

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԷԹԻԿԱՅԻ ԴԵՐԸ ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ
ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾՈՒՄ**

Տոնոյան Տաթևիկ

հայցորդ

Վանաձորի Հ. Թումանյանի անվան պետական համալսարան,

Հայաստանի Հանրապետություն

tateviktonoyan1994@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-7894-0792>

Ամփոփում

Հետազոտությունը նպատակ ունի բացահայտելու կառավարման էթիկայի դերը բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման համատեքստում: Բարձրագույն կրթության կառավարման ոլորտում էթիկական խնդիրների առկայությունը բացասաբար է անդրադառնում ինչպես կազմակերպության ներքին, այնպես էլ արտաքին գործընթացների վրա:

Կառավարման էթիկան բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում ոչ միայն ակադեմիական մշակույթի ձևավորման առանցքային գործոն է, այլև ռազմավարական ռեսուրս, որն ուղղակիորեն ազդում է մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման, կազմակերպական մշակույթի կայացման և բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների երկարաժամկետ կայունության վրա:

Հոդվածը ներկայացնում է կառավարման էթիկայի հիմնարար սկզբունքները, դրանց կիրառման առանձնահատկությունները և դրանց ազդեցությունը բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների արդյունավետության վրա:

Ուսումնասիրությունը հիմնված է միջազգային և տեղական գիտական աղբյուրների վերլուծության վրա, ինչպես նաև էմպիրիկ հետազոտության, որը ներառում է սոցիոլոգիական հարցման արդյունքներ:

Արդյունքները վկայում են, որ կառավարման էթիկայի համակարգի բացերը խորացնում են բուհերի կառավարման թափանցիկության, կադրային քաղաքականության արդարության ու ակադեմիական ազնվության խնդիրները: Հարցման տվյալների համաձայն՝ ուսումնական հաստատություններում էթիկական խախտումների նվազեցման հիմնական ուղիները ներառում են կառավարման էթիկական չափանիշների վերանայում, վերահսկողական մեխանիզմների ներդրում և կառավարման գործընթացների թափանցիկության ապահովում:

Հոդվածում վերլուծվել են կառավարման տարբեր ոճերը (ավտորիտար, ժողովրդավարական, ազատական և խառը) և դրանց ազդեցությունը կառավարման էթիկական միջավայրի ձևավորման վրա:

Հետազոտության հիմնական եզրահանգումները փաստում են, որ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում կառավարման էթիկական չափանիշների հստակեցումը, բարոյական արժեքների պահպանման նկատմամբ հետևողական մոտեցումն ու արդյունավետ վերահսկողական համակարգերի ներդրումը կարող են ոչ միայն բարելավել բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների ներքին գործառնությունները, այլև բարձրացնել դրանց նկատմամբ հանրային վստահությունը:

Ընդհանուր առմամբ, կառավարման էթիկայի ամրապնդումը պետք է դիտարկվի որպես բարձրագույն կրթության բարեփոխումների առաջնահերթություն, քանի որ առանց էթիկական սկզբունքների ամուր պահպանման անհնար է ապահովել բուհերի երկարաժամկետ կայունություն, մրցունակություն և կրթության բարձր որակ:

Բանալի բառեր՝ գործարար էթիկա, գործարար էթիկետ, սէթիկետ ակադեմիական ազնվություն, կառավարման ոճեր, վերահսկողական մեխանիզմներ, կոնֆլիկտների կառավարում, էթիկական վարքականոններ, բարեփոխումներ:

Հիմնախնդիրը: Կրթված անձը միշտ էլ առանձնացել է իր բարեվարքությամբ, կարողություններով ու հմտություններով: Տեղեկատվական հասարակության ներկայիս դարաշրջանում կրթական ներուժն արդեն իսկ մարդկության անբաժանելի մասն է, որով անձերը ձեռք են բերում ոչ միայն ազգային ու համամարդկային արժեքներ, այլև մասնագիտական կարողություններ՝ դիրքավորվելով մրցակցային աշխատաշուկայում:

Որակյալ մասնագիտական կրթության նկատմամբ անհերքելի պահանջմունքն իր հերթին ձևավորում է կրթական ծառայությունների արդյունավետ կառավարման անհրաժեշտությունը, որի կիզակետում է հայտնվում մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնախնդիրը, որի «առաջնահերթություններն են՝ աշխատակիցների ներգրավվածության բարձրացումը, մասնագիտական զարգացման խթանումն ու արդյունավետ աշխատանքային միջավայրի ապահովումը» [7, էջ 217]: Ըստ Մ. Ֆոլլետիի (մարդկային հարաբերությունների դպրոցի հիմնադիր)՝ կառավարումը ուրիշ մարդկանց միջոցով հանձնարարված աշխատանքների կամ խնդիրների հաջող կատարման միջոց է:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը ցանկացած կազմակերպության, այդ թվում՝ բարձրագույն ուսումնական հաստատության կառավարման առանցքային համակարգերից է: Ներկայիս սուր մրցակցային պայմաններում այն կառավարելը դարձել է ամենաբարդ խնդիրներից մեկը: Այս պայմաններում յուրաքանչյուր կազմակերպություն, ներառյալ նաև բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները, կարիք ունեն մարդկային ռեսուրսների ճիշտ և արդյունավետ կառավարման՝ ապահովելով ոչ միայն արժանապատիվ վարձատրություն, այլև արժանապատիվ աշխատանքային միջավայր ու պայմաններ:

Կառավարման էթիկան մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման համատեքստում ձեռք է բերում առանցքային նշանակություն՝ որպես ղեկավարների վարքագիծն ու աշխատանքային մի շարք գործընթացներ ուղղորդող սկզբունք: Այն ցույց է տալիս լիազորությունների սոցիալապես արդարացված կամ ոչ արդարացված կիրառումը, ինչը հատկապես կարևոր է որո-

շումների կայացման, քաղաքականության իրականացման, ռեսուրսների բաշխման, անձնակազմի ընտրության և մի շարք այլ գործընթացներում:

«Կառավարման էթիկան ապահովում է արդարություն, թափանցիկություն, պատասխանատվություն, ինչն էլ նպաստում է կազմակերպության ներքին ու արտաքին աշխատանքային միջավայրի բարելավմանը, աշխատակիցների, շահառուների բավարարվածության բարձրացմանը, ընդհանուր ռազմավարական նպատակների իրականացմանը» [7, էջ 179]: Վարչական ու ակադեմիական անձնակազմի էթիկական իրազեկվածությունը կարևոր գործոն է ակադեմիական կոմպետենտության զարգացման համար՝ նպաստելով ոչ միայն ուսանողների, այլև համալսարանի կայուն և ներդաշնակ զարգացմանը՝ թույլ տալով հաղթահարել կազմակերպչական կոնֆլիկտները, բարելավել որոշումների կայացման գործընթացը և ապահովել երկարաժամկետ կայունություն:

Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների առաջնահերթությունն է դարձել գործել՝ հիմնվելով համամարդկային արժեքների, էթիկական կանոնների, նորմերի, ներքին ու արտաքին միջավայրի նկատմամբ պատասխանատու գործելաճով:

Հիմնախնդրին առնչվող արդիական հետազոտությունների և հրատակությունների հակիրճ վերլուծություն: Թեմային անդրադարձել են բազմաթիվ փիլիսոփաներ, այդ թվում՝ Կոնֆուցիոսը (Ք.ա. 551-479) և Արիստոտելը (Ք.ա. 384-322)), կառավարման մասնագետներ (Պ. Դրաքեր, Մ. Պ. Ֆոլետ, Հ. Մինցբերգ), հոգեբաններ (Դ. Գոլմեն, Կ. Ռոջերս, Ա. Մալոու), մանկավարժներ (Ջ. Դյուի, Յ. Հ. Պեստալոցի, Մակարենկո), հոգևորականներ (Պ. Ալֆոնսո, 1204թ.), իրենց աշխատություններում՝ ընդգծելով մարդկանց միջև հարաբերությունների և բարոյական սկզբունքների պահպանման կարևորությունը:

Հետազոտության նպատակ: Այս ուսումնասիրությունն ուղղված է բարձրագույն կրթության կառավարման համակարգում էթիկայի կարևորության բացահայտմանը, ինչպես նաև դասախոսների կողմից էթիկական հիմնախնդրի գնահատմանը, կառավարման էթիկայի դերի կարևորությանը, որոշ հարցերի շուրջ անհատական էթիկական դիրքորոշումների բացահայտմանը:

Հետազոտության նորույթ: Առաջին անգամ գիտատեսական և գիտահետազոտական վերլուծությամբ անդրադարձ է կատարվել կառավարման էթիկայի կարևորությանը՝ որպես մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման գործոնի:

Հետազոտության գործնական նշանակությունը: Սույն աշխատանքը հնարավորություն է տալիս հստակ պատկերացում կազմելու, թե ինչ է էթիկան, որպես էթիկայի վարքագծային դրսևորում՝ էթիկետը, սէթիկետը, գործարար էթիկան ու էթիկետը, ինչպես է բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում կառավարման էթիկան նպաստում մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարմանը, ինչպես է այն ազդում աշխատանքային մշակույթի ձևավորման վրա, ինչ խնդիրներ են առաջանում այս սկզբունքները պահպանելու դեպքում: Այն կարող է օգտակար լինել բարձրագույն կրթության համակարգում

մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնախնդիրներով զբաղվող մասնագետների և մասնագիտական ամբիոններում սովորող ուսանողների համար:

Հիմնական նյութի շարադրանք: Հին ժամանակներից սկսած բարոյական արժեքների և նորմերի պահպանումը կարևոր նշանակություն է ունեցել: Հին հույն իմաստասեր Սոկրատեսը Ք.ա. V դարում ասել է. «Նա, ով կարողանում է մարդկանց հետ լավ վարվել, ճիշտ է վարում իր անձնական և հասարակական գործերը, իսկ նա, ով չի կարողանում նորմալ վարվել մարդկանց հետ, տուժում է թե՛ անձնական, թե՛ հասարակական գործերում» [2, էջ 151]: Բարեկիրթ վարվեցողությունը մարդկությանը հուզել է դարեր շարունակ:

Բարոյականության և վարվեցողության հարցերին նվիրված առաջին գրական աշխատությունները հայտնվել են դեռևս միջնադարում: 1204 թվականին իսպանացի քահանա Պ. Ալֆոնսոն հրատարակել է «Կղերական կարգապահություն» գիրքը, որը նվիրված է դաստիարակության և քաղաքավարության հարցերին: Ավելի ուշ՝ 1716 թվականին, լույս տեսավ «Պատշաճ ու հարգալից զրույցի և կյանքի, բարձրաստիճան և ազնվական անձերի, քեզ հավասարի և կանանց հետ վարվելակերպի, ինչպես նաև կանանց գեղեցիկ վարվելաձևեր ուսուցանելու կանոններ» գիրքը, որը մեծ տարածում գտավ ՌԴ-ում Պետրոս I-ի օրոք: Այս աշխատությունները հիմք դրեցին բարոյականության և վարվեցողության մասին ժամանակակից պատկերացումների ձևավորման համար:

Էթիկա (բարոյագիտություն) բառն առաջացել է հունարեն «էթիկոս» (ἠθικός–ēthikos) և «էթոս» (ἦθος–ēthos) բառերից, որոնք թարգմանաբար նշանակում են «սովորություն», «բնավորություն» և կապված են մեր արժեքների ու առաքինությունների հետ՝ օգնելով ճիշտ որոշումներ կայացնելու հարցում: «Էթիկա» բառը նշանակում է «բարոյական օրենք, գիտություն բարոյականության մասին»:

Էթիկան փիլիսոփայական ուսմունք է բարոյականության էության, նրա ծագման, զարգացման, կառուցվածքի, գործառնությունների, օրենքների և հասարակության մեջ նրա ունեցած դերի մասին: «Էթիկա» տերմինն առաջին անգամ կիրառել է հին հույն փիլիսոփա Արիստոտելը (Ք.ա. 384-322 թթ.) պրակտիկ փիլիսոփայության մասնանշման համատեքստում (որի գլխավոր հարցախնդիրն է՝ ի՞նչ և ինչպե՞ս պետք է անել ճշմարիտ, բարոյական գործողություններ, քայլեր կատարելու համար):

Էթիկան բաժանվում է երկու հիմնական մասի՝ տեսական էթիկա և կիրառական էթիկա: Տեսական էթիկան ունի երեք տարատեսակ (տե՛ս Գծապատկեր 1):

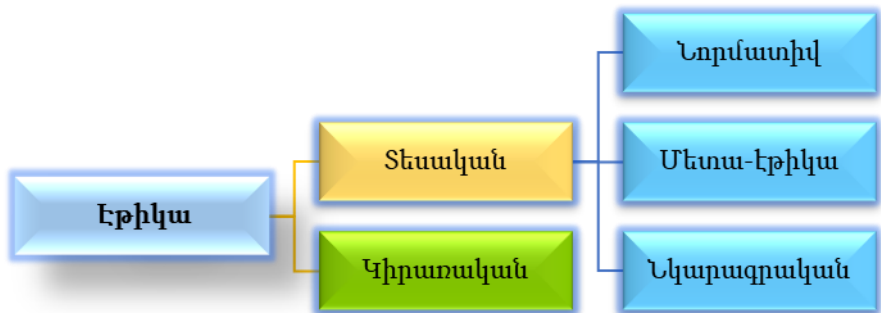
➤ «Նորմատիվ (սահմանող) էթիկան (Normative ethics) զբաղվում է բարոյական գործողությունների, վարքագծի և որոշումների սկզբունքների ու չափանիշների սահմանմամբ (այն փորձում է պատասխանել այն հարցին, թե ինչն է ճիշտ կամ սխալ, լավ կամ վատ, բարոյական կամ անբարոյական)» [12, էջ 27]:

Նորմատիվ էթիկան կարևոր դեր է խաղում բարոյական որոշումների կայացման և հասարակության մեջ բարոյական սկզբունքների հաստատման գործում:

➤ «Մետաէթիկան (Meta-ethics) ուսումնասիրում է բարոյական հայեցակարգերի, դատողությունների և սկզբունքների բնույթը, ծագումը, իմաստը և հիմնավորումը (օրինակ՝ ի՞նչ է բարոյականությունը)» [12, էջ 29]:

➤ «Նկարագրական էթիկան (Descriptive ethics), ուսումնասիրում է մարդկանց բարոյական համոզմունքները, արժեքները, վարքագիծը և բարոյական որոշումները՝ առանց դրանք գնահատելու կամ դրանց մասին դատողություններ անելու» (օրինակ՝ նկարագրական էթիկան կարող է ուսումնասիրել տարբեր մշակույթներում ինչպես են ընկալվում արդարությունը, պատժամիջոցները և այլն)» [12, էջ 25]:

➤ «Կիրառական էթիկան (Applied ethics) կենտրոնանում է իրական կյանքի բարոյական հարցերի ու խնդիրների վրա: Այն փորձում է կիրառել բարոյական սկզբունքները և տեսությունները գործնական իրավիճակներում՝ օգնելով կայացնել բարոյական որոշումներ կամ լուծել բարոյական երկընտրանքները: Կիրառական էթիկան ուսումնասիրում է բարոյական հարցեր, որոնք առաջանում են տարբեր ոլորտներում, ինչպիսիք են բժշկական, գործարար կամ մասնագիտական, տեխնոլոգիական, քաղաքական և այլն)» [12, էջ 46]:



*Գծապատկեր 1.
«Էթիկայի տեսակները»*

Ընդհանուր առմամբ, էթիկան ուրվագծում է այնպիսի վարքականոններ, որոնք պարտադիր են բոլոր մարդկանց համար՝ անկախ նրանց սոցիալական գործառույթներից կամ մասնագիտական պատկանելիությունից: Էթիկայի կանոններն արգելում են խտրականությունն ամենատարբեր ասպարեզներում, ինչպիսիք են՝ ռասան, մաշկի գույնը, կրոնական պատկանելիությունը, տարիքը, սեռը, ազգային պատկանելիությունը, հաշմանդամությունը և այլն:

«Մասնագիտական էթիկան կամ գործարար էթիկան մասնագետի բարոյական սկզբունքների, վարքի կանոնների և նորմերի համակարգ է, որը համապատասխանում է հստակ իրավիճակներին և մասնագիտական գործունեությանը» [12, էջ 52]: Բազմաթիվ մասնագետներ են փորձել տալ գործարար էթիկայի

սահմանումները, որոնցից, մեր կարծիքով, առավել ամբողջականը հետևյալն է. «Գործարար հարաբերությունների էթիկան գործարար աշխարհում հռչակված և պաշտոնապես հայտարարված բարոյական նորմերի ու օրենքների համակարգ է, որը որոշում է մարդկանց գործարար վարքագիծն ու շփման ձևերը» [2, էջ 150]:

«Գործարար էթիկա» տերմինը ի հայտ է եկել XVIII դարում, սակայն դրա արմատները կարող ենք գտնել պատմության մեջ գոյություն ունեցող տարբեր օրենքներում ու կանոններում, ինչպիսիք են Համնուրաբի օրենսգիրքը (ստեղծվել է Բաբելոնում, Ք.ա. 1700 թ., օրենքների առաջին հավաքածուն, բաղկացած 282 օրենքից), Աստվածաշունչը (Աստծո տասը պատվիրանները), Թալմուդը (ստեղծվել է Ք.ա. I-III-րդ դարերում, հրեական քաղաքացիական և կրոնական իրավունքի, բարոյական նորմերի ժողովածու) և այլն: Այստեղ ուշագրավ է նշել Խրատարարում ներկայացված հետևյալ դիտողությունը. «Մեծ զգուշություն է պետք իշխանների որդիներին դաստիարակելիս՝ ի նկատի ունենալով, որ նրանք պատրաստվում են հասարակության ղեկավար դառնալ» [3, էջ 69]: Ասացվածքն այսօր էլ արդիական է և հավաստում է, որ թեև այս հիմնախնդիրը արդի ժամանակների հրատապ խնդիր է, սակայն դրան անդրադարձել և կարևորել են դեռևս հին ժամանակներից սկսած:

Որպես առանձին գիտության ճյուղ ձևավորվել է վերջին տասնամյակների ընթացքում՝ հատկապես զարգանալով ԱՄՆ-ում 1960-ական թվականների 2-րդ կեսին, Եվրոպայում՝ 1980-ականներին: Ժամանակակից աշխարհում այն արագորեն ընդլայնվում է՝ դառնալով արդի կառավարման և կազմակերպական մշակույթի անբաժանելի մասը:

Գործարար էթիկայի համընդհանուր սկզբունքները հիմնված են համաշխարհային փիլիսոփայական մտքի աքսիոմների վրա և ստուգված են գործարար հարաբերությունների բազմադարյան պրակտիկայում: Դրանք ներառում են **իրավունքներ, պարտականություններ, պատասխանատվություն՝ պարտականությունները չկատարելու կամ լիազորությունները չարաշահելու դեպքում:** Ժամանակի ընթացքում այս սկզբունքները ձևակերպվել և համակարգվել են տարբեր մասնագետների կողմից՝ համապատասխանեցվելով սոցիալ-տնտեսական արդի պահանջներին:

Ամերիկացի սոցիոլոգ Լ. Հոսմերը ձևակերպել է գործարար ոլորտում կիրառելի մի շարք սկզբունքներ, որոնք հիմնված են բարոյականության, արդարության ու հասարակական շահերի պահպանման վրա: Այս սկզբունքները կիրառելի են ինչպես գործարար ոլորտում, այնպես էլ կրթության կառավարման ոլորտում՝ ապահովելով կառավարման արդյունավետությունն ու էթիկական բարձր մակարդակը: Դիտարկենք այդ սկզբունքները:

1. «**Երբեք մի՛ արա այն, ինչը չի բխում քո կամ քո ընկերության երկարաժամկետ շահերից:** Սկզբունքը հիմնված է հին հույն փիլիսոփա Պրոտագորասի ուսմունքի վրա, որն ընդգծում է անձնական շահերի և հասարակական բարօրության հավասարակշռությունը» [5, էջ 7]: Հետևապես յուրաքանչյուր որոշում

պետք է կայացվի՝ հաշվի առնելով ուսումնական հաստատության երկարա-
ժամկետ զարգացումը, ինչպե՛ս աշխատակիցների, այնպե՛ս էլ ուսանողների
շահերը):

2. «*Երբեք մի՛ արա այն, ինչի մասին հետագայում չես կարող բարձրաձայ-
նել*: Սկզբունքը հիմնված է հին հույն փիլիսոփաներ Արիստոտելի և Պլատոնի
ուսմունքների վրա, որոնք ընդգծում են ազնվությունը և թափանցիկությունը»
[5, էջ 7]: Հետևապես, բոլոր գործողությունները պետք է լինեն բաց և հասանելի
քննարկման համար, ինչը կնպաստի դեկավարի և հաստատության նկատմամբ
վստահության ձևավորմանը:

3. «*Երբեք մի՛ արա այն, ինչը բարիք չէ և չի նպաստում համախմբվածու-
թյանն ու համագործակցությանը (համընդհանրության զգացմանը)*՝ միտված
ընդհանուր նպատակի իրագործմանը: Ընդհանուր նպատակի ձևավորմանը
միտված սկզբունքը հիմնված է համաշխարհային կրոնների պատվիրանների
վրա, որոնք կոչ են անում լինել բարի, գիտակցել փոխօգնության կարևորությու-
նը և գործել ի նպաստ ընդհանուր նպատակների իրագործմանը» [5, էջ 7]: Այն
խթանում է համագործակցությունը, ակադեմիական բարոյականությունը,
ձևավորում է սոցիալական պատասխանատվություն՝ նպաստելով ուսանողնե-
րի և դասախոսների բարոյական ու քաղաքացիական գիտակցության ձևավոր-
մանը):

4. «*Երբեք մի՛ արա այն, ինչը խախտում է օրենքը, քանի որ օրենքը ներկա-
յացնում է հասարակության նվազագույն բարոյական նորմը*: Սկզբունքը
հիմնված է անգլիացի փիլիսոփաներ Թ. Հոբսի և Ջ. Լոկի դրույթների վրա,
որոնք ընդգծում են օրենքի կարևորությունը հասարակության կայունության
համար» [5, էջ 7]: Հետևապես՝ ըստ օրենքի գործելը պարտադիր է՝ ապահովելով
արդարությունն ու կարգապահությունը բուհում:

5. «*Երբեք մի՛ արա այն, ինչը հասարակությանը ավելի շատ վնաս կհասց-
նի, քան օգուտ*: Սկզբունքը հիմնված է ուսիլիտարիզմի էթիկայի վրա. վերաբե-
րում է բարոյական վարքագծի գործնական օգուտին (օգուտապաշտության)՝
ուղղված հասարակության բարօրությանը, որը մշակվել է անգլիացի փիլիսո-
փաներ Ջ.Բենթամի ու Ջ.Միլի կողմից» [5, էջ 7]: Բուհի կողմից իրականացված
յուրաքանչյուր գործողություն և որոշում պետք է հիմնված լինի հասարակու-
թյան ընդհանուր շահի վրա: Եթե համալսարանները առաջնորդվեն ոչ միայն
ակադեմիական, այլև սոցիալական պատասխանատվության բարձր գիտակ-
ցությամբ, ապա կարող են դառնալ հասարակական բարեփոխումների ու բա-
րօրության կարևորագույն շարժիչ ուժը:

6. «*Երբեք մի՛ արա այն, ինչը չէիր ցանկանա խրախուսել մեկ այլ մարդու՝
նմանատիպ իրավիճակում*: Սկզբունքը հիմնված է գերմանացի փիլիսոփա Ի.
Կանտի համընդհանուր նորմայի վրա, որը ընդգծում է բարոյականության
օբյեկտիվությունը» [5, էջ 7]: Ուստի յուրաքանչյուր գործողություն պետք է հա-
մապատասխանի բարոյական ընդհանուր սկզբունքներին:

7. «Երբեք մի՛ արա այն, ինչը խախտում է այլ մարդկանց հաստատված իրավունքները: Սկզբունքը հիմնված է Ժ. Ռուսոյի (շվեյցարացի փիլիսոփա, գրող և քաղաքական մտածող) և Թ. Ջեֆերսոնի (ամերիկացի պետական գործիչ, փիլիսոփա, ԱՄՆ երրորդ նախագահը) տեսակետների վրա, որոնք ընդգծում են մարդու իրավունքների կարևորությունը» [5, էջ 8]: Այսպիսով՝ յուրաքանչյուր գործողություն պետք է հարգի ուսանողների և աշխատակիցների սահմանված իրավունքները:

8. «Միշտ վարվի՛ր այնպես, որ հնարավոր լինի առավելագույնի հասցնել օգուտը՝ շահը օրենքի շրջանակներում: Սկզբունքը հիմնված է Ա. Սմիթի (շոտլանդացի տնտեսագետ, փիլիսոփա) և Վ. Պարետոյի (իտալացի տնտեսագետ, սոցիոլոգ և քաղաքական գիտնական) տնտեսագիտական տեսությունների վրա» [5, էջ 8]: Բուհին պատկանող ռեսուրսները (և՛ նյութական, և՛ մարդկային) պետք է օգտագործվեն առավելագույն արդյունավետությամբ՝ ապահովելով կրթության բարձր որակը:

9. «Երբեք մի՛ արա այն, ինչը կարող է վնաս հասցնել հասարակության ամենաթույլ օղակին: Սկզբունքը հիմնված է ամերիկացի փիլիսոփա Ջ. Ռոլֆի արդարության տեսության վրա» [5, էջ 8]: Ուստի հատուկ ուշադրություն պետք է դարձնել կրթության առանձնահատուկ պայմանների կարիք ունեցող ուսանողներին, խոցելի խմբին պատկանող աշխատակիցներին/ ուսանողներին՝ ապահովելով նրանց համար հավասար հնարավորություններ կրթության և աշխատանքային գործընթացի մեջ:

10. «Երբեք մի՛ արա այն, ինչը կարող է խոչընդոտել այլ մարդու ինքնագարգացմանն ու ինքնաիրացմանը: Այս սկզբունքը հիմնված է ամերիկացի փիլիսոփա Ռ. Նոզիկի տեսության վրա, որը ընդգծում է անհատի ազատության կարևորությունը» [5, էջ 7]: Յուրաքանչյուր աշխատակից կամ ուսանող պետք է ունենա հնարավորություն ինքնագարգացմանն ու ինքնաիրացման համար:

Այսպիսով՝ գործարար էթիկայի համընդհանուր սկզբունքները, որոնք ձևակերպվել են փիլիսոփայական և սոցիալական տարբեր տեսությունների հիման վրա, կարևոր դեր ունեն ոչ միայն գործարար ոլորտում, այլև բարձրագույն կրթության կառավարման համակարգում: Լ. Հոսմերի սկզբունքները, որոնք հիմնված են ազնվության, արդարության, օրենքի պահպանման և հասարակական շահերի պաշտպանության վրա, ապահովում են ուսումնական հաստատությունների արդյունավետ կառավարումը և բարձր էթիկական մակարդակը: Սկզբունքների պահպանումը ոչ միայն աշխատակիցների, այլև ուսումնական հաստատության մասնագիտական բարձր որակի ցուցանիշն է: Հետևապես առաջնորդվելով այս սկզբունքներով՝ ուսումնական հաստատությունները կարող են դառնալ ոչ միայն գիտելիքի փոխանցման կենտրոններ, այլ նաև հասարակական բարեփոխումների համար կարևոր շարժիչ ուժեր՝ նպաստելով ոչ միայն մասնագիտական, այլև բարոյական արժեքների ձևավորմանն ու զարգացմանը:

Բարոյական սկզբունքների պահպանման հետ մեկտեղ կարևոր դեր ունեն նաև գործարար վարվեցողության կանոնները (էթիկետը)՝ որպես բարոյական

արժեքների գործնական դրսևորումներ կարգավորելով մարդկային հարաբերությունները ուսումնական հաստատություններում և դրանց սահմաններից դուրս:

Էթիկետը (վարվեցողություն) սահմանված որոշակի նորմերի համակարգ է, որը կանոնակարգում է մարդկային փոխհարաբերությունների վարքային դրսևորումները (ներառում է հասարակական վայրերում այլ մարդկանց հետ շփման կանոնները՝ ծանոթություն, դիմելաձև, վարվելաձև և այլն):

«Վարվեցողություն» բառն առաջացել է ֆրանսերեն «էթիկետ» (ethiquette – պիտակ, քարտ) բառից, որը նշանակում է վարքի սահմանված կարգ [11, էջ 223]: «Էթիկետ» բառն իր ժամանակակից նշանակությամբ առաջին անգամ կիրառվել է Ֆրանսիայի թագավոր Լյուդովիկոս XIV-ի օրոք՝ XVII դարում: Նրա պալատական ճոխ ընդունելություններից մեկի ժամանակ հյուրերին բաժանվել են հատուկ քարտեր, որոնցում նշված են եղել պահանջվող վարքի կանոնները: Այստեղից էլ ֆրանսիական «էթիկետ» բառից առաջացել է միջազգային եզրը, որը նշանակում է դաստիարակվածություն, հղկված շարժում և հասարակության մեջ ինքն իրեն դրսևորելու կարողություն: «Էթիկետը վարքի կանոնների ամբողջությունն է, որը վերաբերում է այլ մարդկանց հետ հարաբերություններին» [11, էջ 225]:

«**Գործարար էթիկետը** վարվելակերպի կանոնակարգված նորմերի համակարգ է, որը կիրառվում է գործարար աշխարհում՝ գործարար շփումների ժամանակ, ներառում է ներկայանալու, ծանոթանալու պաշտոնական ձևերը, ծառայողական էթիկետը և այլն» [2, էջ 160-161]: Գործարար էթիկետի նորմերի պահպանումը յուրահատուկ շուք է հաղորդում գործարար մարդուն, բարձրացնում նրա հեղինակությունն ու վարկը: Դեռևս 1936 թ. Դ. Քարնեզին գրել է. «Մարդու ֆինանսական հաջողությունների միայն 15 %-ն է կախված նրա մասնագիտական գիտելիքներից ու կարողություններից, 85 %-ը կախված է այլ մարդկանց հետ շփվելու վարվելու հմտությունից» [2, էջ 161]: Արտասահմանյան զարգացած մի շարք երկրներում հսկայական ֆինանսական ներդրումներ են կատարվում գործարար ոլորտի մասնագետներին գործարար հաղորդակցության հմտություններ, էթիկայի ու էթիկետի նորմեր ուսուցանելու նպատակով: Օրինակ՝ «Ճապոնացիները տարեկան ավելի քան հարյուր մլն ամերիկյան դոլար են տրամադրում գեղեցիկ վարվելակերպի և գործարար էթիկետի դասընթացների համար» [2, էջ 161]:

Գործարար էթիկետի խախտումները, ինչպիսիք են կոպտությունը, մարդկանց շահագործումը, գողոգամտությունը, սուտը, ոչ հավաստի տեղեկատվության տրամադրումը կամ այլոց հաջողությունները սեփականացնելը, կարող են հանգեցնել վստահության կորստի և հաստատության հեղինակության անկման: Ժամանակակից վարվեցողության կանոնները հիմնվում են բարոյական նորմերի վրա, սակայն չեն նույնացվում դրանց հետ՝ կարգավորելով մարդկային հարաբերությունների վարքային դրսևորումները:

Հետևաբար, ինչպես ցանկացած ոլորտում, այնպես էլ բարձրագույն կրթության կառավարման համակարգում, գործարար հարաբերությունների արդյունավետ ձևավորման համար կարևորվում են ոչ միայն էթիկական սկզբունքները, այլ նաև գործարար վարվեցողության կանոնների պահպանումը և կարևոր են ոչ միայն ղեկավար կազմի, այլև աշխատակիցների և ուսանողների համար՝ նպաստելով փոխադարձ հարգանքի, վստահության և հաստատության դրական իմիջի ձևավորմանը:

Տեղեկատվական և հաղորդակցական տեխնոլոգիաների աննախադեպ զարգացմանը զուգընթաց նոր հնարավորություններ են ստեղծվում բարձրագույն կրթության ոլորտում՝ ապահովելով բաց և հեռավար ուսուցման նոր հեռանկարներ: Ուստի կարևոր է ուշադրություն դարձնել նաև գործարար էթիկետի բաղկացուցիչ մաս հանդիսացող էլեկտրոնային էթիկետին (սեթիկետ), որը սահմանում է թվային միջավայրում հաղորդակցության էթիկական նորմերը, ներառյալ էլեկտրոնային պաշտոնական նամակագրության կանոնները, պաշտոնական կայքէջերում հրապարակումները և այլն: Էլեկտրոնային էթիկետի պահպանումը հատկապես կարևոր է ուսումնական հաստատություններում, որտեղ ուսանողները և աշխատակիցները լայնորեն օգտագործում են թվային բազմաթիվ տեխնոլոգիաներ:

Հետևաբար, ինչպես ավանդական, այնպես էլ թվային միջավայրում, կառավարման էթիկան ձևավորում է ոչ միայն կազմակերպության արժեքային համակարգը, այլև աշխատանքային ու ակադեմիական հարաբերությունների որակը: Էթիկական սկզբունքների պահպանումը խթանում է վստահության, փոխադարձ հարգանքի և սոցիալական արդարության բարձր մակարդակի ապահովումը, ինչը բարենպաստ պայմաններ է ստեղծում մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման համար:

Այս համատեքստում կառավարման էթիկայի առանցքային գործոններից է **ղեկավարի կողմից ընտրված կառավարման ոճը**, որն ուսումնական հաստատության էթիկական միջավայրի ձևավորման հիմնական լծակներից մեկն է: Ղեկավարի ոճը կանխորոշում է ոչ միայն որոշումների ընդունման գործընթացը, այլև աշխատակիցների ներգրավվածության, հաղորդակցման գործընթացի և էթիկական սկզբունքների գործնական կիրառման մակարդակը: «Մոտեցումը, որն օգտագործում են ղեկավարները մարդկանց հետ գործ ունենալու համար, իրենց կառավարման կամ առաջնորդության ոճը կազմակերպության մշակույթի զգալի մասն է» [7, էջ 195]: Ընդհանուր առմամբ, տարբերում ենք **կառավարման չորս հիմնական ոճ**՝ ավտորիտար, ժողովրդավարական, ազատական և խառը, որոնցից յուրաքանչյուրը տարբերվում է թե՛ կառավարման մեթոդներով, թե՛ մարդկային հարաբերությունների ձևավորմամբ: Այս ամենը պայմանավորում է այն, թե ինչպես կարող են համադրվել էթիկական սկզբունքները և կառավարման ոճը՝ ստեղծելով կամ բարենպաստ կամ անբարենպաստ աշխատանքային պայմաններ (տե՛ս Հավելված 1-4):

Ավտորիտար (հրամայական) ոճ: Ղեկավարը կենտրոնացնում է բոլոր որոշումներն իր ձեռքում՝ առանց աշխատակիցների ներգրավման: Սահմանում է խիստ կանոններ ու վերահսկում դրանց կատարումը: Այս մոտեցումը կարող է արդյունավետ լինել ճգնաժամային իրավիճակներում կամ արագ որոշումներ կայացնելու անհրաժեշտության պարագայում, սակայն երկարաժամկետ դրսևորման դեպքում կարող է հանգեցնել աշխատակիցների դժգոհության և ստեղծագործականության նվազման [9, էջ 127] (տե՛ս Հավելված 1):

Դեմոկրատական/ժողովրդավարական (մասնակցային) ոճ: Ղեկավարը խրախուսում է աշխատակիցների մասնակցությունը որոշումների կայացման գործընթացում: Լսում է նրանց կարծիքները և առաջարկությունները՝ ստեղծելով համագործակցային միջավայր: Այս մոտեցումը նպաստում է աշխատակիցների ներգրավվածության, բավարարվածության և ստեղծագործականության բարձրացմանը, սակայն որոշումների կայացման գործընթացը կարող է ավելի դանդաղ լինել [9, էջ 311] (տե՛ս հավելված 2):

Լիբերալ (ազատական) ոճ: Ղեկավարը աշխատակիցներին տալիս է մեծ ազատություն իրենց աշխատանքը կազմակերպելու և որոշումներ կայացնելու համար: Կատարում է նվազագույն միջամտություն՝ վստահելով թիմի մասնագիտակցվածությանը: Այս մոտեցումը կարող է խթանել ինքնուրույնությունը և պատասխանատվությունը, սակայն կարող է նաև հանգեցնել կազմակերպչական խնդիրների, եթե աշխատակիցները չունեն բավարար ինքնակարգապահություն [9, էջ 328], (տե՛ս հավելված 3):

Խստոր ոճ: Ղեկավարը ոգեշնչում է աշխատակիցներին՝ ներկայացնելով կազմակերպության տեսլականն ու նպատակը՝ խրախուսելով անձնական ու մասնագիտական աճը, ստեղծագործականությունն ու նորարարությունը: Այս մոտեցումը նպաստում է բարձր մոտիվացիայի և արդյունավետության, սակայն ղեկավարից պահանջում է մասնագիտական բարձր հմտություններ և ժամանակ [9, էջ 328] (տե՛ս Հավելված 4):

Այսպիսով, ինչպես յուրաքանչյուր կազմակերպությունում, այնպես էլ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում կառավարման ոճերը որոշիչ ազդեցություն ունեն թե՛ կրթական միջավայրի ձևավորման, թե՛ արդյունավետ ու բարենպաստ աշխատանքային պայմանների ստեղծման վրա: Արդյունավետ կառավարման համար կարևոր է ոչ միայն ընտրել համապատասխան ղեկավարման ոճը, այլև ապահովել կառավարման էթիկական սկզբունքների պահպանումը, ինչը նպաստում է հաստատության կայուն զարգացմանը: Որպես արդյունք ղեկավարի կողմից ընտրված կառավարման ոճը ոչ միայն կազմակերպության աշխատանքի կազմակերպման միջոց է, այլև էթիկական արժեքների պահպանման և ամրապնդման գործուն միջոց:

ԱՄՆ ու Եվրոպայի բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում իրականացված ուսումնասիրությունները, մասնավորապես՝ Միացյալ Նահանգների համալսարանական պրոֆեսորների ասոցիացիայի (AAUP), Եվրոպական համալսարանների ասոցիացիայի (EUA) կողմից կատարված վերլու-

ծությունները վկայում են, որ կառավարման էթիկան ոչ միայն բարելավում է կրթական հաստատությունների աշխատանքը, այլև մեծացնում է դրանց մրցունակությունը: Կառավարման էթիկական սկզբունքների պահպանումն անբաժանելի է կայուն զարգացող բուհերի ձևավորման գործընթացում: Այսպես՝ ԱՄՆ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում պրոֆեսորների և ակադեմիական աշխատողների մասնագիտական կազմակերպությունը՝ Միացյալ Նահանգների համալսարանական պրոֆեսորների ասոցիացիան (American Association of University Professors, AAUP), հիմնադրված՝ 1915 թվականին, անդրադարձ է կատարել պրոֆեսորների աշխատանքային պայմաններին և էթիկական նորմերին: Համաձայն AAUP հետազոտությունների՝ պրոֆեսորների 70 %-ը էթիկան համարում է առաջնային խնդիր, հատկապես բուհերի արդյունավետ կառավարման համատեքստում (զեկույց՝ «The Importance of Academic Freedom and Responsibility»):

Կառավարման էթիկայի կարևորության վրա ուշադրություն է հրավիրում նաև բարձրագույն կրթության չափորոշիչների բարձրացման խորհուրդը (Council for the Advancement of Standards in Higher Education, CAS), որի զեկույցներում (օրինակ՝ «CAS Standards for Higher Education») անդրադարձ է կատարվում էթիկական սկզբունքների պահպանմանը կրթական հաստատությունների զարգացման և բարձր արդյունավետության նպատակով:

Եվրոպայում նույնպես կառավարման էթիկան դիտարկվում է որպես բուհերի կայուն զարգացման կարևոր գործոն: Եվրոպական համալսարանների ասոցիացիայի (European University Association, EUA) ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ եվրոպական համալսարանների 60 %-ը վերջին տարիներին ակտիվ քայլեր է ձեռնարկում էթիկական մշակույթի ամրապնդման ուղղությամբ: Այնուամենայնիվ, այս գործընթացում դեռ առկա են մի շարք խոչընդոտներ, այդ թվում՝ առաջնորդության պակասը, ռեսուրսների սահմանափակությունը և կառավարման էթիկական չափանիշների հստակեցման անհրաժեշտությունը: Այս մարտահրավերները փաստում են, որ էթիկական սկզբունքների արդյունավետ կիրառման համար անհրաժեշտ է ոչ միայն առանձին նախաձեռնություններ, այլև համալիր, համակարգային մոտեցում, որը բարձրագույն կրթության որակի ապահովման կարևորագույն պայմաններից է:

EUA զեկույցները հիմնականում ընդգծում են հետևյալ առանցքային կետերը, որոնք կարևոր են բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում էթիկական մշակույթի ձևավորման և ամրապնդման համար.

1. **Էթիկական մշակույթի կարևորությունը.** համալսարանները ձգտում են ստեղծել միջավայր, որտեղ արդարությունը, ազնվությունն ու պատասխանատվությունը կդառնան կրթական գործընթացի հիմնապունքները:

2. **Առաջնորդության դերակատարումը.** առաջնորդության պակասը հաճախ խոչընդոտում է էթիկական սկզբունքների ներդրմանն ու պահպանմանը, ինչը ցույց է տալիս կառավարման հստակ տեսլականի առկայության անհրաժեշտությունը:

3. Ռեսուրսների և ուսուցման անհրաժեշտությունը. համալսարանները պետք է ապահովեն բավարար ռեսուրսներ էթիկայի ուսուցման և դրա գործնական կիրառման համար, որպեսզի ապահովեն երկարաժամկետ և կայուն բարեփոխումներ (զեկույց «Trends 2018: Learning and Teaching in the European Higher Education Area») [10, էջ 11]:

Եվրոպական հանձնաժողովի «The Future of Higher Education: Impact on Students» զեկույցում կարևորվում են էթիկական սկզբունքների պահպանումը և դրա ազդեցությունը ուսանողների կրթական և մասնագիտական գործընթացի վրա [10, էջ 11]:

Այսպիսով՝ ուսումնասիրությունները վկայում են խնդրի հրատապության և կարևորության մասին՝ ընդգծելով, որ կառավարման էթիկայի համակարգված զարգացումը կարող է նպաստել ոչ միայն կրթական հաստատությունների ներքին կայունությանը, այլև դրանց մրցունակության բարձրացմանը: Չնայած գործադրվող ջանքերին՝ էթիկական մշակույթի ամրապնդման գործընթացը շարունակում է հանդիպել մի շարք մարտահրավերների: Օրինակ՝ որոշ բուհեր կարող են իջեցնել ընդունելության շեմը՝ ուսանողների մեծ թիվ ապահովելու և համալսարանի եկամուտներն ավելացնելու նպատակով: Ձևավորված կատարողականության մթնոլորտը, որը պահանջում է տեսանելի արդյունք՝ ֆինանսական շահույթի տեսքով, վտանգի տակ է դնում ակադեմիական գործընթացը: Ֆինանսական ճնշումների առկայության պայմաններում բարոյական սկզբունքներից շեղվելու հավանականությունը առավելապես մեծանում է: Շատ երկրներում ակադեմիական անձնակազմը ստանում է համեմատաբար ցածր աշխատավարձ՝ մասնավոր հատվածի աշխատողների համեմատ: Նվազագույն եկամուտի պայմաններում դասախոսները երբեմն կարող են լրացուցիչ եկամուտ ստանալու համար անօրինակ գումար վերցնել: Սա շարունակաբար սնուցում է կոռուպցիայի, ցածր արդյունավետության և մրցունակության պակասը, որը կարող է մի շարք մասնագիտությունների (բժիշկները, ինժեներները և այլն) դեպքում անգամ մարդկանց կյանքեր վտանգել, եթե շրջանավարտը ունի դիպլոմ, բայց չունի մասնագիտական գիտելիքներ:

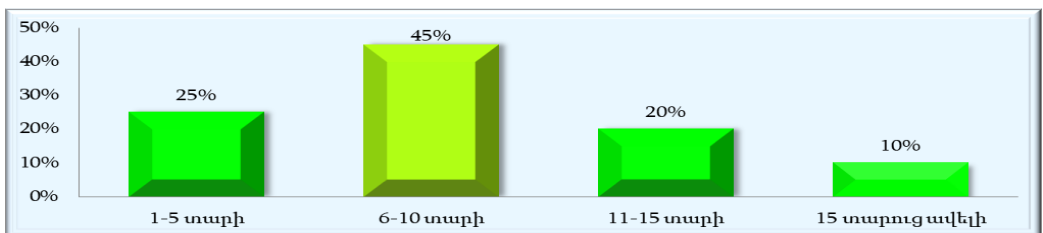
Այս և մի շարք այլ խնդիրներ հատկապես արդիական են ՀՀ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում, որտեղ կառավարման էթիկայի մակարդակը դեռևս ձևավորման փուլում է: Մեզանում ևս պատշաճ ուշադրություն չի դարձվել կառավարման, գրեթե բոլոր ոլորտներում՝ գործարար էթիկայի կարևորությանը, առանձնապես կրթական համակարգում, որտեղ այն խիստ կարևոր է, քանի որ ենթադրում է հաղորդակցման բազմաբովանդակ համակարգ՝ միտված առողջ, զրազետ, հաղորդունակ սերնդի կրթությանն ու դաստիարակությանը, որից կախված է երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացումը:

Միջազգային և ազգային փորձագետների համատեղ աշխատանքի արդյունքում առաջարկվել է մշակել «Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների տիպային էթիկայի կանոնագրքեր՝ ուսանողների, վարչական և ակադեմիական աշխատակազմի համար»[4]: Այս առաջարկի հիմնական նպա-

տակն է աջակցել, նպաստել կրթական հաստատություններում, մասնավորապես բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում կրթական գործընթացի որակի բարձրացմանը:

ՀՀ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում, գործարար էթիկայի կանոնների մշակման փորձի համար հինք են հանդիսացել միջազգային փորձագետների կողմից հատուկ Հայաստանի համար մշակված 2 փաստաթղթեր, այն է՝ «Բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում դերակատարների էթիկայի կանոններ» և «Շրջանային փաստաթղթերի համար էթիկայի կանոնագրքեր կազմելու մասին ուղեցույց»: Ըստ այդ փաստաթղթում գետեված նորմերի՝ էթիկայի կանոններն են. «Բարեվարքություն, ազնվություն, ճշմարտություն, թափանցիկություն, հարգանք այլոց հանդեպ, վստահություն, հաշվետվողականություն, արդարացիություն, հավասարություն, արդարություն և սոցիալական արդարություն, կրթական համակարգի և կրթական հաստատությունների ժողովրդավարական ու էթիկական ղեկավարում և կառավարում, որակյալ կրթություն, անձի կատարելագործում և համակարգերի բարելավում, ինստիտուցիոնալ ինքնավարություն, միջազգային համագործակցություն, նվիրվածություն, օբյեկտիվություն, հրապարակայնություն, առաջնորդություն, ակադեմիական ազատություն»[4, 5-7]:

Էթիկական հիմնախնդրի գնահատման, կառավարման էթիկայի դերի կարևորության, անհատական էթիկական դիրքորոշմանն առնչվող ուսումնասիրություններ իրականացնելու նպատակով մեր կողմից իրականացվել են սոցիոլոգիական հարցումներ «Վանաձորի Հ. Թումանյանի անվան պետական համալսարան» հիմնադրամի տարբեր մասնագիտությունների 80 դասախոսների շրջանում: Հարցման գործընթացը կազմակերպելու նպատակով մշակվել է հարցաթերթ՝ բաղկացած 13 հարցից: Հարցմանը մասնակցել է արական սեռի 11, իգական սեռի 69 դասախոս: Հարցվողների 35 %-ը կազմում են 25-35 տարեկան, 40 %-ը՝ 36-50 տարեկան, 15 %-ը՝ 51-60 տարեկան, 10 %-ը՝ 60-ից բարձր տարիք ունեցող դասախոսներ: Հարցմանը մասնակցած դասախոսների աշխատանքային փորձի վերաբերյալ տեղեկատվությունը տե՛ս Գծապատկեր 2-ում:



Գծապատկեր 2
«Դասախոսների աշխատանքային փորձը բուհում»

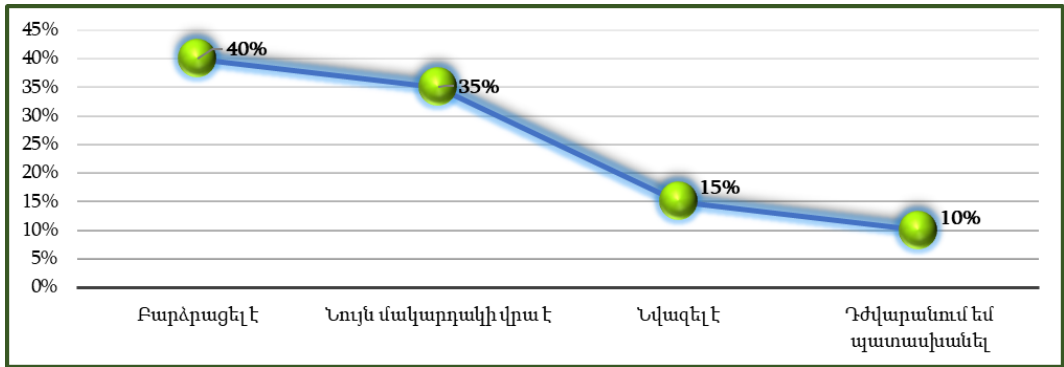
Քննվող հարցերից առաջինին՝ «Ըստ Ձեզ, որո՞նք են ՀՀ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում ամենակարևոր և հրատապ էթիկական

հիմնախնդիրները (համարակալել 1-12 նիշերով՝ ըստ կարևորության. 1-ը ամենակարևորն է)», հարցվողների 16 %-ը առաջնային և հրատապ էթիկական հիմնախնդիր է համարել ակադեմիական անազնվությունը, ըստ աստիճանակարգության՝ 13 %-ը՝ պարտականությունների ոչ բարեխիղճ կատարումը, 11 %-ը կադրային առաջխաղացման և նշանակումների անարդար գործընթացները, կոնֆլիկտների կառավարման սահմանափակ մեխանիզմները՝ 10 %-ը:

Հարցման արդյունքները ցույց են տալիս, որ էթիկական հիմնախնդիրների հիմնական առանցքը կապված է կառավարման թափանցիկության, կադրային քաղաքականության արդարության և ակադեմիական ազնվության հետ: Այս խնդիրների հաղթահարման համար անհրաժեշտ է ամրապնդել ակադեմիական ազնվության սկզբունքները, բարելավել կադրային քաղաքականության թափանցիկությունը և ներդնել կոնֆլիկտների կառավարման մեխանիզմներ, որոնք կնպաստեն ներքին համերաշխության և արդարության բարձրացմանը (տե՛ս Աղյուսակ 1):

Կոռուպցիա	1%
Արդարության և ներառականության պակաս	5%
Հովանավորչություն և կոդմնակալություն	9%
Բուհի ռեսուրսների ոչ պատշաճ կառավարում	6%
Թափանցիկության բացակայություն	3%
Խտրական վերաբերմունք	2%
Կադրային առաջխաղացման և նշանակումների անարդար գործընթացներ	11%
Կոնֆլիկտների կառավարման սահմանափակ մեխանիզմներ	10%
Մասնագիտական զարգացման հնարավորությունների անհավասար բաշխում	2%
Շահերի բախում	7%
Պարտականությունների ոչ բարեխիղճ կատարում	13%
Ակադեմիական անազնվություն	16%
Աղյուսակ 1	
«ՀՀ բուհերում էթիկական առաջնային հիմնախնդիրները»	

Քննարկվող հաջորդ՝ «Ինչպե՞ս եք գնահատում ՀՀ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում էթիկական խնդիրների մակարդակը վերջին տարիներին» հարցին հարցվածների զգալի մասը (75 %) կարծում է, որ էթիկական խնդիրները կամ մնացել են նույն մակարդակի վրա կամ ավելի են խորացել, ինչը ցույց է տալիս բարեփոխումների առավել խորքային անհրաժեշտությունը (տե՛ս Գծապատկեր 3):



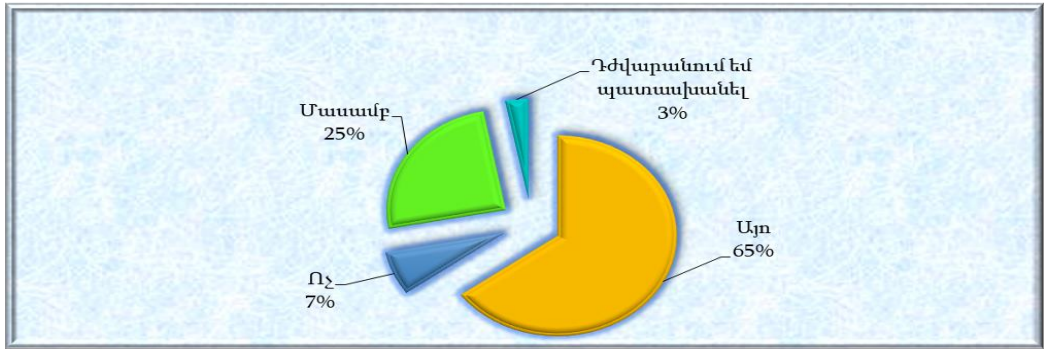
Գծապատկեր 3.
«Էթիկական խնդիրների մակարդակը»

Այն հարցին, թե **«Գլխավորապես ո՞ր սկզբունքներն եք առավել կարևորում բարձրագույն ուսումնական հաստատությունում բարոյական անհրաժեշտ մշակույթի և հանրային վստահության ձևավորման համար** (բարեվարքություն, ազնվություն, ճշմարտացիություն, թափանցիկություն, պատասխանատվություն, այլոց նկատմամբ հարգանք, վստահություն, հաշվետվողականություն, արդարացիություն, ազատություն) (նշել հինգ ամենակարևոր սկզբունքները)», հարցվողների մեծամասնությունը՝ 60 %-ը (48 դասախոս), կարևորել է բարեվարքությունը, 55%-ը (44 դասախոս)՝ ազնվությունը, ճշմարտացիությունը՝ 40%-ը (32 դասախոս), թափանցիկությունը՝ 38 %-ը (30 դասախոս), պատասխանատվությունը՝ 35%-ը (28 դասախոս): Բարեվարքության և ազնվության բարձր տոկոսը մատնանշում է գիտական և ուսումնական գործընթացում էթիկական սկզբունքների ամրապնդման անհրաժեշտությունը: Միևնույն ժամանակ պատասխանատվության ընդգծումը շեշտադրում է ուսումնական հաստատություններում հաշվետվողականության և հետևողականության պահանջը: Այս առաջնահերթությունները հիմք են ստեղծում բարձրագույն կրթության համակարգում համապարփակ բարեփոխումների համար:

Հաջորդ հարցին, թե **«Ձեր կարծիքով ի՞նչ միջոցառումներ են անհրաժեշտ բարձրագույն ուսումնական հաստատությունում էթիկական խախտումները նվազեցնելու համար** (խիստ վերահսկողություն և պատժամիջոցներ, էթիկայի վերաբերյալ դասընթացներ ու վերապատրաստումներ, կադրային քաղաքականության բարելավում, գործող էթիկական վարքականոնների կատարելագործում) (նշել երկու տարբերակ)», հարցվողների 60 %-ը (48 դասախոս) կարևորել է խիստ վերահսկողությունն ու պատժամիջոցները, իսկ 76 %-ը (61 դասախոս)՝ գործող էթիկական վարքականոնների կատարելագործումը: Այս տվյալները ենթադրում են, որ արդյունավետ էթիկական կառավարման համար անհրաժեշտ է համադրել իրավական որոշակի գործիքակազմեր:

Հարցին, թե **«համաձայն ե՞ք այն պնդմանը, որ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման համար էթիկան նույնքան կարևոր է, որքան մասնագիտական հմտու-**

թյունները» հարցվածների 65 %-ը պատասխանել է, որ մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման համար էթիկան նույնքան կարևոր է, որքան մասնագիտական հմտությունները: Հարցումներն ընդգծում են, որ էթիկական չափանիշներն ընկալվում են ոչ միայն որպես լրացուցիչ գործոններ, այլ որպես հիմնարար պայման կառավարման արդյունավետության համար (տե՛ս Գծապատկեր 4):



Գծապատկեր 4.

«Էթիկայի և մասնագիտական հմտությունների համեմատական կարևորությունը»

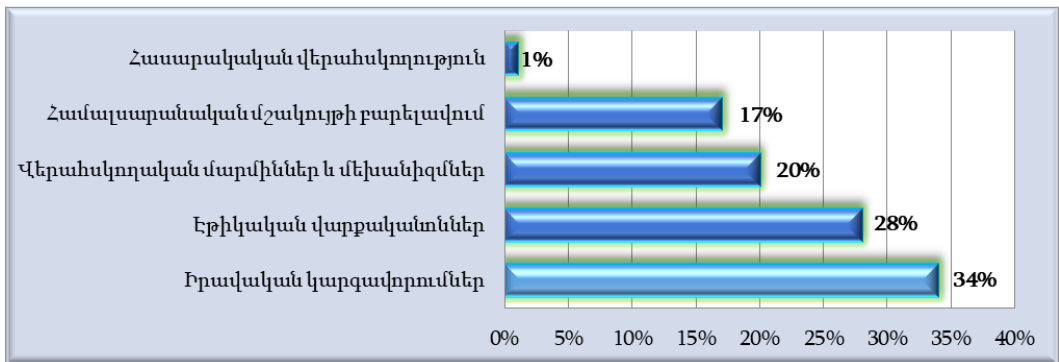
Այն հարցին, թե **«Ձեր բուհում առկա՞ է որևէ մարմին կամ աշխատակից, որը պատասխանատու է էթիկական քաղաքականության վերահսկման համար»**, հարցվողների 30 %-ը պատասխանել է՝ այո, 50 %-ը՝ ոչ, 20%-ը՝ չգիտեմ: Հարցվողների 50 %-ը կարծում է, որ բուհում չկա հատուկ մարմին, ինչը ենթադրում է վերահսկողության համակարգի ու մեխանիզմների թույլ զարգացվածության մասին:

«Որո՞նք են բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում արդյունավետ էթիկական քաղաքականության իրականացման հիմնական խոչընդոտները (գործող օրենքների և կարգերի ցածր որակը, օրենքներն ու կարգերը չպահպանելը, կազմակերպական մշակույթը, էթիկական առաջնորդության բացակայությունը, այդ ուղղությամբ վերապատրաստումների բացակայությունը, պատժամիջոցների բացակայությունը, վերահսկողության բացակայությունը, էթիկական քաղաքականության նկատմամբ լուրջ վերաբերմունքի պակասը)» հարցին *պահանջվող երեք տարբերակներից հարցվողների 60 %-ը* առաջնային է համարել օրենքներն ու կարգերը չպահպանելը (ինչը մատնանշում է իրավական դաշտի կիրառելիության խնդիրները), 55 %-ը՝ վերահսկողության բացակայությունը (ինչը վկայում է էթիկական նորմերի իրագործման և խախտումների կանխարգելման մեխանիզմների թերացման մասին), էթիկական քաղաքականության նկատմամբ լուրջ վերաբերմունքի պակասը՝ 45%-ը (բարեկարգության նորմերը հաճախ ընկալվում են որպես ձևական պահանջ, այլ ոչ թե կառավարման կարևոր գործիք):

Այս տվյալները հաստատում են, որ անհրաժեշտ է խստացնել վերահսկողական մեխանիզմները՝ բարձրացնելով պատասխանատվությունը, ձևավորել կազմակերպական մշակույթ, որտեղ էթիկական արժեքներն առարկայական կերպով կընդգրկվեն կառավարման համակարգում:

Հաջորդ հարցին, **թե «ՀՀ բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների էթիկական կարգավորման ո՞ր միջոցն էք համարում ամենաարդյունավետը (համարակալել ըստ կարևորության 1-5 նիշերով, 1-ը ամենակարևորն է),** հարցվողների մեծամասնությունը վերոհիշյալ խնդրի կարգավորման համար նախընտրելի է համարում իրավական կարգավորումները՝ 34-ը % (ինչը վկայում է նորմատիվ-իրավական մեխանիզմների առաջնահերթության մասին), էթիկական վարքականոնները՝ 28 % (կարևորելով դրանց նշանակությունը ակադեմիական միջավայրում բարեվարքության մշակույթի ձևավորման գործում), վերահսկողական մարմիններն ու մեխանիզմները՝ 20 % (ինչը մատնանշում է վերահսկման և պատասխանատվության գործիքների դերի կարևորությունը), (տե՛ս Գծապատկեր 5):

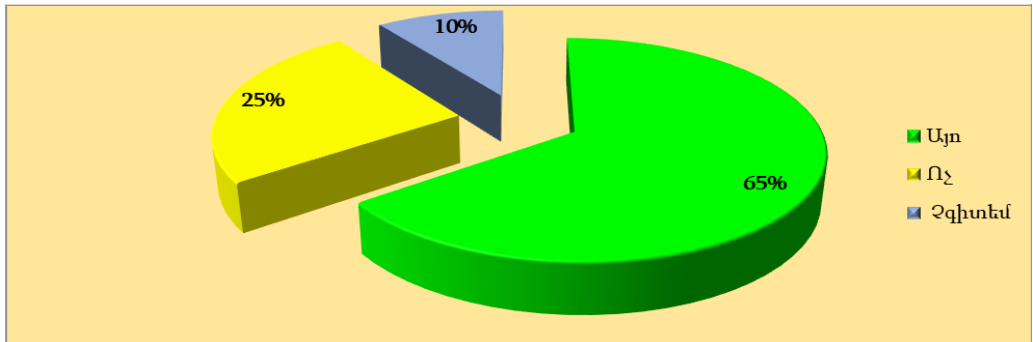
Այս տվյալները ենթադրում են, որ էթիկական արդյունավետ կարգավորման համար անհրաժեշտ է համադրել իրավական և ինստիտուցիոնալ մոտեցումները՝ ապահովելով թե՛ հստակ կանոնակարգում, թե՛ դրանց գործնական կիրառման մեխանիզմներ:



Գծապատկեր 5.
ՀՀ բուհերում էթիկական կարգավորման նախընտրելի միջոցները

Այն հարցին, **թե «Բարոյական կոնֆլիկտների դեպքում, երբ հակասող արժեքները հավասարապես կարևոր են անձի համար, ինչպե՞ս պետք է կայացվի որոշումը»,** հարցվողների 58 %-ը կարծում է ընդունված բարոյական սկզբունքների և էթիկական նորմերի հիման վրա, իսկ 42 %-ը կարծում է, որ անհրաժեշտ է հաշվի առնել յուրաքանչյուր տարբերակի հնարավոր հետևանքները: Սա մատնանշում է, որ կազմակերպական մակարդակում անհրաժեշտ է ապահովել ոչ միայն էթիկական որոշումների կայացման ամուր տեսական ու իրավական հիմքեր, այլև գործնական մեխանիզմներ, որոնք կօգնեն ղեկավարներին և աշխատակիցներին ճիշտ կողմնորոշվել էթիկական բարդ իրավիճակներում:

Հաջորդ հարցին, թե «Համաձայն ե՞ք այն պնդմանը, որ համալսարանի ղեկավարը պետք է ունենա ավելի մեծ ազատություն բարոյական կոնֆլիկտների առկայության դեպքում ճիշտ լուծումներ տալու համար», հարցվողների մեծամասնությունը (65%-ը) կարծում է, որ համալսարանի ղեկավարը պետք է ունենա որոշակի ազատություն ու ձկունություն բարոյական կոնֆլիկտների լուծման հարցում: Սա կարող է ցույց տալ վստահություն ղեկավարության նկատմամբ, բայց նաև որոշակի ռիսկեր՝ որոշումների սուբյեկտիվ կայացման համատեքստում (տե՛ս Գծապատկեր 6):



Գծապատկեր 6.

«Բարոյական կոնֆլիկտների առկայության դեպքում առավել մեծ ազատության հնարավորություն»

Հետազոտության արդյունքները վկայում են, որ ՀՀ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում կառավարման էթիկայի հիմնախնդիրը բազմաշերտ է՝ ներառելով ակադեմիական ազնվությունը, կադրային առաջխաղացման գործընթացները, կազմակերպական թափանցիկության, էթիկական վերահսկողության թերությունները և այլն: Ուստի անհրաժեշտ է իրավական կարգավորումների, վերահսկողական մեխանիզմների և էթիկական վարքականոնների համադրությամբ ստեղծել մի համակարգ, որը կաջակցի էթիկական խնդիրների կանխարգելմանն ու կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը: Հաշվի առնելով հետազոտության արդյունքները՝ առաջարկում ենք.

- ակադեմիական ազնվության խթանման համար ներդնել վերահսկողական մեխանիզմներ, որոնք կբարձրացնեն գիտական և կրթական գործունեության թափանցիկությունը,

- կադրային քաղաքականության արդիականացման համար ապահովել թափանցիկության, հաշվետվողականության և հավասար հնարավորությունների ապահովման մեխանիզմներ,

- բուհերում էթիկական վարքագծի պահպանման համար մշակել կանոնակարգեր կառավարման էթիկայի ազգային չափորոշիչների հիման վրա,

➤ ձևավորել վերահսկողական մարմիններ՝ ստեղծելով անկախ հանձնաժողովներ, որոնք իրապես կիրականացնեն էթիկական կանոնների պահպանման պատշաճ վերահսկողություն ու խորհրդատվություն,

➤ դասախոսական ու վարչական անձնակազմի համար կազմակերպել գործարար/ մասնագիտական էթիկայի և էթիկետի վերաբերյալ վերապատրաստման դասընթացներ, որոնք կբարձրացնեն էթիկական վարքագծի կիրառման արդյունավետությունը:

Հետևապես, այս քայլերի իրականացումը կնպաստի բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում կառավարման մշակույթի բարելավմանը, կրթական համակարգի նկատմամբ հանրային վստահության բարձրացմանն ու կրթության որակի ամրապնդմանը:

Եզրակացություններ

Հետազոտության արդյունքները ցույց են տալիս, որ կառավարման էթիկան բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում առանցքային կարևորություն ունի, հատկապես մարդկային ռեսուրսների կառավարման, կադրային քաղաքականության և կազմակերպական մշակույթի ձևավորման համատեքստում, քանի որ մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը պահանջում է ոչ միայն կառավարման տեխնոլոգիաների կատարելագործում, այլև արժեքային համակարգի ձևավորում, որտեղ էթիկական դեկլարումը առանցքային բաղադրիչ է:

Ի մի բերելով կատարված տեսական ու փորձարարական աշխատանքները՝ գալիս ենք հետևյալ եզրահանգումների, որ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում կառավարման էթիկան ոչ միայն բարոյական կատեգորիա է, այլև ռազմավարական գործիք, որը պայմանավորում է բարձրագույն ուսումնական հաստատության արդյունավետությունը, կայունությունն ու մրցունակությունը:

Ժամանակակից համալսարանները, գտնվելով շարունակական զարգացման ու վերափոխման գործընթացում, պահանջում են կառավարման նոր մոդելներ, որոնցում էթիկական նորմերի պահպանումը դառնում է կենսական անհրաժեշտություն:

Կառավարման էթիկայի ձևավորումը անհրաժեշտ է դիտարկել որպես կրթության որակի ապահովման կարևորագույն հիմնասյուներից մեկը, քանի որ առանց բարոյական արժեքների պահպանման հնարավոր չէ ապահովել բարձրագույն կրթության երկարաժամկետ ու արդյունավետ զարգացումը: Հետևապես անհրաժեշտ է պետական, ինստիտուցիոնալ և հասարակական մակարդակներում մշակել ու կիրառել կառավարման էթիկայի նոր գործիքակազմ՝ ապահովելով արդար, թափանցիկ և արդյունավետ կրթական միջավայր:

Այսպիսով՝ համաշխարհայնացման և շարունակական փոփոխությունների պայմաններում միայն ժամանակակից կառավարման սկզբունքներով առաջնորդվող բարձրագույն ուսումնական հաստատությունը, որը գործում է էթի-

կայի նորմերին համապատասխան, կարող է բավարարել միջավայրի պահանջները: Հետևապես, ակադեմիական հանրության վարքագիծը ևս պետք է նպաստի բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում էթիկական նորմերի, արժեքների պահպանմանն ու տարածմանը, ինչն էլ իր հերթին կնպաստի ուսումնական հաստատության հեղինակության ու վարկի բարձրացմանը:

THE ROLE OF MANAGEMENT ETHICS IN EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Tonoyan Tatevik

Ph.D. student

Vanadzor State University after H. Tumanyan,

Republic of Armenia

tateviktonoyan1994@gmail.com

Summary

The study aims to reveal the role of management ethics in higher education institutions within the context of effective human resource management. The presence of ethical issues in higher education governance negatively affects both internal and external organizational processes.

Management ethics in higher education institutions is not only a key factor in shaping academic culture but also a strategic resource that directly influences effective human resource management, the establishment of organizational culture, and the long-term sustainability of universities.

The article presents the fundamental principles of management ethics, their application features, and their impact on the efficiency of higher education institutions. The research is based on an analysis of international and local scholarly sources, as well as empirical research, including the results of a sociological survey.

The findings indicate that gaps in the management ethics system exacerbate issues related to transparency in university governance, fairness in personnel policies, and academic integrity. According to survey data, the main pathways to reducing ethical violations in educational institutions include revising ethical management standards, introducing monitoring mechanisms, and ensuring transparency in governance processes.

The article analyzes different management styles (authoritarian, democratic, liberal, and mixed) and their influence on the formation of an ethical management environment.

The key conclusions of the study confirm that clarifying ethical management standards, maintaining a consistent approach to moral values, and implementing effective monitoring systems can not only improve the internal functions of higher education institutions but also enhance public trust in them.

Overall, strengthening management ethics should be considered a priority in higher education reforms, as ensuring the long-term stability, competitiveness, and high quality of education is impossible without a firm adherence to ethical principles.

Keywords: *Business Ethics, Business Etiquette, Academic Integrity, Management Styles, Monitoring Mechanisms, Conflict Management, Ethical Guidelines, Reforms.*

РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭТИКИ В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

Тоноян Татевик

Аспирант,

Ванадзорский государственный университет им. О. Туманяна,

Республика Армения

tateviktonoyan1994@gmail.com

Аннотация

Исследование направлено на выявление роли управленческой этики в высших учебных заведениях в контексте эффективного управления человеческими ресурсами. Наличие этических проблем в сфере управления высшим образованием негативно сказывается как на внутренних, так и на внешних процессах организации.

Управленческая этика в вузах является не только ключевым фактором в формировании академической культуры, но и стратегическим ресурсом, который напрямую влияет на эффективность управления человеческими ресурсами, становление организационной культуры и долгосрочную устойчивость высших учебных заведений.

В статье представлены фундаментальные принципы управленческой этики, особенности их применения и влияния на эффективность работы высших учебных заведений. Исследование основано на анализе международных и локальных научных источников, а также на результатах эмпирического исследования, включающего и результаты социологического опроса.

Результаты исследования показывают, что пробелы в работе системы управленческой этики усугубляют проблемы прозрачности управления вузами, проведения справедливой кадровой политики и академической честности. Согласно данным опроса основными путями сокращения этических нарушений в учебных заведениях являются пересмотр стандартов управленческой этики, внедрение механизмов контроля и обеспечение прозрачности проведения управленческих процессов.

В статье анализируются различные стили управления (авторитарный, демократический, либеральный и смешанный) и их влияние на формирование этической среды управления.

Основные выводы исследования подтверждают, что четкое определение стандартов управленческой этики, последовательный подход к сохранению моральных ценностей и внедрение эффективных механизмов контроля могут не только обеспечить прозрачность проведения внутренних процессов в вузах, но и повысить общественное доверие к ним.

В целом, укрепление управленческой этики должно рассматриваться как приоритет в реформах системы высшего образования, поскольку без строгого соблюдения этических принципов невозможно обеспечить долгосрочную устойчивость, конкурентоспособность и высокое качество образования.

Ключевые слова: бизнес-этика, деловой этикет, академическая честность, стили управления, контрольные механизмы, управление конфликтами, этические нормы, реформы.

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. Delplas S., Markosyan R., Tcaturyan K., «Mardkayin resursneri karavarman thapantsikutyun yev hashvetvoghakanuthyun bardzraguyn usumnakan hastatuthyunnerum», ughetsuyts yev gortciqakazm, 2017, 63 ej.
2. Nazaryan A., Gortcarar hakhordakcutyun, Yerevan, «Zangak-97», 2001, 256 ej
3. Patriarq P. Adranapolsetsi, «Khrati tangaran», S. Ejmiatsin, 2002, 69 ej.

4. Varrington D., Anapiosyan A., Aleksanyan N., Bardzraguyn usumnakan hastatuthyunneri tipayin etikayi kanonagrqrer` usanoghneri, varchakan yev akademiakan ashkhatakazmi hamar, 2016, 28 ej.

5. Podoprighora M.G., Delovaya etika: uchebnoe posobie. Taganrog: Izd-vo TTI YUFU, 2012, 116 s.

6. Potashnik M., Upravlenie kachestvom obrazovaniya: Praktiko orientirovannaya monografiya i metodicheskoe posobie, Moskva: Pedagogicheskoe obshchestvo Rossii, 2004, 435 s.

7. Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page., 2020, 792 pp.

8. Austin I. and Jone G. "Governance of Higher Education", Taylor Francis Group, 2015, 67 pp.

9. Austin I. and Jone G. «Governance of Higher Education», Taylor Francis Group, 2015, 67 pp.

10. Gaebel M., Zhang T. Trends 2018 Learning and teaching in the European Higher Education Area, Creative Commons Attribution-NonCommercial CC BY-NC, 2018, 109 pp.

11. Singh Divya / Christoph Stückelberger (Eds.), «Ethics in Higher Education Values-driven Leaders for the Future», Geneva: Globethics.net, 2017, 370 pp.

12. Klimszova S., Business Ehtics: Introduction to the Ethics of Values, 1st edition, Lucjan Klimsza & bookboon.com, 2014, 88 pp.

Հավելվածներ

Հավելված 1 Ավտորիտար ոճ ունեցող ղեկավարներ	
Կառավարման գործընթացը	Իրականացվող քայլերի ոճային առանձնահատկությունը
Որոշումների ընդունում	Կայացնում է միանձնյա որոշումներ:
Պատասխանատվության բաշխում	Կա՛մ ինքն է կրում, կա՛մ փոխանցում ենթականերին:
Վերաբերմունքը նախաձեռնությունների նկատմամբ	Ամբողջովին ճնշում է:
Վերաբերմունքն աշխատակիցների ընտրության նկատմամբ	Վախենում է բարձր որակավորում ունեցող մասնագետներից՝ փորձելով ազատվել նրանցից:
Վերաբերմունքը թերի գիտելիքի նկատմամբ	«Ամեն ինչ գիտի և ամեն ինչ կարող է». հազվադեպ է բարձրացնում իր որակավորումը:
Շփման ոճը	Շփվող չէ, առկա է անջրպետ:
Ենթականների հետ հարաբերությունների բնույթը	Կռակա է, երբեմն՝ ըստ տրամադրության:
Վերաբերմունքը կարգապահության նկատմամբ	Խիստ օրակարգի ու պաշտոնական կարգապահության կողմնակից է:
Ենթականների վրա բարոյական ազդեցությունը	Պատիժը դիտարկում է որպես խթանի հիմնական մեթոդ, ընտրյալ աշխատակիցներին խրախուսում է միայն տոնական օրերին:

Հավելված 2 Ժողովրդավարական ոճ ունեցող ղեկավարներ	
Կառավարման գործընթացը	Իրականացվող քայլերի ոճային առանձնահատկությունը
Որոշումների ընդունում	Որոշումներ կայացնելուց առաջ խորհրդակցում է ենթակաների հետ:
Պատասխանատվության բաշխում	Իրականացնում է ըստ նախապես փոխանցված լիազորությունների:
Վերաբերմունքը նախաձեռնությունների նկատմամբ	Խրախուսում է, կիրառում է ընդհանուր գործի շահերին համապատասխան:
Վերաբերմունքն աշխատակիցների ընտրության նկատմամբ	Նախապատվությունը տալիս է գրագետ, գործարար մարդկանց:
Վերաբերմունքը թերի գիտելիքի նկատմամբ	Հաշվի առնելով քննադատությունը՝ անընդհատ բարձրացնում է որակավորումը:
Շփման ոճը	Սիրում է շփվել, ունի ընկերական տրամադրվածություն:
Ենթակաների հետ հարաբերությունների բնույթը	Վարքագծի կայուն տեսակ, մշտական ինքնավերահսկողություն:
Վերաբերմունքը կարգապահության նկատմամբ	Իրատեսական կարգապահության կողմնակից է, ցուցադրում է տարբերակված վերաբերմունք աշխատակիցների նկատմամբ:
Ենթակաների վրա բարոյական ազդեցություն	Կիրառում է պարզևատրման ու պատժի տարբեր մեթոդներ:

Հավելված 3 Ազատական ոճ ունեցող ղեկավարներ	
Կառավարման գործընթացը	Իրականացվող քայլերի ոճային առանձնահատկությունը
Որոշումներ ընդունելու մեթոդ	Սպասում է խորհրդակցության արդյունքներին
Պատասխանատվության բաշխումը	Իր վրայից հեռացնում է ցանկացած տեսակի պատասխանատվություն
Վերաբերմունքը նախաձեռնությունների նկատմամբ	Նախաձեռնությունը տալիս է ենթականերին:
Վերաբերմունքն աշխատակիցների ընտրության նկատմամբ	Չի զբաղվում հնարավոր աշխատակիցների ընտրությամբ:
Վերաբերմունքը թերի գիտելիքի նկատմամբ	Համալրում է գիտելիքներն ու խրախուսում նույնն իր ենթակաների մոտ:
Շփման ոճը	Սկսում է շփվել ենթակաների հետ միայն վերջիններիս նախահարձակ լինելու պարագայում:
Ենթակաների հետ հարաբերությունների բնույթը	Հաճոյակամ է «փափուկ»:

Վերաբերմունքը կարգապահության նկատմամբ	Հանդուրժող է խախտումների նկատմամբ, չի պահանջում խիստ կարգապահություն:
Ենթականների վրա բարոյական ազդեցություն	Գլխավորապես կիրառում է պարզ-նատրման մեթոդը:

Հավելված 4 Խառը ոճ ունեցող դեկավարներ	
Կառավարման գործընթացը	Իրականացվող քայլերի ոճային առանձնահատկությունը
Որոշումներ ընդունելու մեթոդ	Կայացնում է միանձնյա կամ խմբային որոշումներ՝ կախված իրավիճակից:
Պատասխանատվության բաշխումը	Հաճախ բաշխում է պատասխանատվությունն իր ու ենթակաների միջև:
Վերաբերմունքը նախաձեռնությունների նկատմամբ	• Ընշում է, երբ վստահ է իր ճշմարտացիության մեջ, • խրախուսում է, երբ անհրաժեշտ է խմբային որոշում կայացնել
Վերաբերմունքն աշխատակիցների ընտրության նկատմամբ	Աշխատակիցների ընտրությամբ զբաղվում է ոչ կանոնավոր:
Վերաբերմունքը թերի գիտելիքի նկատմամբ	Փորձում է իրազեկված լինել գործարար ժամանակակից խնդիրների մասին, պարբերաբար բարձրացնում է որակավորումը:
Շփման ոճը	Առավել հաճախ կախված է բնավորությունից, որպես կանոն՝ ակտիվ շփվող է:
Ենթականների հետ հարաբերությունների բնույթը	Առավելապես բարյացակամ է:
Վերաբերմունքը կարգապահության նկատմամբ	Պաշտոնապես կարգապահության կողմնակից է, սակայն երբեմն «աչք է փակում» խախտումների վրա:
Ենթականների վրա բարոյական ազդեցություն	Իրավիճակից կախված ու ենթակաների որակավորմամբ պայմանավորված՝ կիրառում է տարբեր մեթոդներ:

Получено: 06.05.2025
Рассмотрено: 06.05.2025
Принято: 08.05.2025

Received: 06.05.2025
Reviewed: 06.05.2025
Accepted: 08.05.2025



© The Author(s) 2025

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License