



Open Society Foundations - Armenia

**Միջ-կարիերային ճգնաժամը
կրթված հայ երիտասարդության
շրջանում**

Երևան 2013

This study was made possible through the full support of Open Society Foundations – Armenia’s Policy Fellowship Program Initiative, grant number No. 18162.

Ideas, thoughts, and arguments presented in the paper are the sole expression of the author’s views and do not reflect those of Open Society Assistance Foundations – Armenia.

Սույն հետազոտությունը հնարավոր է դարձել Բաց հասարակության հիմնադրամներ - Հայաստանի ամբողջական ֆինանսական օժանդակության շնորհիվ՝ քաղաքականության կրթաթոշակներ նախաձեռնության ծրագրի շրջանակներում, դրամաշնորհ No. 18162.

Հորվածում տեղ գտած վերլուծություններն արտահայտում են հեղինակի տեսակետը և կարող են չհամընկնել Բաց հասարակության հիմնադրամներ - Հայաստանի դիրքորոշումների ու տեսակետների հետ:

Բովանդակություն

Նախաբան	4
Գլուխ 1: Ի՞նչ է միջկարիերային ճգնաժամը և ինչո՞վ է այն դրսևորվում	6
Գլուխ 2: Միջկարիերային պրոֆեսիոնալների փոփոխվող աշխարհը	19
Գլուխ 3: Միջկարիերային պրոֆեսիոնալների հիմնական խնդիրները Հայաստանում	32
Առաջարկություններ և եզրակացություններ	39

Նախաբան

Հայ երիտասարդության շրջանում օրեցօր առավել խորանում են ճգնաժամային երևույթները, որոնք կապված են աշխատանքից կամ աշխատավարձից չբավարարված լինելու, նոր մարտահրավերներ, նոր աշխատանքային ու պրոֆեսիոնալ բարձրունքներ հաղթահարելու և այլ գործոնների հետ: Աշխատաշուկայի սղությունը և գիտելիքների հիման վրա չձևավորվող աշխատաշուկան հնարավորություն չեն տալիս բարձրագույն կրթություն ստացած երիտասարդներից շատերին իրացնել իրենց հնարավորությունները, գտնել իրենց գիտելիքներին համապատասխան աշխատանք կամ ունենալ հնարավորություն բարձրանալու կարիերային սանդուղքով և համարժեքորեն վարձատրվելու: Խնդիրն առավել է խորանում, երբ այդ երիտասարդներից շատերը կրթություն են ստացած լինում արտերկրի լավագույն համալսարաններում ու որոշ ժամանակ անց հայրենիքում ապարդյուն ջանքեր թափելուց հետո, որոշում են կայացնում աշխատանքի անցնել արտասահմանյան որևէ երկրում ու լքում են Հայաստանը և հաստատվում որևէ այլ երկրում:

Թվում է, թե աշխատաշուկայի կարգավորման օրենքներով ու մրցակցային սկզբունքներով լիովին ընդունելի պետք է լինի աշխատանքային միգրացիան ու ուղեղների հոսքը: Այնուհանդերձ, երբ հաշվի ենք առնում, որ Հայաստանը ռեսուրսներից զուրկ երկիր է ու նրա հիմնական ռեսուրսը ընդունված է համարել ինտելեկտուալ պոտենցիալը, ապա ենթադրելի է, որ ուղեղների արտահոսքը Հայաստանի զարգացման համար ունենում է ավելի բացասական ազդեցություն, քան տարբեր տեսակի ճգնաժամերը ու պատերազմը: Այս տեսանկյունից ուղեղների արտահոսքն ուղղակի կապված է բազմաբնույթ ճգնաժամերի հետ ու նմանատիպ խնդիրների չգիտակցումը կարող է հանգեցնել անդառնալի հետևանքների երկրի հետագա զարգացման համար:

Միջկարիերային ճգնաժամ ունեցող ու հետագայում այլ երկրներում հաստատվող հայ երիտասարդներից շատերը կորցնում են կապը երկրի համապատասխան հաստատությունների հետ և չեն կարողանում գոնե հեռվից իրենց

նպաստը բերել հայրենիքի զարգացմանը: Այնինչ, եթե նույնիսկ հնարավոր էլ չէ խուսափել հայ կրթված երիտասարդ մտքերի արտահոսքից, ապա ցանկության դեպքում հնարավոր է ապահովել նրանց կապը հայրենիքում գործող համապատասխան հաստատությունների, որի միջոցով նրանք կարող են իրենց նպաստը բերել Հայաստանի զարգացմանը, որի ցանկությունը նրանցից շատերը ունեն, սակայն չունեն հնարավորություն դրա իրագործման համար:

Հետազոտությունը կատարվել է որակական մեթոդաբանության դիրքերից: Խորքային հարցազրույցներ են անցկացվել միջկարիերայի փուլում գտնվող 20 երիտասարդների հետ: Հետազոտության ժամանակ կատարվել է ոլորտում առկա գրքերի վերլուծություն¹, քննարկում, ինչպես նաև մամուլի որոշ հարցազրույցների վերլուծություն:

¹ Worthing L. Marcia, Buck A. Charles; *Escape the Mid-Career Doldrums*, New Jersey, 2008; Robbins Alexandra, Wilner Abby, *Quarterlife Crisis*, New York, 2001; Macko Lia, Rubin Kerry, *Midlife crisis at 30*, US, 2004.

Գլուխ 1: Ի՞նչ է միջկարիերային ճգնաժամը և ինչո՞վ է այն դրսևորվում

Վերջին տարիներին Հայաստանից մեծ թափ ստացող արտագաղթը հետազոտողների կողմից ուսումնասիրվում է հիմնականում սոցիալական ու տնտեսական գործոնների ենթատեքստում և անտեսվում է կրթված երիտասարդների շրջանակներում մեծ տարածում գտած միջկարիերային ճգնաժամը, դրա առաջացման գործոններն ու դրա հնարավոր հետևանքները երկրի հետագա զարգացման համար: Այս տեսանկյունից պատահական չէ, որ որոշ երկրներ (Կանադա, Ռուսաստան) Հայաստանում գործող իրենց ներգաղթային ծրագրերում հիմնական տեղ են հատկացնում երիտասարդ մասնագետների մասնագիտական ունակություններին ու հմտություններին և հենց այդ չափորոշիչների հիման վրա էլ կազմակերպում այդ մասնագետների ներգաղթին ու շատ հաճախ ապահովում նաև աշխատանքով: Դրանով հանդերձ Հայաստանը զրկվում է բարձրակարգ երիտասարդ մասնագետներից, որոնցից շատերը ներկայացնում են բնական գիտությունները՝ ծրագրավորողներ, ֆիզիկոսներ և այլն:

Երիտասարդ մասնագետների շրջանում տեղի ունեցող միգրացիոն գործընթացների բացատրությունները տարբեր են, սակայն այդ պատճառների շարքում հատուկ ուշադրության արժանի **միջկարիերային ճգնաժամ** կոչված երևույթը, որը շատ երկրներում հանդիպում է 35-43 տարեկան մարդկանց մոտ²: Նման երևույթի պատճառները կարող են թաքնված լինել ցածր աշխատավարձից մինչև կյանքի իրական փոփոխությունների անհրաժեշտությունը: Կարիերայի փոփոխություն զգում են երիտասարդներից շատերը, սակայն միևնույն ժամանակ նրանք ունենում են վախի, կասկածի փորձառություն, որ փոփոխությունները կտան սպասված արդյունքը, ինչպես նաև որ այն դրական ազդեցություն կունենա իրենց ընտանիքի ապագայի վրա: Այնուհանդերձ, տարեց տարի ավելանում է այն մարդկանց թիվը, ովքեր, հաղթահարելով իռացիոնալ վախը, ձեռնարկում են քայլեր, որոնք միտված են իրենց կյանքը գլխիվայր ու անդարձ փոխելուն:

² See Robert T. Golembiewski, Mid-life transition and mid-career crisis: A special case for individual development, Public administration review, May/June, 1978.

Միջկարիերային ճգնաժամը կարելի է համարել ժամանակակից պայմանների թելադրանքով պայմանավորված երևույթ կամ արդյունք: Արագ փոփոխվող աշխարհում, ինչպես նաև բարձր տեխնոլոգիաների աննախադեպ աճով պայմանավորված մարդկանց պահանջներն իրենց կյանքից ու կարիերայից օրեցօր ավելանում են: Մարդիկ ցանկանում են ոչ միայն լավ կարիերա ունենալ, այլ նաև լավ հանգիստ կազմակերպել, ունենալ բարենպաստ սոցիալական կյանք, գեղեցիկ առաձևատուն և այլն: Այս պահանջների չբավարարումն առաջացնում է կյանքից դժգոհություն, աշխատանքից չբավարարվածություն, ինքնաչիրացման զգացողություն ու անկարողություն որոշելու սեփական կարիերան ու ճակատագիրը:

Հայաստանում շատ երիտասարդներ սկսում են իրենց աշխատանքը շատ վաղ փուլում, ինչը արդեն որոշակի տարիներ անց հանգեցնում է հոգեբանական ու պրոֆեսիոնալ լճացման: Այդ պատճառով հայաստանցիներից շատերն իրենց միջկարիերային ճգնաժամը ունենում են երեսուն տարեկան հասկաում, որոշները քառասունից մինչև հիսուն տարեկանն ընկած միջակայքում: Մյուս կողմից այս ճգնաժամին նպաստում է նաև մասնագիտության և աշխատանքի ընտրության ֆենոմենը: Խնդիրը նրանում է, որ երիտասարդներից շատերը հնարավորություն չունեն ոչ միայն իրենց աշխատանքն ընտրելու և սկսում են աշխատել առաջին իսկ հնարավորության պարագայում, այլ նույնիսկ հնարավորություն չեն ստանում ընտրելու իրենց մասնագիտությունը, քանի որ դա շատ հաճախ նրանց փոխարեն անում են իրենց ծնողները կամ էլ պատահականության սկզբունքով հայտնվում են որևէ բուհում կամ ֆակուլտետում, որի մասին չէին էլ մտածել: Այս իմաստով, չնայած թեման ուղղակիորեն չի առնչվում միջկարիերային ճգնաժամին, այդուհանդերձ ավելորդ չէ նշել, որ բարձրագույն կրթության բարեփոխումներն ու յուրաքանչյուր մարդու իր ցանկացած մասնագիտությունը ստանալու հնարավորությունը տալը, կունենա իր ազդեցությունը միջկարիերային ճգնաժամի նվազեցման իմաստով:

Միջկարիերային ճգնաժամը բնորոշ է բոլոր հասարակություններին: Այսպես Հարվարդի Business review ժուռնալում 2006թ. մարտին հրատարակված 7700 ԱՄՆ աշխատողների շրջանում կատարված հետազոտության համաձայն մարդկան 30%-ը աշխատում է 50 և ավել ժամ շաբաթական, 43%-ը սիրում են իրենց աշխատանքը,

33%-ը էներգիայով են լցվում իրենց աշխատանքից, 36%-ը համարում են, որ իրենց աշխատանքում էլ առաջընթաց ունենալ չեն կարող, 40%-ից քիչ մարդիկ զգում են, որ սպառվել են իրենց աշխատանքում: Տարբեր երկրներում կատարված հետազոտությունների արդյունքում մարդկանց մեծ մասն իբրև միջկարիերային ճգնաժամի պատճառ նշել է հետևյալ գործոնները. կարիերային առաջընթացի բացակայություն, կյանքի/աշխատանքի լարվածություն, հմտությունների հնություն, տարաձայնություններ գործատուի հետ, կարիերային հիասթափվածություն և այլն: Միջկարիերային ճգնաժամը տարբեր երկրներում սկսում է 35-43 տարեկան միջակայքում, սակայն Հայաստանում այն առավել վաղ է սկսվում՝ կապված վերը նշված գործոնների և հիմնականում աշխատանքային գործունեությունը վաղ սկսելու հետ: Բացի վերը նշվածից ճգնաժամի պատճառ կարող են հանդիսանալ նաև աշխատանքային գործունեության հենց սկզբից վատ աշխատանքի ընտրությունը, նոր դեկավարի կամ աշխատակցի կողմից սթրեսային պայմանների ձևավորումը աշխատանքում, կազմակերպությունում տեղի ունեցող լուրջ վերակազմակերպման գործընթացները, գործատու արժեքների կամ անձնական արժեքների փոփոխությունը, աշխատանքի վայրում նոր ու ավելի դժվար մարտահրավերների բացակայությունը, ինչը հանգեցնում է երկարաժամկետ մոնոտոնության և այլն:

Կրթված երիտասարդության արտահոսքի մասին խոսում են նաև կառավարության մեջ գտնվող մարդիկ, սակայն համակարգային քայլերի ձեռնարկման առումով տեսնում ենք լուրջ բացթողումներ, քանի որ բուն պատճառների խորքերն այդպես էլ մնում են չհետազոտված: Հաճախ աշխատանքի փոփոխության հնարավորություններ են փնտրում բարձր վարձատրվող երիտասարդները, ինչը ցույց է տալիս, որ միայն աշխատավարձով չէ պայմանավորված միջկարիերային ճգնաժամն ու նոր հնարավորությունների և փոփոխությունների առկայությունը ևս պակաս կարևոր չէ: Արտերկրում կրթություն ստացած և տարիներ Հայաստանում չգտնված երիտասարդներից շատերը այդպես էլ չեն կարողանում հաղթահարել վերադառնալուց հետո առաջացած ճգնաժամը, ինչն ուղեկցվում է ստացած կրթությանը համապատասխան աշխատանք չգտնելու խնդրով ու վերաբերմունքով, ինչի արդյունքում էլ նրանցից շատերը որոշում են կայացնում լքել հայրենիքը ու հաստատվել որևէ արևմտյան երկրում, որտեղ նրանք

բավականին մրցունակ են իրենց կրթությամբ ու պատրաստվածությամբ: Ընդհանուր հիասթափվածությանը գումարվելու է գալիս գործատուների կողմից պատճառ վերաբերմունքի բացակայությունը, ինչպես նաև աշխատանքային կուլտուրայի միջավայրը:

§1.1 Աշխատող-աշխատանք կապի ֆենոմենը

Փոքրիկ հարցախույզը սոցիալական ցանցերով ու ընկերների միջավայրում գալիս է ապացուցելու այն պնդումը, որ օրեցօր առավել խորացող երևույթներից է միջկարիերային ճգնաժամը: Ընդ որում, մարդկանց մի մասը դժգոհ է աշխատավարձից, մյուս մասը աշխատաքից, ինչը իր հերթին բերում է աշխատանքի արտադրողականության պակասի ու վերջիվերջո հանգեցնում աշխատանքից ազատման: Աշխատանքից ազատված շատ մարդկանց մոտ նկատվում է հակառակ միտումը՝ ուրախություն հիասթափվածության փոխարեն, քանի որ նրանք ազատվել են իրենց համար անցկանկալի աշխատանքից, որը նրանք անում էին ինտերցիայի ուժով: Շատ հաճախ աշխատողները երկար ժամանակ մնալով մի աշխատավայրում, սկսում են լճանալ, կառչել աշխատանքից, չդիմել առաջընթացի համար, ինչը վերջիվերջո հանգեցնում է սթրեսի ավելցուկի, աշխատանքից անբավարարվածության ու առաջացնում խնդիրներ գործատուի հետ: Որոշ մարդկանց մոտ աշխատանքի կորուստից առաջացած սթրեսն ու հիասթափվածությունը հաղթահարելուց հետո գալիս է սեփական ուժերը վերագնահատելու, անցած ուղին արժևորելու ու դա նոր ձևով և ուժով օգտագործելու ժամանակը:

Միջկարիերայի փուլում գտնվող պրոֆեսիոնալների համար անհրաժեշտ է սթափ գիտակցությամբ դուրս գալ ինտերցիոն վիճակից, որը վերջիվերջո հանգեցնելու է ճգնաժամի: Հաջորդ փուլում անհրաժեշտ է, որպեսզի նրանք կարողանան վստահություն ձեռք բերել գործողությունների դիմելու համար և հասկանան, որ երբեք ոչ շատ վաղ է և ոչ շատ ուշ նորից սկսելու համար: Իհարկե, կյանքի որոշակի փուլում հաջողությունների հասած մարդկանց համար բավականին դժվար է թողնել ամեն ինչ ու սկսել նորից, սակայն, այն ինչի ականատեսն ենք լինում Հայաստանում, հենց դրա վառ ապացույցն է: Երիտասարդներ, ովքեր Հայաստանում ունեն նորմալ

վարձատրվող աշխատանք, թողնում են ամեն ինչ ու նոր մասնագիտություն ձեռք բերում արևմտյան որևէ նշանավոր համալսարանում՝ իրենց մասնագիտությանից այլ մասնագիտությամբ՝ հեռանկարում ունենալով աշխատանք գտնել որևէ արտասահմանյան հաստատությունում, որտեղ գործում են աշխատանքային այլ հարաբերություններ ու մշակույթ:

Այս իմաստով անհրաժեշտ է վերլուծել, թե հայ իրականության մեջ որոնք են սթրեսային իրավիճակների հանգեցնող հիմնական պատճառները: Պատճառներից առաջինը **աշխատանքային պայմաններն են** կամ աշխատանքի հետ կապված պահանջները, որոնք կարող են լինել շատ ու լինել շատ քիչ, կամ լինել շատ հեշտ կամ շատ դժվար: Աշխատանքային պայմանների բացասական կողմերից է աշխատողին որոշումներ տալու հնարավորությունից զրկելը և նրան միայն արհեստական մեքենայի վերածելը, մյուս կողմից էլ աշխատանքի արդյունքի նկատմամբ անտարբերությունը կամ աշխատանքի նկատմամբ ոչ պատճառ վերահսկողությունը ևս նշվում են որպես հնարավոր սթրեսի պատճառ: Վատ պայմաններն աշխատավայրում, ինչպիսիք են աղմուկը կամ վատ լուսավորությունը, վատ սարքավորումները, աշխատանքի հասնելու դժվարությունները, անքնությունը և այլն, ևս կարող են սթրեսային իրավիճակներ ստեղծել: Հայաստանում, ինչպես աշխարհի շատ երկրներում, մարդիկ շատ դեպքերում ստիպված են լինում անել այնպիսի աշխատանքներ, որոնք չեն համապատասխանում ոչ նրանց մասնագիտական ունակություններին ու հմտություններին, ոչ նրանց ակնկալիքներին ու չեն համապատասխանում նրանց կրթությանը: Այսպիսի պայմանները շատ հաճախ ևս հանգեցնում են սթրեսային իրավիճակների ու պատճառ դառնում միջկարիերային ճգնաժամերի: Սթրեսի հիմնական սիմպտոմները կարելի է բաժանել երեք մեծ խմբերի՝ ֆիզիկական (գլխացավեր, ախորժակի խանգարում, մեջքի ցավ և այլն), հոգեբանական (տրամադրության անկում, մոտիվացիայի պակաս, բարձր զգացմունքայնություն և այլն) և վարքաբանական (ծիւելու և խմելու աճ, ագրեսիա և այլն):

Հաջորդ պատճառը կարելի է մատնանշել աշխատողի պարտականությունների ոչ այնքան հստակ լինելը կազմակերպությունում, այլ կերպ ասած՝ **նրա դերը**

կազմակերպությունում: Խնդիրներ կարող են ծագել ավելորդ ծանրաբեռնվածությունը, իր պարտականությունների հետ կապ չունեցող հանձնարարությունների կատարումը, որակական պահանջները քանակականով փոխարինելը կամ այնպիսի աշխատանքային պահանջների առկայությունը, որոնք հակասության մեջ են մարդու արժեհամակարգին, անձնական համոզմունքներին, անձնական ու պրոֆեսիոնալ ստանդարտներին: Միևնույն ժամանակ կառավարիչներն ու վերահսկողները կարող են պնդել, որ աշխատողը զբաղված է եղել այլ հանձնարարություններով ու չի արդարացրել իրենից կախված սպասելիքները:

Մեկ այլ պատճառ է **կարիերային առաջընթացի բացակայությունը** աշխատավայրում: Եթե աշխատանքում չկա նման առաջընթացի հնարավորություն, ապա մոտիվացիան ընկնում է, աշխատողը սկսում է իրեն անապահով զգալ ու անորոշ: Եթե աշխատողն աշխատում է ֆիքսված ժամկետներով պայմանագրով կամ սպասվում է կազմակերպություն վերաձևավորում ու սահմանափակ են թրեյնինգներն ու առաջընթացի հնարավորությունները, ապա դա կարող է լուրջ ճգնաժամի տեղիք տալ:

Աշխատավայրում բավականին կարևոր է **հարաբերությունները կոլեգաների հետ**, որն աշխատանքային մթնոլորտ ձևավորող հիմնական գործոններից է: Կոլեգաների հետ դրական հարաբերություններն էական նշանակություն ունեն, քանի որ դրական հարաբերությունների դեպքում դրանք կարող են մեղմել աշխատանքի այլ վայրերից եկող սթրեսները, իսկ հակառակ դեպքում՝ ավելի ուժգնացնել դրանք: Դրական հարաբերություններն աշխատավայրում օգնում են բարձրացնել աշխատանքի արտադրողականությունը: Առանձնացված աշխատասենյակը կամ աշխատոճը կարող է խանգարել դրական հարաբերություններ կառուցելուն: Մեկուսացվածությունը միայն ֆիզիկական առումով չէ, քանի որ հնարավոր է լինել միակ տղամարդը կանանց միջավայրում կամ միակ ազգային փոքրամասնության ներկայացուցիչը մեծամասնության միջավայրում:

Աշխատանքին բնորոշ մշակույթը կարող է նոր աշխատողի մոտ դժվարություններ առաջացնել: Տվյալ կազմակերպության մշակույթում կարող է լուրջ

պակաս լինի որոշումների կայացմանը մասնակցությունը, հաղորդակցության ու խորհրդատվությունների պակաս զգացվի կամ չարդարացված սահմանափակումներ ու տույժեր կիրառվեն: Եթե կազմակերպությունում չկան հստակ ֆիքսված կանոններ, ապա նման երևույթները շատ հնարավոր է տեղ գտնեն նոր ձևավորվող աշխատանքային մշակույթում: Եթե կազմակերպությունում բոլոր զգայական հարցերը պետք է հաղթահարվեն անհատապես ու չկա հստակ համակարգ, ապա հավանականությունը մեծ է, որ տվյալ կազմակերպությունում աշխատանքը ավելի սթրեսային է: Մյուս կողմից դրան նպաստող հանգամանք է այն, որ վարքականոնային հարցերը լուծվում են տնօրենի կամ տնօրինության կողմից ու ոչ հստակ սահմանված կանոնակարգով, որը նույնական կարող է լինել բոլորի համար:

Անձնական պատճառները ևս բավականին կարևոր են աշխատանքում: Անձնական պատճառների շարքում կարող են լինել ներընտանեկան լարված պայմանները, անձնական ճգնաժամը, հիվանդությունը, ֆինանսական խնդիրները կամ տարաբնույթ հոգեբանական խնդիրները: Խնդիրներ կարող է հարուցել գերձանրաբեռնվածությունը, երբ մարդն ամբողջովին տրվում է աշխատանքին, կորցնում կապն իրական կյանքի ու կյանքի վայելքների հետ, դադարում ընդմիջումներ անել աշխատանքի ժամանակ, ինչը ժամանակի ընթացքում հանգեցնում է ուժասպառության, էներգիայի կորստի, զգայական անկայունության, անքնության ու երբեմն հանգեցնում ակոհոլի կամ ծխախոտի չարաշահման:

Միջկարիերային ճգնաժամի հանգեցնող հիմնական պատճառների շարքում բոլորը մատնանշում են սթրեսների առկայությունը, որոնք կարող են շատ տարաբնույթ լինել: Ճգնաժամի հաղթահարման լավագույն ձևը պահանջների ու դրանց համապատասխան պատասխաններ գտնելու ունակության դրսևորումն է: Աշխատավայրում պետք է ճանաչել բոլոր այն պատճառները, որոնք կարող են սթրեսի հանգեցնել ու այդ ճանաչողության միջոցով էլ փորձել հաղթահարել դրանք: Մթրեսների մի մասը հնարավոր է հաղթահարել միանձնյա, իսկ մեկ այլ մասը՝ խորհրդակցելով կուլեգաների, ղեկավարների հետ: Մթրեսների հաղթահարման գործում կարելի է մատնանշել հետևյալ ուղիները.

- Լավ հարաբերություններ կոլեգաների հետ, որոնց միջոցով կարելի է ձևավորել աջակիցների ցանց;
- Հիասթափությունների մասին պետք է խորհրդակցել վստահելի մարդու կամ մարդկանց հետ: Սա թուլության նշան չէ, այլ խնդիրները հաղթահարելու լուրջ միջոց;
- Վերաբերվիր կոլեգաների հետ այնպես, ինչպես կցանկանայիք որ ձեզ վերաբերվեին;
- Եղեք հաստատակամ և ասեք ոչ, եթե չեք կարող հավելյալ պարտավորություններ ստանձնել;
- Եղեք ռեալիստ, քանի որ դուք չեք կարող իդեալական լինել բոլոր գործերում;
- Սովորեք հանգստանալ լարված աշխատանքի ժամանակ, դադար վերցնել, մաքուր օդ շնչել, սնվել ժամանակին ու չաշխատել ուժասպառության աստիճան;
- Աշխատանքի ընդունվելուց առաջ մանրամասն քննարկեք գործատուի հետ աշխատանքային պայմանները, աշխատանքի տարողունակությունը, հնարավոր ճկուն աշխատելու ձևերը;
- Անհրաժեշտ է ծանոթ լինել աշխատավայրի մշակութային առանձնահատկություններին՝ իմանալու համար, թե ինչ է ընդունված կազմակերպությունում, ինչը՝ ոչ;
- Խնդիրները պետք է քննարկել կոլեգաների հետ և եթե դրանք հուզում են նաև մյուսներին, ապա գործատուին համապատասխան առաջարկներ ներկայացնել փոփոխությունների համար: Այս իմաստով մեծ կարևորություն ունեն արհեստակցական միությունները, որոնց անդամներն առավել պաշտպանված են, նրանք կարող են առանց աշխատանքը կորցնելու վախի այդ կազմակերպությունների միջոցով պահանջել փոփոխություններ և այլն:

Հայաստանում արհեստակցական միությունների բացակայությունը հանգեցնում է աշխատողների իրավունքների տարատեսակ խախտումների ու ոտնհարումների: Աշխատողը զրկված է վերը նշված բազմաթիվ պայմաններից ու նույնիսկ սովորական առաջարկներ անելուց և իր աշխատաժամանակից ավելին չաշխատելուց, հատկապես եթե դա վերաբերվում է փոքր մասնավոր ձեռնարկություններին: Այս իմաստով Հայաստանում բազմաթիվ աշխատողներ չենք կարողանում օգտվել իրենց

տարրական իրավունքներից հենց արհեստակցական միությունների ոչ անկախության կամ բացակայության պատճառով, ինչն էլ օրախնդիր է դարձնում դրանց հիմնումն ու ուժեղացումը:

Հայաստանում աշխատաշուկայի հիմնական խնդիրներից է ոչ միայն գործատու-աշխատող հարաբերություններն ու նորմալ մշակույթի բացակայությունը, այլ նաև աշխատողների ընտրության մեխանիզմներն ու որակյալ աշխատուժի չգնահատումը: Որակյալ ու տաղանդավոր աշխատողը պետք է վստահ լինի, որ կազմակերպությունը ունի իր կարիքը և ոչ թե ինքը՝ կազմակերպության: Այդ պատճառով աշխատողը պետք է բավարարված լինի իր աշխատանքով, իսկ դրա համար նա պետք է ունենա կարիերային զարգացում: Խոսքը հատկապես միջին տարիքի երիտասարդ մասնագետների մասին է, ովքեր չպետք է խորշեն փոխել իրենց աշխատանքը, եթե ընթացիկ աշխատավայրում շատ գնահատված չեն կամ չկան առաջընթացի լուրջ հնարավորություններ: Երիտասարդ մասնագետներից շատերը այդ **միջկարիերային փոփոխությունները ընկալում են որպես միջկարիերային ճգնաժամ:**

Միջկարիերային փոփոխությունները գտնվող մասնագետներն առավել նվիրված են լինում իրենց աշխատանքին, գնահատում են իրենց կազմակերպության առաքելությունը, հարաբերությունները կազմակերպության ներսում ու փորձում հնարավորինս անկախ լինել: Հաճախ կառավարիչները չեն գնահատում նմանատիպ երիտասարդներին, փոխարենը պետք է նրանց հետ սերտ համագործակցություն ծավալեն, կոտրեն բոլոր սահմանները ու անձնավորեն կազմակերպության կառուցվածքը: Նմանատիպ հարաբերությունների ու փոխշփումների միջոցով կազմակերպության ղեկավարները կարող են միջկարիերային մասնագետների համար իրենց իսկ առաքելությունը իմաստալից դարձնել:

Կազմակերպություններում երկարաժամկետ հեռանկարների բացակայությունը հաճախ դառնում է ճգնաժամերի պատճառ երիտասարդ մասնագետների համար: Աշխատանքի վերլուծաբան Դան Լորտիի կարծիքով աշխատավայրում քիչ շփումները հանգեցնում են *պրեզենտիզմի*: Սրանով նա ի նկատի ունի այն, որ աշխատողներից շատերը զուտ ֆիզիկապես են ներկա գտնվում աշխատավայրում ու նրանց մոտ նկատելի է էնտուզիազմի պակաս, չկա թիմային աշխատանք ու ամեն ինչ

միտված է կարճաժամկետ արդյունքներ ապահովելուն, ինչը հղի է կարիերային ճգնաժամով: Այս տեսանկյունից Լորտին գտնում է, որ գործատուները կարող են պայքարել նման երևույթի դեմ՝ ակտիվ փոխշփումների մեջ մտնելով միջնաժամկետ կարիերայի փուլում գտնվող աշխատողների հետ: Ղեկավարը կարող է իր կյանքի օրինակով ցույց տալ, թե ինչպես է հնարավոր աճ ու զարգացում կազմակերպությունում:

Յուրաքանչյուր կազմակերպության ղեկավար գիտակցում է, որ երիտասարդ ու տաղանդավոր մասնագետների առկայությամբ է միայն հնարավոր առաջընթաց, սակայն այդ ղեկավարներից քչերն են այդ աշխատողների մեջ տեսնում ապագա ղեկավարների, ովքեր պետք է զարկ տան նորարարությանն ու փոփոխություններ մտցնեն աշխատանքի մեջ: Հենց միջին կարիերային փուլում գտնվող երիտասարդները պետք է դառնան ապագա ղեկավարները և նմանատիպ երիտասարդների խրախուսումը, նրանց ունակությունների գնահատումը մեծապես շահավետ կլինի կազմակերպության ապագայի համար, քանի որ այս երիտասարդներից շատերը, ստանալով իրենց գիտելիքներն ու փորձը կազմակերպության ներսում, հետագայում չեն մտածի իրենց աշխատանքը փոխելու մասին ու տվյալ կազմակերպությունում ստացված փորձը ներդնեն մեկ այլ կազմակերպության շինարարության մեջ:

Այս տեսանկյունից հետաքրքրական է Հայաստանի պետական հիմնարկներում աշխատող պետծառայողների կարգավիճակը: Խնդիրն նրանումն է, որ նրանցից շատերը աշխատում են բավականին ցածր աշխատավարձով, ծանրաբեռնված են պատասխանատու աշխատանքով ու հաճախ, բյուրոկրատական ու կոռումպացված համակարգի պատճառով զրկված են բնականոն առաջընթացի հնարավորությունից: Այս երևույթները հաճախ հանգեցնում են միջկարիերային ճգնաժամերի, որի պատճառով էլ հաճախ այս երիտասարդներից շատերը իրենց միջկարիերային ճգնաժամը հաղթահարելու հետևանքով հրաժարվում են պետական ծառայությունից ու աշխատանքի անցնում մասնավոր սեկտորում կամ միջազգային կազմակերպություններում: Այս առումով մասնավոր կազմակերպությունները մեծ ուրախությամբ են գործի վերցնում պետական հիմնարկների նախկին

աշխատակիցներին, քանի որ նրանց փորձը մեծ նպաստ է բերում այդ կազմակերպությունների զարգացմանը: Սա լավ օրինակ է նրա, թե ինչպես է պետության նման մեծ գործատուն վատ կառավարում իր աշխատակազմը, քանի որ երկարաժամկետ կտրվածքով ներդրումներ կատարելով այդ մարդկանց պորֆեսիոնալ զարգացման գործում, չի կարողանում ապահովել նրանց բավարար մոտիվացիայով, որի արդյունքում էլ զրկվում է իր աշխատակիցներից ու չի կարողանում արդյունավետություն ապահովել: Այս անցումը պարզ ցույց է տալիս, որ պետական համակարգի երիտասարդ աշխատակիցների մեծ մասը ունենում են միջկարիերային ճգնաժամ, որի արդյունքում էլ նրանցից շատերը որոշում են կայացնում փոխել աշխատանքը, իսկ մեկ այլ մասը՝ աշխատանք գտնել երկրից դուրս ու ուղղակի արտագաղթել: Իհարկե, պետք է նշել, որ միայն կարիերային առաջընթացը չի կարող բավարար պայման լինել ճգնաժամի հաղթահարման համար, քանի որ ցածր աշխատավարձի պայմաններում պաշտոնի բարձրացումը որևէ բան չի որոշում: Մոտիվացիան աշխատավայրում պետք է լինի համակողմանի ու բազմաբովանադակ, հակառակ դեպքում առանց մի գործոնի մյուս գործոնները կարող են արժեզրկվել:

Միջկարիերային ճգնաժամը չի կարելի համարել այնպսիսի հանգրվան, երբ մարդը պարտավոր է անպայման փոխել իր աշխատանքը: Այն կարելի է ընկալել որպես քնից արթնացման կոչ, որից հետո աշխատողը փորձում է անհրաժեշտ քայլեր ձեռնարկել իրեն համար ցանկալի փոփոխությունների հասնելու համար: Քնից արթնանալը կարող է լինել գործատուի հետ նոր փոխհարաբերությունների կառուցման կամ նոր կարիերային նպատակ դնելու միջոցով, ինչպես նաև ճգնաժամի առաջացման պատճառների մասին խորհրդակցելով ու քննարկելով, ինչը կօգնի հաղթահարել այն ու առաջ գնալ: Կազմակերպություններից շատերը, հասկանալով միջկարիերային ճգնաժամի հետևանքների մասին, նախաձեռնում են կազմակերպության վերակառուցում, վերաձևավորում, առաջարկում են մենթորային ծրագրեր, փոխում աշխատատեղի նկարագրությունները, կազմակերպում են աշխատակազմի վերապատրաստման ուղղված թրեյնինգներ, նոր պաշտոններ առաջացնում ու փորձում դրանով մոտիվացնել աշխատողներին:

Անցել են այն ժամանակները, երբ մարդիկ իրենց ողջ կյանքի ընթացքում աշխատում էին միայն մեկ կազմակերպության օգտին ու դա համարվում էր հպարտության առարկա: Ներկայիս սերունդը շատ արագ հասնում է որոշակի բարձունքների, բայց և շատ արագ հոգնում է իր աշխատանքից: Մի որոշ ժամանակ առաջվա հետաքրքիր աշխատանքը սկսում է թվալ մոնոտոն ու ձանձրացնող, երբ հայտնի չէ հաջորդ քայլը ու մարդուն պատում է այնպիսի զգացում, որ «այլևս ոչինչ չկա անելու կամ ավելացնելու»: Հաճախ մարդիկ չեն կարողանում ոչինչ փոխել իրենց կյանքում, երբ նրանց «այցելում է» միջկարիերային ճգնաժամը, քանի որ նրանք պատրաստ չեն մեծ փոփոխությունների, նրանք բաց չեն փոփոխությունների համար և նրանց համակում են իռացիոնալ վախերը: Այս վերջինս բավականին լուրջ ու խորը վերլուծության կարիք ունի, քանի որ մարդիկ վախենում են անաշխատանք մնալուց ու իրենց ընտանիքի հոգսերը հոգալը բարդացնելուց:

Այս տեսանկյունից աշխատանքը փոխելու երկու տարբերակ կա. ա) երբ մարդը գտնում է նոր աշխատանք ու հրաժարվում է հին աշխատանքից: Այս տարբերակում մարդն իրեն զգում է առավել ապահովագրված, քանի որ անաշխատանք մնալու վտանգը նրան չի սպառնում: Նա փորձում է հաղթահարել իր բոլոր դժվարությունները հանուն իր վախի; բ) այս տարբերակում մարդը հրաժարվում է իր աշխատանքից ու ողջ ուժերը կենտրոնացնում նոր աշխատանք գտնելու վրա: Այդ դեպքերը հիմնականում վերաբերում են լավ մասնագետներին, ովքեր աշխատաշուկայում մրցունակ են և նրանց մասնագիտություններով հնարավոր է շատ արագ աշխատանք գտնել: Այս մասնագիտությունների տեր մարդիկ (Հայաստանի պարագայում՝ հաշվապահ, ֆինանսիստ, IT մասնագետ, մարկետոլոգ և այլն) իրենց մրցունակության շնորհիվ կարողանում են ոչ միայն մրցակցել շուկայում, այլ նաև պաշտպանել իրենց իրավունքները ու թույլ չտալ չարաշահումներ իրենց անձի նկատմամբ: Բացի այդ, այս մասնագետները, իրենց վստահության շնորհիվ, կարողանում են արագ փոխել իրենց համար լճացած աշխատանքը ու հաղթահարել միջկարիերային ճգնաժամը:

Միջկարիերային ճգնաժամի հաղթահարման համար ամենից հաճախ հնչող տարբերակը փոփոխությունն է ու հանգիստը: Խրախուսվում է վերցնել արձակուրդ

(sabbatical) ու այդ ընթացքում զբաղվել լիովին այլ գործերով ու կտրվել առօրեական միջավայրից: Մյուս կողմից, շատերը նախընտրում են հանգիստը, քանի որ աշխատավայրում նրանք աշխատամոլ (workaholic) են, ինչը բավականին խանգարում է նրանց անձնական կյանքում ու տանը: Այս նպատակով նրանք պետք է կազմեն իրենց ցանկությունների ցուցակը, ինչը նրանց կօգնի իրենց ճգնաժամը հաղթահարելու հարցում:

Գլուխ 2: Միջկարիերային պրոֆեսիոնալների փոփոխվող աշխարհը

Միջկարիերայի փուլում գտնվող պրոֆեսիոնալները յուրաքանչյուր օր ունենում են բազմաթիվ փոփոխություններ իրենց աշխատավայրում: Այդ փոփոխությունների արդյունքում նրանք կարող են բարկանալ, շփոթվել, վախենալ կամ հրաժարվել շարունակելու իրենց պարտականությունները: Այս փոփոխություններին ճիշտ վերաբերվելու դեպքում դրանք կարող են դառնալ ոչ թե բացասական էներգիայի աղբյուր, այլ դրական: Միջկարիերային փուլում գտնվողների համար փոփոխությունները կարող են դառնալ լավ հնարավորություն նոր կյանք սկսելու համար: Որքան էլ տարօրինակ կարող է հնչել, աշխատանքի կորուստը կամ թոշակի գնալը կարող է լավ առիթ հանդիսանալ երազանքներին հետամուտ լինելու, հասնելու ու նոր հնարավորություններ ունենալու համար: Միջկարիերային պրոֆեսիոնալների համար առաջնային նշանակություն ունի չլճանալ մի աշխատավայրում ու նոր հնարավորություններ բացահայտել նոր եղանակներով:

§ 2.1 Վեց հիմնական փոփոխություններ

Փոփոխությունները սովորաբար մեծացնում են սթրեսը աշխատանքի ժամանակ: Ժամանակի ընթացքում մարդիկ սկսում են հարմարվել հսկայական համակարգիչներից մինչև ձայնային ազդանշաններով մեքենաները, ինչպես նաև՝ նոր ի հայտ եկող մրցակիցներին: Եվ չնայած այդ ադապտացիայի ձևերին մարդիկ շատ հաճախ այդ փոփոխություններից սարսափում են ու շփոթվում: Այդ շփոթության պատճառը հաճախ թաքնված է այնտեղ, որ մարդիկ չեն սպասում այն նոր պայմաններին, որոնց ստիպված են հարմարվել: Միննույն ժամանակ պետք է նշել, որ նոր ժամանակներում այդ փոփոխությունները տեղի են ունենում սպասվածից արագ ու դրանց հարմարվելը հղի է տարբեր տեսակի սթրեսային իրավիճակներով: Հետևյալ վեց հիմնական դեպքերը կքննարկվեն ստորև՝

1. **Մշտական տեխնոլոգիական բեկումներ:** Ամեն օր իրավաբանները, բժիշկները, բիզնեսի կառավարիչները մտնում են իրենց աշխատասենյակ ու տեղեկանում նոր

տեխնոլոգիական փոփոխությունների մասին և թե ինչպես դա կանդրադառնա իրենց աշխատանքի դրական բարելավման վրա: Գործատուները, աշխատանքի արդյունավետությունը բարձրացնելու ու օրեցօր աճող պահանջները բավարարելու նպատակով, պահանջում են աշխատողներին հարմարվել թվային տեխնոլոգիաների աշխարհին: Շատ կազմակերպություններ ստիպված են ունենալ ոչ թե ֆիզիկական թիմեր, այլ վիրտուալ, որոնք կլինեն աշխարհի տարբեր կողմերից, սակայն կհետապնդեն մեկ ընդհանուր նպատակ:

Միջանձնային հարաբերություններին ու շփումներին փոխարինելու են գալիս շփումները ներքին ցանցերով ու էլեկտրոնային հաղորդակցությամբ, ինչը դեմ առ դեմ շփման սովոր մարդկանց համար բավականին անհարմար է ու տհաճ: Էմոցիաները, դիմային արտահայտությունները ու մարմնային լեզուն այլևս սկսում են մեծ դեր չխաղել ու դրանց փոխարինելու է գալիս չոր աշխատանքն ու պրոֆեսիոնալիզմը: Միջկարիերային փուլում գտնվող շատ մասնագետների համար հարյուրավոր էլեկտրոնային նամակներին պատասխանելը, ավտոմատ պատասխանելու ծառայությունները, տեքստային հաղորդագրությունները ծանր բեռ են սկսում թվալ, քանի որ ինֆորմացիայի նման մեծ քանակը չեն կարողանում մարսել ու դա նոր սթրեսների պատճառ է դառնում:

Այս երևույթը կոչվում է «մանկապարտեզային սինդրոմ», քանի որ նոր սերունդը ու աշխատողները բավականին արագ են ադապտացվում նոր տեխնոլոգիաներին ու նոր փոփոխվող պայմաններին, մինչդեռ հին սերունդի համար հին տեխնոլոգիաներն ավելի վստահելի են ու նրանք մեծ էնտուզիազմ չեն դրսևորում դրանք ընկալելու ու սովորելու համար: Այս հարցը կազմակերպությունները լուծում են տեխնիկական աջակցություն, թրեյնինգներ ու դասեր կազմակերպելով որ դա հեշտանում է այն ժամանակ, երբ մարդիկ խնդրում են նման աջակցություն:

2. Ուժեղ սթրեսային աշխատանքային միջավայր: Միջկարիերային ճգնաժամի մեկ այլ կողմերից մեկը կազմակերպությունների կողմից աշխատակիցներին մեծ ծանրաբեռնվածություններ տալն է ու չափից ավելի պարտավորություններ դնելը: Հայաստանյան միջավայրում բազմաթիվ են այն մասնավոր կազմակերպությունները, որոնք երիտասարդ մասնագետների վրա հավելյալ պարտավորություններ են դնում,

չեն վարձատրում երկար ժամանակով աշխատելու համար և ծանրաբեռնում այլ մասնագետների աշխատանքով, ինչը վերջիվերջո հանգեցնում է գերծանրաբեռնվածության ու սթրեսի:

Այս գերծանրաբեռնվածությանը գումարվում են վերջնաժամկետներն ու պահանջները: Առաջընթացի հնարավորությունները բավականին սուղ են դարձել ոչ միայն այն պատճառով որ աշխատատեղերն են քչացել, այլ նաև ֆունկցիաների միավորման պատճառով: Այն կառավարչական պաշտոնները, որոնք 30 տարի շարունակ գոյություն ունեին, դադարում են արդիական լինելուց: Մարդկանցից շատերը սկսում են դժգոհել, որ կազմակերպությունը կորցրել է իր ընտանեական միջավայրը, քաղաքական գործունեները մեծ դեր են սկսում խաղել առաջընթացի համար ու մարդիկ սկսում են առավել հոգնել աշխատանքից, քան հաճույք ստանալ, ինչպես դա եղել է անցյալում:

Կազմակերպությունների ներսում տեղ գտած այս դժգոհությունները կարող են մեղմվել կազմակերպության վերակառուցման միջոցով, որք մարդկանց առավել ճկուն ժամանակ է տրվում աշխատանքի համար, երբ որոշումների ընդունման մեխանիզմը տեղափոխվում է ստորին շերտեր, «դրես կողի» պահանջները փոփոխվում են և մարդկանց սկսում են առաջ տանել որ թե քաղաքական որոշումների, այլ իրական արժանիքների հիման վրա:

3. Բազմազանության հետ կապված մարտահրավերներ: Մեծ կազմակերպություններում բազմազանության հետ կապված խնդիրները առավել վառ են երևում, քանի որ տարբեր երկրներից, տարբեր մշակույթներից ու վարքականոնային նորմերի տիրապետող մարդիկ պետք է ծառայեն մեկ ընդհանուր նպատակի ու գործեն մեկ ընդհանուր սկզբունքով, ինչն ինքնին արդեն բավականին դժվար է: Նույնը հակասությունները դիտվում են նաև տարիքային խմբերում. տարեց աշխատակիցները դժվարությամբ են հարմարվում երիտասարդ ղեկավարներին, խաչվող ֆունկցիաներ ունեցող թիմերում լարվածությունն առավել վառ է դրսևորվում:

Բազմազանության հետ կապված խնդիրները վերաբերվում են սեռին, տարիքին, ռասային, կրոնական պատկանելությանը, ինչպես նաև աշխատանքային ֆունկցիաներին: Միջկարիերայի փուլում գտնվող շատ պրոֆեսիոնալներ կարծում են,

որ իրենց արդարացիորեն զբաղեցրած տեղը գրավել են երիտասարդները կամ այլ սեռի մարդիկ կամ այլ երկրից եկած աշխատողներ, ինչը նրանց զցում է շփոթության ու անհարմար իրավիճակի մեջ: Նոր ժամանակներում աշխատատեղերում խնդիր են դառնում կրոնական ու սեռական փոքրամասնությունները, որոնք այս տեսանկյունից առավել խոցելի խմբեր են հանդիսանում:

Նմանատիպ պայմաններից ելնելով շատ միջկարիերային փուլում գտնվող պրոֆեսիոնալներ սկսում են ձանձրանալ, հրաժարվել նոր մոտեցումներից կամ պարզապես թոշակի գնալ: Իսկ մյուս կողմից այս պրոֆեսիոնալները սկսում են գնահատված լինել կազմակերպության ներսում, քանի որ նրանց կուտակված փորձն ու գիտելիքները սկսում են գնահատվել կառավարիչների կողմից:

4. Խորհրդակցություն/աութորսինգ: Աութորսինգը կամ դրսի ծառայություններից օգտվելը շատ դեպքերում փոխարինել է բազմաթիվ աշխատողների ֆունցիաները շատ կազմակերպություններում: Խորհրդատվությունների միջոցով կազմակերպությունները լրացնում են բազմաթիվ աշխատողների բացը ու այլևս կանոնավոր աշխատողներ պահելու կարիք չեն ունենում: Միջկարիերայի փուլում գտնվող մասնագետները բնականաբար սկսում են անհանգստանալ, երբ տեսնում են, որ ամբողջ բաժինների աշխատանքը սկսում են կատարել այլ ֆիրմաներ ու աութորսինգը նրանց կողմից դիտվում է որպես առաջանային թշնամի իրենց աշխատանքը կորցնելու առումով:

Այնուամենայնիվ, աութորսինգը ունի նաև դրական կողմեր միջկարիերային պրոֆեսիոնալների համար, քանի որ նրանք կարող են գրավել այդ փոքր ֆիրմաների տեղն ու ծառայություններ մատուցել: Իրականում ճիշտ մոտեցման դեպքում պետք է ասել, որ այս նոր ուղղությունը ոչ թե նվազեցնում է միջկարիերայի փուլում գտնվող մասնագետների հնարավորությունները, այլ ավելացնում դրանք: Վերջին տարիներին Հայաստանում ևս բավականին շատացել են նման ծառայություններից օգտվող ֆիրմաները, ինչը նոր հնարավորություններ է ստեղծում երիտասարդ մասնագետների համար: Այս տեսանկյունից աութորսինգին պետք է վերաբերվել առավելապես որպես հնարավորությունների նոր օղակի, ինչը առավելություններ ունի մեծ կազմակերպություններում աշխատանքի հետ, քանի որ այս դեպքում

պրոֆեսիոնալները կամ նրանց փոքր խմբերն առավել անկախ են լինում ու հաճույք ստանում իրենց ճկունությունից ու աշխատանքից:

5. Էպիգոդիկ կարիերա: Նոր ժամանակներում մարդիկ սկսում են շատ արագ փոխել իրենց մասնագիտություններն ու ձեռք բերել իրենց նախորդ մասնագիտությունից լիովին տարբերվող մասնագիտություն: Բիզնեսի մարդիկ սկսում են սոցիալական աշխատանքով զբաղվել, բանակային համակարգի աշխատողները՝ ուսուցմամբ և այլն: Նմանատիպ միտումները մաս են կազմում մշակութային փոփոխությունների, երբ մարդիկ մտածում էին, որ պետք է ողջ կյանքում աշխատեն միայն մեկ կազմակերպությունում ու մի մասնագիտությամբ: Ժամանակն է հասկանալու, որ մարդը կոչված չէ կատարելու միայն մեկ աշխատանք, այլ իր բազմաֆունցիոնալությամբ կարող է ներգրավված լինել մեկից ավելի աշխատանքներում ու ունենալ մեկից ավելի մասնագիտություններ:

6. Անժամանակյա ավարտ: Ժամանակակից հասարակություններում բազմաթիվ երիտասարդ պրոֆեսիոնալներ ու միջկարիերայի փուլում գտնվող մարդիկ ավարտում են իրենց աշխատանքն ավելի վաղ, քան նախատեսվում էր կամ կարելի էր պատկերացնել: Այս տեսանկյունից մարդիկ բաժանվում են երկու մեծ մասի. մի մասը մտածում է, թե երբ է հասնելու 50 կամ 60 տարեկանի, որպեսզի արագ գնա թոշակի ու վայելի կյանքը, իսկ մյուս մասը մտածում է, որ դեռ բավականաչափ էներգիա ունի նոր բարձրունքներ նվաճելու համար:

§ 2.2 Կարիերայի միֆերի ազդեցությունը միջկարիերային պրոֆեսիոնալների վրա

Միջկարիերայի փուլում գտնվող երիտասարդներից շատերի վրա մեծ ազդեցություն ունեն միֆերը: Երբ տաս տարի շարունակ աշխատելով մի աշխատատեղում մարդը չի ունենում առաջընթաց, երբ դրա փոխարեն երիտասարդ մեկը ընդունվում է միանգամից ղեկավար պաշտոնի, մարդը այլևս սկսում է հստակ չմտածել իր ապագա կարիերայի մասին ու ընկնում է սխալ դատողությունների մեջ: Այս պայմաններում բավականին հեշտ է գոհ դառնալ կարիերայի միֆերին: Հաճախ հենց այս միֆերն էլ դառնում են պատճառ մեկ աշխատավայրում երկար տարիներ մնալու համար, այսինքն կարելի է պնդել, որ այս երկուսը փոխկապակցված են ու մեկ

շրջանի մաս են կազմում: Տարբեր տեսակի իռացիոնալ վախերը կարող են պատճառ դառնալ միֆերի և այդ վախերի հաղթահարումը էական է միֆերի անտեսման գործում:

Աշխատանքային միֆերի շարքին կարելի է դասել այն, որ մարդիկ մտածում են, թե 50-55 տարեկանից հետո նրանք այլևս չեն կարող բավարար վաստակել, ինչը որոշ առումներով փոքրիկ ճշմարտություն է, սակայն չի արտահայտում իրերի ճշգրիտ վիճակը, քանի որ մշտապես կարելի է գտնել այլընտրանքային աշխատանքներ ու լուծումներ, որոնք կարող են երբեմն ավելի հետաքրքիր ու գրավիչ լինել, քան նախորդ բարձր վարձատրվող աշխատանքները: Այս իմաստով միֆերը հաղթահարելու լավագույն միջոցը դրանք ճանաչելն ու վախերից զերծ գործողություններ ձեռնարկելն է:

Միֆ 1: Իմ սխալի պատճառով ես կորցրել եմ աշխատանքս: Միջկարիերայի փուլում գտնվող շատ երիտասարդներ աշխատանքը կորցնելու դեպքում սկսում են մեղադրել իրենք իրենց՝ իրենց հավանական սխալի պատճառով: Հիմնական մտայնությունները, որ նրանք ունեն հետևյալն են. հավանաբար լավ չէի աշխատում, դրա համար ինձ հեռացրեցին աշխատանքից կամ ես պետք է կանխատեսեի սա կամես կարող էի կանխարգելել ի հեռացումը և այլն: Երբ մարդը բավականին երկար աշխատում մի աշխատավայրում և օրերից մի օր նրա ղեկավարը, առանց երկար բարակ բացատրությունների, նրան հայտնում է իր դժվարին որոշման մասին, ապա միակ բանը, որ անցնում է երկար փորձառություն ունեցող ու նվիրված մասնագետի մոտ դա սեփական սխալի հավանականությունն է:

Առանց բացառելու աշխատողի սխալի հավանականությունը՝ պետք է նշել, որ իրականում փորձառու աշխատողի հեռացման գործում դեր են խաղում հետևյալ հիմնական գործոնները. ա/ քաղաքական – երբ մարդը հայտնվում է սխալ թիմում կամ սխալ մարդկանց ազդեցության տակ, բ/ տնտեսական – կազմակերպությունը ստիպված է կրճատել աշխատակազմի 10 տոկոսին՝ ծախսերը կրճատելու նպատակով, գ/ աշխատանքի փոփոխություն – երբ կազմակերպությունը որոշում է այդ աշխատանքի համար աութորսինգ անել կամ այդ հմտությունների անհրաժեշտությունը կազմակերպությունը այլևս չունի, դ/ վերակազմավորում – նոր

ղեկավարը որոշել է իր մարդկանց բերել կազմակերպություն և այդ մարդն իր նախընտրածներից չէ:

Բազմաթիվ տաղանդավոր միջկարիերային պրոֆեսիոնալներ լճանում են աշխատավայրում, քանի որ սկսում են բարկանալ իրենք իրենց վրա, նյարդայնանում են անազնիվ պայմաններից և այլն: Նմանատիպ իրավիճակի հաղթահարման լավագույն ձևերը հետևյալն են. ա/ հիշել, որ ամեն օր բազմաթիվ բարձրակարգ մասնագետներ կորցնում են իրենց աշխատանքն աշխարհի տարբեր ծալքերում: Դրան հակառակ շատ երիտասարդ ու անփորձ մարդիկ ընունվում են լավ աշխատանքի: Լավագույն տարբերակը սա հաղթահարելու ընդունել իրերի դրությունն այնպես ինչպես կա և շարժվել առաջ, բ/ վերլուծեք այդ բացասական դեպքի իրական պատճառները: Միգուցե աշխատանքի ձանձրալի լինելու պատճառով թույլ տրված սխալի հետևանք էր, գ/ սովորեք ձեր բացասական փորձառությունից: Միգուցե ժամանակն է սկսել սեփական բիզնեսը կամ էլ լիովին փոխել աշխատանքի բնույթը:

Միջ 2: 65 տարեկանում արդեն ժամանակն է թոշակի գնալու: Նույնը կարելի է պնդել 55 տարեկանի պարագայում: Իրականում որևէ կապ չունի թե մարդը քանի տարեկան է: Պարզապես տարբեր պետական սոցիալական ծրագրերի բերումով մարդկանց համակում է այն միտքը, որ կոնկրետ տարիքում նրանք պետք է թոշակի գնան: Հակառակը, այսօր, երբ մարդիկ ավելի երկար ու առողջ են ապրում նման տարիքի սահմանումը որևէ օգուտ չի բերում և ավելին հասուն տարիքում մարդիկ կարող են ավելի օգտակար լինել իրենց կենսափորձով:

Եթե կազմակերպության ղեկավարությունն առաջնորդվում է կատարած աշխատանքով ու ոչ ընդհանուր ընդունված կանոններով, ապա միաժամանակ պետք է շարունակել աշխատել անկախ տարիքից: Թոշակի գնալու միջը հաղթահարելու համար պետք է ա/ աշխատանքից ավելի շուտ հեռանալ, քան քեզ կհեռացնեն, բ/ եթե ղեկավարությունը ցանկանում է շարունակել համագործակցությունը ու կա բավարար եռանդ, ապա շարունակել ինքնաիրացումը լրիվ կամ կես դրույքով:

Միջ 3: Մարդկանց կարծիքը կարևոր է: Իրականում դա այդպես չէ: Հաճախ կարելի է լսել, թե ինչպես են միջկարիերային պրոֆեսիոնալները դժգոհում իրենց աշխատանքի նկատմամբ այլոց վերաբերմունքից, կամ ինչպես են ամաչում, որ

մասնակի աշխատանքի անցնեն ցածր կարգ ունեցող աշխատավայրում ու կիեղինակագրկեն իրենց երեխաներին: Հաճախ կարելի է հանդիպել այնպիսի արտահայտությունների, թե «հարևաններս կմտածեն, թե կորցրել եմ աշխատանքս», «իմ ընկերը ցավ է ապրում, քանի որ ես չգիտեմ թե ինչպես շարունակեմ իմ կյանքը» և այլն: Եթե մարդ իր որոշումները խարսխում է ընկերների, հարևանների կարծիքների վրա, ապա նա իրեն գրկում է իր երազանքներից: Բիարկե, սա չի նշանակում, որ կարծիքները կարևոր չեն և պետք է հաշվի չառնվեն, սակայն միանշանակ է, որ այլոց կարծիքները չպետք է որոշիչ դեր խաղան միջկարիերային փուլում գտնվող երիտասարդ մասնագետների համար:

Միջ 4: Ոչ ոք չի ընդունի աշխատանքի իմ տարիքի մարդու: Բիարկե պետք է ընդունել, որ գործատուներից շատերի համար տարիքը որոշիչ գործոն է՝ հաշվի առնելով նաև արագ փոփոխվող տեխնոլոգիաները ու երիտասարդների՝ դրանց հարմարվելու հմտություններ ու կարողությունները: Գիտելիքի վրա հիմնված կազմակերպությունները գնահատում են ոչ թե մարդու տարիքը, այլ հենց գիտելիքները: Մյուս կողմից կարելի է նկատել նաև սեռի վրա հիմնված խտրականություն: Հայաստանում շատ դժգոհություններ կարելի է լսել տարեց կանանց շրջանում, երբ նրանք բողոքում են, որ գործատուները նախընտրում են գեղեցիկ ու երիտասարդ կանանց:

Իրականությունը հուշում է, որ բազմաթիվ են այն գործատուները, ովքեր աշխատանքի են ընդունում ոչ երիտասարդ մարդկանց՝ գնահատելով ադապտացվելու նրանց ունակությունները և նոր հմտություններ սովորելու կարողությունը: Հաճախ աշխատանքի դիմորդը հարցազրույցի ժամանակ հարցնում է պոտենցիալ գործատուին, թե որքան է կազմակերպության աշխատակիցների միջին տարիքը, ինչը ևս վկայում է տարիքի նկատմամբ վախի մասին: Այդ պատճառով էլ հաճախ տարեց մարդիկ ներկում են իրենց մազերը, կատարում արհեստական միջամտություններ իրենց տարիքից ավելի երիտասարդ երևալու ու գործատուին հաճոյանալու համար:

Այս միջի հաղթահարումը հնարավոր է ոչ թե արտաքինը փոխելու միջոցով, այլ անցած փորձը վերագնահատելու ու ճշգրտորեն արժևորելու շնորհիվ նորովի ներկայանալու միջոցով: Այդ նպատակով այսօր լավ հնարավորություններ են

ընձեռում տարբեր սոցիալական կայքերը (Linkdin և այլն), ինչպես նաև ցանցային այլ կառույցները, որոնց շնորհիվ «տաշած քարը գետնին չի մնա»:

Միջ 5: Ես ունեմ իմ կարիերան, այլ բան ես չեմ կարող: Սա թերևս հիմնական միջերից է, երբ մարդիկ իրենց գլխում մտցնում են, որ իրենք չեն կարող այլ տեղ կարիերա անել, քանի որ իրենց ներկա աշխատատեղի վրա բավականին ջանք ու եռանդ են ներդրել: Այս միջն առավել է ուժգնանում աշխատատեղերի սակավության ու մասնագետների շատության պատճառով: Դրան գումարվելու է գալիս նաև ավանդությունը այն կտրվածքով, որ ծնողները կամ ավագ սերունդը մշտապես աշխատել են մեկ կազմակերպությունում ու դա պահանջում են նաև երիտասարդներից: Սակայն իրավիճակը փոխված է և չի կարելի է ավանդությամբ կարիերա անել: Մեկ աշխատավայրին կառչած մարդկանց մոտ կարելի է հաճախ հանդիպել հետևյալ արտահայտությունները. «Ես իմ կյանքն անկացրել եմ այս կազմակերպությունում և ինչի որ պետք է հասնեի արդեն հասել եմ», «ես էներգիա չունեմ նոր կազմակերպությունում աշխատանք անելու», «ես բավարար գումար ունեմ իննայած, պետք է գնամ թոշակի», «ես այլևս ժամանակ չունեմ նոր կարիերա անելու», «ես մի անգամ հեռացվել եմ աշխատանքից ու ցանկություն չունեմ կրկին հեռացվելու» և այլն:

Ժամանակակից աշխարհում տարբեր մակարդակներով խրախուսվում է երկրորդ կարիերայի գաղափարը, քանի որ շատ մարդիկ նույնիսկ հասուն տարիքում պատրաստ են նոր մարտահրավերների ու ծանրաբեռնված աշխատանքի: Այս իմաստով կարևոր է մարդու ֆիզիկական վիճակը, քանի որ շատ մարդիկ կորցնում են իրենց աշխատանքը ավելորդ քաշի, ավելորդ ֆիզիկական գերհոգնածության ու դեպրեսիայի պատճառով: Մյուս կողմից մարդը պետք է անընդհատ գտնվի զարգացման վիճակում, այցելի կոնֆերանսների, դասեր վերցնի ու աշխատի իր կրթական աճի ուղղությամբ: Զուգահեռաբար պետք է հետազոտվի աշխատանքային շուկան ու փորձ կատարվի գտնել այն տեղերը, որտեղ մարդը կարող է ինքնաիրացվել:

Միջ 6: Չի կարելի զբաղվել մի գործով, որից հմտություններ չունես: Շատ հաճախ տարբեր մասնագիտությունների տեր մարդիկ փորձում են զբաղվել որևէ այլ գործով. բանկիրները ցանկանում են կամավորական աշխատանք անել, քաղաքական

գործիչները՝ անտիկվար իրերի խանութ ունենալ, բիզնեսմենները՝ քաղաքականությամբ զբաղվել և այլն: Այն ինչ նրանց կանխարգելում է զբաղվել իրենց սիրած աշխատանքով կամ հոբբիով այն միջև է, որ նրանք չունեն բավարար հմտություններ նման աշխատանքով զբաղվելու համար:

Նմանատիպ միջոց խոչընդոտում է միջկարիերային պրոֆեսիոնալներին տեսնելու իրենց ունակությունների տրանսֆորմացիան այլ գործեր նախաձեռնելու մեջ: Մարդիկ երկար տարիներ աշխատելով մի պաշտոնում զարգացնում են բազմաթիվ այլ կառավարչական ու պրոֆեսիոնալ ունակություններ, որոնց մասին նույնիսկ տեղյակ էլ չեն: Այս մարդիկ գիտեն, թե ինչպես աշխատել տարբեր տեսակի մարդկանց հետ, գիտեն ինչպես ծախսել բյուջետային միջոցները, շատ լավ կարողանում են լուծել խնդիրները և տիրապետում են բանակցությունների արվեստին: Նմանատիպ ունակությունները կիրառելի են ու օգտակար տարբեր մասնագիտությունների ու աշխատանքների պարագայում: Միջկարիերային պրոֆեսիոնալները հաճախ իրենց սիրած աշխատանքը վերածում են իրենց հոբբիի ու փորձում այդ եղանակով իրացնել իրենց ներքին կրքերն ու ցանկությունները:

Միջ 7: Կարիերան կարելի է անել միայն մեկ ուղով: Միջկարիերայի փուլում գտնվող շատ երիտասարդներ մտածում են, որ կարիերա հնարավոր է անել միայն նախորդ աշխատանքից կամ աշխատավայրից չտարբերվող նոր կազմակերպությունում, որտեղ պայմանները ավելի լավ են ու կա առաջընթացի հնարավորություն: Այս միջոց խանգարում է շատ միջկարիերային պրոֆեսիոնալների հրաժարվել նախկին ուղուց ու շարունակել իրենց կարիերան նոր ուղով:

§ 2.3 Նոր հնարավորությունների բացահայտումը միջոց միջկարիերայի ճգնաժամի հաղթահարման ճանապարհին

Ինչպես արդեն նշեցինք միջկարիերայի ճգնաժամի վրա ազդող գործոններից են տարբեր միջերը, որոնց մեջ հիմնական տեղ է զբաղեցնում փոփոխություններ չտեսնելու հեռանկարը: Այնինչ, հիսուն-վաթսուն տարեկանում մարդիկ մեծ հնարավորություն ունեն լրիվ նոր կարիերա սկսելու՝ հիմնվելով իրենց նախկին փորձառության վրա: Նման մոտեցումը պահանջում է մեծ ճկունություն ու

ադապտացիայի լավ հնարավորություններ, ինչը մարդկանց համար բացահայտում է կյանքի նոր հնարավորություններ ու երազանքների իրականացում:

Փորձառություն ունեցող մարդկանց համար լավ հնարավորություն է խորհրդատվական ընկերությունների հիմնումը: Ընդ որում այդ մարդկանց մի մասը կարող է բացասաբար մոտենալ այդ բիզնեսին, իսկ մյուս մասը գտնում է, որ մեծ կազմակերպություններն ունեն փոքր խորհրդատվական ընկերությունների կարիքն ու հենց այս հիմքի վրա էլ նրանք մատերիալիզացնում են իրենց հնարավորությունները:

Կես-դրույքով աշխատանք: Այսօր միջկարիերային փուլում գտնվող երիտասարդներին առավել շատ են առաջարկում կես-դրույքով աշխատանք, քանի որ նման ձևով աշխատանքը ձեռնտու է կազմակերպությունների համար: Բացի այդ կազմակերպությունները նման մարդկանց համար չեն պարտավորվում տրամադրել գրասենյակային տարածք ու պայմաններ, ինչը ևս խնայողություն է: Կես դրույքով կամ մասնակի աշխատանքը կարող է լինել շաբաթական մեկ-երկու օր, կամ օրական մի քանի ժամ կամ սեզոնային աշխատանք: Կես-դրույքով աշխատանքը հատկապես լավ է այն մարդկանց համար, ովքեր ֆինանսական խնդիր չունեն և ցանկանում են մնալ լավ մարզավիճակում ու իրենց կարողությունները զարգացնել: Չնայած դրական կողմերին, կես-դրույք աշխատանքն ունի նաև բացասական կողմեր, երբ մարդիկ սկսում են ձանձրանալ նման աշխատանքից կամ աշխատում են լրիվ դրույք կես դրույքի գումարով կամ չեն կարողանում լրիվ տրվել այդ աշխատանքին և այլն:

Կրթական վերապատրաստում:

Միջկարիերային ճգնաժամի հաղթահարման լավագույն միջոցներից է ետ դեպի կրթություն գնալը՝ նոր հմտություններ ու գիտելիքներ սովորելու նպատակով: Որոշ մարդկանց համար արվեստի կամ երաժշտության դասերը լիովին բավարար են այդ ճգնաժամը հաղթահարելու համար: Արևմտյան բազմաթիվ ուսումնական հաստատություններ առաջարկում են հատուկ ծրագրեր միջկարիերային պրոֆեսիոնալների համար: Հայաստանում կրթական հաստատությունները դեռևս նման ծրագրեր չեն առաջարկում, սակայն կան առանձին կազմակերպություններ, որ նմանատիպ թրեյնինգներ անցկացնում են:

Միջկարիերային շատ պրոֆեսիոնալներ թրեյնինգների փոխարեն նախընտրում են երկրորդ կրթություն ստանալը, որպեսզի դիպլոմով կարողանան երկրորդ կարիերա անել: Հայաստանում երկրորդ կրթություն ստանալը բավականին հեշտացված է, որի արդյունքում էլ բազմաթիվ երիտասարդներ այսօր ունեն մեկից ավելի կրթություններ: Միջկարիերային պրոֆեսիոնալների համար ճգնաժամային իրավիճակներից դուրս գալու լավագույն միջոց կարող է դիտվել որևէ արտերկրում սեմինարի կամ անհատական կուրսի մասնակցելը, ինչը կարող է և գիտելիքների աղբյուր հանդիսանալ և թե ճգնաժամից դուրս գալու միջոց դառնալ:

Կամավորական աշխատանք: Կամավորական աշխատանքը լավ հնարավորություն է միջկարիերային պրոֆեսիոնալների համար որևէ այլ բանով զբաղվելու՝ մաքրել միջավայրը, օգնել երեխաներին կամ հաշվանդամներին և այլն: Հայաստանում կամավորական աշխատանքն ինստիտուցիոնալիզված չէ, ինչի շնորհիվ էլ բավականին քիչ մարդիկ գիտեն դրա դրական կողմերի մասին: Արևմտյան երկրներում շատ հաճախ տարբեր ծրագրերում կամավորական գործը պարտադիր պայման է լավ արդյունքներ ունենալու համար: Մյուս կողմից կամավորական աշխատանքը լավ հնարավորություն է նոր կարիերա անելու կամ նոր, հին աշխատանքից տարբերվող, աշխատանք գտնելու համար:

Սեփական բիզնես սկսելը: Այսօր միջկարիերային պրոֆեսիոնալների համար լավ հնարավորություններ են առաջ եկել սեփական բիզնեսը բացելու համար, քանի որ սեփական փորձառությունը, ատթորսինգի զարգացումը, խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման ավելացումը լավագույն հնարավորությունն են սեփական բիզնեսը սկսելու համար: Միջկարիերային պրոֆեսիոնալների համար սկսելու հնարավորությունների ավելի շատ են, քան սկսնակ երիտասարդների համար, ինչի համար լավ հնարավորություններ են ստեղծված նաև բարձր տեխնոլոգիաների աննախադեպ զարգացման շնորհիվ:

Խորհրդատվություն: Ներկայումս շատ մասնագետներ գտնում են, որ կայուն աշխատանքի փոխարեն ավելի լավ է նրանք զբաղվեն խորհրդատվությամբ: Խորհրդատվությունը հաճախ նրանց համար է, ովքեր ձանձրացել են, հոգնել, աշխատանքից հեռացվել: Խորհրդատվական ծառայություն մատուցելը ենթադրում է ոչ միայն լավ գիտելիքներ ու փորձառություն, այլ նաև ցանցային կապեր ու

հնարավորություններ, ինչն առկա է միջկարիերային պրոֆեսիոնալների մոտ: Բիզնես միջավայրում տիրող անորոշությունը վերջին ժամանակներում խթանեց մասնավոր բիզնեսի և մասնավորապես հենց խորհրդատվական ընկերությունների զարգացումը, որոնք սկսեցին բավականին նեղ ոլորտներում խորհրդատվություններ մատուցել:

Ուսուցանում: Իրական կյանքում լուրջ փորձառություն ունեցող մարդկանց կարիքը դասավանդման ոլորտում միշտ էլ զգացվում է: Ուսանողներն մեծ հետաքրքրություն են դրսևորում պրակտիկ կյանքի նկատմամբ, քան տեսական գիտելիքների: Դպրոցները մեծ հաճույքով աշխատանքի են ընդունում այսպիսի փորձառություն ունեցող մարդկանց, ինչը ձեռնառու է թե այդ դպրոցներին և թե միջկարիերային պրոֆեսիոնալներին՝ ճգնաժամային իրավիճակները հաղթահարելու համար: Մասնավոր դպրոցները չեն պահանջում հատուկ որակավորում կամ գիտական աստիճան, ինչը բավականին շահեկան վիճակ է ստեղծում նման մասնագետների համար: Որոշ մեծ կազմակերպություններ ստեղծել են իրենց կից հաստատություններ, որտեղ էլ հնարավորություն ունեն որոշակի դրույքաչափով աշխատելու միջկարիերային պրոֆեսիոնալները: Հայաստանում քանի որ թույլ է բիզնես-կրթական հաստատություններ կապը, դեռևս միջկարիերային պրոֆեսիոնալների ուսուցանումը չի դիտվում առաջնային խնդիր:

Գլուխ 3: Միջկարիերային պրոֆեսիոնալների հիմնական խնդիրները Հայաստանում

Վերջին տարիներին բարձր տեխնոլոգիաների զարգացումը հնարավորություն տվեց որակյալ մասնագետներին աշխատանք փնտրել ոչ միայն Հայաստանի սահմաններում, այլև՝ սահմաններից դուրս: Երիտասարդ մասնագետների արտասահմանում կրթված լինելը, միջազգային լեզվի տիրապետելը նրանց դարձնում են մրցունակ միջազգային հարթակներում ու պատահական չէ, որ այսօր մեծ կորպորացիաների աշխատակազմերում, ինչպիսիք են Microsoft-ը, Apple-ը, կամ մեծ միջազգային կազմակերպություններում, ինչպիսիք են ՄԱԿ-ը, Համաշխարհային Բանկը, աշխատում են հայ մասնագետները, որոնց մեծ մասը երիտասարդ տարիքի են:

Անհրաժեշտ է նշել, որ վերը նշված ու հետագայում մեջբերվելիք պայմաններն էականորեն տարբերվում են Հայաստանի շրջաններում ու մայրաքաղաք Երևանում: Շրջաններում աշխատաշուկան առավել աղքատ է ու այնտեղ աշխատողների իրավունքներն առավել վատ են պաշտպանված: Բոլոր այն թերությունները, որոնք նշվում են այս հետազոտության մեջ մի քանի անգամ բազմապատկած կարելի է վերագրել շրջաններին:

Այս հետազոտության շրջանակներում անցկացված խորքային հարցազրույցների միջոցով փորձել ենք պարզել, որոնք են այն հիմնական թերությունները, դժգոհությունները, խնդիրները, որոնց առնչվում են երիտասարդ մասնագետները ու որոնց պատճառով ստիպված են լինում կամ թողնել աշխատանքը կամ արտագաղթել երկրից:

ա) **Մրցակցային աշխատավարձի բացակայություն:** Երիտասարդ մասնագետներից շատերը ուղղակի բավարարված չեն զգում Հայաստանում առկա աշխատավարձերի չափերով, որոնց չեն կարող մրցակցել արևմտյան երկրներում նմանատիպ մասնագետների վարձատրության հետ: Մյուս կողմից, խնդիրներ են առաջանում կայուն աշխատավարձի հետ կապված, քանի որ կազմակերպություններից շատերը չունեն կայունություն, իսկ աութսորսինգի հնարավորությունները փոքր շուկայի պայմաններում սահմանափակված են: Հարցվածներից շատերը նշում են, որ

Հայաստանում գոյություն ունի մեծ անդունդ կատարված աշխատանքի ու վարձատրության չափի միջև, երբ միևնույն աշխատանքը մասնավոր ու պետական հաստատություններում կարող է գնահատվել շատ մեծ տարբերությամբ և այդ պատճառով էլ տեղի է ունենում հոսք պետական հաստատություններից դեպի մասնավորը³: Ցածր աշխատավարձի առկայությունը պետական հիմնարկներում շատ հաճախ վկայությունն է կոռուպցիայի առկայության, քանի որ նմանատիպ աշխատավարձով պարզապես հնարավոր չէ հոգել սեփական ու ընտանիքի կարիքները: Աշխատավարձերից բացի մասնագետները դժգոհում են բավարար **մոտիվացիայի** բացակայությունից, երբ չեն գործում պարզավճարների ու խրախուսանքների համակարգեր, որի արդյունքում բարձրանում է աշխատողների աշխատունակությունը և ոգևորվածությունը: Մոտիվացիան չի արտահայտվում միայն աշխատավարձի բարձրացմամբ կամ նյութական միջոցներով, այլ կարող է լինել դեկավարության կողմից գնահատման կամ խրախուսման ձևով:

բ) **Ինքնառեալիզացիայի հնարավորության բացակայություն:** Հաճախ երիտասարդները դժգոհում են, որ իրենց հնարավորություն չի տրվում ամբողջությամբ բացահայտել իրենց պոտենցիալը, ստանձնել որոշումների ընդունման պատասխանատվությունը ու առավել մեծ դեր ունել կազմակերպությունում: Երբեմն հին մեթոդներով աշխատող կազմակերպություններում բավականին դժվար է երիտասարդների համար նոր մեթոդների ու մոտեցումների կիրառումն ու ներդրումը, որը հաճախ կարող է կոնֆլիկտների հանգեցնել:

Հայաստանում հաճախ հանդիպող խնդիրներից է գործառույթների խաչաձևումը կամ հստակ չտարաբաժանվածությունը: Կազմակերպություններից շատերն աշխատակիցներին ընդունում են որոշակի գործառույթների սահմաններում, սակայն ընթացքում գործատուն սկսում է ավելացնել աշխատանքի մասնաբաժինը, նոր պարտավորություններ ավելացնել, սակայն առանց աշխատավարձի փոփոխության, ինչը բնական դժգոհությունների տեղիք է տալիս: Այս իմաստով առողջ ու մրցունակ միջավայրի ստեղծումը դիտվում է իբրև անհրաժեշտ պայման ինքնառեալիզացման ու չլճացման համար:

³ Հարցազրույց 14.04.2013:

զ) **Փորձի փոխանակություն:** Երիտասարդ մասնագետները կարիք ուեն շարունակական ընդունակությունների զարգացման ու փորձի փոխանակության աշխարհի տարբեր մասերում գտնվող նմանատիպ մասնագետների հետ: Կազմակերպություններից շատերը գումարներ չեն ծախսում մասնագետների վերապատրաստման ու փորձի փոխանակման համար, ինչը անդրադառնում է նրանց վրա այլ տեսանկյուններից: Մյուս կողմից երիտասարդ մասնագետներին պետք է հնարավորություն տրվի նոր մեթոդաբանություններ յուրացնելու, ինչը կապահովի ճկունություն ու նորարարություն կազմակերպության ներսում: Հայաստանի ու հայկական կազմակերպությունների փակ բնույթի պատճառով էլ նոր հնարավորություններ փնտրող երիտասարդներից շատերը թողնում են Հայաստանի սահմանները ու հաստատվում առավել մեծ հնարավորություններ առաջարկող արևմտյան կազմակերպություններում: Զարգացման հնարավորությունները երիտասարդ մասնագետներին լավագույն խրախուսաման միջոցն է, որի կարիքը նրանք զգում են ամեն օր և այն կազմակերպությունը, որը նման հնարավորություն է ընձեռում կարողանում է մեծ չափով երիտասարդներ ներգրավվել իր աշխատանքներում: Պատահական չէ, որ երիտասարդները Հայաստանում ձգտում են աշխատել միջազգային կազմակերպություններում, ՀԿ սեկտորում կամ արտաքին գործերի նախարարությունում, որը հնարավորություններ է տալիս անընդհատ կապի մեջ լինել արտասահմանի հետ: Մասնագետներից մեկի պատասխանը այս առումով բացատրում է առկա իրավիճակը. «Չեմ ցանկանում դուրս գալ Հայաստանից, քանի որ աշխատանքս տալիս է հնարավորություն անմիջականորեն առնչվելու դրսի աշխատաշուկայի հետ, հաճախ եմ ունենում գործնական ուղևորություններ»⁴:

դ) **Ստեղծագործ կամ նորարարական միջավայրի բացակայություն:** Ինչպես արդեն նշել ենք, կազմակերպությունների ներսում տեղի է ունենում սերունդների բախում, ինչը հատկապես վառ է դրսևորվում հետսովետական երկրներում, քանի որ մի համակարգում աշխատած մարդը ստիպված է աշխատելու մեկ այլ համակարգում ու նոր սերնդի ներկայացուցիչների հետ: Արևմտյան հաստատություններում կրթություն ստացած ու այլ աշխատանքի սովոր երիտասարդները հաճախ ակամայից բախման մեջ են մտնում հին սերնդի ներկայացուցիչների հետ, որոնց խորթ են

⁴ Հարցազրույց մասնավոր սեկտորում աշխատող մասնագետի հետ 19.04.2013:

նորարարությունն ու ստեղծագործ մոտեցումները: Ստեղծագործ մոտեցումների արդյունքում հնարավոր է բարձրացնել կազմակերպության էֆֆեկտիվությունը, շահութաբերությունը, առավել արդյունավետ կառավարվի աշխատողների ժամանակը նոր տեխնոլոգիաների ներդրման միջոցով, ճիշտ հետևություններ արվեն ու ճիշտ գնահատականներ տրվեն: Նորարարական մեթոդների կիրառումը կկանխի լճացումը կազմակերպություններում ու կարծրացած հոգեբանությանը փոխարինելու կգան նոր տեխնոլոգիաները:

ե) **Աշխատաշուկայի ու բուհի չկապվածությունը:** Մասնագետները իրավամբ նշում են, որ Հայաստանում աշխատաշուկան չի ձևավորվում դասական մեթոդներով, այսինքն հաճախ հիմնված չի լինում մրցակցության ու գիտելիքի վրա, իսկ մյուս կողմից էլ բուհը չի պատրաստում մասնագետներ՝ հիմնված աշխատաշուկայի պահանջների վրա, քանի որ բացակայում է ԲՈՒՀ-գործատու համակարգային համագործակցությունը: Համալսարաններում գործող կարիերայի կենտրոնները չեն կարողանում լցնել այն բացը, որը կա այդ չհամագործակցության պատճառով: Բուհն ու աշխատաշուկան երբեմն գործում են անձնական կապերի հիման վրա, որը չի կարելի որևէ կերպ ցուցանիչ համարել: Հարցվածներից շատերը մատնանշում էին այն հանգամանքը, որ պետական բարձր պաշտոններում հազվադեպ են նշանակվում պատահական մարդիկ, քանի որ հիմնականում այդ պաշտոններին նշանակվում են ոչ թե պրոֆեսիոնալ հատկանիշներից ելնելով, այլ կլանային, կուսակցական պատկանելիության հիման վրա: Այս թույլ կապի պատճառով էլ հաճախ տարբեր մասնագետներ աշխատանքի են անցնում ոչ իրենց մասնագիտությամբ, այլ ինչ կպատահի սկզբունքով, ինչը աշխատաշուկայի համար լուրջ կորուստ կարող է համարվել:

Բացի այդ պետք է նկատել, որ աշխատաշուկայում առկա են կոռուպցիոն ռիսկեր, ինչպես նաև անառողջ մրցակցություն: Նույնիսկ միջազգային կազմակերպություններում, որոնք գործում են Հայաստանում, հաճախ տեղի են ունենում անառողջ մրցակցության դեպքեր ու պրոտեկցիոնիզմ:

զ) **Աշխատող-գործատու հարաբերություններ:** Աշխատավայրում ստեղծված միջավայրը, գործատուի հետ հարաբերությունները հաճախ հենց այն հարթակն են, որը պահում է աշխատակցին տվյալ կազմակերպությունում կամ

հաստատությունում: Շատերը դժգոհում են, որ Հայաստանում այդ հարաբերությունների որոշակի վատթարացումն ուղղակի իր ազդեցությունն է ունենում աշխատատեղի կորստյան վրա, քանի որ գործատուն առաջնորդվում է «անփոխարինելի մարդիկ չկան» կարգախոսով: Միննույն ժամանակ սրա կողքին կան այնպիսի կազմակերպություններ, որտեղ կոնֆլիկտը, հակասությունները դիտվում են որպես ինքնազարգացման, ինքնագնահատման հնարավորություն, որը նոր հետևությունների տեղիք է տալիս կազմակերպության ներսում ու գործատուի հետ շփումներում⁵: Շատ մասնագետներ աշխատում են խույս տալ ավելորդ կոնֆլիկտներից, երբ հասկանում են, որ որևէ կերպ չեն կարող ազդել դրանց վրա կամ փոփոխել գոյություն ունեցող իրավիճակը:

Է) **Երկարաժամկետ աշխատանքի հնարավորության բացակայություն:** Բազմաթիվ երիտասարդներ իրենց ապագան չեն տեսնում Հայաստանում, քանի որ նրանց կարծիքով Հայաստանում շատ դեպքերում բացակայում է երկարաժամկետ աշխատանքի հնարավորությունը: Աութոտրսինգային հնարավորությունները շատ դեպքերում սահմանափակված են ու մասնագետները փնտրում են երաշխավորված երկարաժամկետ աշխատանք, իսկ գործատուները հաճախ առաջարկում են գործավարձային կամ պայմանագրային աշխատանք, որի վերջանալուց հետո երիտասարդները սկսում են նոր աշխատանքի փնտրտուք և հայտնի չէ, թե այն ինչով կավարտվի: Պետական կառավարման մարմիններում նույնիսկ քաղաքացիական ծառայողները պաշտպանված չեն, քանի որ քաղաքական ուժի փոփոխության արդյունքում փոխվում են դեկավարները, որոնք էլ իրենց հերթին փոխում են աշխատակազմը, ինչը չի կարող բացասաբար չանդրադարձնալ ընդհանուր արդյունավետության վրա:

Ճկուն աշխատանքի ու աշխատաժամանակի առկայությունը ևս կարևոր նախապայման է աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման կամ ապահովման տեսանկյունից: Հաճախ կարիքը չկա, որպեսզի աշխատակիցը ողջ օրվա ընթացքում մնա աշխատավայրում կամ էլ նրան հնարավորություն տրվի նրան հանգստանալու առնվազմ մեկ ժամ, որը առավել կբարձրացնի աշխատանքի արտադրողականությունը:

⁵ Նույն տեղում:

Մեկ այլ կարևոր նախապայման Հայաստանի աշխատաշուկայում չհարմարվելու ու այլ երկրում աշխատելու համար մասնագետները մատնանշում են **հեռանկարի բացակայությունն** իրենց աշխատավայրում⁶: Կարիերա չկարողանալ անելը մեծ խոչընդոտ է երիտասարդների համար աշխատանքը շարունակելու առումով: Այս զգացումներին գալիս է միանալու **անապահովվածության ու վաղվա օրվա նկատմամբ անվստահության զգացումը**:

ը) **Օրենքի խախտումներ, օրենքի չվստահություն**: Հարցվածները միանշանակ պնդում են, որ հաճախ են առնչվել աշխատանքային օրենսդրության խախտման, որը դրսևորվում է աշխատաժամանակի չպահպանմամբ, նախապես համաձայնեցված գործառույթների խախտմամբ, աշխատանքին ու մասնագետի որակավորմանը չհամապատասխանող աշխատանքի պարտադրմամբ, աշխատավարձի տարբեր ձևակերպումներ՝ հարկերից խուսանավման նպատակով, արձակուրդայինի ոչ կարգավորված բնույթը և այլն: Նմանատիպ խախտումներն առավելապես հանդիպում են փոքր մասնավոր ընկերություններում, որտեղ վերահսկողությունը թույլ է ու աշխատողները ամբողջապես կախված են գործատուի կամքից: Օրենքի խախտման պատճառ դիտվում է նաև աշխատողների անտեղյակությունը օրենսդրությունից, օրենքների չիմացությունը կամ դրանում տեղի ունեցող փոփոխություններից: Օրենքների խախտման դեպքեր կարելի է հաճախ հանդիպել **անչափահասների աշխատանքի** պարագայում, որը հաճախ խախտվող ոլորտներից է Հայաստանում:

Այս առումով պետք է մատնանշել, որ Հայաստանում լուրջ խնդիր է արհմիությունների բացակայությունը կամ ավելի ճիշտ կլինի ասել **անկախ արհմիությունների բացակայությունը**: Անկախ արհմիությունները հնարավորություն կտային աշխատողներին առավել ապահովված զգալու տարբեր տեսակի կամայականություններից ու օրենքի խախտումներից: Ինչպես ցույց է տալիս Հայաստանյան պրակտիկան, աշխատողների աշխատանքային իրավունքների պաշտպանությանը կոչված ՀՀ Աշխատանքի տեսչությունը պատշաճորեն չի իրականացնում իր պարտավորությունները, քանի որ աշխատողների իրավունքները խախտվում են ամեն օր ու ամեն տեղ: Արմիությունների բացակայությունը լրացվում

⁶ Հարցազրույց 21.04.2013:

է **Իռացիոնալ վախերի** գոյությունը, երբ մարդը վախենում է միայնակ բողոքելուց՝ աշխատանքը չկորցնելու վտանգից խուսափելով: Իռացիոնալ վախերը բավականին խանգարում են աշխատողի կարիերայի վրա ու կարող են ճգնաժամերի հանգեցնել:

թ) **Նախընտրելի աշխատանք:** Բացի վերը նշված պայմաններից մասնագետներից շատերը նշում են նախընտրելի, սիրած, հանրային կարևորություն ունեցող գործով զբաղվելու անհրաժեշտությունը: Մասնավորապես, նրանցից մի քանիսը նշել են, որ թողեն բարձր վարձատրվող աշխատանքը զուտ այն պատճառով, որ այն իրենց հաճույք չի պատճառել⁷: Չսիրած աշխատատեղում աշխատելը վերջիվերջո հանգեցնում է ճգնաժամի ու աշխատանքային անբավարարվածության, ինչը վնաս է թե գործատուին և թե աշխատողին: Ցավոք, Հայաստանում բավականին մեծ թվով լավ մասնագետներ ստիպված են ժամանակավորապես կամ մշտապես կատարել իրենց մասնագիտական ունակությունների հետ կապ չունեցող կամ շատ քիչ կապ ունեցող աշխատանք, որպեսզի կարողանան հոգալ իրենց ընտանիքների մինիմալ ծախսերը:

Պետք է նշել, որ բոլոր մասնագետները նշում են Հայաստանում **որակյալ կադրերի պակասի** մասին: Չնայած նրան, որ բուհերը «արտադրում են» մեծ թվով տնտեսագետներ, ֆինանսիստներ ու այլ տիպի մասնագետներ, այնուամենայնիվ բոլոր այդ մասնագիտությունների գծով կա որակի խնդիր: Բոլոր հարցվածները միաբերան նշում են, որ «տաշած քարը գետնին չի մնա» ասույթը առավել քան իրական է և եթե կադրը իրապես որակյալ է, ապա վաղ թե ուշ նա կգտնի իր արժանի տեղը:

Հետազոտության արդյունքում պարզ դարձավ, որ հետազոտական աշխատանքում ներգրավված մասնագետները տարանջատում էին իրենց իրական սեկտորից և գտնում, որ նոր գիտելիքների ստեղծումն էապես կարևոր է Հայաստանի համար, որի նպատակով էլ պետք է պետությունը հոգ տանի երիտասարդ մասնագետների գիտական կոնֆերանսների մասնակցությունը ոլորացնելու նպատակով, լինի փորձի փոխանակում, նոր հնարավորություններ, լուծվեն ներքին ու արտաքին հիգիենայի խնդիրները և այլն:

⁷ Հարցազրույց 22.04.2013:

Առաջարկություններ և եզրակացություններ

1. Անհրաժեշտ է մշակել արդյունավետ մեխանիզմներ ու միջոցներ ԲՈՒՀ – աշխատաշուկա կապի զարգացման ու արդյունավետ գործառնության համար: Այս նպատակով ԲՈՒՀ-երում կարիերայի կենտրոնների ստեղծումը ու դրանց ակտիվ համագործակցությունը գործատուների հետ կարող է որոշակի հստակություն մտցնել այս հարցում: Բացի այդ նոր հետազոտություններ են անհրաժեշտ աշխատաշուկայի փոփոխվող դինամիկան հետազոտելու ու մասնագետներ պատրաստել այդ հետազոտությունների հիման վրա:

2. Նպաստել ու միջավայր ստեղծել անկախ արհեստակցական միությունների ի հայտ գալու համար՝ դուրս գալով հին խորհրդային ձևական համակարգից: Նամանատիպ նախաձեռնություն պետք է բխի պետական ու հասարակական շրջանակներից:

3. ՀՀ կառավարությունը պետք է ներկայացնի հստակ ծրագիր պետական աշխատողների աշխատավարձերի աստիճանական ու կայուն բարձրացման վերաբերյալ՝ հաշվի առնելով գնաճը ու մինիմալ սպառողական զամբյուղը:

4. ՀՀ կառավարությունը պետք է ստեղծի հավելյալ աշխատատեղեր, ինչպես նաև նպաստի այնպիսի միջավայր ձևավորելուն, որով կապահովի որակյալ կադրերի զբաղվածությունը՝ աշխատակիցների ընտրությունը դարձնելով առավել թափանցիկ ու կանխելով որակյալ կադրերի արտահոսքը:

5. ՀՀ կառավարությունը պետք է առավել խստացնի սոցիալական տեսչության վերահսկողությունն ու աշխատանքները առավելապես մասնավոր սեկտորի վրա՝ վերահսկելով հավելյալ աշխատաժամանակի չչարաշահումը, ինչպես նաև մրցակցային աշխատավարձերի ապահովումը:

6. Անհրաժեշտ է տարբեր միջոցառումներ անցկացնել հատկապես մարզերում աշխատողներին իրենց իրավունքներին ծանոթացնելու համար, որով հենց իրազեկված աշխատակիցները կկարողանային առավել արդյունավետ պաշտպանել իրենց իրավունքները:

7. ՀՀ դատական համակարգը պետք է առավել ակտիվ արձագանքի աշխատանքի պայմանների խախտման դեպքերի՝ պաշտպանելով աշխատողների իրավունքները և դրանով խթանելով այլ աշխատողների դիմելու դատարաններ սեփական իրավունքների պաշտպանության նպատակով: Խիստ վերահսկողություն է անհրաժեշտ հատկապես անչափահասների աշխատանքային իրավունքների պաշտպանության ուղղությամբ:

8. Պարբերաբար կազմակերպվելիք աշխատանքի ցուցահանդեսները պետք է ծառայեն իրենց հիմնական դերին ու որակյալ կադրերին վերցնեն աշխատանքի, ցուցաբերեն նորարական մոտեցումներ և այլն: Նորարարության ու ստեղծագործականության առումով պետք է հայտարարվի ամենամյա մրցույթ մասնավոր ու պետական ընկերությունների շրջանակներում:

9. ՀՀ կառավարությունը պետք է խիստ միջոցներ ձեռնարկի բոլոր գերատեսչություններում աշխատանքի ընդունումն առավելագույնս թափանցիկ դարձնելու համար՝ խուսափելու համար պրոտեկցիոնիզմից ու անվստահության աճից: Այս նպատակով էլեկտրոնային նորարարական համակարգերը լավագույն ձևով կարող են լուծել այս խնդիրը, որը միաժամանակ հասանելի կլինի լայն հասարակությանը վերահսկողության համար: