

Մարինե Պետրոսյան  
Արտաշես Ջավադյան  
Դավիթ Ամիրյան

# ԱՆՁԸ ԵՎ ՊԱՇՏՈՆԸ

ԵՐԵՎԱՆ  
«ՊԵՏԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ» ՀՐԱՏԱՐԱԿՉՈՒԹՅՈՒՆ  
2013թ.

# ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

**ՆԱԽԱԲԱՆԻ ՓՈԽԱՐԵՆ** ..... 7

**ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ** ..... 9

**ԳԼՈՒԽ 1. Մարդկային ռեսուրսների կառավարման  
ընդհանուր դրույթներ** ..... 11

- 1.1. Մարդկային ռեսուրսների (անձնակազմի)  
կառավարման սկզբունքները և համակարգը ..... 11
- 1.2. Անձնակազմի կառավարման ենթահամակարգերը ..... 13
- 1.3. Մարդկային ռեսուրսների (անձնակազմի) կառավարման  
հարցերով մասնագետի էթիկական նորմերը ..... 17

**ԳԼՈՒԽ 2. Անձնակազմ** ..... 19

- 2.1. Անձնակազմի պլանավորում ..... 19
- 2.2. Մարդկային ռեսուրսների (անձնակազմի) ընթացիկ  
վիճակի գնահատում ..... 19
- 2.3. Կազմակերպության ապագա պահանջների գնահատում  
(մարդկային ռեսուրսների առումով) ..... 21
- 2.4. Նոր աշխատակիցների հավաքագրում ..... 22
- 2.5. Անձնակազմի (աշխատակիցների) կրճատում ..... 24

**ԳԼՈՒԽ 3. Պաշտոնի վերլուծություն, պրոֆեսիոգրաֆիա,  
պրոֆեսիոգրամա, փսիխոգրամա** ..... 25

- 3.1. Մասնագիտությունների հոգեբանության հիմնական  
հասկացությունները և դրանց սահմանումները ..... 25
- 3.2. Պաշտոնի հոգեբանական վերլուծության և  
գնահատման կառուցակարգերի մշակման  
առանձնահատկությունները ..... 31
- 3.3. Պաշտոնի պրոֆիլի ձևավորում ..... 32
- 3.4. Պրոֆեսիոգրաֆիայի էությունը և մեթոդները ..... 41
- 3.5. Պրոֆեսիոգրաֆիական մեթոդներ ..... 49
- 3.6. Պրոֆեսիոգրաֆիայի գծապատկերներ ..... 57

3.7. Փսիխոգրամա. կազմման և կիրառման համակարգ .....	69
3.8. Պաշտոնի անձնագիր .....	72
3.9. Պաշտոնի գնահատում (պաշտոնի գնահատման սանդղակ) .....	75

**ԳԼՈՒԽ 4. Անձնակազմի ընտրություն** ..... 78

4.1. Հոգեախտորոշումը՝ որպես մասնագիտական հոգեբանական ընտրության հիմնական տարր .....	78
4.2. Մասնագիտական ընտրության հոգեախտորոշող մեթոդներին ներկայացվող պահանջները .....	81
4.3. Անձի և պաշտոնի համապատասխանության հոգեբանական գնահատման կառուցակարգի (մասնագիտական հոգեբանական պիտանիության) մշակման սկզբունքները և ձևավորման մեթոդները .....	86
4.4. Անձնակազմի ընտրության կազմակերպումը .....	90
4.5. Անձնակազմի ընտրության չափանիշները, փուլերը և մեթոդները .....	97
4.6. Անձնակազմի ընտրության գործընթացի փուլերը .....	105

**ԳԼՈՒԽ 5. Աշխատակցի հարմարվելը անձնակազմին** ..... 107

5.1. Աշխատակցի՝ անձնակազմին հարմարվելու առանձնահատկությունները .....	107
5.2. Երիտասարդ մասնագետի հարմարվելը անձնակազմին .....	112

**ԳԼՈՒԽ 6. Անձնակազմի ատեստավորում  
(հոգեբանական գնահատում)** ..... 115

6.1. Անձնակազմի ատեստավորման (հոգեբանական գնահատման) նպատակները և խնդիրները .....	115
6.2. Անձնակազմի ատեստավորման (հոգեբանական գնահատման) փուլերը .....	116
6.3. Անձնակազմի ատեստավորման (հոգեբանական գնահատման) մեթոդները .....	118
6.4. Անձնակազմի գնահատման մեթոդները .....	121

<b>ԳԼՈՒԽ 7. ԱՆՃՆԱԿԱԳՄԻ ՉԱՐԳԱԾՈՒՄ և ՈՒՍՈՒՄ</b> .....	126
7.1. ԱՆՃՆԱԿԱԳՄԻ ՉԱՐԳԱԾՈՒՄ և ՈՒՍՈՒՄ ՆԱԿԱՏԱԿԸ ....	126
7.2. ԱՆՃՆԱԿԱԳՄԻ ՈՒՍՈՒՄ ԱՌԱՄՃՆԱԿԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ և մեթոդները .....	127
<b>ԳԼՈՒԽ 8. ԱՆՃՆԱԿԱԳՄԻ ԽՐԱԽՈՒՍՈՒՄ</b> .....	132
8.1. ԱՆՃՆԱԿԱԳՄԻ ԽՐԱԽՈՒՍՈՒՄԱՆ ԿԱՆԱԿԱՐԳԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ....	132
8.2. ԱՆՃՆԱԿԱԳՄԻ ԽՐԱԽՈՒՍՈՒՄԱՆ ԾՆԵՐԸ և մեթոդները .....	136
8.3. Աշխատողի պասսիվության պատճառները .....	140
<b>ԳԼՈՒԽ 9. ԹԻՄԻ ԾՆԱՎՈՐՈՒՄ</b> .....	143
9.1. Թիմի սահմանումը և ՉԱՐԳԱԾՈՒՄ ՖՈՒԼԵՐԸ .....	143
9.2. Արդյունավետ թիմի բնութագիրը .....	145
9.3. Արդյունավետ թիմի ծնավորման պայմանները .....	146

## **ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ**

<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1.</b> Աշխատանքի (պաշտոնի) վերլուծության հարցաթերթ .....	149
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2.</b> Պրոֆեսիոգրամայի գծապատկեր .....	157
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3.</b> Գործունեությանն անհրաժեշտ անձնային որակների վերաբերյալ աշխատանքի սուբյեկտի պատկերա- ցումների հետազոտության թեստ .....	158
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4.</b> Պաշտոնի անձնագրի գծապատկեր .....	164
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5.</b> Պաշտոնի գնահատման սանդղակի գծապատկեր .....	166
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 6.</b> Աշխատանքի ընդունվելու դիմումի ձևաթուղթ .....	169
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 7.</b> Փորձաշրջանի կազմակերպման չափանիշները որոշող հարցաշար .....	174
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 8.</b> Փորձաշրջանի արդյունքների հիման վրա կազմվող հաշվետվության ձևաթուղթ .....	176
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 9.</b> Փորձաշրջանի ավարտից հետո կիրառվող հարցաշար.....	178

<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 10.</b> Հարցազրույցի ընթացքում առաջացող որոշ խնդիրների լուծման եղանակներ .....	179
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 11.</b> Հարցազրույցի ընթացքում օգտագործվող հարցեր .....	180
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 12.</b> Գնահատման մեթոդ «360 աստիճան».....	195
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 13.</b> Հոգեբանական թեստային մեթոդների փաթեթ ..	205
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 13.1.</b> Ամփառների ինտելեկտի կառուցվածքի թեստ (TSI) .....	206
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 13.2.</b> Հաղորդակցման և կազմակերպչական ունակությունները որոշող թեստ .....	258
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 13.3.</b> Հերցբերգի դրոպատոմոնների (մոտիվատորների) թեստ .....	272
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 13.4.</b> Ժամանակն արդյունավետ օգտագործելու ունակության թեստ .....	276
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 13.5.</b> Ուշադրության կայունության, տեղափոխության և բաշխման մակարդակը որոշող Լանդոլտի թեստ ....	278
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 13.6.</b> Կետտելի անձնային հարցարան (16-գործոնային) .....	283
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 13.7.</b> Մայերս-Բրիգսի սոցիոտիպերի թեստ (MBTI) .....	310
<b>ԲԱՌԱՐԱՆ</b> .....	336
<b>ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ</b> .....	339

## ՆԱԽԱԲԱՆԻ ՓՈԽԱՐԵՆ

Հասարակական կյանքի կարգավորման, հանրային իշխանության ձևավորման և պաշտոնատար անձին ներկայացվող պահանջների, նրա կերպարի և վարքագծի խնդիրները հուզել են բոլոր ժամանակներում՝ սկսած մարդկային հասարակության սկզբնավորման ու զարգացման առաջին շրջանից, և մշտապես գտնվել են ժամանակի մտածողների ուշադրության կենտրոնում:

Այսօրվա հարավոփոխ աշխարհում այդ գործընթացն առավել կարևոր ու արդիական է: Մասնագիտական որակներին զուգընթաց մշակվում և ներդրվում են ամենատարբեր ոլորտների աշխատակիցների սոցիալ-հոգեբանական պատկերին վերաբերող պահանջներ, դրանք գնահատելու բազմամակարդակ համակարգեր: Կարևոր նշանակություն է ձեռք բերում թիմի ձևավորման և դրանում ներգրավված մասնագետների փոխգործակցության արդյունավետության խնդիրը:

Այդ ամենն առավել ցայտուն է արտահայտվում հենց պետական կառավարման համակարգում: Հանրային իշխանությանը ժամանակի հետ ներկայացվում են մշտապես խստացող պահանջներ: Արհեստավարժ, գործունյա և ազնիվ ծառայողներով համալրված հմուտ աշխատակազմերի ձևավորումը ժամանակի հրամայական է, քանի որ դա հանրային իշխանության արդյունավետության պարտադիր պայման է:

Անձնային հատկանիշների, մասնագիտական գիտելիքների և պաշտոնեական մտածված առաջխաղացման ճիշտ համադրումը աշխատանքների ամբողջական և որակյալ կատարման պարտադիր պայման է: Պատահական չէ, որ ներկայումս «անձ-պաշտոն-մասնագիտություն» փոխկապակցված և ներդաշնակ շղթայում առավել նշանակություն են ձեռք բերում անձի բարոյահոգեբանական առանձնահատկությունները, անձնակազմի ընտրության, կառավարման սկզբունքները, մասնագիտական պատրաստվածությունը, ձևավորված, ինչպես նաև ձևավորվող թիմերում ներգրավվելու և հարմարվելու հարցերը:

Հատկապես պետական կառավարման համակարգում աշխատանքները ծիշտ կազմակերպելու գործում հսկայական կարևորություն ունի այն, թե որքանով են համապատասխանում պաշտոնը և տվյալ անձը, որոնք են պաշտոնի ձևավորման և անձի ու անձնակազմի ընտրության չափորոշիչները, ինչպիսին պետք է լինեն ուսուցման, որակավորման (վերապատրաստման), զարգացման, խրախուսման ձևերն ու մեթոդները և այլն: Նշված հարցերից յուրաքանչյուրն այսօր անհրաժեշտություն ունի լուրջ և խորքային վերլուծության, մշակման և զանգվածային իրազեկման:

Մենք այս խնդիրների ուսումնասիրության և մասնագիտական վերլուծության մեծ կարիք ունենք: Մ. Պետրոսյանի, Ա. Ջավադյանի, Դ. Ամիրյանի «Անձը և պաշտոնը» գիրք-ծեռնարկը պետք է դիտարկել հենց այս տեսանկյունից:

## **ՎԻՉԵՆ ՍԱՐԳՍՅԱՆ**

**Հայաստանի Հանրապետության Նախագահի  
աշխատակազմի ղեկավար,  
Հայաստանի Հանրապետության պետական  
կառավարման ակադեմիայի խորհրդի նախագահ**

## ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ներկայումս ողջ աշխարհում սոցիալ-տնտեսական իրավիճակը հետզհետե ավելի դինամիկ է դառնում: Դրանով պայմանավորված՝ հիմնովին փոխվում է աշխատանքի շուկան: Սոցիալական և հասարակական այսպիսի խորքային փոփոխություններն իրենց անխուսափելի ազդեցությունն են ունեցել մարդու հոգեբանության, մասնագիտական կյանքի, աշխատանքային գործունեության վրա: Սրանցով է պայմանավորված գործնական հոգեբանության մեջ գիտության նոր ճյուղի՝ մասնագիտությունների հոգեբանության (պրոֆհոգեբանության) ծնավորումն ու զարգացումը:

Մասնագիտությունների հոգեբանության կարևորագույն հիմնախնդիրներից է անձի և մասնագիտության փոխազդեցությունը, որը բարդ և բազմազործոնային համակարգ է: «Անձ-մասնագիտություն» փոխազդեցության համակարգում առավել կարևոր են դառնում մարդու անհատական հոգեբանական առանձնահատկությունների, մասնագիտական պատրաստվածության մակարդակի և մասնագիտության պահանջների համապատասխանության որոշումը, ինչպես նաև տվյալ անձի՝ կոլեկտիվին և մասնագիտական գործունեությանը հարմարվելու գործընթացը, գործունեության հոգեբանական բովանդակության յուրացումը, մասնագիտական անհրաժեշտ որակների ձեռքբերումը, մասնագիտական զարգացման ճգնաժամերը և մասնագիտական ձևախախտումները հաղթահարելու կարողությունը և այլն:

Առանձնահատուկ տեղ է զբաղեցնում աշխատողի մասնագիտական պիտանիության, անձի և մասնագիտության համապատասխանության գնահատման հիմնախնդիրը:

Մասնագիտական պիտանիությունը որոշելու հիմնախնդրի լուծման ճանապարհին առաջնային է անձի մասնագիտական կարևոր որակների և պաշտոնի պահանջներին համապատասխանության բացահայտումը: Ընդ որում, անձնային ցանկացած որակ մի դեպքում կարող է խթանել, մեկ այլ դեպքում խոչընդոտել արդյունավետ աշխատանքը: Մյուս կողմից՝ տարբեր մարդիկ նույն աշխատանքը կատարելիս տարբեր ցուցանիշներ են գրանցում. ոմանք հաջողության են հասնում անձնային որակների տարբեր համակցությունների շնորհիվ:



Այսպիսով, անձի մասնագիտական պիտանիության բացահայտումը ենթադրում է բազմափուլային և համակարգված աշխատանք, որի ընթացքում իրականացվում է ինչպես պաշտոնի, այնպես էլ անձի անհատական առանձնահատկությունների վերլուծություն և դրանց համապատասխանության հոգեբանական գնահատում: Սույն ձեռնարկը նախատեսված է մարդկային ռեսուրսների (անձնակազմի) կառավարման մասնագետի գործունեությունն առավել արդյունավետ դարձնելու համար: Ձեռնարկում տեղ են գտել ՀՀ ԿԳՆ գիտության պետական կոմիտեի կողմից 2008 թվականին ֆինանսավորված «Անձի և պաշտոնի համապատասխանության հոգեբանական գնահատման առանձնահատկությունները» գիտական թեմայի շրջանակներում կատարված աշխատանքները, որոնք իրականացվել են ՀՀ ԳԱԱ «Փորձաքննությունների ազգային բյուրո» ՊՈԱԿ-ի հոգեբանական փորձաքննությունների բաժնի աշխատակիցների կողմից: Թեմայի իրականացման աշխատանքներում մեծ ներդրում են ունեցել Աննա Նիկողոսյանը, Դավիթ Գևորգյանը: Ձեռնարկը ներառում է կազմակերպության անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքի առաջնային և կարևոր սկզբունքների, կառուցակարգերի և մեթոդների նկարագրություն, ինչպես նաև մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերով մասնագետի աշխատանքում անհրաժեշտ կիրառական գործիքների համալիր:

Սույն ձեռնարկում զետեղված նյութերը կիրառելի են անձնակազմի կամ մարդկային ռեսուրսների կառավարման հետ աշխատանքի համակարգի այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են անձնակազմի պլանավորումը, ընտրությունը, հարմարվելը, գնահատումը, զարգացումը և խրախուսումը: Նշված ոլորտներից յուրաքանչյուրի նկարագրությունը տրված է ձեռնարկի առանձին գլուխներում:

Ձեռնարկի յուրաքանչյուր գլուխ բաղկացած է անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքի տվյալ ոլորտին վերաբերող որոշ տեսական դրույթների ու կառուցակարգերի նկարագրությունից և գործնական մասից: Որպես վերջինիս համալրում՝ որոշ գլուխներ ունեն հավելվածներ, որոնցում զետեղված են կոնկրետ մեթոդիկաներ, ձևաթղթեր և այլն:

Ձեռնարկը մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտին խիստ անհրաժեշտ մի շարք գործընթացների և դրանց գործնական կիրառման համար անհրաժեշտ մեթոդիկաների նկարագրություն է:

# ԳԼՈՒԽ 1.

## ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԴՐՈՒՅԹՆԵՐ

### 1.1. Մարդկային ռեսուրսների (անձնակազմի) կառավարման սկզբունքները և համակարգը

Կազմակերպության անձնակազմի կառավարումը կազմակերպության ղեկավար կազմի և անձնակազմի հարցերով մասնագետների նպատակաուղղված գործունեությունն է՝ միտված կադրային քաղաքականության հայեցակարգի և ռազմավարության, անձնակազմի ղեկավարման սկզբունքների և մեթոդների մշակմանը:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման սկզբունքների և մեթոդների համակցությունը ձևավորում է անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքի համակարգ, որն արտացոլվում է կազմակերպության հետևյալ նորմատիվային փաստաթղթերում՝

- ❖ կազմակերպության փիլիսոփայությունը,
- ❖ կազմակերպության կանոնադրությունը,
- ❖ «Անձնակազմի մասին» կանոնակարգը,
- ❖ «Աշխատանքի ընդունման, տեղափոխման և ազատման մասին» կանոնակարգը,
- ❖ «Աշխատանքի դիմաց փոխհատուցման և այլ վճարումների մասին» կանոնակարգը,
- ❖ «Անձնակազմի նյութական ու բարոյական խրախուսման և կարգապահական տույժերի մասին» կանոնակարգը,
- ❖ «Անձնակազմի ուսուցման և զարգացման մասին» կանոնակարգը,
- ❖ «Անձնակազմի ատեստավորման վերաբերյալ» կանոնակարգը,
- ❖ անձնակազմի գործնական էթիկայի և աշխատանքային ներքին կարգապահական կանոնները,
- ❖ կազմակերպության հաստիքացուցակը,
- ❖ աշխատանքային պայմանագիրը և պաշտոնի անձնագիրը:

## **ԱՆՃՆԱԿԱԳՈՒՄԻ Կառավարման ընդունված հիմնական սկզբունքներն են.**

**1. Ճկունություն`** անձնակազմի կառավարման համակարգը հարմարեցնելը կառավարման օբյեկտի, նպատակի և աշխատանքային պայմանների փոփոխմանը:

**2. Ապակենտրոնացում`** անձնակազմի կառավարման համակարգի հորիզոնական և ուղղահայաց ցանկացած կտրվածքում պետք է ապահովվի կառուցվածքային ստորաբաժանումների կամ առանձին ղեկավարների արդյունավետ ինքնավարությունը` իրավունքներն ու պատասխանատվությունը փոխանցելով ավելի ցածր օղակների:

**3. Կարգապահություն`** բոլոր աշխատողները ենթարկվում են ներքին կարգապահական կանոններին, իսկ ղեկավարները կարգապահությունը խախտողների նկատմամբ կիրառում են արդար պատժամիջոցներ:

**4. Միանձնյա ղեկավարում`** աշխատողը հրահանգները ստանում է մեկ անմիջական ղեկավարից և հաշվետու է նրան:

**5. Աստիճանակարգում`** անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքի համակարգումը պետք է ապահովի աստիճանակարգային համագործակցություն կառավարման օղակների (կառուցվածքային ենթաբաժինների և առանձին ղեկավարների) միջև` հիմնված իշխանության, որոշումները կայացնելու և տեղեկատվությունը ըստ կառավարման մակարդակների բաշխելու վրա:

**6. «Կադրերն են որոշում ամեն ինչ»`** պետք է մշակվի անձնակազմի ընտրության, բաշխման և ուսուցման արդյունավետ համակարգ: Աշխատողների զարգացումն ու առաջընթացը կատարվում է նրանց աշխատանքին, որակավորմանը, ընդունակություններին և կազմակերպության կողմից ներկայացվող պահանջներին համապատասխան:

**7. Կոլեգիալություն`** ղեկավարներն աշխատում են համատեղ և համագործակցում են` մասնակցելով ամենակարևոր որոշումների կայացմանը:

**8. Համակարգային մոտեցում`** անձնակազմի ձևավորման համակարգի մշակման ժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել բոլոր այն գործոնները (ներքին և արտաքին), որոնք ազդում են կա-

ռավարման համակարգի վրա, և ընդգրկել կառավարման բոլոր ենթահամակարգերը:

**9. Կենտրոնացվածություն**՝ կարևոր է հիմնական խնդիրները լուծելիս տարբեր մասնագիտություններ ունեցող աշխատողների կամ աշխատակազմի կառավարման համակարգի մեկ ստորաբաժանման մեջ տարբեր գործառույթների կենտրոնացվածությունը:

**10. Կորպորատիվություն**՝ անձնակազմի բոլոր խմբերում կառավարման նպատակներին հասնելու համար հետաքրքրությունների և ջանքերի ներդաշնակություն:

**11. Անձնական պատասխանատվություն**՝ կազմակերպության յուրաքանչյուր աշխատող պետք է հստակ իմանա իր պարտականությունները, ինչպես նաև այն, որ անձամբ կրում է պատասխանատվություն ինչպես դրանց իրականացման, այնպես էլ կազմակերպության ռեսուրսների, ունեցվածքի, տեղեկությունների համար:

**12. Գիտական մոտեցում**՝ աշխատակազմի կառավարման համակարգի ձևավորմանն ուղղված միջոցառումները պետք է հիմնվեն կառավարման ոլորտում գիտության նվաճումների վրա:

**13. Օպերատիվություն**՝ աշխատակազմի կառավարման համակարգի վերլուծության և կատարելագործման վերաբերյալ որոշումներ կայացնել ճիշտ ժամանակին, որոնք կկանխորոշեն կամ օպերատիվ կերպով կվերացնեն կոնֆլիկտները և շեղումները:

## **1.2. Անձնակազմի կառավարման ենթահամակարգերը**

Անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքի համակարգը բաղկացած է յոթ փոխկապակցված ենթահամակարգերից.

1. կադրային քաղաքականություն,
2. անձնակազմի ընտրություն,
3. անձնակազմի գնահատում,
4. անձնակազմի բաշխում,
5. անձնակազմին հարմարվելը,
6. անձնակազմի ուսուցում,
7. անձնակազմի խրախուսում:

**1. Մարդկային ռեսուրսների կամ անձնակազմի կառավարման քաղաքականությունը** սահմանում է անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքի գլխավոր ուղղությունն ու սկզբունքային դիրքորոշումները: Պետական կադրային քաղաքականությունը ձևավորվում է պետական իշխանության բարձրագույն մարմինների կողմից: Կազմակերպությունում մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականությունը ձևավորվում է տնօրենների խորհրդի, վարչության, մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերով մասնագետի և այլոց կողմից:

**Մարդկային ռեսուրսների կամ անձնակազմի կառավարման քաղաքականությունը** որոշում է անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքի համակարգին վերաբերող այնպիսի հարցեր, ինչպիսիք են ղեկավարման ոճը, կազմակերպության փիլիսոփայությունը, աշխատանքային ներքին կազապահական կանոնները և այլն:

**Մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականության ձևավորման փուլերն են.**

**Նորմավորում`** նպատակը անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքի սկզբունքների և նպատակների համաձայնեցումն է կազմակերպության սկզբունքների և նպատակների հետ:

**Ծրագրերի մշակում`** նպատակը իրավիճակի առկա պայմանները և ենթադրելի փոփոխությունները հաշվի առնելով` մարդկային ռեսուրսների աշխատանքի ուղղությունների վերաբերյալ ծրագրերի մշակումն է:

**Անձնակազմի մոնիտորինգ`** նպատակը մարդկային ռեսուրսների վիճակը բացահայտելու և կանխատեսելու միջոցների մշակումն է: Դրա համար անհրաժեշտ է`

- ❖ որոշել մարդկային ռեսուրսների ներուժի ինդիկատորները,
- ❖ մշակել աշխատողների ունակություններն ու հմտությունները բացահայտելու և զարգացնելու համալիր ծրագիր:

**Մարդկային ռեսուրսների քաղաքականության հիմնական ուղղություններն են`**

- ❖ կազմակերպության մարդկային գործուն ռեսուրսների համակարգի ստեղծում,

- ❖ կազմակերպության ստորաբաժանումների առանցքային անձնակազմի բարելավում (օպտիմալացում) և կայունացում,
- ❖ նոր աշխատատեղերի կանխատեսում,
- ❖ անձնակազմի ընտրության պրոֆեսիոնալ համակարգի ստեղծում,
- ❖ մասնագետների և վարչական անձնակազմի ուսուցման և որակավորման համակարգի ստեղծում և զարգացում՝ հաշվի առնելով աշխատողների ունակությունները, անհատական-հոգեբանական առանձնահատկությունները և արհեստավարժության մակարդակը,
- ❖ կազմակերպչական կարգապահության պահպանում և ամրապնդում,
- ❖ աշխատողների բավարարվածության զգացողության ուժեղացմանը նպաստող դրդապատճառների առաջացման մեխանիզմների մշակում,
- ❖ կազմակերպության գործնական կորպորատիվ մշակույթի ձևավորում և ամրապնդում,
- ❖ անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքի ոլորտում մարկետինգային գործունեության իրականացում և այլն:

**2. Անձնակազմի ընտրության** նպատակը թափուր աշխատատեղերի համար համապատասխան թեկնածուներ որոնելը, բացահայտելը և աշխատանքի ընդունելն է, ինչպես նաև կադրային ռեզերվ ձևավորելը: Անձնակազմի ընտրությունը ներառում է՝

- ❖ անձնակազմի պահանջարկի հաշվարկի իրականացում՝ ըստ անձնակազմի տարբեր խմբերի,
- ❖ աշխատակիցներին ներկայացվող մասնագիտական և հոգեբանական պահանջների նորմատիվային նկարագրություն,
- ❖ կադրերի ընտրության պրոֆեսիոնալ մեթոդներ,
- ❖ թափուր պաշտոնների համար կադրային ռեզերվի ձևավորման ընդհանուր սկզբունքների մշակում:

**3. Անձնակազմի գնահատման նպատակը** թափուր աշխատատեղին կամ արդեն զբաղեցրած պաշտոնին տվյալ աշխատողի համապատասխանությունը որոշելն է:

Թափուր աշխատատեղի համալրման համար կարևոր է՝

- ❖ աշխատողի (թեկնածուի) ներուժը, այսինքն՝ մասնագիտական գիտելիքները և կարողությունները բացահայտելը,
- ❖ աշխատանքային և կենսական փորձը,
- ❖ անձի սոցիալ-հոգեբանական տիպը,
- ❖ ընդհանուր զարգացածության մակարդակը,
- ❖ աշխատունակությունը, առողջական վիճակը և այլն:

**4. Անձնակազմի բաշխումը** պետք է ապահովի կադրերի անընդհատ շարժը՝ ելնելով նրանց ներուժի, անհատական ներդրման չափի, պլանավորած կարիերայի, տարիքի, հաստիքացուցակում թափուր տեղերի առկայության գնահատման արդյունքներից:

**5. Անձնակազմին հարմարվելը** (ադապտացիա) կոլեկտիվի հարմարվելն է կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրի փոփոխվող պայմաններին, ինչպես նաև առանձին աշխատողների հարմարվելը աշխատատեղին և աշխատանքային կոլեկտիվին: Անձնակազմի հարմարվելու գործընթացը ներառում է հարմարվելու չափանիշների մշակում, փորձաշրջանի կազմակերպում, խրատատվություն և մարդկային ռեսուրսների զարգացման մեթոդների մշակում և այլն:

**6. Անձնակազմի ուսուցումն** ուղղված է աշխատակիցների մասնագիտական գիտելիքները և կարողությունները ժամանակակից պահանջներին համապատասխանեցնելուն:

**7. Անձնակազմի խրախուսման** հիմնական նպատակը աշխատողներին շահագրգռելն է կազմակերպության նպատակների իրականացման հարցում: Այս նպատակին հասնելու համար ղեկավարության կողմից կիրառվում են խրախուսման տարատեսակ միջոցներ (սոցիալ-հոգեբանական, տնտեսական և այլն), որոնք միտված են ակտիվացնելու աշխատակիցների՝ կազմակերպությանն անհրաժեշտ վարքը:

### **1.3. Մարդկային ռեսուրսների (անձնակազմի) կառավարման հարցերով մասնագետի էթիկական նորմերը**

- ❖ Մարդկային ռեսուրսների (անձնակազմի) կառավարման հարցերով մասնագետն առաջնորդվում է աշխատողին, գործատուին, հասարակությանը չվնասելու սկզբունքով:
- ❖ Իր մասնագիտական գործունեության ընթացքում կայացնում է որոշումներ՝ առաջնորդվելով կազմակերպության, պետության, ընդհանուր առմամբ հասարակության առջև սոցիալական պատասխանատվություն ունենալու սկզբունքով:
- ❖ Աշխատողների, հաճախորդների, գործընկերների և ղեկավարների հանդեպ ունեցած հարաբերություններում առաջնորդվում է մարդկային արժանապատվությունը հարգելու սկզբունքով:
- ❖ Աշխատանքում դրսևորում է ազնվություն, արդարություն, բարյացակամություն, ճշտապահություն, համբերատարություն:
- ❖ Կիրառում է անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքի այնպիսի եղանակներ, որոնք բացառում են բոլոր տեսակի խտրականությունները:
- ❖ Առաջնորդվելով կազմակերպության ռազմավարական նպատակներով՝ կազմակերպության անձնակազմի բոլոր խմբերի համար ապահովում է զարգացման, մասնագիտական և կարիերայի աճի համար հավասար պայմաններ:
- ❖ Յուրաքանչյուր աշխատակցի համար ապահովում է կազմակերպության սոցիալական ծրագրերին մասնակցելու հնարավորություն՝ համաձայն գործող նորմատիվային փաստաթղթերի:
- ❖ Պահպանում է գործատուի և աշխատողների շահերի հավասարակշռությունը, արդյունավետ կապող օղակ է աշխատողների և կազմակերպության ղեկավարության միջև, գտնում է լուծումներ, որոնք բավարարում են և գործատուին. և՛ աշխատողներին:



- ❖ Ձարգացնում և կատարելագործում է կազմակերպության կորպորատիվ մշակույթը, նպաստում է դրական բարոյահոգեբանական մթնոլորտի ձևավորմանը:
- ❖ Ապահովում է յուրաքանչյուր աշխատողի ցանկացած առաջարկության, գաղափարի, պահանջի մանրակրկիտ և օբյեկտիվ դիտարկում՝ անկախ նրա պաշտոնից և աշխատանքային ստաժից:
- ❖ Ներդնում է բոլոր ջանքերը կազմակերպության դրական իմիջի ձևավորման համար:
- ❖ Խստորեն պահպանում է կազմակերպության, աշխատողների, ծրագրերի և այլնի վերաբերյալ գաղտնիության սկզբունքը:
- ❖ Ձգտում է լինել մասնագիտական բանիմացության չափանիշ:
- ❖ Մշտապես ձգտում է բարձրացնել սեփական մասնագիտական որակավորումը, իրագործում է իր առջև դրված խնդիրները՝ կիրառելով իր լիազորությունները և անհրաժեշտության դեպքում դիմում է փորձագետների մասնագիտական օգնությանը:
- ❖ Ամեն կերպ նպաստում է իր մասնագիտության վարկանիշի բարձրացմանը, անշահախնդիր կերպով փոխանցում է իր փորձն ու գիտելիքները՝ ի շահ մասնագիտության զարգացման:

## **ԳԼՈՒԽ 2. ԱՆՁՆԱԿԱԶՄ**

### **2.1. Անձնակազմի պլանավորում**

Մարդկային ռեսուրսների (անձնակազմի) պլանավորումը գործընթաց է, որի ընթացքում կազմակերպության մենեջերներն ապահովում են կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար նախատեսված խնդիրներն արդյունավետ լուծելու ունակ մարդկանց անհրաժեշտ քանակ: Այլ կերպ ասած՝ անձնակազմի պլանավորումը ծառայում է կազմակերպության նպատակներին՝ դրանց իրագործման համար անհրաժեշտ աշխատակիցների հավաքագրման միջոցով:

Անձնակազմի պլանավորման գործընթացն ընդունված է բաժանել երկու փուլի՝

1. մարդկային ռեսուրսների ընթացիկ վիճակի գնահատում,
2. կազմակերպության ապագա կադրային պահանջների գնահատում:

### **2.2. Մարդկային ռեսուրսների (անձնակազմի) ընթացիկ վիճակի գնահատում**

Մարդկային ռեսուրսների պլանավորումն սկսվում է կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների ընթացիկ վիճակի վերլուծությունից, որը սովորաբար իրականացվում է այդ ռեսուրսների գնահատման միջոցով: Վերլուծության համար անհրաժեշտ ելակետային տվյալները վերցվում են աշխատակիցների կողմից լրացված հարցաթերթից՝ անուն, ազգանուն, հայրանուն, կրթություն, լրացուցիչ հմտություններ, նախկին աշխատանք, օտար լեզուների իմացություն, հատուկ ընդունակություններ, մասնագիտացում տվյալ կազմակերպությունում և այլն: Այս ելակետային տեղեկատվության վերլուծության արդյունքում մենեջերները կարող են նախնական պատկերացում կազմել, թե ինչպիսի ռեսուրսներ ունի կազմակերպությունը:

Մարդկային ռեսուրսների (անձնակազմի) ընթացիկ վիճակի գնահատման հաջորդ բաղկացուցիչ մասը աշխատանքային առաջադրանքների վերլուծությունն է, որն ավելի հիմնարար բնույթ է կրում և թույլ է տալիս առանձնացնել կազմակերպության ներսում իրականացվելիք աշխատանքային առաջադրանքներն ու գործողությունները:

Աշխատանքային առաջադրանքների վերլուծության համար անհրաժեշտ տեղեկությունները հավաքվում են հետևյալ միջոցներով.

1. *դիտման մեթոդ*, երբ աշխատողների ընթացիկ գործողություններին անմիջականորեն հետևում են կամ դրանք ծայնագրում տեսաժապավենի վրա՝ հետագա վերլուծության համար,

2. *զրույցի մեթոդ*, որն անցկացվում է աշխատակիցների հետ անհատական կամ խմբային ձևով,

3. *կառուցվածքային (ստրուկտուրավորված) հարցաթերթերի մեթոդ*. այդ հարցաթերթերում աշխատակիցները նշում են իրենց աշխատատեղերում իրականացվող աշխատանքային առաջադրանքների տեսակները՝ ընտրելով դրանք հնարավոր աշխատանքային առաջադրանքների ընդլայնված ցուցակից,

4. *տեխնիկական կոնֆերանսի անցկացում*, որի ընթացքում «փորձագետները» (սովորաբար դրանք ստորին օղակի մենեջերներն են, ովքեր ունեն բարձր որակավորում և տվյալ ոլորտում որոշակի աշխատանքային փորձ) որոշում են յուրաքանչյուր աշխատանքային առաջադրանքի յուրահատուկ բնութագրերը,

5. *օրագրի մեթոդ*, երբ աշխատողն ինքն իր աշխատանքային գործողությունները գրանցում է հատուկ օրագրում, իսկ հետագայում այդ տեղեկատվությունը ենթարկվում է մանրամասն վերլուծության:

Աշխատանքային առաջադրանքների վերլուծությունը նպատակ ունի որոշելու յուրաքանչյուր կոնկրետ աշխատանք կատարող մարդու անձնային տիպը: Այս վերլուծությունը մենեջերներին ապահովում է անհրաժեշտ տեղեկատվությամբ՝ տվյալ պաշտոնի համար պաշտոնի անձնագիր և պրոֆեսիոգրամա մշակելու համար:

## **2.3. Կազմակերպության ապագա պահանջների գնահատում (մարդկային ռեսուրսների առումով)**

Կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների ապագա պահանջները պայմանավորված են կազմակերպության հիմնական նպատակներով և ռազմավարությամբ: Համապատասխան աշխատողներ ունենալու պահանջարկը պայմանավորված է կազմակերպության կողմից մատուցվող ծառայությունների տեսականիով: Անձնակազմի անհրաժեշտ չափը և կառուցվածքը որոշելու համար որոշ դեպքերում մենեջերներն առաջնորդվում են համախառն եկամտի ծրագրված մակարդակին հասնելու չափանիշով: Մեկ այլ դեպքում որպես չափանիշ է ընդունվում հաճախորդների պահանջարկը: Ցանկացած դեպքում կազմակերպության շահույթի մեծացման համար կարևոր գործոն է համապատասխան որակավորում ունեցող անհրաժեշտ քանակի աշխատողներ գտնելու և ընդունելու հնարավորությունը: Այսպիսով, կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների պահանջարկը մեծ մասամբ հիմնված է կազմակերպության ընդհանուր նպատակները և ակնկալվող շահույթները կանխատեսելու վրա:

Անձնակազմի ընտրության և աշխատանքի ընդունելու գործընթացը պետք է ուղղված լինի ծախսերի և ստացված արդյունքների միջև հավասարակշռության հասնելու նպատակին:

Մինչև առկա աշխատողներին փոխարինելու և նոր աշխատողներ ընդունելու վերաբերյալ որոշում կայացնելը անհրաժեշտ է հստակեցնել հետևյալ հարցերի պատասխանները.

- ❖ Կարելի՞ է արդյոք հաջորդ տարի բավարարվել ներկայիս անձնակազմով և նոր աշխատակիցներ ընդունել միայն ուրիշներին պաշտոնից ազատելու դեպքում:
- ❖ Ծառայությունների տեսականու և ծավալի ընդարձակման դեպքում հնարավո՞ր է արդյոք դրդել աշխատակիցներին, որպեսզի շարունակեն կատարել իրենց պարտականությունները և աշխատեն ավելի ինտենսիվ:
- ❖ Իրականացվելո՞ւ է արդյոք աշխատակիցների տեղափոխում կազմակերպության այլ ստորաբաժանումներ (պաշտոնի բարձրացում կամ իջեցում):

- ❖ Ի վիճակի՞ է արդյոք անձնակազմը անհրաժեշտության դեպքում աշխատել արտաժամյա ծանրաբեռնվածությամբ:
- ❖ Որքա՞ն է կազմակերպության յուրաքանչյուր աշխատողի համար ամսական միջին ծախսը:

Երբ արված է կազմակերպության ընթացիկ վիճակի և ապագա կադրային պահանջների վերլուծություն, մենեջերները գնահատում են ապագայում կազմակերպությանն անհրաժեշտ աշխատակիցների քանակը և մասնագիտացումը, ինչպես նաև կազմակերպությունում առկա աշխատակազմի ավելցուկի մակարդակը:

Այսպիսով, մարդկային ռեսուրսների ընթացիկ վիճակը և ապագա կադրային պահանջները գնահատելուց հետո հնարավոր է ձեռնարկել հետևյալ քայլերը.

ա. նոր կադրերի հավաքագրում՝ թափուր աշխատատեղերի առկայության դեպքում,

բ. կադրերի կրճատում, երբ առկա աշխատողների թիվն ավելին է, քան անհրաժեշտ է:

## 2.4. Նոր աշխատակիցների հավաքագրում

Անձնակազմի արդյունավետ ընտրության համար առաջնային քայլը համապատասխան թեկնածուների բացահայտումն է: Ապագա թեկնածուներին բացահայտելու հնարավոր տարբերակներ են համարվում.

Հեռանկարային աշխատուժի հիմնական աղբյուրներ	Առավելություններ	Թերություններ
1	2	3
Ներքին որոնում	Ցածր ինքնարժեք: Աշխատողների բարոյական ոգու բարձրացում: Թեկնածուները ծանոթ են կազմակերպությանը:	Սահմանափակ առաջարկ: Չի նպաստում պետության կողմից հովանավորվող սոցիալական խմբերից աշխատողների քանակի մեծացմանը:
Հայտարարություն թափուր աշխատատեղի մասին	Լայն լսարանի ընդգրկում: Հնարավոր է ընտրությունն ուղղել որոշակի խմբերի վրա:	Ստացվում են բազմաթիվ առաջարկներ անհրաժեշտ որակավորում չունեցող մասնագետների կողմից:

1	2	3
<b>Առկա աշխատակիցների երաշխավորություն</b>	Թեկնածուն կազմակերպության մասին տեղեկացված է ներկայիս աշխատակիցների կողմից: Նրան աշխատանքի ընդունելը շահեկան է նրան երաշխավորող աշխատողի համար:	Չի նպաստում աշխատուժի բազմազանությանը:
<b>Աշխատուժի պետական կառույցներ</b>	Ծառայություններն անվճար են, կամ էլ վճարը չնչին է:	Սովորաբար թեկնածուները չունեն համապատասխան որակավորում կամ էլ ունեն փորձի և պատրաստվածության նվազագույն մակարդակ:
<b>Աշխատուժի մասնավոր գործակալություններ</b>	Լայն կապեր, մանրակրկիտ ընտրություն: Հաճախ տրվում են երկարաժամկետ երաշխիքներ:	Ծառայությունների մատուցման բարձր արժեք:
<b>Քուհեր</b>	Աշխատուժի խոշոր և կենտրոնացված աղբյուրներ:	Հիմնականում առաջարկվում են թեկնածուներ ցածր պաշտոնների համար:

Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ հեռանկարային թեկնածուների որոնման լավագույն աղբյուրը ներկայիս աշխատակիցների երաշխավորություններն են: Քանի որ երաշխավորողները ծանոթ են և՛ աշխատանքի բնույթին, և՛ երաշխավորվող անձի բուժազրեթին, ապա նրանք, որպես կանոն, առաջարկում են այնպիսի թեկնածուների, ովքեր իսկապես համապատասխանում են առաջարկվող թափուր պաշտոնին: Ինչպես նաև երաշխավորող աշխատողը գիտակցում է, որ իր հեղինակությունը կախված է երաշխավորվող անձի ինքնադրսևորումից, հետևաբար նա շահագրգռված կլինի երաշխավորելու միայն վստահելի մարդկանց:

Որպես կանոն՝ կազմակերպության անձնակազմի աստիճանակարգում որքան ավելի բարձր է զբաղեցրած պաշտոնը կամ դրա համար պահանջվող որակավորումը, այնքան լայն է որոնումների ծավալը: Որոնումների ծավալը և դրան առնչվող միջոցառումները պայմանավորված են կազմակերպության մեծությամբ: Սովորաբար որքան մեծ է կազմակերպությունը, այնքան հեշտ է նոր աշխատա-

կիցների հավաքագրումը, քանի որ՝ 1. այն ունի «ներքին» թեկնածուների մեծ ռեզերվ, որոնք կարելի է ներկայացնել ավելի բարձր պաշտոնների, 2. խոշոր կազմակերպություններն աշխատաշուկայում ավելի «տեսանելի» են և, որպես կանոն, այնտեղ աշխատելն առավել նախընտրելի է, 3. տեսակետ կա, որ խոշոր կազմակերպություններն ավելի մեծ հնարավորություններ են ընձեռում պաշտոնեական առաջխաղացման համար:

## 2.5. Անձնակազմի (աշխատակիցների) կրճատում

Եթե անձնակազմի պլանավորման արդյունքում պարզվում է, որ կազմակերպությունն ունի աշխատողների ավելցուկ, ապա մենեջերները կարող են որոշում կայացնել աշխատակիցների թվաքանակի կրճատման վերաբերյալ:

Կրճատումն աշխատողների թվաքանակը նվազեցնելու միակ մեթոդը չէ: Կիրառվում են այլ մեթոդներ ևս, որոնք շահավետ են և՛ կազմակերպության, և՛ աշխատակիցների համար:

Անձնակազմը նվազեցնելու տարբերակ	Նկարագրություն
Ազատում	Աշխատողին ստիպողաբար անվերադարձ հեռացնել:
Ժամանակավոր ազատում	Ստիպողաբար ժամանակավորապես հեռացնել, որը կարող է տևել մի քանի օրից մինչև մի քանի տարի:
Անձնակազմի սպառում	Աշխատողին ազատելուց հետո տվյալ պաշտոնի լուծարում:
Տեղափոխություն	Աշխատակիցների հորիզոնական և ուղղահայաց տեղափոխություն, ինչը սովորաբար չի բերում ժախսերի կրճատման, սակայն կարգավորում է կազմակերպությունում տեղի ունեցող աշխատուժի առաջարկի և պահանջարկի աններդաշնակությունը:
Աշխատանքային շաբաթի կրճատում	Կազմակերպության աշխատակիցները շաբաթվա ընթացքում աշխատում են ավելի քիչ ժամով կամ ոչ լրիվ աշխատանքային օրով:
Դրույքի կիսում	Աշխատողները մեկ լրիվ դրույքը կիսում են միմյանց միջև:

### **ԳԼՈՒԽ 3.**

## **ՊԱՇՏՈՆԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ, ՊՐՈՖԵՍԻՈԳՐԱՅԻԱ, ՊՐՈՖԵՍԻՈԳՐԱՄԱ, ՓՍԻԽՈԳՐԱՄԱ**

### **3.1. Մասնագիտությունների հոգեբանության հիմնական հասկացությունները և դրանց սահմանումները**

Անհրաժեշտ ենք համարում ներկայացնել մասնագիտական հոգեբանության մեջ կիրառվող որոշ հասկացությունների ընդունված սահմանումները, որոնք գործածվում են ձեռնարկում:

Անձի և մասնագիտության համապատասխանությունը, նրանց փոխազդեցության մեխանիզմները բացահայտելու համար անհրաժեշտ է հոգեբանական գիտությունից առանձնացնել այդ խնդիրների լուծմամբ զբաղվող ճյուղը: Խոսքը մասնագիտությունների հոգեբանության մասին է, որը համեմատաբար երիտասարդ, բայց պահանջված և արդիական ուղղություն է:

Մասնագիտությունների հոգեբանության ուսումնասիրության առարկան անձի մասնագիտական կայացման առանձնահատկությունները, օրինաչափությունները և մեխանիզմներն են: Այստեղից հետևում է, որ մասնագիտությունների հոգեբանությունը կիրառական հոգեբանության ճյուղ է, որն ուսումնասիրում է մասնագիտական մտադրությունների, մասնագիտության ընտրության, դրա յուրացման, մասնագետի կայացման և գնահատման, ինչպես նաև անձի մասնագիտական ձևախախտումների (դեֆորմացիաների) օրինաչափությունները:

Մասնագիտությունների հոգեբանության ուսումնասիրության օբյեկտը անձի և մասնագիտության փոխազդեցությունն է [19]:

Մասնագիտությունների հոգեբանության գլխավոր հասկացություններն են՝ անձը, մասնագիտական գործունեությունը, մասնագիտությունը, մասնագիտացումը, մասնագետը, մասնագիտական ինքնորոշումը և այլն:

Հոգեբանության մեջ գոյություն ունեն անձ հասկացության տարբեր սահմանումներ: Հոգեբանության մարդասիրական ուղ-



ղություններում անձը բնորոշվում է որպես արժեք, հանուն որի իրականանում է հասարակության զարգացումը:

Կենսագենետիկական կողմնորոշում ունեցող հոգեբաններն անձը դիտարկում են որպես որոշակի անտրոպոգենետիկական հատկություններ (նախադրյալներ, խառնվածք, կենսաբանական տարիք, սեռ, մարմնի կառուցվածք, ուղեղի նեյրոդինամիկ հատկություններ և այլն) ունեցող անհատի: Այդ հատկություններն անցնում են հասունացման տարբեր փուլերով՝ օնտոգենեզում տեսակի ֆիլոգենետիկական ծրագրի իրականացմանը համապատասխան:

Սոցիոգենետիկական կողմնորոշման ներկայացուցիչներն անձը մեկնաբանում են մարդու սոցիալականացման, նրա կողմից սոցիալական նորմերի և դերերի յուրացման, սոցիալական դիրքորոշումների և արժեքային կողմնորոշումների ձեռքբերման, սոցիալական և ազգային բնավորության ձևավորման գործընթացով:

Անձի գենետիկական կողմնորոշում ունեցող գիտնականներն անձը վերլուծում են նրա ինքնիրականացման, անձնային ընտրության, կյանքի իմաստի անդադար որոնման գործընթացում: Մեծ նշանակություն է տրվում անձի ակտիվությանը, նրա ստեղծագործական ուղղվածությանը, անհատականությանը:

Է. Ֆ. Ջեյերը անձ հասկացությունը մեկնաբանում է որպես անհատ՝ սոցիալական հարաբերությունների և ակտիվ գործունեության սուբյեկտ, որն օժտված է ինքն իրեն իրացնելու հնարավորություն ընձեռող հատկություններով, որակներով, ընդունակություններով [18]:

Մասնագիտական բնագավառում, անձի տիպաբանական տարբերություններից ելնելով, առաջարկվում է անձի յուրաքանչյուր տիպի համար որոշել մասնագիտական գործունեությանն առավել համապատասխանող ոլորտը:

**Մասնագիտական գործունեությունը** սոցիալապես նշանակալի գործունեություն է, որի իրականացումը պահանջում է հատուկ գիտելիքներ, կարողություններ և հմտություններ: Պայմանավորված աշխատանքի բովանդակությամբ (առարկայով, նպատակով, միջոցներով և պայմաններով)՝ տարբերակում են մասնագիտական գործունեության մի քանի տեսակ, որոնց հարաբերակցութե

յունը մարդուն ներկայացվող պահանջների հետ կազմում է պրոֆեսիան [19]:

**Մասնագիտությունը**, ըստ Ե.Ա. Կլիմովի, մարդու ֆիզիկական և հոգևոր ուժերի ներդրման սոցիալապես արժեքավոր ոլորտն է, որը նրան թույլ է տալիս իրականացված աշխատանքի փոխարեն ստանալ գոյության և զարգացման համար անհրաժեշտ միջոցներ [26]:

Համաձայն Վ. Գ. Մակուշինի սահմանման՝ մասնագիտությունը գործունեություն է, որի օգնությամբ տվյալ անձը մասնակցում է հասարակական կյանքին, և որը գոյության համար անհրաժեշտ նյութական միջոցների գլխավոր աղբյուրն է:

Մ. Վ. Գրիգորևան տալիս է մասնագիտության առավել լայն սահմանում, համաձայն որի՝ մասնագիտությունը՝

- ❖ աշխատանքի հասարակական բաշխման ոլորտն է, որտեղ ստեղծվում է սպառողական արժեք ունեցող որոշակի արդյունք,
- ❖ աշխատանքային գործունեության գործընթացն է,
- ❖ աշխատողներից պահանջվող մասնագիտական որակավորման ու իրազեկության մակարդակն է,
- ❖ մասնագիտական նույնականացումն է (մարդու՝ մասնագիտական միությանը պատկանելու գիտակցումը) [16]:

Ն. Ս. Պրյաժնիկովը և Ե. Յու. Պրյաժնիկովան առանձնացնում են մասնագիտության հետևյալ հիմնական բնութագրականները. առաջինը պատմականորեն աշխատանքի բաժանման հետևանքով առաջացած աշխատանքային գործունեության սահմանափակ տեսակն է, երկրորդը հասարակական հանրօգուտ աշխատանքն է, երրորդը գործունեություն է, որը ենթադրում է հատուկ պատրաստվածություն, չորրորդը այն գործունեությունն է, որն իրականացվում է որոշակի բարոյական և նյութական պարգևատրման արդյունքում և թույլ է տալիս մարդուն ոչ միայն բավարարել իր պահանջումները, այլ նաև նրա բազմակողմանի զարգացման պայմանն է, հինգերորդը գործունեության տեսակ է, որը մարդու որոշակի սոցիալական և հասարակական կարգավիճակն է ապահովում:

Մասնագիտական գործունեության յուրացման և ինքնուրույն իրականացման գործընթացում անձնային փոփոխությունները հանգեցնում են արհեստավարժ մասնագետի կայացմանը:

**Պաշտոնը** բնութագրվում է առաջադրանքների, պարտականությունների և գործողությունների ամբողջությամբ, որը պետք է իրականացվի աշխատակցի կողմից:

Անգլախոս միջավայրում տարբերում են «մասնագիտություն» (profession) և «զբաղմունք» (occupation) հասկացությունները: «Մասնագիտություն» հասկացությունը կիրառվում է միայն մասնագիտական գործունեության փոքրաթիվ և բարձր կարգավիճակ ունեցող տեսակների վերաբերյալ: Աշխատանքային գործունեության մնացած բոլոր տեսակները պատկանում են զբաղմունքների թվին:

Ռուսական հոգեբանական գիտության մեջ առկա են «մասնագիտություն» և «պրոֆեսիա» հասկացությունները, որոնք հայերենում նույնական են: Ռուսերենում պրոֆեսիան ավելի լայն հասկացություն է, որի տարբերակող հատկանիշները, մասնագիտական ունակությունից բացի, սոցիալ-մասնագիտական իրազեկությունը, ինքնավարությունը, ինքնավերահսկողությունը, խմբային նորմերն ու արժեքներն են: Մասնագիտությունը ներառում է մի խումբ հարակից մասնագիտացումներ (օրինակ՝ մասնագիտությունը՝ բժիշկ, մասնագիտացումը՝ թերապևտ, մանկաբույժ և այլն):

**Մասնագիտացումը** այս կամ այն մասնագիտության շրջանակում գործունեության որոշակի տեսակ իրականացնելու համար անհրաժեշտ մասնագիտական կրթության, վերապատրաստման միջոցով և աշխատանքի ընթացքում ձեռք բերած հատուկ գիտելիքների, ունակությունների և հմտությունների համալիր է: Այսպիսով, մասնագիտացումը տվյալ մասնագիտության ոլորտում մասնագիտական գործունեության տեսակներից մեկն է, որը նպատակաուղղված է հատուկ մեթոդներով մասնակի կամ միջանկյալ արդյունքներ ապահովելուն կամ ընդհանրական նպատակներից ելնելով՝ հատուկ միջոցների օգնությամբ վերջնարդյունք ստեղծելուն:

**Մասնագետը** մասնագիտական տեսանկյունից բանիմաց աշխատողն է, որը տիրապետում է աշխատանքի որակյալ և արդյունավետ իրականացման համար անհրաժեշտ գիտելիքների, ունա-

կությունների, որակների, փորձի և գործունեության անհատական ոճի:

**Արհեստավարժ մասնագետը (պրոֆեսիոնալը)**, բացի գիտելիքներից, ունակություններից, որակներից և փորձից, տիրապետում է նաև որոշակի հմտությունների, ունակ է ինքնակազմակերպվելու, պատասխանատու է և մասնագիտական առումով՝ հուսալի: Արհեստավարժ մասնագետն ունակ է բացահայտելու, սահմանելու խնդիրը և գտնելու դրա լուծման եղանակը:

**Մասնագիտական ինքնորոշումը** մեկնաբանվում է որպես մարդու մասնագիտական-հոգեբանական հնարավորությունների ինքնուրույն և գիտակցված համաձայնեցում մասնագիտական աշխատանքի բովանդակությանը և պահանջներին, ինչպես նաև որոշակի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակում իրականացվող գործունեության իմաստավորումն է [19]:

Ե. Ա. Կլիմովը, վերլուծելով «մասնագիտական ինքնորոշում» հասկացությունը, նշում է, որ այն անընդհատ միմյանց հաջորդող որոշումների շղթա է: Մասնագիտության ընտրությունն առավել հրատապ է դառնում դեռահասության և վաղ պատանեկության տարիքում, սակայն հետագա տարիների ընթացքում առաջ է գալիս մարդու մասնագիտական կյանքի վերանայման և շտկման խնդիրը [25]:

Անձի մասնագիտական կայացումը հարստացնում է մարդու հոգեկանը, մասնագիտական կենսագրությունը դարձնում է կարևոր: Սակայն, ինչպես ցանկացած զարգացող գործընթաց, մասնագիտական կայացումն ուղեկցվում է ապակառուցողական (դեստրուկտիվ) փոփոխություններով՝ ճգնաժամեր, անձի լճացում և ձևախախտում (դեֆորմացիա): Այս փոփոխություններով են պայմանավորված անձի մասնագիտական զարգացման գործընթացի ընդհատությունը և անհամաչափությունը, որոնք կրում են նորմատիվային և ոչ նորմատիվային բնույթ: Մասնագիտական կայացումը հաճախ ուղեկցվում է պատահականություններով, անկանխատեսելի հանգամանքներով, որոնք երբեմն շեշտակիորեն փոխում են մարդու մասնագիտական կյանքի ուղին:

Մասնագիտական հոգեբանության՝ որպես հոգեբանության ինքնուրույն ճյուղի կայացման գործընթացում է. Ֆ. Ջեյերն առանձնացնում է երեք փուլ.

1. XIX դ. վերջում հոգետեխնիկայի՝ որպես հոգեբանության ուղղության առաջացում, ինչը գործ ունի աշխատանքի գիտական կազմակերպման խնդիրների հետ (Ու. Սթերն, Ֆ. Թեյլոր, Յ. Մունսթերբերգ և այլն): Հոգետեխնիկայի հետազոտման հիմնական խնդիրներն էին աշխատանքային գործելաձևերի և աշխատանքային պայմանների խելամիտ կազմակերպումը, վթարայնության և վնասվածության մակարդակի նվազումը, արտադրողական ուսուցման կատարելագործումը:

2. XX դ. սկզբում ինքնուրույն հոգեբանական ուղղության զարգացում՝ աշխատանքի հոգեբանություն (Ֆ. Փարսոն, Մ. Վեբեր, Ս.Գ. Գելերշտեյն, Ա.Կ. Գաստև և այլն), որի գլխավոր հետազոտական խնդիրներն էին մարդու հոգեկանի ձևավորման և դրսևորման օրինաչափությունները աշխատանքում, ինչպես նաև մասնագիտական ընտրության, մասնագիտական խորհրդատվության և աշխատանքային փորձաքննության հարցերը:

3. XX դ. 70-ական թվականներին աշխատանքի և արդյունաբերական հոգեբանության ոլորտում որոշակի խնդիրների առանձնացում, որոնք ուղղված են մարդու և մասնագիտական փոխկապվածության խնդիրների լուծմանը: Աշխատանքի հոգեբանության այդ ոլորտը կոչվեց մասնագիտական հոգեբանություն կամ մասնագիտությունների հոգեբանություն (Ա. Հուրթ, Ե. Բորնեման, Կ. Սեյֆերթ, Ե. Ուլիչ և այլն): Մասնագիտական հոգեբանության շրջանակում միավորվում են մասնագիտական խորհրդատվության, մասնագիտության ընտրության և պրոֆեսիոգրաֆիայի հետազոտությունները: Մասնագիտական հոգեբանությունը որպես գիտության ինքնուրույն ճյուղ ձևավորվել է ԱՄՆ-ում՝ Ջ. Քրիթսի և Դ. Սուպերի աշխատություններում:

Մասնագիտական հոգեբանության խնդիրների լուծման գործում մեծ ներդրում են ունեցել նաև Ե. Մ. Բորիսովան, Կ. Մ. Գուրևիչը, Ե. Ա. Կլիմովը, Տ. Վ. Կուդրյավցևը, Բ. Ֆ. Լոմովը, Ա. Կ. Մարկովը, Ա. Մ. Նովիկովը, Կ. Կ. Պլատոնովը, Ջ. Ա. Ռեշետովան, Կ. Դ. Շադրի-

կովը, Ռ. Խ. Շակուրովը, Ե. Բորենմանը, Յ. Բորոուն, Ջ. Քրիթսը, Դ. Սուլպերը, Յ. Յեսսը, Ջ. Յոլանդը, Յ. Ռիեսը, Կ. Սեյֆերթը, Դ. Ջիտովսկին և ուրիշներ:

### **3.2. Պաշտոնի հոգեբանական վերլուծության և գնահատման կառուցակարգերի մշակման առանձնահատկությունները**

Աշխատողի մասնագիտական գործունեությունը բնութագրող չափանիշներն ու ցուցանիշները որոշելու համար կատարվում է մասնագիտական գործառույթների և գործունեության որոշակի տեսակների վերլուծություն: Գործունեության արդյունավետության հիմնական ցուցանիշները որոշելուց հետո մշակվում են գնահատման մեթոդներ:

Նախ և առաջ պետք է որոշել սոցիալական և մասնագիտական այն կարևոր որակները, որոնք ներառվում են աշխատողի որակավորման և պաշտոնեական պարտականությունների մեջ: Դրանք կոչվում են հանգուցային կամ հիմնական ունակություններ: Յուրաքանչյուր մասնագիտության համար անհրաժեշտ են տվյալ մասնագիտությանը բնորոշ հանգուցային կամ հիմնական ունակություններ և դրանց դրսևորման չափանիշներ: Արդեն գոյություն ունեցող մեթոդներն ի գործու են բացահայտելու դրանք, իսկ առանձին դեպքերում կարելի է մշակել նորերը:

Մասնագիտական ցանկացած գործունեություն ձևախախտում է անձին, հանգեցնում մասնագիտական ոչ ցանկալի որակների ծեփման: Դա նշանակում է, որ հանգուցային, հիմնական ընդունակություններից բացի պետք է որոշել նաև մասնագիտական ոչ ցանկալի որակները, անձի մասնագիտական հնարավոր ձևախախտումները (դեֆորմացիաները) և, իհարկե, դրանց ախտորոշման մեթոդները:

Հիմնական ունակությունների և մասնագիտական ոչ ցանկալի որակների բացահայտման արդյունքները պետք է խթանեն աշխատողի հետագա մասնագիտական աճը և նպաստեն նրա որակավորման բարձրացմանը:

### 3.3. Պաշտոնի պրոֆիլի ձևավորում

**Պաշտոնի պրոֆիլը** տվյալ կազմակերպությունում տվյալ աշխատանքն իրականացնելու համար անհրաժեշտ հմտությունների և ունակությունների, փորձի, ինչպես նաև հարցաթերթային տվյալների նկարագրությունն է: Բանհմնացությունը (կոմպետենտ լինելը) արտահայտվում է վարքային դրսևորումներով, որոնք անհրաժեշտ են աշխատողին այս կամ այն աշխատանքը պատշաճ կերպով կատարելու համար: Ընդունված է առանձնացնել աշխատանքի արդյունավետ իրականացման երկու գործոն. առաջինը՝ գիտելիքներ, հմտություններ և ունակություններ, որոնք կարելի է ձեռք բերել ուսուցման ընթացքում և հաստատել դիպլոմով ու վկայականներով, և երկրորդը՝ որակներ, որոնք թույլ են տալիս կիրառել գիտելիքները, որոշումներ կայացնել, հաղթահարել բարդ խնդիրներ, շփվել մարդկանց հետ և այլն:

Պրոֆիլի կառուցման ժամանակ հաշվի են առնվում երկու հիմնական դրույթներ.

1. կորպորատիվ մշակույթի (թիմի) առանձնահատկությունները,
2. իրականացվող աշխատանքի և դրա իրականացման միջավայրի առանձնահատկությունները:

Պրոֆիլի ձևավորման առավել կարևոր մաս է կազմում աշխատակցի հայացքների և ընկերության արժեքների համպատասխանությունը: Ելնելով դրանից՝ պրոֆիլը կարող է ներառել հետևյալ բաղադրիչները.

- ❖ կոլեկտիվում նախընտրելի հարաբերությունները, գործողությունները կոնֆլիկտի դեպքում, թիմում աշխատանքի նկատմամբ ունեցած վերաբերմունքը,
- ❖ ղեկավարման ինչպիսի՞ ոճի դեպքում է աշխատակցի աշխատանքն ավելի արդյունավետ, ինչպիսի՞ ուղղահայաց հարաբերությունների է առավել հակված,
- ❖ ո՞ր արժեքներն է համարում ավելի կարևոր,
- ❖ ինչպե՞ս և ո՞ր ուղղությամբ է թեկնածուն պլանավորում հետագայում զարգանալ,

- ❖ աշխատանքային հարաբերությունների ձևավորման նախապատվությունները, աշխատանքային ինչպիսի՞ պայմաններում է աշխատանքն առավել արդյունավետ:

Առավել արդյունավետ տարբերակ է, երբ ընկերությունում լավ մշակված է պրոֆիլի այն մասը, որն արտացոլում է կորպորատիվ արժեքները և նորմերը: Դրանցից են.

- ❖ որոշումներ կայացնելիս հաշվի առնել գերակայությունների գործոնները (օրինակ՝ միշտ գերադասելի է կոնֆլիկտը հարթելու ձգտումը, այլ ոչ թե դրանից խուսափելը),
- ❖ ղեկավարման գերադասելի ոճի վերաբերյալ ունեցած որոշակի ակնկալիքները,
- ❖ հիմնական դրդապատճառները,
- ❖ ազնվությունը, լոյալությունը և այլն:

Պրոֆիլի այս մասը կազմելու ամենահեշտ ուղիներից է ղեկավարներին հարցեր ուղղելը.

1. ցուցակից ընտրել այն հմտություններն ու արժեքները, որոնք պարտադիր են ընկերության ապագա աշխատակցի համար, և ըստ նշանակության դասավորել մնացածը,

2. հմտությունների և ունակությունների առաջարկվող ցանկից ընտրել այն, ինչը նրանց առավել շատ է դուր գալիս իրենց աշխատակիցների մոտ,

3. ընտրել այն գործոնները, որոնք հատկապես չեն բավարարում աշխատակիցներին:

Պրոֆիլի մյուս մասը հենվում է հետևյալ գործոնների վրա.

- ❖ աշխատանք, որի ղեպքում աշխատողն իրականում պետք է կատարի որոշակի գործողություններ և ունենա տվյալ պաշտոնին անհրաժեշտ ունակություններ,
- ❖ ներկազմակերպական փոխազդեցությունների և ղեկավարման ոճի առանձնահատկության վրա,
- ❖ կոլեկտիվի և ղեկավարի անձի առանձնահատկությունների վրա [20]:

Մշակված են պրոֆիլի կառուցման ընդհանուր կանոններ:

*Առաջին կանոն*՝ յուրաքանչյուր ունակություն, հմտություն պետք է սահմանված լինի առավելագույնս հստակ:



*Երկրորդ կանոն*՝ պրոֆիլում պետք է հստակորեն տեղաբաշխվեն գերակայությունները: Թե ինչպես է դա արվում, հիմնականում պայմանավորված է կորպորատիվ մշակույթով, ապագայում իրականացվելիք աշխատանքի առանձնահատկություններով, ղեկավարի անձով և շատ այլ գործոններով:

*Երրորդ կանոն*՝ յուրաքանչյուր ունակություն, հմտություն պետք է ունենա իր «չափման միջոցը»: Դա թեկնածուների գնահատման տեխնիկաներն ու մեթոդներն են:

Կարևոր է հիշել, որ թեև պրոֆիլը յուրաքանչյուր ընկերության համար անհատական է, սակայն այն ունի աշխատանքի յուրահատկությունից բխող ընդհանուր առանձնահատկություններ:

Այսպիսով, հենվելով վերոնշյալ կանոնների վրա, կազմվում է ունակությունների, հմտությունների շարք, որը կազմակերպությունում առկա բոլոր պաշտոնների համար գնահատվում է ղեկավարների և աշխատակիցների կողմից, և ստացած արդյունքների վերլուծության հիման վրա դուրս են բերվում տվյալ պաշտոնին անհրաժեշտ որակները, հմտություններն ու ունակությունները, և դրանց հիման վրա կազմվում է փսիխոգրամա:

Շատ կարևոր է իմանալ, թե ինչ մասնագիտական գիտելիքներ են անհրաժեշտ, և ինչպիսի գործնական և անձնային որակներ պետք է ունենա աշխատողը:

Ներկայացնում ենք որոշ կարևոր գործնական և անձնային որակների պայմանական ցանկը.

- ❖ շփման հմտություններ (բանավոր, գրավոր),
- ❖ կառավարման հմտություններ,
- ❖ վերլուծական ունակություն,
- ❖ առաջնորդին բնորոշ որակներ,
- ❖ աշխատանքը բաշխելու ունակություն,
- ❖ լսելու ունակություն,
- ❖ անկախ որոշումներ կայացնելու ունակություն,
- ❖ դատելու ունակություն,
- ❖ ռիսկի դիմելու ունակություն,
- ❖ նախաձեռնողականություն,
- ❖ մանրամասների հանդեպ ուշադրություն,

- ❖ պաշտոնակարգը պահելու ունակություն,
- ❖ կայունություն,
- ❖ զիջելու ունակություն,
- ❖ հարմարվողականություն,
- ❖ նրբանկատություն,
- ❖ պլանավորելու, կազմակերպչական ունակություններ,
- ❖ սովորեցնելու ունակություն,
- ❖ սթրեսակայունություն,
- ❖ թիմով աշխատելու հմտություններ,
- ❖ բանակցություններ վարելու ունակություններ,
- ❖ անձնական կարևոր որակների ցանկ,
- ❖ ստեղծագործական ընդունակություններ,
- ❖ ինքնավստահություն,
- ❖ ազնվություն,
- ❖ նվիրվածություն,
- ❖ տակտի զգացում,
- ❖ բանիմացություն, իրազեկվածություն,
- ❖ օգնելու պատրաստակամություն,
- ❖ պատասխանատվություն,
- ❖ ինքնուրույնություն:

### **Պրոֆիլն ունենում է հետևյալ կառուցվածքը**

<b>N</b>	<b>Ելակետային տվյալներ</b>	<b>Ունակություններ, հմտություններ (կոմպետենցիաներ)</b>
1.	Կազմակերպության սկզբունքները	
2.	Պաշտոնին ներկայացվող պահանջները	
3.	Պարտականությունները	
4.		
5.		

Մասնագիտական կարևոր որակները մարդուն բնութագրող այնպիսի հատկանիշներն են, որոնցով պայմանավորված է նրա մասնագիտական գործունեության հաջողությունը: Որպես մասնագիտական կարևոր որակներ կարող են հանդես գալ անձի անհատական հոգեբանական առանձնահատկությունները, անձի վերա-

բերմունքը և այլն: Անհատական հոգեբանական առանձնահատկություններն են անձի զգայական, իմացական, ուշադրության, հիշողության, մտավոր, խոսքային, հուզականային, հաղորդակցվելու որակները և այլն: Անձի վերաբերմունքը ներառում է մարդու վերաբերմունքն իր, այլոց, աշխատանքի, մասնագիտության, այս կամ այն մասնագիտական խնդիրների, նյութական արժեքների և կազմակերպության արժեքների, օրենքների և կանոնների, ապագայի և այլնի հանդեպ:

Այս ամենը կարելի է բացահայտել՝ հետազոտելով անհատական հոգեբանական որակների կարևորության վերաբերյալ սուբյեկտի պատկերացումները, գնահատել այդ որակների կարևորությունը մասնագիտական գործունեության առանձնահատկությունների տեսանկյունից:

Հայտնի է, որ շահագրգռված, տվյալ կազմակերպության և աշխատանքի համար անհրաժեշտ որակներ, գիտելիքներ և ունակություններ ունեցող, այլ կերպ ասած՝ իրազեկ, բանիմաց (կոմպետենտ) մարդիկ կազմակերպության հաջողության նախապայմանն են: Ցանկացած կազմակերպության համար անձնակազմը նույնքան կարևոր ռեսուրս է, որքան կապիտալը, սարքավորումները, տեխնոլոգիաները, տեղեկատվությունը: Կառավարման արդյունավետության բարձրացման համար առաջին հերթին հարկավոր է հասկանալ, թե որն է յուրաքանչյուր աշխատողի՝ աշխատելու դրդապատճառը (մոտիվը), որպեսզի հնարավոր լինի խթանել նրա բարձր արտադրողականությունը և ապահովել աշխատանքի արդյունքների և վարձատրման փոխկապվածությունը: Անձնակազմին խրախուսելու, խթանման արդյունավետ համակարգի կիրառումը կարող է նույնչափ բարձրացնել կազմակերպության աշխատանքի արդյունավետությունը, որքան տեխնիկական վերակառուցումը:

Կառավարման կառուցակարգերի զարգացումը պետք է իրականացվի նախ և առաջ յուրաքանչյուր աշխատողին տրվող նյութական խրախուսմամբ, որի հիմնական ձևը աշխատանքի վարձատրությունն է: Այդ նպատակով անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել աշխատողների պաշտոնների գնահատման և դրանց աստիճանակարգման համակարգի վրա:

Ցանկացած արդյունավետ վարձատրման համակարգի ստեղծումը պետք է սկսվի կազմակերպությունում առկա և անհրաժեշտ պաշտոնների աստիճանակարգի (հիերարխիայի) ձևավորումից, որն իրականացվում է պաշտոնների գնահատմամբ:

Պաշտոնների գնահատումը և աստիճանավորումը հնարավորություն է տալիս աշխատանքի վարձատրությունը դարձնել՝

- ❖ անաչառ (օբյեկտիվ),
- ❖ թափանցիկ,
- ❖ կառավարելի:

Պաշտոնին և անձին ներկայացվող պահանջները որոշելու գործընթացը ելակետային է պաշտոնի նկարագրության և աշխատակցին ներկայացվող պահանջների նախապատրաստման գործում:

Պաշտոնների ամբողջական և հիմնավորված վերլուծությունը թույլ է տալիս նաև որոշել արդյունավետության ցուցանիշներին և հիմնական ունակություններին ու հմտություններին ներկայացվող պահանջները:

Պաշտոնին ներկայացվող պահանջների համակարգված ուսումնասիրությունը՝ «պաշտոնի վերլուծությունը», բացահայտում է աշխատանքի բովանդակությունը և դրա հիման վրա որոշվում է, թե այն իրականացնելու համար ինչ վարքային ձևեր են անհրաժեշտ [54]:

Պաշտոնի վերլուծությունը հետազոտական գործընթաց է, որը բացահայտում է աշխատանքի ամենակարևոր բաղադրամասերը և նպատակաուղղված է աշխատանքի կարևոր բնութագրականների և այդ աշխատանքը կատարողի հանդեպ անհրաժեշտ պահանջների բացահայտմանը: Այսպիսով, պաշտոնի վերլուծությունն ունի երկու կողմ.

1. Վերլուծություն՝ կողմնորոշված դեպի խնդիրը – պարզելու համար պարտականությունները, պատասխանատվությունը, աշխատանքի իրականացման մեթոդները և այլն:

2. Վերլուծություն՝ կողմնորոշված դեպի աշխատողը – պարզելու համար աշխատողի վարքի բնութագիրը, որն անհրաժեշտ է պարտականությունները լավ կատարելու համար:

Աշխատանքի վերլուծությունը կատարվում է հետևյալ հարցերի պատասխանները ստանալու նպատակով.

- ❖ ո՞րն է աշխատանքի անվանումը,
- ❖ որտե՞ղ է հարկավոր իրականացնել այդ աշխատանքը,
- ❖ ո՞րն է աշխատանքի նպատակը,
- ❖ ո՞վ է պատասխանատու տվյալ աշխատողի համար,
- ❖ ինչի՞ համար է պատասխանատու տվյալ աշխատողը,
- ❖ ո՞ւմ հետ է առնչվում տվյալ աշխատողն իր աշխատանքը կատարելիս,
- ❖ որո՞նք են աշխատանքի հիմնական խնդիրները,
- ❖ ինչպե՞ս են այդ խնդիրներն իրականացվում,
- ❖ ինչպիսի՞ աշխատանքային չափանիշներ են ակնկալվում,
- ❖ ի՞նչ ունակություններ, գիտելիքներ և փորձ է հարկավոր, որպեսզի աշխատողը համապատասխանի այդ չափանիշներին,
- ❖ որքա՞ն ջանք է հարկավոր տվյալ աշխատանքը կատարելու համար,
- ❖ տվյալ աշխատանքը ֆիզիկակա՞ն, թե մտավոր աշխատանք է պահանջում,
- ❖ ո՞ր խնդիրներն են պարզ,
- ❖ ո՞ր խնդիրներն են բարդ:

Գոյություն ունեն պաշտոնի վերլուծության երեք հիմնական մեթոդներ, որոնք կարող են կիրառվել տեղեկություն հավաքելու գործընթացի ժամանակ՝

- ❖ դիտարկում,
- ❖ զրույց,
- ❖ հարցաշար:

Պաշտոնի վերլուծությունն իրականացնելու համար ցանկալի է կիրառել բոլոր երեք մեթոդները [54,7]:

Պաշտոնի նկարագիրը կամ անձնագիրը ծառայողական պարտականությունների, պատասխանատվության և փոխհատուցումների ամբողջական նկարագրությունն է:

Պաշտոնի նկարագիրը կամ անձնագիրը սովորաբար տրվում է գրավոր և ծառայում է մի քանի նպատակի: Այն կօգնի՝

- ❖ կազմելու անհրաժեշտ մարդու նկարագիրը,

- ❖ կազմելու աշխատանքի ընդունման հայտարարությունը,
- ❖ նախապես ուսումնասիրելու թեկնածուներին,
- ❖ գնահատելու թեկնածուներին հարցազրույցի ընթացքում,
- ❖ նոր աշխատողին ներկայացնելու աշխատանքը,
- ❖ գնահատելու աշխատողներին,
- ❖ համեմատելու աշխատանքները՝ ըստ պայմանների և աշխատավարձի:

Պաշտոնի նկարագրության ամենատարածված մեթոդը պաշտոնի անձնագրի նախապատրաստումն է:

Պաշտոնի վերլուծությանը վերաբերող հարցազրույցի միջոցով իրականացվում է աշխատանքի վերաբերյալ տեղեկությունների հավաքագրում: Հարցազրույցը կարելի է իրականացնել կառուցվածքային հարցաթերթի օգնությամբ, որտեղ շոշափվում են աշխատանքի բոլոր կարևոր կողմերը:

Հարցաթերթն իր մեջ ներառում է հարցեր, որոնք արտացոլում են աշխատանքի բովանդակությունը, նպատակները, հիմնական պարտականությունները, աշխատանքային գործողությունների տեսակները, ինչպես նաև որակավորումը, փորձը, ղեկավարության հետ փոխգործունեությունը և ուսումնասիրվող աշխատանքը կատարելիս աշխատանքային շփումներն այլ աշխատակիցների հետ: Ստացված տեղեկությունները ենթարկվում են վերլուծության և հարաբերակցվում արդեն իսկ առկա փաստաթղթերի, դիտարկման և զրույցի միջոցով հավաքված նյութերի հետ:

Ստորև ներկայացվում է պաշտոնի նկարագրության համար անհրաժեշտ հարցերի մոտավոր ցանկը՝

1. աշխատանքի անվանումը,
2. կազմակերպության վերաբերյալ տվյալներ՝ կազմակերպության, ստորաբաժանման անունը, գտնվելու վայրը, ղեկավարը, ում ենթակայությամբ աշխատում է,
3. աշխատանքի համառոտ նկարագրություն՝ նպատակը և խնդիրները,
4. աշխատանքի հիմնական բովանդակությունը՝ պարտականությունները, հաճախականությունը, կարևորությունը, սարքավորումները, պատասխանատվության չափը,

5. աշխատանքի պայմանները՝ ֆիզիկական պայմանները, աշխատաժամերը, արձակուրդները, սոցիալական և տնտեսական պայմանները,

6. այլ տեղեկատվություն՝ տեղաշարժի հնարավորությունները, հնարավոր տեղաշարժերը, հմտությունների ուսուցման, զարգացման հնարավորությունները, աշխատանքի բովանդակությունը ընդլայնելու հնարավորությունները,

7. աշխատանքի իրականացման չափանիշները՝ հստակ նպատակները, ակնկալիքները, գնահատման չափանիշները,

8. անհատական պահանջները՝ աշխատանքը կատարելու համար անհատից պահանջվող ֆիզիկական և հոգեբանական բնութագրականները:

Ստորև ներկայացվում է պաշտոնի յուրահատկությունը որոշելու համար անհրաժեշտ հարցերի մոտավոր ցանկը՝

1. պաշտոնի անվանումը,

2. պարտականությունների ընդհանուր նկարագիրը,

3. պահանջվող կրթական մակարդակը (միջնակարգ, բարձրագույն, միջին մասնագիտական, հետբուհական կրթություն, մասնագիտական որակավորում և այլն),

4. աշխատանքային փորձի անհրաժեշտությունը (աշխատանքային փորձ չի պահանջվում, 3 ամսից պակաս, 3 ամսից 1 տարի, 1-ից 3 տարի և այլն),

5. վերահսկողության ձևը՝ մշտական վերահսկում, օրը մի քանի անգամ, պարբերաբար, սահմանափակ վերահսկում, նվազագույն կամ չի պահանջվում,

6. ենթակաների քանակը՝ չկան, մեկ հոգի, 2-5, 6-20, 21-50, 51-ից ավելի,

7. սխալի դեպքում կազմակերպության կողմից կրած վնասի չափը,

8. սխալն արագ հայտնաբերելու հնարավորությունը,

9. այլ մարդկանց հետ աշխատողի շփման հաճախականությունը՝ մշտական, հաճախ, պարբերաբար, երբեք,

10. շփման շրջանակները՝ նույն ստորաբաժանումում, մյուս ստորաբաժանումների հետ, պատվիրատուների հետ, իշխանության ներկայացուցիչների հետ և այլն,

11. գաղտնապահության անհրաժեշտությունը,
12. աշխատանքի վտանգավոր և վնասակար կողմերը,
13. նախաձեռնողականության և հնարամտության անհրաժեշտությունը [54] (տես հավելված 1):

Որևէ մասնագիտական գործունեության ոլորտի մասնագետների խմբին կարելի է առաջարկել առավել մանրամասն հարցաշար, որտեղ թվարկվում են անհատական հոգեբանական որակները: Հետազոտվողները պետք է գնահատեն յուրաքանչյուր նշված որակի նշանակությունն իրենց գործունեության համար (տես հավելված 1):

Պաշտոնի վերլուծության արդյունքում կազմվում է պրոֆեսիոգրամա, փսիխոգրամա և պաշտոնի անձնագիր:

### **3.4. Պրոֆեսիոգրաֆիայի էությունը և մեթոդները**

Աշխատանքային գործունեության տեսակների բազմազանությունն աշխատանքի հոգեբանության առջև դնում է մասնագիտությունների հոգեբանական դասակարգման, աշխատանքի տարբեր տեսակների հոգեբանական որակների ընդհանուր բնութագրականները բացահայտելու խնդիր, ինչպես նաև այն հարցը, թե հոգեբանական տեսանկյունից ինչն է միավորում և տարանջատում մասնագիտությունները:

Մասնագիտական պիտանիության տեսանկյունից աշխատանքային գործունեության հոգեբանական վերլուծությունը դիտարկվում է որպես անձին ներկայացվող պահանջների, նրա ընդունակությունների և մասնագիտական կարևոր որակների հիմնավորման միջոց, որոնց որոշակի պահանջներին համապատասխանության աստիճանը բացահայտում է սուբյեկտի մասնագիտական պիտանիության մակարդակը:

Մարդու ընդունակությունները, նրա մասնագիտական կարևոր որակները և գործառույթները ձևավորվում են աշխատանքի ընթացքում, ընդ որում, դրանց զարգացման հնարավորությունները սահմանափակված են ինչպես ինքնին զարգացման գործընթացի հնարավորություններով, այնպես էլ ժամանակային սահմանափակումներով: Այս ամենի պատճառ կարող են լինել խոչընդոտները,



սահմանափակումները՝ պայմանավորված մարդու անհատական հոգեբանական առանձնահատկություններով և գործունեության ուրոշ տեսակների բավական շարժուն բնույթով:

Սահմանափակող գործոնների առաջին խումբը պայմանավորված է հնարավորությունների սահմանափակումներով և մարդու իմացական, հոգեշարժողական (փսիխոմոտոր), հուզականային բնութագրականներով արտահայտված անհատական առանձնահատկություններով:

Սահմանափակող գործոնների երկրորդ խումբն արտացոլում է պատասխանատվության, բարդության, որոշ մասնագիտություններում աշխատանքային խնդիրների իրագործման վտանգավորության բարձր մակարդակը և դրանց հետ կապված յուրահատուկ հոգեկան վիճակների (լարվածություն, սթրես, հոգնածություն, հոգեկան դեմոբիլիզացիա և այլն) առաջացման հնարավորությունը, որոնք խախտում են մարդու հոգեմարմնական (հոգեսոմատիկ) վիճակն ու աշխատունակությունը, նվազեցնում նրա գործունեության արդյունավետությունն ու հուսալիությունը:

Սահմանափակող գործոնների երրորդ խումբը կապված է հոգեբանական առանձնահատկությունների հետ՝ խառնվածք, բնավորություն, մասնագիտական շահագրգռվածություն, որոնցով պայմանավորված է մարդու հոգեկան ակտիվության շարժունությունը, կայունությունը, տեմպը, հաղորդակցման հնարավորությունները, գործունեության մեջ դրդապատճառների և ձգտումների ուղղվածությունը և ուժգնությունը: Թվարկված անձնային որակների առանձնահատկությունները կարող են չհամապատասխանել կոնկրետ մասնագիտական պահանջներին:

Սահմանափակող գործոնների չորրորդ խումբը պայմանավորված է աշխատանքային գործունեության բնույթի և մասնագիտության կողմից ներկայացվող պահանջների պարբերաբար փոփոխություններով, ինչպես նաև հնարավոր մասնագիտական վերակողմնորոշումով ու վերապատրաստումով, ինչը, որպես կանոն, ուղեկցվում է անհատական հոգեբանական առանձնահատկությունների և սուբյեկտին ներկայացվող մասնագիտական պահանջների միջև հավասարակշռության խախտումով:

Այսպիսով, մարդու հոգեբանական առանձնահատկությունները գնահատելու անհրաժեշտություն է առաջանում նրա գործունեության հաջողությունը կանխորոշելու նպատակով:

Մասնագետին ներկայացվող մասնագիտական պահանջների հիմնավորման ժամանակ հարկ է հաշվի առնել այն փաստը, որ գոյություն ունեն պահանջներ գործնականում չփոխհատուցվող հոգեբանական այն որակների նկատմամբ, որոնք զարգացման սահմանափակում ունեն: Դրանք են՝ խառնվածքը, բնավորության որոշ գծեր, հուզական անկայունությունը և այլն: Մյուս կողմից՝ կան պահանջներ, որոնք մասնակիորեն են սահմանափակում անհատական առանձնահատկությունները, դրանց մի մասը հեշտությամբ փոխհատուցվում է, զարգանում սովորողի գործադրած ճիգերի և հատուկ մարզումների շնորհիվ:

Այսպիսով, մասնագիտական գործունեության հոգեբանական վերլուծության արդյունքում պետք է որոշվեն մասնագետի հոգեբանական առանձնահատկություններին ներկայացվող պահանջները՝

- ❖ բացահայտվեն մասնագիտական կարևոր հոգեկան գործընթացները, առանձնահատկությունները և վիճակները,
- ❖ բացահայտվեն զարգացման հնարավորություն ունեցող հոգեբանական որակները,
- ❖ որոշվեն հոգեբանական առանձնահատկությունները, որոնք կարող են բացասաբար ազդել հետագա մասնագիտական գործունեության հաջողության վրա [53]:

Որոշակի աշխատանքային գործունեության վերլուծության արդյունքների (մասնագիտական պահանջների) հիման վրա որոշվում և նշակվում է մասնագետի անձի հոգեբանական առանձնահատկությունների ուսումնասիրման մեթոդական միջոցների համալիրը:

Աշխատանքային գործունեության հոգեբանական ուսումնասիրությունը և վերլուծությունը բացահայտման, կանխատեսման և մասնագիտական պիտանիության ձևավորման խնդիրների լուծման նպատակով ենթադրում է որոշակի աշխատանքային գործընթացի, միջոցների, պայմանների և գործունեության կազմակերպ-

ման վերաբերյալ գիտական փաստերի, տվյալների ձեռքբերում, համակարգում և կիրառում:

Մասնագիտության բնութագրականների ուսումնասիրության այսպիսի համալիր մեթոդը կոչվում է պրոֆեսիոգրաֆիա:

**Պրոֆեսիոգրաֆիա** հասկացությունն ընդհանուր առմամբ ներառում է մասնագիտության ուսումնասիրության գործընթացը, հոգեբանական բնութագիրը: Պրոֆեսիոգրաֆիայի իրականացման ժամանակ ուսումնասիրվում են որևէ աշխատանքային գործընթացի գլխավոր բաղադրիչների՝ աշխատանքի սուբյեկտի, առարկայի, խնդիրների, գործիքների և պայմանների հատկանիշները:

Պրոֆեսիոգրաֆիայի հիմնարար սկզբունքներից է մասնագիտական գործունեության ուսումնասիրության տարբերակված (դիֆերենցված) մոտեցումը: Այս սկզբունքի էությունը պրոֆեսիոգրաֆիայի ստորադասումն է կոնկրետ գործնական խնդիրների լուծմանը: Տարբերակված (դիֆերենցված) պրոֆեսիոգրաֆիայի սկզբունքով են պայմանավորված մասնագիտության ուսումնասիրության մեթոդները, դրա բնութագրի բովանդակությունը, ինչպես նաև կիրառման ոլորտը, այսինքն՝ պրոֆեսիոգրաֆիայի իրականացման առանձնահատկությունները որոշվում են այդ նպատակներով: Նպատակները կարող են կապված լինել գործունեության հետևյալ ոլորտների հետ՝

- ❖ աշխատողների ատեստավորում,
- ❖ նոր մասնագիտությունների պլանավորում,
- ❖ թեկնածուների մասնագիտական խորհրդատվություն և մասնագետների ընտրություն,
- ❖ մասնագիտական կրթության կատարելագործում, պատրաստվածության և որակավորման բարձրացում,
- ❖ անձի մասնագիտական զարգացմանն ուղղված գիտական հետազոտություններ [19]:

Պրոֆեսիոգրաֆիան իրականացվում է հետևյալ սկզբունքներով.

- ❖ մասնագիտական գործունեության հետազոտության նկատմամբ համալիր մոտեցմամբ,

- ❖ պրոֆեսիոգրաֆիկ բնութագրերի տիպականացմամբ և տարբերակմամբ, ինչն արտացոլում է մասնագիտության բնորոշ և յուրահատուկ հատկանիշները,
- ❖ որոշակի սոցիալ-տնտեսական պայմաններում մասնագիտության իրավիճակի իրական արտացոլմամբ,
- ❖ հաշվի առնելով մասնագիտական աճի և կարիերայի հնարավորությունները,
- ❖ գիտականության սկզբունքով (պրոֆեսիոգրաման պետք է մշակվի համակարգային, անձնային և գործնական մոտեցումների հիման վրա):

4. 4. Պլատոնովն առանձնացնում է նաև պրոֆեսիոգրաֆիայի հետևյալ գլխավոր սկզբունքները.

*Նպատակաուղղվածության սկզբունք.* մասնագիտության հոգեբանական ուսումնասիրությունը պետք է իրականացվի հետազոտական և գործնական խնդիրների լուծման նպատակով, որոնք որոշում են մասնագիտության ուսումնասիրության մակարդակը, հետազոտության առարկան և մեթոդները:

*Անձնային մոտեցման սկզբունք.* հարկ է հաշվի առնել գործունեության անհատական ոճի հնարավոր տարբերակները և որոշ անհատական անձնային որակները մյուսներով փոխհատուցելու հնարավորությունը:

*Թույլատրելիության սկզբունք.* մասնագիտական ընտրության դեպքում անհրաժեշտ է նշել ոչ միայն մասնագիտական կարևոր որակների և հակացուցումների ցանկը, այլ նաև դրանց չափման ժամանակ առավելագույն և նվազագույն քանակական սահմանները:

*Յուսալիության սկզբունք.* չի կարելի սահմանափակվել միայն աշխատանքի բարենպաստ պայմաններով, հարկավոր է նաև բացահայտել, նկարագրել և հաշվի առնել բացառիկ, ծայրահեղ իրավիճակները, որոնք առավել կարևոր են վտանգավոր մասնագիտությունների ուսումնասիրության ժամանակ:

*Տարբերակման (դիֆերենցման) և տիպաբանացման սկզբունք.* հարկավոր է հաշվի առնել ներմասնագիտական տարբերությունները:

րը, ինչպես նաև դրանց խմբավորումը ըստ մասնագիտական նմանատիպ որևէ չափանիշի:

*Յեռանկարի և իրականության սկզբունք.* Խորհուրդ է տրվում հաշվի առնել մասնագիտության զարգացման միտումները, մասնագիտությունները դիտարկել պատմամշակութային հեռանկարի համաձայն:

Վերոնշյալ սկզբունքներին Օ. Գ. Նոսկովն ավելացնում է ևս մի քանիսը.

*Եթիկական սկզբունք.* Կարևոր է հարգալից վերաբերմունք դրսևորել տարբեր մասնագիտությունների ներկայացուցիչների հանդեպ, թույլ չտալ, որ որևիցե մասնագիտություն գովազդելու հետևանքով արժեզրկվի մեկ այլ աշխատանք:

*Յստակության սկզբունք.* մասնագիտության վերլուծության համար բավարար չէ աշխատողի կողմից կատարվող խնդիրների ուղղակի թվարկումը, նաև անհրաժեշտ է բացահայտել այդ խնդիրների կարևորության/արժեքավորության աստիճանը, դրանց հետ առնչվելու հաճախականությունը, ժամանակի մեջ բաշխումը, հերթականությունը:

*Ամբողջականության սկզբունք.* մարդու մասնագիտական գործունեությունը պետք է դիտարկվի որպես ամբողջական համակարգ, այլ ոչ թե տարրական գործողությունների մեխանիկական ամբողջություն:

*Յամակարգային պատճառականության սկզբունք.* հարկավոր է հաշվի առնել հետազոտվող մասնագիտական գործունեության կախվածությունն այն կազմակերպության առանձնահատկություններից, որտեղ աշխատում է աշխատանքի սուբյեկտը:

*Գործունեության միջնորդավորման սկզբունք.* աշխատանքային գործունեության առարկայական և գործառութային բովանդակության ինքնատիպությունը սահմանում է գիտակցության յուրահատկության բովանդակությունը, աշխատանքի սուբյեկտի փորձը, նրա հոգեկան գործընթացների մասնագիտական առանձնահատկությունները [16]:

Պրոֆեսիոգրաֆիայի արդյունքների հիման վրա կազմվում է պրոֆեսիոգրամա, որը բաղկացած է մասնագիտության (պաշտոնի)

և աշխատակցի դիմանկարի նկարագրություններից (մոդելներից) և պարունակում է տեղեկությունների ցանկ (տեխնիկական, տեխնոլոգիական, սանիտարահիգիենիկ, հոգեբանական, հոգեֆիզիոլոգիական) աշխատանքային գործընթացի, պայմանների և կազմակերպման առանձնահատկությունների վերաբերյալ:

*Մասնագիտության (պաշտոնի) մոդելը* ներառում է սովյալ աշխատանքային գործունեության բովանդակության, բնույթի, գործառույթների, պարտականությունների և պատասխանատվության, պահանջվող գիտելիքների նկարագրությունը:

*Աշխատակցի հոգեբանական դիմանկարը կամ փսիխոգրաման* տիպական կամ կատարյալ աշխատակցի դիմանկարն է՝ ձևակերպված հոգեբանորեն չափելի հատկությունների հասկացություններով (մասնագիտական, գործնական, անձնային, հոգեֆիզիոլոգիական և այլ որակներ, հմտություններ և ունակություններ) [13, 14]:

Գոյություն ունի պրոֆեսիոգրաֆիայում կիրառվող մեթոդների մի քանի դասակարգում: Յու. Վ. Կոտելովան գոյություն ունեցող մեթոդների ողջ բազմազանությունը բաժանում է երեք մեծ բաժինների՝ Ա, Բ, Գ: Ա բաժինն իր հերթին բաժանվում է երեք մասի: Առաջին մասը պարունակում է դիտման տարբեր մեթոդներ՝

- ❖ մասնագիտական գործունեության անմիջական դիտման մեթոդ,
- ❖ աշխատանքային մեթոդ, երբ հոգեբանը մասնակցում է աշխատանքային գործունեության կոնկրետ տեսակին:

Քանի որ այս մեթոդները դժվար կիրառելի են, դրանք զուգակցվում են օժանդակ մեթոդներով և միջոցներով՝

- ❖ աշխատանքի գործընթացի տարբեր չափանիշների չափում,
- ❖ աշխատանքային գործունեության նկարագրություն ալգորիթմի ձևով,
- ❖ աշխատանքային գործունեության արդյունքների վերլուծություն,
- ❖ սխալ գործողությունների, դժբախտ պատահարների և վթարների վերլուծություն,

- ❖ մասնագիտական գործունեության ընթացքում փորձարարական-հոգեբանական և ֆիզիոլոգիական փորձերի իրականացում:

Ա բաժնի երկրորդ մասը պարունակում է հարցման մեթոդի տարբեր տեսակներ՝

- ❖ զրույց,
- ❖ բանավոր հարցում (հարցազրույց),
- ❖ գրավոր հարցում (հարցաթերթ),
- ❖ կենսագրական և ինքնակենսագրական տվյալներ (հոգեբանական վերլուծություն),
- ❖ անկախ բնութագրիչների ընդհանրացման մեթոդ:

Երրորդ մասն արտադրական զանազան փաստաթղթերի վերլուծությունն է, ինչը լրացնում է առաջին և երկրորդ բաժինների մեթոդները:

Բ բաժինը պարունակում է փորձնական մեթոդի հետևյալ տեսակները՝

լաբորատոր գիտափորձ՝

- ❖ աշխատանքային գործունեության առանձին տարրերի մոդել,
- ❖ ընդհանուր մասնագիտական գործունեության մոդելներ,
- ❖ աշխատանքային որոշակի գործունեություն լաբորատոր պայմաններում,
- ❖ թեստերի մեթոդ,
- ❖ արտադրական գիտափորձ,
- ❖ զանազան փոփոխությունների ներմուծում աշխատանքի սարքավորումների, տեխնոլոգիաների, միջոցների, արագության և ռիթմի մեջ,
- ❖ արհեստական հակաավտոմատացման մեթոդ:

Գ բաժինը պարունակում է արդյունքների վերլուծության վիճակագրական տարբեր մեթոդներ և ապահովում է Ա և Բ բաժինների միջև կապը [29]:

Մասնագիտությունների հոգեբանական վերլուծության մեթոդների դասակարգում առաջարկել է նաև Մ. Ա. Դմիտրիևան: Հեղինակն առանձնացնում է պրոֆեսիոգրաֆիական, անձնային, աշխատանքային գործունեության ալգոմետրական նկարագրության, կառուցվածքային, համակարգային վերլուծության մեթոդներ:

### **3.5. Պրոֆեսիոգրաֆիական մեթոդներ**

Պրոֆեսիոգրաֆիական մեթոդների շարքին են դասվում.

*Փաստաթղթերի վերլուծություն:* Դա նախ և առաջ տվյալ արտադրության տեխնոլոգիաների մասին մենագրությունների, հոդվածների, ձեռնարկների, հրահանգների վերլուծությունն է, ինչը հնարավորություն է տալիս բացահայտելու մասնագիտական գործունեության առավել ընդհանուր առանձնահատկությունները, որոնք անհրաժեշտ են դիտման ծրագիր և աշխատողների հետ զրույցի կառուցվածք մշակելու համար: Կարևոր է նաև ընթացիկ փաստաթղթերի վերլուծությունը (բժշկական փաստաթղթեր, տարբեր տեսակի արձանագրություններ և այլն): Մասնագետների համեմատական վերլուծության ժամանակ կիրառվում է հարցաթերթերի, ծառայողական բնութագրերի, հաշվետվությունների վերլուծություն:

*Հարցման մեթոդ:* Հարցունը կարող է իրականացվել բանավոր զրույցի կամ հարցաթերթիկներ լրացնելու միջոցով՝ կախված հետազոտության նպատակից, մասնակիցների թվաքանակից, ժամանակի սահմանափակումից, տեխնիկական հնարավորություններից: Ջրույցի առավելությունն այն է, որ կարելի է ճշտել բոլոր անհասկանալի տեխնիկական հարցերը, դրանք սխալ հասկանալու դեպքում փոխել հարցերի ձևակերպումները: Ընդ որում, զրույցին մասնակցում են ոչ միայն բարձր որակավորում ունեցող մասնագետները, այլ նաև համեմատաբար ցածր որակավորմամբ աշխատողները, ինչը հնարավորություն է տալիս ուսումնասիրելու այն դժվարությունները, որոնց հանդիպում են սկսնակ և ոչ այնքան հաջողակ աշխատողները: Հարցման դժվարությունն այն է, որ նույնիսկ



երկար տարիների փորձ ունեցող աշխատողները ոչ միշտ են կարողանում ներկայացնել իրենց աշխատանքային գործունեության բնույթը: Աշխատանքային գործունեության համար շատ էական մանրամասներ այդպիսի մասնագետներին թվում են այնքան ակնհայտ, որ դրանց մասին նույնիսկ չեն հիշատակում: Այդ իսկ պատճառով անհրաժեշտ է կատարել մեծ նախապատրաստական աշխատանք, որպեսզի զրույցի ժամանակ հնարավոր լինի բացահայտել արհեստավարժ լինելու գաղտնիքները: Հարցաթերթիկների մեթոդն ունի կիրառման երկու տարբերակ՝ ազատ պատասխաններով (հարցի պատասխանն ազատ շարադրվում է) և ընտրվող պատասխաններով (ընդգծվում է առաջարկվող տարբերակներից մեկը): Առաջին տեսակի հարցաթերթերը չեն կաշկանդում պատասխանողի ազատությունը, սակայն շատ ժամանակ են պահանջում և ճիշտ պատասխան չեն երաշխավորում: Երկրորդ տեսակի հարցաթերթերը հեշտ են մշակվում, արագ են լրացվում, սակայն սահմանափակում են պատասխանների հնարավոր տարբերակները, որոնք հարցաթերթերի հեղինակները կարող են չնախատեսել:

Հարցման միջոցով հավաստի տեղեկություններ ստանալու հիմնական պայմանն այն է, որ հարցման օբյեկտը պետք է վստահ լինի, որ իր հայտնած տեղեկությունները չեն վնասի իրեն և իր գործընկերներին, որ վերլուծության նպատակն աշխատանքի նորմերը բարձրացնելը և տեսչի արագացնելը չէ:

Պրոֆեսիոգրաֆիայում հարցման մեթոդը համարվում է օժանդակ մեթոդ. այն կարող է կիրառվել մասնագիտությանը ծանոթանալու նախնական փուլում կամ մասնագիտական գործունեության այն կողմերն ուսումնասիրելու համար, որոնք դժվար են ենթարկվում դիտման և փորձարարական ստուգման:

*Դիտման մեթոդ:* Աշխատանքային գործընթացի և մասնագետների վարքի դիտումը թույլ է տալիս ավելի ճշգրիտ նկարագրել աշխատողների գործողությունները, շարժումները, գործելաձևերը, որոնք կատարվում են ըստ համապատասխան արտադրական խնդիրների և աշխատանքի արդյունքների: Դիտման է ենթարկվում նաև աշխատանքային միջոցների, գործիքների, նյութերի հմտորեն

կիրառումը աշխատանքային գործընթացում, ինչպես նաև գործընկերների հետ ճիշտ հարաբերվելու ունակությունը: Մասնագիտական գործունեության հոգեբանական վերլուծությունը սերտորեն կապված է այդ գործունեության արտադրական-տեխնիկական կառուցվածքի ուսումնասիրության հետ: Դիտումը թույլ է տալիս ոչ միայն պարզել տվյալ մասնագիտության հոգեբանական պահանջները, այլև բացահայտել մասնագիտական գործունեության այն տարրերը, որոնցով պայմանավորվում են այս կամ այն պահանջները: Գործունեության հիմնական տարրերը նախօրոք ծածկագրվում են, իսկ դիտման ժամանակ ձևաթղթի համապատասխան սյունակում նշվում է միայն գործողության ծածկագիրը: Այնուհետև դիտման բոլոր արդյունքները հանրագումարի են բերվում և ամփոփվում են ըստ նույնանուն տարրերի: Դիտման տվյալները սովորաբար լրացվում են օբյեկտիվ տվյալներով:

*Ինքնադիտում և ինքնահաշվետվություն:* Պրոֆեսիոգրաֆիայում ինքնադիտումն իրականացվում է երկու ձևով՝ մասնագետի ինքնահաշվետվությամբ և հոգեբանի ինքնադիտմամբ, որը հանդես է գալիս և՛ որպես հետազոտող, և՛ որպես աշխատող: Առաջին դեպքում մասնագետը ստանում է աշխատանքի գործընթացում բարձրաձայն մտածելու հրահանգ, այսինքն՝ նա պետք է «բանավոր վերարտադրի» յուրաքանչյուր գործողություն, հետևի սարքավորումներին, հասկանա յուրաքանչյուր ազդանշան: Այդ նպատակով երբեմն մասնագետին խնդրում են, որ դիտողին համարի իր աշակերտը և նրան բացատրի յուրաքանչյուր գործողություն: Պրոֆեսիոգրաֆիայում դիտման կիրառման երկրորդ տարբերակի ժամանակ հոգեբանն ինքն է դառնում աշակերտ և հետևողականորեն ուսումնասիրում է տվյալ մասնագիտությունը՝ աստիճանաբար ձեռք բերելով աշխատանքային հմտություններ՝ դրանք ավելի ու ավելի կատարելագործելով: Դա թույլ է տալիս հայտնաբերել մասնագիտական գործունեության յուրացման ուրույն դժվարությունները և առանձնահատկությունները:

*Գիտափորձի մեթոդ:* Գիտափորձը (էքսպերիմենտը) պրոֆեսիոգրաֆիայում կիրառվում է արդեն մշակված փսիխոգրաման

ստուգելու համար: Այդ նպատակով առանձնացնում են մասնագետների մի քանի խումբ, որոնք տարբեր մասնագիտական առաջադիմություն ունեն: Հատուկ սարքերի, մեթոդների, ձևաթղթերի միջոցով ստուգվում են այն մասնագիտական որակները, որոնք տվյալ փսիխոգրամայուն համարվել են կարևոր: Փորձարարական հետազոտության արդյունքները կորեյացիայի մեթոդի օգնությամբ համեմատվում են մասնագիտական առաջադիմության հետ: Եթե, օրինակ, պարզվում է, որ լավագույն աշխատողների մեծ մասը որևէ որակի փորձարկման ժամանակ ցուցաբերել է լավագույն արդյունքներ, իսկ հետ մնացող աշխատողները՝ համեմատաբար ցածր արդյունքներ, ապա դա հաստատում է, որ հետազոտվող որակը կարևոր է տվյալ մասնագիտության համար: Միայն այն դեպքում, երբ փորձարարական զնահատականը և պրակտիկան հիմնականում համընկնում են (կորեյացիայի բարձր գործակից), պրոֆեսիոգրաֆիական վերլուծության արդյունքները կարելի է համարել ճիշտ և հիմնավորված: Եթե չկա նախնական փսիխոգրամա, և փորձում են փորձարարական մեթոդի օգնությամբ որոշել տվյալ մասնագիտության հոգեբանական բնույթը, ապա երբեմն կատարվում են սխալ եզրակացություններ: Արտադրական փորձն իրականացվում է աշխատողի համար բնական պայմաններում՝ նրա աշխատատեղում, ընդ որում՝ աշխատողն իրադրությունը չի ընկալում որպես փորձարարական, ինչն այն ավելի բնական է դարձնում: Սա դասական բնական փորձի տարատեսակ է: Այլ դեպքերում (օրինակ՝ ուսումնասիրվող աշխատանքային գործունեության կառուցվածքի փոփոխություն կամ աշխատատեղի կազմակերպում) փորձարարական իրադրությունն ավելի բացահայտ է, ինչի ստեղծման և իրականացման ակտիվ մասնակիցն է աշխատողը: Այդպիսի հետազոտությունը պահանջում է մանրակրկիտ նախապատրաստություն:

Արտադրական փորձի առանձնահատկություններն են անկառավարելի գործոնների (որոնց գործողությունները բացահայտված չեն կամ չեն կարող քանակապես չափվել) առկայության անխուսափելիությունը և բավական սուղ ժամանակահատվածում առավելա-

գույն տեղեկություն ստանալու անհրաժեշտությունը՝ արտադրական գործընթացին արգելք չլինելու պայմանով:

*Անձնային մեթոդներ:* Փաստաթղթերի վերլուծության, հարցման, դիտման և պրոֆեսիոգրաֆիայի մյուս մեթոդները հնարավորություն են տալիս տեղեկություններ հավաքելու ինչպես մասնագիտական խնդիրների առանձնահատկությունների, աշխատանքի օբյեկտի և մասնագիտական միջավայրի այլ տարրերի, այնպես էլ մասնագետի որոշ որակների մասին: Իսկ անձնային մեթոդներն ուղղված են միայն աշխատանքի սուբյեկտի ուսումնասիրմանը, ընդ որում՝ այստեղ հետազոտվում են այն որակները, որոնք թեստավորման և դիտման չեն ենթարկվում: Մասնագիտական առաջադիմության հիմքում ընկած անձնային վերաբերմունքը և որակները կարող են ունենալ տարբեր դրսևորումներ, որոնք գնահատվում են միայն հետազոտվողի (անձնային հարցարաններ) կամ համատեղ աշխատանքային գործունեության մեջ նրան լավ ճանաչող մարդկանց կողմից (անկախ բնութագրականների մեթոդ): Այս գնահատականների հիման վրա հետազոտվողը կարող է դատողություններ կատարել աշխատողի անձի՝ իրեն հետաքրքրող որակների մասին:

*Աշխատանքային գործընթացի նկարագրության ալգորիթմական մեթոդ:* Վերը նշված մեթոդները հնարավորություն են տալիս ստանալու աշխատանքի սուբյեկտի և մասնագիտական միջավայրի մասին տեղեկություններ: Գոյություն ունեն մի շարք մեթոդներ, որոնք կանոնակարգում են ստացված տեղեկություններն ու տվյալները: Այդպիսի մեթոդ է նաև ալգորիթմական վերլուծությունը: Ալգորիթմը գործողությունների խստորեն սահմանված հաջորդականությունն է, որը նպաստում է որոշակի խնդիրների լուծմանը: Գործողությունների այդ հաջորդականությունը կարող է ունենալ բառային նկարագրություն, որտեղ ներկայացվում են բոլոր պարզագույն գործողությունները և տրամաբանական այն պայմանները, որոնք որոշում են այդ գործողությունների հաջորդականությունը: Մշակվել են ալգորիթմի միջոցով գնահատման քանակական մեթոդներ, որոնք հնարավորություն են տալիս բնութագրելու աշխատանքա-

յին գործընթացի միջին ինտենսիվությունը, որպես կարծրատիպ ընդունված գործողությունը կամ դրա տրամաբանական բարդությունը, ինչպես նաև այլ ցուցանիշներ: Մեթոդը հնարավորություն է տալիս սեղմ և հավաք կերպով ներկայացնելու գործողությունների ամբողջությունը:

*Կառուցվածքային մեթոդ:* Ա. Ի. Գուբինսկու առաջարկած կառուցվածքային մեթոդի էությունն այն է, որ աշխատանքային գործունեությունը նկարագրվում է կառուցվածքի ձևով, որը բաղկացած է աշխատողներից և օժանդակ գործողություններից, որոնցից յուրաքանչյուրի համար սահմանվում են ժամանակի և հուսալիության բնութագրիչներ: Աստիճանակարգային կառուցվածքավորումն (ստրուկտուրավորում) այս մեթոդի սկզբունքներից մեկն է, ըստ ուրի՝ մարդու գործունեությունը ներկայացվում է՝

- ❖ օպերատիվ մակարդակով – տվյալ խնդրի փոխադարձ կապերի կառուցվածքի ձևով,
- ❖ մեկ խնդրի լուծման մակարդակով – ալգորիթմների փոխադարձ կապերի կառուցվածքի ձևով,
- ❖ ալգորիթմի մակարդակով – գործողությունների բաժինների փոխադարձ կապերի կառուցվածքի ձևով,
- ❖ գործողությունների բաժնի մակարդակով – առանձին գործողությունների փոխադարձ կապերի ձևով,
- ❖ գործողությունների մակարդակով – այդ գործողությունների տարրերի փոխադարձ կապերի ձևով:

Միաժամանակ Ա. Ի. Գուբինսկին և Վ. Գ. Եվգրաֆովը նշում են կառուցվածքային մեթոդի կիրառության դժվարությունների մասին, մասնավորապես՝ արտաքին միջավայրի գործոններից կառուցվածքի կախվածության բացահայտման դժվարությունը մտածողության գործընթացի համընդհանուր «ալգորիթմական» մեկնաբանության նկատմամբ, ինչը թույլ չի տալիս նկարագրել ալգորիթմի կառուցվածքը:

*Ֆամակարգային վերլուծություն:* Վերոհիշյալ կառուցվածքային մեթոդն արդեն բավարարում է մասնագիտական գործունեության ուսումնասիրության համակարգային մոտեցման սկզբունքներից մեկին: Այն ուղղված է ուսումնասիրվող գործունեության հիմ-

նական բաղկացուցիչների աստիճանակարգային կառուցվածքի բացահայտմանը: Աշխատանքի սուբյեկտի մասնագիտական կարևոր և հիմնական որակների արտահայտվածության մակարդակների զուգակցումը, դրանց միջև գոյություն ունեցող փոխադարձ կապերի բնույթի և մակարդակի բացահայտումը մի շարք արդեն կատարված ուսումնասիրությունների նպատակներն են, որոնց միջոցով փորձում են կատարել գործունեության համակարգային վերլուծություն:

Մասնագիտական գործունեության համակարգային վերլուծության առավել մշակված մեթոդիկա է առաջարկել Վ. Դ. Շադրիկովը: Այն հիմնվում է համակարգային մոտեցման մեթոդոլոգիայի վրա և ենթադրում է գործունեության վերլուծություն մի քանի մակարդակներում:

Անձնային-շարժառիթային վերլուծության մակարդակը ենթադրում է մի կողմից անձի պահանջումների համակարգի, իսկ մյուս կողմից՝ այդ պահանջումների բավարարման՝ մասնագիտության առանձնահատկություններով պայմանավորված հնարավորությունների ուսումնասիրություն: Այդ երկու տեսակետների փոխադարձ համապատասխանության մակարդակով որոշվում է աշխատանքային վարքի դրդապատճառների մակարդակը:

Բաղադրիչային-նպատակային վերլուծության մակարդակում բացահայտվում են յուրաքանչյուր գործողության, գործառնության նպատակն ու նշանակությունը աշխատանքային գործունեության ընդհանուր կառուցվածքում: Համակարգային մոտեցումը պահանջում է, որ գործունեության վերլուծության բաղադրիչային մակարդակում արդեն դիտարկվի նրա ոչ միայն արտաքին, այլ նաև ներքին կողմը, որը կապված է աշխատողի հոգեկան որակների և գործողությունների կատարմանը մասնակից հոգեկան գործընթացների իրականացման հետ: Ուսումնասիրության ենթակա են նաև աշխատանքի առարկան և գործիքը՝ գործողությունները դրանց հատկանիշներով պայմանավորված լինելու հիմնավորմամբ:

Կառուցվածքային-գործառնության (ֆունկցիոնալ) վերլուծության մակարդակում ուսումնասիրվում են առանձին գործողություն-

ների փոխազդեցության կազմակերպման և կառուցակարգերի սկզբունքները գործունեության ամբողջական կառուցվածքում: Ընդ որում, բացահայտվում են գործունեության առանձին ենթակառուցվածքների միջև գոյություն ունեցող կապերը, այդ կապերի և գործունեության կառուցվածքային բաղադրիչների նշանակությունը:

Գործունեության տեղեկատվական վերլուծության գործընթացում բացահայտվում են այն հատկանիշները, որոնք կողմնորոշում են աշխատողին կատարելու այս կամ այն աշխատանքային գործողությունը, տրվում է այդ հատկանիշների բնութագիրը՝ պրագմատիկ նշանակության և դրանց դրսևորման շարժընթացի տեսանկյունից: Բացահայտվում են նաև գործունեության համար անհրաժեշտ տեղեկատվություն ձեռք բերելու միջոցները, ուսումնասիրվում է տեղեկատվության հոսքի կազմակերպումը:

Ըստ Վ. Դ. Շադրիկովի՝ գործունեության հոգեֆիզիոլոգիական վերլուծությունը ենթադրում է գործունեությունը միջնորդավորող ֆիզիոլոգիական համակարգերի վերլուծություն: Ընդ որում, մեծ նշանակություն է տրվում ակտիվացնող և տեղեկատվական-էներգետիկ գործընթացների վերլուծությանը:

Անհատական-հոգեբանական վերլուծության մակարդակը ենթադրում է գործունեության սուբյեկտի, աշխատողի անձնային որակների բազմազանության ուսումնասիրություն:

Գործունեության նկարագրության բոլոր վերոնշյալ մակարդակների համակցության արդյունքում այն ներկայանում է որպես բազմամակարդակ, բազմակառուցվածքային գոյացություն: Ընդ որում, համակարգային մոտեցումը պահանջում է, որ յուրաքանչյուր երևույթ ուսումնասիրվի իր զարգացման ընթացքում:

Այսպիսով, մասնագիտական գործունեության ուսումնասիրությունը կարող է իրականացվել երկու ուղղությամբ: Առաջինը նկարագրական է, որի նպատակը պրոֆեսիոգրամայի մշակումն է. այն նկարագրում է մասնագիտական միջավայրի հիմնական բնութագրիչները և մարդու հոգեկանին ներկայացվող տվյալ մասնագիտության պահանջները: Երկրորդ ուղղությունը ենթադրում է «աշխատանքի սուբյեկտի» և «մասնագիտական միջավայրի» բա-

ղաղրիչների միջև գոյություն ունեցող փոխադարձ կապերի հոգեբանական խոր վերլուծություն և «մարդ-մասնագիտական միջավայր» համակարգի հետ այդ բաղադրիչների փոխադարձ համապատասխանության գնահատում: Գործունեության համակարգային վերլուծության մեթոդներն ակտիվորեն մշակվում են, և դրանց հետագա կատարելագործումը նոր հեռանկարներ է ստեղծում մասնագիտական գործունեության հոգեբանության համար [29]:

### **3.6. Պրոֆեսիոգրաֆիայի գծապատկերներ**

Առանձնացնում են պրոֆեսիոգրաֆիայի տարբեր գծապատկերներ:

Ըստ Է. Ֆ. Ջեերի՝ պրոֆեսիոգրաֆիան ուսումնասիրում է գործունեությունը, մասնագիտությունը, մասնագիտացումը՝ դրանց լավագույն մոդուլները ստեղծելու նպատակով: Մասնավորապես՝

- ❖ հետազոտում է դրանց սոցիալական, սոցիալ-հոգեբանական էությունը, հիմնական գործառույթները, գործառույթների կազմը,
- ❖ դասակարգում է մասնագիտությունների և մասնագիտացումների հատուկ կազմակերպված, բազմակողմանի և փաստաթղթային նկարագրությունները, ինչի արդյունքում կազմվում է պրոֆեսիոգրաման,
- ❖ որոշում է հասարակության և տվյալ մասնագիտական գործունեության կողմից անձին ներկայացվող պահանջները, նրա մասնագիտական կարևոր որակների զարգացման մակարդակը, որոնք ապահովում են տվյալ գործունեության հաջողությունը:

Պրոֆեսիոգրաման ցանկացած մասնագիտության համար աշխատանքի նախադրյալ և արդյունք է: Այն երբեք չի կարող ավարտված համարվել, քանի որ մասնագիտությունները պարբերաբար փոփոխվում են: Ընդհանուր առմամբ պրոֆեսիոգրաման մասնագիտության սոցիալ-տնտեսական, արտադրական, տեխնիկական, սանիտարահիգիենիկ, հոգեբանական և այլ առանձնահատկությունների նկարագրությունն է:



Պրոֆեսիոգրաֆիայի արդյունքները ձևակերպվում են *պրոֆեսիոգրամայի* մեջ, որը ներառում է աշխատանքի պայմանների, աշխատողի իրավունքների և պարտականությունների, անհրաժեշտ գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների, մասնագիտական կարևոր որակների, հակացուցումների նկարագիրը: Կոնկրետ պրոֆեսիոգրաման մշակվում է որոշակի գծապատկերով և որոշակի խնդիրների լուծման համար:

Պրոֆեսիոգրաման տվյալ մասնագիտության կամ պաշտոնի կողմից մարդուն ներկայացվող պահանջների ամբողջությունն է: Այն նկարագրում է մասնագիտության կամ պաշտոնի հոգեբանական, արտադրական, տեխնիկական, բժշկական և այլ առանձնահատկությունները: Որպես կանոն՝ պրոֆեսիոգրաման բաղկացած է մասնագիտության կամ պաշտոնի և աշխատակցի դիմանկարի նկարագրություններից:

Ե. Մ. Իվանովան առանձնացնում է պրոֆեսիոգրամաների մի քանի տիպ.

1. *Տեղեկատվական պրոֆեսիոգրամաներ*, որոնք նախատեսված են մասնագիտական խորհրդատվական և մասնագիտական կողմնորոշման աշխատանքների համար՝ հաճախորդներին հետաքրքրող մասնագիտությունների մասին տեղեկացնելու նպատակով:

Տեղեկատվական պրոֆեսիոգրամայի գծապատկերում ներառվում են հետևյալ հարցերը.

1. Մասնագիտության ընդհանուր բնութագիր՝

- ❖ աշխատանքի արդյունքների սոցիալական արժեքավորություն,
- ❖ մասնագիտության պատմություն և զարգացման հեռանկարներ:

2. Մասնագիտական գործունեության նկարագրային բնութագիր՝

- ❖ հիմնական մասնագիտական գործառույթներ, խնդիրներ և գործողություններ,
- ❖ աշխատանքի գործիքների և միջոցների հիմնական բնութագիր:

3. Աշխատանքային պայմանների ընդհանուր բնութագիր՝

- ❖ աշխատանքի միկրոկլիմայական պայմաններ,
- ❖ աշխատանքի սոցիալական և սոցիալ-հոգեբանական պայմաններ,
- ❖ աշխատանքի ռեժիմ:

4. Մասնագիտության կողմից մարդու հոգեֆիզիոլոգիական հատկություններին, հոգեբանական որակներին և առողջությամբ ներկայացվող պահանջներ:

5. Տեղեկատվություն որոշակի մասնագետներ պատրաստող ուսումնական հաստատությունների և մասնագիտական աճի հնարավորությունների վերաբերյալ:

II. *Կողմնորոշող-ախտորոշող պրոֆեսիոգրամաներ*, որոնք ծառայում են վթարների, աշխատանքի ցածր արդյունավետության պատճառների բացահայտման նպատակին և մշակվում են տվյալ մարդու կամ աշխատանքային խմբի իրական աշխատանքի ու աշխատանքային գործունեության կազմակերպման համար պահանջվող ձևերի համադրման հիման վրա:

Ախտորոշող պրոֆեսիոգրամայի գծապատկերի մեջ ներառվում են հետևյալ հարցերը.

1. գործունեության բովանդակություն՝

- ❖ աշխատանքի առարկան և խնդիրները,
- ❖ աշխատանքի արդյունքներին ներկայացվող պահանջները:

2. Աշխատանքի գործիքները՝

- ❖ աշխատանքի տեսակը և ռեժիմը,
- ❖ կառավարման մարմինները,
- ❖ աշխատատեղի տարածական կազմակերպումը:

3. Աշխատանքային սուբյեկտի գործունեությունը՝

- ❖ գործողությունների տեսակները և դրանց բնութագրականները,
- ❖ աշխատանքի պլանավորման և իրականացման բնույթը,
- ❖ աշխատանքային գործունեությամբ խանգարող խոչընդոտները,
- ❖ աշխատանքի ընթացքում իրականացվող սխալների և առաջացած վնասվածքների տեսակները:

4. Աշխատանքի կազմակերպում՝

- ❖ աշխատակիցների արտադրողական փոխազդեցության կառուցվածքը,
- ❖ աշխատանքի պլանավորումը և վերահսկումը:

5. Աշխատանքի սուբյեկտի անձնային, հոգեբանական, հոգեֆիզիոլոգիական որակներին տվյալ մասնագիտության համար ներկայացվող պահանջները:

6. Աշխատանքի սուբյեկտի գործունեության ցածր արդյունավետության բացահայտումը:

7. Մասնագիտական գործունեության կատարելագործմանն ուղղված փորձարարական ստուգումը:

III. *Կառուցողական պրոֆեսիոգրամաներ*, որոնք ծառայում են տեխնիկայի նոր ձևերի նախագծման հիման վրա էրգատիկ համակարգի\* կատարելագործմանը:

Փսիխոգրամայի նշակումն ընթանում է հետևյալ հաջորդականությամբ.

1. Մասնագիտության ընդհանուր բնութագիրը՝

- ❖ մասնագիտության պատմություն և զարգացման հեռանկար,
- ❖ մասնագիտական գործունեության իրականացման սոցիալ-տնտեսական պայմաններ,
- ❖ մասնագիտական միջավայր:

2. Մասնագիտական դաշտի (աշխատանքային գործողությունների համակցություն) բովանդակությունը և ծավալը՝

- ❖ մասնագիտական դաշտի բնութագիր,
- ❖ մասնագիտական դաշտը որոշող գործոններ,
- ❖ մասնագիտական դաշտի զարգացման կանխատեսում:

3. Մասնագիտական պատրաստվածությունը, կրթությունը և որակավորման բարձրացումը՝

- ❖ մասնագիտական կրթության մակարդակ,

---

\* Էրգատիկ համակարգը աշխատանքի սուբյեկտի և օբյեկտի փոխազդեցությունն է ավելի ընդլայնված տեսքով. այն «մարդ-մեքենա-միջավայր-սոցիում-մշակույթ-բնություն» համակարգն է:

- ❖ մասնագիտական պատրաստվածություն,
  - ❖ որակավորման բարձրացում:
4. Աշխատողի մասնագիտական շարժունությունը (դինամիկական)՝
- ❖ մասնագետի մասնագիտական հնարավորությունների ծավալ (պրոֆիլի ընդգրկում),
  - ❖ կարևոր որակավորումների մակարդակ,
  - ❖ մասնագիտության և մասնագիտացման փոփոխման հնարավորություններ:
5. Մասնագիտության հեռանկարի գնահատականը՝
- ❖ անձի մասնագիտական-հոգեբանական ներուժ,
  - ❖ աշխատողի մասնագիտական ակտիվություն,
  - ❖ մասնագիտական ինքնակատարելագործում և կարիերա:

IV. *մեթոդական պրոֆեսիոգրամաներ*, որոնք նախատեսված են էրգատիկ համակարգի հետազոտման համապատասխան մեթոդների ընտրության համար, այսինքն՝ ուղղված են կոնկրետ աշխատանքի պրոֆեսիոգրաֆիական նկարագրությունը կազմող մասնագետի ռեֆլեքսիային և աշխատանքի հետագա կազմակերպմանը: Պայմանավորված հետազոտման նպատակով և խնդիրներով՝ մեթոդական պրոֆեսիոգրաֆիայի սխեման փոփոխվում է:

V. *Ախտորոշող պրոֆեսիոգրամաներ*, որոնց նպատակն է մասնագիտական ընտրության, կադրերի տեղաբաշխման և վերապատրաստման մեթոդիկաների ընտրությունը [12]:

*Համալիր պրոֆեսիոգրաման* (Կ. Կ. Պլատոնով, Յու. Վ. Կոտելովա և այլք) հաշվի է առնում բնութագրականների լայն շրջան (սոցիալական, տեխնիկական, տնտեսական, բժշկահիգիենիկ և այլն), ինչպես նաև ցույց է տալիս արդյունքների գնահատման առարկան, նպատակները, միջոցները, չափանիշները:

Մասնագիտության նկարագրության համալիր վերլուծությունը ներառում է մասնագիտության և դրա արտադրական բնութագիրը, մասնագիտության տնտեսական նշանակության գնահատականը,

մասնագիտության սոցիալ-հոգեբանական բնութագիրը, հաջող մասնագիտական աշխատանքի համար անհրաժեշտ գիտելիքների, ունակությունների և հմտությունների ծավալի որոշումը, աշխատանքային պայմանների սանիտարահիգիենիկ բնութագիրը, աշխատողի առողջական վիճակին ներկայացվող պահանջների և տվյալ մասնագիտության բժշկական հակացուցումների ցանկի կազմումը, մարդու հոգեբանական բնութագրականներին ներկայացվող պահանջների ձևակերպումը և մասնագիտական կարևոր որակները նշելը:

*Վերլուծական պրոֆեսիոգրաման* (Ե. Ս. Իվանովա) բացահայտում է ոչ թե մասնագիտության բաղադրամասերի առանձին բնութագրականները, այլ դրանց ընդհանրացված նորմատիվային ցուցանիշները և մասնագիտական գործունեության հոգեբանական կառուցվածքի ցուցանիշները: Ընդ որում, հատուկ վերլուծության են ենթարկվում աշխատանքի օբյեկտիվ բնութագրականները և հոգեբանական բնութագիրը, ինչն էլ հնարավորություն է տալիս բացահայտելու տվյալ խնդիրներին համապատասխանող մասնագիտական կարևոր որակները:

Վերլուծական պրոֆեսիոգրամայի իրականացումը ներառում է երկու հիմնական փուլ՝ աշխատանքի գործառնական-տեխնոլոգիական կառուցվածքի վերլուծություն և աշխատանքի սուբյեկտի գործունեության հոգեբանական կառուցվածքի վերլուծություն: Չոգեբանը պետք է սկզբում հետազոտի տվյալ մասնագիտական գործունեությունն առկա նորմատիվային փաստաթղթերի վերլուծության հիման վրա («բյուրոկրատական» և «տեխնոլոգիական» լեզուներով), այնուհետև այդ ամենը «թարգմանի» հոգեբանության լեզվով, ինչն էլ թույլ է տալիս նրան գործողությունների հոգեբանական բնութագրականների հիման վրա բացահայտել մասնագիտական կարևոր որակները:

*Չոգեբանական կողմնորոշում ունեցող պրոֆեսիոգրամայում* (Ե. Ի. Գարբեր) առանձնացվում են՝ ա) աշխատանքի արտաքին պատկերի նկարագրությունը, աշխատանքային վարքը (աշխատանքային օրվա լուսանկար, աշխատանքային ժամանակի քրոնոմետրաժ, տիպական սխալներ և այլն), բ) աշխատանքի ներքին

պատկեր (որոշակի մասնագիտական իրավիճակներում անձին բնորոշ ռեակցիաներ, աշխատողի անձի ինտեգրալային գոյացություններ՝ ընդունակություններ, փորձ, հոգեվիճակներ, ինտելեկտուալ և հուզական գործընթացներ, կամք, ուշադրություն, հիշողություն, հոգեշարժողական ուղորտ):

Կարևոր է նշել, որ պրոֆեսիոգրամաների կազմման ժամանակ անհրաժեշտ է առաջնորդվել մեկ մեթոդոլոգիայով: Պրոֆեսիոգրամայի ունիվերսալ տարբերակ չի կարող լինել, բայց միևնույն ժամանակ անհրաժեշտ է փնտրել մասնագիտության դասակարգման նոր սկզբունքներ և մեթոդներ:

Գրականության մեջ նշվում են պրոֆեսիոգրամաների մի քանի այլ գծապատկերներ:

### ***Պրոֆեսիոգրամա՝ ըստ Ե. Ի. Գարբերի և Վ. Վ. Կոզաչի***

**Մաս 1.** Մասնագիտության ընդհանուր սոցիալական և մասնագիտական բնութագրականները.

1. մասնագիտության անվանումը՝ ըստ պաշտոնապես ընդունված անվանացանկի,

2. տվյալները՝ ձևի, տեսակի, դասակարգի, խմբի, մասնագիտության և այլնի վերաբերյալ,

3. աշխատանքային կարգավիճակի անվանումը (զբաղեցրած պաշտոնը),

4. մասնագիտության հեղինակությունը, կարգավիճակը տվյալ բնագավառում, մասնագիտական խմբում,

5. հիմնական պաշտոնեական և որակական պարտականությունների կարճ բնութագրականը,

6. անհրաժեշտ կրթությունը,

7. որակավորման ընդգրկումը (կարգ, դասակարգ և այլն), ինչպես նաև վարչական, գիտական և այլ տեսակի առաջընթացների հեռանկարները,

8. անսխալության և հուսալիության վերաբերյալ մասնագիտությանը ներկայացվող պահանջների կարճ բնութագրականները,

9. հաղորդակցման հիմնական առանձնահատկությունները՝ մշտակա՞ն, թե էպիզոդիկ, մարդկանց նե՞ղ, թե լայն շրջանակների

հետ, տեխնիկական միջոցներով միջնորդավորված, թե անմիջական, շփման բնույթը՝ նեղ մասնագիտական, հաճախորդների հետ և այլն,

10. աշխատանքային գործունեության զարգացման ընթացքի հիմնական առանձնահատկությունների կարճ բնութագրականները (տարիքային սահմանափակումներ, կադրերի մեծ հոսունություն և այլն),

11. նշանակալի իրադարձությունը, հաճախականությունը և այլն,

12. մասնագիտության վնասակարությունը, արտոնությունները և այլ առանձնահատկություններ, որոնցով տվյալ մասնագիտությունը տարբերվում է մյուսներից:

## **Մաս 2. Փսիխոգրամա**

Ա. Աշխատանքային վարքագիծ (աշխատանքային վարքագծի և աշխատանքի ներքին պատկերի նկարագիր)՝

1. աշխատանքային օրվա լուսանկարը,

2. նշանակալի իրադարձության քրոնոմետրաժը և նկարագիրը,

3. աշխատանքի շարժընթացային գործոնների նկարագիրը (աշխատունակություն, հոգնածություն, հուսալիություն, անսխալականություն),

4. աշխատանքային պայմանները և դրանց ազդեցությունը աշխատանքի շարժընթացային գործոնների վրա,

5. աշխատատեղի և աշխատանքային գործողությունների հոգեբանական գնահատականը,

6. սխալ գործողությունների հոգեբանական վերլուծությունը:

Բ. Հոգեկան գործընթացներին ներկայացվող պահանջները՝

1. աշխատանքային դիրքը,

2. աշխատանքային շարժումները,

3. շարժումների նմանօրինակությունը,

4. մտածողության գերակշռող տեսակները (առարկայագործնական, տեսական, որոշակի, վերացական և այլն),

5. որոշումների բարդությունը և պատասխանատվությունը և դրանք կայացնելու ինքնուրույնության աստիճանը (ժամկետներ, վերահսկման աստիճան, ինքնավերահսկում),

6. հիշողության գերիշխող տեսակը,

7. խոսքի գերիշխող տեսակը (երկխոսություն, ներքին և այլն),

8. խոսքի տեսակարար կշիռը մասնագիտական գործունեության մեջ (բարձր, միջին, ցածր),

9. ուշադրության ակտիվությունը, ինտենսիվությունը, կայունությունը,

10. հուզականությունը,

11. աշխատանքի նյարդահոգեկան լարվածության տիպիկ մակարդակը (դասակարգումը՝ ըստ Տ. Ա. Նեմչինի),

12. լարվածությունը,

13. «կամքի ավտոմատացման» աստիճանը՝ ըստ Գ. Ս. Ստրուվիլինի,

14. միապաղաղությունը,

15. հոգնածությունը:

Գ. Անձին ներկայացվող պահանջները՝

1. անձի ընդհանուր և յուրահատուկ ուղղվածությունը, դրդապատճառների կառուցվածքը, ակտիվությունը,

2. փորձի առկայության նշանակությունը,

3. սոցիալական ինտելեկտը,

4. ներշնչվողականությունը,

5. անձի բարոյահոգեբանական կայունությունը,

6. տարիքի, խառնվածքի, նյարդային համակարգի տիպի, առողջական վիճակի, նյարդահոգեկան և ֆիզիկական դիմացկունության նշանակությունը մասնագիտական գործունեության հաջողության գործում,

7. մասնագիտական ընդունակությունները,

8. բնավորության առանձնահատկությունները (անհրաժեշտ, անցանկալի, հակացուցված),

9. բնավորության ցանկալի գծերի նկարագրությունը:

Դ. Նշանակալի իրադարձության նկարագրություն և գնահատում:



### **Մաս 3. Ամփոփում**

Այս մասում գումարվում են մասնագիտության սոցիալական, պրոֆեսիոլոգիական և հոգեբանական ուսումնասիրությունների հիմնական տվյալները և ձևավորվում են գիտական կամ գործնական բնույթի հանձնարարականները [14]:

#### ***Պրոֆեսիոգրամայի գծապատկեր՝ ըստ 4. Բողոքի***

#### **Ա. Մասնագիտության ընդհանուր բնութագրական**

1. Մասնագիտության անվանումը և դրա նշանակության վերաբերյալ կարճ տեղեկությունները՝ սոցիալ-տնտեսական նշանակությունը, զարգացման հեռանկարները, տարածվածությունը, այլ մասնագիտությունների հետ կապը, տիպիկ հիմնարկությունները, տեխնիկական բարդության, ավտոմատացման մակարդակը, հիմնական արտադրական գործառույթները:

2. Ընդհանուր և հատուկ պատրաստվածության վերաբերյալ պահանջները, անհատական որակների նշանակությունը, աշխատանքային խմբերի կազմը, ծառայողական առաջընթացի հեռանկարները, մասնագիտական գործունեության խթանումը, աշխատավարձը:

3. Աշխատանքի և հանգստի ռեժիմը, աշխատաժամանակի բաշխումը:

#### **Բ. Հիմնական արտադրական գործողությունները և աշխատանքային պայմանները**

1. Կարևորագույն գործողությունների անվանումը և հիմնական բովանդակությունը:

2. Աշխատողի կողմից լուծվող հիմնական խնդիրները:

3. Գործողությունների բնութագրականները՝ ըստ մի շարք չափանիշների՝ արագություն, ճշգրտություն և այլն:

4. Աշխատատեղի բնութագրականը, սանիտարահիգիենիկ պայմանների ցուցանիշները:

## **9. Փսիխոգրամա**

1. Հոգեբանական գործառույթները և զգայարանների համակարգերը, որոնք ծանրաբեռնված են: Ջգայական շեմերը:

2. Տարբեր զգայարանների՝ աշխատանքում ներգրավելու բնութագրականը, դրանց փոխազդեցությունը, լարվածության աստիճանը տարբեր ժամանակահատվածներում: Տարածական ընկալումը: Կատարվող գործողությունների արագության, ճշգրտության չափանիշները:

3. Նպատակային ուղղվածության գերադասելի տեսակը (արագություն, ճշգրտություն, հուսալիություն, անվտանգություն և այլն):

4. Հմտությունների ձևավորման և վերափոխման արագությունը, դրանց հաստատունությունը:

5. Տեղեկատվության պահպանման առանձնահատկությունները: Հիշելու համար անհրաժեշտ նյութի ծավալը և բնույթը: Հիշողությանը ներկայացվող պահանջները (երկարատև, կարճատև, օպերատիվ):

6. Տեղեկատվության վերամշակման, որոշումներ կայացնելու գերադասելի միջոցների բնութագրականը: Ջուզորդությունների հստակության և մտածողական գործընթացների արագության, մտածողության արդյունավետության, ճկունության և քննդատականության վերաբերյալ պահանջները:

7. Աշխատանքում հուսալիության վերաբերյալ պահանջները՝ թույլատրելի շեղումների քանակությունը, գործողությունների կատարման ժամանակի թույլատրելի տատանումները:

8. Աշխատանքում բնորոշ սխալների բնութագիրը՝ ըստ քանակական և որակական հատկանիշների, ըստ շարժառիթների (բացասական, դրական), ըստ գիտակցման աստիճանի՝ պայմանավորված տեղեկատվության ծավալով, մասնագետի գործառույթների քանակով:

9. Հուզական լարվածություն առաջացնող իրավիճակների առկայությունը և հաճախականությունը, որոնք պահանջում են մեծ կամային ճիգեր, պատասխանատվություն: Հուզական կայունութ-

յանը ներկայացվող պահանջները: Կամային որակներին և բնավորության գծերին ներկայացվող պահանջները (համարձակություն, վճռականություն, համառություն, ինքնատիրապետում, հնարամտություն և այլն):

10. Մասնագիտական հաղորդակցման առանձնահատկությունները և անձի հաղորդակցման որակներին ներկայացվող պահանջները:

### ***Պրոֆեսիոգրամա՝ ըստ է. Ձեերի***

Մասնագիտության սոցիալական և մասնագիտական բնութագրականները.

1. մասնագիտության անվանումը՝ ըստ պաշտոնապես ընդունված անվանացանկի,

2. տվյալներ ձևի, տեսակի, դասակարգի, խմբի, մասնագիտության և այլնի վերաբերյալ,

3. աշխատանքային դիրքի անվանումը,

4. մասնագիտության հեղինակությունը, կարգավիճակը տվյալ բնագավառում, մասնագիտական խմբում,

5. հիմնական պաշտոնեական և որակական պարտականությունների կարճ բնութագրականը,

6. անհրաժեշտ կրթությունը,

7. որակավորման ընդգրկումը (կարգ, դասակարգ և այլն), ինչպես նաև վարչական, գիտական և այլ տեսակի առաջընթացների հեռանկարները,

8. անսխալության և հուսալիության վերաբերյալ մասնագիտությանը ներկայացվող պահանջների կարճ բնութագրականները,

9. հաղորդակցման հիմնական առանձնահատկությունները՝ մշտակա՞ն, թե էպիզոդիկ, մարդկանց նե՞ղ, թե լայն շրջանակների հետ, տեխնիկական միջոցներով միջնորդավորվա՞ծ, թե անմիջական, շփման բնույթը՝ նեղ մասնագիտական, հաճախորդների հետ և այլն,

10. աշխատանքային գործունեության զարգացման ընթացքի հիմնական առանձնահատկությունների կարճ բնութագրականները (տարիքային սահմանափակումներ, կադրերի մեծ հոսունություն և այլն),

11. նշանակալի իրադարձությունը, հաճախականությունը և այլն,

12. մասնագիտական վնասակարություն, արտոնություններ և այլ առանձնահատկություններ, որոնցով տվյալ մասնագիտությունը տարբերվում է մյուսներից:

Ինչպես երևում է նկարագրված պրոֆեսիոգրամաների գծապատկերներից, նույնիսկ տարբեր հեղինակների մոտ դրանք սկզբունքային տարբերություններ չեն կրում:

### **3.7. Փսիխոգրամա. կազմման և կիրառման համակարգ**

Ինչպես նշվեց, պրոֆեսիոգրամայի կարևորագույն մասն է *փսիխոգրաման*, որը մարդու՝ տվյալ աշխատանքային գործունեության հաջող իրականացման համար անհրաժեշտ որակների առանձնացումն ու նկարագրությունն է:

Վ. Ե. Օրյուն առանձնացնում է փսիխոգրամայի չորս տեսակ:

1. *Մասնագիտական ընտրության նպատակով* կազմված փսիխոգրաման ներառում է երկու խումբ պահանջներ.

ա. պահանջներ, ըստ որոնց որոշվում է չփոխհատուցվող և անհրաժեշտ մասնագիտական կարևոր որակները և ներկայացվում ցանկացած միջին վիճակագրական աշխատողին,

բ. ցանկալի պահանջներ, ըստ որոնց որոշվում է մասնագիտական վարպետության բարձր մակարդակի հասնելու հնարավորությունը: Բացի այդ, նման փսիխոգրաման պետք է պարունակի հոգեբանական հակացուցումների, այսինքն՝ անձի այնպիսի բնութագրականների ցանկ, ըստ որոնց որոշվում է նրա անհամապատասխանությունը տվյալ մասնագիտությանը:

2. Ի հակադրություն վերոնշյալ տիպի՝ *արտադրական ուսուցման արդյունավետության բարձրացման նպատակով* կազմված փսիխոգրաման ենթադրում է հատուկ ուշադրություն այն մասնա-

գիտական կարևոր որակներին, որոնք մասնագիտության յուրացման և վարժվելու ընթացքում շոշափելիորեն զարգանում են: Հատուկ նշանակություն է ստանում փորձառու մասնագետի գործունեության և երիտասարդ աշխատողի ձևավորման շարժընթացի համեմատական վերլուծությունը:

3. *Աշխատանքի և հանգստի ռեժիմի արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով* մշակվող փսիխոգրամայի յուրահատկությունն առավելապես անկայուն հոգեկան գործընթացների հայտնաբերումն է, որոնց շարժընթացը աշխատանքի կազմակերպման թույլ կողմերի ինդիկատոր է:

4. Իր բովանդակությամբ առավել ընդարձակ է երիտասարդների *մասնագիտական կողմնորոշման նպատակ* հետապնդող պրոֆեսիոգրաման (փսիխոգրաման), քանի որ այն ենթադրում է մասնագիտության վերաբերյալ տարատեսակ գիտելիքների առկայություն: Պրոֆեսիոգրամայի տվյալ տիպի բովանդակության մեջ անհրաժեշտ է ներառել երկու փոխադարձ լրացնող և փոխկապակցված մասեր՝ հիմնական, որը նախատեսված է երիտասարդների համար, և լրացուցիչ՝ մանկավարժների, արտադրական ուսուցման մասնագետների և այլոց համար [16, 24]:

Փսիխոգրաման իր մեջ ներառում է ինչպես աշխատանքի ընդհանուր բնութագրականը, որը ներկայացված է էջ 64-ում, այնպես էլ հոգեկան գործընթացներին, հուզականային ոլորտին ներկայացվող պահանջները, աշխատանքի գործընթացին բնորոշ հոգեվիճակները, մասնագիտական կարևոր որակները (ՄԿՈ), հակացուցումները և սահմանափակումները:

## **Հոգեկան գործընթացներին ներկայացվող պահանջներ**

### **1. Փսիխոնոտորիկա**

Աշխատանքային դիրք, հաստատուն և փոփոխական ծանրաբեռնվածություն, աշխատանքային գործողություններ՝ իմացական, հարմարվողական, կատարողական և այլն, կապված փսիխոնոտորիկայի հետ՝ հիմնական տեխնոլոգիական գործառույթների ժամանակավոր և հոգեֆիզիոլոգիական բնութագրականներ, արձագանքման արագությանը, հաճախականությանը և ճշգրտությանը

ներկայացվող պահանջներ, փսիխոմոտորիկային ներկայացվող հատուկ պահանջներ:

*2. Զգայական և իմացական (ըմբռնում) ոլորտները*

Տարբեր զգայական մոդալությունների նկատմամբ զգայուն լինելը, նշանների ընկալման մասնագիտական կարևոր տեսակները, ժամանակի, շարժման, արագության, տարածական դիրքի ընկալումը, զգայական և իմացական ոլորտներին ներկայացվող հատուկ պահանջները:

*3. Իմացական ընդունակությունների մասնագիտական առանձնահատկությունները*

Պատկերացումների ազդեցությունն աշխատանքային գործունեության արդյունավետության և հուսալիության վրա, վերարտադրողական և ստեղծագործական մտածողությանը ներկայացվող պահանջները, մտածողության նախընտրելի տեսակը (ակնառու-պատկերավոր, պատկերավոր, տեսական-վերացական և այլն), խոսքի առանձնահատկությունները, ներկայացվող պահանջները, ուշադրությունը և նրա առանձնահատկությունները:

**Յուզականային ոլորտին ներկայացվող պահանջներ`**

1. գերակշռող հուզական վիճակների բնութագիրը,
2. աշխատանքի նյարդահոգեկան լարվածության բնորոշ մակարդակը,
3. հուզականային ոլորտին ներկայացվող հատուկ պահանջները,
4. կամքը և նրա առանձնահատկությունները, կամային գործընթացի հիմնական ուղղվածությունը:

**Աշխատանքի գործընթացին բնորոշ հոգեբանական վիճակներ`**

1. միապաղաղությունը և հոգնեցնող լինելը,
2. աշխատանքի գործընթացում մարմնածին հոգեբանական վիճակները (հիպոքսիա, գերջերմացում),
3. տվյալ մասնագիտությանը բնորոշ այլ վիճակներ:

### **Մասնագիտական կարևոր որակներ`**

1. անձի ընդհանուր և յուրահատուկ ուղղվածությունը, շարժառիթի կառուցվածքը, ակտիվությունը, կայունությունը,
2. սոցիալ-մասնագիտական պատասխանատվությունը,
3. լավատեսությունը,
4. ներշնչվողականությունը` որպես անձի ցանկալի կամ անցանկալի հատկություն,
5. բարոյահոգեբանական կայունությունը,
6. մասնագիտական և նորարարությամբ հանդես գալու ունակությունները,
7. բնավորության առանձնահատկությունները:

### **Հակացուցումներ և սահմանափակումներ`**

1. սխալների հետևանքները և աշխատանքի անվտանգությամբ ներկայացվող հատուկ պահանջները,
2. մասնագիտական ոչ պիտանիության բնութագրականը,
3. սեռատարիքային սահմանափակումները,
4. մասնագիտական վնասները և արտոնությունները,
5. անձի մասնագիտական ձևախախտումները:

Այսպիսով, հետազոտվող մասնագիտության կարևորագույն տարրերի վերլուծության հիման վրա բացահայտվում են վճռական նշանակություն ունեցող, ցանկալի և անցանկալի, տվյալ գործունեության հետ անհամատեղելի, համալիր, հաջող գործունեությանը նպաստող հոգեկան որակները, որից հետո ձևավորվում են աշխատողի հոգեկան որակներին ներկայացվող պահանջները [19]:

## **3.8. Պաշտոնի անձնագիր**

Պրոֆեսիոգրամայի հիման վրա կազմվում է պաշտոնի անձնագիրը, որը գործնական կիրառության մեջ անվանում են նաև պաշտոնական հրահանգներ, պաշտոնի նկարագիր և այլն: Պաշտոնի նկարագրությունն իր մեջ ներառում է աշխատողի որակավորման վերաբերյալ պահանջները, որոնցում նկարագրվում է աշխատողի այն նվազագույն մասնագիտական որակավորումը, որն անհրաժեշտ է տվյալ աշխատանքը հաջողությամբ կատարելու համար: Սրանով են որոշվում գիտելիքների, որակավորման և մասնագի-

տական ունակությունների սահմանները և մակարդակը, որոնք անհրաժեշտ են տվյալ պաշտոնում արդյունավետ աշխատելու համար:

Պաշտոնի անձնագիրը և պրոֆեսիոգրաման աշխատանքի ընդունման և անձնակազմի ընտրության համար կարևոր փաստաթղթեր են, որոնցից առաջինը կարելի է օգտագործել տվյալ պաշտոնին հավակնող պոտենցիալ թեկնածուներին աշխատանքի բնույթին ծանոթացնելու նպատակով, իսկ երկրորդը հնարավորություն է ընձեռում մենեջերներին որոշելու տվյալ թեկնածուի մասնագիտական որակավորման և հոգեբանական առանձնահատկությունների համապատասխանությունը թափուր պաշտոնի պահանջներին:

Պաշտոնի անձնագիրը նորմատիվային փաստաթուղթ է, որի հիման վրա աշխատակիցն իրականացնում է իր աշխատանքային գործունեությունը: Պաշտոնի անձնագիրն աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպման մեթոդ է, և հարկավոր է պարբերաբար այն ճշտել և թարմացնել: Պաշտոնի անձնագրի փոփոխման ելակետը կազմակերպության ռազմավարական պլանն է և/կամ դրա շտկումը:

Պաշտոնի անձնագիրը մշակվում է՝ ելնելով կոնկրետ պաշտոնի համար նախատեսված գործառույթներից: Այն կազմվում է յուրաքանչյուր պաշտոնի համար, անդեմ է և տրվում է պաշտոնական անձին ծանոթանալու աշխատանքային պայմանագիրը կնքելուց հետո:

Պաշտոնի անձնագրի հիման վրա որոշվում է աշխատանքի բարդության աստիճանը, այն ապահովում է գնահատման ժամանակ օբյեկտիվությունը, խրախուսման և պատժի միջոցների կիրառումը:

### **Պաշտոնի անձնագրի բնութագրականներն են՝**

1. պաշտոնի նպատակը,
2. ինչով է առաջնորդվում տվյալ պաշտոնակատարը,
3. պահանջվող մասնագիտական գիտելիքները,
4. պաշտոնեական պարտականությունները,
5. իրավունքները,
6. պատասխանատվությունը,
7. եզրափակիչ դրույթները:



Մինչ պաշտոնի նպատակը ներկայացնելը նշվում է՝

- ❖ պաշտոնի անվանումը և աշխատանքի վայրը,
- ❖ ենթակայության և հաշվետու լինելու փոխհարաբերությունները,
- ❖ ստորաբաժանումը,
- ❖ հաստիքային աստիճանը,
- ❖ պատրաստման և վերանայման ամսաթիվը:

### **Պաշտոնի անձնագրի նպատակներն են՝**

- ❖ աշխատողի աշխատանքային գործունեության կազմակերպահրավական հիմքերի ստեղծումը,
- ❖ աշխատանքի ընթացակարգը,
- ❖ աշխատողի ատեստավորման ժամանակ անաչառ մոտեցման ապահովումը՝ խրախուսելու և կարգապահական տույժեր սահմանելու գործում:

### **Պաշտոնի անձնագրի խնդիրներն են՝**

- ❖ նոր աշխատակցի հարմարվելը կոլեկտիվին,
- ❖ կատարողի պատասխանատվության և իրազեկվածության ուղորտների հաստատումը,
- ❖ կատարողին հնարավորություն ընձեռելը ինքնակառավարելու և ինքնավերահսկելու իր գործունեությունը:

1. «Պաշտոնի նպատակը» բաժինը ներառում է պաշտոնի հիմնական նպատակը:

2. «Առաջնորդվում է» բաժինը ներառում է այն փաստաթղթերը և այն անձանց որոշումները, որոնցով առաջնորդվում է տվյալ պաշտոնն զբաղեցրած անձը:

3. «Պահանջվող մասնագիտական գիտելիքներ» բաժինը ներառում է աշխատակցին ներկայացվող հատուկ գիտելիքների վերաբերյալ հիմնական պահանջները:

4. «Հիմնական պարտականությունները» բաժնում նշվում են աշխատակցի պաշտոնեական պարտականությունները՝ տվյալ ստորաբաժանման գործառույթներից և խնդիրներից ելնելով:

5. «Իրավունքներ» բաժնում նշվում է, թե ինչ իրավունքներ ունի տվյալ պաշտոնն զբաղեցնող անձը:

6. «Պատասխանատվություն» բաժնում նշվում է, թե սահմանված կարգով և ժամկետներում չկատարված պարտականություններն ինչպիսի պատասխանատվություն են առաջացնում:

7. «Եզրափակիչ դրույթներ» բաժնում նշվում է, թե աշխատակցի բացակայության դեպքում նրան փոխարինելու ինչ կարգ է գործում, նշվում են աշխատանքային պայմանները, ինչպես նաև այն մասին, որ աշխատակիցը ծանոթացել է պաշտոնի անձնագրին և այն ամրագրել իր ստորագրությամբ:

Պաշտոնի անձնագիրը հաստատում է կազմակերպության ղեկավարը: Պաշտոնի անձնագրի ձևաթղթի օրինակը ներկայացված է հավելված 4-ում:

Բացի պաշտոնի անձնագրից՝ անհրաժեշտ է կազմել փաստաթղթեր, որոնք կնկարագրեն տվյալ պաշտոնում լավ աշխատելու համար աշխատողին անհրաժեշտ բնութագրականները՝ իդեալական աշխատողի «պրոֆիլը»՝ պրոֆեսիոգրամաների և փսիխոգրամաների միջոցով:

Այսպիսով, պաշտոնի անձնագրում հիմնական շեշտը դրվում է հենց պաշտոնի առանձնահատկությունների վրա, իսկ պրոֆեսիոգրամայում հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացած է մարդու վրա:

### **3.9. Պաշտոնի գնահատում (պաշտոնի գնահատման սանդղակ)**

Աշխատանքային պաշտոններին համապատասխան հաստիքային աստիճան հատկացնելու նպատակով յուրաքանչյուր պաշտոն ենթարկվում է գնահատման, որի հիման վրա էլ հաստատվում է տվյալ պաշտոնով նախատեսված աշխատանքի բարդության չափը՝ անկախ այդ պաշտոնն զբաղեցնող անձից և կատարված աշխատանքի որակից: Յուրաքանչյուր պաշտոն ներառում է յուրահատուկ չափելի գործոններ կամ պաշտոնին ներկայացվող պահանջներ, որոնք այս կամ այն չափով առկա են բոլոր պաշտոններում:

Պաշտոնի հաստիքային աստիճանը ձևավորվում է «Պաշտոնի գնահատման սանդղակի» (տես հավելված 5) պաշտոնին ներկայացվող պահանջների գնահատման միջոցով:

«Պաշտոնի գնահատման սանդղակի»՝ պաշտոնին ներկայացվող 15 պահանջներն են՝

1. անձնակազմի կառավարում,
2. անկախ որոշումներ կայացնելու անհրաժեշտություն,
3. ռեսուրսների կառավարում,
4. ռազմավարական առաջնորդության ունակություն,
5. պատասխանատվություն/սխալների ազդեցություն,
6. կազմակերպական պարտականություններ,
7. փաստաթղթավարություն,
8. ընդունակություններ/ունակություններ`
  - ❖ վերլուծատրամաբանական ընդունակություններ,
  - ❖ թվերի հետ աշխատելու ունակություն,
  - ❖ արտակարգ իրավիճակում/ճնշման տակ աշխատելու ունակություն,
  - ❖ մշակութային զգայունակություն,
9. հմտություններ`
  - ❖ թիմային աշխատանքի հմտություններ,
  - ❖ հաղորդակցման հմտություններ,
  - ❖ ծառայություններ մատուցելու հմտություններ,
  - ❖ այլ հմտություններ,
10. կրթություն/պատրաստվածություն`
  - ❖ ֆորմալ կրթություն,
  - ❖ վերապատրաստումներ,
11. արտոնագրի անհրաժեշտություն,
12. համապատասխան աշխատանքային փորձ,
13. օտար լեզվի իմացություն`
  - ❖ ընդհանուր,
  - ❖ մասնագիտական,
14. համակարգչային գիտելիքներ,
15. աշխատանքային պայմաններ`
  - ❖ արտաժամյա աշխատանք,
  - ❖ ոչ գրասենյակային աշխատանք/գործուղումներ,
  - ❖ ռիսկայնություն:

Յուրաքանչյուր պաշտոն ենթարկվում է առանձին վերլուծության, որի ժամանակ մանրամասն ուսումնասիրվում են տվյալ պաշտոնի նկարագրում (մասնավորապես՝ «Հիմնական պարտականություններ» բաժնում), ինչպես նաև պրոֆեսիոգրամայում ներառված դրույթները: Արդյունքում պաշտոնին ներկայացվող յուրաքանչյուր պահանջ ստանում է որոշակի միավոր: Բոլոր պահանջների հանրագումարային միավորը պաշտոնի հաստիքային աստիճան

նի որոշման բանաձևի միջոցով որոշակի տիրույթում վերածվում է վերջնական թվային ցուցանիշի: Այս ցուցանիշը տվյալ պաշտոնի հաստիքային աստիճանն է: Տվյալ պաշտոնին հավակնող անձը համապատասխան հոգեբանական և մասնագիտական թեստերի, հարցաշարերի միջոցով գնահատվում է ըստ պաշտոնին ներկայացվող պահանջներով ենթադրվող որակների և պայմանների, ինչի շնորհիվ հնարավորություն է ստեղծվում որոշելու՝ որքանով է տվյալ անձը համապատասխանում տվյալ պաշտոնին: Պաշտոնին հավակնող անձի համապատասխան որակները և բնութագրերը գնահատվում են, ինչը հնարավորություն է տալիս նրան հավակնելու տվյալ պաշտոնի 1-ին հաստիքային աստիճանին (անցողիկ նվազագույն շենը գերազանցող ցուցանիշի ձեռք բերելու դեպքում): Այսինքն՝ գնահատման արդյունքում հավակնորդը կարող է հավաքել որոշակի ավելցուկային միավորներ, որոնք էլ կորոշեն նրա աշխատավարձի չափը՝ աշխատավարձի նվազագույն և միջին մակարդակների միջև ընկած տիրույթում: Մեր կողմից ներկայացվում է պաշտոնի գնահատման սանդղակի մի օրինակ, որը տարբեր կազմակերպությունների կողմից կարող է փոփոխության ենթարկվել ըստ անհրաժեշտության: Պաշտոնի գնահատման սանդղակի ձևաթղթի օրինակ ներկայացված է հավելված 5-ում:

## **ԳԼՈՒԽ 4.** **ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆ**

### **4.1. Հոգեախտորոշումը՝ որպես մասնագիտական հոգեբանական ընտրության հիմնական տարր**

Ներկայումս հոգեախտորոշումը հետազոտողների մեծամասնության կողմից դիտվում է որպես մասնագիտական հոգեբանական ընտրության անքակտելի մաս: Ընդ որում, մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումների համակարգը նույնիսկ ոչ մասնագետի կողմից ընկալվում է որպես հոգեբանական թեստավորման գործընթաց, որի հիման վրա դատողություն է կատարվում մասնագիտական պիտանիության աստիճանի վերաբերյալ: «Մասնագիտական հոգեբանական ընտրությունը» և «հոգեախտորոշումը» նույնը չեն, «հոգեախտորոշումն» ավելի լայն հասկացություն է և մասնագիտական հոգեբանական ընտրության տարրերից մեկն է: Այնուամենայնիվ, մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումներ իրականացնելն անհնարին է առանց հոգեախտորոշիչ ընթացակարգի: Այդ իսկ պատճառով հոգեախտորոշումը դիտվում է որպես ժամանակակից մասնագիտական հոգեբանական ընտրության հիմքերից մեկը:

Պատասխանելու համար այն հարցին, թե ինչ թեստեր են կիրառվում մասնագիտական հոգեբանական ընտրության ժամանակ, հարկավոր է դրանք դասակարգել: Առավել հաճախ որպես դասակարգման չափանիշ վերցնում են կամ թեստերի կիրառման կառուցվածքը և միջոցները, կամ հմտություններն ու ունակությունները, որոնց չափման համար դրանք ստեղծված են:

Այսպես, ըստ կիրառման միջոցի՝ բոլոր ժամանակակից թեստերը կարող են լինել անհատական և խմբային: Թեստերի առաջին խումբը կիրառվում է միայն անհատական հետազոտման համար, իսկ խմբային թեստերի միջոցով կարելի է հետազոտել միաժամանակ մեծ թվով մարդկանց: Մասնագիտական հոգեբանական ընտրության ժամանակ հաճախ կիրառվում են խմբային թեստերը: Անհատական թեստերը նույնպես կիրառվում են, և սովորաբար դրանց անհրաժեշտությունն առաջանում է, երբ ընտրվում են թեկ-

նածուներ բարձրաստիճան վարչական և մենեջերական պաշտոնների համար:

Բացի այդ բոլոր թեստերն ըստ կիրառման ձևի և միջոցի կարելի է բաժանել երկու տեսակի՝ ձևաթղթային և համակարգչային:

Թեստերի և ս մեկ դասակարգում, որն ուղղված է անձնակազմի ընտրությանը, հիմնված է հոգեբանական բնութագրականների չափման վրա: Ըստ դրա՝ կարելի է տարբերակել ճանաչողական ունակությունները կամ ինտելեկտը բացահայտող թեստեր, հետաքրքրությունների և շարժառիթային ոլորտի առանձնահատկությունների, հատուկ ընդունակությունների, հոգեշարժողական գործընթացների և անձնային որակները բացահայտող թեստեր:

Ինտելեկտի կամ ճանաչողական ընդունակությունների թեստերն ունեն լայն կիրառում մասնագիտական ընտրության միջոցառումների ժամանակ: Լայն կիրառում ունեն Ռավենի, Ռ. Ամթհաուերի ինտելեկտի կառուցվածքի թեստերը: Հավելված 13.1-ում ներկայացված է վերոնշյալ Ամթհաուերի ինտելեկտի թեստը: Հավելվածում ներկայացված նորմերը մշակված չեն հայկական իրականության (հայերի) համար, այն վերցված է Psy.Sigorsk.ru, psytab.info ինտերնետային կայքերից: Թեստը կիրառելու համար այս հանգամանքն անպայման պետք է հաշվի առնել:

Ինքնուրույն խումբ են թեկնածուի հետաքրքրությունների գնահատման թեստերը: Դրանց կիրառման էությունն այն է, որ թեկնածուի հետաքրքրությունները պետք է համընկնեն ամենահաջողակ աշխատողների հետաքրքրությունների հետ, ովքեր կատարում են այն պաշտոնական պարտականությունները, որոնք, ենթադրվում է, որ պետք է կատարի թեկնածուն: Սակայն մասնագետների կարծիքով, այս տեղեկատվությունը պետք է դիտվի որպես լրացուցիչ, ինչը պայմանավորված է նրանով, որ որևէ աշխատանքի հանդեպ հետաքրքրության առկայությունը դեռ չի նշանակում, թե այդ մարդն ունի անհրաժեշտ ընդունակություններ այդ աշխատանքը կատարելու համար: Ինչքան էլ մարդը ձգտի բարձր արդյունքների, եթե առկա չեն համապատասխան ընդունակություններ, ապա նա միշտ կցուցաբերի ավելի ցածր արդյունքներ, քան նրանք, ովքեր ունեն անհրաժեշտ ընդունակություններ:

Սակայն հետաքրքրության բացակայությունը նույնիսկ համապատասխան ընդունակությունների առկայության դեպքում դառնում է բացասական երևույթ: Եթե թեստավորման արդյունքում բացահայտվում է հետաքրքրությունների ցածր մակարդակ, ապա այդ բնագավառում հաջողության հասնելու հավանականությունը նույնպես ցածր կլինի: Սա պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ ցանկացած գործունեություն մարդուց պահանջում է որոշակի ջանքեր: Նույն ընդունակությունների առկայության դեպքում հաջողության է հասնում նա, ով մասնագիտական առումով անընդհատ աճելու ցանկություն ունի, իսկ դա հնարավոր է միայն այն դեպքում, երբ մարդը հետաքրքրված է իր մասնագիտությամբ: Այդ իսկ պատճառով հետաքրքրությունների բացահայտումը շատ այժմեական է մասնագիտության ընտրության խնդրի լուծման ժամանակ:

Թեկնածուի հետաքրքրությունների հետազոտման արդյունքները հաճախ ներկայացնում են հետևյալ բանաձևով.

$$U = C + Z,$$

որտեղ  $U$ -ն գործունեության արդյունավետությունն է,  $C$ -ն՝ ընդունակությունները, իսկ  $Z$ -ն՝ հետաքրքրությունները: Եթե աշխատանքի հանդեպ հետաքրքրությունները դրական են, ապա ընդհանուր արդյունավետությունն էլ կլինի ավելի բարձր, իսկ եթե բացասական են, համապատասխանաբար արդյունքներն էլ կլինեն ավելի ցածր: Հետաքրքրությունների հետազոտման համար հաճախ կիրառվում են Ե. Ա. Կլիմովի «Հետաքրքրությունների քարտեզ» մեթոդը և Հոլանդի թեստը:

Հոգեախտորոշիչ մեթոդների շարքում առկա են մի խումբ թեստեր, որոնք ուղղված են հատուկ ընդունակությունները բացահայտելուն: Հատուկ ընդունակությունների թեստերի նպատակն է բացահայտել և չափել որևէ հատուկ հմտություն: Հաճախ այս նպատակի համար յուրաքանչյուր դեպքում մշակվում են հատուկ մեթոդներ:

Անձնային թեստերը մասնագիտական ընտրության մեթոդների ինքնուրույն մի խումբ է, որը կազմված է անձնային հարցաշարերից և պրոյեկտիվ մեթոդներից: Անձնային հարցաշարերից մեծ տարածում ունեն Կետտելի բազմագործոնային (16 PF) անձնային հար-

ցաշարը, Հիլֆորդ-Ցիմերմանի «Խառնվածքի դիտման» հարցաշարը և այլն:

Անձնային հարցաշարերի կիրառման ամենաարդիական խնդիրն այն է, թե ինչպես հաշվի առնել ստացված արդյունքները: Բանն այն է, որ անձնային մեթոդների մեծամասնությունը միաժամանակ տեղեկություն է տալիս մի քանի անձնային որակների վերաբերյալ և ունի մի քանի ինտեգրալային ցուցանիշ: Որպես կանոն, անհրաժեշտ մասնագիտական կարևոր որակները ստուգելու համար ստացված տեղեկություններից պիտանի է լինում միայն մի քանի գործոն, և տրամաբանական կլիներ հաշվի առնել միայն այն գործոնները, որոնք համարվում են մասնագիտական առումով նշանակալի, իսկ մյուսները կարելի է ընդհանրապես հաշվի չառնել: Սակայն անտեսվում է այն հանգամանքը, որ համարյա բոլոր անձնային թեստերը մաթեմատիկական տեսանկյունից մոդելներ են, որոնց սանդղակները միմյանց հետ փոխկապակցված են: Հետևաբար, մասնագիտական ընտրության խնդրի լուծման համար նշանակություն ունեցող սանդղակները որոշակիորեն կապված են մյուս գործոնների հետ, որոնք չեն գնահատվում, հետևաբար մասնագիտական պիտանիության վերաբերյալ եզրակացությունը բավարար չի լինի: Այդ իսկ պատճառով ավելի նպատակահարմար է կիրառել այնպիսի անձնային թեստեր, որոնք միաժամանակ և բազմակողմանի տեղեկատվություն են տրամադրում անձի վերաբերյալ, և թույլ են տալիս միավորել ստացած տեղեկատվությունը և այն ներկայացնել մեկ միասնական ինտեգրալային ցուցանիշով:

#### **4.2. Մասնագիտական ընտրության հոգեախտորոշող մեթոդներին ներկայացվող պահանջները**

Մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համակարգի մշակման կարևորագույն փուլերից է մեթոդների ընտրությունը: Պայմանավորված նրանով, թե որքանով են համարժեք ընտրված մեթոդները մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումները գործնականում իրականացնելու համար, այնքան օբյեկտիվ կլինեն ընտրության արդյունքները: Իրականում շատ քիչ գիտական աշխատություններ կան մասնագիտական հոգեբանական ընտրության խնդիրներին նվիրված, և չկան մասնագիտական ընտ-



րության իրականացմանն ուղղված մեթոդների ընտրության միջոցների նկարագրություններ: Բանն այն է, որ չնայած մասնագիտական հոգեբանական ընտրության իրականացման միջոցառումների մեծ փորձի կուտակմանը, ամբողջովին մշակված չեն ընտրության գիտականորեն հիմնավորված սկզբունքները: Այս ամենը մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համակարգի մշակումը դարձնում է ստեղծագործական գործընթաց: Մինևույն ժամանակ անհրաժեշտ է հիմնվել որոշակի մեթոդոլոգիական սկզբունքների վրա: Դիտարկենք մեթոդների ընտրության որոշ սկզբունքներ, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումների իրականացման ժամանակ:

Առաջին հերթին դրանց շարքին է պատկանում հոգեբանական մեթոդիկաների նշանակությունը հաշվի առնելու սկզբունքը: Ոչ բոլոր մեթոդիկաներն են պիտանի մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համար: Բոլոր մեթոդիկաները կարելի է բաժանել երկու խմբի՝ հատուկ մասնագիտական ընտրության համար և այլ նպատակներով ստեղծված մեթոդիկաներ: Մասնագիտական ընտրության խնդիրների համար ստեղծված բոլոր մեթոդիկաներն ուղղված են որևիցե հոգեբանական որակ գնահատելուն, որով պայմանավորված է այս կամ այն ընդունակությունը: Ինչպես հայտնի է, մասնագիտական հոգեբանական ընտրության խնդիրն է որոշել տվյալ անձի պիտանիությունը որևիցե մասնագիտական գործունեության համար՝ հիմնվելով անձի և պաշտոնի համապատասխանության հոգեբանական գնահատման առանձնահատկությունների վրա: Այս համապատասխանությունը որոշվում է այն ընդունակությունների առկայությամբ, որոնք ապահովում են տվյալ պաշտոնում արդյունավետ աշխատելու հնարավորությունը: Այդ իսկ պատճառով մասնագիտական ընտրությանն ուղղված մեթոդիկան պետք է գնահատի համապատասխան ընդունակության զարգացման մակարդակը: Եթե այն չի բավարարում այդ պահանջը, ապա կարող է կիրառվել միայն միջնորդավորված տեղեկատվություն ստանալու համար:

Երկրորդ սկզբունքը ստանդարտացված մեթոդիկաների կիրառումն է: «Ստանդարտացված» ասելով նկատի ունենք այն, որ մեթոդիկան պետք է ապահովի հոգեբանական թեստավորման պայ-

մանների և ընթացքի միատեսակությունը: Այդ իսկ պատճառով թեստ մշակողների կողմից պետք է որոշվի թեստավորման այնպիսի կարգ, որն իր մեջ ներառում է հստակ հրահանգ հետազոտվողի համար, թեստավորման գործընթացի իրականացման հստակ նկարագրված հերթականություն, ինչպես նաև այնպիսի պայմաններ ապահովելու պահանջներ, որոնց դեպքում կիրառված մեթոդիկան կունենա առավելագույն արդյունավետություն և անաչառություն: Այս մեթոդների արդյունքների վերլուծությունն իրականացվում է ըստ համապատասխան մշակված ալգորիթմի, ինչը նվազեցնում է պատահական սխալի հավանականությունը ստացված արդյունքների հաշվարկման փուլում: Ավելին, վերջնական եզրակացության միատեսակ ձևակերպման գործընթացը՝ ըստ մշակված նորմատիվների, որոնք հաշվի են առնում սեռը, տարիքը, կրթությունը և հետազոտվողների այլ առանձնահատկությունները, առավելագույնս նվազեցնում է հետազոտողի եզրահանգումների սուբյեկտիվիզմը և ապահովում արդյունքների մեկնաբանության նույնությունը՝ անկախ մասնագետի փորձից և վերաբերմունքից: Որպես կանոն՝ այս ամենն ապահովվում է նորմատիվային ցուցանիշների և ստանդարտացված սանդղակների մշակմամբ:

Հոգեբանական թեստերի ընտրության երրորդ սկզբունքը միատեսակ չափման (նորմալիզացված) սանդղակ ունեցող մեթոդների կիրառումն է: Սկզբունքի էությունն այն է, որ կիրառվող մեթոդների արդյունքները պետք է լինեն համեմատելի և համադրելի: Սովորաբար կիրառվում են մի շարք մեթոդիկաներ, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի իր առանձնահատկությունները: Օրինակ՝ որևէ ընդունակության զարգացման մակարդակը չափող մեկ մեթոդը կարող է պարունակել 30 առաջադրանք, իսկ մեկ այլ ընդունակության զարգացման մակարդակը չափող մեթոդը՝ 40: Այդ իսկ պատճառով հարց է առաջանում. ինչպե՞ս համադրել այդ արդյունքները, քանի որ դրանց վերջնական հաշվարկի ժամանակ անհրաժեշտ է ստանալ մասնագիտական պիտանիության աստիճանը վկայող մեկ ինտեգրալային ցուցանիշ: Վերը նշված օրինակի դեպքում չի կարելի կատարել արդյունքների պարզ գումարում, քանի որ «հում» միավորներն ունեն տարբեր բովանդակային նշանակություն: Օրինակ, որպես թվային արժեքներ, նրանք կարող են հավասար լինել, սա-

կայն որպես ցուցանիշներ կարող են վկայել ընդունակության զարգացման տարբեր մակարդակների մասին: Այսպես՝ մի դեպքում միջին արժեքն արտահայտող 21 միավորը կարող է վկայել միջին աստիճանի զարգացման մակարդակի մասին, իսկ մյուս դեպքում նույն արժեքը կարող է համարվել միջինից բարձր ցուցանիշ: Այդ իսկ պատճառով հարկավոր է կիրառել մեթոդիկաներ, որոնց արդյունքները կարելի է ներկայացնել մեկ միատեսակ չափման սանդղակով:

Եվս մեկ սկզբունք, որը մասնագիտական հոգեբանական ընտրության ժամանակ նույն ինտեգրալային ցուցանիշով մեթոդների կիրառման սկզբունքն է: Վերջինիս էությունն այն է, որ մասնագիտական ընտրության միջոցառումների ժամանակ կիրառվող մեթոդիկան պետք է ունենա մեկ ինտեգրալային ցուցանիշ: Այսինքն՝ նպատակահարմար է օգտագործել թեստեր, որոնց արդյունքները կարելի է բերել ընդհանուր ցուցանիշի:

Գոյություն ունի ևս մեկ սկզբունք, որը միշտ հարկավոր է հաշվի առնել. դա մեթոդների արդյունավետ քանակի սկզբունքն է: Վերջինիս անհրաժեշտությունը պայմանավորված է նրանով, որ որոշ մեթոդներ, ըստ էության, կրկնում են միմյանց: Արդյունքում ստեղծվում է մեթոդների կուտակում, և դրանից խուսափելու համար անհրաժեշտ է մասնագիտական կարևոր որակների ուսումնասիրման փուլում որոշել, թե ինչպես են փոխկապված առանձին վերցված ցուցանիշները: Որոշ մասնագիտական կարևոր որակներ կարող են մտնել որակների նույն խմբի մեջ, և դրանց զարգացման մակարդակի գնահատման համար կարող են կիրառվել նույն թեստերը: Այդ իսկ պատճառով նախքան մեթոդների ընտրությունը նպատակահարմար է կառուցել մասնագիտական կարևոր որակների մաթեմատիկական մոդել և դրա հիման վրա խմբավորել մասնագիտական կարևոր որակները:

Չիմնական մասնագիտական կարևոր որակների ընտրությունից, խմբավորումից հետո անհրաժեշտ է ընտրել մեթոդներ, որոնք կարող են կիրառվել համապատասխան մասնագիտական կարևոր որակների զարգացման մակարդակի գնահատման համար: Ընդ որում, մեթոդների քանակը կարող է լինել ավելին, քան անհրա-

ժեշտ է, քանի որ ստուգման ընթացքում դրանց որոշ մասը դուրս կմղվի:

Ստուգման գործընթացն իր մեջ պարունակում է հետևյալ փուլերը.

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

2. Մեթոդների փորձարկում, եթե նախկինում ընտրված մեթոդները ոչ մեկի կողմից չեն կիրառվել, կամ չկա տեղեկություն դրանց վավերականության կամ հուսալիության վերաբերյալ:

3. Հետազոտվողների խմբի ձևավորում փորձնական հետազոտության իրականացման համար՝ ընտրված մեթոդների կիրառումով:

4. Փորձնական հետազոտման իրականացում:

5. Փորձնական հետազոտության արդյունքների վերլուծություն և մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումների ժամանակ ընտրված մեթոդների կիրառման նպատակահարմարության գնահատում:

Գրական աղբյուրների վերլուծությունը մեթոդների ընտրության անհրաժեշտ գործընթացներից է: Գրական աղբյուրների վերլուծության ժամանակ ճշգրտվում են հետևյալ տվյալները.

- ❖ ի՞նչ նպատակով է մշակվել մեթոդը, և ո՞րն է թեստի տեսական հիմքը,
- ❖ ո՞րն է թեստի կառուցվածքը,
- ❖ արդյոք գիտական գրականությունում կա՞ տեղեկություն ընտրված թեստի վավերականության և հուսալիության վերաբերյալ,
- ❖ եթե թեստը մշակվել է արտասահմանյան մասնագետների կողմից, ապա տեղայնացվե՞լ է, թե ոչ:

### **4.3. Անձի և պաշտոնի համապատասխանության հոգեբանական գնահատման կառուցակարգի (մասնագիտական հոգեբանական պիտանիության) մշակման սկզբունքները և ձևավորման մեթոդները**

Մասնագիտական հոգեբանական պիտանիության վերաբերյալ վերջնական եզրակացության ձևավորումը մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համակարգի մշակման վերջին փուլն է: Գործնական տեսանկյունից վերջնական եզրակացության ձևավորումը ալգորիթմի մշակման գործընթաց է, որի հիման վրա հետագայում որոշում կկայացվի թափուր պաշտոնն զբաղեցնելու համար յուրաքանչյուր թեկնածուի մասնագիտական պիտանիության վերաբերյալ:

Երկայունս չկա միասնական կարծիք, թե ինչպիսին պետք է լինի այդ ալգորիթմը:

Ալգորիթմի մշակման գործընթացը ենթադրում է մի քանի խնդիրների լուծում`

- ❖ մասնագիտական պիտանիության աստիճանն արտացոլող նորմատիվների մշակում և յուրաքանչյուր մեթոդիկայի համար ստանդարտացված սանդղակների ստեղծում,
- ❖ տարբեր մեթոդիկաների ցուցանիշների համադրելիության սկզբունքի ընտրություն և վերջնական եզրակացության կայացման համար ընդհանուր ալգորիթմի որոշում,
- ❖ վերջնական եզրակացության կայացման ալգորիթմի հիման վրա ստացված և մասնագիտական հոգեբանական պիտանիության աստիճանը վկայող գումարային տեղեկատվության հիման վրա նորմատիվային ցուցանիշների որոշում,
- ❖ թեկնածուի մասնագիտական հոգեբանական պիտանիության վերաբերյալ տեղեկություն տրամադրող փաստաթղթի մշակում:

Ինչպես արդեն նշվեց, մասնագիտությունների հոգեբանական ընտրության համակարգի նախապատրաստման ավարտական փուլում լուծման ենթակա խնդիրներից մեկն է մասնագիտական պիտանիության աստիճանն արտացոլող նորմատիվների մշակումը և մասնագիտական ընտրության ժամանակ կիրառվող տարբեր մեթոդիկաների համար ստանդարտացված սանդղակների ստեղծու-

մը: Յուրաքանչյուր մեթոդիկա արտացոլում է մասնագիտական հոգեբանական պիտանիության վերաբերյալ տեղեկատվության միայն մի մասը, և ամբողջական տեղեկություն ստանալու համար անհրաժեշտ է միավորել մեթոդների ցուցանիշները: Սակայն հնարավոր չէ կատարել ստացված ցուցանիշների պարզ գումարում: Նախ՝ ինչպես արդեն նշել ենք, մեթոդները կարող են ունենալ չափման տարբեր սանդղակներ, և որպեսզի դրանք համադրելի լինեն, անհրաժեշտ է իրականացնել մեթոդների ստանդարտացում: Երկրորդ՝ ստացված հոգեբանական բնութագրականները կարող են հաջող գործունեության համար ունենալ տարբեր նշանակություն: Այդ իսկ պատճառով տարբեր մեթոդների նմանատիպ ստանդարտ ցուցանիշները կարող են ունենալ տարբեր իմաստներ: Ստանդարտացումը ենթադրում է բոլոր մեթոդիկաների ցուցանիշների վերափոխում մեկ ընդհանուր ստանդարտ սանդղակի: Հաճախ այդ նպատակով օգտագործում են 10-միավորանոց սանդղակ: Ստանդարտացված սանդղակի մշակումից հետո անհրաժեշտ է որոշել նորմերը, որոնք կարտահայտեն հոգեբանական որակի զարգացման մակարդակը՝ մասնագիտական գործունեության պահանջների համապատասխան, այսինքն՝ անձի և պաշտոնի համապատասխանությունը: Յուրաքանչյուր հոգեբանական մեթոդիկայի «նորմատիվային ցուցանիշը» բնութագրում է որոշակի հոգեբանական որակի արտահայտվածության շենը, ըստ որի կարելի է դատել թեկնածուի մասնագիտական պիտանիության կամ ոչ պիտանիության մասին:

Մասնագիտական պիտանիության վերաբերյալ վերջնական եզրակացության ձևավորման ալգորիթմի մշակումը բավական բարդ խնդիր է համարվում: Չնայած դրան՝ գոյություն ունեն բավական լայն տարածում գտած մի քանի մեթոդներ: Գոյություն ունի մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համակարգի մշակման խնդիրների լուծման երկու մոտեցում՝ գործոնային և հայեցակարգային: Գործոնային մոտեցման էությունը հաջող մասնագիտական գործունեության գրավական հանդիսացող հոգեբանական որակների (գործոնների) բացահայտման մեջ է: Պայմանականորեն այն կարելի է անվանել ստենային ցուցանիշների գումարման մեթոդ: Կիրառվող հոգեբանական մեթոդիկաների ստանդարտացված ցուցանիշները գումարվում են, և որքան մեծ է գումարը, այնքան

բարձր է թեկնածուի մասնագիտական հոգեբանական պիտանիության աստիճանը: Ըստ մի մոտեցման եթե պայմանականորեն տվյալ գործունեությունը կատարելու համար մասնագիտական կարևոր որակները նշանակենք  $A, B, C, D$  տառերով, իսկ մեթոդիկաները, որոնց օգնությամբ դրանք կարելի է չափել  $M_A, M_B, M_C, M_D$ , ապա այդ մեթոդիկաներով կատանանք  $A_1, B_1, C_1, D_1$  ցուցանիշները, որոնք արտացոլում են համապատասխան մասնագիտական կարևոր որակների զարգացման մակարդակը: Յետևաբար, ելնելով գործոնային մոտեցման մեթոդոլոգիայից, եթե այս բոլոր ցուցանիշները պարզ գումարման գործողության միջոցով միացնում են, ապա որոշվում է թեկնածուի մասնագիտական պիտանիության աստիճանը:

Ալգորիթմը ունենում է հետևյալ տեսքը.

$I = A_{c1} + B_{c1} + C_{c1} + D_{c1}$ , որտեղ  $I$ -ը մասնագիտության համապատասխանության ինտեգրալային ցուցանիշն է, իսկ  $A_{c1}, B_{c1}, C_{c1}, D_{c1}$  -ը՝  $M_A, M_B, M_C, M_D$  մեթոդների միջոցով ստացված գնահատականները՝ արտահայտված ստեններով:

Ավելի արդյունավետ է այն մոտեցումը, երբ հաշվի է առնվում հաջող գործունեության իրականացման համար անհրաժեշտ յուրաքանչյուր որակի նշանակությունը: Այս դեպքում ալգորիթմը ձևավորվում է ռեգրեսիոն վերլուծության իրականացման և ռեգրեսիոն հավասարման կառուցման հիման վրա: Այս դեպքում մասնագիտական պիտանիության ինտեգրալային ցուցանիշի ստացման գործընթացն ունենում է հետևյալ տեսքը.

$I = X_1 A_{c1} + X_2 B_{c1} + X_3 C_{c1} + X_4 D_{c1}$ , որտեղ  $I$ -ը մասնագիտությանը համապատասխանության ինտեգրալային ցուցանիշն է,  $A_{c1}, B_{c1}, C_{c1}, D_{c1}$ -ը՝  $M_A, M_B, M_C, M_D$  մեթոդների միջոցով ստացած ստենային գնահատականները, իսկ  $X_1, X_2, X_3, X_4$ -ը՝ ցուցանիշների արժեքը (քաշը) բնութագրող թվային գործակիցները:

Մասնագիտական հոգեբանական ընտրության խնդիրների լուծման հայեցակարգային մոտեցումը ենթադրում է հեղինակային հայեցակարգի կիրառում, որն արտացոլում է հետազոտողի պատկերացումը մարդու հոգեկանի կառուցվածքի վերաբերյալ մասնագիտական գործունեության տեսանկյունից: Այդ իսկ պատճառով ճիշտ եզրահանգումը պայմանավորված է հոգեբանի մասնագիտական պատրաստվածության մակարդակով:

Գոյություն ունի հայեցակարգային մոտեցման իրականացման մի քանի տարբերակ: Հիմնական տարբերությունը մասնագիտական ընտրության համակարգի ստեղծման ժամանակ կառուցվածքային բաժինների կիրառումն է: Առավել նպատակահարմար է մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համակարգի մեջ ընդգրկել հետևյալ կառուցվածքային բաժինները.

- ❖ ընդհանուր ընդունակությունների բաժին,
- ❖ հատուկ ընդունակությունների բաժին,
- ❖ դրդապատճառների կամ շարժառիթների բաժին:

Կառուցվածքային բաժինների բովանդակային մասը, որպես կանոն, յուրաքանչյուր դեպքում պայմանավորված է մասնագիտական գործունեության բնույթով և մասնագիտական կարևոր որակների ցանկով: Ընդհանուր ընդունակությունների բաժնի մեջ մտնում են ինտելեկտուալ և անձնային որակների բացահայտման մեթոդներ, հատուկ ընդունակությունների բաժնի մեջ՝ այն մեթոդները, որոնք գնահատում են այն ընդունակությունների զարգացման մակարդակը, որոնցով անմիջականորեն պայմանավորված է պրակտիկ գործունեության հաջողությունը: Դրանց թվին են դասվում կոնկրետ հոգեֆիզիկական և հոգեշարժողական գործառնությունների զարգացման գնահատման մեթոդիկաները: Ինչպես հայտնի է, մասնագիտական գործունեության հաջողությունը կախված է նաև նրանից, թե ինչպես է թափուր պաշտոնին հավակնող թեկնածուն վերաբերվում ապագա գործունեությանը, ինչ դրդապատճառներով է առաջնորդվում և ինչ նպատակներ է դնում իր առջև: Այս բնութագրականների գնահատումն իրականացվում է այն մեթոդների օգնությամբ, որոնք մտնում են մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համակարգի երրորդ բաժնի մեջ:

Այսպիսով, հայեցակարգային մեթոդոլոգիայի կիրառման դեպքում հոգեախտորոշիչ հետազոտման ժամանակ ստացած ողջ տեղեկատվությունը ներառվում է համապատասխան գործառնության բաժիններում, որից հետո բաժինների ցուցանիշները համեմատվում են, և ձևավորվում է վերջնական եզրակացությունը:

Վերջնական եզրակացության կայացման ալգորիթմի մշակմանը հաջորդում է ավարտական փուլը՝ հետազոտման արդյունքների, ձևաթղթերի և խթանող (ստիմուլային) նյութի համապատասխանեցումն ընդունված չափանիշներին:



Այսպիսով, վերոնշյալ բաժնում ներկայացվեցին մասնագիտական հոգեբանական պիտանիության վերաբերյալ վերջնական եզրակացության կայացման ալգորիթմի մշակման մեթոդալուծական սկզբունքները: Սակայն միայն այդ ալգորիթմի մշակումը դեռ բավական չէ: Որպեսզի այն գործի, հարկավոր է ոչ միայն գրագետ իրականացնել հոգեախտորոշիչ հետազոտման գործընթացը, այլ նաև ճիշտ որոշում կայացնել պաշտոնին հավակնող յուրաքանչյուր թեկնածուի՝ այդ պաշտոնին նշանակելու նպատակահարմարության վերաբերյալ:

#### **4.4. Անձնակազմի ընտրության կազմակերպումը**

Ցանկացած պետական և կոմերցիոն կազմակերպության հաջողությունը պայմանավորված է բազմաթիվ գործոններով, որոնց շարքում յուրահատուկ տեղ է գրավում «մարդկային ռեսուրսների» խնդիրը: Այսօր ոչ ոք չի կասկածում, որ կազմակերպության անձնակազմը կարևորագույն ուժ է ժամանակակից արտադրությունում, և անձնակազմի կառավարումն արտացոլվում է կազմակերպության կադրային քաղաքականությունում:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականության հիմնական ուղղություններն են՝

- ❖ կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործուն համակարգի ստեղծում,
- ❖ կազմակերպության ստորաբաժանումների առանցքային կադրային կազմի օպտիմալացում և կայունացում,
- ❖ նոր աշխատատեղերի կանխատեսում,
- ❖ անձնակազմի ընտրության մասնագիտական համակարգի ստեղծում,
- ❖ մասնագետների և վարչական անձնակազմի ուսուցման և որակավորման համակարգի ստեղծում և զարգացում՝ հաշվի առնելով աշխատողների ընդունակությունները, անհատական-հոգեբանական առանձնահատկությունները և արհեստավարժության մակարդակը,
- ❖ կազմակերպչական կարգապահության և աշխատողների բավարարվածության զգացողության ուժեղացմանը նպաստող մոտիվացիոն կառուցակարգերի մշակում,

- ❖ կազմակերպության գործնական կորպորատիվ մշակույթի ձևավորում և ամրապնդում,
- ❖ անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքի ոլորտում մարկետինգային գործունեության իրականացում և այլն:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականության հիմնական ուղղություններից է անձնակազմի ընտրությունը, ինչի արդյունավետ իրականացումն ապահովում է կազմակերպության գործունեության հաջողությունը:

Որպեսզի արդյունավետորեն լուծվի անձնակազմի ընտրության խնդիրը, անհրաժեշտ է ստեղծել համակարգ:

Մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համակարգը միջոցառումների համալիր է՝ ուղղված կազմակերպության անձնակազմի որակյալ ընտրության ապահովմանը և հիմնված է մասնագիտական գործունեության պահանջների և անձի անհրաժեշտ հոգեֆիզիոլոգիական (անհատական) որակների զարգացման մակարդակի համապատասխանության գնահատման վրա:

Մեծ մասամբ մասնագիտական հոգեբանական ընտրությունը ենթադրում է թեկնածուների անհատական-հոգեբանական և անձնային առանձնահատկությունների զարգացման մակարդակի գնահատում, ինչն էլ կայանաավորի մասնագիտական գործունեության հաջողությունը: Հարկ է նաև նշել, որ որոշ դեպքերում մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումներն իրականացվում են ոչ միայն կազմակերպության անձնակազմի որակյալ հավաքագրման նպատակով, այլ նաև ուսուցման նպատակով՝ թեկնածուների ընտրության համար:

Հետևաբար մասնագիտական հոգեբանական ընտրության հիմնական խնդիրներից է ուսուցման և գործունեության համար թեկնածուի անհրաժեշտ անհատական-հոգեբանական որակների և հատկությունների զարգացման գնահատումը, ինչպես նաև համապատասխան մասնագիտությամբ ուսուցման կամ գործունեության վերաբերյալ նրանց պիտանիության վերաբերյալ եզրահանգում կատարելը:

Անձնակազմի ընտրությունը աշխատատար և բարդ գործընթաց է, որն իր մեջ ներառում է ընտրություն կատարելու տարբեր ձևեր, այդ թվում՝ հոգեբանական:

Դիտարկենք մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համակարգի մշակման տեսական հիմունքները:

Ներկայումս մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համակարգի մշակման շրջանակներում իրականացվող բոլոր միջոցառումները կարելի է բաժանել երեք փուլի:

Առաջին փուլը պայմանականորեն կարելի է անվանել հետազոտական կամ մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համակարգի մշակման փուլ: Այն ունի գիտահետազոտական գործունեության բնույթ և ուղղված է մասնագիտական հոգեբանական մեթոդոլոգիայի մշակմանը: Տվյալ փուլի հիմնական ուղղություններն են.

- ❖ անձի որոշակի որակների և հատկությունների զարգացման մակարդակի հանդեպ մասնագիտության պահանջների բացահայտում (մասնագիտական կարևոր որակների որոշում),
- ❖ մասնագիտական գործունեության հաջողության չափանիշների որոշում,
- ❖ հոգեբանական կարևոր որակների զարգացման մակարդակը գնահատող հոգեբանական մեթոդիկաների ընտրություն,
- ❖ հոգեբանական մեթոդիկաների ապրոբացիա (ստուգում) և հոգեբանական կարևոր որակների զարգացման մակարդակի չափանիշների որոշում,
- ❖ թեկնածուների մասնագիտական հոգեբանական ընտրության գործընթացի կառուցվածքի մշակում:

Անձի որոշակի որակների և հատկությունների զարգացման մակարդակի վերաբերյալ մասնագիտության պահանջների բացահայտումը ներառված է պրոֆեսիոգրաֆիայի կառուցվածքի մեջ: Ինչպես արդեն գիտենք, պրոֆեսիոգրաֆիան մասնագիտությունների նկարագրության գործընթացն է: Պրոֆեսիոգրաֆիայի հիման վրա կազմվում է պրոֆեսիոգրամա, որն իր մեջ պարունակում է տեղեկություններ կոնկրետ մասնագիտության վերաբերյալ՝ աշխատանքային գործառույթներ, գործունեության իրականացման պայմաններ, արտադրական գործընթաց, այլ մասնակիցների հետ մասնագետի փոխհարաբերություններ և այլն: Պրոֆեսիոգրամայի մի մասն իր մեջ պարունակում է մասնագետի մասնագիտական կարևոր որակների (ՄԿՈ) մասին տեղեկություն: ՄԿՈ-ի բացահայ-

տումից հետո պետք է որոշվի այն մեթոդների ցանկը, որոնց միջոցով հնարավոր է գնահատել այդ որակների զարգացման մակարդակը: Ներկայումս ամժի անհատական-հոգեբանական առանձնահատկությունները և որակները գնահատող մեթոդները բավական շատ են, այդ իսկ պատճառով հարկավոր է որոշել, թե դրանցից որոնք են առավելագույնս համապատասխանում կոնկրետ կազմակերպության համար մասնագիտական հոգեբանական ընտրության խնդիրների լուծմանը, որոնք են դրանցից ամենահուսալիին և արդյունավետը: Բացի այդ, անհրաժեշտ է որոշել, թե ցուցանիշները կարող են դիտարկվել որպես մասնագետի գործունեության արդյունավետության չափանիշներ: Հոգեբանը կամ մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետը նաև պետք է որոշի ՄԿՈ-ի զարգացման այն մակարդակը, որի դեպքում հնարավոր է դառնում մասնագիտական պարտականությունների հաջող իրականացումը:

Հարկ է նշել, որ գործնականում չեն լինում դեպքեր, երբ մասնագիտական պիտանիության գնահատման ժամանակ սահմանափակումներ են մտցվում այս կամ այն ՄԿՈ-ի չափից շատ զարգացած լինելու պատճառով: Որպես կանոն՝ որոշվում է ՄԿՈ-ի զարգացման այն սահմանը, որից ցածրի դեպքում ընտրված մասնագիտությունում մարդու աշխատանքը համարվում է աննպատակահարմար: Սակայն հենց ՄԿՈ-ի զարգացման անհրաժեշտ սահմանների որոշումն է չափանիշների բացահայտման այն գործընթացը, որի հիման վրա իրականացվում է մասնագիտական հոգեբանական պիտանիության աստիճանի վերաբերյալ եզրահանգումը: Միայն մասնագիտական պիտանիության չափանիշների որոշումից հետո է ձևավորվում մասնագիտական հոգեբանական պիտանիության վերաբերյալ վերջնական եզրակացության դուրսբերման ալգորիթմը, և մշակվում է մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումների իրականացման գործընթացը:

Մասնագիտական հոգեբանական ընտրության երկրորդ փուլը գործնական փուլն է. այն կոչվում է նաև մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումների գործնական իրականացման փուլ: Այս փուլում է իրականացվում թեկնածուների անմիջական

ընտրությունը, որը հիմնված է թեկնածուների ՄԿՈ-ի զարգացման մակարդակի վրա: Տվյալ փուլն իր մեջ ներառում է՝

- ❖ թեկնածուների հոգեբանական հետազոտություն,
- ❖ հետազոտության արդյունքների մշակում,
- ❖ լրացուցիչ (խորացված) հետազոտության և անհատական զրույցի իրականացում (անհրաժեշտության դեպքում),
- ❖ մասնագիտական պիտանիության վերաբերյալ վերջնական եզրակացություն կայացնելը:

Այս փուլի արդյունքների հիման վրա ձևավորվում է եզրակացություն մասնագիտական պիտանիության վերաբերյալ, և հաճախ օգտագործվում են հետևյալ ձևակերպումները՝ «խորհուրդ է տրվում», «խորհուրդ է տրվում պայմանականորեն», «խորհուրդ չի տրվում» և այլն, ըստ որում, կիրառվող ձևակերպումների քանակը կարող է լինել տարբեր:

Մասնագիտական հոգեբանական ընտրության երրորդ փուլը մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումների արդյունավետության գնահատման փուլն է: Այս փուլում իրականացվում է մասնագիտական հոգեբանական ընտրության արդյունավետության վերլուծություն: Այն ենթադրում է՝

- ❖ մասնագիտական ընտրությունն անցած անձանց գործունեության վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրում և ընտրության արդյունքների հետ համեմատում,
- ❖ մասնագիտական պիտանիության չափանիշների ճշգրտում,
- ❖ մասնագիտական հոգեբանական ընտրության գործընթացի կառուցվածքային բաղադրիչների ճշգրտում,
- ❖ մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համակարգի հետագա կատարելագործման ուղիների բացահայտում:

Այս փուլի անհրաժեշտությունը պայմանավորված է մի շարք գործոններով: Նախ՝ մշակված մասնագիտական հոգեբանական ընտրության համակարգի արդյունավետության ամենահուսալի չափանիշը պրակտիկան է: Հենց պրակտիկ գործունեության ժամանակ են ի հայտ գալիս համակարգի թույլ և ուժեղ կողմերը, և անհրաժեշտություն է առաջանում այն կատարելագործելու:

Միևնույն ժամանակ մասնագիտական հոգեբանական ընտրության իրականացման ժամանակ հարկ է հիշել, որ այն ոչ միայն կազմակերպական և մեթոդական միջոցառումների համակցություն է, այլ նաև կապված է բարոյական և էթիկական խնդիրների հետ:

Ինչ սկզբունքների հիման վրա պետք է կառուցվեն մասնագիտական հոգեբանական ընտրության միջոցառումները:

1. *Հոգեախտորոշող մեթոդները կիրառող անձանց հատուկ պատրաստվածության և ատեստավորման սկզբունք:* Համաձայն այս սկզբունքի՝ հոգեախտորոշիչ մեթոդները պետք է կիրառվեն միայն որակավորում ունեցող մասնագետների կողմից:

2. *Անձնական պատասխանատվության սկզբունք:* Հոգեբանն անձնական պատասխանատվություն է կրում կիրառված հոգեախտորոշիչ մեթոդիկաների օգտագործման, անցկացրած հետազոտման և արդյունքների մեկնաբանության համար:

3. *Իրավունքների ապահովման սկզբունք:* Համաձայն այս սկզբունքի՝ մարդը չի կարող խաբեության միջոցով ենթարկվել հետազոտման, այդ իսկ պատճառով իրավունք ունի հրաժարվելու հետազոտմանը մասնակցելուց:

4. *Օբյեկտիվության սկզբունք:* Հետազոտությունը պետք է լինի հնարավորինս անկողմնակալ:

5. *Գաղտնիության սկզբունք:* Հետազոտության արդյունքում ստացած ողջ տեղեկատվությունը պետք է լինի խիստ գաղտնի, այսինքն՝ հասանելի միայն նրանց, ում համար այն նախատեսված է:

6. *Արդյունքները ներկայացնելու սկզբունք:* Հետազոտվողը պետք է իրավունք ունենա մեկնաբանելու իր արդյունքների բովանդակությունը և անհրաժեշտության դեպքում փոխելու կամ ուղղելու տեղեկատվությունը:

Երբ մարդկային ռեսուրսների վիճակի վերլուծության և պլանավորման ընթացքում աշխատակիցների պակաս է արձանագրվում, և թափուր աշխատատեղի համար ի հայտ են գալիս մի շարք թեկնածուներ, անհրաժեշտություն է ծագում կազմակերպելու տվյալ պաշտոնի/աշխատանքի համար առավելագույնս համապատասխանող թեկնածուի ընտրություն, այսինքն՝ իրականացնել անձնակազմի ընտրության գրագետ գործընթաց:

Անձնակազմի ճիշտ ընտրության հիմք են աշխատողի վերաբերյալ օբյեկտիվ տեղեկությունների առկայությունը և թափուր պաշտոնին ներկայացվող ֆորմալ պահանջները, որպեսզի իրականացվի դրանց հիմնավորված համակցում: Աշխատակազմի ընտրությունը և գնահատումը անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքի կարևոր բաժիններից է և պետք է իրականացվի գիտական հիմունքներով: Գոյություն ունեն աշխատակազմի ընտրության տարբեր միջոցներ:

Ա. Ելնելով կազմակերպության և ստորաբաժանումների որոշակի առանձնահատկություններից՝ ընտրվում են աշխատողներ, ովքեր կարող են լուծել առաջադրված խնդիրները: Հաճախ այս ընտրությունն իրականացվում է որակական մեթոդների հիման վրա, քանի որ իրագործվում է ղեկավարի կամ մարդկային ռեսուրսների կառավարման բաժնի մասնագետի կողմից, որպես կանոն՝ ելնելով կոնկրետ մասնագիտության աշխատանքների ծավալի վերաբերյալ ունեցած իր անձնական գնահատականներից՝ աշխատողի մասնագիտական իրազեկության և գործնական որակների վերաբերյալ տեղեկությունների բացակայության պայմաններում: Այս մեթոդի թերությունն այն է, որ սահմանափակվում է ընդունակ աշխատողի բազմակողմանի զարգացումը, քանի որ նա պետք է հարմարեցնի իր անձը կոնկրետ պաշտոնի պահանջներին:

Բ. Անձնակազմի ընտրությունն իրականացվում է՝ ելնելով աշխատողի մասնագիտական պատրաստվածությունից, որակներից և փորձից: Գործառույթային պարտականությունների կազմը և աշխատանքի աշխատատարությունը որոշվում են կազմակերպչական փաստաթղթերի և ղեկավարի փորձի հիման վրա և հարմարեցվում են կոնկրետ աշխատողի համար: Այս մեթոդի թերությունն այն է, որ պակաս ընդունակություններ ունեցող աշխատողները կարող են զբաղեցնել թափուր աշխատատեղերը միայն այն պատճառով, որ աշխատանքի ընդունվելու համար ավելի շուտ են դիմել: Արդյունքում, երբ ի հայտ է գալիս որևէ բարձրակարգ մասնագետ, թափուր տեղը կարող է արդեն զբաղված լինել ավելի ցածր որակավորում, աշխատանքային քիչ փորձ և նվազ ստեղծագործական ընդունակություններ ունեցող աշխատողով:

9. Անձնակազմի ընտրությունն իրականացվում է նախորդ երկու միջոցների համատեղմամբ, երբ բարձրորակ մասնագետների համար ընտրվում են աշխատատեղեր՝ փոփոխելով գործառույթների առկա բաշխվածությունը, իսկ մնացած պաշտոնների համար կադրերի ընտրությունն իրականացվում է՝ ելնելով տվյալ աշխատատեղերին ներկայացվող նորմատիվային պահանջներից: Այս միջոցն ավելի ճկուն է, քանի որ թույլ է տալիս հաշվի առնել կազմակերպության աշխատանքի որոշակի առանձնահատկությունները, անձնակազմի որակավորումը և ստեղծել պայմաններ մարդկանց բազմակողմանի զարգացման համար:

#### **4.5. Անձնակազմի ընտրության չափանիշները, փուլերը և մեթոդները**

Անձնակազմի ընտրության ժամանակ տվյալ պաշտոնին հավակնող անձը գնահատվում է ըստ այդ պաշտոնի համար ներկայացվող պահանջներով ենթադրվող որակների և պայմանների (չափանիշների), ինչի շնորհիվ հնարավորություն է ստեղծվում որոշելու՝ որքանով է տվյալ անձը համապատասխանում տվյալ պաշտոնին: Գնահատումը հիմնվում է թեկնածուի մասին ընտրության տարբեր փուլերում տարբեր մեթոդների միջոցով ստացված տեղեկատվության (կենսագրական, հոգեբանական, մասնագիտական և այլն) արդյունքների վրա, և տվյալ հավակնորդի՝ պաշտոնի համար ներկայացվող պահանջներին համապատասխան լինելու օբյեկտիվ ցուցանիշ է:

Անձնակազմի ընտրության ընթացքում տարբեր մեթոդների օգնությամբ իրականացվում է թեկնածուների բազմակողմանի գնահատում: Ընտրության մեթոդները և կիրառվող գործիքները պետք է լինեն հավաստի և վստահելի, ինչը թույլ կտա գնահատել անաչառ և նվազեցնել սխալ որոշում կայացնելու հավանականությունը:

Որպես կանոն՝ անձնակազմի ընտրության գործընթացում կիրառվում են գնահատման հետևյալ ձևերը.

1. ներկայացված փաստաթղթերի վերլուծություն,
2. հարցազրույց,
3. հոգեբանական և մասնագիտական թեստավորում,
4. երաշխավորագրերի ստուգում:



## **1. Ներկայացված փաստաթղթերի վերլուծություն**

Այն թեկնածուները, ովքեր հավակնում են տվյալ թափուր պաշտոնին, պետք է լրացնեն «Աշխատանքի ընդունման դիմումի» ձևաթուղթը (տես հավելված 6), որը կարելի է ձեռք բերել կադրերի հարցերով զբաղվող մասնագետից կամ կազմակերպության ինտերնետային կայքից, ինչպես նաև ներկայացնեն իրենց CV-ները և այլ անհրաժեշտ փաստաթղթեր:

Դիմումները, CV-ները և դրանցում ներառված տեղեկատվությունը կադրերի հարցերով մասնագետի կողմից ենթարկվում են նախնական վերլուծության, ինչի արդյունքում ընտրվում են առավել համապատասխան թեկնածուները: Այնուհետև վերջիններս հրավիրվում են հարցազրույցի:

## **2. Հարցազրույց**

Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ թեկնածուների ընտրության վերաբերյալ որոշումների 90%-ը կայացվում է հարցազրույցի արդյունքների հիման վրա:

Ըստ կառուցվածքի՝ հարցազրույցը կարող է լինել երեք տեսակի:

- ❖ *Կառուցվածքային հարցազրույց.* նման հարցազրույցի անցկացման համար նախապես մշակվում է հարցերի ցանկ, որը խստորեն կանոնակարգում է հարցազրույցի ընթացքը: Հարցազրույցը կրում է սահմանափակ բնույթ, ստացված տեղեկությունները չեն տալիս լայն պատկերացում թեկնածուի վերաբերյալ, զրույցի ընթացքը չի հարմարեցվում թեկնածուի առանձնահատկություններին, կարող է կաշկանդել նրան, սահմանափակում է թեկնածուից տեղեկություն ստանալու հնարավորությունը:
- ❖ *Թերի կառուցվածքային հարցազրույց.* նախօրոք մշակվում են հարցազրույցի միայն հիմնական հարցերը, վարողը հնարավորություն ունի հարցազրույցի ընթացքում տալ նաև այլ հարցեր՝ սահունորեն փոխելով զրույցի ընթացքը, ինչը հնարավորություն է տալիս ստանալու առավել ամբողջական և բազմակողմանի տեղեկատվություն:

- ❖ *Ոչ կառուցվածքային հարցազրույց.* նախօրոք պատրաստվում է միայն շոշափվող թեմաների ընդհանուր ցանկը, իսկ հարցազրույցը վարվում է ազատ ոճով՝ հնարավորինս անկաշկանդ և ոչ պաշտոնական: Նման հարցազրույցը տեղեկություններ ստանալու լավ աղբյուր է, սակայն հարցազրուցավարից պահանջվում է մեծ արհեստավարժություն: Հակառակ դեպքում արդյունավետության աստիճանը կարող է շատ փոքր լինել:

Հարցազրույցի տեսակի ընտրությունը կախված է վարողի մոտեցումներից, սակայն ընդհանուր առմամբ առավել շահեկան է կիսաստրուկտուրավորված հարցազրույցի անցկացումը:

Ըստ բովանդակության՝ հարցազրույցը նույնպես լինում է տարբեր տեսակի:

*Կենսագրական հարցազրույցը* կենտրոնացած է թեկնածուի նախկին փորձի և աշխատանքային գործունեության ընթացքի վրա՝ ելնելով այն գաղափարից, որ թեկնածուի՝ նախկինում ցուցաբերած վարքը լավ ինդիկատոր է նրա ապագա վարքը կանխորոշելու համար: Եթե նմանատիպ հարցազրույցն անցկացվում է հստակ կառուցվածքով, այն թույլ է տալիս ամբողջական պատկերացում կազմել թեկնածուի աշխատանքային փորձի և ոճի մասին: Ցանկացած դեպքում հարկավոր է տալ նպատակային հարցեր և բոլոր թեկնածուների համար ապահովել նմանատիպ պայմաններ: Գործնականում հարցերը բխում են «աշխատակցին ներկայացվող պահանջներից», որոնցում թվարկված են աշխատանքը լավ կազմակերպելու համար անհրաժեշտ անհատական բնութագրերը:

Կենսագրական հարցազրույցը կենտրոնանում է աշխատանքային փորձի և աշխատանքի ոճի վրա: Նախկին աշխատանքային փորձի մասին տեղեկությունները հավաքվում են ժամանակագրական հակառակ հերթականությամբ (սկսած վերջին աշխատատեղից): Հարցազրույցի ժամանակ գնահատվում է կազմակերպության համար թեկնածուի հավակնած աշխատանքի կարևորության աստիճանի և թեկնածուի իրազեկության համապատասխանությունը: Աշխատանքային ոճի վերաբերյալ հարցադրումներում շեշտը դրվում է թեկնածուի՝ աշխատանքային խնդիրները լուծելու և գործընկերների ու հաճախորդների հետ շփվելու գերադասելի ձևը

բացահայտելու վրա: Յուրահատուկ ուշադրություն է դարձվում վարչական ներուժի գնահատման վրա (կորորդինատոր, մենեջեր աշխատելու համար): Հարցազրույցի մնացած ժամանակը տրամադրվում է թեկնածուի ձգտումներին, կրթությանը, հետաքրքրություններին, ընտանիքին:

Հարցազրույցի ավարտից հետո կատարվում է թեկնածուի տրամադրած տեղեկությունների վերլուծություն, և արվում են եզրակացություններ՝ ելնելով այնպիսի գործոններից, ինչպիսիք են դրդապատճառները, կազմակերպչական ունակությունները, որոշումներ կայացնելու առանձնահատկությունները, մենեջերական հմտությունները, ճկունությունը և հուզական կայունությունը, որոնք կապված են ճնշման տակ աշխատելու և դժվարությունները հաղթահարելու ունակությունների հետ:

Նմանատիպ հարցազրույցի առավելությունն այն է, որ այն համապատասխանում է թեկնածուի սպասելիքներին և նրան իր լավագույն կողմերը դրսևորելու հնարավորություն է տալիս: Այնուամենայնիվ, հարցազրույցի այս տեսակն ունի մի շարք խնդիրներ: Նման հարցազրույցի ժամանակ շահեկան վիճակում են հայտնվում այն թեկնածուները, որոնց շփման հմտությունները, իրենց ներկայացնելու, մտքերը հստակ ձևակերպելու ընդունակություններն ավելի լավ են զարգացած: Նման հարցազրույցի արդյունավետությունը կախված է նաև նրանից, թե որքանով են հարցերը համապատասխանում աշխատանքի չափանիշներին: Դա շատ կարևոր պահ է, քանի որ շատ դեպքերում հարցերը տրվում են սովորույթի ուժով և լինում են անտեղի կամ այս կամ այն տեսակի խտրականության պատճառ են դառնում:

*Վարքային հարցազրույցը* կամ ըստ չափանիշների հարցազրույցը պարունակում է կառուցվածքային հարցերի շարք, որոնք վերաբերում են աշխատանքային փորձին կամ աշխատանքի որոշակի ոլորտների: Այդ ոլորտները բացահայտվում են աշխատանքի վերլուծության ընթացքում, որի ուսումնասիրության առարկան է լինում «լավ» աշխատակիցների վարքը: Նման վերլուծությունը հնարավորություն է ստեղծում ձևակերպելու հարցերի շարք, որոնց պատասխանների միջոցով հաստատվում կամ հերքվում է թեկնածուի մոտ անհրաժեշտ վարքային հմտությունների առկայությունը:

Հավաքված տեղեկությունները վերլուծվում են, և բացահայտվում են թեկնածուի թույլ և ուժեղ կողմերը:

Հարցերի հերթականությունը պետք է հնարավորություն տա թեկնածուի հետ քննարկելու տվյալ իրավիճակի/ոլորտի բոլոր կարևոր մանրամասները, քանի որ դրանք վերաբերում են այն խնդիրներին, որոնք մարդը փորձել է լուծել, նախածեռնած գործողություններին և արդյունքներին, ինչպես նաև փորձի հիման վրա կատարած եզրակացություններին:

Վարքային մոտեցման հիմնական առավելությունն այն է, որ այդ դեպքում բացահայտվում են այն հմտությունները, որոնք կարևոր են աշխատանքում: Օրինակ՝ վաճառքի գծով պոտենցիալ մենեջերի մասին հնարավոր է ավելի շատ բան իմանալ, եթե նրան հարցնեն իր կազմակերպած վերջին շնորհանդեսի կազմակերպչական կողմի մասին, քան նրա կրթության:

Մյուս կողմից՝ նմանատիպ հարցազրույցները կարող են շատ ժամանակ խլել, քանի որ հարկավոր է քննարկել աշխատանքի բոլոր կարևոր կողմերը: Բացի այդ, քանի որ հարցազրույցի ընթացքում կենտրոնանում են որոշակի աշխատանքի իրականացման գործընթացի վրա, կարող են ուշադրության չարժանանալ թեկնածուի ընդհանուր մասնագիտական պատրաստվածությանը վերաբերող որոշ հարցեր: Այս դեպքում իմաստ ունի այս մեթոդիկան միացնել թեկնածուի կենսագրական տվյալների վերլուծության հետ:

Ցանկացած հարցազրույցի ժամանակ ենթադրվում է, որ վարողը որոշակի չափով կառավարում է հարցերի հոսքը: Հարկավոր է զգուշանալ, որ փորձված հարցաքննվողը ինքը չկառավարի հարցազրույցը: Հավելված 8-ում ներկայացվում են հարցազրույցի ընթացքում առաջացող որոշ խնդիրների լուծման պարզ եղանակներ:

Անհրաժեշտ է կարողանալ գնահատել նաև թեկնածուի արտաքինը, սակայն, ի թիվս այլ հարցերի, այս հարցում ևս անընդունելի է վարողի կանխակալ կարծիքի ազդեցությունը հարցազրույցի ընթացքի վրա: Որակները, որոնք կապ չունեն աշխատանքի հետ, ինչպիսիք են՝ ֆիզիկական գրավչությունը, ազգությունը, առողջանությունը կամ հագնվելու ոճը, կարող են աննկատելիորեն ազդել հարցազրույցը վարողի վրա, և վերջինս կարող է բաց թողնել թեկնա-

ծուի մասին ավելի կարևոր տեղեկություն ստանալու և մանրամասնելու հնարավորությունը:

Հարցազրույցը պետք է կառուցել այնպես, որպեսզի ստացած տեղեկատվության հիման վրա հնարավոր լինի թեկնածուին ընդունել փորձաշրջան կամ մերժել:

Հավելված 13-ում ներկայացվում է թեկնածուի անձնային և այլ առանձնահատկությունների բացահայտմանն ուղղված հարցազրույցի գծապատկեր և հարցերի ցանկ, որոնց ընտրությունը և հարցազրույցի կառուցվածքի վերաբերյալ որոշումը կայացվում է կադրերի հարցերով զբաղվող մասնագետի հայեցողությամբ:

### ***3. Հոգեբանական և մասնագիտական թեստավորում***

Հոգեբանական և մասնագիտական թեստավորումը թեկնածուի անձնային առանձնահատկությունների, մասնագիտական ընդունակությունների և ունակությունների, մասնագիտական գիտելիքների առկայության վերաբերյալ տեղեկությունների հուսալի աղբյուր է: Թեստավորումը հնարավորություն է տալիս կարծիք ձևավորելու թեկնածուի մասնագիտական աճի պոտենցիալի, դրդապատճառային համակարգի յուրահատկությունների, գործունեության անհատական ոճի առանձնահատկությունների, պատրաստվածության ու արհեստավարժության և այլնի վերաբերյալ:

*Հոգեբանական թեստավորումը* որոշակի ստանդարտացված և կառուցվածքավորված խոսքային և ոչ խոսքային մեթոդների կիրառումն է՝ թեկնածուի անձնային առանձնահատկությունների, մասնագիտական կարևոր որակների, ընդունակությունների և հմտությունների բացահայտման նպատակով: Հոգեբանական թեստավորման ընթացքում կարող են կիրառվել հետևյալ հիմնական թեստերը.

1. *Մասնագիտական պիտանիության թեստեր:* Նպատակն է գնահատել մարդու հոգեֆիզիոլոգիական որակները, որոշակի գործունեություն կատարելու ունակությունները:

2. *Ընդունակությունների ընդհանուր թեստեր:* Մտածողության, ուշադրության, հիշողության և այլ բարձրագույն հոգեկան գործընթացների, ինչպես նաև ինտելեկտի ընդհանուր մակարդակի զարգացման և առանձնահատկությունների գնահատումն է: Առավել

շատ տեղեկություններ է տալիս, երբ գնահատվում է սովորելու ունակությունների մակարդակը:

3. *Անձնային թեստեր*: Սրանք թեկնածուի առանձին անձնային որակների առկայությունն ու արտահայտվածության չափը կամ նրա անձի որոշակի տիպը որոշող հոգեախտորոշիչ թեստեր են, որոնք ընդհանուր առմամբ գնահատում են մարդու հակվածությունը որոշակի վարքային դրսևորումների և նրա պոտենցիալ հնարավորությունների նկատմամբ:

Թեստային գնահատման դրական կողմն այն է, որ թույլ է տալիս գնահատման չափորոշիչների մեծամասնության վերաբերյալ ստանալ քանակական բնութագիր, ինչպես նաև արդյունքների համակարգչային մշակման հնարավորություն է տալիս: Սակայն գնահատելով աշխատողի պոտենցիալ հնարավորությունները՝ թեստերի միջոցով հնարավոր չէ պարզել, թե ինչպես այդ ունակությունները կարտահայտվեն գործնականում:

Որոշ հոգեբանական թեստային մեթոդներ (մասնավորապես՝ անձնային տիպը և խորքային առանձնահատկությունները բացահայտող) անցկացնողից պահանջում են հոգեբանական հատուկ գիտելիքներ, քանի որ դրանք վերլուծելը և մեկնաբանելը բավական դժվար են: Նման դեպքերում նպատակահարմար է դիմել հոգեբան-փորձագետների մասնագիտական օգնությանը, եթե, իհարկե, տվյալ կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերով մասնագետը չունի հոգեբանական կրթություն:

Հավելված 13-ում ներկայացվում է հոգեբանական թեստավորման համար առաջարկվող մեթոդների փաթեթ: Մասնագիտական թեստավորումն ուղղված է որոշակի ստանդարտացված թեստերի, հարցարանների և այլ միջոցներով թեկնածուի մասնագիտական գիտելիքների, պատրաստվածության և արհեստավարժության գնահատմանը:

#### ***4. Երաշխավորագրերի ստուգում***

Կարևոր է ուշադրություն դարձնել այն բանին, թե որտեղից են ներկայացված երաշխավորագրերը և ինչպես են ձևակերպված: Հայտնի և լուրջ ընկերությունները խիստ պահանջներ են ներկայացնում նման փաստաթղթերի ձևակերպմանը: Երբ երաշխավորա-

գիրը տրված է մասնավոր անձի կողմից, ապա հարկավոր է ուշադրություն դարձնել վերջինիս իրավաբանական կարգավիճակին: Սովորաբար երաշխավորագրերը ձևակերպվում են կազմակերպության պաշտոնական ձևաթղթի վրա և ներառում են հետադարձ կապի համար անհրաժեշտ ստանդարտ տեղեկատվություն (հասցե, հեռախոսի համար, էլեկտրոնային փոստի հասցե, ինտերնետային կայքի հասցե և այլն):

Թեև երաշխավորագրում չեն նշվում աշխատողի թերությունները, այնուամենայնիվ, որոշ դեպքերում «տողերի արանքում» կարելի է նկատել աշխատողի բացասական որակների մասին հուշող որոշակի տեղեկություն:

Երաշխավորագրերի ստուգումը թույլ է տալիս ճշտել, թե թեկնածուն ինչ աշխատանք է կատարել և ինչպես է իրեն դրսևորել նախորդ աշխատանքի վայրում: Նպատակահարմար չէ դիմել այն կազմակերպությանը, որտեղ դեռևս աշխատում է թեկնածուն. դա կարող է նպաստել որոշակի տեղեկությունների տարածմանը, ինչում թեկնածուն կարող է շահագրգռված չլինել, քանի որ չափազանց մեծ է կազմակերպությունից ազատվող մարդու հանդեպ հուզական վերաբերմունքի գործոնը: Նպատակահարմար է դիմել նախորդ աշխատավայրեր, որտեղից աշխատողն ազատվել է առնվազն մեկ տարի առաջ, ինչպես նաև այլ կազմակերպություններում աշխատող գործընկերներին, որոնց հետ թեկնածուն համագործակցել է:

Գնահատման նշված մեթոդների միջոցով ստացված տեղեկատվությունն ամփոփվում է, և իրականացվում է թեկնածուների՝ տվյալ պաշտոնի պահանջներին համապատասխանության աստիճանի (միավորների) համեմատություն, ինչի արդյունքում որոշում է կայացվում և իրագործվում:

Ստորև ներկայացվում է անձնակազմի ընտրության գործընթացի փուլերի հերթականությունը և դրանց համառոտ նկարագրությունը:

## **4.6. Անձնակազմի ընտրության գործընթացի փուլերը**

**1. Թափուր աշխատատեղի վերաբերյալ հայտարարություն՝ համապատասխան պահանջներով**

### **2. Փաստաթղթերի ընդունում**

2.1. Թեկնածուների կողմից աշխատանքի ընդունման դիմումն իրացում (տե՛ս հավելված 7)՝ նախնական տեղեկատվության հավաքում:

2.2. Թեկնածուների CV-ների հավաքում, նախնական ընտրություն՝ ըստ CV-ների և ներկայացված այլ փաստաթղթերի:

### **3. Հարցազրույց**

3.1. Կառուցվածքային հարցազրույց՝ ըստ տվյալ պաշտոնի պրոֆեսիոգրամայի՝ ընդգրկելով հետևյալ հիմնական թեմաները.

- ❖ թեկնածուի անձնային առանձնահատկությունները (խառնվածք, բնավորություն, հետաքրքրություններ, հակվածություններ, կամային որակներ, շարժառիթներ),
- ❖ կրթությունը և նախկինում ունեցած աշխատանքային փորձը,

3.2. մասնագիտական հարցազրույց կամ թեստավորում:

Հարցազրույցը պետք է կառուցել այնպես, որպեսզի ստացած տեղեկատվության հիման վրա հնարավոր լինի թեկնածուին թույլ տալ անցնել փորձաշրջան կամ մերժել: Անհրաժեշտության դեպքում պետք է նախատեսել նաև նվազագույն թեստային փաթեթ (ժամանակն արդյունավետ օգտագործելու ունակության, ինտելեկտը որոշելու, հաղորդակցման և կազմակերպական ունակությունների թեստեր):

### **4. Փորձաշրջանի կազմակերպում՝ թեկնածուի համար**

Որոշվում են փորձաշրջանի նպատակները (մասնագիտական ձեռքբերումների չափը, պատասխանատվությունը, պարտաճանաչությունը, ներգրավվածությունը կոլեկտիվի աշխատանքներում և այլն): Փորձաշրջանի ընթացքում ուշադրություն է դարձվում հետևյալ չափանիշներին.

- ❖ ամենօրյա աշխատանքային պարտականությունների կատարում,
- ❖ կատարված աշխատանքի որակ և քանակ,
- ❖ աշխատանքային կարգապահության պահպանում,



- ❖ հետաքրքրվածություն աշխատանքի հանդեպ,
- ❖ կոլեկտիվում կամ հաճախորդների հետ հաղորդակցվելու ունակություն, կոլեկտիվին հարմարվելու գործընթաց,
- ❖ որակավորման բարձրացման և մասնագիտական աճի հանդեպ հետաքրքրվածություն:

**5. Հոգեբանական թեստավորում՝ փորձաշրջանի ավարտին**  
Թեկնածուի՝ պաշտոնին համապատասխանության մասին որոշում՝ ըստ ներկայացվող պահանջների բազմակողմանի գնահատման:

### **6. Փորձաշրջանի արդյունքների ամփոփում**

Մերժում կամ թեկնածուի հետ աշխատանքային պայմանագրի կնքում՝ աշխատողի հետագա զարգացման վերաբերյալ համապատասխան նշումներ անելով նրա անձնական գործում:

## **ԳԼՈՒԽ 5.** **ԱՇԽԱՏԱԿՑԻ ՀԱՐՄԱՐՎԵԼԸ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻՆ**

### **5.1. Աշխատակցի՝ անձնակազմին հարմարվելու առանձնահատկությունները**

*Անձնակազմին հարմարվելը* կոլեկտիվին հարմարվելու գործընթացն է կազմակերպության արտաքին և ներքին փոփոխվող միջավայրին: *Աշխատողի հարմարվելը* նրա ընտելացումն է իր աշխատատեղին և աշխատանքային կոլեկտիվին:

Անհատի և կոլեկտիվի հարմարվելը կազմակերպության արտաքին և ներքին փոփոխվող պայմաններին նպաստում է աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը: Խմբային խնդիրների լուծման գործընթացի ժամանակ, որպես անձի անհատական հնարավորությունների իրականացման ձև, հարմարվելը ենթադրում է անհատի ակտիվ դիրք, իր սոցիալական կարգավիճակի գիտակցում և դրա հետ կապված դերային վարքագծի դրսևորում:

Մասնագետների հարմարվելը աշխատանքային կոլեկտիվում և աշխատանքային գործընթացում ընդգրկվելու սոցիալ-հոգեբանական գործընթացն է: Հարմարվելու հիմնական խնդիրներն են՝ աշխատանքի նկատմամբ հետաքրքրության ամրապնդումը, աշխատանքային փորձի կուտակումը, կոլեկտիվի հետ գործնական և անձնական հարաբերությունների հաստատումը, աշխատողին հասարակական գործունեության մեջ ընդգրկելը, կոլեկտիվի նվաճումների հանդեպ շահագրգռվածության բարձրացումը:

Տարբերում են անձնակազմին հարմարվելու հետևյալ փուլերն ու ձևերը.

- ❖ հարմարվելու գործընթաց 1-3 ամիս տևողությամբ, որի ընթացքում ձեռք են բերվում անհրաժեշտ հմտություններ և ունակություններ, ինչի արդյունքում աշխատողը համապատասխանում է պաշտոնին/աշխատանքին ներկայացվող անհրաժեշտ պահանջներին,
- ❖ հարմարվելու գործընթաց 3 տարի տևողությամբ, որի ընթացքում երիտասարդ մասնագետը ձեռք է բերում անհրա-

Ժեշտ արտադրական փորձ և դառնում է կազմակերպության լիարժեք անդամ,

- ❖ ղեկավար պաշտոնին հարմարվելու մեկ տարվա ծրագիր, որի ընթացքում մասնագետն ուսումնասիրում է ենթակամերին վերաբերող նորմատիվային փաստաթղթերը և կազմակերպության զարգացման ռազմավարությունը,
- ❖ խրատատվություն և խորհրդատվություն՝ երիտասարդ մասնագետների հարմարվելու գործընթացի հսկողությունը փորձառու ղեկավարների կողմից,
- ❖ մարդկային ռեսուրսների զարգացում՝ աշխատակցի որպես անձի բազմակողմանի զարգացումը ողջ աշխատանքային շրջանի ընթացքում:

Հարմարվելու գործընթացի ժամկետների կրճատմանը նպաստում է նոր աշխատողին ղեկավար (խրատատու) կցելը:

Հարմարվելու հաջող իրականացված գործընթացի և թեկնածուների ընտրության չափանիշ է աշխատանքի լավ կատարումը: Աշխատանքի ընդունման համակարգի և աշխատողների հարմարվելու գործընթացի թույլ կողմերը կարելի է ի հայտ բերել՝ վերլուծելով դրանց արդյունավետությունն ըստ հետևյալ չափանիշների.

- ❖ պաշտոնական հրահանգների (պաշտոնի անձնագիր) կատարում,
- ❖ կատարած աշխատանքի որակ,
- ❖ կատարած աշխատանքի քանակ,
- ❖ ամենօրյա պարտականությունների կատարում,
- ❖ աշխատանքային կարգապահության պահպանում,
- ❖ կոլեկտիվում կամ հաճախորդների հետ հաղորդակցվելու ունակություն,
- ❖ կոլեկտիվին հարմարվելու ունակություն,
- ❖ որակավորման բարձրացման և մասնագիտական/կարիերայի աճի հանդեպ ունեցած հետաքրքրվածություն,
- ❖ հետաքրքրվածություն աշխատանքով,
- ❖ նվիրվածություն կազմակերպության գաղափարախոսությանը:

*Փորձաշրջանը* կազմակերպության նոր աշխատակցի հարմարվելու հիմնական շրջանն է: Փորձաշրջանը նշանակվում է այն դեպքերում, երբ՝

- ❖ այն սահմանվում է՝ հաշվի առնելով գործող աշխատանքային օրենսդրությունը,
- ❖ այն անհրաժեշտ է՝ ելնելով աշխատանքի առանձնահատկություններից,
- ❖ անհրաժեշտություն կա ավելի լավ ճանաչելու նոր աշխատակցին,
- ❖ նոր աշխատակիցը լիովին չի համապատասխանում իրեն ներկայացվող պահանջներին,
- ❖ փորձաշրջանի ժամկետները բավարարում են անհրաժեշտ հմտությունների յուրացմանը,
- ❖ պարբերաբար իրականացվում է կատարվող աշխատանքների վերահսկում և ուղղորդում:

Սովորաբար փորձաշրջանը տևում է 3 ամիս, որի ավարտին աշխատողին տեղյակ են պահում տվյալ պաշտոնին իր համապատասխանության կամ անհամապատասխանության մասին: Փորձաշրջանի տևողությունը սահմանվում է նաև աշխատանքային օրենսդրությամբ: Գնահատականը պետք է լինի առավելագույնս օբյեկտիվ և պետք է հիմնված լինի փորձաշրջանի ընթացքում իրականացված աշխատանքի ու վարքագծի վերլուծության և դիտարկումների վրա: Գնահատականներում սուբյեկտիվիզմից և անճշտություններից խուսափելու համար մինչև վերջնական որոշում կայացնելը կազմակերպության ղեկավարությունը պետք է պատասխանի մի քանի հարցի.

- ❖ աշխատողին արդյոք լա՞վ են բացատրվել իր աշխատանքային պարտականությունները,
- ❖ հստա՞կ են ձևակերպվել աշխատողի առջև դրված խնդիրները,
- ❖ աշխատողի հետ կատարվե՞լ է արդյոք նախապատրաստական աշխատանք, և ծանոթացե՞լ է աշխատողը պաշտոնին,
- ❖ ղեկավարության/կոլեկտիվի կողմից աշխատողին ցուցաբերվե՞լ է աշխատանքային և բարոյական աջակցություն,

- ❖ փորձաշրջանի ընթացքում աշխատողի հետ քննարկվել են իր թույլ կողմերը՝ դրանք վերացնելու նպատակով:

Փորձաշրջանի կազմակերպման արդյունավետությունը որոշելու համար կարելի է կիրառել փորձաշրջանի կազմակերպման չափանիշների հարցարանը (տես ս հավելված 7):

Եթե վերոնշյալ բոլոր կետերն իրականացվել են բավարար չափով և պարզվել է՝ աշխատողը չի համապատասխանում պահանջներին, ապա աշխատողին զգուշացնում են փորձաշրջանն ավարտվելուց հետո աշխատանքից ազատելու մասին: Հակառակ դեպքում աշխատակցին օբյեկտիվ գնահատելու համար պետք է փորձաշրջանը երկարացնել և կատարելագործել փորձաշրջանի գործընթացը:

Նոր աշխատատեղում առաջին 3-6 ամիսները համարվում են ամենադժվարը, և աշխատակիցների մեծ մասը լքում է աշխատանքը հենց այդ շրջանում: Դրա պատճառներն են՝

- ❖ հաղորդակցման և այլ խնդիրները մյուս աշխատակիցների հետ,
- ❖ դժգոհությունը ղեկավարման ոճից,
- ❖ կազմակերպության աշխատանքի վերաբերյալ չարդարացված պատկերացումները,
- ❖ աշխատակիցը չի հասկանում իր հանդեպ ներկայացված պահանջները,
- ❖ բարդ աշխատանքային պայմանները և աշխատանքի մեծ ինտենսիվությունը,
- ❖ անհամապատասխանությունը սպասված և իրական վարձատրությունների միջև:

Փորձաշրջանի ընթացքում ստորաբաժանման ղեկավարը պետք է համոզվի, որ աշխատողը համապատասխանում է աշխատանքային պահանջներին՝

- ❖ որակավորման համապատասխանություն կրթության վերաբերյալ ներկայացրած փաստաթղթին (դիպլոմ, ատեստատ, վկայական),
- ❖ տվյալ պաշտոնին համապատասխան մասնագիտական գիտելիքների և ունակությունների առկայություն,

- ❖ ստանդարտ և կոնֆլիկտային իրավիճակներում անձնային և գործնական որակների դրսևորում,
- ❖ կազմակերպության պահանջներին (փիլիսոփայությանը) հակասող որակների և սովորությունների առկայություն,
- ❖ աշխատողի բավարարվածություն վարձատրության չափով,
- ❖ ներքին կարգապահական կանոնների պահպանում:

Փորձաշրջանի ընթացքում ղեկավարը նաև պարտավոր է արձանագրել աշխատանքային կարգապահության խախտումները և հետևել նոր աշխատակցին ընդունելուց հետո կոլեկտիվում տիրող սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտին:

Նոր աշխատողի համար արդյունավետ փորձաշրջան կազմակերպելու համար ստորաբաժանման ղեկավարը պետք է՝

- ❖ նշանակի խրատատու, որը պատասխանատու կլինի նոր աշխատողի համար (այլ տարբերակ է, երբ ղեկավարն ինքն է ստանձնում այդ դերը),
- ❖ նոր աշխատողին մանրամասն ծանոթացնի կազմակերպության բոլոր նորմատիվային փաստաթղթերին (ընթացակարգեր, հրահանգներ, կանոններ և այլն),
- ❖ աշխատողին հատկացնի առանձին աշխատատեղ, ծանոթացնի աշխատանքային կանոններին, հստակ առաջադրանքներ և հանձնարարականներ տա (գերադասելի է՝ գրավոր) և իրականացնի մշտական վերահսկողություն,
- ❖ աշխատանքային կոլեկտիվի բոլոր անդամներին ծանոթացնի նոր աշխատակցի հետ,
- ❖ անձամբ լուծի նոր աշխատողի հետ կապված բոլոր կոնֆլիկտային իրավիճակները,
- ❖ փորձաշրջանի ընթացքում չկիրառի վարչարարական, տնտեսական և հոգեբանական ազդեցության խիստ միջոցներ,
- ❖ փորձաշրջանի ավարտին աշխատողից պահանջի համապատասխան հաշվետվություն (հավելված 8):

## 5.2. Երիտասարդ մասնագետի հարմարվելը անձնակազմին

Կադրերի համալրման կարևոր աղբյուր են բարձրագույն կրթություն ունեցող երիտասարդ (նորավարտ) մասնագետները: Նոր աշխատանքին/պաշտոնին երիտասարդ աշխատակցի հարմարվելուն կարող են նպաստել մի շարք սկզբունքներ.

- ❖ Երիտասարդ մասնագետի անմիջական ղեկավարը պետք է աջակցի և հետևի նրա հարմարվելու և կողմնորոշման ծրագրի իրականացմանը: Այս քայլը կընդգծի նորավարտ մասնագետների հարմարվելու, ուսուցման և զարգացման վերաբերյալ կազմակերպության քաղաքականությունը և կհաստատի նորավարտ մասնագետների արժեքը կազմակերպության համար:
- ❖ Պետք է հստակ սահմանվի, թե ծրագրի շրջանակներում ինչ և ինչպես պետք է արվի հարմարվելու համար: Աշխատանքի բնույթի մասին աշխատողին պետք է հաղորդվեն որոշ տեղեկություններ (օրինակ՝ առողջապահության և անվտանգության վերաբերյալ) հենց փորձաշրջանի սկզբում: Բիզնես գործառույթներին ծանոթանալուն, առաջնորդին բնորոշ հմտությունների զարգացմանը և այլնին ուղղված տարաբնույթ ուսուցողական սեմինարներն ու խորհրդատվությունները պետք է իրականացնել պարբերաբար և ավելի երկարատև ժամանակամիջոցում:
- ❖ Անհրաժեշտ է երիտասարդ մասնագետներին տալ միմյանց հետ շփվելու և համագործակցելու հնարավորություն, ինչը նրանց կօգնի փոխհարաբերություններ հաստատելու միմյանց հետ, ինչպես նաև օգտվելու խմբային աշխատանքի բազմաբնույթ առավելություններից: Երիտասարդ մասնագետները կարիք ունեն շփվելու նաև մյուս աշխատակիցների հետ, քանի որ աշխատանքային կայուն հարաբերությունները նպաստում են ավելի լավ հարմարվելուն, և կազմակերպությունում նրանց մնալու հավանականությունը մեծանում է:

- ❖ Նպատակահարմար է կիրառել տեղեկությունների և գիտելիքների փոխանցման ոչ ավանդական (ակադեմիական) մեթոդներ. դասախոսությունների շարքը չի լինի այնքան արդյունավետ, որքան աշխատանքային գործընթացին մասնագետի անմիջական մասնակցությունն ապահովող մեթոդները:
- ❖ Յուրաքանչյուր նորավարտ մասնագետին պետք է կցել խրատատու, որը կաջակցի նրան, կօգնի հաղթահարելու ամենօրյա աշխատանքային և հաղորդակցման դժվարությունները, ինչպես նաև կաջակցի կազմակերպության աշխատանքի հիմունքների արագ յուրացմանը,
- ❖ Հարմարվելու շրջանի ավարտից հետո յուրաքանչյուր նորավարտ մասնագետ պետք է հետևի անհատական զարգացման և ուսուցման որոշակի ծրագրին:

*Խրատատվությունն* այն գործընթացն է, որի ընթացքում կուտակած մասնագիտական գիտելիքներն ու փորձը խրատատուն փոխանցում է երիտասարդ մասնագետին, ընդ որում, խրատատուն կրում է պատասխանատվություն նրա զարգացման և ուսուցման, ինչպես նաև կատարած աշխատանքի համար:

Խրատատուներն ընտրվում են կազմակերպության այն աշխատողներից, ովքեր աշխատել են կազմակերպությունում ոչ պակաս, քան երկու տարի և իրենց գործունեության ոլորտում բավականաչափ փորձառու են և հմուտ, ինչպես նաև ունեն խրատատվություն իրականացնելու բացահայտ որակներ և ունակություններ. որոնց թվին են դասվում՝

- ❖ ուրիշներին օգնելու ուժեղ շարժառիթը,
- ❖ հաղորդակցման զարգացած հմտությունները, աշխատողի հետ լավ փոխհարաբերություններ կառուցելու ունակությունը,
- ❖ նորավարտ աշխատողի մասնագիտական թույլ և ուժեղ կողմերը որոշելու ունակությունը և դրանք շտկելու ու զարգացնելու հմտությունը,



- ❖ պատասխանատվության զգացումը, համբերատարությունը, հետևողականությունը և վստահելու ունակությունը, օբյեկտիվությունը և այլն:

Նորավարտ մասնագետի հարմարվելու գործընթացի արդյունավետությունը գնահատելու համար նպատակահարմար է նրան առաջարկել պատասխանել հարցերի, որոնք թույլ կտան պարզաբանել այդ գործընթացի դրական և բացասական կողմերը, աշխատողի գնահատականը:

**ԳԼՈՒԽ 6.**  
**ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԱՏԵՍԱՎՈՐՈՒՄ**  
**(ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ)**

**6.1. Անձնակազմի ատեստավորման (հոգեբանական  
գնահատման) նպատակները և խնդիրները**

Կազմակերպության անձնակազմի ատեստավորման (գնահատման) ընդհանուր նպատակը կադրերի ընտրության և տեղաբաշխման գործընթացի բարելավումն է, աշխատողների որակավորումը բարձրացնելու ձգտումը խթանելը, աշխատանքի որակի և արդյունավետության կատարելագործումը, աշխատողի կադրային կարիերայի աճի ապահովումը, ինչպես նաև կազմակերպության աշխատողների աշխատանքի որակի և արդյունքների համարժեք գնահատումը:

Անձնակազմի գնահատումը մարդկանց մասին պարբերաբար տեղեկություններ հավաքելն է, որն օգտագործվում է կադրային որոշումներ կայացնելու համար: Գնահատումը կատարվում է հանուն որոշակի նպատակի: Անձնակազմի ատեստավորման (գնահատման) հիմնական նպատակներն են՝

- ❖ փորձաշրջանի ավարտից հետո իր պարտականություններն ինքնուրույն կատարելու՝ աշխատողի պատրաստվածության գնահատումը,
- ❖ տարվա ընթացքում աշխատողի առջև դրված նպատակներին հասնելու և խնդիրները լուծելու գնահատումը,
- ❖ աշխատողի պաշտոնի անձնագրով և բիզնես գործընթացով նախատեսված գործառության պարտականությունների իրականացման գնահատումը,
- ❖ պաշտոնական պարտականությունների ճշտումը, բիզնես գործընթացների և հրահանգների շտկումը,
- ❖ աշխատողների պրոֆեսիոգրամաներում նշված մասնագիտական կարևոր անձնային և գործնական որակների, հմտությունների և ունակությունների գնահատումը,
- ❖ մասնագետի գործունեության շարժառիթների համակարգի արդյունավետության գնահատումը և դրա շտկումը,

- ❖ աշխատողների ուսուցման պահանջարկի վերաբերյալ որոշում կայացնելը,
- ❖ աշխատողների կարիերայի պլանավորումն ու իրականացումը:

Անձնակազմի ատեստավորումը (զնահատումը) լուծում է հետևյալ սոցիալ-հոգեբանական և մասնագիտական-հոգեբանական խնդիրները.

- ❖ մասնագետի մասնագիտական համապատասխանության հաստատումը զբաղեցրած պաշտոնին և որակավորման կատեգորիային՝ համաձայն այն պաշտոնի անձնագրի, որին նա հավակնում է,
- ❖ աշխատողի աշխատանքի վարձատրման տարբերակումը՝ պայմանավորված նրա գործունեության արդյունավետությամբ,
- ❖ աշխատողի մասնագիտական և անձնային ներուժի զարգացմանն ուղղված միջոցառումները,
- ❖ կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար աշխատողների դրդապատճառները, աշխատանքի արդյունավետության և արտադրողականության բարձրացումը,
- ❖ անձի մասնագիտական ձևախախտումները շտկելը և մասնագիտական անցանկալի որակները չեզոքացնելը,
- ❖ աշխատողի հետագա մասնագիտական կրթական մակարդակի աճին նպաստելը:

## **6.2. Անձնակազմի ատեստավորման (հոգեբանական զնահատման) փուլերը**

Աշխատակազմի ատեստավորման (զնահատման) փուլերն են՝

**1. Նախապատրաստական փուլ**, որի ընթացքում կազմվում է ատեստավորվող աշխատողների ցուցակը, ատեստավորման պլանը և ժամանակացույցը, ստեղծվում են ատեստավորող հանձնաժողովներ, աշխատողների շրջանում տարվում են ատեստավորման խնդիրների և իրականացման կարգի վերաբերյալ բացատրական աշխատանքներ: Բացի այդ՝ նախապատրաստական փուլում իրա-

կանացվում է ատեստավորման համար անհրաժեշտ նյութերի հավաքագրում.

- ❖ կրթության և որակավորման բարձրացման վերաբերյալ փաստաթղթերի պատճեններ,
- ❖ աշխատանքային ստաժ,
- ❖ աշխատողի պաշտոնի անձնագիր և պրոֆեսիոգրամա,
- ❖ նախորդ ատեստավորման թերթիկ,
- ❖ եռամսյակային գնահատման արդյունքներ,
- ❖ ինքնահաշվետվություն:

Այս փուլում աշխատողի անմիջական ղեկավարի կողմից մշակվում է նաև աշխատողի վերաբերյալ գրավոր բնութագիր և գրախոսական, որոնք ներառում են անձնական աշխատանքային ներդրման չափը և աշխատանքային արդյունքների նկարագիրը (աշխատանքային արդյունավետության քանակական և որակական գնահատականը): Հարցման միջոցով պարզում են նաև, թե գնահատվող աշխատակցի վերաբերյալ կազմակերպության այլ աշխատակիցներն ինչ կարծիք ունեն:

**2. Աշխատողների մասնագիտական գնահատման փուլ,** որի ընթացքում ստուգվում են մասնագիտական գիտելիքներն ու կարողությունները:

**3. Աշխատողների հոգեբանական գնահատման փուլ,** որի ընթացքում հատուկ մեթոդներով (թեստավորում, անկետավորում, հարցազրույց) բացահայտվում և գնահատվում են աշխատողների անձնային և մասնագիտական որակները, հմտություններն ու ունակությունները:

**4. Աշխատողների վերաբերյալ հավաքված նյութերի վերլուծության և հարցազրույցի փուլ,** որի ընթացքում կատարվում է ատեստավորման հանձնաժողովին ներկայացված բոլոր նյութերի ուսումնասիրություն՝ ներառյալ ատեստավորվողի հոգեբանական և մասնագիտական գնահատման արդյունքները, ինչպես նաև անցկացվում է հարցազրույց ատեստավորվողի հետ:

**5. Ատեստավորող հանձնաժողովի կողմից որոշում կայացնելու փուլ,** որի ընթացքում հանձնաժողովին ներկայացված նյութերի, թեստավորման արդյունքների և հարցազրույցի, ղեկավարի

բնութագրի և հանձնաժողովի մյուս անդամների կարծիքների հիման վրա գնահատվում է ատեստավորվող աշխատողի համապատասխանությունը զբաղեցրած պաշտոնին, կազմվում են երաշխավորագրեր, և ատեստավորվող աշխատողը ծանոթանում է ատեստավորման արդյունքներին:

### **6.3. Անձնակազմի ատեստավորման (հոգեբանական գնահատման) մեթոդները**

Անձնակազմի գնահատման մեթոդների և գործիքների ընտրությունը պետք է իրականացվի՝ հաշվի առնելով մի շարք սկզբունքներ.

**1. Գնահատման գործիքների համապատասխանությունը գնահատվող երևույթներին:** Ցանկացած բնագավառում գնահատման ոչ ճիշտ մեթոդի ընտրությունը կարող է լինել ոչ միայն անօգուտ, այլև վնասակար: Այդ պատճառով մինչև գնահատման իրականացումը անհրաժեշտ է հստակեցնել գնահատման նպատակը, ինչը հնարավորություն կտա ընտրելու այդ նպատակին հասնելու համապատասխան միջոցներ:

**2. Գնահատման նկատմամբ ամբողջական մոտեցումը:** Գնահատման գործիքները մարդու մասին կարող են տալ շատ արժեքավոր տեղեկատվություն, սակայն այդ մեթոդներից ոչ մեկը բացարձակապես հավաստի չէ: Ավելին, օգտագործելով որևէ չափման կամ գնահատման միջոց՝ կարելի է ստանալ տվյալներ գնահատվող մարդու միայն մեկ կամ մի քանի կողմերի, նրա անձնային որոշ բնութագրերի, ունակությունների մասին և այլն: Նրա մասին ամբողջական պատկերացում կազմելու նպատակով անհրաժեշտ է օգտագործել հատուկ մեթոդների մի ամբողջ համալիր:

**3. Գնահատման գործիքների օբյեկտիվությունը:** Անհրաժեշտ է կիրառել այնպիսի մեթոդներ, որոնք թույլ են տալիս իրականացնել ցանկացած աշխատողի անկողմնակալ և օբյեկտիվ գնահատում:

**4. Գնահատման մեթոդների հուսալիությունը:** Անհրաժեշտ է օգտագործել գնահատման միայն հուսալի մեթոդներ: Եթե կրկնակի գնահատելիս տվյալ աշխատողի արդյունքները տարբերվում են

նախորդից, ուրեմն պետք է կասկածել գնահատման գործիքի հուսալիության վրա (խոսքը վերաբերում է հիմնականում հոգեբանական գնահատմանը): Հարցաթերթիկների և թեստերի ձեռնարկներում, որպես կանոն, նշվում են հուսալիության ցուցանիշները: Եթե այդպիսիք չկան, ապա գնահատման այդպիսի մեթոդին պետք է մոտենալ զգուշորեն:

**5. Գնահատման գործիքների համապատասխանությունը տվյալ նորմատիվային խմբին:** Պետք է կիրառել այնպիսի գործիքներ, որոնք փորձարկված են համապատասխան նորմատիվային խմբում: Օրինակ՝ թեստերը, որոնք մշակված են մեներջերների գնահատման համար, պիտանի չեն քարտուղարների գնահատման դեպքում: Մեթոդներում պետք է լինեն այդ մասին համապատասխան նշումներ:

**6. Գործիքների կիրառման հասկանալի լինելը:** Ճիշտ է կիրառել գնահատման այն գործիքները, որոնք ունեն բոլոր ուղեկցող փաստաթղթերը, ողջ տեխնոլոգիան, և որոնց օգտագործման գործընթացը հասկանալի է: Եթե հրահանգը լիովին պարզ չէ, պետք է ձեռնպահ մնալ այդ մեթոդի օգտագործումից:

**7. Գնահատողի որակավորումը:** Գնահատողը պետք է ունենա գնահատման տվյալ մեթոդները կիրառելու համար անհրաժեշտ որակավորում, ինչով ուղղակիորեն պայմանավորված են ողջ գործընթացի և վերջնական արդյունքի արդյունավետությունն ու հուսալիությունը:

**8. Գնահատման պայմանների հավասարությունը:** Բոլոր թեկնածուներին կամ աշխատողներին գնահատելու համար անհրաժեշտ է ստեղծել միատեսակ հարմարավետ պայմաններ (լուսավորություն, աղմուկ, տեխնիկական պայմաններ և այլն):

**9. Գնահատման գործիքների անհասանելիությունը:** Չափազանց կարևոր է խիստ սահմանափակել գնահատման գործիքների հասանելիությունը գնահատվողների համար: Անընդունելի է, որ գնահատվողներից որևէ մեկը գնահատումից առաջ հնարավորություն ունենա ծանոթանալու թեստային խնդիրներին:

**10. Արդյունքների գաղտնիությունը:** Գնահատման արդյունքները բացառապես անձնային տեղեկություններ են, և պետք է հարգել այդ տեղեկությունները չհրապարակելու՝ մարդու իրավուն-

քը: Գնահատման արդյունքները կարող են լինել հասանելի միայն խիստ սահմանափակ թվով մարդկանց:

Գոյություն ունեն անձնակազմի գնահատման բազմաթիվ գործիքներ, որոնք միմյանցից կարող են տարբերվել.

- ❖ նպատակներով (ընտրություն, առաջընթաց, կարիերայի պլանավորում, ուսուցում),
- ❖ գնահատվող ոլորտի առանձնահատկություններով (աշխատողի ունակություններ, հմտություններ, աշխատանքի ոճ, արժեքներ, մասնագիտական հետաքրքրություններ),
- ❖ ձևով (ծևաթղթեր, որակավորման թեստեր՝ ստեղծված իրական աշխատանքային իրավիճակի օրինակի վրա և այլն),
- ❖ ստանդարտացման, անաչառության մակարդակով (տարբեր կառուցվածքներ ունեցող հարցազրույցներ, անձնային հարցաթերթիկներ և այլն):

Գնահատման գործիքը հնարավորություն է տալիս պատկերացում կազմելու մարդուն բնորոշող ընդհանուր պատկերի տարրերից միայն մեկի մասին, իսկ գնահատման գործընթացը կոչված է հավաքելու և գնահատելու մարդու մասին ողջ տեղեկատվությունը՝ կադրային որոշում կայացնելու նպատակով:

Ստորև ներկայացվում է անձնակազմի գնահատման առավել տարածված մեթոդների ցանկ.

1. անձնակազմի գնահատման կենտրոններ,
2. հոգեբանական թեստեր (տե՛ս հավելված 13),
3. գնահատման մեթոդ՝ «360 աստիճան»,
4. հարցաթերթիկային մեթոդ (հարցումային մեթոդ),
5. գնահատման նկարագրական մեթոդ,
6. համեմատական հարցաթերթի մեթոդ,
7. դասակարգման մեթոդ,
8. զույգերով համեմատելու մեթոդ,
9. վարկանիշային կամ համեմատության մեթոդ,
10. վճռական իրավիճակի գնահատման մեթոդ,
11. գործնական խաղերի մեթոդ,
12. նպատակին հասնելու գնահատման մեթոդ:

Աշխատակազմի գնահատման արդյունքում հավաքվում են հետևյալ փաստաթղթերը՝

- ❖ մասնագիտական գիտելիքների և ունակությունների թեստավորման արդյունքները,
- ❖ անձի սոցիալ-հոգեբանական դիմանկարը,
- ❖ գործնական և բարոյական որակների գնահատականը,
- ❖ ատեստավորման հանձնաժողովի եզրակացությունը:

## **6.4. Անձնակազմի գնահատման մեթոդները**

### **1. Անձնակազմի գնահատման կենտրոններ**

Անձնակազմի գնահատման կենտրոնը կարելի է բնութագրել որպես տարբեր մեթոդների ժողովածու, որը գնահատվողին հնարավորություն է տալիս տիպորինակ (ստանդարտ) պայմաններում ցուցադրելու իր հմտությունները և ունակությունները, որոնք առավել էական են տվյալ տեսակի աշխատանքը հաջող կատարելու համար: Գնահատման կենտրոնում կարող են ներառվել ինչպես ստորև նշված բոլոր վարժությունները, այնպես էլ դրանց մի մասը: Գնահատման կենտրոնը սովորաբար ներառում է այն անհատական գործնական վարժությունը, որը նմանակում է իրական աշխատանքը փաստաթղթերի հետ: Բացի դրանից՝ օգտագործվում են դերային խաղեր, վարժություններ, խորհրդատվական իրավիճակներ, խնդիրների վերլուծության համար վարժություններ, հարցազրույցը նմանակող վարժություններ, վերլուծական գրավոր վարժություններ, խմբային բանավեճեր՝ առանց առաջնորդի և այլն:

- ❖ *Առանց առաջնորդի խմբային բանավեճը* վարժություն է գնահատման կենտրոնի համար, որտեղ գնահատվողների խումբը հավաքվում է աշխատանքին վերաբերող խնդիրները քննարկելու: Խորհրդակցության ընթացքում գնահատվողների վարքագծին հետևում են, որպեսզի գնահատեն նրանց համագործակցության, առաջնորդ լինելու և հաղորդակցման ունակությունները:



## **Հնարավոր խնդիրներ**

1. Հարմար չէ մեծ թվով մարդկանց գնահատելու համար:
  2. Գործընթացը միօրինականացված չէ:
- ❖ *Դերային խաղը* վարժություն է Գնահատման կենտրոնի համար, որտեղ գնահատվողն իր վրա է վերցնում որևիցե աշխատանք կատարողի դերը և աշխատանքային իրավիճակում պետք է շփվի որևէ մեկի հետ: Դերակատարն իրեն պահում է դերին համապատասխան՝ որոշակի կերպով արձագանքելով գնահատվողի վարքագծին:

## **Հնարավոր խնդիրներ**

1. Հարմար չէ խմբային կառավարման համար:
  2. Դժվար է վարժությունների մեջ ներառել աշխատանքի բովանդակային ոլորտները:
- ❖ *Անհատական գործնական վարժություն* - Գնահատվողին տրվում է որոշակի ժամանակ, որպեսզի ծանոթանա նյութին և գրավոր նշի, թե ինքն ինչպիսի գործողություններ է առաջարկում նախաձեռնել խնդրահարույց կետերից յուրաքանչյուրի վերաբերյալ: Երբ հատկացված ժամանակն ավարտվում է, բոլոր նյութերը, գրառումները, նամակները և հուշագրերը հավաքում են, որից հետո նրանց հետ աշխատում են գնահատողները: Երբեմն գնահատվողների հետ հետազայում անցկացվում է հարցազրույց՝ ճշտելու, թե ինչ գործողություններ են նրանք նախաձեռնել և ինչու: Եթե զրուցելու հնարավորություն չկա, կարելի է օգտագործել հարցաթերթիկ:
  - ❖ *Բանավոր ելույթ* - Գնահատվողին տրվում է ժամանակ, որպեսզի նա պլանավորի իր ելույթը, կատարի նշումներ: Լսարանի դերում է գնահատողը: Ելույթի ավարտից հետո սովորաբար գնահատվողին թեմայի հետ կապված հարցեր են տալիս:

**2. Հոգեբանական թեստեր** (տե՛ս հավելված 13):

### **3. Հարցումային մեթոդ**

Աշխատողին գնահատող հարցաթերթիկը որոշակի հարցերի հավաքածու է՝ կապված նրա աշխատանքի իրականացման, վար-

քի, անձնային որակների և այլնի հետ: Գնահատողը վերլուծում է նշված հատկանիշների առկայությունը կամ բացակայությունը ատեստավորվողի մոտ և նշում է համապատասխան տարբերակը:

#### **4. Գնահատման մեթոդ՝ «360 աստիճան»** (տես հավելված 12)

Աշխատողը գնահատվում է իր ղեկավարի, գործընկերների և ենթակաների կողմից: Գնահատման որոշ ոլորտներ կարող են փոփոխվել, բայց բոլոր գնահատողները լրացնում են միանման թերթիկներ, իսկ արդյունքների մշակումը կատարվում է համակարգի օգնությամբ, որպեսզի ապահովվի գաղտնիությունը: Մեթոդի նպատակն է՝ բազմակողմանի գնահատել գնահատվողին:

#### **5. Գնահատման նկարագրական մեթոդ**

Որոշակի ժամանակահատված դիտելով ատեստավորվողի վարքը՝ գնահատողը պետք է բացահայտի և նկարագրի նրա վարքի դրական և բացասական հատկանիշները: Այս մեթոդի արդյունքները միանշանակ չեն, ինչի համար այն հաճախ օգտագործվում է մյուս մեթոդները լրացնելու նպատակով:

#### **6. Համեմատական հարցաթերթի մեթոդ**

Այս մեթոդն աշխատողի վարքագծի նկարագրությունների հավաքածու է: Գնահատողը թվանշան է դնում բնավորության այն գծի առջև, որն իր կարծիքով բնորոշ է աշխատողին, հակառակ դեպքում տեղը թողնում է դատարկ: Նշված թվանշանների գումարով որոշվում է տվյալ աշխատողի հարցաթերթի ընդհանուր վարկանիշը:

#### **7. Դասակարգման մեթոդ**

Այս մեթոդը հիմնված է ատեստավորվող աշխատակիցներին ըստ որոշակի չափորոշիչների դասակարգելու սկզբունքի վրա՝ լավագույնից վատագույնը՝ տալով նրանց որոշակի կարգային աստիճան:

#### **8. Զույգերով համեմատելու մեթոդ**

Այս մեթոդով որոշակի չափանիշներով զույգ-զույգ համեմատվում են նույն պաշտոնն զբաղեցնող ատեստավորվողները, որից հետո հաշվարկվում է, թե քանի անգամ է տվյալ ատեստավորվողը

տարբեր զույգերում եղել լավագույնը: Ստացված արդյունքների հիման վրա կազմվում է խմբի ընդհանուր վարկանիշը: Նման զույգերի համեմատության դեպքում օգտվում են հետևյալ խմբային գնահատման թերթիկից, որտեղ հատման կետում նշում են այն աշխատակցի ազգանունը, որը տվյալ զույգի մեջ գնահատվում է որպես առավել արդյունավետ:

Աշխատակիցների ազգանունները	Սիմոնյան	Գևորգյան	Պետրոսյան	Կիրակոսյան
Սիմոնյան				
Գևորգյան				
Պետրոսյան				
Կիրակոսյան				

### 9. Վարկանիշային կամ համեմատության մեթոդ

Սա աշխատողի անձնական որակների սանդղակավորման մեթոդ է: Տվյալ տեսակի գնահատման կարևոր բաղադրիչն է այն առաջադրանքների ցանկը, որոնք պետք է կատարի ատեստավորվող աշխատակիցը: Այդ ցանկը կազմելուց հետո (այն կարելի է վերցնել պաշտոնի անձնագրից) տեղի է ունենում գործունեության ուսումնասիրություն՝ հաշվի առնելով այն ժամանակը, որը ծախսում է աշխատակիցը որոշումներ կայացնելու և իր պարտականությունները կատարելու վրա: Հաշվի է առնվում նաև այն, թե աշխատակիցն ինչպես է օգտագործում նյութական միջոցները. դրանք տնտեսում է, թե ոչ: Այնուհետև գնահատվում է թերթիկում թվարկված հատկանիշների կատարումը 7 միավորանի սանդղակով. 7-ը ամենաբարձր աստիճանն է, 1-ը՝ ամենացածրը:

Արդյունքների վերլուծությունը կարելի է կատարել՝ համեմատելով ստացված արդյունքները չափանիշի հետ կամ համեմատելով նույն պաշտոնում գտնվող աշխատակիցների տվյալների արդյունքները միմյանց հետ:

### 10. Վճռական իրավիճակի գնահատման մեթոդ

Այս մեթոդի կիրառման ժամանակ գնահատողները պատրաստում են բնորոշ իրավիճակներում աշխատողների «ճիշտ» և «ոչ ճիշտ» վարքագծի նկարագրությունների ցանկ: Այդ նկարագրու-

յունները բաշխվում են առանձին սյունակներում՝ աշխատանքի բնույթին համապատասխան: Հետագայում գնահատողը յուրաքանչյուր գնահատվողի վերաբերյալ գրառումների համար մատյան է կազմում, որտեղ գրանցվում են վարքագծի օրինակները՝ ըստ սյունակների: Հետագայում այդ մատյանն օգտագործվում է աշխատողների գործնական որակների գնահատման համար: Սովորաբար այս մեթոդն օգտագործվում է, երբ գնահատում են ղեկավարները:

### **11. Գործնական խաղերի մեթոդ**

Աշխատողների գնահատումն իրականացվում է հատուկ մշակված նմանակող և զարգացնող գործնական խաղերի շրջանակներում: Գնահատման գործընթացում ներգրավվում են ինչպես իրենք՝ գործնական խաղերի մասնակիցները, այնպես էլ փորձագետ-դիտորդները: Ատեստավորման գործնական խաղերի նպատակն է բացահայտել այն արդյունքը, որը թույլ է տալիս գնահատել, թե աշխատակազմը որքանով է պատրաստ ընթացիկ և ապագա խնդիրները լուծելու, ինչպես նաև պարզելու խաղի յուրաքանչյուր մասնակցի անհատական ներդրումը: Գնահատման այդ մեթոդը կարող է օգտագործվել աշխատակազմի թիմային աշխատանքի արդյունավետությունը որոշելու համար:

### **12. Նպատակին հասնելու գնահատման մեթոդ**

Ղեկավարը և ենթական համատեղ որոշում են աշխատողի գործունեության գլխավոր նպատակները որոշակի ժամկետում (0,5 կամ 1 տարի): Նպատակները պետք է լինեն հստակ, մատչելի, նշանակություն ունենան ինչպես աշխատողի մասնագիտական զարգացման, այնպես էլ կազմակերպության գործունեության կատարելագործման համար: Հաստատված նպատակներն ուրվագծում են աշխատողի պատասխանատվության ոլորտը և նրա պարտականությունների շրջանակը այն ժամկետում, որն անհրաժեշտ է նշված արդյունքին հասնելու համար: Այդ արդյունքները գոնե տոկոսներով պետք է լինեն չափելի: Արդյունքների գնահատումը կատարվում է համատեղ՝ ղեկավարի և աշխատողի կողմից, նպատակների իրականացման անհատական չափորոշիչների հիման վրա, ղեկավարի որոշիչ ձայնով:

## **ԳԼՈՒԽ 7. ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ ԵՎ ՌԻՍՈՒՑՈՒՄ**

### **7.1. Անձնակազմի զարգացման և ուսուցման նպատակը**

Կազմակերպության քաղաքականությամբ պայմանավորված երկարաժամկետ ռազմավարական նպատակներն այլ հարցերի հետ մեկտեղ պետք է արտացոլեն նաև անձնակազմի զարգացման և ուսուցման ռազմավարությունը:

Աշխատանքային առաջադրանքներին ներկայացվող պահանջների փոփոխության հետ մեկտեղ պետք է փոփոխվեն նաև աշխատողների գիտելիքներն ու հմտությունները: Աշխատողների գիտելիքները և հմտությունները կարելի է բաժանել երեք հիմնական կատեգորիաների՝ մասնագիտական, միջանձնային հաղորդակցման և խնդիրների լուծման հմտություններ: Հիմնականում զարգացման և ուսուցման ծրագրերն ուղղվում են հենց այս կատեգորիաներից մեկի (կամ բոլորի) զարգացմանը և կատարելագործմանը:

**Մասնագիտական գիտելիքներ և հմտություններ:** Ուսուցողական թրեյնինգների կամ այլ միջոցառումների նպատակն է բարձրացնել աշխատողների որակավորումը և նրանց մոտ զարգացնել կոնկրետ աշխատանքային առաջադրանքը կատարելու համար անհրաժեշտ հմտություններն ու ունակությունները:

**Միջանձնային հաղորդակցման հմտություններ:** Աշխատանքի արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է նրանով, թե աշխատողը որքանով է կարողանում արդյունավետ փոխազդեցության մեջ մտնել իր գործընկերների և ղեկավարության հետ: Հարկավոր է հաշվի առնել այն փաստը, որ եթե որոշ աշխատակիցներ կարողանում են հեշտությամբ շփվել մարդկանց հետ, ապա մյուսներին հարկավոր է անցնել հատուկ թրեյնինգներ այդ հմտությունը մարզելու համար: Նմանատիպ թրեյնինգներն ուղղված են լսելու, իրենց մտքերը պարզ արտահայտելու, միջանձնային կոնֆլիկտները հաղթահարելու հմտությունների զարգացմանը:

**Խնդիրների լուծման հմտություններ:** Ժամանակակից աշխատողների մեծամասնությունը ստիպված է աշխատանքի ժամա-

նակ լուծել այս կամ այն խնդիրները, մանավանդ՝ կապված ոչ «շաբլոնային» իրավիճակների հետ: Եթե աշխատակիցը չունի համապատասխան հմտություններ, ապա ղեկավարները ստիպված են միջոցներ ձեռնարկել տվյալ իրավիճակը շտկելու համար, օրինակ՝ կազմակերպել թրեյնինգներ՝ ուղղված աշխատողների տրամաբանական մտածողության, խնդիրը բացահայտելու կարողության, դրա ծագման պատճառների գնահատման, ելքերի տարբերակների առանձնացման և ստեղծագործական մտածողության, լավագույն որոշումներ կայացնելու կարողության զարգացմանը:

Ընդհանուր առմամբ անձնակազմի ուսուցման հիմնական նպատակներն են՝

- ❖ պատրաստել անձնակազմը նոր աշխատանքային խնդիրների իրականացման համար,
- ❖ պարբերաբար թարմացնել աշխատողների գիտելիքները,
- ❖ բարձրացնել անձնակազմի մասնագիտական մշակույթը (կուլտուրան),
- ❖ բարձրացնել կազմակերպությունում և աշխատաշուկայում աշխատողների մասնագիտական վարկանիշը և այլն:

Ուսուցման ծրագրի նախապատրաստման համար տվյալների աղբյուր են ատեստավորման արդյունքները, որոնց հիման վրա յուրաքանչյուր աշխատողի համար կազմվում է անհատական զարգացման ծրագիր:

## **7.2. Անձնակազմի ուսուցման առանձնահատկությունները և մեթոդները**

Անձնակազմի ուսուցման գործընթացն ունի մի քանի առանձնահատկություն: Դրանցից *առաջինը ուսուցման ձևերի և տեսակների բազմազանությունն է*: Ուսուցման հիմնական տեսակներն են ուսուցում աշխատանքի վայրում, ուսուցում կազմակերպությունից դուրս (բուհերում, բիզնես-քոլեջներում և այլն), կազմակերպության ներսում իրականացվող ուսուցում և ստաժավորում:

**1. Ուսուցում աշխատանքի վայրում:** Աշխատանքի վայրում ուսուցման կազմակերպչական ձևերից են հրահանգավորումը, ռոտացիան և խրատատվությունը:

*Չրահանգավորումն* աշխատավայրում հնուտ աշխատողի կողմից իրականացվող աշխատանքի ձևերի բացատրությունն ու ցուցադրումն է: Ոչ բարդ հմտությունների ամրապնդման համար այս ձևը շատ արդյունավետ է:

*Ռոտացիան* ուսուցման մեթոդ է, որի ընթացքում աշխատակիցը տեղափոխվում է մեկ այլ պաշտոնի, և աշխատողները պարբերաբար փոխարինում են միմյանց: Ռոտացիայի ժամանակ կտրուկ փոխվում է աշխատանքի բնույթը, ձևավորվում են լայն պրոֆիլի մասնագետներ, ինչը շատ կարևոր է կադրային համակարգի ապագա զարգացման համար: Երբ աշխատակիցը ռոտացիայի ժամանակ հերթափոխելով կատարում է հարակից մասնագիտություններին պատկանող մի քանի աշխատանք, ապա նա բարձրացնում է իր որակավորումը և ձեռք է բերում բազմակողմանի գիտելիքներ:

*Խրատատվությունը*, որպես երիտասարդ մասնագետների ուսուցման և մասնագիտական պատրաստման եղանակ, ունի անհատական և կոլեկտիվ ձևեր, երբ աշխատակիցները երիտասարդ մասնագետի հանդեպ ստանձնում են կոլեկտիվ կամ անհատական «շեֆություն»: Խրատատուն կազմակերպության այն աշխատակիցն է, որը սովորաբար ավելի փորձառու է, զբաղեցնում է ավելի բարձր պաշտոն և ի վիճակի է օգնելու մեկ այլ աշխատողի՝ հասնելու կարիերայի աճի համար պլանավորած նպատակներին: Դա այն մարդն է, ով կարող է շատ բան սովորեցնել, խորհուրդ տալ և ղեկավարել:

**2. Ուսուցում՝ կազմակերպությունից դուրս:** Տարբերվում է կոնկրետ կազմակերպչական ձևերի, մեթոդների և միջոցների բազմազանությամբ՝ պայմանավորված ուսումնական հաստատության տեսակով, որտեղ իրականացվում է մասնագետի վերապատրաստումը:

**3. Կազմակերպության ներսում իրականացվող ուսուցում:** Ուղղված է աշխատողի մասնագիտական հմտությունների կատարելագործմանը, արտադրական մշակույթի ձևավորմանը, բիզնեսի ոլորտում ժամանակակից տեխնոլոգիաների տիրապետմանը: Ուսուցման մեթոդներից են՝ դասախոսությունները, կինո և տեսաֆիլմերի դիտումը, մոդելավորված վարժությունները, այսինքն՝ իրավիճակի վերլուծություն, թեստեր, դերային խաղեր: Խոշոր կազ-

մակերպություններն ունեն իրենց բիզնես-դպրոցները, ինստիտուտները և կորպորատիվ համալսարանները: Ժամանակակից մանկավարժական և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ներդրումը (հեռահար ուսուցում, համակարգչային հեռուստահաղորդակցումներ, ինտերնետ ծառայություններ, հոգեբանական թրեյնինգների անցկացում և այլն) թույլ է տալիս պատրաստել որակյալ մասնագետներ:

**4. Ստաժավորման** նպատակն է ոչ միայն ստաժորին ծանոթացնել ժամանակակից սարքավորումներին և կազմակերպության տեխնոլոգիական գործընթացների առանձնահատկություններին, այլ նաև ստուգել նրա հնարավորություններն ու ընդունակությունները կապված իր գործառության հարտականությունների իրականացման հետ:

*Անձնակազմի ուսուցման մյուս առանձնահատկությունն* այն է, որ հարկավոր է հաշվի առնել որոշ մասնագիտությունների համար պահանջվող հոգեֆիզիոլոգիական առանձնահատկությունները: Հոգեֆիզիոլոգիական առանձնահատկությունների, ընդհանուր ընդունակությունների և նյարդային համակարգի առանձնահատկությունների ճիշտ բացահայտումը (հուզական հավասարակշռության պահպանման աստիճանը, որոշումներ կայացնելու արագությունը, տրամադրության փոփոխության արագությունը և այլն) թույլ է տալիս մասնագիտական ընտրության փուլում ճիշտ կողմնորոշել աշխատողին ըստ մասնագիտության, ինչպես նաև նրա համար մշակել համապատասխան զարգացման ծրագիր:

*Անձնակազմի պատրաստման երրորդ առանձնահատկությունը* աշխատողների մոտ սթրեսածին գործոններին դիմակայելու եղանակների ձևավորման անհրաժեշտությունն է: Սա առաջին հերթին վերաբերում է կազմակերպության մենեջերների պատրաստմանը, սակայն մյուս բոլոր խմբերի աշխատողները (մասնավորապես «մարդ-տեխնիկա» և «մարդ-մարդ» համակարգի աշխատողները) նույնպես պետք է պատրաստ լինեն դիմակայելու աշխատանքային սթրեսներին:

Սթրեսի կառավարման հմտությունների ձևավորումը ներկայումս առաջնային տեղ է զբաղեցնում անձնակազմի զարգացման գործընթացում: Սթրեսը հուզական ինտենսիվ վիճակ է, որն ի հայտ



է գալիս տարբեր արտակարգ իրավիճակներում, վտանգի, սպառնալիքի դեպքում: Սթրեսները մարդկանց վրա ազդում են տարբեր կերպ՝ ոմանց մոտ սթրեսային իրավիճակում գործունեության ակտիվությունը բարձրանում է, տեղի է ունենում էներգիայի կենտրոնացում, մյուսների մոտ հակառակը՝ նվազում է գործունեության արդյունավետությունը, ուշադրությունը դառնում է ցրված, առաջանում է ագրեսիվ վարք: Եթե հոգեկան լարվածությունը մեծանա, ապա կարող են առաջանալ նյարդային վիճակին բնորոշ նշաններ, մանավանդ տեղեկատվական դեֆիցիտի և իրավիճակի մեծ անորոշության դեպքում:

Կառավարման գործունեության ընթացքում ղեկավարները կրում են մեծ ծանրաբեռնվածություն՝ տեղեկատվական մեծ հոսք, անորոշության բարձր աստիճան, պատասխանատվության մեծ չափաբաժին, ժամանակի սղություն, միջանձնային կոնֆլիկտների առաջացման վտանգ և այլն:

**Տեղեկատվական ծանրաբեռնվածությունը** շատ բազմազան է, փոփոխական և հակասական: Տեղեկատվության այն ծավալը, որը մենեջերը պետք է յուրացնի և իրականացնի իր գործունեության ընթացքում, հաճախ չի համապատասխանում մարդու հնարավորություններին: Այդ պատճառով մենեջերի աշխատանքում առաջանում է բարձր լարվածություն, ինչը հանգեցնում է հուզական պոռթկումների:

**Տեղեկատվական անորոշությունը** կարող է առաջ գալ նույնիսկ ավելցուկային տեղեկատվության առկայության դեպքում, երբ տվյալ պահին ամենակարևոր տեղեկատվությունը կարող է բացակայել: Նման դեպքերում մենեջերները գործում են խիստ անորոշության պայմաններում, այսինքն՝ ստեղծվում է ռիսկային իրավիճակ, ինչը սթրեսածին գործոն է:

**Պատասխանատվության գործոն:** Կառավարման ընթացքում պատասխանատվության գործոնի դերը շատ մեծ է (պատասխանատվություն արդյունքի, ենթակաների, սեփական անձի և կատարած գործողությունների և այլնի համար): Կազմակերպության ղեկավարը ստիպված է ստանձնել կազմակերպության գործունեության ողջ պատասխանատվությունը:

**ժամանակի սղության գործոն:** Ղեկավարն իր գործունեության ընթացքում բազմաթիվ խնդիրներ պետք է լուծի և գործառույթների մեծ մասն իրականացնի սուղ ժամանակահատվածում, ինչը նույնպես սթրեսածին գործոն է:

**Միջանձնային կոնֆլիկտներն** անձնակազմի կառավարման մշտական ուղեկիցն են և ամենաուժեղ սթրեսածին գործոններն են:

Թվարկված սթրեսածին գործոններին ավելանում են արտաքին գործոնները (խիստ մրցակցություն, մակրոսոցիալական և մակրոտնտեսական անկայունություն և այլն), և այս ամենը ընդհանուր առմամբ հանգեցնում է ղեկավարների և այդ գործոնների ազդեցության տակ աշխատող այլ աշխատակիցների մոտ սթրես-մեքենեմենթի հմտությունների ձևավորմանն ուղղված հոգեբանական թրեյնինգների կազմակերպման անհրաժեշտության:

## **ԳԼՈՒԽ 8.**

### **ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԽՐԱԽՈՒՄՈՒՄ**

#### **8.1. Անձնակազմի խրախուսման համակարգի էությունը**

Աշխատակիցների խրախուսումը ղեկավարների և մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերով մասնագետի ամենակարևոր խնդիրներից է, որի լուծման հիմքում ընկած են մի շարք հարցեր. որո՞նք են մարդկանց կազմակերպությունում աշխատելու դրդապատճառները, ի՞նչ նպատակ են նրանք հետապանում՝ անձնակա՞ն, թե մասնագիտական, ինչո՞վ կարելի է նրանց շահագրգռել և խրախուսել:

Տեսակետ կա, որ վարքի հիմքում միշտ ընկած է շարժառիթը (մոտիվացիան): Դա այն է, ինչն ակտիվացնում կամ ուղղորդում է վարքը:

Յուրաքանչյուր աշխատողի և անձնակազմի շահագրգռվածության աստիճանը բարձրացնելը մենեջերի հիմնական գործառույթներից է, և հենց դա է ազդեցություն ունենում կազմակերպության անձնակազմի վրա:

Շարժառիթը (մոտիվացիան) մարդու կողմից այս կամ այն վարքագծի գիտակցված ընտրության գործընթացն է: Աշխատանքային շարժառիթը աշխատողի ձգտումն է բավարարելու սեփական պահանջմունքները աշխատանքային գործունեության միջոցով:

Շարժառիթն առավել լայն հասկացություն է և բնորոշում է աշխատողի միտվածությունն այս կամ այն գործունեության իրականացմանը: Աշխատանքային դրդապատճառը (մոտիվը) ավելի նեղ հասկացություն է. այն աշխատողի անմիջական մղումն է որոշակի գործունեության՝ կապված իր պահանջմունքների բավարարման հետ:

Դրդապատճառները կարող են լինել կենսաբանական և սոցիալական:

Կենսաբանական դրդապատճառները կապված են ֆիզիոլոգիական պահանջմունքների հետ (քաղց, ծարավ, քուն և այլն): Սոցիալական դրդապատճառների հիմքում հետևյալ պահանջմունքներն են՝

- ❖ ինքնահաստատման,
- ❖ կոլեկտիվի անդամ լինելու,

- ❖ ինքնուրույնության,
- ❖ ապահովության,
- ❖ ձեռքբերումների,
- ❖ արդարության,
- ❖ մրցակցության:

Ինչպես երևում է, դրդապատճառների ձևավորման համար կարևոր գործոն է անձի պահանջմունքային համակարգը: Պահանջմունքը մարդու ակտիվ գործունեության աղբյուր է: Քանի որ պահանջմունքները մարդու մոտ առաջացնում են դրանք բավարարելու ուժեղ ձգտում, ապա մենեջերները պետք է աշխատեն ստեղծել աշխատանքային այնպիսի նպաստավոր իրավիճակ, որպեսզի աշխատողը զգա, որ ինքը որոշակի վարքագծի միջոցով կարող է բավարարել իր պահանջմունքները: Վերջինս էլ կնպաստի կազմակերպության նպատակների իրականացմանը:

Աշխատողների պահանջմունքների բավարարման պայմանների շնորհիվ պետք է ձևավորվի խրախուսմանն ուղղված քաղաքականություն:

Անձնակազմի խրախուսման գլխավոր նպատակը աշխատողների աշխատանքային շարժառիթների բարձրացումն է: Աշխատանքային շարժառիթի ձևավորման գործում մեծ նշանակություն ունեն աշխատողի կողմից տվյալ աշխատանքի արժանիքների գիտակցումն ու ընդունումը: Այդպիսի արժանիքներ են՝

1. աշխատանքի հետաքրքիր և ստեղծագործական բնույթը,
2. աշխատանքը՝ որպես աշխատողի որակավորման բարձրացմանը նպաստող գործոն լինելը,
3. մարդկանց համար օգտակար լինելը,
4. լավ աշխատանքային պայմաններ ունենալը,
5. կարիերայի աճի հնարավորություն ընձեռելը,
6. աշխատանքի բարձր վարձատրությունը,
7. կազմակերպության հեռանկարային լինելը,
8. սոցիալական նպաստների ապահովումը,
9. կոլեկտիվում լավ հարաբերությունների ապահովումը,
10. ղեկավարության լավ վերաբերմունքի առկայությունը:

Որպեսզի աշխատանքը ոգևորի աշխատողին և առաջացնի իր դրական կողմերը դրսևորելու ցանկություն, այն պետք է՝

- ❖ լինի ամբողջական և հանգեցնի որոշակի շոշափելի արդյունքի,

- ❖ աշխատողի կողմից համարվի կարևոր,
- ❖ աշխատողին հնարավորություն ընձեռի այն իրականացնելու համար որոշումներ կայացնելու, այսինքն որոշակի սահմաններում լինի ինքնուրույն,
- ❖ գնահատվի ըստ արդյունավետության,
- ❖ աշխատողի տեսանկյունից արդար պարզևատրվի:

Այս սկզբունքների հիման վրա կազմակերպված աշխատանքը կապահովի ներքին բավարարվածության զգացում, ինչը հզոր դրդապատճառ է:

Խրախուսումը լինում է *Ներքին և արտաքին*: Ներքին խրախուսումը կապված է հենց աշխատանքի հետ: Ներքին խրախուսման տեսակներն են՝ աշխատանքի դրական արդյունքները, աշխատանքի բովանդակությունը և կարևորությունը, ինքնահարգանք ձեռք բերելը, հաղորդակցվելը կոլեկտիվի անդամների հետ: Ներքին խրախուսման ապահովման ամենապարզ միջոցներից է համապատասխան աշխատանքային պայմանների ստեղծումը և խնդիրների հստակ ձևակերպումը:

Արտաքին խրախուսումն իրականացվում է կազմակերպության կողմից և հիմնվում է հետևյալ սկզբունքների վրա.

1. Գովասանքն ավելի արդյունավետ է, քան քննադատությունը:

2. Խրախուսումը պետք է լինի անմիջապես և շոշափելի:

3. Անկանխատեսելի և անկանոն խրախուսանքներն ավելի են շահագրգռում, քան սպասվելիք և կանխատեսելի խրախուսանքները:

4. Դեկավարության կողմից աշխատողի և նրա ընտանիքի անդամների հանդեպ ցուցաբերված մշտական ուշադրությունը խրախուսական վերաբերմունքի արտահայտություն է:

5. Աշխատողին պետք է իրեն հաղթող զգալու հնարավորություն տալ:

6. Աշխատողին հարկավոր է առանձնահատուկ խրախուսել միջանկյալ նպատակներին հասնելու համար:

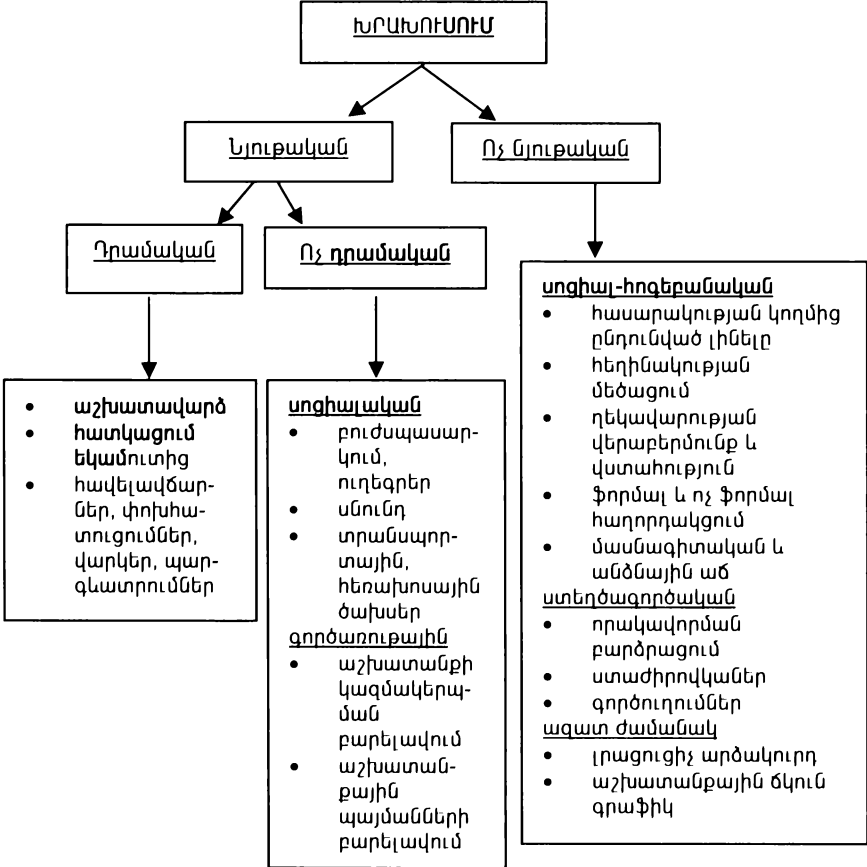
7. Ցանկալի է աշխատողին հնարավորություն տալ վերահսկելու իրավիճակը և գործելու ինքնուրույն:

8. Հի կարելի «տրորել» աշխատողի ինքնասիրությունը:

9. Կազմակերպությունում պետք է տիրի առողջ մրցակցային ոգի:

Խրախուսումը կարող է լինել նաև նյութական (դրամական և ոչ դրամական) և ոչ նյութական (տե՛ս գծապատկերը):

Խրախուսման արդյունավետ համակարգ ստեղծելու համար անձնակազմի հարցերով մասնագետը կարող է աշխատակիցների շրջանում հետազոտություն կատարել՝ բացահայտելու համար նրանց մոտ առկա և գերակշռող դրդապատճառները: Այս նպատակով անձնակազմի հարցերով զբաղվող մասնագետը պետք է կիրառի համապատասխան թեստեր (օրինակ՝ Չերքբերգի դրդապատճառների (մոտիվատորների) թեստը) կամ ինքնուրույն կազմի հարցարան (նման հարցարանի տարբերակ բերվում է հավելված 13.3-ում): Պայմանավորված նպատակով՝ այսպիսի հետազոտությունը կարող է իրականացվել նաև անանուն:



## 8.2. Անձնակազմի խրախուսման ձևերը և մեթոդները

### Աշխատանքի կազմակերպման բնույթի փոփոխություններ

Աշխատանքի կազմակերպման բնույթի՝ ստորև բերվող պարզ փոփոխությունների միջոցով հնարավոր է խրախուսել աշխատողներին նրանց մոտ առաջացնելով համագործակցելու ցանկություն:

**1. Աշխատանքի ծավալի մեծացում:** Աշխատողներն ավելի բավարարված են լինում այն աշխատանքից, որը տալիս է որոշակի տեսանելի և ամբողջական արդյունք, ինչին կարելի է հասնել՝ ավելացնելով աշխատանքի հետ կապված խնդիրների քանակը: Վերջիններս, որպես կանոն, օժանդակ կան նախապատրաստական գործողություններ են, որոնք մինչ այդ կատարվում էին տարբեր մարդկանց կողմից: Մի քանի հարակից գործողությունների միավորումը կարող է բարելավել աշխատանքի ցուցանիշը, սակայն կարևոր է ժամանակին կանգ առնել և ողջ աշխատանքը չհանձնարարել մեկ աշխատողի:

**2. Աշխատանքի կարևորության մեծացում:** Երբ աշխատողը գիտի, թե ինչպես են օգտագործվելու իր աշխատանքի արդյունքները, ապա նա սկսում է ավելի շատ զգալ սեփական աշխատանքի նշանակությունը և կարևորությունը, ինչը, անկասկած, մեծացնում է նրա աշխատանքային շահագրգռվածությունը: Աշխատողը միշտ ցանկանում է իմանալ, թե ինչ նպատակով է իրականացնում այս կամ այն գործողությունը: Այդ իսկ պատճառով ցանկացած առաջադրանք ձևակերպելիս անհրաժեշտ է հստակ մատնանշել դրա նպատակը:

**3. Ինքնուրույնության մեծացում:** Ղեկավարի աշխատանքը տարբեր աստիճանի կարևորության խնդիրներ լուծելն է: Որոշ կառավարչական գործառնությունների փոխանցումը ենթականերին հանգեցնում է կրկնակի արդյունավետության՝ ղեկավարը կենտրոնանում է առավել կարևոր խնդիրների լուծման վրա, և ինքնուրույնության մեծացման հետ մեկտեղ բարձրանում է ենթակաների շահագրգռվածությունը: Իրականում դա իրագործվում է մասնագիտական զրույցների միջոցով, որոնց ընթացքում քննարկվում և կանխվում են այն իրավիճակները, երբ ենթական իր առջև դնում է

ոչ իրական նպատակներ, որոնք ինչ-ինչ պատճառներով հնարավոր չէ իրականացնել:

Ժամանակը նույնպես կարևոր գործոն է ցանկացած աշխատանքում: Եթե մարդը չունի բավարար ժամանակ առաջադրանքը որակյալ կատարելու համար, այդ դեպքում նա կհամարի, որ չարժի դրա վրա ժամանակ ծախսել կամ էլ այն կկատարի թերի: Այդ իսկ պատճառով հարկավոր է, որ աշխատողն ինքն ընտրի կատարման ժամանակը՝ աշխատանքը պլանավորի ըստ իր նախասիրությունների և հակունների:

**4. Չետադարձ կապի ուժեղացում:** Իր աշխատանքի որակի վերաբերյալ օբյեկտիվ հետադարձ կապը շատ օգտակար կարող է լինել աշխատողի շահագրգռվածությունը բարձրացնելու համար: Սակայն հաճախ լինում են իրավիճակներ, երբ աշխատողը ստանում է միայն բացասական հետադարձ կապ և լսում է միայն իր աշխատանքի թերությունների մասին: Մյուս կողմից՝ հայտնի է, որ մարդիկ գրեթե չեն արծագանքում քննադատական հետադարձ կապին, սակայն եթե ղեկավարի քննադատությունը հաջորդում է դրական հետադարձ կապին, ապա անհաջողությունների վերաբերյալ տեղեկատվությունը սովորաբար ընկալվում է ավելի լիարժեք կերպով և ոչ հիվանդագին:

Մյուս ծայրահեղությունն այն է, երբ ղեկավարն ի վիճակի չէ քննադատելու իր ենթականերին: Այս դեպքում անհաջողությունն ամրապնդվում է, և աշխատողը հնարավորություն չի ունենում ուղղելու իր սխալները:

Արդյունավետ հետադարձ կապ ապահովելու համար անհրաժեշտ է, որ այն լինի ճշմարիտ, օբյեկտիվ, մանրամասն և իրականացվի անմիջապես: Վատ կատարած աշխատանքի մասին տեղեկությունը միայն թևաթափ է անում աշխատողին, իսկ եթե նշվի, թե ինչն էր սխալ արված, ինչու է դա տեղի ունեցել, ինչպես շտկել իրավիճակը և միևնույն ժամանակ շեշտվի աշխատանքի դրական կողմերը, ապա նման հետադարձ կապի արդյունավետությունը միանշանակորեն կմեծանա:



## **Նյութական խրախուսում**

Նյութական խրախուսման ոչ բոլոր միջոցները կարող են աշխատակիցների վրա շահագրգռող ազդեցություն ունենալ: Գոյություն ունեն պարզևատրումների վերաբերյալ մի քանի հիմնական համընդհանուր դրույթներ: Դրանք են՝

- ❖ պարզևատրումները չպետք է լինեն շատ ընդհանուր և տարածված, հակառակ դեպքում դրանք կընկալվեն որպես աշխատավարձի մաս,
- ❖ պարզևատրումը պետք է կապված լինի աշխատողի՝ աշխատանքի մեջ անձնական ներդրման հետ (լինի դա անհատական, թե խմբային աշխատանք),
- ❖ պետք է լինի արտադրողականության (աշխատանքի արդյունավետության) բարձրացման չափման որևիցե ընդունելի մեթոդ,
- ❖ աշխատողները պետք է հասկանան, որ պարզևատրումը կապված է ոչ թե ընթացիկ, այլ հավելյալ աշխատանքի հետ:

Ընդհանուր առմամբ կառավարման գործընթացում առավել հաճախ կիրառվում են խրախուսման հետևյալ ութ միջոցները.

**1. Դրամ:** Դրամի խթանող դերն առավել արդյունավետ է, երբ կազմակերպությունը պարզևատրում է իր աշխատողներին ոչ թե աշխատավայրում անցկացրած ժամանակի, այլ կատարած համապատասխան աշխատանքի և ստացած որոշակի արդյունքների համար:

**2. Գովասանք:** Գովասանքն ավելի հզոր միջոց է, քան դրամը: Գրեթե բոլորը դրականորեն են արձագանքում, եթե նկատում են, որ իրենց հարգում և գնահատում են: Բավական է նկատել և գովել լավ աշխատանքը, և այն շուտով կկրկնվի: Ղեկավարների համար գոյություն ունի գովասանքի հետ կապված 4 կանոն՝

- ❖ մարդու աշխատանքը գովելք անմիջապես, առանց հետաձգելու,
- ❖ ասացելք, որ դուք բավարարված եք, և ձեզ համար հաճելի է, որ աշխատողը դա արել է,
- ❖ գովելուց հետո հարկավոր է անմիջապես հեռանալ:

**3. Շնորհակալություն հայտնել և պարզևատրել պատվոգրով:** Այս մեթոդը նման է գովասանքին, սակայն կարող է ունենալ ավելի մեծ ազդեցություն, մանավանդ, երբ դա արվում է անձնակազմի ներկայությամբ:

**4. Ազատ ժամանակի ավելացում:** Այս միջոցը կօգնի աշխատողին ավելի շատ ժամանակ ծախսել իր և ընտանիքի վրա, եթե աշխատանքը կատարի իրեն հատկացված ժամանակից շուտ: Այս մեթոդը հարմար է ազատ աշխատանքային գրաֆիկով աշխատողների համար:

**5. Փոխհասկացվածություն և աշխատակցի հանդեպ հետաքրքրվածություն:** Այս մեթոդն առավել արդյունավետ է արհեստավարժ աշխատողների համար, որոնց համար ներքին խրախուսումն առավել մեծ նշանակություն ունի: Այս մեթոդը ղեկավարներից պահանջում է ենթակաների հետ արդյունավետ, ոչ ֆորմալ հաղորդակցվելու կարողություն, ինչպես նաև լավ տեղեկացվածություն նրանց հետաքրքրությունների վերաբերյալ:

**6. Կարիերայի աճ:** Ծառայողական առաջխաղացումը տալիս է ոչ միայն նյութական բարիքներ, այլ նաև իշխանություն: Վերջինս մարդիկ նույնիսկ ավելի են սիրում, քան դրանը:

**7. Աշխատողին ինքնուրույնություն և սիրելի աշխատանք տալը:** Այս միջոցն արդյունավետ է այն դեպքում, երբ աշխատողները ձգտում են արհեստավարժության, բայց նրանց ճնշում է վերահսկողությունը, և միևնույն ժամանակ զգում են, որ մեկ այլ աշխատանք իրենք կկատարեին ավելի արհեստավարժորեն և կցուցաբերեին ավելի լավ արդյունքներ: Այս պարագայում մենեջերի վարպետությունը նրանում է, որ կարողանա ի հայտ բերել նման աշխատակցի: Շատ հաճախ նման մարդիկ կարող են ավելի արդյունավետ աշխատել, երբ չկա վերահսկում, սակայն համարձակության պակասը թույլ չի տալիս նրանց այդ հարցով դիմել ղեկավարությանը:

**8. Մրցանակներ և նվերներ:** Այս միջոցը պայմանավորված է մենեջերի երևակայությամբ: Արդյունավետ է, եթե մրցանակը կամ նվերը տրվում է կազմակերպության մյուս աշխատողների ներկայությամբ:

Որպեսզի աշխատակիցներն ակտիվ գործունեություն իրականացնեն և դրական տրամադրություն ունենան, կազմակերպությունը կարող է նաև կազմակերպել և իրականացնել տարբեր համախմբող միջոցառումներ և գործողություններ, ինչպիսիք են՝

- ❖ մարզական միջոցառումները (մրցումներ, մրցույթներ և այլն),
- ❖ կորպորատիվ տոները (կազմակերպության ծննդյան տոն, Ամանոր և այլն),
- ❖ շնորհավորանքները և նվերները տարբեր տոների կապակցությամբ,
- ❖ շնորհավորանքներն աշխատակիցների ծննդյան օրվա առթիվ,
- ❖ շնորհավորանքներ այն աշխատակիցներին, ովքեր աշխատել են կազմակերպությունում երկար տարիներ և այլն:

### **8.3. Աշխատողի պասիվության պատճառները**

Աշխատողի հիասթափությունը և, որպես դրա հետևանք, աշխատանքի ցածր արդյունավետությունը սովորաբար ի հայտ են գալիս, երբ՝

- ❖ անմիջական ղեկավարը չափից շատ է միջամտում,
- ❖ բացակայում է հոգեբանական և կազմակերպչական աջակցությունը,
- ❖ բացակայում է անհրաժեշտ տեղեկատվությունը,
- ❖ ղեկավարն ուշադիր չէ ենթակայի պահանջումներին և պահանջների հանդեպ,
- ❖ բացակայում է հետադարձ կապը, այսինքն աշխատողը տեղյակ չէ իր աշխատանքի արդյունքներից և դրանց վերաբերյալ ղեկավարի գնահատականից,
- ❖ չեն լուծվում աշխատողի ծառայողական խնդիրները,
- ❖ ղեկավարը աշխատողին գնահատելիս անաչառ չէ:

Այս գործոններն աշխատողի մոտ առաջացնում են նվաստացման և անվստահության զգացողություն:

Աշխատանքի հանդեպ հետաքրքրվածությունը կորցնելու գործընթացը կարելի է բաժանել հետևյալ 6 փուլերի՝

**1. Շփոթվածություն:** Այս փուլում աշխատողի մոտ նկատվում են սթրեսային վիճակի նշաններ: Նա այլևս չի հասկանում, թե ինչ պետք է անի, ինչու աշխատանքը չի ստացվում, և հաճախակի ինքն իրեն տալիս է այս հարցերը: Աշխատողի այս նյարդային վիճակը դեռևս չի անդրադառնում արտադրողականության վրա: Նա հեշտությամբ է հաղորդակցվում աշխատակիցների հետ, իսկ երբեմն նույնիսկ փորձում է հաղթահարել դժվարությունները ինտենսիվ աշխատանքով, ինչն իր հերթին կարող է ավելի ուժեղացնել սթրեսը:

**2. Գրգռվածություն:** Ղեկավարի հակասական ցուցումները, անորոշ իրավիճակը շուտով աշխատողի մոտ առաջ են բերում սեփական անգորության հետ կապված գրգռված հոգեվիճակ: Աշխատողի վարքը սկսում է կրել ցուցադրական բնույթ: Նա ընդգծում է իր դժգոհությունը ցուցաբերելով բարձր արտադրողականություն: Այս դեպքում նա հետապնդում է երկու նպատակ՝ ցուցաբերել իր լավագույն կողմերը և ընդգծել ղեկավարի անգործությունը:

**3. Ենթագիտակցական հույսեր:** Շուտով ենթական սկսում է հանդգնել, որ իր անհաջողությունների պատճառը ղեկավարն է: Այժմ նա սպասում է, թե երբ ղեկավարը կվրիպի, որից հետո կարելի է փաստարկներով ապացուցել սեփական տեսակետի ճշմարտացիությունը: Այս ամենն արտահայտվում է տվյալ ստորաբաժանման խնդիրները լուծելու համար անհրաժեշտ ծառայողական տեղեկատվությունը թաքցնելով. ենթական սկսում է խուսափել ղեկավարից, սակայն արտադրողականությունը և աշխատանքի որակը դեռ նորմայի սահմաններում են:

**4. Հիասթափություն:** Այս փուլում աշխատանքի հանդեպ կորցրած հետաքրքրությունն ավելի դժվար է վերականգնել: Աշխատանքի արտադրողականությունն իջնում է մինչև նվազագույն թուլալատրելի աստիճան, բայց այս փուլում աշխատողը դեռ չի կորցրել վերջին հույսը: Նրա վարքը հիշեցնում է փոքր երեխայի վարք. նա մտածում է, որ եթե իրեն վատ պահի, ղեկավարն իր վրա ուշադրություն կդարձնի: Այս փուլում խոցված են աշխատողի ինքնահարգանքի զգացումը և ինքնասիրությունը:

**5. Համագործակցելու ցանկության կորուստ:** Այս փուլում աշխատողն ընդգծված կատարում է միայն իր նվազագույն պար-

տականությունները, սկսում է ցուցադրաբար արհամարհել աշխատանքը և դրա հետ կապված պարտականությունները: Նման վարքի իմաստը ինքնահարգանքի պահպանման փորձն է:

**6. Եզրափակիչ փուլ:** Վերջնականորեն հիասթափվելով աշխատանքից՝ աշխատակիցը փոխում է աշխատանքը, ինչը կարող է կատալիզատորի դեր խաղալ ողջ կոլեկտիվի համար՝ նրանց մոտ նույնպես դժգոհություն առաջացնելով:

## ԳԼՈՒԽ 9. ԹԻՄԻ ԶԵՎԱՎՈՐՈՒՄ

### 9.1. Թիմի սահմանումը և զարգացման փուլերը

Արդյունավետ թիմը մարդկանց սովորական խմբից տարբերվում է նրանով, որ թիմի անդամները նվիրված են ընդհանուր նպատակին, ունեն իրենց առջև դրված հստակ խնդիրներ և համատեղ պատասխանատվություն են կրում իրենց կատարած աշխատանքի ընդհանուր արդյունքների համար: Թիմի արդյունավետությունը հաճախ ավելին է, քան ուղղակի նրա առանձին անդամների ներդրումների հանրագումարը: Աշխատանքային խմբի արդյունավետության բարձրացմանը նպաստող և այն համախմբված կոլեկտիվ դարձնող հիմնական գործոնը աշխատանքի արդյունավետության բարձր ցուցանիշներ ունենալու ձգտումն է:

Խմբերի ղեկավարները և մենեջերները մեծ ազդեցություն ունեն կոլեկտիվի աշխատանքի արդյունավետության վրա, և նրանց կարևոր նպատակներից մեկը բարձր արդյունավետություն ունեցող թիմ ստեղծելն է:

Կայացման և զարգացման գործընթացը յուրաքանչյուր խումբ անցնում է մի քանի փուլով՝

1. *Խմբի ձևավորում:* Այս ընթացքում տեղի է ունենում խմբի մասնակիցների, նրանց ներուժի, վարքի վերաբերյալ տեղեկությունների փոխանակում, ձևավորվում են միկրոխմբեր: Այս փուլում հարաբերություններում առկա է որոշակի լարվածություն. դրանք կառուցվում են մակերեսային շփման մակարդակի վրա (դիմակների շփում (կոնտակտ): Թիմի անդամների հարաբերություններն այնքան էլ ջերմ չեն: Խմբային աշխատանքը բացակայում է, սակայն մարդիկ սկսում են կատարել միմյանց հարմարվելու զգուշավոր քայլեր: *Այս փուլում ղեկավարը պետք է պայմաններ ապահովի տեղեկատվության արդյունավետ փոխանակման համար:*

2. *Խմբի կառուցվածքի ձևավորում (ստրուկտուրավորում):* Մասնակիցների կողմից ցուցաբերված մասնագիտական և անձնային որակների հիման վրա տեղի է ունենում գործառույթների բաշխում, որոշվում են սոցիալական դերերը, ի հայտ են գալիս ոչ ֆորմալ լիդերներ, որոշվում է միկրոխմբերի դերը և ազդեցությունը: Այս փուլում հաճախ ի հայտ են գալիս տարածայնություններ, սկսում

են գերակշռել անձնական ոչ ֆորմալ հարաբերությունները: Պայքար է ընթանում լիդերների և ընդհանուր լիդերության համար: Միևնույն ժամանակ սկսվում են քննարկումներ՝ ընդհանուր համաձայնության հասնելու ուղիների վերաբերյալ, որոնվում են փոխադարձ զիջումների տարբերակներ: *Ղեկավարը պայմաններ է ստեղծում արդյունավետ կառուցվածքի ձևավորման համար և մասնակցում է կոնֆլիկտային իրավիճակների լուծման գործընթացներին:*

3. *Նորմավորում:* Այս փուլում ձևավորվում են խմբային նորմերը, առաջանում է փոխըմբռնման մթնոլորտ: Ձևավորվում են իրական կառուցողական գործընթացներ, մարդիկ սկսում են կենտրոնանալ միմյանց ունակությունների և ընդհանուր ռեսուրսների վրա, փնտրում են միասնական արդյունավետ աշխատանքի կազմակերպման մեթոդներ: Միևնույն ժամանակ ընդհանուր աշխատանքը դեռևս առիթմիկ է: *Ղեկավարն այս գործընթացների զարգացումն ուղղորդում է ի շահ կազմակերպության:*

4. *Հասունություն:* Խմբի ներուժը լիովին օգտագործվում է խնդիրները լուծելու և նպատակներին հասնելու ուղղությամբ: Համագործակցությունը կառուցվում է հստակ, հարթ ընթացող աշխատանքի հիման վրա: Մարդկանց մոտ առաջանում է ամբողջականության և հպարտության զգացողություն թիմի համար: Բոլոր խնդիրներին մոտենում են իրատեսորեն և փորձում դրանք լուծել ստեղծագործաբար, իսկ կառավարման գործառույթները դառնում են շարժում և ճկուն: *Ղեկավարը համագործակցության համակարգողն է, ով ապահովում է մասնակիցների հուզական աջակցությունը, ստեղծում արդյունավետ աշխատանքային պայմաններ:*

5. *Փլուզում:* Ռեսուրսների և աշխատանքային խնդիրների շրջանակների կտրուկ փոփոխությունը հանգեցնում է կոնֆլիկտների առաջացման: Խմբային նպատակներն այլևս առաջնային չեն: Համախմբվածության մակարդակը նվազում է, և եթե չկան օբյեկտիվ պայմաններ խումբը պահպանելու համար, ապա այն փլուզվում է: Սակայն որոշ պայմանների առկայության դեպքում կարող է պահպանվել խմբի կորիզը: Այն հետագայում իր շուրջն է ձգում նոր մասնակիցների, որից հետո խումբը նոր կազմով սկսում է գործել վերոհիշյալ օրինաչափություններով: *Ղեկավարի դերն այս պայմաններում խմբի փլուզմամբ պայմանավորված կորուստների նվազագույն քանակը, կորիզի կենսունակությունը և նոր խմբի ձևավորումն ապահովելն է:*

## 9.2. Արդյունավետ թիմի բնութագիրը

### 1. Հստակ նպատակներ

Բարձր արդյունավետություն ունեցող թիմերը հստակորեն հասկանում են իրենց առջև դրված նպատակները և համոզված են, որ դրանք կհանգեցնեն կարևոր և օգտակար արդյունքի: Նրանք հրաժարվում են անձնական հետաքրքրություններից ի շահ կոլեկտիվի նպատակների:

### 2. Անհրաժեշտ հմտություններ և ունակություններ

Արդյունավետ թիմերը կազմավորվում են բանիմաց և բարձր մասնագիտական որակավորում ունեցող մասնագետներից, ովքեր տիրապետում են որոշակի նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ հատուկ հմտությունների և ունակությունների և ունեն համագործակցելու համար անհրաժեշտ անձնային որակներ:

### 3. Փոխադարձ վստահություն

Արդյունավետ թիմերին բնորոշ է փոխվստահության բարձր մակարդակը: Մթնոլորտի վստահելի լինելը կախված է կազմակերպական մշակույթից և մենեջերների գործողություններից: Փոխադարձ վստահության մթնոլորտն արագ է ձևավորվում այն կազմակերպություններում, որտեղ գնահատվում է ազնվությունն ու համագործակցությունը և խրախուսվում է աշխատակիցների ակտիվ մասնակցությունը կազմակերպության գործերին, նրանց անկախությունը և ինքնուրույնությունը:

### 4. Ընդհանուր նվիրվածություն

Սա թիմի անդամների նվիրվածությունն է իրենց թիմին: Դառնալով թիմի անդամ՝ նրանք «վերագնահատում են իրենց տեսակետները, արժեքները և հետաքրքրությունները», որպեսզի թիմի հետաքրքրությունները դարձնեն իրենց կենսակերպի մի մասը:

### 5. Հաղորդակցման բարձր մակարդակ

Արդյունավետ թիմերն առանձնանում են հաղորդակցման բարձր մակարդակով. բնորոշ է անդամների և ղեկավարների միջև ստեղծված արդյունավետ հետադարձ կապը, ինչը մենեջերներին օգնում է ժամանակին կանխել և ուղղել սխալները:

### 6. Համաձայնության գալու ունակություն

Երբ աշխատանքը բաշխվում է առանձին աշխատակիցների միջև, նրանց դերերը հստակ որոշվում են պաշտոնական անձ-



նագրով, կազմակերպչական կանոններով և այլ պաշտոնական փաստաթղթերով: Արդյունավետ թիմերը ձգտում են բարձրացնել ճկունությունը և անընդհատ փոփոխում ու շտկում են աշխատանքային գործունեության սահմանները: Նման ճկունությունը թիմի անդամներից պահանջում է միմյանց հետ համաձայնության գալու ունակություն:

### **7. Արդյունավետ ղեկավարում**

Արդյունավետ ղեկավարողը հստակ ձևակերպում է աշխատանքային նպատակներն ու խնդիրները, ձգտում է թիմի անդամների մոտ զարգացնել ինքնավստահություն, ոչ թե վերահսկում, այլ օգնում, ուղղորդում և աջակցում է թիմի անդամներին:

### **8. Ներքին և արտաքին աջակցություն**

Ներքին աջակցություն ասելով հասկանում ենք թիմում ձևավորված ներքին ամուր ենթակառուցվածքներ: Դա նշանակում է թիմի անդամների որակավորման բարձրացման, ուսուցման հնարավորություն, աշխատանքային գործունեության արդյունքների հստակ գնահատման համակարգ, նյութական խրախուսման արդար ծրագիր և անձնակազմի կառավարման արդյունավետ քաղաքականություն: Արտաքին աջակցությունը վարչական անձնակազմի կողմից թիմին ապահովելն է աշխատանքն իրականացնելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսներով:

## **9.3. Արդյունավետ թիմի ձևավորման պայմանները**

Թիմերի ստեղծման գործընթացի արդյունավետության բարձրացման համար ղեկավարությանն անհրաժեշտ է՝

**1. Որոշել ընդհանուր նպատակը:** Որպեսզի թիմի գործունեությունն արդյունավետ լինի, այն պետք է ունենա ընդհանուր նպատակ, ինչին կծգտեն նրա բոլոր անդամները: Այդպիսի գլխավոր նպատակը կազմակերպության աշխարհայացքն է: Այն ապահովում է թիմի բոլոր անդամների միասնական ուղղվածությունն ու նվիրվածությունը ընդհանուր արժեքներին և ծառայում է որպես համախմբող գործոն:

**2. Գնահատել թիմի առավելությունները և թույլ կողմերը:** Թիմի անդամներից յուրաքանչյուրն ունի թույլ և ուժեղ կողմեր, որոնց մասին տեղյակ լինելը թույլ կտա շահավետորեն օգտագործել ուժեղ կողմերը՝ այդպիսով լրացնելով թույլ կողմերը:

**3. Մշակել որոշակի և չափելի անհատական նպատակներ:** Խմբի յուրաքանչյուր անդամի առջև դրված որոշակի և չափելի աշխատանքային կամ զարգացման նպատակները կօգնեն ամբողջ թիմի աշխատանքի ինտենսիվության բարձրացմանը: Դրանք նպաստում են նաև կոլեկտիվի անդամների միջև ավելի սերտ և արդյունավետ համագործակցությանը և օգնում են կենտրոնանալ արդյունքի վրա:

**4. Մշակել ընդհանուր մոտեցում, որն անհրաժեշտ է նպատակին հասնելու համար, և այն համաձայնեցնել թիմի հետ:** Նպատակը վերջնական արդյունքն է, որին ձգտում է թիմը: Ընդհանուր մոտեցման մշակումը և համաձայնեցումը երաշխիք է այն բանի, որ խումբը միավորված է այդ վերջնական արդյունքներից հասնելու համար:

**5. Բարձրացնել ողջ թիմի և նրա առանձին անդամների պատասխանատվությունը խմբի գործունեության արդյունքների համար:** Արդյունավետ թիմերում անդամները կրում են և անհատական, և խմբային պատասխանատվություն հիմնական նպատակներին հասնելու և դրա համար կիրառվող մեթոդների համար: Նմանատիպ թիմերի անդամները հստակ գիտեն՝ ով ինչի համար է պատասխանատու, և ինչի համար է պատասխանատու ամբողջ թիմը:

**6. Թիմի անդամների միջև ձևավորել փոխադարձ վստահության մթնոլորտ:** Երբ կա վստահություն, թիմի անդամները վստահ են իրենց գործընկերների ազնվության, բարձր անձնային որակների և ունակությունների վրա: Իսկ եթե վստահության մթնոլորտը բացակայում է, ապա նույն խմբում աշխատող մարդիկ չեն կարող հենվել միմյանց վրա: Այն թիմերը, որտեղ բացակայում է վստահությունը, երկար չեն գոյատևում: Փոխադարձ վստահության մթնոլորտ ձևավորելու համար ղեկավարները պետք է

- ❖ *շփվեն մարդկանց հետ.* թիմի անդամներին տեղյակ պահեն, թե ինչ իրադարձություններ են տեղի ունենում, ինչպես նաև տեղեկացնեն իրենց որոշումների և վարած քաղաքականության մասին, ապահովեն հետադարձ կապ,
- ❖ *օգնեն մարդկանց.* խրախուսեն թիմի անդամների նոր գաղափարները և օգնեն դրանք իրականացնելու գործում,

- ❖ *հարզեն մարդկանց*. թիմի անդամների հետ կիսեն միայն իրական իրավասությունները և ուշադիր լինեն նրանց կարծիքների և առաջարկների հանդեպ,
- ❖ *լինեն արդար և անաչառ*,
- ❖ *լինեն կանխատեսելի*. միշտ կատարեն տված խոստումները,
- ❖ *լինեն բանհիմաց*. աշխատեն հարգանք և հիացմունք առաջացնել թիմի անդամների մոտ իրենց բարձր մասնագիտական ունակություններով և գիտելիքներով:

**7. Պահել թիմի անդամների հմտությունների և անձնային որակների արդյունավետ հարաբերակցությունը:** Կոլեկտիվի անդամներն ունեն տարբեր անհատական բնութագրեր և մասնագիտական պատրաստվածության տարբեր մակարդակներ: Որպեսզի թիմն արդյունավետ գործի, անհրաժեշտ է, որ առկա լինեն երեք տեսակի հմտություններ: Առաջին հերթին հարկավոր են մարդիկ, ովքեր կունենան տեխնիկական հմտություններ: Միևնույն ժամանակ հարկավոր են նաև խնդիրը լուծելու, այս կամ այն որոշումը կայացնելու, տարբերակներ վերլուծելու և խելամիտ ընտրություն կատարելու հմտություններով օժտված մարդիկ: Եվ վերջապես, թիմում նաև պետք է առկա լինեն միջանձնային շփման հմտություններ ունեցող մարդիկ:

**8. Ապահովել անհրաժեշտ ուսուցում և ռեսուրսներ:** Ղեկավարները պետք է համոզված լինեն, որ իրենց թիմը հնարավորություն ունի լրացուցիչ ուսուցում ստանալու իր առջև դրված նպատակներն իրականացնելու համար, ինչպես նաև ապահովված է տվյալ գործընթացի համար անհրաժեշտ բոլոր ռեսուրսներով:

**9. Ապահովել նույնիսկ չնչին նվաճումների հասնելուն նպաստող պայմաններ:** Արդյունավետ թիմերի ստեղծումը պահանջում է շատ ժամանակ: Թիմի անդամները պետք է սովորեն մտածել և գործել որպես միասնական կոլեկտիվ: Թիմի անդամները պետք է խրախուսվեն նույնիսկ չնչին նվաճումների ձգտելու դեպքում:

# ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ

Հավելված 1

## ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ (ՊԱՇՏՈՆԻ) ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑԱԹԵՐԹ

Անուն, ազգանուն \_\_\_\_\_

Ամսաթիվ \_\_\_\_\_

### Ա. Աշխատանքի ենթատեսուղ

1. Ինչպե՞ս է կոչվում Ձեր ներկայիս պաշտոնը: \_\_\_\_\_

2. Ո՞ր բաժնում (ենթաբաժնում) եք Դուք աշխատում: \_\_\_\_\_

3. Ո՞վ է Ձեր ղեկավարը (ո՞ւմ եք հաշվետու): \_\_\_\_\_

### Բ. Աշխատանքի նպատակը

4. Ո՞րն է Ձեր աշխատանքի գլխավոր նպատակը և որո՞նք են խնդիր-ները: \_\_\_\_\_

5. Ո՞րն է Ձեր աշխատանքի գլխավոր արդյունքը: \_\_\_\_\_

6. Ի՞նչ չափանիշներով եք գնահատում արդյունքը: \_\_\_\_\_

7. Ձեր կարծիքով, Ձեր աշխատանքն արդյոք ունի՞ այլ կարևոր նպատակներ: \_\_\_\_\_

### Գ. Հիմնական պարտականությունները

8. Նկարագրեք Ձեր հիմնական պարտականությունները: \_\_\_\_\_

9. Որո՞նք են դրանցից ամենակարևորները: \_\_\_\_\_

---

Որքա՞ն ժամանակ եք ծախսում դրանցից յուրաքանչյուրը կատարելու համար:

Շատ \_\_\_\_\_

Բավարար \_\_\_\_\_

Քիչ \_\_\_\_\_

Ձեր կարծիքով, որո՞նք են դրանցից համեմատաբար պակաս կարևորները: \_\_\_\_\_

---

Որքա՞ն ժամանակ եք ծախսում դրանցից յուրաքանչյուրի վրա:

Շատ \_\_\_\_\_

Բավարար \_\_\_\_\_

Քիչ \_\_\_\_\_

#### **Դ. Պատասխանատվությունները**

10. Ինչի՞ համար եք պատասխանատվություն կրում: \_\_\_\_\_

---

#### **Ե. Աշխատանքային գործողություններ**

11. Ինչպիսի՞ փաստաթղթերից եք օգտվում (գրքեր, հաշվետվություններ, կանոնակարգեր): \_\_\_\_\_

---

Ինչի՞ համար են Ձեզ հարկավոր փաստաթղթային տեղեկությունները:

---

Որքանո՞վ են այդ տեղեկությունները կարևոր Ձեր աշխատանքի համար:

Շատ \_\_\_\_\_

Ոչ այնքան \_\_\_\_\_

Քիչ \_\_\_\_\_

Հաճա՞խ եք օգտվում փաստաթղթային տեղեկություններից:

Հաճախ \_\_\_\_\_

Երբեմն \_\_\_\_\_

Հազվադեպ \_\_\_\_\_

Ինչպիսի՞ գրավոր աշխատանք եք կատարում: \_\_\_\_\_

Որքա՞ն հաճախ եք գրավոր աշխատանք կատարում:

Հաճախ \_\_\_\_\_

Երբեմն \_\_\_\_\_

Հազվադեպ \_\_\_\_\_

12. Ինչպիսի՞ թվային տեղեկատվությունից եք օգտվում (աղյուսակներ, հաշվեկշռային հաշվետվություններ): \_\_\_\_\_

Ինչի՞ համար է Ձեզ հարկավոր թվային տեղեկատվությունը:

Ձեր աշխատանքի համար որքանո՞վ է կարևոր թվային տեղեկատվությունը:

Շատ \_\_\_\_\_

Ոչ այնքան \_\_\_\_\_

Քիչ \_\_\_\_\_

Հաճա՞խ եք օգտվում թվային տեղեկատվությունից:

Հաճախ \_\_\_\_\_

Երբեմն \_\_\_\_\_

Հազվադեպ \_\_\_\_\_

Ի՞նչ կարգի հաշվարկներ եք կատարում: \_\_\_\_\_

Որքա՞ն հաճախ եք հաշվարկներ կատարում:

Հաճախ \_\_\_\_\_

Երբեմն \_\_\_\_\_

Հազվադեպ \_\_\_\_\_

13. Ինչպիսի՞ համակարգչային ծրագրերից եք օգտվում (էլեկտրոնային աղյուսակներ, տվյալների բազա): \_\_\_\_\_

Ի՞նչ նպատակով եք օգտագործում համակարգչային ծրագրերը: \_\_\_\_\_

---

Որքանո՞վ են համակարգչային ծրագրերը կարևոր Ձեր աշխատանքի համար:

Շատ \_\_\_\_\_

Ոչ այնքան \_\_\_\_\_

Քիչ \_\_\_\_\_

Որքա՞ն հաճախ եք օգտվում համակարգչային ծրագրերից:

Հաճախ \_\_\_\_\_

Երբեմն \_\_\_\_\_

Հազվադեպ \_\_\_\_\_

Ինչպիսի՞ տեղեկատվություն եք պատրաստում (մշակում) համակարգչի օգնությամբ: \_\_\_\_\_

---

Որքա՞ն հաճախ եք տեղեկատվություն պատրաստում (մշակում) համակարգչի օգնությամբ:

Հաճախ \_\_\_\_\_

Երբեմն \_\_\_\_\_

Հազվադեպ \_\_\_\_\_

14. Ձեր կատարած աշխատանքի ո՞ր մասն է պահանջում յուրահատուկ ճշգրտություն: \_\_\_\_\_

---

Ինչո՞ւ է Ձեզանից պահանջվում ճշգրտություն: \_\_\_\_\_

---

Որքանո՞վ է կարևոր լինել ճշգրիտ:

Շատ \_\_\_\_\_

Ոչ այնքան \_\_\_\_\_

Քիչ \_\_\_\_\_

Որքա՞ն հաճախ է Ձեր աշխատանքում պահանջվում լինել ճշգրիտ:

Հաճախ \_\_\_\_\_

Երբեմն \_\_\_\_\_

Հազվադեպ \_\_\_\_\_

## Զ. Որակավորում

15. Ձեր աշխատանքը կատարելու համար հարկավոր է արդյոք հատուկ որակավորում:

Այո \_\_\_\_\_

Ոչ \_\_\_\_\_

Չգիտեմ \_\_\_\_\_

Ընդհանուր (ոչ մասնագիտական) կրթության ի՞նչ մակարդակ է հարկավոր ձեր աշխատանքը կատարելու համար: \_\_\_\_\_

Հարկավոր է արդյոք ունենալ որակավորման աստիճան, եթե այո, ապա ի՞նչ աստիճան:

Այո \_\_\_\_\_

Ոչ \_\_\_\_\_

Չգիտեմ \_\_\_\_\_

Հարկավոր է արդյոք մասնագիտական որակավորում (կրթություն, գիտական աստիճան): Եթե այո, ապա ի՞նչ կրթություն կամ կոչում:

Այո \_\_\_\_\_

Ոչ \_\_\_\_\_

Չգիտեմ \_\_\_\_\_

## Է. Աշխատանքային փորձ

16. Ձեր աշխատանքը կատարելու համար հարկավոր է արդյոք ունենալ հատուկ փորձ:

Այո \_\_\_\_\_

Ոչ \_\_\_\_\_

Չգիտեմ \_\_\_\_\_

Ինչպիսի՞ փորձ է հարկավոր: \_\_\_\_\_

---

Որքա՞ն փորձ է հարկավոր Ձեր աշխատանքը լավ կատարելու համար:

---

Ի՞նչ կպատահի, եթե Ձեր աշխատանքը կատարողը փորձ չունենա:

---



## Ը. Ղեկավարում

17. Ո՞վ է վերահսկում Ձեզ, ո՞վ է ղեկավարում Ձեր աշխատանքը:

---

Որքանո՞վ է Ձեր աշխատանքում կարևոր վերահսկումը և ղեկավարումը:

Շատ \_\_\_\_\_

Ոչ այնքան \_\_\_\_\_

Քիչ \_\_\_\_\_

Որքա՞ն հաճախ են Ձեր աշխատանքը վերահսկում (ղեկավարում):

Հաճախ \_\_\_\_\_

Երբեմն \_\_\_\_\_

Հազվադեպ \_\_\_\_\_

Ինչպե՞ս է Ձեր ղեկավարը տեղեկանում, որ Ձեր կատարած աշխատանքը համապատասխանում է պահանջներին: \_\_\_\_\_

---

18. Դուք վերահսկո՞ւմ (ղեկավարում) եք ուրիշների աշխատանքը:

Այո \_\_\_\_\_

Ոչ \_\_\_\_\_

Քանի՞ հոգու եք վերահսկում (ղեկավարում): \_\_\_\_\_

---

Ինչպե՞ս եք իրականացնում մարդկանց վերահսկումը (ղեկավարումը):

---

Որքանո՞վ է կարևոր այն, ինչ Դուք անում եք:

Շատ \_\_\_\_\_

Ոչ այնքան \_\_\_\_\_

Քիչ \_\_\_\_\_

Կատարո՞ւմ եք արդյոք աշխատանքի պլանավորում:

Այո \_\_\_\_\_

Ոչ \_\_\_\_\_

Կազմո՞ւմ եք աշխատանքի գրաֆիկ:

Այո \_\_\_\_\_

Ոչ \_\_\_\_\_

19. Որքա՞ն հաճախ եք կատարում միօրինակ և ստանդարտ աշխատանք:

ՄԻՕՐԻՆԱԿ

Հաճախ \_\_\_\_\_

Երբեմն \_\_\_\_\_

Հազվադեպ \_\_\_\_\_

ՈՉ ՄԻՕՐԻՆԱԿ

Հաճախ \_\_\_\_\_

Երբեմն \_\_\_\_\_

Հազվադեպ \_\_\_\_\_

20. Կրո՞ւմ եք արդյոք նյութական պատասխանատվություն Ձեր սխալների համար:

Այո \_\_\_\_\_

Ոչ \_\_\_\_\_

Չգիտեմ \_\_\_\_\_

**Թ. Աշխատանքային հարաբերություններ**

21. Աշխատակիցներից ո՞ւմ հետ եք համագործակցում կազմակերպությունում: \_\_\_\_\_

Ինչո՞ւ հենց այդ մարդկանց հետ: \_\_\_\_\_

---

Որքանո՞վ են կարևոր հարաբերություններն այդ մարդկանց հետ:

Շատ \_\_\_\_\_

Ոչ այնքան \_\_\_\_\_

Քիչ \_\_\_\_\_

Որքա՞ն հաճախ եք շփվում այդ մարդկանց հետ:

Հաճախ \_\_\_\_\_

Երբեմն \_\_\_\_\_

Հազվադեպ \_\_\_\_\_

22. Համագործակցո՞ւմ եք արդյոք ձեր կազմակերպությունից դուրս գտնվող մարդկանց հետ:

Այո \_\_\_\_\_

Ոչ \_\_\_\_\_

Ո՞ւմ հետ եք համագործակցում: \_\_\_\_\_

---

Ինչպե՞ս է իրականացվում համագործակցությունը (ամձամբ հանդիպելով, հեռախոսով, նամակի միջոցով, ֆաքսով, էլեկտրոնային փոստով):

---

Որքա՞ն հաճախ եք շփվում այդ մարդկանց հետ:

Հաճախ \_\_\_\_\_

Երբեմն \_\_\_\_\_

Հազվադեպ \_\_\_\_\_

Որքա՞ն հաճախ եք հանդիպում գրասենյակից դուրս:

Հաճախ \_\_\_\_\_

Երբեմն \_\_\_\_\_

Հազվադեպ \_\_\_\_\_

Ինչպե՞ս են կազմակերպվում այդ հանդիպումները: \_\_\_\_\_

---

### **Ժ. Աշխատանքային պայմաններ**

23. Հիմնականում ի՞նչ պայմաններում եք Դուք աշխատում (գրասենյակում, գրասենյակից դուրս և այլն):

---

24. Ի՞նչն է խանգարում Ձեզ արդյունավետ աշխատելու համար (աղմուկը, շոգը, ցուրտը, խոնավությունը և այլն):

---

### **Ի. Մասնագիտական և անձնային որակներ**

Որո՞նք են այն մասնագիտական և անձնային որակները, որոնք անհրաժեշտ են Ձեր աշխատանքում նախատեսված արդյունքներին հասնելու համար: \_\_\_\_\_

---

**ՊՐՈՋԵՍՒՈՐԱՄԱՅԻ ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ**

<b>ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆԿԱՐԱԳԻՐ</b>	<b>I. ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ</b>	<b>II. ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԲՆՈՒՅԹ</b>
	<p>...</p> <p><u>Աշխատանքի արդյունավետության գնահատման չափանիշները</u></p> <p>1.</p> <p>2. ...</p>	
<b>ՊԱՏՐԱՏՎԱԾՈՒԹՅՈՒՆ</b>	<b>III. ԳԻՏԵԼԻՔՆԵՐ</b>	<b>IV. ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ, ՀՍՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ, ԸՆԴՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ</b>
	<u>Պետք է իմանա</u>	4.1
	3.1 3.2	4.2
<b>ՈՐՎԱՆԵՐ</b>	<b>V. ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐ ՈՐՎԱՆԵՐ</b>	<b>VI. ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԶԱՐԳԱՑԱԾՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԱՅԼ ԱՆՁՆԱՅԻՆ ՈՐՎԱՆԵՐ</b>
	5.1	
<b>ԱՅԼ</b>	<b>VII. ՀԱՐԱԿԻՑ ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ</b>	

**Գործունեությանն անհրաժեշտ անձնային որակների վերաբերյալ աշխատանքի սուբյեկտի պատկերացումների հետազոտության թեստ**

Մասնագիտական կարևոր որակները մարդու այնպիսի բնութագրականներն են, որոնցով պայմանավորված է նրա մասնագիտական գործունեության հաջողությունը: Որպես մասնագիտական կարևոր որակներ կարող են հանդես գալ անձի անհատական հոգեբանական առանձնահատկությունները և անձի վերաբերմունքը: Անհատական հոգեբանական որակներին են պատկանում անձի զգայական, իմացական, ուշադրության, հիշողության, մտածողական, խոսքային, հուզականային և հաղորդակցման որակները: Անձի վերաբերմունքն իր մեջ ներառում է մարդու վերաբերմունքը իր, այլոց, աշխատանքի, մասնագիտության, այս կամ այն մասնագիտական խնդիրների, նյութական արժեքների և կազմակերպության արժեքների, օրենքների և կանոնների, ապագայի և այլնի հանդեպ:

Այս ամենը կարելի է բացահայտել՝ հետազոտելով անհատական հոգեբանական որակների կարևորության վերաբերյալ սուբյեկտի պատկերացումները, գնահատել այդ որակների կարևորությունը մասնագիտական գործունեության առանձնահատկությունների տեսանկյունից:

Այդ նպատակով որևիցե մասնագիտական գործունեության ոլորտի մասնագետների խմբի կարելի է առաջարկել հարցաշար, որտեղ թվարկվում է անհատական հոգեբանական որակների շարքը: Հետազոտվողները պետք է գնահատեն յուրաքանչյուր նշված որակի նշանակությունն իրենց գործունեության համար:

Յուրաքանչյուր հարցին հարկավոր է տալ 2 միավոր, եթե տվյալ որակն անհրաժեշտ է իր մասնագիտական գործունեության համար, 1 միավոր՝ եթե ցանկալի է և 0 միավոր՝ եթե նշանակություն չունի:

## ՀԱՐՑԱՇԱՐ

1. Երկար ժամանակ ուշադրությունը կայուն պահելու ունակություն:
2. Մի քանի գործողություններ, խնդիրներ կատարելու ժամանակ ուշադրությունը բաշխելու ունակություն:
3. Միևնույն առարկայի վրա երկար ժամանակ ուշադրությունը կենտրոնացնելու ունակություն:
4. Գործունեության մի տեսակից մյուսին ուշադրությունն արագ տեղափոխելու ունակություն:
5. Հետազոտվող օբյեկտի մեծ թվով փոփոխականներին միաժամանակ հետևելու ունակություն:
6. Հետազոտվող օբյեկտում տեղի ունեցող աննշան փոփոխությունները նկատելու ունակություն:
7. Տվյալ խնդրի լուծման համար անհրաժեշտ նյութ ընտրելու ունակություն:
8. Մարդու հոգեկան աշխարհի նկատմամբ նրբանկատություն:
9. Ինքնադիտման ունակություն:
10. Առանց ուշադրությունը հատուկ կենտրոնացնելու շրջակա միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխությունները նկատելու ունակություն:
11. Մեկ անգամ կարդացածն անմիջապես վերարտադրելու ունակություն:
12. Մի անգամ լսածն անմիջապես վերարտադրելու ունակություն:
13. Խոսքատրամաբանական նյութը հեշտությամբ մտապահելու ունակություն (տերմիմներ, թվեր, տարեթվեր):
14. Ակնառու-պատկերավոր նյութը հեշտությամբ մտապահելու ունակություն (պատկերներ, գծապատկերներ, ուրվագծեր):
15. Նյութը ոչ կամաժին մտապահելու ընդունակություն:
16. Մեծ ծավալով նյութը երկար ժամանակ հիշողության մեջ պահելու ունակություն:
17. Մարդկանց արտաքինը և վարքը մտապահելու հատուկ ունակություն:
18. Անհրաժեշտության դեպքում նյութը ճշգրիտ վերարտադրելու ունակություն:

19. Փաստը, երևույթը սակավ հատկանիշներով ճանաչելու ունակություն:
20. Տվյալ պահին անհրաժեշտ նյութն ընտրողաբար վերարտադրելու ունակություն:
21. Ընկալման գործընթացներն ու շարժումները համաձայնեցնելու ունակություն:
22. Անփոփոխ, անշարժ (ստատիկ) ծանրաբեռնվածությունների հանդեպ կայունություն:
23. Ժամանակի սղության դեպքում արագ գործելու ունակություն:
24. Անսպասելի ծայնային ազդակին որոշակի շարժումների միջոցով արագ արձագանքելու ունակություն:
25. Գեղեցիկ ձեռագիր:
26. Ձեռքերը և ոտքերը միաժամանակյա, տարբեր զուգակցումներով համաձայնեցված շարժումներ կատարելու ունակություն:
27. Անսպասելի տեսողական ազդակին որոշակի շարժումների միջոցով արագ արձագանքելու ունակություն:
28. Ձեռքի մատների շարժումների արագություն և հստակություն:
29. Շարժումների սահունություն և արտահայտչականություն:
30. Արագ գրելու ունակություն:
31. Գույները ճանաչելու և տարբերելու ունակություն:
32. Տարածությունը, անկյունները, չափսերը աչքաչափով որոշելու ունակություն:
33. Ձայներն ըստ բարձրության, ուժգնության և հնչերանգի տարբերակելու ունակություն:
34. Ջերմաստիճանի տատանումները տարբերակելու ունակություն:
35. Տվյալ ձևից փոքր շեղումներն արագ բացահայտելու ունակություն:
36. Ունեցած փորձի ընթացքում երբևէ չհանդիպած, նոր երևույթը կամ ծանոթ, հին երևույթը նոր պայմաններում ակնառու պատկերացնելու ունակություն:
37. Իրադարձությունների ելքը կանխատեսելու ունակություն ելնելով դրանց հավանականությունից:

38. Նոր և անսովոր լուծումներ գտնելու ունակություն:
39. Մի քանի հնարավոր լուծումներ տեսնելու և մտովի դրանցից ամենաարդյունավետն ընտրելու ունակություն:
40. Պատկերը մի մոդալությունից մյուսը տեղափոխելու, բանավոր նկարագրությամբ պատկերը վերստեղծելու ունակություն:
41. Խնդիրը տարբեր տեսանկյուններից դիտարկելու ունակություն:
42. Քննադատական վերլուծությունը փաստերով հիմնավորելու ունակություն:
43. Խնդրին բնորոշ հիմնական փոխադարձ կապերի էությունն ըմբռնելու ունակություն:
44. Այլևս ոչ պիտանի, սովորական, ստանդարտ մեթոդներից և լուծումներից հրաժարվելու և նոր, ինքնատիպ լուծումներ գտնելու ունակություն:
45. Մեծ ծավալի տեղեկատվությունից խնդրի լուծման համար անհրաժեշտ տեղեկությունն ընտրելու ունակություն:
46. Հակասական տեղեկատվությունից եզրակացություններ կատարելու ունակություն:
47. Այն դեպքում, երբ թվում է, թե ամեն ինչ արդեն լուծված է, խնդրի առկայությունը գտնելու հոտառություն:
48. Անկախ ակնհայտից և եղածից՝ ավելին տեսնելու ունակություն:
49. Որոշում կայացնելու համար չբավարարող տեղեկատվության բնույթը որոշելու ունակություն:
50. Անհրաժեշտ տեղեկատվության կամ դրա իմաստը հասկանալու համար անհրաժեշտ ժամանակի սղության դեպքում ճիշտ որոշում կայացնելու ունակություն:
51. Չփոփոխվող լավ տրամադրություն:
52. Պատասխանատու որոշումներ կայացնելիս հուզական կայունություն:
53. Ցանկացած աշխատանքում հրապուրիչ կողմեր տեսնելու ունակություն:
54. Ոգևորվածություն՝ հարցի լուծումը որոնելիս:
55. Կարողանալ վերապրել այն, ինչ վերապրում և զգում են ուրիշները:
56. Հավասարակշռվածություն, ինքնատիրապետում կոնֆլիկտների ժամանակ:



57. Սեփական տրամադրությունը, հուզական լիցքը ուրիշներին փոխանցելու ունակություն:
58. Նոր պայմաններին արագ հարմարվելու կարողություն:
59. Անհետաքրքիր, սակայն անհրաժեշտ աշխատանքն ինքն իրեն ստիպելով կատարելու ունակություն:
60. Սեփական տեսակետը պաշտպանելու ունակություն:
61. Ենթարկվելու, հրահանգները ճշգրիտ կատարելու ունակություն:
62. Առանց որակը և տեմպը նվազեցնելու՝ երկարատև մտավոր աշխատանք կատարելու ունակություն:
63. Առաջացած դժվարությունները հաղթահարելու համառություն:
64. Բարձր ակտիվություն պահպանելու ունակություն (էներգիայով լի լինելը):
65. Հեշտությամբ չներշնչվելու, հեղինակավոր մարդկանց ազդեցությանը չտրվելու ունակություն:
66. Դժվար իրավիճակներում պատասխանատվությունն իր վրա վերցնելու ունակություն:
67. Սեփական նվաճումները, ուժերը և հնարավորություններն օբյեկտիվորեն գնահատելու ունակություն:
68. Լարվածություն առաջացնող պայմաններում մտքերը կենտրոնացնելու ունակություն:
69. Մտքերը համառոտ շարադրելիս (հարցերին պատասխանելիս և հարցադրումներ կատարելիս) հստակ և պարզ ձևակերպումներ տալու ունակություն:
70. Ընդարձակ խոսքում (հաշվետվություն, զեկուցում, ելույթ) մտքերը կապակցված և տրամաբանորեն արտահայտելու ունակություն:
71. Գիտական գրույց, վեճ, երկխոսություն վարելու, սեփական տեսակետը փաստարկելու, ապացուցելու ունակություն:
72. Բարձր, հնչել և կայուն ձայն:
73. Խոսքի արատի բացակայություն, լավ առոգանություն:
74. Սեփական զգացումները կամ պատկերացումները ժեստերի, դիմախաղի, ձայնի օգնությամբ կամայականորեն փոխանցելու ունակություն:
75. Ասված խոսքի ենթատեքստը հասկանալու ունակություն (կատակ, ծաղր):

76. Գործնական զրույց, բանակցություններ վարելու ունակություն:

77. Սեփական մտքերը և մտադրությունները լսողին մատչելի ձևով մատուցելու ունակություն:

78. Կախված զրուցակցի հոգեբանական վիճակից և անհատական առանձնահատկություններից՝ անհրաժեշտ տոն, շփման անհրաժեշտ ձև արագորեն գտնելու ունակություն:

79. Նոր մարդկանց հետ արագորեն հարաբերություն հաստատելու ունակություն:

80. Մարդկանց համակրանքը շահելու, վստահություն ձեռք բերելու ունակություն:

81. Շրջապատող մարդկանց հետ գործնական և անձնային հարաբերությունները խելամտորեն համակցելու ունակություն:

82. Սեփական գործողություններն ուրիշների գործողությունների հետ համաձայնեցնելու ունակություն:

83. Այլ մարդկանց գործողություններին օբյեկտիվ գնահատական տալու ունակություն:

### **Արդյունքների մշակում և վերլուծություն**

<b>Հարցի N</b>	<b>Անձնային որակներ</b>	<b>Միջին միավոր</b>
1-4	Ուշադրություն	
5-9	Դիտողականություն	
9-19	Հիշողություն	
20-29	Շարժունակություն	
30-34	Զգայական ոլորտ	
35-37	Երևակայություն	
38-47	Մտածողական ոլորտ	
48-55	Հուզական ոլորտ	
56-65	Կամային որակներ	
66-71	Խոսքային հմտություններ	
72-80	Հաղորդակցման հմտություններ	

## ՊԱՇՏՈՆԻ ԱՆՁՆԱԳՐԻ ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ

Հաստատված է

Կազմակերպության տնօրենի Ա.Ա.Յ.

« \_\_\_\_\_ » « \_\_\_\_\_ » 201...թ.

<b>Աշխատանքի վայրը</b>		<b>Ստորաբաժանումը</b>	
Ենթարկվում է		Հաստիքային աստիճանը	
Զբաղեցնում է հետևյալ պաշտոնները			
Պատրաստված է		Վերանայված է	

### 1. ՊԱՇՏՈՆԻ ՆՊԱՏԱԿԸ

### 2. ՊԱՇՏՈՆԱԿԱՏԱՐՆ ԱՌԱՋՆՈՐԴՎՈՒՄ Է

Աշխատանքային գործունեության ընթացքում առաջնորդվում է՝

2.1. ....

### 3. ՊԱՀԱՆՋՎՈՂ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԳԻՏԵԼԻՔՆԵՐԸ

Պետք է իմանա՝

3.1. ....

### ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՊԱՐՏԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Պարտավոր է՝

4.1.

## 5. ԻՐԱՎՈՒՆՔՆԵՐԸ

Իրավունք ունի՝

5.1. ....

## 6. ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆԸ

Կրում է պատասխանատվություն՝

6.1. ....

## 7. ԵԶՐԱՓՈՒԿ ԴՐՈՒՅԹՆԵՐ

Համաձայնեցված է՝

Իրավաբան \_\_\_\_\_ (ստորագրություն) \_\_\_\_\_ (ամսաթիվ)

Հաստատված է՝

Ղեկավար \_\_\_\_\_ (ստորագրություն) \_\_\_\_\_ (ամսաթիվ)

Հրահանգին ծանոթացել եմ և համաձայն եմ: Ես պատրաստ եմ և կարող եմ պատասխանատվություն կրել տվյալ պաշտոնի նկարագրին վերաբերող աշխատանքների մասնագիտական կատարման համար:

\_\_\_\_\_ (ստորագրություն) \_\_\_\_\_ (ամսաթիվ)

**ՊԱՇՏՈՆԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՍԱՆԴՂԱԿԻ ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ**

1.	<b>Անձնակազմի ղեկավարում</b>	
	Չկա	0
	1-3 հոգի	1
	4-6 հոգի	4
	6-ից ավելի	8
2.	<b>Անկախ որոշումներ կայացնելու անհրաժեշտություն</b>	
	Չկա	0
	Քիչ	1
	Միջին	4
	Շատ	8
3.	<b>Ռեսուրսների (ֆինանսական, տեղեկատվական և այլն) կառավարում</b>	
	Չկա	0
	Քիչ	1
	Միջին	4
	Շատ	8
4.	<b>Ստրատեգիական/ռազմավարական լիզերություն</b>	
	Անհրաժեշտ չէ	0
	Քիչ է անհրաժեշտ	1
	Գերադասելի է	4
	Անհրաժեշտ է	8
5.	<b>Պատասխանատվություն/սխալների ազդեցություն</b>	
	Չկա	0
	Քիչ	1
	Միջին	4
	Շատ	8
6.	<b>Կազմակերպչական պարտականություններ</b>	
	Չկա	0
	Քիչ	1
	Միջին	4
	Շատ	8
7.	<b>Փաստաթղթավարություն</b>	
	Չկա	0
	Քիչ	1
	Միջին	4
	Շատ	8

<b>Ընդունակություններ/ունակություններ</b>			
8.	<b>8.1. Վերլուծատրամաբանական ընդունակություններ</b>		<b>8.2. Թվերի հետ աշխատելու ունակություններ</b>
	Անհրաժեշտ չէ	0	Անհրաժեշտ չէ
	Քիչ է անհրաժեշտ	1	Քիչ է անհրաժեշտ
	Գերադասելի է	4	Գերադասելի է
	Անհրաժեշտ է	8	Անհրաժեշտ է
	<b>8.3. Արտակարգ իրավիճակներում, ճնշման տակ աշխատելու ունակություն</b>		<b>8.4. Մշակութային զգայունակություն</b>
	Անհրաժեշտ չէ	0	Անհրաժեշտ չէ
	Քիչ է անհրաժեշտ	1	Քիչ է անհրաժեշտ
	Գերադասելի է	4	Գերադասելի է
	Անհրաժեշտ է	8	Անհրաժեշտ է
<b>Հմտություններ</b>			
9.	<b>9.1. Թիմային աշխատանքի հմտություններ</b>		<b>9.2. Հաղորդակցման հմտություններ</b>
	Անհրաժեշտ չէ	0	Անհրաժեշտ չէ
	Քիչ է անհրաժեշտ	1	Քիչ է անհրաժեշտ
	Գերադասելի է	4	Գերադասելի է
	Անհրաժեշտ է	8	Անհրաժեշտ է
	<b>9.3. Ծառայություններ մատուցելու հմտություններ</b>		<b>9.4. Այլ հմտություններ</b>
	Անհրաժեշտ չէ	0	Անհրաժեշտ չէ
	Քիչ է անհրաժեշտ	1	Քիչ է անհրաժեշտ
	Գերադասելի է	4	Գերադասելի է
	Անհրաժեշտ է	8	Անհրաժեշտ է
<b>Կրթություն/պատրաստվածություն</b>			
10.	<b>10.1. Ֆորմալ կրթություն</b>		<b>10.2. Վերապատրաստումներ</b>
	Անհրաժեշտ չէ	0	Անհրաժեշտ չէ
	Միջնակարգ	1	Քիչ է անհրաժեշտ
	Ոչ մասնագիտական բարձրագույն	4	Գերադասելի է
	Մասնագիտական բարձրագույն	8	Անհրաժեշտ է
11.	<b>Արտոնագրի անհրաժեշտություն</b>		
	Անհրաժեշտ չէ	0	
	Անհրաժեշտ է	8	

12.	<b>Պաշտոնին համապատասխան մասնագիտական փորձ</b>			
	Անհրաժեշտ չէ	0		
	1-3 տարի	1		
	3-5 տարի	4		
	5-ից ավելի տարի	8		
13.	<b>Անզլերենի իմացություն</b>			
	<b>13.1. Ընդհանուր</b>		<b>13.2. Մասնագիտական</b>	
	Անհրաժեշտ չէ	0	Անհրաժեշտ չէ	0
	Հիմնական	1-4	Հիմնական	1-4
	Խորացված	5-8	Խորացված	5-8
14.	<b>Համակարգչային գիտելիքներ</b>			
	<b>14.1. ՉԾ և այլ applications</b>		<b>14.2. MS Office</b>	
	Անհրաժեշտ չէ	0	Անհրաժեշտ չէ	0
	Հիմնական	4	Անհրաժեշտ է	8
	Խորացված	8		
15.	<b>Աշխատանքային պայմաններ</b>			
	<b>15.1. Չնորմավորված աշխատաժամանակ, արտաժամյա աշխատանք</b>		<b>15.2. Ոչ գրասենյակային աշխատանք, գործուղումներ</b>	
	Չկա	0	Չկա	0
	Երբեմն/ոչ կանոնավոր	1	Հազվադեպ	1
	Հաճախ/կանոնավոր	4	Երբեմն	4
	Միշտ	8	Հաճախ	8
	<b>15.3. Ռիսկայնություն</b>			
	Չկա	0		
	Երբեմն	1		
	Հաճախ	4		
Միշտ	8			

## ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԸՆԴՈՒՆՎԵԼՈՒ ԴԻՄՈՒՄԻ ՁԵՎԱԹՈՒՂՑ

Խնդրում ենք լրացնել բոլոր բաժինները, որոնք վերաբերում են Ձեզ: Առկայության դեպքում խնդրում ենք՝ կցեք նաև Ձեր ռեզյումեն: Ռեզյումեին չի փոխարինում լրացրած դիմումը: Լրացրեք դիմումը և նշեք ամսաթիվը: Ստորագրելով դիմումը՝ Դուք դիմումի մեջ նշված տեղեկատվության հավաստիությունը ստուգելու համաձայնություն եք տալիս:

### 1. ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՏԵՂԵԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

<i>Ազգանուն</i>	<i>Անուն</i>	<i>Հայրանուն</i>
Ներկայիս բնակության հասցեն _____		
Ամուսնական կարգավիճակը _____		
Քաղաքացիությունը _____		
Էլեկտրոնային հասցեն (եթե առկա է) _____		
Հեռախոս _____	<i>Տուն</i>	<i>Աշխատավայր</i>
Պաշտոնը, որի համար դիմում եք _____		
Ե՞րբ եք պատրաստ անցնելու աշխատանքի _____		

Աշխատանքի ընդունելու որոշում կայացնելուց առաջ կիրառվում են ընտրության տարբեր մեթոդներ և ձևեր: Մենք հավաստիացնում ենք, որ կկատարենք արդար և անաչառ ընտրություն: Ընտրության գործընթացում Դուք կհանդիպեք ստորև նշված ընտրության գործիքներից մի քանիսին կամ բոլորին:

**1. Դիմում աշխատանքի ընդունվելու համար.** տվյալ պաշտոնին նշանակվելու համար պետք է լրացնեք և ներկայացնեք այս դիմումի ձևը:



**2. Աշխատանքի ընդունվելու համար անցկացվող հարցազրույց.** Ձեզ հետ կարող են անցկացվել Ձեր որակավորմանը, աշխատանքային փորձին և մասնագիտական ունակություններին վերաբերող մի քանի հարցազրույցներ Ձեր մասին առավել մանրամասն տեղեկություններ ստանալու նպատակով:

**3. Հոգեբանական և մասնագիտական թեստավորում.** անհրաժեշտության դեպքում Դուք կանցնեք հոգեբանական որակների և պիտանիության, ինչպես նաև մասնագիտական գիտելիքների ստուգման թեստավորում:

**4. Երաշխավորագրեր.** Ձեր կողմից տրամադրված տեղեկությունը կարող է ստուգվել նշված գործատուների միջոցով:

## **2. ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ**

Որտեղի՞ց եք տեղեկացել այս թափուր պաշտոնի մասին \_\_\_\_\_

---

Ինչո՞ւ եք ցանկանում աշխատել այստեղ \_\_\_\_\_

---

Եթե ունեք աշխատավարձի նվազագույն չափի պահանջ, խնդրում ենք նշել այն \_\_\_\_\_

Պատրաստ եք մեկնելու գործուղումների (ՀՀ-ում և ՀՀ սահմաններից դուրս) \_\_\_\_\_

## **3. ԿՐԹՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՎԵՐԱՊԱՏՐՎԱՏՈՒՄ**

Նշեք Ձեր կրթության մակարդակը և/կամ գիտական աստիճանը \_\_\_\_\_

---

Լրացրեք ստորև ներկայացված աղյուսակը.

Ուսումնական հաստատության տեսակը	Ուսումնական հաստատության անվանումը	Քաղաք/ երկիր	Ավարտել եք, թե ոչ Այո/ոչ	Աստիճանը կամ վկայականը
Դպրոց				
Համալսարան/ ինստիտուտ				
Այլ/վերապատրաստում				

#### 4. ՀԱՄԱԿԱՐԳՉԱՅԻՆ ԳԻՏԵԼԻՔՆԵՐ

Յուրաքանչյուր կետը գնահատեք 1-3 միավորով, որոնք համապատասխանում են Ձեր գիտելիքների հետևյալ մակարդակներին

1 միավոր բարձր մակարդակ

2 միավոր միջին մակարդակ

3 միավոր ցածր մակարդակ

\_\_\_\_\_ ՀԾ և այլ ...

\_\_\_\_\_ Internet

\_\_\_\_\_ Microsoft Office

\_\_\_\_\_ Word

\_\_\_\_\_ Excel

\_\_\_\_\_ Access

\_\_\_\_\_ Այլ \_\_\_\_\_

#### 5. ԼԵՁՎԻ ԻՍԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

Գնահատեք Ձեզ՝ ըստ նշված միավորների համակարգի

0 – Չեմ տիրապետում

1 – Սասամբ եմ տիրապետում

2 – Տիրապետում եմ գերազանց

Անգլերեն \_\_\_\_\_ Ֆրանսերեն \_\_\_\_\_ Ռուսերեն \_\_\_\_\_

Այլ \_\_\_\_\_

## 6. ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՊԱՏՄՈՒԹՅՈՒՆ

Լրացրեք ստորև ներկայացված աղյուսակները՝ սկսած Ձեր վերջին աշխատավայրից: Անհրաժեշտության դեպքում ավելացրեք հավելյալ էջեր: Այս բաժինը լրացրեք ամբողջությամբ, եթե նույնիսկ կցել եք Ձեր ռեզյումեն:

Գործատուի անվանումը, հասցեն և հեռախոսահամարը	Ջբաղեցրած պաշտոնը/ները	Աշխատանքի ժամկետները (ամիս, տարի)		Ամսական աշխատավարձի չափը (ՀՀ դրամով)		Այլ վարձատրությունները
		Սկիզբ	Ավարտ	Սկզբնական	Վերջնական	

Նկարագրեք Ձեր պարտականությունները \_\_\_\_\_

Դեկավարի ազգանունը և պաշտոնը \_\_\_\_\_

Հեռանալու պատճառը \_\_\_\_\_

Կարո՞ղ եմք արդյոք կապ հաստատել գործատուի հետ  Այո  Ոչ

Գործատուի անվանումը, հասցեն և հեռախոսահամարը	Ջբաղեցրած պաշտոնը/ները	Աշխատանքի ժամկետները (ամիս, տարի)		Ամսական աշխատավարձի չափը (ՀՀ դրամով)		Այլ վարձատրությունները
		Սկիզբ	Ավարտ	Սկզբնական	Վերջնական	

Նկարագրեք Ձեր պարտականությունները \_\_\_\_\_

Դեկավարի ազգանունը և պաշտոնը \_\_\_\_\_

Հեռանալու պատճառը \_\_\_\_\_

Կարո՞ղ եմք արդյոք կապ հաստատել գործատուի հետ  Այո  Ոչ

## 7. ԵՐԱՇԽԱՎՈՐԱԳՐԵՐ

Երաշխավորողի անունը, ազգանունը	Կազմակերպությունը	Պաշտոնը	Քանի՞ տարի է Ձեզ ծանաչում	Տան կամ աշխատանքի հասցեն և հեռախոսահամարը

### Խնդրում ենք ուշադիր կարդալ և ստորագրել ստորև

Ես հավաստիացնում եմ, որ դիմումի մեջ ներառված տեղեկություններն անբողջական են և ճշգրիտ: Ես գիտակցում եմ, որ սույն դիմումի, ներկայացվող ռեզյումեի, երաշխավորագրերի և այլ փաստաթղթերի մեջ կամ հարցազրույցի ընթացքում թաքցված կամ խեղաթյուրված ցանկացած տեղեկություն կարող է գործատուի համար բավարար հիմք հանդիսանալ աշխատանքի չընդունելու կամ արդեն կնքված աշխատանքային պայմանագիրը լուծելու համար:

Ստորագրություն

Ամսաթիվ

## ՓՈՐՁԱՇՐՋԱՆԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ՀԱՓԱՆԻՇՆԵՐԸ ՈՐՈՇՈՂ ՀԱՐՑԱՇԱՐ

Պատասխանելով ստորև բերվող հարցերին և հաշվելով միավորը՝ կարելի է բացահայտել կազմակերպվող փորձաշրջանի իրականացման արդյունավետությունը: Այս հարցարանին պատասխանում են կազմակերպության ղեկավարները:

N	ՀԱՐՑԵՐ	Այո	Ոչ
1.	Տեղեկացրե՞լ եք նոր աշխատողին աշխատավայրի ճիշտ հասցեն և համապատասխան անձի մոտ ներկայանալու ամսաթվի և ժամի մասին:		
2.	Ստուգե՞լ եք, թե ինչպես է իրականացվել աշխատակցի անձնական գործի ձևակերպումը:		
3.	Բացատրե՞լ եք արդյոք պաշտոնի (անձնագրի) բովանդակությունը:		
4.	Ներկայացրե՞լ եք նոր աշխատողին կոլեկտիվի անդամներին:		
5.	Ներկայացրե՞լ եք նոր աշխատողին միջին օղակի ղեկավարներին:		
6.	Ծանոթացրե՞լ եք շենքին՝ մուտք, ելք, զուգարան, ճաշարան և այլն:		
7.	Ծանոթացրե՞լ եք անվտանգության կանոններին:		
8.	Ծանոթացրե՞լ եք կազմակերպության պատմությանը, մատուցվող ծառայություններին:		
9.	Բացատրե՞լ եք աշխատողին ներկայացվող պահանջները:		
10.	Ծանոթացրե՞լ եք աշխատանքային պայմաններին (աշխատանքային տեղ, աշխատաժամեր, ընդմիջում, ոչ աշխատանքային օրեր):		
11.	Ծանոթացրե՞լ եք հաշվետվության և աշխատաժամի վերահսկման գործընթացին, վճարների և պարգևատրումների հաշվարկների կանոններին:		
12.	Ծանոթացրե՞լ եք խախտումների և բողոքների դիտարկման գործընթացին:		
13.	Ծանոթացրե՞լ եք կազմակերպության կառուցվածքին, գործող ստորաբաժանումներին և ղեկավարության դերին:		
14.	Անձամբ պարզո՞ւմ եք նոր աշխատակցի հետ կապված կոնֆլիկտային իրավիճակները:		

N	ՀԱՐՑԵՐ	Այո	Ոչ
15.	Նշանակո՞ւմ եք խորհրդատու նոր աշխատողի համար:		
16.	Ստուգո՞ւմ եք աշխատողի որակավորման համապատասխանությունը կրթության վերաբերյալ ներկայացված փաստաթղթին:		
17.	Համապատասխանո՞ւմ են նոր աշխատակցի գիտելիքները և ունակությունները տվյալ աշխատանքին:		
18.	Ինչպե՞ս եք վերաբերվում Ձեր նոր աշխատակցի բացասական որակներին և վնասակար սովորություններին:		
19.	Գո՞հ է արդյոք աշխատողը վարձատրության չափից:		
20.	Գիտե՞ք, թե ինչ սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտ է տիրում կոլեկտիվում նոր աշխատողի հայտնվելուց հետո:		
<b>ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ</b>			

*Բանալի*՝ հաշվեք «Այո» և «Ոչ» պատասխանների քանակը և այն գրեք «Ընդամենը» տողում: Ըստ «Այո» պատասխանների քանակի՝ փորձաշրջանը կազմակերպելու վերաբերյալ կարելի է անել հետևյալ եզրակացությունը՝

- |                    |            |
|--------------------|------------|
| 16 և ավելի միավոր՝ | գերազանց,  |
| 12-15 միավոր՝      | լավ,       |
| 8-11 միավոր՝       | բավարար,   |
| մինչև 7 միավոր՝    | անբավարար: |

**ՓՈՐՁԱՇՐՋԱՆԻ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԻՄԱՆ ԿՐԱ ԿԱԶՄՎՈՂ  
ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅԱՆ ՁԵՎԱԹՈՒՂՈՑ**

Ա.Ա.Բ. \_\_\_\_\_

Բաժինը \_\_\_\_\_

Պաշտոնը \_\_\_\_\_

Ղեկավարը \_\_\_\_\_

1. Թվարկեք այն անձնային և մասնագիտական հմտությունները, որոնք անհրաժեշտ են Ձեր զբաղեցրած պաշտոնում աշխատող մասնագետին իր պարտականություններն արդյունավետ կատարելու համար: Գնահատեք այդ հմտությունների առկայությունը Ձեզ մոտ 5 միավորանոց համակարգով:

Գիտելիքներ, հմտություններ, կարողություններ	Գնահատական

2. Վերը թվարկված հմտություններից որո՞նց կարողացաք տիրապետել փորձաշրջանի ընթացքում, որո՞նց չհաջողվեց տիրապետել: Ի՞նչ գիտելիքներ, հմտություններ չեն բավարարում Ձեզ՝ այժմ Ձեր զբաղեցրած պաշտոնում արդյունավետ աշխատելու համար:

\_\_\_\_\_

3. Ի՞նչ պահանջներ են առաջադրվում Ձեր պաշտոնին: Ձեր կարծիքով, որքանո՞վ են Ձեր գործառույթները համապատասխանում տվյալ պաշտոնին:

\_\_\_\_\_

4. Որքանո՞վ է կարևոր Ձեր աշխատանքը ողջ բաժնի հաջողության համար: Ձեր կարծիքով, ապագայում ի՞նչ տեղ կարող եք զբաղեցնել կազմակերպությունում:

\_\_\_\_\_

5. Գնահատեք Ձեր պաշտոնի՝ Ձեզ առավել դուր եկած կամ հրապուրիչ գործոնները:

Գործոններ	Լրիվ բավարարված են	Բավարարված են	Դժվարանում են պատասխանել	Բավարարված չեն	Բոլորովին բավարարված չեն
Աշխատանքի բովանդակությունը					
Ձբաղեցրած պաշտոնը					
Պաշտոնեական առաջընթացի հեռանկարները					
Մասնագիտական աճի հեռանկարները					
Աշխատավարձը					
Սոցիալական փաթեթը					
Աշխատանքի պայմանները					
Անմիջական ղեկավարի հետ հարաբերությունները					
Հարաբերությունները գործընկերների հետ					

Ա.Ա.Հ. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Ստորագրություն \_\_\_\_\_



## **ՓՈՐՁԱՇՐՋԱՆԻ ԱՎԱՐՏԻՑ ՀԵՏՈ ԿԻՐԱՌՎՈՂ ՀԱՐՑԱՇԱՐ**

1. Ձեր կարծիքով, ինչո՞վ կարողացաք առանձնանալ փորձաշրջանի ընթացքում:
2. Որո՞նք են Ձեր ամենօրյա պարտականությունները:
3. Պատմեք Ձեր աշխատանքին վերաբերող որևէ խնդրի մասին, ինչի հետ բախվել եք փորձաշրջանի ընթացքում: Ինչպե՞ս եք այն լուծելու:
4. Որո՞նք են Ձեր մոտակա և հեռանկարային պլանները:
5. Նշեք, թե Ձեր կարծիքով, որոնք են Ձեր աշխատանքում երեք ամենակարևոր պարտականությունները:
6. Ձեր կարծիքով, ինչպիսի՞ կարողություններ, փորձ և գիտելիքներ ունեք Ձեր առջև դրված աշխատանքային խնդիրները լուծելու համար:
7. Ինչպիսի՞ անձնական խնդիրներ էիք դրել Ձեր առջև, երբ որոշեցիք այստեղ աշխատել:
8. Ի՞նչ չափով Ձեզ հաջողվեց դրանք լուծել:

## **ՀԱՐՑԱԶՐՈՒՅՑԻ ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ ԱՌԱՋԱՑՈՂ ՈՐՈՇ ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԼՈՒԾՄԱՆ ԵՂԱՆԱԿՆԵՐ**

**Շատախոս թեկնածուի դեպքում** օգտակար հնարքներից է մինչ այդ ասվածը ի մի բերելը և հաջորդ հարցին անցնելը: Սա նաև հարցազրույցը վարողին հնարավորություն է տալիս հասկանալու, թե ինչպես է նա կատարում հարցազրույցի պլանը և ինչ հարցեր դեռ պետք է տա:

**Ի՞նչ անել, որպեսզի թեկնածուն ավելի շատ խոսի.**

- ❖ նայել նրա աչքերին և հարցի վերջում ժպտալ,
- ❖ չընդհատել,
- ❖ թույլ չտալ երկարատև դադարներ,
- ❖ տալ բաց հարցեր:

**Ի՞նչ անել, որպեսզի թեկնածուն որոշակի հարցերի մասին հնարավորինս շատ տեղեկություններ տա.**

- ❖ օգտագործել հավանություն արտահայտող բառեր և գլխով նշան անել,
- ❖ արտահայտել հակառակ տեսակետ,
- ❖ եթե զրուցակիցը տատանվում է, ցույց տալ, որ վարողը սպասում է իր պատասխանին,
- ❖ չձգտել իսկույն ընդհատել զրույցի ընթացքում առաջացած դադարը:

**Ինչպե՞ս ընդհատել զրուցակցի մենախոսությունը.**

- ❖ համաձայնվել նրա հետ,
- ❖ նայել այլ կողմ,
- ❖ ուղղվել և դեպի առաջ թեքվել, դեպի առաջ ուղղված ձեռքի շարժումներ անել:

**Ինչպե՞ս պահպանել չեզոքություն.**

- ❖ թեկնածու ընտրելու նպատակով կազմակերպվող հարցազրույցը երբեք չպետք է օգտագործվի որպես հարթակ վարողի հայացքներն արտահայտելու համար,
- ❖ կենտրոնանալ միայն թեկնածուի վրա, իսկ նրա պատասխանները մեկնաբանել վերլուծության փուլում,
- ❖ թույլ չտալ, որ թեկնածուն զգա շոշափվող թեմայի նկատմամբ վարողի գնահատականը, արծագանքը կամ զգացմունքները (որևէ խոսքի կամ այլ նշանների միջոցով):

## **ՀԱՐՑԱԶՐՈՒՅՑԻ ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ ՕԳՏԱԳՈՐԾՎՈՂ ՀԱՐՑԵՐ**

Այս հարցազրույցը թույլ է տալիս ստանալ նախնական կողմնորոշիչ բնութագրական թեկնածուի անձնական որոշ առանձնահատկությունների (բնավորություն, հետաքրքրություններ, հակվածություններ, խառնվածք, կամային որակներ) վերաբերյալ: Հարցազրույցի արդյունքում կատարվում է ստացված պատասխանների որակական գնահատում և մեկնաբանություն:

### **1. Հետաքրքրություններ, հակվածություններ, անձի սոցիալական ապրումներ**

1. Ամենից շատ ինչո՞վ եք հետաքրքրվում (զբաղվում):
2. Դուք սիրո՞ւմ եք Ձեր աշխատանքը:
3. Ինչպե՞ս եք կատարել մասնագիտության (աշխատանքի) ընտրությունը:
4. Համաձա՞յն եմ (էին) արդյոք ուրիշները (ընտանիք, մտերիմներ և այլն) Ձեր ընտրության հետ:
5. Ո՞ր մասնագիտացմանն եք ամենից շատ հակված:
6. Ուրիշ ի՞նչ լուրջ հետաքրքրություններ ունեք:
7. Ամենից շատ Ձեր ո՞ր արարքով եք հպարտանում:
8. Ո՞րն է Ձեր նախընտրելի գվարձանքը:
9. Երբևիցե հավաքածու ունեցե՞լ եք:
10. Ի՞նչ կարծիքի էին Ձեր մասին Ձեր գործընկերները նախորդ աշխատավայրում(երում):
11. Երբևիցե առաջնորդ եղե՞լ եք, եթե ոչ, ապա ցանկացե՞լ եք լինել:
12. Ո՞րն է եղել կյանքում գործած Ձեր ամենամեծ սխալը:
13. Ո՞րն է Ձեր հիմնական թերությունը:
14. Որո՞նք են, Ձեր կարծիքով, Ձեր հիմնական դրական կողմերը:

Նշված հարցերից յուրաքանչյուրին կարող եմ տրվել տարբեր պատասխաններ, այդ իսկ պատճառով նախապես հնարավոր չէ

հաշվարկել պատասխանների բոլոր հնարավոր տարբերակները, բայց կարելի է ենթադրել դրանց որոշակի շրջանակները:

*1-ին և 2-րդ հարցերի* պատասխաններն արտացոլում են անձի գործունեության պրոֆիլը և նրա վերաբերմունքը դրա հանդեպ: Պատասխանները նաև ցույց են տալիս, թե պատասխանողը որքան է սիրում իր աշխատանքը (օրինակ՝ հետազոտվողը կարող է ասել՝ «Ես շատ եմ սիրում իմ աշխատանքը», «Պետք է աշխատեն միայն իմ մասնագիտությամբ» կամ «Դա իմ պարտքն է, այդ իսկ պատճառով զբաղվում եմ դրանով» և այլն):

Առաջին երկու հարցերի հստակեցումն ու պարզաբանումը կատարվում է *3-րդ, 4-րդ և 5-րդ հարցերի* օգնությամբ: Այդ հարցերի պատասխանները ցույց են տալիս, թե ինչով է ամենից շատ հետաքրքրված թեկնածուն, որոնք են նրա հիմնական հետաքրքրությունները և դրանց դրդապատճառները: Պատասխանները կարելի է խմբավորել հետևյալ կերպ՝

1. Պատասխաններ, որոնք ամբողջական պատկերացում չեն տալիս անձի մասնագիտական հակվածությունների վերաբերյալ:

2. Անձը բավարարված է իր գործունեությամբ:

3. Անձը հեշտությամբ կարող է անցնել մեկ այլ աշխատանքի:

Յետաքրքրությունների և ընդունակությունների բացահայտման համար կարևոր է *7-րդ հարցը*: Այս հարցը բացահայտում է թեկնածուի խորքային ձգտումները և նրա ինքնատիպությունը: Շատերը պատասխանելիս տատանվում են, ունենում են ներքին կոնֆլիկտ, ասում են, որ չեն արել այնպիսի մի բան, ինչով կարող են հպարտանալ, կամ համեստորեն տալիս են անորոշ պատասխան: Նմանատիպ վարքը հարկավոր է դիտարկել անձի տված մյուս պատասխանների հետ փոխկապակցված: Այն կարող է նշանակել չափից դուրս համեստություն, անվստահություն, նվաստացած վիճակ, սեփական անձի գնահատման ժամանակ բացասական հույզերի առկայություն, քննադատական վերաբերմունք սեփական արարքների նկատմամբ կամ իրականում մարդը ոչ մի ոլորտում (աշխատանք, սպորտ և այլն) չունի հաջողություններ, և նրա պատասխանն անկեղծ է և այլն: Պատասխանները կարող են լինել

շատ բազմազան, և ելնելով դրանց բնույթից՝ կարելի է նախնական կարծիք կազմել թեկնածուի արժեքային համակարգի մասին:

*9-րդ հարցի* պատասխանը բացահայտում է անձի մի շարք բնութագրական հատկանիշները: Հավաքածու ունենալու հակվածությունը, կախված նրանից, թե ինչ է հավաքում անձը, խոսում է նրա հետաքրքրությունների ուղղության մասին: Այն մատնանշում է, թե որքանով է մարդը ճշտապահ, հետևողական, որքանով է համակարգված գործում, ունի՞ արդյոք հետաքրքրություն հետազոտական աշխատանքի նկատմամբ: Երբեմն այն կարող է պեղանտիզմի, ուշադրության կենտրոնում լինելու կամ ուղղակի կուտակելու ցանկության նշան լինել:

*10-րդ հարցը* բացահայտում է սեփական արժանապատվության վերաբերյալ անձի պատկերացումները, ուշադրության կենտրոնում լինելու հակվածությունը, իր առավելությունները և այլն:

Օրինակ՝

- ❖ «Բոլորն իմ մասին լավ կարծիքի են» (ինքնավստահություն):
- ❖ «Ինձ հետ խորհրդակցում են: Կարծում են, որ ունեմ լավ հեղինակություն» (գերակայություն):
- ❖ «Ամեն մեկը տարբեր կարծիքի է», «Ոմանք՝ լավ, ոմանք՝ վատ կարծիք ունեն: Չես հասկանում՝ ինչն է պատճառը», «Հնարավոր է, որ ոմանք վատ կարծիքի են, բայց դա ինձ այնքան էլ չի հուզում» (համեստություն, հանգստություն, վստահություն):

*11-րդ հարցի* պատասխանները ցույց են տալիս թեկնածուի մոտ ղեկավարելու ձգտման, գերակա լինելու հակվածության, նպատակասլացության առկայությունը:

*12-րդ հարցին* նույնպես կարող են տրվել բազմաբնույթ պատասխաններ.

- ❖ «Վիրավորել են ինչ-որ մեկին, հարվածել, կռվել» (ագրեսիվություն, աֆեկտիվ ռեակցիաները զսպելու խնդիր):
- ❖ «Վիճեցի ինչ-որ մեկի հետ և վիրավորանքից մի քանի օր չէի շփվում հետը» (զգայունություն, շուտ վիրավորվելու հատկություն, թաքնված ագրեսիա):

*13-րդ հարցի* պատասխանները վերաբերում են անձնային որակներին՝ բնավորություն, խառնվածք, ընդունակություն: Օրինակ՝

- ❖ «Ես շատ անաչկոտ եմ, ինքնամոլոպ» (ինտրովերտ է, հնարավոր է թերարժեքության բարդույթի առկայություն):
- ❖ «Ես բնավորությամբ անկայուն եմ, խիստ այն մարդկանց հանդեպ, ովքեր կոպիտ են: Հաճախ տրամադրությունս փոխվում է» (ինպուլսիվություն, փոփոխական բնավորություն):
- ❖ «Միշտ գործը լավ սկսում եմ, բայց հետո զգում եմ, որ շեղվում եմ» (ինպուլսիվություն, անհետևողականություն):

*14-րդ հարցին* պատասխանելիս կարող են մատնանշել իրենց անձնային որակները և կատարած արարքները.

- ❖ «Ունեմ բարձր բարոյական նորմեր, հասարակությունն ինձ գնահատում է» (բարձր գնահատական սեփական հեղինակությամբ):
- ❖ «Ունեմ լավ ընկերներ և սիրված եմ» (սոցիալական կապեր ունենալու ձգտում):
- ❖ «Միշտ ձգտում եմ օգնել ուրիշներին» (սոցիալական հետաքրքրվածություն):

## **2. Խառնվածք**

1. Հեշտությամբ եք արդյոք հուզվում կամ ուրախանում, թե միայն ուժեղ գրգռիչների առկայության դեպքում:
2. Ոչ մեծ դիմադրությունը կամ վիրավորանքը կարո՞ղ են Ձեզ մոտ առաջացնել հուզմունք, վախ կամ վիրավորանք: Դուք հանգիստ եք ու անվրդո՞վ:
3. Ցանկացած անսպասելի ազդակ՝ աղմուկ, դռան թակոց և այլն, կարո՞ղ են Ձեզ մոտ առաջացնել վախի զգացում, թե՞ նման ազդակների հանդեպ անտարբեր եք և հանգիստ:
4. Ձեզ մոտ արա՞գ է ներքին անհանգստություն առաջանում, թե՞ ամեն ինչին վերաբերվում եք հանգիստ, անտարբեր կամ մակերեսայնորեն:

5. Ուրախության, գրգռվածության, տխրության և այլ զգացողությունները Ձեզ մոտ սովորաբար կարճատև՞ են, թե երկարատև:
6. Վիշտը, գրգռվածությունը, ուրախությունը և այլ զգացողություններ Ձեզ մոտ ի հայտ են գալիս հանկարծակի՞, թե դանդաղ և աստիճանաբար:
7. Հեշտությամբ եք փոխում բնակավայրը, աշխատանքը, մասնագիտությունը, ընկերոջը, իրերը:
8. Կարո՞ղ եք արագ և հանգիստ մի գործունեությունից անցնել մեկ այլ գործունեության:

### **3. Կամային որակներ**

1. Ունե՞ք արդյոք հեռուն գնացող նպատակներ և առաջիկայում լուծելիք որոշակի խնդիրներ:
2. Ձեր ուժերը բավարա՞ր են Ձեր առջև դրված նպատակին հասնելու համար:
3. Ինչպե՞ս եք վարվում բարձր պաշտոն զբաղեցնող կամ Ձեզանից առաջ անցած Ձեր հակառակորդների հետ:
4. Կարո՞ղ եք արդյոք պարտության կամ անսպասելի հաղթանակի ժամանակ հանգիստ լինել:
5. Ինչպե՞ս եք արձագանքում, երբ Ձեզ քննադատում են:
6. Կարո՞ղ եք արդյոք երկար ժամանակ դիմակայել զգալի հոգեբանական ծանրաբեռնվածությանը՝ կապված մեծ պատասխանատվության հետ:
7. Կարո՞ղ եք արդյոք կառավարել սեփական հույզերը պատասխանատու աշխատանք կատարելիս:
8. Կարո՞ղ եք արդյոք ներդնել Ձեր ողջ կարողությունները պատասխանատու աշխատանքը նպատակին հասցնելու համար:
9. Կարո՞ղ եք արդյոք հաղթահարել ցավի, հոգնածության, ընդհանուր թուլության զգացողությունները նպատակին հասնելու համար:
10. Կարո՞ղ եք արդյոք կյանքի համար պատասխանատու պահին գիտակցաբար ռիսկի դիմել:

11. Ունա՞կ եք արդյոք հանգիստ վիճակից արագ անցնելու լարված աշխատանքի, արագ փոխելու տակտիկան:

12. Ինչպե՞ս եք քնուն որևէ կարևոր խնդիր լուծելուց առաջ և հետո:

Ջրույցի երկրորդ և երրորդ մասերը վերաբերում են անձի խառնվածքին և կամային որակներին: Խառնվածքն արտահայտում է անձի հուզական գրգռվածության աստիճանը, արտահայտման ուժգնությունը, հակվածությունը դրական և բացասական հույզերին: Պատասխաններն ակնհայտորեն մատնանշում են խառնվածքի տիպը՝ սանգվինիկ, ֆլեգմատիկ, մելանխոլիկ, խլերիկ կամ խառը տիպ: Նաև շարժումներին ուշադիր հետևելով՝ կարելի է հասկանալ, թե թեկնածուն ինչ խառնվածքի մարդ է: Յուրաքանչյուր չթաքցնող, արագաշարժ, հարուստ դիմախաղ ունեցող, ձեռքերի շարժումներով խոսող մարդիկ սանգվինիկ են: Դանդաղաշարժ, ծուլ, աղքատ դիմախաղով մարդիկ ֆլեգմատիկ են: Նրանք, ովքեր էներգիայով լի են, ունեն խիստ արտահայտիչ դիմախաղ, դյուրագրգիռ խոսք, ապրումները պարզ արտահայտված են շարժումներում, խլերիկ են: Իսկ նրանք, ովքեր զուսպ են, կաշկանդված շարժումներով, ներքին հուզմունքն արտահայտվում է կարմրության, մելանխոլիկ են:

Ինչ վերաբերում է անձի կամային որակները բացահայտող հարցերին, ապա դրանք մեծ մասամբ ուղղված են բացահայտելու կամային ոլորտի դրական և բացասական կողմերը: Այսինքն՝

❖ թեկնածուն արդյոք ունի՞ վառ արտահայտված կամային նպատակ, որքանո՞վ է նա համառ իր նպատակին հասնելու գործում, որքանո՞վ է ունակ հաղթահարելու արտաքին խոչընդոտները (կամային որակների այս կողմը բացահայտում են 1, 2, 3, 4, 7, 10, 12-րդ հարցերը),

❖ թեկնածուն արդյոք ընդունա՞կ է դիմադրելու ներքին իմպուլսներին, ներքին «պատնեշներին», որոնք խանգարում են նպատակին հասնելուն (5, 6, 9, 11, 13-րդ հարցերը):

Այսպիսով, հարցերի այս 3 խմբերը հնարավորություն են ստեղծում կազմելու անձի անհատական առանձնահատկությունների նախնական պատկերը:



#### 4. Կրթություն

1. Ո՞ր առարկաներն էիք ամենաշատը սիրում/չէիք սիրում դպրոցում/ համալսարանում: Ինչո՞ւ:
2. Ի՞նչ թվանշաններ էիք ստանում սիրված/չսիրված առարկաներից:
3. Ո՞ր առարկաներից էիք ամենաուժեղը/ամենաթույլը:
4. Ինչո՞ւ եք ընտրել հենց այդ (նշել հարցազրույց անցնողի մասնագիտությունը) մասնագիտությունը:
5. Դպրոցը/համալսարանն ավարտելիս ինչպե՞ս էիք պլանավորում Ձեր կարիերան:
6. Ի՞նչ ստացաք դպրոցից/համալսարանից:
7. Եթե հնարավորություն ունենայիք նորից սովորելու դպրոցում/համալսարանում, ի՞նչը կփոխեիք:
8. Ի՞նչ հատուկ դասընթացների եք հաճախել և ինչո՞ւ:
9. Որքանո՞վ է դպրոցը/համալսարանը Ձեզ պատրաստել «իրական կյանքին»:
10. Ե՞րբ որոշեցիք դառնալ այդ (նշել հարցազրույց անցնողի մասնագիտությունը) բնագավառի մասնագետ:
11. Ինչպե՞ս էիք կազմակերպում Ձեր պարապմունքները դպրոցում/ համալսարանում:
12. Ինչպե՞ս էիք անցկացնում ամառային արձակուրդները դպրոցում/ համալսարանում:
13. Ունե՞ք արդյոք ուսումը շարունակելու ծրագրեր: Եթե այո, ապա որո՞նք են դրանք:
14. Աշխատանքը և ուսուցումը համատեղելիս ո՞րն է ամենամեծ դժվարությունը:

#### 5. Հարցեր նախկինում ունեցած փորձի և աշխատանքի հետ կապված այլ թեմաների վերաբերյալ

1. Ինչպիսի՞ մարդկանց հետ է Ձեզ համար հեշտ/դժվար աշխատել: Ինչո՞ւ:
2. Ի՞նչն էր Ձեզ դուր գալիս Ձեր նախկին աշխատավայրում, ինչը՝ ոչ:

3. Նկարագրեք, թե ինչպիսիսն պետք է լինեն աշխատանքային կատարյալ պայմանները:
4. Ո՞ր դրդապատճառներն են ձեզ դրդում աշխատելու: Ինչո՞ւ:
5. Մինչ այս պահը ո՞րն է եղել Ձեր ունեցած ամենամեծ նվաճումը աշխատանքային բնագավառում: Ինչո՞ւ:
6. Հիշեք և նկարագրեք իրավիճակ, երբ Ձեր վերջին աշխատավայրում գտնվել էք ճնշման տակ: Ինչպե՞ս հաղթահարեցիք այդ իրավիճակը:
7. Ձեր կարծիքով, ի՞նչ պարտականություններ ունի ղեկավարությունն իր աշխատողի հանդեպ:
8. Նախկին աշխատավայրում Ձեր պարտականություններից որո՞նք են Ձեզ թվացել առավել դժվար:
9. Պատմեք այն խնդիրների մասին, որոնց հետ առնչվել էք Ձեր նախկին աշխատավայրում:
10. Ինչո՞վ է Ձեր ներկայիս աշխատանքը տարբերվում նախորդից:
11. Ձեր ողջ կարիերայի ընթացքում ո՞ր իրավիճակն է եղել ամենացավազիմը և տհաճը:
12. Ինչո՞ւ էք ուզում հեռանալ Ձեր ներկայիս աշխատավայրից:
13. Ի՞նչ կարծիք ունեք ղեկավարման այն ոճի մասին, որն առկա էր Ձեր նախկին աշխատավայրում:
14. Եթե Ձեր նախկին ղեկավարին խնդրեին նկարագրել, թե Դուք ինչպիսի աշխատող էք եղել, ի՞նչ կասեր նա:
15. Ի՞նչ հեռանկարներ էք տեսնում նոր աշխատավայրում՝ համեմատած նախորդի հետ:
16. Ի՞նչ սպասելիքներ ունեք Ձեր նոր աշխատանքից:
17. Ինչի՞ եք ուզում հասնել Ձեր կարիերայում մոտակա ժամանակում և հեռու ապագայում:
18. Ինչի՞ց կուզենայիք խուսափել նոր աշխատավայրում:
19. Ի՞նչ պահանջներ ունեք աշխատավարձի վերաբերյալ:
20. Ո՞վ և ի՞նչ ազդեցություն է ունեցել Ձեր աշխատանքային նպատակների ձևավորման վրա: Ինչպե՞ս:
21. Ո՞րն է Ձեր՝ որպես մասնագետի, ամենաուժեղ կողմը:
22. Ո՞ր բնագավառներում կարիք ունեք կատարելագործման: Ինչպե՞ս էք պատրաստվում դա անել:

23. Ձեր կարծիքով, Դուք ինչպիսի՞ ղեկավար եք, ինչպիսի՞ ենթակա և աշխատակից:
24. Ձեր աշխատանքում ի՞նչն է Ձեզ ամենաշատը բավականություն պատճառում:
25. Ինչպե՞ս եք կատարում այն աշխատանքները, որոնք Ձեր սրտով չեն:
26. Ինչպե՞ս եք բաշխում Ձեր ժամանակը:
27. Բերեք նախորդ աշխատանքի ընթացքում Ձեր կայացրած կարևոր որոշումների օրինակներ: Որո՞նք էին այդ որոշումների հետևանքները:
28. Ինչպե՞ս եք որոշում կայացնում:
29. Պատմեք Ձեր վերջին ղեկավարի հետ Ձեր հարաբերությունների մասին:
30. Ինչո՞վ է Ձեզ գրավում այս պաշտոնը մեր կազմակերպությունում:
31. Ո՞րն է Ձեր կրած աշխատանքային ամենամեծ պատասխանատվությունը:
32. Ինչի՞ համար էին ղեկավարները Ձեզ գովում/քննադատում:
33. Աշխատանքի հետ կապված ո՞ր իրավիճակներում եք Ձեզ զգում առավել հարմարավետ/լարված:
34. Ինչպե՞ս եք վերաբերվում միանման, կրկնվող առաջադրանքներին:
35. Ինչպե՞ս եք վերաբերվում այն փաստին, որ Ձեր աշխատանքը վերահսկվում է:
36. Ինչպե՞ս եք վերաբերվում արտաժամյա աշխատանքին:
37. Ի՞նչը կարող է ստիպել Ձեզ հեռանալ այս աշխատանքից:
38. Այս աշխատանքում Ձեզնից պահանջվում է (նշել այդ պաշտոնին անհրաժեշտ ընդունակություն) ընդունակություն/հմտություն: Ի՞նչ փորձ ունեք այդ բնագավառում:
39. Եթե խնդրեն կատարել աշխատանք, որը չի մտնում Ձեր պարտականությունների մեջ, ի՞նչ կպատասխանեք:
40. Ի՞նչ կարող էր ձեռնարկել Ձեր նախորդ գործատուն, որպեսզի համոզեր Ձեզ, որ չհեռանաք:

## 6. Պրոյեկտիվ հարցեր

Այս հարցերի կառուցման սկզբունքն այն է, որ թեկնածուին առաջարկվում է գնահատել ոչ թե իրեն, այլ մարդկանց ընդհանրապես:

Գնահատելով իրավիճակը կամ որևիցե մեկին՝ մարդը հոգեբանորեն հակված է նրանց փոխանցելու սեփական կամ իրեն քաջ հայտնի փորձը: Այլոց վերաբերյալ ձևակերպված հարցը մարդուն դարձնում է ավելի անկաշկանդ և թույլ է տալիս խուսափել սոցիալապես ցանկալի, ոչ անկեղծ պատասխաններից:

Հարցերը տրվում են արագ, և պատասխանողին խնդրում են տալ պատասխանների մի քանի տարբերակ: Առաջին տրված պատասխանը հարցազրույցի համար կարևոր գործոն է համարվում:

N	Պրոյեկտիվ հարց	Գնահատվող գործոն
1	Ի՞նչն է մարդկանց խթանում աշխատելու առավել արդյունավետ:	Հարժառիթ/դրդապատճառ
2.	Ի՞նչ է մարդկանց դուր գալիս աշխատանքում:	Հարժառիթ/դրդապատճառ
3.	Ինչո՞ւ է մարդն ընտրում այս կամ այն մասնագիտությունը:	Հարժառիթ/դրդապատճառ
4.	Ի՞նչը կարող է դրդել մարդուն ազատվելու աշխատանքից:	Հարժառիթ/դրդապատճառ
5.	Ո՞ր կոլեկտիվն է աշխատում առավել արդյունավետ:	Մախապատվություններ՝ ըստ կոլեկտիվի
6.	Բնավորության ո՞ր հատկություններն են առավել կարևոր:	Մախապատվություններ ըստ շրջապատի
7.	Ինչո՞ւ են մարդիկ ձգտում պաշտոնեական առաջխաղացման:	առաջխաղացման Հարժառիթը
8.	Ինչպիսի՞ իրավիճակներում է արդարացված սուտը:	խաբեության արդարացում
9.	Ի՞նչ եք կարծում, ինչո՞ւ են մարդիկ վերադարձնում բանկից ստացած վարկը:	ազնվության Հարժառիթը
10.	Ինչո՞վ է արդարացված աշխատողին անմիջապես ազատելու փաստը:	արժեքներ

Ստանալով տվյալ հարցերի պատասխանները՝ կարելի է՝

- ❖ համենատեղ թեկնածուի սպասելիքները կազմակերպությունում տիրող իրական իրավիճակի հետ,
- ❖ վերլուծել թեկնածուի դրդապատճառների ներուժը (տես ս բերվող աղյուսակը):

Թեկնածուի դրդապատճառների ներուժի վերլուծությունը ոչ միայն թույլ է տալիս որոշել տվյալ թեկնածուի համապատասխանությունը տվյալ կազմակերպությանը և տվյալ պաշտոնին, այլ նաև ազդել նրա աշխատանքի արդյունավետության վրա:

## Մտտիվացիոն ներուժի վերլուծություն՝ ըստ պրոյեկտիվ հարցերին տրված պատասխանների

Շարժառիթ	Մեկնաբանություն	Եզրահանգումներ
1. Դրամ, նյութական շարժառիթ, աշխատավարձ		
1.1. Նշվում է 2 և ավելի անգամ:	Չափից ավելի հետաքրքրություն նյութականի հանդեպ:	Մարդուն շահագրգռում են միայն ֆինանսական միջոցները, ցանկալի է ձևավորել լրացուցիչ շարժառիթներ, հակառակ դեպքում նա հեշտությամբ կփոխի աշխատանքը՝ ելնելով միայն նյութական հետաքրքրվածությունից:
1.2. Չի նշվում ընդհանրապես:	Նյութական գործոնը նշանակություն չունի:	Հարկ է հաշվի առնել, որ հետաքրքրության կամ տուրյեկտիվ շարժառիթների կորստի դեպքում մարդը հեշտությամբ դադարում է արդյունավետ աշխատել:
2. Վարձատրության և աշխատանքի արդյունքների համապատասխան լինելը, վարձատրության արդարացի լինելը, ներդրմանը համապատասխան վարձատրություն:	Մեծ նշանակություն ունի ոչ այնքան վարձատրության չափը, որքան աշխատանքի արդյունքների համեմատ դրա վարձավճարի արդարացի կամ անարդարացի լինելու փաստի ընկալումը աշխատակցի կողմից:	Մարդն ուշադիր է վարձատրության արդարացի/անարդարացի լինելու հանդեպ: Նրա համար շատ կարևոր են պատճառահետևանքային կապերը. անհրաժեշտ է դա հաշվի առնել աշխատակցին արդյունավետ կառավարելու համար:
3. Գնահատական, գովեստ, պարգևատրում և այլն:	Արտաքին ռեֆերենցիա, մարդու համար առավել կարևոր են արտաքին կողմնակալ գնահատման գործոնները:	Մարդու համար առավել կարևոր է արտաքին գնահատականը, նրան անհրաժեշտ է գովել և լինել շատ զգույշ քննադատելիս կամ բացասական գնահատական տալիս:
4. Փառք, պատիվ և այլն:	Նույնն է, ինչ նախորդ կետը՝ զուգորդված մեծ հավակնություններով:	Չափից շատ է ձգտում ընդունված լինել: Սովորաբար դրանք բարդությամբ ունեցող անձինք են, պետք է զգույշ լինել նրանց գործունեությունը գնահատելիս. կարող են կոնֆլիկտների մեջ մտնել՝ մյուսներից առանձնանալու համար:

<b>Շարժառիթ</b>	<b>Մեկնաբանություն</b>	<b>Եզրահանգումներ</b>
5. Կարիերա, պաշտոնական առաջխաղացում և այլն	Կողմնորոշում դեպի պաշտոնական առաջխաղացում. Եթե հանդիպում է մեկ անգամից ավելի, ապա դրա նշանակությունը չափազանցված է:	Արդյունավետ է, եթե կա պաշտոնական առաջխաղացման հնարավորություն: Խորհուրդ չի տրվում ընդունել «փակուղային» պաշտոն, կարող է մրցակցության մեջ մտնել դեկավարի հետ, ցուցաբերել անտեղի պատվախնդրություն:
6. Կարգավիճակ	Կողմնորոշումը բխում է կարգավիճակից, այլ ոչ թե իրավիճակից:	Առավել հեշտ է շահագրգռել կարգավիճակային պահերով՝ չփոխելով պատասխանատվության ոլորտները:
7. Մասնագիտական աճ, զարգացում և այլն	Սա ինքնուրույն արժեք է:	Շարժառիթ կարող են լինել սուսցումը, որակավորման բարձրացումը, շատ կարևոր է դեկավարի փորձագիտական օգնությունը:
8. Հստակ նպատակի առկայություն	Հստակ ձևակերպումների անհրաժեշտություն, հնարավոր է, որ տվյալ հարցում առկա է բացասական փորձ:	Մարդը կամ չի կարողանում, կամ էլ չի ցանկանում աշխատել պատասխանատվության անորոշ գոտու սահմաններում: Եթե նպատակները հստակ ձևակերպված չեն, ապա որպես կանոն՝ չի ձգտում կամ էլ չի կարողանում դրանց հասնել:
9. Արդյունք	Կողմնորոշումը դեպի արդյունքը մարդու համար արժեք է:	Հիանալի շարժառիթ է, նման տիպի մարդու համար հարկավոր է սահմանել նպատակների բարձր շեն:
10. Մրցակցություն և այլն	Աշխատանքի արդյունավետության համար անհրաժեշտ է տվյալ աշխատակցի արդյունքներն անընդհատ համեմատել այլ մարդկանց կամ նրա սեփական արդյունքների հետ:	Արդյունավետ են մրցույթները, հաջողության դիագրամաները և նմանատիպ այլ բաներ:

Շարժառիթ	Մեկնաբանություն	Եզրահանգումներ
11. Հետաքրքրություն, ստեղծագործական աշխատանք	Կողմնորոշում դեպի հետաքրքիր և ստեղծագործական աշխատանքը. անհրաժեշտ է հասկանալ, թե մարդն ինքը ինչ է հասկանում հետաքրքիր և ստեղծագործ աշխատանք ասելով:	Անընդհատ հարկավոր է աշխատանքում ցուցադրել նորը, հետաքրքիրը: Շարժառիթ կարող է լինել որակավորման բարձրացումը, աշխատանքի նոր կողմերը տեսնելու հնարավորությունը: Վտանգավոր է, եթե կորչում է հետաքրքրությունը. կարող է նվազել արդյունավետությունը: Պիտանի չէ միօրինակ աշխատանքի համար:
12. Իրազեկություն, պատասխանատվություն, ինքնուրույնություն	Աշխատակիցը շահագրգռված է ունենալ ինքնուրույնության բարձր մակարդակ:	Հարկավոր է ազատություն տալ որոշումներ կայացնելու, իրական նվաճումներ ունենալու և ունակությունները դրսևորելու հարցում: Հաջողության դեպքում կարելի է լայնացնել այդ շրջանակը:
13. Լավ ղեկավար, ղեկավարի անձը	Կողմնորոշում՝ ուղղված հիմնականում դեպի ղեկավարի անձը:	Կարելի է օգտագործել անձնական հմայքի ազդեցությունը. հարկ է հիշել, որ եթե չունենա ղեկավարի կողմից հասկացված լինելու զգացողություն, ապա աշխատակցի արդյունավետությունը բավական կնվազի:
14. Հարաբերություններ, կոլեկտիվ, միկրոկլիմա և այլն	Կողմնորոշում դեպի մարդկանց հետ ունեցած հարաբերությունները: Սա կարևոր գործոն է:	Մարդն անպայման պետք է ներգրավվի կոլեկտիվի և կորպորատիվ մշակույթի մեջ: Աշխատանքի ժամանակ կարևոր է համագործակցության գործոնը: Հզոր շարժառիթ է կոլեկտիվին օգտակար լինելու և կոլեկտիվում հեղինակություն վայելելու հանգամանքը:
15. Հավասարը հավասարի հարաբերություններ	Հավակնությունների առկայություն, ճնշման տակ աշխատելու թույլ ունակություն:	Հնարավոր է թույլ կառավարելիություն. ընդունելի է միայն շատ բարձր մակարդակի ղեկավարների դեպքում:
16. Ցանկություն	Մարդը կողմնորոշված է դեպի այնպիսի աշխատանքը և իրավիճակը, որոնք աշխատելու ցանկություն են առաջացնում:	Երբ փոխվում է ցանկությունների կառուցվածքը, վտանգ է առաջանում, որ մարդն ընդհանրապես կդադարի աշխատել:



<b>Շարժառիթ</b>	<b>Մեկնաբանություն</b>	<b>Եզրահանգումներ</b>
17. Ինքնաիրացում	Դրդապատճառների (մոտիվացիայի) բարձրագույն մակարդակ	Հիանալի է ստեղծագործական բնույթի աշխատանքի դեպքում, անընդունելի՝ միատոն աշխատանքի դեպքում:
18. Փախուստ տիպի իրավիճակներից և այլն	Խուսափող տիպ	Նրա համար ավելի արդյունավետ է պատիժը, քան խրախուսանքը, կարող են առաջանալ ինքնագնահատականի և ինքնավստահության հետ կապված խնդիրներ:
19. Հիգիենիկ գործոններ	Կարևոր են արտաքին հարմարավետության գործոնները, կան առկա է տվյալ ոլորտում բացասական փորձ:	Կախված նախորդ հարցին տրված պատասխանից՝ որոշում է կայացվում տվյալ մարդու պիտանիության մասին: Բարձր պաշտոնների համար անընդունելի է:

## ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՄԵԹՈՂ՝ «360 ԱՍՏԻՃԱՆ»

Այս մեթոդն իր անվանումն ստացել է այն բանի շնորհիվ, որ հնարավորություն է տալիս աշխատակցին գնահատելու բոլոր կողմերից, «շրջանաձև»: Գնահատողներն են՝

- ❖ տվյալ աշխատակիցը, ով իրեն գնահատում է առաջադրված չափանիշներով,
- ❖ ոչ անմիջական ղեկավարը,
- ❖ գործընկերները և մյուս ղեկավարները,
- ❖ ենթակաները (եթե կան),
- ❖ որոշ ղեպքերում՝ հաճախորդները, ովքեր շփվում են տվյալ աշխատակցի հետ:

Գնահատման գործընթացից առաջ հարկավոր է ճշգրտել նախատեսվող գնահատման նպատակը, խնդիրները և գնահատվող որակների ցուցակը: Այդ նպատակով կազմվում է 6-10 հոգուց բաղկացած աշխատանքային խումբ, որը մշակում է տվյալ աշխատակազմում տվյալ աշխատանքի համար կարևոր որակների ցանկը:

Հարցաթերթը կազմելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետևյալը.

1. Հարցերի քանակը չպետք է գերազանցի 50-ը, քանի որ հակառակ դեպքում մեծ է մասնակցի հոգնելու և ձևական պատասխաններ տալու հավանականությունը:
2. Պետք է խուսափել երկիմաստ և բարդ հասկացություններից:
3. Պետք է խուսափել ծայրահեղ հարցադրումներից (օրինակ «Երբեք չի բարկանում, չի ցուցաբերում բացասական հույզեր»)՝ բացառությամբ անկեղծությունն ու անաչառությունը բացահայտող հարցերի:
4. Չկիրառել գնահատման 5 միավորանոց համակարգ. դա անմիջականորեն կապվում է դպրոցական և ուսանողական այն կարծրատիպի հետ, որ 3-ը վատ է, իսկ 5-ը՝ լավ: Ընդհանրապես ցանկալի է, որ սանդղակը չգերազանցի 6 միավորը, քանի որ դա կարող է հանգեցնել մասնակցի շփոթվելու հավանականության մեծացման:

5. Գնահատման միավորներից զատ հարկավոր է ունենալ նաև պատասխանի տարբերակ՝ «տեղեկություն չունեն» կամ «չգիտեն», քանի որ ոչ բոլորը կարող են բոլոր աշխատակիցների վերաբերյալ ունենալ լիարժեք տեղեկություն:
6. Հարցաթերթում հարկավոր է ընդգրկել հարցեր, որոնք չեն ենթադրում ծայրահեղություններ, այլ հակված են բացահայտելու մասնակցի անկեղծությունը (օրինակ՝ «Սխալներ թույլ չի տալիս նույնիսկ չնչին մանրուքներում»): Եթե այդպիսի հարցերին մասնակիցը տալիս է առավելապես ծայրահեղ պատասխաններ, ուրեմն կամ մասնակցի պատասխաններն անկեղծ չեն (դա կարող է լինել, օրինակ, գործընկերոջ հանդեպ համակրանքի և նրան առավել լավ ներկայացնելու հակվածության ցուցանիշ), կամ թեստավորման հանդեպ ունի ձևական մոտեցում:
7. Որոշ մարդիկ հակված են գործընկերոջը գնահատելու միանման պատասխաններով, և հաճախ դա ոչ թե միջին պատասխանն է (օրինակ՝ «Արտահայտվում է իրավիճակների 50 տոկոսի դեպքում»), այլ միանշանակ պատասխան (օրինակ՝ «դրսևորվում է միշտ»): Ցուցաբերելով այսպիսի մոտեցում մասնակիցը հատուկ չի վերլուծում հարցադրումները և տալիս է ձևական պատասխաններ: Դրանից խուսափելու համար հարկավոր է հարցաթերթում ընդգրկել այնպիսի հարցեր, որոնց ամենալավ պատասխանը կլինի «երբևէ չի դրսևորում», և դրանց մասին զգուշացնել հարցվողներին:
8. Հարցաթերթում ընդգրկել ձևակերպմամբ տարբեր, սակայն իմաստով նույնական հարցադրումներ և դրանք տեղակայել ոչ հերթականությամբ (օրինակ՝ «Կարողանում է վերահսկել կոնֆլիկտը համագործակցության սկզբունքով, այսինքն՝ այնպես, որ բոլոր կողմերը առավելապես շահող դուրս գան» և «Կոնֆլիկտային իրավիճակում սովորաբար չի ձգտում իրադրությունն ուղղորդել իր նախապատվությունների ուղղությամբ»):

## Հարցման արդյունքների կիրառությունը

Հարկավոր է հաշվի առնել, որ «360 աստիճան» մեթոդով գնահատումը բոլոր դեպքերում սուբյեկտիվ բնույթ է կրում, ուստի չի կարելի այն օգտագործել որպես հիմք վարչարարական որոշումների (խրախուսում, պատժում, պաշտոնի բարձրացում և այլն) համար: Բացի այդ՝ եթե մասնակիցներն իմանան գնահատման այդպիսի հետևանքների մասին, ապա առավելապես կդրսևորվի կամ մասնակցի կողմից գործընկերոջն ավելի լավ ներկայացնելու, կամ այսպիսի գնահատման միջոցով ինչ-որ մեկի հետ «հաշիվները մաքրելու» ձգտումը: Արտասահմանյան կազմակերպություններից շատերում «360 աստիճան» մեթոդը կիրառելու նպատակը աշխատակցի ինքնագարգացումն է, երբեմն էլ՝ ղեկավարի հետ համատեղ վերլուծություն կատարելու ապահովումը:

Ըստ գնահատման արդյունքների անհրաժեշտ է առանձնացնել հետևյալ գոտիները.

- ❖ A - շրջապատի համեմատությամբ ունի ավելի բարձր ինքնագնահատական,
- ❖ Б - շրջապատի համեմատությամբ ունի ավելի ցածր ինքնագնահատական,
- ❖ B - բարձր և ցածր գնահատական,
- ❖ Г - միևնույն ունակության և հմտության վերաբերյալ գնահատման տարբերությունները տարբեր մակարդակների գնահատողների մոտ:

A և Б տարբերակների դեպքում հարկավոր է բացահայտել առկա տարբերությունների պատճառները: Հավանաբար պատճառն այն է, որ մարդը չի կարողանում իրեն կողքից տեսնել: Այդպիսի մարդը պետք է շրջապատի կողմից հետադարձ կապի ապահովման առիթներ ստեղծի, համեմատի իր վարքը տվյալ աշխատակազմում կատարյալ համարվող մարդու վարքի հետ:

B իրավիճակը տալիս է հնարավորինս լայն տեղեկատվություն աշխատակցի ուժեղ և թույլ կողմերի վերաբերյալ: Այս դեպքում մեծ առավելություն ունի այն, որ մարդը կարողանում է իրեն կողքից տեսնել, հասկանալ, թե ինչպես են իրեն վերաբերվում մյուսները:

Ը բաժինը շատ կարևոր է ինչպես հենց գնահատվողի, այնպես էլ նրա ղեկավարների համար: Հարկավոր է հստակ որոշել տարբերությունների առաջացման պատճառները և շփման ընթացքում սեփական վարքը շտկել այն մակարդակներում, որոնցում գտնվում են ցածր գնահատական տվող աշխատակիցները: Եթե ղեկավարի գնահատականը տարբերվում է իրեն հավասար լիազորություններ ունեցող աշխատակիցների կամ ենթակաների գնահատականներից, ապա նա պետք է առավելապես ուշադիր լինի աշխատակիցների վարքի հանդեպ. կենտրոնանա աշխատակիցների առավելությունների վրա (եթե ղեկավարի գնահատականն ավելի ցածր է, քան մյուսներինը) կամ սովորի դրսևորել սոցիալապես ցանկալի վարք (եթե գնահատականն ավելի բարձր է):

### **«360 աստիճան» մեթոդի հարցաթերթի օրինակ**

#### **Հրահանգ՝**

Այս հարցումը կօգնի Ձեր գործընկերոջը (գնահատվողին) ավելի լավ հասկանալու իր ուժեղ և թույլ կողմերը, տեսնելու հետագա աճի և զարգացման ներուժը: Ստացված արդյունքների հիման վրա խրախուսման կամ պատժի որևէ միջոց չի նախատեսվում: Մենք վստահեցնում ենք, որ գնահատումն անցկացվելու է անանուն, և գաղտնիությունը պահպանվելու է: Խնդրում ենք յուրաքանչյուր հարցի համար տալ առավելագույնս անկեղծ, ճիշտ և մտածված պատասխան: Եթե այդ մարդու վարքի որոշակի կողմեր գնահատելը Ձեզ համար դժվար է, ընտրեք «տեղեկություն չունեմ» տարբերակը: Ուշադիր եղեք, քանի որ կան հարցեր, որոնց համար լավ պատասխան է «դրսևորվում է միշտ», իսկ որոշ հարցերի համար՝ «երբեք չի դրսևորվում» տարբերակները: Կան նաև այնպիսի հարցեր, որոնք ստուգում են Ձեր տված պատասխանների հավաստիությունը. ցածր հավաստիության դեպքում Դուք պետք է կրկին լրացնեք հարցաթերթը: Հարցաթերթը լրացնելու համար Ձեզանից կպահանջվի 30-45 րոպե:

Կանխավ շնորհակալություն անկեղծ պատասխանների համար:

N	Հարցեր	Պատասխաններ					
		1	2	3	4	5	6
1	Ունակ է անհրաժեշտության դեպքում ընդունելու ոչ սովորական որոշումներ և պնդելու դրանք:						
2	Հաճախորդների հետ առաջացած խնդիրներն ինքնուրույն է լուծում և ձգտում է դա անել որքան հնարավոր է արագ:						
3	Հասկանում է, որ ենթակաների աշխատանքի արդյունավետությունը կախված է ղեկավարից, ձգտում է հարթել բարդ իրավիճակը և կանխել հետևանքները:						
4	Որոշումը հիմնավորելու համար դիտարկում է ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական կողմերը, ճիշտ հաշվարկում է ռեսուրսները:						
5	Բարձրացնում է որակավորումը միայն այն դեպքում, երբ դա պահանջում է ղեկավարությունը:						
6	Առաջնայնությունների դասակարգման ժամանակ հաշվի է առնում այն, ինչը սկզբունքորեն կարևոր է բիզնեսի համար, բայց բարդ է իրագործելը, այդ պատճառով այդպիսի աշխատանքը ձգտում է կատարել անձամբ մնացածը հանձնարարելով ենթականերին:						
7	Ձգտում է խնդիրները լուծել ինքնուրույն, գտնում է լուծման մի քանի տարբերակ, կարողանում է հիմնավորել դրանցից յուրաքանչյուրի դրական և բացասական կողմերը:						
8	Երկարատև սթրեսի դեպքում կարողանում է պահպանել լավ հոգեվիճակ:						
9	Խնդիրների առաջացման դեպքում առաջին հերթին մանրամասն վերլուծում է դրանց ծագման պատճառները և դրանց լուծման համար պատասխանատուներ գտնում:						
10	Գործընկերները և ենթակաները հաճախ են դիմում նրան խորհրդի և օգնության համար, նրա հետ իրենց զգում են հոգեբանական հարմարավետության մթնոլորտում:						
11	Այլ մարդկանց կամ բաժինների մեղքով հաճախորդների հետ խնդիրներ առաջանալու դեպքում նրանց անմիջապես ուղղորդում է մեղավորների մոտ:						

N	Հարցեր	Պատասխաններ					
		1	2	3	4	5	6
12	Բարդ իրավիճակներում շուտ է բարկանում, շփման մեջ կարող է կտրուկ լինել:						
13	Ձգտում է ստանալ առավել լիարժեք տեղեկություն շուկայի, հարակից ոլորտների վերաբերյալ և արդյունավետ օգտագործում է այդ տվյալները:						
14	Կարողանում է արդյունավետ գործել անորոշության պայմաններում:						
15	Սխալներ թույլ չի տալիս նույնիսկ մանրուքներում:						
16	Այլ մարդկանց հետ ունեցած զրույցներում կազմակերպությանը և դրա արժեքներին դրական բնութագիր է տալիս:						
17	Կարողանում է ընդունել սեփական սխալները և պատասխանատվություն կրել դրանց համար:						
18	Երբեք չի բարկանում, չի դրսևորում բացասական հույզեր:						
19	Հանընդհանուր խնդիրների լուծման դեպքում ծագում է ընդհանուր լեզու և հետաքրքրություններ գտնել մյուս աշխատակիցների հետ:						
20	Պատասխանատվություն է կրում արդյունքի համար:						
21	Ցուցաբերում է հաճախորդի հետ ծագած խնդիրները լուծելու ծագում, պատասխանատվություն է կրում բարդ իրավիճակներում:						
22	Երբեք և ոչ մի ձևով չի քննադատում ղեկավարության որոշումները և կազմակերպության սկզբունքները:						
23	Չի խրախուսում փոփոխությունները, նախընտրում է երկարատև փորձով հաստատված որոշումները:						
24	Հանուն ընդհանուրի միշտ պատրաստ է գոհաբերելու սեփական հետաքրքրությունները:						
25	Սթրեսային իրավիճակներում ինքն իրեն չի կորցնում, փնտրում և գտնում է լուծումներ:						
26	Եթե հաճախորդների հետ խնդիրներ են ծագել ենթակաների սխալ գործողությունների հետևանքով, փորձում է ընդգրկել նրանց լուծման գործընթացում, սովորեցնել հետագայում նման սխալներից խուսափելու ձևերը:						

N	Ֆարցեր	Պատասխաններ					
		1	2	3	4	5	6
27	Իր ենթաբաժնի աշխատանքները հարմարեցնում է կազմակերպության սկզբունքների փոփոխություններին:						
28	Տեսնում է կազմակերպության ներսում բաժինների և գործառույթների փոխկապակցվածությունն ու փոխայանմավորվածությունը, հասկանում է կազմակերպությանը հետաքրքրող բոլոր խնդիրները:						
29	Կարողանում է վերլուծել հնարավորությունները, ռիսկերը, ինչպես նաև հաշվարկել և պլանավորել ռեսուրսները:						
30	Կոնֆլիկտային իրավիճակում սովորաբար չի ձգտում իրադրությունն ուղղորդել իր նախապատվությունների ուղղությամբ:						
31	Շահագրգռում է մարդկանց հենվելով նրանց ցուցաբերած արդյունքների վրա:						
32	Կարծում է, որ աշխատակիցները պետք է արհեստավարժ լինեն և գործեն սեփական պարտականությունների շրջանակներում, հակառակ դեպքում այդ մարդկանցից հարկավոր է բաժանվել:						
33	Մարդկանց հանդեպ կողմնակալ չէ, միշտ կարողանում է խուսափել անձնական համակրանքից և հակակրանքից:						
34	Դրդապատճառի և փոխգործունեության մեջ կարողանում է որոշել և հաշվի առնել ենթակայի անհատականությունը:						
35	Տարբերվում է համակարգային մոտեցմամբ, տեսնում է կազմակերպությանը հետաքրքրող խնդիրներն ընդհանրապես և առանձին բաժիններինը մասնավորապես:						
36	Հիմնականում կատարում է վերահսկողի դեր, կարծում է, որ կշտամբանքը և պատժելը մարդկանց հետ աշխատելու ամենաարդյունավետ մեթոդներն են:						
37	Խարիզմատիկ է, սեփական հմայքի ուժն օգտագործում է ենթականերին ոգևորելու համար:						
38	Կազմակերպությունում այս մարդու հայտնվելուն պես ենթակաները նկատելի առաջընթաց են ունենում:						



N	Հարցեր	Պատասխաններ					
		1	2	3	4	5	6
39	Նախապես ձևավորում է անձնակազմի հաստիքները, ճիշտ որոշում է աշխատակիցների պահանջը:						
40	Տրամադրված է շահագրգռելու անձնակազմին, նրբորեն ընտրում է խրախուսանքի և կշտամբանքի հարաբերակցությունը:						
41	Կարողանում է վերահսկել կոնֆլիկտը համագործակցության սկզբունքով, այսինքն՝ այնպես, որ բոլոր կողմերն այդ իրավիճակում շահողի դերում լինեն:						
42	Կազմակերպում է աշխատակիցների ուսուցումը, նպաստում է նրանց զարգացմանը:						
43	Կարողանում է կենտրոնանալ խնդրի վրա, ուշադիր է մանրամասների հանդեպ:						
44	Գիտի կազմակերպության արտաքին միջավայրը, մրցակիցներին:						
45	Պնդում է սեփական տեսակետը: Եթե զրուցակցի տեսակետը սխալ է համարում, փորձում է սահմանափակել զրույցը:						
46	Դրսևորում է նախաձեռնողականություն այն ժամանակ, երբ անհրաժեշտ է բարելավել գործընթացը:						
47	Վարքում և որոշումներում հաշվի է առնում կազմակերպության արժեքները և հետաքրքրությունները:						
48	Մշտապես ցուցաբերում է նախաձեռնողականություն, ներկայացնում է արդյունավետ առաջարկներ:						
49	Հաշվի է առնում բացառապես իր բաժնի հետաքրքրությունները, պայքարի մեջ է մտնում ռեսուրսների համար:						
50	Զգտում է խնդիրները լուծել առավելագույնս արագ և արդյունավետ, ընդ որում՝ ոչ միշտ ինքնուրույն, այլ անհրաժեշտության դեպքում ընդգրկելով փորձագետների:						

1. – տեղեկություն չունեն
2. – դրսևորվում է միշտ
3. – դրսևորվում է շատ իրավիճակներում
4. – դրսևորվում է իրավիճակների 50%-ի դեպքում
5. – դրսևորվում է երբեմն
6. – չի դրսևորվում երբևէ

### **Չարցաթերթի պատասխաններ**

1. Չակառակ սանդղակավորման հարցեր. 2, 3, 8, 14, 19, 20, 36, 37, 46, 49: Եթե մնացած հարցերի համար պատասխանները 4-5 միավորի մակարդակում են, ապա այս հարցերի պատասխանները պետք է գնահատվեն 1-2 միավորով: Եթե հակառակ սանդղակավորման հարցերի պատասխանները 4-5 մակարդակին են համապատասխանում 2 և ավելի դեպքերում, ապա դրանց հավաստիությունը համարվում է ցածր:

2. Միանշանակ 6, 15, 16, 30, 33, 41, 50 հարցերի դրական պատասխանները խոսում են սոցիալապես ցանկալի լինելու հավանականության բարձր մակարդակի մասին: Եթե այդպիսի պատասխանները 2-ից ավելի են, խորհուրդ է տրվում առաջարկել նորից լրացնել հարցաթերթը:

3. Չարցերի խմբեր, որոնց պատասխանների գնահատականների տարբերությունները պետք է լինեն 1 միավորից ոչ ավելի (2 և ավելի միավորների տարբերության դեպքում կարելի է վավերականությունը (վալիդությունը) համարել ցածր). 10-12, 18-22-25, 34-38-40-41, 39-45, 43-44:

➤ **Չարցերի դասակարգումը՝ ըստ ունակության** (կոմպետենցիայի)

➤ Կորպորատիվ արժեքների պահպանում (1-29, 43-50 հարցեր)

1. Չաճախորդի վերաբերյալ հարցեր – 11, 21, 26 հարցեր:
2. Կազմակերպության նկատմամբ լոյալություն, նվիրվածություն – 16, 42, 47 հարցեր:

3. Կենտրոնացում արդյունքի վրա, պատասխանատվություն դրա համար – 17, 20, 24, 49, 50 հարցեր:
4. Նախաձեռնողականություն - 23, 46, 48 հարցեր:
5. Հարմարվողականություն, նորն ընդունելու պատրաստականություն – 27-րդ հարց:
6. Ինքնուրույնություն և որոշումներ ընդունելու հմտություններ – 14, 29 հարցեր:
7. Բիզնես-միջավայրը հասկանալը- 13, 19, 28, 44 հարցեր:
8. Կայունություն մանրակրկիտ աշխատանքներում - 15, 43:
9. Սթրեսակայունություն – 25-րդ հարց:
10. Շփման ձգտում և անձնակազմում մարդկանց հետ շփման հմտություններ – 12, 18, 19, 45 հարցեր:

➤ Կառավարման հմտություններ (26-42 հարցեր)

1. Ընթացիկ աշխատանքի կառավարում – 30, 35, 41 հարցեր:
2. Թիմի կառավարում- 28, 33, 34 հարցեր:
3. Պլանավորում- 27, 29, 39 հարցեր:
4. Ուսուցում- 26, 32, 34, 38, 42 հարցեր:
5. Շահագրգռում- 31, 33, 34, 36, 37, 40 հարցեր:

## **ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԹԵՍԱՅԻՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԻ ՓԱԹԵԹ**

- 13.1. Անթիաուերի ինտելեկտի կառուցվածքի թեստ
- 13.2. Կազմակերպական և հաղորդակցման ունակությունները որոշող թեստ
- 13.3. Հերցբերգի դրդապատճառների (մոտիվատորների) թեստ
- 13.4. Ժամանակն արդյունավետ օգտագործելու ունակության թեստ
- 13.5. Ուշադրության կայունության, տեղափոխության և բաշխման մակարդակը որոշող Լանդոլտի թեստ
- 13.6. Կետտելի 16-գործոնային անձնային հարցարան
- 13.7. Մայերս-Բրիգսի տիպերի ինդիկատոր թեստ (MBTI)

## **Ամֆաուերի ինտելեկտի կառուցվածքի թեստ (TSI)**

Ինտելեկտի կառուցվածքի թեստի (ԻԿԹ) մեթոդը բաղկացած է 9 բաժնից, յուրաքանչյուրում՝ 16-20 առաջադրանք: Առաջադրանքների նկարագրությունը տրվում է յուրաքանչյուր բաժնից առաջ տեղադրված հրահանգներում: Յուրաքանչյուր բաժնի առաջադրանքները կատարելու համար տրվում է հստակ որոշված ժամանակ, որի ընթացքում Դուք հավանաբար չեք գտնի բոլոր լուծումները, սակայն հուզվել և հուսահատվել չարժի: Աշխատեք հանգիստ և եղեք ուշադիր, առաջադրանքները կատարեք այն հերթականությամբ, որով դասավորված են: Եթե հերթական առաջադրանքի պատասխանը չեք գտնում, ապա երկար մի մտածեք և անցեք հաջորդին: Աշխատանքը յուրաքանչյուր բաժնի վրա սկսեք և ավարտեք թեստն անցկացնողի ստույգ հրահանգով: Ողջ հետազոտության համար տրվում է 90 րոպե:

### **ՈՒՇԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆ**

Պատասխանները նշվում են պատասխանների թերթիկում:

### **ՍԱՐԹՈՒՄ ԵՆՔ ՀԱՋՈՂՈՒԹՅՈՒՆ**

## ԲԱԺԻՆ 1

(կատարման ժամանակը՝ 6 րոպե)

*Չրահանգ՝* Հանձնարարություններից յուրաքանչյուրն անավարտ նախադասություն է, որում միշտ բաց է թողնված մեկ բառ: Բերված հինգ բառերից՝ նշված ա), բ), գ), դ), ե) տառերով, ընտրեք այն բառը, որը, Ձեր կարծիքով, բոլորից շատ է համապատասխանում նախադասության իմաստին, և այդ բառին համապատասխան տառը ջնջեք պատասխանների թերթիկում (Բաժին 1): Նախադասությունը պետք է լրացվի այնպես, որ ստանա ճԻՇՏ ԻՄԱՍՍ:

1. Ծառը միշտ ունի ...

- ա) տերևներ,
- բ) պտուղներ,
- գ) բողբոջներ,
- դ) արմատներ,
- ե) ստվեր:

2. Մեկնաբանությունը ...

- ա) օրենք է,
- բ) դասախոսություն է,
- գ) բացատրություն է,
- դ) հետևանք է,
- ե) ակնարկ է:

3. Դավաճանության հակառակը ...

- ա) սերն է,
- բ) պորտաբուծությունն է,
- գ) խորամանկությունն է,
- դ) վախկոտությունն է,
- ե) նվիրվածությունն է:

4. Կանայք ... տղամարդկանցից բարձրահասակ են

- ա) միշտ,
- բ) սովորաբար,
- գ) հաճախ,
- դ) երբեք,
- ե) երբեմն:

5. Ճաշել չի կարելի առանց ...

- ա) սեղանի,
- բ) սպասքի,
- գ) կերակրի,
- դ) ջրի,
- ե) ախորժակի:

6. Հանգստի հակառակ զբաղմունքն է ...

- ա) աշխատանքը,
- բ) հոգ տանելը,
- գ) հոգնածությունը,
- դ) զբոսանքը,
- ե) մարզումը:

7. Առևտրի համար անհրաժեշտ է...

- ա) խանութ,
- բ) դրամ,
- գ) վաճառասեղան,
- դ) ապրանք,
- ե) կշեռք:

8. Երբ վեճն ավարտվում է փոխադարձ զիջումով, դա կոչվում

- ա) կոնվենցիա,
- բ) փոխզիջում,
- գ) հանգուցալուծում,
- դ) համաձայնություն,
- ե) հաշտեցում:

9. Նորարարություններին վատ վերաբերվող մարդուն կոչում են ...
- ա) անարխիստ,
  - բ) լիբերալ,
  - գ) դեմոկրատ,
  - դ) արմատական,
  - ե) պահպանողական:
10. Որդիները հայրերից ... փորձառու են լինում
- ա) երբեք,
  - բ) հաճախ,
  - գ) հազվադեպ,
  - դ) սովորաբար,
  - ե) միշտ:
11. Միևնույն քաջի դեպքում ավելի շատ սպիտակուց պարունակում է ...
- ա) միսը,
  - բ) ձուն,
  - գ) կարագը,
  - դ) ձուկը,
  - ե) հացը:
12. Վիճակախաղում շահածների և տանուլ տվածների հարաբերակցությունը հնարավորություն է տալիս որոշելու ...
- ա) մասնակիցների թիվը,
  - բ) շահույթը,
  - գ) վիճակախաղի տոմսի արժեքը,
  - դ) վիճակախաղի տոմսերի քանակը,
  - ե) շահելու հավանականությունը:
13. Մորաքույրը եղբորորդուց մեծ է լինում ...
- ա) միշտ,
  - բ) հազվադեպ,
  - գ) գրեթե միշտ,
  - դ) երբեք,
  - ե) պարտադիր:



14. Այն կարծիքը, որ բոլոր մարդիկ ազնիվ են ...

- ա) սխալ է,
- բ) այնքան էլ սխալ չէ,
- գ) ճիշտ է,
- դ) անհեթեթություն է,
- ե) անապացուցելի է:

15. Վեց տարեկան երեխայի հասակը մոտավորապես ...

- ա) 157 սմ է,
- բ) 100 սմ է,
- գ) 135 սմ է,
- դ) 112 սմ է,
- ե) 93 սմ է:

16. 1000 դրամանոց թղթադրամի երկարությունը ...

- ա) 16.5 սմ է,
- բ) 10.5 սմ է,
- գ) 8.5 սմ է,
- դ) 13.5 սմ է,
- ե) 9.5 սմ է:

17. Ոչ լիովին ապացուցված տեսակետն անվանում են ...

- ա) երկմիտ,
- բ) պարադոքսալ,
- գ) վարկածային,
- դ) խճճված,
- ե) ակնհայտ:

18. Նշված քաղաքներից ամենահյուսիսայինն է...

- ա) Էջմիածինը,
- բ) Իջևանը,
- գ) Վանաձորը,
- դ) Սպիտակը,
- ե) Հրազդանը:

19. Նախադասությունը չի լինում առանց ...

ա) բայի,

բ) ենթակայի,

գ) կոչականի,

դ) ստորակետի,

ե) բառի:

20. Երևանի և Գորիսի միջև տարածությունը մոտավորապես

ա) 280 կմ է,

բ) 200 կմ է,

գ) 130 կմ է,

դ) 360 կմ է,

ե) 450 կմ է:

## ԲԱԺԻՆ 2

(կատարման ժամանակը՝ 6 րոպե)

*Յրահանգ՝* Տրված է 5 բառից բաղկացած շարք: Դրանցից 4-ը, ըստ իրենց իմաստի, կարելի է միավորել մեկ խմբում: Պատասխանների թերթիկում (Բաժին 2) ջնջեք այն բառին համապատասխանող տառը, որը չի մտնում այդ խմբի մեջ, այսինքն՝ չի վերաբերում այն իմաստին, որն ընդհանուր է մյուս չորսի համար:

21.

- ա) գրել
- բ) կտրել
- գ) կարել
- դ) կարդալ
- ե) ծուլել

22.

- ա) նեղ
- բ) անկյունաձև
- գ) կարճ
- դ) բարձր
- ե) լայն

23.

- ա) հեծանիվ
- բ) մոտոցիկլետ
- գ) գնացք
- դ) տրամվայ
- ե) ավտոբուս

24.

- ա) արևմուտք
- բ) բևեռ
- գ) ուղղություն
- դ) ճանապարհորդություն
- ե) հյուսիս

25.

- ա) տեսնել
- բ) խոսել

- գ) շոշափել
- դ) հոտոտել
- ե) լսել

26.

- ա) պառկել
- բ) նստել
- գ) կքանստել
- դ) հենվել
- ե) կանգնել

27.

- ա) շրջան
- բ) էլիպս
- գ) սլաք
- դ) աղեղ
- ե) կոր

28.

- ա) բարի
- բ) հավատարիմ
- գ) կարեկից
- դ) վախկոտ
- ե) ազնիվ

29.

- ա) բաժանել
- բ) ազատել
- գ) կապել
- դ) կտրել
- ե) տարբերակել

30.

- ա) սահման
- բ) կամուրջ
- գ) հասարակություն
- դ) հեռավորություն
- ե) ամուսնություն

31.

- ա) վարագույր
- բ) վահան
- գ) ցանց
- դ) ֆիլտր
- ե) պատ

32.

- ա) նավաստի
- բ) փականագործ
- գ) վարորդ
- դ) հեծանվորդ
- ե) վարսավիր

33.

- ա) կլարնետ
- բ) կոնտրաբաս
- գ) կիթառ
- դ) ջութակ
- ե) քնար

34.

- ա) արտացոլում
- բ) արձագանք
- գ) գործունեություն
- դ) պատասխան
- ե) ընդօրինակում

35.

- ա) ուսուցում
- բ) պլանավորում
- գ) թրեյնինգ
- դ) հաշվետվություն
- ե) մեկնաբանում

36.

- ա) նախանձ
- բ) ժլատություն
- գ) շատակերություն
- դ) ազահություն
- ե) ընչաքաղցություն

37.

- ա) բանականություն
- բ) եզրակացություն
- գ) որոշում
- դ) նախաձեռնություն
- ե) պայմանագիր

38.

- ա) բարակ
- բ) նիհար
- գ) նեղ
- դ) մարմնեղ
- ե) կարճ

39.

- ա) կոկորդ
- բ) խցան
- գ) ոտք
- դ) մեջք
- ե) ձեռք

40.

- ա) մառախլապատ
- բ) ցուրտ
- գ) քամոտ
- դ) մռայլ
- ե) անձրևոտ

### **ԲԱԺԻՆ 3**

(կատարման ժամանակը՝ 7 րոպե)

*Չրահանգ՝* Յուրաքանչյուր հանձնարարությունում տրված է 3 բառ: Առաջինը և երկրորդն իրարից բաժանվում են գծիկով և որոշակի իմաստային կապի մեջ են: Ստորև բերված 5 բառերից ընտրեք մեկը, որը հարաբերում է երկրորդ բառին ճիշտ այնպես, ինչպես երկրորդը՝ առաջինին: Այդ բառին համապատասխան տառը ջնջեք պատասխանների թերթիկում (Բաժին 3):

41. Դպրոց – տնօրեն, խմբակ - ...

- ա) նախագահ
- բ) անդամ
- գ) դեկավար
- դ) վարիչ
- ե) այցելու

42. Ժամացույց – ժամանակ, ջերմաչափ - ...

- ա) սարք
- բ) չափում
- գ) սնդիկ
- դ) ջերմություն
- ե) ջերմաստիճան

43. Փնտրել - գտնել, մտածել - ...

- ա) մտապահել
- բ) հանգել եզրակացության
- գ) հետազոտել
- դ) արարք գործել
- ե) հիշել

44. Շրջան - գունդ, քառակուսի - ...

- ա) պրիզմա
- բ) ուղղանկյուն
- գ) մարմին
- դ) երկրաչափություն
- ե) խորանարդ

45. Գործողություն – հաջողություն, մշակում - ...

- ա) ապրանք
- բ) աշխատանք

- գ) վերջնավարտ
- դ) նվաճում
- ե) գին

46. Կենդանի - այժ, կերակուր - ...

- ա) նթերք
- բ) ուտելիք
- գ) ճաշ
- դ) հաց
- ե) խոհանոց

47. Քաղց – նիհարություն, աշխատանք -...

- ա) ճիգ
- բ) հոգնածություն
- գ) խանդավառություն
- դ) հատուցում
- ե) հանգիստ

48. Լուսին - երկիր, երկրագունդ - ...

- ա) Մարս
- բ) աստղ
- գ) Արև
- դ) մոլորակ
- ե) օդ

49. Մկրատ – կտրել, զարդանկար - ...

- ա) ասեղնագործել
- բ) զարդարել
- գ) ստեղծել
- դ) նկարել
- ե) կտրատել

50. Ավտոմեքենա - շարժիչ, զբոսանավ - ...

- ա) նավակոյ
- բ) ողնափայտ
- գ) նավախել
- դ) առագաստ
- ե) կայմ



51. Վեպ – նախաբան, օպերա -  
ա) ազդագիր  
բ) ծրագիր  
գ) լիբրետո  
դ) նախերգանք  
ե) արիա

52. Եղևնի – կաղնի, սեղան - ...  
ա) կահույք  
բ) պահարան  
գ) ծածկոց  
դ) հանդերձարան  
ե) սպասք

53. Լեզու – կժու, աչք -...  
ա) տեսողություն  
բ) կարմիր  
գ) ակնոց  
դ) լույս  
ե) սրատեսություն

54. Կերակուր - աղ, դասախոսություն - ...  
ա) ձանձրույթ  
բ) սեղնագիր  
գ) հումոր  
դ) լեզու  
ե) զրույց

55. Տարի - գարուն, կյանք - ...  
ա) ուրախություն  
բ) ծերություն  
գ) ծնունդ  
դ) պատանեկություն  
ե) ուսում

56. Վիրավորանք – ցավ, արագության գերազանցում - ...  
ա) հեռավորություն  
բ) արձանագրություն

- գ) ձերբակալություն
- դ) վթար
- ե) օդի դիմադրություն

57. Գիտություն – մաթեմատիկա,

պարբերական - ...

- ա) տպարան
- բ) պատմվածք
- գ) ամսագիր
- դ) օրաթերթ
- ե) հրատարակչություն

58. Լեռներ – լեռնանցք, գետ - ...

- ա) նավակ
- բ) կամուրջ
- գ) գետանց
- դ) լաստանավ
- ե) ափ

59. Մաշկ – շոշափելիք, աչք - ...

- ա) լուսավորություն
- բ) տեսողություն
- գ) դիտում
- դ) հայացք
- ե) շփոթվածություն

60. Տխրություն – տրամադրություն,

զայրույթ - ...

- ա) թախիծ
- բ) ցասում
- գ) վախ
- դ) աֆեկտ
- ե) ներում

*Յրահանգ՝* Յուրաքանչյուր հանձնարարությունում Ձեզ առաջարկվում է երկու բառ: Առաջարկեք մեկ ուրիշ բառ (կամ բառակապակցություն), որն արտահայտում է տրված երկու բառերի ընդհանուր իմաստը: Պատասխանները գրանցեք պատասխանների թերթիկում (Բաժին 4):

61. Խնձոր - գետնամորի - ...
62. Սիգարետ – սուրճ - ...
63. Ժամացույց – ջերմաչափ - ...
64. Քիթ - աչքեր - ...
65. Արծազանք – հայելի - ...
66. Նկար - առակ - ...
67. Բարձրաձայն – ցածրաձայն - ...
68. Սերմ – ձու - ...
69. Գերբ - դրոշ - ...
70. Կետ - գայլաձուկ - ...
71. Քաղց – ծարավ - ...
72. Մրջյուն – կաղամախի - ...
73. Դանակ – մետաղալար - ...
74. Վերևում – ներքևում - ...
75. Օրհնանք - անեծք - ...
76. Գովեստ – պատիժ - ...

## ԲԱԺԻՆ 5

(կատարման ժամանակը՝ 10 րոպե)

*Չրահանգ՝* Ձեզ առաջարկվում են թվաբանական խնդիրներ: Պատասխանները գրանցեք պատասխանների թերթիկում (Բաժին 5):

77. Տղան ուներ 100 դրամ, որից նա ծախսեց 35-ը: Քանի՞ դրամ մնաց նրա մոտ:

78. Քանի՞ կիլոմետր կանցնի մեքենան 9 ժամում, եթե նա ընթանում է 70 կմ/ժ արագությամբ:

79. Մրգերով լի 15 արկղը միասին կշռում են 280 կգ, իսկ յուրաքանչյուր դատարկ արկղը կշռում է 3 կգ: Որքա՞ն է կշռում միրգը:

80. 6 հոգի առուն փորում են 72 օրում: Քանի՞ օրում նույն առուն կփորի 18 հոգին:

81. 3 գրիչն արժի 50 դրամ: Քանի՞ գրիչ կարելի է գնել 600 դրամով:

82. Տղան 1,5 մետրը վազում է 2 վայրկյանում: Ինչպիսի՞ տարածություն կհաղթահարի տղան 10 վայրկյանում:

83. Ծառը գտնվում է տնից 20 մետր հյուսիս, իսկ տունը՝ լճակից 15 մետր հյուսիս: Որքա՞ն է ծառից մինչև լճակ ընկած հեռավորությունը:

84. Կտավի 3,5 մետրն արժի 70 դոլար: Որքա՞ն արժի նույն կտավի 2,5 մետրը:

85. 4 բանվոր աշխատանքը կատարում է 90 օրում: Քանի՞ բանվոր է հարկավոր նույն աշխատանքը կես օրում կատարելու համար:

86. 48 սանտիմետրանոց լարը տաքանալիս երկարում է մինչև 56 սանտիմետր: Որքա՞ն է կլինի 72 սանտիմետրանոց լարի երկարությունը տաքանալուց հետո:

87. Արհեստանոցում 8 ժամում պատրաստում են 280 աթոռ: Քանի՞ աթոռ կպատրաստի արհեստանոցը 1/5 ժամում:

88. Ձուլվածքը կազմված է երկու մաս արծաթից և երեք մաս անագից: Քանի՞ գրամ անագ կպահանջվի 15 գ ձուլվածք ստանալու համար:

89. Միքայելն օրական վաստակում է 3 000 դրամ, իսկ Գրիգորը՝ 5 000 դրամ: Նրանք միասին վաստակել են 120 000 դրամ: Քանի՞ հազար դրամ է վաստակել Միքայելը:

90. Միևնույն ժամանակահատվածում առաջին արտադրամասն արտադրում է 60 մ կտավ, իսկ երկրորդը՝ 40 մ: Որքա՞ն կտավ կարտադրի երկրորդ արտադրամասը նույնքան ժամանակում, որքան ժամանակում առաջինն արտադրում է 90 մ կտավ:

91. Վահանն իր դրամի  $\frac{1}{8}$  մասը վճարեց դրոշմանիշների և 3 անգամ ավելի շատ՝ թղթի համար, որից հետո նրա մոտ մնաց 8 դրամ: Որքա՞ն դրամ ուներ նա մինչև գնումները:

92. 2 արկղում կա 43 բաժակ: Առաջին արկղում 9 բաժակ ավելի է, քան երկրորդում: Քանի՞ բաժակ կա առաջին արկղում:

93. 60 մ կտորը կիսեցին երկու մասի այնպես, որ նրանցից մեկը կազմում է մյուսի  $\frac{2}{3}$ -ը: Որքա՞ն է մեծ հատվածի երկարությունը:

94. Իր արտադրանքի  $\frac{3}{4}$ -ը գործարանն արտահանեց, իսկ  $\frac{1}{5}$ -ը վաճառեց երկրի ներսում: Արտադրանքի քանի՞ տոկոսը մնաց գործարանի պահեստում:

95. Տակառի ծավալի  $\frac{6}{7}$ -ը զբաղեցնող գինին արժի 72 դոլար: Որքա՞ն արժի կես տակառ գինին:

96. Ընտանիքում յուրաքանչյուր դուստր ունի հավասար թվով եղբայրներ և քույրեր, իսկ յուրաքանչյուր որդի՝ երկու անգամ ավելի քույրեր, քան եղբայրներ: Քանի՞ դուստր կա ընտանիքում:

**ԲԱԺԻՆ 6**

(կատարման ժամանակը՝ 10 րոպե)

*Ֆրահանգ՝* Յուրաքանչյուր հանձնարարություն կազմված է թվերի շարքից, որոնք դասավորված են որոշակի օրինաչափությամբ: Ձեր խնդիրն է բացահայտել այդ օրինաչափությունը և գտնել շարքը շարունակող հաջորդ թիվը: Պատասխանը գրեք պատասխանների թերթիկում (Բաժին 6):

*Ուշադրություն* Հանձնարարություններում ստիպված կլինեք բազմապատկել և բաժանել, սակայն այս թղթի վրա չի թույլատրվում նշումներ կատարել:

97.	6	9	12	15	18	21	24
98.	16	17	19	20	22	23	25
99.	19	16	22	19	25	22	28
100.	17	13	18	14	19	15	20
101.	4	6	12	14	28	30	60
102.	26	28	25	29	24	30	23
103.	29	26	13	39	36	18	54
104.	21	7	9	12	6	2	4
105.	5	6	4	6	7	5	7
106.	17	15	18	14	19	13	20
107.	279	93	90	30	27	9	6
108.	4	7	8	7	10	11	10
109.	9	12	16	20	25	30	36
110.	5	2	6	2	8	3	15

111.	15	19	22	11	15	18	9
112.	8	11	16	23	32	43	56
113.	9	6	18	21	7	4	12
114.	7	8	10	7	11	16	10
115.	15	6	18	10	30	23	69
116.	3	27	36	4	13	117	126

## ԲԱԺԻՆ 7

(կատարման ժամանակը՝ 7 րոպե)

*Հրահանգ՝* Յուրաքանչյուր հանձնարարության մեջ Ձեզ առաջարկվում է մի քանի մասի բաժանված մի պատկեր: Այդ մասերը տրված են կամայական կարգով: Մտովի միացրեք այդ մասերը և ստացված պատկերը գտեք պատկերների ստորև բերված շարքում՝ ա), բ), գ), դ), ե): Առաջացած պատկերի տառը ջնջեք պատասխանների թերթիկում (Բաժին 7):

Օրինակ՝



ա



բ



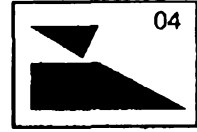
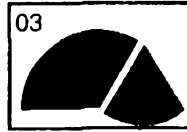
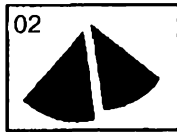
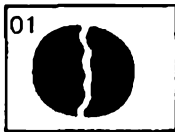
գ



դ



ե



Միացնելով 01 պատկերի մասերը՝ կստանանք «ա» պատկերը, այսինքն՝ պատասխանների թերթիկում պետք է ջնջել «ա» տառը: Միացնելով 02 պատկերի մասերը՝ կստանանք «ե» պատկերը, համապատասխանորեն՝ 03-ից կստանանք «բ», իսկ 04-ից՝ «դ» պատկերը:





ω

ρ

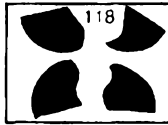
q

η

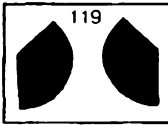
ε



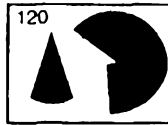
117



118



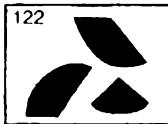
119



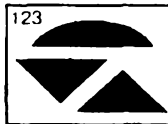
120



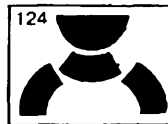
121



122



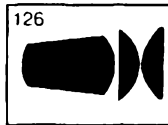
123



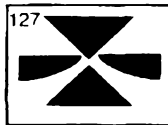
124



125



126



127



128



ω

ρ

q

η

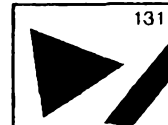
ε



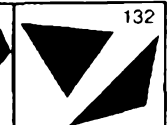
129



130



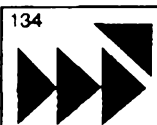
131



132



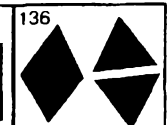
133



134



135



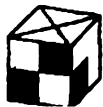
136

## ԲԱԺԻՆ 8

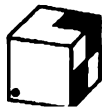
(կատարման ժամանակը՝ 9 րոպե)

**Չրահանգ՝** Պատկերների առաջին շարքը բաղկացած է 5 տարբեր խորանարդներից, որոնք նշանակված են ա), բ), գ), դ), ե) տառերով: Խորանարդներն այնպես են ներկայացված, որ յուրաքանչյուր խորանարդի վեց նիստերից Դուք կարող եք տեսնել միայն երեքը: Յուրաքանչյուր հաջորդ շարքում Ձեզ ներկայացվում է այդ խորանարդներից մեկը՝ նոր ձևով շրջված: Ձեր խնդիրն է որոշել, թե առաջին հինգ խորանարդներից որին է համապատասխանում հերթական հանձնարարությունում ներկայացված խորանարդը: Այդ խորանարդի համապատասխան տառը ջնջեք պատասխանների թերթիկում (Բաժին 8): Բնական է, որ շրջված խորանարդներում կարող են հայտնվել նոր նշաններ:

**Օրինակ՝**



ա



բ



գ



դ



ե



01



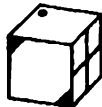
02



03

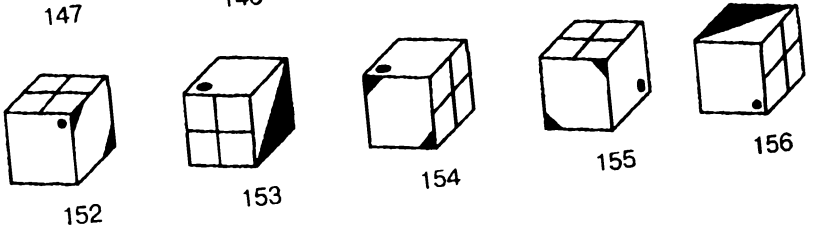
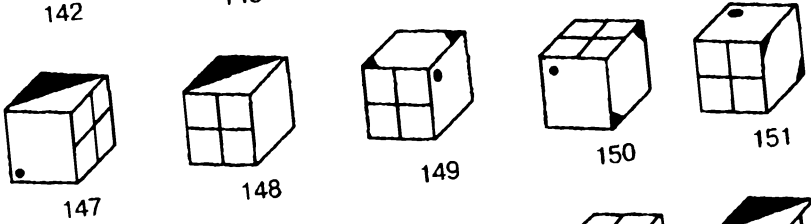
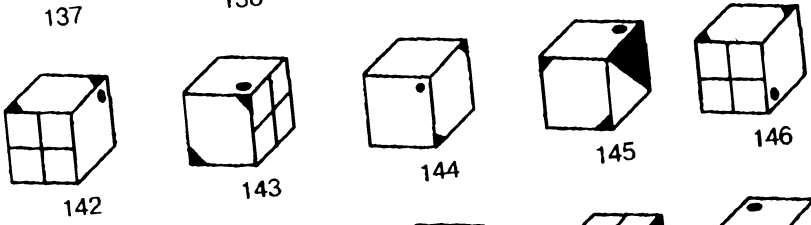
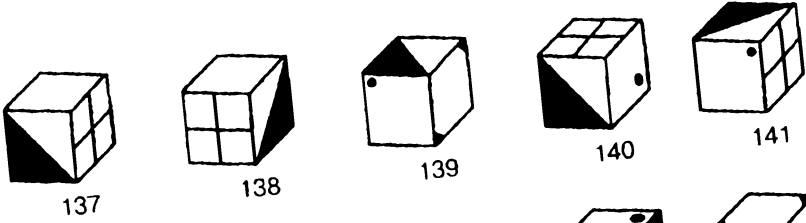
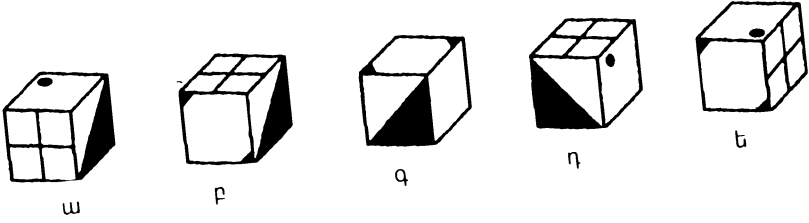


04



05

Խորանարդ 01-ը «ա» խորանարդի շրջված դիրքն է: 02 խորանարդը համապատասխանում է «ե» խորանարդին, 03-ը՝ «բ»-ին, 04-ը՝ «գ»-ին, իսկ 05-ը՝ «դ»-ին:



**ԲԱԺԻՆ 9**

(մտապահելու համար՝ 3 րոպե, կատարելու համար՝ 6 րոպե)

*Հրահանգ՝* Այս բաժնի հանձնարարությունները կատարելու համար Դուք պետք է մտապահեք Ձեզ ներկայացված բառերի խումբը: Հետո կատանաք հանձնարարություններ, որոնց օգնությամբ կպարզվի, թե որքան լավ եք մտապահել այդ բառերը:

Ձեզ տրվում է 3 րոպե ստորև բերված բառերը մտապահելու համար

<b>ԾԱՂԻԿՆԵՐ</b>	ծնծաղիկ	վարդ	յասաման	շուշան	տերեփուկ
<b>ԳՈՐԾԻՔՆԵՐ</b>	մուրճ	կացին	սղոց	դանակ	ռանդա
<b>ԹՈՇՈՒՆՆԵՐ</b>	բազե	ուրուր	ճնճղուկ	թութակ	փայտփորիկ
<b>ԱՐՎԵՍՏԻ ԳՈՐԾ</b>	օպերա	պոեմ	առակ	քանդակ	նկար
<b>ԿԵՆԴԱՆԻՆԵՐ</b>	գայլ	ոզնի	ընծուղտ	եղջերու	հովազ

*Հրահանգ՝* Յուրաքանչյուր հանձնարարության մեջ Ձեզ կտրվի մտապահված բառերից մեկի առաջին տառը: Դուք պետք է վերհիշեք, թե ինչ էր նշանակում այն բառը, որը սկսվում էր այդ տառով՝ ծաղիկ, գործիք, թռչուն, արվեստի գործ կամ կենդանի: Հիշեք, որ Ձեր մտապահած բոլոր բառերը սկսվում են տարբեր տառերից, այսինքն՝ ոչ մի սկզբնատառ չի կրկնվում: Համապատասխան բառի թիվը ջնջեք պատասխանների թերթիկում (Բաժին 9):

157. Բառ, որի առաջին տառը «ա» է, նշանակում է՝

- ա) ծաղիկ
- բ) գործիք
- գ) թռչուն
- դ) արվեստի գործ
- ե) կենդանի

158. Բառ, որը սկսվում է «ո» տառով, նշանակում է՝

ա) գործիք

բ) ծաղիկ

գ) արվեստի գործ

դ) թռչուն

ե) կենդանի

159. Բառ, որի առաջին տառը «ու» է, նշանակում է՝

ա) կենդանի

բ) արվեստի գործ

գ) թռչուն

դ) ծաղիկ

ե) գործիք

160. Բառ, որը սկսվում է «ս» տառով, նշանակում է՝

ա) թռչուն

բ) գործիք

գ) կենդանի

դ) ծաղիկ

ե) արվեստի գործ

161. Բառ, որի առաջին տառը «հ» է, նշանակում է՝

ա) թռչուն

բ) արվեստի գործ

գ) ծաղիկ

դ) գործիք

ե) կենդանի

162. Բառ, որը սկսվում է «ծ» տառով, նշանակում է՝

ա) ծաղիկ

բ) գործիք

գ) կենդանի

դ) արվեստի գործ

ե) թռչուն

163. Բառ, որի առաջին տառը «ե» է, նշանակում է՝

- ա) արվեստի գործ
- բ) թռչուն
- գ) կենդանի
- դ) ծաղիկ
- ե) գործիք

164. Բառ, որը սկսվում է «ճ» տառով, նշանակում է՝

- ա) կենդանի
- բ) թռչուն
- գ) գործիք
- դ) ծաղիկ
- ե) արվեստի գործ

165. Բառ, որի առաջին տառը «ն» է, նշանակում է՝

- ա) կենդանի
- բ) ծաղիկ
- գ) գործիք
- դ) թռչուն
- ե) արվեստի գործ

166. Բառ, որը սկսվում է «փ» տառով, նշանակում է՝

- ա) կենդանի
- բ) ծաղիկ
- գ) գործիք
- դ) թռչուն
- ե) արվեստի գործ

167. Բառ, որի առաջին տառը «ը» է, նշանակում է՝

- ա) կենդանի
- բ) թռչուն
- գ) գործիք
- դ) ծաղիկ
- ե) արվեստի գործ

168. Բառ, որը սկսվում է «թ» տառով, նշանակում է՝

- ա) գործիք
- բ) ծաղիկ
- գ) կենդանի
- դ) թռչուն
- ե) արվեստի գործ

169. Բառ, որի առաջին տառը «պ» է, նշանակում է՝

- ա) արվեստի գործ
- բ) կենդանի
- գ) թռչուն
- դ) գործիք
- ե) ծաղիկ

170. Բառ, որը սկսվում է «դ» տառով, նշանակում է՝

- ա) թռչուն
- բ) կենդանի
- գ) գործիք
- դ) ծաղիկ
- ե) արվեստի գործ

171. Բառ, որի առաջին տառը «ռ» է, նշանակում է՝

- ա) արվեստի գործ
- բ) ծաղիկ
- գ) թռչուն
- դ) կենդանի
- ե) գործիք

172. Բառ, որը սկսվում է «ն» տառով, նշանակում է՝

- ա) թռչուն
- բ) արվեստի գործ
- գ) գործիք
- դ) կենդանի
- ե) ծաղիկ

173. Բառ, որի առաջին տառը «վ» է, նշանակում է՝  
ա) գործիք  
բ) թռչուն  
գ) կենդանի  
դ) արվեստի գործ  
ե) ծաղիկ

174. Բառ, որը սկսվում է «օ» տառով, նշանակում է՝  
ա) կենդանի  
բ) թռչուն  
գ) գործիք  
դ) ծաղիկ  
ե) արվեստի գործ

175. Բառ, որի առաջին տառը «բ» է, նշանակում է՝  
ա) արվեստի գործ  
բ) կենդանի  
գ) թռչուն  
դ) ծաղիկ  
ե) գործիք

176. Բառ, որը սկսվում է «յ» տառով, նշանակում է՝  
ա) ծաղիկ  
բ) կենդանի  
գ) արվեստի գործ  
դ) թռչուն  
ե) գործիք



## Ամփաուերի ինտելեկտի կառուցվածքի թեստի պատասխանների ձևաթուղթ (TSI)

Անուն, ազգանուն \_\_\_\_\_

Պաշտոն \_\_\_\_\_

Տարիք \_\_\_\_\_

Լրացման ամսաթիվ \_\_\_\_\_

Բաժին 1					Բաժին 2					Բաժին 3				
1.	ա	բ	գ	դ ե	21.	ա	բ	գ	դ ե	41.	ա	բ	գ	դ ե
2.	ա	բ	գ	դ ե	22.	ա	բ	գ	դ ե	42.	ա	բ	գ	դ ե
3.	ա	բ	գ	դ ե	23.	ա	բ	գ	դ ե	43.	ա	բ	գ	դ ե
4.	ա	բ	գ	դ ե	24.	ա	բ	գ	դ ե	44.	ա	բ	գ	դ ե
5.	ա	բ	գ	դ ե	25.	ա	բ	գ	դ ե	45.	ա	բ	գ	դ ե
6.	ա	բ	գ	դ ե	26.	ա	բ	գ	դ ե	46.	ա	բ	գ	դ ե
7.	ա	բ	գ	դ ե	27.	ա	բ	գ	դ ե	47.	ա	բ	գ	դ ե
8.	ա	բ	գ	դ ե	28.	ա	բ	գ	դ ե	48.	ա	բ	գ	դ ե
9.	ա	բ	գ	դ ե	29.	ա	բ	գ	դ ե	49.	ա	բ	գ	դ ե
10.	ա	բ	գ	դ ե	30.	ա	բ	գ	դ ե	50.	ա	բ	գ	դ ե
11.	ա	բ	գ	դ ե	31.	ա	բ	գ	դ ե	51.	ա	բ	գ	դ ե
12.	ա	բ	գ	դ ե	32.	ա	բ	գ	դ ե	52.	ա	բ	գ	դ ե
13.	ա	բ	գ	դ ե	33.	ա	բ	գ	դ ե	53.	ա	բ	գ	դ ե
14.	ա	բ	գ	դ ե	34.	ա	բ	գ	դ ե	54.	ա	բ	գ	դ ե
15.	ա	բ	գ	դ ե	35.	ա	բ	գ	դ ե	55.	ա	բ	գ	դ ե
16.	ա	բ	գ	դ ե	36.	ա	բ	գ	դ ե	56.	ա	բ	գ	դ ե
17.	ա	բ	գ	դ ե	37.	ա	բ	գ	դ ե	57.	ա	բ	գ	դ ե
18.	ա	բ	գ	դ ե	38.	ա	բ	գ	դ ե	58.	ա	բ	գ	դ ե
19.	ա	բ	գ	դ ե	39.	ա	բ	գ	դ ե	59.	ա	բ	գ	դ ե
20.	ա	բ	գ	դ ե	40.	ա	բ	գ	դ ե	60.	ա	բ	գ	դ ե

**Բաժին 4**

- 61. \_\_\_\_\_
- 62. \_\_\_\_\_
- 63. \_\_\_\_\_
- 64. \_\_\_\_\_
- 65. \_\_\_\_\_
- 66. \_\_\_\_\_
- 67. \_\_\_\_\_
- 68. \_\_\_\_\_
- 69. \_\_\_\_\_
- 70. \_\_\_\_\_
- 71. \_\_\_\_\_
- 72. \_\_\_\_\_
- 73. \_\_\_\_\_
- 74. \_\_\_\_\_
- 75. \_\_\_\_\_
- 76. \_\_\_\_\_

**Բաժին 5**

- 77. \_\_\_\_\_
- 78. \_\_\_\_\_
- 79. \_\_\_\_\_
- 80. \_\_\_\_\_
- 81. \_\_\_\_\_
- 82. \_\_\_\_\_
- 83. \_\_\_\_\_
- 84. \_\_\_\_\_
- 85. \_\_\_\_\_
- 86. \_\_\_\_\_
- 87. \_\_\_\_\_
- 88. \_\_\_\_\_
- 89. \_\_\_\_\_
- 90. \_\_\_\_\_
- 91. \_\_\_\_\_
- 92. \_\_\_\_\_
- 93. \_\_\_\_\_
- 94. \_\_\_\_\_
- 95. \_\_\_\_\_
- 96. \_\_\_\_\_

**Բաժին 6**

- 97. \_\_\_\_\_
- 98. \_\_\_\_\_
- 99. \_\_\_\_\_
- 100. \_\_\_\_\_
- 101. \_\_\_\_\_
- 102. \_\_\_\_\_
- 103. \_\_\_\_\_
- 104. \_\_\_\_\_
- 105. \_\_\_\_\_
- 106. \_\_\_\_\_
- 107. \_\_\_\_\_
- 108. \_\_\_\_\_
- 109. \_\_\_\_\_
- 110. \_\_\_\_\_
- 111. \_\_\_\_\_
- 112. \_\_\_\_\_
- 113. \_\_\_\_\_
- 114. \_\_\_\_\_
- 115. \_\_\_\_\_
- 116. \_\_\_\_\_

**Բաժին 7**

- 117. ա բ գ դ ե թ
- 118. ա բ գ դ ե թ
- 119. ա բ գ դ ե թ
- 120. ա բ գ դ ե թ
- 121. ա բ գ դ ե թ
- 122. ա բ գ դ ե թ
- 123. ա բ գ դ ե թ
- 124. ա բ գ դ ե թ
- 125. ա բ գ դ ե թ
- 126. ա բ գ դ ե թ
- 127. ա բ գ դ ե թ
- 128. ա բ գ դ ե թ
- 129. ա բ գ դ ե թ
- 130. ա բ գ դ ե թ
- 131. ա բ գ դ ե թ
- 132. ա բ գ դ ե թ
- 133. ա բ գ դ ե թ
- 134. ա բ գ դ ե թ
- 135. ա բ գ դ ե թ
- 136. ա բ գ դ ե թ

**Բաժին 8**

- 137. ա բ գ դ ե թ
- 138. ա բ գ դ ե թ
- 139. ա բ գ դ ե թ
- 140. ա բ գ դ ե թ
- 141. ա բ գ դ ե թ
- 142. ա բ գ դ ե թ
- 143. ա բ գ դ ե թ
- 144. ա բ գ դ ե թ
- 145. ա բ գ դ ե թ
- 146. ա բ գ դ ե թ
- 147. ա բ գ դ ե թ
- 148. ա բ գ դ ե թ
- 149. ա բ գ դ ե թ
- 150. ա բ գ դ ե թ
- 151. ա բ գ դ ե թ
- 152. ա բ գ դ ե թ
- 153. ա բ գ դ ե թ
- 154. ա բ գ դ ե թ
- 155. ա բ գ դ ե թ
- 156. ա բ գ դ ե թ

**Բաժին 9**

- 157. ա բ գ դ ե թ
- 158. ա բ գ դ ե թ
- 159. ա բ գ դ ե թ
- 160. ա բ գ դ ե թ
- 161. ա բ գ դ ե թ
- 162. ա բ գ դ ե թ
- 163. ա բ գ դ ե թ
- 164. ա բ գ դ ե թ
- 165. ա բ գ դ ե թ
- 166. ա բ գ դ ե թ
- 167. ա բ գ դ ե թ
- 168. ա բ գ դ ե թ
- 169. ա բ գ դ ե թ
- 170. ա բ գ դ ե թ
- 171. ա բ գ դ ե թ
- 172. ա բ գ դ ե թ
- 173. ա բ գ դ ե թ
- 174. ա բ գ դ ե թ
- 175. ա բ գ դ ե թ
- 176. ա բ գ դ ե թ

# Ամբիաուերի ինտելեկտի կառուցվածքի թեստ

## ԲԱՆԱԼԻ

Յուրաքանչյուր ենթաթեստով պետք է հաշվարկել ճիշտ պատասխանների քանակը, գումարել դրանք և նորմերի աղյուսակով գտնել, թե այդ թիվը քանի միավորի է համապատասխանում: Այդ միավորն էլ IQ-ի ցուցանիշն է: Կարելի է նաև այդ ցուցակով իմանալ յուրաքանչյուր ենթաթեստով հավաքած միավորները:

### Ենթաթեստ 1

1դ, 2գ, 3ե, 4ե, 5գ, 6ա, 7դ, 8բ, 9ե, 10գ, 11բ, 12ե, 13բ, 14ա, 15դ, 16ա, 17գ, 18բ, 19ե, 20դ

### Ենթաթեստ 2

21ե, 22բ, 23ա, 24դ, 25բ, 26դ, 27գ, 28դ, 29ե, 30դ, 31ե, 32դ, 33ա, 34գ, 35ե, 36գ, 37ա, 38դ, 39բ, 40դ

### Ենթաթեստ 3

41գ, 42ե, 43բ, 44ե, 45գ, 46դ, 47բ, 48գ, 49բ, 50դ, 51դ, 52բ, 53բ, 54գ, 55դ, 56ե, 57գ, 58գ, 59բ, 60դ

### Ենթաթեստ 4

Եթե համընկնում է բանալու հետ 2 միավոր  
Նման, բայց բառի ոչ լրիվ իմաստն արտահայտող բառ 1 միավոր

Բանալու հետ չի համընկնում և ընդհանրապես իմաստով անհամապատասխան բառ 0 միավոր:

67 - պտուղներ, 62 - թմրեցնող միջոցներ, 63 - սարքեր, 64 - գզայարաններ, 65 - արտացոլում, 66 - արվեստի գործեր, 67 - ուժ, 68 - սաղմեր, 69 - խորհրդանիշներ, 70 - ջրային կենդանիներ

71 - օրգանական պահանջմունքներ, 72 - կենդանի օրգանիզմներ, 73 - մետաղյա իրեր, 74 - դիրք տարածության մեջ, 75 - ցանկություններ, 76 - դաստիարակության միջոցներ

### **ԵՆՔԱՔԵԱՍ 5**

77(65), 78(630), 79(235), 80(24), 81(36), 82(7,5), 83(35), 84(50), 85(720), 86(84), 87(52,5), 88(9), 89(45), 90(60), 91(16), 92(26), 93(36), 94(5), 95(42), 96(4)

### **ԵՆՔԱՔԵԱՍ 6**

97(27),98(26),99(25), 100(16), 101(62),102(31),103(51),104(7), 105(8), 106(12), 107(2), 108(13), 109(42), 110(19), 111(13), 112(71), 113(15), 114(17), 115(63), 116(14)

### **ԵՆՔԱՔԵԱՍ 7**

117բ, 118դ, 119գ,120գ, 121ե, 122դ, 123ե, 124ա, 125ա, 126բ, 127ե, 128գ, 129ե, 130դ, 131գ, 132ա, 133դ, 134դ, 135բ, 136գ

### **ԵՆՔԱՔԵԱՍ 8**

137բ, 138բ, 139գ, 140ա, 141դ, 142ա, 143բ, 144ե, 145գ, 146դ, 147ա, 148բ, 149ե, 150դ, 151գ, 152բ, 153ե, 154ա, 155գ, 156ե

### **ԵՆՔԱՔԵԱՍ 9**

157-4,158-5,159-3,160-2,161-5,162-1,163-3,164-2, 165-3, 166-4, 167-1, 168-4, 169-1, 170-3, 171-5, 172-2, 173-5, 174-5, 175-3, 176-1

Թեստավորման բոլոր արդյունքները տեղակայվում են 60-140 միավորների սահմաններում: Այս ընդգրկումը բաժանվում է 6 մասի, որոնցից յուրաքանչյուրը համապատասխանում է հետազոտվող բաղադրիչի զարգացման մակարդակին և ինտելեկտի ընդհանուր մակարդակին (IQ)՝

- I մակարդակ՝ 130 միավոր և բարձր - շատ բարձր
- II մակարդակ՝ 120-129 - բարձր
- III մակարդակ՝ 110-119 - միջինից բարձր
- IV մակարդակ՝ 90-109 - միջին
- V մակարդակ՝ 80-89 - միջինից ցածր
- VI մակարդակ՝ 79 և ցածր - ցածր

# Ամթիաւերի ինտելեկտի կառուցվածքի թեստի (TSI)

## ՆՈՐՄԵՐ

Ստանդարտ ցուցանիշներ 18 տարեկանների համար

Ենթաթեստ 1	Ենթաթեստ 2	Ենթաթեստ 3	Ենթաթեստ 4	Ենթաթեստ 5
20-128	20-138	20-127	32-128	20-121
19-125	19-135	19-125	30-125	19-118
18-122	18-131	18-122	28-121	18-116
17-119	17-127	17-119	26-118	17-113
16-117	16-123	16-117	24-115	16-111
15-114	15-119	15-114	22-111	15-109
14-111	14-115	14-112	20-108	14-106
13-108	13-112	13-109	18-105	13-104
12-106	12-108	12-106	16-102	12-102
11-103	11-104	11-104	14-98	11-99
10-100	10-100	10-101	12-95	10-97
9-97	9-96	9-99	10-93	9-95
8-94	8-92	8-96	8-89	8-92
7-92	7-89	7-94	6-85	7-90
6-89	6-85	6-91	4-82	6-88
5-86	5-81	5-89	2-78	5-85
4-83	4-77	4-86	0-75	4-83
3-81	3-73	3-83		3-80
2-78	2-69	2-81		2-78
1-75	1-66	1-79		1-76
0-72	0-64	0-76		0-73

<b>Ենթաբաժնի 6</b>	<b>Ենթաբաժնի 7</b>	<b>Ենթաբաժնի 8</b>	<b>Ենթաբաժնի 9</b>	<b>Ընդհանուր IQ</b>
20-132	20-126	20-130	20-132	<b>171-180=134</b>
19-129	19-124	19-127	19-129	<b>161-170=130</b>
18-126	18-122	18-124	18-126	<b>151-160=126</b>
17-124	17-119	17-121	17-123	<b>141-150=122</b>
16-121	16-117	16-118	16-121	<b>131-140=118</b>
15-118	15-114	15-115	15-118	<b>121-130=115</b>
14-115	14-112	14-113	14-115	<b>111-120=110</b>
13-112	13-110	13-110	13-112	<b>101-110=106</b>
12-109	12-107	12-107	12-109	<b>91-100=102</b>
11-107	11-105	11-104	11-106	<b>81-90=98</b>
10-104	10-102	10-101	10-103	<b>71-80=94</b>
9-101	9-100	9-99	9-100	<b>61-70=90</b>
8-98	8-98	8-96	8-97	<b>51-60=86</b>
7-95	7-95	7-93	7-94	<b>41-50=82</b>
6-92	6-93	6-90	6-92	<b>31-40=79</b>
5-89	5-91	5-88	5-89	<b>21-30=75</b>
4-86	4-88	4-85	4-86	<b>11-20=70</b>
3-84	3-86	3-82	3-83	<b>1-10=66</b>
2-81	2-84	2-79	2-80	
1-78	1-81	1-76	1-76	
0-75	0-79	0-74	0-74	

## Ստանդարտ ցուցանիշներ 19-20 տարեկանների համար

Ենթաթեստ 1	Ենթաթեստ 2	Ենթաթեստ 3	Ենթաթեստ 4	Ենթաթեստ 5
20-124	20-135	20-125	32-126	20-121
19-122	19-132	19-122	30-122	19-118
18-119	18-127	18-120	28-119	18-116
17-116	17-124	17-117	26-116	17-113
16-113	16-120	16-115	24-112	16-111
15-110	15-116	15-112	22-109	15-108
14-107	14-112	14-109	20-106	14-106
13-104	13-109	13-107	18-102	13-103
12-101	12-105	12-104	16-100	12-101
11-99	11-101	11-102	14-96	11-98
10-96	10-97	10-99	12-92	10-96
9-93	9-93	9-97	10-89	9-93
8-90	8-89	8-93	8-86	8-91
7-87	7-85	7-91	6-83	7-89
6-85	6-81	6-89	4-79	6-86
5-82	5-78	5-86	2-76	5-83
4-79	4-74	4-84	0-72	4-81
3-76	3-70	3-81		3-78
2-73	2-66	2-79		2-76
1-70	1-64	1-76		1-73
0-68	0-61	0-74		0-70

<b>Ենթաթեստ 6</b>	<b>Ենթաթեստ 7</b>	<b>Ենթաթեստ 8</b>	<b>Ենթաթեստ 9</b>	<b>Ընդհանուր IQ</b>
20-131	20-125	20-128	20-131	<b>171-180=130</b>
19-128	19-123	19-125	19-128	<b>161-170=126</b>
18-126	18-120	18-122	18-126	<b>151-160=122</b>
17-123	17-118	17-120	17-123	<b>141-150=118</b>
16-120	16-115	16-117	16-120	<b>131-140=115</b>
15-117	15-113	15-114	15-117	<b>121-130=111</b>
14-114	14-111	14-111	14-114	<b>111-120=107</b>
13-111	13-108	13-109	13-111	<b>101-110=103</b>
12-109	12-106	12-106	12-109	<b>91-100=99</b>
11-106	11-104	11-103	11-106	<b>81-90=95</b>
10-103	10-101	10-100	10-103	<b>71-80=92</b>
9-100	9-99	9-98	9-100	<b>61-70=88</b>
8-97	8-96	8-95	8-97	<b>51-60=84</b>
7-93	7-94	7-92	7-94	<b>41-50=80</b>
6-91	6-92	6-90	6-91	<b>31-40=76</b>
5-89	5-90	5-87	5-89	<b>21-30=72</b>
4-86	4-87	4-85	4-86	<b>11-20=69</b>
3-83	3-85	3-82	3-83	<b>1-10=65</b>
2-80	2-82	2-79	2-80	
1-77	1-80	1-77	1-77	
0-74	0-78	0-74	0-74	



**Ստանդարտ ցուցանիշներ 21-24 տարեկանների համար**

<b>Ենթաբաժան 1</b>	<b>Ենթաբաժան 2</b>	<b>Ենթաբաժան 3</b>	<b>Ենթաբաժան 4</b>	<b>Ենթաբաժան 5</b>
20-126	20-135	20-123	32-123	20-121
19-123	19-131	19-121	30-120	19-119
18-119	18-128	18-119	28-117	18-116
17-116	17-124	17-116	26-114	17-114
16-113	16-120	16-114	24-111	16-112
15-110	15-116	15-111	22-108	15-109
14-107	14-113	14-109	20-105	14-107
13-104	13-109	13-107	18-102	13-105
12-101	12-106	12-104	16-98	12-102
11-98	11-102	11-102	14-95	11-100
10-95	10-98	10-100	12-92	10-98
9-92	9-95	9-97	10-89	9-95
8-89	8-91	8-95	8-86	8-93
7-86	7-87	7-92	6-83	7-91
6-83	6-83	6-90	4-80	6-89
5-80	5-80	5-88	2-77	5-86
4-78	4-76	4-85	0-74	4-84
3-74	3-73	3-83		3-81
2-71	2-69	2-80		2-79
1-68	1-66	1-78		1-77
0-66	0-63	0-75		0-74

<b>Ենթաթեստ 6</b>	<b>Ենթաթեստ 7</b>	<b>Ենթաթեստ 8</b>	<b>Ենթաթեստ 9</b>	<b>Ընդհանուր IQ</b>
20-129	20-124	20-131	20-127	<b>171-180=130</b>
19-126	19-121	19-128	19-124	<b>161-170=126</b>
18-123	18-119	18-125	18-121	<b>151-160=122</b>
17-121	17-117	17-122	17-119	<b>141-150=118</b>
16-118	16-115	16-120	16-116	<b>131-140=115</b>
15-115	15-112	15-117	15-113	<b>121-130=111</b>
14-113	14-110	14-114	14-111	<b>111-120=107</b>
13-110	13-108	13-111	13-108	<b>101-110=103</b>
12-107	12-106	12-108	12-106	<b>91-100=99</b>
11-105	11-104	11-106	11-103	<b>81-90=95</b>
10-102	10-102	10-103	10-101	<b>71-80=92</b>
9-99	9-99	9-100	9-98	<b>61-70=88</b>
8-97	8-97	8-97	8-96	<b>51-60=84</b>
7-94	7-95	7-95	7-93	<b>41-50=80</b>
6-91	6-93	6-92	6-91	<b>31-40=76</b>
5-88	5-91	5-89	5-88	<b>21-30=72</b>
4-86	4-89	4-86	4-85	<b>11-20=69</b>
3-83	3-86	3-83	3-83	<b>1-10=65</b>
2-80	2-84	2-80	2-80	
1-77	1-82	1-78	1-78	
0-75	0-80	0-75	0-75	

## Ստանդարտ ցուցանիշներ 25-28 տարեկանների համար

Ենթաբաժնու 1	Ենթաբաժնու 2	Ենթաբաժնու 3	Ենթաբաժնու 4	Ենթաբաժնու 5
20-126	20-132	20-123	32-125	20-122
19-123	19-129	19-121	30-122	19-120
18-120	18-125	18-118	28-118	18-118
17-117	17-122	17-116	26-115	17-116
16-114	16-119	16-114	24-112	16-113
15-111	15-115	15-112	22-108	15-111
14-108	14-112	14-109	20-105	14-109
13-104	13-109	13-107	18-102	13-107
12-101	12-103	12-105	16-99	12-104
11-98	11-102	11-102	14-96	11-102
10-95	10-99	10-100	12-92	10-100
9-92	9-95	9-98	10-90	9-98
8-89	8-92	8-95	8-87	8-95
7-86	7-89	7-93	6-83	7-93
6-82	6-85	6-91	4-80	6-91
5-79	5-82	5-88	2-76	5-89
4-76	4-79	4-86	0-73	4-86
3-73	3-75	3-84		3-84
2-70	2-73	2-81		2-82
1-67	1-69	1-79		1-80
0-65	0-65	0-77		0-77

<b>Ենթաբաժնի 6</b>	<b>Ենթաբաժնի 7</b>	<b>Ենթաբաժնի 8</b>	<b>Ենթաբաժնի 9</b>	<b>Ընդհանուր IQ</b>
20-130	20-127	20-130	20-133	<b>171-180=129</b>
19-126	19-123	19-126	19-130	<b>161-170=125</b>
18-123	18-120	18-123	18-126	<b>151-160=122</b>
17-120	17-118	17-120	17-123	<b>141-150=118</b>
16-118	16-116	16-118	16-121	<b>131-140=115</b>
15-115	15-113	15-115	15-118	<b>121-130=111</b>
14-112	14-111	14-112	14-115	<b>111-120=107</b>
13-110	13-109	13-109	13-112	<b>101-110=103</b>
12-107	12-106	12-107	12-108	<b>91-100=100</b>
11-104	11-104	11-104	11-106	<b>81-90=96</b>
10-101	10-101	10-101	10-103	<b>71-80=92</b>
9-98	9-99	9-99	9-100	<b>61-70=89</b>
8-96	8-97	8-96	8-97	<b>51-60=85</b>
7-93	7-94	7-93	7-94	<b>41-50=81</b>
6-90	6-92	6-90	6-91	<b>31-40=77</b>
5-87	5-90	5-88	5-88	<b>21-30=74</b>
4-84	4-87	4-85	4-85	<b>11-20=70</b>
3-82	3-85	3-82	3-83	<b>1-10=67</b>
2-80	2-82	2-80	2-80	
1-76	1-80	1-77	1-77	
0-73	0-77	0-74	0-74	

**Ստանդարտ ցուցանիշներ 29-33 տարեկանների համար**

<b>Ենթաբետստ 1</b>	<b>Ենթաբետստ 2</b>	<b>Ենթաբետստ 3</b>	<b>Ենթաբետստ 4</b>	<b>Ենթաբետստ 5</b>
20-126	20-134	20-122	16-122	20-124
19-122	19-130	19-120	15-120	19-122
18-119	18-127	18-118	14-116	18-119
17-116	17-123	17-116	13-113	17-117
16-113	16-120	16-113	12-110	16-114
15-110	15-117	15-111	11-107	15-112
14-107	14-113	14-109	10-104	14-110
13-104	13-110	13-107	9-102	13-108
12-101	12-106	12-104	8-99	12-106
11-98	11-103	11-102	7-97	11-103
10-95	10-100	10-100	6-94	10-101
9-92	9-96	9-98	5-90	9-99
8-89	8-92	8-96	4-87	8-97
7-86	7-89	7-93	3-84	7-94
6-83	6-85	6-90	2-81	6-92
5-81	5-82	5-88	1-78	5-89
4-78	4-79	4-86	0-75	4-87
3-74	3-75	3-84		3-85
2-71	2-72	2-82		2-83
1-68	1-69	1-80		1-80
0-65	0-65	0-78		0-78

<b>Ենթաբաժնի 6</b>	<b>Ենթաբաժնի 7</b>	<b>Ենթաբաժնի 8</b>	<b>Ենթաբաժնի 9</b>	<b>Ընդհանուր IQ</b>
20-129	20-124	20-128	20-131	<b>171-180=128</b>
19-126	19-122	19-126	19-129	<b>161-170=125</b>
18-124	18-120	18-123	18-126	<b>151-160=121</b>
17-121	17-117	17-120	17-123	<b>141-150=118</b>
16-118	16-115	16-117	16-120	<b>131-140=114</b>
15-115	15-113	15-115	15-118	<b>121-130=111</b>
14-113	14-111	14-111	14-115	<b>111-120=107</b>
13-110	13-108	13-109	13-112	<b>101-110=104</b>
12-107	12-106	12-106	12-109	<b>91-100=100</b>
11-104	11-104	11-103	11-106	<b>81-90=96</b>
10-102	10-102	10-101	10-104	<b>71-80=93</b>
9-99	9-100	9-99	9-101	<b>61-70=89</b>
8-96	8-97	8-95	8-98	<b>51-60=86</b>
7-93	7-95	7-93	7-95	<b>41-50=82</b>
6-91	6-93	6-91	6-92	<b>31-40=79</b>
5-88	5-91	5-88	5-90	<b>21-30=75</b>
4-85	4-89	4-85	4-87	<b>11-20=71</b>
3-83	3-86	3-82	3-84	<b>1-10=68</b>
2-80	2-84	2-80	2-81	
1-77	1-82	1-77	1-79	
0-75	0-80	0-75	0-76	

**Ստանդարտ ցուցանիշներ 34-39 տարեկանների համար**

<b>Ենթաբետ</b> <b>1</b>	<b>Ենթաբետ</b> <b>2</b>	<b>Ենթաբետ</b> <b>3</b>	<b>Ենթաբետ</b> <b>4</b>	<b>Ենթաբետ</b> <b>5</b>
20-128	20-133	20-124	16-124	20-127
19-124	19-130	19-122	15-120	19-124
18-121	18-126	18-120	14-117	18-122
17-119	17-123	17-117	13-114	17-120
16-116	16-120	16-115	12-111	16-117
15-113	15-117	15-113	11-108	15-115
14-110	14-114	14-111	10-105	14-112
13-107	13-110	13-108	9-102	13-110
12-104	12-107	12-106	8-99	12-108
11-101	11-104	11-104	7-96	11-106
10-98	10-101	10-102	6-93	10-103
9-95	9-97	9-100	5-90	9-101
8-92	8-94	8-97	4-87	8-99
7-89	7-91	7-95	3-85	7-97
6-86	6-88	6-93	2-82	6-94
5-83	5-85	5-91	1-79	5-92
4-80	4-81	4-89	0-76	4-90
3-77	3-78	3-86		3-88
2-75	2-75	2-83		2-86
1-71	1-72	1-81		1-83
0-68	0-69	0-79		0-81

Ենթաթեստ 6	Ենթաթեստ 7	Ենթաթեստ 8	Ենթաթեստ 9	Ընդհանուր IQ
20-130	20-124	20-128	20-131	<b>171-180=129</b>
19-127	19-122	19-126	19-128	<b>161-170=126</b>
18-124	18-120	18-123	18-125	<b>151-160=122</b>
17-122	17-117	17-120	17-123	<b>141-150=119</b>
16-119	16-115	16-118	16-120	<b>131-140=115</b>
15-116	15-113	15-115	15-117	<b>121-130=112</b>
14-113	14-111	14-113	14-115	<b>111-120=109</b>
13-111	13-108	13-110	13-112	<b>101-110=105</b>
12-108	12-106	12-108	12-109	<b>91-100=102</b>
11-105	11-104	11-105	11-106	<b>81-90=98</b>
10-102	10-102	10-103	10-104	<b>71-80=95</b>
9-99	9-99	9-101	9-101	<b>61-70=91</b>
8-97	8-97	8-98	8-98	<b>51-60=88</b>
7-94	7-95	7-95	7-96	<b>41-50=85</b>
6-91	6-92	6-93	6-93	<b>31-40=81</b>
5-88	5-90	5-90	5-90	<b>21-30=78</b>
4-86	4-88	4-87	4-87	<b>11-20=74</b>
3-83	3-86	3-85	3-85	<b>1-10=71</b>
2-80	2-83	2-82	2-82	
1-77	1-81	1-80	1-80	
0-75	0-79	0-77	0-77	



## Ստանդարտ ցուցանիշներ 40-45 տարեկանների համար

Ենթաբնուտ 1	Ենթաբնուտ 2	Ենթաբնուտ 3	Ենթաբնուտ 4	Ենթաբնուտ 5
20-130	20-136	20-126	16-124	20-127
19-127	19-133	19-123	15-121	19-125
18-124	18-130	18-121	14-118	18-122
17-121	17-126	17-119	13-115	17-120
16-118	16-123	16-117	12-112	16-118
15-116	15-120	15-114	11-109	15-116
14-113	14-117	14-112	10-106	14-113
13-110	13-114	13-110	9-103	13-111
12-107	12-111	12-108	8-100	12-109
11-104	11-108	11-106	7-97	11-107
10-101	10-104	10-103	6-94	10-104
9-98	9-101	9-101	5-91	9-102
8-95	8-98	8-99	4-88	8-100
7-92	7-95	7-97	3-85	7-98
6-90	6-92	6-94	2-82	6-96
5-87	5-89	5-92	1-79	5-93
4-84	4-85	4-90	0-76	4-91
3-81	3-83	3-88		3-89
2-78	2-80	2-85		2-87
1-75	1-76	1-83		1-84
0-73	0-73	0-81		0-82

<b>Ենթաթեստ 6</b>	<b>Ենթաթեստ 7</b>	<b>Ենթաթեստ 8</b>	<b>Ենթաթեստ 9</b>	<b>Ընդհանուր IQ</b>
20-131	20-125	20-130	20-133	<b>171-180=131</b>
19-128	19-122	19-128	19-130	<b>161-170=128</b>
18-125	18-120	18-125	18-127	<b>151-160=124</b>
17-123	17-118	17-122	17-124	<b>141-150=121</b>
16-120	16-115	16-120	16-122	<b>131-140=118</b>
15-117	15-113	15-117	15-119	<b>121-130=114</b>
14-115	14-111	14-115	14-116	<b>111-120=110</b>
13-112	13-109	13-112	13-114	<b>101-110=107</b>
12-109	12-107	12-109	12-111	<b>91-100=103</b>
11-106	11-104	11-107	11-108	<b>81-90=100</b>
10-104	10-102	10-104	10-105	<b>71-80=97</b>
9-101	9-100	9-102	9-103	<b>61-70=93</b>
8-98	8-98	8-99	8-100	<b>51-60=90</b>
7-96	7-95	7-97	7-97	<b>41-50=86</b>
6-93	6-93	6-93	6-95	<b>31-40=83</b>
5-90	5-91	5-91	5-91	<b>21-30=80</b>
4-88	4-89	4-89	4-89	<b>11-20=76</b>
3-85	3-86	3-86	3-86	<b>1-10=73</b>
2-82	2-84	2-84	2-84	
1-79	1-82	1-81	1-81	
0-77	0-80	0-79	0-78	

**Ստանդարտ ցուցանիշներ 46-60 տարեկանների համար**

<b>Ենթաբաժնու 1</b>	<b>Ենթաբաժնու 2</b>	<b>Ենթաբաժնու 3</b>	<b>Ենթաբաժնու 4</b>	<b>Ենթաբաժնու 5</b>
20-134	20-139	20-129	16-125	20-130
19-131	19-135	19-126	15-121	19-127
18-128	18-132	18-123	14-119	18-125
17-125	17-129	17-121	13-115	17-123
16-122	16-126	16-119	12-111	16-120
15-119	15-123	15-116	11-109	15-118
14-116	14-119	14-114	10-106	14-116
13-113	13-116	13-112	9-103	13-114
12-110	12-113	12-110	8-100	12-111
11-107	11-110	11-107	7-97	11-109
10-104	10-106	10-105	6-94	10-107
9-102	9-103	9-103	5-91	9-105
8-99	8-100	8-101	4-88	8-102
7-96	7-97	7-98	3-85	7-100
6-93	6-94	6-96	2-82	6-98
5-90	5-90	5-94	1-80	5-95
4-87	4-87	4-91	0-77	4-93
3-84	3-84	3-89		3-91
2-81	2-81	2-87		2-89
1-78	1-78	1-85		1-86
0-75	0-75	0-82		0-84

<b>Ենթաթեստ 6</b>	<b>Ենթաթեստ 7</b>	<b>Ենթաթեստ 8</b>	<b>Ենթաթեստ 9</b>	<b>Ընդհանուր IQ</b>
20-134	20-125	20-133	20-134	<b>171-180=132</b>
19-131	19-123	19-131	19-131	<b>161-170=129</b>
18-128	18-120	18-128	18-129	<b>151-160=125</b>
17-125	17-118	17-125	17-125	<b>141-150=122</b>
16-121	16-116	16-122	16-123	<b>131-140=119</b>
15-119	15-114	15-119	15-120	<b>121-130=115</b>
14-116	14-112	14-117	14-117	<b>111-120=112</b>
13-113	13-110	13-115	13-115	<b>101-110=109</b>
12-110	12-108	12-112	12-112	<b>91-100=105</b>
11-107	11-105	11-109	11-109	<b>81-90=102</b>
10-104	10-103	10-106	10-106	<b>71-80=99</b>
9-102	9-101	9-104	9-103	<b>61-70=95</b>
8-99	8-99	8-101	8-101	<b>51-60=93</b>
7-97	7-97	7-98	7-98	<b>41-50=89</b>
6-94	6-94	6-96	6-95	<b>31-40=85</b>
5-91	5-92	5-93	5-92	<b>21-30=81</b>
4-88	4-90	4-91	4-89	<b>11-20=79</b>
3-84	3-88	3-88	3-87	<b>1-10=75</b>
2-81	2-85	2-85	2-84	
1-79	1-83	1-82	1-81	
0-77	0-81	0-80	0-78	

# ԱՄԹՅԱՌԻԵՐԻ ԻՆՏԵԼԵԿՏԻ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԻ ԹԵՍԻՒ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ

## Մեկնաբանություն

Ամֆաուերի ինտելեկտի թեստը (TSI) կարելի է կիրառել 12-60 տարեկանների համար: Յուրաքանչյուր ենթաթեստը լրացնելուց առաջ թեստավորվողը պետք է լավ հասկանա օրինակների էությունը, բովանդակությունը, որից հետո միացվում է վայրկենաչափը:

Ստորև ներկայացվում է ենթաթեստերի առաջադրանքները կատարելու համար նախատեսված ժամանակը:

1-ին ենթաթեստ – 6 րոպե

2-րդ ենթաթեստ – 6 րոպե

3-րդ ենթաթեստ – 7 րոպե

4-րդ ենթաթեստ – 8 րոպե

5-րդ ենթաթեստ – 10 րոպե

6-րդ ենթաթեստ – 7 րոպե

7-րդ ենթաթեստ – 9 րոպե

8-րդ ենթաթեստ – 10 րոպե

9-րդ ենթաթեստ – 3 րոպե հիշելու համար և 6 րոպե՝ վերարտադրելու:

Յուրաքանչյուր ենթաթեստում տրված է 16-20 առաջադրանք, որոնց կատարման համար կարևոր է լավ ըմբռնել ներկայացված լուծումների օրինակների իմաստը: Եթե չեք գտնում որևէ առաջադրանքի լուծումը, պետք չէ երկար մտածել. անցեք հաջորդ առաջադրանքին:

## Առանձին ենթաթեստերի արդյունքների մեկնաբանություն

**1-ին ենթաթեստ՝ «ՆԼ» (նախադասությունները լրացնելը, տրամաբանական ընտրություն).** բացահայտում է գործնական մտածողությունը և առողջ դատողություններով եզրահանգումներ կատարելու ունակությունը, առօրյա-գործնական ուշիմությունը,

իրականության զգացողությունը, ձևավորված ինքնուրույն մտածողությունը:

**2-րդ ենթաթեստ` «ԲԲ» (բառի բացառում).** լեզվազգացողություն, ինդուկտիվ խոսքային մտածողություն, բառիմաստները հստակ արտահայտելու և դասակարգելու ունակություն, թարգմանչական հմտություններ:

**3-րդ ենթաթեստ` «Ա» (անալոգիաներ).** անալոգիաները (համանմանություններ) բացահայտելու և տարբեր տեսակի տեղեկությունների միջև տրամաբանական կապ գտնելու ունակություն, տարբեր ոլորտներից ստացած տեղեկատվությունը համադրելու ունակություն, մտածողության ճկունության, խնդրի լուծման մի քանի հավանական տարբերակներից առավել ճշգրիտն ընտրելու ունակություն:

**4-րդ ենթաթեստ` «Ը» (ընդհանրացում).** վերացարկման ունակություն, խոսքատրամաբանական մտածողություն, տեսությունների, հայեցակարգերի մշակման, մտավոր զարգացածության, հասկացությունների ընդհանրացման, ինչպես նաև հասկացությունների ձևավորման, մտքերը գրագետ արտահայտելու ունակություն:

**5-րդ ենթաթեստ` «ԹԽ» (թվաբանական խնդիրներ).** գործնական մտածողության, մտահայեցական թվաբանական վերլուծության, ուշիմ և հնարամիտ մտածողության, առաջացած խնդիրներն արագ լուծելու ընդունակության ցածր մակարդակ:

**6-րդ ենթաթեստ` «ԹՇ» (թվային շարքեր).** տեսական մաթեմատիկական մտածողություն, կանխատեսման, մաթեմատիկական ինտելեկտի ճկունություն և ակտիվություն, թվերով գործողություններ և հաշվարկներ կատարելու, բարդ մաթեմատիկական ալգորիթմներ հասկանալու և մշակելու ունակություն, մտավոր զարգացման ընդհանուր ներուժի միջինից ցածր մակարդակ:

**7-րդ ենթաթեստ` «ՏՄ» (տարածական մտածողություն).** բացահայտում է երկրաչափական խնդիրներ լուծելու ունակության, հարուստ տարածական պատկերացման, գործնական կառուցողական ընդունակությունների, ակնառու-գործնական մտածողության մակարդակը:

**8-րդ ենթաթեստ՝ «ՏԸ» (տարածական ընդհանրացում).** բացահայտում է ոչ միայն տարածական պատկերների հետ գործողություններ կատարելու ունակության, այլ նաև նրանց հարաբերությունները ընդհանրացնելու ունակության մակարդակը, զարգացած վերլուծական մտածողությունը, տեսական և գործնական ընդունակությունների կառուցողականությունը:

**9-րդ ենթաթեստ՝ «Հ» (հիշողություն).** բացահայտում է հիշելու, մտապահելու և տրամաբանորեն վերարտադրելու ընդունակության մակարդակը, ուշադրության կենտրոնացվածության մակարդակը:

1, 2, 3, 4 և 9 ենթաթեստերը թույլ են տալիս գնահատել հունամիտար ընդունակությունների զարգացման մակարդակը, 5, 6, 7 և 8 ենթաթեստերը՝ բնագիտական ընդունակությունների զարգացման մակարդակը, 7 և 8 ենթաթեստերը՝ տեխնիկական ընդունակությունների զարգացման մակարդակը, 5 և 6 ենթաթեստերը՝ մաթեմատիկական ընդունակությունների զարգացման մակարդակը:

*Արդյունքների մեկնաբանության ժամանակ լավ է համակցել ենթաթեստերը հետևյալ ձևով.*

1. 1-4 ենթաթեստեր՝ խոսքերով գործողություններ կատարելու ընդհանուր ընդունակություն: Այս համակցությամբ բարձր արդյունքների դեպքում գերակշռում է խոսքային ինտելեկտը, առկա է օտար լեզուների և հասարակական գիտությունների հանդեպ հակվածությունը: Գործնական մտածողությունը խոսքային է:

2. Մաթեմատիկական ենթաթեստերի համակցությունը (5, 6) ենթադրում է ընդունակություններ գործնական մաթեմատիկայի և ծրագրավորման ոլորտում: Բարձր արդյունքների դեպքում ճիշտ կլինի համապատասխան գործունեություն ծավալել տեխնիկական գիտությունների ոլորտում:

3. Կառուցողական ենթաթեստերի համակցությունը (7, 8) ենթադրում է տեսական և գործնական զարգացած կառուցողական ընդունակություններ: Բարձր արդյունքները 7, 8 ենթաթեստերով ոչ միայն բնագիտական, այլ նաև տեխնիկական օժտվածության

նշան են: Եթե կրթությունը չի շարունակվում, ապա կգերակշռի մոդելավորման ծգտունը ակնառու և կոնկրետ մտածողության մակարդակով, ինտելեկտի արտահայտված գործնական ուղղվածությունը և մանուալ ընդունակությունների զարգացումը:

4. Տեսական և գործնական ընդունակությունների համակցություն - հարկ է համեմատել 2-4 և 1-3 ենթաթեստերի արդյունքները զույգ-զույգ՝ ավելի որոշակի եզրահանգում անելու համար հնարավոր մասնագիտական պատրաստվածության և հաջող ուսուցման վերաբերյալ:



## ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ ԵՎ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՉԱԿԱՆ ՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՈՐՈՇՈՂ ԹԵՍՏ

**Հրահանգ՝** Փորձեք բնութագրել Ձեզ: Սա Ձեր ինտելեկտի կամ ընդունակությունների ստուգում չէ: Բացահայտվում են Ձեր ամենօրյա հակազդումների որոշ առանձնահատկություններ: Հարցաթերթում նշված հատկությունների մեծ մասը չի կարելի միանշանակ համարել լավ կամ վատ, բայց դրանք դրսևորվում են Ձեր վարքում: Եթե տվյալ հատկությունը Ձեզ համապատասխանում է, ապա պատասխանների ձևաթղթում շրջանակի մեջ վերցրեք այն թիվը, որը ցույց է տալիս այդ հատկության հերթական համարը:

Երկար մի մտածեք, պատասխանների համար տրվում է 15-20 րոպե: Հիշեք. 1) հատկությունը հարկավոր է նշել միայն այն դեպքում, եթե այն դրսևորվում է իրավիճակների մեծամասնությունում, 2) բաց մի թողեք վատ (Ձեր տեսանկյունից) հատկությունները և նրանք, որոնք կարծես կրկնվում են, 3) որքան շատ հատկություններ են նշված, այնքան ամբողջական եք Դուք Ձեզ բնութագրել:

Եթե հրահանգը ճիշտ եք հասկացել, աշխատեք արագ և պատասխանեք անկեղծ:

## ՀԱՐՑԱԹԵՐԹ

1. Ունակ եմ ուրիշներին «լիցքավորել» էներգիայով:
6. Մարդկանց ղեկավարելու գործում կարող եմ առաջընթաց ունենալ:
11. Բռնակալ եմ:
16. Շատ եմ սիրում ուշադրություն գրավել իմ անձի հանդեպ:
21. Անողոք եմ:
26. Չափազանց անզիջում եմ:
31. Չափից ավելի շատ եմ ցուցաբերում ենթարկվելու պատրաստականություն:
36. Կախյալ եմ, ինքնուրույն չեմ:
41. Չափից դուրս հանդուրժող եմ:
46. Կարող եմ այլոց համար իմ շահերը զոհաբերել:
151. Ունենում եմ մտքեր, որոնց մասին չէի ցանկանա, որ ուրիշներն իմանային:
2. Գործընկերներս ինձ վստահում են:
7. Աչքի եմ ընկնում բարձր աշխատունակությամբ:
12. Սիրում եմ ղեկավարել:
17. Հաշվենկատ եմ, հոգ եմ տանում միայն իմ մասին:
22. Ծայրաստիճան խիստ եմ, կտրուկ:
27. Նեղացկոտ եմ, չափից դուրս սկզբունքային:
32. Երկչոտ եմ:
37. Հակված եմ կուրորեն նմանակելու:
42. Պահանջկոտ չեմ:
47. Չափից դուրս հանդուրժող եմ շրջապատի հանդեպ:
158. Լիովին զուրկ եմ նախապաշարմունքից:
3. Նպաստում եմ գործընկերներիս առաջընթացին:
8. Խոսքիս տերն եմ:
13. Կարևոր մարդու տպավորություն եմ թողնում:
18. Խանդով եմ վերաբերվում ուրիշների հաջողություններին:
23. Հիմնականում քննադատորեն եմ վերաբերվում ուրիշներին:
28. Հիշաչար եմ:
33. Ամոթխած եմ:

38. Կաշուն են:
43. Հաճախ ենթարկվում են հասարակական կարծիքին:
48. Հակված են ամեն ինչ ներելու:
4. Պահպանում են համագործակցության ոգին:
9. Պատասխանատու են իմ որոշումների համար:
14. Կարող են գոռոզ լինել:
19. Եսասիրաբար գործնական են:
24. Անհանդուրժող են ուրիշների սխալների հանդեպ:
29. Չեն հանդուրժում, երբ ինձ հրամայում են:
34. Ամաչկոտ են:
39. Ուրիշներին են թողնում իմ փոխարեն որոշում կայացնելու իրավունքը:
44. Խիստ չեն:
49. Ծայրաստիճան բարությանը փչացնում են մարդկանց:
154. Ողջ կյանքիս ընթացքում ոչ մի վատ արարք չեմ կատարել:
5. Անհրաժեշտության դեպքում կարող են ինձ փոխարինող դաստիարակել:
10. Ընդունակ են որոշակի ռիսկով գործելու՝ չսպասելով ցուցումների:
15. Ընդունակ են ինձ ենթարկելու ուրիշներին՝ ոտնահարելով նրանց կամքը:
20. Ինքնասեր են:
25. Խայթող են, ծաղրող:
30. Գործում են ըստ քմահաճույքի և կամայականության:
35. Քաշվող են:
40. Սիրում են դիմել ուրիշների օգնությանը:
45. Չափից դուրս շատ են հաշվի առնում ուրիշների կարծիքը:
50. Չափից ավելի կարեկցող են:
155. Երբեմն ծիծաղում են, երբ անհամեստ կատակներ են արվում:
51. Ընդունակ են իմ շուրջը ստեղծելու բարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտ:
56. Ուրիշներին գնահատում են իրատեսորեն:
61. Իշխող են:

66. Պատասխանատու եմ, պարտաճանաչ:
71. Սկզբունքային եմ, թույլ չեմ տալիս շեղումներ:
76. Դիմադրում եմ ցանկացած ազդեցության:
81. Հեզ եմ:
86. Սիրում եմ զանգատվել, տրտնջալ:
91. Միշտ սիրալիր եմ:
96. Սիրում եմ այլոց մասին հոգ տանել:
52. Ունեմ գաղափարական համոզմունքներ:
57. Առանձնանում եմ մտքի կազմակերպվածությամբ և ճշգրտությամբ:
62. Յուրաքանչյուրից ակնկալում եմ հիացմունք և հարգանք:
67. Պարտաճանաչ եմ:
72. Դյուրագրգիռ եմ:
77. Չեմ վստահում, կասկածամիտ եմ:
82. Աղմկոտ չեմ:
87. Փնտրում եմ ուժեղ անձանց հովանավորությունը:
92. Շփվող եմ և հարմարվող:
97. Անշահախնդիր եմ, առատաձեռն:
157. Լինում է, որ տարածում եմ ասեկոսեմներ:
53. Մեծ մասամբ ազնիվ և ճշմարտասեր եմ:
58. Կարողանում եմ վերահսկել ուրիշների աշխատանքը:
63. Գնահատում եմ պատասխանատվության զգացումը:
68. Ձգտում եմ ցուցաբերել անձնական նախաձեռնություն:
73. Ձգայուն չեմ, անտարբեր եմ:
78. Ինձ վրա դժվար է տպավորություն թողնել:
83. Հնազանդ եմ:
88. Հաճույքով ընդունում եմ խորհուրդներ:
93. Ընդունակ եմ համագործակցության, փոխօգնության:
98. Աշխատում եմ մխիթարել բոլորին:
152. Այդպիսի դեպք չի եղել, որ խոստումս չկատարեմ:
54. Օրինավոր եմ բոլոր իրավիճակներում:
59. Ձգտում եմ զարգացնել իմ գործնական և կազմակերպչական որակները:
64. Երբեմն ցանկություն է առաջանում հրամայելու, կառավարելու ուրիշներին:

69. Ընդունակ են համոզելու, որ իմ որոշումները ճիշտ են:
74. Կտրուկ են, կոպիտ:
79. Հաճախ են հիասթափվում:
84. Չարական չեն:
89. Սպասում են հավանության:
94. Նրբանկատ են, ուշադիր:
99. Բարեհաճ են բոլորի հանդեպ:
159. Պատահում է, որ խոսում են այնպիսի բաների մասին, ինչից այնքան էլ չեն հասկանում:
55. Հետևում են կայուն սկզբունքների:
60. Գիտակցաբար են կատարում իմ աշխատանքը և հուսալի աշխատող են:
65. Կազմակերպչական տաղանդ ունեն:
70. Իմ անձի հանդեպ պահանջկոտ են և քննադատաբար են մոտենում ինքս ինձ:
75. Ընդունակ են խիստ լինելու:
80. Հակված են մտածելու, որ ինձ հաճախ ճնշում են:
85. Ենթարկվող են:
90. Մեղմ են, տատանվող:
95. Նրբանկատ են:
100. Հոգ են տանում ուրիշների մասին՝ ի վնաս ինձ:
160. Միշտ և ամեն հարցում համաձայն են ղեկավարության որոշումների հետ:
101. Ունեն կրթական բարձր մակարդակ:
106. Բարձրացնում են իմ մասնագիտական որակավորումը:
111. Սիրում են լինել ղեկավար դիրքում:
116. Ունեն արժանապատվության զգացում:
121. Հակված են հանդուգն պատասխանների:
126. Հաստատական են:
131. Մեծ մասամբ ինձ են քննադատաբար մոտենում:
136. Հակված են մեծարելու հեղինակություններին:
141. Փոխհարաբերություններում ցուցաբերում են տակտի և չափի զգացում:
146. Բարի են, վստահություն ներշնչող:
102. Ունեն լայն աշխարհայացք:

107. Մեծ մասամբ ընդունակ են կայացնելու ճիշտ որոշումներ:
112. Ձգտում են հաջողության:
117. Սիրում են մրցել:
122. Խիստ են, բայց արդար:
127. Հեշտությամբ համոզվող չեն:
132. Հակված են ինքնապախարակման:
137. Գրեթե ոչ մեկին և երբեք չեն հակաճառում:
142. Կարողանում են արժանանալ ուրիշների բարեհաճությանը:
147. Արձագանքող են օգնության կանչերին:
103. Ինձ բնորոշ է հասարակական ակտիվությունը:
108. Կարգապահ եմ:
113. Ձգտում են ղեկավարելու ուրիշներին:
118. Ձգտում են ճանաչվածության:
123. Կարողանում են պնդել իմ ասածը:
128. Համառ եմ:
133. Ավելի հաճախ հակված եմ համաձայնելու:
138. Սպասում եմ ցուցումների:
143. Ճկուն եմ, կարողանում եմ հարմարվել հանգամանքներին:
148. Բոլորի հանդեպ համակրանք եմ ցուցաբերում:
104. Ձգտում եմ ինքնակատարելագործման:
109. Ընդունակ եմ նորն ընկալելու:
114. Սիրում եմ խորհուրդներ տալ:
119. Անկախ եմ, հույսը դնում եմ միայն ինձ վրա:
124. Սրտաբաց եմ և շիտակ:
129. Երբեմն առանց անհրաժեշտության ձգտում եմ հասնել իմ ուզածին:
134. Ձիջող եմ:
139. Սիրում եմ, երբ ինձ հովանավորում են:
144. Ընդունակ եմ բարեկիրթ կերպով պահանջելու, որ խնդիրը կատարեն:
149. Մեծահոգի եմ և հանդուրժում եմ ուրիշների թերությունները:

156. Միշտ արտահայտվում են բոլորի կողմից ընդունված ծևով, նույնիսկ եթե գիտեն, որ ասածս երբեք չի բացահայտվի:

105. Ընդունակ են մարդկանց միասնական ուժերը կենտրոնացնելու և ուղղելու կոլեկտիվի ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար:

110. Կցանկանայի, որ դուստրս կամ որդիս աշխատեին ինձ նման մարդու ղեկավարության ներքո:

115. Կարողանում են կարգադրել, հրամայել:

120. Ինքնավստահ են, համառ:

125. Կտրուկ են, հրամայող:

130. Ինձ հատուկ է հակադրման ոգին:

135. Թուլամորթ են:

140. Լսող են:

145. Շփման մեջ պարզ են և բնական:

150. Քնքուշ են և փափկասիրտ:

153. Պատահել է, որ ուշացել են ժամադրությունից կամ աշխատանքից:

**Հաղորդակցման և կազմակերպչական ունակությունները  
որոշող թեստի պատասխանների  
ձևաթուղթ**

Ա.Ա.Յ. \_\_\_\_\_

Պաշտոն \_\_\_\_\_

Ծննդյան օր, ամիս, տարի \_\_\_\_\_

Թեստավորման ամսաթիվ \_\_\_\_\_

Սանդղակ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Գո-տի
Հատկու-թյուններ	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	Կ
	2	7	12	17	22	27	32	37	42	47	
	3	8	13	18	23	28	33	38	43	48	
	4	9	14	19	24	29	34	39	44	49	
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	
	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
	52	57	62	67	72	77	82	87	92	97	
	53	58	63	68	73	78	83	88	93	98	
	54	59	64	69	74	79	84	89	94	99	
	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
	101	106	11	11	12	12	13	13	14	14	Ադ
	102	107	1	6	1	6	1	6	1	6	
	103	108	11	11	12	12	13	13	14	14	
	104	109	2	7	2	7	2	7	2	7	
	105	110	11	11	12	12	13	13	14	14	
			3	8	3	8	3	8	3	8	
			11	11	12	12	13	13	14	14	
			4	9	4	9	4	9	4	9	
			11	12	12	13	13	14	14	15	
			5	0	5	0	5	0	5	0	
Ընդամենը											
Ա	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	



**Արձանագրություն  
(փորձագետի համար)**

Սանդղակներ		1. Ուղղվածություն	2. Գործնականություն	3. Դոմինանտություն	4. Ինքնավստահություն	5. Պահանջկոտություն	6. Համառություն	7. Զիջողականություն	8. Կայսկածություն	9. Հոգեբանական տակտ	10. Գթալսություն	Գոտի
Հոգեբանական որակների արտահայտվածության աստիճանը	15											Մեծ (սուպեր)
	14											
	13											
	12										Հեռանկա- րային	
	11											
	10											
	9											
	8										Պոտենցիալ	
	7											
	6											
	5											
	4										Նոմինալ	
	3											
	2											
	1											
0												

## Մեկնաբանություն

Արձանագրության վերլուծության սկզբում հաշվարկվում է, թե թեստավորվողի պատասխանները որքանով են արժանահավատ: «Արժանահավատություն» սանդղակը զբաղեցնում է պատասխանների ձևաթղթի վերջին թվային հորիզոնականը («Ա») և ուղղահայաց սյունակներում նշված հատկությունների ընդհանուր գումարի մեջ չի մտնում:

Եթե թեստավորվողը պատասխանում է անկեղծ, կենտ թվերը պետք է նշված լինեն (151,153,155,157,159), իսկ զույգ թվերը (152, 154, 156, 158, 160)՝ ոչ: Պատասխանները համարվում են արժանահավատ, եթե թեստավորվողի պատասխանները բանալուն չեն համապատասխանել 4 անգամից ոչ ավելի: Հինգ կեղծ պատասխանների դեպքում թեստավորման արդյունքները ենթարկվում են կասկածի, վեց և ավելի կեղծ պատասխանների դեպքում համարվում են անվավեր: Վերջինիս դեպքում թեստավորման արդյունքների վերլուծություն և մեկնաբանություն չի կատարվում:

Արժանահավատությունը ստուգելուց հետո որոշվում է թեստավորվողի անձնային որակների պրոֆիլը:

### Անձնային որակների պրոֆիլի որոշում

Պատասխանների ձևաթղթի յուրաքանչյուր ուղղահայաց սանդղակի համար կատարվում է նշված թվերի հաշվարկ: Արդյունքները գրանցվում են «Ընդամենը» հորիզոնական տողում և ցույց են տալիս տասը գործոններից յուրաքանչյուրի արտահայտվածության աստիճանը: Դուրս է բերված հոգեբանական որակների արտահայտվածության չորս աստիճան՝ նոմինալ (0-3 միավոր), պոտենցիալ (4-7 միավոր), հեռանկարային (8-11 միավոր) և մեծ գոտի (12-ից բարձր միավոր) (տես արձանագրության թերթիկը): Անձնային որակների պրոֆիլը որոշվում է հետևյալ կերպ. սկզբում պատասխանների ձևաթղթի «Ընդամենը» տողի արդյունքները տեղափոխվում են արձանագրության թերթիկ: Օրինակ՝ առաջին սանդղակում նշված է 12 թիվը: Արձանագրության թերթիկում այն գտնվում է հեռանկարային և մեծ գոտիների սահմանին, որտեղ առաջին սանդղակին համապատասխանող վանդակում «12» թվի

առջև դրվում է առաջին կետը: Նույն կերպ նշվում են մյուս պարամետրերը, և կետերը միացվում են ուղիղ գծերով: Ստացվում է անձի 10 որակների արտահայտվածության պրոֆիլը:

Եթե անձի բոլոր 10 պարամետրերի պրոֆիլը միայն նոսր նախաձեռնում է, ապա կարելի է ենթադրել, որ թեստավորվողը կամ չի ցանկացել համագործակցել փորձաքննողի հետ, կամ էլ նշել է միայն իր կարծիքով լավ որակները՝ դրանով իսկ ցուցաբերելով հարմարվողական վարք: Բացառված չէ նաև, որ թեստավորվողի մոտ իրականում թույլ են արտահայտված այդ հատկությունները: Հետագա գրույցի ժամանակ այս հարցը պետք է պարզաբանել:

Թեստավորման տվյալների հիման վրա մեկնաբանվում են թեստավորվողի անձնային որակները:

### **Թեստավորման արդյունքների մեկնաբանություն**

Պատասխանների ձևաթղթի հիմնական մասը բաժանվում է 3 բաժնի՝ վերին, միջին, ստորին, որոնցից յուրաքանչյուրը ներառում է 5 գործոն:

Ցանկացած սանդղակի ստորին բաժինը կազմված է հարմարվողական (ադապտիվ) վարքը բնորոշող ցուցանիշներից («դ»), այսինքն՝ նորմալ, հարմարվողական վարքագիծ: Վերին բաժինը՝ «Կ», ոչ հարմարվողական վարքն է, այլ կերպ ասած՝ կոնֆլիկտային վարքագծի գոտին: Որքան շատ են վերին բաժնի ցուցանիշները, այնքան հավանական է անձի հնարավոր կոնֆլիկտային վարքը:

### **Մեկնաբանություն՝ ըստ սանդղակների**

**1. Ուղղվածություն:** *Հարմարվողական (ադապտիվ վարք)*՝ սեփական ինտելեկտի և մտահորիզոնի բարձրացման, կոլեկտիվի ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար մարդկանց ուժերը համատեղելու, կենտրոնացնելու ձգտում (101-105): Բովանդակալի և բազմազան պահանջմունքներ և հետաքրքրություններ, որոնք կենտրոնացվում են հասարակական, կոլեկտիվ գործունեության նպատակների շուրջ: Կոլեկտիվի հետ և կոլեկտիվի համար աշխատելու ընդունակություն (51-55):

*Կոնֆլիկտային գոտի*՝ դիտվում է խմբային շահերի սահմաններից դուրս գալու միտում (1-5):

**2. Գործնականություն:** *Ֆարմարվողական վարք*՝ ձգտում է մեծացնել գործնական և կազմակերպչական հատկությունները (106-110): Վստահություն, պատասխանատվություն սեփական որոշումների համար: Արտաքին վերահսկման, սեփական գործունեությունը կազմակերպելու գործառույթների արտահայտում (56-60):

*Կոնֆլիկտային գոտի*՝ մարդկանց ղեկավարման գործում գործնական ակտիվության ցուցաբերում: Ունակ է ռիսկի դիմելու հանուն իր առջև դրված նպատակների:

**3. Գերակայություն (դոմինանտություն):** *Ֆարմարվողական վարք*՝ առաջնորդ լինելու ձգտում (111-115), իշխանության ձգտում (61-65): Ուրիշների մոտ հեղինակություն ունենալու ցանկություն: Ունի հրահանգներ տալու, հաջողություն ունենալու ցանկություն՝ ոտնահարելով ուրիշների ցանկությունները և կամքը: Փառասեր է: Ավտորիտար տիպի ղեկավար է:

*Կոնֆլիկտային գոտի*՝ բռնակալություն (11-15): Ենթարկում է իրեն, քանի որ չափից ավելի է ձգտում լինել ղեկավար դերում, ունենալ իշխանություն, հանուն իր նպատակի կարող է կոպիտ լինել: Պայքարող է, դրսևորում է ագրեսիա:

**4. Ինքնավստահություն:** *Ֆարմարվողական վարք*՝ ինքնահարգանք (116-120), ինքնասիրություն (66-70):

Վստահ է սեփական ուժերի վրա, հույսը դնում է միայն սեփական անձի վրա: Ունի արժանապատվության բարձր զգացում և դրա միջոցով ձգտում է շրջապատում սեփական անձի մասին լավ կարծիք ստեղծել: Փառասեր է, ձգտում է հասնել ճանաչվածության, պատվաբեր դիրքի: Ավտորիտար տիպի լիդեր է:

*Կոնֆլիկտային գոտի*՝ ինքնասիրություն (16-20): Խանդով է վերաբերվում ուրիշների հաջողություններին և բարեկեցությանը: Ցուցաբերում է եսասիրական ռացիոնալիզմ (գործնական վերաբերմունք այն ամենի նկատմամբ, ինչի շնորհիվ կարող է ունենալ բարեկեցություն) և յուրատեսակ «քաղաքականություն» (զիջում է, եթե դրա շնորհիվ կարող է ունենալ դրական արդյունք և դիմադրում է, եթե վտանգ է սպառնում իր հանգստին և հարմարավետությանը):

**5. Պահանջկոտություն, խստություն:** *Հարմարվողական վարք*՝ պահանջկոտություն (121-125), խստություն (71-75): Ունի կամքի ուժ, վճռական է և պահանջկոտ: Ցանկացած միջոցով ծագում է հասնել նպատակին: Բաց է, ուղղամիտ, դյուրագրգիռ: Եթե հանդիպում է դիմադրության, ցուցաբերում է ագրեսիվություն, գայրույթ: Ավտորիտար տիպի լիդեր է:

*Կոնֆլիկտային գոտի*՝ անհանդուրժողականություն (21-25): Չի գնում զիջումների: Համառ է և սկզբունքային: Բացակայում է էմպատիան: Ցուցաբերում է սադիստական միտումներ՝ կարող է հաճույքով չարախոսել ինչ-որ մեկի մասին:

**6. Համառություն, մերժողականություն:** *Հարմարվողական վարք*՝ համառություն (126-130), հռոճեստություն (76-80): Չիջող չէ: Բնախոս է: Կասկածամիտ է, ցուցաբերում է հռոճեստական վերաբերմունք: Չգտում է հասնել իր նպատակին՝ պաշտպանելով իր տեսակետը: Առաջնորդների նկատմամբ պաշտպանողական դիրք է գրավում: Դիմակայում է ցանկացած ազդեցության:

*Կոնֆլիկտային գոտի*՝ ժխտողականություն (նեգատիվիզմ) (26-30): Չափազանց անզիջում է: Չգտում է հասնել իր նպատակին, եթե նույնիսկ դրա անհրաժեշտությունը չկա: Ակտիվորեն դիմակայում է ցանկացած արտաքին ազդեցության: Ունի թաքնված փառասիրություն, քինախնդիր է, խանդոտ, կասկածամիտ, նեղացկոտ:

**7. Չիջողականություն:** *Հարմարվողական վարք*՝ չիջողականություն (131-135), հեզություն (81-85): Ցուցաբերում է առանց վեճի զիջելու պատրաստականություն: Կարող է կամավոր զիջել՝ ի շահ ուրիշի: Համաձայնում է ուրիշի կարծիքի հետ և ենթարկվում նրանց ազդեցությանը: Թույլ է տալիս, որ ուրիշներն իրենից առաջ ընկնեն: Հակված է փոխզիջման: Հնազանդ է, չար չէ:

*Կոնֆլիկտային գոտի*՝ պասիվ ենթարկվելու հակվածություն (31-35): Հակված է ինքնապախարակման, երկչոտ է, նկատվում է նախածեռնության բացակայություն: Ոչ կամածին նմանակում, չգիտակցված կախվածություն որևիցե մեկից կամ ինչ-որ բանից: Հեշտությամբ ընկնում է ուրիշների ազդեցության տակ: Կարող է ունենալ թերարժեքության և մեղքի զգացում (դրսևորում է չափազանցված երկչոտություն, իրեն նվաստացած է զգում, ունի ցածր ինքնազնահատական):

**8. Կախվածություն:** *Չարմարվողական վարք*՝ հնագանդություն (136-140), անինքնավստահություն (86-90): Տատանվող է, ինքնուրույն չէ, վստահ չէ իր ուժերին և հնարավորություններին: Հնազանդ է, հակված նմանակելու: Գերադասում է ենթարկվել ուրիշներին, ուրիշի կամքին, բացակայում է ինքնուրույնությունը, ազատամտությունը:

*Կոնֆլիկտային գոտի*՝ կախվածություն (36-40): Չգտում է գտնել ուժեղ հովանավոր, ղեկավար, օգնություն: Կուրորեն հետևում է հեղինակություններին: Սոցիալապես հասուն չէ: Հեշտությամբ ընկնում է ազդեցության տակ:

**9. Հոգեբանական տակտ:** *Չարմարվողական վարք*՝ տակտի զգացում (141-145), նրբազգացություն (91-95): Մարդկանց հետ փոխհարաբերություններում ցուցաբերում է տակտի զգացում: Արագ որոշում է, թե ինչպես կարող է ազդել մարդկանց վրա՝ ելնելով նրանց անհատական առանձնահատկություններից: Խոսելիս արագ գտնում է անհրաժեշտ տոնը, հնարամիտ է առաջին ծանոթության ժամանակ: Կարողանում է գնահատել տիրող մթնոլորտը և հարմարվել դրան: Աջակցում է ուրիշների բարեկեցությանը: Ակտիվորեն համագործակցում է առաջնորդի հետ, շփվող է, բնական: Կարող է լինել դեմոկրատական տիպի առաջնորդ:

*Կոնֆլիկտային գոտի*՝ մեղմություն (41-45): Չափից դուրս մեղմություն, ներողամտություն որոշ չափով զուգակցված կոնֆորմիզմի հետ:

**10. Գթասրտություն:** *Չարմարվողական վարք*՝ գթասրտություն (146-150), անշահախնդրություն (96-100): Հեշտությամբ արձագանքում է ուրիշների խնդրանքներին, պատրաստ է օգնելու: Չգայում է ուրիշների վարքի հանդեպ: Ունակ է կարեկցելու: Չի ձգտում անձնական շահի: Բնորոշ է ինքնանվիրումը, անշահախնդրությունը: Հովանավորում է թույլերին: Խղճով է, մեծահոգի է: Կարող է լինել դեմոկրատական տիպի առաջնորդ՝ այլասիրական (ալտրոիստական) ուղղվածությամբ:

*Կոնֆլիկտային գոտի*՝ զոհաբերություն (46-50): Այն աստիճանի ներողամիտ է ուրիշների հանդեպ, որ պատրաստ է զոհաբերելու սեփական շահերը:

**ՀԵՐՑԲԵՐԳԻ ԴՐՂԱՊԱՏՏԱՌՆԵՐԻ (ՍՈՏԻՎԱՏՈՐՆԵՐԻ) ԹԵՍՏ**

Ա.Ա.Յ. \_\_\_\_\_

Պաշտոն \_\_\_\_\_

Ծննդյան օր, ամիս, տարի \_\_\_\_\_

Թեստավորման ամսաթիվ \_\_\_\_\_

Ձեզ առաջարկվում է տեսակետների 28 զույգ, որոնք Դուք պետք է գնահատեք՝ ելնելով Ձեր հայացքներից և կարծիքից: Դուք պետք է ամբողջ թվերով գնահատեք 28 զույգ տեսակետներից յուրաքանչյուրը, ընդ որում, յուրաքանչյուր զույգի գնահատականների գումարը պետք է լինի 5: Այսպիսով, հնարավոր է յուրաքանչյուր զույգ պնդումների գնահատման հետևյալ 6 տարբերակները. 0 և 5, 1 և 4, 2 և 3, 3 և 2, 4 և 1, 5 և 0: Կատարման ժամանակը՝ 20 րոպե:

N	Տեսակետներ		Գնահատական
1	Ա	Լավ վարձատրվող աշխատանքն ավելի կարևոր է, քան գնահատանքի արժանանալը:	
	Բ	Գովասանքները կարևոր են, նույնիսկ եթե աշխատավարձը բարձր չէ:	
2	Դ	Լավ հարաբերությունները ղեկավարի հետ փոխհատուցում են պատասխանատվության նվազումը:	
	Գ	Դժվարությունները ղեկավարության հետ առիթ չեն պատասխանատվության չափը նվազեցնելու համար:	
3	Դ	Հանուն ղեկավարության հետ լավ հարաբերությունների կարելի է կատարել անհետաքրքիր աշխատանք:	
	Է	Հետաքրքիր աշխատանքը չի կարելի զոհաբերել հանուն ղեկավարության հետ լավ հարաբերությունների:	
4	Ե	Աշխատավարձի իջեցումը կարող է փոխհատուցվել պաշտոնի բարձրացմամբ:	
	Ա	Կարիերայի աճը չի կարող կշտացնել:	
5	Բ	Ավելի լավ է, որ հարմար առիթով և անառիթ գովեն, քան շատ աշխատեք՝ առանց գովասանքի:	
	Է	Հաճելի է կատարել չափազանց բարդ աշխատանք, որի արդյունքը կգնահատվի:	

N	Տեսակետներ		Գնահատական
6	Ը	Ձանձրալի, միատարր աշխատանքը վախեցնող չէ, վախեցնող է, երբ չեն կարգավորվում հարաբերությունները գործընկերների հետ:	
	Է	Հետաքրքիր աշխատանքը փոխհատուցում է կոլեկտիվում եղած խնդիրները:	
7	Գ	Առանց ինքնուրույն որոշումներ կայացնելու ակտիվ գործունեությունը ձանձրալի է:	
	Ա	Աշխատելու լավագույն խթանը բարձր աշխատավարձն է:	
8	Դ	Ղեկավարության կողմից պարբերաբար ցուցաբերվող ուշադրությունը գրեթե հավասարազոր է պարզևատրմանը:	
	Ա	Իր կարծիքը տնօրենը կարող է իրեն պահել, կարևորը՝ վճարի:	
9	Գ	Պատասխանատու պաշտոնն արդեն, նշանակում է ընդունված, գնահատված լինել:	
	Բ	Ընդունված, գնահատված լինելը չի չափվում կրած պատասխանատվության աստիճանով:	
10	Բ	Ոչ մեկի կողմից չգնահատված աշխատանքն անիմաստ է:	
	Դ	Դժվար է աշխատել այն ղեկավարության հետ, որը գլանում է զովել աշխատողին:	
11	Ջ	Բարդ աշխատանքի դեպքում կարելի է ավելի շատ հաջողություն ունենալ, քան հասարակ և բարձր վարձատրվող աշխատանքի դեպքում:	
	Ա	Ավելի լավ է աշխատել լավ վարձատրությամբ, քան իրագործել բարդ խնդիրներ:	
12	Ը	Գործընկերների աջակցությունն ավելի կարևոր է, քան ձեռքբերումների համար զովասանքը:	
	Բ	Աշխատանքի արդյունքների գնահատումն ավելի արժեքավոր է, քան գործընկերների աջակցությունը:	
13	Ը	Գործընկերների կարծիքն ավելի լավ խթան է, քան ինքնուրույն որոշումներ կայացնելը:	
	Գ	Պատասխանատու աշխատանքն ավելի կարևոր է, քան պաշտոնի բարձրացման հեռանկարը:	
14	Գ	Լավ է լինել «ոչ մեծ» ղեկավար, բայց ինքնուրույն, քան «մեծ» ղեկավար, բայց ոչ անկախ:	
	Ե	Պաշտոնեական աճը պատասխանատվության նվազեցման հետ զուգակցված՝ երջանկություն է:	
15	Ջ	Կարևորը ոչ թե զովասանքն է, այլ աշխատանքը գրագետ կատարելը:	
	Բ	Նույնիսկ չնչին արդյունքի համար ստացած զովասանքը հաճելի է:	



N	Տեսակետներ		Գնահատական
16	Ը	Գործընկերների աջակցությունը տնօրենի հետ ունեցած հարաբերություններից կարևոր է:	
	Դ	Լավ հարաբերությունները տնօրենի հետ ավելի կարևոր է, քան գործընկերների աջակցությունը:	
17	Գ	Պատասխանատու աշխատանքը հաճելի է նույնիսկ այն դեպքում, եթե այն անհետաքրքիր է:	
	Է	Պատասխանատվությունը բեռ չէ, եթե աշխատանքը հետաքրքիր է:	
18	Ա	Հաճույք կարելի է ատանալ նույնիսկ ծանծաղի աշխատանքից, միայն թե վճարեն:	
	Է	Աշխատանքում կարևորը բովանդակությունն է, այլ ոչ թե աշխատավարձը:	
19	Ե	Պաշտոնեական աճի սահմանափակությունը հստակ պատճառ է աշխատանքը փոխելու համար:	
	Ձ	Ինքնիրականացման անհնարինությունը հստակ պատճառ է աշխատանքը փոխելու համար:	
20	Ձ	Հաջող կատարած գործն ավելի կարևոր է, քան ղեկավարության գնահատականը:	
	Դ	Ղեկավարության գովասանքը ձեռք բերած արդյունքներից կարևոր է:	
21	Դ	Անհմաստ է պաշտոնի բարձրացումը ղեկավարության հետ հարաբերությունները վատացնելու գնով:	
	Ե	Ղեկավարության հետ հարաբերությունների սառնությունը առիթ չէ հրաժարվելու պաշտոնի բարձրացումից:	
22	Է	Լավ աշխատանքը կարիերայի աճի պարտադիր պայման չէ:	
	Ե	Հանուն պաշտոնի բարձրացման արժի կատարել միօրինակ աշխատանք:	
23	Ը	Ավելի հեշտ և հաճելի է աշխատել կուլեկտիվում, քան միայնակ և բարձր վարձատրությամբ:	
	Ա	Ավելի լավ է «մինչև կոկորդը խրվել» աշխատանքի մեջ, քան ուրիշների հետ կիսել պարզևավճարները:	
24	Գ	Պատասխանատվությունը հաճելի է, եթե նույնիսկ չի հանգեցնում զգալի հաջողության:	
	Ձ	Ավելի լավ է լավ կատարել մեկ գործ, քան պատասխան տալ մի քանի գործի համար:	
25	Բ	Իրական գովասանքներն ավելի լավ են, քան պաշտոնի հնարավոր բարձրացումը:	
	Ե	Պաշտոնի բարձրացումը առիթ է աշխատանքը փոխելու, նույնիսկ ի վնաս սեփական իմիջին (վարկանիշին):	

N	Տեսակետներ		Գնահատական
26	Ը	Պաշտոնի բարձրացումն առանց գործընկերների աջակցության անհիմաստ է:	
	Ե	Հանուն պաշտոնի բարձրացման կարելի է մեկընդմիջտ բաժանվել գործընկերներից:	
27	Ձ	Ավելի լավ է ունենալ կայուն աշխատանք, քան ռիսկի դիմել հանուն ավելի հետաքրքիր խնդիրներ իրագործելու:	
	Է	Անհաջողություն ունենալու հնարավոր վտանգն ավելի հետաքրքիր աշխատանքից հրաժարվելու առիթ չէ:	
28	Ը	Լավ է աշխատել փոփոխական հաջողությամբ, քան բաժանվել գործընկերներից:	
	Ձ	Աշխատանքում ունեցած կայուն հաջողությունն ավելի կարևոր է, քան գործընկերների՝ աջակցությունը:	

### Մեկնաբանություն

Սույն թեստով որոշվում է աշխատանքային դրդապատճառների 8 խումբ: Թեստի մեթոդոլոգիան հետևյալն է. աշխատակիցը, ելնելով իր հայացքներից և կարծիքից, ամբողջ թվերով գնահատում է տեսակետների 28 զույգ, ընդ որում յուրաքանչյուր զույգի գնահատականների գումարը պետք է հավասար լինի 5-ի: Այսպիսով, հնարավոր է յուրաքանչյուր զույգ տեսակետների գնահատման հետևյալ 6 տարբերակը. 0 և 5, 1 և 4, 2 և 3, 3 և 2, 4 և 1, 5 և 0: Թեստավորումից հետո գումարում են ստացված միավորները՝ խմբավորելով դրանք ըստ հետևյալ դրդապատճառային գործոնների.

Ա - Ֆինանսներ

Բ - Հասարակության կողմից ընդունված/գնահատված լինելը

Գ - Պատասխանատվություն

Դ - Հարաբերությունները ղեկավարության հետ

Ե - Կարիերա

Զ - Անձնական նվաճումներ

Է - Աշխատանքի էություն

Ը - Համագործակցություն կոլեկտիվում

Ամենաշատ միավոր հավաքած դրդապատճառները (մոտիվատորները) առաջնային են տվյալ աշխատողի համար:

**ԺԱՄԱՆԱԿՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏ ՕԳՏԱԳՈՐԾԵԼՈՒ ՈՒՆԱԿՈՒԹՅԱՆ ԹԵՍՏ**

Ա.Ա.Յ. \_\_\_\_\_

Պաշտոն \_\_\_\_\_

Ծննդյան օր, ամիս, տարի \_\_\_\_\_

Թեստավորման ամսաթիվ \_\_\_\_\_

Գնահատեք յուրաքանչյուր մոտեցումը ըստ միավորների հետևյալ համակարգի՝

- 0 – գրեթե երբեք,
- 1 – երբեմն,
- 2 – հաճախ,
- 3 – գրեթե միշտ:

1. Ես աշխատանքային օրվա սկզբում ժամանակ եմ հատկացնում նախապատրաստական աշխատանքների պլանավորման համար:	
2. Ես ուրիշներին եմ վերահանձնարարում յուրաքանչյուր աշխատանք, որը հնարավոր է վերահանձնարարել:	
3. Ես գրավոր ամրագրում եմ աշխատանքին առնչվող խնդիրները և նպատակները՝ նշելով իրականացման ժամկետները:	
4. Յուրաքանչյուր պաշտոնական փաստաթուղթ աշխատում եմ մշակել մեկ անգամ և վերջնականացնել:	
5. Ամեն օր կազմում եմ առաջիկա գործերի ցուցակ՝ ըստ գերակայության: Առաջին հերթին ես անում եմ կարևորագույն գործերը:	
6. Իմ աշխատանքային օրվա ընթացքում ես խուսափում եմ կողմնակի հեռախոսազանգերից, չնախատեսված հանդիպումներից, անսպասելի խորհրդատվություններից:	
7. Իմ օրվա ծանրաբեռնվածությունը բաշխում եմ իմ աշխատունակության գրաֆիկի համապատասխան:	
8. Իմ օրվա պլանում միշտ կան ազատ ժամեր, որոնք թույլ են տալիս արձագանքել հրատապ խնդիրներին:	
9. Ես ուղղորդում եմ իմ ակտիվությունն այնպես, որ առաջին հերթին կենտրոնանամ մի քանի «կենսականորեն կարևոր» խնդիրների վրա:	
10. Ես կարող եմ ասել «ոչ», երբ իմ ժամանակն ուզում են զբաղեցնել ուրիշները, իսկ ինձ անհրաժեշտ է անել այլ՝ ավելի կարևոր գործեր:	
<b>ԸՆԴԱՄԵՆԸ</b>	

## Մեկնաբանություն

Թեստավորվողը գնահատում է յուրաքանչյուր տեսակետ միավորների հետևյալ համակարգով՝

- 0 – գրեթե երբեք,
- 1 – երբեմն,
- 2 – հաճախ,
- 3 – գրեթե միշտ:

Այնուհետև միավորները գումարվում են, և ստացված արդյունքը մեկնաբանվում է հետևյալ կերպ.

0–15 միավոր՝ թեստավորվողը չի պլանավորում իր ժամանակը և գտնվում է արտաքին հանգամանքների ազդեցության ներքո: Նա կկարողանա հասնել իր նպատակներին, եթե կազմի կարևոր գործերի ցուցակ և հետևի դրան:

16–20 միավոր՝ թեստավորվողը փորձում է պլանավորել իր ժամանակը, բայց ոչ միշտ է հետևողական:

21–25 միավոր՝ թեստավորվողն ունի բավական բարձր ինքնամենեջմենթի մակարդակ:

26–30 միավոր՝ թեստավորվողը կարողանում է արդյունավետ օգտագործել իր ժամանակը: Կարող է օրինակ ծառայել մյուսների համար:

**ՈՒՇԱԴՐՈՒԹՅԱՆ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ, ՏԵՂԱՓՈԽՈՒԹՅԱՆ ԵՎ  
ԲԱՇԽՄԱՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿԸ ՈՐՈՇՈՂ ԼԱՆԴՈՒՄԻ ԹԵՄՍ**

Այս մեթոդի օգնությամբ բացահայտվում է թեստավորվողի ու-  
շադրության կայունությունը, տեղափոխությունը, բաշխումը, ինչ-  
պես նաև աշխատունակությունը:

Խթանող նյութ են Լանդոլտի օղակները:

**I մեթոդ  
Ուշադրության կայունության  
մակարդակի բացահայտում**

Թեստավորվողին տրվում է 2 ձևաթուղթ: Առաջինի վրա 3 րո-  
պեի ընթացքում թեստավորվողը պետք է հերթով ստուգելով տողե-  
րը՝ ջնջի նույն ուղղությամբ կտրվածք ունեցող բոլոր օղակները:  
Յուրաքանչյուր 30 վայրկյանը մեկ թեստավորողն ասում է՝ «գիծ»,  
և այդ պահին թեստավորվողը պետք է ուղղահայաց գիծ դնի  
ծևաթղթի այն մասում, որտեղ այդ պահին գտնվում է: 3 րոպեի  
լրանալուց հետո թեստավորողը տալիս է «վերջ» հրահանգը: Թես-  
տավորվողը պետք է դադարեցնի աշխատանքը և 2 ուղղահայաց  
գծերով մշի այն տեղը, որտեղ հասել է:

**Արդյունքների մշակում**

Թեստավորողը որոշում է յուրաքանչյուր 30 վայրկյանը մեկ և  
ողջ ընթացքում թեստավորվողի կողմից մշված օղակների քանա-  
կը, նաև որոշում է յուրաքանչյուր 30 վայրկյանը մեկ և 3 րոպեի ըն-  
թացքում թույլ տրված սխալների քանակը:

Ուշադրության կայունությունը և արդյունավետությունը որոշ-  
վում են հետևյալ բանաձևի օգնությամբ:

$$S = 0.5N - 2.8n / t,$$

որտեղ S-ը կայունության և արդյունավետության ցուցանիշն է,

N-ը 30 վայրկյանի ընթացքում նշված օղակների քանակն է (եթե այս բանաձևի օգնությամբ որոշվում է կայունության և արդյունավետության ընդհանուր ցուցանիշը (3 թուփի ընթացքում), ապա N-ը հավասար է 3 թուփի ընթացքում նշված օղակների քանակին, իսկ n-ը՝ 3 թուփի ընթացքում թույլ տրված սխալների քանակին),

n-ը 30 վայրկյանի ընթացքում թույլ տրված սխալների քանակն է (և՛ չնկատած, և՛ սխալ ջնջած օղակների քանակը),

t-ն՝ ժամանակը (30 վրկ կամ 180 վրկ):

Ստացվում է 6 S ցուցանիշ և մեկ S ցուցանիշ, որը վերաբերում է 3 թուփի ընթացքում կատարած աշխատանքին:

Ստացած արդյունքների հիման վրա կառուցվում է կոր, որը մեկնաբանվում է հետևյալ կերպ՝

10 միավոր – S-ը մեծ է 1.5-ից (**շատ բարձր կայունություն**),

8-9 միավոր – S-ը գտնվում է 1.25-1.5-ի ընկած միջակայքում (**բարձր կայունություն**),

6-7 միավոր – S-ը գտնվում է 1-1.25-ի միջակայքում (**միջին կայունություն**),

4-5 միավոր – S-ը գտնվում է 0.75–1.00-ի միջակայքում (**ցածր կայունություն**),

2-3 միավոր – S-ը գտնվում է 0.5–0.75-ի միջակայքում (**շատ ցածր կայունություն**),

0-1 միավոր – S-ը գտնվում է 0.25-0.5-ի միջակայքում (**շատ ցածր կայունություն**):

## II մեթոդ

### Ուշադրության տեղափոխության և բաշխման մակարդակի գնահատում

Այս առաջադրանքի օգնությամբ գնահատվում է թեստավորվողի ուշադրության տեղափոխության և բաշխման մակարդակը:

Հաջորդ նմանատիպ ձևաթղթի վրա թեստավորվողը 5 թուփի ընթացքում, հերթով ստուգելով տողերը, պետք է տարբեր ձևով նշի 2 տարբեր օղակներ (օրինակ՝ դեպի վերև կտրվածք ունեցող օղակը և դեպի ներքև կտրվածք ունեցող օղակը): Հրահանգը տրվում է

նույն կերպ, ինչպես առաջին մեթոդի ժամանակ, պարզապես գիծը դրվում է յուրաքանչյուր թույլ մեկ:

### Արդյունքների մշակում

Ցուցանիշը որոշվում է հետևյալ բանաձևի օգնությամբ՝

$$S = 0.5N - 2.8n / t,$$

որտեղ  $S$ -ը ուշադրության տեղափոխության և բաշխման ցուցանիշն է,

$N$ -ը՝ 5 թույլի ընթացքում նայած օղակների քանակը,

$n$ -ը՝ սխալների քանակը,

$t$ -ն՝ ժամանակը (300 վրկ):

10 միավոր - եթե  $S$ -ը մեծ է 1-ից (**շատ բարձր է**)

8-9 միավոր -  $S$ -ը գտնվում է 0.75-1.00-ի միջակայքում (**բարձր է**)

6-7 միավոր -  $S$ -ը գտնվում է 0.5-0.75-ի միջակայքում (**միջին է**)

4-5 միավոր -  $S$ -ը գտնվում է 0.25-0.5-ի միջակայքում (**ցածր է**)

0-3 միավոր -  $S$ -ը գտնվում է 0.00-0.25-ի միջակայքում (**շատ ցածր է**):

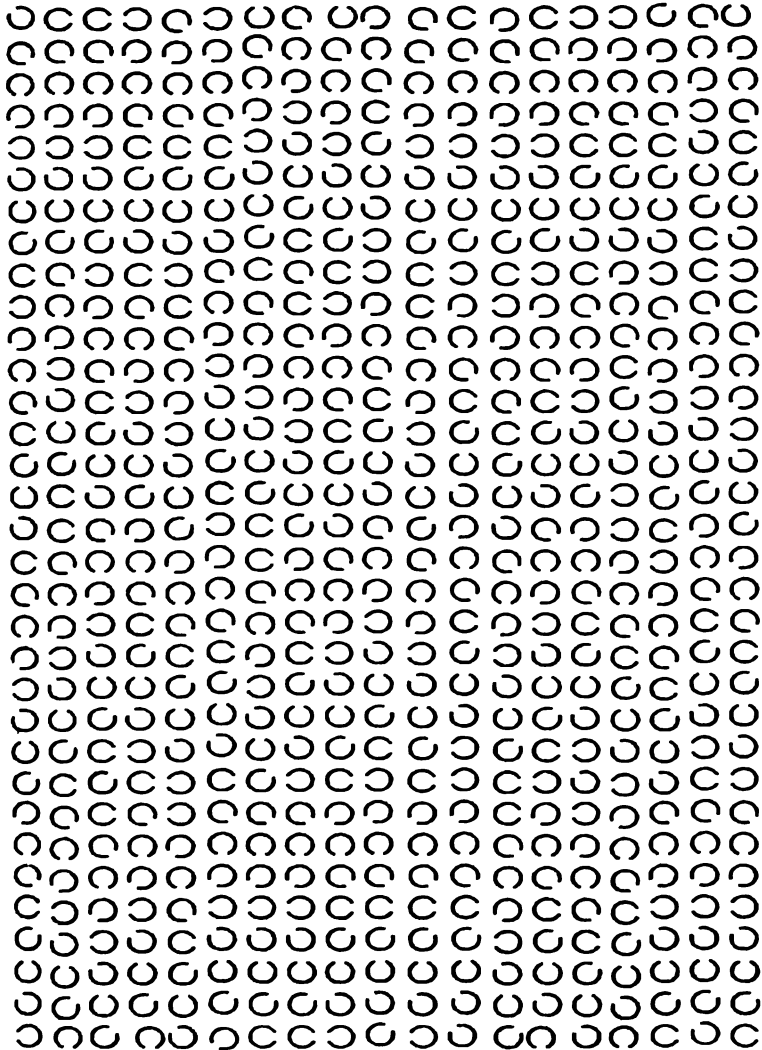
# Լանդոլտի օղակներ

Ա.Ա.Յ. \_\_\_\_\_

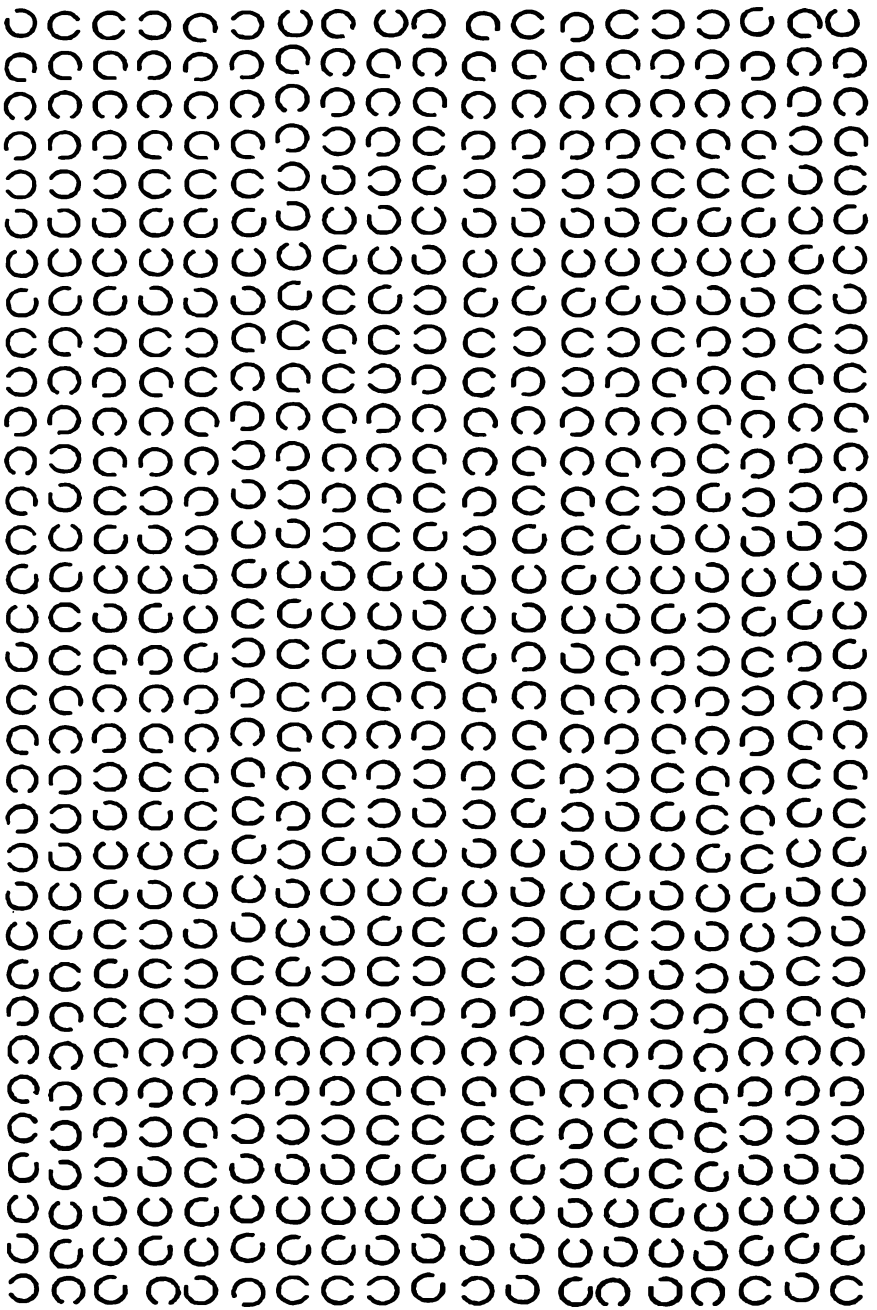
Պաշտոն \_\_\_\_\_

Ծննդյան օր, ամիս, տարի \_\_\_\_\_

Թեստավորման ամսաթիվ \_\_\_\_\_







## ԿԵՏՏԵԼԻ ԱՆՁՆԱՅԻՆ ՀԱՐՑԱՐԱՆ (16-ԳՈՐԾՈՆԱՅԻՆ)

Կետտելի 16 գործոնային թեստը անձի անհատական-հոգեբանական գնահատման մեթոդ է: Այն բացահայտում է անձին բնորոշող 16 համեմատաբար անկախ գործոններ (սանդղակ, առաջնային գծեր):

Թեստը լրացնելուց առաջ փորձաքննվողին տրվում է հատուկ ձևաթուղթ, որտեղ նա պետք է կատարի նշումներ: Նախապես տրվում է հրահանգ, որը վերաբերում է թեստը լրացնելու կանոններին: Լրացնելու համար տրամադրվող ժամանակը պետք է լինի 25-30 րոպե:

Սույն հարցաթերթը բաղկացած է 105 հարցից, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի պատասխանների 3 տարբերակ՝ ա), բ), գ): Լրացնողը ընտրում և նշում է պատասխանը ձևաթղթի վրա:

Արդյունքները մշակվում են հատուկ բանալու օգնությամբ, որտեղ տրված են հարցերի համարները և միավորների քանակը, որոնք ստացվում են ա), բ), գ) պատասխանների դեպքում: Այն քառակուսիներում, որտեղ գրված է գործոնը նշանակող տառը, միավորների քանակը հավասար է 0-ի: Այսպիսով, յուրաքանչյուր պատասխանի համար թեստավորվողը կարող է ստանալ 2, 1 կամ 0 միավոր: Յուրաքանչյուր գործոնով նշված միավորները գումարվում են և գրվում պատասխանների ձևաթղթի մեջ: Թեստավորողը ստանում է «հուն» միավորներով 16 գործոնային անձնային պրոֆիլը, որից հետո այդ միավորները վերածվում են ստեճների՝ ըստ աղյուսակի: Այնուհետև թեստավորողը որոշում է, թե յուրաքանչյուր գործոն ինչ զարգացում ունի՝ ցածր, միջին, բարձր, և դուրս է հանում 8-10 և 1-3 ստեճ ստացած գործոնները, որոնց հիման վրա իրականացնում է վերլուծություն:

Յուրաքանչյուր գործոն ունի երկու բևեռ՝

MD – Ինքնագնահատականի համապատասխանություն

A - Պարփակվածություն – շփվողականություն

B - Ինտելեկտ

C - Հուզական կայունություն - անկայունություն

E - Զիջողականություն - գերակայություն

- F - Չսպվածություն - արտահայտչականություն
- G - Անպատասխանատվություն - ս վարքի նորմատիվություն
- H - Վախկոտություն - խիզախություն
- I - Ձորություն - զգայունություն
- L - Դյուրահավատություն - զգուշավորություն
- M - Գործնականություն - զարգացած երևակայություն
- N - Ուղղամտություն - դիվանագիտություն
- O - Ինքնավստահություն - տազնապայնություն
- Q<sub>1</sub> - Պահպանողականություն - արձատականություն
- Q<sub>2</sub> - Ձիջողականություն - անզիջողականություն
- Q<sub>3</sub> - Ցածր ինքնահսկողություն - բարձր ինքնահսկողություն
- Q<sub>4</sub> - Թուլացվածություն - լարվածություն

### **ԹԵՍՏ 16 PF**

*Ֆրահանգ`* Ձեզ առաջարկվում են հարցեր, որոնք թույլ կտան բացահայտելու Ձեր որոշ անձնային որակները: Կից տրվում է նաև պատասխանների թերթիկը, որտեղ նախքան աշխատանքն սկսելը դուք պետք է գրեք Ձեր անուն-ազգանունը և պահանջվող մյուս տվյալները: Յուրաքանչյուր հարց ունի պատասխանների երեք հնարավոր տարբերակ` ա), բ), գ): Պատասխանելիս Դուք պետք է ընտրեք դրանցից մեկը, որը Ձեր կարծիքով ավելի ճիշտ է արտահայտում Ձեր տեսակետը, և պատասխանների թերթիկում տվյալ հարցի համարի դիմաց ջնջեք համապատասխան տառը: Անպայման պատասխանեք բոլոր հարցերին հերթականությամբ` ոչ մի հարց բաց չթողնելով:

Աշխատեք հնարավորինս քիչ ընտրել միջին տարբերակը, որը գրեթե միշտ համապատասխանում է անորոշ պատասխանին:

Պատասխանելիս երկար մի խորհեք մանրուքների վրա և մի ծախսեք շատ ժամանակ, տվեք այն պատասխանը, որն առաջինն է հայտնվում Ձեր մտքում:

1. Ես կարծում եմ, որ իմ հիշողությունը հիմա ավելի լավ է, քան առաջ էր.

- ա) այո,
- բ) դժվար է ասել,
- գ) ոչ:

2. Ես լիովին կկարողանայի ապրել մենակ՝ մարդկանցից հեռու.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

3. Եթե ես ասեի, որ երկինքը գտնվում է ներքևում, իսկ ծնռանը շոգ է, ապա հանցագործին պետք է անվանեի

- ա) ավազակ,
- բ) սուրբ,
- գ) ամպ:

4. Երբ ես պառկում եմ, քնում եմ.

- ա) արագ,
- բ) ոչ անմիջապես,
- գ) դժվարությամբ:

5. Եթե ես մեքենա վարեի այն ճանապարհով, որտեղ մեքենաներ շատ կան, ես կնախընտրեի.

- ա) մեքենաներից շատերին առաջ թողնել,
- բ) չգիտեմ,
- գ) վազանցել առջևից ընթացող բոլոր մեքենաներին:

6. Ընկերախմբում ես հնարավորություն եմ տալիս մյուսներին կատակելու և պատմելու զանազան պատմություններ.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

7. Ինձ համար կարևոր է, որ իմ շրջապատում անկարգություն չլինի.

- ա) ճիշտ է,
- բ) դժվար է ասել,
- գ) ճիշտ չէ:

8. Մարդկանց մեծամասնությունը, որոնց հետ ես լինում եմ ընկերախմբում, անկասկած ուրախ են ինձ տեսնելու համար.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

9. Ես ավելի շուտ կգբաղվեի.

- ա) սուսերամարտով և պարերով,
- բ) դժվարանում եմ ասել,
- գ) ըմբշամարտով և բասկետբոլով:

10. Ինձ զվարճացնում է այն, որ մարդկանց արարքները բոլորովին նման չեն հետազայում դրանց մասին նրանց պատմածներին.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

11. Ինչ-որ միջադեպի մասին կարդալիս ես հետաքրքրվում եմ բոլոր մանրամասներով.

- ա) միշտ,
- բ) երբեմն,
- գ) հազվադեպ:

12. Երբ ընկերներս կատակով ծաղրում են ինձ, ես սովորաբար ծիծաղում եմ բոլորի հետ միասին և բոլորովին չեմ նեղանում.

- ա) ճիշտ է,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ճիշտ չէ:

13. Եթե ինձ ինչ-որ մեկը կոպտի, ես կարող եմ արագ մոռանալ այդ մասին.

- ա) ճիշտ է,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ճիշտ չէ:

14. Ինձ ավելի շատ դուր է գալիս հորինել նոր միջոցներ, քան կառչել փորձված մեթոդներից.

- ա) ճիշտ է,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ճիշտ չէ:

15. Երբ ես ինչ-որ բան եմ ծրագրում, ապա նախընտրում եմ դա անել ինքնուրույն, առանց որևէ մեկի օգնության.

- ա) ճիշտ է,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

16. Կարծում եմ, որ ես ավելի քիչ զգայուն եմ և ավելի շուտ եմ բռնկվում, քան նարդկանց մեծամասնությունը.

- ա) ճիշտ է,
- բ) դժվարանում եմ պատասխանել,
- գ) ճիշտ չէ:

17. Ինձ զայրացնում են մարդիկ, ովքեր չեն կարողանում արագ որոշումներ կայացնել.

- ա) ճիշտ է,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ճիշտ չէ:

18. Երբեմն, թեև կարճ ժամանակով, ինձ մոտ դժգոհություն է առաջացել ծնողներիս նկատմամբ.

- ա) այո,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ոչ:

19. Ես ավելի շուտ իմ նվիրական մտքերը կպատմեի.

- ա) իմ լավ ընկերներին,
- բ) չգիտեմ,
- գ) իմ օրագրում:

20. Ես մտածում եմ, որ «անճիշտ» բառի հակառակը բառն է.

- ա) անփույթ,
- բ) մանրազնիմ,
- գ) մոտավորապես:

21. Անհրաժեշտության դեպքում ինձ բավականացնում է իմ էներգիան.

- ա) այո,
- բ) դժվար է ասել,
- գ) ոչ:

22. Ինձ ավելի շատ զայրացնում են մարդիկ, ովքեր.

- ա) իրենց կոպիտ կատակներով ստիպում են մարդկանց կարմրել,
- բ) դժվարանում են պատասխանել,
- գ) ինձ համար ստեղծում են անհարմար վիճակ՝ ուշանալով ժամադրությունից:

23. Ինձ շատ է դուր գալիս հյուր ընդունելը և նրանց զվարճացնելը.

- ա) ճիշտ է,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ճիշտ չէ:

24. Ես կարծում եմ, որ.

- ա) պետք չէ ամեն ինչ անել նույն ջանասիրությամբ,
- բ) դժվարանում եմ ասել,
- գ) ցանկացած աշխատանք պետք է կատարել խնամքով, եթե դուք այն հանձն եք առել:

25. Ես միշտ ստիպված եմ հաղթահարել իմ շփոթմունքը.

- ա) այո,
- բ) հնարավոր է,
- գ) ոչ:

26. Իմ ընկերները հաճախ.

ա) խորհրդակցում են ինձ հետ,

բ) անում են և՛ մեկը, և՛ մյուսը հավասարապես,

գ) ինձ խորհուրդներ են տալիս:

27. Եթե իմ մտերիմը խաբում է ինձ մանրուքներում, ես ավելի շուտ նախընտրում եմ ցույց տալ, թե չեմ նկատել, քան մերկացնել նրան.

ա) այո,

բ) երբեմն,

գ) ոչ:

28. Ինձ դուր է գալիս ընկերը.

ա) ուն հետաքրքրություններն ունեն գործնական բնույթ,

բ) դժվարանում եմ պատասխանել,

գ) ով տարբերվում է կյանքի նկատմամբ ունեցած խորապես մտածված հայացքներով:

29. Ես չեմ կարողանում անտարբեր մնալ, երբ մարդիկ արտահայտում են գաղափարներ, որոնք հակասում են նրան, ինչին ես հավատում եմ.

ա) ճիշտ է,

բ) դժվարանում եմ պատասխանել,

գ) ճիշտ չէ:

30. Ինձ անհանգստացնում են անցյալում կատարած իմ արարքներն ու սխալները.

ա) այո,

բ) չգիտեմ,

գ) ոչ:

31. Եթե ես կարողանայի միանման լավ անել և մեկը, և մյուսը, ապա կնախընտրեի.

ա) շախմատ խաղալ,

բ) դժվար է ասել,

գ) բառախաղը (քաղաքների, գետերի... անուններ):



32. Ինձ դուր եմ գալիս շփվող, մարդամոտ մարդիկ.

- ա) այո,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ոչ:

33. Ես այնքան զգույշ եմ և գործնական, որ ինձ հետ ավելի քիչ տհաճ անակնկալներ են պատահում, քան ուրիշների.

- ա) այո,
- բ) դժվար է ասել,
- գ) ոչ:

34. Ես կարող եմ մոռանալ իմ հոգսերի և պարտականությունների մասին, երբ դա անհրաժեշտ է.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

35. Ես դժվարությամբ եմ խոստովանում, որ ճիշտ չեմ.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

36. Ձեռնարկությունում ինձ համար ավելի հետաքրքիր կլինեն.

ա) աշխատել մեքենայով ու մեխանիզմներով և մասնակցել հիմնական արտադրությանը,

բ) դժվար է ասել,

գ) զբաղվել հասարակական աշխատանքով՝ զրուցել մարդկանց հետ:

37. Ո՞ր բառն է, որ կապված չէ մյուս երկուսի հետ.

- ա) կատու,
- բ) մոտիկ,
- գ) արև:

38. Այն, ինչը որոշ չափով շեղում է իմ ուշադրությունը.

ա) զայրացնում է ինձ,

բ) ոչ այնքան,

գ) ինձ բուրբովին չի անհանգստացնում:

39. Եթե ես շատ փող ունենայի, ապա.

ա) կհոգայի, որ նախանձ չառաջացնեի,

բ) դժվար է ասել,

գ) կապրեի՝ ինձ չզրկելով ոչնչից:

40. Ամենավատ պատիժն ինձ համար.

ա) ծանր աշխատանքն է,

բ) չզհիտեմ,

գ) մենակության մեջ փակված լինելն է:

41. Մարդիկ ավելի շատ պետք է պահանջեն պահպանել բարոյականության կանոնները, քան դա անում են հիմա.

ա) այո,

բ) երբեմն,

գ) ոչ:

42. Ինձ ասել են, որ երեխա ժամանակ ես եղել եմ.

ա) հանդարտ և սիրելի եմ մենակ մնալ,

բ) չզհիտեմ,

գ) եռանդով լի և շարժուն:

43. Ինձ դուր կգար ամենօրյա գործնական աշխատանքը գանազան սարքավորումների և մեքենաների հետ.

ա) այո,

բ) չզհիտեմ,

գ) ոչ:

44. Ես կարծում եմ, որ վկաների մեծ մասը ճշմարտությունն է ասում, եթե նույնիսկ դա հեշտ չէ.

ա) այո,

բ) դժվար է ասել,

գ) ոչ:

45. Երբեմն ես չեմ համարձակվում կյանքի կոչել իմ գաղափարները, որովհետև դրանք ինձ թվում են անիրագործելի.

- ա) ճիշտ է,
- բ) դժվարանում եմ պատասխանել,
- գ) ճիշտ չէ:

46. Ես աշխատում եմ կատակների վրա այնքան էլ բարձր չծիծաղել, ինչպես դա անում է մարդկանց մեծամասնությունը.

- ա) ճիշտ է,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ճիշտ չէ:

47. Ես ինձ երբեք այնքան դժբախտ չեմ զգում, որ լաց լինելու ցանկություն ունենամ.

- ա) ճիշտ է,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ճիշտ չէ:

48. Երաժշտության մեջ ինձ հաճույք է պատճառում.

- ա) զինվորական նվագախմբի կատարած քայլերգը,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ջութակի մեներանվագը:

49. Ես ավելի շուտ ամառվա երկու ամիսները կնախընտրեի անցկացնել.

- ա) մենակ կամ երկու ընկերների հետ գյուղում,
- բ) դժվարանում եմ ասել,
- գ) ղեկավարել որևէ խումբ՝ տուրիստական արշավների ժամանակ:

50. Ջանքերը, որոնք ծախսվում են ծրագրեր կազմելու վրա.

- ա) երբեք ավելորդ չեն,
- բ) դժվար է ասել,
- գ) չարժեն դրան:

51. Ընկերներիս չմտածված արարքներն ու արտահայտություններն ինձ հասցեին ինձ չեն նեղացնում և չեն տխրեցնում.

- ա) ճիշտ է,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ճիշտ չէ:

52. Երբ ինձ ամեն ինչ հաջողվում է, ես այդ գործերը համարում եմ աննշան.

- ա) միշտ,
- բ) երբեմն,
- գ) հազվադեպ:

53. Ես ավելի շուտ կնախընտրեի աշխատել.

ա) հաստատություններում, որտեղ պետք է ղեկավարեմ մարդկանց և ամբողջ ժամանակ նրանց հետ լինեմ,

բ) դժվարանում եմ պատասխանել,

գ) որպես ճարտարապետ, ով մի խաղաղ սենյակում մշակում է իր նախագիծը:

54. Տունն այնպես է վերաբերում սենյակին, ինչպես ծառը.

ա) անտառին,

բ) բույսին,

գ) տերևին:

55. Այն, ինչ ես անում եմ, ինձ մոտ չի ստացվում.

ա) հազվադեպ,

բ) երբեմն,

գ) հաճախ:

56. Գործերում մեծ մասամբ ես.

ա) նախընտրում եմ ռիսկի դիմել,

բ) չգիտեմ,

գ) նախընտրում եմ գործել անվրեպ:

57. Հավանական է, որ որոշ մարդիկ կարծում են, որ ես չափից դուրս շատ եմ խոսում.

ա) ավելի շատ դա այդպես է,

բ) չգիտեմ,

գ) կարծում եմ՝ ոչ:

58. Ինձ ավելի շատ դուր է գալիս այն մարդը.

ա) ով մեծ խելքի տեր է, նույնիսկ եթե անհուսալի է և անհավատարիմ,

բ) դժվար է ասել,

գ) միջին ընդունակությունների տեր է, բայց դիմակայում է ցանկացած գայթակղության:

59. Ես ընդունում եմ որոշում.

ա) շատ մարդկանցից ավելի արագ,

բ) չգիտեմ,

գ) ավելի դանդաղ, քան մարդկանց մեծամասնությունը:

60. Ինձ վրա մեծ տպավորություն են թողնում.

ա) վարպետությունը և նրբագեղությունը,

բ) չգիտեմ,

գ) ուժը և հզորությունը:

61. Իմ կարծիքով, ես համագործակցությանը հակված մարդ եմ.

ա) այո,

բ) ոչ այնքան,

գ) ոչ:

62. Ինձ ավելի դուր է գալիս զրուցել նրբաճաշակ և բարեկիրթ, քան անկեղծ և ուղղամիտ մարդկանց հետ.

ա) այո,

բ) չգիտեմ,

գ) ոչ:

63. Ես նախընտրում եմ.

ա) անձամբ ինձ վերաբերող հարցերն ինքս լուծել,

բ) դժվարանում եմ պատասխանել,

գ) խորհրդակցել ընկերներիս հետ:

64. Եթե մարդն անմիջապես չի պատասխանում, երբ ես ինչ-որ բան եմ ասում նրան, ապա այնպիսի զգացողություն եմ ունենում, թե ինչ-որ հիմարություն եմ ասել.

ա) ճիշտ է,

բ) չգիտեմ,

գ) ճիշտ չէ:

65. Դպրոցական տարիներին ես ավելի շատ գիտելիք ստացել եմ.

ա) դասերի ժամանակ,

բ) դժվար է ասել,

գ) գրքեր կարդալով:

66. Ես խուսափում եմ հասարակական աշխատանքից և դրա հետ կապված պատասխանատվությունից.

- ա) ճիշտ է,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ճիշտ չէ:

67. Երբ հարցը, որը պետք է լուծել, շատ դժվար է և ինձանից մեծ ճիգեր է պահանջում, ես աշխատում եմ.

- ա) զբաղվել ուրիշ հարցով,
- բ) դժվարանում եմ պատասխանել,
- գ) մեկ անգամ ևս փորձում եմ լուծել այդ հարցը:

68. Առանց որոշակի պատճառի ես ունենում եմ ուժեղ հույզեր տազնապ, գայրույթ, ծիծաղի նուպաներ և այլն.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

69. Երբեմն ես ավելի վատ եմ ընբռնում, քան սովորաբար.

- ա) ճիշտ է,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ճիշտ չէ:

70. Ինձ համար հաճելի է մարդուն լավություն անել համաձայնելով նրա հետ հանդիպում նշանակել իրեն հարմար ժամին, եթե նույնիսկ դա այնքան էլ հարմար չէ ինձ.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

71. Կարծում եմ, որ ճիշտ թիվը, որը պետք է շարունակի շարքը 1, 2, 3, 6, 5,....., կլինի.

- ա) 10,
- բ) 5,
- գ) 7:

72. Երբեմն առանց որոշակի պատճառի սրտխառնոցի և գլխապտույտի ոչ տևական նուպաներ եմ ունենում.

- ա) այո,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ոչ:

73. Ես ավելի շուտ նախընտրում եմ հրաժարվել իմ պատվերից, քան մատուցողին կամ մատուցողուհուն ավելորդ անհանգստություն պատճառել.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

74. Ես ավելի շատ եմ ապրում այսօրվա օրով, քան մյուս մարդիկ.

- ա) ճիշտ է,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ճիշտ չէ:

75. Երեկոյթների ժամանակ ինձ դուր է գալիս.

- ա) մասնակցել հետաքրքիր զրույցի,
- բ) դժվարանում եմ պատասխանել,
- գ) նայել, թե ինչպես են մարդիկ հանգստանում և ուղղակի հանգստանալ:

76. Ես արտահայտում եմ իմ կարծիքն անկախ այն բանից, թե քանի մարդ կարող է այն լսել.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

77. Եթե ես կարողանայի տեղափոխվել անցյալ, ապա ավելի շատ կցանկանայի հանդիպել.

- ա) Կոլումբոսին,
- բ) չգիտեմ,
- գ) Յովհաննես Թումանյանին:

78. Ես ստիպված եմ ինձ հետ պահել ուրիշների գործերը կարգավորելուց.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

79. Աշխատելով խանութում՝ ես կնախընտրեի.

- ա) ձևավորել ցուցափեղկերը,
- բ) չգիտեմ,
- գ) լինել գանձապահ:

80. Եթե մարդիկ վատ կարծիք ունեն իմ մասին, ես չեմ ձգտում վերահամոզել նրանց, այլ շարունակում եմ վարվել այնպես, ինչպես հարմար եմ գտնում.

- ա) այո,
- բ) դժվար է ասել,
- գ) ոչ:

81. Եթե ես տեսնում եմ, որ իմ հին ընկերը սառն է իմ հանդեպ և խուսափում է ինձանից, սովորաբար ես.

- ա) միանգամից նտածում եմ՝ «նրա տրամադրությունը վատ էր»,
- բ) չգիտեմ,
- գ) անհանգստանում եմ, որ ինչ-որ սխալ բան եմ արել:

82. Բոլոր դժբախտությունների պատճառն այն մարդիկ են.

- ա) ովքեր ձգտում են ամեն ինչում փոփոխություն մտցնել՝ չնայած արդեն գոյություն ունեն այդ հարցերի լուծման բավականին շատ եղանակներ,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ովքեր մերժում են նոր, բազմախոստում առաջարկները:

83. Ես մեծ հաճույք եմ ստանում պատմելով տեղական նորությունները.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

84. Կոկիկ, պահանջկոտ մարդիկ չեն կարողանում համակերպվել ինձ հետ.

- ա) ճիշտ է,
- բ) երբեմն,
- գ) ճիշտ չէ:

85. Ինձ թվում է, որ ես ավելի քիչ դյուրագրգիռ եմ, քան մարդկանց մեծամասնությունը.

- ա) ճիշտ է,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ճիշտ չէ:



86. Ես ավելի հեշտ կարող եմ հաշվի չառնել մարդկանց կարծիքը, քան նրանք իմը.

- ա) ճիշտ է,
- բ) երբեմն,
- գ) ճիշտ չէ:

87. Պատահում է, որ ամբողջ առավոտ ես չեմ ցանկանում որևէ մեկի հետ խոսել.

- ա) հաճախ,
- բ) երբեմն,
- գ) երբեք:

88. Եթե ժամացույցի սլաքները հանդիպում են յուրաքանչյուր 65 րոպեի մեկ, որը չափված է ճիշտ ժամացույցով, ապա այդ ժամացույցը.

- ա) հետ է մնում,
- բ) ճիշտ է աշխատում,
- գ) առաջ է ընկնում:

89. Ես ծանծրանում եմ.

- ա) հաճախ,
- բ) երբեմն,
- գ) հազվադեպ:

90. Մարդիկ ասում են, որ ինձ դուր է գալիս, երբ ես ամեն ինչ անում եմ միայն ինձ բնորոշ յուրահատուկ ձևով.

- ա) ճիշտ է,
- բ) երբեմն,
- գ) ճիշտ չէ:

91. Ես կարծում եմ, որ պետք է խուսափել ավելորդ հուզումներից, որովհետև դրանք հոգնեցուցիչ են.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

92. Տանն ազատ ժամանակ ես.

- ա) շատախոսում և հանգստանում եմ,
- բ) դժվարանում եմ պատասխանել,
- գ) զբաղվում եմ ինձ հետաքրքրող գործերով:

93. Ես վախով և զգուշորեն եմ վերաբերվում նոր մարդկանց հետ ընկերական հարաբերություններ հաստատելուն.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

94. Ես կարծում եմ, որ այն, ինչ մարդիկ ասում են բանաստեղծությամբ, կարելի է արտահայտել նաև արձակով.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

95. Ես կասկածում եմ, որ մարդիկ, որոնց հետ ես գտնվում եմ ընկերական հարաբերությունների մեջ, կարող են իրականում ամենաին էլ իմ ընկերները չլինել.

- ա) այո, մեծ մասամբ,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ հազվադեպ:

96. Ես կարծում եմ, որ նույնիսկ ամենադրամատիկ իրադարձությունները 3 տարի անց հետք չեն թողնում իմ հոգում.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

97. Ես կարծում եմ, որ ավելի հետաքրքիր է լինել.

- ա) բնասեր և խնամել բույսեր,
- բ) չգիտեմ,
- գ) ապահովագրական գործակալ:

98. Որոշ բաների, օրինակ որոշակի կենդանիների, վայրերի և այլնի նկատմամբ չպատճառաբանված վախի և զգվանքի զգացում ունեմ.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

99. Ես սիրում եմ մտածել այն մասին, թե ինչպես կարելի է ավելի լավը դարձնել աշխարհը.

- ա) այո,
- բ) դժվար է ասել,
- գ) ոչ:

100. Ես նախընտրում եմ խաղեր.

- ա) որոնք պետք է թիմով խաղալ կամ զուգընկեր ունենալ,
- բ) չգիտեմ,
- գ) որոնցում յուրաքանչյուրը խաղում է ինքն իր համար:

101. Գիշերը ես տեսնում եմ ֆանտաստիկ և անհեթեթ երազներ.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

102. Եթե ես տանը մենակ եմ մնում, ապա որոշ ժամանակ անց սկսում եմ տազնապ և վախ զգալ.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

103. Ես կարող եմ իմ ընկերական վերաբերմունքով մարդկանց մոլորության մեջ զցել, թեև նրանք իրականում ինձ դուր չեն գալիս.

- ա) այո,
- բ) երբեմն,
- գ) ոչ:

104. Ո՞ր բառը չի առնչվում մյուս երկուսին.

- ա) մտածել,
- բ) տեսնել,
- գ) լսել:

105. Եթե Մարիամի մայրը Արամի հոր քույրն է, ապա ո՞վ է Արամը Մարիամի հոր համար.

- ա) եղբորորդի (քրոջ որդի),
- բ) զարմիկ,
- գ) մորեղբայր/հորեղբայր:

## (16 PF) ԹԵՍԻ ՊԱՏԱՍԽԱՆՆԵՐԻ ՁԵՎԱԹՈՒՂԹ

Ա.Ա.Յ. \_\_\_\_\_

Ծննդյան ամսաթիվ \_\_\_\_\_

Լրացման ամսաթիվ \_\_\_\_\_

Թվերով նշված են հարցերի համարները, իսկ տառերով՝ պատասխանների տարբերակները

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ա																	
բ																	
գ																	

	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
ա																	
բ																	
գ																	

	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
ա																	
բ																	
գ																	

	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
ա																	
բ																	
գ																	

	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85
ա																	
բ																	
գ																	

	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102
ա																	
բ																	
գ																	

	<b>103</b>		<b>104</b>
<b>ա</b>			
<b>բ</b>			
<b>գ</b>			

			<b>105</b>
<b>ա</b>			
<b>բ</b>			
<b>գ</b>			

(																			
	<b>MD</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>	<b>Q<sub>4</sub></b>		

### Բանալի

	ա	բ	գ		ա	բ	գ		ա	բ	գ		ա	բ	գ		ա	բ	գ		ա	բ	գ		ա	բ	գ		
<b>1</b>	2	1		<b>18</b>	1	2	<b>35</b>	1	2	<b>52</b>	2	1		<b>69</b>	1	2	<b>86</b>	1	2	<b>103</b>	1	2							<b>Ղ</b>
<b>2</b>		1	2	<b>19</b>	2	1		<b>36</b>	1	2	<b>53</b>	2	1		<b>70</b>	2	1		<b>87</b>	1	2	<b>104</b>	1						<b>Ա</b>
<b>3</b>		1		<b>20</b>		1		<b>37</b>	1		<b>54</b>		1		<b>71</b>	1			<b>88</b>		1	<b>105</b>	1						<b>Բ</b>
<b>4</b>	2	1		<b>21</b>	2	1		<b>38</b>	1	2	<b>55</b>	2	1		<b>72</b>	1	2		<b>89</b>	1	2								<b>Շ</b>
<b>5</b>		1	2	<b>22</b>		1	2	<b>39</b>	1	2	<b>56</b>	2	1		<b>73</b>	1	2		<b>90</b>	2	1								<b>Է</b>
<b>6</b>		1	2	<b>23</b>	2	1		<b>40</b>	1	2	<b>57</b>	2	1		<b>74</b>	2	1		<b>91</b>	1	2								<b>Բ</b>
<b>7</b>	2	1		<b>24</b>	1	2		<b>41</b>	2	1		<b>58</b>	1	2	<b>75</b>	2	1		<b>92</b>	1	2								<b>Գ</b>
<b>8</b>	2	1		<b>25</b>	1	2		<b>42</b>	1	2	<b>59</b>	2	1		<b>76</b>	2	1		<b>93</b>	1	2								<b>Դ</b>
<b>9</b>	2	1		<b>26</b>	2	1		<b>43</b>	1	2	<b>60</b>	2	1		<b>77</b>	1	2		<b>94</b>	1	2								<b>Ի</b>
<b>10</b>	2	1		<b>27</b>	1	2		<b>44</b>	1	2	<b>61</b>	1	2		<b>78</b>	2	1		<b>95</b>	2	1								<b>Լ</b>
<b>11</b>	1	2		<b>28</b>	1	2		<b>45</b>	2	1		<b>62</b>	2	1		<b>79</b>	2	1		<b>96</b>	1	2							<b>Մ</b>
<b>12</b>	1	2		<b>29</b>	1	2		<b>46</b>	2	1		<b>63</b>	2	1		<b>80</b>	1	2		<b>97</b>	1	2							<b>Ն</b>
<b>13</b>	1	2		<b>30</b>	2	1		<b>47</b>	1	2	<b>64</b>	2	1		<b>81</b>	1	2		<b>98</b>	2	1								<b>Օ</b>
<b>14</b>	2	1		<b>31</b>	2	1		<b>48</b>	1	2	<b>65</b>	1	2		<b>82</b>	1	2		<b>99</b>	2	1								<b>Պ<sub>1</sub></b>
<b>15</b>	2	1		<b>32</b>	1	2		<b>49</b>	2	1		<b>66</b>	2	1		<b>83</b>	1	2		<b>100</b>	1	2							<b>Պ<sub>2</sub></b>
<b>16</b>	2	1		<b>33</b>	2	1		<b>50</b>	2	1		<b>67</b>	1	2		<b>84</b>	1	2		<b>101</b>	1	2							<b>Պ<sub>3</sub></b>
<b>17</b>	2	1		<b>34</b>	1	2		<b>51</b>	1	2	<b>68</b>	2	1		<b>85</b>	1	2		<b>102</b>	2	1								<b>Պ<sub>4</sub></b>

## Մեկնաբանություն՝ ըստ գործոնների

A - (8-10 ստեմ) վառ արտահայտված հուզական դրսևորումներ, վարքի անմիջականություն, համագործակցելու պատրաստականություն, մարդկանց նկատմամբ նրբանկատություն, բարություն, փափկասրտություն: Գերադասում է աշխատել մարդկանց հետ, ներգրավվել ակտիվ խմբային գործունեության մեջ: Չի վախենում քննադատությունից, լավ է հիշում դեմքերը, անունները, ազգանունները:

A - (1-4 ստեմ) բացակայում են վառ, կենդանի հույզերը: Սառն է, հարաբերություններում՝ ձևական: Փակ է, չի հետաքրքրվում շրջապատով, խուսափում է մարդկանցից: Ձգտում է աշխատել մեռյալ, խուսափում է կոլեկտիվ միջոցառումներից, չի գնում փոխզիջումների: Գերադասում է գործ ունենալ իրերի, այլ ոչ թե մարդկանց հետ: Աշխատանքում ճշգրիտ է, պատասխանատու, ճկուն չէ, մանավանդ մարդկանց գնահատելու հարցում:

B - (7-ից բարձր ստեմ) ունի զարգացած ինտելեկտ, վերացական (աբստրակտ) և տրամաբանական մտածողություն: Նորը շուտ ըմբռնող է, ունի կրթական բարձր մակարդակ:

B - (4-ից ցածր ստեմ) դանդաղ է սովորում, դժվար է ընկալում նոր հասկացությունները, ամեն ինչ հասկանում է բառացիորեն և որոշակի: Մտածողությունը հստակ է և պատկերավոր: Ավելի շատ ինտուիտիվ, քան թե տրամաբանական որոշումներ է կայացնում: 1-3 ստեմի դեպքում ունի ցածր ինտելեկտ:

C - (7-ից բարձր ստեմ) հուզականորեն հասուն է, համարձակորեն է նայում փաստերին, ինքնավստահ է, հաստատում է իր պլաններում և հետաքրքրություններում: Բնորոշ է հուզական մեծ կայունությունը: Կյանքին նայում է իրատեսորեն, գիտակցում է իրականությանը ներկայացվող պահանջները: Ինքն իրենից չի թաքցնում սեփական թերությունները: Հետևում է վարքի կանոններին և նորմերին:

C - (ցածր ստեղծի դեպքում) չի կառավարում իր զգացմունքները և բուռն ձգտումները: Ցածր է հուզական վերահսկումը, բացակայում է պատասխանատվության զգացումը: 1-3 ստեղծի դեպքում քմահաճ է: Ներքուստ իրեն զգում է հոգնած, ունակ չէ հաղթահարելու կյանքի դժվարությունները: Բնորոշ է ցածր հուզական կայունությունը, հակված է նևրոտիզմի (քնի խանգարում, հոգեմարմնական (փսիխոսոմատիկ) գանգատներ):

E - (բարձր ստեղծ) սիրում է իշխանություն, ձգտում է գերակայության (դոմինանտության), ինքնուրույնության, անտեսում է սոցիալական նորմերը և հեղինակությունները: Գործում է համարձակ: Ինքնուրույն է և շրջապատից նույնպես պահանջում է ինքնուրույնություն: Չի հանդուրժում, երբ իրեն իշխում են: Կոնֆլիկտների ժամանակ մեղադրում է ուրիշներին:

E - (ցածր ստեղծ) լսող է, հարմարվող, չի կարողանում պաշտպանել իր տեսակետը: Ձիջող է: Չի հավատում իր ուժերին և ընդունակություններին, այդ իսկ պատճառով հաճախ հայտնվում է ուրիշներից կախվածության մեջ, իր վրա է վերցնում մեղքը: Ցանկացած տարիքում ուսման մեջ դրսևորում է բարձր առաջադիմություն:

F - (բարձր ստեղծ) ակտիվ է, անհոգ, կյանքը հեշտ ընկալող: Հավատում է հաջողությանը, շարժում է, եռանդուն: Չի մտածում ապագայի մասին: Ձգտում է ապրել մեծ քաղաքների կենտրոնում: Սիրում է ճամփորդել և հակված է կյանքում փոփոխություններ կատարելու: Փոքր խմբերում հաճախ առաջնորդի դերում է: Հակված է մակերեսային շփման:

F - (ցածր ստեղծ) զգույշ է, զուսպ, հակված ամեն ինչ բարդացնելու, ամեն ինչին վերաբերվում է շատ լուրջ և զգուշորեն: Անընդհատ մտահոգված է իր ապագայով, անընդհատ սպասում է, որ դժբախտություն կպատահի: Մանրակրկիտ պլանավորում է իր քայլերը: Հակված է հոռետեսության:

Գ - (բարձր ստեճ) ունի պատասխանատվության, պարտքի զգացում, կայուն բարոյական նորմեր: Ճշգրիտ և կարգապահ է աշխատանքում, ամեն ինչում սիրում է կարգապահություն, չի խախտում կանոնները: Ունի լավ ինքնավերահսկում:

Գ - (ցածր ստեճ) անկայուն է, հեշտությամբ կարող է կիսատ թողնել սկսած գործը: Ծույլ է, անբարեխիղճ, եսասեր, խստորեն չի հետևում բարոյականության չափանիշներին: Ընդունակ է խաբելության:

Ի - (բարձր ստեճ) սթրեսակայուն է, համարձակ, վճռական, հակված ռիսկի և սուր զգացողությունների: Սակայն անուշադիր է մանրամասների հանդեպ, անտեսում է վտանգի ազդանշանները, շատ ժամանակ է վատնում խոսակցությունների վրա: Շփման մեջ դժվարություններ չունի: Գերադասում է ակտիվ շփումները: Իրեն չի կորցնում, երբ բախվում է անսպասելի դժվարությունների: Արագ մոռանում է անհաջողությունները: Այս գործոնով բարձր ցուցանիշ ունեցող անձանց հաճախ որպես առաջնորդ են ընտրում այն խմբերում, որտեղ գործունեությունը կապված է ռիսկի և մրցակցության հետ:

Ի - (ցածր ստեճ) բնորոշ է անկայուն վարք սթրեսային իրավիճակներում: Ունի գերզգայուն նյարդային համակարգ, սուր է արձագանքում ցանկացած վտանգի: Նման անհատներն իրենց համարում են ծայրահեղ երկչոտ, վստահ չեն իրենց ուժերի վրա: Դանդաղաշարժ է, զուսպ՝ զգացմունքներն արտահայտելու մեջ: Խուսափում է մեծ հավաքություններից:

Ի - (բարձր ստեճ) դյուրազգաց է, մեղմ, երազկոտ, նրբաճաշակ, աշխարհը գեղարվեստորեն է ընկալում: Չի սիրում «կոպիտ մարդկանց»: Սիրում է ճանապարհորդություններ, ունի հարուստ երևակայություն, գեղագիտական ճաշակ: Գեղարվեստական ստեղծագործություններն ավելի մեծ ազդեցություն ունեն նրա վրա, քան իրական կյանքի իրադարձությունները: Վարքում ցուցաբերում է դերասանական գծեր, երբեմն՝ տագնապայնություն:



I - (ցածր ստեն) արի է, հուզականորեն կայուն, խիստ, գործնական, իրատես: Ավելի շատ վստահում է գիտակցությանը, քան զգացմունքներին: Շրջապատի հանդեպ կարող է ցուցաբերել խստություն, կոշտություն: Կասկածամտորեն է վերաբերվում հուճապահար գիտություններին և հոգեկան արժեքների ստեղծմանը:

L - (բարձր ստեն) ի սկզբանե բոլորին վերաբերվում է զգուշորեն և ունի կանխակալ կարծիք: Ամեն ինչում տեսնում է նենգություն: Ոչ մեկին չի վստահում: Կարծում է, որ իր ընկերներն ընդունակ են անազնվության, նրանց հետ անկեղծ չէ: Կոլեկտիվում մեկուսացված է, նախանձում է ուրիշների հաջողությանը: Իրեն թերագնահատված է համարում: Համառ է, բայց դյուրագրգիռ, չի հանդուրժում մրցակցությունը: Ունի բարձր ինքնագնահատական: Հաճախ ցուցաբերում է կասկածամտություն, զգուշություն: Հոգ չի տանում ուրիշների մասին:

L - (ցածր ստեն) բոլոր մարդկանց համարում է բարի ու լավը: Անկեղծ պատմում է իր մասին նույնիսկ քիչ ծանոթ մարդկանց, հեշտությամբ վստահում է նրանց իր ամենագաղտնի երազանքները և նյութական արժեքները: Ինքնագնահատականը իրական է: Կոլեկտիվում հարմարվող է, ուրախ և բարեհամբույր: Նախանձ չէ, անկեղծ հոգ է տանում ընկերների մասին, չի ձգտում աչքի ընկնել, ուշադրություն գրավել: Առաջացած բացասական զգացմունքներն արագ մարում են:

Այս ցուցանիշով բարձր ստեն ունեցող անձանց բնորոշ են աղմիսիստրատորի, օդաչուի, իրավաբանի մասնագիտությունները, ցածր ստենի դեպքում՝ մարզիկի, գրասենյակային աշխատողի, մատակարարման ոլորտի աշխատողի մասնագիտությունները:

M - (բարձր ստեն) ունի հարուստ երևակայություն: Էքսցենտրիկ է, ինքնատիպ, սեփական ցանկությունների վրա կենտրոնացած: Ունի յուրահատուկ աշխարհայացք, ստեղծագործական մտածողություն, անկրկնելի վարքագիծ, անտեսում է համընդհանուր նորմերը: Հաճախ նման մարդիկ մերժվում են խմբի կողմից: Նման մարդկանց մեջ շատ են ստեղծագործող անձինք: Միջին ցուցանիշներ ունեն նկարիչները, երաժիշտները, գրողները:

M - (ցածր ստեմ) հասուն, հավասարակշռված, սթափ մտածող, մարդկանց և հանգամանքները գնահատող անձ է: Հետևում է օբյեկտիվ իրականության պահանջներին և վարքի համընդհանուր նորմերին: Բարեխիղճ է: Սակայն անսպասելի, ոչ ստանդարտ իրավիճակներում պակասում է երևակայությունը և հնարամտությունը:

N - (բարձր ստեմ) բնորոշ է արհեստականությունը, հաշվենկատությունը, սկզբունքայնությունը: Չի տրվում հուզական պոռթկումների: Իրեն պահում է քաղաքավարի, մեկուսացած, հավակնոտ: Ամեն ինչին վերաբերվում է գիտակցաբար: Խորամանկորեն և հմտորեն է կառուցում իր վարքը: Հոռետեսորեն է մոտենում նշանաբաններին և կոչերին: Հակված է ինտրիգների: Շփման մեջ մեղմ է, բարեկիրթ, հետևում է իր խոսքին և նիստուկացին:

N - (ցածր ստեմ) կոպիտ է, անտակտ, ուղղամիտ: Սովորաբար դրանք պարզ և պարզունակ մարդիկ են: Շփվող է, շրջապատը սիրող: Վատ է հասկանում շրջապատող մարդկանց վարքի դրդապատճառները: Ամեն ինչի հավատում է, հեշտությամբ տարվում է ընդհանուր հետաքրքրություններով: Սենտիմենտալ է, զգայուն, ինքնաբուխ: Չի խորամանկում, իրեն պահում է բնական, պարզ և մի քիչ էլ կոպիտ:

O - (բարձր ստեմ) անընդհատ ինչ–որ բանով մտահոգված է, միշտ ճնշված է, տագնապած, ունի վատ կանխագագացումներ: Շրջապատում իրեն անվստահ է զգում: Հակված է ինքնապախարակման, թերագնահատում է իր հնարավորությունները, գիտելիքները, հմտություններն ու ընդունակությունները: Չափից դուրս համեստ է, ներամփոփ և մեկուսացած:

O - (ցածր ստեմ) ուրախ է, կյանքով լի, գոհ, վստահ իր հաջողությունների և հնարավորությունների վրա: Աշխուժորեն արձագանքում է շուրջը կատարվող իրադարձություններին: Հաշվի չի առնում խմբի դժգոհությունը, այդ իսկ պատճառով կարող է իր հանդեպ հակակրանք առաջացնել:

Q<sub>1</sub> - (բարձր ստեճ) ունի ինտելեկտուալ բազմատեսակ հետաքրքրություններ, ձգտում է լինել լավ տեղեկացված գիտական և քաղաքական հարցերի մասին, բայց ոչ մի տեղեկատվություն չի ընդունում հավատով: Արմատական է: Ամեն ինչի կասկածամտորեն է վերաբերվում, չի վստահում հեղինակություններին: Հեշտությամբ է փոխում տեսակետը, հանգիստ է ընդունում նոր գաղափարներն ու փոփոխությունները: Տարբերվում է քննադատական մտածողությամբ, հանդուրժող է անհասկանալի բաների հանդեպ:

Q<sub>1</sub> - (ցածր ստեճ) բնորոշ է պահպանողական, քարացած մտածողությամբ մարդկանց, ովքեր չեն սիրում փոփոխություններ: Կայուն մտքերի, նորմերի և կանոնների կողմնակից է: Յուրաքանչյուր նոր բան դիմավորում է սվիններով այն համարելով աբսուրդ և անիմաստ: Հակված է չափազանցելու, բարոյականություն և խրատներ քարոզելու:

Q<sub>2</sub> - (բարձր ստեճ) ինքնուրույն է, անկախ, գերադասում է ամեն ինչ անել ինքնուրույն: Բնորոշ է ինքնաբավությունը: Ինքնուրույն որոշումներ է կայացնում, կարողանում է այնպես անել, որ դրանք կատարվեն, պատասխանատվություն է կրում իր որոշումների համար: Պատրաստ է զոհաբերել իր հանգիստը, հարմարությունը, միայն թե պահպանի անկախությունը: Հաշվի չի առնում հասարակական կարծիքը: Չի կարելի ասել, որ չի սիրում մարդկանց, պարզապես նրանց հավանության և աջակցության կարիքը չունի:

Q<sub>2</sub> - (ցածր ստեճ) ինքնուրույն չէ, առաջնորդվում է խմբի կարծիքով, կարիք ունի աջակցության, խորհրդի և հավանության: Սեփական վարքի ընտրության հարցում չի ցուցաբերում նախաձեռնություն և համարձակություն:

Q<sub>3</sub> - (բարձր ստեճ) կազմակերպված է, լավ է կառավարում իր հույզերը և վարքը: Նման մարդիկ գործում են պլանավորած և հետևողականորեն: Բարձր ինքնակառավարումը հիմնված է վարքի հստակ գիտակցված դրդապատճառների և նպատակների վրա: Սկսած գործը հասցնում է ավարտին: Լավ գիտակցում է սոցիալա-

կան պահանջները և աշխատում է հետևել դրանց: Հոգ է տանում իր հեղինակության մասին: Կարող է լինել վստահելի ղեկավար:

Q<sub>3</sub> - (ցածր ստեճ) ունի թույլ կամք և վատ ինքնակառավարում (մանավանդ ցանկությունների հարցում): Նրա գործունեությունը քառասյին է: Հաճախ իրեն կորցնում է: Անփույթ է: Չի կարողանում կարգավորել իր ժամանակը և աշխատանքի կատարման կարգը: Հաճախ գործը կիսատ է թողնում և առանց երկար մտածելու սկսում է հաջորդը:

Այս գործոնը կարևոր է հաջող գործունեության կանխատեսման համար: Ուղիղ կապ ունի տեխնիկայի, մաթեմատիկայի, կազմակերպչական գործունեության հետ, որտեղ պահանջվում է հավասարակշռվածություն, օբյեկտիվություն և վճռականություն:

Q<sub>4</sub> - (բարձր ստեճ) այս գործոնը վկայում է լարվածության, ձգտումների անբավարարվածության մասին: Անհանգիստ է, գրգռված: Իրեն հոգնած է զգում, բայց չի կարող մնալ առանց աշխատանքի, նույնիսկ եթե հանգամանքները նպաստում են հանգստին: Հուզականորեն անկայուն է, ունի վատ տրամադրություն, դյուրագրգիռ է և անհանդուրժող: Խմբային գործունեությունում անտեսում է այնպիսի հատկանիշներ, ինչպիսիք են կարգապահությունը, միասնությունը, լիդերությունը:

Q<sub>4</sub> - (ցածր ստեճ) թույլ է, բացակայում են ցանկությունները և դրդապատճառները: Անտարբեր է իր հաջողությունների և անհաջողությունների հանդեպ: Հանգիստ է: Չի ձգտում փոփոխությունների և նվաճումների:

## ՄԱՅԵՐՍ-ԲՐԻԳՍԻ ՍՈՑԻՈՏԻՊԵՐԻ ԹԵՍ (MBTI)

### Մեկնաբանություն

Մայերս-Բրիգսի տիպերի ինդիկատորը մարդկանց նախապատվությունները ոչ ֆորմալ որոշելու հարմար աշխատանքային գծապատկեր է: Համաձայն այս տեսության՝ մեզանից յուրաքանչյուրը ծնված օրվանից հակված է որոշակի անձնական նախապատվությունների: Գոյություն ունի հակառակ նախապատվությունների 4 զույգ՝

էքստրովերտ	կամ	ինտրովերտ,
սենսորային	կամ	ինտուիտիվ,
մտածող	կամ	զգացող,
որոշող	կամ	ընկալող:

Այս 8 սահմանումներն արտացոլում են նախապատվությունները, այսինքն՝ կարելի է ունենալ ուժեղ հակվածություն մի տիպին և շատ քիչ՝ մյուսին:

<b>Էներգիայի լիցքավորում</b>	<b>ԷՔՍՏՐՈՎԵՐՏ (E)</b> Գերադասում է էներգիա ստանալ արտաքին աշխարհից (մարդկանցից, զբաղմունքից):	<b>ԻՆՏՐՈՎԵՐՏ (I)</b> Գերադասում է էներգիա ստանալ իր ներաշխարհից (մտքերից, հույզերից, տպավորություններից):
<b>Տեղեկատվության հավաքագրում</b>	<b>ԶԳԱՅԱԿԱՆ (ՍԵՆՍՈՐԱՅԻՆ) ՏԻՊ (S)</b> Տեղեկատվությունը ստանում է զգայական տպավորությունների միջոցով:	<b>ԻՆՏՈՒՏԻՎ ՏԻՊ (N)</b> Տեղեկատվությունը ձևավորում է՝ հիմնվելով սեփական նախազգացումների վրա:
<b>Որոշումներ կայացնել</b>	<b>ՄՍԱԾՈՂ ՏԻՊ (T)</b> Որոշումները կայացնում է «զլխով»՝ հիմնվելով տրամաբանության և օբյեկտիվ մտահանգումների վրա:	<b>ԶԳԱՑՈՂ ՏԻՊ (F)</b> Որոշումները կայացնում է «սրտով»՝ հիմնվելով սեփական համոզմունքների և արժեքների վրա:
<b>Կենսակերպ</b>	<b>ՈՐՈՇՈՂ ՏԻՊ (J)</b> Գերադասում է կարգավորված և պլանավորված կենսակերպ:	<b>ԸՆԿԱԼՈՂ ՏԻՊ (P)</b> Գերադասում է ինքնաբուխ և ճկուն կենսակերպ:

Անձի հոգեբանական տիպին համապատասխան՝ կարելի է նաև որոշել աշխատանքի այն պրոֆիլը, որտեղ առավելագույնս արդյունավետ ի հայտ կգան անձի հատկությունները:

ISTJ	Բնատուր կազմակերպիչներ
ISFJ	Իրենց գործին նվիրված, վերին աստիճանի պատասխանատու և վստահելի
INFJ	Ոգևորող առաջնորդ, ում նպատակը հասարակությանը ծառայելն է Կյանքի մասին ազատ մտածողներ. նրանց հստակ միտքը թույլ է տալիս միանգամից ըմբռնել խնդիրները և նշել դրանց լուծման ճանապարհները
ISTP	Ուղղակի կատարող է
ISFP	Օժտված է մարդկանց հետ հաղորդակցվելու շնորհով
INFP	Կուլեկտիվի շարքային անդամ է
INTP	Քաղափարների գեներատոր է, ցրված է
ESTP	Նախաձեռնող տիպ
ESFP	Աշխատանքը կդարձնի ավելի ուրախ (սիրում է անսպասելի իրավիճակներ, և ինքն էլ կարող է դրանք ստեղծել)
ENFP	Արդյունքը մարդիկ են (գրգռված, էնտուզիաստ, անկանխագուշակելի)
ENTP	Արդյունքն առաջընթացն է (էներգիայով լի, ստեղծագործող տիպ)
ESTJ	Բնատուր ղեկավարներ
ESFJ	Ներողամտություն և սիրալիություն
ENFJ	Բնատուր առևտրականներ
ENTJ	Բնատուր առաջնորդներ

## ՏԻՊԱԲԱՆՈՒԹՅԱՆ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

### Տեսական հիմք

Թեստավորման հիմքը Կարլ Յունգի դասակարգումն է, որի համաձայն մարդիկ բաժանվում են տարբեր խմբերի ըստ հիմնական արխեստիպերի: Տիպաբանության հիմքում վարքագծի ոճական տարբերություններն են: Ընդ որում, հարկ է նշել, որ հոգեբանական տիպերից ոչ մեկը մյուսից ավելի կարևոր չէ: Այստեղից էլ բխում է տարբեր մտածողություն ունեցող մարդկանց միջև ծագած ցանկացած միջանձնային կոնֆլիկտների անարդյունավետությունը:

Ակնհայտ է, որ անձնակազմի արդյունավետ կառավարումը հնարավոր է միայն այն դեպքում, երբ սուբյեկտի կողմից, որի հան-

դեպ ուղղված է գործողությունը, խրախուսանքներն ու պատիժներն ընկալվում են համարժեք: Հաճախ իրականության մեջ ստացվում է «խուլի և համրի» խոսակցություն, ինչը բերում է հետևյալ բացասական հետևանքների.

- ներխմբային, միջանձնային և միջխմբային կոնֆլիկտներ (երբ շահերը չեն համընկնում),
- կադրերի հոսունություն,
- կադրերի ոչ արդյունավետ օգտագործում և այլն:

Մարդկանց միջև տարբերությունները կարելի է շատ ընդհանրացված հանգեցնել հետևյալ հակադրումների.

- էքստրովերտներ – ինտրովերտներ. առաջիններն էներգիան ստանում են մարդկանց հետ շփվելիս, կարող են վարել ցանկացած զրույց, տեղեկատվությունն ընկալում են այն ստանալուն պես, շփվող են, իսկ ինտրովերտները պահանջ ունեն առանձնանալու, որպեսզի վերամշակեն տեղեկատվությունը, սակայն արտաքննապես կարող են շփման խնդիր չունենալ:
- Ողջամտություն – ինտուիցիա. առաջինները որոշում են կայացնում՝ ելնելով շրջապատի և իրենց սեփական ամենօրյա գործնական փորձից, հակված են երևակայության գիրկն ընկնելու, երկրորդները հիմնվում են իրենց ներքին ծայնի, կանխազգացումների վրա՝ չհամեմատելով դրանք նման իրավիճակներին բնորոշ վարքային կարծրատիպերի հետ (վարվում են ոչ թե «ինչպես ընդունված է», այլ «ինտուիտիվ»):
- Տրամաբանություն – զգայություն. առաջինները տեղեկատվության մշակման և որոշումների կայացման ժամանակ հիմնվում են պարզ տրամաբանության, օբյեկտիվության վրա, գործում են ըստ հստակ կանոնների և օրենքների, երկրորդները ղեկավարվում են էթիկական կատեգորիաներով, նրանց բնորոշ է սուբյեկտիվիզմը և մարդասիրությունը:
- Խելամտություն – իմպուլսիվություն. առաջինները պլանավորում են իրենց գործողությունները և աշխատում հետևել մշակված ռազմավարությանը, երկրորդները պահպանում են գործելու տարբերակների լայն հնարավորությունը՝ պայմանավորված հանգամանքներով:

Ելնելով ընդգծված զույգերի հնարավոր համակցումներից՝ կազմվել են 4 ամենակայուն հոգեբանական տիպեր: Յուրաքանչյուր տիպ իր հերթին բաժանվում է 4 հոգեբանական կերպարների՝ պայմանավորված յուրաքանչյուր հոգեբանական տիպի բնութագրականների արտահայտման առանձնահատկություններով: Ընդհանրացված տիպերն ունեն հետևյալ նշանակումները՝ SP, SJ, NF և NT: Պայմանավորված այս կամ այն արխետիպի բնութագրական արտահայտման առանձնահատկություններով՝ հնարավոր են հետևյալ ենթատիպերը՝ ESFP, ISFP, ESTP, ISTP, ESFJ, ISFJ, ESTJ, ISTJ, ENFJ, INFJ, ENFP, INFP, ENTJ, INTJ, ENTP, INTP:

Տիպի ընդհանուր բնութագիրը ճիշտ է նաև ենթատիպի համար, բայց անձի առանձնահատկությունները թողնում են իրենց դրոշմը:

### **Հոգեբանական տիպերի համառոտ նկարագրություն SJ ՏԻՊ**

Այս տիպի մարդկանց համար բնութագրական է հուսալիությունը, կայունությունը, պահպանողականությունը (եթե ամեն տարի ինչ-որ մեկը կազմակերպում է ամառորյա հավաքույթներ, վստահ եղեք, որ նա պատկանում է SJ տիպին): Այս տիպի նշանաբանն է՝ «Дело – время, потехе – час»: Սակայն նա կարող է հետևել սովորույթներին նույնիսկ այն ժամանակ, երբ համակարգն արդեն պահանջում է զարգացման նոր փուլ. նման վարքագծով նա խոչընդոտում է զարգացման ընթացքը:

SJ տիպի մարդկանց հասկանալի են «ղեկավար-ենթակա» հարաբերությունները, նրանք կարող են երկու դերում էլ հաջող հանդես գալ: Նրանք հակված են կատարելու իրենց պարտքը, կարող են տալ առանց ստանալու և հոգ տանել՝ չսպասելով հոգածություն սեփական անձի հանդեպ: Որևէ մեկին պիտանի լինելու գիտակցությունը չափազանց կարևոր է նրանց համար: Բնորոշ են «խնամակալի», «ծնողի» դերերը:

Այս տիպի մարդիկ հաճախ տարբեր հասարակական կազմակերպությունների (կուսակցություններ, ակումբներ, ասոցիացիաներ և այլն) հիմնադիր, անդամ կամ կողմնակից են: Լավ է նրանց



ներգրավել վարչական աշխատանքում, առողջապահության ոլորտում, անվտանգության ծառայությունում, մեներջմենթում, առևտրի ոլորտում: Նրանց համար կարևոր են կոչումները, նյութական պարգևատրումները՝ որպես իրենց կարևորության, պիտանիության հավաստիք:

ՏՂ տիպը ցանկացած փոփոխությունների և հեղափոխությունների թշնամի է: Նրա համար կարևորն արդարությունն է՝ հիմնված կանոնները խստորեն պահպանելու սկզբունքի վրա:

ՏՂ տիպն իր վրա է վերցնում ցանկացած անավարտ աշխատանք ավարտելու գործը, նույնիսկ եթե ինքը շատ ծանրաբեռնված է: Այդ իսկ պատճառով պարտքի զգացումը կարող է այս տիպի մարդկանց հասցնել գերհոգնածության, ֆիզիկական և հոգեկան ուժերի սպառման, խոր դեպրեսիայի:

Հաճախ այս տիպի մարդիկ թաքնվում են խիստ, անհասանելի մարդու դիմակի տակ և զրկված են այն մարդկանց երախտագիտությունից, որոնց մասին իրենք հոգում են: Այնուամենայնիվ, նրանք *կարիք ունեն, որ իրենց անվիճելի արժանիքների մասին բուլդոզերի իմանան*՝ չնայած աշխատում են թաքցնել այդ կախվածությունը: Աշխատում են ինքնանվիրումով:

Նրանք վստահ են, որ շրջապատող մարդիկ պետք է գործեն նույն կանոններով, որով գործում են իրենք, ինչը հաճախ ներխուժային կոնֆլիկտների հիմք է դառնում:

Այս տիպի մարդիկ իրենց ունակություններն ավելի լավ դրսևորում են բիզնեսում, սպասարկման ոլորտում, բանկային գործունեության մեջ: Աշխատում են ամբողջ նվիրումով, նրանց համար անընդունելի է ծուլությունը կամ աշխատանքում թերաճալը:

Ղեկավարման ոճն ուղղված է ղեկավարվող համակարգում կազմակերպական կապերի ամրապնդմանը: Նրանք մշակում են կանոններ, հայեցակարգեր և աստիճանակարգային (հիերարխիկ) փոխհարաբերություններ, ձգտում են պահպանել կազմակերպության ֆինանսները, համապատասխանաբար նաև ծախսերը հասցնել նվազագույնի (նույնիսկ ի վնաս ֆիրմայի):

Ենթակաների հետ հարաբերություններում ունեն խիստ դիրքորոշում, այն է՝ ցանկացած զովեստ պետք է վաստակել: Նման իրողությունը, երբ խրախուսվում են միայն «հաղթողները», կարող է

շփման մեջ լուրջ խնդիրների պատճառ դառնալ: Միևնույն ժամանակ գործնականությունը, կշռադատված որոշումներ կայացնելու կարողությունը, առաջնորդի որոշակի դիրքը զգալիորեն հեշտացնում են մարդկանց փոխհարաբերությունները նրանց հետ: Խստորեն պահպանում են «խաղի կանոնները», բոլոր գործողություններն ավարտում են նշված ժամկետում և չեն խաբում գործընկերներին:

Նրանց դրական հատկանիշների կողքին կա նաև բացասական կողմ՝ կարող են «պիտակավորել» իրենց աշխատակիցներին, և շատ դժվար կլինի նրանց հակառակը համոզելը: Այս տիպի ներկայացուցիչներին դժվար է հաղթել վեճում: Հակված են կյանքը «ներկելու» սև-սպիտակ գույներով, սակայն առանց նրանց կարևոր հատկանիշների կազմակերպությունը կարող է դառնալ անկանխատեսելի, փոփոխական և անկայուն:

## NT ՏԻՊ

Այս տիպն ամենափոքրաթիվն է՝ բնակչության 10%-ը: Նրանց նպատակն է լինել բացարձակ իրազեկ: NT-ի համար ինտելեկտուալ ընդունակությունները միշտ ցանկալի են: Այս տիպի համար գոյություն չունեն հեղինակություններ, այդ իսկ պատճառով աստիճանակարգային փոխհարաբերությունները, «ղեկավարությունն ավելի լավ գիտի» համոզմունքը նրանց համար անընդունելի են: Նրանք ոչինչ հավատով չեն ընդունում: Միշտ պատրաստ են իրենց գործողությունները հարմարեցնելու անընդհատ փոփոխվող շրջապատին:

NT-ին վիրավորելու ամենահեշտ միջոցը նրան բավականաչափ իրազեկ չլինելու մեջ մեղադրելն է: Նրանք ձգտում են ամեն ինչի մասին ամեն ինչ իմանալ, փոխում են մասնագիտությունը, փորձում են ամեն ինչում հասնել կատարելության: Այստեղից էլ ի հայտ են գալիս խնդիրները միջանձնային փոխհարաբերություններում: NT-ն կարող է իր շրջապատի բոլոր մարդկանց համարել ոչ բավականաչափ խելացի և նրանց վրա ժամանակ չծախսել, կամ էլ բոլորին դատել ըստ սեփական արժեքային համակարգի և պահանջել իր ենթականերից կատարյալ աշխատանք. անել այնպես,

ինչպես ինքն է անում, ինչը կարող է նրանց նյարդայնացնել: NT-ն չի մասնակցում կոնֆլիկտներին, այլ ուղղակի մի կողմ է քաշվում՝ հետազոտական աշխատանքը գերադասելով հարաբերություններ պարզելուց, ինչն ավելի է իր դեմ լարում շրջապատին, քանի որ նման վարքն ընկալվում է որպես մեծամտություն և արհամարհական վերաբերմունք հասարակական կարծիքի հանդեպ: Այս ամենն այնքան էլ իրականությունից հեռու չէ, քանի որ NT-ն կարող է պատասխանել այնպիսի սարկազմով, որ դիմացինը վիրավորվի մինչև հոգու խորքը:

NT-ն մշակում է կազմակերպության ռազմավարական պլանը, ծգտում է գործունեության տարբեր տիպերը միավորել մեկ արդյունավետ համակարգում, և սովորաբար դա նրանց հաջողվում: Նա ի վիճակի է պլանավորել կազմակերպության մի քանի տարվա գործունեությունը: NT առաջնորդի հաջողության գրավականը, սեփական ինտելեկտուալ ընդունակությունների վրա հիմնվելով, ստեղծված իրավիճակը փոխելու, միատարրությունից հրաժարվելու ունակությունն է:

Ընդհանրապես NT-ի կարգախոսն է՝ լիդերություն:

Հիմնական խնդիրները, որոնք կարող են առաջանալ դեկավար NT-ի մոտ, հետևյալն են.

- ցածր ինտելեկտով մարդկանց հետ շփվելու և համագործակցելու ցանկության բացակայություն,
- ոչ բավարար ուշադրություն շրջապատող մարդկանց զգացմունքների հանդեպ (օրինակ՝ որակյալ աշխատանքի համար չի գովի աշխատակցին), աշխատանքում լիովին ներգրավվածություն, մշտապես լարված վիճակ (հավաքույթների ժամանակ կարող է նստել մռայլ տեսքով և ափսոսալ, որ ժամանակն անիմաստ է անցկացնում),
- արդեն ստեղծված ծրագրի հանդեպ հետաքրքրության կորուստը (ամեն ինչ պարզ է, ինչո՞ւ ավելորդ ժամանակ ծախսել պարզ բաների վրա):

Սակայն առանց NT-ների աշխատանքում առաջընթացն անհնար է:

Այս տիպի մարդկանց հիմնական բնութագրական հատկանիշը ազատության ձգտումն է, այսինքն՝ հնարավորություն ունենալ հետևելու սեփական ազդակներին և ձգտումներին: Նման մարդիկ հաճախ ընտրում են որոշակի ռիսկի հետ կապված մասնագիտություններ (ալպինիստներ և այլն): SP տիպի մարդկանց կարգախոսն է. «Այստեղ և հիմա»: Ինչպես նաև առաջնորդվում են հետևյալ կարգախոսով. «Արա այն, ինչ ուզում ես, երբ ցանկություն կա այդ անելու»: Սպասելը, պատրաստվելը, վաղվա օրով ապրելը նրանց համար չեն: Այս տիպի մարդիկ ոչ մեկից կախված չեն և ոչնչով կապված չեն: Նրանք վերջնական արդյունքի փոխարեն գերադասում են ընթացքը, ուստի դեմ չեն, որ իրենց գործն ավարտին հասցնի մեկ ուրիշը:

Նման տիպի մարդիկ շատ են ստեղծագործական բնույթի մասնագիտություն ունեցողների, ինչպես նաև ստորին ծառայողական անձնակազմի, ուսուցիչների, քարտուղարների շրջանում: Նրանք աշխատում են սրտին մոտ չընդունել առաջացած լուրջ խնդիրները, ինչը նրանց համար ունիվերսալ հոգեֆիզիոլոգիական պաշտպանություն է այն իրավիճակներում, որոնցում մյուս տիպերի ներկայացուցիչներն իրենց ճնշված են զգում: Միևնույն ժամանակ այս տիպի ներկայացուցիչները կարող են ունենալ շատ քիչ պահանջներ, որովհետև ջանք չեն գործադրում վերջնական արդյունքին հասնելու համար:

SP տիպը աշխատանքին վերաբերվում է որպես «խաղի»: Քանի որ այս մարդիկ գերադասում են ակտիվ գործողությունը, լավ է, եթե նրանք աշխատում են այն ոլորտներում, որոնք կապված են հզոր տեխնիկայի, շինարարության, բնության ուժերի հաղթահարման հետ, առևտրի ոլորտներում, վճարովի բանակում և այլն: Հարկավոր է հաշվի առնել այս մարդկանց հակվածությունը դեպի ճանապարհորդությունները. նրանք կարող են շատ արդյունավետ լինել այն աշխատանքներում, որոնք կապված են ուղևորությունների, գործուղումների հետ: Ֆինանսների հանդեպ վերաբերմունքը տարբեր է՝ շռայլ ապրուստից մինչև մի կտոր հացով բավարարվելը:

Հարկավոր է հաշվի առնել, որ երկար շփումը SP-ի ներկայացուցչի հետ կարող է հոգնեցնել, և կոլեկտիվում վերաբերմունքը հիացմունքից կվերածվի ընդհուպ նյարդայնացմող վիճակի: Քանի որ SP-ին բնորոշ է ռիսկի դիմելը՝ հաշվի չառնելով հնարավոր տարբերակները, նրանք հաճախ հայտնվում են տհաճ իրավիճակներում, որոնք մեկնաբանում են որպես դժբախտ պատահարներ:

SP տիպի առաջնորդի որակներն ի հայտ են գալիս այն իրավիճակներում, երբ հարկավոր է վայրկենապես արձագանքել: Կազմակերպությունում SP տիպի մարդկանց կարելի է միավորել արագ արձագանքման թիմում, սակայն ուշադրության և կանխատեսելու ունակության պակասի պատճառով հաճախ ստացված արդյունքները երկար չեն տևում: Սովորական իրավիճակներում այս մարդիկ արագ կորցնում են հետաքրքրությունն ինչպես առաջնորդի իրենց դիրքի, այնպես էլ իրենց կողմից ղեկավարվող կազմակերպության խնդիրների հանդեպ: Այսինքն՝ SP տիպի առաջնորդը կարիք ունի կոլեկտիվի՝ համալրված այլ հզոր տիպերով, որոնք ի վիճակի են հաշվարկելու բոլոր տարբերակները, ամրապնդելու SP առաջնորդի հաջողությունները, գործելու նպատակասլաց և հետևողական:

## **NF Տիպ**

Այս տիպի ներկայացուցիչների հիմնական առաքելությունը միջնորդությունն է և կյանքի իմաստի փնտրտուրը: Նրանց կարգախոսն է՝ «Ամեն ինչ ոգեղենության համար»: Մարդկանց հետ և նրանց միջև հարաբերություններ ստեղծելը նրանց բնածին ունակությունն է: Նրանց հասկանալի են SP, SJ և NT տիպերի նպատակները, սակայն կարող են համաձայն չլինել նրանց հայացքների հետ: Միևնույն ժամանակ նրանք կարող են բացատրել SP-ի հայացքները SJ-ին, SJ-ինը՝ NT-ին և այլն, քանի որ NF-ի համար ամենակարևոր արժեքը մարդկային հարաբերությունների ներդաշնակությունն է: Այդ իսկ պատճառով այս տիպի ներկայացուցիչներին հաճախ կարելի է հանդիպել գործնական հոգեբանների, հոգեբույժների մեջ: NF տիպերը իդեալական միջնորդներ են:

Եթե NF-ին անընդհատ գովեն, նրանք «կծաղկեն» և սարեր շուռ կտան: Եթե NF-ի գործունեության արդյունքները չեն գնահատվում, նրանք իրենց լավ չեն զգում, անընդհատ անհարմարավետության զգացողություն են ունենում (այն միտքը, որ իրենց «չեն սիրում», նրանց համար անտանելի է), փակվում են իրենք իրենց մեջ կամ ձգտում փոխել կոլեկտիվը:

NF տիպը շատ է սիրում իր գիտելիքները փոխանցել շրջապատին, այդ իսկ պատճառով լավագույն ուսուցիչներն ու գուրուներն այս տիպի ներկայացուցիչներ են:

Կոմերցիոն գործունեությունում այս տիպի մարդկանց հարկավոր է օգտագործել մարդկանց հետ տարվող անմիջական աշխատանքում, գովազդային գործունեության մեջ: Նրանք տիրապետում են ինտուիտիվ դիմախաղին, այսինքն՝ ընդունակ են զգալու, թե ինչ են սպասում իրենցից շրջապատող անձինք, և կարողանում են համապատասխանել այդ պատկերացումներին: NF տիպն ավելի տարածված է կանանց մեջ: Սակայն հարկավոր է հաշվի առնել, որ, չնայած այն բանին, որ այս տիպի անձնավորությունները, կախյալ լինելով շրջապատից և իրենց գործունեությանը զուգահեռ նաև զբաղվելով մերձավորի խնդիրները լուծելով, ի վերջո հոգ են տանում միայն իրենց մասին՝ իրենց սեփական արտացոլումը փորձելով տեսնել շրջապատի հետ հարաբերություններում այնպես, ինչպես հայելու մեջ:

Որոշակի բնագավառներում նրանց գիտելիքները կարող են լինել շատ մակերեսային: Նրանք կարող են կարգավորել տարբեր մարդկանց փոխհարաբերությունները, հաշտեցնել բոլորին և միավորել (հաճախ չիմանալով բոլոր «ընկերների» անունները):

NF տիպի առաջնորդը կատալիզատոր է, քանի որ այս տիպի մենեջերի հիմնական բնորոշ գիծը միջանձնային հարաբերությունների վրա կենտրոնանալն է և յուրաքանչյուր գործընկերոջ անհատական ու մասնագիտական աճի խթանումը: Նրանց աջակցությամբ ի հայտ են գալիս և զարգանում մարդկանց անենաթաքնված տաղանդները:

Սակայն NF-ի կողմից շրջապատող անձանց խնդիրների սրված ընկալումը կարող է առաջացնել նյարդային մթնոլորտ նույնիսկ գործնական հարաբերություններում: Բացի այդ, NF առաջ-

Նորդի դեմոկրատական սկզբունքները ֆիրմայի մյուս աշխատողների մոտ կարող են առաջացնել անպարտաճանաչություն: Եթե կազմակերպությունում չկան NF տիպի առաջնորդներ, ապա հարաբերությունները կարող են լինել սառը (սովորաբար դա արևմտյան գործնական շփման ոճն է), չանձնավորված, բայց շատ արդյունավետ: Սակայն միայն NF առաջնորդը կարող է բիզնեսը դարձնել հաճույք իր և իր շրջապատի համար և ստեղծել իր «թիմը», որը հանուն «շեֆի» ամեն ինչի պատրաստ է:

Այսպիսով, կառավարումը պետք է բաղկացած լինի NT տիպից՝ ռազմավարական պլանավորման համար, NF տիպից՝ անձնակազմի, հաճախորդների հետ աշխատանքի, գովազդային գործունեության համար, SJ տիպից՝ տակտիկական մենեջմենթի համար:

Միջին օղակը հարկավոր է ձևավորել հիմնականում SJ (55%) և NF (45%) տիպերից, ստորին օղակը՝ SJ (50%) և SP (50%) տիպերից:

## **SP-Ի ԵՆԹԱՏԻՊԵՐԸ**

### **1. ESFP**

Տարբերվում են լավատեսությամբ, հեշտությամբ հարաբերություններ հաստատելու ունակությամբ: Դժվար են տանում մեծակությունը: Աշխատում են կյանքին վերաբերվել որպես հաճելի մի բանի՝ միտումնավոր խուսափելով մռայլ կողմերից: Երկար տևող խնդիրները հանգեցնում են դեպրեսիայի: Կարող են ենթարկվել գալթակողությունների: Չեն կարողանում «լեզուն ատամների հետևում պահել»: Բոլորի հետ լավ հարաբերություններ ունեն, տեղյակ են կոլեկտիվում տարածվող բոլոր բանբասանքներին (հաճախ հենց իրենք էլ տարածում են): Գիտությամբ զբաղվելու փորձերը հաջողության չեն հանգեցնի: Հաջողություններ կարող են ունենալ բիզնեսի, առևտրի ոլորտներում, բայց ոչ ռազմավարական պլանավորման, այլ հաճախորդների հետ անմիջական շփման գործում:

## 2. ISFP

Անընդհատ սուր զգացողությունների կարիք ունեն: Սթրեսը նրանց լավագույն «սնուցող» միջավայրն է: Շատ ազատասեր են: Չեն կարողանում ենթարկվել, ինչի հետևանքով հարաբերությունները ղեկավարի հետ կարող են վատանալ: Կարող են կոլեկտիվում կազմակերպել լոկալ «հեղափոխություն»: Շատ զգայուն են երանգների և կիսատոների համդեպ: Կարող են թողնել կայուն, եկամտաբեր գործը՝ հանուն ակնթարթային հաջողության: Նրանց չի կարելի օգտագործել պլանավորված, մշտական աշխատանքում, որը պահանջում է ուշադրություն և կարգապահություն: Կարող են օգտակար լինել ոչ ավանդական որոշումներ կայացնելու անհրաժեշտության դեպքում, երբ պահանջվում է ակնթարթային ռեակցիա, բայց նախատեսված է կարճ ժամանակի համար:

## 3. ESTP

Անսպառ եներգիա ունի. այնպիսի տպավորություն է, որ երբեք չի հոգնում: Սիրում է ռիսկի դիմել: Կարծում է, որ ամեն բան կյանքում որոշվում է հաջողությամբ. հարկավոր է միայն այն բաց չթողնել: Ունի հիանալի հարաբերություններ մարդկանց հետ: Կարող է ղեկավարել տարբեր տիպի մարդկանցից բաղկացած կոլեկտիվ: Պրագմատիկ է: Հարաբերություններում միշտ տեսնում է սեփական շահը: Արդյունավետ է աշխատում անընդհատ ռիսկի պայմաններում: Միշտ ելք կգտնի արտակարգ իրավիճակներից: Լավ է օգտագործել «արագ արձագանքման» խմբերում: Կարող է տված խոսքը չպահել: Աշխատում է չկորցնել իր ազատությունը: Բոլորի ընկերն է և միշտ անկախ է:

## 4. ISTP

Հիանալի գլուխ է հանում տարբեր տիպի տեխնիկայից՝ կարող է նորոգել ամեն ինչ: Շրջապատի հետ ընկերական հարաբերություններ է պահպանում: Չի ընդունում ոչ մի տեսակի սուբորդինացիա: Հաճախ կիսատ է թողնում ուսումը դպրոցում և չի ձգտում ստանալ բարձրագույն կրթություն: Տարվում է արևելյան մարզածևերով և կարող է հասնել մեծ արդյունքների: Կարող է լավ մե-



խանիկ լինել: Չի կարողանում կառավարել, ունենում է միայն մեկ աշակերտ: Չի ենթարկվում ոչ մեկի:

## **SJ-ի ԵՆԹԱՏԻՊԵՐԸ**

### **5. ESFJ**

Գործնական է, բայց միևնույն ժամանակ՝ բաց: Յեշտ է շփվում, հյուրասեր է: «Հաճախորդի» շահերն ամենակարևորն են իր համար: Պատասխանատու է: Հակված չէ երկարատև ռեֆլեքսիայի, հարաբերությունների բարդացման: Հաջողակ է ձեռներեցության մեջ, որը պայմանավորված է հաճախորդների հետ անընդհատ շփումով:

### **6. ISFJ**

Շատ հանգիստ է և պատասխանատու: Պահպանում է ֆիրմայի ավանդույթները: Յետևում է կազմակերպության շահերին ցանկացած գործում: Աշխատում է ըստ պլանի: Սիրում է հոգ տանել թե՛ մարդկանց, թե՛ գործի համար: Խուսափում է մեծ պատասխանատվությունից. ավելի լավ է հանձնարարություն կատարել, քան ղեկավարել: Կարող է լինել չափից ավելի պահպանողական, ցանկացած նորամուծություն դժվար է ընդունում: Վստահելի կատարող է այնպիսի հանձնարարությունների, որոնք մեծ ինտելեկտուալ ընդունակություններ չեն պահանջում:

### **7. ESTJ**

Սիրում է կառավարել: Դրսևորում է առաջնորդին բնորոշ հատկանիշներ: Չափազանց պատասխանատու է: Հակված է հարաբերությունները աստիճանակարգելուն: Կարող է լինել և՛ ղեկավար, և՛ ենթակա: Ջարգացած է պարտքի զգացումը: Գործում է ըստ պլանի, չի հանդուրժում շեղումներ այդ պլանից, հուզական դրսևորումները համարում է հիմարություն: Չի սիրում նորամուծություններ: Խնայող է, ինչը երբեմն կարող է վնասել գործին:

Այս տիպի հիմնական բնութագրիչներն են հուսալիությունը, կայունությունը, պահպանողականությունը:

## 8. ISTJ

Ամենահուսալի և ամենապահպանողական SJ տիպն է: Միշտ իր խոսքի տերն է: Եթե օբյեկտիվ պատճառներով չի կարողանում կատարել խոստումը, դա կարող է հանգեցնել խոր սթրեսի: Կայուն է, երբեմն՝ խիստ: Տրամաբանող է և քիչ զգացմունքային: Հանգիստ է. իր պարտականությունները կատարելիս աշխատում է պարզել բոլոր մանրամասները, հաշվի առնել բոլոր գործոնները: Կոնֆլիկտային չէ, եթե չի առնչվում անպարտաճանաչության հետ: Սակայն առաջացած կոնֆլիկտային իրավիճակում չի զիջում, սովորաբար հետևում է ղեկավարի ուղիղ հրամանին: Կարող է ղեկավարել, կարող է ենթարկվել: Նրան անհրաժեշտ է գիտակցել կատարած աշխատանքի կարևորությունը, այդ իսկ պատճառով գովազդի գործում կարող է լինել արդյունավետ միայն այն դեպքում, եթե հավատում է դրան: «Ճշմարտության» կրող է, այստեղից էլ՝ վիճելու հակվածությունը: Ձգտում է կոլեկտիվը ձևավորել իր ձևով («արա այնպես, ինչպես ես» սկզբունքով):

## NF-ի ԵՆԹԱՏԻՊԵՐԸ

### 9. ENFJ

Ակնհայտ առաջնորդ է: Շատ շփվող է և ուշադիր այլոց զգացմունքների հանդեպ: Չի հանդուրժում միատոն և ճղճիմ գործունեությունը: Կարողանում է իրեն ենթակա կոլեկտիվում ճիշտ բաշխել «դերերը»: Պարտականությունները կատարելիս կարող է կիրառել իր գիտելիքները և սովորեցնել մյուսներին, թե «դա ինչպես անել»: Աշխատում է կատարել իր վրա վերցրած պարտավորությունները:

### 10. INFJ

Ունի զարգացած ինտուիցիա: Խորաթափանց է. գիտի, թե իրենից ինչ են սպասում, և գործում է դրան համապատասխան: Կարողանում է ուրախանալ ուրիշների ուրախությամբ և կարեկցել ուրիշներին դժբախտության պահին: Ձբաղվում է ինքնակրթությամբ: Շատ խոցելի է և աշխատում է խուսափել կոնֆլիկտներից: Ձգտում է ներդաշնակ հարաբերությունների, կարող է լինել լավ

գործնական հոգեբան, անձնակազմի հարցերով փորձագետ: Ծայրահեղ խոցելիությունը կարող է վնասել գործին: Եթե հարաբերությունները կոլեկտիվում չեն կարգավորվում, կարող է մեկուսանալ:

### 11. ENFP

Չիանալի հարաբերություններ ունի մարդկանց հետ: Շատ զգայուն է, բացառում է «չոր տրամաբանությունը»։ գործում է փոփոխվող հանգամանքների, սեփական կանխազգացումների համաձայն: Լավատես է: Ցանկացած նոր գործ սկսում է ոգևորությամբ, սակայն չի հասցնում ավարտին. կեսից ծանծրանում է: Կարող է լինել հաջողակ առևտրական, քաղաքական գործիչ, հոգեբան: Վառ երևակայությունը և էքստրավագանտությունը կարող են շեղել կարևոր խնդիրների լուծումներից:

### 12. INFP

Չանգիստ իդեալիստ է՝ զարգացած արժանապատվության զգացումով: Ողջ կյանքը կարող է պայքարել հանուն իդեալների: Չաճախ հեռանում է իրականությունից: Ընդունակ է լեզուների և գրականության մեջ, բայց բացարձակ պիտանի չէ բիզնեսում: Կարող է լինել լավ հոգեբան, սակայն չկարողանա օգնել իր այցելուներին հաղթահարելու ճգնաժամային պահերը, իսկ շատ տպավորվող մարդկանց մոտ անգամ կարող է խորացնել դրանք, քանի որ ինքը սովորաբար հոռետես է:

## NT-Ի ԵՆԹԱՏԻՊԵՐԸ

### 13. ENTJ

Բացարձակ առաջնորդ է, ղեկավար: Նպատակամետ է, շատ տրամաբանող: Նրա համար ամենակարևորն արդյունավետ աշխատանքն է: Ինտելեկտուալ է: Անընդհատ կատարելագործում է իր գիտելիքները: Կարիերան ավելի է կարևորում, քան ընտանեկան բարեկեցությունը: Ողջ պատասխանատվությունը վերցնում է իր վրա: Չանձնարարված աշխատանքը կատարում է գերազանց: Ձգտում է շրջապատի մարդկանց գիտելիքների մակարդակը հասցնել իր գիտելիքների մակարդակին՝ չնայած նրանց ակտիվ

դիմադրությամբ: Եթե գործընկերները չեն կարողանում արդարացնել իր սպասումները, կորցնում է նրանց հանդեպ հետաքրքրությունը:

#### 14. INTJ

Շատ ինքնավստահ է, չի ընդունում ոչ մի հեղինակություն: Կազմակերպության «ուղեղն է»: Տեսաբան է: Լավ տրամաբանություն ունի: Սովորաբար զբաղեցնում է բարձր ղեկավար պաշտոններ: Երբեք չի ենթարկվում ուրիշների կարծիքներին, եթե կարծում է, որ դրանք բավականաչափ խելացի և կշռադատված չեն: Բացակայում է հուզականությունը: Սիրում է սովորեցնել ամեն ինչ և կատարյալ կերպով: Անկախ է, ինտուիտիվ: Խնդիրները լուծելիս կարող է լինել հուզական և զգացմունքային:

#### 15. ENTP

Ինտուիցիան կիրառում է գործնականում, բազմազան հայտնագործություններում: Էնտուզիաստ է և նորարար, նրա համար կարևոր է իրականացված գաղափարը, այլ ոչ թե հենց գաղափարը: Հաճելի զրուցակից է, նախածեռնող է հարաբերություններում: Լավ մանկավարժ է (բառիս լայն իմաստով): Մարդկանց հասկանում է: Կարող է աշխատել բոլոր ոլորտներում, որոնք կապված են նորարարության հետ, ծրագրի մենեջեր է, վերլուծաբան և այլն:

#### 16. INTP

Մեծամիտ ինտելեկտուալ, ով իսկույն գնահատում է ցանկացած իրավիճակ: Նոր գաղափարների անսպառ աղբյուր է: Կուռ տրամաբանություն ունի: Ունի ասոցիատիվ մտածողություն: Հաջող փիլիսոփա է, մաթեմատիկ, ռազմագետ: Լավ է տիրապետում բանավոր և գրավոր խոսքին. կարող է համոզել ցանկացածին: Ոչ մեկին և ոչնչով պարտական չէ:

## ԹԵՍ MBTI

**Ֆրահանգ՝** Ձեզ կտրվի 70 հարց, որոնց դուք պետք է պատասխանեք՝ ընտրելով առաջադրվող երկու պատասխաններից այն, որը ձեզ ավելի է համապատասխանում: Այս հարցերը չունեն ճիշտ և սխալ պատասխաններ: Ձեր պատասխանները կօգնեն պարզելու, թե տարբեր իրավիճակներում դուք ինչպիսի վարք եք նախընտրում: Ուշադիր կարդացեք հարցերը և պատասխանները լրացրեք պատասխանների թերթիկում: Իրականացման ժամանակը՝ 30 րոպե:

1. Երբ գտնվում եք հասարակական վայրում, դուք սովորաբար գերադասում եք.

- ա) մասնակցել ընդհանուր զրույցին,
- բ) զրուցել յուրաքանչյուրի հետ առանձին:

2. Դուք ավելի շուտ.

- ա) իրատես եք,
- բ) տեսաբան եք:

3. Ձեր կարծիքով ավելի վատ է.

- ա) «օդում սավառնել»,
- բ) «շարժվել արդեն փորձված ճանապարհով»:

4. Ձեզ վրա ավելի մեծ տպավորություն են թողնում.

- ա) սկզբունքները,
- բ) հույզերը:

5. Ձեզ ավելի գրավում է.

- ա) համոզիչը,
- բ) հուզիչը:

6. Եթե ստիպված եք կատարել անսովոր աշխատանք, ավելի  
լավ է.

- ա) նախապես պլանավորել,
- բ) անելիքը պարզել աշխատանքի ընթացքում:

7. Դուք հակված եք ընտրություն կատարելու.

ա) զգուշորեն,

բ) անմիջապես:

8. Երեկոյանների ժամանակ Դուք.

ա) մնում եք մինչև ուշ գիշեր և գնալով ավելի եք աշխուժանում,

բ) շուտ հոգնում եք և հեռանում:

9. Ձեզ ավելի գրավում են.

ա) իրատեսները,

բ) հարուստ երևակայություն ունեցող մարդիկ:

10. Դուք ավելի շատ հետաքրքրվում եք.

ա) այն բանով, ինչն իրականում գոյություն ունի,

բ) ինչով հնարավոր է:

11. Ձեր դատողությունները մարդկանց մասին հիմնված են.

ա) ավելի հաճախ կանոնների, քան հանգամանքների վրա,

բ) ավելի հաճախ հանգամանքների, քան կանոնների վրա:

12. Այլոց հանդեպ Դուք սովորաբար.

ա) օբյեկտիվ եք,

բ) սուբյեկտիվ եք:

13. Դուք հաճախ գործում եք.

ա) ճշտապահորեն,

բ) անշտապ կերպով:

14. Դուք գերադասում եք.

ա) աշխատանքը կատարել նախապես,

բ) ամեն ինչ հետաձգել մինչև վերջին պահը:

15. Ձեր ընկերական միջավայրում Դուք.

ա) տեղյակ եք բոլոր նորություններին,

բ) վերջինն եք տեղեկանում, թե ինչ է կատարվում:

16. Առօրյա աշխատանք կատարելիս Ձեզ ավելի հաճելի է.  
ա) իրականացնել այն ընդունված միջոցներով,  
բ) հայտնագործել սեփական միջոցը:

17. Երբ հաճույքի համար կարդում եք, Ձեզ դուր է գալիս, երբ գրողը.

ա) հստակ ասում է, թե ինչ նկատի ունի,  
բ) մտքերը շարադրում է ոչ սովորական, յուրահատուկ ոճով:

18. Ի՞նչն է Ձեզ ավելի գրավում.

ա) դատողությունների հետևողականությունը և տրամաբանությունը,  
բ) մարդկային հարաբերությունների ներդաշնակությունը:

19. Ավելի հեշտ եք դատողություններ անում.

ա) հիմնված տրամաբանության վրա,  
բ) հիմնված արժեքների վրա:

20. Ձեզ ավելի են գրավում.

ա) որոշակի և ավարտուն իրավիճակները,  
բ) անորոշ և անավարտ իրավիճակները:

21. Կարելի է ասել, որ Դուք ավելի շուտ.

ա) լուրջ և կամային անձնավորություն եք,  
բ) կյանքին թեթև վերաբերվող անձնավորություն եք:

22. Երբ խոսում եք հեռախոսով.

ա) հազվադեպ եք անհանգստանում, թե ինչ եք ասելու,  
բ) նախապես գիտեք, թե ինչ եք ասելու:

23. Փաստերը.

ա) «իրենք ամեն ինչ ասում են»,  
բ) արտացոլում են որոշ օրինաչափություններ:

24. Երազողները և երևակայել սիրողները (ֆանտազյորները).

- ա) Ձեզ նյարդայնացնում են,
- բ) գրավում և հիացնում են:

25. Ավելի հաճախ Դուք.

- ա) սառնասիրտ և հանգիստ մարդ եք,
- բ) գթասիրտ և կարեկից մարդ եք:

26. Դուք կարծում եք, որ ավելի վատ է լինել.

- ա) անխոհեմ (ոչ բանական),
- բ) անբարյացակամ:

27. Մեծ մասամբ հարկավոր է.

- ա) կառավարել իրադարձությունների ընթացքը,
- բ) հույսը դնել իրադարձությունների բնականոն ընթացքի վրա:

28. Դուք Ձեզ ավելի լավ եք զգում, երբ.

- ա) արդեն կատարել եք զնումը,
- բ) դեռ հնարավորություն ունեք զնում կատարելու:

29. Ընկերախմբում Դուք.

- ա) զրույցը նախաձեռնող եք,
- բ) սպասում եք, թե երբ Ձեզ կդիմեն:

30. Առողջ դատողության հիման վրա կատարած պնդումը.

- ա) հազվադեպ է կասկածներ առաջացնում,
- բ) հաճախ է կասկածներ առաջացնում:

31. Դուք կուզենայիք, որ Ձեր ընկերը լիներ մի մարդ.

- ա) ով ամուր կանգնած է հողին,
- բ) ով միշտ ունենում է նոր գաղափարներ:



32. Որոշում կայացնելիս Ձեզ համար ավելի հեշտ է առաջ-  
նորդվել.
- ա) կանոններով ու չափանիշներով,
  - բ) զգացմունքներով:
33. Դուք ավելի շուտ.
- ա) խիստ մարդ եք, քան մեղմ,
  - բ) մեղմ մարդ եք, քան խիստ:
34. Ձեզ ավելի շատ գրավում է.
- ա) նպատակաուղղված կազմակերպչական ունակությունը,
  - բ) ունեցած հնարավորություններն օգտագործելու ունակութ-  
յունը:
35. Ցանկացած իրավիճակում Դուք ավելի գնահատում եք.
- ա) պարզությունը,
  - բ) անորոշությունը:
36. Նոր և անսովոր փոխհարաբերությունները մարդկանց  
հետ.
- ա) ոգևորում են Ձեզ և համակում էներգիայով,
  - բ) հոգնեցնում են Ձեզ և էներգիա խլում:
37. Մեծ մասամբ Դուք.
- ա) գործնական մարդ եք,
  - բ) երևակայող և քմահաճ մարդ եք:
38. Դուք ավելի շատ ձգտում եք իմանալ.
- ա) թե մարդիկ ինչով կարող են Ձեզ օգտակար լինել,
  - բ) այլ մարդկանց տեսակետները:
39. Ձեզ ավելի բավարարում է.
- ա) հարցի մանրակրկիտ քննարկումը,
  - բ) քննարկվածի վերաբերյալ համաձայնության գալը:

40. Ձեր գործողություններում մեծ մասամբ առաջնորդվում եք.

- ա) ուղեղով,
- բ) սրտով:

41. Երբ գիտեք, որ որոշակի ժամանակահատվածում զբաղված եք լինելու որոշակի գործունեությամբ.

ա) ուրախ եք, որ կարող եք նախապես պլանավորել Ձեր ժամանակը,

բ) Ձեզ համար տհաճ է, որ Դուք ինչ-որ բանով զբաղված եք լինելու:

42. Սովորաբար Դուք.

- ա) ձգտում եք հասնել Ձեր առջև դրված նպատակներին,
- բ) գոհանում եք նրանով, ինչ ստացվում է:

43. Դուք գերադասում եք.

- ա) ունենալ շատ ընկերներ և կարճատև հարաբերություններ,
- բ) ունենալ մի քանի ընկեր և երկարատև հարաբերություններ:

44. Դուք մեծ մասամբ առաջնորդվում եք.

- ա) փաստերով,
- բ) օրինաչափություններով:

45. Ձեզ ավելի հետաքրքրում են.

- ա) արտադրությունը և արտադրանքի իրացումը,
- բ) հետազոտելը և նախագծելը:

46. Հաճոյախոսություն եք համարում, երբ Ձեր մասին ասում են.

- ա) տրամաբանական մտածողության տեր մարդ է,
- բ) զգայուն մարդ է:

47. Ձեր մեջ ավելի շատ գնահատում եք.

- ա) վճռականությունը,
- բ) նվիրվածությունը:

48. Դուք գերադասում եք.  
ա) վերջնական եզրակացությունները,  
բ) փորձնական և նախնական պնդումները:
49. Ձեզ ավելի լավ եք զգում.  
ա) որոշում կայացնելուց հետո,  
բ) մինչև որոշում կայացնելը:
50. Քիչ ծանոթ մարդկանց հետ շփվելիս.  
ա) հեշտությամբ վարում եք երկարատև զրույցներ,  
բ) դժվարությամբ եք զրույցի թեմա գտնում:
51. Ավելի շատ վստահում եք Ձեր.  
ա) փորձին,  
բ) նախազգացմանը (ինտուիցիային):
52. Կգերադասեիք, որ Ձեզ համարեին.  
ա) գործնական մարդ,  
բ) ստեղծագործող մարդ:
53. Գովասանքի է արժանի ավելի շատ այն մարդը, որը.  
ա) ունի «սթափ ուղեղ»,  
բ) խիստ զգացմունքային է:
54. Դուք ավելի հակված եք լինել.  
ա) արդար և անկողմնակալ,  
բ) կարեկցող և ապրումակցող:
55. Եթե Դուք գործում եք ըստ պլանի, ապա.  
ա) դա Ձեզ դուր է գալիս,  
բ) այն Ձեզ սահմանափակում է և նեղություն պատճառում:
56. Ձեզ ավելի հաջողվում է.  
ա) հետևել հստակ կազմված պլանին,  
բ) հաղթահարել անսպասելի իրավիճակները:

57. Դուք այն կարծիքին եք, որ մտերիմները գիտեն, թե Դուք ինչ եք մտածում.
- ա) հարցերի մեծամասնության վերաբերյալ,
  - բ) եթե միայն Դուք հայտնեք այդ մասին:
58. Ձեր մեջ առավելապես գնահատում եք.
- ա) իրականության ուժեղ զգացողությունը,
  - բ) վառ երևակայությունը:
59. Եթե ուսուցիչ լինեիք, ապա կգերադասեիք դասավանդել.
- ա) գործնական առարկաներ,
  - բ) տեսական առարկաներ:
60. Դուք կարծում եք, որ մեծ սխալ է.
- ա) լինել չափից դուրս բռնկվող,
  - բ) լինել չափից դուրս օբյեկտիվ:
61. Դուք Ձեզ համարում եք.
- ա) սթափ մտածող մարդ,
  - բ) գթասիրտ և զգացմունքային մարդ:
62. Ձեզ ավելի գրավում են.
- ա) կանոնակարգված և պլանավորված իրավիճակները,
  - բ) անկանոն և չպլանավորված իրավիճակները:
63. Դուք վարվում եք.
- ա) ավելի հաճախ ընդունված կանոններին համապատասխան, քան էքսցենտրիկ կերպով,
  - բ) ավելի հաճախ էքսցենտրիկ կերպով, քան կանոններին համապատասխան:
64. Սովորաբար Դուք.
- ա) շփվող եք,
  - բ) հանգիստ եք և զուսպ:

65. Երբ գրում եք, ապա գերադասում եք.

ա) արտահայտվել բառացիորեն,

բ) արտահայտվել պատկերավոր:

66. Ձեզ համար ավելի դժվար է.

ա) շրջապատի հետ համակարծիք լինել,

բ) շրջապատի մարդկանցից օգուտ քաղել:

67. Դուք Ձեզ կցանկանայիք.

ա) ավելի շատ մտքի սթափություն,

բ) կարեկցելու ավելի մեծ ընդունակություն:

68. Կգերադասեիք աշխատել այնպիսի ղեկավարի հետ, որը.

ա) միշտ արդար է,

բ) միշտ բարյացակամ է:

69. Դուք գերադասում եք.

ա) նախապես պլանավորած իրադարձություններ,

բ) չպլանավորած իրադարձություններ:

70. Դուք ավելի հակված եք ցուցաբերելու.

ա) մտածված վարքագիծ,

բ) ինքնաբուխ վարքագիծ:

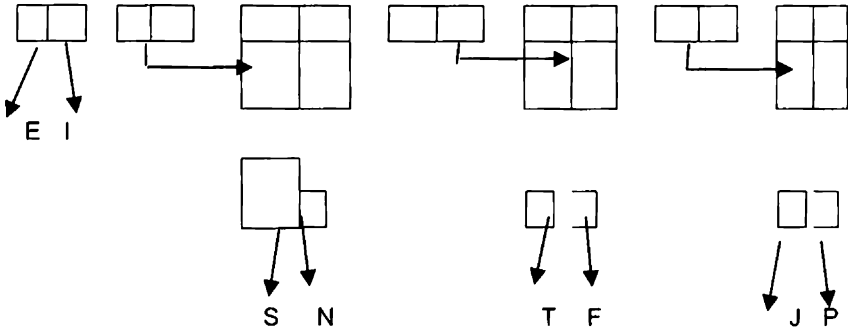
# ԹԵՍ (MBTI) Պատասխանների ձևաթուղթ

Ա.Ա.Յ. \_\_\_\_\_

Ծննդյան փիլ \_\_\_\_\_

Լրացման ամսաթիվ \_\_\_\_\_

N	ա	բ	N	ա	բ	N	ա	բ	N	ա	բ	N	ա	բ	N	ա	բ	N	ա	բ
1			2			3			4			5			6			7		
8			9			10			11			12			13			14		
15			16			17			18			19			20			21		
22			23			24			25			26			27			28		
29			30			31			32			33			34			35		
36			37			38			39			40			41			42		
43			44			45			46			47			48			49		
50			51			52			53			54			55			56		
57			58			59			60			61			62			63		
64			65			66			67			68			69			70		



## ԲԱՌԱՐԱՆ

**Ատեստավորում** (լատիներենից՝ attestation- վկայություն) - ինչ-որ բանի կամ ինչ-որ մեկի որոշակի չափանիշներին համապատասխանության գնահատման գործընթաց, գնահատման օբյեկտի այս կամ այն հատկանիշների առկայության, բացակայության որոշում: Տարբերում են ատեստավորման մի քանի ձև՝ անձնակազմի, ուսանողների, սովորողների, ունկնդիրների, աշխատանքային տեղերի, արտադրանքի, ուսումնական հաստատությունների ատեստավորում:

**Անձի մասնագիտական ձևախախտում (դեֆորմացիա)**- մասնագիտական գործունեության ազդեցությունից անձի հոգեկան կառուցվածքի, անձնային որակների փոփոխություններ:

**Կարիերա** - աշխատողի հասարակական, ժառայողական, մասնագիտական, գիտական գործունեության ոլորտներում հաջող առաջընթացը:

**Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերով զբաղվող մասնագետ** - մասնագետ, որը զբաղվում է անձնակազմի ընտրության, մասնագիտական պիտանիության որոշման, զարգացման, աշխատանքի արդյունավետության գնահատման հարցերով:

**Մտավոր զարգացման (ինտելեկտի) գործակից (Intelligence Quotien-IQ)** - քանակական ցուցանիշը հաշվարկվում է ըստ ինտելեկտուալ առաջադրանքներից կազմված թեստերի արդյունքների:

**Անձնակազմ** - կազմակերպության այն աշխատակիցները, որոնք մասնագիտական կամ ժառայողական խմբեր են կազմում:

**Պրոֆեսիոգրամա** - մասնագիտության (պրոֆեսիայի) բնութագրական, որը ներառում է աշխատանքի պայմանների, մասնագետին անհրաժեշտ գիտելիքների, հմտությունների, ունակությունների, մասնագիտական կարևոր որակների, ինչպես նաև առողջական վիճակի և հակացուցումների նկարագրություն: Պրոֆեսիոգրաման հնարավորություն է տալիս որոշելու մարդու մասնագիտական պիտանիությունը:

**Մասնագիտական պիտանիություն** - հետազոտվողի անձնային բնութագրականների համապատասխանություն պրոֆեսիոգրամայի պահանջներին, նրա՝ տվյալ մասնագիտական գործունեությունը յուրացնելու ունակությունը:

**Փսիխոգրամա** - պրոֆեսիոգրամայի մաս, որը ցույց է տալիս մասնագետի անձին ներկայացվող պահանջները, ինչպես նաև այն հոգեֆիզիոլոգիական հատկությունները, հոգեբանական որակները, որոնք հնարավորություն են տալիս յուրացնելու տվյալ մասնագիտությունը:

**Պրոֆեսիա (մասնագիտություն)** - աշխատանքային գործունեության ձև, որը պահանջում է որոշակի գիտելիքներ և հմտություններ, որոնք ձեռք են բերվում հատուկ կրթության, պատրաստվածության և աշխատանքային փորձի արդյունքում:

**Դրդապատճառ (մոտիվ)** (*լատիներենից՝ movere - բերել շարժման, հրել*) - մարդու վարքի կամ արարքի հոգեբանական ներքին կայուն պատճառ:

**Մոտիվացիա** - օրգանիզմի ակտիվությունն առաջացնող խթան, շարժիչ ուժ, որը որոշում է օրգանիզմի ուղղվածությունը:

**Նեգատիվիզմ** (*լատիներենից՝ negatio - մատուց*) - սուբյեկտի կողմից ցուցաբերված առանց դրդապատճառի վարք, որն արտահայտվում է միտումնավոր գործողություններով՝ ի հակառակ այլ մարդկանց կամ սոցիալական խմբերի պահանջների և սպասելիքների:

**Չարցում** - հոգեբանական հետազոտության, ուսումնասիրության մեթոդ, որի կիրառման ընթացքում հետազոտվողին, ուսումնասիրվողին տրվում են հարցեր և պատասխանների հիման վրա եզրահանգումներ են կատարում այդ մարդու անձնային առանձնահատկությունների, հետաքրքրությունների և այլնի վերաբերյալ:

**Անձնակազմին հարմարվելը (ադապտացիա)** (*լատիներենից՝ adapto - հարմարվել*) - աշխատողների հարմարվելը, ծանոթանալը աշխատանքային գործունեության բովանդակությանը և պայմաններին, ինչպես նաև կազմակերպության սոցիալական միջավայրին:



**Ինտրովերսիա** (*լատիներենից՝ intro - ներս, versio – շրջել, դիմել*) - մարդու գիտակցության (կենսական էներգիայի) ուղղվածությունն ինքն իրեն, կլանվածություն սեփական խնդիրներով և ապրումներով, որն ուղեկցվում է շրջապատող միջավայրի նկատմամբ ուշադրության անկունով (բազային անձնային առանձնահատկություն):

**Էքստրովերսիա** - մարդու կենսական էներգիայի ուղղվածությունը դեպի արտաքին աշխարհ: Էքստրովերտը նախընտրում է կյանքի գործնական և սոցիալական կողմը, արտաքին իրական օբյեկտների հետ գործողությունները:

**Թեստ** (*անգլերենից՝ test - ստուգում, փորձարկում*) - հոգեախտորոշման ստանդարտացված մեթոդիկա, հանձնարարականների, առաջադրանքների խումբ, որը հնարավորություն է տալիս չափելու անձի կոնկրետ հոգեբանական որակների, հատկությունների զարգացման մակարդակը:

**Ստեն** - «Ստանդարտ տասնյակի» սանդղակ - Sten ( $M=5,5; = 2$ )

**Թեստավորում** - գործնականում թեստերի կիրառության գործընթաց:

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. **Հ. Մ. Ավանեսյան.** Փորձարարական հոգեբանություն: Ուսումնական ձեռնարկ: Եր., Էդիթ Պրինտ, 2010:
2. **Ռ. Ռ. Ստեփանյան, Ա. Ս. Գալստյան.** Հոգեդիագնոստիկա: Եր., ԵՊՀ հրատարակչություն, 2012:
3. **Ս. Արզումանյան, Ս. Մկրտչյան, Վ. Սարգսյան.** Կիրառական հոգեբանության պրակտիկում, Եր., 2002:
4. **Հ. Մ. Ավանեսյան.** «Տեսական և կիրառական հոգեբանության արդի հիմնախնդիրները» միջազգային գիտաժողովի նյութեր, Եր., 2011, էջ 27-30:
5. **В. С. Агапов.** Проблема личности руководителя в отечественной психологии. 2001.
6. **Э. Р. Ахмеджанов.** Психологические тесты. М., 1996.
7. **Т. Ю. Базаров, Х. А. Беков, Е. А. Аксенова.** Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. Центр Кадровых Технологий - XXI век.
8. **А. В. Батаршев.** Психодиагностика способности к общению, или Как определить организаторские и коммуникативные качества личности. М. Гуманит. изд. центр ВЛАДОС., 1999.
9. **П. Берд.** Тайм-менеджмент: планирование и контроль времени. М., 2004.
10. Большой психологический словарь. Под редакцией Мещерякова Б. Г., Зинченко В. П., СПб. Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007.
11. **Н. Н. Вересов.** Работа менеджера над собой ([www. finmanagment.ru](http://www.finmanagement.ru)).
12. **Н. Н. Вересов.** Эффективное управление: психологические критерии.

13. **В. Е. Гаврилов.** Составление и использование психологических характеристик профессий в целях профориентации (ВНИИ профтехобразования, Л., 1988).
14. **Е. И. Гарбер, В. В. Козач.** Методика профессиографии., Саратов, 1992.
15. **Н. А. Говорова.** Актуальные проблемы кадровой политики.
16. **М. В. Григорьева.** Психология труда. М., 2006.
17. **М. А. Дмитриева, А. А. Крылов, А. И. Нафтельев.** Психология труда и инженерная психология.
18. **Э. Ф. Зеер.** Профориентология. Теория и практика. М., 2004.
19. **Э. Ф. Зеер.** Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. М., 2005.
20. **С. В. Иванова.** Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. М., 2005.
21. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. Сост. Л. Кроль., Е. Прутова. М. Независимая фирма «Класс», 2001.
22. **Т. С. Кабаченко.** Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие. СПб.: Питер. 2003.
23. **Дж. Каммероу, Н. Баргер, Л. Кирби.** Ваш психологический тип и стиль работы. М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001.
24. **Е. А. Климов,** Психология профессионала М., Воронеж, 1996.
25. **Е. А. Климов.** Психология профессионального самоопределения., Ростов н/Д., 1996.
26. **Е. А. Климов.** Введение в психологию труда. М., 1988.
27. **О. Ковалева, Е. Юферова.** Лицом к лицу с будущим сотрудником: как провести эффективное интервью при приеме на работу. М., 2001.
28. **Е. П. Кринчик.** Психологические проблемы трудовой деятельности в условиях неопределенности.

29. **Г. Г. Лигинчук.** Психология профессиональной деятельности. Московский институт экономики, менеджмента и права., 2007.
30. **Л. И. Лукичева.** Управление персоналом. Учебное пособие. М., 2008.
31. **М. И. Магура.** Управление персоналом. М., 2002.
32. **А. Г. Маклаков.** Профессиональный психологический отбор персонала. СПб.: Питер., 2008.
33. **А. К. Маркова.** Психология профессионализма. М., 1966.
34. **В. М. Мельников, Л. Т. Ямпольский.** Введение в экспериментальную психологию личности. М., Просвещение. 1985.
35. **А. В. Морозов.** Управленческая психология: Учебник для студентов высших и средних специальных учебных заведений. М., Академический Проект, 2003.
36. **Я. О. Онопенко.** Должностные инструкции и их роль в регламентации труда конкретных исполнителей, М., 2006.
37. Основы организации и управления персоналом. (Под ред. Т. Ю. Базарова. Челябинск. 2001).
38. Организационное поведение. Хрестоматия. Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. Самара, 2006.
39. **М. Паркинсон.** Использование психологии в бизнесе. Практическое руководство для менеджеров, Pergewod s angl. М., НИРРО, 2003.
40. Практикум по инженерной психологии и психологии труда: Учебн. Пособие/ Т. П. Зинченко, Г. В. Суходольский, М. А. Дмитриева и др. Л.: Изд-во Ленингр., ун-та, 1983.
41. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии /Под. ред. А. А. Крылова, С. А. Маничсва, СПб., 2000.
42. **Н. С. Пряжников.** Профессиональное и личностное определение. Воронеж. 1996.

43. Психология управления персоналом. Пособие для специалистов, работающих с персоналом /Под ред. А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2005.
44. Психология. Словарь. /Под. общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М., 1990.
45. Психологическая диагностика. Под ред. М. К. Акимовой, К. М. Гуревича. СПб. Питер, 2006.
46. Психологические тесты / Под. ред. А. А. Карелина: В 2 т., М., 1999.
47. Развитие организации и HR-менеджмент. Составители Л. М. Кроль, Е. А. Пуртова. М. Независимая фирма «Класс», 2004.
48. **Д. Я. Райгородский.** Практическая психодиагностика. Самара, 2006.
49. **Робинс Стивен П., Коултер Мери.** Менеджмент. 6-е издание: - Пер. с англ. М. Издательский дом «Вильямс», 2004.
50. **Е. Сидоренко.** Мотивационный тренинг. Практическое руководство. СПб. «Речь», 2000.
51. **Л. Н. Собчик.** Управление персоналом и психодиагностика. Практическое руководство. М., 2008.
52. **М. В. Сорокина.** Менеджмент в торговле. СПб., Учеб. Пособие. Иадательский дом «Бизнес – пресса», 2004.
53. Социология и психология труда: Учебное пособие. Под ред. П. А. Златина. М., 2007.
54. **Ю. К. Стрелков.** Управление персоналом: Анализ деятельности. Должностные инструкции., Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова. М., 1998.
55. **С. Н. Тидор.** Психология управления: от личности к команде. – Петрозаводск, 1997.
56. **Ю. А. Тукачев.** Критерии оценки профессиональной пригодности субъекта труда., 2007. (<http://flogiston.ru>).

57. Ю. А. Тукачев. Профессиональный опыт специалиста как предмет психологического исследования (Материалы XI Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов - 2004». Т. 3. Психология. Социология. Юридические науки. М.: Изд-во МГУ, 2004).
58. Управление персоналом. Под ред. Т. Ю Базарова, Б. Л. Еремина. М. ЮНИТИ. 2002.
59. П. Хеджес. Анализ характера или типология по Майерс-Бриггс (Understanding your personality. With Myers-Briggs and more). М.: Изд-во Эксмо. 2003.
60. В. Д. Шадриков. Деятельность и способности. М., 1994.
61. С. А. Шапиро. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2005.
62. Ю. А. Шибалкин. Основы управления персоналом., М., 2000.
63. В. В. Шпалинский. Психология менеджмента. М., Изд-во УРАО, 2003.