

ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆ

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆ. ՀԱՅԵՑԱԿԱՐԳ ԵՎ ՏԵՍԱԿԱՆ ՀԵՌԱՆԿԱՐՆԵՐ.....	3
ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿԸ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ.....	8
ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ	14
ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆԸ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐՈՒՄ	21
<i>Բարեվարքությունը՝ որպես աշխատակիցների գնահատման և առաջխաղացման չափորոշիչ.....</i>	<i>24</i>
<i>Բարեվարքությունը որպես կոմպետենցիա կոմպետենցիաների կառավարման համակարգում.....</i>	<i>25</i>
ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ ԲԱՂԱԴՐԻՉՆԵՐԸ.....	27
<i>Ներանձնային կարողություններ.....</i>	<i>29</i>
<i>Միջանձնային կարողություններ.....</i>	<i>30</i>
ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ.....	34

ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆ. ՀԱՅԵՑԱԿԱՐԳ ԵՎ ՏԵՍԱԿԱՆ ՀԵՌԱՆԿԱՐՆԵՐ

Բարեվարքություն բառի ամենատարածված իմաստը սերտորեն կապված է դրա լատինական արմատի՝ «*integras*» հետ, որը նշանակում է «անեղծ, ամբողջական, ներդաշնակ»: Քեմբրիջի բառարանում բարեվարքությունը սահմանված է որպես «ազնիվ լինելու և կայուն բարոյական սկզբունքներ ունենալու որակ, որից անձը չի հրաժարվում» [1]:

Ընդհանարապես, բարեվարքության մասին գրականության մեջ առանձնացվում են հետևյալ մոտեցումները՝

- *հետևողական կամ միասնական մոտեցում.*
- *բարոյական մոտեցում, որը կենտրոնանում է այն բանի վրա, թե ինչն է բարոյապես ընդունելի և ինչը՝ ոչ [1, էջ 2]:*

Առաջնայինը թերևս այն է, որ հետևողական մոտեցման տեսակետից «բարեվարքությունը պահանջում է, որ անձը վարվի սկզբունքների, արժեքների և համոզմունքների համաձայն, լինեն դրանք էթիկական կամ ոչ էթիկական» [1] :

Բարեվարքությունը մասնագիտական միասնական մոտեցման կամ պատասխանատվության (ինչպես նաև միջավայրը հաշվի առնելու) տեսանկյունից դիտարկելիս «նշանակում է, որ մասնագետը իր գործը կատարում է համարժեքորեն, մանրամասնորեն և պատասխանատվությամբ, հաշվի առնելով գործին առնչվող բոլոր շահերը» [1]: Այլ կերպ ասած, մասնագիտական բարեվարքության կամ «միասնականության» առումով այն սերտորեն առնչվում է սկզբունքների և արժեքների միասնականությանը, հետևողականությանը և, հետևաբար, կապված է «անկաշառության, ազնվության, անաչառության, հաշվետվողականության հետ» [3, էջ 20]:

Բարեվարքությունը՝ որպես հայեցակարգ, կարելի է բնութագրել արժեքների, անձնական որակների տեսանկյունից, կամ, ինչպես շատ դեպքերում՝ այն կարելի է դիտարկել անձի մասնագիտական գործունեության կոնկրետ համատեքստում:

Բարեվարքության մասին առկա են առնվազն 8 տեսլականներ, որոնք ամփոփված են ստորև.

- բարեվարքությունը որպես ամբողջականություն.

- բարեվարքությունը որպես ինտեգրում միջավայրին.
- բարեվարքությունը որպես մասնագիտական պատասխանատվություն.
- բարեվարքությունը որպես գիտակցաբար կատարվող և ազնիվ գործողություն՝ հիմնված բարոյականության սկզբունքների վրա.
- բարեվարքությունը որպես (մի շարք) արժեք(ներ) կամ արժանիք(ներ), ներառյալ անկաշառությունը.
- բարեվարքությունը որպես համապատասխանություն օրենքներին և կարգերին.
- բարեվարքությունը որպես համապատասխանություն հիմնական բարոյական չափանիշներին և արժեքներին.
- բարեվարքությունը որպես օրինակելի բարոյական վարքագիծ [8]:

Բնութագրումը, ըստ որի բարեվարքությունը «բարոյական ուղղամտություն» է, սերտորեն առնչվում է ազնվությանը և արդարամտությանը, որոնք իրենց հերթին սերտորեն կապված են էթիկայի հետ: Եվ իրոք, շատ հաճախ եզրույթը օգտագործվում է բարոյական չափանիշներն արտացոլելու համար՝ ինչն է ճիշտ կամ ինչն է սխալ, լավ կամ վատ [3, էջ 3]: Բարեվարքություն հասկացության բարոյական կամ էթիկական ասպեկտը այն դարձնում է զուտ էթիկական հայեցակարգ: Մինչդեռ էթիկական բարեվարքությունը «պահանջում է, որ անհատի արժեքները և համոզմունքները ունենան որոշակի սահմանագծեր, հետևաբար, էթիկական բարեվարքությունը պահանջում է բարոյականություն» [1, էջ 2]:

Բարեվարքության համար անհրաժեշտ են երեք քայլեր՝

- Տարբերակել ինչն է ճիշտ և ինչն է սխալ.
- գործել՝ հիմնվելով Ձեր կողմից տարբերակված ճիշտ և սխալ մոտեցումների վրա.
- անկեղծորեն ասել, որ գործում եք հիմնվելով Ձեր կողմից ընկալված ճիշտ և սխալ մոտեցումների վրա [6, էջ 7]:

Բարեվարքության սահմանումների մասին մեկնաբանությունների և տեսակետերի շրջանակը բավականին լայն է, ինչը միարժեքորեն ցույց է տալիս թեմայի նկատմամբ մեծ հետաքրքրությունը և բարեվարքության հասկացությունը և կիրառությունն ավելի ընդլայնելու մտադրությունը: Մեկնաբանություններից մեկի

համաձայն, բարեվարքությունը մի իդեալ է, որին պետք է ձգտել և «այն օգնում է պահպանել լիարժեք համապատասխանություն կոնկրետ բարոյական չափանիշներին» [3, էջ 20]: Իդեալի հասկացությունը սատարում է մեկ այլ գիտնական Վաշինգտոնի համալսարանից [2], ով պնդում է, որ «Իդեալական անձնական բարեվարքությունը նկարագրվում է որպես մի վիճակ, երբ անհատները ունենալով միմյանց հակասող դատողություններ բազմաթիվ հարցերի մասին, պահպանում են որոշակի միասնականություն իրենց գործողություններում և կյանքում: Այս առումով, անձնական բարեվարքությունը նորմատիվային իդեալ է, որին անհատները պետք է և գրեթե միշտ ձգտում են հասնել և որը ենթադրվում է անձնական պատասխանության մասին ցանկացած հասկացողության մեջ» [2]:

Ընդհանրապես պետական կառավարման համատեքստում բարեվարքությունը հիմնարար նախապայման է այն կառավարությունների համար, որոնք փորձում են գտնել վստահելի և արդյունավետ համակարգ իրենց քաղաքացիների թե՛ տնտեսական և թե՛ սոցիալական կյանքի համար: Պետական կառավարման ոլորտում բարեվարքությունը կարելի է դիտարկել որպես էթիկական արժեքներից և սկզբունքներից մեկը: Պետական ծառայությունը ունի իր սեփական արժեքները և սկզբունքները, որոնցից ամենակարևորը բարեվարքությունն է:

Մասնագիտական գրականության մեջ բարեվարքությունը ընկալվում է որպես բարոյական արժեքներին, նորմերին և կարգերին ներդաշնակ գործելու որակ: Ուստի, բարեվարքությունը պետք է դիտարկել ավելի շուտ որպես «հովանոցային» հայեցակարգ, որում միավորված են մի շարք արժեքներ, որոնք կարևոր են պաշտոնատար անձանց մասին դատողություններ անելու համար» [3, էջ 20]: Դրանց թվում են իրավական հիմքով տրվող գնահատականները, որոնք ավելի գրավիչ են թվում հարցին առնչվող օրենքների և կանոնների հստակության պատճառով: Սակայն նշվում է, որ օրենքը չի կարող առաջարկել հստակ ուղղորդող սկզբունք որոշումների կայացման և կենսագործման ու կառավարման փաստացի գործընթացների շատ ասպեկտների համար, իսկ դա նշանակում է, որ բարեվարքությունը կրկին կապվում է բարոյական սկզբունքներով գործելու հայեցակարգին և բարոյականությանը, կամ այլ կերպ ասած՝ «բարեվարքորեն գործելը նույնն է, ինչ բարոյականորեն գործելը» [3, էջ 20]:

Բնութագրումներից մեկի համաձայն, առաջարկվում է բարեվարքությունը դիտարկել բարոյական նպատակի համատեքստում, այլ կերպ ասած՝ բարեվարքությունը նկարագրվում է որպես «բարոյական կյանքին ձգտելու անձի հավատարմություն»: Բարեվարք մարդիկ «*ունեն բարոյական տեսակետ, որը ստիպում է նրանց լինել գաղափարապես մաքուր, տրամաբանորեն հետևողական, գնահատել էական իմպիրիկ ապացույցը և լինել ուշադիր՝ հարցին առնչվող բարոյական նկատարումներին անդրադառնալիս և ծանրութթև անելիս: Բարեվարքություն ցուցաբերող մարդիկ նման սահմանափակումներ են դնում իրենց վրա, քանի որ նրանց մտահոգում է ոչ թե պարզապես այս կամ այն բարոյական դիրքորոշումը, այլ լավագույնը անելու պարտավորվածության իրականացումը*» [6, էջ 6-7] :

Բարեվարքություն ունեցող անհատները ցուցաբերում են հետևողական վարք տարբեր իրավիճակներում՝ պահպանելով բարոյական արժեքները: Էթիկական և բարեվարքության հարցերին անդրադառնալու ամենաարդյունավետ մեթոդները կարելի է գտնել էթիկայի կանոններում և վարվեցողության կանոններում, ինչպես նաև մի շարք ընթացակարգերում և կանոնակարգերում, որոնցում արտացոլված են հասարակության էթիկական/բարոյական սկզբունքները: Որոշ մեկնաբաններ [9] պնդում են, որ կարգերի վրա հիմնված/կարգապահական կամ իրավական շրջանակները ոչ միշտ են կիրառելի այն վարքագծի նկատմամբ, որի մասին դատողություններ ենք անում: Տարբեր ոլորտներում աշխատող անձինք գործում են շատ տարբեր հանգամանքերում և համեմատելով ուսուցչի, նախարարի և ոստիկանի աշխատանքը, նշում է՝ «հավանաբար անհրաժեշտ է, որ նախարարը ընդունի օտարերկրյա բարձրաստիճան հյուրերի թանկարժեք նվերը, սովորաբար նորմալ է, որ ուսուցիչը վերցնում է աշակերտի սիմվոլիկ նվերը, բայց երբեք ընդունելի չէ, որ ոստիկանը որևէ նվեր է վերցնում հանցագործից»: Ավելին, որոշակի վարքագծեր (օրինակ՝ անհատի վարքագիծը մասնավոր կյանքում/անձնական ժամանակ) որևէ ձևով չեն կարգավորվում և երբեմն օրենքը կարող է հակասել այն արժեքներին, որոնցով հասարակությունը գնահատում է հանրային պաշտոնյայի վարքագիծը» [3, էջ 21]: Ուստի վարքագծի, նորմերի և արժեքների մասին ճիշտ տեսանկյունից դատողություններ անելու համար պետք է հաշվի առնել այն չգրված նորմերը և

արժեքները, որոնք հստակեցնում են, թե ինչն է ճիշտ և սխալ կոնկրետ հանգամանքներում» [3, էջ 21]:

Խոսելով բարեվարքության և էթիկայի սերտ կապի մասին, հարկ է նշել, որ բարեվարքությունն ընդգրկում է կառավարման մեջ ներգրավվածների էթիկական վարքագծի լայն սպեկտր: Տեսաբանները պնդում են, որ բարեվարքության դրույթները «էթիկայի տեսության» կամ կառավարման էթիկայի այլընտրանքը չեն, նման տեսություններում և մոտեցումներում ավելի լայնորեն են արտացոլվում կառավարման բոլոր ասպեկտների և փուլերի բարոյական ու էթիկական կողմերը: «Բարեվարքության մասին աշխատություններից շատերում բարեվարքությունը համարվում է բարոյականության ու էթիկայի հոմանիշ, որը, ինչ-որ չափով համահունչ է ներկայացված տեսանկյունին: Սակայն հաճախ չկա պարզաբանում, օրինակ՝ ինչ է արժեքը կամ նորմը, բարոյական արժեքը կամ նորմը, հիմնավորված բարոյական արժեքը կամ նորմը» [3, էջ 22]: Այս պնդումը հիմնավորելու համար հեղինակը հղում է կատարում նախարարի մասին օրինակին, ում վարքագիծը հետևողական է և միատեսակ ու նրա տեսակետերը չեն փոխվում, սակայն նա կարող է «շատ հետևողականորեն չարաշահել իր հեղինակությունը և նրան կարող են աջակցել բազմաթիվ մարդիկ, ովքեր կապված են միմյանց հետ նույն միջավայրում գտնվելու արդյունքում»: Ուստի, եթե մի կողմից նրա վարքագիծը հետևողական է թվում, ապա մյուս կողմից՝ բարեվարքության տեսանկյունից այն հարցականի տակ է դրվում, քանի որ այս դեպքում խոսքը վերաբերում է ճիշտը և սխալը գնահատելուն՝ ելնելով ողջ գործունեության արդյունքից [3, էջ 2]:

Ինչ վերաբերում է բարոյականության ու էթիկայի հետ բարեվարքության կապին, ապա հեղինակները նշում են, որ «Բարոյականությունը և էթիկան մատնանշում են, թե ինչն է ճիշտ կամ սխալ, լավ կամ վատ: Դրանք վերաբերում են մարդկանց համար մեծ նշանակություն ունեցող արժեքներին ու նորմերին, քանի որ խոսքը գնում է այն հանրությանն առնչվող լուրջ շահերին, որի մասն են իրենք կազմում: Արժեքները և նորմերը հանդիսանում են դատողությունների ու որոշումների կայացման հիմքը: Սակայն դրանք տարբեր դերեր են կատարում» [3]:

Արժեքները և նորմերը ծառայում են որպես հիմք՝ դատողությունների ու որոշումների կայացման համար:

«Արժեքը համոզմունք է կամ որակ, որը նպաստում է լավի, ճշտի, գեղեցիկի կամ հրաշալիի մասին դատողություններին: Այսպիսով, արժեքներն ազդեցություն ունեն անհատների կողմից գործողության ընտրության հարցում: Նորմը ավելի կոնկրետ է: Նորմերը մեզ ասում են, թե ինչն է լավ կամ վատ, ճիշտ կամ սխալ, գեղեցիկ կամ տգեղ» [3, էջ 22]:

ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿԸ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ

Լայնորեն տարածված է բարեվարքության ընկալումը որպես վարքագծի բարոյական որակ: Այս հարցի տեսական քննարկումը համահունչ է այն գաղափարին, որ բարեվարքությունը ավելի շատ վերաբերում է ոչ թե *ինչ* քաղաքականություններ և որոշումներ են կենսագործվել կամ դրանց բովանդակությանը, այլ *ինչպես* են դրանք կենսագործվել: «Բարեվարքությունը կառավարման գործընթացում ոչ թե որոշումների բովանդակության և սոցիալական արդյունքի, այլ վարքագծի բարոյական որակի մասին է: Այն վերաբերում է «բարոյական որակին», աշխատանքի ժամանակ լավը և վատը հասկանալուն՝ հղում կատարելով տվյալ հանրության կարծիքով «իրական» բարոյական արժեքներին և նորմերին» [3, էջ 20]: Սակայն հեղինակը ճշմարտացիորեն նշում է, որ բարեվարքությունը կառավարման մեջ ներգրավված ցանկացած անձի «էթիկայի» կամ բարոյական որակի մասին է, որտեղ «էթիկական վարքագիծը» և կառավարման էթիկան ու էթիկայի տեսությունը վերաբերում են բոլոր ասպեկտներին, ներառյալ քաղաքականության բովանդակության էթիկային և հասարակության համար հետևանքների (ելքի) էթիկային: Համանման տեսակետ է արտահայտված ՏՀԶԿ-ի Հանրային բարեվարքություն մասին փաստաթղթում, որում հիմնավորվում է, որ «էթիկական արժեքները պետք է էական համարվեն ցանկացած հանրային կազմակերպության համար և այս պնդումը լրացուցիչ հիմնավորման կարիք չունի, իսկ այդ արժեքները բավականին կարևոր են մարդկային ռեսուրսների համար» և որ *«իրենց աշխատանքում և մասնագիտական վարքում հանրային ծառայողները առաջնորդվելու են հանրային ծառայության արժեքների հավասարակշռված*

շրջանակներով՝ դեմոկրատական, պրոֆեսիոնալ, էթիկական և մարդկային արժեքներով»:

Պետական կազմակերպություններում հանրային արժեքների հարցի մասին կան տարբեր մոտեցումներ. «Արժեքների այս խմբերը հստակ տարանջատված չեն, իսկ շատ դեպքերում դրանք մասնակիորեն համընկնում են: Պետական կազմակերպություններում հանրային արժեքների ամենակարևոր կատեգորիաները դեմոկրատական արժեքներն են, մասնագիտական արժեքները, էթիկական արժեքները և մարդկային արժեքները» [7, էջ 27]: Հիմնվելով տարբեր երկրների բազմաթիվ պետական կազմակերպությունների ուսումնաիրության վրա, ներկայացվում է պետական հատվածի էթիկական արժեքների համակարգի հիմնական բաղադրիչները՝ *բարեվարքություն, թափանցիկություն, պատասխանատվություն, անվտանգություն, մարդու արժանապատվություն, ազնվություն և վստահելիություն, հեղինակականություն և շահերի ներդաշնակություն, արդարամտություն և արդարացիություն, հուսալիություն և ինքնաճանաչում, արտահայտվելու ազատություն, պրոֆեսիոնալիզմ*: Արժեքների համակարգի այս ցուցակում մանրամասնորեն անդրադարձ է կատարվում քաղծառայողների *բարեվարքությանը*, որը պետք է լինի «անբասիր՝ հիմնված շիտակության և ազնվության սկզբունքների վրա: Դրանք կխթանեն սերտ կապակցվածություն իրենց պետական կազմակերպության գործելակարգերի և արժեքները հարգելու միջև: Քաղծառայողները գիտակցում են իրենց բառերի, գործողությունների, մտադրությունների և այլոց վրա իրենց վարքագծի ազդեցությունը» [3]:

Հաշվետվողականության համատեքստում բարեվարքությունը ծառայում է որպես արժեքների համակարգը ճշգրտելու պատրաստակամության չափանիշ, որի միջոցով պահպանվում կամ բարելավվում է այդ համակարգի կայունությունը այն դեպքում, երբ ակնկալվող արդյունքները անհամատեղելի են թվում դիտարկված ելքի հետ: Որոշ մարդիկ բարեվարքությունը դիտարկում են որպես արժանիք, որովհետև նրանք հաշվետվողականությունը և բարոյական պատասխանատվությունը ընկալում են որպես գործիքներ, որոնք անհրաժեշտ են այդ կայունությունը պահպանելու համար: Այս տեսանկյունից թերևս ճիշտ է կոռուպցիայի դիտարկումը բարեվարքություն կանոնների խախտման համատեքստում: Սակայն

բարեվարքության (կանոնների խախտումների) և «կոռուպցիայի» հայեցակարգի նկատմամբ մոտեցումները տարբեր են: Կոռուպցիայի հայեցակարգը բացատրում է «կաշառակերության և ֆավորիտիզմի մակարդակը կառավարությունում և վարչակազմում (կոռուպցիա), բայց առանձնապես չի խորանում, որպեսզի հայտնաբերի այնպիսի խախտումները, ինչպիսիք են՝ (հանրային) ռեսուրսների մսխումը և չարաշահումը, խտրականությունը, հեղինակության ոչ պատշաճ օգտագործումը և անձնական վատ վարքը»: Ուստի, պետք է միարժեքորեն տարբերակել կոռուպցիայի ենթատեսակները կամ ոչ էթիկական վարքագիծը (կամ բարեվարքության կանոնների խախտումները) [3, էջ 24]:

Բարեվարքությունը դիտարկվում է նաև *Ընդհանուր սկզբունքների շրջանակում*, որոնք «ի տարբերություն էթիկական չափանիշների, բնական ձգտումներ են»: Ի տարբերություն էթիկական չափանիշների, «Ընդհանուր սկզբունքները պարտավորություններ չեն և դրանց խախտման արդյունքում չպետք է լինեն տուգանքներ: Կառավարությունում յուրաքանչյուր անհատի ամենամեծ պարտավորությունը հանրության վստահությունը բավարարելն է: Ցանկացած անձ, ով պարտավորվում է բավարարել հանրության վստահությունը, ստանձնում է երկու կարևորագույն պարտավորություն՝ ծառայել հանրության շահերին և գործել բարեվարքորեն» [7, էջ 29]:

Տարբերակվում են էթիկական 6 հիմնական սկզբունքներ՝

- Հարգանք օրենքի և կառավարման համակարգի հանդեպ.
- Հարգանք մարդկանց հանդեպ.
- Բարեվարքություն.
- Ջանասիրություն.
- Տնտեսում.
- Արդյունավետություն [3]:

Քաղձառայողների բարեվարքության քննարկումներում ընդգրկվում են նաև անձնական էթիկայի սկզբունքները, որոնցով ուղղորդվում են վարքագծի մասին մեր պատկերացումները քաղաքականություն ձևավորելիս: Քաղձառայողները գործ ունեն բազմաթիվ իրավիճակների հետ, որոնց համար նրանք երբեք չեն ունենա հեշտ լուծումներ, իսկ սկզբունքները կարող են օգտագործվել միայն նրանց խիղճը

արթացնելու կամ որոշումները ուղղորդելու համար: Կախված որոշման պատասխանատվության մակարդակից, շատ կարևոր է ուսումնասիրել այն սկզբունքները, որոնք պետք է դիտարկել համընդհանուր համատեքստում, որոշակի ժամանակահատվածում և որպես մարդկանց գործունեությունը խթանող միջոց: Ամեն դեպքում բարեվարքության հատկանիշների մասին խոսելիս հարկ է նշել, որ «ցանկացած իրավիճակում առաջին «անցակետը» անձնական էթիկայի սկզբունքներն են, որոնք հաճախ ավելի կարևոր են, քան պրոֆեսիոնալ և գլոբալ մակարդակներում գործող սկզբունքները» [7, էջ 30]:

Էթիկական վարքագծի որոշակի սկզբունքներ և չափանիշներ (օրինակ՝ ազնվությունը, խոստում պահելը, պատասխանատվությունը) այնքան կարևոր են կյանքի բոլոր ոլորտներում, որ դրանց կարելի է նկարագրել որպես էթիկական արժեքներ, որոնց միջոցով կարելի է լուծել հանրային ծառայություններում առաջացող այնպիսի հակամարտությունները, ինչպիսիք են հարցերին արձագանքելը և արդյունավետությունը», էթիկական արժեքները կարող են օգտագործվել նաև այն դեպքում, երբ բախվում են մի կողմից հանրային ծառայության արժեքները և մյուս կողմից՝ սոցիալական արժեքները, ինչպիսիք են՝ ազատությունը և հավասարությունը» [7, էջ 27]:

Հարկ է նշել, բազմաթիվ հետազոտություններ կան աշխատավայրերում բարեվարքության տեսանկյունից սխալ վարքագծի առաջացման պատճառների մասին: Բարեվարքության կանոնների խախտումների տեսակներից են՝

- Կոռուպցիան՝ կաշառք տալը.
- կոռուպցիան՝ ֆավորիտիզմը (նեպոտիզմ (խնամիականություն), քրոնիզմ (ծանոթ-բարեկամների աշխատանքի ընդունելը), հովանավորչություն).
- շահերի (մասնավոր կամ հանրային) բախումը՝ նվերների, աշխատանքով ապահովելու և այլ դրսևորումներում.
- ռեսուրսների կեղծումը և հափշտակումը.
- ռեսուրսների մսխումը և չարաշահումը.
- կանոնների խախտումը/իշխանության չարաշահումը (նաև կազմակերպության համար).
- տեղեկատվության սխալ օգտագործումը կամ շահարկումը.

- ոչ պատշաճ վերաբերմունքը (վախեցնելը, խտրականությունը).
- անձնական կյանքում/մասնավոր ժամանակ ցուցաբերած վատ վարքագիծը [8, էջ 18]:

Այնպիսի երևույթների առաջացումը, ինչպիսիք են՝ կաշառակերությունը, հովանավորչությունը և ֆավորիտիզմը, մասնավոր /անձնական կյանքում ցուցաբերած սխալ վարքագիծը, խարդախությունը, վախեցնելը, խտրականությունը և այլն, կարող են կապված լինել ներգրավված անձանց տարբեր բնավորությունների, կազմակերպությունների (մշակույթ և կառուցվածք) և միջավայրի հետ: Ուստի, տեղի կլինի անդրադառնալ բարեվարքության պահպանմանը և բարեվարքության կանոնների խախտումների, ներառյալ կոռուպցիայի կանխարգելմանը, նաև ավելի լայն շրջանակներում [3, էջ 26]:

Պետական կազմակերպություններին ոչ էթիկական վարքագիծ է պարտադրում միջավայրը, իսկ շատ դեպքերում պետական կազմակերպության էթիկական վարքագծի վրա մեծապես ազդում են այն արժեքները, որոնք պաշտոնատար անձինք և քաղաքական գործիչները խթանում են իրենց անձնական օրինակով: Կառավարության վարչական և քաղաքական մակարդակներում տարբեր կերպ են դիտարկվում էթիկական վարքագծի և արժեքների առանցքային նախապայմանները: Էթիկական հարցերի արդյունավետ կառավարման համար անհրաժեշտ է, որ պետական կազմակերպությունները ապահովեն, որ իրենց պաշտոնատար անձինք, քաղաքական գործիչները և քաղծառայողները գիտեն, թե որոնք են էթիկական արժեքները և ինչպես արձագանքել էթիկական հարցերին իրենց առօրյա աշխատանքում [7, էջ 33]:

Պարզաբանելու համար, թե որոնք են բարեվարքության կանոնների խախտումների՝ ներառյալ կոռուպցիայի պատճառները և ինչն է օգնում դրա կանխարգելմանը և զսպմանը, անհրաժեշտ է կատարել ավելի կոնկրետ հետազոտություններ, օրինակ՝ ինչ հետևանքներ կարող են ունենալ ղեկավարման ռազմավարությունները, որոնք օգնում են կազմակերպել աշխատանքները, տարբեր տեսակի խախտումների դեպքում: Ակներևաբար, պետք է ուսումնասիրել նաև այն ռազմավարությունների և քաղաքականությունների հետևանքները, որոնք գործնականում կարող են պաշտպանել բարեվարքությունը և կանխարգելել

խախտումները: Հաջողության հասնելու համար հետաքրքիր և անհրաժեշտ կլինի ավելի մանրամասն հետազոտել թե՛ «կոռուպցիայի» հետ կապ չունեցող բարեվարքության կանոնների խախտումները և թե՛ քաղաքական գործիչների, պետական կառավարման մարմինների, քաղհասարակության և քաղաքացիների ներգրավվածությունը «բարեվարքության» ու բարեվարքության կանոնների խախտումները հայտնաբերելու և մեկնաբանելու գործընթացում [7, էջ 26]:

«Բարեվարքության» գաղափարի մասին խոսելիս անդրադարձ կա «թեմայի սխալ ընկալմանը, այն մեղադրանքներին, որ ֆունկցիոներները գործում են ոչ բարեվարքորեն, իրենց գործողությունները հիմնավորում են քաղաքական կամ օպորտունիստական նախադրյալների վրա (փորձելով վնասել հակառակորդներին) կամ թյուր կարծիք ունեն բարեվարքության մասին (բարեվարքությունը վերաբերում է քաղաքականություն մշակելու *բարոյական* որակին, այլ ոչ թե բովանդակության ու որոշումների արդյունքներին)» [3, էջ 28]:

Այդ ամենով հանդերձ, շեշտվում է բարեվարքության հանդեպ ավելի լայն մոտեցման անհրաժեշտությունը, քանի որ կազմակերպությունները և կառավարությունները պետք է մշակեն բարեվարքություն կանոնների տարբեր տեսակի խախտումները կանխարգելող կոնկրետ քաղաքականություններ: Ընդունելով, որ իրականում բարեվարքությունը սահմանափակ ազդեցություններ ունի քաղաքականության և քաղաքականության գործիքակազմերի վրա, կարևորվում է հետևյալը.

- Բարեվարքության և հակակոռուպցիոն հարցը՝ քանի որ դրանք համարվում են օրակարգի կարևոր և առաջնահերթ հարցեր.
- ղեկավարության դերը, թեպետ տարբեր տեսակի էթիկական նորմերով առաջնորդվելը տարբեր կերպ է ազդում գիտակցության և վարքի վրա.
- կոնկրետ հաստատությունների կամ գործիչների առկայությունը, որոնց հիմնական գործառույթը և պատասխանատվությունը բարեվարքության և հակակոռուպցիոն հարցերով զբաղվելն է.
- ռազմավարությունների հավասարակշռումը՝ առանց որևէ բացառության, օրինակ՝ համապատասխանության կամ արժեքների վրա հիմնված ռազմավարությունները, ուշադրությունը կենտրոնացնելով այն հարցին, ինչն

է սխալ և որքանով են տարբեր մակարդակներում (ղեկավարից-մասնագիտական) պաշտոնների զբաղեցնող պաշտոնյաները (քաղաքական գործիչներ, պետական ծառայողներ) տեղյակ որոշումների կայացման բարոյական ասպեկտների (արժեքների) մասին.

- գոյություն ունեցող բարեվարքության և հակակոռուպցիոն գործակալությունների, գործիքակազմերի և համակարգերի արդյունավետությունը [3]:

ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Լայնորեն տարածված է այն կարծիքը, որ բարեվարքությունը բարձրացնում է քաղաքական որոշումների որակը և օգնում է պահպանել վստահությունը կառավարության հանդեպ, որ կոմպետենտ և անկողմնակալ պետական կառավարումը անհրաժեշտ պայման է կառավարության պարտականությունները պատշաճորեն կատարելու համար և որ հանրությունը պետք է վստահ լինի, որ իշխանությունները իրենց պարտականությունները կատարում են օրենքի գերակայության և ժողովրդավարության շրջանակներում: Հետևաբար, պետական կառավարման հանդեպ վստահությունը կարելի է ապահովել միայն այն դեպքում, երբ վարչակազմի աշխատանքը ուղղորդող սկզբունքները լինեն հստակ և հայտնի՝ բոլոր ներգրավվածների համար: Բարեվարքության կառավարումը հանդիսանում է ցանկացած կազմակերպության արդյունավետ գործունեության կարևոր բաղադրիչը: «Ներքին հսկողության արդյունավետ համակարգ ստեղծելու և ռեսուրսների կառավարման համար չափազանց կարևոր է ապահովել, որ կազմակերպության անձնակազմը գործի ոչ թե իր անձնական օգուտների համար, այլ ի շահ կազմակերպության» [3, էջ 21]:

Բարեվարքությունը պետական կազմակերպություններում մի քանի ներքին միջոցառումների արդյունք է: Տարբեր վարչակազմերի գործելակարգերը ուսումնասիրելով, Առանձնացվել են որոշ առանցքային նախաձեռնություններ, որոնք հաջողությամբ իրականություն են դարձել պետական հատվածում, այդ թվում.

- «Հանրային ծառայողների համար ստեղծել աշխատանքի ընդունվելու բաց, թափանցիկ, գործուն և արդար համակարգեր, որոնք ապահովում են կոմպետենցիայի և բարեվարքություն ամենաբարձր մակարդակներ և խթանում են ծառայողների անաչառությունը, երաշխավորում են արդար ու համարժեք վարձատրությունը և խրախուսում են աշխատանքի ընդունելու և առաջխաղացման գործելակարգերը, որոնցում բացակայում է հովանավորչությունը, նեպոտիզմը և ֆավորիտիզմը.
- որդեգրել պետական կառավարման միջոցներ և կանոնակարգեր, որոնք դրական ազդեցություն ունեն պրոֆեսիոնալիզմը և բարեվարքությունը աջակցելու և պահպանելու համար՝ էթիկայի կանոնները խթանելու և համապատասխան կրթություն, վերապատրաստում և պաշտոնյաների կողմից վերահսկողությունը ապահովելու միջոցով, ինչը կօգնի ծառայողներին հասկանալ և կիրառել այդ կանոնները, և
- ստեղծել համակարգեր, որոնք ապահովում են հայեցողական որոշումների կայացման պատշաճ հսկողությունը, համակարգեր, որոնցով կարգավորվում է շահերի բախումը և ապահովվում է անձնական սեփականության և ֆինանսական պարտավորությունների բացահայտումը և/կամ մշտադիտարկումը, համակարգեր, որոնք ապահովում են, որ պաշտոնատար անձանց և բիզնես ծառայություններից օգտվողների կապերը զերծ են անհարկի և ոչ պաշտաճ ազդեցություններից, և որ պաշտոնյաները կարող են հաղորդել նման սխալ վարքագծի մասին՝ առանց վտանգելու իրենց անվտանգությունը կամ մասնագիտական կարգավիճակը» [3, էջ 35]

Պետական և բիզնես կառավարման մակարդակներում մշակվել են տարբեր տեսակետներ բարեվարքության կառավարման մասին: Առանձնանում են կարծիքներն այն մասին, որ արժեքները և չափանիշները ուսուցանվում են մանուկ հասակում և որ կազմակերպությունը կամ դրա ղեկավարությունը հետագայում կարող է փոքր ազդեցություն ունենալ այդ արժեքների և չափանիշների վրա: Այդ տեսանկյունից «բարեվարքության կառավարումը սահմանափակվում է համալրման և ընտրության (*աշխատանքի ընդունելու*) լավ քաղաքականություններ մշակելով,

ձեռնարկելով միջոցներ այն դեպքերում, երբ աշխատակիցը դրսևորում է ոչ էթիկական վարքագիծ՝ նորմը խախտելով, սկսելով նրա արարքի ծառայողական քննությունը և, անհրաժեշտության դեպքում, աշխատանքից ազատելով («հեռացնել») նման աշխատակցին [8, էջ 18]:

Էթիկական վարքագիծը կազմակերպություններում կարող են քաջալերել և աջակցել աշխատակիցները, որի դեպքում ուշադրություն են դարձնում ոչ միայն աշխատանքի ընդունելու քաղաքականությանը, այլ նաև կազմակերպության ներսում գործող բարեվարքության քաղաքականություններին և համակարգերին, որոնք ներառված են տվյալ կազմակերպության կառուցվածքում և մշակույթում: Սա նշանակում է, որ որևէ սխալ գործողության դեպքում կհեռացվի ոչ միայն էթիկական վարքագիծ չցուցաբերած աշխատակիցը, այլ նաև ուշադրություն կդարձնեն կազմակերպչական կառուցվածքի այն բացերին և մշակույթին, որոնք կարող են բացասաբար ազդել այլ աշխատակիցների վրա [8]:

ՏՀՀԿ (Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպություն) սահմանել է բարեվարքության կառավարման հստակ շրջանակ՝ համակցելով օրենքները, հաստատությունները և կառավարման գործիքակազմերը.

- Քաղաքական հանձնառություն բարեվարքության համար.
- արդյունավետ իրավական դաշտ.
- արդյունավետ հաշվետվողականության գործիքակազմեր.
- վարվեցողության իրատեսական կանոններ.
- աշխատակիցների մասնագիտական սոցիալիզացիա.
- հանրային ծառայությանը աջակցող պայմաններ.
- էթիկայի համակարգման մարմին.
- ակտիվ հասարակություն [8, էջ 18]:

Բարեվարքության կառավարման միջոցառումների կազմակերպման հարցի մասին առանձնացվում են «համապատասխանության» և «բարեվարքության» ռազմավարությունները: Առաջինի ռազմավարության համար բնորոշ է կանոնների և կանոնակարգերի վերից-վար դասավորվածությունը, որի նպատակը ոչ համապատասխան վարքագծի կանխարգելումն է: Նորմերին համապատասխանող վարքագիծը խթանելու համար գոյություն ունեն վերահսկողություն և պատիժներ՝ այն

խախտողների համար: Այս ռազմավարությունը ենթադրում է, որ մարդկանց չի կարելի լիովին վստահել, և որ ճիշտ ուղուց չչեղվելու համար պետք է ունենալ կանոններ և վերահսկողություն [8]:

Երկրորդ՝ «բարեվարքության» ռազմավարության կենտրոնում կազմակերպչական արժեքների համատեղ (վարից-վեր) ձևակերպումն է և ներքին կիրառումը: Էթիկական վարքագիծը խթանելու համար ամրապնդվում են աշխատակիցների բարոյական հատկանիշները, նրանց սովորեցում են հասկանալ, թե որն է պատասխանատու և էթիկական որոշումը: Այս ռազմավարությունը ավելի դրական բնույթ ունի և աջակցում է աշխատակիցներին կատարել «ճիշտ գործողություններ» [8]: Կախված կոնկրետ իրավիճակից, սովորաբար համարվում է, որ ամենաարդյունավետը երկու ռազմավարությունների համակցումն է:

Բազմաթիվ փորձագետներ համարում են, որ էթիկական ենթակառուցվածքը կենտրոնական տեղ է զբաղեցնում բարեվարքության համակարգում: Էթիկական ենթակառուցվածքը հստակեցնում է իրավական, կառուցակարգային և ընթացակարգային շրջանակները, որոնք օգնում են սահմանել ու կենսագործել հանրային ծառայության արժեքները, սկզբունքները և վարքագծի չափանիշները, որոնց հիման վրա մշակվում են գործիքակազմեր՝ հետևողական հսկողության, ուղղորդման և կառավարման համար: «Բարեվարքության համակարգը» համակարգային և համապարփակ մոտեցում է՝ հիմնված տասնյակ տարիների հետազոտության և տվյալների վերլուծության վրա: Բարեվարքության համակարգը օգնում է, որ քաղաքականություն մշակողները և ղեկավարները բարեվարքության կառավարման տեսլականի փոխարեն որդեգրեն դինամիկ մոտեցում՝ աջակցելով քաղաքականության կենսագործմանը պետական կազմակերպություններում: Դրա հիման վրա հավաքվում են նաև տվյալներ կազմակերպությունների մասին: Բարեվարքություն համակարգում իրենց տեղն ունեն նաև գործելակարգերի ստուգաթերթիկները, որոնք ախտորոշիչ գործիք են քաղաքականություն մշակողների և ղեկավարների համար [7]:

Պետական կազմակերպությունների կողմից քաղաքականության գնահատումը դյուրինացնելու նպատակով գնահատման մասին հաշվետվության շրջանակներում

թվարկվում են այն մեթոդները և լուծումները, որոնք օգտակար կլինեն լավ մշակված գնահատման նախագծեր պատրաստելու համար:

Իդեալական պայմաններում բարեվարքության կառավարման կիզակետում պետք է լինի բարեվարքության կանոնների խախտման կանխարգելումը՝ հաշվի առնելով քաղաքայինների անհատական պատասխանատվությունների շրջանակները և նրանց կողմից մանրամասն մտածված որոշումներ կայացնելու պահանջը՝ հասարակության մեջ և վարչակազմում առկա բարեվարքության կոնկրետ հարցի վերաբերյալ: Այս է պատճառը, որ բարեվարքության քաղաքականության մեջ մեծ տեղ է հատկացվում նաև մշակույթի հարցերին:

ՏՀԶԿ-ի «Բարեվարքություն կառավարման համակարգ. Գործիքակազմեր, գործընթացներ և կառուցվածքներ» փաստաթղթի հիմքում ընկած են բարեվարքության կառավարման համակարգում կենտրոնական տեղ զբաղեցնող երեք սյունները՝ *Գործիքակազմերը, Գործընթացները և Կառուցվածքները*:

Բարեվարքության կառավարման շատ գործիքակազմեր մշակվել են այն չորս գործառույթների համար, որոնք պետք է տեղ գտնեն ողջամիտ բարեվարքության կառավարման համակարգում, մասնավորապես՝

- բարեվարքության որոշում և սահմանում.
- ուղղորդում դեպի բարեվարքություն.
- բարեվարքության մշտադիտարկում.
- բարեվարքության կիրառում [4, էջ 27]

Աղյուսակում ներկայացված են վերոհիշյալ չորս գործառույթները [4, էջ 28] :

Բարեվարքության գործիքակազմերը

		Բարեվարքության որոշում և սահմանում	Ուղորդում դեպի բարեվարքություն	Բարեվարքության մշտադիտարկում	Բարեվարքության կիրառում
ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ	Կանոնների վրա հիմնված	Ռիսկի վերլուծություն, Վարվեցողության կանոններ, շահերի բախման քաղաքականություն, նվերների և դրամական նվիրատվությունների քաղաքականություն, քաղծառայությունից դուրս գալու և այլ աշխատանքի անցնելու հետ կապված համաձայնություններ, կառուցվածքային միջոցներ (օրինակ՝ գործառույթի ռոտացիա)	Կանոնների վրա հիմնված բարեվարքության ուսուցանում, երդմնակալություն, «Բարեվարքության հայտարարագրի» ստորագրում, խորհուրդ, խորհրդատվություն	Իրազեկման քաղաքականություն, գանգատարկման քաղաքականություն, ստուգումներ, բարեվարքության թեստավորում, վաղ նախազգուշացման համակարգեր, բողոքների կանոնավոր գրանցում, ծառայողական քննություն և այլն: Բարեվարքության կանոնների խախտումների և կազմակերպչական միջավայրի հետազոտություն և գնահատում	Պաշտոնական տուգանքներ, բարեվարքության կանոնների խախտումներին անդրադառնալու ընթացակարգեր

	<p>Արժեքների վրա հիմնված</p>	<p>Էթիկական երկընտրանքների վերլուծություն, խորհրդակցություն աշխատակիցների և շահագրգիռ կողմերի հետ, Էթիկայի կանոններ, չգրված ընդունված Էթիկայի կանոններ</p>	<p>Արժեքների վրա հիմնված բարեվարքության ուսուցանում, բարեվարքության հնտեգրումը առօրյա աշխատանքում (օրինակ՝ հայտարարություն բարեվարքության քաղաքականության մասին՝ հաղորդակցություն ներքին և արտաքին խողովակներով), ղեկավարության օրինակելի վարքագիծ, խորհրդատվություն և ուղղորդում բարեվարքության հարցերով</p>	<p>Բարեվարքության երկընտրանքների հետազոտության մեթոդներ, բարեվարքության երկընտրանքների և հարցերի ոչ պաշտոնական փորձարկումներ աշխատակիցների շրջանում</p>	<p>Ոչ պաշտոնական պատժամիջոցներ</p>
<p>Փոխլրացնող</p>		<p>Պարգևատրումների և առաջխաղացման համակարգերի արդարացիության գնահատում, գնումների պատշաճ ընթացակարգեր, պայմանագրերի կառավարում և վճարումներ, անձնակազմի կառավարման միջոցառումներ (օրինակ՝ բարեվարքությունը որպես ընտրության, գնահատման և աշխատանքային առաջխաղացման չափորոշիչ), ֆինանսական կառավարման միջոցառումներ (օրինակ՝ երկու բանալի, ֆինանսական հսկողություն), տեղեկատվական հսկողության միջոցառումներ (օրինակ՝ ավտոմատված տվյալների բազայի պաշտպանություն), որակի կառավարման միջոցառումներ (օրինակ՝ որակի գնահատման գործիքի վերանայում)</p>	<p>Ներքին հսկողություն և աուդիտ Արտաքին հսկողություն և աուդիտ</p>		

ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆԸ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐՈՒՄ

Անձնակազմի կառավարման բաղադրիչը պարունակում է մի շարք կարևոր գործիքներ, որոնք նախատեսված են նրանց համար, ովքեր մշակում են բարեվարքության կառավարման համակարգը՝ վերլուծելով «ՄԴ շրջափուլի» համար տարբեր մատչելի գործիքակազմերը (համալրում, վերապատրաստում, պաշտոնի բարձրացում և աշխատանքից ազատում), որպեսզի գնահատեն, թե որքանով են նրանք աջակցում բարեվարքության կառավարման համակարգի ավելի լայն նպատակներին, մասնավորապես.

- **«Բարեվարքություն, որի մասին շեշտվում է համալրման փուլում.** Արդյո՞ք նշվել են կազմակերպության արժեքները և չափանիշները աշխատանքի ընդունման փուլում:
- **Բարեվարքությունը որպես ընտրության փուլի չափորոշիչ.** Արդյո՞ք ընտրության գործընթացում իրականում հաշվի է առնվել բարեվարքությունը՝ որպես չափորոշիչ» [4, էջ 43]:

Լայնորեն քննարկվում է այն հարցը, թե արդյոք հնարավոր է գնահատել բարեվարքությունը անհատական մակարդակում և ինչ արժեք կունենա այդ գնահատականը ապագա վարքագիծը կանխատեսելու համար: Անկասկած, գնահատման մակարդակի և ընտրության համար կիրառվող մեթոդների տեսակները մեծապես կախված կլինեն գործառույթի տեսակից և կազմակերպության տեսակից: Գոյություն ունեն մի քանի բավականին միջամտող մեթոդներ, որոնք կարող են օգտակար լինել առանձնապես զգայուն գործառույթներ կատարող անձանց համար (օրինակ՝ պայմանագիր պատրաստող ծառայող, ոստիկան), բայց դրանք կարող են նաև բացասական ազդեցություն ունենալ ղեկավարության և ապագա աշխատակիցների փոխադարձ վստահության վրա:

Ստորև ներկայացված են թափուր պաշտոնների հավակնորդների շրջանում բարեվարքությունը գնահատելու մի քանի նոր մեթոդներ

- Վերստուգել թեկնածուի կողմից պատրաստված դիմումը, որը կցված է նրա աշխատանքային կենսագրությանը (ստուգեք տեղեկանքները, խնդրեք ներկայացնել վկայականների/դիպլոմների և այլ փաստաթղթերի բնօրինակները)։
- Ստուգել թեկնածուի մասին տվյալները, մասնավորապես՝ ոչ պատշաճ վարվեցողության հետ կապված նախկին միջադեպերը և պարզեք ինչպիսին են դիմողի կենցաղային պայմանները։
- Աշխատանքի ընդունվելու համար անցկացվող հարցազրույցի ժամանակ ստուգել բարոյական դատողություններ կատարելու նրա կոմպետենցիաները, օրինակ՝ հարցնելով, արդյոք թեկնածուն երբևէ ունեցել է էթիկական երկընտրանքի խնդիր և ինչպես է այն լուծել կամ հարցրեք, ինչպես նա կվարվի հիպոթետիկ երկընտրանքի դեպքում, որը բնորոշ է տվյալ աշխատանքի համար։
- Թեկնածուին տալ բարեվարքության մասին հարցեր պարունակող հարցաթերթիկ։
- «Բարեվարքություն թեստավորում»։ Դրդեք, որ թեկնածուն իրեն պահի էթիկայի կանոններին հակառակ և գնահատեք, թե ինչպիսին է արձագանքը։

Ինչ վերաբերում է բարեվարքությունը գնահատելուն/չափելուն, ապա պետք է սահմանել, թե ինչը պետք է գնահատել/չափել՝ գնահատման/չափման մեթոդները սահմանելուց հետո: «Ինչ» ասելով կարելի է ենթադրել մի շարք արժեքներ, որոնք ակնկալվում է հնարավոր թեկնածուից, որպեսզի նա հավակնի ազնիվ, պատասխանատու, բարեվարք, մոտիվացված հանրային ծառայողի/քաղծառայողի պաշտոնի համար: Այսպիսով, անհրաժեշտ է պատասխանել երկու տեսակի հարցերի՝ ինչպես սահմանել էթիկական կոմպետենցիաները, որոնք կարելի է գնահատել և ինչպես չափել դրանք:

Պետական հատվածում մշակվել են կոմպետենցիաների վրա հիմնված գնահատման համակարգեր, որոնք թույլ են տալիս կատարել արդար գնահատում: Մակրո մակարդակում կազմակերպությունները անց են կացնում բարեվարքության թեստեր՝ հնարավոր ապակառուցողական աշխատակիցներին բացառելու համար:

Գրականության մեջ առանձնացվում են բարեվարքության թեստերի երկու տեսակներ՝ *բաց և փակ (հիմնված անձնային հատկանիշների վրա)*: Բարեվարքություն բաց տեսակի թեստերը կիրառվում է անհատի նախկինում ցուցաբերած վարքի մասին ուղիղ հարցերի միջոցով (ստի դեդեկտորի/պոլգիգրաֆի սկզբունքով), ներառյալ այնպիսի հարցերի, որոնք միանշանակորեն չափում են հակաարդյունավետ աշխատանքային վարքագիծ (ՀԱՎ) ցուցաբերելու միտումը: Մինչդեռ «փակ թեստերում՝ ընդհակառակը, ընդգրկված են անհատական հատկությունների վրա հիմնված հարցեր, որոնք վերաբերում են ատիպիկ վարքագծին կազմակերպություններում» [1, էջ 37]:

Անհատական հատկությունների վրա հիմնված կամ փակ կամ քողարկված նպատակներ հետապնդող թեստերը սերտորեն կապված են տիպային անհատական թեստերի հետ: Անձնական հատկությունների վրա հիմնված թեստերից են Անձնակազմի արձագանքման ձևաթուղթը (ԱԱՁ/PRB), Աշխատակցի վստահելիության ցուցանիշը (ԱՎՑ/ERI) և Անձնակազմի որոշումները, Մասնագիտական աշխատանքային ստաժը (PDI-EI): ԱԱՁ-ը բաղկացած 84 կետերից, որոնցով գնահատվում է աշխատանքային միջավայրում աշխատակցի կողմից հակաարդյունավետ կամ վստահելի վարքագիծ ցուցադրելու հավանականությունը: Թեստը գնահատում է մարդու ինքնաճանաչումը և տեսակետերը: Անհատական վստահելիության ցուցանիշը բաղկացած է անհատական բարեվարքության մասին 41 և աշխատանքային նախընտրությունների մասին 21 հարցերից: Այն ներառում է 4 ենթա-աղյուսակներ, մասնավորապես՝ բարեկեցության զգացում, սոցիալական միջավայրում ցուցաբերած վարքագիծ, համապատասխանություն սոցիալական նորմերին և ավանդական մասնագիտական նախասիրություններ:

Պետական կառավարման գործընթացում էթիկայի կանոնների/վարվեցողության կանոնների պահպանումը խրախուսելու միջոցներից մեկը բարեվարքություն թեստերն են: Սակայն նման թեստերը կիրառելի են այն դեպքում, երբ աշխատակիցը արդեն զբաղեցնում է որևէ պաշտոն: Թեստում պետք է լինեն հարցեր այն մասին, թե որքանով են «ճառայողի աշխատանքային պայմանները համապատասխանում նրա պաշտոնական պատասխանատվություններին, իսկ թեստը պետք է անցկացնել այնպես, որ մասնակիցները իրենց չզգան թակարդում» [9, էջ 10]:

Խորհուրդ է տրվում բարեվարքության թեստերը օգտագործել նաև աշխատակիցների ընտրության գործընթացի ժամանակ:

Պրակտիկ մասնագետները, հատկապես ՄՌ մասնագետները, թեստերն օգտագործելիս պետք է հասկական, թե արդյոք դրանցով հնարավոր է չափել վարքագծային այնպիսի հատկությունները, ինչպիսին են ազնվությունը և բարեխղճությունը:

Բարեվարքությունը գործնականում կիրառելու մեկ այլ կարևոր պայման է հստակ ձևակերպված *աշխատանքի նկարագրությունների առկայությունը*՝ «աշխատանքի նկարագրությունները սահմանագծում է առաջադրանքները և պատասխանատվությունները և այդպիսով օգնում խուսափել երկիմաստություններից, որոնք կարող են հանգեցնել բարեվարքության կանոնների խախտումների: Այդուհանդերձ, չափազանց մանրամասն պատրաստված աշխատանքի նկարագրությունը կարող է նվազեցնել գործողությունների ազատությունը և ողջամիտ բարոյական որոշումներ կայացնելու կոմպետենցիան:

Կատարողականի կառավարման կամ կատարողականի գնահատման համար ՏՀԶԿ-ի Շրջանակային փաստաթղթում առաջարկվում է բարեվարքության թեման քննարկել այն դեպքերում, երբ վերադասը և աշխատողը որոշում են, թե ինչ նպատակներ ու խնդիրներ են ընդգրկվելու Անհատական կատարողականի պլանում կամ աշխատողի աշխատանքային պլանում: Բարեվարքության թեման այդ մակարդակում քննարկելը կարող է ծառայել որպես հոյակապ գործիք բարեվարքության հարցերի քննարկումը կառուցակարգելու համար: Ընդհանրապես, Շրջանակային փաստաթուղթն առաջարկում է բարեվարքությունը ներառել որպես չափորոշիչ Աշխատակիցների *գնահատման և առաջխաղացման* մեջ:

Բարեվարքությունը՝ որպես աշխատակիցների գնահատման և առաջխաղացման չափորոշիչ.

Բարեվարքությունը՝ որպես գնահատման և առաջխաղացման չափորոշիչ ընդգրկելով, ղեկավարությունը որոշակի ազդանշան է ուղարկում այն մասին, որ կարևորում է բարեվարքությունը, ինչը մեծացնում է շանսերը, որ աշխատակիցները

նույնպես կարևոր կհամարեն բարեվարքությունը և կցուցաբերեն համապատասխան վարքագիծ: Անշուշտ, խիստ կարևոր պայմաններից մեկն այն է, որ աշխատակիցները գնահատումն ընկալեն որպես արդար կերպով իրականացված գործընթաց: Երբեմն հեշտ չէ ապահովել արդար գնահատման ընկալումը, հատկապես այն գործառույթների մասով, որոնք իրականացվում են հանրության հետ ուղիղ շփումներ ունեցող պաշտոնյաների կողմից («ցածր պաշտոնների զբաղեցնող»), ովքեր ենթադրում են, որ իրենք ունեն գործողությունների մեծ ազատություն և հաճախ գործածում են այն առանց վերահսկողության:

Բարեվարքությունը որպես կոմպետենցիա կոմպետենցիաների կառավարման համակարգում.

Պետական հատվածի կազմակերպությունները, որոնք իրենց անձնակազմի կառավարման շրջանակներում կիրառում են կոմպետենցիաների կառավարումը՝ որևէ ձևաչափով, որպես կարևոր կոմպետենցիաներ պետք է ներառեն նաև բարեվարքության ասպեկտները: Քարսինզը (2001) խոսում է «բարոյական կոմպետենցիայի» մասին՝ դա նկարագրելով որպես «առաջադրանքները համարժեքորեն և խնամքով կատարելու կարողություն և պատրաստակամություն, հաշվի առնելով հարցին առնչվող բոլոր շահերը, որոնք հիմնված են գործին առնչվող փաստերի ողջամիտ գնահատման վրա» [9, էջ 44]:

ՏՀԶԿ-ի Շրջանակային փաստաթուղթը նախազգուշացնում է, որ բարեվարքություն ապահովելու համար բավարար չէ միայն սահմանել արժեքները և կանոնները: Անհրաժեշտ է ուղղորդել դեպի բարեվարքություն: Ինչպե՞ս է հնարավոր ուղղորդել և ուսուցանել կազմակերպության անդամներին, որպեսզի նրանք իմանան, թե ինչ է ակնկալվում իրենցից՝ բարեվարքության առումով և մոտիվացված լինեն համապատասխան ձևով գործելու համար: Հիշյալ շրջանակային փաստաթղթում ընդգծված է ղեկավարության օրինակելի վարքագծի կարևորությունը. «Իրենց սեփական վարքագծի միջոցով ղեկավարները կարևոր ուղերձ են ուղարկում այն մասին, թե ինչն է ընդունելի և ինչը՝ անընդունելի, և դա առնվազն այնքան կարևոր է, որքան պաշտոնական հաղորդագրությունը» [9, էջ 44]:

ՏՀԶԿ-ի Շրջանակային փաստաթուղթը առաջարկում է կանոնավոր կերպով գրուցել աշխատակիցների հետ էթիկական երկընտրանքների մասին: Առաջարկվում է կազմակերպել աշխատաժողովներ կամ այսպես կոչված երկընտրանքային հարցերով նիստեր՝ պարզելու համար, թե որոնք են արժեքները և նորմերը վտանգող իրավիճակները, որ դեպքերում է անհրաժեշտ ընտրություն կատարել մի քանի այլընտրանքների միջև: Ընդհանուր առմամբ, բարեվարքության կառավարման համակարգը բարեվարքության հարցով առաջարկում է երկու տեսակի դասընթացներ՝ կանոնների վրա հիմնված և արժեքների վրա հիմնված: Կանոնների վրա հիմնվածի ժամանակ դասընթացավարը բացատրում է, թե ինչ է ակնկալվում կազմակերպության անդամներից՝ ըստ օրենքների, կանոնների և կանոնագրքերի և ներկայացնում է դրանք խախտելու հետևանքները: Արժեքների վրա հիմնվածները վերապատրաստման ինդուկտիվ դասընթացներ են, որոնց ժամանակ ավելի շատ խոսում և մտածում են մասնակիցները, իսկ դասընթացավարը հանդես է գալիս միայն որպես վարող, քննարկումներ խթանող անձ [9, էջ 47]:

ՏՀԶԿ-ի Շրջանակային փաստաթուղթը առաջարկում է կազմակերպության ներսում նշանակել հրահանգիչներ, ինչպես նաև ստեղծել կազմակերպության հիերարխիայից որոշ անկախություն ունեցող մի պաշտոնական մարմին, որը գրավոր առաջարկություններ կներկայացնի բարեվարքության հարցերի վերաբերյալ՝ կազմակերպությունում բարեվարքության համակարգի կառուցակարգման ժամանակ:

Այսպիսով, բարեվարքությունը որպես կոմպետենտություն ընդգրկելուց և անձնակազմի տարբեր գործելակարգերում արմատավորելուց բացի, կարևոր է հավաստիանալ, որ վերջինս ապահովում է բարեվարքություն, այլ կերպ ասած՝ ապահովում է գործընթացի բարեվարքությունը: «Օգտակար կլինի տարանջատել անձնակազմի կառավարման գործող ընթացակարգերի օբյեկտիվության գնահատումը և այն միջամտությունները, որոնք կապված են բարեվարքությունը անձնակազմի կառավարման գործընթացներում ինտեգրելու հետ (օրինակ՝ բարեվարքության ներառումը որպես աշխատանքի ընդունելու և աշխատակիցների առաջխաղացման չափորոշիչ)»: Անձնակազմի կառավարման ընթացակարգերում արդարությունն ապահովելու համար ՏՀԶԿ խորհուրդ է տալիս ընդգրկել հետևյալը՝

- Ընտրության, առաջխաղացման և կատարողականի գնահատման բաց ընթացակարգերը՝ ապահովելու համար, որ դրանք հիմնված են արժանիքների վրա: Ընտրության ընթացակարգերի թափանցիկությանը կարող են նպաստել, օրինակ, համալրման կարգերի և քաղաքականությունների հրապարակումը, թափուր տեղերի հայտարարությունների մասին իրազեկումը և փաստացի ընտրության ընթացակարգերի մշտադիտարկումը: Նույնքան կարևոր են նաև ընտրության ու առաջխաղացման չափորոշիչների սահմանումը և հրապարակումը.
- ավագ պաշտոնատար անձանց համար գործիքակազմերի մշակումը, որոնք ապահովում են արժանիքների հիման վրա կատարվող նշանակումները, օրինակ, ուսումնասիրվում է թեկնածուների աշխատանքային նախկին ստաժը.
- բավարար և արդար վարձատրությունը.
- կատարողականի և գնահատականների հստակ ցուցանիշների արդար օգտագործումը աշխատակիցների առաջխաղացման մասին որոշումներ կայացնելիս [9, էջ 53]:

ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ ԲԱՂԱԴՐԻՉՆԵՐԸ

«Արդարամիտ անհայրը վարվում է էթիկորեն և հարգալից, ցուցաբերում է բարոյական պարկեշտություն և գործում է բարոյականության սկզբունքներով» [1]:

Բարեվարքությունը կազմված է մի շարք չերևացող մակարդակներից: Հետևողականության տեսանկյունից բարեվարքությունը համարվում է որպես ամբողջական կամ միասնական վարքագիծ և որպես սկզբունքների և արժեքների հետևողականության ու հաջորդականության դրսևորում: Բարեվարքության նման սահմանումը ենթադրում է, որ բարեվարքություն ցուցաբերող մարդը անկոտրում է, հաստատական և ինչ-որ իմաստով անհաղորդ է հասարակության ճնշումներին: Հեղինակը նշում է նաև, որ այս սահմանման համաձայն, բարեվարքություն ունեցող անձը հանրային տեսակետի ճնշման տակ փոխզիջումների չի գնա իր բարեվարքության

հարցով և կհետևի բարոյական չափանիշներին՝ անկախ հանգամանքներից: Հղում անելով Ջորջին և Սիմսին (2007), «բարեվարքությունը առաջանում է, երբ ինտեգրում եք Ձեր կյանքի բոլոր ասպեկտները, որպեսզի կարողանաք հավատարիմ մնալ ինքնեդ Ձեզ ցանկացած միջավայրում»: (Բարեվարքությունը՝ որպես ամբողջականության գաղափար, վերաբերում է բարեվարքությանը՝ որպես ընդհանուր առմամբ վարքագծի հետևողականություն ժամանակի մեջ ու իրավիճակներում» [1, էջ 31]:

Էթիկական բարեվարքություն ունեցող աշխատակիցների բնութագրերը ուսումնասիրելիս տպավորություն է ստեղծվում, որ նրանք ավելի ուսցիոնալ ու բարոյական, ճշմարտախոս, անկախ ու արդար են իրենց որոշումների կայացման մեջ: Այդ հիմնավորումը կարելի է ճիշտ համարել, որովհետև էթիկական բարեվարքության տեր անձը գիտակցում է, որ էթիկական արժեքներով, օրինակ՝ ազնվությամբ առաջնորդվելը, ի վերջո կհանգեցնի ինքնագնահատականի բարձրացման և երկարաժամկետ բարեկեցության:

Քաղճառայությունում հանրային ծառայողների բարեվարքությունը պետք է արտացոլի հանրային ծառայության փիլիսոփայության հիմքում ընկած սկզբունքները՝ հանրության հավատ, հանրային վստահություն և համայնքի ընդհանուր բարիքների ավելացում [7, էջ 30]:

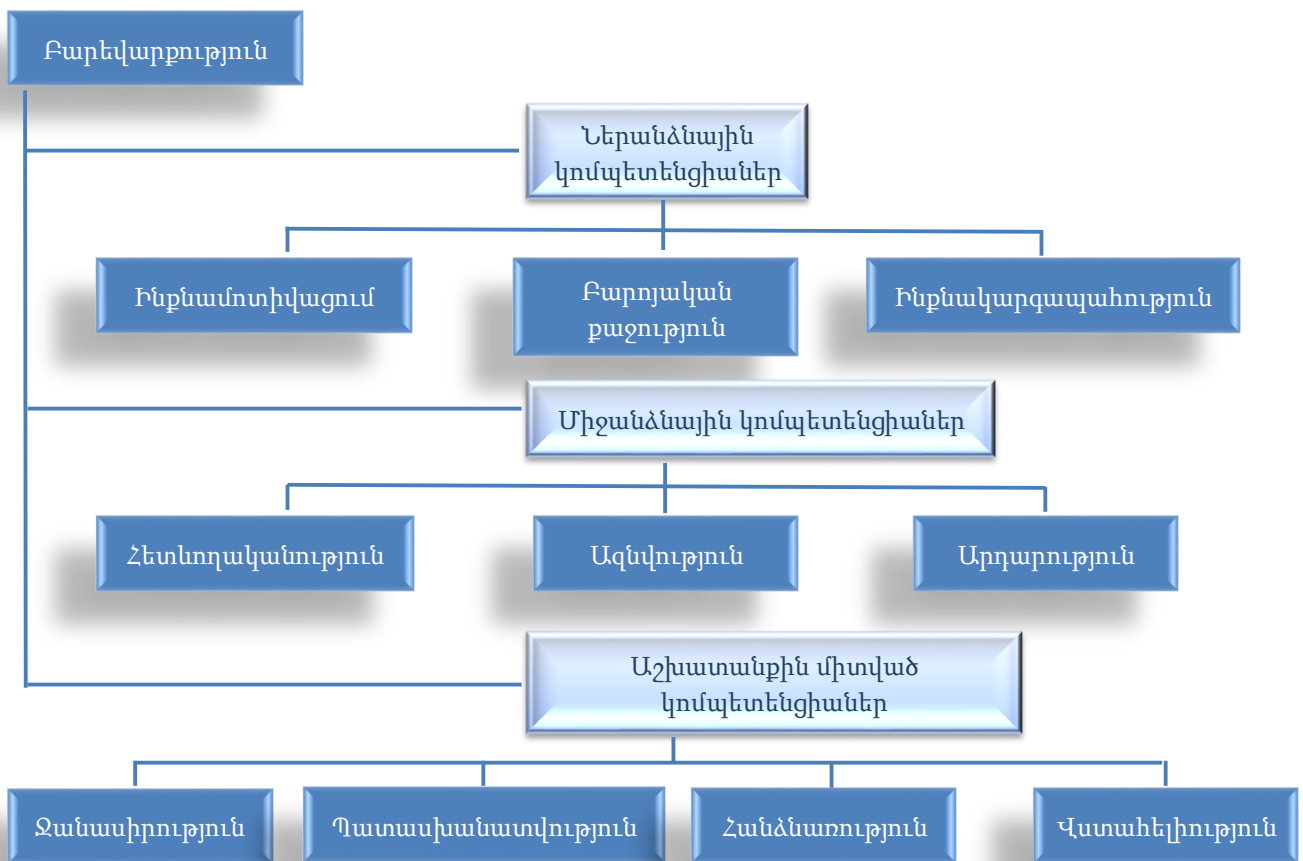
Բարեվարքությունը որպես կոմպետենցիա դիտարկելու հարցի մասին հետաքրքիր ուսումնասիրություն է կատարել Էնթոնի Բարնարդը Հարավային Աֆրիկայի համալսարանից: Իր ուսումնասիրության մեջ նա փորձել է որակական մոտեցման միջոցով տարբերակել բարեվարքության հատկանիշները աշխատավայրում: Այս ուսումնասիրության հիմքում ընկած են հետևյալ հարցերը՝ 1. Որո՞նք են բարեվարքության վարքագծային դրսևորումները աշխատանքային միջավայրում: 2. Արդյո՞ք կարելի է կազմել բարեվարքություն բաղադրիչների իմաստալից հայեցակարգ աշխատանքային միջավայրի համար [5, էջ 2]:

Մի շարք կառուցվածքային հարցազրույցների միջոցով հավաքվել ու վերլուծել են տվյալներ և կազմվել է վերջնական տեսական մոդելը: Արդյունքները նույնականացնում են վարքագծերը արտացոլող տասը կատեգորիաները, որոնք կարող են համարվել որպես բարեվարքության հետևողական դրսևորումներ՝ ինքնամոտիվացիա, բարոյական

քաջություն, ինքնակարգապահություն, հետևողականություն, ազնվություն, արդարություն, ջանասիրություն, պատասխանատվություն, հանձնառություն և վստահելիություն: Այնուհետև դրանք տեղադրվել են կոմպետենցիաների երեք մեծ խմբերում՝ ներանձնային, միջանձնային և աշխատանքին միտված բարեվարքության կոմպետենցիաներ, ինչպես ներկայացված է ստորև [5, էջ 4]:

Գծապատկեր 1

Բարեվարքության կոմպետենցիաների երեք խմբերը



Ներանձնային կարողություններ.

Ներանձնային մակարդակում դրսևորվում են բարեվարքությանն առնչվող երեք կարողություններ՝ ինքնամոտիվացիա, բարոյական քաջություն և ինքնակարգապահություն:

Ինքնամոտիվացիա. Հետազոտության մասնակիցները ինքնամոտիվացիայի մասով նշեցին, որ դա մի հատկանիշ է, որը սերտորեն առնչվում է բարեվարքության հետ: «Եթե ամփոփելու լինենք, ապա պետք է նշենք, որ նպատակներին հասնելու, դրանց համառորեն հետամուտ լինելու և բարդությունները հաղթահարելու, հանձնառությունները կատարելու և կատարողականի չափանիշները բավարարելու և ակնկալիքներն արդարացնելու կամ նույնիսկ գերակատարելու ինքնամոտիվացիան բարեվարքության կարևոր կատեգորիա է» [5, էջ 3]:

Բարոյական քաջություն. «Բարոյական քաջությունը այն է, երբ մարդը ապրում է իր համոզմունքներին հավատարիմ մնալով: Ըստ էության բարոյական քաջությունը սահմանվում է որպես մարդու համոզվածությունը իր արժեքներում, համոզմունքներում և սկզբունքներում, որոնք դրսևորվում են պատշաճորեն ու բարձրաձայնվում հաստատակամորեն» [5, էջ 4]:

Ինքնակարգապահություն. Բարեվարքության համատեքստում ինքնակարգապահությունը արտացոլում է գործերը կատարելու, ջանասիրաբար աշխատելու և գայթակղություններին չտրվելու ինքնահսկողության կարողությունը: Հետևաբար, բարեվարքության տեսանկյունից ինքնակարգապահությունը նկարագրվում է որպես կյանքում անձնական նորմերին (այդ կանոնները կարող են լինել աշխատասիրությունը կամ կրոնական/բարոյական ընդհանուր սկզբունքները) հետևելը և իր զգացմունքները և վարքագիծը վերահսկելը:

Միջանձնային կարողություններ.

Բարեվարքությանն առնչվում են միջանձնային երեք կարողություններ, որոնք դրսևորվում են այլ մարդկանց հետ փոխհարաբերություններում: Դրանք են՝ *հեղինակականություն, ազնվություն և արդարացիություն:*

Հետևողականություն. Այս առումով բարեվարքությունը կարելի է ավելի կոնկրետ նկարագրել որպես հետևողականություն խոսքի և գործի միջև:

Ազնվությունը ճշմարտություն ասելն է: «Ակնհայտ է, որ բարեվարքությունը սահմանափակվում է այն ժամանակ, երբ մարդը միտումնավոր կերպով, հաճախակի կամ հետևողականորեն չի ցուցաբերում ազնվություն, և ինձ համար բարեվարքության

բացակայությունը իրականում նույնն է, ինչ անազնվությունը...»[5, էջ 6]: «Ազնվությունը դրսևորվում է թափանցիկ և բաց հաղորդակցության մեջ, հետևաբար ներառում է մարդկանց պրոակտիվ ձևով տեղեկություններ հաղորդելը, դրանց փոխանցումը, ճշմարտություն ասելը և մտադրությունների մասին հայտնելը:

Ազնվության հետ մեկտեղ ընդգծվում է «բարեխղճություն» հասկացողությունը՝ հակաարդյունավետ աշխատանքային վարքագիծը կանխելու նպատակով իրականացվող փաստերի ուսումնասիրության շրջանակում: «Հավատում են, որ բարեխղճ անհատները գործում են պատշաճորեն, վստահելի և հետևողական են իրենց գործողություններում: Նրանք արժևորում են նորմերը, սկզբունքները և կանոնները: Ուստի, անհատները, ովքեր բարեխղճ ու ազնիվ են, ցուցաբերելու են էթիկական բարեվարքություն և, այդպիսով, ձեռնպահ են մնալու հակաարդյունավետ աշխատանքային վարքագիծ որդեգրելուց:

Բարեխղճությունը պարունակում է նկարագրիչներ, ինչպիսիք են՝ հետևողականություն, ինքնահսկողություն, վստահելիություն ու կարգապահություն: Հետևաբար ողջամիտ կլինի նշել, որ «բարեխղճությունը» առնչություն է ունենալու խոսքերի և գործերի հետևողականությանը:

Արդարացիություն նշանակում է վարվել արդարացիորեն և անաչառորեն բոլորի նկատմամբ: «Որոշումները համարվում են արդար, եթե դրանք կայացվել են օբյեկտիվորեն, հիմնված են թափանցիկ սկզբունքի կամ փաստի վրա, չկա կողմնակալության որևէ ապացույց» [5, էջ 6]:

Աշխատանքին միտված կոմպետենցիաներ. Կոմպետենցիաների այս խմբում ներառվել է ջանասիրությունը, պատասխանատվությունը, հանձնառությունը և վստահելիությունը՝ որպես աշխատանքի վայրում բարեվարքությանն առնչվող կարևոր վարքագծեր:

Ջանասիրությունը ներառում է բարեխղճության և աշխատասիրության կոմպետենցիաները: Մասնակիցների նկարագրություններում ջանասիրությունը հաճախ վերագրվել է բարեվարքություն ունեցող անձանց: Բարեվարքություն ունեցող անձը հիշատակվել է որպես աշխատասեր մարդ: Ինչպես նշում է հեղինակը, «գործադիր տնօրեններից մեկը աշխատասիրությունը կամ ջանասիրությունը համարում է

առանցքային արժեք իր ընկերությունում և բարեվարքություն ունեցող աշխատակիցներին բնութագրում է որպես աշխատասեր մարդիկ»:

Պատասխանատվությունը կարելի է համարել տիպիկ վարքագծային հատկություն: Անշուշտ, պատասխանատվությունը բավականին լայն երևույթ է և եթե փորձենք այն դիտարկել կոմպետենցիաների ցուցանիշի մակարդակում, ապա կարող ենք տեսնել բազմաթիվ առնչություններ այլ կոմպետենցիաների հետ, օրինակ՝ ջանասիրության, հետևողականության և այլն: Նման բնորոշումը թերևս տեղին է, քանի որ «պատասխանատվությունը ենթադրում է պատասխանատու լինել ուրիշների հանդեպ, մտածել ուրիշների վրա սեփական գործողությունների հնարավոր ազդեցության մասին, ինչպես նաև պատասխանատու լինել կազմակերպության ռեսուրսների պատշաճ օգտագործման համար»: Պատասխանատվությունը բնութագրվում է որպես բարեվարքության կոմպետենցիա, որն արտացոլվում է «այն մոտեցման մեջ, թե ինչ է մտածում անհատը կազմակերպությունում և թիմում իր ունեցած դերի, ինչպես նաև ուրիշների վրա իր ազդեցության մասին» [5, էջ 7]:

Հանձնառությունը ենթադրում է հավատարիմ լինել տրված խոստումներին և ցուցաբերել հետևողականություն դրանց հարցում, հարգել սեփական համաձայնությունները, պարտավորությունները և աշխատանքային պարտականությունները: Հետազոտության մասնակիցները համարում են, որ հանձնառությունն ընդգրկում է առաջադրանքը ավարտին հասցնելու, սեփական պարտականությունները, պատասխանատվությունները ու խոստումները կատարելու և սեփական արժեքներին ու համոզմունքներին հետևելու հաստատական դիրքորոշում: «Հանձնառությունը նշանակում է դրսևորել չնահանջելու դիրքորոշում՝ քանի դեռ անձը չի հասել իր կողմից սահմանված նպատակներին»: Հանրային ծառայողների բարեվարքությունն առկա է մի քանի հիմնական հանձնառություններում: Առաջինը տվյալ պաշտոնը զբաղեցնելու համար պահանջվող մասնագիտական գիտելիք ունենալու հանձնառությունն է, իսկ երկրորդը՝ «օրենքի և կառավարության պաշտոնական քաղաքականության կենսագործման հանձնառությունն է, նույնիսկ այն դեպքում, երբ տվյալ պաշտոնյան անձամբ դեմ է դրանց» [2, էջ 357]:

Վստահելիություն (հուսալիություն) կոմպետենցիան վերաբերում է վստահելի և հուսալի լինելուն: Վստահությունը կապվում է բարեվարքության հետ, մասնավորապես այն ուսումնասիրություններում, որոնք վերաբերում են ղեկավարների բարեվարքության մասին աշխատակիցների ընկալումներին: «Բարեվարքությունը դրսևորվում է այն ժամանակ, երբ մարդիկ վստահելի են և դրա հիման վրա կարելի է վստահ լինել, որ նրանք կկատարեն իրենց հանձնառությունները» [5, էջ 7]:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Du Toit, Danielle. (2015) *Development of an Ethical Integrity Test*, Thesis, Stellenbosch University:
2. Dobel, J. Patrick (1990) *Integrity in the Public Service*, Public Administration Review:
3. Huberts, L.W.J.C (2018) Integrity: What it is and Why it is Important, Public Integrity, <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>:
4. OECD Documents (2009) *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*, Gov/OGC/GF (2009)1:
5. Barnard, Antoni (2015) *The Competencies of Integrity*, Journal of Psychology, Africa:
6. Ssonko , David K.W. (2010) *Ethics, Accountability, Transparency, Integrity and Professionalism in the Public Sector: the Case of Uganda*, Presentation at the Enhancing Professionalism of Human Resource Management in the Public Service in Africa- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan038789.pdf>:
7. Suwaj , Patricia J. , Rieger, Hans (2009) *NISPACEE: Public Integrity: Theories and Practical Instruments*; **A. Androniceanu**, Chapter 2- ppg.25-42:
8. Hubert, Leo.W.J.C & Hoekstra, Alain (2016) *Integrity Management in the Public Sector The Dutch Approach*; www.integriteioverheid.nl:
9. Whitton, Howard (2001) *Transparency International: Implementing Effective Ethics Standards in Government and the Civil Service*; <https://www.oecd.org/mena/governance/35521740.pdf>:
10. Lewis, C.W&Gilman, S.C (2005) *The Ethics Challenge in Public Service. A Problem-Solving Guide*, Second Edition. Accessible at www.josseybass.com:
11. Cambridge Advanced Learner's Dictionary, fourth edition