

**ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ
ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ**

Նաբինե Կառլոսի Կոռյան

**ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ՇԵՂՎՈՂ ՎԱՐՔԱԳԾԻ ԿԱՆԽԱՐԳԵԼՄԱՆ ԵՎ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՀՀ
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ**

Ը.00.02-«Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի
հայցման

ՄԵՂՄԱԳԻՐ

Երևան – 2014

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Վանաձորի Մխիթար Գոշ հայ-ռուսական միջազգային համալսարանում:

Գիտական ղեկավար՝

**տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
ՎԱՀՐԱՄ՝ ՎԱԴԻՆԱԿԻ ԲԱԴՂԱՍՆՈՅԱՆ**

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝

**տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
ԱՇՈՏ ԽԱԶԱՏՈՒՐԻ ՄԱՐԿՈՍՅԱՆ**

**տնտեսագիտության թեկնածու
ԱԼԵՔՍԱՆԴՐ ԵՐՎԱՆԴԻ ԶԻԼԻՆԳԱՐՅԱՆ**

Առաջատար կազմակերպություն՝

**Հայաստանի պետական
տնտեսագիտական համալսարան**

Ատենախոսության պաշտպանությունը կայանալու է 2014 թվականի դեկտեմբերի 29-ին ժամը 12:30-ին Երևանի պետական համալսարանում գործող ՀՀ ԲՈՀ-ի թիվ 015 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

Հասցեն՝ 0009, ք. Երևան, Արվյան 52

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Երևանի պետական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2014 թվականի նոյեմբերի 28-ին:

**015 մասնագիտական խորհրդի
գիտական քարտուղար
տեխ. գիտ. դոկտոր, պրոֆեսոր**

Ա. Հ. ԱՌԱՔԵԼՅԱՆ

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐ

Ատենախոսության թեմայի արդիականությունը: Շուկայական տնտեսության կայացումը, ազատական սոցիալ-տնտեսական և կառուցվածքային բարեփոխումները հանգեցնում են գոյություն ունեցող նորմերի փոփոխության, որոնք պայմանավորում են մարդկանց վարքագիծը տնտեսական հարաբերությունների ոլորտում և մասնավորապես՝ կազմակերպությունների ներսում: Ընդ որում, հասարակության տարբեր խմբերի կողմից ընդունված նորմերը բավականին բազմազան են: Հաճախգործող, առկա ձևական և կազմակերպության հաջողակ գործունեության համար անհրաժեշտ վարքային նորմերը կարող են չհամընկնել, երբեմն էլ՝ հակասել միմյանց: Այս պայմաններում կազմակերպություններում ևս անձնակազմի վարքային շեղումները անխուսափելի են:

Տնտեսական հարաբերությունների ոլորտում նորմերից շեղվող վարքագծի ուսումնասիրությամբ զբաղվել են է. Ղյուրկզեյանը, Ն. Սմելզերը, Ա. Կոենը, Բ. Սվենսոնը, Վ. Յադովը, Յա. Գիլինսկին, Ա. Մալուրն, Ի. Վինգենդերը, Դ. Դաունեսը, Դ. Շումեյքերը, Վ. Կուրյապցևը, Վ. Ներսեսյանցը և այլոք: Թվարկված և այլ գիտնականների իրականացրած հետազոտությունների արդյունքները ևս հաշվի են առնված ատենախոսության մեջ:

Կազմակերպության անձնակազմի շեղվող վարքագծի կանխարգելման և կառավարման կարևորության մասին է վկայում աշխարհում և հատկապես զարգացած երկրներում իրականացվող վիճակագրությունը՝ չնայած այն բանին, որ եթե հաշվի առնենք հետազոտության առարկայի առանձնահատկությունները, ապա հստակ տվյալների ստացումը, կապված աշխատակիցների վարքային շեղումների արդյունքում ստացվող վնասի չափերի գնահատման հետ, բավականին բարդ է:

Շեղվող վարքագծի բնորոշումը մինչ օրս խնդրահարույց է: Շեղվող վարքագծի անցանկալի դրսևորումները կանխարգելելը և կառավարելը, այդ վարքագիծը հստակեցնող չափանիշների բացակայության պայմաններում, բավականին դժվար է: Անհրաժեշտ է շեղվող վարքագծի հասկացության ձգարտում՝ կազմակերպության ներսում նրա դրսևորումների հետ կապված: Շեղվող վարքագծի կառավարման համար չափազանց կարևոր է նաև այդ վարքագծի դասակարգման հիմնախնդիրը, քանի որ այս հարցում ևս ժամանակակից գիտության մեջ (մենեջմենթ, սոցիոլոգիա, հոգեբանություն, իրավաբանություն և այլն) չկան միանշանակ մոտեցումներ:

Հետևաբար, կարելի է եզրակացնել, որ կազմակերպության ներսում շեղվող վարքագծի ուսումնասիրության, արտորոշման և կառավարման հիմնախնդիրը բավականին կարևոր է՝ կազմակերպության և հասարակության կրած վնասների հաշվառման, դասակարգման և մինիմիզացման տեսանկյունից:

Հարկ ենք համարում նշել, որ թեմայի արդիականությունը պայմանավորված է նաև այն հանգամանքով, որ հաճախգրականության մեջ նկատվում է շեղվող վարքագծի և կոնֆլիկտայնության նույնականացում, ինչը թույլատրելի է, քանի որ բախումները կարող են նաև զուտ կառուցողական բնույթ և հետևանքներ ունենալ, այնինչ անձնակազմի վարքային շեղումները կազմակերպության համար ունենում են միայն բացասական հետևանքներ:

Մեր կողմից կատարված հետազոտությունների արդյունքները թույլ են տալիս ասել, որ կազմակերպություններում անձնակազմի կառավարման գործառնությունների մեջ Հայաստանի Հանրապետությունում գրեթե բացակայում է շեղվող վարքագծի կառավարման գործառնությունը: Որոշ կազմակերպություններ երբեմն չեն գիտակցում այդ վարքագծի կառավարման կարևորությունը, ոմանք էլ անգամ չգիտեն կամ չեն լսել այդ վարքագծի և նրա հետևանքների մասին (հարցվածների 87,5%-ը):

Թեմայի ընտրությունը պայմանավորված է նշված հիմնահարցերի արդիականությամբ և հրատապությամբ Հայաստանի Հանրապետության տնտեսության զարգացման, բիզնես-քաղաքացի-հասարակություն-պետություն կապերի ներդաշնակեցման և կազմակերպությունների սոցիալական պատասխանատվության մեծացման համար, ինչը բխում է նաև ՀՀ Կառավարության 2008-2021թթ. Կայուն զարգացման ծրագրի (ԿԾԾ) դրույթներից:

Հետազոտության նպատակը և խնդիրները: Աշխատանքի նպատակն է համաշխարհային փորձի ուսումնասիրությունների և սեփական մեթոդական վերլուծությունների հիման վրա հետազոտել ՀՀ կազմակերպություններում անձնակազմի շեղվող վարքագծի կանխարգելմանն ու կառավարմանն ուղղված մեխանիզմների առկայությունը՝ առաջարկելով այդ վարքագծի ախտորոշման և կառավարման համապատասխան մոդելներ:

Առաջարկված նպատակի իրագործման համար անհրաժեշտ է լուծել հետևյալ խնդիրները.

- Կերլուծել շեղվող վարքագծի ուսումնասիրության հիմնական տնտեսական և սոցիալ-հոգեբանական, իրավաբանական մոտեցումները:

- Պարզաբանել և սահմանել անձնակազմի շեղվող վարքագծի էությունը կազմակերպությունում:

- Իրականացնել Հայաստանի Հանրապետությունում շեղվող վարքագծի կառավարման հիմնախնդիրների վերլուծություն:

- Կազմակերպել անձնակազմի շեղվող վարքագծի հետազոտություն Լոռու մարզի կազմակերպություններում:

- Հետազոտել անձնակազմի շեղվող վարքագծի կառավարման առանձնահատկությունները «Սլացք» ՓԲԸ-ում:

Հետազոտության օբյեկտը և առարկան: Հետազոտության օբյեկտ է հանդիսանում Հայաստանի Հանրապետության Լոռու մարզի կազմակերպություններում անձնակազմի կառավարման համակարգը:

Հետազոտության առարկան կազմակերպության անձնակազմում առկա վարքային շեղումներն են:

Ատենախոսության տեսական, մեթոդական և տեղեկատվական հիմքերը: Ատենախոսության համար հիմք են հանդիսացել կառավարման, հոգեբանության և սոցիոլոգիայի ոլորտի գիտնականների տեսական դրույթները, հայեցակարգերը և մեթոդաբանությունը:

Տեղեկատվական հիմք են հանդիսացել ՀՀ օրենսդրական ակտերը, ՀՀ Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարության, Աշխատանքի պետական տեսչության (այժմ՝ Առողջապահական պետական տեսչություն), ինչպես նաև ՀՀ Ազգային վիճակագրական ծառայության պաշտոնական տեղեկատվությունները: Կիրառվել են երևույթների գիտական ընկալման համակարգային, կառուցվածքային և գործառնության մոտեցումներ, ինչպես նաև տնտեսավիճակագրական, գրաֆիկական և համակարգչային վերլուծական մեթոդներ և եղանակներ:

Ատենախոսության հիմնական արդյունքները և գիտական նորույթը:

1. Ճշգրտվել են անձնակազմի վարքային շեղումների տարատեսակների՝ դեհանտության և դեխնկվենտության տարբերությունները, նշանակությունը և հետևանքները կազմակերպությաններում:

2. Հիմնավորվել և առաջարկվել է կազմակերպությունում անձնակազմի վարքային շեղումների դասակարգման նոր՝ եռամակարդակ մոտեցում, որի հիման վրա էլ մշակվել է.

- կազմակերպությունում անձնակազմի պահանջմունքների վրա հիմնված վարքային շեղումների ախտորոշման և կառավարման մոդել,

- կազմակերպության ղեկավարի անհատական հատկանիշների արտահայտման առանձնահատկություններով պայմանավորված վարքային շեղումների ախտորոշման և կառավարման մոդել:

- կազմակերպությունում խմբային, միջանձնային հարաբերությունների բնույթով պայմանավորված վարքային շեղումների ախտորոշման և կառավարման մոդել:

3. Առաջարկվել է անձնակազմի կառավարման փուլերում անձնակազմի շեղվող վարքագծի կառավարման գործառույթների տարանջատման մոդել:

4. Հիմնավորվել է վարքային շեղումների և կոնֆլիկտայնության ընկալման համարժեքության մտայնության վերացման անհրաժեշտությունը և որպես հետևանք՝ վարքային շեղումների, որպես ուսումնասիրության առանձին օբյեկտի, ներառման անհրաժեշտությունը մենեջմենթին վերաբերող դասագրքերում:

Հետազոտության գիտագործնական նշանակությունը: Ատենախոսության շրջանակներում կատարված հետազոտությունները և հետևությունները գիտագործնական նշանակություն ունեն և կարող են օգտագործվել ՀՀ տնտեսական զարգացման ներկա փուլում կազմակերպությունների աշխատանքի և անձնակազմի կառավարման արդյունավետությունը բարձրացնելու, կազմակերպությունների սոցիալական պատասխանատվությունը հասարակության աջև մեծացնելու, գործարար մթնոլորտը բարելավելու և կազմակերպություններում աշխատակիցների վարքային շեղումներն ու դրանց արդյունքում հնարավոր վնասները մինիմիզացնելու ռազմավարական գործընթացներում:

Հետազոտության մեթոդները և վերլուծությունները կարող են կիրառվել արդի ժամանակաշրջանում կազմակերպություններում անձնակազմի սոցիալական, տնտեսական և իրավական հարաբերությունների օպտիմալացման, կանոնակարգման և արդյունավետ կառավարման համար անհրաժեշտ գիտական ու մեթոդաբանական հիմքերի, ինչպես նաև ՀՀ կազմակերպություններում շեղվող վարքագծի կառավարման այլ գործիքների և մեխանիզմների մշակման գործընթացներում:

Հետազոտության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները: Աշխատանքի հիմնական արդյունքները քննարկվել են Մխիթար Գոշ հայ-ռուսական միջազգային համալսարանում և փորձարկվել են Վանաձորի «Սլացք» ՓԲԸ-ում:

Ատենախոսության թեմայով հրապարակված է հիմն գիտական հոդված:

Ատենախոսության կառուցվածքը և ծավալը: Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից, աղյուսակներից, գծապատկերներից, դիագրամներից, օգտագործված գրականության ցանկից և հավելվածներից: Աշխատանքը բաղկացած է 148 էջից:

ԱՏԵՆԱՒՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ներածության մեջ հիմնավորվել է ատենախոսության թեմայի հրատապությունը, բացահայտվել է թեմայի մշակվածության աստիճանը, որոշվել են նպատակը, հետազոտության օբյեկտը, առարկան, խնդիրները, ատենախոսության տեսական, մեթոդաբանական և տեղեկատվական հիմքերը, գիտական նորույթը, հետազոտության արդյունքների գիտական և գործնական նշանակությունը, ուսումնասիրության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները, ատենախոսության կառուցվածքը և ծավալը:

Ատենախոսության առաջին գլխում՝ «Շեղվող վարքագծի էությունը, առաջացման պատճառները և դրևևորման ձևերը» ներկայացված են շեղվող վարքագծի էությունը և վարքային շեղումների բացատրության հիմնական գիտական մոտեցումները, շեղվող

վարքագծի դրսևորման սոցիալ-հոգեբանական արմատները, շեղվող վարքագծի դրսևորման տնտեսական դրոպապատճառները կազմակերպություններում և կազմակերպությունում անձնակազմի շեղվող վարքագծի ձևերն ու դրանց դասակարգման խնդիրները, ընդ որում առաջարկվել է շեղվող վարքագծի դասակարգման նոր՝ եռամակարդակ մոտեցում:

Կազմակերպություններում միջանձնային հարաբերություններում կոնֆլիկտների, սթրեսների, փոփոխությունների կառավարման գործընթացում հաճախ առաջանում են բազմաթիվ խոչընդոտներ, որոնցից մեկը կառավարվող կողմերի կամ սուբյեկտների շեղվող (շեղում - լատ. deviatio) վարքագիծն է:

Հանգամանալից վերլուծվել են շեղվող վարքագծի ձևերը, որոնք փոփոխական են և կախված են դիտարկվող հանրույթից, նշելով, սակայն, որ անգամ նույն հանրույթի շրջանակներում հնարավոր են փոփոխություններ՝ մշակույթի ցարգացման հետ կապված:

Վարքագծի գնահատականը անջրպետ է սահմանում հասարակության կողմից տանելի նորմերի (նորմ-սպասումներ) խախտման և վարքի առավել մերժելի տեսակների (նորմ-կանոններ) միջև¹: Խախտվող նորմի տիպից կախված՝ առանձնացնում են շեղվող վարքի երկու տեսակ՝

1. դելինկվենտ (լատ. delinquo - արարք գործել, մեղք գործել)՝ նորմ-կանոնների անտեսման հետ կապված,

2. դեհիանտ՝ նորմ-սպասումներից շեղվելու հետ կապված²:

Շեղվող վարքագծի կառուցվածքը ներկայացնենք գծանկար 1-ի միջոցով:

Այսպիսով, ամփոփվել և հիմնավորվել է շեղվող վարքագծի սահմանումը: Շեղվող կամ դեհիանտ վարքագիծ կարելի է համարել արարքների ամբողջությունը, որոնք դուրս են այդ արարքների ժամանակ գործող ցանկացած նորմի սահմաններից, երբ այդ նորմերը շեղվող վարքագիծը կրողի համար հանդիսանում են կարգավորող՝ անկախ այդպիսի վարքագծի հետևանքներից դեհիանտի, այլ անհատների և սոցիալական խմբերի համար:

Վերլուծվել են մենեջմենթում և սոցիոլագիայում շեղվող վարքագիծը ուսումնասիրող հետևյալ տեսությունների մոտեցումները.

- Դեհիանտության Ա. Կետլեի վիճակագրական տեսությունը
- Մասնագիտական հանցավորության տիպերի և հանցավոր նմանակումի տեսությունները
- Անոմիայի տեսությունը
- Սուբմշակույթների տեսությունը
- Ստիգմատացման տեսությունը
- Բախումների (կոնֆլիկտների) տեսությունը
- Ա. Մասլոուի «Նույնականացման տեսությունը»:

Քննարկվել և ամբողջացվել են կազմակերպության կառավարման գործընթացում առաջացող այն խոչընդոտները, որոնք պայմանավորված են լինում անձնակազմի շեղվող վարքագծի դրսևորումներով և կարող են ունենալ նաև տնտեսական պատճառներ: Այս առումով՝ աշխատանքի ընթացքում շեղվող վարքագիծը գնահատվում է աշխատանքային կարգապահության տեսանկյունից³: Կազմակերպությունում շեղվող վարքագծի հիմնական տնտեսական պատճառ է հանդիսանում մարդու օտարումը աշխատանքային գործընթացից և իր աշխատանքի

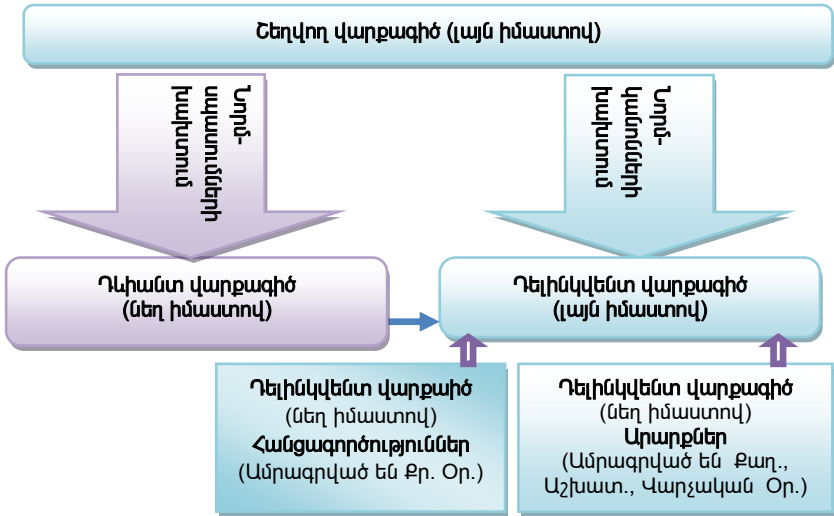
¹ Смородина, М., Аномия общества и самоубийства / М. С. Смородина // Мониторинг общественного мнения. - 2006. - №2 (78). - էջ 140-147

² Джуэлл, Л., Институционально-организационная психология / Л. Джуэлл - СПб. : Питер, 2001. - էջ 392

³ Социология труда: теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. В. А. Ядов. - СПб. : Наука, 2006. էջ 54.

արդյունքներից, որի հետևանքները կազմակերպությունների համար կարող են ծայրահեղ վնասակար լինել:

Վերլուծաբաններից շատերի կարծիքով ժամանակակից կազմակերպություններում աշխատողների վարքագիծը տատանվում է դեկանտությունից մինչև կոպինգ (հաղթահարում, իրավիճակի տիրապետում) միջակայքում ⁴:



Գծանկար 1. Շեղվող վարքագծի կառուցվածքը

Կազմակերպությունում շեղվող վարքագծի ախտորոշման և կառավարման գործընթացի արդյունավետ կազմակերպման նպատակով անհրաժեշտ է վարքային շեղումների դրսևորման տարբերակների դասակարգում: Առաջարկվել է դրանք միավորել հետևյալ 3 խմբերում.

1. *Ըստ կազմակերպությունում անձնակազմի կառավարման առանձնահատկությունների (օպորտունիստական),*
2. *Ըստ կազմակերպության ղեկավարի անհատական հատկանիշների արտահայտման առանձնահատկությունների,*
3. *Ըստ կազմակերպությունում խմբային, միջանձնային հարաբերությունների ուժի:*

Ատենախոսության երկրորդ՝ «Շեղվող վարքագծի կանխարգելումը և կառավարումը» գլխում ներկայացված են վարքային շեղումների դրսևորման տարբերակների դասակարգման վերոնշյալ 3 խմբերի հիման վրա առաջարկվող շեղվող վարքագծի կառավարման համապատասխան մոդելներ:

Ներկայացվել է պահանջմունքների հիման վրա կազմակերպություններում դրսևորվող վարքային շեղումների ախտորոշման և կառավարման մոդել:

Շահադրդիչները անձնակազմի կառավարման կարևորագույն գործիքներից են: Դրանք մարդու վարքագծի և նրան գործողությունների դրդող պատճառներն են,

⁴ Կռոյան Ն., Կազմակերպություններում անձնակազմի դեկանտ վարքագծի ձևերը և դրանց դասակարգման խնդիրները, - Վ: «Մխիթար Գոշ» գիտամեթոդական հանդես թիվ 7-9 (38), 2013, էջ 161-166.

որոնք առաջանում են նրա պահանջմունքների և շահերի ազդեցության արդյունքում և իրենցից ներկայացնում են մարդու պատկերացումները բարիքի մասին ⁵ :

Գրականությունում նկարագրված պահանջմունքների վրա հիմնված շահադրժման բազմաթիվ տեսություններից (Մասլոուի, Ալդերֆերի, Մաքլելանդի, Հեյցերզի շահադրժման տեսությունները, Վրոուի շահադրժման մոդելը, Ադամսի արդարության տեսությունը, Պորտեր-Լոուլերի տեսությունը և այլն) շեղվող վարքագծի էության բացահայտման տեսանկյունից առավել ընդգրկուն է Ա. Մասլոուի տեսությունը ^{6,7} : Աղյուսակ 1.-ում ներկայացված են մարդկային պահանջմունքներն ըստ՝ Ա. Մասլոուի, անձնակազմի կառավարման գործընթացները՝ ըստ Տ. Բազարովի և Բ. Երյոմինի և մեր կողմից կատարած վերլուծության հիման վրա առաջարկված կազմակերպության աշխատակիցների շեղվող վարքագծի շահադրժիչները և դրանց արդյունքում առաջացող շեղվող վարքագծի դրսևորումները ^{8,9} :

Այս մոտեցումը թույլ է տալիս կատարել շեղվող վարքագծի ախտորոշում:

Հիմք ընդունելով կառավարման մոդելների նմանատիպ մոտեցումները՝ առաջարկվել է բոլոր հնարավոր տարբերակներն ամբողջացնել հետևյալ չորս խմբերում.

1. Շեղվող վարքագծի կառավարումը կազմակերպությունում պահանջմունքների բավարարման նորմատիվային մոտեցման միջոցով,

2. Շեղվող վարքագծի կառավարումը կազմակերպությունում սոցիալ-հոգեբանական և տնտեսական մեթոդների օգնությամբ,

3. Շեղվող վարքագծի կառավարումը կազմակերպությունում այդ վարքագիծն առաջացնող պահանջմունքների բավարարման կամ մերժման միջոցով,

4. Շեղվող վարքագծի կառավարումը կազմակերպությունում կեղծ կամ քվազի պահանջմունքների բավարարման կամ մերժման միջոցով:

Այնուհետև այս խմբերը ուսումնասիրվել և ներկայացվել են որպես շեղվող վարքագծի կառավարման առանձին մոդելներ:

Ներկայացվել է կազմակերպության ղեկավարի անհատական հատկանիշների հիման վրա շեղվող վարքագծի ախտորոշման և կառավարման մոդել: Վերլուծվել են գրականության մեջ արժարժված ղեկավարի անարդյունավետ վարքագծի ձևերը, որոնք կազմակերպության համար լինելով քայքայիչ, կարելի է համարել շեղվող:

Դրանք դասակարգվել են՝ յուրաքանչյուրի համար ներկայացնելով վարքային շեղումների կառավարման համապատասխան մեխանիզմներ (Աղյուսակ 2): Ամփոփվել են կատարած վերլուծությունները՝ ներկայացվելով հետևյալ եզրակացություններն ու առաջարկները.

1. Կազմակերպություններում անձնակազմի կառավարման համակարգում վարքային շեղումների ախտորոշման և կանխարգելման գործում առավել վտանգավոր է ղեկավար անձնակազմի շեղվող վարքագիծը, ինչը պահանջում է ոչ միայն կազմակերպության լուրջ ուշադրությունը, այլև պետության միջամտությունը, քանի որ վարքային շեղումները լինելով տնտեսական գործունեությունը քայքայող գործոն պետք է դիտարկվեն որպես տնտեսական անվտանգության սպառնալիք:

⁵ Управление персоналом: Энциклопедический словарь/Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1998., էջ86

⁶ Базаров, Т., Управление персоналом – М.: - изд. Центр “Академия”, 2003, էջ 378- 394

⁷ Спивак, В., Личность и предприятие, факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995, էջ 18 - 22

⁸ Управление персоналом: учебник для вузов/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, էջ 88

⁹ Годфруа Ж., Что такое психология: в 2-х т. - М: Мир, 1992. - Т. 1. էջ 168

2. Կազմակերպության յուրաքանչյուր ղեկավար, Պետոեզիստրում կազմակերպությունը գրանցելուց առաջ, պահանջվող հիմնադիր փաստաթղթերի հետ միասին ներկայացնի նաև ղեկավար լինելու իրավունք (սերտիֆիկատ)։ Անհրաժեշտ է ղեկավար անձանց համար պետական վերահսկողության ներքո կազմակերպել ուսուցում (օրինակ՝ Կառավարման պետական ակադեմիայում), մշակել ուսումնառության ծրագրեր, որոնք կնախատեսեն շեղվող վարքագծի ախտորոշում, տեսական նյութի դասավանդում, իսկ գործնական աշխատանքներում՝ բացահայտված դեֆիցիտային ուղղությամբ՝ կանխարգելիչ միջոցառումներ։ Խորհուրդ չի տրվում սերտիֆիկատին համարժեք համարել կառավարման ֆակուլտետների բարձրագույն կրթության դիպլոմը, քանի որ վարքային շեղումների այս կամ այն դրսևորումն ունեցող ղեկավարների գրեթե մեծ մասն ունեն այդ վկայականը։

Աղյուսակ 1.

Պահանջումները հիման վրա վարքային շեղումների ախտորոշում

Մարդկային պահանջումների աստճանակարգություն՝ ըստ Ա. Մալրուի	Անձնակազմի կառավարման գործընթացները	Կազմակերպության աշխատակիցների շեղվող վարքագծի շարժառիթները և դրանց արդյունքում առաջացող շեղվող վարքագծի դրսևորումները
1	2	3
Ֆիզիկական պահանջումներ (սնունդ, ջուր, թթվածին)	Աշխատանքը պետք է ապահովի աշխատակցի կողմից ծախսված էներգիայի վերականգնումը, այսինքն՝ աշխատավարձը և նյութական խրախուսման այլ ձևերը պետք է առնվազն ապահովեն նրա աշխատունակության վերականգնումը	-Ֆիզիկական պահանջումների բավարարումն է շեղվող վարքագծի դրսևորման օգնությամբ, այդ թվում՝ կազմակերպության դրանական միջոցների և գույքի յուրացման, խաբեբայության, կաշառկերության միջոցով։ Շանտաժի միջոցով, երբ աշխատակցին հայտնի է գործընկերների, ղեկավարության կողմից իրականացվող չարաշահումների մասին։ -Կազմակերպության գաղտնիքների վաճառք է։ -Պաշտոնական պարտականությունների անտեսման միջոցով նյութական պահանջումների բավարարումն է։ -Տոնտեսված ժամանակը այլ կազմակերպությունում, տանը, սեփական հայեցողությամբ օգտագործելը և այլն։
Անվտանգության պահանջումներ (ֆիզիկական, հոգեբանական)	-Աշխատանքը պետք է աշխատակիցներին հնարավորություն տա զգալու սեփական պաշտպանվածությունը, որի համար էլ պետք է իրականացվեն կենսա-թոշակային և սոցիալական ապահովագրության ծրագրեր։ -Ստատրումն հիվանդությունների ժամանակ, զբաղվածության երաշխիքներն են կազմակերպությունում, պաշտոնական առաջխաղացման հեռանկարներն են, աշխատանքի անվտանգության պայմանների ապահովումն է։	ա) Սթրեսներից խուսափելու ձգտումն է, երբ աշխատանքի անբավարար արդյունքների պատճառով ղեկավարության հետ տհաճ գոյցն անխուսափելի է։ բ) Աշխատանքից հեռացվելուց, աղբատությունից խուսափելու ձգտումն է, երբ այդ նպատակով կարող են ներկայացնել կեղծ, սեփական և սեփական ստորաբաժանման աշխատանքի ուռ-ձացված արդյունքներ, ինչպես նաև առաջարկել կաշառքներ վերահսկողություն իրականացնող անձանց։ գ) Կուտակային խնայողություններ անելու ձգտումն է, երբ ակտիվ աշխատանքային գործունեությունից հետո՝ կենսաթոշակի անցնելու, հիվանդության, հաշմանդամության հետ կապված պետք է մտածել կենսաապահովման մասին։ Այս երևույթը կարևորվում է հատկապես կենսաթոշակների և հիվանդության թոշակների ցածր մակարդակի պայմաններում։

Սիրո, փոխկապվածության, խմբի մաս կազմելու պահանջմունքներ	Աշխատանքը պետք է գործընկերների հետ շփվելու հնարավորություն ընծեռնի: Սարդը պետք է զգա իր պիտանելիությունը մյուսների համար:	Կազմակերպությունում գործող նորմերի նկատմամբ բացասական վերաբերմունք դրսևորող խմբին պատկանելու ձգտումն է:
Հարգանքի պահանջմունք (հավանություն, իրավասություն, ճանաչում)	Աշխատանքը պետք է համապատասխանի աշխատակցի ձգտումներին՝ ապահովելով նրա ինքնավարությունը, պատասխանատվությունը ^a զարգացնելով ինքնանույնականացումը	ա) Քրեական աշխարհում հեղինակություն համարվող անձանց կողմից հարգանքի արժանանալու ձգտումն է: բ) Պործունեության ապակառուցողական ձևերի մեջ իրեն մասնագետ զգալու (օրինակ՝ համակարգչային հակերության ոլորտում: գ) «Երոտտարտի փառքը» վայելելու ձգտումն է:
Կոգնիտիվ՝ ճանաչողական և գեղագիտական պահանջմունքներ (արդարություն, գեղեցկություն, կարգուկանոն, համաչափություն)	Տ. Բազարովի և Բ. Երյոմինի կողմից չեն դիտարկվում	Գոյություն ունեցող իրավիճակում արդարության վերականգնումն է կամ շեղվող վարքագծի սուբյեկտի կողմից սուբյեկտիվորեն ընկալվող անարդարությունը ա) կապված աշխատավարձի չափի հետ բ) կապված աշխատավարձի ուշացման, չվճարման հետ, որոնք ավելի են խորանում և ասեկոսենների, և հավաստի տեղեկությունների արդյունքում այն մասին, որ ղեկավարությունը չարաշահելով իշխանությունը՝ տոկոսներ է յուրացնում աշխատավարձի համար նախատեսված գումարներից, գ) կապված արտաժամյա աշխատանքների վարձատրության և այլ նյութական և ոչ նյութական բարիքների բաշխման հետ, դ) կապված պաշտոնական առաջխաղացման անարդարությունների հետ
Ինքնաիրացման պահանջմունք	Աշխատակիցների՝ աշխատանքի, կառավարման պրոցեսների մեջ առավելագույնս ընդգրկվելու շահադրումն է	Վերահսկողության համակարգը մշակողների և այն իրականացնող աշխատակիցների, իրավապահ մարմինների աշխատակիցների նկատմամբ սեփական առավելությունն ապացուցելու և իդեալական իրավախախտում կատարելու ձգտումն է

Այդ կրթությունը պատրաստում է զուտ մենեջերներ և ոչ թե կազմակերպության նպատակային ղեկավարներ: Ցանկալի է, որ սերտիֆիկատն ունենա ժամկետայնություն և ուսուցման գործընթացները, ըստ ուսումնառության մակարդակների, պարբերական բնույթ կրեն:

3. Լուրջ ուշադրություն է պետք դարձնել կազմակերպության ներսում պարտադիր հաստիքացուցակում յուրաքանչյուր պաշտոնի համար նախատեսված պարտավորություններին, պատասխանատվությանը և լիազորություններին: Ընդ որում, թափուր տեղի պաշտոնը ստանձնած անձի աշխատանքային պայմանագրում պետք է նշված լինեն հաստիքային պայմանները, իսկ դրանց խախտումը՝ համարվի աշխատանքային օրենսդրության խախտում: Նման գործունեությունը պետք է վերահսկվի վերադաս մարմինների կողմից: Սիաժամանակ պետք է կարևորել նաև կորպորատիվ մշակույթի ձևավորումը կազմակերպությունում¹⁰: Առաջարկվել է

¹⁰ Բաղդասարյան Վ., Կոռյան Ն., Կազմակերպության ղեկավարի անհատական հատկանիշների վրա դեֆինան վարքագծի ձևավորումը և դրա կառավարումը, «Ակունք» գիտական հոդվածների ժողովածու թիվ 3(9), Եր., ԵՊՀ հրատ., 2013, էջ 189-202

կազմակերպությունում խմբային վարքային շեղումների ախտորոշման և կառավարման ախտորոշման և կառավարման մոդել:

Աղյուսակ 2.

Ղեկավար անձնակազմին բնորոշ վարքային շեղումները և դրանց կառավարման ուղիները

Վարքային շեղման ձևը	Կառավարման ձևը	
	Կազմակերպության ներսում	Արտաքին կառավարում
1. Ռիսկի գնացող ղեկավար	Կազմակերպության կանոնադրությունում պետք է ընդգծված լինի ընդունված յուրաքանչյուր որոշման ղեկավարի պատասխանատվությունը	Ուսուցում, սերտիֆիկացում, ղեկավարի գործունեության լիցենզավորում
2. Պարանոիդալ ղեկավար	-	Ախտորոշում, ուսուցում, սերտիֆիկացում, ղեկավարի գործունեության լիցենզավորում
3. Շիզոիդ ղեկավար	Միջին օղակի մենեջերների գործունեության ակտիվացում, պատասխանատվության բարձրացում և սեփական շահերի զերակայությանն ուղղված համակարգի բացառում	Ախտորոշում, ուսուցում, սերտիֆիկացում, ղեկավարի գործունեության լիցենզավորում
4. Պասիվ ղեկավար	Միջին օղակի ակտիվացում և համախմբում: Նոր առաջնորդի ներդրավում անձնակազմի մեջ:	Ուսուցում, սերտիֆիկացում, ղեկավարի գործունեության լիցենզավորում
5. Պարտադրող ղեկավար	Իրականացնել աշխատանքի բաժանում նախատեսելով ղեկավարի «բեռնաթափում» ավելորդ թղթաբանությունից:	Ուսուցում, սերտիֆիկացում, ղեկավարի գործունեության լիցենզավորում
6. Կասկածամիտ ղեկավար	-	Ախտորոշում, ուսուցում, սերտիֆիկացում, ղեկավարի գործունեության լիցենզավորում
7. Դրամատիկ ղեկավար	Անհրաժեշտ է հստակեցնել ներքին կանոնակարգը, կորպորատիվ մշակույթի նորմերը և յուրաքանչյուր աշխատողի հաստիքային լիազորությունները, պարտականությունները և պատասխանատվությունը: Անհրաժեշտ է սահմանել վերահսկողություն հաստիքացուցակի կիրառման վրա:	Ուսուցում, սերտիֆիկացում, ղեկավարի գործունեության լիցենզավորում
8. Պեղանտ ղեկավար	-	Ախտորոշում, ուսուցում, սերտիֆիկացում, ղեկավարի գործունեության լիցենզավորում
9. Դեպրեսիվ ղեկավար	-	Ախտորոշում, ուսուցում, սերտիֆիկացում, ղեկավարի գործունեության լիցենզավորում
10. Ինքնամփոփ ղեկավար	-	Ախտորոշում, ուսուցում, սերտիֆիկացում, ղեկավարի գործունեության լիցենզավորում

11. Տերմինատոր ղեկավար	-	Ախտորոշում, սերտիֆիկացում, ղեկավարի գործունեության լիցենզավորում ուսուցում,
12. Նարցիսիստ ղեկավար	-	Ախտորոշում, սերտիֆիկացում, ղեկավարի գործունեության լիցենզավորում ուսուցում,
13. Պրիցիպալ-գործակալ վարքային շեղում	Կազմակերպության կանոնադրության մեջ ընդգծել և հստակ տարանջատել սեփականատերերի և գործակալ-ղեկավարների լիազորությունները, իրավունքները և պարտավորությունները:	Ուսուցում, սերտիֆիկացում, ղեկավարի գործունեության լիցենզավորում

Հաշվի է առնելվել այն հանգամանքը, որ կազմակերպությունը իրենից ներկայացնում է տարբեր խմբերի ամբողջություն, ուստի շեղվող վարքագծի այս ձևը խոցելի է դարձնում ամբողջ կազմակերպությունը, և դրա ախտորոշումը, կանխարգելումը և կառավարումը չափազանց կարևոր է:

Կիրառվել են խմբային վարքային շեղումների ախտորոշման մի շարք մոտեցումներ.

1. Զ. Թոմպսոնի կողմից առաջարկված՝ կազմակերպություններում խմբային շեղվող վարքագծի ախտորոշման դասակարգումը՝ հիմնված է հետևյալ երկու գործոնների վրա.

1. Աշխատանքն իրականացվում է համագործակցության սկզբունքով, թե՞ կատարվում է անհատական ձևով (ընդգրկվածությունը խմբում):

2. Արդյո՞ք հնարավոր է ինքավարության որոշակի աստիճանի տրամադրում, թե՞ պետք է պահանջել աշխատակիցների կողմից պարտականությունների և կանոնների անվարան կատարում (կանոնների ուժը):

Այս երկու գործոնը՝ ընդգրկվածությունը խմբում և կանոնների ուժը, գնահատվում են ուժեղ կամ թույլ և պատկերացում են տալիս կազմակերպությունում խմբային շեղվող վարքագծի չորս նախատիպերի մասին: Վերոնշյալ մոտեցումը շեղվող վարքագիծը բաժանում է չորս կատեգորիայի՝ «Ավանակներ», «Բազեներ», «Գայլերի ոհմակներ» և «Գիշանգղներ»: Յուրաքանչյուր կատեգորիայի ներսում գործունեությունը ոչ միայն օժտված է կառուցվածքային ընդհանուր բնութագրերով, այլև հստակ կապված է աշխատանքի ընթացքում շեղվող վարքագծի այս կամ այն տեսակի հետ¹¹:

II. Խմբային շեղվող վարքագծի ախտորոշում, որը հիմնված է խմբում անդամների չափերի բախումների վրա (նյութական և բարոյական շահադրդման, առաջխաղացման, առանձին հարցերի վերաբերյալ որոշումների ընդունման ժամանակ տարակարծությունների պատճառով և այլն):

Որպես խմբային շեղվող վարքագծի ախտորոշման չափորոշիչներ առաջարկվել և վերլուծվել են.

1. Խմբի անդամների համատեղելիության աստիճանը:
2. Համախմբվածությունը:
3. Բախումների հաճախության ցուցանիշը:

Ներկայացված մոտեցումների շրջանակում առաջարկվել են խմբային վարքային շեղումների կառավարման մեխանիզմներ:

¹¹ Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфулина, О.Н. Громовой. – СПб: Изд-во Питер, 2006, էջ 340-342

Վերլուծվել է վարքային շեղումների կանխարգելման և կառավարման գործընթացը կազմակերպությունում անձնակազմի կառավարման փուլերի տեսանկյունից:

Այն ներկայացվել է անձնակազմի կառավարման փուլերում անձնակազմի շեղվող վարքագծի կառավարման մոդելի ձևով (Աղյուսակ 3):

Աղյուսակ 3..

Անձնակազմի կառավարման փուլերում անձնակազմի շեղվող վարքագծի կառավարման մոդելը

Անձնակազմի կառավարման փուլերը	Անձնակազմի շեղվող վարքագծի կառավարման առանձնահատկությունները
1	2
Աշխատանքի ընդունման փուլ	<ul style="list-style-type: none"> - Շեղվող վարքագծի հակում ունեցող մարդկանց աշխատանքի ընդունման կանխարգելում, - Աշխատանքի տեղավորվելու պատրվակի տակ կազմակերպության մասին գաղտնի տեղեկությունների հավաքման հնարավորության բացառում:
Ադապտացման, հարմարվելու փուլ	<ul style="list-style-type: none"> - Աշխատանքի նոր ընդունված աշխատակիցների կողմից անցանկալի (բացասական) վարքագծի յուրացման կանխարգելում, - Աշխատանքի նոր ընդունված աշխատակիցների կողմից անցանկալի վարքագծի տարածման կարխարգելում, - Գոյություն ունեցող նորմերի նկատմամբ բացասական վերաբերմունքի կանխարգելում, - Նախկին աշխատավայրում յուրացրած վարքային շեղումների կիրառման և տարածման կանխարգելում:
Աշխատանքում տեղաշարժման իրավիճակ	<ul style="list-style-type: none"> - Աշխատակցին ղեկավար պաշտոնում նշանակելու կապակցությամբ՝ ենթակաների վարքագծի նորմերի ձևակերպման և դրանց կատարումը վերահսկելու նրա ընդունակությունների ու կարողությունների հաշվառում, - Հորիզոնական տեղաշարժի ժամանակ՝ աշխատակցի արժեքավորության գնահատում, - Բացասական նորմերի, շեղվող վարքագծի տարածման կանխարգելում տարբեր ստորաբաժանումներում:
Աշխատանքային գործունեության գնահատում	Կազմակերպության աշխատակիցների կողմից աշխատանքի կեղծ արդյունքների (սեփական, այլ անձանց կամ ստորաբաժանման) ներկայացման հնարավորության վերացում:
Կոնֆլիկտային իրավիճակ	Կոնֆլիկտային իրավիճակի, որպես աշխատակիցների վարքային շեղման, գործոնի հաշվառում:
Պատիժ և աշխատանքից ազատման փուլ	<ul style="list-style-type: none"> - Աշխատանքից ազատված աշխատակցի կողմից կազմակերպությանը վնասող գործողությունների իրականացման հնարավորությունների վերացում, - Առևտրային գաղտնիքի գաղտնագերծման հնարավորությունների կանխարգելում, - Կազմակերպության իմիջին, գործարար համբավին հասցվող վնասարարության կանխարգելում:

Քանի որ վարքային շեղումները ուղղակի և անուղղակի կերպով հանգեցնում են ֆինանսական կորուստների (շահույթի, շահութաբերության, արտադրողականության և այլն) ներկայում, և ապագայում, ապա շեղվող վարքագծի կառավարման համակարգի արդյունավետության գնահատումը կարելի է դիտարկել որպես մի ցուցանիշ, որն իրենից ներկայացնում է վարքային շեղումների կանխարգելման և կառավարման արդյունքում տնտեսված այն գումարը, որը ստացվում է հնարավոր կորուստների կանխման հաշվին:

Այս կապակցությամբ առաջարկվել և վերլուծվել է շեղվող վարքագծի կառավարման արդյունավետության գնահատման մեխանիզմը՝ ուղղակի մաթեմատիկական բանաձևերի օգնությամբ, ինչպես նաև անուղղակի՝ կազմակերպության ընդհանուր տնտեսական գործունեության արդյունավետությունը բնութագրող ցուցանիշների բարելավման միջոցով:

Երրորդ՝ «Հայաստանի Հանրապետությունում շեղվող վարքագծի կառավարման հիմնախնդիրների վերլուծություն» գլխում, ՀՀ Կառավարության 2008-2021թթ. Կայուն զարգացման ծրագրի (ԿԶԾ), ՀՀ ԱԿԾ, Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարության և այլ աղբյուրների կողմից տրամադրվող վիճակագրության հիման վրա հետազոտվել ՀՀ առկա իրավիճակը վարքային շեղումների դրսևորումների հետ կապված՝ առկա փաստացի և նախատեսված ծրագրային փոփոխությունների տեսանկյունից:

Ըստ այդ ցուցանիշների՝ ՀՀ առկա ժողովրդագրական զարգացումների ոչ դրական տենդենցները, հասարակության մեջ շեղվող վարքագծի դրսևորման տվյալները վկայում են հանրապետությունում վարքային շեղումների կառավարման ցածր մակարդակի առկայություն մասին: Միաժամանակ չկա վիճակագրություն կազմակերպություններում շեղվող վարքագծի դրսևորումների վերաբերյալ, ինչը հնարավորություն չի տալիս պատկերացում կազմել կազմակերպություններում անձնակազմի շեղվող վարքագծի դինամիկայի վերաբերյալ: Զուտ ծախսատարության և միջոցների խնայողության տեսակետից կազմակերպության ղեկավարությանը ձեռնառու է շեղվող վարքագծի սուբյեկտներից ազատվելը, քան նրանց վարքը շտկելու ուղղությամբ ամենատարբեր միջոցառումներ իրականացնելը: Սակայն կազմակերպությունից դուրս շեղվող վարքագծի կրողը չի դադարում այդպիսին լինել, և ուրեմն, կազմակերպությունը սոցիալական պատասխանատվություն ունի նաև հասարակությունում դեֆանսիվության դրսևորման հետ կապված: Այս առումով չափազանց կարևոր է պետության միջամտությունը, քանի որ ըստ ՀՀ Կառավարության 2008-2021թթ. Կայուն զարգացման ծրագրի (ԿԶԾ)¹² պետական կառավարման որակի բարձրացման ռազմավարության շրջանակներում հանցագործությունների ազդեցությունը բնութագրող նպատակային ցուցանիշների դինամիկան⁹ ըստ արժեքի և տեղի ԵԿԱ (Եվրոպա և Կենտրոնական Ասիա) երկրների ցանկում պետք է ունենա աղյուսակ 4-ում ներկայացված տեսքը:

Կառավարության ծրագրի հիմքում ընկած է այն գաղափարը, որ պետությունը պարտավոր է մարդու համար ստեղծել արժանապատիվ ապրելու և արարելու լավագույն հնարավորություններ՝ պետական ինստիտուտների հնարավորություններն ուղղելով մարդուն, հասարակության յուրաքանչյուր անդամին¹²:

Իրականացվել է անձնակազմի շեղվող վարքագծի հետազոտություն Լոռու մարզի կազմակերպությունների օրինակով: Այդ նպատակով պատրաստվեց հարցաշար, որ 2013թ. ընթացքում ներկայացվեց Լոռու մարզի և Կանաձոր քաղաքի բազմաթիվ կազմակերպությունների: Հարցվողներից 3-ը իրավաբանական ձևով ՊՈԱԿ, 5-ը ՍՊՈ, 1-ը ԲԲԸ, 2-ը ՓԲԸ, 2-ը ՀՈԱԿ, 2-ը ՏԻՄ և 1-ը պետական կազմակերպություններ են: Հարցաթերթերի վավերականությունն ապահովելու համար կազմակերպության ղեկավարներն այն կնիքել և ստորագրել են: Նշենք, որ կազմակերպությունների ղեկավարների ճնշող մեծամասնությունն ընդհանրապես ծանոթ չէր հիմնախնդիրին: Արդյունքներն այսպիսին են:

Անձնակազմի կառավարման կառույց, ստորաբաժանում կազմակերպությունները չունեն: Նման գործունեությունն ընդհանրապես բացակայում է (տնօրենը կամ

¹² Կայուն զարգացման ծրագրի /2008-2021թթ./, <http://www.gov.am/files/docs/165.pdf>, Հայաստանի Հանրապետության 2014-2025թթ., Հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագրի, <http://www.gov.am/am/prsp/>

տնօրենի տեղակալն են կատարում այդ աշխատանքը): Լավագույն դեպքում կա անձնակազմի կառավարման հարցերով զբաղվող առանձին հաստիք:

Աղյուսակ 4.

Պետական կառավարման որակը և հանցագործությունների ազդեցությունը
բնութագրող նպատակային ցուցանիշները 2010-2021թթ.

Ցուցանիշներ	2010թ.		2015թ.		2021թ.	
	Արժեքը	Տեղը	Արժեքը	Տեղը	Արժեքը	Տեղը
Հանցագործությունները, գողությունները և կարգուկանոնի բացակայությունը, որպես զարգացման հիմնական արգելք (կազմակերպությունները, %)	2,2	3	1,9	2	1,8	2
Ընկերությունները, որոնք ունեն չվճարված փոխադարձ պարտավորություններ մատակարարների, գնորդների, սպառողների հետ, %	25	24	30	24	35	20
Ընկերությունները, որոնք լուծում են վեճերը դատական համակարգի միջոցով, %	15	24	20	24	30	19
Անվտանգության պաշտպանման արժեքը (% իրացման ծավալներից)	0,6	13	0,5	11	0,4	9
Կորուստներ հանցագործությունների պատճառով (% ^a իրացման ծավալներից)	0,1	1	0,1	1	0,1	1

Ընդ որում, պատկերը գրեթե նույնն է և մեծ, և փոքր անձնակազմ ունող, և հիմն, և համեմատաբար նոր կազմակերպություններում: Այս ամենը վկայում է այն մասին, որ ՀՀ կազմակերպություններում անձնակազմի կառավարման խնդիրները դեռևս առաջնային չեն: Այս ամենն ինքնին անդրադառնում է անձնակազմի կառավարման որակների վրա:

Կազմակերպության գործունեության մեջ կայուն, նորմատիվային վարքագծի առկայություն պահանջող աշխատանքների առկայության հետ կապված՝ «ոչ» պատասխանել է 2 կազմակերպություն, ինչպիսին Վանաձորի Հովհ. Աբեյանի անվան պետական դրամատիկական թատրոնն է, որտեղ աշխատակիցների շեղված վարքագծի հետևանքով կարող է առնվազն ծախողվել ներկայացումը: Մյուսը Վանաձորի Հր. Մաթևոսյանի անվան գրադարանների կենտրոնացված համակարգն է: Նրանց այդպիսի պատասխանը ևս պատճառաբանված չէ, մասնավոր՝ որ հարցումները կատարվել են կազմակերպությունների ղեկավարների հետ անհատական շփումների ընթացքում, երբ անհրաժեշտություն կար յուրաքանչյուրի բացատրել շեղվող վարքագծի էությունը, դրսևորման ձևերը և հետևանքները կազմակերպությունների համար:

Անձնակազմի կառավարման փուլերում աշխատակիցների հետ իրականացվող հարցազրույցների, թեստավորման հետ կապված պարզ է դառնում, որ դրական պատասխանների մեծ մասը վերաբերում է հարցազրույցներին (հարցաթերթերում դրանք ընդգծված են): Առավել տարօրինակ է «երբեմն» պատասխանը: Այն տեղիք է տալիս մտածելու, որ անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքը կազմակերպությունում ընդհանրապես համակարգված և կանոնակարգված չէ: 3 կազմակերպություն ընդհանրապես որևէ հարցազրույց և թեստավորում չեն կիրառում անձնակազմի կառավարման որևէ փուլում, ինչը վկայում է գործընթացի բարձրորդի վիճակի մասին: Թեստեր ոչ մի կազմակերպությունում չեն օգտագործվում:

Անձնակազմի կառավարման գործընթացում թեստավորման ժամանակ կիրառվում են շեղվող վարքագծի բացահայտման թեստեր հարցի հետ կապված՝ դրական պատասխան է տվել միայն «Կաթնագործ ԲԲԸ»-ն: Սակայն, երբ խնդրեցինք ներկայացնել այդ թեստերը, պարզվեց, որ հարցի էությունը ճիշտ չի հասկացվել, և անհարժեշտության դեպքում տնօրենն անձամբ անց է կացնում միայն

համապատասխան հարցազրույց: Այդպիսին է նաև «Սպայդեր սիստեմ» ՍՊԸ տնօրենի պատասխանը:

Անձնակազմի կառավարման բաժինը կամ դրա համար պատասխանատու անձի կողմից հաշվի առնվող շեղվող վարքագծի ախտորոշման միջոցները հետ կապված՝ պարզաբանումների ընթացքում պարզվեց, որ պատասխանները հիմնականում վերաբերվում է մարդու ընդհանուր տոմատիկ վիճակները բնութագրող բժշկական փաստաթղթերին, որոնք պարտադիր են որոշ մասնագիտությունների համար՝ ըստ ՀՀ Աշխատանքային օրենսդրության, օրինակ՝ կրթության ոլորտում ուսուցիչների մոտ տուբերկուլյոզի բացակայությունը հավաստող փաստաթղթի անհրաժեշտությունը (Լուռու տարածաշրջանային պետական քոլեջ, Ծաղկաբերի միջնակարգ դպրոց):

Միայն ՀՀ ՊՊԿՎ Սպիտակի պահպանության բաժանմունքում ընտրության և աշխատանքի ընդունվելու փուլում է հավակնորդից պահանջվում նրա հոգետմատիկ վիճակներին վերաբերող բժշկական փաստաթուղթ՝ թեկնածուի կամ աշխատողի՝ թմրանյութերի, հոգեմետ դեղերի և ալկոհոլի նկատմամբ առկա կախվածությունը բացահայտելու համար: 9 կազմակերպություն շեղվող վարքագիծը նախընտրում է բացահայտել աշխատանքի փորձնական ժամկետների սահմանման միջոցով, այսինքն՝ աշխատանքի ընթացքում, որը մեր կարծիքով ավելի ծախսատար է, քան կանխարգելիչ թեստերի, բժշկական փաստաթղթերի պարտադիր կիրառությունը: Երկու կազմակերպություն իրենց աշխատակիցների մոտ դեկանտության ախտորոշման որևէ միջոցառում ընդհանրապես չեն իրականացնում («Տեխնոլոգիա Վ. Ն»-ն և ԼՄ Լուսադբյուր համայնքի գյուղապետարանը), ինչը թույլատրելի չէ:

«Եղել են, արդյո՞ք, դեպքեր, երբ զոջացել եք ինչ-որ մեկին աշխատանքի ընդունելուց հետո՝ ուշացած բացահայտելով նրա՝ շեղվող վարքագիծ դրսևորելու հակումները» հարցին տրված 11 դրական պատասխանները (68,75%) վկայում են, որ աշխատակցի դեկանտության հակումը բացահայտվել է աշխատանքի ընթացքում, ինչը կազմակերպության համար չհիմնավորված ծախսերի, բարդությունների և վնասների պատճառ կարող է հանդիսանալ:

«Կազմակերպության ներսում տեղ գտած բախումների վիճակագրության մեջ եղե՞լ են դեպքեր, որի հիմքում ընկած է եղել աշխատողի շեղվող վարքագիծը» հարցին տրված պատասխանները վկայում են, որ աշխատողի շեղվող վարքագծի պատճառով առաջացած բախումները, ըստ հարցվողների, կազմում են 56,25 %, որը զգալի ցուցանիշ է, քանի որ բախումները կարող են լինել նաև կառուցողական և պայմանավորված լինել աշխատանքում կազմակերպական բացթողումներով, «նեղ տեղերի» ոչ լրիվ բացահայտման պատճառով և այլն:

«Աշխատանքի ընդունելիս՝ հավակնորդների ո՞ր հատկանիշներին եք մեծ կարևորություն տալիս (կարող եք նշել մի քանի հատկանիշներ)» հարցի պատասխաններում, մեզ հետաքրքրող խնդրի տեսանկյունից, առավել հետաքրքրական է աշխատակցի հաղորդունակությանը վերաբերող հատկանիշի թերազնահատումը կազմակերպությունների ղեկավարների կողմից (12,5%): Իհարկե, աշխատանքի ընդունելիս կարևոր են և մասնագիտությունն ու կրթական մակարդակը, և աշխատանքային փորձը, սակայն աշխատանքի ընթացքում կոլեկտիվում դեկանտությունը նվազագույնի հասցնելու համար պետք է կարևորել նաև աշխատողի հաղորդունակությունն ու մարդկային հատկանիշները: Այս առումով դրական է, որ հարցման ենթարկված կազմակերպությունների ղեկավարների 62,5%-ը կարևորում են մարդկային հատկանիշների առկայությունը աշխատակցի կամ աշխատատեղի հավակնորդի մոտ:

«Ներկայացված այս հարցաթերթը Ձեզ մոտ չառաջացրե՞ց այն միտքը, որ աշխատանքի ընդունման ժամանակ, բացի մասնագիտական կարողությունների մասին տեղեկությունները, անհրաժեշտ է նաև բացահայտել աշխատողի հնարավոր

դեֆիցիտային» հարցի պատասխանն ամփոփիչ է ամբողջ հարցաթերթի և 16 կազմակերպություններում իրականացված հարցախույզի համար:

Հարցաթերթին տված պատասխաններն առավել, քան խոսուն են: Հարցվածների 93,75%-ը գիտակցում է կազմակերպությունում շեղվող վարքագծի կառավարման անհրաժեշտությունը և պատրաստակամ են ներդնելու և կիրառելու այդպիսի վարքագիծը կանխարգելելու և կառավարելու մեխանիզմներ:

Շեղվող վարքագծի հետ կապված՝ կոնկրետ հիմնախնդիրների բացահայտման և վերլուծության նպատակով առավել ընդգրկուն հետազոտման է ենթարկվել արդյունաբերության ոլորտի մեկ կազմակերպություն՝ «Սլացք» ՓԲԸ-ը: Այստեղ իրականացված հարցումներն անանուն են եղել:

Հետազոտության արդյունքներից կարելի է եզրակացնել, որ գրեթե բոլոր աշխատակիցները կազմակերպությունը դիտարկում են որպես աշխատավարձ և սոցիալական երաշխիքներ ստանալու հնարավորություն: Վարքային շեղումների առկայությունը պայմանավորված է նրանով, որ աշխատակիցների մի զգալի մասը կարծում է, որ աշխատանքում օրինապահ, նորմատիվային վարքագծով առաջխաղացում հնարաոր չէ: Շատերի կարծիքով էլ լարվածությունը աշխատանքային կոլեկտիվում հաղթահարելու միակ ձևը ավոհուլի օգտագործումն է: Դրական է՝ կազմակերպության անձնակազմում թմրամոլների բացակայությունը: Ըստ հարցախույզի արդյունքների՝ գողությունը ցածր աշխատավարձը փոխհատուցելու հարմար տարբերակ է, ընդ որում՝ գողությունը դատապարտում են հիմնականում վարչատնտեսական աշխատողները, իսկ արտադրական բանվորների և այլ աշխատողների մեծ մասի կողմից այն որպես դրական երևույթ է ընկալվում: Շեղվող վարքագծի դրսևորումներին նպաստում է նաև կորպորատիվ մշակույթի բացակայությունը. կազմակերպվող միջոցառումներին շատերը չեն մասնակցում՝ հավանաբար իրենց կոլեկտիվի լիիրավ անդամ չհամարելով: Կարողությունների իրացումը, մարդկանց հետ շփվելու հնարավորությունները երկրորդական են, հետևաբար վարքային շեղումների դրսևորումները կարող են նաև աճ արձանագարել:

Կազմակերպության ղեկավարությանը ներկայացված անանուն այս հարցման արդյունքները առավել քան համոզիչ էին, որպեսզի ընկերության ղեկավարությունը որոշում կայացնեի կազմակերպությունում շեղվող վարքագծի կանխարգելման և կառավարման միջոցառումների ձեռնարկման ուղղությամբ: Կազմակերպությունում անձնակազմի կառավարման գործընթացում տեղի ունեցող և ունենալիք փոփոխությունները՝ կապված շեղվող վարքագծի կառավարման հետ ներկայացնենք աղյուսակ 5-ի օգնությամբ՝ ըստ անձնակազմի կառավարման փուլերի: Որպեսզի այն լինի առավել դիտարժան, համեմատության ենք ենթարկել 2010-2012, 2013-2014թթ. տվյալները^ա ներառյալ ատենախոսության շրջանակներում ներկայացված առաջարկները, որոնք «Սլացք ՓԲԸ» ղեկավարության համաձայնությամբ որոշվեց ներդնել կազմակերպության մեջ:

Եզրակացություններ բաժնում ներկայացված են ատենախոսության թեմայով հետազոտության հիմնական արդյունքները, եզրահանգումներն ու դրանից բխող առաջարկությունները.

- ՀՀ տնտեսական, սոցիալական, իրավական, ժողովրդագրական, ազգային-ավանդական գործընթացների և առանձնահատկությունների և դրանց վրա ազդող բազմաբնույթ գործոնների ուսումնասիրության, համապատասխան ցուցանիշների փոփոխությունների վերլուծության արդյունքները կարող են օգտագործվել արդի ժամանակաշրջանում ՀՀ կազմակերպություններում անձնակազմի շեղվող վարքագծի կանխարգելման և կառավարման, դեֆացիայի արդյունքում առաջացող վնասների նվազեցման և անձնակազմի կառավարման գործառույթի արդյունավետության բարձրացման բնագավառում՝ հաշվի առնելով նաև այդ ոլորտում զարգացած երկրների առաջավոր փորձը:

• Կազմակերպություններում անձնակազմի շեղվող վարքագծի առանձնահատկությունների, դրսևորման դրդապատճառների և հետևանքների ուսումնասիրությունները մինչ այժմ համակարգված չեն: Գրեթե բացակայում են միջառարկայական, միջգիտական կապերը խնդրին վերաբերող բնագավառում: Կազմակերպության անձնակազմի կառավարման գործընթացում շեղվող վարքագծի կառավարման վերաբերյալ ևս կանոնակարգված մոտեցումներ, կարելի է ասել, չկան: Մենեջմենթի դասագրքերում չկա անձնակազմի շեղվող վարքագծին հատկացված առանձին բաժին: Երբեմն դեկադցիան նույնացվում է կոնֆլիկտայնության հետ, ինչը թույլատրելի չէ: Կազմակերպության անձնակազմի վարքային շեղումների ուսումնասիրումը և կառավարմանն ուղղված մոխանիզմների համար մենեջմենթին առնչվող գրականության մեջ անհրաժեշտ է նախատեսել համապատասխան առանձին բաժին :

• Վարքային շեղումների դրսևորումները ինչպես ամբողջ աշխարհում, այնպես էլ Հայաստանի Հանրապետությունում և առանձին կազմակերպություններում անխուսափելի են, քանի որ դրանց համար միշտ էլ կան դրդապատճառներ: Այդ շարժառիթները բնույթով տնտեսական, սոցիալական, հոգեբանական են: Հետևաբար, ռացիոնալ մոտեցմամբ վարքային շեղումները կարելի է կանխել՝ ուղղակիորեն վերացնելով այդ դրդապատճառները (բացառությամբ կլինիկականի. կլինիկական՝ հոգեկան շեղումներով պայմանավորված դրդապատճառների վերացումը երբեմն հնարավոր չէ). հայրենի տնտեսության զարգացում, օրենքի գերակայություն, իրավական-վարքային նորմերի համապատասխանեցում տնտեսական և սոցիալական միջավայրի մարտահրավերներին, քաղաքացիական հասարակության ձևավորում, կազմակերպությունների պարտադիր սոցիալական պատասխանատվության մշակույթի ստեղծում, բնակչության կենսամակարդակի բարձրացում, կորպորատիվ մշակույթի ձևավորում և կազմակերպություններում բարոյահոգեբանական մթնոլորտի բարելավում:

• Կազմակերպություններում վարքային շեղումների դրսևորման տնտեսական հիմքը շուկայական տնտեսության պայմաններում արտադրության միջոցներից անձնակազմի մեծ մասի օտարման փաստն է: Հետևաբար, այս դրդապատճառը վերացնելու դեպքում հնարավոր կլիներ նվազեցնել անձնակազմի դեկանտ վարքագծի դրսևորումները: Սա գլոբալ կառավարման հիմնախնդիր է, և կարելի է լուծել կորպորատիվ հասարակության և համապատասխան մշակույթի ստեղծման միջոցով, երբ կազմակերպության կանոնադրության մեջ, որպես նորմատիվային, կառուցողական վարքագծի խրախուսանք ամրագրվեր յուրաքանչյուր աշխատակցի՝ կազմակերպության բաժնետեր դառնալու հնարավորությունը:

Աղյուսակ 5.

Անձնակազմի շեղվող վարքագծի կառավարման գործընթացը «Սլացք» ՓԲԸ-ում

Շեղվող վարքագծի կառավարման գործընթացը	2010թ.	2012թ.	2013-2014թթ.
1	2	3	4
1.Անձնակազմի զարգացման ծրագրի առկայություն, և, դրական պատասխանի դեպքում, դրա համաձայնեցվածությունը ընկերության զարգացման ծրագրի հետ	Ընկերությունը անձնակազմի զարգացման ծրագիր չունի: Իրականացվող միջոցառումներն իրավիճակային բնույթ են կրում:	Իրավիճակն անփոփոխ է:	2013թ. վերջում ընկերությունը իրականացրել է վերակազմավորում և վերագրանցում՝ անցնելով արտոնագրա-յին գործունեության՝ նախատեսելով անձնակազմի կառավարման ծրագրի առկայություն:

<p>2. Անձնակազմի շեղվող վարքագծի կառավարման ծրագրերի առկայություն (անձնակազմի քանակի և որակի պլանավորում, անձնակազմի պահովման և պահպանման պլանավորում, անձնակազմի գնահատման, ատեստավորման և տեղաշարժի պլաններ):</p>	<p>Ընկերությունը անձնակազմի շեղվող վարքագի կառավարման ծրագիր չունի: Առանձին դրույթներ առկա են կանոնադրության մեջ, որոնք նախատեսված են ՀՀ օրենսդրությամբ:</p>	<p>Իրավիճակն անփոփոխ է:</p>	<p>Անցնելով արտոնագրային գործուճեության՝ 2014թ. նախածեղնել է ատեստավորման և տեղաշարժի առանձին կանոնակարգի մշակում: Շեղվող վարքագծի կառավարման առանձին բաժնի ձևավորումը փաթեթով անձնակազմի պատճառով նպատակահարմար չէ: Նրա գործառույթները բաշխվում են վարչատնտեսական անձնակազմի անդամների միջև:</p>
<p>3. Անձնակազմի հավաքագրման ձևերը. - մրցակցային սկզբունքով - ընտրություն սեփական անձնակազմից կամ նրանց ընտանիքի անդամներից և բարեկամներից - մասնագետների հավաքագրում որևէ ուսումնական հաստատության շրջանավարտներից՝ նախապես կնքված պայմանագրի հիման վրա</p>	<p>- Հավաքագրումը կատարվում է ԶԼՄ-ներում հայտարարությունների միջոցով, մրցակցային սկզբունքով - Ընտրություն սեփական անձնակազմից կամ նրանց ընտանիքի անդամներից - Անձնակազմի կրթությունը և մասնագիտական որակավորումը է համապատասխանում է իրականացվող աշխատանքի բնույթին - Աշխատակազմի վերաբերյալ առկա է կադրային տվյալների բազա</p>	<p>Իրավիճակն անփոփոխ է:</p>	<p>Գոյություն ունեցող մոտեցումներից բացի՝ 2014թ. նախատեսել է նաև մասնագետների հավաքագրում ԵՊՃՀ Կանաձորի մասնաճյուղի և Կանաձորի թիվ 1 արհեստագործական ուսումնարանի շրջանավարտներից՝ նախապես կնքված պայմանագրերի հիման վրա:</p>
<p>4. Անձնակազմի ընտրության ձևերը ներկայացված փաստաթղթերի հիման վրա, - բժշկական տվյալների հիման վրա - հանդիպումներ - գրույթներ, հարցազրույթներ - քանակական գնահատում (թեստավորում, գործակիցների և ինդեքսների հաշվարկ) - գծակարային գնահատում (գծապատկերներ, ուրվագծեր) - մաթեմատիկական մեթոդներ Բացահայտված են, արդյոք, հավակնորդին ներկայացվող պահանջները, որի հիման վրա պետք է ձևավորվեն ընտրության նշված ձևերի հարցաշարերը</p>	<p>- Ընտրությունը կատարվում է ներկայացված փաստաթղթերի հիման վրա, - հանդիպումներ և հարցազրույց - քանակական, գծակարային և մաթեմատիկական գնահատում չի կատարվում - բժշկական փաստաթղթեր չեն պահանջվում՝ բացի հաշմանդամության առկայության դեպքերից՝ ըստ ՀՀ գործող օրենսդրության: Հավակնորդին ներկայացվող պահանջները համապատասխանում են տվյալ հաստիքի (բանվորական մասնագիտությունների հետ կապված) համար նախկին ԽՍՀՄ նորմատիվային ակտերով նախատեսված պահանջներին:</p>	<p>Իրավիճակն անփոփոխ է:</p>	<p>Գոյություն ունեցող մոտեցումներից բացի՝ ընկերությունը 2014թ. նախատեսել է անձնակազմի ընտրություն բժշկական տվյալների և առաջարկված թեստավորման հիման վրա: Հաստիքի կամ պաշտոնի հավակնորդին ներկայացվող պահանջների համար կիրառվող նախկին ԽՍՀՄ նորմատիվային ակտերը փոփոխության են ենթարկվում՝ համապատասխանեցնելով ժամանակակից շուկայական, սոցիալական և կորպորատիվ պատասխանատվության պահանջներին՝ առաջավոր կազմակերպությունների օրինակով:</p>
<p>5. Անձնակազմի ատեստավորումը - ատեստավորման պլանի առկայություն յուրաքանչյուր աշխատողի համար - ատեստավորող հանձնաժողովի ձևավորում և իրանաձևագրում - ատեստավորման հարցաշարի առկայություն - ատեստավորման արդյունքների ամփոփում</p>	<p>Անձնակազմի ատեստավորում ընկերությունը առայժմ չի իրականացնում: Անձնակազմի ատեստավորում ընկերությունը առայժմ չի իրականացնում:</p>	<p>Իրավիճակն անփոփոխ է:</p>	<p>2014թ. նախատեսված է ատեստավորում կազմակերպության անձնակազմի ընդհանուր որակական մակարդակն ապահովելու և կրիանտության դրսևորումները նվազագույնին հասցնելու նպատակով: Ձեռնարկվում է ատեստացիոն հանձնաժողովի ստեղծում և գնահատման մեխանիզմների մշակում ու հաստատում:</p>

<p>6. Անձնակազմի տեղաշարժը - պաշտոնի կամ որակավորման բարձրացում - տեղափոխություն մեկ այլ համարժեք աշխատանքի կազմակերպական անհրաժեշտությունից ելնելով - պաշտոնի կամ որակավորման իջեցում՝ աշխատակցի կողմից շեղվող վարքագծի դրսևորման պատճառով - աշխատանքից ազատում՝ շեղվող վարքագծի անուղղելիության կամ վարքագծի ուղղման միջոցառումների նպատակահարմար չլինելու պատճառով</p>	<p>Ընկերությունում անձնակազմի տեղաշարժը կատարվում է աշխատանքի արդյունքների և դիվանդության բացահայտված ղեկավարի հիման վրա՝ գլխավոր տնօրենի հայեցողությամբ: Ընկերությունում գործող արմիությունական կազմակերպություն չկա:</p>	<p>Իրավիճակն անփոփոխ է:</p>	<p>Գոյություն ունեցող մտեցումներից բացի՝ ընկերությունը նախատեսել է անձնակազմի տեղաշարժ ատեստավորման արդյունքների հիման վրա, որին մասնակից կլինեն նաև ատեստացիոն հանձնաժողովի անդամները:</p>
<p>7. Անձնակազմի շահադրդում և վարձատրություն - շահադրդման նյութական ձևերը (աշխատավարձ, հավելավճարներ, բարոյական շահադրդում՝ նվերներ, աշխատողների երեխաների ուսման վճարների փոխանցումներ, տոնական և սզո միջոցառումների հետ կապված՝ ֆինանսական օգնություն, - պատժամիջոցների կիրառում՝ նկատողություն, աշխատանքից ազատում</p>	<p>- շահադրդման նյութական ձևերն են աշխատավարձը, հավելավճարները, - բարոյական շահադրդում՝ նվերներ, աշխատողների երեխաների ուսման վճարների փոխանցումներ, տոնական և սզո միջոցառումների հետ կապված՝ ֆինանսական օգնություն, - պատժամիջոցների կիրառում՝ նկատողություն, աշխատանքից ազատում</p>	<p>Իրավիճակն անփոփոխ է:</p>	<p>Անձնակազմի շահադրդման և վարձատրության գոյություն ունեցող ձևերը պահպանվում են: Բացի դրանից ընկերությունը նախատեսել է գործող, սակայն չնախատեսված սեփական կորպորատիվ մշակույթի փաստաթղթային ձևակերպման աշխատանքներ:</p>
<p>8. Պետության միջամտությունը անձնակազմի շեղվող վարքագծի կառավարման գործում</p>	<p>Պետության միջամտությունը անձնակազմի շեղվող վարքագծի կառավարման գործում իրականացվում է ՀՀ Աշխատանքային օրենսդրության և Առողջապահական պետական տեսչության գործառնությունների շրջանակում: Հազվադեպ, դեյինկվենտ վարքագծի առանձին տեսակների առկայության դեպքում հարկ է լինում իրավապահ մարմինների միջամտությունը:</p>	<p>Իրավիճակն անփոփոխ է:</p>	<p>Անցումը արտոնագրային գործունեության կնվազեցնի պետության առանց այդ էլ չնչին միջամտությունը ընկերությունում վարքային շեղումների կառավարմանը: Ընկերությունն այլևս պարտավորված կլինի պետական վերահսկող կառույցներից միայն հարկային տեսչության ևՄ տարածքային կենտրոն ներկայացնել հաշվետվություն եկամտային հարկի մասին, որտեղ, որպես շեղվող վարքի կառավարման գործիք, նշված կլինեն միայն նյութական շահադրդման ձևերն ու միջոցները, ինչը ակնհայտ բավարար չէ:</p>
<p>9. Անձնակազմի շեղվող վարքագծի կառավարման գնահատում անձնակազմի հոսունության ցուցանիշի հիման վրա (%)</p>	<p>10.0 % (70 աշխատողից ազատվել է 7-ը)</p>	<p>6.7% (60 աշխատողից ազատվել է 4-ը)</p>	<p>2013թ. 3.4% (58 աշխատողից ազատվել է 2-ը)</p>

• Շեղվող վարքագծի կառավարումն անհրաժեշտ է իրականացնել ըստ այդ վարքագծի դասակարգման առանձնահատկությունների: Մասնավորապես այդ դասակարգումը պետք է նախատեսի վարքային շեղումների կառավարման հայեցակարգեր առանձին աշխատողների, աշխատողների խմբերի և ղեկավար անձնակազմի համար:

• ՀՀ տնտեսության, ինչպես նաև կազմակերպությունների ռեսուրսային սահմանափակ կարողությունների և աշխատաշուկայում որակյալ աշխատուժի գործազրկության բարձր մակարդակի առկայության պատճառով այսօր կազմակերպության բաժնետերերի և ղեկավարների համար հաճախ ավելի հարմար է ազատվել շեղվող վարքագծի հակում ունեցող աշխատողից, քան միջոցներ հատկացնել այդ վարքագիծը կառավարելու, նորմատիվային դարձնելու ուղղությամբ: Սակայն արտաքին մարտահրավերները, միջազգային կառույցներում Հայաստանի

Հանրապետության ընդգրկվածությունը բազմաթիվ պարտավորություններից բացի՝ մեր երկրից պահանջում է նաև առանձնահատուկ, ոչ վարչաիրամայական մոտեցում քաղաքացու (աշխատողի) նկատմամբ՝ մարդու իրավունքների պաշտպանության տեսակետից:

- Երբեմն հնարավոր չի լինում արդեն հայտնի մեթոդներով բացահայտել աշխատակցի դեկադրիան հակումները կամ բացահայտել այդպիսի վարքագիծ դրսևորող աշխատողին: Այս պարագայում խնդիրը կարելի է լուծել պահանջմունքների հիման վրա վարքային շեղումների ախտորոշման միջոցով՝ կազմակերպության աշխատակիցների շեղվող վարքագծի շարժառիթները և դրանց արդյունքում առաջացող վարքային շեղումները կապելով միմյանց: Հետևաբար, վարքային շեղումների շարժառիթ հանդիսացող պահանջմունքները կարելի է փոփոխել՝ դարձնելով նորմատիվային, բավարարելի կամ մերժելի:

- Կառավարման տեսակետից չափազանց խնդրահարույց է կազմակերպության ղեկավարների շեղվող վարքագծի կառավարումը, մանավանդ, երբ ղեկավարը կամ չի գիտակցում, կամ դիտավորյալ է դրսևորում դեկադրիան վարքագիծ՝ իր նեղ անձնական շահերից ելնելով: Դեկավարների տարատեսակ վարքային շեղումների ախտորոշման համար կան համապատասխան մոտեցումներ և բնութագրական շարժումներ: Այդպիսի վարքագծի կառավարման համար առաջարկված մոդելների կիրառությունը կարող է արդյունավետ դարձնել ոչ միայն ղեկավար անձնակազմի աշխատանքը, այլև՝ ողջ կազմակերպության: Սակայն ղեկավար անձնակազմի վարքային շեղումների ցանկացած կառավարման մոդել չի կարող աշխատել, եթե ղեկավարն՝ ինքը չունի այդ վարքագիծը ուղղելու, կառավարելու ցանկություն և կամք: Այս կապակցությամբ չափազանց կարևոր է կազմակերպությունում մշակված և հաստատված կորպորատիվ մշակույթի առկայությունը, որն իր մեջ ներառելու է նաև կանոնակարգեր՝ ղեկավար անձնակազմի պատասխանատվության հետ կապված:

- Կազմակերպության վերին մակարդակի ղեկավարի շեղվող վարքագիծը կանխելու և կառավարելու գործընթացն առավել արդյունավետ դարձնելու, ղեկավարի՝ հասարակության առջև սոցիալական պատասխանատվությունը մեծացնելու նպատակով կարելի է, որպես լիազորությունների ստանձնման պարտադիր պայման, օրենսդրորեն սահմանել սերտիֆիկատացման, լիցենզավորման համապատասխան գործընթաց, որը հաջողությամբ անցնելուց հետո միայն հավակնորդը կարող է ձեռնամուխ լինել իր՝ կազմակերպության ղեկավարի պաշտոնական լիազորությունների կատարմանը: Այսինքն՝ պետք է տեղի ունենա հավակնորդի և պաշտոնի նույնականացման որոշակի գործընթաց, ինչ էլ պետք ավարտվի հավակնորդին կազմակերպության ղեկավարի լիցենզիա տրամադրելով կամ մերժելով, ընդ որում այդ սերտիֆիկացումը պետք է ունենա ժամկետային բնույթ՝ գործող ղեկավար անձնակազմի պատասխանատվությունը բարձրացնելու, մոտիվացնելու նպատակով:

- Առանձնահատուկ մոտեցում է պահանջում կազմակերպությունում առկա խմբերում վարքային շեղումների և խմբային շեղումների կառավարումը: Գոյություն ունեն խմբային վարքային շեղումները ախտորոշող մեխանիզմներ, սակայն կառավարման համապատասխան մոդելները բացակայում են: Խմբային շեղումները կառավարելու համար պետք է ելնել խումբ ձևավորող առանձնահատկությունից, քանի որ մի դեպքում դեկադրիան պետք է սահմանափակել կազմակերպության կանոնակարգի շրջանակներում՝ խստացնելով կարգապահական նորմերը, մյուս դեպքում՝ սահմանել շահադրժման կոնկրետ սանդղակ, մեկ այլ դեպքում էլ բացառել դեկադրիան հենց աշխատանքի ընդունման փուլում, կամ խմբի դեկադրիան ոչ ձևական ղեկավարին օժտել ձևական ղեկավարի լիազորություններով՝ անձնական պատասխանատվություն սահմանելու միջոցով: Այսպիսի վարքային շեղումների կառավարման համար կազմակերպությունը պետք է մշակի թիմային աշխատանքի,

գնահատման և պատասխանատվության մեխանիզմներ, միաստի միջանձնային հաղորդակցման պայմանների ստեղծմանը, վարքագծի փոփոխմանը հանգեցնող կառավարման համար իրականացնի պիլոտային ծրագրեր:

- Աշխատակիցների շեղվող վարքագծի կառավարումը կապված է կազմակերպության և անհատի փոխհարաբերությունների, այսինքն՝ անձնակազմի կառավարման փուլերի հետ: Շեղվող վարքագծի կառավարման գործընթացում նպատակահարմար է դիտարկել աշխատանքի ընդունման, հարմարվելու, առաջխաղացման (տեղաշարժման), գնահատման, կոնֆլիկտային իրավիճակների, պատժի և աշխատանքից ազատման փուլերը: Կազմակերպություններում անհրաժեշտ է վարքային շեղումների կառավարման համակարգի ներդրում:

Վարքագծի կառավարմանն ուղղված միջոցառումների ընտրության ժամանակ պետք է իրականացնել համալիր և ռացիոնալ մոտեցում: Այս սկզբունքների կիրառությունը պետք է դրսևորվի նյութական վնասի հաշվառման և գնահատման մեջ, որը հասցվում է կազմակերպությանը անձնակազմի շեղվող վարքագծի արդյունքում: Պետք է գնահատվի նաև հասցված վնասի չափի և շեղվող վարքագծի կառավարման համակարգի ներդրման հետ կապված ծախսերի հարաբերակցությունը, ինչը հնարավորություն կտա գնահատել նաև շեղվող վարքագծի կառավարման արդյունավետությունը:

Քանի որ շեղվող վարքագիծը ուղղակի և անուղղակի կերպով հանգեցնում է ֆինանսական կորուստների (շահույթի, շահութաբերության, արտադրողականության և այլն) ներկայում, և ապագայում, ապա դեհանտ վարքագծի կառավարման համակարգի արդյունավետության գնահատումը կարելի է դիտարկել որպես մի ցուցանիշ, որն իրենից ներկայացնում է շեղվող վարքագծի կանխարգելման և կառավարման արդյունքում տնտեսված այն գումարը, որը ստացվում է հնարավոր կորուստների կանխման հաշվին:

- Անձնակազմի շեղվող վարքագծի կառավարման գնահատման համապատասխան գործընթացն իրականացնելուց հետո հնարավոր են կազմակերպական փոփոխություններ՝ ուղղված գործող նորմերի, կանոնների կիրառելիության, ցանկալիության և կառուցողականության գնահատմանը, ապակառուցողական նորմերի չեզոքացմանը և դուրս մղմանը, անձնակազմի կառավարման սուբյեկտի տեսակետից օպտիմալ նորմերի մշակմանը, ցանկալի նորմերին համապատասխան խրախուսման և պատժամիջոցների սահմանմանը, անձնակազմում առկա առանձին սոցիալական և մասնագիտական-որակական խմբերին առավել բնորոշ շեղվող վարքագծի տեսակների ախտորոշմանը, անձնակազմի դեհանտ վարքագծի տեսակների դրսևորմանը նպաստող գործոնների բացահայտմանը, ցանկալի նորմերի պահպանման հետ կապված վերահսկողությանը, կազմակերպության աշխատակիցներին հարմարվելու, ցանկալի նորմերը յուրացնելու միջոցառումների իրականացմանը և նորմատիվային փոփոխությունների մշտադիտարկմանը:

- Անհրաժեշտ է իրականացնել կազմակերպություններում շեղվող վարքագծի դրսևորման փաստերի վիճակագրություն և սահմանել համապատասխան հաշվետվությունների ու դրանցում առկա տեղեկատվության հավաստիության վերահսկողության պարտադիր գործընթաց:

- Ուսումնասիրության ենթարկված կազմակերպությունները պատրաստակամ են անձնակազմի շեղվող վարքագծի ախտորոշման և կառավարման մոդելների ներդրմանը, քանի որ գիտակցում են դրանց անհրաժեշտությունը կազմակերպության տնտեսական ցուցանիշների և բարոյահոգեբանական մթնոլորտի բարելավման գործում: Խնդրահարույց է թերևս նրան կողմից կազմակերպության ղեկավարի դեհանտությունը նվազագույնի հասցնող սերտիֆիկացման գործընթացի ընդունումը, ինչը հասկանալի է, քանի որ այն կպահանջի լրացուցիչ ռեսուրսներ, կստեղծի լրացուցիչ պարտավորություններ և կհանգեցնի սոցիալական

պատասխանատվության խստացման: Բացի այդ, այս պարագայում հնարավոր է նաև կոռուպցիոն ռիսկերի մեծացում՝ ցանկալի սերտիֆիկատը ձեռք բերելու հետ կապված:

Առենախոսության հիմնական արդյունքները հրապարակված են հետևյալ գիտական հոդվածներում

1. Բաղդասարյան Վ., Կռոյան Ն., Կազմակերպության ղեկավարի անհատական հատկանիշների վրա դեկանտ վարքագծի ձևավորումը և դրա կառավարումը, «Ակունք» գիտական հոդվածների ժողովածու թիվ 3(9), Եր., ԵՊՀ հրատ., 2013, էջ 189-202
2. Կռոյան Ն., Կազմակերպություններում դեկանտ վարքագծի կառավարման սոցիալական գործոնը, -Վ: «Մխիթար Գոշ» գիտամեթոդական հանդես թիվ 1-3 (36), 2013 ձևերը և դրանց դասակարգման խնդիրները, -Վ: «Մխիթար Գոշ» գիտամեթոդական հանդես թիվ 7-9 (38), 2013, էջ 161-166.
3. Կռոյան Ն., Պահանջմունքների հիման վրա դեկանտ վարքագծի ախտորոշումը և կառավարումը կազմակերպություններում, Հայաստանի Հանրապետության սոցիալ-տնտեսական կայուն զարգացման հիմնախնդիրները: Գիտական հոդվածների ժողովածու: - 4 (20), -Եր.: «Անանիա Շիրակացի» միջազգ. հարաբ. համալսարան հրատ. 2013, էջ 138-147.
4. Կռոյան Ն., Կազմակերպություններում անձնակազմի դեկանտ վարքագծի ձևերը և դրանց դասակարգման խնդիրները, - Վ: «Մխիթար Գոշ» գիտամեթոդական հանդես թիվ 7-9 (38), 2013, էջ 161-166.
5. Կռոյան Ն., Խմբային դեկանտացիայի ձևավորումը և կառավարումը կազմակերպություններում, -Վ: «Մխիթար Գոշ» գիտամեթոդական հանդես թիվ 10-12(39), 2013, էջ 220-225.

КРОЯН НАРИНЕ КАРЛОСОВНА

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОФИЛАКТИКИ ДЕВИАНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ РА

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности “Экономика, управление хозяйством и его отраслями”
08.00.02

Защита диссертации состоится 29 декабря 2014г. в 12:30 часов на заседании специализированного совета ВАК РА.015 по экономике, действующего в Ереванском государственном университете
Адрес: г. Ереван, 0009, ул. Абовяна 52.

РЕЗЮМЕ

Становление рыночной экономики, либеральные социально-экономические и структурные реформы ведут к изменениям существующих правил, определяющих поведение людей в области экономических отношений и, в частности, в организациях. Более того, правила, действующие в различных социальных группах, весьма разнообразны. Большинство существующих формальных и поведенческих норм, которые необходимы для успешной работы, могут несоответствовать, а иногда противоречить друг другу. В этих условиях девиантное поведение персонала в организации неизбежно.

О важности управления и профилактики девиантного поведения работников организации свидетельствует существующая статистика в мире и, в особенности, в развитых странах. Специфика исследований по этому вопросу состоит в том, что получение четких данных о поведенческих отклонениях работников и оценки ущерба в результате девиантного поведения является довольно проблематичным. Персонал организаций является частью общества и, соответственно, носителем норм поведения и отклонений от этих норм, присущих этому обществу. Следует отметить, что проявления поведенческих отклонений присущи организациям, независимо от формы собственности.

Целью работы является разработка и предложение соответствующих моделей диагностики и управления девиантного поведения персонала, на основе изучения и методического анализа мирового опыта, а так же исследования наличия существующих механизмов управления и профилактики девиантного поведения персонала в организациях РА.

Для осуществления указанной цели в диссертационной работе были поставлены следующие задачи:

- Анализировать основные экономические, социально-психологические и правовые подходы изучения девиантного поведения;
- Выяснить и дать определение сути девиантного поведения персонала организаций;
- Провести анализ основных задач управления девиантным поведением в Республике Армения;
- Организовать и провести исследование девиантного поведения персонала в организациях Лорийского региона РА;
- Изучить особенности управления девиантного поведения персонала в ЗАО “СЛАЦК”;

- Осуществить классификацию отклоняющегося поведения, предложив подход группирования девиантного поведения по трем уровням;
 - В соответствии с классификацией, для каждой группы определить механизмы диагностики поведенческих отклонений и предложить соответствующие модели управления;
 - Связать управление девиантным поведением с этапами управления персоналом организации и оценить эффективность управления девиантного поведения;
- Основная научная новизна диссертационной работы заключается в следующих результатах:
- Уточнены значения, различия и последствия различных видов отклоняющегося (девиантного и делинквентного) поведения персонала организаций;
 - Предложен и обоснован новый, трехуровневый подход при классификации девиантного поведения персонала организаций и его основе предложена:
 - модель диагностики и управления поведенческими отклонениями на основе выявления потребностей персонала организаций;
 - модель диагностики и управления поведенческими отклонениями руководителей организаций, на основе проявлений особенностей их личных качеств и характеристик;
 - модель диагностики и управления групповых поведенческих отклонений, которые обусловлены групповыми и межличностными отношениями в группах внутри организаций;
 - На всех этапах управления персоналом организации предложена модель разделения функций управления девиантным поведением;
 - Обоснована необходимость понимания неидентичности понятий девиантности и конфликтности, и как следствие обоснована необходимость включения в учебную литературу по менеджменту изучение девиантного поведения персонала организаций и управление им, как отдельного объекта исследования;

NARINE KARLOS KROYAN

THE PERSONNEL DEVIATION BEHAVIOUR PREVENTION AND MANAGEMENT PECULIARITIES IN ORGANIZATIONS OF THE RA

The dissertation is submitted for the pursuing of the Scientific Degree of the Doctor of Economics in the Field of " Economics, Management of Economy and Economic Branches" 08.00.02.

The Defence of Dissertation will take place on 29 December 2014, at 12:30 at the Meeting of Specialized Council 015 in Economics of the Supreme Certifying Committee of the Republic of Armenia acting at the Yerevan State University.

Address: 0009, Yerevan, 52, Abovyan Street.

ABSTRACT

The regulation of the market economics liberation socio-economic and structural reforms lead to the present norms change which cause the population's behaviour in the sphere of economic relations, especially inside organizations. Moreover, all norms accepted by different social groups are rather multiform. Very often the present behaviour norms may not coincide, sometimes even contradict. IN that case the personnel behaviour derivation is inevitable in organizations.

The very witness of the importance of the organization personnel deviation behaviour prevention and management is the registered statistics implemented in most developed countries, though, if we take the present research peculiarities into consideration, the acquired distinct data is quite complicated.

The statistical data analysis in the Republic of Armenia shows that the number of the registered criminal cases within 2010-2013 has become 1495 (+9,7%), in addition to that criminal cases of economic nature- 1462 (+23%). Cases of bribery criminal have increased up to 83 (+13%).

Having analysed all these indices, one should mention the fact that isn't any statistics related to the manifestations of the personnel deviation within organizations in the RA.

Though while observing the above mentioned indexes one may suppose that they reflect the dynamic picture of behaviour deviation inside organizations for the personnel is considered to be an indivisible part of the society as well as the very bearer of those behaviour norms and derivations. One mention that all those manifestations of behaviour derivations are characteristic of organizations irrespective of property form.

The goal of the present research is to investigate the mechanisms directed to the personnel deviation behaviour prevention and management based not only on international experience but also our methodological analysis suggesting corresponding models for behaviour diagnosis and management.

For the implementation of that goal the following issues should be clarified:

- Analyse the main economic and socio-psychological, legal approaches to the deviation behaviors studies.
- Implement the deviation behaviour management problems analysis in the RA.
- Organize the personnel deviation behaviour investigation in Lori Marz institutions.
- Investigate the personnel deviation behaviour management peculiarities in the "Slatsq" NGO.

- Implement the deviation classification suggesting a deviation behavior categorization three-level approach.
- Reveal special diagnosis mechanisms for each group having derivation behaviour inclination and suggest adequate management models.
- Associate the deviation behaviour management with the personnel management stages and assess the efficiency of the deviation behaviour management.

The scientific novelty of the thesis is reflected in the following acquired results:

- The differences, meaning and consequences of the personnel deviation behaviour types have been specified.
- A new three-level approach of the personnel deviation classification has been argued and suggested:
 - A behaviour derivation diagnosis and management model based on the organization personnel needs has been suggested.
 - A behaviour deviation diagnosis and management model conditioned by the organization leader personal character has been suggested.
 - A behaviour diagnosis and management model conditioned by the group, interpersonal relationship within organization has been suggested.
- A personnel deviation behaviour management functions disconnection at personnel management stages has been suggested.
- Deviation behaviour and conflict perception equivalence tendency liquidation necessity has been argued. The deviation behaviour as a specific sphere to study, involvement in handbooks related to management has been argued.