

ՌՈՒԲԵՆ ԱՂՈՒԶՈՒՄՑՅԱՆ
ԼԱՌԻՐԱ ՊԵՏՐՈՍՅԱՆ
ՍՈՆԱ ՊՈՂՈՍՅԱՆ
ԱՆԻ ԽԱԶԱՏՐՅԱՆ

ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ
ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ
ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ՆԿԱՐԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ
ՀՀ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱ
2015

ՀՏԴ 005:159.9
ԳՄԴ 65.290-2+88.5
Կ 250

**Կոլեկտիվ մենագրությունը երաշխավորվել է
տպագրության ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի
գիտական խորհրդի կողմից**

Կառավարչական գործունեության
առանձնահատկությունների հոգեբանական նկարագիր:
Ռ. Աղուզումցյան, Լ. Պետրոսյան, Ս. Պողոսյան,
Ա. Խաչատրյան. - Եր.: 2015, ՀՀ ՊԿԱ.- 232 էջ:

Կոլեկտիվ մենագրությունը նվիրված է կառավարչական գործունեության առանձնահատկությունների հոգեբանական գործունեության վերլուծությանը: Հանգամանորեն քննարկված են պետական և մասնավոր համակարգերում կառավարչական գործունեության հոգեբանական կողմերը: Վերլուծված են պետական կառավարման համակարգի գործառույթներից բխող անհրաժեշտ հոգեբանական որակները, որոնք ապահովում են կառավարչական գործունեության արդյունավետությունը: Ներկայացված է կառավարչական գործունեության ոլորտում ընտրության մեթոդական փաթեթ, որը հնարավորություն կտա կարարելագործելու ժամանակակից կառավարման համակարգը:

ՀՏԴ 005:159.9
ԳՄԴ 65.290-2+88.5

ISBN 978-99930-68-47-1

© ՀՀ ՊԿԱ, 2015թ.

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

| | |
|--------------------|---|
| Ներածություն | 5 |
|--------------------|---|

ԳԼՈՒԽ 1

| | |
|---|----|
| ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ | 7 |
| 1.1. Կառավարման հոգեբանական մեկնաբանությունը | 7 |
| 1.2. Պետական կառավարման համակարգի յուրահատկությունները և հոգեբանական ասպեկտները | 22 |
| 1.2.1. Պետական կառավարման համակարգային բնույթը | 28 |
| 1.2.2. Պետական կառավարման նպատակների դասակարգումը | 34 |

ԳԼՈՒԽ 2

| | |
|--|-----|
| ՊԵՏԱԿԱՆ ՊԱՇՏՈՆՆԵՐԻ ԴԱՍԱԿԱՐԳՈՒՄԸ ԵՎ ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ՆԿԱՐԱԳԻՐԸ | 58 |
| 2.1. Պետական համակարգում պաշտոնների գործառույթների հոգեբանական վերլուծություն | 58 |
| 2.2. Պետական համակարգի աշխատողների փսիխոգրամաների կազմում և հիմնավորում | 100 |
| 2.3. Պետական պաշտոնների դասակարգումը | 116 |
| 2.4. Պետական պաշտոններում ընտրության մեթոդական փաթեթի կազմում | 163 |

ԳԼՈՒԽ 3

| | |
|---|-----|
| ՄԱՍՆԱՎՈՐ ՀԱՏՎԱԾՈՒՄ ՂԵԿԱՎԱՐ ՊԱՇՏՈՆՆԵՐԻ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԻ ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ | 189 |
| 3.1. Կառավարման յուրահատկությունները մասնավոր հատվածում | 189 |
| 3.2. Ղեկավար պաշտոնները մասնավոր համակարգում | 192 |
| 3.3. Ղեկավար պաշտոնների գործառույթների հոգեբանական վերլուծություն | 204 |
| Գրականություն | 221 |

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Կառավարման հիմնահարցը միշտ եղել է և այսօր էլ մնում է տարբեր գիտակարգերի հետազոտության օբյեկտ: Բարձրագույն կրթական համակարգը տարիներ շարունակ պատրաստում էր տարբեր ոլորտների մասնագետներ՝ հիմնականում շեշտը դնելով մասնագիտական ոլորտում կատարողական գործառույթներ իրականացնելու համար անհրաժեշտ գիտելիքների ու հմտությունների վրա: Սակայն ժամանակակից հասարակությունը մասնագիտական գործունեության արդյունավետության ապահովման նոր պահանջներ է առաջադրում: Կառավարչական գործունեությունը դիտարկվում է որպես բարդ և բազմաշերտ գործընթաց, որը մասնագիտական հմտություններից բացի պահանջում է նաև հոգեբանական որակների առկայություն: Ժամանակակից հոգեբանական գիտության մեջ բազմաթիվ են մասնագիտական գործունեության հոգեբանական առանձնահատկություններին վերաբերող հետազոտությունները, սակայն կառավարչական գործունեության հոգեբանական առանձնահատկությունները դեռևս մնում են հետազոտողների ուշադրության կենտրոնում:

Պետական ծառայության համակարգում կառավարչական գործունեության հոգեբանական առանձնահատկություններն իրենց յուրօրինակությամբ ժամանակակից հետազոտողների առջև նոր խնդիր են դնում: Հատկանշական են պետական և մասնավոր ոլորտներում կառավարչական գործունեության հոգեբանական առանձնահատկությունների տարբերությունները: Դրանց ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս պարզել այդ ոլորտների կառավարիչներին անհրաժեշտ հոգեբանական որակները և դրանց ձևավորման պայմանները: Կառավարչական գործունեության գործառույթներով է պայմանավորված աշխատանքի արդյունա-

վետությունն ապահովող հոգեբանական որակները: Սակայն մասնագիտական պատրաստման և վերապատրաստման համակարգում հոգեբանական որակները համարվում են մասնագիտական կոմպետենտության բաղադրիչ, որի զարգացումը և ձևավորումը անմիջականորեն կապվում է մասնագիտական հմտության ձևավորման հետ: Նշված խնդիրների վերաբերյալ հոգեբանական մոտեցումները թույլ են տալիս վերանայել կառավարչական գործունեության և անձի համապատասխանության հիմնահարցը, ինչն էլ արդյունավետ կառավարման հիմքն է:

ԳԼՈՒԽ 1

ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՀՈԳԵՔԱՆԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

1.1. Կառավարման հոգեբանական մեկնաբանությունը

Պետական կառավարման համակարգի հոգեբանական նկարագիրը ստանալու համար նախ անդրադառնանք կառավարման հոգեբանական կողմերին: «Կառավարում» հասկացությունը վերջերս է սկսել շրջանառվել գիտական գրականության մեջ: «Կառավարում» երևույթն առավել քննարկված է հասարակական, տնտեսական համակարգերում: Սակայն վերջին շրջանում կառավարման ամբողջական պատկերը ստանալուն նպաստեցին նաև հոգեբանական մեկնաբանությունները: Հարցի ամբողջական վերլուծությունը թույլ տվեց առանձնացնել կառավարչական գործունեության մեջ իրականացվող գործառույթների հոգեբանական կողմերը: Կառավարման հոգեբանության՝ որպես հոգեբանության առանձին ճյուղի ձևավորումը թույլ տվեց բացահայտել հոգեբանական այն օրինաչափությունները, որոնք առկա են «մարդ-մարդ» փոխհարաբերություններում՝ անկախ կառավարման իրականացման ոլորտից:

«Կառավարում» հասկացությունը լայնորեն գործածվում է տարբեր բնագավառներում և բոլոր դեպքերում խոսքը վերաբերում է կազմակերպված և կանոնակարգվող գործառույթին: Հատկանշական է այն հանգամանքը, որ թեև գիտական գրականության մեջ առկա են «կառավարում» հասկացության բազմաթիվ բնորոշումներ, սակայն բոլորն էլ կառավարումը համարում են մի գործառույթ, որն ապահովում է որոշակի կառուցվածքային համա-

կարգերի և նրանց գործունեության ընթացքի պահպանումը, վերահսկողությունը, նպատակների և ծրագրերի իրագործումը [97]:

Կառավարումը միշտ պետք է պարունակի կազմակերպչական տարր, ուղղորդի և գործնականում իրագործի փոխազդեցություններ մարդկանց միջև: Հետևաբար այն մարդկանց նպատակադրող, կազմակերպող և կարգավորող ազդեցությունն է հասարակական, խմբային և կոլեկտիվ կենսագործունեության վրա, որն իրականացվում է ինչպես անմիջականորեն, այնպես էլ հատուկ կառույցների միջոցով:

Փիլիսոփայական գրականության մեջ (Կ. Պոպպեր, Կ. Յասպերս) կառավարումը վերլուծվում է հասարակության ինքնակառավարվող հատկությունների դրսևորման տեսանկյունից [23]: Այն պատմական երևույթ է, որը պարունակում է բնության, հասարակության և մտածողության բազմաթիվ դիալեկտիկական օրինաչափություններ: Գ. Ատամանչուկը նշում է, որ կառավարման կարևոր ասպեկտները բացահայտվել են սոցիոլոգիական մտքի ներկայացուցիչների միջոցով (Կ. Մարքս, Մ. Վեբեր, Տ. Վեբլեն, Դ. Բերնխեյմ), ովքեր բացահայտել են կառավարման և հասարակական գործընթացների կարգավորման մակարդակների միջև կախվածության գործակիցները: Այդպիսով, ի հայտ է եկել գիտական ուղղություն՝ կառավարման սոցիոլոգիա, որի շրջանակներում կառավարումը դիտարկվում է որպես դասերի, սոցիալական շերտերի և մասնագիտական խմբերի միջև փոխազդեցության բարդ կառուցակարգ [23]:

Հատկանշական է, որ նույն Գ. Ատամանչուկի կարծիքով, կառավարման էությունն ու գործնականում դրա կիրառությունը հասկանալու համար շատ կարևոր են տնտեսագիտական հետազոտությունները: Տնտեսագետների ջանքերի շնորհիվ է հիմնվել մե-

նեջմենթը՝ բիզնեսը, ձեռնարկությունը, արտադրությունը կառավարելու տեսությունը: Տնտեսական և տեխնոլոգիական գիտելիքների համադրությունը, որը կատարել են Գ. Ֆորդը, Ֆ. Թեյլորը, Գ. Էմերսոնը, Ա. Ֆայոլը և այլ հայտնի մասնագետներ, փաստացի խթան է հանդիսացել գիտելիքների այն համակարգի կայացման համար, որը մեր օրերում անվանում են «կառավարման տեսություն»: Այս ուղղությամբ 20-րդ դարում կուտակված փորձն ապացուցել է, որ կառավարումը յուրաքանչյուր կոլեկտիվի տնտեսական գործունեությունը միավորող պարտադիր գործառույթ է:

Կառավարման մեջ ներգրավված են մարդիկ՝ իրենց հետաքրքրություններով, գաղափարներով, իդեալներով, արժեքներով, կամքով, դիրքորոշումներով և այլ հոգեբանական տարրերով: Հաճախ հենց այս սուբյեկտիվ տարրերն են որոշիչ դեր խաղում, որոշում կառավարման բովանդակությունը, ձևն ու արդյունավետությունը:

Կառավարման հոգեբանական ասպեկտների վրա ուշադրության սևեռումը, ինչը պայմանավորված է Զ. Ֆրեյդի հայացքների լայն տարածմամբ, թույլ տվեց կառավարումն ընկալել որպես մարդկանց փոխազդեցության բարդ և արդիական կառուցակարգ: Պետք է նշել, որ կառավարումը՝ որպես մշակութային երևույթ, հաճախ բնութագրվում է բարոյագիտական, գեղագիտական և մանկավարժական տեսանկյունից: Կառավարման մեջ իրագործվում են մարդու բարոյական որակները, և մարդն ինքը կարող է վերլուծվել ու գնահատվել ըստ որոշակի բարոյական նորմերի: Կառավարումը, որը կառավարչական ազդեցությունների հետևանք է, պարունակում է մանկավարժական ներուժ. այն սովորեցնում և դաստիարակում է մարդկանց, ձևավորում նրանց բնավորությունը, հարստացնում գիտելիքներով ու փորձով:

Վերլուծությունից պարզ է դառնում, որ կառավարման մասին պատկերացումների ձևավորման ընթացքն ունի երկար պատմություն: Կառավարման պատմական ասպեկտը պարունակում է հսկայական տեսական և գործնական գիտելիքներ, որոնք հնարավորություն են տալիս տեսնելու կառավարման տեղը և դերը մարդկային քաղաքակրթության տարբեր տիպերում (Ա. Թոյնբի), սոցիալական, կրոնական և ազգային տարաբնույթ խնդիրներ լուծելիս:

Կառավարման բնույթի մասին խորհել են պետական, քաղաքական գործիչներ, մտածողներ՝ սկսած հին Չինաստանի, Բաբելոնի, Եգիպտոսի և Հռոմի ժամանակներից: Եվ հենց պատմական վերլուծությունն է վկայում, որ տարբեր պատմական ժամանակաշրջաններում և տարբեր մշակույթներում կառավարումը միշտ ունեցել է բարդ, բազմամակարդակ բնույթ: Բնական է, որ այն սովորաբար կապված է իշխանության հետ, բխում է նրանից, հենվում իշխանության վրա, ներգրավում իշխանությունն իր կառավարող ազդեցության մեջ: Այն սերտորեն կապված է իրավունքի հետ, շատ դեպքերում ձեռք է բերում իրավական ձև, կիրառում իրավունքի ուժը, իրականացվում է հաստատված իրավական կարգերում: Կառավարման իրավական ասպեկտները սկզբունքային նշանակություն ունեն, քանի որ դրանց չիմացությունը գրոյի է հավասարեցնում կառավարչական որոշումները:

Ամենալայն իմաստով կառավարել նշանակում է ղեկավարել ինչ-որ բան կամ ինչ-որ մեկին: Այն յուրաքանչյուր կազմակերպված համակարգին բնորոշ գործառույթ է և իր էությանմբ պայմանավորված է կառավարվող օբյեկտի վրա կառավարող սուբյեկտի ունեցած ազդեցությամբ՝ համակարգի առջև դրված խնդիրները լուծելու համար՝ դրա կազմակերպումը և անհրաժեշտ գործունեությունն ապահովելու նպատակով [20]:

Թեև կազմակերպություններում կառավարման գործառույթները բազմազան են, սակայն առկա են գործունեության միանման տեսակներ: Այսպես օրինակ՝ գրեթե 100 տարի առաջ Ա. Ֆայոլն առանձնացրել է արտադրության կազմակերպման և ձեռնարկությունը կառավարելու գործունեության վեց հիմնական տեսակներ, որոնք պարտավոր է իրականացնել կառավարչական անձնակազմը՝ տեխնիկական, շուկայական, ֆինանսական, պաշտպանական, հաշվապահական, վարչական: Ըստ Ա. Ֆայոլի՝ վարչական գործողություններն են՝ կանխատեսումը (գործողությունների ծրագրավորումը և կանխատեսումը), կազմակերպումը (ձեռնարկությունում երկու մարմնի ստեղծումը՝ նյութական և սոցիալական), բաշխումը (ձեռնարկության անձնակազմին աշխատանքով ոգևորելը և գործողության ծրագրում հայտնաբերված շեղումները վերացնելը), համաձայնեցումը (կամ համակարգումը, բոլոր գործողությունների և ջանքերի ճիշտ զուգակցումը, կատարման հսկողությունը) [108]: Այլ է սոցիալական կառավարումը. այստեղ գլխավոր տարրերն են կա՛մ մարդիկ՝ որպես տարբեր կազմակերպությունների անդամներ, կա՛մ կազմակերպությունները: Ըստ սոցիալական կառավարման սկզբունքի՝ կառավարման օբյեկտ կարող է լինել օբյեկտիվ իրականության այն մասը, որին ուղղված է կառավարչական ազդեցությունը: Կառավարման օբյեկտ է ինչպես առանձին անհատը, այնպես էլ սոցիալական խումբը: Կառավարման օբյեկտի և սուբյեկտի միջև առկա են դիալեկտիկական փոխհարաբերություններ և փոխազդեցություններ: Այդ դեպքում կառավարման արդյունավետության կարևոր պայման է կառավարման սուբյեկտի համապատասխանությունը օբյեկտին: Այս առումով ուշագրավ է ամերիկացի մենեջեր Լի Յակոկի կարծիքը, ըստ որի՝ կառավարումը ոչ այլ ինչ է, քան մարդկանց աշխատանքով ոգևորելը [76, էջ 134]:

Այսպիսով, սոցիալական կառավարումը ղեկավարի՝ մարդկանց կազմավորված խմբի վրա մշտական ազդեցություն ունենալու գործընթաց է: Հարկ է ընդգծել, որ կառավարման հարաբերությունների համակարգը հիմնվում է երկու սոցիալ-հոգեբանական երևույթի վրա՝ կառավարում և ենթարկում: Կառավարման սուբյեկտը և օբյեկտը, դիտարկվելով որպես կառավարող և կառավարվող համակարգեր, կազմում են կառավարման ընդհանուր համակարգ, որին բնորոշ են տեղեկատվության ապահովումը, որոշում ընդունելու և դրանք իրագործելու գործառույթները [97, էջ 9]:

Հայրենական և արտասահմանյան գիտնականների մեծամասնության կարծիքով, «կառավարում» գիտության առարկան կառավարչական հարաբերություններն են, այսինքն՝ հարաբերությունները կառավարման սուբյեկտի և օբյեկտի, կազմակերպության անդամների միջև, որոնք, ելնելով առաջադրված խնդիրներից, իրենց գործունեությունն իրականացնում են ամենատարբեր կազմակերպչական ենթակառուցվածքների փոխադարձ համաձայնությամբ [73, 97]:

Կառավարչական գործունեությունը սկզբունքորեն տարբերվում է գործունեության մյուս տեսակներից: Այդուհանդերձ, մինչև 20-րդ դարի սկիզբը կառավարումը չէր դիտարկվում որպես հատուկ գործունեություն և առանձին գիտական հետազոտությունների առարկա չէր: 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 համակարգը

[91, 100]: Այդպիսով կառավարումն սկսեցին դիտարկել որպես յուրահատուկ և ինքնուրույն գործունեություն: Եվ այդ թվականին հոգեբանության և կառավարման գաղափարների միավորման շնորհիվ ստեղծվեց միջառարկայական «կառավարման հոգեբանությունը», որի նպատակը կառավարչական գործունեության խնդիրների ուսումնասիրումն ու լուծումն էր հոգեբանական գիտելիքների շնորհիվ: Ուշագրավ է, որ կառավարման հոգեբանությունն առաջացել է ոչ միայն կազմակերպության գործունեության արդյունավետության, այլև մարդու՝ աշխատանքային գործունեության մեջ ինքնազարգացման նպատակով: Ընդգծենք, որ կառավարման հոգեբանական ասպեկտները բացահայտվում են կառավարման հոգեբանության շրջանակներում, որն ուսումնասիրում է կառավարչական գործունեությունը, դրա կազմակերպումը հոգեբանական արդյունավետության տեսանկյունից, ղեկավարի անձի առանձնահատկությունները և նրա գործունեության պայմանների բարելավումը, գործունեության մեջ մարդկանց մոտիվացիայի հոգեբանական ասպեկտները, կազմակերպության գործունեության հարցերն ամբողջությամբ: Կառավարման հոգեբանության նպատակն է կառավարչի կառավարչական հոգեբանական մշակույթի զարգացումը, հոգեբանական գիտելիքների և կարողությունների գործնական կիրառության և տեսական ըմբռնման համար կառավարման մեջ անհրաժեշտ հիմքերի ստեղծումը:

Անդրադառնալով կառավարման գիտության սկզբնավորմանը՝ հարկ է նշել, որ այն զարգացել է մի քանի փուլով: Առաջինը «Գիտական մենեջմենթի դասական տեսության» առաջացման և զարգացման փուլն էր: Այն հիմնվում էր կառավարման մեջ խիստ ռացիոնալիզմի վրա և առավել ամբողջական դրսևորվեց Ֆ. Թեյլորի «Գիտական կառավարում», Մ. Վեբերի «Իդեալական բյու-

րոկրատիա», Ա. Ֆայոլի «Ադմինիստրատիվ գիտություններ» հայեցակարգերում: Մյուս փուլը «Մարդկային հարաբերությունների» դոկտրինայի ձևավորումն ու զարգացումն էր [91]: Այն հիմնականում ընդգծում էր մարդկային գործոնի դերը և կարևորում հոգեբանության, սոցիոլոգիայի ձեռքբերումները կառավարման էությունը հասկանալու հարցում: Դրա հիման վրա մշակվեցին խորհուրդներ՝ մարդկային հարաբերությունները կատարելագործելու, մարդկային գործոնը մոբիլիզացնելու, լիդերի գործունեության արդյունավետությունը բարձրացնելու վերաբերյալ: Այնուհետև ի հայտ եկան կառավարման ժամանակակից տեսություններ (սկսած 50-ականներից մինչ այժմ)՝ տարբեր մոտեցումներով: Վերջին ժամանակներս կառավարման մեջ ավելի հաճախ է կիրառվում **համակարգային** մոտեցումը, որը հնարավորություն է տալիս ողջ կազմակերպությունը տեսնելու միասնական և փոխկապակցված: Այս մոտեցման համաձայն՝ յուրաքանչյուր կազմակերպություն համակարգ է, որի յուրաքանչյուր տարր իր ներդրումն է ունենում դրա զարգացման գործում: Այսպիսով, համակարգային մոտեցման կողմնակիցները բավարար չեն համարում ուշադրության կենտրոնացումը կառավարման առանձին տարրերի վրա, ինչը բնորոշ է վերը նշված տեսություններին:

70-ականներին լայն տարածում գտան կառավարման **իրադրական** տեսության գաղափարները: Այս դեպքում ուշադրության կենտրոնում է գտնվում իրադրությունը, այսինքն՝ իրադարձությունը, որն ազդում է կազմակերպության վրա ժամանակի կոնկրետ պահին: Իրադրական մոտեցման հիմքում ընկած է երկու թեզ. առաջին՝ գոյություն չունի ընդհանրացված արդյունավետ կառավարում բոլոր իրադրություններում, երկրորդ՝ կառավարման արդյունավետությունը պայմանավորված է ամենից առաջ դրա շարժու-

նությամբ և հարմարվողականությամբ այն միջավայրին, որտեղ աշխատում է կազմակերպությունը [31]:

Էմպիրիկ մոտեցման կողմնակիցները չէին ժխտում տեսական սկզբունքների նշանակությունը, սակայն առավել կարևոր էին համարում կառավարման անմիջական փորձի վերլուծությունը: Նրանք կողմ էին կառավարման մասնագիտացմանը, այսինքն՝ կառավարչական աշխատանքը հատուկ մասնագիտության վերածելուն: Այս ուղղության կողմնակից գիտնականների աշխատանքներում են լայնորեն գործածվել «մենեջեր», «մենեջմենթ» եզրույթները [97, էջ 15]:

Կիրառվում է նաև կառավարման **քանակական** մոտեցումը, որը կառավարման այն բոլոր հնարների ընդհանրացված անվանումն է, որոնք կապված են մաթեմատիկայի, վիճակագրության, կիբեռնետիկայի իմացության հետ: Համակարգիչը՝ որպես ժամանակակից կառավարող մշակույթի տարր, թույլ տվեց ազատել կառավարչական աշխատանքն առօրյա, տեխնիկական գործողություններից: Լայն տարածում գտան վերլուծության քանակական և վիճակագրական մեթոդները, մոդելավորումը: Քանակական մոտեցումն արտացոլվեց մի քանի կառավարչական հայեցակարգերում, որոնցից մեկը «Օպերացիոն մենեջմենթի հայեցակարգն» է. կառավարչի համար բավարար չէ միայն կառավարման գիտությանը տիրապետելը, նա պետք է ունենա նաև սոցիոլոգիայի, մաթեմատիկայի, տնտեսագիտության վերաբերյալ գիտելիքներ: Մյուսը «Կառավարչական որոշումների հայեցակարգն է». կառավարչի գործունեության մեջ գլխավորը որոշումների ընդունումն է. կառավարչի ուսուցումը առաջին հերթին պետք է ներառի այնպիսի ծրագրեր, որոնց շնորհիվ կպատրաստվեն ճիշտ և ժամանակին որոշումներ կայացնող կառավարիչներ: Կառավարման

քանակական մոտեցումն է արտացոլվում նաև «Մաթեմատիկական կամ գիտական կառավարման հայեցակարգում»։ համաշխարհային իրավիճակը և դրա հնարավոր բարդացումը պահանջում են, որ կառավարումն ունենա ավելի գիտական բնույթ։ Դրա համար անհրաժեշտ են տարբեր մաթեմատիկական մոդելներ և հայեցակարգեր [97, էջ 16]:

Կառավարչական գործունեությունն ունի հոգեբանական առանձնահատկություններ, որոնց բացահայտումն առավել ամբողջական կդարձնի դրա էությունը։ Այդ առանձնահատկություններից մեկն այն է, որ կառավարչական աստիճանակարգի տարբեր մակարդակներում գործունեության տեսակները բազմազան են։ Դրանք ունեն ստեղծագործական, ոչ ավգորիթմիկ բնույթ, իրականացվում են տեղեկատվության պակասի դեպքում և հաճախ փոփոխվող, երբեմն հակասական իրադրություններում։ Կառավարչական գործունեության հոգեբանական կարևոր առանձնահատկություններից է հաղորդակցման գործառույթի կարևոր դերը։ Հատկապես պետք է շեշտել բարձր հոգեկան լարվածությունը, որն ընդունվող որոշումների համար մեծ պատասխանատվության հետևանք է։

Կառավարչական գործունեության արդյունքը կառավարչական որոշումներն են և պրակտիկ գործողությունները, որոնք անհրաժեշտ են կազմակերպությանը՝ գործունեություն ծավալելու համար։

Այսպիսով, կառավարչական գործունեությունը կազմակերպությունում կառավարման գործառույթներ իրականացնելիս հատուկ ձևով կազմակերպված աշխատանքային գործունեության տեսակ է։

Կառավարման գործառույթները հատուկ կառավարչական գործողությունների այն տեսակն են, որոնք առանձնացվել են կառավարչական աշխատանքը բաժանելու ընթացքում և իրականացվում են հատուկ միջոցներով ու հնարքներով [35, էջ 56]: Կառավարման գործառույթին բնորոշ են համալիր խնդիրները:

Կառավարման գործառույթները բնութագրում են կառավարման օբյեկտի և սուբյեկտի փոխազդեցության ակտիվությունը (առավելապես սուբյեկտի ազդեցությունն օբյեկտի վրա): Արդյունավետ, ամբողջական կառավարման համար դրանք պետք է կիրառվեն համալիր ձևով:

Կառավարչական գործառույթների վերաբերյալ տեսակետները բազմաթիվ են (Մ. Ֆալմեր, Կ. Կիլեն, Գ. Կունց, Ս. Դոննել), սակայն դրանցից ոչ բոլորին ենք մենք անդրադառնում:

Կառավարման գործառույթներն առանցքային տեղ են զբաղեցնում կառավարչական գործունեության մեջ: Մ. Ֆալմերը կառավարման ընդհանուր գործառույթներից առանձնացնում է պլանավորումը, կազմակերպումը, կատարումը, հսկողությունը: Կ. Կիլենը կարևորում է պլանավորումը, կազմակերպումը, ղեկավարումը, մոտիվացիան, հսկողությունը, իսկ Գ. Կունցը և Ս. Դոննելը՝ պլանավորումը, կազմակերպումը, հաստիքների խմբավորումը, ղեկավարումը և լիզերությունը [100, էջ 43]:

Ա. Ֆայոլը կառավարումը դիտարկում է որպես գործընթաց, որը կազմված է չորս փոխկապակցված գործառույթներից՝ պլանավորում, կազմակերպում, մոտիվացիա, հսկողություն [84], [104, էջ 29]: Ավելի ուշ գիտական գրականության մեջ նշվում է հինգերորդ գործառույթի՝ համակարգման մասին:

Հակիրճ անդրադառնանք նշված գործառույթների էությանը:

Պլանավորումը կառավարման գործընթացի (համակարգի, կազմակերպության, ձեռնարկության) գործելու և զարգանալու նպատակների հիմնավորումն ու ընտրությունն է և դրանք ձեռք բերելու միջոցները մատնանշելը [34, էջ 14]: Պլանավորումն ակտիվ կառավարչական ազդեցություն ունի համակարգի վրա, ինչով պայմանավորված են նպատակին հասնելու գործընթացի զարգացման տեմպերը, հաջորդականությունը և ձևերը: Պլանավորման նախապայմանը կանխատեսումն է, այսինքն՝ օբյեկտիվ միտումների բացահայտումը և կազմակերպության զարգացման ապագա հեռանկարը [97, էջ 42]:

Կազմակերպումն այն գործառույթն է, որը կոչված է ապահովելու պլանը (խնդիրը) կատարելու պայմանները [91, էջ 122]:

Կազմակերպչական գործառույթի նպատակը կառավարող և կառավարվող համակարգեր ձևավորելն է, ինչպես նաև նրանց միջև կապեր և հարաբերություններ հաստատելը:

Կազմակերպչական գործառույթի բովանդակության մեջ են մտնում կառավարչական աշխատանքների հետևյալ տեսակները՝ ենթաբաժինների կրթություն, կառավարման մարմինների կազմակերպչական կառուցվածքի ձևավորում, կառուցվածքային տարրերի միջև փոխազդեցության ապահովում:

Հսկողությունը կառավարման կարևոր գործառույթներից է, որի նպատակը գործի իրական վիճակի մասին մշտապես տեղեկատվություն տրամադրելն է: Այն հիմնված է հետադարձ կապի կազմակերպման սկզբունքի վրա, որը գոյություն ունի կառավարման համակարգում օբյեկտի և սուբյեկտի յուրաքանչյուր փոխազդեցության դեպքում և բաղկացած է երեք փուլից՝ տեղեկատվություն ստանալու, այն քննադատորեն գնահատելու և որոշումներ ընդունելու [35, էջ 64]: Այդպիսով, հսկողությունը սկսվում է կատար-

վող օբյեկտի իրական վիճակի մասին տեղեկատվություն ստանալով և ավարտվում է որոշումներ ընդունելով: Ինչպես տեսնում ենք, առանց հսկողության կառավարման գործընթացը մնում է անավարտ: Հսկողության գործառույթը հնարավորություն է տալիս բացահայտելու ձեռնարկության լրացուցիչ պահուստները և ժամանակին անհրաժեշտ շտկումներ կատարելու արտադրության կազմակերպման, դրա համակարգի զարգացման պլանում: Հսկողությունը կարող է լինել մշտական, ընթացիկ, մեկանգամյա, սկզբնական, միջանկյալ, վերջնական: Պետք է հիշել, որ անբավարար հսկողությունը նվազեցնում է պատասխանատվությունը, իսկ գերհսկողությունը՝ նախաձեռնողականությունն ու ինքնուրույնությունը: Հսկողությունը ենթադրում է գործունեության համալիր ուսումնասիրում և մի քանի գործողությունների իրականացում: Դրանք են՝ հետևել կառավարման համակարգում գործընթացի, շարժընթացի և զարգացման օրինաչափություններին, դրա տարրերը համեմատել առաջադրված ծրագրի հետ, գնահատել գործունեությունը քանակական և որակական առումով, բացահայտել համակարգի զարգացման շեղումները, բաց տեղերը, դրանց պատճառները, այնուհետև որոնել նպատակային ուղիները՝ համակարգի աշխատունակությունը բարձրացնելու համար [97, էջ 44]: Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ ղեկավարների աշխատանքային ժամանակի մեծ մասը ծախսվում է հսկողության գործառույթի վրա:

Կառավարման գործընթացի շարունակականությունն ապահովող առանցքային գործառույթը **համակարգումն** է, որի գլխավոր նպատակը աշխատանքի բոլոր օղակների միջև համաձայնություն հաստատելն է՝ նրանց միջև ռացիոնալ կապեր ստեղծելու ճանապարհով: Յուրաքանչյուր կազմակերպության հաջող գործու-

նեության հիմնական պայմաններից է մենեջերների գործողությունների համաձայնեցումը: Դրանք պետք է լրացնեն միմյանց և ուղղված լինեն կազմակերպության գլխավոր նպատակին:

Արդյունավետ կառավարչական գործունեություն իրականացնելու գործում ուրույն դեր ունի **մոտիվացիան** [67, էջ 59]: Այն կառավարման համակարգի տարրերին մղում է իրականացնելու իրենց գործառույթները: Մոտիվացիայի միջոցով իրականացվում է նյութական և հոգևոր արժեքների բաշխման կառավարում՝ պայմանավորված աշխատանքի քանակով և որակով [28, էջ 73]:

Մոտիվացիայի գործառույթը ենթադրում է նյութական և բարոյական խթանների կիրառում, որոնց միջոցով ուղղորդվում է մարդկանց վարքը, ակտիվանում և խրախուսվում են նրանց գործողությունները: Մոտիվացիան ուրիշներին և սեփական անձը գործունեության մղելու գործընթացն է՝ կազմակերպության և անձնային նպատակներին հասնելու համար: Մոտիվացիան դիտարկվում է երկու ասպեկտով՝ որպես հոգեբանական գործընթաց, որն ակտիվացնում է վարքը և ստեղծում մղում՝ ուղղված որոշակի նպատակի, ինչպես նաև որպես պատճառների և պայմանների գիտակցում, ինչը մղում է արդյունավետ աշխատանքի՝ հաշվի առնելով պահանջմունքները, հոգեբանությունը և վարքը:

Մոտիվացիայի հիմնական սկզբունքներն են՝ հաստատել հստակ նպատակներ և առաջադրանքներ, համակարգել արդյունքները և խրախուսման եղանակները, ստեղծել բարենպաստ պայմաններ արդյունավետ աշխատանքի համար, հաշվի առնել աշխատակիցների անձնային որակները, գործածել դրական խթանները [108]:

Կառավարչական գործունեության հատուկ գործառույթ է **անձնակազմի կառավարումը**, որի գլխավոր օբյեկտը մարդն է՝ ո-

րոշակի սոցիալական խմբի կազմում: Անձնակազմի կառավարման ժամանակակից հայեցակարգը հիմնված է ինչպես վարչական կառավարման սկզբունքների և մեթոդների, այնպես էլ մարդկային հարաբերությունների, մոտիվացիայի և անձի համակողմանի զարգացման սկզբունքների վրա: Անձնակազմի կառավարումը ռազմավարական գործառույթ է և ենթադրում է կադրային ռազմավարության մշակում, անձնակազմի ընտրություն՝ ըստ կազմակերպության փիլիսոփայության, կոլեկտիվ ջանքերի խրախուսում, որն ուղղված է կազմակերպության զարգացմանն ու խթանմանը՝ հաշվի առնելով անհատական գործունեության դրակները, աշխատանքային վեճերի նվազեցմանը և աշխատավայրում դրական բարոյահոգեբանական մթնոլորտ ստեղծելուն [109]:

Այսպիսով, կառավարման գործառույթները կառավարման համակարգում հանդես են գալիս համատեղ և ապահովում են կառավարչական գործունեության արդյունավետությունը:

1.2. Պետական կառավարման համակարգի յուրահատկությունները և հոգեբանական ասպեկտները

Պետական կառավարման համակարգի էությունը հասկանալու համար նախ և առաջ անհրաժեշտ է անդրադառնալ «պետություն» հասկացությանը, դրա էությանն ու կազմավորմանը: Ակնհայտ է, որ պետական կառավարման համակարգն իր բովանդակությամբ բազմաբնույթ է, բարդ պահանջներ է ներկայացնում համակարգում աշխատողներին, և այդ համակարգի ճիշտ կազմակերպումից ու գործունեությունից է կախված հասարակության բարօրությունը:

Նոր ժամանակների մարտահրավերները թելադրում են մարդկանց մտածողության, վարքի և համագործակցության նոր ձևեր: Նորովի պետք է զարգացվի և կազմավորվի նաև սուբյեկտիվ գործոնը: Իսկ դա պահանջում է այնպիսի հասարակական աղբյուրների ու գործոնների հիմնավոր ուսումնասիրություն և գործնական յուրացում, որոնք բնորոշում են ժամանակակից պետական կառավարման էությունը: Ահա թե ինչու առավել կարևոր է պետական կառավարման տեսության առկայությունը ամբողջական գիտելիքի տեսքով, որը ներառում է ինչպես պետական կառավարման համաշխարհային, համընդհանուր, այնպես էլ խիստ ազգային, հենց տվյալ երկրին բնորոշ օրինաչափություններն ու ձևերը:

Անհրաժեշտ է միանգամից ընդգծել, որ մարդկանց հանրություն (փոքր կամ մեծ) պետությունն առաջացել է, անհրաժեշտ է և միշտ արդիական է հենց այն պատճառով, որ հասարակությունը բաց համակարգ է (Կարլ Պոպպեր), որտեղ ապագան բնավ պայմանավորված չէ անցյալով, այլ կախված է մարդկանց կամքից,

էներգիայից և գործողությունների կազմակերպվածությունից: Այն լինում է այնպիսին, ինչպիսին արարում են մարդիկ: Պատմական ժառանգությունը, որը մարդիկ որպես «նյութ» են կիրառում իրենց կյանքը կառուցելու համար, նույնպես նախորդ սերունդների կենսագործունեության արդյունք է:

Նոր ժամանակների մարտահրավերներին պատասխանելու համար կարևոր է կառավարման նոր մոտեցումը: Այս առումով ուշագրավ է Գ. Վ. Ատամանչուկի այն միտքը, որ փոփոխություններ հնարավոր են միայն կառավարման նոր մոտեցման դեպքում: Հենց կառավարումը կարող է ունենալ առաջնային դեր և ապահովել հասարակության մտավոր առաջընթացը, ինչպես դա տեղի է ունեցել շատ երկրներում: Իր հերթին կառավարումն ունակ է դառնալու հասարակական զարգացման իրական շարժիչ ուժ այն դեպքում, երբ հասարակությունը բավականաչափ գիտելիք կկուտակի կառավարման վերաբերյալ, և այդ գիտելիքը կհարգվի ու գործնականում կկիրառվի: Կառավարման գործընթացներում գիտելիքի ներդրումը հնարավոր է միայն այն ժամանակ, երբ հասարակությունը կհասկանա, որ իրեն կառավարելու իրավունք ունեն բացառապես բանիմաց, բարոյական և կառավարչական իմաստով պատրաստված մարդիկ [23]:

Ա. Վ. Պիկուկինի աշխատության մեջ հանդիպում ենք այն մտքին, որ պետական կառավարման համակարգը գիտակարգ է, որն ուսումնասիրում է հասարակության մեջ սոցիալ-տնտեսական գործընթացների պետական կառավարման կազմակերպումը: Պետական կառավարման համակարգի առարկան մարդկանց կենսագործունեության արտադրական, սոցիալական և ոգեղեն ազդեցության ձևերն ու մեթոդներն են, որոնք կապված են միմյանց քաղաքական և տնտեսական համակարգերի ընդհանրությամբ [79]:

Պետությունը, լինելով բարդ, բազմամակարդակ հասարակական երևույթ և հանդես գալով որպես կառավարման սուբյեկտ՝ պետական կառավարման առջև համակարգվածության պահանջ է դնում: Ի տարբերություն կառավարման մյուս տեսակների՝ պետական կառավարման համար համակարգվածությունը սկզբունքային նշանակություն ունի [65]: Միայն դրա առկայության դեպքում պետական կառավարումը կլինի համաձայնեցված, համակարգված, որոշակիորեն նպատակաուղղված, ռացիոնալ և արդյունավետ: Այլ կերպ ասած՝ պետական կառավարումը պետության գործնական, կազմակերպող և կարգավորող ազդեցությունն է մարդկանց հասարակական կենսագործունեության վրա՝ համակարգելու, պահպանելու կամ վերափոխելու նպատակով՝ հիմնվելով իշխանության ուժի վրա:

Պետությունը խնդիրներ չի լուծում, ինչպես կարող է թվալ առաջին հայացքից (ինքը ոչինչ չի ստեղծում), այլ ստեղծում և ապահովում է խնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ կազմակերպչական և իրավական պայմաններ, որոնց ուղղվում են հասարակության այն անդամների ջանքերը, ովքեր զբաղված են նյութական, հոգևոր և սոցիալական արտադրանք ստեղծելով: Պետության համար կարևոր են ժողովրդի ազգային հետաքրքրությունները, դրանց կապն ու փոխկապվածությունը աշխարհի այլ ժողովուրդների հետաքրքրությունների հետ:

Հասարակության մեջ պետության հատուկ կարգավիճակն ապահովվում է հենց նրա կառուցվածքների և կառուցակարգերի միջոցով, ինչպես նաև ձևավորվում և ամրապնդվում է համընդհանուր կամքը՝ պետական հաստատություններին հաղորդելով պարտադիր բնույթ: Պետությունն իր կառույցների միջոցով ընդունում է օրենքներ և նորմատիվ ակտեր (վարքի կանոններ) և դրանք կյան-

քի է կոչում հատուկ մեթոդներով, այդ թվում՝ վարչական և քրեաիրավական: Կարելի է ասել, որ պետությանն է պատկանում սահմանադրության լեգիտիմ մենիշխանությունը:

Այսպիսով, պետությունը բարդ կազմավորում է, որը մեծ ազդեցություն է գործում հասարակության վիճակի ու զարգացման վրա: Պետության և հասարակության միջև գոյություն ունեն ուղիղ և հետադարձ կապեր, տեղի է ունենում տեղեկատվության և գործունեության փոխանակում: Այլ կերպ ասած՝ պետությունը հասարակության հրապարակային և լեգիտիմ իշխանական ուժն է:

Կարելի է առանձնացնել ներկա ժամանակաշրջանում պետությանը բնորոշ մի քանի հասարակական գործառույթներ: Նախ հասարակության ամբողջականությունը պահպանելու գործառույթը, որի ձև է տվյալ հասարակությունը: Այն կարելի է անվանել քաղաքական գործառույթ, քանի որ քաղաքականության վերջնական նպատակը հասարակության հանգիստ և ներդաշնակ զարգացումն է: Պետությունն առաջացել է հասարակության մեջ քառսը հաղթահարելու, հակասությունները օրենքի շրջանակներում լուծելու նպատակով և իրականացնում է այնպիսի հասարակական գործառույթ, ինչպիսին ժողովրդի ազատության, պատմական գոյության և ինքնավարության ապահովումն է համաշխարհային հանրույթում:

Ելնելով վերոգրյալից՝ կարելի է ասել, որ պետական կառավարման յուրահատկությունը պայմանավորված է պետության զարգացման մակարդակով ու բնույթով:

Անդրադառնալով պետական կառավարման էությանը՝ նշենք, որ դրա համար որոշիչ են գիտակցության հակասականությունը, անկայունությունը, ճկունությունը և բազմազանությունը [24, էջ 77]: Պետական համակարգում աշխատում են տարբեր գիտակցության

տեր մարդիկ: Շատ խնդիրներ հենց այստեղից են առաջանում: Միևնույն որոշումները նրանք մեկնաբանում են տարբեր կերպ՝ ըստ իրենց ընկալման: Այդպես են նրանք վերաբերվում կառավարվող օբյեկտներին և դրանց գործառույթյան պայմաններին: Այդպիսով գծագրվում է սուբյեկտիվ գործոնի տարրերի բարդ համակարգը՝ *պահանջմունքներ-հետաքրքրություններ-կամք-նորմեր-դրդապատճառներ-ազդակներ*: Հենց այս շղթայում է ձևավորվում և իրագործվում պետական կառավարումը [65, էջ 124]: Հենց այս համակարգի զարգացածությունն ու կազմակերպվածությունն են որոշում պետական կառավարման հնարավորությունները և հասարակության հետ փոխհարաբերությունների բնույթը: Սուբյեկտիվ գործոնի կազմավորման մեջ մեծ տեղ է հատկացվում մենեջմենթին, հասարակական կառավարմանը և հասարակական ինքնակառավարմանը: Կառավարման այդ տեսակները կապված են միմյանց հետ, նրանց սուբյեկտը հասարակությունն է, սակայն կազմակերպվածության մակարդակով և բնույթով դրանք տարբերվում են:

Պետական կառավարման ամբողջական բնութագիրը տվել է Ն. Ի. Գլազունովը.

1. Պետական կառավարումը սոցիալական կառավարման տարատեսակ է, սակայն դրա բնույթը և էությունը որոշվում են միայն կառավարման տվյալ տիպին բնորոշ հատկություններով:

2. Պետությունը նպատակաուղղված, կազմակերպող և կարգավորող ազդեցությունների սուբյեկտ է: Պետական կառավարման բնույթը կոնկրետ պատմական ժամանակում որոշվում է պետության զարգացման բնույթով: Պետությունը՝ որպես ուղեղային կենտրոն, խթաններ՝ հրահանգներ է տալիս պետական կառավարմանը՝ հասարակական օրգանիզմի նյարդային համակարգին:

3. Պետական կառավարումը հիմնվում է իշխանական լիազորությունների վրա և պետական իշխանության իրագործման միջոց է, իշխանություն, որը տարածվում է ողջ հասարակության վրա: Պետական իշխանության կողմից հաստատվող օրենքները, ընդհանուր և մասնավոր որոշումները, կանոնները, որոնք ապահովվում են պետության հեղինակության շնորհիվ, պարտադիր են հասարակության բոլոր անդամների համար:

4. Պետական կառավարման յուրահատկությունը պայմանավորված է կառավարումն ընդգրկող հասարակական երևույթների բնույթով և ծավալով: Պետական կառավարման առանցքում ընդհանուր խնդիրների լուծումն է, բոլոր քաղաքացիների գործողությունների համաձայնեցումը, ընդհանուր հետաքրքրությունների պաշտպանությունը, հասարակության, այլ ոչ թե առանձին քաղաքացիների և սոցիալական խմբերի պահանջմունքների բավարարումը:

5. Լայն իմաստով պետական կառավարումը՝ որպես համակարգ, պետական իշխանության անմիջական իրագործում է, քաղաքական-պետական որոշումների ընդունում և կատարում, հասարակության մեջ օրինապաշտության և օրինապահության հսկողություն: Պետական կառավարման սուբյեկտներն են պետական իշխանության օրենսդրական և դատական մարմինները:

6. Նեղ առումով պետական կառավարումը պետական մարմինների իշխանության գործունեությունն է:

7. Պետական ազդեցության մեթոդների և միջոցների ամբողջության մաս են կազմում ոչ միայն իրավական, քաղաքական, տնտեսական կարգավորումը, համաձայնեցումը, համոզումը, խթանումը, այլև հարկադրանքը իրավապահ պետական մարմինների միջոցով: Պետական իշխանությունը և կառավարումն ունեն

իրավական և քաղաքական պայմանավորվածություն, իսկ իրագործվելիս՝ պետական ապարատի ուժ, որն ունի նաև հարկադրանքի միջոցներ:

Նախագահի, կառավարության և իշխանության այլ մարմինների կողմից իրականացվող պետական կառավարմանը բնորոշ են համընդհանուր գործառույթները, նորմատիվ-բաշխողական կարգավորումը և գործունեության օրինական բնույթը [39, էջ 31]:

Ինչպես երևում է այս բնութագրումից, պետական կառավարման բնույթը պայմանավորված է պետության զարգացման մակարդակով, հասարակության պահանջմունքների բավարարմանն ուղղված գործողություններով:

1.2.1. Պետական կառավարման համակարգային բնույթը

Հայտնի է, որ պետությունն իր գործունեությունը ծավալում է ոչ թե առանձին, անկախ կառույցների միջոցով, այլ որպես ամբողջական, միասնական համակարգ: Պետական կառավարման համակարգը պատմականորեն ձևավորված երևույթ է՝ հիմնված ազգային պետության և ժամանակակից քաղաքական համակարգի վրա: Կառավարման խնդիրների նկատմամբ հետաքրքրությունն առաջացել է դեռևս անտիկ աշխարհում (Պլատոն, Արիստոտել) [46]:

Ինչպես արդեն նշել ենք, պետական կառավարումը չի կարող գոյություն ունենալ առանց համակարգման: Դրան են ուղղված բազմաթիվ պետական մարմինների, հասարակական կառույցների, ծառայողների, անձանց գործունեությունը: Պետական կա-

ռավարման մաս են կազմում բազմաթիվ կառավարչական որոշումներն ու գործողությունները: Եվ միայն համակարգման շնորհիվ դրանք կարող են լինել համաձայնեցված, նպատակատուղված, ռացիոնալ, արդյունավետ [65]:

Պետական կառավարումը՝ որպես կազմավորված ամբողջություն, պետք է իմաստավորվի կառավարիչների կողմից: Պետական կառավարման համակարգայնության խնդիրները ժամանակակից փուլում հետազոտողների կողմից դիտարկվում են համակարգերի, համակարգային վերլուծության, համակարգային մոտեցման տեսությունների հիման վրա: Պետական կառավարման համակարգային բնույթը դրսևորվում է այն բանում, որ ապահովվում է բաշխման (թիմային-վարչական) և գործընկերային հարաբերությունների միասնությունը սոցիալական հարաբերությունների և գործընթացների կարգավորման հարցում: Ինչպես յուրաքանչյուր այլ համակարգ, պետական կառավարման համակարգը ևս ունի ընդհանուր առանձնահատկություններ և բաղկացած է միմյանց հետ փոխազդեցության և փոխկապվածության մեջ գտնվող տարրերից:

Պետական կառավարման առանձնահատկություններից է ամբողջականությունը, որի բաղկացուցիչ տարրերը չեն հանգեցնում դրանց գումարին: Ամբողջության մեջ միավորված տարրերը ձեռք են բերում համակարգված որակական հատկանիշներ, դրանց փոխազդեցության և փոխկապվածության հարաբերություններն օրինաչափ են և ենթարկվում են օրենքների:

Հատկանշական է, որ համակարգը՝ որպես ամբողջություն, արձագանքում է միջավայրի և իր ներսից եկող ազդակներին: Իսկ որ ամենակարևորն է, պետական կառավարման համակարգը

ձևավորվում և գործունեություն է ծավալում նպատակաուղղված և ռացիոնալ:

Այս առումով ուշագրավ է Օ. Մ. Ռոյի մոտեցումը, ըստ որի՝ պետական կառավարումը՝ որպես համակարգ, իրականացնում է հետևյալ գործառույթները.

1. *Ինստիտուցիոնալ* (իրականացվում է սոցիալ-տնտեսական, իրավական և քաղաքացիական ինստիտուտների կողմից պետական հիմնահարցերը լուծելու դեպքում իշխանական պարտականությունները բաշխելու համար):

2. *Կարգավորող* (իրականացվում է նորմերի և օրենքների միջոցով, որոնք կոչված են հաստատելու ընդհանուր կանոններ և կարգավորում են սուբյեկտների վարքը):

3. *Նպատակադրող* (սոցիալ-տնտեսական և քաղաքական զարգացման հեռանկարային ուղղությունների ընտրություն և մշակում):

4. *Գործառական* (իրականացվում է պետության ողջ տնտեսությունը պահպանելուն ուղղված գործողությունների մշակման և կատարման միջոցով):

5. *Գաղափարական* (իրականացվում է այնպիսի ընդհանուր ազգային գաղափարախոսության ձևավորման միջոցով, որը կոչված է համախմբելու հասարակությանը պետության սահմաններում):

Դիտարկելով պետական կառավարման համակարգը՝ Օ. Մ. Ռոյը մատնանշում է դրա ձևավորման հետևյալ սկզբունքները. իշխանության բաշխում, փոխլրացում, ինքնիշխանություն, ժողովրդավարություն և միատարրություն [40]:

Ուշագրավ է, որ եթե պետական կառավարման համակարգում օրենքները ճիշտ են կիրառվում, ապա հասարակությունն ա-

ռաջընթաց է ապրում: Գործողությունների ոչ համարժեք արտացոլման դեպքում կառավարման պրակտիկայում առաջանում են անհամաչափություններ, հակասություններ և կոնֆլիկտներ [40, էջ 44]:

Պետական կառավարման համակարգում շատ կարևոր են նպատակները, դրանց առաջադրումը և իրագործումը: Պետության նպատակները բազմազան են: Սակայն չկա մի քաղաքական ռեժիմ, որը, թեկուզ ձևականորեն, գլխավոր նպատակ չհամարի իր պետության քաղաքացիների բարօրությունը [40, էջ 50]:

Պետական կառավարման նպատակների հստակ և հիմնավորված ձևակերպումը կարևոր կառավարչական խնդիր է: Նպատակների լիարժեք իրականացման համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել նախկին փորձը, առավել արդիական հասարակական պահանջմունքները, որոնք ունեն ռեսուրսային հիմք: Նպատակադրման գործընթացը պետք է դիտարկել որպես կառավարվող օբյեկտի զարգացման նպատակների հիմնավորում՝ հասարակական պահանջմունքների և իրական հնարավորությունների վերլուծության հիման վրա: Ն. Ի. Գլազունովը նշում է, որ նպատակի հիմնավորումը, լինելով կառավարող համակարգի ազդեցության բաղկացուցիչ փուլ, ունի իր օրինաչափություններն ու պարտադիր գործողությունները [39, էջ 116-118]:

Նպատակադրման առաջին օրինաչափությունը «նպատակ» հասկացության մեջ է: Կառավարման նպատակն արտացոլում է կառավարվող օբյեկտի ցանկալի, հնարավոր և անհրաժեշտ վիճակը, որին պետք է հասնել: Դա այն իդեալն է, տրամաբանորեն հիմնավորված կառուցվածքը, որը պետք է ստեղծել և կյանքի կոչել:

Նպատակադրման երկրորդ օրինաչափությունը որոշվում է այդ գործընթացի սուբյեկտիվությամբ: Նպատակը ձևակերպվում

է մարդկանց կողմից, հանդես է գալիս որպես անհրաժեշտ միջ-նորդավորված գործոն օբյեկտիվ իրական միտումների և կառավարման սուբյեկտի մտավոր, կամային ոլորտների և պահանջ-մունքների միջև: Երրորդ օրինաչափությունը այլընտրանքային սոցիալական կանխատեսումների անհրաժեշտությունն է, թափանցիկ քննարկումը և նպատակների կառուցումը՝ ըստ դրանց կարևորության:

Չորրորդ օրինաչափությունը նպատակները ծրագրի և գործողությունների մեջ ներդնելն է՝ որպես ապագայի զարգացման ռազմավարություն: Ծրագրերը պարունակում են հասարակության զարգացման հայեցակարգ, որը միտված է քաղաքացիների կյանքի որակը բարձրացնելուն և դրա իրագործման հիմնավորված կառուցակարգ է:

Կառավարել նշանակում է ծրագրավորել զարգացումը: Ծրագրերը վերաժվում են կոնկրետ պլանների, որտեղ հստակ մատնանշվում են իրագործման ժամկետները, փուլերը, ռեսուրսները, մեթոդները, սուբյեկտների գործողությունները և դրանց համար պատասխանատվության չափը [40, էջ 51]:

Անդրադառնանք պետական կառավարման մեջ նպատակների ծառին: Հիմնական նպատակների իրագործման հետ մեկտեղ առաջանում են նաև բազմաթիվ կողմնակի նպատակներ, որոնք կոչված են ապահովելու պետության՝ որպես համակարգի ամբողջությունը, դինամիզմը և հուսալի կառավարումը: Պետական կառավարման համակարգի նպատակների կառուցվածքը ձևավորելը, դրանք աստիճանակարգային համակարգում ամրագրելը, տարբեր բովանդակություն ունեցող նպատակների փոխկապվածությանը հետևելը, դրանց տրամաբանությունը և փոխադարձ կապը հիմնական նպատակի հետ կոչվում է «նպատակների ծառ», ո-

որը պետական զարգացման ծրագրի նպատակների կառուցվածքի ձևավորման միջոց է և ապահովում է բազմաթիվ նպատակների և ենթանպատակների փոխկապվածությունը, տրված ուղղությամբ որակական փոփոխություններ կատարելու համաձայնությունը:

«Նպատակների ծառն» ունի աստիճանակարգային կառուցվածք: Դրանում, ըստ էության, ներկայացված է պետական կառավարման ընդհանուր ռազմավարությունը, որը նրան տալիս է համակարգային կազմակերպված բնույթ: Պետական կառավարման «նպատակների ծառը» ձևավորում է կախվածության կոնկրետ համակարգ, որը թույլ է տալիս որոշել յուրաքանչյուր կոնկրետ նպատակի տեղը և դերը դրա իրագործման ժամանակ: Պետական կառավարման «նպատակների ծառի» ձևավորումն ընդհանուրից ընթանում է դեպի մասնավոր: Ուղղորդողը գլխավոր նպատակն է: Դրանից սկիզբ են առնում միջանկյալ նպատակները: Այնուհետև կատարվում է նպատակադրում, նպատակի որոշում և հաստատում: «Ծառի» կառուցումը տեխնիկական մեթոդաբանական հնարք է, որը չունի գաղափարական և քաղաքական լարվածություն, տալիս է ամբողջական պատկերացում պետության բնույթի մասին, դրա նպատակի սոցիալական ուղղվածությունն է: «Նպատակների ծառում» ներկայացված նպատակները պետք է համապատասխանեն գլխավոր պահանջին՝ լինեն սոցիալապես շահադրդված, օբյեկտիվ և հիմնավորված: «Նպատակների ծառի» վրա մատնանշվում են հասանելի նպատակները: Բայց երբեմն, ինչպես նշում է Ն. Ի. Գլազունովը, անհրաժեշտ է մտածել և բարձրաձայնել անմատչելի նպատակների մասին: Օրինակ՝ նախագահը, պաշտոնատար անձը հրապարակավ ընդունում է, որ գիտի գոյություն ունեցող խնդրի և դրա արագ լուծման վերաբերյալ մարդկանց հույսի մասին: Գիտի, սակայն անհրաժեշտ է համա-

րում ընդունել, որ խնդրի լուծման համար ռեսուրս չունի, և այդ փաստը դեռ չի նշանակում ընդհանրապես չլուծել տվյալ խնդիրը: Տվյալ փուլում անհասանելի խնդիրների մատնանշումը նշանակում է բաց զրույց մարդկանց հետ որպես գործընկեր, այլ ոչ թե որպես կառավարիչ, և ամրապնդում է իշխանության հանդեպ վստահությունը [39]:

1.2.2. Պետական կառավարման նպատակների դասակարգումը

Պետական կառավարման նպատակների դասակարգման և համակարգման խնդիրը պետականագետների հետազոտության, բանավեճերի և քննարկումների առարկա է: Դրանց դասակարգման վերաբերյալ առկա է մի քանի մոտեցում: Քննարկենք դրանցից մի քանիսը, մասնավորապես՝ Գ. Վ. Ատամանչուկի, Ն. Ի. Գլազունովի, Խել Զ. Ռեյնի, Դ. Պ. Ջերկինի և Վ. Գ. Իգնատովի, Վ. Ֆ. Կալինայի և Վ. Ա. Կոզբանենկոյի տեսակետները: Այս առումով առավել տրամաբանական է և հիմնավորված Գ. Վ. Ատամանչուկի մոտեցումը. նա առաջադրում է պետական կառավարման նպատակների հետևյալ տեսակները.

- ✓ հասարակական-քաղաքական, որոնք ներառում են հասարակության ամբողջական, համընդհանուր, հավասարակշռված և որակական զարգացումը,
- ✓ սոցիալական, որոնք արտացոլում են հասարակական-քաղաքական նպատակների ազդեցությունը հասարակության սոցիալական կառուցվածքի վրա,
- ✓ հոգևոր, որոնք մի ասպեկտով կապված են հոգևոր արժեքների ընկալման հետ, որոնցով ղեկավարվում է հասարա-

կությունը, իսկ մյուսով՝ հասարակական-քաղաքական և սոցիալական նպատակների իրագործման մեջ հասարակության հոգևոր ներուժի ներգրավման հետ,

- ✓ տնտեսական, որոնք բնութագրում և հաստատում են տնտեսական հարաբերությունների համակարգը՝ ապահովելով հասարակական-քաղաքական և այլ նպատակների իրականացման նյութական հիմքը,
- ✓ արտադրական, որոնք կայանում են այն կառավարվող օբյեկտների ակտիվության ստեղծման և պահպանման մեջ, որոնք համապատասխանում են վերը նշված նպատակներին և դրանց իրագործմանը,
- ✓ կազմակերպչական, որոնք ուղղված են պետական կառավարման սուբյեկտների և օբյեկտների կազմակերպչական խնդիրները լուծելուն՝ գործառնական և կազմակերպչական կառուցվածքներին համապատասխան,
- ✓ գործունեական, որոնք ենթադրում են դրանց բաշխում և կարգավորում կոնկրետ կառուցվածքներով, աշխատանքային և ծառայողական վայրերով,
- ✓ տեղեկատվական, որոնք հանգեցնում են ցանկալի նպատակներին,
- ✓ բացատրական, որոնք պահանջում են գիտելիքների, դրդապատճառների և խթանների մշակում, ինչը նպաստում է պետական կառավարման համընդհանուր նպատակների համալիր իրագործմանը [25, էջ 168]:

Ն. Ի. Գլազունովն առաջարկում է պետական մարմինների և պետական կառավարման համակարգի համար նպատակների հետևյալ դասակարգումը. *նպատակ-առաջադրանքներ, նպատակ-կողմնորոշիչներ, ինքնապահպանման նպատակներ* [39]:

Պետական մարմինների նպատակ-առաջադրանքները կառավարչական նպատակներ են, այսինքն՝ սոցիալական համակարգի կառավարման նպատակներ, որոնք բովանդակային առումով միտված են գլխավոր նպատակի ձեռքբերմանը: Նպատակ-առաջադրանքներն առաջադրվում են կառավարման սուբյեկտի կողմից և, որպես կանոն, ամրագրվում են օրենքի դրույթներում: Դրանք արտահայտում են տվյալ կազմակերպչական կառուցվածքի նշանակությունը, տեղը և դերը պետական կառավարման համակարգում:

Նպատակ-կողմնորոշիչներն արտացոլում են կոլեկտիվի անդամների ընդհանուր նպատակները և կոչված են իրականացնելու առաջադրված նպատակ-առաջադրանքները: Պետական մարմինների կոլեկտիվի նպատակ-կողմնորոշիչների բացահայտումը և ձևավորումը պատրաստակամության կարևոր տարր են և ցուցանիշ, պետական ծառայողների մոտիվացիոն մշակույթի և պրոֆեսիոնալիզմի դրսևորում: Յուրաքանչյուր բնագավառում նպատակ-կողմնորոշիչները պետք է համապատասխանեն սոցիալական նպատակ-առաջադրանքներին:

Ինքնապահպանման նպատակներն արտացոլում են ամբողջականությունն ու կայունությունը պահպանելու ձգտումը, հավասարակշռության պահպանումը շրջապատող միջավայրի հետ փոխազդելիս: Նպատակների հենց այդ տեսակի մեջ են դրսևորվում համակարգի ջանքերը՝ ուղղված դրա կատարելագործմանն ու անհրաժեշտ ռեսուրսներով ապահովելուն:

Իսել Զ. Ռեյնին առաջադրում է հետևյալ տիպաբանությունը.

1. Պաշտոնական նպատակները կազմակերպության հիմնական նպատակների և արժեքների հրապարակային ձևակերպումներն են: Դրանք հիմնականում արտահայտվում են կազմակեր-

պության կոչման մասին գրույցներում կամ տարեկան հաշվետվության մեջ՝ մեծացնելով կազմակերպության լեգիտիմությունը և խթաններ ստեղծելով աշխատակիցների համար:

2. Օպերատիվ նպատակները հարաբերականորեն կոնկրետ, անմիջական նպատակներ են, որոնց ձգտում է կազմակերպությունը, և որոնք արտացոլվում են կազմակերպության իրական գործողություններում [93, էջ 127-128]:

Դ. Պ. Զերկինը և Վ. Գ. Իգնատովը մատնանշում են կառավարչական նպատակների դասակարգման մի քանի հիմք.

- ✓ հասարակական-քաղաքական արժեքների սանդղակի մակարդակով՝ բարձր նպատակներ և առօրյա գործնական նպատակներ,
- ✓ ընդհանրության աստիճանով՝ համապետական, ազգային, դասային, խմբային, կոլեկտիվ, անհատական,
- ✓ հասարակության կենսագործունեության համար նշանակալիության առումով՝ տնտեսական, սոցիալական, քաղաքական, մշակութային,
- ✓ ժամանակային առումով՝ երկարատև, միջնաժամկետ, կարճաժամկետ, ընթացիկ,
- ✓ արդիականության առումով՝ անկախ իրադրությունից, արագ իրագործում պահանջող,
- ✓ հասանելիության աստիճանով՝ իրական և հավանական ձեռք բերվող նպատակներ [40, 54]:

Նպատակների դասակարգումը որոշումների կայացման գործընթացի կարևոր կողմն է: Որոշումների տեսակների տարբերությունը պայմանավորված է նպատակի տիպով: Համազգային, համապետական, երկարաժամկետ նպատակներն արտացոլվում են պետության ղեկավար մարմինների քաղաքական որոշումներ-

րում, ընդհանուր քաղաքական ռազմավարությունների ձևով: Տնտեսական, սոցիալական և այլ նպատակները, որոնք կապված են հասարակության առանձին ոլորտների գործունեության և զարգացման հետ, կազմում են համապատասխան քաղաքական գործիչների գործունեության ռացիոնալ հիմքը: Կարճաժամկետ, ընթացիկ նպատակներն արտացոլվում են օպերատիվ-տակտիկական որոշումներում: Տարածաշրջանային և տեղական խնդիրներն ու նպատակներն արտացոլվում են կառավարման և իշխանության համապատասխան մակարդակների մարմինների որոշումներում:

Հատկանշական է, որ Վ. Ֆ. Կալինայի և Վ. Ա. Կոզբանենկոյի կարծիքով, պետական կառավարման նպատակները ձևավորելիս պետք է ելնել պետության՝ որպես համակարգի զարգացման պատմական գործընթացի տրամաբանությունից, որտեղ յուրաքանչյուր նախորդ նպատակ պայմանավորում է հաջորդը [40, 65]: Բնական է, որ ընդհանուր նպատակի հետ մեկտեղ պետությունն առաջադրում է այլ կարևոր նպատակներ ևս, որոնք կոչված են զարգացնելու և լրացնելու հիմնական նպատակը: Պետական կառավարման նպատակները բխում են պետության նպատակներից՝ հետապնդելով դրա հասարակական գործառույթի իրականացումը: Պետական քաղաքականության առանցքը, հիմնական ռազմավարական նպատակն այնպիսի պայմանների ստեղծումն է, որոնք ապահովում են արժանավայել կյանք և մարդու ազատ զարգացում: Քանի որ կառավարչական նպատակները մարդիկ են մատնանշում և ձևակերպում, դրանք ունեն սուբյեկտիվ բնույթ: Սակայն, լինելով հասարակության զարգացման տվյալ փուլում հասարակության իրական պահանջմունքների արտահայտիչը, դրանք նաև օբյեկտիվ բնույթ ունեն: Ռազմավարական նպատակի ձեռքբերման գործընթացը բաժանվում է փուլերի, որոնց ընթաց-

քում փոփոխվող իրադրությունները հաշվի առնելով և որոշակի ռեսուրսների առկայությամբ առաջ են քաշվում օպերատիվ նպատակներ, որոնք իրենց հերթին կարող են բաժանվել մասնավոր բնույթ ունեցող տարբեր նպատակների և բլոկների: Վերջիններս կառավարման սուբյեկտից պահանջում են բարձր կառավարչական վարպետություն, տեղի ունեցող իրադարձություններին արագ արձագանքելու ընդունակություն: Այդ պատճառով տակտիկական նպատակները երբեմն անվանում են ապահովող: Պետական կառավարման նպատակները կարող են դասակարգվել և ուրիշ հիմքերով: Ընդհանուր նպատակները ներառում են պետական կառավարման ողջ համակարգը, մասնավորը՝ առանձին ենթահամակարգերը: Ըստ արդյունքի՝ պետական կառավարման նպատակները կարող են լինել վերջնական և միջանկյալ, ըստ ժամանակի՝ հեռանկարային կամ մոտակա: Գլխավոր նպատակից բացի՝ կարող են առաջանալ երկրորդական նպատակներ, որոնք երբեմն կապված են հիմնական նպատակը ձեռք բերելու համար տարբեր խոչընդոտներ հաղթահարելու հետ: Նպատակները չպետք է կրեն վոլյունտարիստական (կամայական) բնույթ և կոչված են բավարարելու համաշխարհային պրակտիկայով ստուգված պահանջները: Դրանք պետք է լինեն գիտականորեն հիմնավորված, հասարակական զարգացման օբյեկտիվ միտումներով պայմանավորված, սոցիալապես մոտիվացված, ունենան բավարար ռեսուրսային ապահովում և համակարգված կառուցվածք [65]:

Պետական կառավարման նպատակների ապահովումը

Նպատակները պետք է ունենան համապատասխան ռեսուրսային ապահովում: Ռեսուրսները կարևոր տարրեր են պետական կառավարման կառուցակարգում: Ինչպես հայտնի է, կառավարչական որոշման իրականացումը և օրենքի կիրառումը կազմակերպվող գործընթաց են, քաղաքացիների իրական վարքում օրենքով ամրագրված նորմերի դրսևորումն և հասարակության ինստիտուտների գործունեություն, որն իրականացվում է շրջափոկերով, համակարգված՝ նպատակներին հասնելու համար համալիր միջոցներ կիրառելով:

Պետական կառավարման ռեսուրսներից մեծ կարևորություն և նշանակություն ունեն *իրավունքի, դեմոկրատիայի, կազմակերպչական ռեսուրսները*:

Իրավունքի ռեսուրսները դիտարկելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել, որ պետական կառավարման նպատակներից յուրաքանչյուրը պետք է գնահատվի դրանց՝ իրավական պահանջներին համապատասխանելու տեսանկյունից (արդարացիություն, ճշմարտացիություն, հումանիզմ): Այդ նպատակներն ամրապնդվում են օրենսդրությամբ և կյանքի են կոչվում օրենքի ուժով: Միայն այդ դեպքում պետական կառավարման նպատակները գործնականում իրագործված կլինեն:

Դեմոկրատիայի ռեսուրսի էությունն այն է, որ հասարակական շերտերի ներկայացուցիչները պետք է տեղեկացված լինեն պետական կառավարման նպատակների մասին, տարանջատեն դրանք և ցանկանան, որ դրանք իրագործվեն և ունակ լինեն գործնականում աշխատելու այդ ուղղությամբ: Պետական կառավարման նպատակների իրագործմանը մարդկանց գիտակցված և ակտիվ մասնակցության համար կարևոր է դրանց նկատմամբ

վստահության ձևավորումը: Մարդիկ իրականում պետք է զգան, որ այդ նպատակների իրագործման արդյունքները համընկնելու են իրենց պահանջմունքներին և հետաքրքրություններին:

Կազմակերպչական ռեսուրսի՝ որպես պետական կառավարման համակարգը բարելավող գործոնի նշանակությունն ու անհրաժեշտությունը պայմանավորված է նրանով, որ կազմակերպությունը թույլ է տալիս ռացիոնալիզացնել և հեշտացնել պետական կառավարման նպատակների մշակումը [40]:

Անհրաժեշտ ռեսուրսների բացակայությունը առաջադրված նպատակներն ու խնդիրները չկատարելու պատճառ կարող է լինել: Ռեսուրսային ապահովումը կարող է կատարելագործվել քանակական և որակական հարաբերություններում: Նրա որակական բարելավումը, որպես կանոն, ավելի բարդ խնդիր է, բայց և դրական արդյունքն այստեղ ավելի նշանակալի է: Օրինակ՝ անձնակազմի թվաքանակի մեծացումը չի ստեղծում կադրերի «մասնագիտական կորիզ»: Բացի այդ, որակավորված աշխատակիցներն ունակ են լուծելու իրենց առջև դրված խնդիրները ոչ թե քանակի, այլ կարողությունների շնորհիվ: Ռեսուրսային ապահովման կատարելագործման համար անհրաժեշտ է համակարգի պահանջմունքների նախնական վերլուծություն, պետական կառավարման կոնկրետ մարմինների և առկա ռեզերվներին դրանց համապատասխանության աստիճանի որոշում, ինչպես նաև դրանց բաշխման կիրառում՝ գիտականորեն հիմնավորված նորմատիվները հաշվի առնելով:

Պետական կառավարման ռեսուրսային ապահովման հաջորդ խնդիրը բոլոր ժամանակներին բնորոշ հակասությունն է ռեսուրսները ստեղծողների և գործածողների միջև: Հայտնի է, որ շատ ռեսուրսներ ունեցողը նաև մեծ իշխանություն և հնարավորություն-

ներ ունի: Ռեսուրսները կարող են գործածվել ժողովրդի բարօրության համար՝ ի շահ գործի: Լինում են դեպքեր, երբ պետական ծրագիրն ամբողջությամբ հասնում է նպատակին, լուծում է այն խնդիրը, որի համար մշակվել է՝ սպառելով իր հնարավորությունները, բայց և լինում է այնպես, որ լավ մտադրություններով ստեղծված պետական ծրագիրը մատնվում է անհաջողության՝ չհասնելով նպատակին: Գ. Վ. Ատամանչուկը նշում է, որ գործունեության արդյունքները չեն համընկնում ենթադրվող նպատակի հետ, քանի որ իրական կապերը միշտ ավելի հարուստ ու բազմազան են, քան սուբյեկտի գիտակցության մեջ նպատակների առաջադրման պահին գոյություն ունեցող իդեալական կերպարը [23]: Տարանջատումը նույնպես պայմանավորված է նպատակի իրագործման միջոցներով ու ռեսուրսներով: Մի կողմից, պայմանավորված առաջադրված նպատակով, դրան հասնելու համար ռեսուրսների ընտրություն է իրականացվում, մյուս կողմից՝ ռեսուրսների այն ամբողջությունը, որն ունի սուբյեկտը, ընդհանուր տեսքով որոշում է իրական հասանելի նպատակները: Միջոցների ոչ ճիշտ ընտրությունը նշանակում է նպատակներին հասնելու անհնարինություն:

Այսպիսով, թեև պետական կառավարման նպատակների տիպաբանությունը, ինչպես նաև հեղինակների կարծիքները տարբեր են, սակայն ակնհայտ է, որ պետական կառավարման համակարգում նպատակները ռազմավարական նշանակություն ունեն, դրանց հիման վրա ընդունվում են որոշումներ, իրականացվում է հասարակության առաջընթացն ապահովող գործունեություն: Եվ հենց նպատակներն էլ որոշում են պետական կառավարման համակարգի գործառույթները: Պետական կառավարման գործա-

ռուսների դասակարգման վերաբերյալ նույնպես տարբեր մոտեցումներ կան:

Այստեղ շատ կարևոր է պետական կառավարման նպատակների աստիճանակարգությունը որոշելը: Գոյություն ունեն կառավարման *հայրուկ* և *համընդհանուր գործառույթներ*:

Հայրուկ գործառույթներն են՝ կանխատեսումը, ծառայողական գործունեության որակի բարձրացումը, մոտիվացիան և այլն:

Համընդհանուր գործառույթները կառավարման յուրաքանչյուր գործընթացի համար կիրառելի և կոնկրետ կադրային ծառայության գործառույթներ են, որոնք արտացոլում են դրա կառավարման բնույթն ու բովանդակությունը: Համընդհանուր գործառույթներ են պլանավորումը, կազմակերպումը, կոորդինացիան, կարգավորումը, հսկողությունը, համակարգային բնութագրերի ապահովումն ու բարելավումը, գիտակցված ազդեցությունը արտաքին և ներքին գործընթացների վրա, նպատակադրումը:

Այս տեսանկյունից պետության առաջադրանքները և գործառույթները լինում են ռազմավարական կամ համընդհանուր սոցիալական նշանակության, տնտեսական, քաղաքական, տակտիկական կամ կոնկրետ ժամանակային գործառույթներ: Պետության գլխավոր գործառույթը հասարակության կենսագործունեության բոլոր ոլորտների գործառույթյան և զարգացման ապահովումն է, այդ թվում՝ ենթակառուցվածքի ստեղծումն ու պահպանումը, որի վրա հենվում է ինչպես քաղաքացիական հասարակության, այնպես էլ տնտեսական համակարգի գործունեությունը:

Հայտնի է, որ պետության գերիշխանությունը լինում է ներքին և արտաքին: Համապատասխանաբար՝ գործառույթները նույնպես լինում են *արտաքին* ու *ներքին* և ունեն ռազմավարական բնույթ:

Ներքին գործառույթները պետության գործունեության հիմնական ուղղություններն են՝ ուղղված հասարակության ներքին կյանքի կարևոր խնդիրները կառավարելուն: Դրանցից կարելի է առանձնացնել տնտեսական, ֆինանսական, սոցիալական, իրավական, մշակութային, գիտական գործառույթները, որոնցից յուրաքանչյուրն իր հերթին կարող է ունենալ տարբեր գործառույթներ՝ պայմանավորված հասարակության առջև ծառայած խնդիրներով: Այստեղ կարևոր նշանակություն ունեն պաշտպանական, համակարգային հաստատող և համակարգային վերարտադրող, ինչպես նաև կարգավորող գործառույթները: Այդ իմաստով պետության կարևոր խնդիրներից է քաղաքացու իրավունքների և ազատության պաշտպանությունը:

Արտաքին քաղաքականության ոլորտում պետությունն իր ռեսուրսների օգնությամբ կոչված է ապահովելու պետության միասնությունը և ֆիզիկական գոյությունը, արտաքին վտանգներից պաշտպանությունը, ազգային հետաքրքրությունները և ազգային պետական անվտանգությունը: Կարող ենք ասել, որ պետությունն ամբողջությամբ ստանձնում է անվտանգության գործառույթները:

Պետության գործառույթները բաժանվում են ըստ տևողության: Այդ իմաստով առանձնացվում են *մշտական* և *ժամանակավոր* գործառույթներ:

Մշտական են այն գործառույթները, որոնք պետությունը կատարում է իր գոյության բոլոր փուլերում: Դրանք ռազմավարական նշանակություն ունեցող, հիմնարար գործառույթներն են, որոնց համար էլ հենց ստեղծված է պետությունը: Մշտական գործառույթներն իրականացվում են պետության բոլոր հիմնական ինստիտուտների և իշխանության մարմինների միջոցով:

Ժամանակավոր են այն գործառույթները, որոնք պետությունն իրականացնում է որևէ ժամանակահատվածում կոնկրետ խնդիրներ լուծելիս: Դրանք պայմանավորված են որոշակի սոցիալական, տնտեսական, քաղաքական, մշակութային իրավիճակներով ու հասարակության պահանջով և իրագործվում են հատուկ այդ նպատակի համար ստեղծված պետական մարմինների միջոցով:

Ըստ ազդեցության սուբյեկտի, ծավալի, կառավարման օբյեկտի վրա ազդեցության ձևի և միջոցների՝ կարելի է առանձնացնել *սոցիալ-կազմակերպչական* և *ներկազմակերպչական* գործառույթներ: Պետական կառավարման *սոցիալ-կազմակերպչական* գործառույթներն ուղղված են պետության ներսում տեղի ունեցող հասարակական գործընթացների ողջ բազմազանությանը: Պետական կառավարման *ներկազմակերպչական* գործառույթներն ուղղված են կազմակերպմանը, կարգավորմանը, պետական ապարատի բոլոր կառուցվածքներին շարժունություն և որոշակիություն հաղորդելուն [40, էջ 80-85]:

Հասարակական հարաբերությունների համակարգի վրա ունեցած ազդեցության խորությամբ և բովանդակությամբ պայմանավորված՝ պետական կառավարման գործառույթները լինում են *ընդհանուր* և *հատուկ*: Պետական կառավարման *ընդհանուր* գործառույթներն արտացոլում են գործունեության էական պահերը և առկա են կառավարչական գրեթե բոլոր փոխազդեցություններում:

Կառավարման տեսության մեջ կարևոր գործառույթներ են համարվում կազմակերպումը, պլանավորումը, կանխատեսումը, մոտիվացիան, կարգավորումը, հսկողությունը, որոնց մասին մենք արդեն խոսել ենք առաջին ենթագլխում: Այժմ դիտարկենք դրանք հենց պետական կառավարման համակարգում:

Կազմակերպումը՝ որպես պետական կառավարման գործառույթ, որոշում է կազմակերպչական դրույթները, որոնք հաստատում են կառավարման և ընթացիկ կարգավորման կարգը՝ ռեգլամենտ, նորմատիվ, հրահանգ, պահանջ, պատասխանատվություն:

Պլանավորման գործառույթը պետական կառավարման մեջ նպատակների առաջադրումն է, կառավարման օբյեկտի գործունեության փուլային հսկողության մեթոդների որոշումը: Պլանավորումը պետք է սերտ կապի մեջ լինի կանխատեսման հետ:

Կանխատեսման գործառույթը կառավարման համակարգում ռազմավարական կառավարչական որոշում ընդունելու հուսալի գործիք է: Այն պետք է հենվի հավաստի գիտելիքների և հստակ տեղեկատվության վրա, հաշվի առնի հասարակության նյութական և հոգևոր հնարավորությունները, բացառի «տվյալ պահերի» հույզերը և «կոյր հավատը»:

Կառավարչական գործառույթների շարքում ուրույն դեր ունի **մոտիվացիան**, որն ընդունված է դիտարկել սահմանափակ, լրկալ համակարգերում: Իմաստուն է այն ղեկավարը, որը ոչ թե ձևավորում է մարդկանց գործունեության մոտիվները, այլ, ճանաչելով դրանք, կազմում է համակարգը կառավարելու համապատասխան գործողությունների ծրագիր: Մոտիվացիան պետական մակարդակում ձեռք է բերում ազգային գաղափարի իմաստ:

ժամանակակից պետական կառավարման կարևոր գործառույթ է **կարգավորումը**: Այն կարող է դիտարկվել լայն և նեղ իմաստներով: Լայն իմաստով պետությունը, ստեղծելով օրենքներ, կարգավորում է հասարակական հարաբերությունները, վերահսկում է իրավական գրառումների կատարումը, համակարգում, ուղղորդում և խրախուսում է հասարակական հարաբերությունների մասնակիցների գործունեությունը, ինչպես նաև ապահովում է

դրանց իրավունքների և հետաքրքրությունների պաշտպանությունը, որոշում կառուցվածքային քաղաքականության առավելությունները: Նեղ իմաստով պետական կառավարումը առանձին ոլորտների կառավարում է՝ սոցիալ-քաղաքական, տնտեսական, հոգևոր և այլն: Պետական կարգավորման հիմնական լծակներ են պետական բյուջեն, ապրանքների և ծառայությունների պատվերների պետական համակարգը, պետական հարկային համակարգը:

Վերահսկման գործառույթը պետական կառավարման մեջ դիտարկվում է պետական կառուցվածքների գործունեությունը համակարգելու, ինչպես նաև հասարակական հարաբերությունները ներդաշնակ դարձնելու տեսանկյունից: Հսկողության գործառույթը կոչված է ապահովելու օրենքների կիրառումն ու կարգուկանոնը:

Պետական կառավարման համակարգում **համակարգման** գործառույթը որոշակի գործողությունների համաձայնեցումը, համակցումը, համակարգումն է: Համակարգումը հորիզոնական կարգավորվածությունն է ինչպես ներխմբային, այնպես էլ միջխմբային մակարդակներում, երբ միևնույն պետական մարմնի կողմերը, մասերն ու տարրերը նույնական են և հավասար: Նրանց միջև հավասարակշռությունն ապահովվում է հավասար հնարավորություններով ու ազդեցություններով: Նրանցից յուրաքանչյուրի գործունեությունը կարգավորվում է մյուսների գործունեության հետ համապատասխանեցնելով: Համակարգումն արտահայտվում է պետական ծառայողների և պետական մարմինների միջև ձեռք բերված համաձայնությամբ [65, հատոր 2, էջ 14-18]:

Այս առումով ուշագրավ է Դ. Պ. Ջերկինի և Վ. Գ. Իգնատովի դիտարկումը, ըստ որի՝ համակարգումը կազմակերպման գործառույթի շարունակությունն է: Իր հերթին կազմակերպումը գործըն-

թաց է, որն ապահովում է կառավարումը: Կազմակերպվող գործունեության տրամաբանական շարունակություն հանդիսացող համակարգումը գործողություն է, որն ուղղված է հասարակական սուբյեկտների տարբեր ձևերի ու տեսակների միջև համաձայնության ձեռքբերմանը: Ց. Ն. Կնյազևը հավաստում է, որ փոխազդեցությունը հնարավոր է պահել ծառայողական գործունեության մեջ կիրառվող համակարգման մեթոդներով [54]:

Պետական կառավարումը, Ռ. Գոլոշապովի և Ա. Պյատկովի համոզմամբ, անհրաժեշտ է դիտարկել որպես տեղեկատվական գործընթաց (այսինքն՝ գործառական իմաստով այն տեղեկույթի ստացում, տեղափոխում, մշակում, պահպանում և կիրառում է), իսկ կառավարման աստիճանակարգային համակարգը դիտարկել որպես տեղեկատվական համակարգ: Դրանով պայմանավորված՝ կառավարչական գործընթացը բնութագրվում է որպես տեղեկույթի պահպանման և մշակման, կառավարման օբյեկտի զարգացման և գործունեության հնարավորությունների մասին տեղեկույթի ստացման, օբյեկտի վրա կառավարչական ազդեցության արդյունքների մասին տեղեկույթի ստացման (հետադարձ կապ), ստացված տեղեկատվության վերլուծության և դրանց հիման վրա անհրաժեշտ կարգավորող որոշումների ընդունման գործընթաց [40]:

Փորձը ցույց է տալիս, որ յուրաքանչյուր մարմնի, կառույցի, համակարգի արդյունավետ գործունեության համար տեղեկատվությունն առաջնային է: Առաջադրանքը կատարելու հետ կապված բոլոր գործընթացները տեղեկատվության հետ կատարվող գործողություններ են: Դրանք պայմանականորեն կարելի է բաժանել երեք փուլի՝ տեղեկատվական համակարգի ստեղծում, մշակում և իրականացում:

Տեղեկատվության կառավարչական գործառույթն առավել նկատելի է պետական համակարգում: Այստեղ տեղեկատվությունը հանդես է գալիս մի քանի ձևով՝ որպես իշխանության աղբյուր, քաղաքական համակարգերի և գործընթացների կարգավորման գործոն, քաղաքական կառավարման աղբյուր և կառավարչական գործընթացի արդյունք:

Պետական տեղեկատվությունն ունի ինքնուրույն արժեք, այն նորմատիվ փաստաթղթերի, կառավարչական որոշումների և գործողությունների հիմքն է, ունի գործելու և զարգանալու իր օրինաչափությունները, առաջընթաց ազդեցություն կարող է ունենալ պետական քաղաքականության վրա: Պետական տեղեկատվությունը հանդես է գալիս որպես այս կամ այն վարչական-քաղաքական բնույթի որոշում ընդունելու, տարբեր սոցիալական խմբերի վարքի, պետական կառավարման համակարգի նոր վիճակի անցնելու անմիջական պատճառ՝ հասարակական կենսագործունեության վրա արդյունավետ ազդեցություն ունենալու նպատակով: Պետական կառավարման համակարգում շրջանառվող տեղեկատվությունը բազմաբնույթ է և բազմատեսակ [65]:

Գ. Վ. Ատամանչուկը նշում է, որ պետական ծառայությունը քաղաքացիների գործնական և մասնագիտական մասնակցությունն է պետության գործառույթների և նպատակների իրականացմանը՝ պետական մարմիններում պետական պարտականությունները կատարելու միջոցով [23]:

Բնութագրելով պետական ծառայությունը՝ անհրաժեշտ է նշել, որ այն ծառայություն է պետությանը, պետական և հասարակական հետաքրքրություններին: Այն պետական գործառույթներ կատարելու մասնագիտական գործունեություն է, որն իրականացվում

է պետական մարմինների հաստիքային պաշտոններում գտնվող անձանց միջոցով:

Պետական ծառայությունն առաջացել է պետության ի հայտ գալու հետ մեկտեղ՝ որպես հասարակական կյանքի պետական կազմակերպման ձև, նրա կարևոր գործիք:

Պետական ծառայության բոլոր մարմիններն իրագործում են պետության գործառույթները:

Ժամանակակից պետական ծառայությունը պարտավոր է կատարելու օրենքներն ու սահմանադրությունը: Յուրաքանչյուր հասարակության համար պետությունը՝ որպես քաղաքացիների միավորման ձև, միշտ միակն է, և այնտեղ կարող է իրականացվել պետական միայն մեկ քաղաքականություն: Այն ձևավորվում է ողջ հասարակության կողմից ժողովրդավարական ինստիտուտների միջոցով և ամրապնդվում է սահմանադրությամբ, օրենսդրությամբ և պետական այլ փաստաթղթերով: Եթե անհրաժեշտ է փոխել քաղաքականությունը, ապա այն պետք է իրականացնել հասարակական և պետական կյանքի իրավական ու կազմակերպչական հենքի վրա:

Ներկայումս պետության և հասարակության փոխազդեցությունները փոխկապակցված են, իսկ պետական մարմինների և քաղաքացիների փոխհարաբերությունները՝ բարդ, բազմազան և շարժուն: Այդ պատճառով անհրաժեշտ է դրանք տարբերակել, հստակեցնել, համակարգել, վերլուծել պետական մարմինների կողմից իրականացվող գործունեության տարբեր տեսակները:

Կարող են փոխվել իդեալները, նպատակները, հետաքրքրությունները, բայց ծառայության էությունը մնում է նույնը. ապահովել հարաբերությունների ձևավորումը, պահպանումը և զարգացումը, որոնք կարևոր են մարդկանց որոշակի խմբերի համար՝ սո-

ցիալական շերտեր, մասնագիտական խմբեր, կազմակերպչական կառուցվածքներ:

Պետական ծառայության իրականացման ձևերից է քաղաքացիական ծառայությունը:

Քաղաքացիական ծառայությունն իր գործունեությունն իրականացնում է՝ առաջնորդվելով որոշակի սկզբունքներով: Քաղաքացիական ծառայության գործունեության արդյունավետությունը, քաղծառայողների գործունեությունը, պետական ծառայողների հարաբերությունները պայմանավորված են գործող հիմնարար սկզբունքներով: Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական ծառայության հիմնարար սկզբունքներն են՝

- ✓ Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրության, օրենքների գերակայությունը, մարդու և քաղաքացու իրավունքների ու ազատությունների առաջնահերթությունը.
- ✓ քաղաքացիական ծառայության կայունությունը.
- ✓ քաղաքացիական ծառայողներին ներկայացվող հիմնական պահանջների միասնականությունը և օրենքի առջև քաղաքացիական ծառայողների իրավահավասարությունը.
- ✓ քաղաքացիական ծառայության հրապարակայնությունը.
- ✓ քաղաքացիական ծառայողների քաղաքական զսպվածությունը.
- ✓ քաղաքացիների համար քաղաքացիական ծառայության հավասար մատչելիությունը՝ իրենց մասնագիտական գիտելիքներին և աշխատանքային ունակություններին համապատասխան.
- ✓ քաղաքացիական ծառայողների պրոֆեսիոնալիզմը.
- ✓ քաղաքացիական ծառայողների իրավական և սոցիալական պաշտպանվածությունը.

- ✓ քաղաքացիական ծառայողների պատասխանատվությունն իրենց ծառայողական պարտականությունները չկատարելու կամ ոչ պատշաճ կատարելու համար.
- ✓ քաղաքացիական ծառայողների գործունեության վերահսկելիությունը և հաշվետու լինելը (**Հոդված 5**) [15]:

Իսկ, օրինակ, Ռուսաստանի Դաշնության պետական ծառայության համակարգի մասին օրենքում մատնանշված են պետական ծառայության կառուցման և գործունեության հետևյալ սկզբունքները.

1. **Ֆեդերալիզմ:** Ապահովում է պետական ծառայության համակարգի միասնությունը և պետական իշխանության ֆեդերալ մարմինների լիազորությունները:

2. **Օրինականությունը:** Օրինականության պահանջներն ամրագրված են ՌԴ Սահմանադրությունում: Օրինականության սկզբունքին հետևելը պաշտոնյաների հավատարմության դրսևորումն է պետությանը՝ ծառայողական պարտականությունները կատարելիս, միևնույն ժամանակ պետության վստահությունն է նրանց հանդեպ: Այդ դեպքում քաղաքացիները ըմբռնում և ընդունում են պետական որոշումները:

3. **Մարդու և քաղաքացիների իրավունքների ու ազատության առավելություն,** դրանց հետևելու, ընդունելու և պաշտպանելու պարտադիր պահանջ: Կատարելով իրենց պարտականությունները՝ քաղաքացիական ծառայողները ղեկավարվում են ամենից առաջ անձի իրավունքների և ազատության առաջնայնության, ապահովման և պաշտպանության սկզբունքներով՝ անկախ սեռից, ռասայից, ազգությունից, ծագումից, նյութական և պաշտոնական դիրքից, կրոնական պատկանելությունից: Քաղծառայողներին արգելված է միջամտել քաղաքացիների անձնական կյանքին: Համա-

ծայն Սահմանադրության՝ նրանք պարտավոր են յուրաքանչյուրի համար հնարավորություն ստեղծել ծանոթանալու այն փաստաթղթերին և նյութերին, որոնք անմիջականորեն վերաբերում են նրանց իրավունքներին ու պարտականություններին:

4. Բոլոր քաղաքացիներին **հավասար հնարավորություն՝** մուտք գործելու քաղճառայողների մոտ: Դրա էությունն այն է, որ պետական ծառայության մեջ ընդգրկվում են քաղաքացիներ՝ անկախ սոցիալական ծագումից, սեռից, ռասայից, ազգային պատկանելությունից:

5. **Պետական ծառայության իրավական և կազմակերպչական հիմքերի միասնություն:** Ենթադրում է պետական ծառայություն կազմակերպելու հանդեպ միասնական մոտեցման օրինական ամրապնդում: Չնայած պետական ծառայության տարատեսակներին՝ դրա նկատմամբ պահանջները՝ ծառայության կազմակերպում, ծառայություն մտնելու կարգ և դրա անցկացում, ատեստավորում, հեռացում, պետք է լինեն միանման: Դա հավասար հնարավորություններ է ապահովում պաշտոնյաների համար իրենց մասնագիտական պարտավորությունները կատարելիս, նպաստում է կազմակերպչական միջավայրում բարենպաստ բարոյահոգեբանական մթնոլորտի ստեղծմանը:

6. **Պետական ծառայության և մունիցիպալ ծառայության փոխկապվածություն:** Չնայած իրենց որոշակի տարբերություններին (առաջինը պատկանում է պետությանը, երկրորդը՝ քաղաքացիական հասարակությանը), ըստ էության, դրանք կազմում են միասնական սոցիալ-իրավական ինստիտուտ: Ըստ կարգավիճակային-գործառնական տեսակետի՝ ինչպես պետական, այնպես էլ մունիցիպալ ծառայողներն ունեն համանման իրավունքներ, պարտականություններ, պատասխանատվություն, գործունեության տե-

սակներ: Դրանք ապահովվում են ծառայողական գործունեության պահանջների, սահմանափակումների և պարտականությունների միջոցով: Նաև հաշվի են առնվում աշխատանքի ստաժը, պայմանների հարաբերակցությունը, աշխատանքի վարձատրությունը, սոցիալական և կենսաթոշակային երաշխիքները: Փաստացի նրանք աշխատում են միասնական տարածքում, համատեղ ապահովում քաղաքի կամ գյուղի կենսագործունեությունը: Նրանք բոլորը հանրային հաստատությունների ծառայողներ են: Ելնելով այդ կապվածությունից՝ կարելի է խոսել հանրային ծառայության միասնական ինստիտուտի մասին:

7. Պետական ծառայության բաց լինելը և հասարակական հսկողության ենթարկվելը, հասարակությանը անաչառ տեղեկատվություն տրամադրելը պետական ծառայողների գործունեության մասին: Այդ սկզբունքը պաշտոնյաներին պարտավորեցնում է ապահովել տեղեկատվության հասանելիությունը քաղաքացիներին, կազմակերպություններին, ՋԼՄ-ներին, եթե այդ տեղեկությունը պետական գաղտնիք չի համարվում: Ավելին, պետական մարմինները պետք է հրապարակայնորեն ներկայացնեն իրենց նպատակները, աշխատանքի արդյունքները:

8. Պետական ծառայողների պրոֆեսիոնալիզմ և կոմպետենտություն: Պրոֆեսիոնալիզմը մասնագետի հոգեֆիզիոլոգիական և անձնային փոփոխությունների բարձր մակարդակն է, որը ձեռք է բերվում ծառայողական պարտականությունները երկարատև կատարելու ընթացքում և նպաստում է վարչական խնդիրները լուծելու արդյունավետությանը: Կոմպետենտությունը պրոֆեսիոնալիզմի ցուցանիշն է, մասնագետի տեղեկացվածությունն է և ընդունակությունը՝ արդյունավետ իրագործելու մասնագիտական գիտելիքները պրակտիկ գործունեության մեջ:

9. Պետական ծառայողների՝ որպես պաշտոնյա անձանց պաշտպանությունը ոչ իրավաչափ միջամտությունից [119]:

Այս սկզբունքներն առկա են Ռուսաստանի Դաշնության քաղաքացիական ծառայության ֆեդերալ օրենքում (N⁷⁹-Փ3, 27 հուլիսի, 2004):

Սակայն պետական ծառայության էությունը բացահայտելու համար անհրաժեշտ է անդրադառնալ նաև հետևյալ սկզբունքներին:

Քաղաքացիական ծառայության հավատարմության սկզբունք. քաղծառայողը ցանկացած պահի պետք է պատրաստ լինի պաշտպանելու երկրի սահմանադրական կառույցը: Քաղաքացիական ծառայողը պետք է ունենա ծառայությունը կատարելու համար անհրաժեշտ որակներ և կոմպետենցիաներ, ունակ լինի կատարելու իր առջև դրված խնդիրները: Քաղաքացիական ծառայողի հավատարմությունը պարտավորեցնում է գործատուին հոգ տանել նրա մասին, այսինքն՝ ստեղծել աշխատանքային անհրաժեշտ պայմաններ և ապահովել նրա իրավական պաշտպանվածությունը: Գործատուն պարտավոր է հոգ տանել քաղծառայողների ընդունակությունների մշտական զարգացման մասին, նրանց մասնագիտական ընդունակությունների և գործնական որակների կատարելագործման մասին:

Քաղաքացիական ծառայողի՝ պաշտոնում ցմահ նշանակվելու սկզբունք. սա նշանակում է, որ քաղծառայողի գործունեությունը համարվում է մասնագիտություն: Տարբեր կատեգորիաների քաղծառայողներ կարող են նշանակվել պետական պաշտոնի ժամանակավոր, որոշակի ժամկետով կամ ցմահ:

Պետաիրավական հարաբերությունները դադարեցնելու սկզբունք՝ օրենքի համապատասխանությամբ և իրավական ձևե-

րին հետևելով, որոնք հաստատված են որոշակի նորմատիվ ակտերով: Ցմահ պաշտոնավարող պետական ծառայողների համար պետաիրավական հարաբերությունները հնարավոր է դադարեցնել միայն դատարանի հատուկ որոշմամբ:

Պարտադիր ֆինանսական ապահովման սկզբունք. գործատուները քաղաքացիական ծառայողներին իրենց նվիրվածության համար պետք է երաշխավորեն մշտական ֆինանսական ապահովվածություն: Ընդ որում, պետական ծառայողներին փողով ապահովելը աշխատանքի համար պարգևատրում չէ, այլ վարձատրություն նրանց աշխատանքի դիմաց:

Ծառայության կոչման սկզբունք և ծառայողական գործունեության արդյունքների գնահատում, ինչը ենթադրում է, որ ավելի բարձր պաշտոն ստանձնելու դեպքում պետական ծառայողը պետք է համապատասխանի այդ պաշտոնի պահանջներին, պատրաստ լինի բարձր որակով կատարելու պաշտոնեական պարտականությունները:

Քաղաքական չեզոքության սկզբունք, որի համաձայն՝ պետական ծառայողները պետք է ծառայություն մատուցեն ողջ հասարակությանը, պարտականությունները կատարելիս մի կողմ դնեն սեփական կուսակցական շահերն ու հետաքրքրությունները:

Քաղաքական հայացքների ազատության սկզբունք. չպետք է սահմանափակել քաղաքացիական ծառայողների մասնակցությունը քաղաքականությանը, անդամակցությունը քաղաքական կուսակցություններին: Քաղաքական չեզոքությունը և մասնավոր կյանքում քաղաքական գործունեությունը միմյանց հետ կապ չունեցող երևույթներ են: Ընդ որում, նրանք չեն կարող խախտել օրենսդրական կարգի հաստատված լոյալությունը:

Քաղաքացիական ծառայողների կողմից հատուկ օրգան ստեղծելու պարտավորության սկզբունք. քաղաքացիական ծառայության ներկայացուցչություն, որը նախատեսված է ապահովել պետական ծառայողների հետաքրքրությունները և մասնակցությունը պետական ծառայողների վերաբերյալ որոշումներ ընդունելու գործում:

Այսպիսով, կարող ենք ասել, որ պետական կառավարումն ունի համակարգային բնույթ: Կառավարման մեջ կարևորվում են նպատակների առաջադրումը և իրագործումը: Վերջիններս որոշում են պետական կառավարման համակարգի գործառույթները, որոնք էլ իրագործվում են պետական ծառայության միջոցով: Պետական ծառայությունն ընդգրկում է քաղաքացիական ծառայությունը և իր գործունեությունը կազմակերպում է որոշակի սկզբունքների հիման վրա:

ԳԼՈՒԽ 2

ՊԵՏԱԿԱՆ ՊԱՇՏՈՆՆԵՐԻ ԴԱՍԱԿԱՐԳՈՒՄԸ ԵՎ ՀՈԳԵՔԱՆԱԿԱՆ ՆԿԱՐԱԳԻՐԸ

2.1. Պետական համակարգի պաշտոնների գործառույթների հոգեբանական վերլուծություն

Գիտական գրականության մեջ պետական կառավարումը ներկայացվում է որպես գործադիր իշխանության կողմից իրականացվող կարևորագույն իրավական ինստիտուտ: Կազմակերպչական-գործառնական տեսանկյունից պետական կառավարումը կառավարման սուբյեկտի (պետության և նրա սոցիալական կառույցների կամ պաշտոնատար անձանց) իշխանական կարգավորող ազդեցությունն է կառավարման օբյեկտների (հասարակություն, քաղաքացի և այլն) վրա [19]: «Կառավարում» հասկացությունը լայնորեն վերլուծվում ու քննարկվում է կառավարման հոգեբանության հայեցակարգերում: Ընդհանուր առմամբ, կառավարման հոգեբանությունը գիտություն է տարբեր խմբերի ու կազմակերպությունների մեջ ընդգրկված մարդկանց փոխազդեցության օրենքների և օրինաչափությունների մասին: Կառավարման հոգեբանական խնդիրներն ընդհանուր են առարկայական գործունեության բոլոր ոլորտների համար, քանի որ կառավարման գլխավոր օղակը մարդն է: Այդ օրինաչափությունները տարածվում են նաև պետական կառավարման համակարգի վրա:

Կառավարչական գործունեության կարևորագույն առանձնահատկություններից է այն, որ վերջինս կազմակերպում է մարդկանց գործունեությունը, որոշում է ինչպես արտադրական, այնպես էլ կառավարչական խնդիրները: Կառավարչական գործու-

նեությունը կառուցվում է կառավարման հոգեբանության կողմից ուսումնասիրվող կանոններով և ուղղորդված ձևով կարգուկանոն է հաստատում [52]:

Ա. Վ. Կարպովը մատնանշում է կառավարչական գործունեության այնպիսի ընդհանուր առանձնահատկություններ, որոնք տարածվում են նաև պետական կառավարման ոլորտի վրա: Ըստ նրա՝ կառավարչական գործունեությունը ենթադրում է ազդեցություն այլ մարդկանց վրա՝ գործունեության ընթացքում նրանց կազմակերպման նպատակով: Միաժամանակ ազդեցության առարկա և օբյեկտ են այն սուբյեկտները, որոնց բարդության մակարդակը տարբեր է գործունեության այլ տեսակներից [62]: Կառավարչական գործունեությունում սուբյեկտն ու օբյեկտը նույնական են իրենց կազմակերպման բարդությամբ և հոգեբանական առանձնահատկություններով: Ինչ վերաբերում է կառավարչական գործունեության բովանդակությանը, ապա այն համընդհանուր կառավարչական գործառույթների՝ պլանավորման, կանխատեսման, մոտիվացման, որոշումների կայացման, վերահսկողության իրականացումն է, գործառույթներ, որոնք հատուկ են կառավարչական գործունեության բոլոր տեսակներին: Կառավարչական գործունեությունն առանձնահատուկ է իր սուբյեկտի կազմակերպչական երկակի կարգավիճակով. կառավարիչը միաժամանակ և՛ կազմակերպության անդամ է, և՛ անդամ չէ, իր աստիճանակարգային բարձր դիրքի շնորհիվ նա կարծես կանգնած է կազմակերպությունից վեր:

Կառավարչական գործունեության վերը հիշատակված բնութագրիչները ձևավորում են կառավարչական գործունեության հոգեբանական առանձնահատկությունների ամբողջությունը, որն առանձնացնում է այն՝ որպես մասնագիտական կառավարչական գործունեության հատուկ տեսակ: Կառավարչական գործունեությ-

յան էությանն անդրադառնալիս հարկ է նշել, որ այստեղ ուրույն դերակատարություն ունեն կառավարման տեխնիկան, մշակույթը, արվեստը: Կառավարման տեխնիկան կառավարչական խնդիրների լուծման որոշակի ունակությունների և կարողությունների ամբողջությունն է: Կառավարման մշակույթը մարդկանց գործունեության կազմակերպման համակարգ է, որտեղ առավել ամբողջական են բացահայտվում կազմակերպության յուրաքանչյուր աշխատակցի կամ այլ սոցիալական միավորի ընդունակություններն ու ստեղծարար ներուժը: Իսկ կառավարման արվեստը ենթադրում է կառավարչական հմտություններն ու կարողությունները ստեղծագործաբար օգտագործելու ունակություն ոչ ստանդարտ և բնութագրական իրավիճակներում (անորոշության պայմաններում) [62]:

Պետական կառավարումը պետության գործունեության տեսակներից մեկն է, որն արտահայտվում է ակտերի գործնական իրականացման, պետության հետաքրքրությունների ապահովման նպատակով հասարակական հարաբերությունների կազմակերպման և պետության կողմից իրականացվող քաղաքականության մեջ: Պետական կառավարումը պետք է իրականացվի պետության բոլոր քաղաքացիների հետաքրքրություններից ելնելով կամ, ծայրահեղ դեպքում, դրանք հաշվի առնելով: Պետական կառավարման որակով են մեծապես պայմանավորված հասարակության մեջ սոցիալական կոնֆլիկտների սրությունը, մասշտաբները և հաճախականությունը [106]:

Պետական ծառայության գործառույթների դիտարկումը թույլ է տալիս հստակեցնել ոչ միայն պետական ծառայողի հիմնական կոչումը, այլև պետական ծառայության չլուծված խնդիրները դուրս բերել իրավական կարգավորման ոլորտ՝ բացթողումների կամ թերությունների շտկման, պետական ծառայության բարելավման ուղ-

դությունների մշակման և նրա բարեփոխման նպատակով: Պետական կառավարման գործառույթները պայմանավորված են դրա ներքին որակներով և սկզբունքային գծերով: Ընդհանուր առմամբ, կարելի է ասել, որ պետական ծառայության գործառույթներ են հենց պետության գործառույթները, քանի որ պետական ծառայությունն իրենից ներկայացնում է պետության նպատակների և գործառույթների իրականացում, ծառայողների կողմից իրենց պաշտոնեական պարտականությունների գործնական կատարում [19]: Կառավարման գործառույթը պետական կառավարման կառավարող ազդեցությունն է կառավարման օբյեկտի վրա: Կառավարման գործառույթներն ունեն հստակ բովանդակություն և իրականացվում են կառավարման կոնկրետ միջոցների ու ձևերի օգնությամբ (օրինակ՝ հարկադրող մեխանիզմներ, կառավարման իրավական ակտերի հրապարակում, ենթարկող ազդեցություն): Պետական կառավարման գործառույթներից բացի՝ առանձնացվում են պետական կառավարման մարմինների գործառույթները (այսինքն՝ նրանց կառավարող ազդեցությունը օբյեկտների վրա), ինչպես նաև պետության բոլոր մարմինները կառավարող գործառույթները: Այդ գործառույթներն ունեն մի շարք նման դրսևորումներ (օրինակ՝ ըստ կառավարման սուբյեկտի և օբյեկտի) [21]:

Դ. Ն. Բախրախի «Վարչական իրավունք» ձեռնարկում կառավարման գործառույթները դիտարկվում են որպես գործադիր իշխանության (պետական կառավարման) գործառույթներ [21]:

Ընդհանուր առմամբ, պետության և նրա կառույցների գործառույթները պետության գործունեության հիմնական ուղղություններն են, որոնք ապահովում են նրա սոցիալական բարեկեցությունը, մարդու և քաղաքացու իրավունքներն ու ազատությունները, պետության և հասարակության կայուն ու արդյունավետ կառավարումը:

Պետական կառավարման գործառույթները պայմանավորված են օբյեկտիվ օրինաչափություններով: Յուրաքանչյուր գործառույթի բովանդակությունը պայմանավորված է պետության և պետական կառավարման առջև ծառայած նպատակներով ու պետական կառավարման օբյեկտի յուրահատկությամբ և ընդգրկում է պետական կառույցի կազմակերպահրավական ազդեցությունը կառավարման կոնկրետ օբյեկտի վրա:

Պետական կառավարման հիմնական գործառույթներից կարևոր նշանակություն ունի պետական մարմինների գործունեության մասին **տեղեկությունների հավաքագրումը, ստացումը, մշակումը, վերլուծությունը**, ինչն անհրաժեշտ է պետական (կառավարչական) գործունեության իրականացման համար: Տեսության մեջ դա կոչվում է կառավարման տեղեկատվական ապահովում:

Կարևոր գործառույթ է պետական կառավարման համակարգի, պետական մարմինների, պետական կառավարման չափորոշիչների **կանխատեսումը** և զարգացման մոդելավորումը: Կանխատեսումը պետական կառավարման մարմիններում, պետական կառավարման համակարգում փոփոխությունների կանխատեսումն է՝ զարգացման կամ ինչ-որ իրադարձությունների և գործընթացների արդյունքում ստացված տվյալների, մասնագիտական փորձի և պրակտիկայի, գիտական վերլուծության ձեռքբերումների հիման վրա: Կանխատեսումը կարևորագույն կառավարչական որոշումների ընդունման անհրաժեշտ գործիք է, առանց որի հնարավոր չէ որոշել սոցիալական գործընթացների հետևանքները, հստակ կանխատեսել հասարակության ապագան, պետական մարմինների գործունեության շարժունությունն ու արդյունավետությունը: Ընդգծենք, որ կանխատեսումը կառավարչի հիմնական գործառույթներից մեկն է: Կառավարման հոգեբանության մեջ գո-

յություն ունի այս գործառույթի մեկնաբանության երկու հիմնական մոտեցում. այն առանձնացվում է որպես ինքնուրույն գործառույթ կամ դիտարկվում է որպես պլանավորման գործառույթի հիմնական փուլ: Կանխատեսումը շատ յուրօրինակ է կառավարման մեջ իր ունեցած դերով, բովանդակությամբ, իրագործման հատուկ ձևերով ու մեթոդներով: Այն կապող օղակ է նպատակադրման և պլանավորման գործառույթների միջև [84]:

Պլանավորման գործառույթը պետական կառավարման համակարգում և մասնավորապես պետական գործառույթների (տնտեսական, սոցիալ-մշակութային, ռազմական, պաշտպանական, կազմակերպված հանցավորության և հանրային ծառայության ոլորտում կոռուպցիայի դեմ պայքարի և այլն) իրականացման ընթացքում հնարավորություն է տալիս որոշելու այս կամ այն գործընթացների զարգացման ուղղությունները, չափերը, տեմպերը, որակական և քանակական ցուցանիշները: Բացի այդ, այն ցույց է տալիս պետական գործունեության և պետական կառավարման նպատակները, խնդիրները և զարգացման ու բարեփոխման ուղղությունները: Պլանավորման գործառույթի իրագործման ընթացքում ստեղծվում են պետական կառավարման տարբեր ոլորտներում և բնագավառներում հարաբերությունների զարգացման, ինչպես նաև պետական կառավարման մարմնի գործունեության, նրա կառուցվածքի փոփոխման և բարելավման ծրագրեր: Հոգեբանական տեսանկյունից պլանավորման գործառույթի էությունն այն է, որ հնարավորություն է տալիս որոշելու, թե ինչպիսին պետք է լինեն պետական կառավարման համակարգի նպատակները, և ինչ պետք է անել այդ նպատակներին հասնելու համար: Այսպիսով, պլանավորումը պատասխանում է երեք հիմնական հարցերի.

- ✓ որտեղ ենք մենք գտնվում ներկա պահին (առկա հնարավորությունների գնահատում՝ հաշվի առնելով ներքին և արտաքին գործոնները),
- ✓ դեպի ուր ենք ցանկանում գնալ,
- ✓ ինչպես ենք պատրաստվում դա անել:

Պլանավորումը մեկանգամյա գործողություն չէ, այլ՝ շարունակական գործընթաց: Պլանը չպետք է վերածվի դոգմայի, այն միշտ պետք է համապատասխանեցվի իրականությանը [99]:

Կառավարման համակարգը ձևավորվում է հաստատված սկզբունքների ու մոտեցումների հիման վրա՝ կազմակերպման գործառույթի շնորհիվ: Կազմակերպումը լայն իմաստով պետական կառավարման համակարգի կառուցվածքի, անձնակազմի, պետական կառավարման գործընթացների կարգավորումն է:

Կառավարման համակարգի գործառույթներից է **կարգավորումը**. այն կառավարչական այն հարաբերությունների կարգավորումն է, որոնք ծագում են պետական մարմինների իրավասությունների և պաշտոնական պարտականությունների իրականացման ընթացքում, ինչպես նաև պետական ռեժիմի ապահովումն է վարչական ակտեր կազմելու ձևով: Նեղ իմաստով այս գործառույթը ղեկավար պաշտոններ զբաղեցնող հանրային ծառայողների կողմից ընթացիկ հրահանգներ տալու գործընթաց է:

Անդրադառնալով կառավարման **համակարգման** գործառույթին՝ նշենք, որ կառավարումը պետական մարմինների (հանրային ծառայողների, պաշտոնատար անձանց), կառավարվող օբյեկտների գործունեության և առանձին գործողությունների կանոնների ու նորմատիվների հաստատումն է. ընդհանուր կառավարումը պետական գործունեության բովանդակության որոշումն է: Համակարգումը պետական տարբեր մարմինների գործունեության

փոխհամաձայնեցումն է՝ պետական կառավարման ընդհանուր նպատակներին և խնդիրներին հասնելու համար:

Պետական կառավարման համակարգում ուրույն դեր ունի **վերահսկողության** գործառույթը, այն է՝ ընդունված չափորոշիչներին և մակարդակին պետական կառավարման համակարգի և նրա կառուցվածքի փաստացի վիճակի համապատասխանության կամ անհամապատասխանության հաստատում, պետական մարմինների ընդհանուր գործառման արդյունքների, ինչպես նաև կառավարման սուբյեկտների որոշակի գործողությունների ուսումնասիրում և գնահատում, պետական կառավարման համակարգում նախատեսվածի և իրականացվածի հարաբերակցության որոշում: Վերահսկողությունը կառավարչական գործունեության որակի դիտարկումն է, կառավարման գործընթացում թույլ տրված սխալների և օրինականության ու նպատակահարմարության սկզբունքներին կառավարչական գործողությունների և վարչական ակտերի համապատասխանության աստիճանի բացահայտումը:

Կարգավորումը պետական կառավարման համակարգի կազմակերպման և գործառման գործընթացում կառավարման մեթոդների և միջոցների կիրառումն է: Կարգավորումը բոլորի համար պարտադիր համարվող պահանջների ու գործընթացների հաստատումն է՝ կառավարման օբյեկտների և իրավունքի տարբեր սուբյեկտների համար հասարակական կարգուկանոնի, անվտանգության, տնտեսական հարաբերությունների մասնակիցների հավասարության, քաղաքացիների իրավունքների և ազատությունների ապահովման նպատակով:

Հաշվառումը քանակական ձևով արտահայտված տեղեկատվության ամրագրումն է պետական կառավարման նյութական ռեսուրսների շարժի, կառավարչական հարաբերությունների արդյունքների, պետական մարմինների իրավասությունների, պետա-

կան կառավարչական որոշումների, պետական կառավարման համար կարևոր նշանակություն ունեցող փաստաթղթերի առկայության և շարժի մասին: Հաշվառումը կատարվում է որոշակի առարկաների, փաստաթղթերի, փաստերի առկա քանակը որոշելու համար:

Գործառույթների էությունը դիտարկելիս բախվում ենք մի կարևոր հարցի. դա պետական կառավարման գործառույթների իրավական հաստատումն է պետական կառավարման մարմինների գործառույթներում, այսինքն՝ վերջիններս պետք է ունենան պետական կառավարման գործառույթների արդյունավետ իրականացումն ապահովելու օրենսդրորեն սահմանված իրավասություն [19]:

Առանձնացվում է պետական կառավարման ևս մեկ՝ **նորմատիվ ակտերի ընդունման գործառույթ**. այսինքն՝ Սահմանադրության վրա հիմնված և դրա իրականացմանն ուղղված օրինագծերի ստեղծում, որոնք պարտադիր են պետական իշխանության մարմինների և տեղական ինքնակառավարման մարմինների համար, ինչպես նաև պաշտոնատար անձանց, իրավաբանական անձանց և քաղաքացիների վարքի կանոնների ստեղծում [74]: Հսկողության գործառույթը ենթադրում է՝

- ✓ պետական իշխանության մարմինների, տեղական ինքնակառավարման մարմինների, պաշտոնատար անձանց, իրավաբանական անձանց և քաղաքացիների կողմից Սահմանադրությամբ և այլ օրինաստեղծ ու նորմատիվ ակտերով սահմանված համընդհանուր պարտադիր վարքի կանոնների իրականացման վերահսկման և հսկման գործողությունների իրականացում,
- ✓ պետական իշխանության մարմինների, տեղական ինքնակառավարման մարմինների և այդ մարմինների պաշտո-

նատար անձանց կողմից հավաստագրերի տրամադրում որոշակի գործունեության տեսակի և (կամ) իրավաբանական անձանց կամ քաղաքացիների որոշակի գործողությունների կատարման համար,

- ✓ ակտերի, փաստաթղթերի, իրավունքների, օբյեկտների գրանցում, ինչպես նաև անհատական իրավական ակտերի հրապարակում:

Հարկադիր գործառույթը անհատական իրավական ակտերի հրապարակումն է, ռեեստրների, ռեգիստրների և կադաստրերի վարումը:

Պետական ունեցվածքի կառավարման գործառույթը այդ ունեցվածքի նկատմամբ սեփականատիրոջ իրավասությունների իրականացումն է:

Պետական ծառայությունների մատուցման գործառույթը գործադիր իշխանության մարմինների կողմից բացառապես հասարակական նշանակություն ունեցող անձանց որոշակի շրջանակի մատուցվող ծառայությունների իրականացումն է [73]:

Պետական ծառայությունը գործառույթներ է իրականացնում որպես սոցիալ-պետական երևույթ և որպես իրավական ինստիտուտ: Այս իմաստով կարելի է խոսել երկու կարգի փոխհարաբերակցության մասին՝ **իրավական գործառույթի** (ծառայողական իրավունք) և **պետության գործառույթի** (պետական ծառայողների մասնագիտական գործունեություն): Այս երկուսը փոխկապակցված են և ուղղակիորեն ազդում են միմյանց վրա: Դրանք ունեն ինչպես ընդհանուր գծեր, այնպես էլ տարբերություններ: Իրավունքի և պետության գործառույթների ընդհանրությունն այն է, որ նրանք արտացոլում են իրավունքի և պետության սոցիալական էությունն ու նշանակությունը և շատ հաճախ կոչված են լուծելու ընդհանուր խնդիրներ: Իսկ տարբերությունն այն է, որ տարբեր է

այդ գործառույթների բնույթը, ինչով էլ պայմանավորված են դրանց առանձնահատկությունները: Տարբեր են նաև դրանց իրականացման ուղիները, միջոցներն ու ձևերը [86]:

Պայմանավորված պետական ծառայության գործառույթների կառավարչական ու իրավական բնույթով՝ կառավարմանը բնորոշ են մի շարք հատկանիշներ: Կառավարման գործընթացում լուծվում են պետության և նրա սուբյեկտների խնդիրները, իրականացվում են գործառույթներն ու բավարարվում հետաքրքրությունները, պաշտպանվում են սահմանադրական քաղաքացիական իրավունքները, բավարարվում են քաղաքացիների օրինական հետաքրքրությունները: Կառավարման գործառույթներն իրականացվում են հատուկ սուբյեկտների կողմից, որոնք առավելապես ձևավորվում են պետության կողմից: Այդ սուբյեկտները գործում են պետության անունից, և նրանց տրվում են պետական-իշխանական բնույթի անհրաժեշտ իրավասություններ: Նրանք գործում են իրենց համար համապատասխան իրավական ակտերով սահմանված կոմպետենցիաների սահմաններում: Կառավարչական կապերի տարբերակների մեծամասնությունը միջնորդավորվում է նաև այլ նորմատիվ ակտերով:

Պետական ծառայության **հիմնական գործառույթները** համընդհանուր, տիպիկ, հատուկ ուղղվածություն ունեցող փոխազդեցության տեսակներ են կառավարման սուբյեկտների և օբյեկտների միջև, որոնք բնորոշ են բոլոր կառավարչական կապերին և պետական կառավարման ոլորտում համաձայնություն ու կարգավորվածություն են հաստատում:

Պետական ծառայության ընդհանուր գործառույթներն են՝

✓ պետական կադրային քաղաքականության իրականացում,

- ✓ պետական մարմինների անձնակազմի խմբավորում՝ հաշվի առնելով ծառայողների ընդունակությունները, մասնագիտական, անձնային և բարոյական որակները,
- ✓ պետական պաշտոնների ռեեստրի ձևավորում, պետական ծառայողների ռեեստրի ձևավորում ու վարում,
- ✓ պետական ծառայության կազմակերպում,
- ✓ պետական մարմինների անձնակազմի գործունեության համար անհրաժեշտ սոցիալ-իրավական երաշխիքների և պայմանների ապահովում,
- ✓ պետական ծառայության անձնակազմի գործունեության վերահսկում,
- ✓ պետական ծառայության ստանդարտների մշակման և վերահսկման իրականացման կազմակերպում և այլն:

Պետական ծառայության **առանձնահատուկ ընդհանուր գործառույթներն** ապահովում են հանրային իշխանության մարմինների անձնակազմի գործունեությունը, կարգուկանոնի և հասարակական կարգի պահպանումը: Պետական ծառայության օժանդակ գործառույթները նախատեսված են պետական մարմինների գործունեության քննարկման համար ընդհանուր և հատուկ գործառույթների շրջանակներում: Օժանդակ գործառույթներն են՝ գործավարությունը, իրավաբանական ծառայությունը, նյութատեխնիկական ապահովումը և այլն:

Պետական ծառայության **հատուկ գործառույթներն** արտացոլում են կառավարման օբյեկտի առանձնահատկությունները (օրինակ՝ մեթոդական, տեխնիկական կառավարումը): Հատուկ գործառույթները կարող են լրացնել ընդհանուր գործառույթները:

Պետական ծառայության հատուկ գործառույթներից են պետական մարմնի անձնակազմի պահպանման թվաքանակի, նյութական, ֆինանսական և այլ ծախսերի նորմատիվների մշակումն

ու ներդրումը, նորմատիվ իրավական ակտերի մշակումը, որոնք կսահմանեն պետական-ծառայողական հարաբերությունները կամ այլ իրավահարաբերություններ հատուկ պետական մարմիններում, տարբեր պետական մարմիններում հետազոտություններ իրականացնելու կարգը [37]:

Պետական կառավարման այս գործառույթները գործնականում իրականացվում են հանրային ծառայության միջոցով: Հանրային ծառայությունը ՀՀ օրենսդրությամբ պետությանը վերապահված լիազորությունների իրականացումն է, որն ընդգրկում է՝

- ✓ պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից պետության քաղաքականության իրականացումը,
- ✓ պետական ծառայությունը,
- ✓ համայնքային ծառայությունը,
- ✓ քաղաքացիական ծառայությունը պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմիններում [15]:

Պետական ծառայության մասին խոսելիս նախ անհրաժեշտ է պարզաբանել «պետական պաշտոն» հասկացությունը: Մ. Պետրոսյանի, Ա. Ջավադյանի և Դ. Ամիրյանի «Անձը և պաշտոնը» գրքում նշվում է, որ պաշտոնը առաջադրանքների, պարտականությունների և գործողությունների ամբողջությունն է, որը պետք է իրականացվի աշխատակցի կողմից [9]: Իրավագետները պետական պաշտոնը համարում են պետական համակարգի բաղկացուցիչ մաս, որն ամրագրված է համապատասխան փաստաթղթերում և պետական մարմնի իրավասության սահմաններում տրվում է համապատասխան պետական ծառայողներին՝ պաշտոնի գործնական պաշտոնավարման համար: Պետական-ծառայողական պաշտոնը, լինելով պետական ապարատի մաս, իր իրավական կարգավիճակով, ըստ էության, ծառայողական է: Պետական պաշտոնը որոշակի պահանջներ է ներկայացնում այն զբաղեցնե-

լու հավակնությունն ունեցող անձին՝ վերջինիս տալով մի քանի անձնական և ծառայողական իրավունքներ ու պարտականություններ՝ ծառայողական գործունեությունն իրականացնելու համար: Պաշտոնը նախ և առաջ ծառայողական պարտականությունների ամբողջություն է, այն պետական ծառայողի կողմից այնպիսի գործողությունների կատարումն է, որը բխում է իրեն այդ պաշտոնին նշանակած պետական մարմնի շահերից: Ինչ վերաբերում է իրավունքներին, ապա դրանք ավելի շատ կրում են ապահովող բնույթ, այսինքն՝ դրանց իրականացումը պետական ծառայողի համար իր ծառայողական պարտականությունները կատարելու համար նպաստավոր պայմաններ ստեղծելու նպատակ է հետապնդում: Այդ պատճառով էլ հաճախ ծառայողական իրավունքներն ու պարտականությունները միավորվում են մեկ ամբողջության մեջ՝ անվանվելով պետական ծառայողի իրավասություններ կամ իշխանական լիազորություններ: Իսկ պետական ծառայողների համար օրենքով վերապահված իրավունքները ոչ այնքան իրավունք են, որքան հասարակությանը և քաղաքացիներին ծառայելու իրավական պարտավորություն: Իսկ պետական ծառայողի՝ պաշտոնից բխող անձնական իրավունքները պետական ծառայողին օգնում են բարեխղճորեն կատարելու իր պարտականությունները:

Այսպիսով, պետական պաշտոնը՝

1. պետական կառավարման համակարգի բաղկացուցիչ մասն է, որը ենթադրում է իրավունքներ ու պարտականություններ՝ կապված համապատասխան պետական ծառայողի կողմից իր ծառայողական գործունեությունն իրականացնելու հետ,

2. պետք է ամրագրված լինի պետական պաշտոնների գրանցման պետական ռեգիստրում:

Պետական ծառայողների սոցիալական խումբը բաղկացած է իրավունքի ինքնուրույն սուբյեկտներից, որոնք, լինելով պետական ծառայության բաղկացուցիչ մաս, իրականացնում են օրենքով իրենց վերապահված գործառույթները: Պետական ծառայության բնականոն գործունեության համար անհրաժեշտ են համապատասխան պատրաստվածություն ունեցող անձինք. դրանք պետական ծառայողներն են: «Սահմանադրության 32-րդ հոդվածի համաձայն՝ յուրաքանչյուր ոք ունի աշխատանքի ընտրության ազատություն [7]: Սակայն սա չի նշանակում, որ յուրաքանչյուր ոք իրավունք ունի աշխատելու որպես պետական ծառայող: Ինչպես արդեն նշվեց, պետական ծառայության ինստիտուտը Հայաստանի Հանրապետության իրավական համակարգի կարևորագույն տարրերից մեկն է: Կարևորելով պետական ծառայողների գործունեությունը պետական մարմինների գործունեության համակարգում՝ օրենսդիրը նախատեսում է մի շարք պայմաններ, որոնց առկայության դեպքում միայն անձը կարող է օրենքով սահմանված կարգով անցնել պետական ծառայության: Օրենսդիրը նախատեսում է նաև այն պայմանները, որոնց առկայության դեպքում տվյալ անհատին արգելվում է դառնալ պետական ծառայող: Քանի որ պետական ծառայությունը բավական լայն հասկացություն է և ներառում է ծառայության շատ տեսակներ, օրենսդիրը պետական յուրաքանչյուր ծառայողի համար, բացի որոշակի ընդհանուր պահանջներից, որոնք պարտադիր են պետական ծառայության բոլոր տեսակների համար, նախատեսում է նաև այլ պահանջներ [7]:

Այսպիսով՝ պետական ծառայողը պետության վերը նշված գործառույթներն իրականացնող անձն է: Նրա գործունեությունը կրում է կառավարչական բնույթ և ուղղված է պետական կառավարման գործառույթների արդյունավետ իրականացմանը: Հետևաբար պետական կառավարման արդյունավետությունը մեծա-

պես պայմանավորված է պետական ծառայողի անձով: Այստեղ կարևորվում է կառավարչի մասնագիտական պիտանելիությունը: Ինչպես Վ. Ա. Բոդրովն է նշել, մասնագիտական պիտանելիությունը որոշվում է մարդու անհատական առանձնահատկությունների ամբողջությամբ, որոնք ազդում են աշխատանքային գործունեության արդյունավետության վրա: Այն արտացոլում է կոնկրետ մասնագիտության համար մասնագիտական այն կարևոր որակների զարգացման իրական մակարդակը, որոնք ձևավորվում և դրսևորվում են կյանքի և մասնագիտական ուղու տարբեր փուլերում: Դրանց թվին դասվում են մասնագիտության պահանջներով պայմանավորված այն որակները, որոնք բնութագրում են աշխատանքային դաստիարակության և ուսուցման, մասնագիտական պատրաստվածության, անձի հոգեբանական կառուցվածքի, առողջական վիճակի և ֆիզիոլոգիական գործառնությունների, ֆիզիկական զարգացման առանձնահատկությունները [30]:

Ե. Ա. Կլիմովը նշում է, որ մարդու անձնային որակների և գործունեության կողմից նրան ներկայացվող պայմանների ու պահանջների փոխադարձ համապատասխանության գաղափարը հիմնարար է մասնագիտական ինքնորոշման, կողմնորոշման և ընտրության տեսական հիմքերի, այսինքն՝ պիտանելիության ձևավորման համատեքստում [63]: Մասնագիտական պիտանելիության խնդիրների լուծման նպատակով լայնորեն կիրառվում է պրոֆեսիոգրաֆիան: Այն, ըստ Վ. Ա. Բոդրովի, մասնագիտության կառուցվածքային և բովանդակային հատկանիշների ուսումնասիրման և բնութագրման ընդհանրացված մեթոդ է՝ գործունեության բաղադրիչների հետ աշխատանքի սուբյեկտի փոխհարաբերությունների առանձնահատկությունները հաստատելու և նրա կիառումն ապահովելու նպատակով: Ըստ պրոֆեսիոգրաֆիայի արդյունքների՝ կազմվում են պրոֆեսիոգրաման և փսիխոգրա-

ման: Մասնագիտության փսիխոգրաման իրենից ներկայացնում է նրա հոգեբանական բնութագիրը, որի վերջնական արդյունքը մասնագիտական կարևոր հոգեբանական և հոգեֆիզիոլոգիական որակների ամբողջությունն է, որոնք դրսևորվում են տվյալ գործունեության մեջ և ապահովում դրա իրականացումը [30]: Ցանկացած մասնագիտություն որոշակիորեն ազդում է անձի ուղղվածության և այն հոգեկան գործառույթների վրա, որոնք ներառված են գործունեության տվյալ տեսակի մեջ: Անհատական-մասնագիտական զարգացման գործընթացին բնորոշ է անձի և գործունեության փոխազդեցությունը. մի կողմից աշխատողի անձը էապես ազդում է գործունեության ընթացքի և արդյունքների վրա, մյուս կողմից այն նշանակալիորեն ձևավորվում է մասնագիտական գործունեության ազդեցությամբ:

Պետական ծառայողի անձի որակներն ընդհանրացված, առավել կայուն բնութագրիչներ են, որոնք ազդում են կառավարչական և կատարողական գործունեության վրա: Այդ որակները կարող են լինել սոցիալական, սոցիալ-հոգեբանական և հոգեբանական:

Սոցիալական որակները դրսևորվում են այնպիսի հասարակական գործառույթներ իրականացնելիս, որոնք հանդես են գալիս որպես նրա կառավարչական գործունեության բնութագրիչներ (պրոֆեսիոնալիզմ և բանիմացություն, կազմակերպչական ընդունակություններ, համառություն և այլն):

Սոցիալ-հոգեբանական որակները անձի շփման, փոխազդեցության և վարքի ձևերն են (պատասխանատվություն, բարեխնդրություն, պահանջկոտություն, փոխադարձ օգնության, համագործակցության ձգտում և այլն):

Հոգեբանական որակներն անձի բնավորության գծերն են՝ զսպվածություն, հավասարակշռվածություն, արդարամտություն, կարգապահություն, սկզբունքայնություն և այլն:

Այս տեսանկյունից առավել մանրամասն վերլուծություն է պահանջում կառավարչի մասնագիտական կարևոր անձնային որակների ուսումնասիրումը, քանի որ պետական ծառայությունը որոշակի մակարդակում հենց կառավարչական գործունեությունն է:

Կառավարման հոգեբանությունը դեռևս առաջին աշխարհամարտի տարիներին որպես էական ուղղություն առանձնացրել է ղեկավարի անձի հոգեբանությունը: Այս հիմնահարցի փորձարարական հետազոտումը սկսվել է 1920-ական թվականներից և ներկայումս ընթանում է բավական արագ տեմպով: Ընդգծենք, որ մինչ օրս էլ լիդերության և կառավարման խնդիրը կառավարման հոգեբանության հիմնահարցերից է:

Առանձնակի կարևոր է «կառավարում» և «ղեկավարում» հասկացությունների հարաբերակցության դիտարկումը [10, 38]: Կառավարումն ավելի լայն հասկացություն է, որը նշանակում է ուղղորդված ազդեցություն համակարգի կամ այդտեղ տեղի ունեցող առանձին գործընթացների վրա՝ վիճակը փոփոխելու կամ նոր որակներ հաղորդելու նպատակով: Կառավարումը վերաբերում է ինչպես տեխնիկական («մեքենա-մեքենա»), սոցիալ-տեխնիկական («մարդ-մեքենա»), այնպես էլ սոցիալական («մարդ-մարդ») համակարգերին: Իսկ ղեկավարումը կառավարման մասնավոր դեպք է: Հիմնական տարբերությունն այն է, որ ղեկավարումը՝

- ✓ սահմանափակվում է մարդկանց և նրանց հանրությունների վրա ազդեցությամբ,
- ✓ ենթադրում է ղեկավարի փոխազդեցություն ենթակաների հետ,

- ✓ հանգեցնում է ղեկավարի կողմից առաջադրված նպատակներին համապատասխան գործունեության իրականացմանը:

Հետևաբար ղեկավարումը ղեկավարվող մարդկանց և նրանց հանրության վրա կամային (նպատակաուղղված) ազդեցությունն է, որը հանգեցնում է նրանց գիտակցված և ակտիվ վարքին ու գործունեությանը՝ ղեկավարի նպատակներին համապատասխան: Այդ պատճառով ղեկավարումը կարելի է անվանել կառավարում, բայց ցանկացած կառավարում չի կարելի համարել ղեկավարում:

Կարելի է նշել կառավարչական գործունեության մի քանի հիմնական հոգեբանական առանձնահատկություններ, որոնք բնորոշ են նաև պետական կառավարչական գործունեությանը [10, 45]:

Հատկանշական է, որ կառավարման աստիճանակարգի տարբեր մակարդակներում գործունեության տեսակները բազմազան են, իսկ գործունեությունն ունի ոչ ալգորիթմային, ստեղծարար բնույթ, որն իրականացվում է տեղեկատվության պակասի և հաճախ փոփոխվող պայմաններում: Առանձնահատկություններից է նաև այն, որ լուծվող կառավարչական խնդիրներն ունեն վառ արտահայտված կանխատեսող բնույթ: Բացի այդ, պետական կառավարչական գործունեության մեջ նշանակալի է հաղորդակցման գործառույթի դերը, ինչպես նաև այդ գործունեությանը բնորոշ է հոգեկան լարվածությունը, որի պատճառը ընդունվող որոշումների համար մեծ պատասխանատվությունն է:

Բազմաթիվ հոգեբանական հետազոտություններ հաստատում են, որ տարբեր մակարդակների կառավարիչների կառավարման գործունեության մեջ կան մի շարք համընկնող բնութագրեր, որոնք թույլ են տալիս մոդելավորել կառավարչի հիմնական որակները: Կառավարման արդյունավետության ամենաէական

չափանիշներից մեկը կառավարչի անձն է: Ժամանակակից կառավարման մակարդակը ենթադրում է կառավարչական ունակությունների լայն շրջանակի զարգացում և ակտիվ գործառում: Կառավարիչը մասնագիտորեն պատրաստված ղեկավար է, սակայն նրանք տարբեր են կառավարման գործունեության արդյունավետությամբ: Ներկայումս կառավարչի համար կարևոր գործոն են համարվում ոչ այնքան մասնագիտական գիտելիքները, որքան որոշ անձնային հատկանիշներ, որոնք կապված են արդյունավետ շփումների, մարդկանց միջև համագործակցության, մոտիվացիայի, թիմերի ստեղծման և նրանց հետ աշխատելու ունակության, բանակցությունների վարման արվեստի և համաձայնությունների հասնելու հետ:

Կառավարիչը կառավարման մասնագետ է, որը մշակում է ծրագրերը, որոշում է՝ ինչ և երբ անել, ով և ինչպես պետք է իրականացնի որոշվածը (անձնակազմի կառավարում), իրականացնում է վերահսկողություն: Այսինքն՝ կառավարիչը պլանավորում է, կազմակերպում, վերահսկում հիմնական կազմակերպչական գործընթացները, կառավարում դրանք: Պետական կառավարման համակարգում նա վերը նշված գործառույթներն իրականացնողն է: Կ. Լ. Վիլսոնի բնորոշմամբ՝ կառավարման գործընթացը կառավարչի որակավորված վարքային գործողությունների տրամաբանական հերթականություն կամ շղթա է: Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ կառավարչի՝ գործունեության արդյունավետությանը նպաստող անձի որակներից են հենց նրա՝ կառավարչի՝ գործունեությամբ զբաղվելու ցանկությունն ու հետաքրքրվածությունը: Կարևոր որակներից են մարդկանց հետ աշխատելու, շփվելու, մտածելու, փոխներգործելու, համոզելու, մարդկանց վրա ազդելու ունակությունները: Անփոխարինելի որակներ են մտածողության ճկունությունը, ինքնատիպությունը, որոնց առկայությունը հնարա-

վորություն է տալիս անկանխատեսելի իրավիճակներում ընդունելու յուրօրինակ որոշումներ: Սակայն այդ ամենի համար կառավարչին պետք է բնորոշ լինեն համարձակությունը, ռիսկի գնալու ունակությունն ու պատասխանատվությունը: Կառավարիչը պետք է կարողանա կանխատեսել իրադարձությունների հետագա զարգացումը, ունենա զարգացած ինտուիցիա: Եվ, ի վերջո, ունենա մասնագիտական համապատասխանություն, օժտված լինի հատուկ կառավարչական պատասխանատվությամբ:

Կառավարչական խնդիրների լուծման մեթոդներն ու միջոցները պետք է հիմնվեն «մարդկային ռեսուրսների» իրական հաշվարկի վրա:

Ե. Ռոմանովան առանձնացրել է կառավարչին առավել բնորոշ գործունեության տեսակները, մասնագիտական գործունեության արդյունավետությունն ապահովող որակները, մասնագիտական գործունեության արդյունավետությունը խոչընդոտող գործոնները, մասնագիտական գիտելիքների կիրառման ոլորտները:

Կառավարչին առավել բնորոշ գործունեության տեսակներն են.

- ✓ կոլեկտիվի վիճակի վերլուծություն, ենթակայների վարքի դրդապատճառների ըմբռնում, կողմնորոշում կոնֆլիկտային իրավիճակներում,
- ✓ անհրաժեշտ տեղեկատվության հավաքում և վերլուծում, դրա գնահատում, համեմատում և յուրացում,
- ✓ նպատակների և խնդիրների առաջադրում, պլանավորում, նախապատրաստում և որոշումների ընդունում,
- ✓ խնդիրների առաջադրում ենթակայներին, նրանց մոբիլիզացիա և խթանում,
- ✓ արդյունքների վերահսկողություն և գնահատում,
- ✓ բանակցությունների վարում [92]:

Մասնագիտական գործունեության արդյունավետությունն ապահովող որակներն են.

Ընդունակություններ

- ✓ կազմակերպչական ընդունակություններ (հիմքում ընկած են այնպիսի որակներ, ինչպիսիք են ամուր կամքը, նպատակասլացությունը, համառությունը, ստեղծագործ մոտեցումը)
- ✓ ղեկավարելու ընդունակություն
- ✓ ենթակաների հետ շփման մեջ լիդերի որակներ դրսևորելու ունակություն
- ✓ հաղորդակցման ընդունակություններ (կոնտակտի մեջ մտնելու, փոխհարաբերություններ կառուցելու կարողություն, խոսքային և ոչ խոսքային շփման զարգացած ընդունակություններ, մասնագիտական կոմպետենտություն և այլն)
- ✓ ինքնակառավարման ընդունակություն (ինքնակառավարման գործընթացում ինքնակարգավորման և ռեֆլեքսիայի ընդունակություն)
- ✓ գործարարի որակներ դրսևորելու ունակություն
- ✓ լավ զարգացած վերլուծական ընդունակություններ
- ✓ վերացարկման ընդունակություն
- ✓ հասկացությային մտածողության բարձր մակարդակ

Անձնային որակներ, հեղաքրքրություններ ու հակումներ

- ✓ առույգություն
- ✓ արտաքին գրավչություն
- ✓ վստահություն սեփական որոշումների և ինքն իր հանդեպ
- ✓ նպատակասլացություն
- ✓ տակտի զգացողություն
- ✓ գործունեություն

- ✓ պահանջկոտություն
- ✓ քննադատական մոտեցում
- ✓ ճկունություն
- ✓ ստեղծարարություն
- ✓ զարգացած ինտուիցիա
- ✓ անձնային աճի ձգտում
- ✓ հումորի զգացում

Մասնագիտական գործունեության արդյունավետությունը խոչընդոտող գործոններն են՝

- ✓ զարգացման ցածր մակարդակ կամ կազմակերպչական ու հաղորդակցման ընդունակությունների բացակայություն
- ✓ անվստահություն
- ✓ անկազմակերպվածություն, կարգապահության և նախաձեռնողականության բացակայություն
- ✓ անսկզբունքայնություն, պատասխանատվության զգացման բացակայություն
- ✓ անհավասարակշռվածություն, տակտի բացակայություն
- ✓ կայունություն, ռիզիկոություն
- ✓ պատասխանատվությունն ուրիշների վրա զցելու հակում:

Մասնագիտական գիտելիքների կիրառման ոլորտներն են՝

- ✓ պետական կառավարում և տեղական ինքնակառավարում
- ✓ արտադրություն
- ✓ զբոսաշրջային կազմակերպություններ
- ✓ հյուրանոցային և ռեստորանային բիզնես
- ✓ բանկային և ապահովագրական գործ
- ✓ շինարարություն և գյուղատնտեսություն
- ✓ դեղաբանական և դեղագործական կազմակերպություններ
- ✓ անշարժ գույքի գործակալություններ
- ✓ գովազդային գործակալություններ:

Կառավարիչն անպայման պետք է ունենա ռիսկի գնալու ունակություն այն պայմանով, որ ռիսկի աստիճանը հիմնվի փաստերի վրա [91]:

Ինչպես նշում է Յու. Վ. Սինյագինը, կառավարչական գործունեության ոճը, կառավարչի կողմից իր գործառույթների իրականացման ժամանակ առաջադրվող խնդիրների և նպատակների բնույթը որոշող հիմնական բաղադրիչներից մեկը նրա կենսական արժեքների համակարգն է [94]: Հենց դա է կարգավորում նրա վարքը կառավարչական գործունեության բոլոր մակարդակներում՝ մոտիվացիոն, նորմատիվ, իմաստային, օպերացիոնալ: Մեծ մասամբ արժեքների ազդեցությունը կրում է միջնորդավորված բնույթ: Հատկանշական է, որ մարդու արժեքների ձևավորումն սկսվում է կառավարչական ինչ-որ աշխատանքի փորձ ունենալուց շատ ավելի վաղ: Այդ պատճառով էլ արժեքները, լինելով կենսագործունեության կարևոր բաղադրիչ, անմիջական ձևով կարող են որոշել կառավարչի վարքը հատկապես կառավարչական կարիերայի առաջին փուլում:

Ապագա կառավարչի կենսական արժեքների, դիրքորոշումների և կողմնորոշումների ձևավորման վրա առաջին հերթին էական ազդեցություն է ունենում այն սոցիալական իրավիճակը, որտեղ տեղի է ունեցել նրա զարգացումը: Դա ընտանիքն է, որտեղ նա ծնվել ու դաստիարակվել է, նրա արժեքները, ավանդույթներն ու բարքերը:

Կատարված բազմաթիվ հետազոտություններ ցույց են տալիս, որ արդյունավետ գործունեություն ծավալող կառավարիչների ընտանիքներում հիմնական կենսական արժեքներ են եղել ճանաչողությունը, սեփական անձի զարգացումը, աշխատանքը, և ընդհանուր առմամբ գերակշռել են կենսական արժեքները: Իսկ բարձր արդյունավետությամբ աչքի չընկնող կառավարիչների ըն-

տանհիքներում գերակշռել են նյութական բարեկեցության, իշխանության ձգտման և այլ արժեքներ: Հեղինակը նաև նշում է, որ այս մեկնաբանությունը պայմանական է, քանի որ այստեղ կարևոր է մարդու վերաբերմունքը սեփական ընտանիքին: Հաճախ է պատահում, որ անձի արժեքները ձևավորվում են հակադրության սկզբունքով:

Յու. Վ. Սինյագինը նշում է նաև, որ կառավարչի կենսական արժեքների ձևավորման և զարգացման վրա նշանակալի ազդեցություն են ունենում այն իրավիճակի սոցիալ-տնտեսական առանձնահատկությունները, որում իրականացվում է կառավարումը: Այդպիսիք են՝ գործունեության ոլորտը, կառավարվող հաստատության սեփականության ձևը, կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթի որոշակի առանձնահատկություններ [94]:

Ֆ. Ֆիդլերի կառավարման և լիդերության իրավիճակային տեսության համաձայն՝ կառավարման արդյունավետությունը պայմանավորված է իրականացվող գործունեության իրավիճակի վրա ղեկավարի վերահսկողության աստիճանով: Իսկ այդ իրավիճակը կախված է ենթակաների հետ ղեկավարի փոխհարաբերություններից, ղեկավարի իշխանության չափից (վերահսկողություն, խթանման միջոցներ), խմբային խնդրի կառուցվածքի հստակությունից, լուծման ուղիների և միջոցների ճիշտ ընտրությունից: Վերը նշված չափանիշների ամբողջական քանակական գնահատականը թույլ է տալիս դատել ղեկավարի կողմից իրականացվող իրադրական հսկողության աստիճանի մասին: Կառավարման արդյունավետության չափանիշ է ղեկավարի հեղինակության աստիճանը: Հեղինակությունը անձի բարոյահոգեբանական ազդեցություն է մարդկանց վրա: Ենթակաների կողմից ղեկավարի ընկալումը պայմանավորված է նրա պաշտոնի հեղինակությամբ [103]:

Կառավարչական աշխատանքը մարդկային գործունեության այնպիսի տեսակ է, որը պահանջում է հատուկ անձնային որակներ և մարդուն դարձնում է պիտանի տվյալ մասնագիտության համար [103, էջ 101-102]:

Կառավարչին բնորոշ առավել հաճախ հանդիպող որակներից են՝

- ✓ **ինտելեկտ.** այն պետք է միջինից բարձր լինի, բայց ոչ հանճարեղության աստիճանի, էական է բարդ և վերացական խնդիրների լուծման ունակությունը,
- ✓ **նախաձեռնողականությունն ու գործնական ակտիվություն.** ենթադրում է գործողության շարժառիթի առկայություն, ինքնուրույնություն,
- ✓ **ինքնավստահություն.** կապված է բարձր ինքնագնահատականի և հավակնությունների բարձր մակարդակի հետ,
- ✓ **իրավիճակը լայն համատեքստով ընկալելու ունակություն** [97, էջ 30]:

Հետազոտողներ Չ. Մագերիսոն (Ավստրալիա) և Է. Կակաբաձեն (Մեծ Բրիտանիա) կատարած հարցումների արդյունքում առանձնացրել են հեռանկարային կառավարչի հետևյալ հիմնական որակները՝

- ✓ մարդկանց հետ աշխատելու ունակություն,
- ✓ ռիսկի դիմելու և դրա համար պատասխանատվություն ստանձնելու պատրաստակամություն,
- ✓ ակտիվություն (կենսական և կառավարչական),
- ✓ հիմնարար կառավարման փորձի ձեռքբերում մինչև 35 տարեկանը,
- ✓ անհրաժեշտության դեպքում կառավարման ոճը հեշտությամբ փոխելու ունակություն,
- ✓ ընտանեկան աջակցություն [97, էջ 31]:

Վ. Մ. Շեպելի առաջարկած ղեկավարի պրոֆեսիոգրամայում
կա ղեկավարին բնորոշ հատկությունների երեք բլոկ:

Ընդհանուր հատկությունների շարքին դասվում են՝

- ✓ միջին ինտելեկտը,
- ✓ հիմնարար գիտելիքները,
- ✓ բավարար փորձը:

Երկրորդ բլոկը ներառում է հետևյալ հատկությունները՝

- ✓ գաղափարաբարոյական. նկատի է առնվում անձի աշխարհայացքը, մշակույթը, գործողությունների բարոյական դրդապատճառները, նրա քաղաքացիական որակները,
- ✓ գիտամասնագիտական. գիտելիք, փորձ, անհրաժեշտ գործնական հմտություններ,
- ✓ կազմակերպչական. հատկություններ՝ կապված կադրերի ընտրության և բաշխման, նրանց աշխատանքի պլանավորման, հստակ վերահսկողության ապահովման հետ:

Երրորդ բլոկը ներառում է անձնային-գործնական որակները՝

- ✓ շփվելու ունակություն
- ✓ ապրումակցելու ունակություն
- ✓ ինքնագնահատում, ինքնահսկողություն, ինքնաքննադատություն
- ✓ սթրեսակայունություն
- ✓ խոսքի միջոցով համոզելու ունակություն
- ✓ արտաքին գրավչություն [97, էջ 31-32]:

Արտասահմանյան և հայրենական գրականության մեջ բազմիցս փորձեր են արվել բնութագրելու հաջողակ մենեջերի անձի կառուցվածքը: Երկար ժամանակ մտավոր և վերլուծական ընդունակությունները համարվել են հիմնական, սակայն ավելի լայն հետազոտությունների շնորհիվ դրանք փոփոխվել են:

Կազմակերպությունների մեծ մասում գոյություն ունի կառավարիչների երեք մակարդակ: Առաջին մակարդակի կառավարիչներ են վարպետները, ցածր ստորաբաժանումների պետերը: Երկրորդ մակարդակի կառավարիչները (միջին օղակ) իրականացնում են առաջին մակարդակի մենեջերների ղեկավարումը: Երրորդ մակարդակը բարձրագույն կառավարումն է՝ տնօրեն, տնօրենների խորհուրդ և այլն:

Առաջին մակարդակի կառավարիչները, որպես կանոն, շարքային աշխատանքներում աչքի ընկած աշխատակիցներն են, որոնք ցուցաբերել են ակտիվություն, նախաձեռնողականություն, նվիրված են աշխատանքին: Այս աշխատակիցները, հայտնվելով կառավարիչների պաշտոնում, բախվում են լուրջ դժվարությունների: Նախորդ հմտությունները նրանց համար հաջողություն չեն ապահովում որպես ղեկավարի, քանի որ արտադրությունում արդյունավետ աշխատելու ունակությունը համահավասար չէ մարդկանց հետ արդյունավետ աշխատելու ունակությանը: Առաջին մակարդակի կառավարիչների ուսուցման խնդիր չի դրվում, և նրանք ամեն ինչ յուրացնում են ենթադրաբար: Նրանց պարտականությունները չունեն հստակ սահմաններ և կառուցվածք: Նրանք չունեն բավարար հեղինակություն և իշխանություն, չեն ընդունում կառավարչական որոշումներ:

Միջին օղակն իրականացնում է առաջին մակարդակի կառավարումը:

Բարձրագույն մակարդակը՝ կազմակերպության ղեկավարությունը, ընտրում է ձեռնարկության գերակա քաղաքականությունը, ձևավորում է նպատակները և որոշում կազմակերպության արժեքները [22, էջ 48-55]:

Մեծ Բրիտանիայում կառավարչի անձին ներկայացվում են որակավորման հետևյալ պահանջները.

- ✓ կառավարչական գործընթացների բնույթի ըմբռնում, կառավարման կազմակերպչական կառույցների հիմնական տեսակների, գործառնական հատկությունների և աշխատանքի ոճերի իմացություն, կառավարման արդյունավետության բարձրացման միջոցների տիրապետում,
- ✓ ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաներից և շփման միջոցներից օգտվելու կարողություն,
- ✓ հոետորական ձիրք և սեփական մտքերն արտահայտելու ունակություն,
- ✓ մարդկանց կառավարելու արվեստի, կադրերի ընտրության և պատրաստման, ենթակաների շրջանում հարաբերությունների կարգավորման կարողություններ,
- ✓ կազմակերպության և նրա հաճախորդների միջև հարաբերություններ ստեղծելու, ռեսուրսների կառավարման, պլանավորման և նրանց գործունեության կանխատեսման ընդունակություններ,
- ✓ սեփական գործունեությունը գնահատելու ընդունակություն, ճիշտ եզրակացություններ անելու և որակավորումը բարձրացնելու ունակություն,
- ✓ ոչ միայն գիտելիքները, այլև գործնական հմտությունները գնահատելու և զարգացնելու ունակություն [60, էջ 216]:

ԱՄՆ կառավարման համակարգում առանձնացնում են հինգ հիմնական պահանջներ, որոնք ապահովում են կառավարչի հաջող գործունեությունը՝

- ✓ առողջ բանականություն
- ✓ բանիմացություն
- ✓ վստահություն սեփական ուժերի նկատմամբ
- ✓ ընդհանուր զարգացածության բարձր մակարդակ
- ✓ սկսած գործն ավարտին հասցնելու կամք [60, էջ 217]:

Ընդհանրացնելով՝ ներկայացնենք կառավարչի անձին ներկայացվող պահանջները՝

- ✓ ինքնակառավարման ունակություն
- ✓ հստակ և պարզ անձնական նպատակներ
- ✓ դինամիկ անձնային զարգացում
- ✓ որոշումներ կայացնելու ունակություն
- ✓ ստեղծարարություն աշխատանքում
- ✓ մարդկանց վրա ազդելու ունակություն
- ✓ կառավարչական աշխատանքի յուրահատկության ըմբռնում
- ✓ բարձր կառավարչական ունակություններ
- ✓ ուսուցանելու ունակություն
- ✓ կոլեկտիվ ձևավորելու և զարգացնելու ունակություն [38, էջ 21]:

Կառավարչի հաջողությունը ձևավորվում է երկու կարևոր համահավասար ունակություններից՝ մարդկանց կառավարելու ունակություն և աշխատանքային նպատակին հասնելու ունակություն:

Կառավարչի ունակությունների ստորին մակարդակը վարչարարական ունակություններն են՝ հանձնարարությունների մշակումը և փոխանցումը, ապագայի կանխատեսումը և ռազմավարական ծրագրավորումը, կազմակերպությունում աշխատանքային մթնոլորտի ստեղծումը, ենթակաների ուսուցումը:

Հաջորդ մակարդակը առաջնորդի ունակություններն են: Այստեղ հիմնականը կանխատեսումն է և այլ մարդկանց վրա ազդելու, նրանց ուղղորդելու ունակությունը:

Կառավարչական ունակությունների մակարդակը կապված է կառավարչական նպատակների իրագործման հետ, ինչը ենթադրում է նպատակների պարզություն, պլանավորում, խնդրի լու-

ծում, ուսուցում, հետադարձ կապի ապահովում, աշխատանքների իրականացման վերահսկողություն և այլն: Հիմնականում հենց այս ունակությունների շնորհիվ է գոյատևում կազմակերպությունը:

Վերջին՝ առավել բարձր մակարդակը հատուկ կառավարչական ունակություններն են, որոնք կապված են կոնկրետ կառավարչական գործունեության յուրահատկության հետ [84, էջ 284]:

Կառավարումը դիտարկվում է որպես գործընթաց, ավելի ստույգ՝ կառավարչի գործողությունների հաջորդական գործընթաց կամ շղթա: Հետևաբար կառավարչի գործունեության արդյունավետությունը պայմանավորված է այդ գործընթացի շարունակականությամբ, ամբողջականությամբ և ավարտուն լինելով, ինչը Կ. Լ. Վիլսոնն անվանում է բալանս: Վերջինս ապահովվում է կառավարչի կողմից որոշակի գործառույթներ իրականացնելու ճանապարհով [118]:

Հոգեբանական գրականության մեջ ընդունված է առանձնացնել ղեկավարի անձի հատուկ որակների երեք խումբ (Մ. Շոու), որոնք նպաստում են կառավարման արդյունավետությանը՝

- ✓ կառավարչի անձի սոցիալ-կենսագրական բնութագրեր,
- ✓ կառավարչական ընդունակություններ,
- ✓ կառավարչի անձնային որակներ և առանձնահատկություններ [68]:

Կառավարչի անձի սոցիալ-կենսագրական բնութագրերում նշվում են տարիքի, սեռի, սոցիալ-հոգեբանական վիճակի և կրթության մասին տեղեկություններ: Արդյունավետ գործունեություն ծավալող կառավարչի համար նշվում են տարբեր տարիքային սահմաններ: Ծանրակշիռ փաստեր են բերվում տարեցության օգտին: Սակայն միանշանակ է, որ միայն տարիքը չի էական ազդեցություն գործում ղեկավար-կառավարչի լիդերության և գործու-

նեության արդյունավետության վրա: Մինչ այժմ գոյություն ունի լայնորեն տարածված կարծիք, թե կանայք վատ ղեկավարներ են, սակայն կատարված հետազոտությունները չեն հաստատում այս պնդումը: Սեռը, ինչպես և տարիքը անհրաժեշտ է դիտարկել կենսաբանական և հոգեբանական տեսանկյուններից: Ղեկավարի անձին ներկայացվող պահանջներից են սոցիալ-հոգեբանական կարգավիճակը և կրթությունը: Կրթությունն առաջին հերթին ընդհանուր և մասնագիտական պատրաստվածության մակարդակն է: Ինչ վերաբերում է սոցիալ-հոգեբանական վիճակին, ապա դրա դրական ազդեցությունը կարիերայի վրա անժխտելի փաստ է և ապացույցների կարիք չունի:

Ղեկավարի անձի հատուկ որակների շարքում առանձնացվում են կառավարչական այնպիսի ընդունակություններ, որոնք ամբողջությամբ արտացոլվում են մասնագիտական կառավարչական գործունեության մեջ: Դրանցով է ուղղակիորեն պայմանավորված կառավարչական գործունեության արդյունավետությունը:

Եվ վերջապես, կառավարման արդյունավետության վրա ազդում են ղեկավարի անձնային որակները: Դրանք են՝ դոմինանտությունը, վստահությունը, հուզական հավասարակշռությունն ու սթրեսակայունությունը, ստեղծարարությունը, պատասխանատվությունն ու հուսալիությունը, անկախությունը, շփվելու ունակությունը:

Հոգեբանության մեջ *դոմինանտությունն* այն գործընթացն է, երբ մարդն ունակ է ազդեցություն գործելու այլ մարդու վրա՝ չօգտագործելով վարչարարական ռեսուրսներ: Մ. Վուդկոկը և Դ. Ֆրենսիսը մատնանշել են այլ մարդկանց վրա ազդեցություն գործող կառավարչի մի շարք որակներ: Այդպիսի կառավարիչը հստակ է արտահայտում իր մտքերը, ինքնավստահ է, արագ է

հասնում փոխըմբռնման, խրախուսում է պահանջվող վարքը, տալիս է հստակ ցուցումներ, ձգտում է լինել համառ, լսում է ուրիշների կարծիքները:

Վարահույությունը ևս շատ կարևոր անձնային որակ է, որի առկայությունը հնարավորություն է տալիս ենթակային զգալու, որ կարելի է լիովին հույս դնել այդ ղեկավարի վրա, որ բարդ իրավիճակում նա կաջակցի և կպաշտպանի իրեն: Դա ենթակայի համար ստեղծում է պաշտպանվածության մթնոլորտ, ինչը դրական է ազդում գործի նկատմամբ նրա վերաբերմունքի վրա: Բայց պետք է նշել, որ ղեկավարի վստահությունը չպետք է վերափոխվի ինքնավստահության [38]:

Ղեկավարի կարևոր անձնային որակներից են նաև *հուզական հավասարակշռվածությունը* և *սթրեսակայունությունը*: Արդյունավետ գործունեություն ծավալող ղեկավարի անձի նման որակների առկայությունը ենթադրում է իր հուզական ոլորտի նկատմամբ բարձր ինքնավերահսկողության հնարավորություններ: Նման որակներ ունեցող ղեկավարն ունակ է բոլորի հետ պահպանելու հավասարակշիռ, հարգալից, գործնական հարաբերություններ, քիչ է գրգռվում և կարողանում է զսպել բացասական հույզերը: Սթրեսակայունությունը ղեկավարի հարմարվողական հակազդումների կայունությունն է, հուսալիությունը գործունեության և կյանքի տարբեր, անընդհատ փոփոխվող պայմանների նկատմամբ: Գերմանացի հոգեբաններ Վ. Զիգերտը և Լ. Լանգը կարծում են, որ կառավարչին բնորոշ դիսթրեսի պատճառը վախն է՝ աշխատանքը կատարել չկարողանալու, սխալ թույլ տալու, ուրիշներից հետ մնալու, աշխատանքը կորցնելու, սեփական «Ես»-ը կորցնելու և այլն [55]:

Արտեղծարարությունը խնդիրներին ստեղծագործական լուծում տալու, իրականությունը ստեղծագործաբար գնահատելու կառավարչի ունակությունն է: Այս որակը շատ կարևոր է կառավարչի նորարարական գործունեության համար: Այդպիսի կառավարիչն առանձնանում է նորի նկատմամբ բարձր ձգտումով, հնարավորությունների լայն օգտագործմամբ, համակարգային ձևով իրավիճակը գնահատելու կարողությամբ:

Կառավարչին բնորոշ են *պատասխանատվությունը* և *հուսալիությունը*, որոնք զուգակցվում է *անկախության* հետ, երբ նա պատրաստ է կայացնելու ինքնուրույն որոշումներ և պատասխանատվություն կրելու դրանց համար:

Կառավարչի անձնային որակներից է *շփվելու ունակությունը*, որը թույլ է տալիս փոխհարաբերություններ հաստատել մարդկանց հետ: Այս որակը կարելի է զարգացնել և կատարելագործել, ահա թե ինչու են ասում, որ կառավարիչ չեն ծնվում, այլ դառնում են [52, էջ 114-118]:

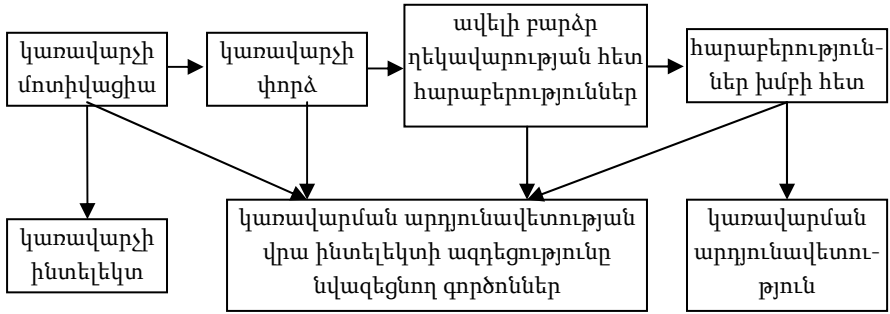
Այս ամենից զատ՝ հատուկ պահանջներ են ներկայացվում նաև կառավարչի իմացական ոլորտին: Առանձնացվում են կառավարչի հիշողության, մտածողության առանձնահատկություններին, մտավոր կարողություններին ներկայացվող հատուկ պահանջներ: Սոցիալական ընկալումներում կարևորվում է կառավարչի պատկերավոր հիշողությունը: Դա հիշողությունն է մարդկանց և մարդկանց խմբերի միջև եղած տարբերությունների, նրանց առանձնահատկությունների, սուբյեկտների, այլ ոչ թե առարկաների վերաբերյալ: Կառավարիչը պետք է ունենա տրամաբանական հիշողության մեծ ծավալ: Նրա հիշողությունը պետք է արդյունավետ գործի խիստ ժամանակային ռեժիմում, որը թույլ է տալիս վերարտադրել տեղեկատվական հետքերը «ճիշտ ժամանակին և ճիշտ

տեղում»: Կառավարչի արդյունավետ գործունեության համար կարևորվում է նաև նրա հիշողության արագությունը: Կառավարչական գործունեության մեծ լարվածությունը մենմիկ գործընթացների վրա բացասական ազդեցություն է ունենում, այդ պատճառով հատուկ պահանջներ են ներկայացվում հիշողության հուսալիությանը [52, էջ 59]:

Կառավարչական գործունեության մեջ գործնական մտածողությունն ամբողջությամբ կապված է կառավարման պրակտիկայի հետ: Կառավարչի գործնական մտածողության հոգեբանական առանձնահատկությունը խնդիրը ինքնուրույն ձևակերպելու, առանձնացնելու և սահմանելու կարողությունն է: Ի տարբերություն տեսական մտածողության՝ գործնականում լուծվող խնդիրները, որպես կանոն, չունեն «միակ ճիշտ» լուծում, «ճիշտ» պատասխան: Նման մտածողություն ունեցող կառավարիչն ավելի մեծ պատասխանատվություն է կրում խնդրի լուծման վերջնարդյունքի համար: Գործնական մտածողության դեպքում խնդրի լուծումը գնում է «ընդհանուրից դեպի մասնակին», այլ ոչ թե «մասնակիից ընդհանուրը», ինչպես տեսականի դեպքում: Այնպիսի իրավիճակում, երբ մտածողության սուբյեկտը՝ կառավարիչը, հանդես գալով որպես մտածողության օբյեկտ, ունենում է իր նման սուբյեկտներ, նա պետք է հաշվի առնի նրանց անհատական առանձնահատկությունները և կարծիքը: Այդ պատճառով կառավարիչը պետք է կարողանա տեսնել ավելին, քան հնարավոր է տվյալ իրավիճակում, փոխհատուցել գործունեության պայմանների անորոշությունը: Կառավարչի մտածողության անորոշությունը կարող է ծագել, երբ տեղեկույթը բարդ է կամ շատ: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն սոցիալ-տեխնիկական համակարգ է, որտեղ տեղեկատվությունն ունի օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ բաղադրիչներ, հակասական է և լիո-

վին պարզ չէ: Ղեկավարի գործունեության տեղեկատվական հիմքի նման առանձնահատկությունները մտածողության գործընթացին բարդ պահանջներ են առաջադրում: Առանձնացվում է կառավարչական գործունեությանը բնորոշ մտածողության որակ՝ համակարգայնությունը: Կառավարչի որոշումները պետք է լինեն հստակ և հասկանալի կառավարչական գործունեության մյուս սուբյեկտների համար: Կառավարչի կողմից կառավարչական գործունեության ընթացքում անընդհատ լուծվող և կարևորագույն խնդիրներից մեկը *կանխատեսումն է*: Այն կապված է իրադարձությունների ընթացքի և զարգացման կանխատեսող մտածական մոդելավորման հետ: Նման մոդելավորումը ենթադրում է տարաբնույթ և տարամակարդակ տեղեկատվության մեծ քանակի հաշվառում և համադրում, իսկ դրա արդյունքը կառավարվող համակարգի ապագայի արտացոլման համակարգն է [52, 63-65]:

Ինտելեկտի և կառավարման կապն ակնհայտ է և առաջնային: Ինտելեկտն ունի ժառանգական հիմք և զարգանում է կյանքի ընթացքում: Կառավարչական գործունեության արդյունավետության և ինտելեկտի կապը միջնորդավորված է: Գործունեության արդյունավետության վրա, բացի ինտելեկտից, ազդում են շատ այլ՝ ավելի ուժեղ գործոններ: Իսկ բուն ինտելեկտն ազդեցություն է գործում բազում միջանկյալ փոփոխականների միջոցով, որոնք ներկայացված են գծապատկերում [52, էջ 66]:



Ֆիգլեր-Լեյստերի մոդելը

Պարզվել է, որ ինտելեկտի մակարդակի և կառավարչական գործունեության փորձի միջև գոյություն ունի հակադարձ կապ: Ինտելեկտի ամենաբարձր մակարդակ ունեցող անձինք կառավարչական գործունեության մեծ փորձ չունեն: Եվ ընդհակառակը, միջին ինտելեկտի տեր կառավարիչը, որի գործունեությունն առավելագույնս հաջող է, կառավարչական գործունեության ավելի մեծ փորձ ունի [52, էջ 67]:

Վերլուծությունից հանգում ենք այն եզրակացության, որ կառավարչական աշխատանքը մարդկային գործունեության մի տեսակ է, որը պահանջում է այնպիսի հատուկ անձնային որակներ, որոնք մարդուն պիտանի են դարձնում տվյալ մասնագիտության համար:

Հոգեբանական բազմաթիվ հետազոտություններ հաստատել են, որ տարբեր մակարդակների կառավարիչների գործունեության մեջ առկա են մի շարք ընդհանուր գծեր, որոնք թույլ են տալիս մոդելավորել կառավարչի հիմնական որակները: Կառավարման արդյունավետության ամենաբարձր նախապայմաններից մեկը կառավարչի անձն է: Ժամանակակից կառավարման մակարդակը

թույլ է տալիս զարգացնել կառավարիչների մենեջերական ունակությունները և լայնորեն կիրառել դրանք:

Ուսումնասիրելով տարբեր հեղինակների կողմից ներկայացվող կառավարչական որակները՝ առանձնացրել ենք համընկնող հատկանիշները:

Ըստ այդմ՝ կառավարչի հիմնական որակներն են՝

- ✓ հուզական ինտելեկտ
- ✓ մտածողության ճկունություն, ինքնատիպություն
- ✓ ստեղծարար ներուժ, կրեատիվություն
- ✓ որոշումներ կայացնելու ունակություն
- ✓ պատասխանատվության զգացում
- ✓ մոտիվացիա
- ✓ սթրեսակայունություն
- ✓ հաղորդակցման հմտություններ-սոցիալական հաղորդակցման կոմպետենցիաներ
- ✓ կոնֆլիկտայնություն:

Այսպիսով, ժամանակակից կառավարչական գործունեությունը հատուկ պահանջներ է ներկայացնում կառավարչի անձնային առանձնահատկություններին: Մասնագիտական կրթության ընթացքում գիտելիքների ձեռքբերման գործընթացին զուգահեռ, այդ անձնային առանձնահատկությունների զարգացումը ներկայումս կառավարման հոգեբանության գերակա խնդիրներից է:

Կառավարչի անձի և մասնագիտական կարևոր որակների դիտարկումից հետո հարկ ենք համարում ներկայացնել պետական կառավարման համակարգի աշխատակցի և պետական կառավարման գործառույթներն իրականացնողի՝ պետական ծառայողի անձին ներկայացվող պահանջները, որոնք բավարարելու դեպքում պետական ծառայողը կարող է արդյունավետ մասնագիտական գործունեություն ծավալել: Այդ պահանջները սկզբունքո-

րեն չեն տարբերվում կառավարչին ներկայացվող պահանջներից, քանի որ պետական ծառայողն ինքն էլ այս կամ այն մակարդակի կառավարիչ է:

Պետական ծառայողի հմտությունները ունակություններն են, որոնք դրսևորվում են որևէ գործողություն ավտոմատ կերպով կատարելիս: Դրանք ձեռք են բերվում, երբ գործնականում պետական ծառայողն անընդհատ առնչվում է բնութագրական իրավիճակների:

Պետական ծառայողի փորձը անհրաժեշտ որակների ձեռքբերումն է ուսուցման և գործունեության ընթացքում: Լայն իմաստով՝ դա գիտելիքների, կարողությունների ու հմտությունների ամբողջությունն է [84]:

«Անձի բյուրոկրատական տիպ» հասկացությանը կառավարչական մտքի զարգացման ընթացքում առաջինն անդրադարձել է ամերիկյան սոցիոլոգ Ռոբերտ Մերտոնը: Այնուհետ Վ. Թոմսոնը մի շարք այլ գիտական գործիչների հետ ուսումնասիրել է ԱՄՆ-ի 147 պետական կառույցների փորձը և դրա հիման վրա կատարել եզրակացություն, որ «բյուրոկրատական հիվանդության» պատճառը պետական ծառայողների գործունեության հետևանքով ձևավորված անազնիվ գործելակերպի համակարգն է: Հետևաբար, եթե այդ ոլորտից հեռացվեն բոլոր ծառայողները, և ձևավորվի նոր կազմ, արմատական հեղափոխություն տեղի չի ունենա, իսկ խախտումները կշարունակվեն: Ըստ նրանց՝ համակարգը ստեղծում է բյուրոկրատներին, իսկ նրանք իրենց հերթին կերտում են համակարգի դեմքը: Վ. Թոմսոնի կարծիքով, պետական ծառայողի մասնագիտացման խորացմանը զուգընթաց տեղի է ունեցել մարդու գործառույթների և իրավասությունների հստակեցում, նշվել է այն սահմանագիծը, որից այն կողմ պետական ծառայողն անցնել չի կարող: Ըստ Վ. Թոմսոնի՝ պետական ծառայողի գոր-

ծունեությունն առանձնանում է միապաղաղությամբ, միանմանությամբ, ինչը ժամանակի ընթացքում անձի մեջ ձևավորում է այնպիսի որակներ, ինչպիսիք են իներտությունը որոշումների ընդունման գործընթացում, կախվածությունը վերադաս անձի կարծիքից, անվստահությունը, քանի որ զարգացման և անձնային աճի բացակայությունը բացասաբար է ազդում ինքնագնահատականի վրա: Հետազոտողը կարծում է, որ ամերիկյան բյուրոկրատիայի շրջանում հենց բուն պետական համակարգն է պետական ծառայողին դրդում օգտագործելու իրեն տրված գործիքները անձնական շահի և սեփական ցանկությունների բավարարման նպատակով [42]:

Ռուսաստանում, օրինակ, վերջին 10-15 տարիների ընթացքում հսկայական աշխատանք է տարվել պետական ծառայության բնագավառում կադրային քաղաքականությունն առավել թափանցիկ և հասարակությանը հասանելի դարձնելու ուղղությամբ, մի շարք ուղիներ են մշակվել և կյանքի կոչվել ռուս պետական ծառայողի գործունեությունն ավտորիտարիզմից դեպի ժողովրդավարություն անցում կատարելու համար: Չնայած այս ամենին՝ ժամանակակից հետազոտողները նշում են, որ կառավարման համակարգը ճգնաժամ է ապրում, և տարբերություններ կան պետական ծառայողի իրական և իդեալական կերպարների միջև [42]:

Ն. Ա. Երինայի բնորոշմամբ (1997թ.)՝ մասնագետ պետական ծառայողին հատուկ են այնպիսի բարոյական հատկանիշներ, ինչպիսիք են արդարամտությունը, կարգապահությունը, պատասխանատվությունը, ինչպես նաև հաղորդակցման ունակությունը: Ըստ հեղինակի կատարած հետազոտությունների՝ իդեալական պետական ծառայողն իրենից ներկայացնում է ցանկալի, բացառապես դրականորեն բնութագրվող մոդել, որը մեծ մասամբ ոչ մի ընդհանրություն չունի իրականության հետ: Այդպիսի պետական ծա-

ռայոդը շփվում է մարդկանց հետ հավասար պայմաններում, և այս հարաբերություններում մեծապես կարևորվում են անկեղծությունը, ազնվությունն ու պարզությունը [49]:

Լ. Ի. Կատանան պետական ծառայողի սուբյեկտիվ-մասնագիտական կառուցվածքը դիտարկում է որպես «արժեքային կողմնորոշումների և ռեֆլեքսիվ ինքնակարգավորման մշակույթի համախումբ», որտեղ առանձնացնում է հետևյալ ենթակառուցվածքները.

1. **Մոտիվացիոն-իմաստային ենթակառուցվածք.** ձևավորվում է իմաստ ունեցող մոտիվների առկայությամբ, որոնք սուբյեկտին ակտիվության մղող անմիջական ներքին ուժն են: Ըստ սրա՝ մոտիվները կարող են համախմբվել սոցիալական, նյութական, մասնագիտական, ինքնակատարելագործման, ինքնապաշտպանության խմբերում:

2. **Հուզական-զգայական ենթակառուցվածք.** արտացոլվում է անձի հոգեկան կայուն ապրումներում, արտահայտում է մասնագիտական գործունեության հետ կապված տարբեր դատողությունների նկատմամբ վերաբերմունքը:

3. **Սոցիալ-պերցեպտիվ ենթակառուցվածք.** կապված է մասնագիտական գործունեության ոլորտում անձի մտածական գործընթացների առանձնահատկությունների հետ:

4. **Կոգնիտիվ ենթակառուցվածք.** ներկայացնում է չափանիշների ամբողջություն, որոնք բնութագրում են մասնագիտական գործունեության առանձնահատկության հետ կապված իմացական գործընթացների առանձնահատկությունները:

5. **Կազմակերպչական-հաղորդակցական ենթակառուցվածք.** անձի՝ որպես մասնագիտական գործունեության սուբյեկտի սոցիալական փոխազդեցություն հաստատելու ունակությունն է գործունեության մյուս մասնակիցների հետ: Այս ենթակառուցվածքի

զարգացման ցուցանիշներն են՝ գործարար շփման հմտությունները, խոսքի մշակույթը, դերերի բաշխման, գործունեությունն իրականացնողների գործողությունները վերահսկելու, անհրաժեշտության դեպքում՝ պարտականությունների բաշխման, գործունեության ընթացքի և արդյունքների կոլեկտիվ վերլուծություն կատարելու ընդունակությունները:

6. Անտիցիպացիայի ենթակառուցվածք. գործունեության արդյունքները նրա իրականացման գործընթացից ավելի վաղ կանխատեսելու զարգացած ընդունակությունն է: Այն մի կողմից հիմնվում է մասնագիտական գիտելիքների, մյուս կողմից՝ փորձի վրա: Այս ենթակառուցվածքի հոգեբանական հիմք է ուշադրության, երևակայության, հետևողականության զարգացածությունը, պատկերավոր-զգայական և ձևական-տրամաբանական մտածողությունը:

7. Օպերացիոն-տեխնոլոգիական ենթակառուցվածք. անձի կողմից գործունեության կազմակերպման միջոցների տիրապետելն է: Այս ենթակառուցվածքի հոգեբանական հիմքը անձի պերցեպտիվ, բարոյական, հիշողական և ինտելեկտուալ որակներն են:

8. Աուտոկարգավորիչ ենթակառուցվածք. անձի՝ իր մասնագիտական ոլորտի հետ կապված վիճակները, «Ես»-կերպարը զգալու, դրանք գնահատելու և շտկելու ընդունակությունն է: Այս ենթակառուցվածքի կարևորագույն հոգեբանական հիմքն է կամքը՝ որպես սուբյեկտի կողմից իր գործունեության և վարքի գիտակցված ինքնակարգավորում, ինչպես նաև անձի սթրեսակայունությունը, դոմինանտությունը, համառությունը [62]: Ա. Ա. Դերկաչը և Վ. Գ. Զազիկինը ակմեոլոգիական մոտեցման շրջանակներում պետական ծառայողների մասնագիտական գործունեության արդյունավետության բարձրացման գործոն են համարում պետա-

կան ծառայողների անձնային-գործնական և մասնագիտական կարևոր որակները: Անձնային-գործնական որակները պետական ծառայողի ընդհանրացված, առավել կայուն բնութագրիչներն են, որոնք մեծ ազդեցություն են ունենում մասնագիտական գործունեության արդյունավետության վրա: Հետազոտողներն առավել հաճախ այդպիսի հատկանիշ են համարում կազմակերպվածությունը, կարգապահությունը, նախաձեռնողականությունը, պատասխանատվությունը, աշխատունակությունը [77]:

Որպես պետական ծառայողի մասնագիտական աճի վրա ազդող հոգեբանական հատկանիշներ՝ Ե. Ա. Մոգիլյովկինն առանձնացնում է ինքնարդյունավետությունը գործունեության մեջ, ներքին հսկողությունը, հուզական կայունությունը, փսիխոտիզմի ցածր մակարդակը [74]:

2.2. Պետական համակարգի աշխատողների փսիխոգրամաների կազմում և հիմնավորում

Հաշվի առնելով պետական կառավարման համակարգի յուրահատկությունները, ինչպես նաև դրանցից բխող և պետական համակարգի աշխատողներին ներկայացվող պահանջները՝ հրատապ խնդիր է վերջիններիս փսիխոգրամաների կազմումը՝ որպես գործունեության արդյունավետությունն ապահովող գործոն: Մինչ պետական կառավարման աշխատակիցների փսիխոգրամաներ կազմելուն անդրադառնալը պարզաբանենք փսիխոգրամայի էությունը:

Ե. Ռոմանովայի «99 հայտնի մասնագիտություններ» գրքում հանդիպում ենք այսպիսի հետաքրքրական մոտեցման. «Աշխարհում գոյություն ունեն բազմաթիվ մասնագիտություններ: Դրանք

ներառում են մարդկային գործունեության տարբեր ոլորտներ, որոնք մշտապես փոփոխվում են հասարակության, գիտության և տեխնիկայի զարգացմանը զուգընթաց, սակայն դրա հետ մեկտեղ շատ մասնագիտություններ պահպանում են իրենց կարևորությունը և ուղեկցում են մարդկությանը հարյուրամյակների ընթացքում: Ուստի կարևոր է ճիշտ նկարագրել մասնագիտությունը, նշել դրա առավել էական առանձնահատկությունները, որպեսզի յուրաքանչյուրը կարողանա որոշել՝ արդյոք այն հարմա՞ր է իրենց, թե՛ ոչ [92, էջ 8]:

Հարկ է նշել, որ մասնագիտությունների փորձարարական ուսումնասիրությունը աշխատանքի հոգեբանության մեջ սկսվել է 1920-1930-ական թվականներից և մեթոդաբանական առումով ավարտուն տեսք է ստացել 1950-1970-ականներին: Ռուսաստանում 1920-1930-ականներին այդ աշխատանքն ընթանում էր երկու հիմնական ուղղություններով: Առաջինը մասնագիտությունների հանգամանալից և հոգեֆիզիոլոգիական վերլուծությունն է՝ մասնագիտական ընտրության խնդիրը լուծելու, մասնագիտական խորհրդատվության, մասնագիտական ուսուցման, աշխատավայրի բարելավման, հոգնաձության կանխարգելման նպատակով (Բ. Գ. Անանև, Ն. Ա. Բեռնշտեյն, Ա. Կ. Կաստև, Ս. Գ. Գելլեռշտեյն, Ն. Դ. Լևիտով, Ի. Ն. Շպիլոեյն): Երկրորդ ուղղությունը մասնագիտությունների դասակարգումն է՝ դրանց պրոյեկտավորման նպատակով (Ս. Գ. Գելլեռշտեյն, Ա. Ֆ. Լագուրսկի, Ի. Ն. Շպիլոեյն): Ձևավորված միջոցներն ու սկզբունքները տեղ են գտել պրոֆեսիոգրաֆիայում, որը ներկայացնում է մասնագիտական գործունեության տարբեր տեսակների տեխնիկական և հոգեֆիզիոլոգիական բնութագիրը: Պրոֆեսիոգրաֆիայի արդյունքում կազմվում են մասնագիտություններ-գրամներ՝ մասնագիտության մասին գիտելիքներ (սոցիալ-տնտեսական, տեխնոլոգիական, հոգե-

Ֆիզիոլոգիական) և աշխատանքի կազմավորման, ինչպես նաև մասնագիտության փսիխոգրամաներ: Փսիխոգրաման մասնագիտության հոգեբանական «անձնագիրն» է՝ հոգեբանական այնպիսի գործառույթների խումբ, որոնք վերլուծվում են տվյալ մասնագիտության մեջ [95]:

Որոշ հետազոտողներ գտնում են, որ փսիխոգրաման պետք է համապատասխանի ավելի բարդ պահանջների, այն է՝

- ✓ արտացոլի անհրաժեշտ և չփոխհատուցվող հատկություններ, որոնք առաջադրվում են յուրաքանչյուր աշխատողի,
- ✓ արտացոլի այն ցանկալի հատկությունները, որոնք հնարավորություն կտան հասնելու մասնագիտացման բարձր մակարդակի:

Այս պահանջներն ամբողջությամբ իրականացնելու հնարավորություն է ընձեռում ակմեոլոգիական մոտեցումը [45, 72, 95, էջ 238]:

«Փսիխոգրամա» եզրույթն առաջարկել է Վ. Շտեռնը 20-րդ դարում: Նա մշակել է կոնկրետ անձի ընդհանրացված հոգեբանական դիմանկարը կազմելու մեթոդիկան, ինչպես նաև առաջարկել է կազմել մասնակի փսիխոգրամա, որը կարտացոլի ոչ թե անձի բոլոր գծերը, այլ միայն այնպիսիները, որոնք կարևոր են գործնական խնդիրները լուծելու համար: Այդպես ձևավորվել է հաջողակ մասնագետի փսիխոգրաման, որն արտացոլում է մասնագիտորեն կարևոր որակները: Այդ դեպքում խոսքը վերաբերում է ոչ թե որևէ մասնագիտությամբ աշխատող կոնկրետ անձի, այլ հաջողակ մասնագետի տիպային դիմանկարին [105]:

Պրոֆեսիոգրամայի մշակումը կատարվում է մի շարք սկզբունքների կիրառմամբ. համակողմանիորեն ուսումնասիրվում է մասնագիտական գործունեությունը, նպատակաուղղված ձևով կազմվում է պրոֆեսիոգրաման, տեսակավորվում և տարբերակ-

վում են պրոֆեսիոգրաֆիական բնութագրեր, որոնք արտացոլում են մասնագիտության տիպային և հատուկ հատկանիշները, մասնագիտության իրական վիճակը կոնկրետ սոցիալ-տնտեսական պայմաններում, հաշվի են առնվում մասնագիտական աճի և կարիերայի հեռանկարները: Պրոֆեսիոգրամայի մշակման սկզբունքներից են հուսալիությունը, որի դեպքում նկարագրում են մասնագիտությունը արտակարգ և ոչ ստանդարտ իրադրություններում, և գիտականությունը, ըստ որի՝ պրոֆեսիոգրաման պետք է մշակվի համակարգային, անձնային և գործունեության մոտեցումների հիման վրա:

Փսիխոգրաման գործունեության կառուցվածքին ներկայացվող հոգեբանական այնպիսի պահանջների բնութագիր է, որոնք մասնագիտությունը ներկայացնում է մարդու հոգեկանին: Փսիխոգրամայի բովանդակությունը և ծավալը պայմանավորված են մասնագիտության ուսումնասիրման նպատակներով: Փսիխոգրամայում տրվում է մասնագետի հոգեկանի աշխատանքի գործառական մոդելը, հաստատվում են ենթադրվող մասնագիտական որակները և դրանց համար պահանջվող զարգացման մակարդակը (բարձր, միջին կամ ցածր): Որոշ դեպքերում նպատակահարմար է մատնանշել նաև մասնագիտական ոչ պիտանելիության հատկանիշները:

Մասնագիտական կարևոր որակները հարաբերականորեն կայուն, զարգացման և մարզման քիչ ենթարկվող անհատական-անձնային հատկություններ են, որոնք էականորեն անդրադառնում են արդյունավետ մասնագիտական գործունեության վրա, ինչպես նաև նպաստում են մասնագիտական գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների յուրացմանը: Պրոֆեսիոգրամայի եզրակացության մեջ գումարվում են մասնագիտության սոցիալական, մասնագիտական և հոգեբանական ուսումնասիրությամբ

յան տվյալները և ձևակերպվում են գիտական ու գործնական բնույթ ունեցող հիմնական խորհուրդները, տրվում է գործունեության բնութագիրը՝ գործառույթները, առանձնացվում են գործունեության տեսակները, տիպային խնդիրներն ու իրադրությունները, մասնագիտական կարողություններն ու հմտությունները, մատնանշվում են մասնագիտորեն կարևոր որակները (սոցիալական, մասնագիտական, հոգեբանական, անատոմիա-ֆիզիոլոգիական), վիճակներն ու գործընթացները, տեղեկություններ են տրվում մասնագիտական սահմանափակումների մասին, ուրվագծվում են մասնագիտական աճի և ինքնապահպանման հեռանկարները:

Ուշագրավ է, որ Ա. Կ. Մարկովան պրոֆեսիոգրաֆիայում առանցքային է համարում աշխատանքի սուբյեկտը՝ որպես մասնագիտության համակարգ կազմող գործոն: Պրոֆեսիոգրաման (որը ներառում է նաև փսիխոգրաման) հաջողակ մասնագետի ընդհանրացված մոդելն է տվյալ համակարգում: Այն ընդգրկում է մասնագիտության գիտականորեն հիմնավորված պահանջները և մասնագետի անձի որակներին ներկայացվող նորմերը: Փսիխոգրաման մարդու և նրա որակների հոգեբանական գործունեության նկարագիրն է, որոնք սիմետրիկ են օբյեկտիվ գործունեությանը, սակայն դրա հետ չեն համընկնում: Փսիխոգրաման արտացոլում է մասնագիտության սոցիալական նորմը [72, էջ 16]:

Գործունեության առանձնահատկությունների ուսումնասիրության պրոֆեսիոգրաֆիական մոտեցումը ներառում է մասնագիտության ուսումնասիրման գծապատկերը, ուսումնասիրության մեթոդները և փորձարկման կանոններ: Ուսումնասիրության գծապատկերը ծրագիր է, որը ներառում է հետազոտության կոնկրետ նպատակով պայմանավորված հարցերի շրջանակ: 1921 թվականին Վ. Մ. Բեխտերևը առաջ քաշեց մասնագիտությունների ուսումնասիրության համալիր մոտեցման գաղափարը [93]:

Անդրադառնալով մասնագիտությունների ուսումնասիրության հիմնական մեթոդներին՝ հարկ է նշել, որ դրանք հիմնվել են պատմականորեն: Օրինակ՝ 1924 թվականին Ի. Ն. Շախլոբյեյի կողմից առաջադրված աշխատանքային մեթոդը հետազոտության ընթացքում աշխատողի գործառույթներ իրականացնող հոգեբանին թույլ է տալիս հետևել աշխատանքին տիրապետելու հմտության փոփոխություններին, առանձնացնել ֆիզիկական և հոգեկան գործառույթները, հետևել հոգնածության ազդեցությանը, վարժություններին և ադապտացիային՝ այդ գործառույթների իրականացման ընթացքում: Միաժամանակ հստակեցվել են մեթոդի թերությունները. աշխատանքային մեթոդով հետազոտություն կատարելու համար հարմար չէին և՛ պարզ, և՛ յուրացման առումով բարդ, շատ ժամանակ պահանջող մասնագիտությունները:

Փորձարարական մեթոդների կիրառումը ենթարկվում է հոգեբանության կողմից ընդունված ընդհանուր պահանջներին (փորձարկվողների ընտրանքի միատարրություն, գնահատման օբյեկտիվ չափանիշների առանձնացում):

Ընդհանուր առմամբ, կարելի է կիրառել մասնագիտությունների ուսումնասիրության և նրանց պրոֆեսիոգրամաները կառուցելու տարբեր մոտեցումներ՝ հաշվի առնելով բնութագրերի լայն շրջանակը՝ սոցիալական, տեխնոլոգիական, բժշկական, հիգիենիկ և վերլուծական (մասնագիտության կառուցվածքի նորմատիվային և մորֆոլոգիական ընդհանրացված ցուցանիշների վերլուծություն): Առաջին բլոկում դիտարկվում են մասնագիտության օբյեկտիվ բնութագրերը, որոնք մշակված են հասարակական փորձով, իսկ երկրորդում՝ մարդու հոգեբանական գործունեությունը և նրա որակներին ներկայացվող պահանջները [95, էջ 240]:

Ա. Կ. Մարկովան առաջադրում է «անձնային մոտեցում» առաջադրանքը, որի դեպքում նախ առանձնացնում են գործու-

նեության միավորները (ըստ մոդուլների տիպի): Մոդուլի հիմքը որոշակի մասնագիտական առաջադրանքն է, որը կապված է սուբյեկտի անձնային որակների հետ: Այդպիսով, մոդուլի մի մասը ներառում է օբյեկտիվ մասնագիտական խնդիրներ, մասնագիտական գիտելիքներ, կարողություններ, աշխատանքի արդյունք: Մոդուլի երկրորդ մասը սուբյեկտի հոգեբանական բնութագրերն են, որոնք անհրաժեշտ են օբյեկտիվ առաջադրանքները, գիտելիքները, հոգեբանական գործողությունները կատարելու համար, ինչպես նաև անձնային որակները: «Անձնային մոտեցում» առաջադրանքի իրագործման օրինակ կարող է ծառայել պետական ծառայողի պրոֆեսիոգրաման [72]: Պետական ծառայողի պրոֆեսիոգրամայի տարրերն են՝ կառավարչական գործունեության տեսակները, ուղղությունները, մասնակիցների գործողությունների համակարգումը (կառավարչական աստիճանակարգությամբ՝ հորիզոնական և ուղղահայաց), դերերի և գործառույթների բաշխումը, մասնագիտական գործողությունները (հնարքներ, տեխնոլոգիաներ), համատեղ գործունեությունն ապահովելու միջոցները, որոնց նպատակը կազմակերպության ստորաբաժանումների և առանձին պաշտոնների միջև աշխատանքի ռացիոնալ և ճկուն բաժանումն է: Պետական ծառայողի պրոֆեսիոգրամայի տարրեր են նաև՝ աշխատանքի արդյունքը, գործողությունների համաձայնեցումը, մասնակիցների բավարարվածությունը: Առանձնացվում են նաև պետական ծառայողի անձի մասնագիտական բարձր որակներ, որոնք անհրաժեշտ են կառավարչական գործունեության սովյալ տեսակի համար: Այդ որակներից են՝ ուրիշների հետ սեփական գործողությունները համաձայնեցնելու ընդունակությունը, համակարգման լավագույն միջոցների գիտակցումը, մարդկանց հանդուրժողականությունը գործարար համագործակցության դեպքում [72]:

Պետական ծառայողի գործունեությունը կազմված է տեղեկատվական-վերլուծական, պլանավորող, կարգավորող, ղեկավարող, կազմակերպչական-կատարող, համակարգող, հսկող-հաշվառող, նորարարական-հետազոտական, փորձագիտական-խորհրդատվական, ներկայացուցչական, ինքնազարգացման ուղղություններից, որոնցից յուրաքանչյուրի համար առանձին մոդուլ է մշակված [95, էջ 241]:

Պրոֆեսիոգրաման պետք է համապատասխանի որոշակի պահանջների. հստակ առանձնացնի աշխատանքի առարկան և հիմնական արդյունքները, ընդգծի աշխատանքի ուղղվածությունը հանուն մարդու բարօրության (մարդակենտրոնություն): Հստակ պահանջ է առանձին մասնագիտությունները չառանձնացնելը, այլ բնութագրերի համակարգի մեջ դրանք ամբողջությամբ նկարագրելը՝ հատուկ ընդգծելով այդ մոտեցման առավելությունները: Պրոֆեսիոգրաման պետք է ցույց տա մարդու զարգացման հնարավոր ուղիները մասնագիտության միջոցով, հոգեկան նորագույնացությունների շարժընթացը աշխատանքի գործընթացում, ինչը թույլ է տալիս մարդուն ընտրել աճի բարենպաստ ուղղություններ՝ հաշվի առնելով իր անհատականությունը, ինչպես նաև պետք է մատնանշի հնարավոր փոփոխությունները հենց մասնագիտության մեջ: Անհրաժեշտ է, որ այն ուղղված լինի գործնական խնդիրների լուծմանը (մասնագիտական ընտրություն, ուսուցում, աշխատանքային գործունեության բարելավում): Պրոֆեսիոգրաման պետք է հստակ արտացոլի չփոխհատուցվող մասնագիտական կարևոր որակները [72, էջ 26]:

Ա. Մարկովան իր գրքում փսիխոգրաման նկարագրում է որպես հոգեբանական այնպիսի որակների ամբողջություն, որոնք կարևոր են մասնագիտական գործունեության, շփման արդյունավետ իրականացման, մասնագիտական աճի, աշխատանքում ար-

տակարգ իրավիճակները հաղթահարելու տեսանկյունից: Հոգեբանական որակներն ընդգրկում են մասնագետի մոտիվացիոն, կամային, հուզական, գործառնական ոլորտների բնութագրերը: Մասնագետի մոտիվացիոն, կամային, հուզական ոլորտի բնութագրերը ներառում են մարդու դրդապատճառները, նպատակները, խնդիրները, պահանջմունքները, հետաքրքրությունները, հարաբերությունները, արժեքային կողմնորոշիչները, հոգեբանական սկզբունքներն ու հոգեբանական հավակնությունները, մասնագիտական ինքնագնահատականը, ինքնագիտակցումը՝ որպես մասնագետ, ինչպես նաև հույզերը, հոգեկան վիճակները, հուզական կերպարը: Այդ բնութագրերում ներառված է նաև մարդու բավարարվածությունը աշխատանքից, դրա ընթացքից և արդյունքից: Մասնագետի գործունեության ոլորտի բնութագիրը ներառում է աշխատանքի, մասնագիտության վերաբերյալ հոգեբանական գիտելիքները, հոգեբանական գործողությունները, միջոցները, հնարքները, կարողությունները, տեխնիկան, հոգետեխնոլոգիաները (դրանց ազդեցությունն իր և այլ մարդկանց վրա), ինչպես նաև մասնագիտական ընդունակությունները, մասնագիտական ուսուցումը, մասնագիտական աճի և մասնագիտական փորձը հարստացնելու հնարավորությունը, մասնագիտական մտածողությունը, այդ թվում՝ ստեղծարարությունը: Մասնագետի օպերացիոնալ ոլորտում ներառված են նաև մասնագիտական ինքնագարգացումը, սեփական մասնագիտական աճը պլանավորելու և իրագործելու կարողությունը, հոգեբանական հակացուցումները (հոգեբանական որակներ, որոնք բացարձակապես կամ հարաբերականորեն անհամատեղելի են մասնագիտության հետ), ինչպես նաև որակներ, որոնց բացակայությունը կարող է փոխհատուցվել: Ցանկալի է որոշել մոտիվացիոն և գործառնական ոլորտների հակացուցումները: Մատնանշվում են նաև մասնագիտական աճի,

մասնագիտական գործունեության և մասնագետի անձի անկման և վերականգնման ուղիները:

Ամփոփման մեջ նպատակահարմար է մատնանշել մասնագիտական ուսուցման և վերապատրաստման, առանձին հոգեկան ուրակները մարզելու և վարժեցնելու, դրանք վերափոխելու ուղիները, փոխհատուցումն ու վերականգնումը, որակավորման և վերաորակավորման կատարելագործման եղանակները, վերակողմնորոշումները տվյալ մասնագիտության շրջանակներում (անհատական առանձնահատկությունները հաշվի առնելով) և վերապատրաստումը այլ մասնագիտությամբ [72]:

Այսպիսով, մասնագիտության ընտրության հարցում կարևոր է դիմել պրոֆեսիոգրամային, որը կազմվում է մասնագիտական գործունեության բովանդակության վերլուծության հիման վրա և ներառում է մասնագիտության ընդհանուր բնութագիրն ու այն պահանջները, որոնք մասնագիտությունն է առաջադրում մարդուն:

Մենք համակարծիք ենք Ե. Ռոմանովայի հետ, որ եթե մարդն ուզում է ընտրել իր անհատական-հոգեբանական առանձնահատկություններին համապատասխան մասնագիտություն, ապա նրան ավելի հարմար կլինեն մասնագիտությունների հոգեբանական ուսումնասիրության վրա հիմնված պրոֆեսիոգրամաները, քան այնպիսիները, որոնք կազմված են մասնագիտությունների ձևական հատկանիշների հիման վրա: Այսպես օրինակ՝ մասնագիտություն ընտրելու կամ փոխելու դեպքում նախապատվություն պետք է տալ այն մասնագիտություններին, որոնք կապված են հետևյալ հոգեբանական բնութագրերի հետ՝ մտածողության միջոցներ, անձի տիպ, մարդկանց հետ փոխազդեցության նախընտրելի միջոց:

Ուշագրավ է, որ Ե. Ռոմանովան պրոֆեսիոգրամայում ներառում է հետևյալ բաժինները՝

- ✓ մասնագիտությունների դասակարգային քարտ
- ✓ գործունեության գերակշռող տեսակներ
- ✓ մասնագիտական գործունեության հաջողությունն ապահովող որակներ (ընդունակություններ, անձնային որակներ, հետաքրքրություններ, հակումներ)
- ✓ մասնագիտական գործունեության արդյունավետությանը խոչընդոտող որակներ
- ✓ մասնագիտական գիտելիքների կիրառության ոլորտ
- ✓ մասնագիտության պատմություն
- ✓ մարդու տվյալ տիպին ավելի հոգեհարազատ մասնագիտություններ
- ✓ ուսումնական հաստատություններ, որոնք ուսուցանում են տվյալ մասնագիտությունը [92, էջ 9]:

Ըստ նրա կողմից առաջադրված մոտեցման՝ ծանոթությունը պրոֆեսիոգրամաների բաժիններին սկսվում է մասնագիտությունները դասակարգող քարտերից, որոնցում համառոտ շարադրված են հոգեբանության տեսանկյունից առավել կարևոր մասնագիտական որակները:

| | |
|-----------------------------------|--|
| Գործունեության տեսակի ընտրություն | |
| Մտածողության դոմինանտ տիպը | |
| Բազային գիտելիքների ոլորտը | |
| Մասնագիտական ոլորտը | |
| Միջանձնային փոխազդեցությունը | |
| Դոմինանտող հետաքրքրություն | |
| Լրացուցիչ հետաքրքրություն | |
| Աշխատանքի պայմաններ | |

Ինչպես արդեն նշել ենք, այս քարտերը գործածվում են բոլոր մասնագիտությունների համար: Անդրադառնանք դրանցից յուրա-

քանչյուրի էությանը: Բնական է, որ գործունեության տեսակի ընտրության դեպքում պետք է հիմք ընդունել այնպիսի պրոֆեսիոգրաման, որն ավելի շատ հիմնված է մասնագիտության հոգեբանական ուսումնասիրության, քան աշխատանքի առարկայի և կոնկրետ բնութագրերի վրա: Անդրադառնալով մրատողության դոմինանտ տիպին՝ նշենք, որ յուրաքանչյուր գործունեություն կազմված է տարբեր խնդրահարույց իրադրություններից, և մարդը ստիպված է ամեն անգամ տարբեր մասնագիտական խնդիրներ լուծել: Ինչպես գիտենք, այն իրադրություններում, որտեղ պահանջվում է ընտրել մի քանի պատրաստի որոշումներից մեկը, ոմանք հեշտ են որոշումներ ընդունում, մյուսները գերադասում են առաջադրել ինչ-որ նոր բան, ոմանք էլ նախընտրում են ոչ թե մտածել, այլ գործել: Այս պարագայում մտածողության դոմինանտող միջոցը անձի կայուն բնութագիրն է: Հասկանալու համար, թե մարդու մեջ մտածողության որ տիպն է գերակշռում, հարկավոր է պարզել, թե որ խնդիրների լուծումն է նրան ավելի հեշտ տրվում, ինչպիսի իրադրություններն են նրա համար գրավիչ, ինչ հետաքրքրություններ ունի:

Մասնագիտական խնդիրների լուծման բոլոր միջոցները կարելի է բաժանել երեք մեծ խմբի.

1. ներածական (առկա գիտելիքների կիրառումը, երբ լուծման գործընթացը հստակ որոշված է)

2. հարմարման (առկա ընդհանուր գիտելիքների հարմարվելը պայմաններին, փոփոխվող իրադրության ենթատեքստին)

3. արտադրական (գործողությունների, հիմնականում ձեռքի աշխատանքի անմիջական կատարում):

Այսպիսով, մասնագիտությունների դասակարգման քարտուղ նշվում է, թե մտածողության որ միջոցն է առավել բնորոշ տվյալ մասնագիտության ներկայացուցիչներին:

Բազային գիտելիքները յուրաքանչյուր մասնագիտության համար պահանջվող գիտելիքների և կարողությունների որոշակի ամբողջությունն է: Գիտելիքների անհրաժեշտ մակարդակը կարող է լինել բարձր (տեսական գիտելիքներ), միջին (գիտելիքների գործնական կիրառություն), ցածր (գիտելիքը ձեռք է բերվել փորձով, հմտությամբ):

Մասնագիտական ոլորտին է վերաբերում յուրաքանչյուր մասնագիտական գործունեություն:

Միջանձնային փոխազդեցությանն անդրադառնալիս հաշվի է առնվում այն, որ յուրաքանչյուր մասնագիտության մեջ տարբեր է մարդկային փոխազդեցությունների բնույթը: Ընդ որում, մարդկանց մի մասը գերադասում է համատեղ լուծել խնդիրները, մյուսները՝ միայնակ:

Ինչպես գիտենք, մարդկանց հետաքրքրությունները տարբեր են, և ըստ դրանց դրսևորման աստիճանի՝ մարդիկ բաժանվում են տարբեր տիպերի. դրանով է որոշվում նրանց *դոմինանտ հետաքրքրությունը*: Բացի այդ, անձի յուրաքանչյուր տիպ բնութագրվում է որոշակի անձնային և մասնագիտական առանձնահատկություններով: Տարբեր տիպի մարդիկ գերադասում են գործունեության մի տեսակը և մերժում են մյուսները (աշխատանք, նախասիրություն, հանգիստ): Անձի յուրաքանչյուր տիպ լավագույնս կարող է իրեն դրսևորել որոշակի մասնագիտական միջավայրում: Անհրաժեշտ է, որ անձի տիպը համապատասխանի ընտրված մասնագիտությանը: Ամենավերջում նշվում են *աշխատանքի պայմանները*՝ հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ մասնագիտական գործունեությունը միշտ ընթանում է որոշակի պայմաններում: Դասակարգման քարտում նշվում է երկու տիպի պայմանների մասին՝ աշխատանք հաստատությունում կամ հաստատությունից դուրս, շարժուն կամ նստակյաց:

Այսպիսով, մասնագիտություն ընտրելիս յուրաքանչյուր մարդ կարող է ընտրել այն պայմանները, որոնք նրա համար ավելի հարմար են [92]:

Փսիխոգրամները ըստ զբաղեցրած պաշտոնների և պաշտոնների անձնագրերի ներկայացնելուց առաջ անդրադառնանք ընդհանրապես պետական ծառայողի փսիխոգրամային: Պետական ծառայողի փսիխոգրամայում առանձնացվում են մասնագիտական կարևոր որակները, անձնային որակները, ինչպես նաև մասնագիտական գործունեության արդյունավետությանը խոչընդոտող գործոնները:

Այսպիսով, պետական ծառայողի մասնագիտական գործունեության արդյունավետությունն ապահովող, մասնագիտորեն կարևոր որակներ են կազմակերպչական այն ընդունակությունները, որոնք հիմնված են ամուր կամքի, նպատակաուղղվածության, վճռականության, համառության, ստեղծագործական մոտեցման վրա: Կարևոր որակներից են ղեկավարելու ճիշդ և հաղորդակցման ընդունակությունները: Վերջինիս մեջ մտնում են շփվելու կարողությունը, փոխհարաբերություններ հաստատելու ունակությունը, վերբալ և ոչ վերբալ շփման զարգացածության աստիճանը, ընդհանուր մասնագիտական կոմպետենտությունը: Պետական ծառայողի կարևոր որակներից է ինքն իրեն կառավարելու ընդունակությունը, ինքնակառավարման գործընթացում ինքնակարգավորման ընդունակությունը և ռեֆլեքսիան: Պետական ծառայողը պետք է ունենա գործարար որակներ դրսևորելու կարողություն, այսինքն՝ ունակ լինի առաջադրելու հեռանկարային նպատակներ, օգտագործելու բարենպաստ հնարավորությունները: Մասնագիտական կարևոր որակներից են նաև լավ զարգացած վերլուծական ընդունակությունները, որոնք հնարավորություն են տալիս

ստանալու և մշակելու, համեմատելու, գնահատելու և յուրացնելու անհրաժեշտ տեղեկատվությունը:

Պետական ծառայողի անձնային որակների, հետաքրքրությունների ու հակումների շարքում պետք է դասել առույգությունը, արտաքին գրավչությունը, ինքնավստահությունը, նպատակաուղղվածությունը, ընդունվող որոշումների մեջ հաստատուն լինելը, համբերատարությունը, տակտի զգացումը, պահանջկոտությունը, քննադատական մտտեցումը, սթրեսակայունությունը, ճկունությունը, ստեղծարարությունը, զարգացած ինտուիցիայի առկայությունը, անձնային աճի մշտական ձգտումը, հումորի զգացումը: Ժամանակակից պետական ծառայողին անհնար է պատկերացնել առանց առույգության, նա պետք է արագ գործի, նոր գիտելիքները համադրի հնի հետ, ընկալի նոր գաղափարներ, կայացնի նոր որոշումներ, աշխատակիցներին վարակի իր լավատեսությամբ և ինքնավստահությամբ: Շատ կարևոր է նաև, որ պետական ծառայողը լինի ինքնավստահ, այդ դեպքում նրան կվստահեն նաև իր աշխատակիցները: Ինքնավստահությունը կարող է ապահովել հոգեբանական հարմարավետության զգացողություն և բարձրացնել աշխատակիցների՝ աշխատանքը կատարելու մոտիվացիան: Պետական ծառայողի սթրեսակայունության մասին խոսելիս հարկ է նշել, որ նա պետք է կարողանա կառավարել իր հուզական դրսևորումները. սթրեսակայունությունն ապահովում է և՛ նրա ինքնավստահությունը, և՛ գործնական ակտիվությունը: Պետական ծառայողի կարևոր անձնային որակներից է համբերատարությունը, որը, ըստ Լ. Ֆ. Բուրլաչուկի, հնարավորություն է տալիս միջանձնային հարաբերություններում հասնելու փոխըմբռնման և համաձայնության՝ առանց ճնշումներ գործադրելու, հարկադրանքի, սպառնալիքի: Համբերատարության շնորհիվ ոչ միայն հարթվում է հակասությունը, այլև ավելի լավանում են հարաբերությունները [32]:

Պետական ծառայողը պետք է ընկալունակ լինի նոր գաղափարների հանդեպ, կարողանա արագ որոշումներ ընդունել անկանխատեսելի իրադրություններում, առաջադրել խնդրի լուծման ոչ ստանդարտ, անսպասելի եղանակներ, կանխատեսել դրանց իրագործման հեռանկարները: Յուրաքանչյուր պետական ծառայող իր առջև պետք է անընդհատ զարգանալու և կատարելագործելու խնդիր դնի, այլապես ունակ չի լինի ժամանակին համընթաց քայլելու: Ինչպես գիտենք, Գ. Օլպորտը հոգեբանորեն հասուն մարդուն բնութագրող վեց հատկանիշ է նշում: Դրանցից մեկն այն է, որ հասուն մարդը դրսևորում է ինքնաճանաչողության ընդունակություն և հումորի զգացում [33]: Հումորի զգացումը հնարավորություն է տալիս ավելի հեշտ հաղթահարելու դժվար խոչընդոտները, դիմակայելու դժվարություններին և ընդունելու որոշումներ: Հումորի զգացումի և ստեղծարարության վերաբերյալ հետաքրքրական վերլուծության ենք հանդիպում Ե. Պ. Իյինի գրքում. այստեղ նշվում է, որ Ալան Ֆայնգոլդը հումորի զգացումը դիտարկում էր որպես յուրօրինակ ընդունակություն, մյուսները (Ա. Ջիվ, Ն. Ա. Լուկ)՝ որպես մարդու ստեղծարարության հատկանիշ կամ առանձնահատուկ ձիրք: Այդ ամենը պայմանավորված է նրանով, որ թե՛ ստեղծարարությանը, թե՛ հումորի զգացմանը բնորոշ են տեղեկատվության անհամապատասխանությունը, անսպասելիությունը, նորույթը, ինչպես նաև երկուսն էլ ենթադրում են տեսակետի փոփոխություն, նոր հայացք իրերի հանդեպ [56, էջ 191]:

Պետական ծառայողի մասնագիտական գործունեության արդյունավետությանը խանգարող որակներն են կազմակերպչական և հաղորդակցման ընդունակությունների բացակայությունը կամ զարգացման ցածր մակարդակը, անվստահությունը, անվճռականությունը, անկազմակերպվածությունը, անկարգապահությունը, նախաձեռնողականության բացակայությունը, անսկզբուն-

քայնությունը, պարտքի զգացումի բացակայությունը, անհավասարակշռությունը, ռիզիկոությունը, պատասխանատվությունից խուսափելու հակումը, մասնագիտական աղավաղումները, ավտորիտարությունը, ցուցամոլությունը, պահպանողականությունը, մասնագիտական ազդեսիան, սոցիալական երկերեսանիությունը, գերհսկողությունը:

Այս որակներից որևէ մեկի առկայությունն անգամ կարող է ստվեր գցել պետական ծառայողի մասնագիտական գործունեության վրա:

Հաշվի առնելով ասվածը՝ անհրաժեշտ է պետական ծառայության համակարգում ընդգրկել այնպիսի անձանց, որոնց բնորոշ են ինչպես գործունեությանն արդյունավետությունն ապահովող մասնագիտական կարևոր որակները, այնպես էլ անձնային որակները: Միաժամանակ պետական ծառայողների վերապատրաստման ծրագրերը պետք է ներառեն հենց այս որակների զարգացմանն ուղղված ծրագրեր [4]:

2.3. Պետական պաշտոնների դասակարգումը

Սույն ենթագլխում ներկայացվում են քաղաքացիական ծառայողի գործունեությունից բխող գործառույթները, անհրաժեշտ, ինչպես նաև պաշտոնի անձնագրով նախատեսված գործառույթներից բխող կառավարչական հմտությունների և կարողությունների հոգեբանական վերլուծությունը:

Վաղուց ապացուցված է, որ յուրաքանչյուր մասնագիտություն ինչ-որ կերպ ազդում է անձի ուղղվածության և հոգեկան գործառույթների վրա: Ըստ Ա. Ա. Դերկաչի և Վ. Գ. Զազիկինայի՝ անձնային զարգացման և մասնագիտական զարգացման միջև գոյութ-

յուն ունի կայուն կապ. մի կողմից անձի առանձնահատկություններն ազդում են մասնագիտական գործունեության ընթացքի և արդյունքի վրա, մյուս կողմից մասնագիտական գործունեությունը զգալիորեն ազդում է անձի ձևավորման վրա [44]:

Հանրային ծառայողի անձն առավել ամբողջական կերպով բացահայտվում է մասնագիտական գործունեության մեջ: Այստեղ հանրային ծառայողը ձգտում է իրագործել իր անձնային և մասնագիտական որակները, հեղինակություն ձեռք բերել և ընդունվել հասարակության կողմից:

Հանրային ծառայողի **անձնային որակները** ընդհանրացված, առավել կայուն բնութագրեր են, որոնք էականորեն ազդում են կառավարչական գործունեության վրա: Դրանք բարդ կազմավորումներ են, որոնք ներառում են *սոցիալական, սոցիալ-հոգեբանական և հոգեբանական որակներ*:

Սոցիալական որակները դրսևորվում են հանրային ծառայողի հասարակական գործառույթներում, նրա կառավարչական գործունեության բնութագրերում (մասնագիտացում և կոմպետենտություն, կազմակերպչական ընդունակություններ, ձեռներեցություն և այլն):

Սոցիալ-հոգեբանական որակները հատկությունները դրսևորվում են հաղորդակցման, փոխազդեցության և վարքի ձևերում (պատասխանատվություն, բարյացակամություն, պահանջկոտություն, փոխօգնության, համագործակցության ձգտում):

Հոգեբանական որակները դրսևորվում են մարդու բնավորության մեջ (զսպվածություն, հավասարակշռություն, ազնվություն, կարգապահություն, սկզբունքայնություն):

Պետք է հաշվի առնել նաև հանրային ծառայողի **մասնագիտական կարևոր որակները**: Դրանց առավել ամբողջական սահմանում է տվել Վ. Դ. Շադրիկովը: Նրա բնորոշմամբ՝ մասնագի-

տական կարևոր որակները գործունեության սուբյեկտի անհատական որակներն են, որոնք ազդում են գործունեությունը հաջող յուրացնելու և իրականացնելու արդյունավետության վրա [83]:

Անձնային որակներին մոտ են հանրային ծառայողի **ընդունակությունները**: Դրանք կառավարչական գործունեության հաջող իրականացման սուբյեկտիվ պայմաններ են: Այդ առանձնահատկություններն ունեն համալիր բնույթ, որոնք թույլ են տալիս կիրառել փոխլրացման մեխանիզմ, ինչի շնորհիվ ուժեղ արտահայտված ընդունակությունները կարող են փոխհատուցել կառավարչական գործունեության մեջ թույլ զարգացածներին:

Անձի որակներն ու ընդունակությունները սերտորեն փոխկապակցված են, երբեմն գործնականորեն հնարավոր չէ դրանք բաժանել: Ամեն դեպքում, հանրային ծառայողի անձի որակները կառավարչական գործունեության ընթացքում նրա ընդունակությունների իրագործման արդյունքն են: Կարելի է ասել, որ ընդունակությունները անձի թաքնված հնարավորություններն են, որոնք դրսևորվում և բացահայտվում են որոշակի պայմաններում:

Հանրային ծառայության մասնագիտական հմտություն կարելի է համարել նաև **գիտելիքը**: Գիտելիքների մակարդակի անընդհատ աճը կառավարչական աշխատանքի արդյունավետության չափանիշներից է: Հանրային ծառայողի կարողությունները հարաբերականորեն կայուն բնութագրեր են և պայմանավորված են ընդունակություններով, գիտելիքներով և հենց կառավարչական գործունեության բնույթով: Ըստ էության, ծառայողի կարողությունները գիտելիքներն են, որոնք արտացոլվում են որոշակի կառավարչական խնդիրների լուծման մեջ: Հանրային ծառայողի հմտությունները ավտոմատ կերպով, երբեմն առանց մտածելու իրականացվող կարողություններ են: Դրանք ձեռք են բերվում այն պայմաններում, երբ հանրային ծառայողը մշտապես գործ է ունե-

նում տիպիկ կառավարչական իրադրությունների հետ: Հմտությունները թույլ են տալիս խնայել ժամանակ, աշխատել նվազագույն սխալներով:

Հանրային ծառայողը միայն կազմակերպությունում է ձեռք բերում կոնկրետ փորձ: Այդ փորձը ձևավորվում է ուսուցման և գործնական աշխատանքի շնորհիվ, այն գիտելիքների, հմտությունների և կարողությունների միասնություն է:

Հանրային ծառայությունը, ինչպես նշում է Ա. Յ. Պանասյուկը, գործունեության առանձնահատուկ տեսակ է. այն սուբյեկտի մեջ ներառում է քաղաքացիական, սոցիալական և նեղ մասնագիտական որակների մի ողջ համակարգ [77, էջ 28]:

Իսկ Կ. Ա. Աբուլխանովա-Սլավսկայան գտնում է, որ հանրային ծառայողի իմացական գործընթացներին հատուկ է սոցիալական մտածողությունը, որի առարկան մարդկային փոխհարաբերություններն են, սոցիալական գործընթացները և հենց մարդիկ:

Քանի որ հանրային ծառայողի կառավարչական հմտությունների վերլուծության համար հիմք է հանդիսանում պաշտոնի անձնագիրը, ապա հակիրճ պարզաբանենք նաև, թե ինչ է այն իրենից ներկայացնում: Պաշտոնի անձնագիրը նորմատիվային փաստաթուղթ է, որի հիման վրա աշխատակիցն իրականացնում է իր աշխատանքային գործունեությունը: Այն աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպման մեթոդ է և մշակվում է՝ ելնելով կոնկրետ պաշտոնի համար նախատեսված գործառույթներից: Պաշտոնի անձնագրի հիման վրա որոշվում է աշխատանքի բարդության աստիճանը, գնահատման ժամանակ այն ապահովում է օբյեկտիվությունը [9, էջ 73]:

Բնութագրելով հանրային ծառայողին՝ հարկ է նշել, որ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» Հայաստանի Հանրապե-

տության օրենքի 7-րդ հոդվածի համաձայն՝ քաղաքացիական ծառայության պաշտոնները դասակարգվում են հետևյալ խմբերի.

ա) քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն պաշտոններ.

բ) քաղաքացիական ծառայության գլխավոր պաշտոններ.

գ) քաղաքացիական ծառայության առաջատար պաշտոններ.

դ) քաղաքացիական ծառայության կրտսեր պաշտոններ:

Քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն պաշտոնների խումբը դասակարգվում է 1-ին և 2-րդ ենթախմբերի, իսկ քաղաքացիական ծառայության գլխավոր, առաջատար և կրտսեր պաշտոնների խմբերը դասակարգվում են 1-ին, 2-րդ և 3-րդ ենթախմբերի: Քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների խմբերում 1-ին ենթախումբը տվյալ խմբի բարձրագույն ենթախումբն է:

Քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն պաշտոնների խմբի հոգեբանական բնութագիրը

Քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողը կազմակերպում, ծրագրում, համակարգում, ղեկավարում և/կամ վերահսկում է աշխատանքները, ունի անմիջական ղեկավար, որին ներկայացնում է հաշվետվություններ: Ունի ենթակա աշխատողներ, ուստի պարտադիր կառավարչական հմտություն է առաջնորդումը և թիմի ստեղծումը: Աշխատանքային գործունեությունը պահանջում է մեծ պատասխանատվություն: Որպես ղեկավար՝ ընդունում է որոշումներ, լուծում է հիմնախնդիրներ և տալիս հանձնարարականներ: Բացահայտում, վերլուծում և գնահատում է ռազմավարական և կազմակերպական նշանակության խնդիրներ, ինչպես նաև դրանց տա-

լիս է ստեղծագործական և այլընտրանքային լուծումներ: Բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողի համար պարտադիր հմտություն է ռազմավարական պլանավորումը: Հաղորդակցման հմտություններն անհրաժեշտ են ինչպես իր աշխատակիցների հետ հարաբերվելու, այնպես էլ հանրապետությունից դուրս՝ միջազգային ասպարեզում բանակցություններ վարելու, սեմինարների, խորհրդակցությունների մասնակցելու համար: Բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողն ունի տրամաբանելու, արագ կողմնորոշվելու կարողություն, տիրապետում է անհրաժեշտ (պարտադիր) կառավարչական հմտությունների և ունակությունների, ինչպես նաև իր պաշտոնի անձնագրով նախատեսված գործառույթներից բխող կառավարչական հմտությունների և ունակությունների:

Բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների փսիխոգրաման

Բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների փսիխոգրաման ներառում է մասնագիտական կարևոր որակները, անձնային որակները, մասնագիտական գործունեության արդյունավետությանը խանգարող որակները:

1. Մասնագիտական կարևոր որակներ

- ✓ լավ զարգացած կազմակերպչական ընդունակություններ, որոնց հիմքում ընկած են այնպիսի որակներ, ինչպիսիք են ուժեղ կամքը, վճռականությունը, նպատակաուղղվածությունը, համառությունը, ստեղծագործական մոտեցումը
- ✓ ղեկավարելու ձիրք, լիզերի որակներ
- ✓ հաղորդակցման ընդունակություններ (շփվելու, բանակցելու, փոխհարաբերությունները հարթելու կարողություն)

- ✓ հեռանկարային նպատակների առաջադրում, պլանավորելու կարողություն
- ✓ ինքնակառավարման, խորհրդածելու ընդունակություն
- ✓ լավ զարգացած վերլուծական ընդունակություններ (տեղեկությունը մշակելու, համեմատելու, գնահատելու և յուրացնելու ընդունակություն)

2. Անձնային որակներ, հետաքրքրություններ

- ✓ առույգություն
- ✓ հստակ, պարզ, կենդանի խոսք
- ✓ նպատակաուղղվածություն
- ✓ համբերատարություն
- ✓ նրբազգացություն (փոխհարաբերվելու ամենալավ ձևը գտնելու ընդունակություն)
- ✓ պահանջկոտություն
- ✓ քննադատական մոտեցում
- ✓ ճկունություն
- ✓ ստեղծարարություն
- ✓ սթրեսակայունություն
- ✓ հուզական հասունություն և կայունություն, հեռատեսություն, դիտողականություն, ներքին հանգստություն կոնֆլիկտները կառավարելու համար
- ✓ պատասխանատվություն

3. Մասնագիտական գործունեության արդյունավետությանը խանգարող որակներ

- ✓ կազմակերպչական և հաղորդակցման ընդունակությունների բացակայություն
- ✓ անկառավարելիություն
- ✓ հուզական անկայունություն
- ✓ ռիզիկոսություն

- ✓ պատասխանատվությունից խուսափելու հակում
- ✓ մասնագիտական աղավաղումներ
- ✓ ավտորիտարություն
- ✓ պահպանողականություն

***Քաղաքացիական ծառայության գլխավոր
պաշտոնների խմբի հոգեբանական բնութագիրը***

Քաղաքացիական ծառայության գլխավոր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողը կազմակերպում, ծրագրում, համակարգում, ղեկավարում և/կամ վերահսկում է աշխատանքները, ունի անմիջական ղեկավար, որին ներկայացնում է հաշվետվություններ: Ունի ենթակա աշխատողներ: Աշխատանքային գործունեությունը պահանջում է մեծ պատասխանատվություն:

Որպես ղեկավար՝ ընդունում է որոշումներ, լուծում է հիմնախնդիրներ և տալիս հանձնարարականներ: Բացահայտում, վերլուծում և գնահատում է ռազմավարական և կազմակերպական նշանակություն ունեցող խնդիրներ, ինչպես նաև դրանց տալիս է ստեղծագործական և այլընտրանքային լուծումներ: Հաղորդակցման հմտություններն անհրաժեշտ են ինչպես իր աշխատակիցների հետ հարաբերվելու, այնպես էլ հանրապետությունից դուրս՝ միջազգային ասպարեզում բանակցություններ վարելու, սեմինարների, խորհրդակցությունների մասնակցելու համար: Գլխավոր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողն ունի տրամաբանելու, արագ կողմնորոշվելու կարողություն, տիրապետում է անհրաժեշտ (պարտադիր) կառավարչական հմտությունների և ունակությունների, ինչպես նաև իր պաշտոնի անձնագրով նախատեսված գործառույթներից բխող կառավարչական հմտությունների և ունակությունների:

**Գլխավոր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական
ծառայողների փսիխոգրաման**

1. Մասնագիտական կարևոր որակներ

- ✓ լավ զարգացած կազմակերպչական ընդունակություններ, որոնց հիմքում ընկած են այնպիսի որակներ, ինչպիսիք են ուժեղ կամքը, վճռականությունը, նպատակաուղղվածությունը, համառությունը, ստեղծագործական մոտեցումը
- ✓ ղեկավարելու ձիրք, լիդերի որակներ
- ✓ հաղորդակցման ընդունակություններ (շփվելու, բանակցելու, փոխհարաբերությունները հարթելու կարողություն)
- ✓ ինքնակառավարման, խորհրդածելու ընդունակություն
- ✓ լավ զարգացած վերլուծական ընդունակություններ (տեղեկատվությունը մշակելու, համեմատելու, գնահատելու և յուրացնելու ընդունակություն)

2. Անձնային որակներ, հետաքրքրություններ

- ✓ առույգություն
- ✓ հստակ, պարզ, կենդանի խոսք
- ✓ նպատակաուղղվածություն
- ✓ համբերատարություն
- ✓ նրբազգացություն (փոխհարաբերվելու ամենալավ ձևը գտնելու ընդունակություն)
- ✓ պահանջկոտություն
- ✓ քննադատական մոտեցում
- ✓ ճկունություն
- ✓ ստեղծարարություն
- ✓ սթրեսակայունություն

- ✓ հուզական հասունություն և կայունություն, հեռատեսություն, դիտողականություն, ներքին հանգստություն կոնֆլիկտները կառավարելու համար
- ✓ պատասխանատվություն

3. Մասնագիտական գործունեության արդյունավետությանը խանգարող որակներ

- ✓ կազմակերպչական և հաղորդակցման ընդունակությունների բացակայություն
- ✓ անկառավարելիություն
- ✓ հուզական անկայունություն
- ✓ ռիզիկոություն
- ✓ ուրիշների վրա պատասխանատվություն դնելու հակում,
- ✓ մասնագիտական աղավաղումներ
- ✓ ավտորիտարություն
- ✓ պահպանողականություն

Ինչպես երևում է, քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն և գլխավոր պաշտոնների փսիխոգրամաները գրեթե միանման են, պարզապես բարձրագույն պաշտոնի համար բնորոշ է պաշտոնի անձնագրով նախատեսված գործառույթներից բխող կառավարչական հմտություններում հեռանկարային նպատակների առաջադրումը, պլանավորելու կարողությունը, ինչը չի մտնում գլխավոր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների գործառույթների մեջ:

***Քաղաքացիական ծառայության առաջատար
պաշտոնների խմբի հոգեբանական բնութագիրը***

Քաղաքացիական ծառայության առաջատար պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողը աշխատանքների կազմակերպման, համակարգման, ղեկավարման և վերահսկման լիազորություններ չունի. օժանդակում է իր կառուցվածքային ստորաբաժանման ավելի ցածր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքներին, ինչպես նաև մասնակցում է իր կառուցվածքային ստորաբաժանման աշխատանքների ծրագրմանը, ենթակա և հաշվետու է իր անմիջական ղեկավարին: Աշխատանքային գործունեությունը պահանջում է մեծ պատասխանատվություն: Միայն մասնակցում է հիմնախնդիրների լուծմանը, որոշումների ընդունմանը և հանձնարարականների կայացմանը: Մասնակցում է բարդ խնդիրների բացահայտմանը, վերլուծմանն ու գնահատմանը, ինչպես նաև դրանց ստեղծագործական և այլընտրանքային լուծումներին: Հաղորդակցման հմտություններն անհրաժեշտ են ինչպես իր աշխատակիցների հետ հարաբերվելու, այնպես էլ Հայաստանի Հանրապետությունից դուրս՝ միջազգային ասպարեզում բանակցություններ վարելու, սեմինարների, խորհրդակցությունների մասնակցելու համար: Առաջատար պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողն ունի տրամաբանելու, արագ կողմնորոշվելու կարողություն, տիրապետում է անհրաժեշտ (պարտադիր) կառավարչական հմտությունների և ունակությունների, ինչպես նաև իր պաշտոնի անձնագրով նախատեսված գործառույթներից բխող կառավարչական հմտությունների և ունակությունների:

**Առաջադար պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական
ծառայողների փսիխոգրաման**

1. Մասնագիտական կարևոր որակներ

- ✓ հաղորդակցման ընդունակություն (շփվելու, բանակցելու, փոխհարաբերությունները հարթելու կարողություն)
- ✓ ինքնակառավարման, խորհրդածելու ընդունակություն
- ✓ լավ զարգացած վերլուծական ընդունակություններ (տեղեկությունը մշակելու, համեմատելու, գնահատելու և յուրացնելու ընդունակություն)

2. Անձնային որակներ, հետաքրքրություններ

- ✓ առույգություն
- ✓ հստակ, պարզ, կենդանի խոսք
- ✓ նպատակաուղղվածություն
- ✓ համբերատարություն
- ✓ նրբազգացություն (փոխհարաբերվելու ամենալավ ձևը գտնելու ընդունակություն)
- ✓ պատասխանատվություն
- ✓ քննադատական մոտեցում
- ✓ ճկունություն
- ✓ ստեղծարարություն

3. Մասնագիտական գործունեության արդյունավետությանը խանգարող որակներ

- ✓ հաղորդակցման ընդունակությունների բացակայություն
- ✓ անկառավարելիություն
- ✓ անհամբերություն
- ✓ ռիզիկոսություն
- ✓ պահպանողականություն
- ✓ պատասխանատվությունն ուրիշների վրա դնելու հակում

Ինչպես տեսնում ենք, առաջատար պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողները կառավարելու, ղեկավարելու, կազմակերպելու գործունեություն չեն իրականացնում, ուստի նրանց փսիխոգրամայում բացակայում են կառավարչական զարգացած ընդունակությունները:

Քաղաքացիական ծառայության կրտսեր պաշտոնների խմբի հոգեբանական բնութագիրը

Քաղաքացիական ծառայության կրտսեր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողը աշխատանքների կազմակերպման, ծրագրման, համակարգման, ղեկավարման և վերահսկման լիազորություններ չունի, օժանդակում է իր կառուցվածքային ստորաբաժանման ավելի ցածր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքներին, ենթակա և հաշվետու է իր անմիջական ղեկավարին, չունի իրեն ենթակա աշխատողներ: Մասնակցում է հիմնախնդիրների լուծմանը, որոշումների ընդունմանը և հանձնարարականների կայացմանը: Իր անմիջական ղեկավարի հանձնարարությամբ է մասնակցում խնդիրների վերլուծմանն ու գնահատմանը, բարդ խնդիրների բացահայտմանը, չունի դրանց ստեղծագործական և այլընտրանքային լուծումներին մասնակցելու լիազորություններ: Իր լիազորությունների շրջանակներում հաղորդակցվում է կառուցվածքային ստորաբաժանման ներսում, կարող է այլ հաստատությունների հետ շփվել իր ղեկավարի հանձնարարությամբ: Կրտսեր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողն ունի տրամաբանելու, արագ կողմնորոշվելու կարողություն, տիրապետում է անհրաժեշտ (պարտադիր) կառավարչական հմտությունների և ունակությունների, ինչպես նաև իր

պաշտոնի անձնագրով նախատեսված գործառույթներից բխող կառավարչական հմտությունների և ունակությունների:

Կրկյսեր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների փսիխոգրաման

1. Մասնագիտական կարևոր որակներ

- ✓ հաղորդակցման ընդունակություններ (շփվելու, բանակցելու, փոխհարաբերությունները հարթելու կարողություն)
- ✓ ինքնակառավարման, խորհրդածելու ընդունակություն
- ✓ լավ զարգացած վերլուծական ընդունակություններ (տեղեկությունը մշակելու, համեմատելու, գնահատելու և յուրացնելու ընդունակություն)

2. Անձնային որակներ, հետաքրքրություններ

- ✓ առույգություն
- ✓ հստակ, պարզ, կենդանի խոսք
- ✓ նպատակաուղղվածություն
- ✓ համբերատարություն
- ✓ նրբազգացություն (փոխհարաբերվելու ամենալավ ձևը գտնելու ընդունակություն)
- ✓ պատասխանատվություն

3. Մասնագիտական գործունեության արդյունավետությանը խանգարող որակներ

- ✓ հաղորդակցման ընդունակությունների բացակայություն
- ✓ անկառավարելիություն
- ✓ անհամբերություն
- ✓ պատասխանատվությունն ուրիշների վրա թողնելու հակում:

Ելնելով այն հանգամանքից, որ կրտսեր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողն իր գործունեության ընթացքում չի բացահայտում բարդ խնդիրներ, դրանց ստեղծագործական լուծումներ չի տալիս, ստեղծարարությունը և ճկունությունը նրա փսիսոգրամայում բացակայում են:

Պաշտոնի անձնագրով նախատեսված գործառույթներից բխող կառավարչական հմտություններ և ունակություններ

Այսպիսով, յուրաքանչյուր քաղաքացիական ծառայող ունի ինչպես պարտադիր, այնպես էլ իր պաշտոնի անձնագրով նախատեսված գործառույթներից բխող կառավարչական հմտություններ և ունակություններ: Անդրադառնանք այդ հմտություններին՝ ըստ զբաղեցրած պաշտոնի:

Անձնակազմի կառավարում և զարգացում (ամրագրված է բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողի պաշտոնի անձնագրում)

Անձնակազմի կառավարումը մենք քննարկում ենք նաև ռեսուրսների կառավարման հմտությունները վերլուծելիս՝ վերջինիս հետ զուգահեռներ անցկացնելով: Ուստի այստեղ ներկայացնում ենք նաև կառավարման ընդունակությունները: Կառավարման ընդունակություններն անձի որակներ են, որոնք տրված են մարդուն բնությունից: Դրանք միայն գիտելիքներն ու հմտությունները չեն, այլև լիդեր լինելու, մարդկանց վրա ազդելու բնածին ընդունակությունն է:

Կազմակերպչական ընդունակությունները ենթադրում են գործունեության նպատակի հստակ որոշում, իր և ենթակաների աշխատանքները պլանավորելու կարողություն, ենթակաների

գործունեությունը համակարգելու, պարտականությունները բաշխելու ընդունակություն: Մարդկանց ղեկավարելու համար անհրաժեշտ է ստեղծագործական մոտեցում, անհատականություն, իսկ որևէ որոշում ընդունելիս պետք է հաշվի առնել հեռանկարները:

Ղեկավարն ազդում է իր ենթակաների վրա հնարավոր երկու միջոցով՝ խմբի անդամների վրա անձնական ազդեցությամբ և նրանցից յուրաքանչյուրի վրա խմբի ունեցած ազդեցությամբ: Խմբից հեռացող ղեկավարը չի կարող արդյունավետ աշխատել և ազդել ենթակաների վրա:

Ղեկավարի իշխանությունը աշխատակիցների վրա ազդելու էական գործոն է: Սոցիալական հոգեբանության մեջ առանձնացնում են իշխանության մի քանի տարատեսակ: Դրանցից են *հարկադրման* իշխանությունը, երբ մարդիկ աշխատանքը կատարում են՝ դեմ գնալով իրենց ցանկություններին, *ազդեցության իշխանությունը*, երբ շփվելով ղեկավարի հետ՝ ենթակաները զգում են ինչպես անմիջական ղեկավարի, այնպես էլ վերին օղակի իշխանության ազդեցությունը, *կոմպետենցիայի իշխանությունը*, երբ իր մասնագիտական պատրաստվածության շնորհիվ ղեկավարն իրավունք ունի հանդես գալու ոչ միայն որպես փորձագետ, այլև որպես բոլոր խնդիրները լուծող դատավոր: *Տեղեկատվության իշխանության* դեպքում ղեկավարը կազմակերպում է տեղեկույթի հասանելիությունը իր ենթականերին՝ դրանով ազդելով աշխատակիցների վրա: *Դիրքի իշխանությունը* ենթադրում է, որ որքան ղեկավարի պաշտոնը բարձր է, այնքան մեծ է նրա իշխանությունը աշխատակիցների վրա: Այս դեպքում մասնագիտական շփման գործընթացն իրականացվում է ուղղահայաց: *Հեղինակության իշխանության* դեպքում հեղինակություն վայելող ղեկավարն իր ազդեցությունն է դրսևորում առանց իշխանություն բանեցնելու. մար-

դիկ ենթարկվում են չընդդիմանալով: Իշխանության տարատեսակներից է նաև *խրախուսման իշխանությունը*:

Նշենք, որ տարբեր ղեկավարներ յուրովի են կիրառում իշխանության վերը նկարագրված ձևերը: Արդյունավետ գործունեություն ծավալող ղեկավարն իրականում փորձում է այնպես բանեցնել իր իշխանությունը, որպեսզի չխախտի աշխատակիցների հետ մասնագիտական հաղորդակցման կանոնները:

Աշխատանքային պլանի մշակում (պարտադիր է գլխավոր պաշտոն զբաղեցնողների համար, առկա է բարձրագույն, առաջադար, կրտսեր պաշտոններ զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների անձնագրերում)

Պլանավորումը կառավարման հիմնական գործառույթներից է, որն ապահովում է միավորող որոշումներ ընդունելու հիմքը: Ռ. Ջոնսոնը, Ֆ. Կոստը և Դ. Ռոզենցվայզը գտնում են, որ պլանավորումը միավորող գործունեություն է՝ առավելագույն արդյունավետության հասնելու համար [91]:

Պլանը կազմված է հետևյալ բաղադրիչներից՝ ապագայի ծրագրեր, անհրաժեշտ գործողություններ, պլանի իրականացման հետ առնչություն ունեցող անձ:

Մտածողության ոճ (բարձրագույն, գլխավոր, առաջադար պաշտոնների համար անհրաժեշտ կառավարչական հմտություն է, առկա է նաև կրտսեր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողի պաշտոնի անձնագրում)

Մտածողության ոճը սկսվում է ձևավորվել մանկությունից և զարգանում է ողջ կյանքի ընթացքում: Այն կախված չէ ինտելեկտի զարգացման մակարդակից: Գոյություն ունի մտածողության մի քանի ոճ՝ *սինթետիկ, իդեալիստական, պրագմատիկ, վերլուծական, իրատեսական*:

Սինթետիկ ոճ ունեցող անձինք որոնում են անհամատեղելին համատեղելիի հետ միավորելու միջոցներ: Նրանք հպարտանում են իրենց ստեղծարարությամբ, նորի զգացողությամբ, խոսքի, մտքի սրությամբ, հաճախ՝ օժտվածությամբ (որը միշտ չէ, որ ընդունվում է ուրիշների կողմից):

Իդեալիստական ոճ ունեցող անձինք հեշտ և առանց ներքին դիմադրության ընկալում են ամենատարբեր գաղափարները, սկզբունքներն ու առաջարկները:

Պրագմատիկ ոճ ունեցողների մտածողությունը և վարքը առավել ճկուն և հարմարվող են:

Վերլուծական ոճ ունեցողների համար անտանելի են անորոշությունն ու քաոսը: Նրանց բնորոշ է տրամաբանությունը, ռացիոնալությունը, կարգուկանոնը և կանխատեսելիությունը: Նրանք շատ ջանք են գործադրում տեղեկություն հավաքելու համար:

Իրատեսական ոճ ունեցողների համար կարևոր է փորձը:

Արտակարգ իրավիճակների կառավարում (առկա է բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողի պաշտոնի անձնագրում)

Վերջին շրջանում «արտակարգ» հասկացությունը շատ լայնորեն է կիրառվում՝ որպես հուզական սթրես ծնող պայման: Արտակարգ իրավիճակում խախտվում է մարդու աշխատանքի և հանգստի սովորական ռեժիմը: Դա վտանգավոր է մարդու կյանքի, առողջության, առանձին խմբերի մարդկանց համար: Իրավիճակի արտակարգ լինելու չափորոշիչը միայն մարդու վրա իրավիճակի ուժգին ազդեցությունը չէ, կան այլ չափորոշիչներ ևս, օրինակ՝ մարդու գործունեության միջավայրի որակական յուրահատկությունները, ազդեցության բնույթը, խնդրի օբյեկտիվ բարդությունը: Կարևոր գործոն է ժամանակը, որը կարող է բավական հստակ

որոշել ազդեցության էքստրեմալությունը, հետևաբար՝ լարվածության աստիճանը: Արտակարգ պայմաններում կառավարչական գործունեության մեջ կտրուկ մեծանում են ղեկավարի մտավոր, հատկապես հուզականային ոլորտին առնչվող պահանջները: Բարդ, պատասխանատու և անսպասելի իրադրություններում կատարվող աշխատանքը ղեկավարից պահանջում է զարգացած ինքնատիրապետում: Ղեկավարը պետք է չտրվի օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ ամենատարբեր սթրեսաձին գործոնների ազդեցությանը, կարողանա կարճ ժամանակում գտնել դրանց վերացման ուղիները, ընդունել որոշումներ և վստահ, առանց երկմտելու իրականացնել դրանք որոշակի համակարգի միջոցով, ինչպես նաև հետևել, որ դրանք պահանջվող արդյունքն ունենան: Արտակարգ պայմաններում մեծանում է պատասխանատվության զգացումը: Որակապես պետք է փոխվի նաև ղեկավարի մտածողության բովանդակությունը:

Արտակարգ իրավիճակները կարելի է հաղթահարել մի շարք միջոցներով: Աշխատանքի առօրյա պայմաններն անպայման պետք է պարունակեն արտակարգ իրավիճակների առանձին տարրեր: Արտակարգ իրավիճակը, որպես կանոն, նվազեցնում է ղեկավարի ազդեցության արդյունավետությունը մարդկանց վրա, եթե ղեկավարը փորձում է ազդեցություն գործել միայն նրանց մտավոր որակների վրա: Հաջողության կարելի է հասնել միայն հուզականային ոլորտի վրա արագ և անմիջական ազդեցության դեպքում: Իրական վտանգը և արտակարգ վիճակի անորոշությունը կարող են առաջ բերել մարդու հոգեկան և ֆիզիկական վիճակի բարձր լարվածություն: Հնարավոր է, որ մի կողմից ակտիվանան բոլոր հոգևոր և ֆիզիկական ուժերը, մյուս կողմից՝ բացասական հույզերը, զգացմունքները, անվստահությունը, պասիվությունը:

Արտակարգ իրավիճակներում մեծ նշանակություն ունի գործունեության կոլեկտիվ բնույթը: Թիմային աշխատանքի ոգին օգնում է աշխատակիցներին հաղթահարելու հոգեբանական և ֆիզիկական ցանկացած լարվածություն, իշխում է ընդհանուր միտքը և թիմային կամքը: Արտակարգ իրավիճակներում անձը և կոլեկտիվն իրենց առավել վառ են դրսևորում: Կարևոր նշանակություն են ձեռք բերում գործողության դրդապատճառները, որոնք կարող են ակտիվացնել կամ արգելակել սոցիալապես օգտակար գործունեությունը՝ բացահայտելով անձի էությունը, նրա զգացմունքների, հետաքրքրությունների և համոզմունքների իրական բնույթը: Հատուկ իմաստ է ձեռք բերում գործողության նպատակը: Եվ կարևոր է այն, որ մեծանում է անձնական օրինակի դերը: Ինչ խոսք, արտակարգ իրավիճակներում մեծ նշանակություն է ձեռք բերում ղեկավարի խոսքը: Հատկապես կարևոր են ձայնի տեմբրը, առոգանությունը: Բարդ խնդրի կատարումից հետո անհրաժեշտ է մարդկանց հանգիստ տալ, փոփոխություն մտցնել նրանց աշխատանքում, ստուգել յուրաքանչյուրի հոգեկան վիճակը, գովել աչքի ընկնողներին, շնորհակալություն հայտնել ողջ կոլեկտիվին:

Քանակություններ վարելու հմտություն (ամրագրված է բարձրագույն, գլխավոր, առաջատար, կրտսեր պաշտոններ զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների անձնագրերում)

Շուկայական հարաբերությունների պայմաններում քանակությունները դարձել են մարդկանց կենսագործունեության կարևոր ոլորտը, որն ունի իր հոգեբանական առանձնահատկությունները: Քանակությունների նպատակը քանակցող կողմերի հետաքրքրությունները բավարարող համաձայնության հասնելն է [1]:

Քանակություններ վարելու գործընթացը կազմված է հինգ փուլից, որոնց խնդիրն է ձևավորել համապատասխան սկզբունք-

ներ: Բանակցությունների սկզբնական փուլում շփումներ են հաստատվում գործընկերների հետ, ստեղծվում է բարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտ: Այդ փուլում առաջանում է հետաքրքրություն խնդրի հանդեպ, որին հաջորդում է բանակցության գործընթացը:

Բանակցությունների գործընթացի սկզբում բարենպաստ մթնոլորտ ստեղծելու համար անհրաժեշտ է բաց չթողնել կարևոր մանրուքները, մասնավորապես անհրաժեշտ է կիրառել պարզ, լակոնիկ և բովանդակային ներածական խոսք, դիմել զրուցակցին անունով, ունենալ համապատասխան արտաքին տեսք, դրսևորել հարգանք գործընկերոջ անձի հանդեպ:

Բանակցությունների երկրորդ փուլում հավաքագրվում է հատուկ տեղեկատվություն, բացահայտվում են գործընկերոջ դրդապատճառներն ու նպատակները, հաղորդվում է նախատեսված տեղեկությունը, ձևավորվում են հիմնավորումներ, վերլուծվում և ստուգվում են գործընկերոջ սկզբունքները:

Բանակցությունների երրորդ փուլում ձևավորվում է նախնական կարծիք, որոշվում է տվյալ խնդրի սկզբունքը: Այստեղ անհրաժեշտության դեպքում կարելի է փորձել փոխել արդեն ձևավորված կարծիքը կամ ամրապնդել այն: Այս փուլում կարելի է հարթել կամ մեղմացնել հակասությունները, որոնք եղել են մինչև բանակցությունները, քննադատորեն ստուգել հիմնական դրույթներն ու փաստերը:

Ուշագրավ է բանակցություններ վարելու չորրորդ փուլը, երբ առանձնացվում են մասնակի դիտողությունները, բացատրություններ են տրվում գործընկերոջ նկատողությունների և կասկածների վերաբերյալ: Նշված խնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ է հետևել նկատողությունների տրամաբանական կառուցվածքին: Դա նշանակում է տեղայնացնել յուրաքանչյուր դիտողություն, վեր-

լուծել այն, ընտրել հերքման ռազմավարությունն ու մեթոդը, օպերատիվ հերքել դիտողությունները:

Հինգերորդ փուլում ձևավորվում են հիմնական նպատակները: Ապահովում են բարենպաստ մթնոլորտ, շահադրդում են գործընկերոջը՝ կատարելու նշված գործողությունը: Կազմվում է բանակցությունների ամփոփագիր, որը հասկանալի է բոլոր մասնակիցների համար, և որտեղ հստակ ձևակերպված են հիմնական եզրակացությունները, ձեռք է բերվում համաձայնություն՝ ըստ բանակցությունների արդյունքի:

Եթե բանակցությունների ընթացքը դրական է, ապա վերջնական փուլում անհրաժեշտ է ամփոփել բանակցությունների գործընթացում դիտարկված հիմնական դրույթները, ինչպես նաև դրական պահերի բնութագրերը, որոնց շնորհիվ ձեռք է բերվել կողմերի համաձայնությունը: Այդ ամենը թույլ կտա համոզվել, որ բանակցությունների բոլոր մասնակիցները հստակ պատկերացնում են ապագա համաձայնության հիմնական դրույթների էությունը և համոզված են, որ բանակցությունների գործընթացում առաջընթաց կա: Նպատակահարմար է քննարկել նոր հանդիպումների հեռանկարը: Բացասական ելքի դեպքում բանակցություններից դուրս անհրաժեշտ է պահպանել գործընկերոջ հետ անձնական հարաբերությունները: Անհրաժեշտ է ձեռնպահ մնալ այն հարցերի արդյունքները քննարկելուց, որոնք դրական լուծում չեն ստացել: Ցանկալի է գտնել այնպիսի թեմա, որը հետաքրքիր է յուրաքանչյուր կողմի համար և կօգնի հարթելու իրավիճակն ու ստեղծելու ընկերական, անկաշկանդ մթնոլորտ:

Այսպիսով, կարող ենք ասել, որ բանակցությունների կարևոր սկզբունքներից է գործընկերոջ հանդեպ բացարձակ ուշադրությունը: Անհրաժեշտ է լսել զրուցակցին. դա կարևոր հոգեբանական հնարք է: Բանակցություններից առաջ անհրաժեշտ է ստեղծել բա-

րենպաստ հոգեբանական մթնոլորտ, հետաքրքրել առաջարկով: Անհրաժեշտ է այնպես վարել խոսակցությունը, որպեսզի զրուցակիցն ինքն ասի, թե ինչ կուզեր լսել: Դրա համար իրերին պետք է նայել նրա տեսանկյունից: Խոսքի մեջ կարելի է առանձին արտահայտություններով շեշտել գործընկերոջ անձի կարևորությունը: Գործնական շփման ժամանակ անհրաժեշտ է առանց կաշկանդվելու անունով դիմել մարդուն՝ հասկացնելով, որ իր անունը նշանակություն ունի:

Բանակցությունների գործընթացը ճիշտ կազմակերպելու համար անհրաժեշտ է պահպանել հերթականությունը, ըստ այդմ որոշել բանակցությունների պայմանները և բացահայտել գործընկերոջ հույսերն ու սպասելիքները: Այդ ամենն անհրաժեշտ է պահովել բանակցությունների սկզբից, որպեսզի անկանխատեսելի խնդիրներ չառաջանան: Ստեղծագործական լուծում պահանջող խնդիրների շուրջ բանակցություններ վարելիս հիմնական պայմանը անկաշկանդ և անվտանգ մթնոլորտի ստեղծումն է: Բանակցությունը պետք է սկսել երկու կողմերի համար փոխշահավետ հարցերի քննարկումից, նախ քննարկել ավելի պարզ հարցեր, ապա անցնել բարդ խնդիրներին: Հաջող բանակցության պայմաններից են հստակ խոսքն ու վստահ տոնը: Գործընկերների ոչ բոլոր խնդրանքները կարելի է բավարարել, բայց դրանք հասկանալը կարևոր պայման է: Անհրաժեշտ է խուսափել բանակցության ընթացքում գործընկերներին վիրավորելուց. քննադատությունը պետք է լինի գործնական և ուղեկցվի կառուցողական ենթադրություններով: Այդ դեպքում անհրաժեշտ է սկզբում նշել գործընկերոջ հետ համագործակցության դրական կողմերը: Բանակցությունների ընթացքում առաջացող դժվարությունների դեպքում անհրաժեշտ է կենտրոնանալ ոչ թե սկզբունքների, այլ հետաքրքրությունների վրա:

Գոյություն ունի բանակցությունների ժամանակ անհրաժեշտ բարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտի պահպանման և հաջողությանը նպաստող վեց կանոն, որոնք կարևոր են երկու կողմերի համար:

1. *Բանականություն* - անհրաժեշտ է կառավարել հույզերը, եթե նույնիսկ մյուս կողմին դա չի հաջողվում. չկառավարվող հույզերը բացասաբար են ազդում որոշման ընդունման գործընթացի վրա.

2. *Ըմբռնում* - անհրաժեշտ է հասկանալ գործընկերոջը.

3. *Շփում*.

4. *Հավաստիություն* - անհրաժեշտ է խուսափել կեղծ տեղեկություն տալուց.

5. *Խուսափե՛ք* - խրատական տոնից.

6. *Ընդունում* - փորձե՛ք ընդունել մյուս կողմին և բա՛ց եղեք, որպեսզի նոր բան իմանաք գործընկերոջից [90]:

Ելույթներ ունենալու հմտություն (առկա է բարձրագույն, գլխավոր, առաջատար, կրտսեր քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների անձնագրերում)

Հրապարակային ելույթի հոգեբանական առանձնահատկությունները՝

- ✓ ոչ խոսքային տարրեր,
- ✓ ելույթի սկզբի ոչ կառուցողական ռազմավարություն,
- ✓ ելույթ ունեցողի խոսքին առաջադրվող պահանջներ,
- ✓ հուզական վիճակը տիրապետելու կարողություն:

Հաջող ելույթ ունենալու կանոնները

1. Խոսքի պատրաստում

Նախ անհրաժեշտ է ստեղծել խոսքի կմախքը.

- ✓ որոշել, թե որն է մարդկանց՝ ձեզ լսելու դրդապատճառը,

- ✓ առանձնացնել խոսքի գլխավոր միջոցները,
- ✓ խոսքը բաժանել ենթագլուխների՝ գլխավոր ասելիքը մատուցելով մի քանի մասով,
- ✓ որոշել հանգուցային բառերը, որոնք կրկնվում են մի քանի անգամ,
- ✓ հստակեցնել խոսքի պլանը. այն պետք է բաղկացած լինի ներածությունից, հիմնական մասից և եզրակացությունից: Կմախքի վրա խոսքն անհրաժեշտ է կառուցել հետևյալ կերպ.
 - ✓ գտնել կյանքից, գրականությունից, պատմությունից վառ օրինակներ և դրանք օգտագործել ելույթի ժամանակ,
 - ✓ կազմել գծապատկերներ, գրաֆիկներ՝ տեղեկությունը տեսողական ճանապարհով ամրապնդելու համար,
 - ✓ որոշել ելույթի ժամանակ հարցադրումով լսարանին դիմելու պահը,
 - ✓ գրել ամբողջական տեքստը՝ առանձնահատուկ ուշադրություն դարձնելով սկզբի և ավարտի վրա:

Ելույթի գլխավոր «հսկիչը» ժամանակն է: Ձեզ ուշադիր կլսեն և կընկալեն միայն որոշակի սահմանված ժամանակում: Ընկալման համար ամենաբարենպաստ արագությունը մեկ րոպեում 100 բառն է:

Ժամանակի կառավարում (առկա է բարձրագույն և գլխավոր պաշտոններ զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների անձնագրերում)

Հուզական լարվածությունն արգելակում է գործունեության արդյունավետությունը, հանգեցնում արագ հոգնածության, ուստի սթրեսի զոհ չդառնալու համար անհրաժեշտ է կառավարել ժամանակը: Ժամանակի ճիշտ բաշխումը անձի գործունեության արդյունավետության հիմնական գաղտնիքն է, հաջողության գրավակա-

նը: Նա, ով հասել է հաջողության, շատ ժամանակ է տրամադրում պլանավորմանը: Ամենօրյա պլանավորումն անհրաժեշտ է. այն նպաստում է ժամանակի կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը: Նախնական պլանավորումը լավ ցուցանիշների երաշխիք է: Միշտ պետք է պլանավորել և մտածել թղթի առջև: Անհրաժեշտ է պլանավորել «շատից քիչ», «կարճատև ժամանակից երկարատև» սկզբունքով՝ առանձնացնելով գլխավորը: Ժամանակի կառավարման հիմնական գաղտնիքը կենտրոնացումն ու նպատակաուղղվածությունն են: Անհրաժեշտ է կիրառել հարկադրական արդյունավետության օրենքը, ըստ որի՝ երբեք ժամանակն ամեն ինչի չի բավականացնի, բայց այն միշտ բավարար է կարևոր գործերի համար: Բոլոր գործերը կարելի է բաժանել չորս խմբի՝

1. *հրապրապ և կարևոր*
2. *կարևոր, բայց ոչ հրապրապ*
3. *հրապրապ, բայց ոչ կարևոր*
4. *ոչ հրապրապ և ոչ կարևոր [116]:*

Այսպիսի դասակարգումը կրում է ամերիկացի նախագահի անունը՝ Էյզենհաուերի մեթոդ:

Սեփական ժամանակի ճիշտ կազմակերպման համար լավագույնը քաղաքավարի «ոչ» ասելն է, աշխատանքային և հանգստի ժամերը ճիշտ բաշխելը:

Սթրեսի կառավարում (առկա է բարձրագույն և գլխավոր պաշտոններ զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների անձնագրերում)

Ժամանակակից աշխարհում արագ կատարվող փոփոխությունները հանգեցնում են նրան, որ սթրեսը դառնում է մարդու մշտական ուղեկիցը: Ընդ որում, մարդկանց մեծամասնության

սթրեսի մակարդակը գերազանցում է նրանց հոգեֆիզիոլոգիական հնարավորությունները, ինչը հանգեցնում է կենսագործունեության արդյունավետության նվազեցման, առողջության վատթարացման: Առավել հաճախ սթրես առաջանում է նոր իրադրությունում, ռիսկի պայմաններում, որոնցից ժամանակակից ակտիվ մարդը խուսափել չի կարող: Սթրեսի կառավարման հիմնական մեթոդներն են՝ *ղեկավարի քուռիչինգը, կազմակերպչական վարքը, հակասթրեսային կորպորատիվ թրեյնինգը:*

Քուռիչ-ղեկավարի դերը ղեկավարին օգնելն է, որպեսզի նա տեսնի անհրաժեշտ կառավարչական որոշումների դրական և բացասական կողմերը, ակտիվացնի կենսական ուժերը:

Կազմակերպչական վարքը ղեկավարից ենթականերին փոխանցվող վարքի օրինակ է առավելապես անորոշ իրադրություններում, անձնային անհարմարավետության և լարվածության ժամանակ: Կազմակերպչական վարքի դրական օրինակներն օգնում են գործընկերներին դուրս գալու սթրեսից: Անորոշությունը կառավարելու մեթոդներից են ժամանակի պլանավորումը, կարիերայի պլանավորումը, կադրերի զարգացումը և գնահատումը:

Կորպորատիվ թրեյնինգը ենթադրում է միայն մեկ կազմակերպության աշխատակիցների համար կազմակերպված թրեյնինգ: Այսպիսի թրեյնինգի կարևոր խնդիրներից մեկը աշխատակիցների մասնագիտական որակների զարգացումն է, ինչպես նաև կոլեկտիվի միասնականության ձևավորումը [120]:

Սթրեսի կառավարման տեսանկյունից ժամանակի կառավարումը ենթադրում է խնդիրների բաժանում ըստ գերակայության, աշխատանքային ժամանակի պլանավորում՝ գործերի ցուցակը կազմելով: Սթրեսը կառավարելի է երկու մակարդակում՝ կազմակերպության և առանձին անձի:

Որոշումների նախապատրաստում (առկա է առաջադար պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողի պաշտոնի անձնագրում)

Որոշումների նախապատրաստումը պահանջում է գործունեության ընթացքում ծագող խնդրի խոր և բազմակողմանի վերլուծություն, այն մշակելու համար տարբեր ուղիների որոնում: Կառավարչական որոշման պատրաստման առավել հայտնի մեթոդներից է «ուղեղային գրոհը»: Այս մեթոդը կիրառվում է խնդրի նշանակությունը որոշելու, բոլոր գործոնները հաշվի առնելու, թերությունները շտկելու, ավանդական մեթոդներից հրաժարվելու, խնդրահարույց իրավիճակները կայունացնող նոր միջոցներ գտնելու համար: Ուղեղային գրոհը այն մասնագետների խմբի թիմային գործունեությունն է, ովքեր ընդունակ են համարձակ մտքեր առաջ քաշելու, վերլուծելու և ընտրելու դրանցից լավագույնը: Կուլեկտիվ թիմային որոշում մշակելու համար առավել ժողովրդավարական մեթոդ է ***բանավեճը***: Այն ենթադրում է բարդ խնդրի քննարկում մասնագետների լայն շրջանակի կողմից, ինչպես նաև պահանջում է որոշակի կազմակերպվածություն, այն է՝ որոշակի խնդիրների առանձնացում, համապատասխան մեթոդական սկզբունքների, գիտելիքների և հմտությունների կիրառում:

Որոշումների ընդունում (պարտադիր է բարձրագույն պաշտոնի համար և առկա է գլխավոր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողի պաշտոնի անձնագրում)

Որոշումների ընդունման գործառույթն առավել բնորոշ է ղեկավարի գործունեությանը և լայնորեն ներկայացված է կառավարչական գործունեության մեջ: Որոշում ընդունելու գործառույթը ղեկավարի գործունեության առանցքն է. սա կառավարման տեսության մեջ արքիոմա է: Գ. Կունցը և Օ. Դոննելը նշում են, որ ղեկա-

վարներն իրենց գլխավոր գործը համարում են որոշում ընդունելը [61]: Նույնպես և հիմնական կառավարչական գործառույթների առանցքը որոշում ընդունելու գործառույթն է: Օրինակ՝ պլանավորումը դիտարկվում է որպես կազմակերպության գործելու և զարգանալու տարբերակների ընտրություն, իսկ նպատակադրումը՝ կազմակերպության կոչման, նպատակի, խնդրի ընտրություն: Ղեկավարի գործունեության էությունը որոշում կայացնելն է, և նա կառավարման համակարգում է հենց այն բանի համար, որպեսզի որոշումներ ընդունի և պատասխանատվություն կրի դրանց համար: Ըստ Հարիսոնի՝ որոշման իրական արժեքն ակնհայտ է դառնում միայն դրա իրականացումից հետո: Ռ. Կացը գտնում է, որ յուրաքանչյուր կառավարչական որոշում պետք «հավասարակշռի» այնքան հակասական արժեքներ, նպատակներ և չափանիշներ, որ այն յուրաքանչյուր տեսակետից լինի օպտիմալից վատ [91]:

Կոնֆլիկտի կառավարում (առկա է բարձրագույն, գլխավոր, առաջատար, կրկուսեր պաշտոններ զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների անձնագրերում)

Կոնֆլիկտների լուծման հոգեբանական ռազմավարություններն ու սկզբունքներն ուղղված են յուրաքանչյուր կառավարվող համակարգում առաջացող կոնֆլիկտների կառավարմանը: Ղեկավարի կառավարման արվեստը և որակավորման մակարդակը դրսևորվում են նաև կոնֆլիկտները հարթելու գործընթացում [52]:

Գոյություն ունի կոնֆլիկտի կառավարման երեք հիմնական միջոց՝ դմմինանտում, փոխզիջում, ինտեգրում: Դրանցից բացի հայտնի են մի քանի ձևեր ևս՝ կապիտուլյացիա, հեռացում, բանակցություն, միջնորդություն, արբիտրաժ (դատական միջնորդություն):

Կոնֆլիկտները կարող են առաջացման տարբեր պատճառներ ունենալ, օրինակ՝ ղեկավարի գործողությունների անճշտությունը, կազմակերպչական գործընթացի ձևավորման սխալները, պարտականությունների ոչ ճիշտ բաշխումը: Այդպիսի կոնֆլիկտները հեշտ են հարթվում ձևավորման սկզբնական փուլերում: Կան նաև պարտադիր կոնֆլիկտներ, որոնք կապված են զարգացման գործընթացների, կոնֆլիկտի մեջ գտնվողների հիմնական պահանջմունքների բավարարման հետ: Դրանք դժվարությամբ են հարթվում, սակայն դրանց վրա կարելի է ազդել՝ կառավարելով ընթացքը: Կոնֆլիկտի կառավարման լավագույն տարբերակը ժամանակին այն կանխարգելելն է և կոնֆլիկտածին իրավիճակների նվազեցումը: Կոնֆլիկտները կարելի է վերացնել՝ հեռացնելով կոնֆլիկտային իրավիճակ ստեղծող պատճառները: Կոնֆլիկտների կանխարգելմանը նպաստում են անձնակազմի հոգեբանական դաստիարակությունը և կոնֆլիկտաբանության վերաբերյալ գիտելիքների լայն տարածումը: Ուստի անհրաժեշտ է անցկացնել համապատասխան *սոցիալ-հոգեբանական թրեյնինգներ*, *խորհրդատվություն* և *ընթացիկ կոնֆլիկտաբանական մոնիտորինգ*: Այդպիսի աշխատանքը նվազեցնում է կոնֆլիկտների հավանականությունը, սրությունը և մեծացնում է դրանց կառուցողական լուծման հնարավորությունը: Կոնֆլիկտների կանխարգելման գործընթացում անհրաժեշտ է հիշել կոնֆլիկտ ծնող տարրերի՝ բառերի և գործողությունների մասին, որոնցով պայմանավորված է կոնֆլիկտի առաջնային ազդակը:

Կոնֆլիկտների կառավարման գործընթացում արդյունավետ միջոց են *բանակցությունը* և *գործնական զրոյցը*: Կոնֆլիկտի լուծման կարևոր սկզբունքը պետք է լինի անձնային զարգացումը [2]:

խնդիրների լուծում (առկա է բարձրագույն (պարտադիր), գլխավոր, առաջադար, կրթուեր պաշտոններ զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների անձնագրերում)

Խնդրի բաղկացուցիչ մասերն են՝ պահանջը (նպատակ), պայմանը (հայտնի) և որոնվողը (անհայտ), որը ձևակերպվում է հարցի մեջ: Խնդրի լուծումը հոգեբանության մեջ կիրառվում է երեք տարբեր իմաստներով՝ որպես պլան միջոց, մեթոդ, որպես գործընթաց և որպես արդյունք:

Վ. Ռոզանովայի «Կառավարման հոգեբանություն» գրքում բերվում են Ֆ. Պեյնի և Անդերսոնի կողմից առանձնացված մտածողության առավել բնորոշ ոճեր՝ ըստ խնդրի լուծման բնույթի: Դրանք են՝ համակարգային, զգայական, ռեցեպտիվ և պերցեպտիվ ոճերը: *Համակարգային ոճի* դեպքում շեշտը դրվում է խնդրի լուծման մեթոդը որոշելու վրա՝ փորձելով խնդիրը բաժանել առանձին մասերի: *Զգայական ոճի* դեպքում անձը ձգտում է կիրառել խնդրի լուծման տարբեր մեթոդներ: *Ռեցեպտիվ ոճն* ընտրելիս ուշադրությունը կենտրոնացվում է խնդրի առանձին տարրերի վրա: *Պերցեպտիվ ոճի* դեպքում անձը ձգտում է հաստատել հարաբերություններ խնդրի տարբեր մասերի միջև [91]:

Գոյություն ունեն կառավարման խնդիրների գնահատման բովանդակային և գործառույթային չափանիշներ: Ըստ բովանդակային չափանիշի՝ կառավարչական բոլոր խնդիրները կարող են լինել էական և ոչ էական: Կառավարման խնդիրները լինում են լուծվող և չլուծվող: Կան նաև խնդիրներ, որոնք մտնում են կամ չեն մտնում ղեկավարի իրավասության մեջ: Ըստ գործառնական ծախսերի չափանիշի՝ առկա են հեշտ և դժվար լուծվող խնդիրներ: Ըստ էության՝ խնդիրներն են որոշում կառավարչական գործունեության իրական ծավալը:

Շահադրում (առկա է բարձրագույն, գլխավոր պաշտոններ գրադեցնող քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների անձնագրերում)

Այսօր անձնակազմի մոտիվացիան առանցքային տեղ է գրադեցնում կազմակերպության անձնակազմի կառավարման գործընթացում, քանի որ հենց դա է աշխատակիցների վարքի պատճառը: Աշխատակիցների շահադրվածությունից է կախված ձեռք բերվող անհրաժեշտ արդյունքը, որն էլ իր հերթին կազմակերպության արդյունավետ աշխատանքի հիմքն է: Կազմակերպության առջև դրված բոլոր խնդիրները լուծելու համար բավարար չէ միայն որակյալ մասնագետներ ընդգրկելը և նրանց փոխադրեցության արդյունավետ կառուցվածք մշակելը: Արդյունավետ գործունեություն հնարավոր է միայն աշխատակիցների համապատասխան դրդապատճառի առկայության պարագայում: Ահա թե ինչու ժամանակակից կառավարման հիմքը կազմում է անձնակազմի աշխատանքային դրդապատճառի ոչ միայն կառավարչական, այլև հոգեբանական ասպեկտի ուսումնասիրումը: Հոգեբանության մեջ աշխատանքի դրդապատճառը մարդու գործունեության հետ կապված մղող ուժերի ամբողջությունն է (պահանջմունքներ, հետաքրքրություններ, մղումներ):

Անձնակազմի դրդապատճառի վրա ազդում են մի շարք գործոններ, որոնց վերաբերյալ հետազոտողները տարբեր տեսակետներ են առաջ քաշել: Այսպես՝ Է. Ա. Ուտկինը, Ա. Ի. Կոչետկովան առանձնացնում են աջակցող և շահադրող գործոնները: Աջակցող գործոններն են՝ փողը, պայմանները, աշխատանքային գործիքները, անվտանգությունը, հուսալիությունը: Շահադրող գործոններն են՝ ընդունված լինելը, մասնագիտական աճը, ձեռքբերումը, պատասխանատվությունը և պարտականությունը [102]:

Եթե նշված գործոնները բացակայում են, ապա աշխատանքը դառնում է անտանելի: Եթե առկա են միայն աջակցող գործոնները, ապա մեծ չէ աշխատանքից անբավարարվածությունը: Եթե միայն շահադրդող գործոններն են առկա, ապա աշխատակիցը, որքան էլ սիրում է աշխատանքը, չի կարող դրանով զբաղվել: Միայն գործոնների երկու խմբի միաժամանակյա առկայության դեպքում է աշխատանքն առավելագույն բավարարվածություն առաջացնում: Բացի այդ, այս հեղինակներն առանձնացնում են նաև ապամոտիվացնող գործոններ՝ ղեկավարների խոսքի բարձր տոնը և կոպտությունը, քառսը, երբ բացակայում են պատասխանատվությունն ու պարտավորվածությունը: Նրանք կարծում են, որ աշխատակիցների հանդեպ յուրաքանչյուր գործողություն կարող է լինել ինչպես մոտիվացնող, այնպես էլ ապամոտիվացնող:

Ե. Պ. Իլլինն առանձնացնում է հոգեբանական այնպիսի գործոններ, որոնք մասնակցում են կոնկրետ շահադրդման գործընթացին, և դրանք անվանում է մոտիվատորներ (մոտիվացիոն դետերմինանտներ)՝ նշելով, որ դրանք հիմնավորում են ընդունվող որոշումը: Ե. Իլլինի կողմից առանձնացված մոտիվատորներն են՝

- ✓ բարոյական հսկողությունը
- ✓ նախընտրությունները (հետաքրքրությունները, հակումները)
- ✓ արտաքին իրադրությունը
- ✓ սեփական հնարավորությունները
- ✓ ինքնազգացողությունը տվյալ պահին
- ✓ նպատակի ձեռքբերման պայմանները
- ✓ գործողության հետևանքները [57, էջ 86]:

Շահադրդման գործընթացում շատ մոտիվատորներ մնում են միայն «հասկանալի», իսկ «իրական գործողներ» են դառնում այնպիսիները, որոնք մարդու համար առավել մեծ նշանակություն են

ձեռք բերում և նրա մեջ մղում առաջացնում: Աշխատանքային միջավայրում անհրաժեշտ է կիրառել աշխատակիցներին շահագրգռելու հնարքներ, օրինակ՝ խրախուսել ենթակաների ստեղծարարությունը, մշտապես խրախուսել նրանց լավ աշխատանքի համար, օգնել աշխատանքում, չխուսափել որոշում ընդունելուց և չհետաձգել այն, ժամանակին և բարեխղճորեն տեղեկացնել աշխատակիցներին իրենց ձեռքբերումների մասին, ճիշտ գնահատել խնդրի լուծման հնարավոր ժամկետները:

Նպատակների սահմանում (առկա է բարձրագույն, առաջադար, կրպներ պաշտոններ զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների անձնագրերում, պարտադիր հմտություն է գլխավոր պաշտոնի համար)

Նպատակադրումը բնորոշ է կառավարչական գործունեության բոլոր փուլերին՝ տեղեկատվական, կազմակերպչական, կարգավորող, համակարգող, հսկող: Այն իրականացվում է սոցիալական կառավարման բոլոր ոլորտներում և կառավարման հիմնական սկզբունքի՝ համակարգային մոտեցման հիմքն է:

Հարկ է նշել, որ սոցիալական կառավարման տեսության մեջ, ինչպես և գործնականում գլխավոր և այլ մակարդակների նպատակների համաձայնեցման հարցը շատ քիչ է ուսումնասիրված: Նպատակը երբեմն շփոթում են դրա ձեռքբերման միջոցների հետ: Գլխավոր նպատակը սովորաբար ռազմավարական է: Նպատակները լինում են գլխավոր, երկրորդ, երրորդ մակարդակի ենթանպատակներ, կառավարման առանձին կառույցների նպատակներ: Նպատակադրման գործընթացում տեղի է ունենում նպատակների բաժանում, ինչը դրանք գլխավորի շուրջ հավաքելու անհրաժեշտություն է ստեղծում, հակառակ պարագայում անկառավարելիությունը կարող է մեծանալ: Արևմտյան և խորհրդա-

յին գիտության մեջ գոյություն ունեն մի քանի գիտական և կառավարչական դպրոցներ, որոնք մշակում են նպատակադրման տեխնոլոգիաները, դրանց բաշխումը ըստ կառավարման մակարդակի և կառուցվածքային ստորաբաժանումների, առաջադրում են նպատակներ և դրանք հավաքագրում գլխավոր նպատակի շուրջ: Դրանց թվին են պատկանում ֆիննական «ըստ արդյունքի» դպրոցը, Գ. Պ. Շադրովիցկու դպրոցը, կառավարման խորհրդատուների դպրոցը, որը ղեկավարում է պրոֆեսոր Պրիգոժինը [31]:

Նպատակները սահմանելիս կարևոր է հստակ որոշել, թե ինչպիսի արդյունք է սպասվում, ինչ միջոցներով կարելի է ստանալ այդ արդյունքը, որոշել նպատակների ձեռքբերման ժամկետները: Ընդ որում, ավելի կարևոր է որոշել, թե «ինչ» և «երբ» ձեռք բերել, քան՝ «ինչու» և «ինչպես»:

Նպատակները պետք բավարարեն հստակության, իրականության, կարգավորման պահանջները: Հստակությունը նշանակում է, որ նպատակը պետք է պարունակի շոշափելի արդյունքներ: Նպատակի իրականության պահանջը նրա հասանելի լինելն է: Եթե հստակության և իրականության պահանջներն ապահովված են, ապա նպատակի ձեռքբերումը լիովին կառավարելի է:

Նպատակադրումը բարդ գործընթաց է, որը ներառում է ոչ միայն նպատակների ձևակերպում, այլև դրանց ստուգում, շտկում, համաձայնեցում, կանխատեսում: Նպատակադրման վերջնական օղակը գործունեության ծրագրավորումն է՝ բուն նպատակին հասնելու համար: Ձևակերպված նպատակները կարող են անընդունելի լինել, ուստի անհրաժեշտ է կանխատեսել դրանց ձեռքբերումը: Միայն ստուգումից, մշակումից, համաձայնեցումից հետո նպատակները կարող են տեղափոխվել ծրագրավորման փուլ: Ներկայումս նպատակների համաձայնեցման և շտկման համար կի-

րառվում են հատուկ մեթոդներ՝ ինտերակտիվ (երկխոսական) համակարգեր:

Հաղորդակցում (առկա է բարձրագույն, գլխավոր, առաջադար, կրպսեր պաշտոններ զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների անձնագրերում)

Ըստ էության՝ հաղորդակցումը անհատի և հասարակական կյանքի պայման է: Հաղորդակցման գործընթացում ձևավորվում է անձի ներքին «ես»-ը և որոշակի պատկերացում աշխարհի մասին: Շփումը միշտ անձի երկխոսությունն է մեկ այլ մարդու կամ ինքն իր հետ: Երկխոսությունը կարող է իրականացվել երկու տարբեր մակարդակներում՝ արտաքին և ներքին՝ մարդու ներաշխարհում: Հաղորդակցման այդ երկու համակարգերը սերտորեն կապված են և լրացնում են միմյանց: Մարդկանց հաղորդակցման մակարդակը գնահատում են տարբեր չափանիշներով: Դրանցից մեկը հաղորդակցման արդյունավետությունն է: Ե. Մելիբուրդը մեկնաբանում է այն հետևյալ կերպ. հաղորդակցման արդյունավետությունը տեղեկությունը մեկ այլ մարդու հաղորդելն է այնպես, որ համընկնի նրա հասկանալու տրամադրվածության հետ [90, էջ 176]: Արդյունավետ հաղորդակցումը մեծացնում է գործընկերների միջև փոխըմբռնումը, եթե այն առավելագույնս զերծ է աղճատումներից: Հաղորդակցումը բարդ և ոչ միանշանակ գործընթաց է: Հաղորդակցման ձախողման հիմնական պատճառը գործընկերների միջև փոխադարձ վստահության բացակայությունն է: Փոխըմբռնմանը նպաստող գործոններից է վստահության մակարդակը, որը կարող է բարձրանալ, եթե բացահայտ ներկայացվում են մտադրությունները, բարեհաճ վերաբերմունք է ցուցաբերվում շփման ժամանակ, ինչպես նաև քննարկվող հարցի շուրջ կոմպետենտություն է դրսևորվում: Մտքերը համոզիչ ներկայացնելու կարո-

ղությունը նույնպես նպաստում է փոխըմբռնմանը: Եթե խոսողը թաքցնում է իր իսկական մտադրությունները, նա կիրառում է տարբեր շեղող հնարքներ: Հաղորդակցման հուսալիությունը զրուցակցին վստահելու, նրա խոսքերին հավատալու պատրաստակամությունն է:

Շփման արդյունավետությունը մեծանում է, եթե մտքերը ձևակերպվում են հստակ և հասկանալի, և եթե անձը պատասխանատվություն է կրում իր ասածների համար:

Անհրաժեշտ է առանձնացնել հաղորդակցման մեկ այլ չափանիշ ևս՝ սեփական հույզերը դրսևորելու պահանջմունքը բավարարելը: Անձի ներքին հուզական վիճակի դրսևորումը կախված է ոչ միայն նրանից, թե նա ինչ է զգում, այլև նրանից, թե ինչ միջոցներով է արտահայտում այդ զգացմունքները: Հաղորդակցվելով՝ մարդիկ մշտապես տարբեր հույզեր են ապրում: Ընդ որում, հույզերի դրսևորման և փոխանցման միջոցը միջանձնային հարաբերությունները լավացնելու կարևոր գործոն է: Եթե մարդկանց միջև հաղորդակցման գործընթացում առաջանում են խնդիրներ, դրա պատճառը ոչ թե մարդկանց այս կամ այն զգացմունքներն են, այլ այն, որ ավելի հաճախ չեն կարողանում ճիշտ արտահայտել իրենց զգացմունքները: Հաղորդակցման գործընթացում, անկախ ղեկավար և ենթակա լինելուց, կարևոր նշանակություն ունի դիմացինին ընկալելն ու ճանաչելը: Դրա հիմքում ընկած է մարդկանց ակտիվությունը միջանձնային հարաբերություններում: Կառավարման պրակտիկայում, ինչպես և առօրյա կյանքում հաճախ են մանիպուլյատորներ հանդիպում (ըստ Շոստրոմի) [90]:

Հաղորդակցման մեջ կարևոր նշանակություն ունի հետադարձ կապը, որի նպատակը ուրիշներին օգնելն է, նրանց արարքները գնահատելը, և այն, թե ինչպես է այդ գնահատականն ազդում մեր վարքի վրա: Սահմանված են հետադարձ կապի արդյու-

նավետությունը բարձրացնելու կանոններ, որոնք պետք է իմանա յուրաքանչյուր ղեկավար: Հաղորդակցման գործնական և մասնագիտական հմտությունները ղեկավարի արդյունավետ գործունեության հիմքն են: Ղեկավարի մասնագիտական հաղորդակցման հաջողությունը պայմանավորված է ոչ միայն ղեկավարի դիրքորոշումներով և արժեքներով, ենթակաների հետ փոխհարաբերությունների բնույթով, այլև գործընկերների անձնային որակներով:

Ղեկավարի հաղորդակցման մշակույթը

Փորձը ցույց է տալիս, որ արդյունավետ հաղորդակցվել կարող են ոչ բոլորը, ավելին՝ ոչ բոլոր ղեկավարները: Ղեկավարը պետք է տիրապետի հաղորդակցման հիմնական՝ *տեղեկատվական, ճանաչողական, կառավարվող, զարգացող, հուզական* գործառույթների:

Ղեկավարը կիրառում է հաղորդակցման վերբալ և ոչ վերբալ միջոցներ: Նրա բարձր զարգացած խոսքի մշակույթը ոչ միայն ընդհանուր ինտելեկտուալ մշակույթի ցուցանիշ է, այլև իր հեղինակության պահպանման միջոց: Շատ կարևոր է նաև ոչ վերբալ հաղորդակցումը՝ առոգանությունն ու դիմախաղը, որոնք էապես նպաստում են տեղեկության փոխանցմանը: Խոսքային շփման մեջ կարևոր է ոչ միայն տեքստի իմաստը, այլև ենթատեքստը: Օրինակ՝ միևնույն բառը կարելի է ասել սիրալիր, հարգալից, ինչպես նաև՝ չար ու զայրացած: Զգայուն մարդկանց համար հաճախ կարևոր է ոչ թե այն, թե ինչ են ասում, այլ թե ինչպես են ասում: Ղեկավարները ոչ միշտ են դա հաշվի առնում՝ համարելով, որ մարդն անտեղի է վիրավորվել սովորական բառերից: Բայց վիրավորել կարելի է առանց բառերի, ոչ թե տեքստով, այլ ենթատեքստով: Ղեկավարի հաղորդակցման բարձր մշակույթը ճիշտ հասկացված լինելու նախապայման է:

Առաջնորդում (լիդերություն) (պարտադիր կառավարչական հմտություն է բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողի համար):

Լիդերությունը գործընթաց է, որի միջոցով անհատն ազդում է ուրիշների վարքի վրա և կազմավորում է նրանց գործունեությունը՝ խմբի կամ կազմակերպության առջև դրված խնդիրներին համապատասխան [36, էջ 149]: Սահմանումից բխում է, որ լիդերությունն ամենից առաջ գործընթաց է, որտեղ լիդերը համակարգում է գործունեությունը և նույնիսկ փոխում ենթակաների հայացքները: Իսկ դա նշանակում է, որ մարդիկ ենթարկվում են լիդերին ոչ միայն պատժվելու վախից, այլև նրա հեղինակության, փորձի և այլ որակների համար, որոնք նրան առանձնացնում են բիրտ ուժի վրա հենվող դիկտատորից: Լիդերները նաև միտված են ենթակաների այնպիսի վարքը կառավարելուն, որն անմիջականորեն կապված է կազմակերպչական կամ խմբային նպատակներ ձեռք բերելու հետ: Լիդերների վրա ազդում են նաև ենթակաները [36, էջ 150]:

Լիդերի գործունեության արդյունավետության վրա ազդում են ինտելեկտի և գիտելիքների բարձր մակարդակը, ազնվությունը, նախաձեռնողականությունը, ինքնավստահությունը, կազմակերպվածությունը, համառությունը, որոշակի սոցիալ-տնտեսական կարգավիճակը, հուսալիությունը, պատասխանատվությունը, սոցիալական ակտիվությունը: Լիդերի կարևոր որակներից է շփվելու ունակությունը, որը ենթադրում է բոլոր դեպքերում լավ հարաբերություններ հաստատելու, խմբի հետ անհրաժեշտ փոխհարաբերություններ ստեղծելու ընդունակություն:

Լև Գումիլյովը լիդերի հիմնական բնութագիր համարում էր կայունությունը: Պասսիոնար անձանց մոտ շրջապատող միջավայրը փոխելու ձգտումն ավելին է, քան ինքնապահպանման

բնագրը: Թեև նրանք հասարակության քիչ տոկոսն են կազմում, սակայն հայտնվում են հասարակության բոլոր ոլորտներում [100, էջ 262]:

Լիդերներին առավել բնորոշ մտածողության գծերն են ճկունությունը, դոգմատիզմը, արդյունավետությունը, մտածողության արագությունն ու վերլուծելու ունակությունը:

Առարկություն չընդունող (դոգմատիկ) լիդերի համար շատ կարևոր են ավանդույթները, օրենքները, նոր տեղեկություն ստանալու և որոշում կայացնելու սկզբունքները: Ճկուն մտածողության շնորհիվ լիդերը հեշտությամբ է հարմարվում փոփոխվող իրավիճակներին: Մտածողության արդյունավետությունը լիդերի՝ նորարարական մտքեր ծնելու ընդունակությունն է: Միշտ պետք է հիշել, որ լիդերությունն առաջին հերթին ուսուցչի և աշակերտի հարաբերություն է: Լիդերը գիտելիքներ, բարոյական արժեքներ է հաղորդում իր շրջապատին: Նրա անձնային որակներն արժանի են և՛ հարգանքի, և՛ ընդօրինակման: Լիդերի գործունեության հաջողությունն ու անհաջողությունը պայմանավորված են նրա բարոյական կերպարով:

Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ խարիզմատիկ լիդերն օժտված է հատուկ որակներով: Դրանք են.

1. Ինքնավստահություն, համոզելու ձիրք. խարիզմատիկ լիդերը հավատում է իր ուժերին և վստահ է, որ իր դատողությունները ճիշտ են:

2. Հեռանկարները տեսնելու կարողություն. խարիզմատիկ լիդերը պետք է վստահի սեփական կանխատեսումներին և ինքը ռիսկի դիմի կամ ինչ-որ բան զոհաբերի:

3. Էքստրաօրդինար վարք. խարիզմատիկ լիդերը հաճախ անկանխատեսելի է. նրա աշխատանքի անսովոր մեթոդներն արդյունավետ են և հիացմունք են առաջացնում:

4. Վերափոխումների ձգտում. խարիզմատիկ լիդերը ցույց է տալիս քառուսից և անորոշությունից դուրս գալու ուղին:

5. Քաղաքական հոտառություն. խարիզմատիկ լիդերը լավ է պատկերացնում իր առջև դրված սահմանափակումները և այն ռեսուրսները, որոնք անհրաժեշտ են իրադրությունը փոխելու համար [36, էջ 161]:

Սթրեսակայունությունը լիդերի բնութագրի անբաժան մասն է, քանի որ լիդերությունը ենթադրում է ավելի մեծ հոգեբանական լարվածություն:

Ղեկավարման ոճեր (առկա է գլխավոր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողի պաշտոնի անձնագրում)

Կ. Լևինն առանձնացրել է ղեկավարման երեք ոճ՝ *ավտորիտար, ժողովրդավարական և լիբերալ*:

Ավտորիտար ոճի դեպքում իշխանությունը կենտրոնացվում է մեկի ձեռքում. ղեկավարն ինքն է ընդունում որոշումներ և կամքի ուժով կյանքի կոչում դրանք: Նա ողջ իշխանությունը պահում է իր ձեռքում, պահանջում է կարգապահություն և իդեալական կարգուկանոն: Այսպիսի ղեկավարը ցանկալի է բարձր պատասխանատվություն պահանջող գործունեության համար՝ կապված արտակարգ պայմաններում բարդ խնդիրների լուծման հետ, ինչպես նաև այն պաշտոններում, որտեղ անհրաժեշտ է արագ որոշումներ ընդունել, դրսևորել կամք և վճռականություն, պատասխանատվություն ստանձնել ընդունած որոշումների հետևանքների համար: Ղեկավարման ավտորիտար ոճին հավակնում են խոլերիկ խառնվածքով մարդիկ, չնայած բացառման կարգով այդ ոճը կարող են յուրացնել սանգվինիկները և ֆլեգմատիկները: Արևմտյան աղբյուրները նշում են, որ ղեկավարների մեծամասնությունը ձեռնարկություններում գերադասում է կիրառել մարդկանց ղեկավարելու բռնի մեթոդները [65]:

Ժողովրդավարական ոճը կառուցվում է երկակի հիմքի վրա՝ գործնական և անձնային հեղինակության: Ժողովրդավար ղեկավարն ընդունում է իր օգնականների ակտիվ մասնակցությունը որոշումների կայացման գործում, սակայն վերջնական ընտրության իրավունքն իրենն է: Նա գործում է կարծիքների ազատության սկզբունքով՝ վերևից ներքև, ներքևից վերև, շփվում է գործընկերների հետ, համբերատար է, լավատես: Այդպիսի ոճը լավագույնն է արտադրության որոշ տեսակներում, կրթական հաստատությունների ղեկավարների համար: Այս ոճին հիմնականում կարող են հավակնել սանգվինիկ, ավելի քիչ՝ խոլերիկ խառնվածք ունեցողները:

Ղեկավարման *լիբերալ ոճը* գերադասող ղեկավարը ամբողջովին վստահում է աշխատակիցներին: Այն արդյունավետ չէ բարդ և արտակարգ իրավիճակներում: Այսպիսի ոճին հավակնում են մեկանխովիները, ինչպես նաև ֆլեգմատիկները, մասամբ՝ սանգվինիկները:

Կառավարման ոճը ոչ միայն ղեկավարի կողմից ընտրված որոշակի մեթոդների ամբողջությունն է, այլև նրա անհատականության ազդեցությունը: Այդ պատճառով ղեկավարման ոճը միշտ սուբյեկտիվ է, չնայած օբյեկտիվորեն դրսևորվում է գործունեության որոշակի ձևերում: Մեթոդը և ոճը կարելի է համեմատել նոտաների և երաժշտության կատարման ոճի հետ. նոտաներն ընդհանուր են բոլորի համար, բայց յուրաքանչյուր կատարող յուրովի է մեկնաբանում ստեղծագործությունը [26, էջ 196]:

Միջանձնային հարաբերություններ (պարտադիր է բարձրագույն, գլխավոր, առաջատար, կրտսեր պաշտոններ զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների համար)

Միջանձնային հարաբերությունները մարդկանց փոխկապվածությունն ու փոխազդեցությունն են: Միջանձնային փոխազդե-

ցությունները պայմանավորված են շփման մեջ գտնվող անձանց սոցիալական դիրքով: Մարդկանց մեծամասնությունը իրեն դրսևորում է իր վարքային դիրքորոշումներին համապատասխան: Նախապես պլանավորելով շփման որոշակի արդյունքը՝ նրանք դրան ձգտում են իրենց վարքով: Շփման գործընթացում ճանաչելով մարդուն՝ անհատը որոշում է իր վարքի հնարավոր ռազմավարությունը և այն կառուցելիս մտահոգվում է, թե ինչպես այդ ռազմավարությունը կգնահատվի գործընկերոջ կողմից: Այսինքն՝ ի հայտ է գալիս «սոցիալական ռեֆլեքսիա» երևույթը: Մարդիկ հոգ են տանում այն մասին, որ իրենց կերպարն արժանի տեղ զբաղեցնի այն մարդու ներաշխարհում, ում հետ ակտիվ փոխազդեցության մեջ են: Արդյունավետ շփումը ոչ թե սցենարով շփում է, այլ մարդկանց միջև հուզականորեն և սոցիալականորեն նշանակալի ստեղծագործական փոխազդեցություն: Ոչ բոլորն են ունակ շփման մեջ կիրառելու ողջ ներուժը, երբեմն դրսևորվում է միայն անձի մակերեսային հատկանիշները: Մարդկանց շփումները երբեմն մակերեսային են, նրանց մեծամասնությունը գերադասում է հեռահար փոխհարաբերություններ:

Սոցիալական դերով նախատեսված պայմանական հարաբերություններից զատ՝ գոյություն ունի միջանձնային հարաբերությունների համակարգ, որի բնույթը յուրաքանչյուր կոնկրետ դեպքում կախված է փոխազդեցության մեջ գտնվող անհատների անձնային գծերից: Ս. Լ. Բրատչենկոն առանձնացնում է հաղորդակցման վեց ուղղվածություն, որոնք կարող են որոշել կառավարչական գործունեության մեջ միջանձնային հարաբերությունների ոճը [117]: Այդ ուղղվածություններից մեկը հավասար շփում հաստատելն է, որը հիմնված է փոխադարձ հարգանքի և վստահության, հաղորդակցման, համագործակցության, ինքնարտահայտման, զարգացման, համագործակցության ձգտելու վրա: Մյուս ուղղվա-

ծությունը շփման մեջ գերազանցությունն է, երբ ճնշվում է զրուցակցի անձը, դրսևորվում է իրեն ենթարկելու ձգտում, հաղորդակցական ագրեսիա, կոգնիտիվ էպոցենտրիզմ, հաղորդակցական ռիզիկոսություն: Ուշագրավ է նաև այն ուղղվածությունը, երբ շփում են հաստատում իրենց շահի, նպատակների համար. անձը ձգտում է հասկանալ զրուցակցին, որպեսզի ստանա անհրաժեշտ տեղեկություն: Հաղորդակցման ուղղվածություն է նաև ուշադրությունը զրուցակցի պահանջմունքների, նպատակների վրա ինքնակամ կենտրոնացնելը, ի շահ զրուցակցի հավասարությունից հրաժարվելը, ինչպես նաև հաղորդակցումը որպես այդպիսին մերժելը՝ շեշտը դնելով միայն գործնական հարցերի քննարկման վրա:

Թիմային աշխատանք (պարտադիր կառավարչական հմտություն է բարձրագույն, գլխավոր, առաջատար, կրտսեր պաշտոններ զբաղեցնողների համար):

Թիմային աշխատանքը ենթադրում է ընդհանուր ջանքերով որոշակի խնդիրների լուծում: Թիմ ստեղծելու նախնական փուլում անհրաժեշտ է ունենալ ուղենիշ, գործողությունների ցանկ: Եթե դա ժամանակին չի արվում, ապա թիմի մոտ աշխատելու ցանկությունը մարում է, ահա թե ինչու անհրաժեշտ է հենց սկզբից լուծել թիմ ստեղծելու խնդիրը, որոշել գործունեության նպատակները, ապա միավորել թիմը և աշխատանքը բաշխել թիմի անդամների միջև: Եթե ղեկավարը ժամանակին դա չանի, ապա աշխատանքի արդյունքը ուշ կստանա: Այդպիսի միավորման մեջ յուրաքանչյուրը պետք է ունենա իր դերն ու նշանակությունը: Աշխատանքային պլանը պետք է քննարկել ողջ թիմով. երկխոսության ընթացքում ձեռք է բերվում համաձայնեցում և տեղի է ունենում պարտականությունների բաշխում: Թիմային աշխատանքի հաջորդ կարևոր պայմանը մասնակիցներին ժամանակին տեղեկութ-

յուն տրամադրելն է: Անհրաժեշտ է ստեղծել ազատ շփում ինչպես խմբի ներսում, այնպես էլ արտաքին աշխարհի հետ: Թիմում անհրաժեշտ է հաշվի առնել ոչ միայն մասնագիտական, այլև անձնային հետաքրքրությունները: Եթե թիմում մասնագիտական հետաքրքրությունները համընկնում են, իսկ անձնային հետաքրքրությունները լիովին տարբեր են, ապա վաղ թե ուշ կարող է առաջանալ կոնֆլիկտային իրավիճակ: Այդպիսի խախտումները հաղթահարելի են, դրանք կարելի է կառավարել, եթե ղեկավարն անհրաժեշտ միջոցառումներ իրականացնի: Իսկ եթե կոնֆլիկտն արդեն հասունացել է, ապա պետք է բացահայտել պատճառները, օրինակ՝ պարզել, թե թիմի անդամներն ինչ սպասելիքներ ունեն միմյանցից, կազմակերպությունից, ղեկավարից: Այդ դեպքում կոնֆլիկտի կառավարումը ժամանակավոր գործընթաց է, որն ուղեկցվում է աշխատանքային ցուցանիշների անկումով: Խնդրի լուծումն օգնում է բարելավելու աշխատանքը, վերականգնելու հարաբերությունները: Անհրաժեշտ է թիմին շահագրգռել ֆինանսապես: Թիմի անդամը պետք է իմանա, թե ինչ կարող է ակնկալել և ինչի համար է ջանք թափում: Հաջող թիմային աշխատանքի կարևոր բաղադրիչներից է նաև վստահությունը:

Ռեսուրսների բաշխում և կառավարում (առկա է բարձրագույն, գլխավոր պաշտոններ զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների անձնագրերում)

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը (ՄՌԿ) կազմակերպության հետ աշխատակիցների հարաբերությունների կառավարման մարդկային ասպեկտ է, որի նպատակը մարդկային ռեսուրսներն այնպես կառավարելն է, որպեսզի ղեկավարը հնարավորինս առավելագույն շահ ստանա աշխատակիցների հմտություններից և կարողություններից, իսկ աշխատակիցները՝ առավելագույն նյու-

թական և հոգեբանական բավականություն իրենց աշխատանքից: Այն հիմնվում է աշխատանքի հոգեբանության ձեռքբերումների վրա, կիրառում է տեխնոլոգիաներ, որոնց ամբողջությունը կոչվում է անձնակազմի կառավարում: Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը բավական բարդ է. երբեմն կարող է առաջանալ հետաքրքրությունների բախում, երբեմն աշխատակիցները ձգտում են ավելի շատ մասնակցություն ունենալ որոշում ընդունելու գործընթացին:

ՄՌԿ-ն անձնակազմի կառավարումից առանձնանում է առաջին հերթին նրանով, որ միտված է հենց կազմակերպության պահանջմունքների բավարարմանը, ինչպես նաև վարում է ավելի ակտիվ կադրային քաղաքականություն: Առավել ակտիվ կադրային քաղաքականության իրականացման պատասխանատվությունն ընկնում է նաև ենթաբաժինների ղեկավարների վրա, իսկ դա նշանակում է, որ բոլոր օղակների ղեկավարների կողմից վարվող կադրային քաղաքականությունը ներառվում է կադրային մենեջմենթի համակարգում, որն էլ ունակ է արդյունավետ իրականացնելու այդ քաղաքականությունը: Կադրային մենեջմենթի համակարգը փոխարինվում է անձնակազմի հետ անհատական աշխատանքով: Եթե անձնակազմի ղեկավարման դեպքում ողջ ուշադրությունը սևեռվում է շարքային աշխատողների վրա, ապա այս դեպքում շեշտը դրվում է կառավարչի վրա. հենց մենեջերի կոմպետենտությունն է կադրային ներուժի առանցքային տարրը:

Կադրային մենեջմենթի նոր համակարգը ենթադրում է ուժեղ և ճկուն կորպորատիվ մշակույթ, որը խթանում է բոլոր աշխատակիցների՝ կազմակերպությունն ամենալավը դարձնելու, տեխնիկական և կազմակերպչական նորարարություններով հագեցնելու, խնդիրները բաց քննարկելու ձգտումը:

Քանի որ ՄՌԿ-ն հիմնվում է անհատական պատասխանատվության վրա, ապա այս համակարգն ի սկզբանե հակասում է խմբային սկզբունքին:

Մարդկային ռեսուրսների բաշխումը դրսևորվում է գործունեության ակտիվության, նոր ուղղություններ բացելու կարողության մեջ՝ ապահովելով կազմակերպության մրցունակությունը: Այսօր, առավել քան երբևէ, մենեջերից պահանջվում է ներդրում աշխատանքի արտադրողականության մեջ և որակի բարելավում, ստեղծագործական մտածողության խթանում, ղեկավարում և կորպորատիվ հմտությունների զարգացում: ՄՌԿ-ն ձգտում է խթանել ճկուն մեթոդները և որդեգրել նոր մեթոդներ: Անձնակազմի ղեկավարումն ունի արձագանքող և ախտորոշիչ բնույթ [41, էջ 15]: ՄՌԿ-ն մշակում է գործունեության նոր ռազմավարություններ, նախաձեռնություններ, նոր գաղափարներ:

Անձնակազմի կառավարմանը բնորոշ է հեռանկարների կարճաժամկետությունը, իսկ ՄՌԿ-ն ունի երկարատև հեռանկար, ձգտում է միավորել մարդկային ռեսուրսների բոլոր ասպեկտները, աշխատակիցների համար սահմանել բարձր նպատակներ:

ՄՌԿ մոտեցումը ենթադրում է՝

- ✓ ուղիղ շփումներ աշխատակիցների և ոչ թե միայն կոլեկտիվի ներկայացուցիչների հետ,
- ✓ կազմակերպչական մշակույթի ձևավորում, որը բարենպաստ կլինի աշխատանքի ճկուն մեթոդներ ներդնելու համար,
- ✓ թիմային աշխատանք և աշխատակիցների մասնակցություն թիմային որոշումների մշակման գործում,
- ✓ աշխատակիցների հնարավորությունների երկարաժամկետ բարելավում, ոչ թե միայն ընթացիկ պարտականությունները կատարելու համար մրցունակության մակարդակի բարձրացում [41, էջ 16]:

Ֆինանսների կառավարում (առկա է բարձրագույն, գլխավոր պաշտոններ զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների պաշտոնների անձնագրերում)

Ֆինանսատնտեսական գործառույթը թույլ է տալիս ղեկավարին ժամանակին որոշել առաջադրված խնդրի իրագործման իրական ծախսերը: Այն ենթադրում է տվյալների հավաքում, տեղափոխում, պահպանում և մշակում: Այս գործառույթի հետ սերտորեն կապված են հաշվառման և հսկողության գործառույթները: Հաշվառումը հիմք է ստեղծում հսկողության համար: Դրա էությունը առաջադրված խնդրին ղեկավարվող ստորաբաժանումների իրական վիճակի համապատասխանությունը բացահայտելն է: Հսկողությունն ապահովում է հետադարձ կապ, այսինքն՝ տալիս է փաստացի տեղեկություն նպատակների ձեռքբերման մասին:

2.4. Պետական պաշտոններում մասնագիտական հոգեբանական ընտրության մեթոդական փաթեթի կազմում

Յուրաքանչյուր մասնագիտական գործունեություն իր առանձնահատուկ պահանջներն է ներկայացնում տվյալ գործունեությունն իրականացնողին: Այդ պահանջները վերաբերում են ինչպես տվյալ անձի մասնագիտական գիտելիքներին ու կարողություններին, այնպես էլ նրա անձնային առանձնահատկություններին և տվյալ գործունեությունն իրականացնելու համար նրա համապատասխան լինելուն: Առավելագույն համապատասխանության դեպքում տվյալ անձն իր մասնագիտական գործունեությունն իրականացնում է արդյունավետ, ինչն էլ նպաստում է տվյալ կազմակերպության կամ կառույցի գործունեության արդյունավետության

բարձրացմանը: Մասնագիտական գիտելիքների, այդ գիտելիքները գործնականում կիրառելու կարողությունների ու հմտությունների, ինչպես նաև թափուր պաշտոնի հավակնող անձի անձնային որակների ու հատկությունների գնահատումն իրականացվում է մասնագիտական ընտրության գործընթացում: Մասնագիտական հոգեբանական ընտրությունը, ինչպես նշում է Ա. Գ. Մակլակովը, միջոցառումների համակարգ է, որն ուղղված է կազմակերպության անձնակազմի որակյալ ընտրության ապահովմանը՝ մասնագիտական գործունեության պահանջները բավարարող հոգեֆիզիոլոգիական (անհատական) և անձնային որակների մակարդակի համապատասխանության գնահատման հիման վրա [71]:

Մասնագիտական ընտրությունը, ըստ Վ. Ն. Դրուժինինի, միջոցառումների համակարգ է, որն ուղղված է այն անձանց բացահայտմանը, ովքեր իրենց անհատական որակներով առավելագույնս համապատասխանում են կոնկրետ մասնագիտության պահանջներին: Մասնագիտական ընտրությունն ընդգրկում է մարդու սոցիալական բնութագրիչների և նրա ընդհանուր կրթական ու սոցիալական պատրաստվածության ուսումնասիրումը, ինչպես նաև բժշկական և հոգեբանական հետազոտությունը. մարդու ուսումնասիրման այս ուղղությունները հաճախ հանդես են գալիս որպես ընտրության ինքնուրույն տեսակներ, որոնք, սակայն, սերտորեն կապված են և փոխադարձաբար լրացնում են միմյանց: Ըստ հեղինակի՝ հոգեբանական ընտրությունը կոնկրետ մասնագիտության կողմից պահանջվող մարդու հոգեկան և հոգեֆիզիոլոգիական որակների ու հատկությունների զարգացածության աստիճանի ուսումնասիրման ու գնահատման գործընթաց է, որը մասնագիտությանը լավ տիրապետելու հիմք է և նպաստում է հետագա գործունեության արդյունավետությանը [83]:

Բ. Ա. Դուշկովի, Ա. Վ. Կորոլյովի, Բ. Ա. Սմիրնովի «Հանրագիտարանային բառարանում» (2005թ.) հոգեբանական ընտրությունը համարվում է մասնագիտական ընտրության տեսակ՝ ուղղված թեկնածուների այն մասնագիտական կարևոր որակների բացահայտմանը, որոնք անհրաժեշտ են մասնագիտական գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների տիրապետման համար և որոշում են սահմանված ժամանակահատվածում ուսուցման հաջողությունը և հետագա մասնագիտական գործունեության արդյունավետությունը [47]:

Մեկ այլ աղբյուրում նշվում է, որ մասնագիտական հոգեբանական ընտրությունը թեկնածուների թեստավորման մեխանիկական գործընթաց չէ: Այն հիմնվում է հոգեբանական գիտության նվաճումների վրա [58]:

Անձի որոշակի որակների զարգացման մակարդակի նկատմամբ մասնագիտության պահանջները պարզելը, որպես կանոն, մտնում է պրոֆեսիոգրաֆիայի կառուցվածքի մեջ:

Պրոֆեսիոգրաֆիան մասնագիտության բնութագրման գործընթաց է, որը ներառում է տվյալներ կոնկրետ մասնագիտության մասին, կազմվում է պրոֆեսիոգրաման: Պրոֆեսիոգրաման թույլ է տալիս եզրակացնել, թե հոգեբանական ինչպիսի որակներ պետք է ունենա մարդը մասնագիտական պարտականությունները հաջող կատարելու համար: Պրոֆեսիոգրամայի բաժիններից մեկը տեղեկություն է պարունակում մասնագետի մասնագիտական կարևոր որակների մասին: Դրանք անձի այն անհատական-հոգեբանական որակներն են, որոնք որոշում են մասնագիտական պարտականությունների հաջող կատարման հնարավորությունը: Պրոֆեսիոգրամայի այն բաժինը, որը պարունակում է տեղեկություն մասնագիտական կարևոր որակների մասին, ընդունված է անվանել փսիխոգրամա [71]:

Մասնագիտական կարևոր որակների պարզաբանումից հետո անհրաժեշտություն է առաջանում ընտրելու այն մեթոդիկաները, որոնց օգնությամբ հնարավոր է գնահատել այս որակների զարգացման մակարդակը: Ներկայումս բազմաթիվ են անձի նույն անհատական-հոգեբանական առանձնահատկությունները գնահատող մեթոդիկաները, ուստի անհրաժեշտ է որոշել, թե դրանցից որոնք են առավել համապատասխան տվյալ կազմակերպությունում մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համար, որոնք են առավել վալիդ ու հուսալի [58]:

Ներկայումս մասնագիտական հոգեբանական ընտրության խնդրի գիտական հիմքը կազմում են դիֆերենցիալ և ընդունակությունների հոգեբանության ոլորտի աշխատանքները, ինչպես նաև մարդու հոգեկանի ուսումնասիրման ժամանակակից մեթոդների մշակումները: Նման աշխատանքների մեծ մասում դիտարկվում են.

- ✓ անհատական առանձնահատկությունների հարցերը,
- ✓ անձի սոցիալ-կենսաբանական էության հարցերը և նրա բնածին ու ձեռքբերովի որակների հարաբերակցությունը,
- ✓ մասնագիտական ընդունակությունները ձևավորող անձի որակները,
- ✓ նյարդային համակարգի որակները և դրանց դրսևորումը մասնագիտական գործունեության մեջ,
- ✓ թեստերի հուսալիության և վալիդության խնդիրները և այլն:

Իր հերթին մասնագիտական հոգեբանական ընտրության մեթոդոլոգիան մշակվում է աշխատանքի հոգեբանության շրջանակներում [58]:

Ըստ Ա. Գ. Մակլակովի՝ գործնականում բացակայում են դեպքերը, երբ մասնագիտական պիտանելիության գնահատման սահ-

մանափակումներ են մտցվում այս կամ այն մասնագիտական կարևոր որակների չափազանց զարգացած լինելու դեպքում: Որպես կանոն՝ որոշվում է մասնագիտական կարևոր որակների զարգացման սահմանը, որից ցածր զարգացածության դեպքում մարդու աշխատանքն այդ մասնագիտությամբ համարվում է աննպատակահարմար: Սակայն հենց մասնագիտական կարևոր որակների զարգացածության անհրաժեշտ մակարդակի սահմանումն էլ չափանիշների որոշման այն գործընթացն է, որի հիման վրա ենթադրություն է կատարվում մասնագիտական հոգեբանական պիտանելիության աստիճանի մասին: Միայն դրանից հետո կարելի է անցնել մասնագիտական հոգեբանական պիտանելիության մասին վերջնական եզրակացություն կատարելու և գործնականում մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումների անմիջական իրականացման գործընթացների մշակմանը [70]: Մասնագիտական հոգեբանական ընտրության երկրորդ փուլը մասնագիտական հոգեբանական ընտրության գործնական միջոցառումներ իրականացնելն է: Հենց այս փուլում է կատարվում թեկնածուների անմիջական ընտրությունը՝ հաշվի առնելով նրանց մասնագիտական կարևոր որակների զարգացման աստիճանը: Այս փուլում իրականացվում է՝

- ✓ թեկնածուների հոգեբանական հետազոտություն,
- ✓ հետազոտության արդյունքների մշակում,
- ✓ լրացուցիչ (խորացված) հետազոտություն և անհատական զրույց (անհրաժեշտության դեպքում),
- ✓ նախապես մշակված քայլերի հերթականության հիման վրա մասնագիտական հոգեբանական պիտանելիության մասին վերջնական եզրակացության ձևակերպում [9]:

Այս փուլի արդյունքների հիման վրա կատարվում է վերջնական եզրակացություն մասնագիտական հոգեբանական պիտանե-

լիության մասին: Առավել հաճախ եզրակացության մեջ օգտագործվում են հետևյալ ձևակերպումները. «խորհուրդ է տրվում», «խորհուրդ է տրվում պայմանականորեն», «խորհուրդ չի տրվում» և այլն: Դրանց քանակը կարող է տարբեր լինել:

Մասնագիտական հոգեբանական ընտրության երրորդ փուլը մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումների արդյունավետության գնահատումն է, երբ կատարվում է մասնագիտական հոգեբանական ընտրության արդյունավետության վերլուծություն: Այս փուլում իրականացվում է՝

- ✓ մասնագիտական ընտրություն անցած անձանց գործունեության հաջողության մասին տեղեկությունների հավաքում և դրա համադրում ընտրության արդյունքների հետ,
- ✓ մասնագիտական-հոգեբանական պիտանելիության չափանիշների հստակեցում,
- ✓ մասնագիտական-հոգեբանական ընտրության գործընթացի կառուցվածքային բաղադրիչների հստակեցում,
- ✓ մասնագիտական-հոգեբանական ընտրության արդյունավետության գնահատում,
- ✓ մասնագիտական-հոգեբանական ընտրության համակարգի կատարելագործման հետագա ուղիների հստակեցում [71]:

Մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համակարգի մշակման կարևորագույն փուլերից է մեթոդների ընտրությունը: Ընտրության արդյունքների օբյեկտիվությունը պայմանավորված է նրանով, թե ընտրված մեթոդները որքանով են համարժեք մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումները գործնականում իրականացնելու համար: Իրականում մասնագիտական հոգեբանական ընտրության խնդիրներին նվիրված շատ քիչ գիտական աշխատություններ կան, սակայն դրանցում նկարագրված

չեն մասնագիտական ընտրության իրականացմանն ուղղված մեթոդների ընտրության միջոցները:

Հիմնական մասնագիտական կարևոր որակների ընտրությունից, խմբավորումից հետո անհրաժեշտ է ընտրել մեթոդներ, որոնք կարող են կիրառվել համապատասխան մասնագիտական կարևոր որակների զարգացման մակարդակը գնահատելիս: Ընդ որում, մեթոդների քանակը կարող է լինել ավելին, քան անհրաժեշտ է, քանի որ ստուգման ընթացքում դրանց որոշ մասը դուրս է մղվում [9]:

Մասնագիտական ընդունակությունների գնահատման գործում շարունակում է առաջատար մնալ թեստերի մեթոդը: Հոգեբանական ընտրության զարգացման ուղղություններից մեկը անձի ուսումնասիրման մեթոդական միջոցների առավել լայն կիրառումն է: Արտասահմանում բավական լայն տարածում են ստացել ամենատարբեր անձնային մեթոդիկաներն ու հարցարանները [82]:

Հոգեբանական մեթոդիկաները նախքան գործնական նպատակներով կիրառելը պետք է ստուգվեն մի շարք պահանջների տեսանկյունից՝ դրանց որակն ու արդյունավետությունը պարզելու համար: Այդ պահանջները բավարարելուն ուղղված աշխատանքները երկարատև են և կատարվում են թեստերի տեղայնացման ու դրանց կատարելագործման ընթացքում: Արդյունքում հնարավորություն է ստեղծվում հոգեբանական գործիքը սահմանել որպես ախտորոշման մեթոդիկա: Հոգեբանական մեթոդիկաների գնահատման հիմնական սկզբունքների թվին են պատկանում հուսալիությունը և վալիդությունը: Հոգեդիագնոստիկայում հուսալիության և վալիդության խնդիրները փոխկապակցված են, սակայն կարևոր է դրանք առանձին ներկայացնելը: Թեստաբանության մեջ «հուսալիություն» հասկացությունը վերաբերում է չափման սխալի հաշվարկմանը, որը ցույց է տալիս չափվող մեծության փո-

փոխականության հավանական սահմանները: «Հուսալիություն» հասկացությունը վերաբերում է արդյունքների հարաբերական կայունությանը, այսինքն՝ այն առկա է փորձարկվողների միևնույն խմբում նույն թեստը առաջին և երկրորդ անգամ անցկացնելուց հետո ստացված արդյունքների համապատասխանության դեպքում:

Ընտրված մեթոդիկաների ստուգման գործընթացը բաղկացած է հետևյալ փուլերից.

1. ընտրված թեստերի վավերականության և հուսալիության, ինչպես նաև մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումների ժամանակ դրանց կիրառման և արդյունավետության վերաբերյալ գրական աղբյուրների վերլուծություն,

2. մեթոդիկաների փորձարկում, եթե նախկինում ընտրված մեթոդիկաները ոչ մեկի կողմից չեն կիրառվել, կամ չկա տեղեկություն դրանց վավերականության կամ հուսալիության վերաբերյալ,

3. հետազոտվողների խմբի ձևավորում փորձնական հետազոտություն իրականացնելու համար՝ կիրառելով ընտրված մեթոդիկաները,

4. փորձնական հետազոտության իրականացում,

5. փորձնական հետազոտության արդյունքների վերլուծություն և մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումների ժամանակ ընտրված մեթոդիկաների կիրառման նպատակահարմարության գնահատում [9]:

Անձնակազմի ճիշտ ընտրությունն առավել կարևորվում է պետական ծառայության համակարգի աշխատողների՝ պետական ծառայողների՝ թափուր պաշտոններում ընտրվելու գործընթացում, քանի որ պետական ծառայողների գործունեության արդյունավե-

տությամբ է պայմանավորված պետության գործունեության արդյունավետությունը:

Պետության զարգացման պատմությունը՝ որպես սոցիալական ինստիտուտ և կառավարման մարմին, վկայում է, որ հասարակությունը շահագրգռված է, որ պետական ծառայություն իրականացնեն կրթված, մասնագիտորեն պատրաստված, բանիմաց մարդիկ:

Հայրենական և արտասահմանյան փորձի արդյունքում կուտակվել են կառուցակարգեր, որոնք ապահովում են անձնակազմի բարձր արդյունավետությունը՝ պետական ծառայության անցնելու պահից: Դրանց հիմնական բաղադրիչներն ընտրության, մասնագիտական ընտրության և պետական պաշտոնի ընդունվելու գործընթացներն են: Պետական ծառայության համար անձնակազմի ընտրությունը միջոցառումների համակարգ է, որը նպաստում է պետական ծառայողների այնպիսի կազմի ձևավորմանը, որի քանակական ու որակական բնութագրիչները կհամապատասխանեն պետական ծառայության նպատակներին ու խնդիրներին: Ընտրության գործընթացում որոշակի պաշտոնների համար որոնվում են մարդիկ՝ սոցիալական կառույցի, պետական ծառայության ոլորտում գործունեության տեսակների հաստատված պահանջները հաշվի առնելով [96]:

Պետական ծառայության համար քաղաքացիների ընտրության բաղկացուցիչ մաս է մասնագիտական ընտրությունը: Մասնագիտական ընտրության չափանիշները պայմանավորված են այն առարկայական ոլորտով, որը կազմում է պաշտոնի գործառույթների բովանդակությունը: Հենց մասնագիտական ընտրության ընթացքում է մարդն ընտրվում տվյալ պաշտոնի համար՝ ըստ մասնագիտական պատրաստվածության և փորձի, կրթության մակարդակի և ուղղվածության չափանիշների: Մասնագիտական

ընտրության կարևոր տարր է մասնագիտական հոգեբանական ընտրությունը: Դրա օգնությամբ իրականացվում է մասնագիտական գործունեության հոգեբանական կառուցվածքի և անձի հոգեբանական որակների նույնականացում: Մասնագիտական ընտրության կառուցվածքի մեջ մտնում է նաև բժշկական-ֆիզիոլոգիական ընտրությունը: Անձնակազմի կառավարման գործնական աշխատանքում մասնագիտական ընտրությունը պետական իշխանության մարմինների և կադրային ծառայությունների ղեկավարների գործունեության կարևոր ուղղություններից է: Դա կապված է պետական կառավարման համակարգն անընդհատ նոր կադրերով համալրելու անհրաժեշտության հետ: Մասնագիտական ընտրության դեպքում առաջնությունը տրվում է կազմակերպության հետաքրքրություններին, և որոնվում են այնպիսի մարդիկ, որոնք համապատասխանում են տվյալ պաշտոնի մասնագիտական որակավորման պահանջներին:

Մասնագիտական ընտրության դեպքում ոչ թե նոր աշխատակցի ընտրության, այլ առկա մարդկային ռեսուրսներն արդյունավետ օգտագործելու խնդիր է դրվում: Խոսքը վերաբերում է պետական ծառայողների մասնագիտական ներուժի ռացիոնալ բաշխմանը, նրանց համար այնպիսի պաշտոններ գտնելուն, որտեղ նրանց մասնագիտական փորձը կարող է իրականացվել առավելագույն մակարդակով: Այսպիսով, մասնագիտական ընտրության դեպքում ելնում են մասնագետի հետաքրքրությունների գերակայությունից: Դրա միջոցով բավարարվում է կազմակերպության՝ որակավորված կադրեր ունենալու պահանջը [96]:

Վ. Ա. Կոնովալենկոն կարծում է, որ անձնակազմի ընտրությունը պետք է իրականացվի կազմակերպության ռազմավարական նպատակներն ու խնդիրները, անձնակազմի նկատմամբ կորպորատիվ դիրքորոշումները, կադրային քաղաքականությունը, աշ-

խատավայրի առանձնահատկությունները հաշվի առնելով: Աշխատանքի հարմարության նպատակով անհրաժեշտ է տվյալ պաշտոնի թեկնածուին ներկայացվող պահանջների ամբողջությունը համակարգել և ապագա աշխատակցի նկատմամբ չափանիշների և պահանջների միասնական համակարգ ձևավորել: Ս. Վ. Իվանովան դա անվանում է պաշտոնի պրոֆիլ: Պրոֆիլը բանիմացության, փորձի, ինչպես նաև անկետային տվյալների ամբողջությունն է, որոնք անհրաժեշտ են տվյալ կազմակերպությունում տվյալ աշխատանքի կատարման համար: Բանիմացությունը ներառում է ինչպես անհատական-անձնային բնութագրերը, այնպես էլ անձի մասնագիտական կարևոր հմտությունները [66, էջ 175]:

Պետական ծառայողների ընտրությունն իրականացնելիս հաշվի են առնվում մի շարք չափանիշներ: Դրանք կարելի է բաժանել երեք խմբի՝ *ձևական, սոցիալական և մասնագիտական-որակական*: Հայաստանի Հանրապետությունում թեկնածուների ընտրությունն իրականացվում է ըստ ՀՀ Սահմանադրության, «Քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոն զբաղեցնելու համար մրցույթ անցկացնելու կարգի» և «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի [14, 16]:

Քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոն զբաղեցնելու համար մրցութային կարգով Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիների համար երաշխավորվում է քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոններ զբաղեցնելու հավասար մատչելիություն՝ իրենց մասնագիտական գիտելիքներին և աշխատանքային ունակություններին համապատասխան, անկախ ազգությունից, ռասայից, սեռից, դավանանքից, քաղաքական կամ այլ հայացքներից, սոցիալական ծագումից, գույքային կամ այլ դրույթունից: Քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոն է համարվում քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների անվանացան-

կով նախատեսված՝ օրենքով սահմանված կարգով չգրադեցված պաշտոնը: Սույն կարգով սահմանվում է նաև քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոն գրադեցնելու համար հայտարարվող մրցույթին մասնակցելու իրավունք ունեցող անձանց շրջանակը: Մրցույթին մասնակցելու իրավունք ունեն քաղաքացիական ծառայության տվյալ պաշտոնի անձնագրով ներկայացվող պահանջները բավարարող, հայերենին տիրապետող, Հայաստանի Հանրապետության 18 տարին լրացած քաղաքացիները [14]:

Ընտրության ձևական չափանիշներ են ներկայացման համար անհրաժեշտ փաստաթղթերին վերաբերող պահանջները: Քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոն գրադեցնելու համար մրցութային կարգով սահմանվում է ներկայացման համար անհրաժեշտ փաստաթղթերի հետևյալ ցանկը.

- ✓ գրավոր դիմում (տրվում է հանձնաժողովի անունով՝ նշելով այն պաշտոնը, որին հավակնում է դիմող քաղաքացին).
- ✓ հայտարարություն այն մասին, որ ինքը չի տառապում Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2011 թվականի դեկտեմբերի 15-ի N 1801-Ն որոշմամբ հաստատված ցանկում ընդգրկված հիվանդություններից որևէ մեկով.
- ✓ հայտարարություն՝ քաղաքացիական ծառայության տվյալ պաշտոնի անձնագրով պահանջվող օտար լեզվի (լեզուների) տիրապետելու մասին.
- ✓ հայտարարություն այն մասին, որ ինքը չի դատապարտվել հանցագործության համար, կամ դատվածությունը սահմանված կարգով հանված կամ մարված է.
- ✓ արական սեռի անձինք ներկայացնում են նաև զինգրքույկ կամ դրան փոխարինող ժամանակավոր և զորակոչային տեղամասին կցագրման վկայական կամ համապատասխան տեղեկանք.

✓ մեկ լուսանկար՝ 3x4 սմ չափսի.

✓ անձնագրի պատճենը:

Քաղաքացին փաստաթղթերը ներկայացնում է անձամբ՝ անձնագրով կամ անձը հաստատող այլ փաստաթղթով:

Ընտրության ընթացքում սոցիալական գործոններ են տարիքը, առողջական վիճակը, առկա ունեցվածքի մասին տեղեկությունը և այլն:

Պետական ծառայության համար ընտրության մասնագիտական-որակական չափանիշները տվյալ պաշտոնի համար մասնագիտական կրթությանը ներկայացվող պահանջներն ու մասնագիտացման համապատասխանությունն են պետական պաշտոնին, քաղաքացիական ծառայության տվյալ պաշտոնում աշխատելու ունակությունը, աշխատանքային փորձը, գիտելիքները Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրությունից, քաղաքացիական ծառայության մասին Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությունից և համապատասխան մարմնի իրավասությունը սահմանող Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությունից: Այսպես, համաձայն «Քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների յուրաքանչյուր խմբի ընդհանուր նկարագիրը հաստատելու մասին» Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական ծառայության խորհրդի N 20-Ն որոշման՝ քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն, գլխավոր կամ առաջատար պաշտոն զբաղեցնող անձնունի բարձրագույն, իսկ իր պաշտոնի անձնագրով նախատեսված դեպքում՝ բարձրագույն մասնագիտական կրթություն, կրտսեր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողն ունի առնվազն միջնակարգ, իսկ իր պաշտոնի անձնագրով նախատեսված դեպքում՝ բարձրագույն կամ բարձրագույն մասնագիտական կրթություն [16]:

Պետական ծառայության անձնակազմի խելամիտ և արդյունավետ գնահատման համակարգն իրականացնում է մի շարք կարևոր սոցիալական գործառույթներ: Այն թույլ է տալիս՝

- ✓ նվազեցնել կոնֆլիկտները կոլեկտիվում, ստեղծել բարենպաստ սոցիալ-հոգեբանական հարաբերություններ աշխատակիցների, ղեկավարի և ենթակաների միջև,
- ✓ խթանել անձնակազմի աշխատանքը,
- ✓ հաստատել արդարացի հարաբերակցություն աշխատանքի քանակի ու որակի և պետական ծառայողի աշխատանքի վարձատրման չափի միջև,
- ✓ դիտարկել գնահատվող ցուցանիշների փոփոխությունների դինամիկան և կատարել համեմատություն ըստ պաշտոնների խմբերի, կառուցվածքային ցուցանիշների:

Աշխարհում գոյություն չունի պետական ծառայության միասնական կադրային մենեջմենթ, որը հարմար կլինի բոլոր ժամանակների ու ազգերի համար: Կան միայն անձնակազմի կառավարման ընդհանուր սկզբունքներ, որոնք իրագործվում են տեղում և ծնում են կադրային մենեջմենթի տարբեր համակարգեր՝ իրենց առանձնահատկություններով (ամերիկյան, եվրոպական, ճապոնական): Դրանցից յուրաքանչյուրը հիմնվում է ազգային արժեքների և ազգային հոգեբանության առանձնահատկությունների, ազգի մտածելակերպի և մշակույթի վրա: Գոյություն ունեն պետական ծառայության կադրային մենեջմենթի երեք առավել զարգացած համակարգեր, որոնք վերջին տասնամյակներում աչքի են ընկել իրենց արդյունավետությամբ: Դրանցից մեկն ամերիկյան համակարգն է, որի հիմքում ընկած է անհատականությունը՝ որպես ամերիկացիների սոցիալական կապի գլխավոր կառուցակարգ: Մյուսը ճապոնական համակարգն է, որը հիմնված է կոլեկտիվիզմի և անհատական արժեքների նկատմամբ խմբայինի գերակա-

յությունն ընդունելու վրա: Երրորդը՝ արևմտաեվրոպականը, ամփոփում է ինչպես ամերիկյան, այնպես էլ ճապոնական համակարգերի հիմնական գծերը: Այս համակարգերն ունեն շատ ընդհանրություններ: Դրանք բոլորը շեշտը դնում են (օգտագործելով տարբեր ձևեր ու մեթոդներ) մարդկային գործոնի ակտիվացման և շարունակական նորարարությունների վրա, կարևորում են կադրերի զարգացման երկարատև ռազմավարական պլանների շտկումն ու իրականացումը: Սակայն, չնայած արտաքին նմանությանը, այս համակարգերն ունեն իրենց առանձնահատկությունները, որոնք, ինչպես արդեն նշվել է, պայմանավորված են իրենց երկրների զարգացման առանձնահատկություններով [96]:

Արտասահմանում «պետական ծառայություն» հասկացությունն օգտագործվում է ինչպես լայն, այնպես էլ նեղ իմաստով: Լայն իմաստով այն նշանակում է ցանկացած մասնագիտական գործունեություն ցանկացած պետական կառույցում՝ պետական իշխանության մարմիններում, պետական հաստատություններում և պետական ձեռնարկություններում: Օրինակ՝ ԱՄՆ-ում պետական ծառայողներ են համարվում ինչպես պաշտոնատար անձինք և օժանդակ-տեխնիկական անձնակազմը, որոնք ապահովում են պետական-իշխանական պարտականությունների իրականացումը, այնպես էլ պետական հիմնարկներում աշխատողները: Ընդհանուր առմամբ, լայն իմաստով պետական ծառայողներ համարվում են նրանք, ում աշխատանքը վարձատրվում է պետական բյուջեից:

Ճապոնիայում պետական ծառայողներն այն անձինք են, որոնք աշխատավարձ են ստանում պետությունից, ընտրվում և պաշտոնի են նշանակվում պետության կողմից և փոխհատուցումներ (կենսաթոշակ) ստանում են պետությունից:

Նեղ իմաստով պետական ծառայությունը լոկ ապարատային աշխատողների ծառայությունն է պետական իշխանության մարմիններում [94]:

Ըստ քաղաքացիական ծառայության մասին ՀՀ օրենքի՝ մեր երկրում քաղաքացիական ծառայող համարվում է քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների անվանացանկով նախատեսված որևէ պաշտոն (բացառությամբ ժամանակավոր թափուր պաշտոնի) զբաղեցնող կամ քաղաքացիական ծառայության կադրերի կարճաժամկետ ռեզերվում գտնվող անձը:

«Քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների յուրաքանչյուր խմբի ընդհանուր նկարագիրը հաստատելու մասին» Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական ծառայության խորհրդի N 20-Ն որոշման մեջ նշվում է, որ քաղաքացիական ծառայության բոլոր դասային աստիճանների պաշտոնյաները տիրապետում են անհրաժեշտ (պարտադիր) կառավարչական հմտությունների և ունակությունների, ինչպես նաև իրենց պաշտոնի անձնագրով նախատեսված գործառոյթներից բխող կառավարչական հմտությունների և ունակությունների [16]: Սակայն անհայտ է մնում, թե քաղծառայողների մասնագիտական ընտրության գործընթացում ինչպես է իրականացվում դրանց գնահատումը, քանի որ այն պահանջում է հոգեբանական ընտրություն, որի իրականացման ձևերը մեր իրականությունում դեռևս չկան: Բացի այդ, սույն փաստաթղթով սահմանվում է նաև քաղաքացիական ծառայության բոլոր դասային աստիճանների քաղծառայողների քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների անձնագրերով նախատեսված գործառոյթներից բխող կառավարչական հմտությունների և ունակությունների ցանկը [16]: Ենթադրվում է, որ թափուր պաշտոնի համար թեկնածուների հոգեբանական ընտրության գործընթացը պետք է հիմնված լինի այդ ցանկերում նշվող հմտությունների և ու-

նակությունների դրսևորման աստիճանի հոգեբանական ախտորոշման և գնահատման գործընթացի վրա: Դրա արդյունքում կգնահատվի մասնագիտական կարևոր հոգեբանական որակների դրսևորման աստիճանը, այսինքն՝ թեկնածուի անձի համապատասխանությունը տվյալ պաշտոնի անձնագրով նախատեսված գործառույթների իրականացմանը:

Հաշվի առնելով մասնագիտական հոգեբանական ընտրության վերը նշված վերլուծությունը և տվյալ ոլորտում առկա արտասահմանյան փորձը՝ ստեղծված իրավիճակում մենք կարևորում ենք պետական պաշտոններ զբաղեցնելու համար քաղաքացիական ծառայողների հոգեբանական ընտրության մեթոդական փաթեթի կազմումը: Այն կներառի մեթոդների ու մեթոդիկաների խումբ, որոնց միջոցով հնարավոր կլինի գնահատել տվյալ թափուր պաշտոնին հավակնող անձի հոգեբանական համապատասխանությունը պաշտոնի անձնագրով նախատեսված պահանջներին և սահմանված մասնագիտական կարևոր որակներին: Սա օբյեկտիվ գնահատման հիմք կհանդիսանա, ինչը առավել արդյունավետ ընտրություն կատարելու հնարավորություն կտա: Հատկապես այն պարագայում, երբ տարբեր որոշումներում հստակ սահմանվում ու առանձնացվում են քաղաքացիական ծառայության բոլոր դասային աստիճանների քաղծառայողների քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների անձնագրով նախատեսված գործառույթներից բխող կառավարչական հմտություններն ու ունակությունները, սակայն չեն նշվում դրանց ախտորոշման և գնահատման մեթոդներն ու ուղիները: Նշվում է, որ թեկնածուն մրցութի ընթացքում անցնում է թեստավորման և հարցազրույցի փուլեր, սակայն դրանցում ընդգրկվում են միայն մասնագիտական գիտելիքների վերաբերյալ պահանջներ, իսկ մասնագիտական կարևոր

անձնային որակները գնահատել հնարավոր չէ, քանի որ նման պահանջ դրված չէ:

Այսպիսով, ելնելով վերը նշված խնդիրների կարևորությունից՝ առաջարկվում է կազմել պետական ծառայության թափուր պաշտոնն զբաղեցնելու համար անցկացվող մրցույթի մասնակիցների հոգեբանական ընտրության մեթոդական փաթեթ և այդ փաթեթի արդյունքները հաշվի առնել ընտրության գործընթացում: Մեթոդական փաթեթը չի կարող ընդհանուր լինել դասային բոլոր աստիճանների քաղաքացիական ծառայողների համար, քանի որ, պայմանավորված դասային աստիճանով, փոխվում են գործառույթներն ու դրանք իրականացնող անձի առանձնահատկություններին ներկայացվող պահանջները: Այդ պատճառով էլ քաղաքացիական ծառայողների համար հոգեբանական ընտրության մեթոդական փաթեթներ անհրաժեշտ է կազմել ըստ դասային աստիճանների:

2.3. Ենթագլխում մեր կողմից արդեն ներկայացվել է քաղաքացիական ծառայողի հոգեբանական բնութագիրը՝ ըստ զբաղեցրած պաշտոնի: Այդ պատճառով այս գլխում անձնային որակների վերլուծություն չենք կատարի, սակայն որպես կողմնորոշիչ օրինակ փորձենք ներկայացնել քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող անձի հոգեբանական ընտրության մեթոդական փաթեթը՝ հիմնվելով վերը կատարված անձնային որակների վերլուծության վրա:

Վերլուծության արդյունքներից ելնելով՝ նշենք բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողի մասնագիտական կարևոր հոգեբանական որակները.

- ✓ առույգություն
- ✓ հստակ, պարզ, կենդանի խոսք
- ✓ նպատակաուղղվածություն

- ✓ համբերատարություն
- ✓ նրբազգացություն (փոխհարաբերվելու ամենալավ ձևը գտնելու ընդունակություն)
- ✓ պահանջկոտություն
- ✓ քննադատական մոտեցում
- ✓ ճկունություն
- ✓ ստեղծարարություն
- ✓ սթրեսակայունություն
- ✓ հուզական հասունություն և կայունություն, հեռատեսություն, դիտողականություն, ներքին հանգստություն կոնֆլիկտները կառավարելու համար
- ✓ առաջնորդում և թիմի ստեղծում
- ✓ պատասխանատվություն
- ✓ որոշումների ընդունում
- ✓ ռազմավարական պլանավորում
- ✓ հաղորդակցման հմտություններ
- ✓ տրամաբանելու, արագ կողմնորոշվելու կարողություն:

Հոգեբանական ընտրության համար կազմվող մեթոդական փաթեթը պետք է բացահայտի բարձրագույն պաշտոններ զբաղեցնելու հավակնություն ունեցող անձանց անձնային առանձնահատկությունները:

Հոգեբանությունը՝ որպես գիտություն, օգտագործում է իր հետազոտական խնդիրների լուծման նպատակով մշակված մեծաքանակ մեթոդներ: Դրանք բոլորը հիմնվում են մի քանի հիմնական սկզբունքների վրա՝ համակարգայնության, հետազոտությունների իրականացման, հուսալիության, ինչպես նաև ժամանակակից մաթեմատիկական մեթոդների կիրառման սկզբունքներ [81]:

Հոգեբանական ընտրություն կատարելու համար զրոյցի, դիտման մեթոդների հետ մեկտեղ հաճախ գործածվում է թեստա-

վորումը, ինչը պայմանավորված է երևույթների վերաբերյալ քանակական և որակական բնութագրեր ստանալու, ինչպես նաև արդյունքները համադրելու անհրաժեշտությամբ և մյուս մեթոդներից առանձնանում է նրանով, որ ունի տվյալները հավաքելու և մշակելու, ստացված արդյունքները հոգեբանական վերլուծության ենթարկելու հստակ ընթացակարգ [70, էջ 32]:

Հիմնվելով մեր կողմից իրականացված վերլուծության և կազմած փսիխոգրամների վրա՝ մեթոդական փաթեթում նպատակահարմար ենք գտել ներառել Կետտելի հարցարանը, սոցիալ-հաղորդակցման, կամային ինքնակարգավորման, մտածության տիպը և ստեղծարարության մակարդակը, սթրեսակայունության թեստերը: Հաշվի են առնվել ինչպես դրանց առանձնահատկությունները, այնպես էլ քաղաքացիական ծառայողներին անհրաժեշտ որակների ուսումնասիրությունը:

Անձնային գործոնները բացահայտող և անձը բնութագրող լավագույն մեթոդիկաներից է Ռ. Բ. Կետտելի անձնային հարցարանը: Ռ. Կետտելը բազմաթիվ գիտական աշխատությունների հեղինակ է, որոնցից առավել կարևորվում են "Description and measurement of personality" (1946), "Personality: a systematic, theoretical, and factual study" (1950), և "Personality and motivation structure and measurement" (1957) աշխատությունները: Անձի ուսումնասիրման վերաբերյալ նրա տեսական և հետազոտական վերլուծությունները ներկայացված են "The scientific analysis of personality" (1966) մենագրությունում [63]:

Ռ. Բ. Կետտելի 16 գործոնից բաղկացած անձնային հարցարանն առաջին անգամ հրատարակվել է 1950 թվականին, հետագայում վերամշակվել է, և հիմա առկա է այդ թեստի երկու տարբերակ՝ A և B: Մեր կողմից առաջարկվող տարբերակը բաղկացած է 105 հարցից: Ռ. Բ. Կետտելի հարցարանի առանձնահատկութ-

յունն այն է, որ նա հավաքել է մարդուն բնորոշող անձնային գծերը, այնուհետև գործոնային վերլուծության միջոցով դրանց թիվը հասցրել է 16-ի [81]:

Հեղինակի կողմից առանձնացվում են 16 զուգահեռ անձնային գործոններ՝ շփվողականություն-պարփակվածություն, ինտելեկտ, հուզական կայունություն-հուզական անկայունություն, իշխելու-ենթարկելու ձգտում, բարեխղճություն, համարձակություն, դյուրահավատություն-կասկածամտություն, երազկոտություն-իրատեսություն, ուղղամտություն-դիվանագիտություն, հանգստություն-տագնապայնություն, պահպանողական-արմատական, կոնֆորմիզմ-ոչ կոնֆորմիզմ, ցածր ինքնահսկողություն-բարձր ինքնահսկողություն, լարվածություն, ինքնագնահատական: Մեթոդիկան հնարավորություն է տալիս գործոնները միավորելու ըստ բլոկների՝ ինտելեկտուալ, հուզականային, միջանձնային հարաբերությունների հաստատման [86]:

Քաղաքացիական ծառայության բարձրագույն պաշտոնների հավակնող անձանց հոգեբանական ընտրության գործընթացում սույն մեթոդիկայի կիրառումը նպատակահարմար է, քանի որ այն ներառում է 16 անձնային գործոններ, որոնք համակարգված դիտարկման դեպքում այս մակարդակի քաղաքացիական ծառայողների համար կարևոր անձնային որակներ են:

Բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող կառավարիչների համար, ինչպես տեսնում ենք, մասնագիտական կարևոր որակ են հստակ, պարզ, կենդանի խոսքը, հաղորդակցման հմտությունները, ռազմավարական պլանավորումը: Հաղորդակցման կոմպետենտությունն իրենից ներկայացնում է հետևյալ կարողություններն ու հմտությունները՝

- ✓ նախաձեռնել և շփման մեջ մտնել,
- ✓ ստեղծել բարենպաստ առաջին տպավորություն,

- ✓ հարցադրումներ կատարել և պատասխանել,
- ✓ խրախուսել, որպեսզի զրուցակիցը պարզաբանի իր դիրքորոշումները, արտահայտությունները,
- ✓ լսել զրուցակցին և հասկանալ նրան,
- ✓ ապահովել հետադարձ կապ,
- ✓ հավասարակշռել հուզական լարվածությունը խոսակցության մեջ, բանավեճում,
- ✓ գրագետ ձևով մեկնաբանել զրուցակցի ոչ խոսքային ազդանշանները,
- ✓ կառավարել սեփական էքսպրեսիվ ազդանշանները շփման գործընթացում և այլն [78]:

Այս առանձնահատկությունները բացահայտելու համար նպատակահարմար է կիրառել սոցիալ-հաղորդակցական բանիմացության գնահատման մեթոդիկան: Սոցիալ-հաղորդակցական բանիմացություն ասելով սովորաբար նկատի է առնվում այլ մարդկանց հետ կոնտակտներ հաստատելու և պահպանելու ընդունակությունը: Բանիմացությունը այն գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների ամբողջությունն է, որոնք արդյունավետ շփում են ապահովում: Սոցիալ-հաղորդակցական բանիմացությունը զարգացող և մեծ մասամբ գիտակցվող շփման փորձն է մարդկանց միջև, որը ձևավորվում է անմիջական փոխազդեցության պայմաններում [54]:

Անձի սոցիալ-հաղորդակցական բանիմացությունը գնահատելու համար նախատեսված մեթոդիկան բաղկացած է 130 հարցից և վեց սանդղակից՝ սոցիալ-հաղորդակցական ապաշնորհություն, անորոշության հանդեպ հանդուրժողականություն, կոնֆորմիզմի ծայրահեղ ձգտում, կարգավիճակը բարձրացնելու ընդգծված ձգտում, անհաջողություններից խուսափելու ձգտում, ֆրուստրացիոն անհանդուրժողականություն [89]: Տվյալ մեթոդիկայի

ընտրությունը պայմանավորված է նրանով, որ այն ընդգրկում է գործոնների լայն շրջանակ, իսկ կատարված ուսումնասիրության արդյունքում հնարավորություն է ստեղծվում համակարգային մոտեցում ցուցաբերել հետազոտվողի սոցիալ-հաղորդակցական ընդունակությունների նկատմամբ:

Բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող քաղաքացիական ծառայողների ընտրության գործընթացում մենք նպատակահարմար ենք համարում կիրառել Ա. Գ. Զվերկովի և Ե. Վ. Էյդմանի կողմից մշակված կամային ինքնակարգավորման հետազոտման մեթոդիկան: Ընդհանուր առմամբ, կամային ինքնակարգավորման արտահայտվածության աստիճանը սեփական վարքն ամենատարբեր իրավիճակներում վերահսկելու չափը և իր գործողությունները, վիճակներն ու հակումները գիտակցաբար կառավարելու ունակությունն է: Կամային ինքնակարգավորման զարգացման մակարդակը կարող է բնութագրվել ընդհանուր առմամբ և առանձին բաղադրիչների տեսքով՝ որպես համառություն և ինքնավերահսկողություն [27]: Ժամանակակից պայմաններում բարձրագույն պաշտոններ զբաղեցնող պետական ծառայողների համար այս որակները հատկապես կարևոր են, քանի որ նրանց մասնագիտական գործունեության արդյունավետությունն ապահովող կարևոր գործոններից են: Դա պայմանավորված է մասնագիտական գործունեության և առկա սոցիալ-տնտեսական ու քաղաքական պայմանների կողմից նրանց անձին առաջադրվող պահանջներով: Այս անձնային որակների դրսևորման աստիճանը որոշելու համար առաջարկվող մեթոդիկան բաղկացած է 30 պնդումից և հետազոտվողից պահանջվում է նշել, թե այդ պնդումներից որոնք են բնորոշ իրեն [27]:

Պետական ծառայության բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնող անձի համար մասնագիտական կարևոր որակներ են համարվում

ստեղծարարությունը, տրամաբանելու, արագ կողմնորոշվելու կարողությունը, մտածողության տիպը: Դա պայմանավորված է նրանով, որ այս գործունեությունն անձից պահանջում է ոչ ստանդարտ որոշումների կայացում, անսովոր և նոր իրավիճակներում արագ կողմնորոշվելու կարողություն, տրամաբանական մտածողության առկայություն, երևույթների միջև առկա կապերը տեսնելու և բացահայտելու ընդունակություն: Այս որակները հատկապես կարևոր են նրանց մասնագիտական գործունեության արդյունավետությունն ապահովելու համար, քանզի գործունեության պայմանները միանշանակ չեն, փոփոխվող են և պահանջում են արագ կողմնորոշվելու, տրամաբանական և ոչ միանշանակ որոշումներ կայացնելու ընդունակություն: Մտածողության այս կամ այն տիպի դրսևորումն իր անմիջական ազդեցությունն է ունենում անձի մասնագիտական գործունեության վրա: Գործունեության արդյունավետությունը պայմանավորված է նրանով, թե անձը կարո՞ղ է արդյոք խնդիրները լուծել տարբեր եղանակներով, կողմնորոշվել անսպասելի լուծում պահանջող իրադրություններում, հաղթահարել դժվարությունները: Բարձրագույն պաշտոնների հավակնող անձանց մտածողության տիպը և ստեղծարարության մակարդակը որոշելու համար նպատակահարմար է կիրառել Ջ. Բրունների՝ մտածողության տիպը և ստեղծարարության մակարդակը բացահայտող հարցարանը [98]: Մտածողությունը մարդու կողմից շրջակա իրականության ընդհանրացված և միջնորդավորված հոգեկան արտացոլման ձև է, որի օգնությամբ կապեր և հարաբերություններ են հաստատվում ճանաչողության օբյեկտների միջև: Մտածողության տիպը տեղեկատվության վերլուծական-համադրական վերափոխման անհատական միջոց է [115]: Ջ. Բրունների կողմից մշակված հարցարանը թույլ է տալիս բացահայտել մտածողության հիմնարար տիպը և չափել ստեղծարարության մակարդակը: Առանձնաց-

վում է մտածողության չորս հիմնարար տիպ՝ առարկայական, սիմ-վոլիկ, նշանային, պատկերավոր, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի իր առանձնահատկությունները [98]:

Կարևոր է նաև բարձրագույն պաշտոն զբաղեցնելու հավակնություն ունեցող անձանց սթրեսակայունության ուսումնասիրումը. նրանց հետագա մասնագիտական գործունեության պահանջներից ելնելով՝ այն համարվում է մասնագիտական կարևոր որակ: Դա, կարծում ենք, պայմանավորված է նրանով, որ այս քաղծառայողների գործունեությունը հազեցած է արտակարգ, անսովոր և լարվածություն պարունակող իրավիճակներով, ինչն էլ հատուկ պահանջներ է ներկայացնում նրանց սթրեսակայունությանը: Սթրեսակայունության ուսումնասիրումը նպատակահարմար ենք համարում իրականացնել Դեյթոյի սթրեսակայունության թեստի միջոցով: Այն հնարավորություն է տալիս բացահայտելու 18 և ավելի տարիքի մարդկանց շրջանում սթրեսի արտահայտվածության աստիճանը: Թեստն ընդգրկում է 50 օրգանական և անձնային դրսևորումներ, որոնք խմբավորվում են երեք պրոֆիլով: Դրանք են՝

- ✓ անձնային դրսևորումների պրոֆիլ (20 միավոր),
- ✓ անձնային պահանջունքների պրոֆիլ (18 միավոր),
- ✓ անձնային կարողությունների պրոֆիլ (12 միավոր), որոնցում դրսևորումները գնահատվում են առավելագույնը 5 բալով [3]:

Թեստի օգնությամբ հնարավոր է չափել սթրեսի չորս մակարդակ՝ թույլ (20-39%), չափավոր (40-59%), արտահայտված (60-79%) և ծայրահեղ (80-100%): Թեստը հնարավոր է անցկացնել մոտավորապես 10 րոպեում: Վերաթեստավորել կարելի է ցանկացած ժամանակ: Ստացված տվյալները կարելի է հաշվարկել հատուկ մաթեմատիկական կառուցակարգով՝ թե՛ ձեռքով, թե՛ հաշվիչ մեքենայով: Հաշվարկը ներառում է յուրաքանչյուր պրոֆիլի

միավորների գումարը: Թեստն անցկացնելուց հետո հաշվարկվում են յուրաքանչյուր պրոֆիլի արդյունքները և դրանք վերածվում են տոկոսային ցուցանիշների: Վերջնական արդյունքը երեք պրոֆիլների տոկոսային մեծության միագումարն է: Թեստի արդյունքները տրվում են երկու տարբերակով՝ հաշվարկի արդյունքներով և գնահատման ցուցանիշներով: Գնահատումը համապատասխանում է սթրեսի չորս հիմնական մակարդակներից մեկին և ներկայացնում է սթրեսի կառավարման հնարավորությունները:

Սթրեսի չափման և գնահատման սույն մեթոդիկան ընդգրկում է անձնային դրսևորումների, պահանջմունքների և կարողությունների պրոֆիլներ [3]:

Այսպիսով, ներկայացված մեթոդիկաների վերլուծությունից ու մեթոդաբանության պարզաբանումից ակնհայտ է դառնում, որ հոգեբանական ընտրության գործընթացում դրանց կիրառումն ու համապատասխան ընտրության ընդհանուր առմամբ առավել արդյունավետ կդարձնեն մասնագետների ընտրության գործընթացը: Սա հնարավորություն կտա ընտրություն կատարելու ոչ միայն մասնագիտական գիտելիքների հիման վրա, այլ նաև տվյալ գործունեության համար կարևոր անձնային որակները հաշվի առնելով: Արդյունքում կընտրվի առավել «արդյունավետ» աշխատակիցը, ինչի շնորհիվ մեծապես կբարձրանա աշխատանքի արդյունավետությունը:

ԳԼՈՒԽ 3

ՄԱՍՆԱՎՈՐ ՀԱՏՎԱԾՈՒՄ ՂԵԿԱՎԱՐ ՊԱՇՏՈՆՆԵՐԻ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԻ ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

3.1. Կառավարման յուրահատկությունները մասնավոր հատվածում

Կառավարման գործառույթների իմացությունը որոշիչ նշանակություն ունի ցանկացած կազմակերպության աշխատանքում, և այդ առումով ոչ պետական կազմակերպությունները բացառություն չեն:

Այն երկրներում, որտեղ ընդունված է մասնավոր սեփականությունը և գոյություն ունի շուկայական տնտեսություն, առանձնացվում է երեք հատված: Առաջինը միավորում է պետական և մունիցիպալ կազմակերպությունները, այսինքն՝ կազմակերպություններ, որոնց ռեսուրսները պետական և մունիցիպալ սեփականություն են: Երկրորդը մասնավոր կոմերցիոն կազմակերպություններն են, որոնց համար շահույթ հետապնդելը գործունեության հիմնական նպատակ է: Երրորդ հատվածում մասնավոր ոչ կոմերցիոն կազմակերպություններն են, որոնք շահույթ չեն հետապնդում և եկամուտը չեն բաշխում աշխատակիցների միջև: Հաճախ տնտեսության այս հատվածները համապատասխանաբար կոչվում են պետական, կոմերցիոն և ոչ կոմերցիոն:

Ինչպես պետական, այնպես էլ մասնավոր կազմակերպություններում գոյություն ունեն այնպիսի խնդիրներ, ինչպիսիք են տեղեկատվական ապահովումը, հաղորդակցման, լիդերության, կոնֆլիկտների, ֆորմալ և ոչ ֆորմալ խմբերի հարաբերակցությունը և այլն:

Վ. Բովիկինի «Նոր մենեջմենթ» գրքում տրվում է կազմակերպության հետևյալ բնութագիրը. «Բոլոր բարդ կազմակերպությունները ոչ միայն իրենց գործունեությանն ուղղված և որոշակի փոխկապակցված նպատակներ հետապնդող խմբեր են, այլ ունեն նաև բոլոր կազմակերպություններին բնորոշ բնութագրեր» [29, էջ 35]:

Այդ ընդհանուր բնութագրերի առկայությունն օգնում է հասկանալու, թե ինչու է կազմակերպության արդյունավետ գործունեության համար կառավարումն անհրաժեշտ ու կարևոր: Կազմակերպության ընդհանուր բնութագրերն են.

- ✓ կազմակերպության ռեսուրսների առկայություն (մարդկային ռեսուրսներ, կապիտալ, նյութեր, տեխնոլոգիաներ և տեղեկատվություն), որոնք պետք է կազմակերպությունը ձևափոխի իր նպատակներին հասնելու և արդյունք ստանալու նպատակով,
- ✓ արտաքին միջավայրից կախվածություն, որը ներառում է տնտեսական պայմանները, սպառողներին, օրենսդրությունը, մրցակից կազմակերպությունները, հասարակական հայացքները, տեխնիկան, տեխնոլոգիան և այլն,
- ✓ աշխատանքի հորիզոնական բաժանում, այսինքն՝ աշխատանքի բաժանում բաղկացուցիչ մասերի,
- ✓ ստորաբաժանումներ (մարդկանց խմբեր, որոնց գործունեությունը գիտակցաբար ուղղորդվում է և համակարգվում՝ ընդհանուր նպատակին հասնելու համար), որոնք կատարում են որոշակի հանձնարարություններ և հասնում են հատուկ նպատակների, առանց որոնց կազմակերպության ընդհանուր նպատակին հասնել հնարավոր չի լինի,
- ✓ աշխատանքի ուղղահայաց բաժանում (քանի որ աշխատանքը կազմակերպությունում բաժանվում է մասերի, ինչոր մեկը պետք է համակարգի ստորաբաժանումների և որջ

կազմակերպության աշխատանքը հաջողության հասնելու համար) [29, էջ 35-36]:

Մենեջմենթում տարբերակում են աշխատանքի բաժանման երկու տեսակ՝ հորիզոնական և ուղղահայաց: Աշխատանքի հորիզոնական բաժանումը փոքր կազմակերպություններում գրեթե չի հանդիպում: Մեծ կազմակերպություններում, որոնք բարդ կառուցվածք ունեն, գոյություն ունեն տարբեր «հորիզոնական» ստորաբաժանումներ, օրինակ՝ բաժիններ, ծառայություններ, արտադրամասեր և այլն:

Աշխատանքի հորիզոնական բաժանման դեպքում տեղի է ունենում ղեկավարների տեղաբաշխում կազմակերպության տարբեր ստորաբաժանումներում: Սրա առանձնահատկությունն այն է, որ հորիզոնական բաժանված աշխատանքն անպայման պետք է համաձայնեցված լինի [90]:

Կազմակերպության կառավարման էությունը մարդկանց աշխատանքը համակարգելու գործունեությունն է [29, էջ 36]: Այն պայմանավորված է կազմակերպության ղեկավար պաշտոնների զբաղեցնող անձանց գործառույթների իրականացմամբ:

Այսպիսով, կարող ենք ասել, որ մասնավոր հատվածում կառավարումն անհրաժեշտ և կարևոր գործընթաց է: Այն ունի իր յուրահատկությունները, որոնք պայմանավորված են կազմակերպության բնույթով և գործառույթներով:

3.2. Ղեկավար պաշտոնները մասնավոր համակարգում

Մասնավոր համակարգի կառավարման յուրահատկություններից ելնելով՝ ղեկավարները տարբեր պաշտոններ են զբաղեցնում: Կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ է ճիշտ տեղաբաշխել պաշտոնները: Շատ դեպքերում նպատակահարմար է խնդիրները համակարգել աշխատանքի ուղղահայաց բաժանման միջոցով: Սա պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ հաջողության հասնելու համար ղեկավարը պետք է համակարգի ստորաբաժանումների և ողջ կազմակերպության աշխատանքը: Բոլոր կազմակերպություններում, բացառությամբ շատ փոքրերի, կառավարումը շատ ժամանակ է պահանջում:

Կառավարման ոլորտի և կազմակերպման տեսության հայտնի տեսաբան Պիտեր Ֆ. Դրուկերը, ընդգծելով կառավարման կարևորությունը, այն սահմանում է այսպես. «Կառավարումը գործունեության հատուկ տեսակ է, որն անկազմակերպ ամբոխը վերածում է արդյունավետ, նպատակաուղղված և արդյունավետ խմբի» [29, էջ 36]:

Կազմակերպության չափը կառավարման մակարդակների քանակը որոշող հիմնական գործոններից մեկն է: Կազմակերպության ներսում կառավարման բոլոր մակարդակները սովորաբար լինում են երեք կարգի՝ *ինստիտուցիոնալ, կառավարչական, տեխնիկական*:

Ինստիտուցիոնալ մակարդակում մշակվում են ռազմավարական, հեռանկարային ծրագրերն ու նպատակները: Կազմակերպության կառավարման ինստիտուցիոնալ մակարդակը կառավարման մյուս մակարդակների համեմատ ամենափոքրաթիվն է: Առավել տարածված են բարձր օղակի ղեկավար պաշտոնները՝

նախագահ, փոխնախագահ, տնօրենների խորհրդի նախագահ: Պետական ծառայողների դեպքում դրանք նախարարներն են, բանակում՝ գեներալները և այլն:

Կառավարման բարձր օղակի ղեկավարները պատասխանատու են կազմակերպչական կարևոր որոշումների ընդունման համար: Նրանց աշխատանքը շատ լարված և ինտենսիվ է: Այս մակարդակի ղեկավարներն անդադար զբաղված են կազմակերպության գործունեության հետ անմիջականորեն կապված նոր տեղեկատվություն փնտրելով: Բարձր օղակի ղեկավարների աշխատանքի առանձնահատկությունն այն է, որ այդ աշխատանքը չունի հստակ սահմաններ, քանի դեռ գոյություն ունի տվյալ կազմակերպությունը:

Կառավարման միջին օղակի ղեկավարները ենթարկվում են վերին օղակի ղեկավարներին՝ իրականացնելով ստորին օղակի (տեխնիկական) ղեկավարների աշխատանքի համակարգում և վերահսկում: Եթե կազմակերպությունն ունի ճյուղավորված կառուցվածք, կառավարման միջին օղակի ղեկավարները բաժանվում են երկու լրացուցիչ մակարդակի՝ վերին և ստորին:

Միջին օղակի ղեկավարներին առավել բնորոշ են բաժնի ղեկավարի (եթե խոսքը բիզնեսի մասին է), դեկանի (բարձրագույն ուսումնական հաստատությունում) և այլ պաշտոններ: Շատ կազմակերպություններում միջին օղակի ղեկավարները մասնակցում են որոշումների կայացմանը, նախապատրաստում են վերին օղակի ղեկավարների կողմից ընդունվող որոշումները:

Ստորին օղակի ղեկավարները վերահսկում են արտադրական հանձնարարությունների կատարումը: Սա կազմակերպչական այն մակարդակն է, որը աշխատողների ենթակայության տակ է: Ստորին օղակի ղեկավարները հաճախ իրականացնում են շատ լարված աշխատանք. տարատեսակ գործողությունների առ-

կայության դեպքում նրանք ստիպված են լինում մի խնդրից անցնել մեկ այլ խնդրի լուծման [91]:

Այստեղ կարևոր են տարբեր մակարդակի կառավարիչների կոմպետենցիաները: Կոմպետենցիան ղեկավար անձի լիազորությունների, իրավունքների և պարտականությունների ամբողջությունն է: Այն պայմանավորված է կառավարման փոխազդեցության մեջ ղեկավարի ունեցած կարգավիճակով: Կառավարման համակարգում ղեկավարի և այլ պաշտոնատար անձանց պատասխանատվությունը կախված է հստակ սահմանված իրավունքներից և պարտականություններից: Կազմակերպությունն ունի բավական կայուն ձևական իրավունքների և պարտականությունների կայուն կառուցվածք, որն էլ ձևավորում է կազմակերպության կազմակերպչական կառուցվածքը: Կառուցվածք են համարվում տարբեր կարգի փոխհարաբերությունները: Առանձնացնում են մի քանի այդպիսի փոխազդեցություններ՝ գծային, ֆունկցիոնալ, շտաբային և մատրիցային: Կախված նրանից, թե փոխազդեցության որ տիպում է ներառված ղեկավարը, հնարավոր է այնպիսի արտաքին պայմանների առաջացում, որոնք էապես ազդում են ինչպես գործունեության առանձին բաղադրիչների իրականացման, այնպես էլ դրա ուղղվածության լիարժեք փոփոխության վրա [59]:

Ի. Դ. Լադանովը նշում է, որ կազմակերպությունում գործում են երեք տիպի մենեջերներ՝ *գծային, միջին օղակի և վերին օղակի* (top managers): Գծային մենեջերները վարպետներ են, բաժնի ղեկավարներ, ովքեր անմիջականորեն ղեկավարում են աշխատանքային խմբեր կամ առանձին մասնագետների: Միջին օղակի մենեջերները ղեկավարում են իրենց ենթակա գծային մենեջերների գործունեությունը: Նրանց անվանում են նաև մենեջերներ, ղեկավարներ, բաժնի վարիչներ, վարչության պետեր: Միջին օղակի ղեկավարները պատասխանատու են կազմակերպության արտա-

դրական պլանի կատարման՝ իրենց բաժիններին վերապահված հատվածի համար: Վերին օղակի մենեջերները պաշտոնների աստիճանակարգի վերին հատվածն են կազմում: Նրանք կարող են լինել նախագահներ, գործադիր տնօրեն, փոխտնօրեն և այլն: Նրանք կազմակերպության գործող անձինք են, կազմում են գործողությունների պլան և իրենց ենթակա մենեջերների միջոցով իրականացնում են կազմակերպության քաղաքականությունը [69]: Գոյություն ունի նաև մենեջերների հորիզոնական բաժանում՝ ըստ անձնակազմի, հետազոտությունների, մարկետինգի, ֆինանսների, արտադրության, տեխնիկական սպասարկման և այլն: Այս մենեջերներն ունեն իրենց մասնագիտական առանձնահատկությունները, սակայն ընդհանուր մենեջմենթի շրջանակներում նրանք ենթականերին ղեկավարում են ընդհանուր կառավարչական գործառույթներով (պլանավորում, կազմակերպում, լիզերություն, վերահսկողություն):

Մենեջերը, լինելով կառավարման դինամիկ օղակ, ապահովում է հիմնական կառավարչական գործառույթների իրականացումը [69, էջ 20-21]:

Ցանկացած կազմակերպության կառուցման հիմքում ընկած է երկու հիմնական սկզբունքների համադրություն՝ աստիճանակարգային (սուբորդինացիոն, «ուղղահայաց») և համակարգային (հավասարության, «հորիզոնական»):

Այս կամ այն կառուցվածքի, ինչպես նաև դրա բովանդակության ընտրությունը ղեկավարի գործունեության հիմնական խնդիրներից է: Սա հատուկ կազմակերպչական գործառույթի հիմքն է:

Մենեջերի խնդիրը կազմակերպության նպատակներին և խնդիրներին, ինչպես նաև դրա վրա ազդող ներքին և արտաքին գործոններին լավագույնս համապատասխանող համակարգի ընտրությունն է [107]:

Ղեկավարի գործունեության հոգեբանական առանձնահատկությունները գծային կազմակերպչական կառուցվածքներում

Կառավարման գծային տիպը ենթադրում է ուղիղ պաշտոնական փոխազդեցություն ղեկավարի և ենթակաների միջև: Գծապատկերի ձևով Ս. Կաբաչենկոն այն ներկայացնում է այսպես.

*Տնօրեն _____ Արտադրության փոխտնօրեն _____
Արտադրության պետ _____ Առաջնային կոլեկտիվների ղեկավարներ [59, էջ 35]:*

Որքան հստակ է լիազորությունների շղթան վերին պաշտոնական անձից մինչև յուրաքանչյուր ենթակա, այնքան ավելի արդյունավետ են որոշումների ընդունման և հաղորդակցման գործընթացները ողջ կազմակերպության մասշտաբով:

Կառավարման գծային կառուցվածքի առավելությունը միանշանակ նրա աստիճանակարգային լինելն է, ինչպես նաև փոխհարաբերությունների կառուցման պարզությունն ու հստակությունը: Ղեկավարն այս համակարգում պետք է բազմաթիվ գործառույթներ իրականացնի, ինչը նրա պրոֆեսիոնալիզմին հատուկ պահանջներ է ներկայացնում:

Այսպիսով, կազմակերպությունում կառավարման գծային տիպի առանձնահատկություններն են՝ դանդաղկոտությունը, իներտությունը, պատասխանատվությունից խուսափելը, գործառույթների վերաբաշխումը, խնդիրների լուծման հաջողության չափազանց մեծ կախվածությունը ղեկավարի որակներից [59, էջ 40]:

Կազմակերպությունն առանձին բլոկների բաժանելու և դրանցում գործառույթները բաշխելու գործընթացը ստացել է *գործառութային մասնագիտացում* (դեպարտամենտալիզացիա) անունը: Աստիճանակարգության գաղափարի և «գործառութային մասնա-

գիտացում» հասկացության համադրումն ընկած է կազմակերպության գլխավոր՝ աստիճանակարգային տիպի կազմակերպության հիմքում: Դրա ամենահայտնի տեսակը կառավարման գծային-ֆունկցիոնալ կազմակերպումն է: Սրա համաձայն՝ կազմակերպությունը բաժանվում է ըստ գործառույթների, այսինքն՝ դրանում աշխատանքների մասնագիտացված տեսակների (օրինակ՝ արտադրություն, ֆինանսներ, անձնակազմ, մարկետինգ, գիտական հետազոտություններ և այլն):

Ուղղահայաց գծերով փոխանցվում են կառավարչական պարտականությունները՝ ձևավորելով կառավարման շղթա: Հրամանների շղթան (chain of command) կառավարման աստիճանակարգության մակարդակ է, որն ստեղծվում է պարտականությունները պատվիրակելու միջոցով՝ աշխատանքների ուղղահայաց բաժանումն իրականացնելու համար:

Աստիճանակարգային կառավարումը հատուկ է նաև կառավարման *գծային-հաստիքային* (линейно-штабной) կառուցվածքին: Սրա էությունն այն է, որ յուրաքանչյուր մակարդակ ընդհանուր աստիճանակարգության պահպանման դեպքում ենթադրում է հորիզոնական լրացումներ և համայրվում է հաստիքներով, ինչն ապահովում է կառավարչական գործառույթների ավելի արդյունավետ իրականացում:

Կառուցվածքի այս երկու տիպերն առավել լիարժեք և հաջորդական կերպով են աստիճանակարգության գաղափարն իրականացնում, ընդհանուր առմամբ արդյունավետ են և ավելի տարածված: Սակայն կազմակերպչական գործառման մասշտաբների ընդլայնմանը և բարդացմանը զուգընթաց առաջանում է փոփոխությունների, կազմակերպությունների կառուցման նոր սկզբունքների և կառուցվածքների անհրաժեշտություն: Օրինակ՝ մեծ կազմակերպության կառավարումը 5-6 ստորաբաժանումների միջո-

ցով թեև հնարավոր է, սակայն շատ դժվար է: Դրանք ստիպված կլինեն համակարգել աշխատանքի մեծ ծավալ, ինչի համար կպահանջվեն լրացուցիչ մակարդակներ, ենթաբաժիններ, «ենթաենթաբաժիններ» և այլն: Կառավարման շղթան այս դեպքում շատ երկար կլինի և անարդյունավետ: Ուստի նպատակահարմար է կիրառել մեկ այլ՝ նոր սկզբունք՝ ստորաբաժանումային կառուցվածք (լատ. Division՝ բաժին): Պահպանելով կառուցվածքի աստիճանակարգությունը՝ կազմակերպության այս տիպը ենթադրում է կազմակերպության բաժանումը տարրերի և բլոկների՝ նախկինում չկիրառվող մեթոդներով: Օրինակ՝ ըստ ապրանքների և ծառայությունների տեսակի, արտադրանքը սպառողների խմբերի, աշխարհագրական շրջանների և այլն: Կազմակերպությունը բաժանվում է ըստ այդտեղ արտադրվող հիմնական ապրանքների տեսակների, իսկ դրա արտադրման լիազորությունները փոխանցվում են համապատասխան ղեկավարներին:

Յուրաքանչյուր բաժնի ղեկավար իր ենթակայության տակ ունի երկրորդական գործառական ծառայություններ: Ստորաբաժանումային կառուցվածքի սկզբունքը կարող է իրականացվել նաև այլ չափանիշներով: Օրինակ՝ մեծ հրատարակչություններն ունեն բաժիններ, որոնք զբաղվում են մեծահասակների, երիտասարդների, դպրոցականների համար նախատեսված գրականության հրատարակությամբ: Այս ստորաբաժանումներից յուրաքանչյուրն ունի սպառողների իր զանգվածը և գործում է որպես անկախ կազմակերպություն: Դրանցից յուրաքանչյուրն ունի խմբագրական, մարկետինգի և ֆինանսների, արտադրական բաժիններ: Այս դեպքում կազմակերպչական կառուցվածքի առանցքում սպառողն է: Երբ ստորաբաժանումային կառուցվածքը բաժանվում է ըստ տարածաշրջանային չափանիշի, նշանակում է գործ ունենք տարածաշրջանային տիպի կազմակերպչական կառուցվածքի

հետ: Այս դեպքում տարածաշրջանային բաժիններ են դառնում կազմակերպության մասնաճյուղերը:

Կազմակերպչական կառուցվածքի նշված բոլոր տիպերն աստիճանակարգային կառուցվածքի տարատեսակներն են, որոնց հիմքում ստորադասության սկզբունքն է: Այս ավանդական կառուցվածքների հստակությունն ակնհայտ է, սակայն ինչպես ցանկացած աստիճանակարգ և համակարգ, դրանք նույնպես ունեն թերություններ:

Տ. Ս. Կաբաչենկոն, նշելով, որ ղեկավարը պաշտոնատար անձ է, պաշտոն հասկացությունը սահմանում է որպես կառավարման համակարգի առաջնային կառուցվածքային միավոր, որը բնութագրվում է կառավարման համակարգի նպատակների հասնելու համար անհրաժեշտ գործառույթների կազմով, բովանդակությամբ և ծավալով [59]:

Պաշտոնների որակավորման տեղեկատուում ներկայացված է կառավարման գործընթացն ապահովող ղեկավարների, մասնագետների և կատարողների ավելի քան 500 պաշտոնի բնութագիր: Կառավարման գործընթացն իրականանում է կոլեկտիվ սուբյեկտի կողմից, և արդյունքն ստացվում է բազմաթիվ պրոֆեսիոնալների ջանքերով: Կառավարումն ապահովող ղեկավարները, ի տարբերություն մյուս մասնագետների, պաշտոնատար անձինք են, որոնց պատվիրակված են իշխանական բնույթի իրավունքներ ու պարտականություններ: Նրանք կարող են հրամաններ տալ, որոնք պարտադիր են կատարողների համար:

Կազմակերպության ղեկավարությունը էական դերակատարություն ունի կազմակերպության զարգացման, ռազմավարական դիրքի և արդիականացման գործում:

Մենեջեր տերմինն առաջացել է անգլերեն «manager» բառից, որի հիմքում «to manage» բայն է («կառավարել», «ղեկավարել» և այլն) [112]:

Ներկայումս գոյություն ունեն կառավարման գործընթացների վերաբերյալ տարատեսակ գիտական տեսություններ: Որոշ գիտնականներ «կառավարում» և «մենեջմենթ» հասկացությունները դիտարկում են որպես հոմանիշներ: Մյուսները պնդում են, որ դրանք տարբեր հասկացություններ են, քանի որ կառավարման և մենեջմենթի նպատակները տարբեր են: Բացի այդ, կառավարման և մենեջմենթի գործընթացներին բնորոշ են տարբեր մեթոդներ և միջոցներ: Օրինակ՝ կառավարմանը հատուկ են այսպես կոչված հրամայական-վարչարարական, իսկ մենեջմենթին՝ շուկայական մեթոդները:

Ընդունված է մենեջեր անվանել այն աշխատողին, որը ոչ միայն կատարում է որոշակի գործողություններ, այլև ղեկավարում է դրանք՝ սովորաբար այդ գործողությունները կատարողներին կառավարելու միջոցով: Միաժամանակ մենեջերը պարտավոր է որոշակի գործողություններ կատարել ավելի լավ, քան առավել մասնագիտացված կատարողները, որոնց նա ղեկավարում է: Հենց մենեջերի գործունեության և նրա հատուկ մենեջերական գործառույթների կատարման արդյունքում պետք է բարձրանա խմբի գործունեության ընդհանուր արդյունավետությունը:

Սովորաբար մենեջերն ունի մի շարք գործառույթներ, որոնք մյուս աշխատողները չեն կատարում կամ կատարում են դրանցից մի քանիսը:

Այդպիսի գործառույթներից են.

- ✓ պլանավորումը (կազմակերպության կամ կառուցվածքային ստորաբաժանման նպատակների, խնդիրների սահմանում, որոնք պետք է լուծել նպատակին հասնելու համար, ինչպես նաև դրանց կատարման ժամկետները),

- ✓ կազմակերպչական գործառույթը (ենթակաների աշխատանքի համակարգում, նրանց միջև պարտականությունների բաշխում, խնդիրների առաջնայնության որոշում),
- ✓ կարգավորիչ գործառույթը (որոշումները ենթականերին փոխանցելու գործընթացի կազմակերպում),
- ✓ մոտիվացիոն գործառույթ (այնպիսի պայմանների ստեղծում, որոնք դրդում են աշխատողներին բարձր որակով կատարելու իրենց պարտականությունները),
- ✓ վերահսկման գործառույթ (աշխատանքային գործընթացի մշտադիտարկում, ենթակաների կողմից կատարվող աշխատանքի ժամանակի և որակի վերահսկողություն, սխալների դեպքում նրանց գործողությունների շտկում):

Մենեջերի՝ որպես մասնագիտական կատեգորիայի մոտեցումներն արտացոլված են տարբեր մասնագիտական-դասակարգային համակարգերում: 1988 թվականի «Մասնագիտությունների միջազգային ստանդարտ» դասակարգման մեջ (International Standard Classification of Occupations 1988 - ISCO-88) աշխատանքների բոլոր մասնագիտական անվանումները, որոնցում կա «մենեջեր» բառը, ներկայացված են մեկ բաժնում՝ «Օրենսդիրներ, բարձրաստիճան պաշտոնյաներ և ղեկավարներ» (Legislators, senior officials and managers): Այս բաժնում ընդգրկված պետական ղեկավարների, պաշտոնյաների, օրենսդիրների կամ այլ մասնագիտությամբ աշխատողների հիմնական գործառույթների շարքում պլանավորումն է, կազմակերպության կամ կառուցվածքային ստորաբաժանման քաղաքականության և գործունեության ուղղորդումն ու համակարգումը:

Օրենսդիրները, բարձրաստիճան պաշտոնյաները և ղեկավարները որոշում, ձևակերպում, ուղղորդում են պետական քաղաքականությունը, ինչպես նաև հատուկ հետաքրքրություններ ունեցող կազմակերպությունները, կամ խորհուրդ են տալիս: Ձևավո-

րում են օրենքներ, հանրային կանոններ և կանոնակարգեր, դրանք ներկայացնում են կառավարություններ և գործում են իրենց անունից, վերահսկում են պետական քաղաքականության և օրենսդրության մեկնաբանություններն ու իրականացումը կամ պլանավորում, ուղղորդում և համակարգում են կազմակերպությունների կամ ձեռնարկությունների, կամ դրանց բաժինների քաղաքականությունը և գործունեությունը:

Նրանց կողմից իրականացվող խնդիրները սովորաբար ներառում են ազգային, տարածաշրջանային, տեղական ինքնակառավարման որոշում, ձևավորում կամ խորհրդատվություն, օրենքների, հանրային կանոնների և կարգավորումների ձևակերպում, նմանատիպ հանձնարարությունների իրականացում քաղաքական կուսակցությունների, առևտրային միությունների կամ այլ կազմակերպությունների համար, կազմակերպությունների քաղաքականության պլանավորում, համակարգում: Այլ աշխատողների վերահսկումը ևս կարող է ներառվել այստեղ:

Այս խմբի պաշտոնները դասակարգված են ըստ հետևյալ ենթախմբերի՝

- ✓ օրենսդիրներ և բարձրաստիճան պաշտոնյաներ,
- ✓ կորպորատիվ մենեջերներ (անձինք, ովքեր որպես տնօրեններ, գործադիր ղեկավարներ՝ ղեկավարում են կազմակերպություն կամ բաժին),
- ✓ ընդհանուր մենեջերներ (ղեկավարում են ձեռնարկություններ կամ կազմակերպություններ իրենց կամ սեփականատիրոջ անունից, մասամբ առանց կառավարչական օգնության և մեկ մենեջերի աջակցությամբ, որը նույնպես պետք է դասակարգվի տվյալ ենթաբաժնում: Ոչ ղեկավար կազմի պաշտոնները պետք է դասակարգվեն ըստ իրենց հատուկ հանձնարարությունների) [110]:

Կորպորատիվ մենեջերները որոշում և ձևակերպում են կազմակերպության և ձեռնարկության քաղաքականությունն ու պլանը, ուղղորդում և համակարգում են գործունեությունը:

Այս ենթաբաժնի պաշտոնները դասակարգված են ըստ հետևյալ խմբերի՝

- ✓ տնօրեններ և գլխավոր ղեկավարներ
- ✓ արտադրության և գործառնական վարչության մենեջերներ
- ✓ այլ բաժինների ղեկավարներ:

Կազմակերպության և ձեռնարկության տնօրեններն ու գլխավոր ղեկավարները որոշում և ձևակերպում են քաղաքականությունը և պլանավորում, ուղղորդում ու համակարգում են ձեռնարկության կամ կազմակերպության ընդհանուր գործառույթները, որոնք սովորաբար սահմանվում են տնօրենների խորհրդի կամ կառավարման մարմնի կողմից: Այս պաշտոնյաների գործունեությունն ուղղված է հետևյալ խնդիրների լուծմանը՝

ա. կազմակերպության քաղաքականության որոշում և ձևակերպում,

բ. ընդհանուր գործառնական պլանավորում, ուղղորդում և համակարգում,

գ. մասնավոր քաղաքականության որոշում և ուղղորդում՝ ենթակա մենեջերների հետ խորհրդատվության միջոցով,

դ. ձեռնարկության գործողությունների և արդյունքների վերանայում և հաշվետվության ներկայացում կառավարման մարմիններին,

ե. կազմակերպության ներկայացում կազմակերպությունից դուրս,

զ. այլ աշխատողների վերահսկում [110]:

Այս խմբի պաշտոնների դասակարգման օրինակ.

- ✓ գործադիր տնօրեն

- ✓ գլխավոր տնօրեն
- ✓ ղեկավարող տնօրեն [110]:

Գլխավոր մենեջերներն իրենց կամ սեփականատիրոջ անունից և մեկ մենեջերի աջակցությամբ ղեկավարում են տարբեր փոքր բիզնես-նախագծեր: Այս խմբի մենեջերների գործառույթներն են՝ առօրյա գործողությունների ղեկավարումն ու դրանց արդյունքների վերանայումը, մատակարարների, սպառողների և ձեռնարկությունների հետ բանակցություններ վարելը, ռեսուրսների և անձնակազմի ընտրության պլանավորումն ու վերահսկումը, սեփականատերերին հաշվետվություն ներկայացնելը, այլ աշխատողներին վերահսկելը [107]:

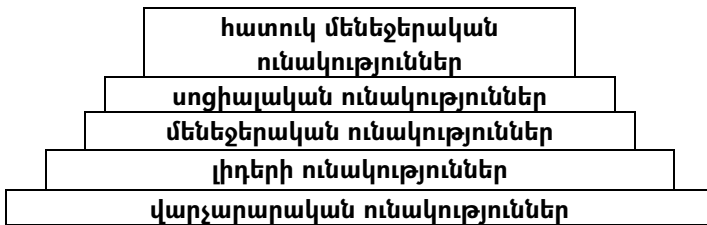
3.3. Ղեկավար պաշտոնների գործառույթների հոգեբանական վերլուծություն

Կառավարման ժամանակակից մակարդակը ենթադրում է ղեկավարների ունակությունների լայն սպեկտրի զարգացում և գործառույթների ակտիվ իրականացում: Ներկայումս ղեկավարի համար կարևոր են ոչ միայն մասնագիտական գիտելիքները, այլև որոշ անձնային հատկանիշներ, որոնք կապված են արդյունավետ հաղորդակցման, մարդկանց միջև համագործակցության, մոտիվացիայի, թիմ ձևավորելու և թիմում աշխատելու, բանակցություններ վարելու և համաձայնություն ձեռք բերելու հետ: Կազմակերպչական մենեջմենթն ապահովում է ինտելեկտուալ, ֆինանսական, նյութական ռեսուրսների կառավարում՝ կազմակերպության գործունեության ավելի բարձր արդյունավետության հասնելու նպատակով:

Մենեջերը կառավարման մասնագետն է, որը մշակում է ծրագրեր, որոշում է ինչ և երբ պետք է անել, ով և ինչպես պետք է

իրականացնի այն, մշակում է աշխատանքային գործընթացները և վերահսկում դրանք: Այսինքն՝ մենեջերը պլանավորում, կազմակերպում, վերահսկում է հիմնական կազմակերպչական գործընթացները, կառավարում դրանք: Կառավարման գործընթացը մենեջերի որակավորված վարքային դրսևորումների տրամաբանական հաջորդականությունն է կամ շղթան:

Ղեկավարի գործունեության հաջողությունը պայմանավորված է երկու հավասարապես կարևոր ունակություններով՝ մարդկանց ղեկավարելու և աշխատանքային նպատակին հասնելու ունակություններով (ավանդական տերմինաբանությամբ՝ կողմնորոշում դեպի գործը և դեպի մարդիկ): Այս երկու կառավարչական ունակությունները իդեալական պայմաններում պետք է հավասարակշռության մեջ լինեն: Դրանք երկուսն էլ հավասարապես կարևոր են, և ղեկավարը երկուսն էլ պետք է ունենա:



Ղեկավարի որակների «բուրգը» կամ կառավարչական ունակությունների ցիկլը [85]:

Ինչպես երևում է գծապատկերից, ղեկավարի ունակությունների բուրգի ստորին մակարդակում վարչարարական ունակություններն են: Դրանց առկայությունը հնարավորություն է տալիս կազմելու հանձնարարություններ և փոխանցելու, իրականացնելու ռազմավարական պլանավորում ու կանխատեսում, կազմակերպությունում ստեղծելու աշխատանքային միջավայր, լուծելու բարդ իրավիճակները, ուսուցանելու ենթականերին:

Հաջորդ մակարդակը լիդերի ունակություններն են: Այստեղ կարևորը կանխատեսումն է և մարդկանց վրա ազդելու, նրանց ուղղորդելու ընդունակությունը:

Մենեջերական ունակությունները կապված են կառավարչական նպատակների իրագործման հետ և ապահովում են նպատակների պարզությունը, պլանավորումը, խնդրի լուծումը, ուսուցումը, հետադարձ կապը, աշխատանքների իրականացման վերահսկողությունը և այլն: Հիմնականում հենց այս ունակությունն է երաշխավորում պահպանում կազմակերպության հաջողությունը:

Աշխատանքային խմբերի կառավարման (սոցիալական) ունակություններն արտահայտում են կազմակերպության աշխատակիցների բավարարվածության, աշխատանքային խմբերի գործունեության բարելավման և համախմբվածության մակարդակի բարձրացման աստիճանը: Սրանք ունակություններ են, որոնք աշխատանքային խմբերի և մարդկանց գործունեությունը հաջող պլանավորելու ու կառավարելու հնարավորություն են ընձեռում:

Վերջապես, վերջին՝ առավել բարձր մակարդակը հատուկ մենեջերական ունակություններն են, որոնք կապված են որոշակի կառավարչական գործունեության յուրահատկության հետ [84, էջ 283-284]:

Կառավարումը դիտարկվում է որպես գործընթաց, ավելի ճիշտ՝ ղեկավարի գործողությունների հաջորդական գործընթաց կամ շղթա: Հետևաբար մենեջերի գործունեության արդյունավետությունը կախված է այդ գործընթացի անընդհատությունից, ամբողջականությունից և ավարտունությունից, ինչը Կ. Լ. Վիլսոնն անվանում է բալանս, որն ապահովվում է մենեջերի կողմից որոշակի գործառույթների իրականացմամբ: Յուրաքանչյուր գործառույթ փոխկապակցված գործողությունների կամ խնդիրների շարք

է: Յուրաքանչյուր հաջորդ խնդրի հաջող լուծումը հնարավոր է միայն նախորդ խնդիրների հաջող լուծման դեպքում:

Այստեղ ուշադրությունը կենտրոնացվում է գործառույթների նպատակների վրա (ամբողջականության պահպանում, գործառման օպտիմալացում, նպատակին հասնելու ձգտում, զարգացում): Ա. Ֆայոլն առաջարկում է վարչարարական գործառույթը բաժանել նախնական տարրերի, որոնք կառավարման համակարգի հիմքն են: Այդ նախնական բաղադրիչները նա անվանել է հիմնական կառավարչական գործառույթներ [59]:

Հիմնական կառավարչական գործառույթները կառավարչական գործունեության հարաբերականորեն առանձնացված ուղղություններ են, որոնք թույլ են տալիս իրականացնել կառավարչական փոխազդեցություն:

Մ. Ի. Բուրդյանսկին՝ Կազանի ինստիտուտի աշխատանքի գիտական կազմակերպման ղեկավարը, Ֆ. Թեյլորի և Ա. Ֆայոլի հետևորդը, որպես հիմնական կառավարչական գործառույթներ առանձնացնում է պլանավորումը, վերահսկումը, համաձայնեցումը և կարգավորումը [59, էջ 18]:

Լ. Ս. Բլյախմանն առանձնացնում է ղեկավարի հետևյալ հիմնական գործառույթները. նպատակադրում (ստորաբաժանումների նպատակները և դրանց հասնելու միջոցները որոշելը), վարչական-կազմակերպչական (կառավարման մարմինների ձևավորում, ենթակաների միջև հանձնարարությունների բաշխում, նրանց գործողությունների համաձայնեցում և կատարման վերահսկում), փորձագիտական (աշխատողների և մասնագետների խորհրդատվություն), կարգապահական-խթանող (մոտիվացիա, խրախուսման և պատժի ձևերի որոշում, աշխատանքի պայմանների ստեղծում, կոլեկտիվի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի բարելավում), ներկայացուցչական (հանրության հետ կապեր), կադրային քաղա-

քականություն (ընդունակությունների և նախաձեռնությունների զարգացում, կադրերի ընտրություն և բաշխում, ռեզերվի ձևավորում և ուսուցում) [59]:

Վ. Հ. Աֆանասևը կառավարչական գործառույթների ցանկը սահմանափակում է չորս գործառույթով՝ կառավարչական որոշումների մշակում և ընդունում, կազմակերպում, կարգավորում և շտկում, հաշվառում և վերահսկում [59, էջ 19]:

Հիմնական կառավարչական գործառույթներն առանձնացվել են նաև փորձարարական հետազոտությունների հիման վրա: Վ. Ֆ. Ռուբախինը, Ա. Լ. Ժուրավլևը, Վ. Հ. Շորինը բացահայտել են հիմնական կառավարչական գործառույթները՝ հիմք ընդունելով ղեկավարների հետ հարցազրույցների արդյունքները: Հարցազրույցների վերլուծությունը, հեղինակների խոսքով, թույլ է տվել առանձնացնել ղեկավարի 12 հիմնական գործառույթներ, որոնք կարելի է բաժանել երկու խմբի՝ *արտադրական և սոցիալ-հոգեբանական*:

Ղեկավարի *արտադրական* գործառույթներից են՝

- ✓ ենթակաների գործունեության համակարգումը՝ պլանը կատարելու նպատակով,
- ✓ մարդկանց և սարքավորումների աշխատանքի արտադրողականության աճի ապահովումը,
- ✓ լարված և դիթմիկ աշխատանքի կազմակերպումը (ապահովում աշխատողներով, սարքավորումներով, հումքով), աշխատանքում հնարավոր վտանգների կանխատեսումն ու կանխարգելումը,
- ✓ ենթակաների գործունեության վերահսկողությունը, գնահատումը և շտկումը,
- ✓ կոլեկտիվում աշխատանքային կարգուկանոնի պահպանումը,

- ✓ աշխատանքային հերթափոխի սահմանումը, ենթակաների անհատական առանձնահատկությունների համաձայնեցումը նրանց աշխատանքի բնույթի հետ [59, էջ 19-20]:
Ղեկավարի *սոցիալ-հոգեբանական* գործառույթներից են՝
- ✓ աշխատանքից և արտադրական իրավիճակի տարբեր բաղադրիչներից (աշխատանքի պայմաններ, աշխատավարձ և այլն) ենթակաների անբավարարվածության զգացողության նվազեցումը, բարոյական և նյութական մոտիվացիայի ապահովումը,
- ✓ ենթակաների միջանձնային հարաբերությունների կարգավորում և նրանց միջև ծագող կոնֆլիկտների լուծումը, ենթակաների հետ հարաբերություններում հոգեբանական լարվածության նվազեցումը,
- ✓ ենթակաների օրինական հետաքրքրությունների ընդունումը,
- ✓ ենթակաների մշտական կազմի պահպանումը, աշխատանքային կադրերի հոսունության կառավարումը,
- ✓ ենթակաների մասնագիտական կատարելագործման ապահովումը,
- ✓ ենթակաների հետ դաստիարակչական աշխատանքի իրականացումը:

Հետազոտողներն նշում են, որ ցանկում ներառված են միայն առավել հաճախ հանդիպող գործառույթները:

Հիմնական գործառույթները պետք է համապատասխանեն անհրաժեշտ և բավարար լինելու պայմաններին: Ներկայացված ցանկում որոշ գործառույթներ կրկնվում են կամ հանդիսանում են մյուս գործառույթներն իրականացնելու միջոց, բավականաչափ անկախ չեն և բխում են այլ գործառույթներից: Հետևաբար կարելի է առանձնացնել այն հիմնական գործառույթները, որոնք անկախ

են և բավարարում են անհրաժեշտ և բավարար լինելու պայմանները: Այսպիսի գործառույթներ են պլանավորումը, կազմակերպումը, վերահսկողությունը և կարգավորումը [61, էջ 62-65]:

Ղեկավարի գործունեության մեջ օբյեկտիվորեն գոյություն ունեն հիմնական (առաջնային) գործառույթներ և դրանցից բխող, դրանց համատեղ իրականացման արդյունք հանդիսացող (երկրորդական) գործառույթներ: Այսպիսի համադրական գործառույթ է կազմակերպման գործառույթը, որը միավորում է մի քանի այլ գործառույթներ (պլանավորում, որոշման ընդունում, վերահսկում, մոտիվացիա):

Գործառույթները տարբեր են իրենց ուղղվածությամբ և «առարկայով», ինչը պայմանավորված է ցանկացած կազմակերպության սոցիալ-տեխնիկական բնույթով և դրանում որակապես տարբեր բաղադրիչների առկայությամբ:

Վերջապես, գործառույթների համակարգը, դրանց կազմը և դրսևորման աստիճանը կախված են կոնկրետ գործունեության բովանդակությունից և հատկապես կառավարման համակարգի աստիճանակարգում ունեցած դիրքից:

Բոլոր այս դժվարությունները հաղթահարվում են, եթե կառավարչական գործառույթների ձևավորման համակարգի հիմքում դրվում է ոչ թե մեկ, այլ մի քանի չափանիշ: Այդ չափանիշները որոշվում են ղեկավարի գործունեության բովանդակությամբ: Դրանք ամրագրված են կառավարչական գործունեության հիմնական չափանիշներում:

Ա. Կարպովը նշում է, որ բոլոր կառավարչական գործառույթները դասակարգվում են չորս հիմնական խմբերում.

1. *գործնական-վարչարարական գործառույթներ*¹ նպատակադրում, կանխատեսում, պլանավորում, մոտիվացիա, որոշման ընդունում, հաղորդակցում, վերահսկում, շտկում,

2. կադրային գործառույթներ՝ անձնակազմի կառավարում, դաստիարակչական, արբիտրաժային, հոգեթերապևտիկ,

3. արտադրական-տեխնոլոգիական գործառույթներ՝ նորարարական, մարկետինգային, օպերատիվ կառավարում, նյութատեխնիկական ապահովում,

4. համադրական գործառույթներ՝ ինտեգրող, ռազմավարական, ներկայացուցչական, փորձագիտական-խորհրդատվական, կայունացնող [61]:

Նշված գործառույթներից յուրաքանչյուրն իր բարդության պատճառով ունի իրականացման երկու պլան՝ ղեկավարի անհատական գործունեություն և ընդհանուր կազմակերպչական գործունեություն: Երկուսն էլ պահանջում են կազմակերպության ենթակառուցվածքների ներգրավում: Օրինակ՝ պլանավորման գործառույթը ղեկավարի իրավասությունն է, սակայն պլանների մշակման գործընթացում ներգրավվում են նաև այլ աշխատակիցներ [61, էջ 65-68]:

Կառավարչական գործառույթները համակարգված իրականացվում են կազմակերպչական գործընթացում: Կազմակերպության կառուցվածքում առկա տարբերություններն էական հետք են թողնում կառավարչական գործունեության վրա, որոշ դեպքերում էլ որոշիչ ազդեցություն ունեն: Ղեկավարի գործունեությունը, դրա հոգեբանական առանձնահատկությունները պայմանավորված են ոչ միայն կազմակերպչական կառուցվածքի տիպով, այլև այդ կառուցվածքում ղեկավարի ունեցած դիրքով:

«Կազմակերպում» հասկացությունն ունի երկու հիմնական նշանակություն: Նախ դա ընդհանուր կազմակերպչական նպատակներին հասնելու համար բազմաթիվ անհատական գործողությունները համաձայնեցնելու գործընթաց է, ապա՝ որոշակի կառուցվածք, որը կազմված է մի շարք հիմնական բաղադրիչներից և

դրանց միջև առկա կայուն կապերից: Այս իմաստով այն և՛ կառավարչական գործունեության արդյունք է, և՛ դրա իրականացման հիմք:

Կ. Լ. Վիլսոնն առանձնացնում է մենեջերի գործունեության վեց փուլ.

- ✓ նպատակների պարզաբանում և դրանց կարևորության մատնանշում
- ✓ պլանավորում, խնդիրների լուծում
- ✓ անհրաժեշտ պայմանների ստեղծում
- ✓ հետադարձ կապի ապահովում
- ✓ վերահսկողություն
- ✓ խրախուսում [84, էջ 285]:

Նախ մենեջերը սահմանում է նպատակը, հակառակ դեպքում նա անգործության կմատնվի և կմնա նույն տեղում, քանի որ չգիտի՝ որ ուղղությամբ շարժվել: Մարդկանց համար կարևոր է հիմնական նպատակներն իմանալը: Եթե դրանք չկան, ենթակաների շահադրդման մակարդակը ցածր կլինի: Եթե կա նպատակ, ղեկավարը կարող է կազմել դրա իրականացման պլանը: Այնուհետև անհրաժեշտ է այդ պլանը կյանքի կոչել, ինչի համար մենեջերը պետք է նախապատրաստի ենթականերին. ինչ և ինչպես անել, ինչպես օգնել խմբին պլանը կատարելու հարցում՝ ապահովելով անհրաժեշտ նյութական ռեսուրսներով, աշխատանքի պայմաններով, ուսուցմամբ, ժամանակով, միջոցներով: Խնդիրներն իրագործելիս մենեջերը պետք է հետևի, թե ինչպես է ընթանում աշխատանքը, տեղեկացնի խմբին՝ աշխատանքի որ փուլում են գտնվում: Եթե որևէ առաջընթաց չի գրանցվում, ղեկավարը պետք է փոփոխությունների մտցնի աշխատանքային գործընթացում՝ խստացված վերահսկողության կամ ծրագրերը և անգամ նպա-

տակները փոխելու միջոցով: Եվ երբ աշխատանքն ավարտված է, մենեջերը պետք է խրախուսի և պարգևատրի ենթականերին:

Այս վեց փուլերից յուրաքանչյուրում ներառված խնդիրների լուծման արդյունավետությունը պայմանավորված է մենեջերի ընդունակություններով, գիտելիքներով, հմտություններով [34]:

Տիրապետել կառավարչական գործունեությանը՝ նշանակում է կարողանալ առավել արդյունավետ կազմակերպել դրա յուրաքանչյուր բաղադրիչ: Ամեն օր մենեջերը բախվում է մեծ թվով խնդիրների, որոնց ահռելի հոսքը կարող է շփոթեցնել նրան: Անկանխատեսելի իրավիճակներից ելք գտնելու և խնդիրներից խուսափելու համար մենեջերը պետք է համակարգի իր գործողությունները: Մեծ ջանքեր և ժամանակ է պահանջվում քառսից կարգուկանոն ստեղծելու համար: Այդ պատճառով անհրաժեշտ է լավ իմանալ սեփական գործունեության կառուցվածքը և դրա բոլոր բաղադրիչները: Գործունեության հոգեբանական կառուցվածքի հիմնական բաղադրիչներին տիրապետող ղեկավարն ունի հետևյալ առավելությունները՝

- ✓ տեսնում է՝ ինչ պետք է անել ցանկացած խնդրի լուծման համար,
- ✓ ցանկացած պահի կարող է տեսնել՝ ինչ մակարդակում է գտնվում տվյալ խնդրի լուծումը,
- ✓ կարող է ճիշտ ժամանակին շտկումներ կատարել կառավարչական ցանկացած խնդրի լուծման մեջ,
- ✓ ցանկալի արդյունքն ստանալ առավել ռացիոնալ և արդյունավետ եղանակով:

Գործունեության հոգեբանական կառուցվածքը ենթադրում է այնպիսի կարևոր բաղադրիչներ, առանց որոնց հնարավոր չէ իրականացնել գործունեությունը: Այդ բաղադրիչները հետաքրք-

րություն են ներկայացնում հոգեբանական տեսանկյունից: Դրանք են՝

- ✓ մոտիվ
- ✓ նպատակ
- ✓ խնդիր
- ✓ գործողություններ
- ✓ վերահսկողություն
- ✓ արդյունք
- ✓ ռեֆլեքսիա (վերլուծություն):

Այսպիսին է ցանկացած գործունեության համընդհանուր կառուցվածքը, որը ներառում է ինչպես արտաքին (օբյեկտիվ-առարկայական), այնպես էլ ներքին (սուբյեկտիվ-հոգեբանական) բաղադրիչներ:

Դիտարկենք գործունեության հոգեբանական կառուցվածքն առավել մանրամասն:

1. Մոտիվ

Ընդհանուր առմամբ մոտիվն այն է, ինչը դրդում կամ ստիպում է մարդուն գործել: Մոտիվը կարող է լինել ներքին կամ արտաքին: Գործունեությունն առանց մոտիվի հնարավոր չէ: Տարբերում են գիտակցված և չգիտակցվող մոտիվներ:

2. Նպատակ

Նպատակը ակնկալվող արդյունքի պատկերն է: Մյուս կողմից՝ այն գիտակցված պահանջմունք է: Նախքան իրականություն դառնալը արդյունքը պետք է առաջանա մարդու գիտակցությունում որպես նպատակ: Թեև նպատակը չի մտնում գործողությունների համակարգի մեջ՝ մնալով ներքին սուբյեկտիվ-հոգեբանական գոյացություն, համակարգի համար այն ունի հիմնարար նշանակություն: Նպատակը գործունեությանը հաղորդում է ուղղվա-

ծություն, համակարգում է գործողությունները: Գործունեությունն առանց նպատակի անիմաստ է, անկազմակերպ, քառասալին:

3. Խնդիր

Խնդիրը, իսկ ավելի հստակ՝ խնդիրների համակարգը, նպատակ է: Բարդ նպատակների իրականացմանն ուղղված գործընթացը կարող է դիտվել որպես խնդիրների, քայլերի, փուլերի համակարգ: Եթե նպատակը ռազմավարական հասկացություն է, ապա խնդիրը մարտավարական է: Այն միշտ հստակ է: Ճիշտ դրված խնդիրը հնարավորություն է տալիս ընտրելու գործողությունների առավել ճիշտ տարբերակ: Նպատակներն ու խնդիրները ոչ միայն կարգավորում են գործողությունները, այլև գործողությանը իմաստ և ներքին կանոնակարգվածություն հաղորդող բաղադրիչներ են: Իհարկե, սա տեղի է ունենում այն դեպքում, երբ նպատակներն ու խնդիրները հստակ գիտակցվում են:

4. Վերահսկողություն

Վերահսկողությունը համեմատությունն է ակնկալվող արդյունքի հետ: Ստացված արդյունքը (միջանկյալ կամ վերջնական) համեմատվում է իդեալականի հետ (սկզբնական նպատակի կամ խնդրի): Վերահսկողությունը թույլ է տալիս ժամանակին շտկել գործունեությունը և դրանում փոփոխություններ մտցնել՝ ելնելով այն պայմաններից, որում այն իրականացվում է:

5. Ռեֆլեքսիա

Ռեֆլեքսիան գործունեության կառուցվածքում գործողությունների վերլուծությունն ու ինքնավերլուծությունն է: Օրինակ՝ եթե գործունեության արդյունքներն այնպիսին չեն եղել, ինչպիսին ակնկալվում էին, մարդն սկսում է վերլուծել կատարված գործողությունները՝ փորձելով հասկանալ, թե իր գործողությունների որ օղակում է սխալ թույլ տվել: Գործունեությունը չի կարող ավարտված համարվել, եթե այն չի ավարտվել ռեֆլեքսիայով: Իհարկե,

նախ և առաջ դա վերաբերում է գործունեության բարդ տեսակներին:

Այսպիսով, գործունեության մեջ միշտ առկա են սուբյեկտիվ-հոգեբանական բաղադրիչներ: Ներքին պլանի շնորհիվ գործունեությունը դառնում է իմաստավորված, կանոնակարգված և արդյունավետ:

Այս առանձնահատկությունները վերաբերում են առհասարակ գործունեությանը: Իսկ կառավարչական գործունեությունն ունի իր յուրահատկությունները:

Ընդհանուր առմամբ կառավարչական գործունեության հոգեբանական կառուցվածքը հետևյալն է՝

- ✓ նպատակ
- ✓ մոտիվ
- ✓ խնդիր
- ✓ գործողություններ (պատվիրակում)
- ✓ վերահսկողություն
- ✓ արդյունք
- ✓ վերլուծություն:

Այս համակարգում նպատակն առաջին տեղում է, քանի որ ղեկավարը ենթակաների համար նպատակներ է սահմանում: Նպատակին հասնելու համար պետք է ստեղծել մոտիվ, շահադրդել ենթականերին, այսինքն՝ կատարողների շրջանում առաջացնել ցանկություն և ձգտում: Ղեկավարը բաշխում է խնդիրներն իր ենթակաների միջև՝ հաշվի առնելով դրված նպատակի բարդությունը և դրան հասնելու հնարավորությունը. այս գործողությունը կոչվում է պատվիրակում: Պատվիրակումը կարևորագույն գործողություն է, առանց որի կառավարումն անհնար է: Կառավարչական գործունեության կառուցվածքի բազմաթիվ հետազոտություն-

ներ ներառում են նաև պլանավորումը (որպես հատուկ գործողություն, որը թույլ է տալիս որոշել խնդիրների հերթականությունը):

Այսպիսով, կառավարչական գործունեությունը ներառում է հետևյալ բաղադրիչները՝

- ✓ նպատակադրմանն ուղղված գործողություններ՝ ներառյալ այդ նպատակին հասնելու փուլերի պլանավորումը,
- ✓ աշխատակիցների շահադրժմանն ուղղված գործողություններ,
- ✓ աշխատակիցների խնդիրների որոշում,
- ✓ պատվիրակում,
- ✓ խնդիրների իրականացման վերահսկման աշխատանքներ,
- ✓ ռեֆլեքսիա:

Կարգավորել կառավարչական գործունեությունը, դառնալ դրա սուբյեկտը՝ նշանակում է կազմակերպել և անսխալ իրականացնել այդ բաղադրիչներից յուրաքանչյուրը:

Գոյություն ունեն կառավարչական գործունեության հիմնական բաղադրիչներին և կառավարչական գործողություններին տիրապետելու որոշակի պայմաններ: Ն. Ն. Վերեսովը ձևակերպում է այդ պայմանները մենեջերին ներկայացվող գիտելիքների և հմտությունների տեսքով:

Նպատակադրում

Նպատակադրմանն ուղղված գործողություններն արդյունավետ կազմակերպելու համար մենեջերից պահանջվում է՝

- ✓ հասկանալ նպատակների և նպատակադրման հոգեբանական կարևորությունը,
- ✓ իմանալ և կարողանալ ձևակերպել նպատակների հիմնական տեսակներն ու տիպերը (ըստ որակի և ժամկետների),

- ✓ իմանալ և կարողանալ կիրառել նպատակադրման հիմնական օրենքները,
- ✓ կարողանալ պլանավորել սեփական գործողությունները և ժամանակը՝ սովորեցնելով նաև ենթականերին:

Գործունեությունն առանց նպատակի անհնար է, ուստի, ճիշտ նպատակադրումը գործունեության կառավարման հիմքն է:

Մոտիվացիա

Աշխատակիցների մոտիվացիային ուղղված աշխատանքների հաջող իրականացման համար մենեջերից պահանջվում է՝

- ✓ իմանալ և կարողանալ «ներառել» հիմնական մոտիվները,
- ✓ կիրառել ինչպես ակտիվ, այնպես էլ պասիվ մոտիվացնող գործոնները,
- ✓ կիրառել աշխատանքի կազմակերպման մոտիվացիայի մեթոդներն ու սկզբունքները,
- ✓ օգտագործել անհատական և խմբային մոտիվացիայի հնարքներ:

Մենեջերի գերխնդիրը ենթակաների շրջանում գիտակցված ներքին մոտիվներ ստեղծելն է, այսինքն՝ դրված խնդիրը լավագույն ձևով իրականացնելու ցանկություն առաջացնելը:

Խնդրի ձևակերպում

Խնդիրն առավել արդյունավետությամբ ձևակերպելու նպատակով մենեջերից պահանջվում է՝

- ✓ իմանալ խնդիրները, կարողանալ բաշխել դրանք ըստ կարևորության աստիճանի, առանձնացնել առավել կարևորները,
- ✓ կարողանալ սահմանել դրանց լուծմանն ուղղված գործողությունների հերթականությունը,

- ✓ կարողանալ համադրել կոնկրետ խնդիրների լուծումը մարտավարական և ռազմավարական նպատակների հետ:

Պատվիրակում

Պատվիրակումն առավել արդյունավետ դարձնելու նպատակով մենեջերից պահանջվում է՝

- ✓ իմանալ՝ ո՞ր խնդիրները կարելի է պատվիրակել, որոնք՝ ոչ,
- ✓ կարողանալ ճիշտ ընտրել այն մարդուն, որին պետք է պատվիրակել անհրաժեշտ խնդիրները,
- ✓ իմանալ պատվիրակման կանոնները,
- ✓ թույլ չտալ տիպական սխալներ, իսկ եթե այդպիսիք անխուսափելի են, ապա ժամանակին ուղղել:

Վերահսկողություն

Վերահսկողությունը արդյունավետ է, եթե մենեջերը՝

- ✓ գիտի և կարողանում է կիրառել վերահսկման հիմնական տեսակները՝ ելնելով իրավիճակից և խնդրի տեսակից,
- ✓ գիտի վերահսկման կազմակերպման ուղիները և օգտագործում է դրանք,
- ✓ թույլ չի տալիս տիպական սխալներ վերահսկման ժամանակ կամ ժամանակին ուղղում է դրանք,
- ✓ օգտագործում է բոլոր հնարավորություններն ինքնավերահսկողության կազմակերպման համար:

Ինչպես երևում է, կառավարչական գործունեության իրականացումը, ինչպես և դրա ներքին կազմակերպումը ղեկավարից պահանջում են կոնկրետ կառավարչական հմտությունների և գիտելիքների լայն շրջանակ: Այդ գիտելիքներն ու հմտությունները ժամանակակից մենեջերի մասնագիտական պատրաստվածության կարևորագույն մասն են:

Շատ կարևոր են մենեջերի անձնային որակները: Աշխատանքում հաջողության հասնելու համար անհրաժեշտ է նաև ինտելեկտի բարձր մակարդակ: Դրանք լավագույնս ներկայացված են Ռ. Կրիչևսկու «Եթե դուք ղեկավար եք» գրքում: Հեղինակը նշում է, որ մենեջերի անձնային որակների ընտրության հարցում հիմնականում հենվել է Ռ. Ստոգդիլի նյութերի վրա: Ընտրվել են տարբեր հետազոտություններում առավել հաճախ հիշատակվող անձնային որակներ, որոնցով պայմանավորված է ղեկավարի գործունեության արդյունավետությունը: Դրանց թվին են պատկանում դոմինանտությունը, ինքնավստահությունը, հուզական հավասարակշռությունը, սթրեսակայունությունը, ստեղծարարությունը, ձեռքբերման ձգտումը, նախաձեռնողականությունը, պատասխանատվությունը, առաջադրանքը կատարելու հուսալիությունը, անկախությունը, անմիջականությունը [68, էջ 27]:

Այսպիսով, ղեկավարների հոգեբանական առանձնահատկությունները պայմանավորված են մասնավոր համակարգի կառավարման առանձնահատկություններով: Այդ համակարգում աշխատող ղեկավարներին անհրաժեշտ է ինտելեկտի, հուզական հավասարակշռության, պատասխանատվության, նախաձեռնողականության, ստեղծարարության բարձր մակարդակ:

Գրականություն

1. **Աղուզումցյան Ռ. Վ., Լոքյան Ա. Բ., Պետրոսյան Լ. Հ.,** Բանկակցությունների վարման հոգեբանություն, գործնական խորհուրդներ, Երևան, ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, 2014, 72 էջ:

2. **Աղուզումցյան Ռ. Վ., Լոքյան Ա. Բ., Պետրոսյան Լ. Հ.,** Կոնֆլիկտի կառավարումը կազմակերպություններում, Երևան «Պետական ծառայություն» 2012, 76 էջ:

3. Դեյթոյի թեստի տեղայնացման ընթացակարգ, Ավանեսյան Հ., Է. Ասիրյան, Ա. Գալստյան, Մեթոդական ձեռնարկ, Երևան, 2010, 26 էջ:

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

5. **Լոքյան Ա.,** Քաղաքացիական ծառայողների հաղորդակցական կոմպետենցիաների ձևավորման առանձնահատկությունները, Արդիականության մարտահրավերները. Փիլիսոփայական և հոգեբանական հիմնախնդիրներ, ԵՊՀ փիլիսոփայության և հոգեբանության ֆակուլտետի 50-ամյակին նվիրված միջազգային գիտաժողովի նյութերի ժողովածու. Եր., ԵՊՀ հրատ., 2014, 492 էջ, էջ 391-395:

6. **Խաչատրյան Ա. Ռ.,** Կառավարիչների սթրեսակայունության դրսևորման առանձնահատկությունները: Արդիականության մարտահրավերները. Փիլիսոփայական և հոգեբանական հիմնախնդիրներ: ԵՊՀ փիլիսոփայության և հոգեբանության ֆակուլտետի 50-ամյակին նվիրված միջազգային գիտաժողովի նյութերի ժողովածու. Եր., ԵՊՀ հրատ., 2014. 492 էջ, էջ 401-404:

7. Հայաստանի Հանրապետության 1995թ. Սահմանադրություն (2005թ. Նոյեմբերի 27-ի փոփոխություններով):

8. **Ստեփանյան Ռ., Գալստյան Ա.,** Հոգեդիագնոստիկա: Ուսումնական ձեռնարկ, Եր., ԵՊՀ հրատ., 2012. 210 էջ:

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

10. **Պետրոսյան Լ., Թադևոսյան Հ.,** Մասնագիտական գործունեության ազդեցությունը կառավարիչների հոգեբանական որակների ձևավորման վրա, Հանրային կառավարում, գիտական հանդես, Պետական ծառայություն, Եր., 2014թ., N 1-2, էջ 302-311:

11. **Պետրոսյան Լ.,** Պետական ծառայողների գործառույթների հոգեբանական ասպեկտները, ՀՀ սահմանամերձ գոտու ազգաբնակչության հոգեբանամանկավարժական հիմնախնդիրները միջբուհ. Հանրապ.գիտաժողովի նյութերի ժողովածու: Վանաձոր Սիմ տպագրատուն, 2015, 354 էջ, էջ 100-107:

12. **Պողոսյան Ս.,** Կառավարիչների զարգացման ենթակա հոգեբանական որակների ուսումնասիրում, Արդիականության մարտահրավերները. Փիլիսոփայական և հոգեբանական հիմնախնդիրներ: ԵՊՀ փիլիսոփայության և հոգեբանության ֆակուլտետի 50-ամյակին նվիրված միջազգային գիտաժողովի նյութերի ժողովածու. Եր., ԵՊՀ հրատ., 2014. 492 էջ, էջ 426-429:

13. **Պողոսյան Ս.,** Կառավարչական գործունեության համար անհրաժեշտ անձնային որակների դրսևորման առանձնահատկությունները, Հանրային կառավարում, Գիտական հանդես, N1, 2015, էջ 153-161:

14. Քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոն զբաղեցնելու համար մրցույթ անցկացնելու կարգը սահմանելու մասին որոշում 13 հունիսի 2002 թվականի N 17-Ն:

15. «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը:

16. «Քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների յուրաքանչյուր խմբի ընդհանուր նկարագիրը հաստատելու մասին» -

Հայաստանի Հանրապետության Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի N 20-Ն որոշում:

17. **Агузумцян Р., Петросян Л.**, Психолого-экономические и этнокультурные ресурсы улучшения межнациональных отношений в российских регионах: материалы Междун. научно-практ. конф. ФГБОУ ВПО “ИГУ”, 2014, с. 197-202.

18. **Агузумцян Р.**, СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРУКТУР ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ УПРАВЛЕНЦЕВ РАЗЛИЧНОГО УРОВНЯ, Արդիականության մարտահրավերները. Փիլիսոփայական և հոգեբանական հիմնախնդիրներ, ԵՊՀ փիլիսոփայության և հոգեբանության ֆակուլտետի 50-ամյակին նվիրված միջազգային գիտաժողովի նյութերի ժողովածու, Եր., ԵՊՀ հրատ., 2014, 492 էջ, էջ 443-445:

19. Административное право России: учебник, под ред. Н.М. Кони́на и Ю.Н. Ста́рилова, 2-е изд., пересмотр, М., Норма: ИНФРА-М, 2010, 784 с.

20. Административное право. Словарь-справочник. М., ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право. Б.В. Россинский, 2000.

21. Административное право. Бахрах Д.Н., Россинский Б. В., Стариков Ю. Н., 3-е изд., пересмотр. и доп. - М.: Норма, 2008, 816 с.

22. **Авдулова Т. П.**, Психология менеджмента, Москва, 2003, 249 с.

23. **Атаманчук Г. В.**, Теория государственного управления, Омега –Л, 2013, 525 с.

24. **Атаманчук Г. В.**, Обеспечение рациональности государственного управления. М., 1990, М., Юрид. лит., 1990, 352 с.

25. **Атаманчук Г. В.**, Теория государственного управления. Курс лекций. Изд. 2-е дополн, М., Омега-Л, 2004, с. 168.

26. **Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В.**, Психология управления, Харьков, ООО, 1998, 464 с.

27. **Барабанщикова Т. А., Рыжкова А. Н.**, Психологические методики изучения личности: Практикум, Под ред. проф. А. Ф. Ануфриева. М., Ось-89, 2007, 304 с.
28. **Басовский Л. Е.**, Менеджмент. М., ИНФРА, 2008.
29. **Бовыкин В.**, Новый менеджмент, управление предприятиями на уровне высших стандартов, Теория и практика эффективного управления. М., Экономика, 1997, 368 с.
30. **Бодров В. А.**, Психология профессиональной пригодности. Учебное пособие для вузов, М., ПЕР СЭ, 2001, 511 с.
31. **Бурганова Л. А.**, Теория управления, учебное пособие, М. Инфра-М, 2009, 153 с.
32. **Бурлачук Л. Ф., Морозов С. М.**, Словарь-справочник по психодиагностике, Киев, Наук, 1989, 200 с.
33. **Бюндюгова Т. В.**, Личность руководителя, Учебно-методическое пособие, Таганрог, РГСУ, 2012, 91 с.
34. **Вересов Н. Н.**, Психология управления, учебное пособие, Москва – Воронеж 2001, 223 с.
35. **Веснин В. Р., Менеджмент. М.**, ТК Велби, Издательство Проспект, 2009, 512 с.
36. **Волгогонова Д., Зуб А. Т.**, Управленческая психология. учебник, М., ИД форум, инфра-М, 2015, 352 с.
37. **Волошина В. В.**, Правовые проблемы регулирования государственной службы Российской Федерации. Автореф. дис. канд. юр. наук., М., 1993.
38. **Вудкок М., Фрэнсис Д.**, Раскрепощенный менеджер. Для руководителя–практика, пер. с англ., М., Дело, 1991, 320 с.
39. **Глазунова Н. И.**, Государственное (административное) управление: учеб., М., ТК, Велби, изд-во Проспект, 2004, с. 116–118).
40. **Голощاپов Р. В., Пятков А. Г.**, Государственное управление: Учебное пособие. Хабаровск: ДВАГС, 2005, 183 с.

41. **Грэхем Х. Т., Беннетт Р.**, Управление человеческими ресурсами, под. ред. Базаров Г. Ю., Еремин Б. Л., М., 2003,
42. **Данилина М. В., Подлиннова А., Силаев А.**, Портрет государственного служащего: социальные и психологические аспекты, Гуманитарные научные исследования. 2015. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2015/01/8195> (дата обращения: 26.04.2015).
43. **Деркач А. А.**, Основы общей и прикладной акмеологии. М., Изд-во РАГС им. Ф. Э. Дзержинского, 1995.
44. **Деркач А. А., Зазыкин В. Г.**, Психологические характеристики государственных служащих и их личностно-профессиональное развитие. Конспект лекций по курсу “Психология профессиональной деятельности кадров государственной службы”. М., 1995.
45. **Деркач А. А., Маркова А. К.**, Профессиограмма государственного служащего: Уч. нос., М., Изд-во РАГС, 1999, 95 с.
46. **Диев В. С.**, Управление. Философия. Общество, Вопросы философии, 2015, http://vphil.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=197&Itemid=52
47. **Душков Б. А., Королев А. В., Смирнов Б. А.**, Энциклопедический словарь: Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика, 2005, 846 с.
48. **Еникеев А. В.**, Общая, социальная и юридическая психология, СПб, Питер, 2003, 752 с.
49. **Ерина Е. И.**, Психологические особенности профессионального менталитета государственных служащих: Дис. канд. психол. наук. М., 1997, 172 с.
50. **Жариков Е. С.**, Психология управления, М., 2002, 511 с.

51. **Журавлёв А. Л.**, Психология управленческого взаимодействия, Издательство «Институт психологии РАН», М., 2004, 476 с.

52. **Забродин Ю. М., Бадмаева С. В.**, Психология управления, Учебное пособие, М., ИПК, 2008, 240 с.

53. **Занковский А. Н.**, Психология деловых отношений, Учебно-методический комплекс, М., изд. центр ЕОАИ, 2008, 384 с.

54. **Зеркин Д. П.**, Основы теории государственного управления. Курс лекций. Д. П. Зеркин, В. Г. Игнатов. Ростов н/Д , МарТ, 2000, 446 с.

55. **Зигерт В., Ланг Л.**, Руководить без конфликтов. М., Экономика, 1990, 335 с.

56. **Ильин Е. П.**, Психология творчества, креативности, одаренности, СПб, 2011, 448 с.

57. **Ильин Е. П.**, Мотивация и мотивы, СПб., Питер, 2002, 521 с.

58. Итоги VI исследования рынка рекрутмента г. Москвы, Управление персоналом, 2007, Источник: Алексей Хавыло <http://www.irbis.vegu.ru/repos/8396/Html/6.htm>

59. **Кабаченко Т. С.**, Психология управления, Российское педагогическое агенство, 1997, 323 с.

60. **Кабушкин Н. И.**, Основы менеджмента, Учебное пособие, 5-изд., Мн, Новое знание, 2002, 336 с.

61. **Карпов А. В.**, Психология менеджмента: Учеб. Пособие, М., Гардарики, 2005, 584 с.

62. **Катаева Л. И.**, Психология профессиональной деятельности кадров государственной службы. М., РАГС, 1997.

63. **Келвин С. Холл, Гарднер Линдсей**, Теории личности, перевод И. Б. Гриншпуна, М., КСП+, 1997, 720 с.

64. **Климов Е. А.**, Психология профессионала. Психологи Отечества. М., Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996, 400 с.

65. **Козбаненко В. А.**, Государственное управление, М., Том 1, 2, Статус, 2002, 366 с.

66. **Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А.**, Психология управления персоналом: учебник для бакалавров, М., Издательство Юрайт, 2014, 477 с.

67. **Кочеткова А. И.**, Психологические основы современного управления персоналом. М., 2009.

68. **Кричевский Р. Л.**, Если Вы-руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе, 2-е изд., М., Дело, 1996, 384 с.

69. **Ладанов И. Д.**, Психология управления рыночными структурами, преобразующее лидерство, М., УЦ Перспектива, 1997, 288 с.

70. **Маклаков А. Г.**, Общая психология. СПб. Питер, 2002, 592 с.

71. **Маклаков А. Г.**, Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: учебник для вузов, Питер, 2008, 480 с.

72. **Маркова А. К.**, Психология профессионализма. М., РАГС, 1996, 308 с.

73. **Митин А. Н.**, Психология управления, Учебник, М., Волтерс, Клувер, 2011, 400 с.

74. **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>

75. О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти. Указ Президента РФ от 9 марта 2004 , Рос. газ. 2004.

76. Организационное поведение. Учебник для вузов. Под ред. Г. Р. Латфулина, О. Н. Громовой, СПб., Питер, 2004, 432 с.

77. **Панарин И. А.**, Социально-психологические свойства личности государственных служащих как основа совершенствования кадровой работы, диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук, М., 2002.

78. **Панфилова А. П.**, Теория и практика общения, М., Академия, 2007, 288 с.

79. **Пикулькин А. В.**, Система государственного управления, Учебник для вузов, 2-е изд., перераб. и доп., М., ЮНИТИ-ДАНА, 2000, 399 с.

80. Психология менеджмента, под научной редакцией Г. С. Никифорова, Санкт-Петербург, 2010, 534 с.

81. **Петровский А. В.**, Ярошевский М. Г., История и теория психологии. В двух томах, том 2, изд.-во Феникс, Ростов н/Дону, 1996, 416 с.

82. Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности, под общ. ред. В. А. Бодрова, М., ПЕР СЭ, 2003, 768 с.

83. Психология, Учебник для гуманитарных вузов, под редакцией В. Н. Дружинина, Санкт-Петербург, М., Харьков, Минск, 2001, 656 с.

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

85. **Радов Д. Г.**, Социально-психологические характеристики личности государственного служащего,
<http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/pedagogy-psychology-and-sociology->

86. **Радько Т. Н., Толстых В. А.**, Функции права, Н. Новгород, 1995.
87. **Райгородский Д. Я.**, Практическая психодиагностика, методики и тесты, Издательский дом «БАХРАХ-М», Самара, 2001, 672 с.
88. **Ревская Н. Е.**, Психология менеджмента, Конспект лекций, СПб, Альфа, 2001, 240 с.
89. **Рогов Е. И.**, Настольная книга практического психолога. Книга 2, М., 1999, 480 с.
90. **Розанова В. А.**, Психология управления. Учебное пособие, М., ЗАО 'Бизнес-школа 'Интел-Синтез', 1999, 352 с.
91. **Розанова В. А.**, Психология управления. М., 2010, 420 с.
92. **Романова Е.**, 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. 2-е изд. СПб., Питер, 2003, 464 с.
93. **Рэйни Хэл Дж.**, Анализ и управление в государственных организациях: Пер. с англ. 2-е изд., М., ИНФРА-М, 2004, 402 с.
94. **Синягин Ю. В.**, В контексте личных и профессиональных качеств, Директор школы, 2000, № 6, с. 20-25.
95. **Толочек В. А.**, Современная психология труда: Учебное пособие. СПб., Питер, 2005, 479 с.
96. Управление персоналом государственной службы: Уч.-метод. пособие. Под. ред. д-р социол. наук, проф. Е. В. Охотского, М., изд-во РАГС, 1997, 536 с.
97. **Урбанович А. А.**, Психология управления, Минск, Харвест 2007, 640 с.
98. **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.
99. Функции управления
<http://www.bibliotekar.ru/psihologia-3/185.htm>

100. **Чередниченко И. П.**, Психология управления. Ростов н/Дону, Феникс, 2011, 608 с.
101. **Чередниченко И. П.**, Тельных Н. В., Психология управления, Серия «Учебники для высшей школы», Ростов н/Дону, Феникс, 2004, 608 с.
102. **Шалашова Е. О.**, Марковская И. М., Психологические основы мотивации персонала, Учебное пособие, <http://myakushkin.ru/ru/partnery/>
103. **Шикун А. Ф., Филинова И. М.**, Управленческая психология, Аспект пресс, М., 2002, 332 с.
104. **Шпалинский В. В.**, Психология менеджмента. М., Изд-во УРАО, 2003, 184 с.
105. **Штерн В.**, Умственная одаренность, М., Союз, 1997, 128 с.
106. Энциклопедический словарь по психологии и педагогике, 2013.
107. **Kahneman D., Slavic H., Tversky A.**, Judgement under Uncertainty. Cambridge, 1982.
<http://www.strategplann.ru/technology-menedzhmenta/process-and-control-functions.html>
108. http://edu.dvgups.ru/METDOC/ITS/STRPRO/MENED/METOD/K_L/WEBUMK/frame/2.htm#_Toc167859527
109. <http://bibl.tikva.ru/base/B1769/B1769Part6-39.php>
110. <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/1210.htm>
111. <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/13.htm>
112. <http://rabotaplus.ua/articles/id/10051>
113. International Standard Classification of Occupations 1988 – ISCO-88

114. [<http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/1.htm>]
115. <http://www.psyworld.info/oprosnik-brunera#more-479>
116. <http://psyfactor.org/lib/time-management-2.htm>
117. <http://www.psinside.ru/ndos-335-2.html>
118. <https://sites.google.com/site/test300m/zuu>
119. <http://www.zakonrf.info/zakon-o-gossluzhbe/3/>
120. <http://happyworkshop.org/money/korporativnyiy-trening/>

**ՌՈՒԲԵՆ ԱՂՈՒԶՈՒՄՑՅԱՆ
ԼԱՌԻՐԱ ՊԵՏՐՈՍՅԱՆ
ՍՈՆԱ ՊՈՂՈՍՅԱՆ
ԱՆԻ ԽԱԶԱՏՐՅԱՆ**

**ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ
ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ
ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ՆԿԱՐԱԳԻՐ**

Խմբագիր՝

ԱՆՈՒՇ ՍԱՄՎԵԼՅԱՆ

Համակարգչային
ծնավորող՝

ԱՐՓԻՆԵ ԱԲԱԶՅԱՆՑ

Չափսը՝ 60x84 1/16: Ծավալը՝ 14.5 տպ. մամուլ:
Թուղթը՝ օֆսեթ, 80 գր.:
Տպաքանակը՝ 300 օրինակ:

Տպագրվել է «Հայկարլի» ՍՊԸ-ում:

**ԵՐԵՎԱՆ
ՀՀ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱ
2015**