

УДК 159

*А.Б. Ломян***ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОСТВУЗОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ**

В статье представлен анализ психологических особенностей совершенствования системы поствузовского образования гражданских служащих. Анализ программ и содержания преподаваемых предметов на курсах переподготовки за последние годы показал, что они в основном содержат теоретический компонент. С психологической же зрения прикладному компоненту публичных услуг необходимо уделять особое внимание. Многогранный характер предоставления публичных услуг предполагает рассмотрение множества вопросов с позиций разных отраслей психологии. Анализ программ переподготовки показал, что в настоящее время переподготовка проводится по пересмотренным программам, в которых увеличен психологический компонент и введены интерактивные методы преподавания. Информативность в профессиональной деятельности недостаточна для эффективной работы, так как служащие должны приобрести данные навыки через личный опыт, а это возможно реализовать с помощью специальных тренингов.

Ключевые слова: публичное управление, личность, служащий, переподготовка, обучение, психологический аспект.

Сегодня скоординированное функционирование всех субъектов государственной и региональной рыночной экономики – это важнейшая проблема системы публичного управления, которую необходимо рассматривать всесторонне и анализировать с позиций междисциплинарного подхода. В исследованиях научных проблем управления можно выделить различные подходы к анализу сущности государственного управления, где преобладают юридические, политологические, экономические категории и, соответственно, всё больше – психологические. Данная проблема, с точки зрения психологии, тоже многогранна, так как предоставление публичных услуг предполагает рассмотрение множества вопросов с позиций психологии личности, социальной, организационной, управленческой и возрастной психологии. Так, в условиях постоянных общественных трансформаций пересматриваются требования к профессиональным и личностным качествам лиц, предоставляющих публичные услуги и занимающих различные позиции в структуре государственного управления. Существует много научных работ, посвящённых различным психологическим аспектам и проблемам профессиональной подготовки и пригодности, повышения компетенций и специальных навыков [2-4; 7 и др.]. Так, в психологии управления особое внимание уделяется вопросам, касающимся психологии профессионала, его возможностей для личностного роста и развития, методам воздействия на мотивацию сотрудников для формирования сплочённого коллектива, а также широкому спектру психологических детерминант поведения в организации [1].

Исследование предполагало всесторонний теоретический анализ зарубежных исследований по различным аспектам совершенствования системы поствузовского образования гражданских служащих. Так, одно из исследований было посвящено оценке показателей качества жизни китайских государственных служащих и определению факторов, которые могут быть связаны с качеством их здоровья. Авторы установили зависимость качества здоровья от такими факторов, как курение, употребление алкоголя, привычка завтракать, продолжительность сна, физические упражнения, продолжительность рабочего времени, работа на компьютере и сидячий образ жизни. Обработка результатов опроса показала, что сложные проблемы, личный стресс, усталость тела после работы, отсутствие интереса к спорту, утомление и другие негативные воздействия влияют на инициативу и уровень участия в работе государственных служащих, иначе говоря: китайские государственные служащие часто под влиянием избыточного давления работы, межличностных отношений на работе и в семье, а также стресса подвержены физическим и психическим расстройствам, серьёзной психологической усталости и другим проблемам [6].

Внимание других учёных, исследующих систему «новый публичный менеджмент», в какой-то степени переключилось от описательного отображения и априорной критики к анализу сюрпризов и парадоксов, связанных с новейшими реформами государственной службы в начале 2000-х гг. Некоторые стандартные аналитические методы рассматривают эти парадоксы в связи с традициями непреднамеренных последствий социальных мер и культурных теорий. Авторы пришли к выводу, что при ис-

следовании особенностей реформ государственного управления необходимо анализировать все возможные парадоксальные эффекты. По их мнению, подобный подход позволит заранее помочь управленческой науке досконально понять эффект реформ государственного сектора [8. С. 267-282]. В одной из работ в журнале Оксфордского университета, отмечается, что современная научная литература по проблемам государственного управления и политики на данном этапе разобщена. Автор говорит о необходимости взаимосвязанно рассматривать данные проблемы, что может повысить эффективность реализации политики в сфере общественного управления. Обосновываются возможность взаимодополнения и взаимосвязи этих двух подходов к политике и управлению, что поможет доскональнее способствовать досконально, понять и реализовать современные реформы в государственном секторе [9]. Некоторые исследователи утверждают, что существующая теория государственного управления не соответствует сегодняшним требованиям, поскольку она сосредоточена вне организационных процессов, в то время как реальность предоставления государственных услуг является меж-организационной. Госслужба, опираясь на теории управления, зачастую игнорирует реальность государственных услуг как «услуг». Авторы считают, что современное государственное управление должно опираться на теории оперативного обслуживания и предоставления услуг населению, что может стать позитивным вкладом в теорию «нового государственного управления» [10].

В исследовании французских психологов отмечается, что в современных условиях необходимо совершенствование качества государственных услуг, предоставляемых общественным организациям, так как они всё больше сталкиваются с ограничением финансовых ресурсов и постоянными переменами форм управления. Ограничения в государственном администрировании обусловлены формой обязательств, мотивацией государственных служащих и другими психологическими факторами прогностического характера [7. С. 84-98]. Можно подчеркнуть, что большинство проблем, связанных с реформами или совершенствованием системы государственного управления, вызваны кадровыми вопросами или их подготовкой.

В Республике Армения, как и во многих других, нет специальных образовательных учреждений, которые предоставляли бы весь цикл и ступени подготовки специалистов для госслужбы. Государственными служащими становятся выпускники различных университетов по многим специальностям, пройдя отбор по специальной тестовой системе и собеседованию. В некоторых случаях эта система имеет определённую логику, связанную например с профилем министерства или государственного управления (сельское хозяйство, спорт, транспорт и т. п.). И не секрет, что на начальном этапе работы специалистам приходится заново изучать азы многих областей знания для полноценного исполнения своих полномочий. Кроме того, роль обучения и переподготовки государственных служащих важна с точки зрения совместимости личностных качеств и должностных обязанностей. Другие авторы, обобщая результаты ряда исследований в области готовности к деятельности, показали, что психологическая готовность – существенная предпосылка целенаправленной деятельности, ее регуляции, устойчивости и эффективности [3. С. 7]. Роль обучения на протяжении всей жизни становится важной для управления персонала в госслужбе. Дополнительное профессиональное образование при современных подходах рассматривается как одно из перспективных направлений образовательной деятельности. Реализация принципа «непрекращающиеся обучения» – важный компонент, позволяющий интегрировать разные уровни и формы образования – в целях обеспечения ее более гибкой траектории.

В Республике Армении проблемные факторы системы государственной службы выявляются с помощью многоаспектного исследования, чтобы предложить перспективные пути обучения, отбора и развития государственных служащих. Мы использовали методы научного анализа, наблюдения, опроса, контентного анализа (изучение законов и нормирующих документов), экспертного опроса, тестирования и статистического анализа. Исследование проводилось несколькими этапами. На первом – изучали и проанализировали научную литературу о системе государственного управления, после чего провели сравнительный анализ научных подходов государственного управления. На следующем этапе была выявлена научная разработанность проблемы в Республике Армения, после чего определили стратегию исследования, предполагающую определение выборки и обоснование методов работы. На следующих этапах изучался анамнез психосоматических проявлений государственных служащих, а также адаптировалась методика эмоционального выгорания. После психодиагностического исследования и обработки результатов провели сравнительный и корреляционный анализ.

Были использованы следующие методики: тест личностных факторов Р. Кеттелла, личностный тест Г. Айзенка, тест стратегии поведения в конфликтных ситуациях К. Томаса, тест социально-коммуникативной компетентности Е.И. Рогова, тест стратегии поведения в сложных ситуациях Р. Лазаруса, тест тип мышления и уровень креативности Дж. Брунера, методика эмоционального интеллекта Н. Холла, методика эмоционального выгорания Б. Бойко; анкета, выявляющая психосоматические проявления государственных служащих.

Эмпирическая база: исследование проводилось в 2011 – 2016 гг. В исследовании приняли участие 633 государственных служащих и 30 экспертов из области психологии, управления и государственных служащих. В процессе адаптации тестов участвовало более 200 студентов.

Обобщая результаты исследования, можем сказать, что государственным служащим присущи добросовестность, справедливость, конформизм и адекватная самооценка. Большинство из них составляют интроверты, и уровень их нейротизма средний. Всё это – свидетельство того, что большинство госслужащих с трудом налаживают контакты и склонны к самоанализу. Они легко выполняют монотонную работу, более настороженны. Интроверты заранее планируют свои дела, придают большое значение нравственным (моральным) и этическим нормам; в состоянии контролировать свои эмоции; стремятся к спокойной упорядоченной жизни. В ходе исследования выяснилось также, что в конфликтных ситуациях государственные служащие предпочитают избегать обсуждения конфликтных вопросов; легко устанавливают межличностные отношения, нетерпимы к неопределенности. Конформисты, стремятся повысить свой статус, приобрести высокое положение, авторитет. В сложных ситуациях государственные служащие преодолевают сложные ситуации, используя такие стратегии, как самоконтроль, поиск социальной поддержки, принятие ответственности, планирование решения проблемы, положительная переоценка. Государственным служащим присущи знаковое и образное мышление, средний уровень креативности.

Результаты исследования эмоционального интеллекта показали, что распознавание эмоции других людей находится на низком уровне развития; государственные служащие с трудом управляют проявлениями эмоций и чувств, а также собственным поведением. Исследование эмоционального выгорания государственных служащих позволило выявить, что резистенция находится в стадии формирования. На таком же этапе находятся также следующие симптомы: переживание психотравмирующих обстоятельств, неадекватное эмоциональное избирательное реагирование, эмоциональный дефицит, редукция профессиональных обязанностей, эмоциональная отстраненность. Результаты исследования психосоматических проявлений показал, что государственным служащим присущи боли желудка.

Для составления психологического портрета государственных служащих были выявлены взаимосвязи личностных качеств, эмоционального интеллекта и особенностей эмоциональной сферы. Корреляционный анализ позволил определить значимые связи (положительные, отрицательные) личностных качеств, эмоционального интеллекта и особенностей эмоциональной сферы государственных служащих (см. табл.).

Сделаем вывод: высокий уровень развития эмоционального интеллекта государственных служащих позволяет им легко установить межличностные особенности, сотрудничать с людьми, быть внимательными к ним. Развитие эмоционального интеллекта государственных служащих способствует проявлению предприимчивости, самостоятельности, формированию собственного мнения. Распознавание эмоций других людей позволяет государственным служащим легко воспринимать новые идеи, экспериментировать, выполнять аналитическую работу.

Государственные служащие чувствительны, впечатлительны, умеют понимать эмоциональные состояния других людей, сочувствуют, сопереживают, склонны к эмпатии. Они редко бывают в состоянии изоляции, загнанности в клетку (отрицательные корреляционные связи между симптомом загнанности в клетку и эмпатией $r = -0,34$, а также между симптомом загнанности в клетку и чувствительностью $r = -0,33$). Таким образом, развивая склонность к эмпатии, в профессиональной деятельности государственных служащих можно избежать проявления симптома загнанности в клетку. Насколько государственные служащие эмоционально устойчивы, спокойны, склонны к лидерству, настолько в межличностных отношениях они непосредственны, прямолинейны, готовы в конфликтных ситуациях сотрудничать, учитывать мнение других людей.

**Значимые связи (положительные, отрицательные) личностных качеств, эмоционального интеллекта и особенностей эмоциональной сферы государственных служащих
($P < 0,05^*$, $P < 0,01^{**}$, $P < 0,001^{***}$)**

Эмоциональная осведомленность	Распознавание эмоций других людей	0,49***
	Редукция профессиональных обязанностей	0,42**
	Общительность	0,36*
	Чрезмерное стремление к конформности	-0,35*
	Поиск социальной поддержки	-0,32*
Управление своими эмоциями	Самотивация	0,60***
	Распознавание эмоций других людей	0,40**
Эмпатия	Распознавание эмоций других людей	0,54***
	Загнанность в клетку	-0,34*
Распознавание эмоций других людей	Общительность	0,34*
	Радикализм	0,34*
Эмоциональный интеллект	Общительность	0,37*
	Радикализм	0,41**
Загнанность в клетку	Чувствительность	-0,33
Переживание психотравмирующих обстоятельств	Тревога и депрессия	0,68***
	Расширение сферы экономии эмоций	0,50***
	Личностная отстраненность	0,51***
	Психосоматические и психовегетативные нарушения	0,56***
Тревога и депрессия	Расширение сферы экономии эмоций	0,56***
	Редукция профессиональных обязанностей	0,46**
	Личностная отстраненность	0,59***
	Психосоматические и психовегетативные нарушения	0,58***
	Эмоциональный дефицит	Фрустрационная нетолерантность
Неадекватное эмоциональное избирательное реагирование	Личностная отстраненность	0,40**
Расширение сферы экономии эмоций	Редукция профессиональных обязанностей	0,54***
Редукция профессиональных обязанностей	Чрезмерное стремление к конформности	-0,39**
Нетерпимость к неопределенности	Самоконтроль	-0,33*
	Резистенция	-0,38**
	Синдром эмоционального выгорания	-0,34
Социально-коммуникативная неуклюжесть	Ориентация на избегание неудач	0,50***
	Чрезмерное стремление к конформности	0,43**
	Положительная переоценка	-0,32*
	Соревнование	-0,49***
Нейротизм	Ориентация на избегание неудач	-0,37*
	Прямолинейность	0,36*
Сотрудничество	Фрустрационная нетолерантность	0,43**
	Нейротизм	-0,43**
Креативность	Истощение	-0,35*
	Сдержанность	0,32*
Планирование решения проблемы	Напряжение	-0,45**
	Поиск социальной поддержки	0,42**

Насколько государственные служащие умеют управлять своими стремлениями и наклонностями, эффективно противостоять трудностям, адекватно воспринимать других людей и конструктивно реагировать на их действия, настолько в конфликтных ситуациях они готовы сотрудничать, учитывать мнение других людей. Когда государственные служащие неспокойны, напряжены, фрустрированы, они с трудом разрабатывают стратегию исследования, планируют свои действия (корреляционная связь между напряженностью и планированием решения проблемы и напряженностью $r = -0,45$, а также поиском социальной поддержки $r = 0,42$), привлекают в своей деятельности внешние ресурсы, ожидая от других советов, внимания, сочувствия.

Итак, наше исследование позволило разработать концептуальную модель подготовки государственных служащих, представляющую собой совокупность составляющих структурных элементов эмоционального интеллекта, личностных качеств, особенностей эмоциональной сферы. В основе концептуальной модели лежит представленная нами формула (алгоритм): личность \Rightarrow социальная среда \Rightarrow профессиональная деятельность \Rightarrow эмоциональная напряженность \Rightarrow психосоматические проявления \Rightarrow эмоциональное выгорание (Л \Rightarrow СС \Rightarrow ПД \Rightarrow ЭН \Rightarrow ПС \Rightarrow ЭВ).

Сегодня профессиональное и психологическое обучение персонала (или повышение квалификации госслужащих РА) осуществляется на курсах переподготовки, которые проводятся раз в три года. Это традиционный метод передачи новых знаний и навыков, необходимых для поддержания служебной подготовленности и карьерного роста. Отметим, что в такой форме организации процесса обучения преобладает информационный аспект профессионального роста, тогда как вопрос развития необходимых психологических качеств и личностного роста специалиста оставался открытым. Важность этой проблемы подтвердилось при опросе госслужащих, имеющих опыт участия на курсах переподготовки прошлых циклов. Анализ программ переподготовки прошлых лет показал, что они, включая дисциплины экономического, социологического и управленческого планов, были ориентированы на повышение профессиональных знаний. Прикладной компонент, а тем более психологический, позволяющий повысить многие аспекты профессиональной компетентности, в них отсутствовали. Подчеркнем тот факт, что при таком подходе в «должностном паспорте» изначально содержались данные о некоторых психологических качествах и навыки. Открытым остаётся вопрос, где и как государственные служащие могут развивать или приобретать данные психологические качества.

Одна из наиболее приемлемых форм обучения, развития и укрепления профессиональных знаний – переподготовка специалистов как процесс, направленный на совершенствование профессиональных знаний и навыков с целью повышения эффективности выполнения служебных обязанностей (Закон РА “О государственной службе”, ст. 5, ч. 10 первого пункта). Вопросы, связанные с переподготовкой и аттестацией государственных служащих, определяются сегодня положениями соответствующих статей Закона о государственной службе РА.

Естественно, все перечисленные формы повышения профессиональной подготовленности госслужащих имеют своё значение, но более важно их содержание и соответствие узкой специализации сотрудников. Во-первых, имеются в виду профиль министерства и ведомства, занимаемая должность, муниципальный масштаб и статус (центральные госорганы, столица, область, район и т. п.); во-вторых, перечень дисциплин, включенных в программу обучения (экономические и управленческие, психологические и педагогические, узко специальные предметы и т. п.). Также отметим, что тренинговые или семинарские формы занятий зачастую игнорируются либо носят формальный характер, так что не реализуется основная цель формирования необходимых профессиональных навыков. Государственные служащие РА, как и во многих странах, проходят обязательную переподготовку. Кроме нее, процесс повышения квалификации может быть организован, если возникла необходимость в улучшении или изменении профессиональных знаний и деловых качеств, а также в других случаях, которые также предусмотрены законодательством Республики Армения. Исследование содержания основных программ показало, что в них входят следующие разделы: конституция РА, законодательство государственной службы и юрисдикция гражданской службы, составляющие 4/5 от количества учебных часов [5. С. 127-148].

В последнее время в РА курсы переподготовки государственных служащих организованы в ряде высших учебных заведений и институтах (Ереванский государственный университет, Институт управления и экономики, Академия государственного управления, Армянский государственный экономический университет и др.). Анализ программ и содержания преподаваемых предметов этих курсов до 2013 года показал, что они предусматривали в основном совершенствование профессиональных

знаний служащих. В результате обобщения данных контент-анализа программ и опроса слушателей курсов для повышения эффективности переподготовки госслужащих были внесены соответствующие изменения в программы, которые начали действовать с 2013 г. Таким образом, переподготовка в настоящее время проводится по пересмотренным программам, в которых увеличен психологический компонент и введены интерактивные методы преподавания. Комиссия по регулированию общественных услуг при отборе слушателей для переподготовки предусмотрела для них право выбора того или иного курса, если госслужащий ранее прошел обязательный цикл. Для гражданских служащих, занимающих высшие и главные должности, проводится программа «Личностный рост и развитие управленческих навыков», включающая в себя следующие темы: государственное управление и система гражданской службы, управленческие решения, управление персоналом, психология эффективного управления, лидерство и технологии формирования имиджа, дипломатия, искусство риторики, профессиональная и моральная этика публичного служащего. Помимо перечисленного, в программу включены следующие темы: этикет, коррупция и механизмы борьбы с ней, управление конфликтами и стрессами, управление изменениями и нововведениями, групповая работа, контроль в системе государственного управления, трудовая мотивация личности, социально-экономическая политика, разработка и проведение стратегических программ, ведение переговоров, оценка выполнения функций и управление этим процессом. Как видим, в списке предметов, включенных в программу, преобладают психологические циклы, что можно объяснить не только продиктованностью современными требованиями управленческой науки, но и востребованностью сотрудниками системы гражданской службы в современной Армении. Еще одна программа, предназначенная для гражданских служащих, занимающих высшие и главные должности, – называется «Технологии эффективного управления». Эта программа также содержит многие психологические предметы: коммуникацию и принятие решений в процессе управления, взаимоотношения руководитель-подчиненный, управление групповой работой и др. Психологический компонент содержится также в программах для служащих системы управления финансами и связи с общественностью. Примечательно, что у работников системы гражданской службы Армении растет потребность в переподготовке по программе «Организационная психология», что говорит о важности психологического аспекта в их профессиональной деятельности. Подчеркнем, что эти программы были разработаны по заказу Министерства территориального управления РА и под патронажем программы ООН в 2010 г. на основе экспертного исследования потребностей государственных служащих.

Таким образом, совершенствование системы поствузовского образования гражданских служащих – это одно из важных требований современного общества. Системный подход к данной проблеме позволяет современному специалисту решать профессиональные и психологические проблемы, непосредственно влияющие на эффективность работы публичной службы и способствующие результативному сотрудничеству между государством и обществом.

Анализ показал, что подобная тенденция наблюдается при пересмотре учебных программ для государственных служащих и в других странах. По мнению некоторых исследователей, «готовность к деятельности – это состояние человека, имеющее три модальности: общую долговременную готовность как осознанную устойчивую потребность в деятельности; специальную долговременную готовность к определенным видам деятельности (в том числе и к саморазвитию) как результат обучения, воспитания и социальной зрелости личности; кратковременную (ситуационную) готовность как результат подготовки и мобилизации и как условие успешного решения возникающей задачи» [2. С. 47].

Опыт внедрения разработанной программы, основанной на концептуальном подходе к управлению процессом публичных услуг, выявил необходимость некоторых изменений в самой идеологии переподготовки. Особое внимание к психологическому компоненту профессиональных знаний, служебных и управленческих навыков государственных служащих подтвердило своевременность пересмотра тематики и формы переподготовки, в результате чего связь переподготовки с должностными функциями государственного служащего будет более тесной, способствуя полноценной реализации должностных функций предоставления государственным услуг. Очевидно, что параллельно возникает необходимость в исследовании психологических качеств государственных служащих, что даст дополнительные сведения при составлении более эффективных программ для их подготовки и переподготовки. Учитывая, что госслужащие работают в особом режиме и постоянное дополнительное обучение практически невозможно, мы полагаем, что необходимые психологические качества они могут приобрести и развивать в течение переподготовки. Но важным фактором является подход к составлению программ переподготовки.

Таким образом, мы разработали несколько программ переподготовки, которые в большей степени направлены на повышение психологической устойчивости. В данные программы входят некоторые психологические дисциплины: управление стрессом, психология управления, психология конфликтных ситуаций, психология мотивации трудовой деятельности, коммуникативные навыки, психология межличностных отношений и т. д. Главное при этом не столько содержание программ переподготовки – сколько метод преподавания психологических дисциплин. Информативность недостаточно для эффективной работы – важно, чтобы личность приобрела данные навыки через личный опыт, что может быть реализовано с помощью тренингов метода преподавания.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2012. 439 с.
2. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности: учеб. пособие для вузов. М.: ПЕР СЭ, 2001. 511 с.
3. Деркач А.А., Селезнева Е.В., Михайлов О.В. Готовность к деятельности как акмеологический феномен. М.: Изд-во РАГС, 2008. 96 с.
4. Дружилов С.А. Психология профессионализма человека: Распространение категорий и концепций инженерной психологии на предметную область психологии профессиональной деятельности. Новокузнецк: Изд-во СибГИУ, 2002, 294 с.
5. Ордян Э., Ордян Г. Концептуальная проблема совершенствования служебных способностей публичных служащих // Проблемы развития и управления экономики: сб. науч. тр. Ереван: Ор-Дар, 2012. С.127-148. (на арм. яз.)
6. Xu J., Chen Q.J., Zou L., Feng L., Lu Y., Wei Q., Zhang J. Lifestyle and health-related quality of life: A cross-sectional study among civil servants in China/ BMC Public Health, 2012, pp. 330-308.
7. Castaing S. The Effects of Psychological Contract Fulfillment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service // Public Policy and Administration, Spring 2006. Vol. 21, N 1. P. 84-98.
8. Hood Ch., Peters G. The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? // Journal of Public Administration Research and Theory. 2004, 14 (3). P. 267-282.
9. Peters B.G. Policy Instruments and Public Management: Bridging the Gaps // Journal of Public Administration Research and Theory. 2000. 10 (1). P. 35-47.
10. Osborne S.P., Radnor Z., Nasi G.A. New Theory for Public Service Management? Toward a Public Service-Dominant Approach // The American Review of Public Administration, March, 2013. Vol. 43. P. 135-158.

Поступила в редакцию 18.03.16

A.B. Lokyan

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF IMPROVING THE SYSTEM OF POSTGRADUATE EDUCATION OF CIVIL SERVANTS

The article presents the analysis of psychological characteristics of improving the system of postgraduate education of civil servants. The analysis of programs and content of the subjects taught on training courses in recent years has shown that they contain mostly a theoretical component. From a psychological point of view a public application component needs to be given special attention. The multi-faceted nature of the public services provision involves consideration of many issues from the standpoint of different branches of psychology. Analysis of training programs has shown that the current retraining is carried out according to revised programs with increased psychological component and introduced interactive teaching methods. Informativeness in professional activities is not sufficient to achieve effective work as employees must acquire these skills through personal experience, which is possible to be realized with the help of special training.

Keywords: public administration, person, employee, training, education, psychological aspect.

Ломян Арсен Багдасарович,
кандидат медицинских наук, доцент психологии,
ректор
Академия государственного управления
Республики Армения
0028, Республика Армения, г. Ереван, ул. Киевян 8
E-mail: alokuyan@paara.am

Lokyan A.B.,
Candidate of Medicine, Associate Professor of
Psychology, Rector
Public Administration Academy
of the Republic of Armenia
Kievyan st., 8, Yerevan, Republic of Armenia, 0028
E-mail: alokuyan@paara.am