավիճակը: Յանրային
 ծառայողները դժվար իրադրութիւնները
 հաղթահարում են՝ կիրառելով ինքնահսկողութեան,
 սոցիալական աջակցութեան որոնելու
 ռազմավարութիւնները: Դժվար
 իրադրութիւններում հայտնվելիս նրանք
 դրսևորում են պատասխանատվութիւն,
 պլանավորում են խնդրի լուծման ուղիները և
 կարողանում են վերաիմաստավորել այն: Յանրային
 ծառայողների բնորոշ են նշանային և պատկերավոր
 մտածողութիւնը, կրեատիվութեան միջին
 մակարդակը: Թույլ է զարգացած հանրային
 ծառայողների՝ ուրիշների հոլյգերը հասկանալու
 և գիտակցելու ընդունակութիւնը, նրանք
 դժվարութեամբ են կառավարում իրենց հոլյգերն ու
 զգացմունքները, ինչպէս նաև՝ սեփական վարքը:
 Ձևավորման փուլում են հանրային ծառայողների
 հոլգական այրման համախտանիշի դիմադրութեան
 փուլը, իսկ ախտանիշներից՝ հոգետրամադրական
 իրավիճակների ապրումը, ոչ համարժեք հոլգական
 արձագանքը: Յանրային ծառայողները
 մասնագիտական գործունեութեան մեջ փորձում են
 խնայել իրենց հոլյգերը, նվազեցնել հոլգական

ծ ախս ե ր պ ա հ ա ն ջ ո ղ մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն
պ ա ր տ ա կ ա ն ու թ յ ու ն ն ե ր ը և հ ու զ ա կ ա ն մ ե կ ու ս ա գ ու մ
ե ն ա պ ր ու մ :

Յ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե ր ի հ ու զ ա կ ա ն ի ն տ է լ է կ տ ի
զ ա ր գ ա գ մ ա ն ք ա ր ձ ր մ ա կ ա ր դ ա կ ը հ ն ա ր ա վ ո Ր Ր ու թ յ ու ն է
տ ա լ ի ս հ է շ տ ու թ յ ա մ ք հ ա ս տ ա տ է լ ու մ ի ջ ա ն ձ ն ա յ ի ն
հ ա ր ա ք ե ր ու թ յ ու ն ն ե ր , հ ա մ ա գ ո Ր ծ ա կ ց է լ ու
մ ա ր դ կ ա ն ց հ է տ , ու շ ա դ Ր ու թ յ ու ն դ Ր ս և ո Ր է լ ու
ն Ր ա ն ց ն կ ա տ մ ա մ ք , ի ն չ պ ե ս ն ա և ը ն կ ա լ ու ն ա կ
լ ի ն է լ ու ն ո Ր ի ն կ ա տ մ ա մ ք , փ ո Ր ձ ա ր կ ու մ ն ե Ր
կ ա տ ա Ր է լ ու , հ է շ տ ու թ յ ա մ ք ը ն դ ու ն է լ ու ն ո Ր
գ ա ղ ա փ ա ր ն ե ր : Ս է փ ա կ ա ն , ի ն չ պ ե ս և ու Ր ի շ ն ե Ր ի
հ ու յ գ ե Ր ի գ ի տ ա կ ց ու մ ը հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե Ր ի ն
հ ն ա ր ա վ ո Ր Ր ու թ յ ու ն է տ ա լ ի ս հ է շ տ ու թ յ ա մ ք
հ ա ս տ ա տ է լ ու մ ի ջ ա ն ձ ն ա յ ի ն հ ա ր ա ք ե ր ու թ յ ու ն ն ե ր ,
ը ն կ ա լ ու ն ա կ Լ ի ն է լ ու ն ո Ր գ ա ղ ա փ ա ր ն ե Ր ի հ ա ն դ ե պ :

Ա յ ս պ ի ս ո վ , ի Ր ա կ ա ն ա գ վ ա ծ հ է տ ա գ ո տ ու թ յ ու ն ը
հ ն ա ր ա վ ո Ր Ր ու թ յ ու ն տ վ ե ց մ շ ա կ է լ ու հ ա ն ր ա յ ի ն
ծ առ ա յ ո ղ ն ե Ր ի պ ա տ Ր ա ս տ մ ա ն հ ա յ ե ց ա կ ա ր գ ա յ ի ն
մ ո դ է լ :

5.6.3 ԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ ՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ՀԱՅԵՑԱԿԱՐԳԱՅԻՆ ՄՈԴԵԼԸ

Հանրային ծառայողների գործունեության ուսումնասիրությունը հնարավորություն է տվել մշակելու նրանց պատրաստման գործընթացի կառուցվածքային-հայեցակարգային մոդել և տալու դրա հատկանիշների և գործառույթների հոգեբանական մեկնաբանությունը: Դրահամարհիմք է ընդունվում այն, որ հայեցակարգային մոդելը գիտական կամ որևէ բնագավառի մոդել է, որը բաղկացած է այդ ոլորտը նկարագրող փոխկապակցված հասկացությունների ցանկից՝ հատկությունների և բնութագրերի հետ միասին: Այդ հասկացությունները դասակարգվում են տվյալ ոլորտում առկա հատկանիշների և գործընթացների օրենքներով, ըստ տեսակների և իրադրությունների²⁸³: Մեր մոդելում հատկություններն ու բնութագրերն անվանվեցին բաղադրիչներ, որոնք բնութագրվում են՝ ելնելով տեսական և փորձարարական համալիր ուսումնասիրությունից:

Մշակված ֆունկցիոնալ մոդելում ներգրավված են այն հետազոտական արդյունքները, որոնք նկարագրված և ամփոփված են 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 բաժիններում և գծապատկերներում (տես 'ս' նկար 31, 32, 33)

Նշենք, որ գիտություն շատ բնագավառներում հայեցակարգային մոտեցումներ ձևավորելիս կազմվում են դիսամիկ մոդելներ, որոնք օբյեկտի և դրա փոխկապակցությունների վիճակը նկարագրող տեսական կառույցներ են: Վերլուծությունը ցույց է տվել, որ կառավարչական մտքի զարգացումն առավել վառ արտացոլված է կառավարչական

²⁸³Мюллер В.К., Большой англо-русский, русско-английский словарь=[Comprehensive English-Russian, Russian-English Dictionary]: 200000 слов и выражений. К. Мюллер, М., ЭКСМО, 2015, 1006
https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C

մոդելներում: Այդ մոդելները մշակվում են գիտական հետազոտություններում, ապակիրառվում գործնականում: Պայմանավորված մոտեցումների, հայացքների, սոցիալական իրադրությունների փոփոխություններով՝ մշտապես փոփոխվում են մոդելի կառուցվածքն ու բովանդակությունը: Բազմակողմանի տեսական ուսումնասիրությունը ցույց է տվել, որ դինամիկ բնույթ ունեցող մոդելներն ունեն տարբեր ուղղվածություն, կառուցվածք և բովանդակություն ²⁸⁴: Օրինակ՝ ազգային տնտեսության միջճյուղային դինամիկ մոդել, անձնակազմը կառավարելու մոդել, կազմակերպությունը կառավարելու մոդել, կազմակերպչական որոշումները նդունելու մոդել, կրթական մոդել ²⁸⁵:

Հանրային ծառայողների պատրաստման հայեցակարգային մոդելն ունի հետևյալ տեսքը՝

²⁸⁴ Базаров Т. Ю., Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров. М., Изд-во Юрайт, 2014, 381 с.

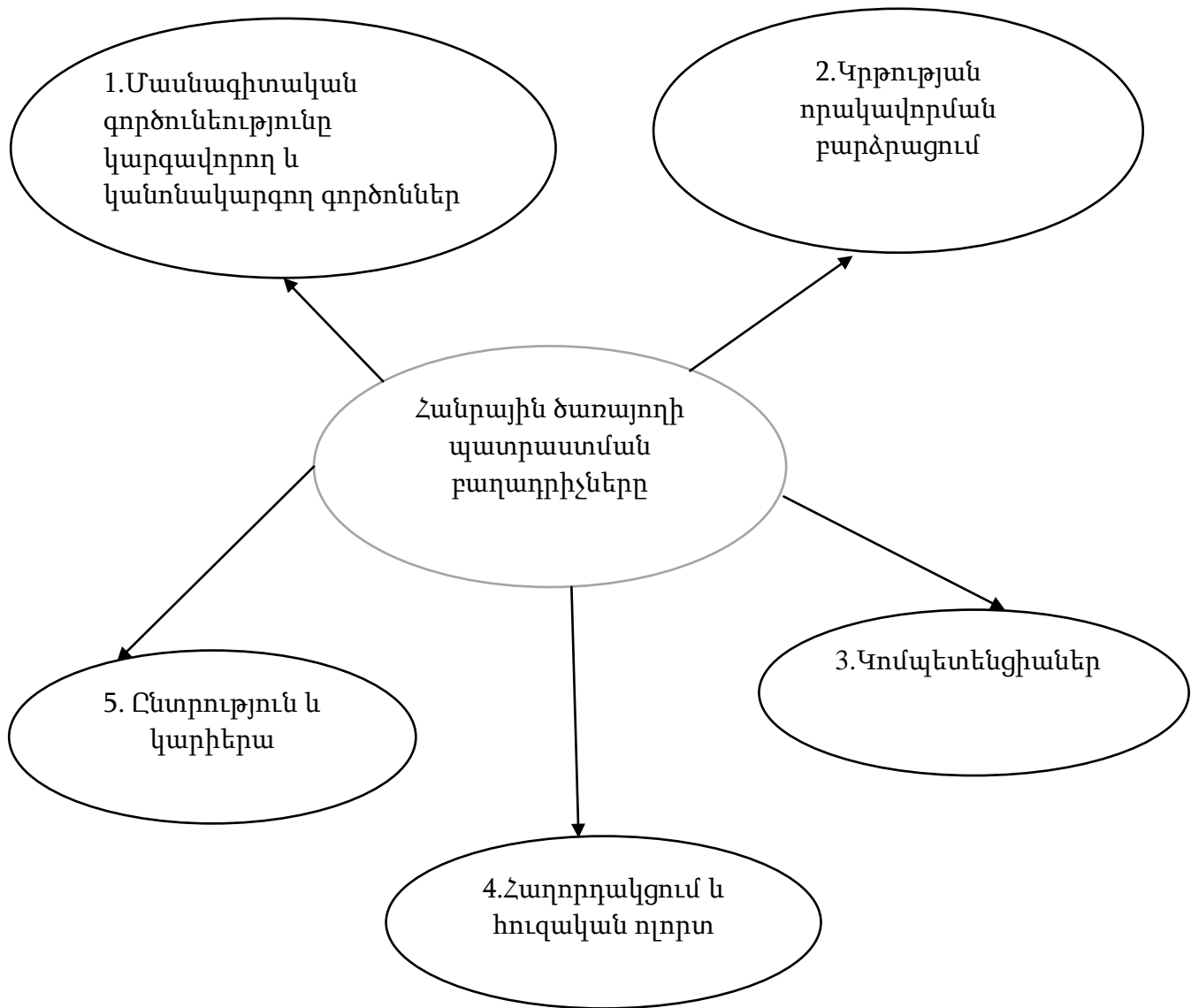
Бережная Е. В., Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие. М., НИЦ ИНФРА-М, 2014, 384 с.

Кнорринг В. И., Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М., Изд-во НОРМА -ИНФРА. 2001, 528 с.

Леонтьев В., Предисловие. Межотраслевая экономика. Научный редактор и автор предисловия академик РАН А.Г. Гранберг; Пер. с англ., М.: Экономика, 1997, с. 19-20

²⁸⁵ Маршев В.И., История управленческой мысли: Учебник. М., Инфра. 2005, 731с.

Миролюбова.В., Красильников, Д.Г., Современные подходы к государственному управлению региональной экономикой в контексте задач инновационного развития. Вестник пермского университета, Экономика, 2012, Вып. 3(14). с. 6-11



Նկար 34. Հանրային ծառայողների պատրաստման հայեցակարգային մոդելը

Հանրային ծառայողների պատրաստման հայեցակարգային մոդելի յուրաքանչյուր բաղադրիչ կազմված է այն տարրերից, որոնք ներկայացված էին հուզական այրման և արդյունավետ հաղորդակցումը պայմանավորող, հուզական ինտելեկտի, ինչպես նաև անձնային գործոնների հետ համահարաբերակցական կապերն արտացոլող գծապատկերներում (նկար 31, 32, 33):

Հանրային ծառայողներին պատրաստման
 հայեցակարգային մոդելն ունի հետևյալ
 հատկություններն ու բնութագրերը: Մոդելի
 առաջին փաղափրիչը մասնագիտական
 գործունեությունը կարգավորող և կանոնակարգող
 գործունեությունն է և դրանց հոգեբանական
 առանձնահատկությունները (օրենքներ, պաշտոնի
 առանձնագիր): Հանրային ծառայության և վերջինիս
 բովանդակությունը կազմող տարրերի վերը նշված
 օրենսդրական սահմանումներինց հետևում է, որ այն
 պետության առջև դրված խնդիրների լուծմանն ու
 նպատակների իրագործմանը կոչված
 գործունեությունն է, որն իրականացվում է
 մասնագիտական գործունեության միջոցով:
 Հանրային ծառայողներին մասնագիտական
 գործունեության պատկերը (պրոֆեսիոգրամա)
 կազմվում է այդ գործունեության հիմնական
 սկզբունքների հիման վրա: Դրանք են՝ մարդու և
 փաղաքացու իրավունքների ու ազատությունների
 առաջնահերթությունը,
 հանրային ծառայության կայունությունը, օրենքի
 առջև հանրային ծառայողների
 իրավահավասարությունը,
 հանրային ծառայության հրապարակայնությունը,
 հանրային ծառայողների փաղաքական
 գույվածությունը, փաղաքացիների
 համար հանրային ծառայության հավասար
 մատչելիությունը՝ իրենց մասնագիտական
 գիտելիքներին և աշխատանքային
 ունակություններին համապատասխան,
 հանրային ծառայողների արհեստավարժությունը,
 անկողմնակալությունը, ազնվությունը, հարգանքը
 առնի և նրա իրավունքների հանդեպ,
 պատասխանատվության զգացումը: Իսկ արդյունավետ

հանրային ծառայություններ արականացնելու համար
 մասնագետից պահանջվում են հետևյալ
 հոգեբանական որակները՝ ինքնակարգավորման
 հմտություններ, հաղորդակցման կարողություն,
 սթրեսակայունություն,
 հանդուրժողականություն, վճռականություն,
 նպատակասլացություն, ստեղծարար մտածելակերպ:
 Մոդելի երկրորդ փաղաղորիչը հանրային
 ծառայողների կրթության որակի բարձրացումն է:
 Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ հանրային
 ծառայողների շարունակական կրթությունն չի
 իրականացվում, ինչպես նաև այն, որ անհրաժեշտ է
 բարձրացնել նրանց մասնագիտական որակավորումը,
 ցանկալի է, որ նրանց համար նույնպես կիրառվի
 կրթության եռաստիճան համակարգ՝ այդպիսով
 ապահովելով հանրային ծառայողների կրթության
 շարունակականությունը: Ընդգծենք, որ կրթության
 որակը բարձրացնելու նպատակով, սկսած 2013
 թվականից, ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիան
 առաջադրեց քաղծառայողների վերապատրաստման
 նոր ծրագրեր, որոնք իրենց մոտեցումներով և
 կազմման մեթոդաբանությամբ տարբերվում են
 նախկինում գործող ծրագրերից: Ծրագրերի
 իրականացման սկզբում և ավարտին կատարվում էր
 ուսումնասիրություն, որը թույլ էր տալիս
 պարզել, թե որքանով է հաջողվում հասնել
 նախանշված նպատակին: Ուսումնասիրության համար
 կարևորվում էր չորս փաղաղորիչ՝

- մասնագիտական խնդիրների լուծման
հնարավորություն
- հոգեբանական խնդիրների լուծման
հնարավորություն
- դասախոսական կազմի համապատասխանություն
- տեխնիկական հագեցվածության ապահովում:

Ուսումնասիրությունները արդյունքում քաղծառայողների վերապատրաստման 2014-2015 թվականներին ծրագրերը փոփոխություն ենթարկվեցին, իսկ 2016 թվականի ծրագրերը շուտով կիրականացվեն: Այսպիսով, ՀՀ պետական կառավարման ազդեցմիայում քաղծառայողների վերապատրաստումներն իրականացվում են հետևյալ ծրագրերով. բարձրագույն և գլխավոր պաշտոններ զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների համար՝ «Անձնային և կառավարչական ունակությունների զարգացում» ծրագիրը, որն ընդգրկում է հետևյալ թեմաները՝ պետական կառավարումը և քաղաքացիական ծառայության համակարգը, պետական կառավարչական որոշումներ, անձնակազմի կառավարում, արդյունավետ կառավարման հոգեբանություն, լիդերությունը և իմիջի ձևավորման տեխնոլոգիաները, դիվանագիտություն, հռետորական արվեստ, հանրային ծառայողի մասնագիտական և բարոյական էթիկա, էթիկետ, կոռուպցիան և դրա դեմ պայքարի մեխանիզմները, բախումները և սթրեսի կառավարում, փոփոխությունները և նորարարությունները կառավարում, թիմային աշխատանք, վերահսկողությունը պետական կառավարման համակարգում, անձի աշխատանքային մոտիվացիա, սոցիալ-տնտեսական քաղաքականություն, ռազմավարական ծրագրերի մշակում և իրականացում, բանակցությունները վարում, աշխատանքի կատարողականի գնահատում և կառավարում: Ինչպես տերևում է ծրագրում ընդգրկված առարկաներից, գերակշռող են հոգեբանական մոտեցումները, ինչը թույլ է տալիս ենթադրել, որ դա հայաստանյան ժամանակակից քաղաքացիական ծառայության համակարգի աշխատակիցների պահանջն է: Բարձրագույն և գլխավոր պաշտոններ զբաղեցնող

քաղաքացիական ծառայողների համար նախատեսված «Արդյունավետ կառավարման տեխնոլոգիաներ» ծրագրում նույնպես ներառված են մեծ թվով հոգեբանական առարկաներ՝ հաղորդակցումը և որոշումների կայացումը կառավարման գործընթացում, դեկավար-ենթակա փոխհարաբերություններ, թիմային աշխատանքի կառավարում և այլն: Հոգեբանական քաղաքիչը տեղ է գտել նաև «Ֆինանսների կառավարում», «Հանրային կապեր», ինչպես նաև կառավարման համակարգի ծրագրերում: Հատկանշական է, որ քաղաքացիական ծառայողների շրջանում մեծացել է «Կազմակերպչական հոգեբանություն» ծրագրով վերապատրաստվելու պահանջը, ինչը խոսում է հոգեբանական ինտելեկտի կարևորությունը գիտակցելու մասին:

Հանրային ծառայողների պատրաստման հայեցակարգային մոդելի քաղաքիչներից են այն կոմպետենցիաները, որոնք անհրաժեշտ են նրանց գործունեության արդյունավետությունը բարձրացնելու համար: Բազմաթիվ աղբյուրների վերլուծությունից պարզվում է, որ մասնագիտական կոմպետենտությունը բաղկացած է մի քանի հատուկ կոմպետենցիաներից, որոնք որոշում են մասնագիտական գործունեության կատարման հաջողությունը և մասնագետի անձի անքակտելի մասն են: Սակայն միշտ չէ, որ մասնագիտական կոմպետենցիաների քաղաքիչները կրթության արդյունք են. դրանք հաճախ անձնային հատկությունների և յուրացրած գիտելիքների համալիր ցուցիչներ են: Հետաքրքրական է կոմպետենցիաների մասնագիտական բնորոշումը. դրանք չեն կարող լինել ստանդարտ, քանի որ աշխատանքային գործունեության ընթացքում առավելագույն արդյունքի հասնելու միջոց են:

Ի ս կ դ ր ա ն հ ա ս ն ե լ ու հ ա մ ա ր տ ա ր ք ե ր մ ա ս ն ա գ ե տ ն ե ր
կ ի ր ա ռ ու մ ե ն տ ա ր ք ե ր կ ո մ պ ե տ ե ն ց ի ա ն ե ր , ո ր ո ն ք չ ե ն
կ ա ր ո ղ ն ու յ ն ա կ ա ն լ ի ն ե լ մ ա ք ե մ ա տ ի կ ա կ ա ն
ճ շ գ ր տ ու թ յ ա մ ք : Ա յ ս ու հ ա ն դ ե ր ձ ա ն հ ե ր ք ե լ ի է , ո ր
մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն կ ո մ պ ե տ ե ն ց ի ա ն ե ր ը պ ա ր ու ն ա կ ու մ
ե ն ա ն ձ ն ա յ ի ն մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն և ս ո ց ի ա լ ա կ ա ն
ք ա ղ ա դ ր ի չ ն ե ր : Ու ս ու մ ն ա ս ի ր ու թ յ ու ն ն ե ր ն ու
վ ե ր լ ու ծ ու թ յ ու ն ն ե ր ը թ ու յ լ ե ն տ ա լ ի ս հ ա ն ր ա յ ի ն
ծ ա ռ ա յ ո ղ ն ե ր ի պ ա տ ր ա ս տ մ ա ն խ ն դ ի ր ն ե ր ը դ ի տ ա ր կ ե լ
ա կ մ ե ո լ ո գ ի ա կ ա ն մ ո տ ե ց մ ա մ ք , ի ն չ ն է լ լ ա յ ն
հ ն ա ր ա վ ո ր ու թ յ ու ն ն ե ր է ս տ ե ղ ծ ու մ հ ա ն ր ա յ ի ն
ծ ա ռ ա յ ո ղ ի ա ն ձ ի և մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն գ ո ր ծ ու ն ե ու թ յ ա ն
ա ր դ յ ու ն ա վ ե տ ու թ յ ու ն ն ա պ ա հ ո վ ե լ ու հ ա մ ա ր :
Յ ա ն ր ա յ ի ն ծ ա ռ ա յ ո ղ ն ե ր ի հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն
ա ռ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն ե ր ի մ ե կ ն ա ք ա ն ու մ ը
ա կ մ ե ո լ ո գ ի ա կ ա ն տ ե ս ա ն կ յ ու ն ի ց թ ու յ լ է տ ա լ ի ս ն ո ր
մ ո տ ե ց ու մ ն ե ր ձ և ա վ ո ր ե լ հ ա ն ր ա յ ի ն ծ ա ռ ա յ ո ղ ն ե ր ի
մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն պ ա տ ր ա ս տ մ ա ն վ ե ր ա ք ե ր յ ա լ , ո ր ո ն ք
հ ի մ ն վ ա ծ ե ն ա ն ձ ի կ ե ն ս ա ք ա ն ա կ ա ն , ս ո ց ի ա լ ա կ ա ն և
հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն գ ա ր գ ա ց մ ա ն օ ր ի ն ա չ ա փ ու թ յ ու ն ն ե ր ի
վ ր ա :

Մ ո դ ե լ ի չ ո ր ր ո ր դ ք ա ղ ա դ ր ի չ ի մ ա ս ե ն կ ա գ մ ու մ
հ ա ղ ո ր դ ա կ ց ու մ ը , հ ու գ ա կ ա ն ո լ ո ր տ ը ,
հ ո գ ե մ ա ր մ ն ա կ ա ն դ ր ս ն ո ր ու մ ն ե ր ը :

Յ ա ն ր ա յ ի ն ծ ա ռ ա յ ո ղ ն ե ր ը մ ի ջ ա ն ձ ն ա յ ի ն
փ ո խ հ ա ր ա ք ե ր ու թ յ ու ն ն ե ր հ ա ս տ ա տ ե լ ու
գ ո ր ծ ը ն թ ա ց ու մ դ ր ս ն ո ր ու մ ե ն տ ա ր ք ե ր տ ի պ ի
հ ա ղ ո ր դ ա կ ց մ ա ն յ ու ր ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն ե ր , ի ն չ ը
պ ա յ մ ա ն ա վ ո ր ու մ է ն ր ա ն ց ա շ խ ա տ ա ն ք ի
ա ր դ յ ու ն ա վ ե տ ու թ յ ու ն ը և հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն
ա ն վ տ ա ն գ ու թ յ ու ն ը : Յ ա ղ ո ր դ ա կ ց մ ա ն գ ո ր ծ ը ն թ ա ց ու մ
կ ա ր ո ղ ե ն դ ր ս ն ո ր վ ե լ ն ա ն հ ա ն ր ա յ ի ն ծ ա ռ ա յ ո ղ ն ե ր ի
տ ա ր ք ե ր ա ռ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն ե ր ` տ ա գ ն ա պ շ փ ու մ
պ ա հ ա ն ջ ո ղ ա ն ո ր ո շ ի ր ա դ ր ու թ յ ու ն ն ե ր ու մ ,
շ փ ո թ մ ու ն ք , ա ն հ ա ջ ո ղ ու թ յ ու ն ն ե ր ի ց խ ու ս ա փ ե լ ու

կամ շփման յոլորաքանչյոլոր իրադրոլթյոլուն որպես
ինքնահաստատվելու ասպարեզ օգտագործելու
ծգտում: Միջանձնային
փոխհարաբերոլթյոլուններում հանրային
ծառայողները կարող են ներգրավվել կոնֆլիկտի
մեջ, ընտրել վարքի տարբեր ռազմավարոլթյոլուններ՝
կոնֆլիկտային իրադրոլթյոլունները
հաղթահարելու համար: Պայմանավորված նրանով, թե
անձը ինչպիսի ռազմավարոլթյոլուն է ընտրում
կոնֆլիկտային իրադրոլթյոլուններում, կարելի է
ընտրել նրա հետ փոխհարաբերոլթյոլուններ
հաստատելու ոլղիները և կառավարել կոնֆլիկտը:
Միջանձնային փոխհարաբերոլթյոլուններում ի հայտ
եկող դժվար իրադրոլթյոլունները հաղթահարելու
համար ևս կիրառում են վարքի տարբեր
ռազմավարոլթյոլուններ: Որպես «մարդ-մարդ»
մասնագիտոլթյան կրող՝ հանրային ծառայողի
համար կարևոր են հոլգական կայունոլթյոլունը
պայմանավորող գործոլնները՝ հոլգական
ինտելեկտը և հոլգական այրման համախտանիշը:
Հոլգական անկայունոլթյոլունն արտահայտվում է
փսիխոսոմատիկ դրսևորոլմներով: Հանրային
ծառայողի՝ որպես ծառայոլթյան կառավարչի
աշխատանքը ենթադրում է հոլգական ինտելեկտի
բարձր մակարդակ՝ որպես արդյունավետ աշխատանքի
կարևոր գործոլն:

Հանրային ծառայողի գործոլններոլթյոլունն ոլնի
սոցիալական կարևորոլթյոլուն: Նոլյնիսկ
ամենացածր պաշտոն զբաղեցնող անձը պետական
համակարգում կամ տեղական ինքնակառավարման
մարմիններում, համայնքային կառոլյցներում
պատասխանատու է ընդունվող որոշոլմների
կատարման և սոցիալական արձագանքի համար:
Պետական կառավարոլմը հանրային ծառայոլթյոլուն է.
այն բնակչոլթյանը ծառայոլթյոլուն մատոլցելն է:

Յ ու ր ա ք ա ն չ յ ու ր պ ե տ ա կ ա ն ծ առ ա յ ո ղ ի ա շ խ ա տ ա ն ք ի վ եր ջ ն ա ր դ յ ու ն ք ը հ ա ն ր ու թ յ ա ն ը մ ա տ ու ց վ ո ղ ծ առ ա յ ու թ յ ու ն ն եր ն ե ն : Ա յ ն ի ր ա կ ա ն ա շ խ ա տ ո ղ մ ե խ ա ն ի գ մ է , ո ր ն առ ա ջ ա ց ն ու մ է հ ե տ ա դ ար ծ կ ա պ : Յ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ի ՝ ի ր գ ք ա ղ ե ց ր ա ծ պ ա շ տ ո ն ի ն հ ա մ ա պ ա տ ա ս խ ա ն լ ի ն ե լ ը պ ա յ մ ա ն ա վ ո ր վ ա ծ է ն ր ա ն ո վ , թ ե ի ն չ պ ե ս է մ ար դ ն ա յ դ ծ առ ա յ ու թ յ ու ն ն եր ը տ ր ա մ ա դ ր ու մ , ի ն չ պ ի ս ի ն ե ն ն ր ա գ ո ր ծ ո ղ ու թ յ ու ն ն եր ի դ ր դ ա պ ա տ ճ առ ն եր ը , ի ն չ պ ի ս ի հ ու զ ա կ ա ն կ ա պ եր ե ն ա յ դ դ ե պ ք ու մ առ ա ջ ա ն ու մ և ա յ լ ն : Խ ո ս ք ը վ եր ա ք եր ու մ է ո չ մ ի ա յ ն ղ ե կ ա վ ար ն եր ի ն , ա յ լ և շ ա ր ք ա յ ի ն պ ե տ ա կ ա ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի ն , ո ր ո ն ք շ փ վ ու մ ե ն ք ն ա կ չ ու թ յ ա ն հ ե տ ՝ ա ն մ ի ջ ա կ ա ն ծ առ ա յ ու թ յ ու ն ն եր մ ա տ ու ց ե լ ո վ ն ր ա ն ՝ ք ա ղ ա ք ա պ ե տ ար ա ն , հ ա մ ա յ ն ք ա յ ի ն ծ առ ա յ ու թ յ ու ն , ա ն ձ ն ա գ ր ա յ ի ն ք ա ժ ի ն , ն ո տ ար , ք ա ն կ ա յ ի ն հ ա մ ա կ ար գ : Ե վ ե թ ե ա յ դ ո լ ո ր տ ի ա շ խ ա տ ո ղ ն ու ն ի հ ա ղ ո ր դ ա կ ց մ ա ն վ ա տ ը ն դ ու ն ա կ ու թ յ ու ն ն եր , չ ի կ ար ո ղ ա ն ու մ շ փ վ ե լ մ ար դ կ ա ն ց հ ե տ , հ ու զ ա կ ա ն ո ր ե ն ա ն հ ա վ ա ս ար ա կ շ ի ու է (թ ե ն շ ա տ լ ա վ հ ա շ վ ու մ է) , ն ա չ ի ք ա վ ար ար ու մ ա յ դ ո լ ո ր տ ի ս պ առ ո ղ ն եր ի ն : Ե լ ն ե լ ո վ ի ր ա ն հ ա տ ա կ ա ն առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն եր ի ց ՝ մ ար դ ը պ ե տ ք է ժ ա մ ա ն ա կ ի ն ո ր ո շ ի ՝ ի ն ք ը կ ար ո ՞ ղ է ա յ դ գ ո ր ծ առ ու յ թ ն եր ն ի ր ա կ ա ն ա ց ն ե լ : Ա յ դ հ ա ն գ ա մ ա ն ք ը պ ե տ ք է հ ա շ վ ի առ ն ի ն ա ն ն ա , ո վ ն շ ա ն ա կ ու մ է ն ր ա ն ա յ դ պ ա շ տ ո ն ի ն : Յ ու զ ա կ ա ն ա յ ր մ ա ն հ ա մ ա խ ա տ ա ն ի շ ն առ ա ջ ա ն ու մ է ա յ ն ժ ա մ ա ն ա կ , եր ք մ ար դ ը հ ա յ տ ն վ ու մ է ո չ ի ր տ ե ղ ու մ , եր ք ն եր գ ր ա վ վ ա ծ է ա յ ն պ ի ս ի փ ո խ հ ար ա ք եր ու թ յ ու ն ն եր ու մ , ո ր ը չ ի հ ա մ ա պ ա տ ա ս խ ա ն ու մ ն ր ա հ ո գ ե կ եր տ վ ա ծ ք ի ն , և եր ք առ ա ն ձ ի ն ա ն հ ա տ ի ի ն ք ն ա ի ր ա գ ո ր ծ ու մ ը չ ի հ ա մ ը ն կ ն ու մ ո ղ ջ կ ա գ մ ա կ եր պ ու թ յ ա ն կ ո ր պ ո ր ա տ ի վ ն պ ա տ ա կ ն եր ի հ ե տ : Մ ար դ կ ա յ ի ն գ ո ր ծ ո ն ի թ եր ա գ ն ա հ ա տ ու մ ը հ ա ճ ա խ հ ա ն գ ե ց ն ու մ է

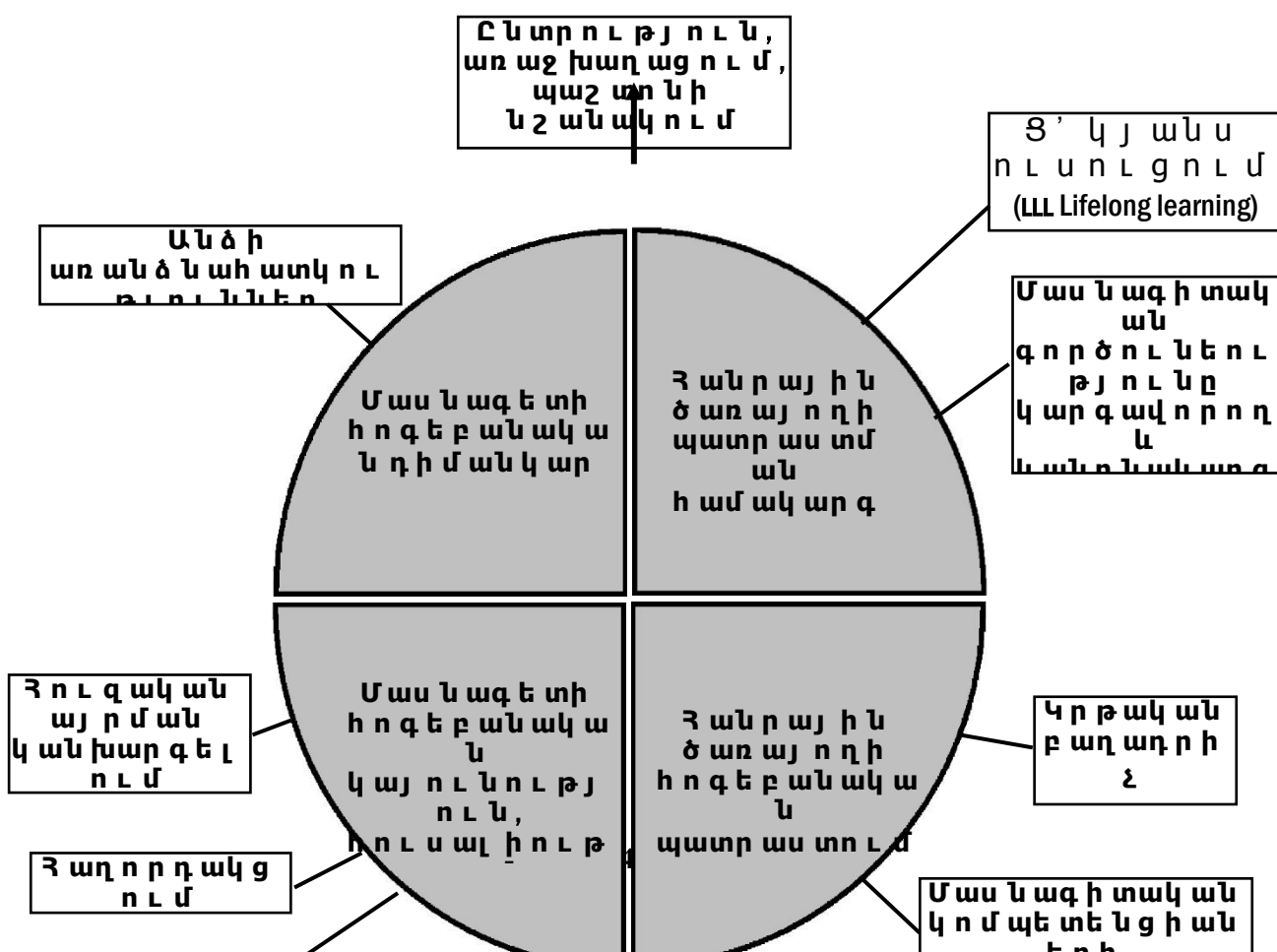
հոգեբանական պատնեշներին առաջացմանը, իսկ այնտեղ, որտեղ մարդկային գործունեությունը նկատվում է որպես կազմակերպության բարձրագույն արժեք, այն արդյունավետության բարձրացման հզոր լծակ է:

Կառավարման հոգեբանության մեջ կա ևս մի կարևոր գործոն. դա պարտականություններին բաշխումն է: Իհարկե, անհրաժեշտ է հսկել, ստուգել, սակայն անհրաժեշտ է նաև վստահել թիմի անդամներին: Կազմակերպության գործունեության մակարդակի բարձրացումը տեղի է ունենում աշխատակիցների անձնային ներուժի իրագործման հաշվին:

Մոդելի հիսկերորդ բաղադրիչը վերաբերում է հանրային ծառայողների ընտրությանը և կարիերային: Հանրային ծառայողների ընտրությունը պետք է կատարվի՝ հաշվի առնելով ոչ միայն նրանց մասնագիտական գիտելիքները, այլ և հոգեբանական առանձնահատկությունները: Հանրային ծառայողների ընտրության, նրանց պաշտոններում նշանակելու գործընթացն արդյունավետ կազմակերպելու համար նպատակահարմար է անցկացնել հոգեբանական թեստ, այսինքն՝ ստուգել մարդու հոգեբանական դիմանկարի համապատասխանությունը նրա մասնագիտական գործունեությանը: Հանրային ծառայողների ընտրությունը հնարավորություն է կտա պարզելու նրանց հոգեբանական համապատասխանությունը զբաղեցրած պաշտոնին: Դրա համար պետք է ստեղծել թեստավորման համընդհանուր համակարգ, որը ենթադրում է ոչ միայն թեստի թարգմանություն, այլ և հարմարեցում մեր իրականությանն ու ազգային հոգեկերտվածքին: Մասնագիտական զարգացումը հանրային ծառայողների մասնագիտության պլանավորումն է, որը հնարավորություն է տալիս գերծմնալու

հոլզական այրումից, ուրվագծելու մասնագիտական զարգացման հեռանկարները և ապահովելու անձնային աճ: Հանրային ծառայողների գործունեության ընթացքում առաջացող հոլզական այրումը մասնագիտության մեջ կարող է լծացման հանգեցնել: Ուստի կարևոր է հանրային ծառայողների շարունակական կրթությանը. այն նպաստում է նրանց մասնագիտական աճին, հնարավորություն է տալիս ուրվագծելու զարգացման հեռանկարները մասնագիտության մեջ:

Վերը նշված բաղադրիչների փոխկապվածությունը հնարավորություն է տվեց մշակելու հանրային ծառայողների պատրաստման հայեցակարգային մոդել, որի հիմքում մեր կողմից առաջարկված բանաձևն է (ալգորիթմը)՝ անձ \Rightarrow սոցիալական միջավայր \Rightarrow մասնագիտական գործունեություն \Rightarrow հոլզական կարվածություն \Rightarrow հոգեմարմնական դրսևորումներ \Rightarrow հոլզական այրում՝ Ա \Rightarrow ՍՄ \Rightarrow ՄԳ \Rightarrow ՀԼ \Rightarrow ՀՄԴ \Rightarrow ՀԱ:



Նկար 35. Հանրային ծառայողների պատրաստման հայեցակարգային մոդելը

Այսպիսով, հանրային ծառայողների վերապատրաստման համակարգի կատարելագործումը ժամանակակից հասարակության կարևոր պահանջներից է: Համակարգային մոտեցումը թույլ է տալիս լուծել ժամանակակից մասնագետի մասնագիտական և հոգեբանական խնդիրները, որոնք ուղղակիորեն ազդում են հանրային ծառայության աշխատանքի արդյունավետության վրա, և դրանց լուծումը կնպաստի պետության և հասարակության արդյունավետ համագործակցությանը: Հանրային ծառայողների պատրաստման գործընթացի հայեցակարգային մոդելն ընդգրկում է հետևյալ հատկություններն ու բնութագրերը՝ հանրային ծառայողի հոգեբանական դիմանկարը, նրա պատրաստման համակարգը, հոգեբանական պատրաստումը, մասնագետի հոգեբանական կայունությունը, հուսալիությունը: Նշված հատկություններն ու բնութագրերը ներառում են մի քանի բաղադրիչներ՝ հանրային ծառայողի մասնագիտական գործունեությունը կարգավորող և կանոնակարգող գործոններ, դրանց հոգեբանական առանձնահատկությունները, կրթության որակավորման բարձրացում, կոմպետենցիաներ, հաղորդակցում և հոլգական ոլորտ, ընտրություն և կարիերա: Մոդելի կիրառումը հնարավորություն կտա կատարելագործել ու հանրային ծառայողների

աշխատանքը, բարձրացնելով
արդյունավետությունը:

աշխատանքի

5.7.Գործնական առաջարկներ

Բազմափուլ և համալիր հետազոտություններն արդյունքների կիրառական համակարգի կատարելագործման, արագուցիչ կրթության գործընթացի, կոնկրետ թրեյնինգային ծրագրերի մշակման, քաղաքացիական ծառայության համար կադրերի ընտրության համակարգի ներդրման, հարակից մասնագիտություններին դասընթացների համար գիտամեթոդական մոտեցումների մշակման լայն հնարավորություններն են:

Կատարված հետազոտությունից կարելի է եզրակացնել, որ ժամանակակից հանրային ծառայության համակարգում աշխատակազմի ընտրությունն ու զարգացումը պետք է կատարվի՝ հաշվի առնելով ոչ միայն մասնագիտական գիտելիքներն ու հմտությունները, այլև հանրային ծառայության կառավարչի հոգեբանական հատկությունները: Առաջարկում ենք.

- ◆ Յանրային ծառայության համակարգում ներդնել հոգեբանական ընտրագատման համակարգ, որը կնպաստի հանրային ծառայության կառավարչի արդյունավետ աշխատանքին: Այդ նպատակով առաջարկում ենք կազմել հանրային ծառայության համակարգի տարբեր աստիճանի կառավարիչների աշխատանքային գործունեության հոգեբանական դիմանկարը՝ փսիխոգրաման:

Յանրային ծառայողների փսիխոգրաման ընդգրկում է՝

<p>Մասնագիտական գործունեության</p>	<p>Անձնային որակներ</p>	<p>Մասնագիտական գործունեության արդյունավետությանը խանգարող որակներ</p>
---	--------------------------------	---

համար անհրաժեշտ որակներ		
Կազմակերպչական ընդունակություններ	Բարեխղճություն	Կազմակերպչական և հաղորդակցման ընդունակությունների բացակայություն
Վերլուծելու ընդունակություն	Նպատակառոգ դրվածություն	Անկառավարելիություն
Հաղորդակցվելու ընդունակություն	Ուղղամտություն	Հուզական անկայունություն
Ինքնակառավարման ընդունակություն	Կրեատիվություն	Բիզիդություն
	Ճկունություն	Պատասխանատվությունից խուսափելու հակում
	Սթրեսակայունություն	Ավտորիտարություն
	Հուզական հասունություն	Պահպանողականություն
	Պատասխանատվություն	
	Ինքնուրույնություն	

♦ Կազմել գործիքները համակազմ՝
 փսիխոգրամներին համապատասխան
 հոգեբանական ընտրագատում կատարելու
 նպատակով: Այն իրենից ներկայացնելու է
 հոգեչափիչ մեթոդիկաների տեղայնացված
 համախումբ:
 Յանրային ծառայողի հոգեբանական
 դիմանկարին համապատասխան
 առանձնահատկությունները և նրանց
 գնահատման գործիքակազմը

ՀԱՆՐԱՅԻՆ ՃԱՌԱՅՈՂԻ ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԴԻՄԱՆԿԱՐԻ ԱՌԱՆՁՆԱՅԱՏԿՈՒԹՅՈՒ ԻՆՆԵՐ	ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔԱԿԱԶՄ	
Անձի առանձնահատկություններ	Թեստեր՝ ստանդարտացված, պրոյեկտիվ, հարցարաններ	Կառուցվածքային հարցազրույց, CV վերլուծություն, մոտիվացիոն նամակ, փորձագիտական գնահատում
Մոտիվացիոն ոլորտ		
Հոլոգրամներ		
Հաղորդակցական		
Կազմակերպչական		
Ճանաչողական ոլորտ		
Այլ ընդունականություններ		

♦ Այս գնահատման համակարգը կարող է ներառել
 հետևյալ ստուգված թեստերը՝ Ռ. Կետտելի
 անձնային գործունեության թեստը, Յ. Այզենկի
 անձնային թեստը, Կ. Թոմասի կոնֆլիկտային
 իրադրություններում կիրառվող վարքի
 ռազմավարությունների թեստը, Ե. Ի. Ռոզովի

սոցիալ-հաղորդակցական բանիմացություն թեստ-հարցարանը, Ռ. Լազարուսի դժվար իրադրություններում կիրառվող վարքի նազմավարություններին թեստը, Ջ. Բրունտերի մտածողություն տիպը և կրեատիվության մակարդակը չափող հարցարանը, Ն.Յոլի հոլդան ինտելեկտի մեթոդիկան, Վ. Բոյկոյի հոլդան այրման համախտանիշը բացահայտող մեթոդիկան:

◆ Յանրային ծառայություն համակարգում հոգեբանական ընտրագատման համակարգի իրագործման համարանհրաժեշտ են արհեստավար ժամասնագետներ: Ուստի ժամանակակից կրթական համակարգի առջև այդ մասնագիտացմամբ հոգեբաններ պատրաստելու խնդիր է դրվում: Յոգեբանների համար նախատեսված են դեկավարի հոգեբանական կոմպետենտությունը, անձնակազմի կառավարմանը, խմբային գործունեություն հոգեբանությունը վերաբերող դասընթացներ (տե՛ս հավելված 2):

◆ Յանրային ծառայություն համակարգում հոգեբանական ծառայություն ներդրումը կնպաստի հանրային ծառայություն համակարգի կառավարչի հոգեբանական անվտանգությունը, որը հոգեբանական աջակցություն և կապահովի ողջ աշխատանքային գործունեությունը նթացքում: Յոգեբանական ծառայությունը կարող է ներառել աշխատակազմի հոգեբանական ընտրագատման, աշխատակազմի ուսուցման և զարգացման աշխատանքները, որոնք նպատակառոչ դրված կլինեն հոլդան այրման կանխարգելմանը, սթրեսակայունություն բարձրացմանը, հաղորդակցման հմտություններին զարգացմանը:

◆ Յանրային ծառայություն համակարգի կառավարչի աշխատանքի արդյունավետություն բարձրացման նպատակով առաջարկվում է տարբեր դասային

աստիճաններին աշխատակիցներին համար կազմել
 համապատասխան որակավորման բարձրացման
 ծրագրեր, որտեղ ներառված հոգեբանական
 բաղադրիչներն ուղղված կլինեն
 հաղորդակցումն ապահովվող հոգեբանական
 գործունեության գարգացմանը, ինչպես նաև
 հոլդան կայունությունն ապահովմանը:
 Չանրային ծառայողներին որակավորման
 բարձրացման ծրագրերն ընդգրկում են հետևյալ
 առարկաները՝ պետական կառավարչական
 որոշումներ, անձնակազմի կառավարում,
 արդյունավետ կառավարման հոգեբանություն,
 լիդերությունը և իմիջի ձևավորման
 տեխնոլոգիաները, ղեկավար-ենթակա
 փոխհարաբերություններ, թիմային աշխատանքի
 կառավարում, հաղորդակցումը կառավարման
 գործընթացում (տե՛ս հավելված 3):

♦ Որակավորման բարձրացման իրականացման
 գործընթացում առաջարկվում է վերանայել
 դասավանդման մեթոդները և հոգեբանական
 բաղադրիչներին դասավանդումն իրականացնել
 բացառապես ինտերակտիվ և վարժանքի
 մեթոդներով, որոնք, բացի տեղեկություն
 փոխանցումից, կներառեն գործնական
 վարժանքներ հոգեբանական հմտություններին
 ձևավորման և ամրապնդման նպատակով:

Չանրային ծառայողներին պատրաստման և
 որակավորման բարձրացման գործընթացում
 հոգեբանական բաղադրիչի առկայությունն մասին
 պահանջները, ինչպես նաև վերը թվարկված
 գործնական առաջարկները պարբերաբար

արտացոլվել են «Յանրայի ն ծառայողներն»
շաբաթերթում²⁸⁶, որի տպաքանակը 3000 օրինակ է :

ԵՂՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Այսպիսով, մեր կողմից իրականացված
նստումնասիրություններն ու հետազոտության
արդյունքներին վերլուծությունը
հնարավորություն տվեց հանգել ու հետևյալ
եզրակացություններին .

1. Յանրայի ն ծառայողների պատրաստման
համակարգի կատարելագործումը
ժամանակակից հասարակության կարևոր
պահանջներից մեկն է , որը ենթադրում է
շարունակական և մշտապես արդիականացվող
կրթություն : Կրթական բաղադրիչների
մասնագիտական բովանդակությունը չի
լուծում հանրային ծառայողների
պատրաստման և որակավորման բարձրացման
խնդիրները , քանի որ հանրային ծառայողների
մասնագիտությունը , լինելով «մարդ-մարդ»
համակարգի շարքից , պարունակում է
յուրօրինակ հոգեբանական
առանձնահատկություններ , ինչը ենթադրում է ,
որ այդ ծրագրերում հոգեբանական
բաղադրիչները խիստ անհրաժեշտ են :
Համակարգային մոտեցումը թույլ է տալիս

²⁸⁶ Տե՛ս` <http://paara.am/%D5%B0%D5%A1%D5%B6%D6%80%D5%A1%D5%B5%D5%AB%D5%B6-%D5%AE%D5%A1%D5%BC%D5%A1%D5%B5%D5%B8%D6%82%D5%A9%D5%B5%D5%B8%D6%82%D5%B6-%D5%B7%D5%A1%D5%A2%D5%A1%D5%A9%D5%A1%D5%A9%D5%A5%D6%80%D5%A9/>

լ ու ծ ե լ ժամանակակից հանրային ծառայող մասնագետներին պատրաստման մասնագիտական և հոգեբանական խնդիրները, որոնք ուղղակիորեն ազդում են նրանց աշխատանքի արդյունավետության վրա, և դրանց լ ու ծ ու մ ը կարող է նպաստել պետության ու հասարակության արդյունավետ համագործակցությանը:

2. Հանրային ծառայողների գործունեությանը վերաբերող վերլուծությունները կատարվում են կառավարման հիմնարար տեսությունների, կառավարման արևմտյան և ռուսական դպրոցների հիմնարար դրույթների, կառավարչի անձի, կառավարչական գործունեության առանձնահատկությունների, կառավարման գործընթացում միջանձնային փոխհարաբերությունների, մարդկային գործոնն ընդգծելու սկզբունքի հիման վրա: Այդ վերլուծությունները հոգեբանական տարբեր բնագավառների տիրույթում են՝ հոգեբանության տեսության և պատմության, անձի հոգեբանության, սոցիալական և կառավարման, կազմակերպչական և աշխատանքի հոգեբանության: Հանրային ծառայողների և կառավարման ժամանակակից տեսական վերլուծությունները գլխավորապես առանձնացնում են այդ համակարգում ծառայողների վարքի առանձնահատկությունները, որոնք կապված են պետական հետաքրքրությունների գիտակցման, այլասիրության, անձնական և ծառայողական դրդապատճառների դրսևորման, հասարակական և մասնագիտական հետաքրքրությունների համադրման, կազմակերպչական

ն ու յ ն ա կ ա ն ու թ յ ա ն , մ ա ս ն ա գ ի տ ու թ յ ա ն
կ առ ու ց ա ր կ վ ա ծ ը ն տ ր ու թ յ ա ն և ա յ լ ն ի հ ե տ :

3. Հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե ր պ ա տ ր ա ս տ է լ ու
հ ա ր ց ե ր ը դ ի տ ա ր կ վ ու մ ե ն ա կ մ ե ա ք ա ն ա կ ա ն
մ ո տ ե ց մ ա ն տ ե ս ա ն կ յ ու ն ի ց , ի ն չ ն է լ լ ա յ ն
հ ն ա ր ա վ ո ր ու թ յ ու ն ն ե ր է ս տ է ղ ծ ու մ հ ա ն ր ա յ ի ն
ծ առ ա յ ո ղ ի ա ն ձ ի և մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն
գ ո ր ծ ու ն ե ու թ յ ա ն ա ր դ յ ու ն ա վ ե տ ու թ յ ու ն ն
ա պ ա հ ո վ ո ղ գ ո ր ծ ու ն ն ե ր ը ի ր ա տ ե ս ո ր ե ն
դ ի տ ա ր կ է լ ու հ ա մ ա ր : Հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե ր ի
հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն ե ր ի
մ ե կ ն ա ք ա ն ու մ ը ա կ մ ե ա ք ա ն ա կ ա ն
տ ե ս ա ն կ յ ու ն ի ց թ ու յ լ է տ ա լ ի ս ձ ն ա վ ո ր է լ ն ո ր
մ ո տ ե ց ու մ ն ե ր ն ր ա ն ց մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն
պ ա տ ր ա ս տ մ ա ն վ ե ր ա ք ե ր յ ա լ , ո ր ո ն ք հ ի մ ն վ ա ծ ե ն
ա ն ձ ի կ ե ն ս ա ք ա ն ա կ ա ն , ս ո ց ի ա լ ա կ ա ն և
հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն գ ա ր գ ա ց մ ա ն
օ ր ի ն ա չ ա փ ու թ յ ու ն ն ե ր ի վ ր ա : Վ ե ր լ ու ծ ա կ ա ն
մ ո տ ե ց ու մ ը և ը ն տ ր վ ա ծ մ ե թ ո դ ա ք ա ն ու թ յ ու ն ը
թ ու յ լ ե ն տ վ է լ հ ս տ ա կ ե ց ն է լ հ ա ն ր ա յ ի ն
ծ առ ա յ ո ղ ի կ ա ր ն ո ր մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ա ն -կ ի ր առ ա կ ա ն
հ ո գ ե ք ա ն ա կ ա ն ո ր ա կ ն ե ր ի կ ա յ ա ց մ ա ն լ ի ա ր ժ ե ք
ա ջ ա կ ց ու թ յ ա ն հ ա յ ե ց ա կ ա ր գ ի հ ի մ ն ա կ ա ն գ ծ ե ր ը ,
ի ն չ ը փ ո խ կ ա պ ա կ ց վ ա ծ է ն ր ա ն ց ը ն տ ր ու թ յ ա ն ,
կ ր թ ու թ յ ա ն (հ ի մ ն ա կ ա ն , հ ա ր ա կ ի ց և լ ր ա ց ու ց ի չ)
և ո ր ա կ ա վ ո ր մ ա ն ք ա ր ձ ր ա ց մ ա ն գ ո ր ծ ը ն թ ա ց ն ե ր ի ,
ի ն չ պ ե ս ն ա ն հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ի հ ա տ ու կ
հ ո գ ե կ ե ր տ վ ա ծ ք ի ձ ն ա վ ո ր մ ա ն ն ու ղ ղ վ ա ծ
մ ի ջ ո ց առ ու մ ն ե ր ի հ ե տ (ք ն ա կ չ ու թ յ ա ն ը
կ առ ա վ ա ր չ ա կ ա ն ծ առ ա յ ու թ յ ու ն ն ե ր մ ա տ ու ց է լ) :
Բ ա գ մ ա թ ի վ հ ե տ ա գ ո տ ու թ յ ու ն ն ե ր ի ,
մ շ տ ա դ ի տ ա ր կ վ ո ղ հ ա շ վ ե տ վ ու թ յ ու ն ն ե ր ի և
գ ի տ ա ժ ո ղ ո վ ն ե ր ի ն յ ու թ ե ր ի վ ե ր լ ու ծ ու թ յ ա ն
ա ր դ յ ու ն ք ն ե ր ի հ ի մ ա ն վ ր ա մ շ ա կ վ ա ծ ե ն
ք ա ղ ա ք ա ց ի ա կ ա ն ծ առ ա յ ո ղ ն ե ր ի ը ն տ ր ու թ յ ա ն ու

հավաստագրման տարբեր մոտեցումներ և գիտական հայեցակարգեր: Հատուկ տեղ է հատկացվում այն հայեցակարգերին, որոնցում բացահայտված են հանրային ծառայողների մասնագիտական գործունեության արդյունավետության հոգեբանական գործոնները, որոնք նույնպես նաև ազգային յուրահատկություն և պայմանավորված են փոխակերպման փուլում գտնվող երկրի պետական կառուցվածքով և զարգացմամբ:

4. Հանրային ծառայության ոլորտում տարբեր երկրների հոգեբանական մոտեցումների համեմատական վերլուծությունից պարզվում է, որ դրա կայացման գործընթացում տարբեր հոգեբանական ոլորտներում նկատվում են որոշակի ընդհանրություններ: Այս ոլորտում փոփոխությունների դինամիկան արտացոլվում է բնակչության զբաղվածության, գույքանիշներում, ծառայողական փոխհարաբերություններում, արտադրության ծավալում, կադրային քաղաքականության, աշխատակիցների մասնագիտական բանիմացության մեջ: Ծեշտը դնելով հոգեբանական բաղադրիչի վրա՝ ուսուցման կիրառական բաժնում և թրեյնինգներում ներդնել անձնային աճին ուղղված մեթոդներ, անհատի կարիերայի ընթացքում փոփոխությունների դեպքում հանրային ծառայողների կրթության բոլոր աստիճանների համար կիրառել փուլային նպատակային սկզբունքը, որը պետք է համապատասխանի Յ՝ կյանս ուսուցման՝ “LLL” (Lifelong learning) դրույթներին՝ որպես ժամանակակից սոցիալական կառուցվածքի կարևոր բաղադրիչ:

5. Հանրային ծառայողների մասնագիտական պատրաստման և որակավորման բարձրացման գործընթացը լիարժեք կարող է լինել մասնագիտական կոմպետենտության բաղադրիչների շարքում հոգեբանական բաղադրիչի ներառման դեպքում, ինչն ապահովում է համակարգային մոտեցումը մասնագիտական պատրաստման գործընթացին: Համակարգային մոտեցումը ենթադրում է հայեցակարգի ձևավորում, ինչը նոր պահանջներ կայացնում ժամանակակից կառավարման հոգեբանական գիտությունը և դրակիրառական ոլորտին: Հանրային ծառայողների պատրաստման և որակավորման բարձրացման գործընթացի գիտական խնդիրների շարքում հատուկ տեղ է հատկացվում հոգեբանական հարցերին, որոնք պետք է լուծվեն անձի հոգեբանության և մասնագիտական գործունեության հոգեբանության, կառավարչական գործունեության հոգեբանության և որոշումների կայացման հոգեբանության, խմբի և հոլդերի հոգեբանության, ինչպես նաև տեսական և կիրառական հոգեբանության հարակից այլ ոլորտների շրջանակներում:
6. Սոցիալ-տնտեսական և իրավական ազգային տարբեր մոտեցումներում և գիտական հայեցակարգերում հատուկ տեղ է հատկացվում այնպիսիներին, որոնցում բացահայտված են հանրային ծառայողների մասնագիտական գործունեության արդյունավետության հոգեբանական գործունեությունը, որոնք նույնպես ունեն ազգային յուրահատկություն և կապված են երկրի պետական կառուցվածքի, զարգացման փուլի և հոգեկերտվածքի հետ: Հանրային

ծառայողների կրթության և որակավորման բարձրացման ծրագիրը պետք է համապատասխանի կոնկրետ երկրի ազգային յուրահատկություններին: ՀՀ հանրային ծառայողների անձնային որակների ուսումնասիրությունը և համեմատությունը այլ երկրների նմանատիպ հետազոտության արդյունքների հետ ցույց տվեց, որ ՀՀ հանրային ծառայողներն ունեն ինտելեկտի միջին մակարդակ, բարեխիղճ են, իրատես, դյուրահավատ, ուղղամիտ են, կոնֆորմիստ և ունեն համարժեք ինքնագնահատական: Ըստ վիճակագրական միջին ցուցանիշների՝ հանրային ծառայողների շրջանում մեծամասնություն են կազմում ինտրովերտները, և նրանք ունեն նյարդայնություն միջին մակարդակ:

7. Հանրային ծառայության համակարգը հագեցած է հոգեբանական լարվածություն առաջացնող տարաբնույթ իրավիճակներով, չնայած այն չի դասվում առավել սթրեսային մասնագիտություններին շարքը: Ելնելով մշտական փոխակերպումներից և սոցիալ-տնտեսական իրավիճակից՝ գործունեության այս տեսակն իրականացնելիս անձը ենթարկվում է սթրեսների, ինչը մասնագիտական պատրաստության և որակավորման գործընթացի համակարգը վերափոխելու անհրաժեշտություն է առաջացնում: Մասնագիտական կոմպետենցիաները, որոնք ձևավորում են հանրային ծառայողի պրոֆեսիոնալիզմը և որոշում նրա պիտանիությունը աշխատանքային համակարգի աստիճանակարգի բազմակողմանի հարաբերություններում

(հեղինակություն , ենթացականություն ,
իշխանություն տարրեր , ազդեցության ուղորտա-
այլն), սահմանված են անձի անհատական-
հոգեբանական առանձնահատկությունները
հաշվի առնելով և ունեն մասնագիտական
առաջընթաց :

8. Հանրային ծառայության անձնակազմի
կառավարման համակարգում կարևորվում է
շարունակական կրթության դերը (եռաստիճան
կրթական համակարգ) : Անձնակազմի
մասնագիտական զարգացման անհրաժեշտ
միջոցներն են կարգավորված , հսկայա-
մասնագիտական կրթության դեպքում՝
որակավորման բարձրացումը : Դրանք հանրային
ծառայողներին կառավարչական ու
մասնագիտական նոր գիտելիքներ ու
հմտություններ ուղղակիորեն փոխանցելու
գործընթացներ են : Հանրային ծառայողի
մասնագիտական պատրաստումը և զարգացումը
բարդ գործընթաց է , որը պարտադիր պետք է
ներառի հոգեբանական կրթական բաղադրիչներ :
Հանրային ծառայողների փուլային և
լրացուցիչ կրթության հոգեբանական
ուղեկցումը կնպաստի հանրային ծառայողի
գործունեության հոգեբանական
հուսալիության բարելավմանը , ինչպես նաև
աշխատանքի արդյունավետության
բարձրացմանը :

9. ՀՀ հանրային ծառայողների արդյունավետ
հաղորդակցումը պայմանավորող գործոններն
ուսումնասիրությունը ցույց տվեց , որ նրանք
կոնֆլիկտային իրարոթյուններում
նախընտրում են խուսափել կոնֆլիկտային
հարցերի քննարկումից , հեշտությամբ են
միջանձնային հարաբերություններ

հաստատում, անհանդուրժող են անորոշության
 հանդեպ, կոնֆորմիստ են, ձգտում են
 բարձրացնել իրենց կարգավիճակը:
 Միաժամանակ հանրային ծառայողները դժվար
 իրադրությունները հաղթահարում են՝
 կիրառելով ինքնահսկողության, սոցիալական
 աջակցության որոնման
 ռազմավարությունները: Դժվար
 իրադրություններում հայտնվելիս նրանք
 ընդունում են իրենց պատասխանատվությունը,
 պլանավորում են խնդրի լուծումը և
 վերաիմաստավորում այն: Հանրային
 ծառայողներին բնորոշ են նշանային և
 պատկերավոր մտածողությունը,
 կրեատիվության միջին մակարդակը:

10. Հանրային ծառայողներին հոլզական
 կայունության առանձնահատկություններին
 ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ նրանց
 մոտ զարգացման ցածր մակարդակում է գտնվում
 սեփական հոլզերը հասկանալու և
 գիտակցելու ընդունակությունը, նրանք
 դժվարությամբ են կառավարում հոլզերն ու
 զգացմունքները, ինչպես նաև՝ սեփական վարքը:
 Ձևավորվող է համարվում հանրային
 ծառայողներին հոլզական այրման
 համախտանիշի դիմադրության փուլը, իսկ
 ախտանիշներին ձևավորման փուլում են
 գտնվում հոգետրավմատիկ իրավիճակներին
 ապրումը, ոչ համարժեք հոլզական արձագանքը:
 Հանրային ծառայողները մասնագիտական
 գործունեության մեջ փորձում են խնայել
 իրենց հոլզերը, նվազեցնել հոլզական
 ծախսեր պահանջող մասնագիտական
 պարտականությունները և հոլզական
 մեկուսացում են ապրում: Հանրային

ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի հ ո գ ե մ ար մ ն ա կ ան
դ ր ս և ո թ ո ւ մ ն եր ո ւ մ ար տ ա հ ա յ տ վ ա ծ ե ն
ս տ ա մ ո ք ս ի հ ե տ կ ա պ վ ա ծ ց ա վ եր ը :

11. Հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի գ ո թ ծ ո ւ ն ե ո ւ թ յ ան
ո ւ ս ո ւ մ ն ա ս ի թ ո ւ թ յ ո ւ ն ը հ ն ար ա վ ո թ ո ւ թ յ ո ւ ն
տ վ ե ց մ շ ա կ ե լ ո ւ ն ր ան ց պ ա տր ա ս տ մ ան
գ ո թ ը ն թ ա ց ի հ ա յ ե ց ա կ ար գ ա յ ի ն մ ո դ ե լ և
ս տ ա ն ա լ ո ւ դ ր ա հ ա տ կ ան ի շ ն եր ի և
գ ո թ առ ո ւ յ թ ն եր ի հ ո գ ե ք ա ն ա կ ան
մ ե կ ն ա ք ա ն ո ւ թ յ ո ւ ն : Հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի
պ ա տր ա ս տ մ ան հ ա յ ե ց ա կ ար գ ա յ ի ն մ ո դ ե լ ն
ը ն դ գ ր կ ո ւ մ է հ ե տ ն յ ա լ հ ա տ կ ո ւ թ յ ո ւ ն ն եր ը և
ք ն ո ւ թ ա գ ր եր ը ` հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի
մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ան գ ո թ ծ ո ւ ն ե ո ւ թ յ ո ւ ն ը
կ ար գ ա վ ո թ ո ղ և կ ան ո ն ա կ ար գ ո ղ գ ո թ ծ ո ն ն եր ,
դ ր ան ց հ ո գ ե ք ա ն ա կ ան
առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ո ւ թ յ ո ւ ն ն եր ը , կ թ թ ո ւ թ յ ան
ո թ ա կ ա վ ո թ մ ան ք ար ձ ր ա ց ո ւ մ , կ ո մ պ ե տ ե ն ց ի ա ն եր ,
հ ա ղ ո թ դ ա կ ց ո ւ մ և հ ո ւ գ ա կ ան ո լ ո թ տ ,
ը ն տր ո ւ թ յ ո ւ ն և կ ար ի եր ա : Մ ո դ ե լ ի կ ի թ առ ո ւ մ ը
հ ն ար ա վ ո թ ո ւ թ յ ո ւ ն կ տ ա կ ա տ ար ե լ ա գ ո թ ծ ե լ ո ւ
հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի ա շ խ ա տ ա ն ք ը ,
ք ար ձ ր ա ց ն ե լ ո ւ ն ր ան ց գ ո թ ծ ո ւ ն ե ո ւ թ յ ան
ար դ յ ո ւ ն ա վ ե տ ո ւ թ յ ո ւ ն ը :

12. Հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի ը ն տր ո ւ թ յ ո ւ ն ը
պ ե տ ք է կ ա տ ար վ ի ` հ ա շ վ ի առ ն ե լ ո վ ո չ մ ի ա յ ն
ն ր ան ց մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ան գ ի տ ե լ ի ք ն եր ը , ա յ լ և
հ ո գ ե ք ա ն ա կ ան առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ո ւ թ յ ո ւ ն ն եր ը :
Հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ո ղ ն եր ի ը ն տր ո ւ թ յ ան , ն ր ան ց
պ ա շ տ ո ն ն եր ո ւ մ ն շ ա ն ա կ ե լ ո ւ գ ո թ ը ն թ ա ց ն
ար դ յ ո ւ ն ա վ ե տ կ ա գ մ ա կ եր պ ե լ ո ւ հ ա մ ար
ն պ ա տ ա կ ա հ ար մ ար է ա ն ց կ ա ց ն ե լ հ ո գ ե ք ա ն ա կ ան
թ ե ս տ ա վ ո թ ո ւ մ , ա յ ս ի ն ք ն ` ս տ ո ւ գ ե լ մ ար դ ո ւ
հ ո գ ե ք ա ն ա կ ան դ ի մ ան կ ար ի
հ ա մ ա պ ա տ ա ս խ ա ն ո ւ թ յ ո ւ ն ը ն ր ա մ ա ս ն ա գ ի տ ա կ ան

գործունեությունը: Այդ գործընթացը նպատակահարմար է իրականացնել հետևյալ թեստերով՝ Կետտելի անձնային գործունեության, Այգենկի անձնային թեստ, Կ. Թովմասի կոնֆլիկտային իրադրություններում կիրառվող վարքի ռազմավարությունների թեստ, Ե. Ի. Ռոզովի սոցիալ-հաղորդակցական բանիմացության թեստ-հարցարան, Ռ. Լազարուսի դժվար իրադրություններում կիրառվող վարքի ռազմավարությունների թեստ, Ջ. Բրունների մտածողության տիպը և կրեատիվության մակարդակը չափող հարցարան, Ն. Յոլի հոլզական ինտելեկտի մեթոդիկա, Վ. Բոյկոյի հոլզական այրման համախտանիշը բացահայտող մեթոդիկա: Նախընտրելի տարբերակ կհամարվի այդ թեստային փաթեթի համակարգչային ձևի կիրառումը: Հանրային ծառայողների ընտրությունը հնարավորություն կտա պարզելու նրանց հոգեբանական համապատասխանությունը զբաղեցրած պաշտոնին: Այդ ամենի համար պետք է ստեղծել թեստավորման համընդհանուր համակարգ, որը ենթադրում է ոչ միայն թեստի թարգմանություն, այլև հարմարեցում մեր իրականությանը, ազգային հոգեկերտվածքի նուառանձնատկություններին:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. **Աղուզուզյան Ռ. Վ.,** Հոգեբանական անվտանգությունը կազմակերպություններում, «Անձի զարգացման հիմնախնդիրները» միջազգային գիտաժողովի նյութեր, ԵՊՀ հրատ., Երևան, 2009, էջ 10-12:
2. **Աղուզուզյան Ռ. Վ., Լոքյան Ա. Բ., Պետրոսյան Լ. Յ.,** Կոնֆլիկտի կառավարումը կազմակերպություններում, Երևան, «Պետական ծառայություն» հրատ., 2012, 76 էջ:
3. **Ամիրյան Դ. Ս.,** Գործարարության հոգեբանական նախադրյալները, Երևան, Լիմոլոջ, 2010, 156 էջ:
4. Անձի հոգեբանական անվտանգության հիմնախնդիրները. Կոլեկտիվ մենագրություն, Ռ. Վ. Աղուզուզյան, Ս. Ս. Ամիրյան, Վ. Ռ. Պապոյան և ուրիշներ: Երևան, ԵՊՀ, 2009, 164 էջ:
5. Անձը և պաշտոնը, **Մ. Պետրոսյան, Ա. Ջավադյան և Դ. Ամիրյան,** Երևան, «Պետական ծառայություն» հրատ., 2013, էջ 344 էջ:
6. **Ավանեսյան Յ. Մ.,** Փորձարարական հոգեբանություն: Ուսումնական ձեռնարկ, Էդիթ Պրինտ, Երևան, 2010, 288 էջ:
7. **Բարսեղյան Ա. Է.,** Աշխատակիցների կարիերայի կողմորոշումները հիման
8. վրա կազմակերպության կադրերի պլանավորման հոգեբանական առանձնահատկությունները (ՀՀ կենտրոնական բանկի օրինակով), սեղմագիր:
9. **Բեջանյան Ա. Տ.,** Գործարար միջավայրում կոնֆլիկտների ծագման և հաղթահարման յուրահատկությունները, սեղմագիր, Երևան, 2012:
10. **Գեղամյան Է. Բ.,** Փրկարարների հոգեբանական կարևոր նորակները մասնագիտական պիտանելիության համակարգում, սեղմագիր, Երևան, 2008:
11. **Գևորգյան Ս. Ռ.,** Դժվար կոնֆլիկտածին իրադրություններում պետծառայողների փոխներգործության հոգեբանական հիմքերը, Երևան, 2006:

12. **Գրիգորյան Վ. Յ.**, Յոգեֆիզիոլոգիա, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2007, 366 էջ :
13. **Եդիգարյան Վ. Մ., Սեդրակյան Ս. Ա.**, Կառավարման հոգեբանություն (նուսումնական ձեռնարկ), Երևան, 2-րդ գրք -97, 2004, 236 էջ :
14. **Լոքյան Ա., Ավանեսյան Յ.**, Մասնագիտական այրման համախտանիշի բնութագրման և բացահայտման հիմնահարցը կառավարման հոգեբանությունում, «Յանրային կառավարում» գիտական հանդես, Երևան, 2011, N2-3, էջ 163-174:
15. **Լոքյան Ա. Բ.**, Կառավարչի անձի հոգեբանական ասպեկտները, Յանրային կառավարում գիտական հանդես, N2, 2013թ., էջ 146-153:
16. **Լոքյան Ա. Բ.**, Բաղաքացիական ծառայողների հաղորդակցական կոմպետենցիաների ձևավորման առանձնահատկությունները, Արդիականության մարտահրավերները. Փիլիսոփայական և հոգեբանական հիմնախնդիրներ: ԵՊՀ փիլիսոփայություն և հոգեբանություն ֆակուլտետի 50-ամյակին նվիրված միջազգային գիտաժողովի նյութերի ժողովածու, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2014, 492 էջ, էջ 391-395:
17. **Լոքյան Ա. Բ.**, Յանրային ծառայողների մտածողություն առանձնահատկությունների դրսևորումները, Արդիականության մարտահրավերները. Փիլիսոփայական և հոգեբանական հիմնախնդիրներ: ԵՊՀ փիլիսոփայություն և հոգեբանություն ֆակուլտետի 50-ամյակին նվիրված միջազգային գիտաժողովի նյութերի ժողովածու, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2014, 492 էջ, էջ 395-398:
18. **Լոքյան Ա.**, Յոլակալ այրման մակարդակի ախտորոշման մեթոդիկայի տեղայնացման ընթացակարգ, մեթոդական ուղեցույց, Երևան, ՅՅ պետական կառավարման ակադեմիա, 2015, 48 էջ :
19. **Լոքյան Ա.**, Յանրային ծառայողների մասնագիտական գործունեության հոգեբանական առանձնահատկությունները, Երևան, ՅՅ պետական կառավարման ակադեմիա, 2015, 240 էջ :

20. **Խոսկողնային Ս.**, Անձի զարգացման ճգնաժամային տարիքները, Երևան, 2004, 248 էջ :
21. Կառավարչական գործունեության առանձնահատկությունների հոգեբանական նկարագիրը, կոլեկտիվ մենագրություն, **Ռ.Վ. Աղունգունյան, Լ.Յ. Պետրոսյան, Ս.Յ. Պողոսյան, Ա.Ռ. Խաչատրյան**, Երևան, 2015, 232 էջ
22. Հայաստանի Հանրապետության 1995թ. Սահմանադրություն (2005թ. նոյեմբերի 27-ի փոփոխություններով):
23. «Հանրային ծառայություն մասին» ՀՀ օրենք, ՀՕ-172-Ն (ընդունվել է 2011թ.):
24. **Հարկային Գ.**, Լիդերության հիմնական հոգեբանական դպրոցներն ու տիպաբանությունները: Ուս. ձեռնարկ, Երևան, Պետական ծառայություն հրատ., 2012, 92 էջ :
25. Հոգեբանություն. դեմքեր, փաստեր. Ուսումնական ձեռնարկ, խմբ. Հ. Ավանեսյան, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2010, 204 էջ :
26. **Հովհաննիսյան Ս. Վ.**, Մասնագիտական կողմնորոշման հիմունքներ. գործնական հոգեբանություն ուսումնամեթոդական ձեռնարկ /, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2014, 332 էջ :
27. **Ղազարյան Գ. Յ.**, Չինական չիկների ընտրության գործընթացում հոգեբանական ցուցանիշների նշանակությունը, սեղմագիր, Երևան, 2010:
28. **Մարգարյան Վ. Յ.**, Մարտական գործունեության հոգեբանություն. Եր., ՀՀ ՊՆ ազգային ռազմավարական հետազոտությունների նստիստուտ, 2009, 436 էջ
29. **Պետրոսյան Ռ. Յ.**, Իշխանության դրդապատճառների դրսևորումները դեկավարիկառավարչական գործընթացում, սեղմագիր, Երևան, 2010:
30. **Պետրոսյան Ռ. Յ.**, Իշխանության մոտիվացիայի դրսևորումը կառավարչական գործառնությունում (ուսումնամեթոդական ձեռնարկ), ՀՊՄՀ, Երևան, հեղինակային հրատարակություն, 2012, 70 էջ :

31. **Սեւրեբյան Ռ.**, «Սթրեստանալիզի սթրեսի», Երևան, 1983:
32. **Ստեփանյան Ս. Գ.**, Կառավարչական գործունեության ազդեցությունը աշխատակազմի ընդունողների չափանիշներին վրա, սեղմագիր, Երևան, 2011:
33. **Տաթևյան Յ.**, 2 արգացման հոգեբանության հիմունքներ, Երևան, Յեդ., հրատ., 2013, 163 էջ
34. **Օրդյան Է., Օրդյան Յ.**, Յանրային ծառայողների աշխատանքային նկատարելազգացման և կատարելագործման նրպես հայեցակարգային հիմնախնդիր, Տնտեսության զարգացման և կառավարման հիմնախնդիրներ, գիտական աշխատանքների ժողովածու, Երևան, Օր-Դար հրատ., 2012, 127-148 էջ :
35. **Абдулаева М. И.**, Теория государства и права, Санкт-Петербург, Дом Права, 2010, 464 с.
36. **Абульханова-Славская К.А.**, Деятельность и психология личности, М., Наука, 1980, 335с.
37. **Агузумцян Р.**, Принципы психологического проектирования системы профессиональной подготовки: (Учебно-методическое пособие). Ер., Изд-во «Асогик», 2013, 120 с.
38. **Акимова Е. Ю.**, Профилактика профессиональных деструкций государственных служащих, Ярославский педагогический вестник, 2012, № 4, Том II, с. 247-251.
39. **Акимова Е. Ю.**, Проблемы психологии профессионального становления государственных служащих, Рыбинск: ООО «Принт-Сервис», 2011, 165 с.
40. Акмеология: Учебное пособие, А. Деркач, В. Зазыкин. СПб.: Питер, 2003, 256 с.
41. Акмеология: Учебное пособие. А. Деркач, В. Зазыкин. СПб., Питер, 2003, 125 с.
42. Акмеология: Учебник, Под общ. ред. А. А. Деркача, М., Изд-во РАГС, 2002, 650 с.
43. **Александровский Ю.**, Состояние психической дезадаптации и их компенсация., М., «Наука», 1976, 272с.
44. **Анастаси А.**, Психологическое тестирование. В 2х т., М., Педагогика, 1982, 524 с.
45. **Анисимов О.С.**, Креативная акмеология: Учебно-методическое пособие, М., РАГС, 2008, 276с.
46. **Анисимов О.С.**, Основы общей и управленческой акмеологии. Учебное пособие, М., РАГС, 1995, 264 с.
47. **Анисимов О. С., Деркач А. А.**, Основы общей и управленческой акмеологии. М., РАГС, 1995, 272с.
48. **Апчел В. Я., Цыган В. Н.**, Стресс и стрессустойчивость человека. СПб, 1999, 86 с.
49. **Асмолов А.Г.**, Психология личности, Культурно-историческое понимание развития человека, М., Смысл, Академия 2007, 528с.

50. **Базаров Т. Ю.**, Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров. М., Изд-во Юрайт, 2014, 381 с.
51. **Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В.**, Психология управления, Харьков, ООО, Фортуна –Пресс, 1998, 464с., с. 209-211
52. **Бахур В.**, На нервной почве, М., Информационно-издательский дом «Филинь», 1996, 154 с.
53. **Бердяев Н. А.**, Самопознание: Опыт философской автобиографии. М., Мысль, 1990, 220 с.
54. **Бережная Е. В.**, Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие. М., НИЦ ИНФРА-М, 2014, 384 с.
55. **Березовская Т.П.**, Интегральные критерии развития творческого потенциала госслужащих и их показатели: акмеологический подход, БГПУ, 2009, N2(60), с.24-28
56. **Бладыко А. В.**, Особенности эмоционального выгорания у учителей и преподавателей, Психология: традиции и инновации: материалы междунар. науч. конф., Уфа: Лето, 2012, с. 34-39.
57. **Бобкова Е. Ю., Бобкова А. В.**, Профиль личности руководителя государственной службы: теоретическая модель. Научный электронный архив. URL: <http://econf.rae.ru/article/4685>
58. **Бодалев А. А.**, Вершина в развитии взрослого человека. Характеристики и условия достижения. М., Флинта: Наука, 1998, 453 с.
59. **Бодров В. А.**, Психологические особенности профессиональной деятельности. Учебное пособие для вузов. М., ПЕР СЭ, 2001, 511 с.
60. **Бодров В. А.**, Психология профессиональной деятельности, Теоретические и прикладные проблемы, М., РАН, 2006, 624 с.
61. **Бодров В.А.**, Психологический стресс: развитие и преодоление»: ПЕР СЭ; Москва; 2006, 528с.
62. **Бодров В. А.**, Информационный стресс: Учебное пособие для вузов, М.: ПЕР СЭ, 2000, 352 с.
63. **Бодров В. А.**, Диагностика и прогнозирование профессиональной мотивации в процессе психологического отбора, В. А. Бодров, Л. Д. Спиркин, Психологический журнал, 2003, № 1, с. 73,
64. **Бойко В. В.**, Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. СПб.: Питер, 1999, с. 99-105.
65. **Бойко В. В.**, Методика диагностики уровня эмоционального выгорания, Практическая психодиагностика, ред. Райгородского Д. Я., Самара, 1999, с. 161-169.
66. **Бойко В.**, Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и других, М., Филинь, 1996, 472с.
67. **Большой энциклопедический словарь**, http://enc-dic.com/enc_big/Kompetencija-28121.html
68. **Бочарова, А. К.**, Механизм оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации: Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», М., Изд. дом Высшей школы экономики, 2012, 68 с.
69. **Бранский В. П., Пожарский С. Д.**, Социальная синергетика и акмеология. Теория самоорганизация индивидуала и социума, изд.-во «Политехника» 2001, 157с.

70. **Бурганова Л. А.**, Теория управления, учебное пособие, М. Инфра-М, 2004, 153 с.
71. **Бурлачук Л. Ф., Морозов С. М.**, Словарь-справочник по психодиагностике. СПб.: Питер, 2001, 528с.
72. **Васильев В. И.**, Местное самоуправление. Учебное и научно-практическое пособие, М., 1999, 453 с., с. 173.
73. **Васильев Е. И., Зерчанинова Т. Е.**, Социальный аудит профессиональной компетентности государственных служащих, Вопросы управления, 2012, N 4 (21).
74. **Васильюк, Ф. Е.**, Психология переживания. Анализ преодоления критических ситуаций. М., МГУ, 1984, 240с.
75. **Вербина Г. Г.**, Психология эмоций: учеб. пособие . Г.Г. Вербина; Чуваш, ун-т. Чебоксары, 2008, 308 с.
76. **Веселков А. Ф.**, К вопросу о надежности результатов оценочных процедур и эффективности их использования, Журнал прикладной психологии, 2001, № 3, с. 3-8.
77. **Веснин В. Р.**, Менеджмент. М., ТК Велби, Издательство Проспект, 2009, 512 с.
78. **Водопьянова Н., Старченкова Е.**, Синдром выгорания: диагностика и профилактика, 2-е изд. СПб.: Питер, 2008, 336 с.
79. **Водопьянова, Н.Е.**, Синдром «психического выгорания» в коммуникативных профессиях, под ред. Г.С. Никифорова. СПб., Изд-во СПбГУ, 2000, с. 548-573.
80. **Воронкова И. В., Воронкова Д. В.**, Влияние организационной культуры на эмоциональное выгорание сотрудников правоохранительной и медицинской сфер деятельности. Экспериментальная психология в России: традиции и перспективы. Под ред. В. А. Барабанщикова. М., Изд-во «Институт психологии РАН», 2010, с. 776-781
81. **Выготский Л.В.**, Собрание сочинений, Т. 2, Проблемы общей психологии, под ред. В.В. Давыдова, М., Педагогика, 1982, 504с.
82. **Гейвин Х.**, Когнитивная психология, СПб., Питер, 2003, 272 с.: ил. (Серия «Концентрированная психология»).
83. **Герчикова И.Н.**, Менеджмент, 4-е изд., перераб. и доп. М., 2010, 512 с.
84. **Гончаров Ю.Н.**, Личностные особенности профессионального развития государственных служащих, Автореферат, 1997, <http://www.dissercat.com/content/lichnostnye-osobennosti-professionalnogo-razvitiya-gosudarstvennykh-sluzhashchikh#ixzz3tFxtLLiK>
85. «Государственная служба», В. В. Волкова, А. А. Сапфинова, Закон и право, изд. ЮНИТИ-ДАНА, 2012, с. 5.
86. Государственное управление: основы теории и организации. (Учебник. В 2 т. Т. 2) Под ред. В. А. Козбаненко., Изд. 2-е, с изм. и доп. М: «Статут», 2002, 592 с.
87. **Гремлинг С., Ауэрбах С.** Практикум по управлению стрессом. СПб.: Питер, 2002, 240 с., М., Изд-во МГУ, 1984.
88. **Гринберг Дж.**, Управление стрессом: 7-е изд. СПб.: Питер, 2002, 496 с.

89. **Гуленко В. В.**, Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей, АСТ.: 2-е изд., 2003, с. 58.
90. **Гусева А.С.**, Оптимизация гуманитарно-технологического развития государственных служащих, 1997, <http://www.dissercat.com/content/optimizatsiya-gumanitarno-tekhnologicheskogo-razvitiya-gosudarstvennykh-sluzhashchikh>
91. **Демина Л.Д., Ральникова А. И.**, Психическое здоровье и защитные механизмы личности, изд-во Алтайского государственного университета, 2000, 123 с.
92. **Деркач А. А., Зазыкин В. Г., Маркова А. К.**, Психология развития профессионала: Учебное пособие, М., Издательство РАГС, 2000, 124 с.
93. **Деркач А. А.**, Акмеологические технологии диагностики и актуализации личностно-профессионального роста, М., Изд-во РАГС, 2001, 541 с.
94. Диагностика, профилактика и коррекция стрессовых расстройств среди сотрудников, Государственной противопожарной службы МВД России: Методические рекомендации. Изд. 2-е, М., 2001, 256 с.
95. **Дмитриев М.Г., Белов В.Г., Парфенов Ю.А.**, Психолого-педагогическая диагностика делинквентного поведения у трудных подростков. (Части 4-9), СПб., ЗАО «ПОНИ», 2010. с. 241-242
96. **Долгополова О.А., Комарова А.И.**, эмоциональный интеллект и специфика профессиональной деятельности, http://www.rusnauka.com/26_WP_2013/Psihologia/12_144527.doc.htm
97. **Дубовой Л.М.**, Лекции по психологии труда, Пенза, 2005
98. **Душков Б. А., Королев А. В., Смирнов Б. А.**, Психология труда, профессиональной информационной и организационной деятельности, Под ред. Б. А. Душкова, М., 2005, 848 с.
99. **Дэкерс, Ламберт**, Мотивация: теория и практика: расшир. Курс, М., ГроссМедиа, 2007, 640 с..
100. **Евтихов О.В.** Формирование профессиональной компетентности курсантов в образовательной среде вуза правоохранительных органов : монография. М. : ИНФРА-М, 2016. 181 с.
101. **Елисеев О. П.**, Практикум по психологии личности, СПб., Питер, 2010, 512 с.
102. **Жариков Е. С.**, Психология управления, М., 2002, 511 с.
103. **Журавлёв А. Л.**, Психология управленческого взаимодействия, Издательство «Институт психологии РАН», М., 2004, 476с.
104. **Забродин Ю. М., Бадмаева С. В.**, Психология управления, Учебное пособие, М., ИПК, 2008, 240 с.
105. **Захаров Н.Л.**, Организационное поведение государственных служащих, Учебное пособие. М., ИНФРА-М, 2009, 237 с.
106. **Зеер Э. Ф.**, Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. 2-е изд., перераб., доп., М., Академический Проект, Екатеринбург, Деловая книга, 2003, 336 с.
107. **Зенков М. Ю.** Зарубежный опыт управления: Государственная служба: Учебное пособие. Новосибирск: НГАУ, 2004, 130 с.

108. **Зимняя И. А.** Ключевые концепции – новая парадигма результата образования, Высшее образование сегодня, 2003, № 5, с. 34-42.
109. **Зимняя И. А.** Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования/Интернет-журнал «Эйдос»/ <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>
110. **Иванова Н. Л., Васильев О. А.** Кадровая политика в государственном управлении: проблемы и поиски их решения, Вопросы государственного и муниципального управления. 2011, N 2, с. 171-186.
111. **Игельник М. С.,** Психологическая компетентность руководителя в условиях антикризисного управления: Автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13, Москва, 2002, 23 с.
112. **Ильин Е. П.,** Мотивация и мотивы, СПб., Питер, 2002, 512 с.
113. **Ильин Е. П.,** Дифференциальная психология профессиональной деятельности. СПб., Питер, 2008, 432 с.
114. **Ильин Е.П.,** Эмоции и чувства. 2-е изд., СПб., Питер, 2011, 783 с.
115. **Исмагилова Ф. С.,** К проблеме психологического анализа профессионального опыта, Вестник Московского Университета. Сер. Психология, 2000, № 2, с. 16-26.
116. **Йеннекс Ж.,** Менеджмент в условиях рыночной экономики: Теория и практика. Учебное пособие повышения квалификации менеджеров. Минск, 1992, 135 с.
117. **Кабаченко Т.С.,** Психология управления, Учебное пособие, М., Пед.общ.России, 2000, 384с.
118. **Кабушкин Н.И.,** Основы менеджмента, Учебное пособие, М., Новое знание, 2002, 336 с.
119. **Карелин А. А.,** Большая энциклопедия психологических тестов, М., Эксмо, 2007, 416 с.
120. **Кармин А.С.,** Конфликтология, Лань, 1999, 448с.
121. **Карпов А. В.,** Психология менеджмента. Учебное пособие. М., Гардарики, 2000, 584 с.
122. **Катаева Л. И.,** Психология профессиональной деятельности кадров государственной службы. М., РАГС, 1997, 534с.
123. **Кивайко В. Н.,** Юридическая психология: учебно-методический комплекс, В. Н. Кивайко, О. В. Агейко, Мн.: Акад. упр. При Президенте Респ. Беларусь, 2008, 169 с.
124. **Китаев-Смык А. Л.,** Психология стресса, М., «Наука», 1983, 370с.
125. **Китаева-Смыка Л. А.,** Выгорание персонала. Выгорание личности. Выгорание души. Вопросы психологии экстремальных ситуаций. 2007, № 4. С. 2–21.
126. Конституция США, ст. II, раздел 2.2. См.: Хрестоматия по истории государства и права зарубежных стран, М., 1984, с. 196.
127. **Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А.,** Психология управления персоналом: учебник для бакалавров, М., Издательство Юрайт, 2014, 477 с.
128. **Конюхов Н.И., Шакум М.Л.,** Акмеология и тестология, Монография, М., Российский салон, 1994, 267 с.

129. **Кострова Ю. С.**, Генезис понятий «компетенция» и «компетентность». Молодой ученый, 2011, №12, Т.2, с. 102-104.
130. **Кочеткова А.И.**, Психологические основы современного управления персоналом, 1999, 384с.
131. **Климов Е. А.**, Психология профессионального самоопределения Учеб. Пособие для студ. высш. пед. Учеб. Заведений, М., Изд. центр Академия, 2004, 304 с.
132. **Климов Е. А.**, Психология профессионала. Психологи Отечества. М., Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996, 400 с.
133. **Климов Е. А.**, Психология профессионального самоопределения: Учеб. Пособие. 4-е изд., стер. М., Изд. центр «Академия», 2010, 304с.
134. **Кнорринг В. И.**, Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М., Изд-во НОРМА -ИНФРА. 2001- 528 с.
135. **Кричевский Р. Л.**, Если Вы-руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе, 2-е изд., М., Дело, 1996, 384 с.
136. **Кузьмина Н. В.**, Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. М., 1990, 305 с.
137. **Курбанович Х.С.**, Пути развития личностных качеств муниципальных служащих, <http://www.dissercat.com/content/puti-razvitiya-lichnostnykh-kachestv-munitsipalnykh-sluzhashchikh#ixzz3yWliY1yG>
138. **Лаптева И.Л.**, Оптимизация развития творческого потенциала государственных служащих средствами акмеологического тренинга, 2006, <http://www.dissercat.com/content/optimizatsiya-razvitiya-tvorcheskogo-potentsiala-gosudarstvennykh-sluzhashchikh-sredstvami-a#ixzz41kjhtCQr>
139. **Леонова А. Б.**, Основные подходы к изучению профессионального стресса. Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы, 2001, № 11,с. 2 - 16.
140. **Леонова А. Б.**, Основные подходы к изучению профессионального стресса. Вестник Московского ун-та. Сер. 14. Психология. 2000, № 3. С. 4-21.
141. **Леонтьев А. Н.**, Деятельность, сознание, личность, М., Политиздат, 1975, 304 с.
142. **Леонтьев В.**, Предисловие. Межотраслевая экономика. Научный редактор и автор предисловия академик РАН А.Г. Гранберг; Пер. с англ., М.: Экономика, 1997, с. 19-20
143. **Ломян А. Б.**, Психологические особенности переподготовки и аттестации государственных служащих, Высшая школа: опыт, проблемы, перспективы: материалы VII Международной научно-практической конференции. Москва, РУДН, 17-18 апреля, 2014, с. 435-440.
144. **Ломян А. Б.**, Психологические особенности личности сотрудников государственной службы в контексте этнокультурной специфики, *Ethnocultural identity as a strategic resource of consciousness of society in the conditions of globalization. Materials of the international scientific conference on September 28-29, Prague, 2014, с. 5-12.*
145. **Ломян А. Б.**, Концепция организации поствузовского образования гражданских служащих в Республике Армения, Высшая школа: опыт, проблемы, перспективы: материалы VIII

- Международной научно-практической конференции. Москва, РУДН, 15-17 апреля, 2015, 530 с., с. 379-383.
146. **Ломов Б. Ф.**, Методические и теоретические проблемы психологии, М., 1984, 444 с.
147. **Макаров В. М., Попова В. Г.**, Менеджмент, Учебное пособие, Стандарт третьего поколения. СПб, Питер, 2011, 256с., с.142
148. **Маклаков А. Г.**, Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: учебник для вузов, Питер, 2008, 480 с.
149. **Малкина-Пых И. Г.**, Возрастные кризисы взрослости. М., Изд-во Эксмо, 2005, 416 с.
150. **Маркова А. К.**, Психология профессионализма. МГФ «Знание», М., 1996, 308 с.
151. **Маркс К.**, Ницета философии, Маркс К., Энгельс Ф., Соч., 2 изд., т. 4.
152. **Маршев В.И.**, История управленческой мысли: Учебник. М., Инфра. 2005, 731с.
153. **Маслоу А.**, Мотивация и личность, Пер. с англ., СПб.: Евразия, 1999, 479 с.
154. Международная классификация болезней (МКБ-Х). Рубрика Z73, «Стресс, связанный с трудностями поддержания нормального образа жизни», 17, с. 51.
155. Международный научный журнал «Инновационная наука» №12/2015. С. 111-178/
<http://aeterna-ufa.ru/sbornik/IN-12-3.pdf>
156. **Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.**, Основы менеджмента [Учебник]: Пер. с англ., М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. 3-е изд. М., Дело, 2000, 704 с.
157. **Миролюбова В., Красильников, Д.Г.**, Современные подходы к государственному управлению региональной экономикой в контексте задач инновационного развития. Вестник пермского университета, Экономика, 2012, Вып. 3(14). с. 6-11
158. **Михайлова Е. С.**, Социальный интеллект. Концепции, модели, диагностика. СПб., СПбГУ, 2007, 266 с.
159. **Могилевкин Е. А.**, Личностные факторы профессиональной карьеры государственных служащих/ диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук, М., 1998
<http://www.dissercat.com/content/lichnostnye-factory-professionalnoi-karery-gosudarstvennykh-sluzhashchikh>
160. **Могилевкин Е. А.**, Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. Монография, СПб., Речь, 2007, 336 с.
161. **Мюллер В.К.**, Большой англо-русский, русско-английский словарь= [Comprehensive English-Russian, Russian-English Dictionary]: 200 000 слов и выражений. К. Мюллер, М., ЭКСМО, 2015, 1006с.
162. **Никишина В. Б., Василенко Т. Д.**, Психодиагностика в системе социальной работы, М., 2004, 208с.
163. **Оболонский А. В.**, Кризис бюрократического государства Реформы государственной службы: международный опыт и российские реалии, М., 2011.

164. **Оболонский А. В.**, Государственная служба Великобритании: традиции и поиск новой парадигмы/ Вопросы государственного и муниципального управления № 2, 2009, с. 57-81.
165. **Оболонский А. В.**, Кадровая политика в федеральной государственной службе США: история и современность, Гражданское общество и правовое государство, 2001, № 3, с. 41-61.
166. **Оболонский А. В.**, Государственная служба – политология, право, оплата, труда, история, реформы. Глава 6, Государственная служба в зарубежных странах, М., изд. «Дело», 2009, 512 с.
167. **Орёл В. Е.**, Феномен «психического выгорания»: теория, проблемы, диагностика, Структурно-функциональная организация и генезис психического выгорания: Автореф. ... д-ра пс. н., В. Е. Орел, Ярославль, 2005, 51 с.
168. **Орехов Д. В.**, «К лидерству в бизнесе через развитие компетентности», Управление персоналом, № 3 (80), 2003, с. 48.
169. **Орел В. Е.**, Исследование феномена психического выгорания в отечественной и зарубежной психологии, Проблемы общей и организационной психологии, Ярославль, 1999, с. 76-97.
170. **Орел В. Е.**, «Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования», Психологический журнал. 2001, Т. 22, № 1, с. 12-17.
171. **Панарин И. А.**, Социально-психологические свойства личности государственных служащих как основа совершенствования кадровой работы, диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук, М., 2002.
172. **Патокина О. А., Федотов Ю. В.**, Модели подготовки государственных служащих. Проблемы образования, Вестник Санкт-Петербургского Университета. 2002, № 4, с. 147-175.
173. **Платон**, Госудасртво, М., Наука, 2005, 576с.
174. **Поваренков Ю. П.**, Проблемы психологии профес-сионального становления личности, Ю. П. Поваренков, Ярославль: Канцлер, 2008, 400 с.
175. **Погорелова О. В.**, Психологическая подготовка оптимальных вариантов коммуникативной компетентности государственных служащих/ Автореф.канд.психол.наук, Ставрополь, 2005, 24 с.
176. **Пономарева М.А.**, Диагностика и профилактика синдрома эмоционального выгорания. Последипломное образование: достижения и актуальные направления развития: сб. науч. ст. Вып 7. , Минск: Академия последипломного образования, 2010. с. 204–213.
177. **Поливанова К. Н.**, Психология возрастных кризисов. К.Н. Поливанова. М., Академия, 2000, 184 с.
178. **Полунина О. В.**, Взаимосвязь увлеченности работой и профессионального выгорания(на примере представителей сферы обслуживания), Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук, М., 2009, <http://www.dissercat.com/content/dissertatsiya-vzaimosvyaz-uvlechennosti-rabotoi-i-professionalnogo-vygoraniya-na-primere-pre#ixzz3ye6DDPjT>
179. **Попова Т. А.**, Экспериментальное исследование эмоционального выгорания, самоотношения и самоактуализации практических психологов. Экспериментальная психология в России: традиции и перспективы. Под ред. В. А. Барабанщикова. М., Изд-во “Институт психологии РАН”, 2010, с.538-541.

180. **Пряжников Н.С.** Теория и практика профессионального самоопределения. Учебное пособие. – М.: МГППИ, 1999. – 97 с.
181. **Пряжников Н. С.,** Психология труда, учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений, Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. 5-е изд., стер., М., Издательский центр «Академия», 2009, - 480 с.
182. Психология профессиональной деятельности кадров государственной службы (Под ред. А. А. Деркача и В. Г. Зазыкина). М., РАГС, 1997.
183. Психология менеджмента, под научной редакцией Г. С. Никифорова, Санкт-Петербург, 2010, 534 с.
184. Психология и акмеология профессиональной деятельности кадров государственной службы, Под ред. А. А. Деркача и В. Г. Зазыкина, М., РАГС, 1998.
185. Психология управления. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Ростов - на/Д.: Феникс, 2004.с.4-5
186. **Райгородский Д. Я.,** Практическая психодиагностика, методики и тесты, Издательский дом «БАХРАХ-М», Самара, 2001, 672 с.
187. **Райгородский Д.Я.,** Психодиагностика персонала. Т.1. Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2007, 440 с.
188. **Райгородский Д.Я.,** Психология личности. Т.1. Хрестоматия. Издание второе, дополненное, Самара: Издательский Дом "БАХРАХ",. 1999, 448 с.
189. **Райкова Е. Ю.,** Терапия и профилактика профессионального выгорания у представителей помогающих профессий, Молодой ученый, 2011, № 5, т. 2, с. 92-97.
190. **Растяников А. В.,** Рефлексивное развитие компетентности в совместном творчестве А. В. Растяников, С. Ю. Степанов, Д. В. Ушаков. М., ПЭРСЭ, 2002.
191. **Ревская Н. Е.,** Психология менеджмента, Конспект лекций, СПб, Альфа, 2001, 240 с.
192. **Речь Федерального канцлера** д-ра Ангелы Меркель на открытии CeBIT 2006 Источник информации: Фирма I. W. Messe Consult GmbH - эксклюзивное представительство Deutsche Messe AG для стран СНГ.
193. **Рогов Е. И.,** Настольная книга практического психолога. Книга 1, М., 1999, 384с.
194. **Рогов Е. И.,** Настольная книга практического психолога. Книга 2, М., 1999, 480с.
195. **Родиков А. С.,** Понятие об осознанной и неосознанной компетентности руководителя в европейских образовательных моделях. Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена, № 125, 2010, с. 217-226.
196. **Розанова В. А.,** Психология управления. Учебное пособие, М., ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999, 352 с.
197. **Селье Г.,** Очерки об адапционном синдроме, Гос. Изд-во Медицинской Литературы. МЕДГИЗ, 1960, Москва. 253 с, с. 3-6.
198. **Семененко С. В.,** Акмеологический подход в изучении профессионализма кадров управления в особых условиях деятельности. М., МААН, 2001.

199. **Собчик Л.Н.**, Психология индивидуальности. Теория и практика психодиагностики. СПб., Издательство "Речь", 2005, 624 с.
200. **Соловьева С. Л.**, Психология экстремальных состояний Санкт-Петербург, ЭЛБИ – СПб, 2003, 126 с.
201. Социальный интеллект, теория, измерение, исследования, под. ред. Д.В. Люсина, Д. В. Ушакова, ИП РАН, 2004, 176с.
202. Социальная психология: Учебное пособие для вузов (под ред. Сухова А.Н., Деркача А.А.). Серия: Высшее образование. 2000. 600 с.
203. **Стивенс**, Математика, измерение и психофизика, экспериментальная психология, под. ред. Стивенса в 2 т. М., 1960 Т.1, с.19-97.
204. **Скугаревская М. М.**, Синдром эмоционального выгорания, Медицинские новости, 2002, № 7, с. 3-9.
205. **Судаков К. В.**, Системные механизмы эмоционального стресса. М., Медицина, 1982, 232 с.
206. Тест описания поведения К.Томаса (адаптация Н.В.Гришиной), Психологические тесты . Под ред. А.А.Карелина: В 2т. М., 2001, Т.2. с.69-77.
207. Толковый словарь Д.Н. Ушакова <http://ushakovdictionary.ru/>
208. **Толочек В. А.**, Современная психология труда. Учебное пособие. СПб., Питер, 2005, 479 с.
209. **Тушов П. Я.**, Необходимый уровень управленческой компетентности-обязательное условие успешного внедрения сложных изменений. VI Международной конференции «Развитие через качество - теория и практика». Тольятти. 2001,
210. <http://www.ou-link.ru/publ/region/tol-2001doklad.html>.
211. **Турачев Ю., Иовлев Б.** и др., Эмоциональный стресс в условиях нормы и патологии человека, Ред. Турачев Ю., Иовлев Б. и др., М., 1976, 171 с.
212. **Урбанович А. А.**, Психология управления, Минск, Харвест 2007, 640 с.
213. Управление персоналом, под. ред. Т.Ю. Базарова, Еремина Б.Л., М., ЮНИТИ, 2002, 560 с.
214. **Фетискин. Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М.**, Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп, М., изд-во института психотерапии. 2002, 490 с.
215. **Форманюк Т. В.**, Синдром профессионального сгорания как показатель профессиональной дезадаптации учителя, Вопросы психологии, 1994, 4, с. 24-29.
216. **Франкл В.**, Человек в поисках смысла, Сборник: Перевод с англ. и нем., Общая редакция Л. Я. Гозмана и Д. А. Леонтьева, Москва, Прогресс, 1990, 368 с.
217. **Франкенхойзер М.**, Некоторые аспекты исследований в физиологической психологии. Эмоциональный стресс, под ред. Л. Леви, Л., Медицина, 1970, с. 24-36.
218. **Фромм Э.**, Человек для себя, Минск, Коллегиум, 1992.
219. **Хекхаузен Х.**, Мотивация и деятельность, 2-е изд. СПб, Питер, М.: Смысл, 2003, 860 с.
220. **Хьелл Л., Зиглер Д.**, Теории личности, Мастера психологии, Питер, 2006, 607с.

221. **Хуторский А.В.** Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения. М.: Изд-во МГУ, 2003. -416с.
222. **Чередниченко И. П.**, Психология управления. Ростов/Дону, Феникс, 2011, 608 с.
223. **Чернышев А.П.**, К вопросу об инженерно-психологическом проектировании полуавтоматических систем управления, А.П. Чернышев, Психологический журнал, 1980, № 5, с. 105-117
224. **Чуйкин А.М.**, Основы менеджмента, Учебное пособие, Калининград, 1996, 106с.
225. **Шадриков В. Д.**, Проблемы профессиональных способностей, Психологический журнал, 1982, № 5, с. 13-26.
226. **Шапиро С. А.**, Социально-экономические аспекты трудовой деятельности, Монография, М., АТИСО, 2011, 254 с.
227. **Шафритц Д.**, Классики теории государственного управления. Американская школа, М., МГУ 2003, 800с.
228. **Шекшня С.В.** Управление персоналом современной организации. Учебник. – М.ТК ВЕЛБИ, Изд-во Проспект, 2005. с.114-116
229. **Шепель В. М.**, Человековедческая компетентность менеджера, Управленческая антропология, М., Народное образование, 1999, 432с.
230. **Щербина А. В.**, Эффективность деятельности руководителей в деятельности госслужащих, Авт. дис. канд. психол. наук, М., 1997, 25 с.
231. **Щербина А. В.**, Оптимизация деятельности руководителей в экстремальных управленческих ситуациях. М., МААН, 1997.
232. **Щербатых Ю. В.**, Психология стресса и методы коррекции. СПб.: Питер, 2006, 256 с., с. 45-46.
233. **Щербатых Ю. В.**, Психология стресса, М., Изд-во Эксмо, 2008, 304 с.
234. Экономика и социология труда: Учебник Под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. М., ИНФРА-М, 2010, 584 с.
235. **Шувалова Н.** Управление нравственными отношениями в системе государственной службы: ориентация на успех//Управление, №2 (27)/ 2013. с. 41-48
236. **Щербатых Ю. В.**, Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах, М., Кнорус, 2011, 248с.
237. **Элкинд Э.**, Эрик Эриксон и восемь стадий человеческой жизни. (Пер. с. англ.), М., Когито-центр, 1996.
238. Энциклопедия юридической психологии, Под общей ред. проф. А. М. Столяренко, М., ЮНИТИ-ДАНА, 2003, 607 с.
239. **Эриксон Эрик Г.**, Детство и общество Изд. 2-е, перераб. и доп. Пер. с англ. СПб., Ленато, АСТ, Фонд «Университетская книга», 1996, 592 с.
240. **Albert S., Whetten D.**, Organizational identity. In: Cummings, L.L. and Staw, B.M., (Eds), Research in organizational behavior, 1985, pp. 263-295.

241. **Balls E.**, Open macroeconomics in an open economy, *British Journal of Political Science*, Cambridge University Press, Volume 36, 2006, pp. 4-37.
242. **Gabrielyan V.**, Post-Communist Bureaucracies: Organizational Modes of Transition," *International Journal of Public Administration*, Vol. 22, No. 1, 1999, pp. 69-99.
243. **Gabrielyan V.**, *Case Studies in Productive Public Management: Capacity Building in Government*, Co-editor: Marc Holzer, Chatelaine Press, Burke, VA: 1995.
244. **Castaing**, The Effects of Psychological Contract Fulfillment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service/Public Policy and Administration, *Spring* 2006, vol. 21 no. 1, pp. 84-98.
245. **Coyle-Shapiro J. A.- M., Kessler I.**, The Employment Relationship in the UK Public Sector: A Psychological Contract Perspective/*Journal of Public Administration Research and Theory* (2003/13 (2), pp. 213-230.
246. **Hood Ch., Peters G.** The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox?/ *Journal of Public Administration Research and Theory* (2004) 14 (3), pp. 267-282.
247. **Dowding K.**, *The Civil Service*. London: Routledge, 1995, pp. 32-38.
248. **Dowding K.** *The Civil Service*, in Jonathan Hollowell (ed.), *Britain Since 1945*, Blackwell Publishing Ltd, UK, 2003, pp. 179-193.
249. **Edward A.**, Chalesworth and Ronald G. Nathan – *Stress management*, Atheneum New York, 1984, p. 328, pp. 25-26.
250. **Farhadi H., Nasir, R., Omar F., Barazandeh A. & Jafari A. M.**, The role of conscientiousness as an antecedent of workplace deviant behavior *Global Journal of Psychology Research* Volume 03, Issue 2, 2013, pp. 25-31.
251. **Federal Minister of the Interior**, Dr Wolfgang Schäuble at the dbb conference «Lessbureaucracy and better law: Renewing the civil state» in Berlin on 14 May, 2007.
252. **Frederickson H.G. & K.B. Smith**, *The Public Administration Theory Primer*, Westview Press, 2003, Political Science , 279 p.
253. **Frederickson H.G.** Table of Contents of Public Administration with an Attitude. / http://www.people.ku.edu/~gfred/documents/attitude_toc.pdf
254. **Frederickson, H. George, Gary A. Johnson, and Curtis H. Wood.** 2004. *The Adapted City: Institutional Dynamics and Structural Change* (Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe).// amor.cms.hu-berlin.de/.../HW-KT-2010-Refor
255. **Frederickson G.**, Comparing the Reinventing Government with the New Public Administration. *Public Administration Review*. 1996. Vol. 56. № 3.
256. **Frederickson H.G.**, Toward a Theory of the Public for Public Administration, in *Administration & Society*, 1991, 22(4), pp. 395-417.
257. **Freudenberg H.**, Staff burn-out. *Journal of Social Issues*. 1974, 266 p.

258. **Maslach, C., Jackson, S. E.**, The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 1981, pp. 99-113.
259. German civil service http://hse.ru/en/polit_strat/Vollmuth/Career.rtf
260. <http://ecsocman.hse.ru/data/2012/01/24/1269082913/%D0%93%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%B0%206.pdf>
261. German Research Institute for Public Administration (GRIP) http://www.foev-speyer.de/home/home_engl.asp.
262. **Houston D.J.**, Public service motivation : a multivariate test. *Journal of Public administration research and theory*. 2000, Vol. 10, No. 4, pp. 713-727.
263. **Ivancevich J. M., R. L. Konopaske, M. T. Matteson**, *Organizational Behavior and Management*. Wiley. 2008.
264. **Kamenka E.**, *Bureaucracy*. Oxford, Cambridge, 1989.
265. **Lehrke J. P.**, *Public Administration and the Modern State. Assessing Trends and Impact*, Edited by E.Bohne, J. D. Graham, J. C.N. Raadschelders. Palgrave Macmillan. 2014, 336 p.
266. **Lewis G.B., Frank S.A.**, Who wants to work for government? *Public administration review*, 2002, Vol. 62, No. 4, pp. 395-404.
267. **Lopes C. S., Araya R., Werneck G.L. et.** Job strain and other work conditions: relationships with psychological distress among civil servants in Rio de Janeiro, Brazil./*Soc. Psychiat Epidemiol*, Springer-Verlag, 2009. pp. 7-8.
268. **Marr A. Ruling Britania.** *The Failure and Future of British Democracy*. L., Michael Joseph Ltd, 1995
269. **Maslach, C. and Jackson, S. E.**, The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 1981, pp. 99-113.
270. **Miller G. J.**, *Handbook of Research Methods in Public Administration*. New York: Taylor & Francis, Second edition, edited with Kaifeng Yang, 2007.
271. **Miller G. J.**, *Handbook of Public Administration*. New York: Taylor & Francis. Edited with Jack Rabin and W. Bartley Hildreth. Third edition, 2007.
272. **Miller G. J.**, *Handbook of Research Methods in Public Administration*, 2-nd ed. CRC Press, 15 , 1998. 672 p.
273. **Nahem Joseph**, *Psychology and Psychiatry Today, A Marxist View*, New York, NY, International Publishers, 1981, p. 13.
274. **Nasermoaddeli A., Sekine M., Hamanishi S., Kagamimori S.**, Associations between sense of coherence and psychological work characteristics with changes in quality of life in Japanese civil servants: a 1-year follow-up study. *Ind Health*. 2003 Jul,41 (3), pp. 236-41.
275. **Perers. G.**, *The Politics of Bureaucracy*. N.Y., L., 2004.
276. **Perry J.L.**, Antecedents of public service motivation. *Journal of Public administration research and theory*. 1997, Vol. 7, No. 2, pp. 181-197

277. **Peters B. G.**, Policy Instruments and Public Management: Bridging the Gaps/ Journal of Public Administration Research and Theory (2000) 10 (1), pp. 35-47.
278. **Ritz A., Giauque D., Varone F., Anderfuhren-Biget S.**, From Leadership to Citizenship Behavior in Public Organizations, Review of Public Personnel Administration June 2014 vol. 34 no. 2, pp. 128-152.
279. **Sabine Leutenecker**, Public Administration Programmes in Germany// Verheijen T., Connaughton B. Ed., Centre for European Studies University of Limeric, Berlin, 1999, pp. 169-197.
280. **Skinner B. F.**, Beyond Freedom and Dignity, New York, NY, Bantam Books, 1972, p. 96.
281. **Stephen P Osborne, Zoe Radnor, Greta Nasi**, A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public/ Service-Dominant Approach) The American Review of Public Administration, March, 2013, vol. 43 no.pp. 2, pp. 135-158.
282. The Ideal of Public Service: Reflections on the Higher Civil Service in Britain Barry O'Toole (Routledge, London) Published in The Australian Journal of Public Administration, vol. 66, no. 2,2006. pp. 248-259.
283. The Ideal of Public Service: Reflections on the Higher Civil Service in Britain. Barry O' Toole/Routledge, London, 2006, p. 225.
284. Tummers, L.G. & Karsten, N. (2012). Reflecting on the role of literature in qualitative public administration research: learning from grounded theory. (in Pdf.) Administration and Society, 44(1), 64-86.
285. **Vash Carol**, Burnt-Out Administrator, New York: Co., Springer Pub. Co., 1980, p. 118.
286. **Vecchio R.**, Organizational behavior, South-western, CENGAGE Learning, 2006, p. 432, pp. 257-262.
287. **World Health Organization**: Report of meeting on quality of life . WHO, Geneva, 1992, WHO: The development of the WHO quality of life assessment instrument, WHO, Geneva, 1993.
288. **Wu Ch.**, Chinese civil servants' system. Nankai University Press, Tianjin, 2008, pp. 60-79.
289. **Xu J., Chen Q. J., Zou L., Feng L., Lu Y., Wei Q., Zhang J.**, Lifestyle and health-related quality of life: A cross-sectional study among civil servants in China, BMC Public Health, 2012, pp. 330-308.
290. **Zamurnikova I.**, Civil Servants' Training System according to EU Requirements, The 13th NISPAcee Annual Conference «Democratic Governance for the XXI Century: Challenges and Responses in CEE Countries, May 19-21, Moscow, Russia, 2005, pp. 64-73.
291. **Zebrack B. J., Chester M. A.**, A psychometric analysis of the Quality of Life-Cancer Survivors (QOL-CS) in survivors of childhood cancer. Qual. Life Res 2001, 10 (4), pp. 319-329.
292. Academic book publishers: <http://dissertation.com/abstracts>
293. <http://www.apa.org/pubs/journals/pro/writing.aspx>;
294. www.frontiersin.org/..Psychology;
295. http://www.frontiersin.org/blog/2013_s_Top_10_most_viewed_Psychology_research_articles/584
296. <http://cyberleninka.ru/article/c/psihologiy>;
297. <http://www.psi.lib.ru/statyi.htm>;

298. www.dissertacii.narod.ru/libr/libr.htm;
299. www.dissertacii.narod.ru/libr/libr.htm;
300. www.dissercat.com/catalog/psikhologicheskie-naukidisser.h10.ru/psiholog.html;
301. <http://psyfactor.org/lybr102.htm>;
302. <http://www.lib.ua-ru.net/yaaspirant.ru/.../besplatnyy-dostup-k-avtoreferatam-i-dissertaciyam-rgb>;
303. <http://paara.am/%D5%B0%D5%A1%D5%B6%D6%80%D5%A1%D5%B5%D5%AB%D5%B6%D5%AE%D5%A1%D5%BC%D5%A1%D5%B5%D5%B8%D6%82%D5%A9%D5%B5%D5%B8%D6%82%D5%B6%D5%B7%D5%A1%D5%A2%D5%A1%D5%A9%D5%A1%D5%A9%D5%A5%D6%80%D5%A9/>
304. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1526590>

Հ Ա Վ Ե Լ Վ Ա Յ

Հ ա վ Ե Լ Վ ա ծ 1

Հ Ա Ր Ց Ա Ր Ա Ն

Ա ն ո ւ ն ա գ գ ա ն ո ւ ն հ ա յ ր ա ն ո ւ ն _____

Ս Ե ռ _____

Տ ա ր ի ք _____

Հ ա ր ց ա թ Ե ր թ ը Լ ր ա ց ն Ե Լ ո ւ ա մ ս ա թ ի վ _____

Ձ ք ա ղ Ե ց ր ա ծ պ ա շ տ ո ն ը _____

Ա շ խ ա տ ա ն ք ա յ ի ն փ ո Ր Ճ ը _____

Պ ա շ տ ո ն ն Ե ր ի խ ո ւ մ ք ն ը ս տ ք ա ղ . ծ ա ռ ա յ ո ւ թ յ ա ն
դ ա ս ա կ ա ր գ մ ա ն (ն շ Ե ք ս տ ո ր և) .

- Կ ր տ ս Ե ր _____
- Ա ռ ա ջ ա տ ա ր _____
- Գ Լ խ ա վ ո ր _____
- Բ ա ր ձ ր ա գ ո ւ յ ն _____

Դ ա ս ա յ ի ն ա ս տ ի ճ ա ն ը _____

Խ ն դ ր ո ւ մ Ե ն ք մ ա ս ն ա կ ց Ե Լ հ ա ր ց մ ա ն ը ` ա ն կ Ե ղ ծ
պ ա տ ա ս խ ա ն Ե Լ ո վ հ ա ր ց Ե ր ի ն : Պ ա տ ա ս խ ա ն Ե ք խ ն դ ր ո ւ մ
Ե ն ք ք ո Լ ո ր հ ա ր ց Ե ր ի ն : Հ ա ր ց Ե ր ի ն պ ա տ ա ս խ ա ն Ե Լ ո ւ
Ժ ա մ ա ն ա կ ը ս ա հ մ ա ն ա փ ա կ չ Ե , ք ա յ ց փ ո Ր Ճ Ե ք Ե ր կ ա ր
չ մ տ ա ծ Ե Լ հ ա ր ց Ե ր ի ն պ ա տ ա ս խ ա ն Ե Լ ի ս և տ ա Լ Ձ Ե գ
ա ռ ա վ Ե Լ ք ն ո ր ո շ պ ա տ ա ս խ ա ն :

Կ ա ր դ ա ց Ե 'ք ս տ ո ր և ն Ե ր կ ա յ ա ց վ ա ծ մ ա ր մ ն ա կ ա ն
ա խ տ ա ն ի շ ն Ե ր ը և ն շ Ե 'ք դ ր ա ն ց դ ր ս ն ո ր մ ա ն
հ ա ճ ա խ ա կ ա ն ո ւ թ յ ո ւ ն ը :

№	Դ ր ս ն ո ր ո ւ մ ն Ե ր ը	Ա ռ ա վ Ե Լ հ ա ճ ա խ	Հ ա ճ ա խ	Հ ա գ վ ա դ Ե ա	Շ ա տ հ ա գ վ ա դ Ե ա	Ե ր ք Ե ք
1.	Ց ա վ Ե ր _____ կ ա մ ծ ա ն ր ո ւ թ յ ո ւ ն ս ր տ ի շ ր ջ ա ն ո ւ մ , _____ ո ր ն ա ռ ա ջ ա ն ո ւ մ Ե _____ ա ն կ ա խ Ֆ ի գ ի կ ա կ ա ն ծ ա ն ր ա ք Ե ռ ն վ ա ծ ո ւ թ յ					

№	Դրսևորումները	Առա վել հաճ ախ	Հաճ ախ	Հազվա դեպ	Շատ հազվա դեպ	Երբ էք
	ունից					
2.	Ցավեր ստամոքսի շրջանում, որը նմանվում է մարսողական համակարգի օրգանների հիվանդությունների					
3.	Ցավեր մեջքի շրջանում (գոտկատեղում, միջթիակային հատվածում)					
4.	Անթային ճնշման տատանումներ (սովորաբար բարձրացում, հազվադեպիջեցում)					
5.	Հաճախարտություն, սրտի աշխատանքի դանդաղում, կամ ռիթմի խանգարում, ինչը ստիպում է տագնապային սպասումով հետևել սրտի ռիթմին					
6.	Կլման խախտում կամ կոկորդում «գնդի» առկայություն զգացողություն					
7.	Ծնչահեղձություն, որը կապված է շնչառական					

№	Դրսևոբոևմները	Առա վել հաճ ախ	Հաճ ախ	Հազվա դեպ	Շատ հազվա դեպ	Երբ եք
	օրգանների հիվանդությունների հետևդրսևոբոևմե որպես շնչառական անբավարարվածությ ան զգացում, որն ուղեկցվում է խորը շնչելու ցանկությունամբ					
8.	Թմրություն զգացողություն և ծակծկոց վերջույթներում					
9.	Քթում հեղձուկ, որը դժվարեցնում է քթային շնչառությունը					
10.	Տեսողության կարճատև վատթարացում (առարկաները կարծես աղոտ են երևում և անհրաժեշտություն է առաջանում լարել տեսողությունը)					
11.	Գլխապտույտ (երբ մտածում եմ խնդիրների մասին, գլուխս պտտվում է)					
12.	Ջերմության հոսք («արյունը գլխիս է խփում») կամ սարսուռ («վախից դողում եմ»), որոնք երբեմն					

№	Դրսևոբոլմները	Առա վել հաճ ախ	Հաճ ախ	Հազվա դեպ	Շատ հազվա դեպ	Երբ եք
	հաջորդողում են իրար					
13.	Ախորժակի խախտում . սննդից և իարժեք հրաժարում , կամ «գայլի» ախորժակ					
14.	Հոգեծին սրտխառնոցի դրսևոբոլմներ (հազվադեպ փսխման), որոնք առաջանում են անմիջապես սթրեսային իրավիճակներում կամ հոլզական լարված իրավիճակներից առաջ` կապված տիպիկ հարաբերությունների հետ					
15.	Առատ միզարձակում , որը սովորաբար առաջանում է խուճապային իրավիճակներում					
16.	Տարատեսակ սեռական խնդիրներ (ինչպես սեռական գրավչություն կամ կարողություն անկում , այնպես էլ որոշ դեպքերում գերսեքսուալություն են)					

Հավելված 2

Հավելված N2

Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական
ծառայության խորհրդի -----թվականի
-----ի N----- որոշման

Վ Ե Ր Ա Պ Ա Տ Ր Ա Ս Տ Մ Ա Ն Ծ Ր Ա Գ Ի Ր

**Բ Ա Ր Զ Ր Ա Գ ՈՒ Յ Ն Ե Վ Գ Լ Խ Ա Վ ՈՐ Պ Ա Շ Տ Ո Ն Ն Ե Ր Զ Բ Ա Ղ Ե Ց Ն Ո Ղ
Ք Ա Ղ Ա Ք Ա Ց Ի Ա Կ Ա Ն Ծ Ա Ռ Ա Յ Ո Ղ Ն Ե Ր Ի**

Կ Ա Ձ Մ Ա Կ Ե Ր Պ Ա Կ Ա Ն Հ Ո Գ Ե Բ Ա Ն ՈՒ Թ Յ ՈՒ Ն

Հ / հ	Թեմաների անվանումը և բովանդակությունը	Ուսումնական ժամերի քանակը		
		Ընդամենը	այդ թվում	
			դասախոսություն	այլ տիպի պարամունքներ (սեմինար, գործնական, կլորսեղան)
1	2	3	4	5
1.	Պետական կառավարման սահմանադրական հիմունքներ	2	2	-
2.	Քաղաքացիական ծառայության համակարգի զարգացման հիմնախնդիրները Հանրային ծառայությունը և քաղաքացիական ծառայությունը Քաղաքացիական ծառայության համակարգը Քաղաքացիական ծառայության համակարգում կատարված օրենսդրական փոփոխությունները և զարգացման հեռանկարները	2	2	-
3.	Կառավարման հոգեբանություն Կառավարման գործառնությունների հոգեբանական առանձնահատկությունները Կառավարչական գործունեության հոգեբանական գործունեությունը, օրինակափոխությունները, բարելավման նոր մոտեցումները	4	2	2
4.	Կառավարչական որոշումների ընդունման հոգեբանություն Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացի փուլերը և մոդելները	4	2	2

	Որոշումներն էր հիկայացման վրա ազդող գործոնները Կառավարչական որոշումները ընդունման սխալները Կառավարչական որոշումները արդյունավետության բարձրացման հոգեբանական տեսնիկաները			
5.	Արդյունավետ հաղորդակցման հմտություններ Արդյունավետ հաղորդակցման տեսնիկաները Հաղորդակցումը գործնական փոխհարաբերություններում Արդյունավետ հաղորդակցման խոչընդոտները Բանակցություններին վարման յուրահատկությունները Բանակցային գործընթացի հոգեբանական նախապատրաստումը	4	2	2
6.	Սթրեսի կառավարում Սթրեսի ընդհանուր բնութագիրը Սթրեսի դրսևորման առանձնահատկությունները և հաղթահարման ուղիները Սթրեսի կառավարման մեթոդները Հոլզականի տեսլեկտի զարգացում	4	2	2
7.	Կոնֆլիկտներին կառավարում Կոնֆլիկտի ընդհանուր բնութագիրը և հաղթահարման մեխանիզմները Կոնֆլիկտները ղեկավար - ենթակա փոխհարաբերություններում Կոնֆլիկտի լուծման ուղիները Կոնֆլիկտային վարք	4	2	2
8.	Մարդկային ռեսուրսների կառավարում Աշխատակազմի պլանավորումը, ընտրությունը, համալրումը և գնահատումը Աշխատակազմի կադրային քաղաքականությունը, վերապատրաստումը Աշխատակազմի զարգացում և խրախուսում Պրոֆեսիոգրամա, պսիխոգրամա	4	2	2
9.	Միջանձնային հարաբերություններ և կոլեկտիվի սոցիալ - հոգեբանական մթնոլորտ Կոլեկտիվի բնութագիրը Ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունները Կազմակերպության	4	2	2

	տեղեկատվական հոսքերի կազմակերպումը Կոլեկտիվի սոցիալ - հոգեբանական մթնոլորտի վրա ազդող գործոնները և մթնոլորտի բարելավումը Պետական ծառայողի հոգեբանությունը			
10.	Անձի աշխատանքային դրդապատճառներ Դրդապատճառները և գործունեության արդյունավետությունը Մոտիվացիայի տեսակները Աշխատանքային գործունեության մոտիվատորները և դրանց կիրառումը կառավարման գործընթացում Աշխատակազմի և անձի աշխատանքային մոտիվացիայի բարձրացման տեսլականները	4	2	2
11.	Աշխատանքային գործունեության հոգեհիգիենա (հոգեֆիզիոլոգիա) Մասնագիտություն և հոգեբանական և ֆիզիոլոգիական բարդություններ Մասնագիտական գործունեության տիպական հոգեբանական խնդիրները Յոգեկան առողջություն չափանիշները	4	2	2
12.	Թիմի ձևավորում և կառավարում Թիմի էությունը, ոգին, ձևավորման հիմնական սկզբունքները, օրինակաչափությունները Թիմային աշխատանքի կառավարման սկզբունքները Թիմային աշխատանքի մեթոդները, արդյունավետության գործիքները Ղեկավարի դերը թիմի ձևավորման գործում	4	2	2
13.	Կազմակերպական մշակույթ և PR Կազմակերպական մշակույթի ձևավորման վրա ազդող գործոնները Կազմակերպությունում ներքին հարաբերությունները, ոճերը և ձևերը Ներկայակերպական հաղորդակցություն և PR PR-ի դերը կազմակերպության հաջողություն գործում	4	2	2

14.	<p>Լիդերությունը և հիմնի ձևավորման տեսիլն ու նպատակները Լիդերի տիպաբանությունը Լիդերությունը և կառավարումը Ղեկավար և լիդեր Լիդերության զարգացման գործոնները Իմիջի ձևավորման տեսիլն ու նպատակները Հանրային ծառայողի հիմնի ձևավորման առանձնահատկությունները</p>	4	2	2
15.	<p>Կոռուկացիան և դրա դեմ պայքարի մեխանիզմները Կոռուկացիա հասկացությունը, էությունը Կոռուկացիայի դրսևորման ձևերը Կոռուկացիայի դեմ պայքարի արդյունավետ, համակարգված քաղաքականությունը Հակակոռուկացիոն քաղաքականություն Իրականացնող մարմինները Հակակոռուկացիոն ռազմավարություն</p>	4	2	2
16.	<p>Հանրային ծառայողի մասնագիտական և բարոյական էթիկա: Էթիկետ Էթիկայի դերը Էթիկան էթիկետ Հանրային ծառայողի էթիկայի հիմնական սկզբունքները, խնդիրները Հանրային ծառայողի վարքագծի կանոնները Հանրային ծառայողի մասնագիտական և բարոյական էթիկայի բնագավառում մանկաիրավական կարգավորումները</p>	4	2	2
17.	<p>Հոգեբանական ներազդումը կառավարման համակարգում Հոգեբանական ներազդման միջոցները Կառավարելի և հոգեբանական մեթոդները</p>	4	2	2
18.	<p>Ռազմավարական կառավարում Ռազմավարական կառավարման նպատակը, առաքելությունը, տեսլականը Ռազմավարական վերլուծություն Ռազմավարություն և առաջադրում, ընտրություն և գնահատում</p>	4	2	2
19.	<p>Հանրային խոսքի մշակույթ Խոսքի մշակույթի էությունը և զարգացման փուլերը Հռետորական խոսք,</p>	4	2	2

	կ առ ու ց վ ա ծ ք ը Խ ո ս ք ի մ շ ա կ ու յ թ ի տ ե խ ն ի կ ա կ ա ն և բ ո վ ա ն դ ա կ ա յ ի ն հ ն ա ր ք ն ե ր ը			
	Ը Ն Դ Ա Մ Ե Ն Ը	72	38	34

**Վ Ե Ր Ա Պ Ա Տ Ր Ա Ս Տ Մ Ա Ն Ծ Ր Ա Գ Ի Ր
ԱՌԱՋԱՏԱՐ ԵՎ ԿՐՏՍԵՐ ՊԱՇՏՈՆՆԵՐ ԶԲԱՂԵՑՆՈՂ
ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ**

Կ Ա Ձ Մ Ա Կ Ե Ր Պ Ա Կ Ա Ն Հ Ո Գ Ե Բ Ա Ն Ո Ւ Թ Յ Ո Ւ Ն

Հ / հ	Թե մ ա ն ե ր ի ա ն վ ա ն ու մ ը և բ ո վ ա ն դ ա կ ու թ յ ու ն ը	Ու ս ու մ ն ա կ ա ն ժ ա մ եր ի ք ա ն ա կ ը		
		Ը ն դ ա մ ե ն ը	ա յ դ թ վ ու մ	
			դ ա ս ա խ ո - ս ու թ յ ու ն	ա յ Լ տ ի պ ի պ ա ր ա պ - մ ու ն ք ն ե ր (ս ե մ ի ն ա ր , գ ո թ ծ ն ա - կ ա ն , կ Լ ո թ ս ե ղ ա ն)
1	2	3	4	5
1.	Պե տակ ա ն կ առ ա վ ար մ ա ն ս ա հ մ ա ն ա դ ր ա կ ա ն հ ի մ ու ն ք ն ե ր	2	2	-
2.	Ք աղ ա ք ա ց ի ա կ ա ն ծ առ ա յ ու թ յ ա ն հ ա մ ա կ ա ր գ ի զ ա ր գ ա ց մ ա ն հ ի մ ն ա խ ն դ ի ր ն ե ր ը Հ ա ն ր ա յ ի ն ծ առ ա յ ու թ յ ու ն ը և ք աղ ա ք ա ց ի ա կ ա ն ծ առ ա յ ու թ յ ու ն ը Ք աղ ա ք ա ց ի ա կ ա ն ծ առ ա յ ու թ յ ա ն հ ա մ ա կ ա ր գ ը Ք աղ ա ք ա ց ի ա կ ա ն ծ առ ա յ ու թ յ ա ն հ ա մ ա կ ա ր գ ու մ կ ա տ ա ր վ ա ծ օ թ ե ն ս դ ր ա կ ա ն փ ո փ ո խ ու թ յ ու ն ն ե ր ը և գ ա ր գ ա ց մ ա ն հ ե ո ա ն կ ա ր ն ե ր ը	2	2	-
3.	Կ առ ա վ ար մ ա ն հ ո գ ե բ ա ն ու թ յ ու ն Կ առ ա վ ար մ ա ն գ ո թ ծ առ ու յ թ ն եր ի հ ո գ ե բ ա ն ա կ ա ն առ ա ն ձ ն ա հ ա տ կ ու թ յ ու ն ն ե ր ը Կ առ ա վ ար չ ա կ ա ն գ ո թ ծ ու ն ե ու թ յ ա ն հ ո գ ե բ ա ն ա կ ա ն գ ո թ ծ ու ն ն ե ր ը , օ թ ի ն ա չ ա փ ու թ յ ու ն ն ե ր ը , բ ա ր ե Լ ա վ մ ա ն ն ո թ մ ո տ ե ց ու մ ն ե ր ը	4	2	2
4.	Կ առ ա վ ար չ ա կ ա ն ո թ ո շ ու մ ն եր ի	4	2	2

	<p>ը ն դ ու ւ մ ան հ ո գ ե ք ան ու թ յ ու ն Կ առ ա վ ար չ ա կ ան ո թ ո շ ու ւ մ ն եր ի ը ն դ ու ւ մ ան գ ո թ ծ ը ն թ ա գ ի փ ու ւ է թ ը և մ ո դ է ւ ն եր ը Ո թ ո շ ու ւ մ ն եր ի կ ա յ ա գ մ ան վ թ ա ա գ ո դ ո դ գ ո թ ծ ո ն ն եր ը Կ առ ա վ ար չ ա կ ան ո թ ո շ ու ւ մ ն եր ի ը ն դ ու ւ մ ան ս խ ա ւ ն եր ը Կ առ ա վ ար չ ա կ ան ո թ ո շ ու ւ մ ն եր ի ա թ յ ու ւ ն ա վ է տ ու թ յ ան ք ա թ ծ թ ա գ մ ան հ ո գ ե ք ան ա կ ան տ ե խ ն ի կ ա ն եր ը</p>			
5.	<p>Ա թ ղ յ ու ւ ն ա վ է տ հ ա ղ ո թ դ ա կ ց մ ան հ մ տ ու թ յ ու ւ ն ն եր Ա թ ղ յ ու ւ ն ա վ է տ հ ա ղ ո թ դ ա կ ց մ ան տ ե խ ն ի կ ա ն եր ը Հ ա ղ ո թ դ ա կ ց ու ւ մ ը գ ո թ ծ ն ա կ ան փ ո խ հ ա թ ա ք ե թ ու ւ թ յ ու ւ ն ն եր ու մ Ա թ ղ յ ու ւ ն ա վ է տ հ ա ղ ո թ դ ա կ ց մ ան խ ո չ ը ն դ ո տ ն եր ը Բ ան ա կ ց ու ւ թ յ ու ւ ն ն եր ի վ ա թ մ ան յ ու ւ թ ա հ ա տ կ ու ւ թ յ ու ւ ն ն եր ը Բ ան ա կ ց ա յ ի ն գ ո թ ծ ը ն թ ա գ ի հ ո գ ե ք ան ա կ ան ն ա խ ա պ ա տ թ ա ս տ ու ւ մ ը</p>	4	2	2
6.	<p>Ս թ թ ե ս ի կ առ ա վ ար ու մ Ս թ թ ե ս ի ը ն դ հ ան ու ւ թ թ ն ու ւ թ ա գ ի թ ը Ս թ թ ե ս ի դ թ ս ն ո թ մ ան առ ան ձ ն ա հ ա տ կ ու ւ թ յ ու ւ ն ն եր ը և հ ա ղ թ ա հ ա թ մ ան ու ւ դ ի ն եր ը Ս թ թ ե ս ի կ առ ա վ ար մ ան մ ե թ ո դ ն եր ը Հ ու ւ գ ա կ ան ի ն տ ե ւ է կ տ ի գ ա թ գ ա գ ու ւ մ</p>	4	2	2
7.	<p>Կ ո ն Ֆ ւ ի կ տ ն եր ի կ առ ա վ ար ու մ Կ ո ն Ֆ ւ ի կ տ ի ը ն դ հ ան ու ւ թ թ ն ու ւ թ ա գ ի թ ը և հ ա ղ թ ա հ ա թ մ ան մ ե խ ան ի գ մ ն եր ը Կ ո ն Ֆ ւ ի կ տ ն եր ը դ ե կ ա վ ար - ե ն թ ա կ ա փ ո խ հ ա թ ա ք ե թ ու ւ թ յ ու ւ ն ն եր ու մ Կ ո ն Ֆ ւ ի կ տ ի ւ ու ծ մ ան ու ւ դ ի ն եր ը Կ ո ն Ֆ ւ ի կ տ ա յ ի ն վ ա թ ք</p>	4	2	2
8.	<p>Մ ա թ դ կ ա յ ի ն ու ե ս ու ւ թ ս ն եր ի կ առ ա վ ար ու մ Ա շ խ ա տ ա կ ա գ մ ի պ ւ ան ա վ ո թ ու ւ մ ը , ը ն տ թ ու ւ թ յ ու ւ ն ը , հ ա մ ա ւ թ ու ւ մ ը և գ ն ա հ ա տ ու ւ մ ը Ա շ խ ա տ ա կ ա գ մ ի կ ա դ թ ա յ ի ն ք ա ղ ա ք ա կ ան ու ւ թ յ ու ւ ն ը , վ է թ ա պ ա տ թ ա ս տ ու ւ մ ը Ա շ խ ա տ ա կ ա գ մ ի գ ա թ գ ա գ ու ւ մ և խ թ ա խ ու ւ ս ու ւ մ Պ թ ո Ֆ է ս ի ո գ թ ա մ ա , պ ս ի խ ո գ թ ա մ ա</p>	4	2	2
9.	<p>Մ ի ջ ան ձ ն ա յ ի ն հ ա թ ա ք ե թ ու ւ թ յ ու ւ ն ն եր և կ ու ւ է կ տ ի վ ի ս ո գ ի ա ւ - հ ո գ ե ք ան ա կ ան մ թ ն ու ւ ո թ տ</p>	4	2	2

	<p>Կոլեկտիվի բնութագրող Ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունները Կազմակերպության տեղեկատվական հոսքերի կազմակերպումը Կոլեկտիվի սոցիալ - հոգեբանական մթնոլորտի վրա ազդող գործոնները և մթնոլորտի բարելավումը Պետական ծառայողի հոգեբանությունը</p>			
10.	<p>Անձի աշխատանքային դրդապատճառներ Դրդապատճառները և գործունեության արդյունավետությունը Մոտիվացիայի տեսակները Աշխատանքային գործունեության մոտիվատորները և դրանց կիրառումը կառավարման գործընթացում Աշխատակազմի անձի աշխատանքային մոտիվացիայի բարձրացման տեսնիկաները</p>	4	2	2
11.	<p>Աշխատանքային գործունեության հոգեհիգիենա (հոգեֆիզիոլոգիա) Մասնագիտություն հոգեբանական և ֆիզիոլոգիական բարդություններ Մասնագիտական գործունեության տիպական հոգեբանական խնդիրները Յոգեկան առողջություն չափանիշները</p>	4	2	2
12.	<p>Թիմի ձևավորում և կառավարում Թիմի էությունը, ոգին, ձևավորման հիմնական սկզբունքները, օրինաչափությունները Թիմային աշխատանքի կառավարման սկզբունքները Թիմային աշխատանքի մեթոդները, արդյունավետության գործիքները Ղեկավարի դերը թիմի ձևավորման գործում</p>	4	2	2
13.	<p>Կազմակերպական մշակույթ և PR Կազմակերպական մշակույթի ձևավորման վրա ազդող գործոնները Կազմակերպությունում ներքին հարաբերությունները, ոճերը և ձևերը</p>	4	2	2

	Ներկայումս անհայտ հաղորդակցություն և PR PR-ի դերը կազմակերպության հաջողություն գործում			
14.	Լիդերությունը և հմիջի ձևավորման տեխնոլոգիաները Լիդերի տիպաբանությունը Լիդերությունը և կառավարումը Ղեկավար և լիդեր Լիդերության զարգացման գործոնները Իմիջի ձևավորման տեխնոլոգիաները Հանրային ծառայողի իմիջի ձևավորման առանձնահատկությունները	4	2	2
15.	Կոռուկցիան և դրա դեմ պայքարի մեխանիզմները Կոռուկցիա հասկացությունը, էությունը Կոռուկցիայի դրսևորման ձևերը Կոռուկցիայի դեմ պայքարի արդյունավետ, համակարգված քաղաքականությունը Հակակոռուկցիոն քաղաքականություն իրականացնող մարմինները Հակակոռուկցիոն ռազմավարություն	4	2	2
16.	Հանրային ծառայողի մասնագիտական և բարոյական էթիկա: Էթիկետ Էթիկայի դերը Էթիկա և էթիկետ Հանրային ծառայողի էթիկայի հիմնական սկզբունքները, խնդիրները Հանրային ծառայողի վարքագծի կանոնները Հանրային ծառայողի մասնագիտական և բարոյական էթիկայի բնագավառում առկա իրավական կարգավորումները	4	2	2
17.	Ժամանակի կառավարում Ժամանակի կառավարման էությունը, նշանակությունը Ժամանակի կառավարման հիմնական օրենքները և սկզբունքները Ժամանակի վրա ազդող գործոնները Նպատակադրման և պլանավորման հմտությունները զարգացում	4	2	2
18.	Ստեղծարար մտածողության զարգացում Ստեղծարարություն հոգեբանություն	4	2	2

	Մտածողություն մասնագիտություն համապատասխանություն Ստեղծարար մտածողություն դրսևորումը կառավարչական գործընթացում			
19.	Անձի սոցիալականացում Սոցիալականացման էությունը, մկարդակները, չափանիշները, գործոնները Սոցիալականացումը որպես շարունակական գործընթաց Սոցիալականացումն անձի ինքնաիրացումը	4	2	2
	ԸՆԴԱՄԵՆԸ	72	38	34

Հավելված 3

Հավելված N

Հայաստանի Հանրապետություն քաղաքացիական
ծառայություն խորհրդի _____ թվականի
_____ի N _____ որոշման

ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԿՐԱԳԻՐ

**ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ԵՎ ԳԼԽԱՎՈՐ ՊԱՇՏՈՆՆԵՐ ՁԲԱՂԵՑՆՈՂ
ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ**

**ԱՆՁՆԱՅԻՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ
ՉԱՐԳԱՑՈՒՄ**

		Ուսումնական ժամերի քանակը
		այդ թվում

Յ/ հ	Թեմաների անվանումը և բովանդակությունը	Ընդամենը	Դասախոսություն	այլ տիպի պարամետր (սեմինար, գործընկերություններ, սեղան)
1	2	3	4	5
1.	<p>Պետական կառավարումը և քաղաքացիական ծառայության համակարգը</p> <p>Պետական կառավարման համակարգը Պետական կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը Պետական կառավարման համակարգի արդիականացման հիմնախնդիրները Պետական քաղաքականության ձևավորումը և իրականացումը Հանրային ծառայությունը և քաղաքացիական ծառայությունը Քաղաքացիական ծառայության համակարգը Քաղաքացիական ծառայության համակարգում կատարված օրենսդրական փոփոխությունները և զարգացման հեռանկարները</p>	4	4	-
2.	<p>Պետական կառավարչական որոշումներ</p> <p>Որոշումների կայացման դերը կառավարման համակարգում Կառավարչական որոշումների էությունը և դասակարգումը Որոշումների կայացման մեթոդները Իրավիճակային վերլուծությունը և որոշումների կայացումը Մոդելավորումը կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացում Պետական կառավարչական որոշումների իրագործումը</p>	4	2	2
3.	<p>Անձնակազմի կառավարում</p> <p>Անձնակազմի կառավարման ոլորտում գործող կարգերն ու ընթացակարգերը Անձնակազմի կառավարման հիմնական սկզբունքները</p>	4	2	2

	Անձնակազմի կառավարման մեխանիզմները Անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքի առանձնահատկությունները			
4.	Արդյունավետ կառավարման հոգեբանություն Արդյունավետ կառավարման հոգեբանությունն պատակները և խնդիրները Արդյունավետ կառավարման դասական և ժամանակակից տեսությունները Կառավարման հիմնական գործառնությունները հոգեբանական առանձնահատկությունները Աշխատանքի արդյունավետության դրդապատճառները և մարդու պահանջմունքների դասակարգումը Հոգեբանական ներագրման մեթոդները կառավարման համակարգում	4	2	2
5.	Լիդերությունը և իմիջի ձևավորման տեսնունդ գիաները Լիդերի տիպաբանությունը Լիդերությունը և կառավարումը Ղեկավար և լիդեր Լիդերությունը և զարգացման գործունեությունը Իմիջի ձևավորման տեսնունդ գիաները Հանրային ծառայողի իմիջի ձևավորման առանձնահատկությունները	4	2	2
6.	Դիվանագիտություն Արտաքին քաղաքականություն և դիվանագիտություն Դիվանագիտության առաքելությունը Դիվանագիտական ներկայացուցչությունների դերն ու նշանակությունը Դիվանագիտության արդի եղանակներն ու մեթոդները	4	2	2
7.	Հռետորական արվեստ Հռետորական արվեստի զարգացման փուլերը Հռետորական խոսք, կառուցվածքը Հռետորական արվեստը Հին աշխարհում, միջնադարում և նորագույն ժամանակներում	4	2	2

	Հռետտորոլթյան տեխնիկական և բովանդակային հնարքները			
8.	<p>Հանրային ծառայողի մասնագիտական և բարոյական էթիկա: Էթիկետ</p> <p>Էթիկայի դերը Էթիկա և Էթիկետ Հանրային ծառայողի էթիկայի հիմնական սկզբունքները, խնդիրները Հանրային ծառայողի վարքագծի կանոնները Հանրային ծառայողի մասնագիտական և բարոյական էթիկայի բնագավառում մարկա իրավական կարգավորումները</p>	4	2	2
9.	<p>Կոռուկացիան և դրա դեմ պայքարի մեխանիզմները</p> <p>Կոռուկացիա հասկացությունը, էությունը Կոռուկացիայի դրսևորման ձևերը Կոռուկացիայի դեմ պայքարի արդյունավետ, համակարգված քաղաքականությունը Հակակոռուկացիոն քաղաքականություն իրականացնող մարմինները Հակակոռուկացիոն ռազմավարություն</p>	4	2	2
10.	<p>Բախուկամների և սթրեսի կառավարում</p> <p>Բախուկամների առաջացման պատճառները, հետևանքները, տեսակները, մակարդակները Բախուկամների կառավարման մեթոդները Սթրեսի էությունը, առաջացման պատճառները, տեսակները Սթրեսի կառավարման սկզբունքները</p>	4	2	2
11.	<p>Փոփոխությունների և նորարարությունների կառավարում</p> <p>Փոփոխությունների կանխատեսում և պլանավորում Փոփոխությունների կառավարման մեթոդաբանությունը Փոփոխությունների կառավարման սկզբունքները և գաղափարները Փոփոխությունների դիմադրման հաղթահարման եղանակները Փոփոխությունների</p>	4	2	2

	<p>Վերահսկողումը Նորարարություններ Էություններ Նորարարություններ կառավարման հիմնական սկզբունքները</p>			
12.	<p>Թիմային աշխատանք Թիմի էությունը, ձևավորման հիմնական սկզբունքները Թիմային աշխատանքի կառավարման փուլերը, սկզբունքները Թիմային աշխատանքի արդյունավետություն գործիքները Թիմային աշխատանքի մեթոդները</p>	4	2	2
13.	<p>Վերահսկողությունը պետական կառավարման համակարգում Վերահսկողություն էությունը, դերն ունշանակությունը Վերահսկողության անհրաժեշտությունը պետական կառավարման համակարգում Վերահսկողություն իրականացնող մարմինները Վերահսկողություն տեսակները, մեխանիզմները, փուլերը</p>	4	2	2
14.	<p>Անձի աշխատանքային մոտիվացիա Մոտիվացիայի էությունը, տեսակները Պահանջմունքների հիերարխիան Անձի մոտիվացիայի սկզբունքները Անձի կենսաոճը և մոտիվացիան Ներքին և արտաքին մոտիվացիա Անձի մոտիվացիայի բաղադրիչները Մոտիվացիայի ժամանակակից ձևերը</p>	4	2	2
15.	<p>Սոցիալ-տնտեսական քաղաքականություն Սոցիալական քաղաքականությունը, առաջնահերթությունները Պետության տնտեսական քաղաքականությունը, կառուցվածքը Տնտեսության պետական կարգավորման մեխանիզմները Տնտեսական քաղաքականության հիմնական ուղղությունները</p>	4	2	2
16.	<p>Ռազմավարական ծրագրերի մշակում և իրականացում Ռազմավարական ծրագրերը</p>	4	2	2

	<p>պետական կառավարման համակարգում Ռազմավարական ծրագրերի արդյունավետության հիմնական ցուցանիշները Ռազմավարական ծրագրերի մշակման մեխանիզմները Ռազմավարական ծրագրերի իրականացում, մշտադիտարկում և գնահատում</p>			
17.	<p>Բանակցությունների վարում Բանակցությունների եռլոթյունը, փոփոխությունները Բանակցությունների սկզբունքները և կառուցակարգերը Արդյունավետ բանակցությունների վարման տեխնոլոգիաները, առանձնահատկությունները, գնահատումը</p>	4	2	2
18.	<p>Աշխատանքի կատարողականի գնահատում և կառավարում Աշխատանքային ծրագրերի կազմում, մեթոդաբանությունը Աշխատանքի կատարողականի գնահատման հիմնական մեթոդաբանությունը, եղանակները, չափանիշները Աշխատանքի կատարողականի գնահատման առանձնահատկությունները պետական կառավարման համակարգում և միջազգային փորձը</p>	4	2	2
ԸՆԴԱՄԵՆԸ		72	38	34

ԱՌԱՋԱՏԱՐ ԵՎ ԿՐՏՍԵՐ ՊԱՇՏՈՆՆԵՐ ԶԲԱՂԵՑՆՈՂ ՔԱՂԱՔԱՅԻԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ

ԱՆՁՆԱՅԻՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ

Յ/ h	Թեմաների անվանումը և բովանդակությունը	Ուսումնական ժամերի քանակը		
		Ընդամենը	այդ թվում	
			Դասախոսություններ	այլ տիպի պարամունքներ (սեմինարներ)

				ար, գործը -կան կլոր սեղա
1	2	3	4	5
1.	<p>ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ և ՔԱՂԱՔԱԳԻՎԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐԳՐ</p> <p>Պետական կառավարման համակարգը Պետական կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը Պետական կառավարման համակարգի արդիականացման հիմնախնդիրները Պետական քաղաքականության ձևավորումը և իրականացումը Հանրային ծառայությունները և քաղաքացիական ծառայությունը Քաղաքացիական ծառայության համակարգը Քաղաքացիական ծառայության համակարգում կատարված օրենսդրական փոփոխությունները և զարգացման հեռանկարները</p>	4	4	-
2.	<p>ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՋԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐ</p> <p>Որոշումներ ի կայացրած դերը կառավարման համակարգում Կառավարչական որոշումներ ի երկրորդ և դասակարգումը Որոշումներ ի կայացրած մեթոդները Իրավիճակային վերլուծությունները և որոշումներ ի կայացումը Մոդելավորումը կառավարչական որոշումներ ընդունման գործընթացում Պետական կառավարչական որոշումներ ի իրագործումը</p>	4	2	2
3.	<p>ԱՆՃՆԱԿԱԳՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ</p> <p>Անձնակազմի կառավարման ոլորտում գործող կարգերն ու ընթացակարգերը Անձնակազմի կառավարման հիմնական սկզբունքները Անձնակազմի կառավարման մեխանիզմները Անձնակազմի հետտարվող աշխատանքի առանձնահատկությունները</p>	4	2	2

4.	<p>Արդյունավետ կառավարման հոգեբանություն Արդյունավետ կառավարման հոգեբանությունն ապատակները և խնդիրները Արդյունավետ կառավարման դասական և ժամանակակից տեսությունները Կառավարման հիմնական գործառնություններին հոգեբանական առանձնահատկությունները Աշխատանքի արդյունավետությունը դրդապատճառները և մարդու պահանջմունքներին դասակարգումը Յոգեբանական ներագրման մեթոդները կառավարման համակարգում</p>	4	2	2
5.	<p>Լիդերությունը և իմիջի ձևավորման տեխնոլոգիաները Լիդերի տիպաբանությունը Լիդերությունը և կառավարումը Ղեկավար և լիդեր Լիդերության զարգացման գործոնները Իմիջի ձևավորման տեխնոլոգիաները Յանրային ծառայողի իմիջի ձևավորման առանձնահատկությունները</p>	4	2	2
6.	<p>Դիվանագիտություն Արտաքին քաղաքականություն և դիվանագիտություն Դիվանագիտության առաքելությունը Դիվանագիտական ներկայացուցչություններին դերն ունշանակությունը Դիվանագիտության արդի եղանակներն ու մեթոդները</p>	4	2	2
7.	<p>Յոգետորական արվեստ Յոգետորական արվեստի զարգացման փուլերը Յոգետորական խոսք, կառուցվածքը Յոգետորական արվեստը Յիս աշխարհում, միջնադարում և նորագույն ժամանակներում Յոգետորությունն տեխնիկական և բովանդակային հնարքները</p>	4	2	2
8.	<p>Յանրային ծառայողի մասնագիտական և բարոյական էթիկա: Էթիկետ</p>	4	2	2

	<p>Էթիկայի դերը Էթիկաև Էթիկետ Հանրային ծառայողի Էթիկայի հիմնական սկզբունքները, խնդիրները Հանրային ծառայողի վարքագծի կանոնները Հանրային ծառայողի մասնագիտական և բարոյական Էթիկայի բնագավառում մանկա իրավական կարգավորումները</p>			
9.	<p>Կոռուպցիան և դրա դեմ պայքարի մեխանիզմները Կոռուպցիա հասկացությունը, Էությունը Կոռուպցիայի դրսևորման ձևերը Կոռուպցիայի դեմ պայքարի արդյունավետ, համակարգված քաղաքականությունը Հակակոռուպցիոն քաղաքականություն իրականացնող մարմինները Հակակոռուպցիոն նազմավարություն</p>	4	2	2
10.	<p>Բախումները և սթրեսի կառավարում Բախումների առաջացման պատճառները, հետևանքները, տեսակները, մակարդակները Բախումների կառավարման մեթոդները Սթրեսի էությունը, առաջացման պատճառները, տեսակները Սթրեսի կառավարման սկզբունքները</p>	4	2	2
11.	<p>Փոփոխությունների և Նորարարությունների կառավարում Փոփոխությունների կանխատեսում և պլանավորում Փոփոխությունների կառավարման մեթոդաբանությունը Փոփոխությունների կառավարման սկզբունքները և գաղափարները Փոփոխությունների դիմադրման հաղթահարման եղանակները Փոփոխությունների վերահսկումը Նորարարությունների էությունը Նորարարությունների կառավարման հիմնական սկզբունքները</p>	4	2	2

12.	<p>Թիմային աշխատանք Թիմի էությունը, ձևավորման հիմնական սկզբունքները Թիմային աշխատանքի կառավարման փուլերը, սկզբունքները Թիմային աշխատանքի արդյունավետության գործիքները Թիմային աշխատանքի մեթոդները</p>	4	2	2
13.	<p>Վերահսկողությունը պետական կառավարման համակարգում Վերահսկողություն էությունը, դերն ունշանակությունը Վերահսկողության անհրաժեշտությունը պետական կառավարման համակարգում Վերահսկողություն իրականացնող մարմինները Վերահսկողության տեսակները, մեխանիզմները, փուլերը</p>	4	2	2
14.	<p>Անձի աշխատանքային մոտիվացիա Մոտիվացիայի էությունը, տեսակները Պահանջմունքների հիերարխիան Անձի մոտիվացիայի սկզբունքները Անձի կենսաոճը և մոտիվացիան Ներքին ու արտաքին մոտիվացիա Անձի մոտիվացիայի բաղադրիչները Մոտիվացիայի ժամանակակից ձևերը</p>	4	2	2
15.	<p>Հաղորդակցման հմտություններ գարգացում Հաղորդակցություն հասկացությունը, տեսակները, կառուցվածքը Հաղորդակցման առանձնահատկությունները կառավարման համակարգում Հաղորդակցման փուլերը Ուղղակի և անուղղակի հաղորդակցում Վերբալ և ոչ վերբալ հաղորդակցում Անձնական հատկանիշների օգտագործումը հաղորդակցման ընթացքում</p>	4	2	2
16.	<p>Քաղաքացիների հետանմիջական և միջնորդավորված փուլմներ Ընդունելություններ, հաղորդագրություններ,</p>	4	2	2

	բողոքներ, ներկայացուցիչների հետ հանդիպումներ			
17.	Տեղեկատվության հավաքագրում և վերլուծություն Տեղեկատվության հավաքագրման և վերլուծության դերն ու նշանակությունը Տեղեկատվության հավաքագրման հիմնական եղանակները Տեղեկատվության վերլուծության մեթոդները, գնահատումը	4	2	2
18.	Կառավարման տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ	4	-	4
ԸՆԴԱՄԵՆԸ		72	36	36

**ՄԱԳԻՍՏՐՈՍԱԿԱՆ (MA) ԿՐԹԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԻ
ԱՌԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆԸ ՏԱՐԲԵՐ ԵՐԿՐՆԵՐՈՒՄ
(ըստ համացանցի որոնման, առ 2014թ.)**

Երկրները	Կրթական ծրագրերը	Երկրները	Կրթա կան ծրագ րերը
Ավստրալիա	8	Իլինոիս	9
Կանադա	19	Ինդիանա	3
Չինաստան	1 ազգային և բազմաթիվ տարածաշրջանա յին	Այովա	4
Ֆրանսիա	13	Կանզաս	2
Գերմանիա	3	Կենտուկի	2
Հնդկաստան	7	Մերիլենդ	4
Իտալիա	4	Մասաչուսեթս	11
Ճապոնիա	2 ազգային խոշոր	Միչիգան	8
Հարավային Կորեա	3	Մինեսոթա	4
Ֆիլիպիններ	7	Միսուրի	1
Ռուսաստան	4	Նեբրասկա	1
Հարավային Աֆրիկա	3	Նյու Ջերսի	7
Իսպանիա	1 ազգային և 4 այլ	Նյու Մեխիկո	1
Շվեդիա	1	Նյու Յորք	15
Շվեյցարիա	3	Հյուսիսային Կարոլինա	9
Մեծ Բրիտանիա	10	Օհայո	7
Միացյալ Նահանգներ	200-ից ավելի	Օկլահոմա	1
Կալիֆոռնիա	17	Օրեգոն	3

Ալ աբ ամ ա	3	Փ Ե Ն ս ի Լ վ ա ն ի ա	8
Ար ի գ ո ն ա	4	Ռ ո դ Ա յ Լ Ե ն դ	3
Ար կ ա ն գ ա ս	2	Յ ա ր ա վ ա յ ի ն Կ ա ր ո Լ ի ն ա	3
Կ ո Լ ո Ր ա դ ո	2	Փ Ե Ն Ե ս ի	5
Կ ո ն Ե կ թ ի ք հ ո Լ դ	1	Տ Ե խ ա ս	14
Կ ո Լ ո Լ մ բ ի ա յ ի շ ը ջ ա ն	4	Յ ո Լ տ ա	3
Ֆ Լ ո Ր ի դ ա	12	Վ Ե Ր մ ո ն տ	2
Վ Ր ա ս տ ա ն	13	Վ ի Ր ջ ի ն ի ա	6
Վ ա շ ի ն գ տ ո ն	4	Ա Ր Լ մ տ յ ա ն Վ ի Ր ջ ի ն ի ա	2
Վ ի ս կ ո ն ս ի ն	2		