



Այս դասի (մոտիվացնող ներածական տեսանյութ+ աշխատանքային դրվագ - օրինակ + դասի տեքստ + բառարան + ինքնաստուգիչ հարցեր) յուրացման համար հարկավոր է մինչև **4 ժամ**:

ԴԱՍ 4

ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ ԸՆԴՈՒՆՈՒՄ ԵՎ ՊԱՀՊԱՆՈՒՄ

ՍՈՏԻՎԱՑՆՈՂ ՆԵՐԱԾԱԿԱՆ ՏԵՍԱՆՅՈՒԹ

(հասանելի է Արդարադատության ակադեմիայի կայքի հեռաուսուցման բաժնում և հեռաուսուցման փաթեթի կրիչում)

Նախորդ դասին խոսեցինք՝

- թիմի ստեղծման,
- թիմային աշխատանքի կարևորության,
- աշխատանքի կատարողականի գնահատման,
- աշխատակիցների մոտիվացման,
- խրախուսման խնդիրների վերաբերյալ:

Թիմի անդամների գործարար որակների (գիտելիքների, կարողությունների, հմտությունների և այլն) ամբողջությունը միասնական ուժ է՝ ուղղված աշխատանքի արդյունավետության ապահովմանը:

Ցուցումներ

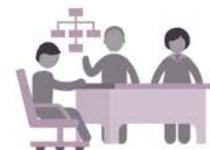


Մինչև 5 րոպե

Ուշադրությամբ կարդացեք տեքստը (օգտվելով բառարանից) և այն յուրացնելուց հետո միայն անցեք հաջորդ մասերին /աշխատանքային դրվագ-օրինակ, ինքնաստուգիչ հարցեր/:



Մինչև 150 րոպե



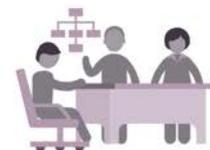
Այս դասի ընթացքում կներկայացնենք՝

- հարցազրույցների անցկացման,
- աշխատատեղերի համալրման գործընթացում հարցազրույցների տեղայնացման,
- աշխատակիցների ընտրության, ադապտացիայի և պահպանման խնդիրները:

4.1. ՀԱՐՑԱԶՐՈՒՅՑՆԵՐԻ ԱՆՑԿԱՑՈՒՄ

Աշխատանքի ընդունման հարցազրույցը նախապես պլանավորված գործընթաց է, որը ենթադրում է հարցազրույցավարի և աշխատանքի ընդունվողի (մասնակցի) անմիջական շփում: Ուստի, հարցազրույցի արդյունքներն անմիջականորեն կապված են հարցազրույցավարի ճկունությունից, արագ կողմորոշվելու ունակությունից, շեշտադրումները փոփոխելու կարողությունից, ճիշտ հարցադրումներից, փոխշփման մեջ մտնելու, հաղորդակցվելու կարողությունից, ինչպես նաև մասնակցի վերաբերյալ ստացած տեղեկատվությունը ճիշտ վերլուծելու և գնահատելու ընդունակությունից:

Հարցազրույցի ընթացքում անհրաժեշտ է ձևավորել միջավայր, որտեղ կտիրի անկաշկանդ մթնոլորտ և մասնակիցը, վստահելով Ձեզ, կտրամադրվի երկխոսության: Դուք կստանաք անհրաժեշտ տեղեկատվություն, որը փնտրում էիք: Օրինակ՝ դիմորդի հետ հարցազրույցի ընթացքում Ձեզ անհրաժեշտ է ձեռք բերել նրա գիտելիքների, փորձառության, զգացմունքների, նպատակների և դրանց համապատասխանության վերաբերյալ տեղեկատվություն:



Ուստի, նպաստավոր միջավայր ձևավորելու համար անհրաժեշտ է՝

- նախապես պլանավորել հարցազրույցը՝ սահմանելով դրա հիմնական նպատակները, հարցերը, տևողությունը, ձևաչափը, կառուցվածքը և այլն,

- **ունենալ հարցազրուցավարի համապատասխան հմտություններ:**

Ինքնուրույն ձևակերպել հարցազրուցավարի մի քանի հմտություններ:

Բուն հարցազրույցը սովորաբար բաղկացած է լինում հետևյալ մասերից՝

- *Հարցազրույցի սկիզբ*՝ ներառում է մասնակցի հետ ծանոթացումը, ինչպես նաև հարցազրույցի կառուցվածքի մասին մասնակցին տեղեկացումը: Ամմիջական խոսակցությունն այս փուլում օգնում է թուլացնել լարվածությունը և պարարտ հող է նախապատրաստում արդյունավետ հարցազրույցի համար:

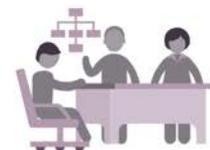
- *Հիմնական մաս*՝ հարցազրույցի կարևոր մասն է, որի ընթացքում տրվում են անհրաժեշտ հարցերը և ձեռք են բերվում պատասխանները:

- *Հարցազրույցի ավարտ*՝ ժամանակ է տրամադրվում մասնակցի տված հարցերին պատասխանելու և հարցազրույցի արդյունքներն ի մի բերելու համար:

Արդյունավետ հարցազրույցի ընթացքում մասնակիցը խոսում է ժամանակի 70-80%-ը: Քիչ խոսելով, սակայն շատ լսելով՝ Դուք հնարավորություն եք ստանում բացահայտելու, ստանալու անհրաժեշտ տեղեկատվությունը: Հարցազրույցի

արդյունավետությունը որոշում են լավ մշակված և ձևակերպված հարցերը, որոնք հիմնականում լինում են երկու տեսակի՝

- **Բաց-փակ հարցեր,**



• **Փակ հարցեր:**

Բաց-փակ հարցեր` այս հարցերը մասնակցին ընձեռում են ազատ ոճով պատասխանելու, անկաշկանդ խոսելու հնարավորություն, դրանց պարագայում չկա ժամանակի խիստ սահմանափակում: Այս հարցերը նպատակահարմար է տալ, երբ անհրաժեշտ է ստանալ հիմնավոր տեղեկատվություն: Սովորաբար սկսում են «Ի՞նչ», «Ո՞վ», «Ինչո՞ւ» հարցական դերանուններով:

Օրինակ` «Ի՞նչ բարդ նախագծում եք եղել ընդգրկված»:

Հնարավորություն է տրվում ծանոթանալ նաև մասնակցի կրթությանը, փորձին, արժեքներին և վերաբերմունքին, խորամուխ լինել մանրամասնությունների մեջ, բացահայտել լրացուցիչ հարցադրումների անհրաժեշտությունը:

Սակայն, *որպես թերություն*, անհրաժեշտ է նշել հնարավոր ժամանակի ցուցանիշի վերահսկողության անկատարությունը:

Փակ հարցեր` ենթադրում են «այո» կամ «ոչ» պատասխաններ: Նպատակահարմար են տվյալները և ասվածը ևս մեկ անգամ ճշտելու, ամփոփելու համար:

Օրինակ` «Նախորդ աշխատավայրում ունե՞ի՞ք անմիջական ենթակայաներ»:

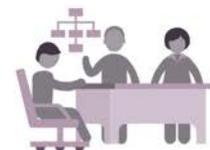
Մանօրինակ հարցերը հնարավորություն են տալիս *խնայել և վերահսկել հարցազրույցի ժամանակը*, ձեռք բերել *անհրաժեշտ, կոնկրետ և համադրելի* տվյալներ: Սակայն նման հարցերի թերություններից է այն, որ *դրանք* կարող են *ձանձրացնել* մասնակցին, քանի որ հնարավորություն չեն ընձեռում ներկայացնելու և բացահայտելու



Բերեք այլ օրինակներ ևս:

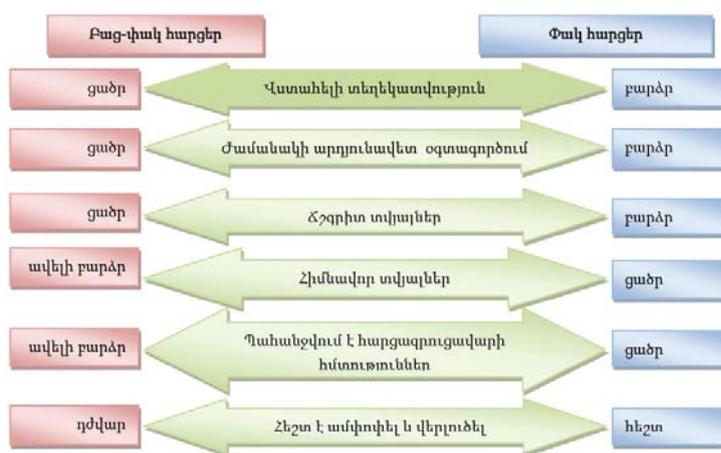


Բերեք այլ օրինակներ ևս:



մանրամասները: Բացի այդ, նման հարցերի դեպքում հնարավոր է «աչքից վրիպեն» կամ չարձանագրվեն հիմնական գաղափարները:

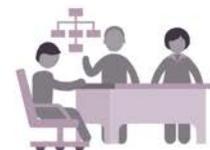
Նկ. 4.1-ում ներկայացված է **փակ** և **փակ-բաց** հարցերի համեմատականը, որում հստակ երևում են վստահելի տեղեկատվության տրամադրման, ժամանակի արդյունավետ կառավարման, ճշգրիտ և հիմնավոր տվյալների ստացման, հարցազրուցավարից պահանջվող հմտությունների հստակեցման և այլնի առումով այդ երկու տիպի հարցերի կիրառման նպատակահարմարության մակարդակները:



Նկ. 4.1 Փակ և փակ-բաց հարցերի համեմատական

Հատուկ ուշադրություն դարձրեք գծապատկերին:

Գծապատկերից պարզ է դառնում, որ **բաց-փակ** հարցերի դեպքում *ժամանակի արդյունավետ օգտագործման ցուցանիշը* ցածր է: Դա պայմանավորված է նրանով, որ մասնակիցը կարող է անվերջ ծավալվել մեկ հարցի շուրջ և «խժռել» ժամանակը: Մինչդեռ **փակ** հարցերի դեպքում, օրինակ, հիմնավոր տվյալներ ստանալու հավանականությունը ցածր է, քանի որ պատասխանները կարճ են և հնարավորություն չի ընձեռվում ներկայացնելու և բացահայտելու մանրամասները:



Հարցազրույցի կառուցվածքը ուշադրության արժանի հաջորդ խնդիրն է: Այս դասընթացի շրջանակներում կխոսենք հարցազրույցը «բուրգի» և «ձագարի» սկզբունքով կառուցելու մասին:

Հարցազրույցի կառուցումը բուրգի սկզբունքով՝

- Հարցազրույցը սկսվում է ճշգրիտ տվյալներ բացահայտող հարցերից, հիմնականում առաջադրվում են **փակ** հարցեր:

- Հետո՝ մանրամասնությունները ներկայացնելու և բացահայտելու նպատակով, տրվում են **բաց-փակ** հարցեր:

Նման կառուցվածք ունեցող հարցազրույցները կիրառվում են այն ժամանակ, երբ մասնակիցները տրամադրված չեն երկխոսության:

Ձագարի կառուցվածք՝

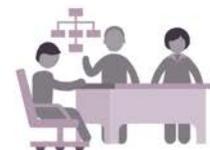
- Հարցազրույցը սկսում էք ընդհանուր **բաց-փակ** հարցերով:

- Հարցազրույցն ամփոփում էք **փակ** հարցերի միջոցով՝ կոնկրետացնելով պատասխանները:

Նման կառուցվածք ունեցող հարցազրույցները հնարավորություն են ընձեռում հարցազրույցը սկսել և վարել անկաշկանդ մթնոլորտում:

Հարցազրույցավարի պարագայում պահանջվող հմտությունը համապատասխան հարցեր առաջադրելու և լսելու ունակությունն է: Մասնակիցը տրամադրում է տարաբնույթ տեղեկատվություն, որը պետք է հիշեք, համադրեք, բացահայտեք դրա հետ կապված հակասությունները և այլն, գտնեք Ձեզ հետաքրքրող տեղեկատվությունը:

Ձեր ժեստերով (Ժպիտ, գլխով համաձայնություն և



Ժամանակ առ ժամանակ խրախուսող ձայնային նշաններ), համապատասխան հարցերի միջոցով, ինչպես նաև, անհրաժեշտության դեպքում, նաև լռելով՝ խրախուսում եք անկեղծ և ազատ հաղորդակցությունը:

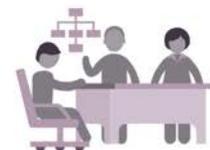
Շատ կարևոր է նաև դիտարկել *մասնակցի մարմնի լեզուն*՝ Ժեստերը, որոնք ցուցանում են էմոցիոնալ վիճակը և բացահայտում այն, ինչի մասին նա, հնարավոր է, լռում է: Լուս Անջելեսի Կալիֆորնիայի համալսարանի հոգեբանության պատվավոր պրոֆեսոր Ալբերտ Մեիրաբյանի (ծնված 1939 թ. Իրանում հայի ընտանիքում) «7%-38%-55%» կանոնի համաձայն՝ *բառերը բացահայտում են թաքնված տեղեկատվության միայն 7%-ը, ձայնի տոնը՝ 38%-ը, մարմնի լեզուն՝ 55%-ը:*

Փորձեք վերհիշել՝ ի՞նչ Ժեստերի մեկնաբանություններ են Ձեզ ծանոթ:

Հարցազրույցի ավարտին կարևոր է ամփոփումը. ուղղեք հարցադրումներ մասնակցին, ճշտեք՝ արդյոք ամեն ինչ հստակ է, թե ոչ, խոսեք նաև հաջորդող գործողությունների մասին, շնորհակալություն հայտնեք հատկացրած ժամանակի համար:

Հարցազրույցից հետո ամփոփեք արդյունքները, մանրակրկիտ ներկայացրեք Ձեր տեսակետը և այն քննարկեք շահագրգիռ կողմերի հետ:

Այսպիսով, իմանալով բաց և բաց-փակ հարցերի էությունը, հարցազրույցների կառուցման բուրգի և ձագարի սկզբունքները և դրանք կիրառելով համալրման գործընթացում՝ ձեռք կրերեք հավաստի տեղեկատվություն, որը հիմք կհանդիսանա ապագա խնդիրների արդյունավետ և անսխալ լուծման համար:



4.2. ԱՃԽԱՏԱՏԵՂԵՐԻ ՀԱՄԱԼՐՈՒՄ

Յուրաքանչյուր ղեկավար աշխատանքային գործունեության ընթացքում ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն կանգնում է աշխատակիցներ ընտրելու անհրաժեշտության առջև:

Յուրաքանչյուր նոր աշխատակցի ընտրությունը պետք է դիտարկել որպես լավագույնին ընտրելու հնարավորություն:

Նոր աշխատակցին մի՛ ընտրեք պարզապես ընտրելու համար, քանի որ պետք է աշխատեք «Ձեր ընտրած աշխատակցի հետ»:

Շատ դեպքերում բավականին արագ համայրում եք թափուր աշխատատեղը: Մինչդեռ մինչև համայրումն անհրաժեշտ է խորությամբ քննարկել և գնահատել նոր աշխատակցի անհրաժեշտությունը, պահանջվող որակները և փորձառությունը: Այնուհետև, [անհրաժեշտ է թարմացնել աշխատատեղի նկարագիրը, որում պետք է հստակ արտացոլված լինեն պահանջվող աշխատակցի հիմնական գործառույթները, աշխատանքային փորձը, որակավորումը և անհրաժեշտ գիտելիքներն ու հմտությունները, և ձևավորել հարցաշար, որի պատասխանների հիման վրա հնարավոր կլինի գնահատել դիմորդի գործարար որակները:](#)

Համայրման որոշումը կայացնելուց հետո, առաջին հերթին, դիտարկեք կազմակերպության ներքին ռեսուրսներով (առկա աշխատակիցներով) համայրման հնարավորությունը, դրա անբավարարության դեպքում՝ ներգրավեք արտաքին ռեսուրսներ: Ներքին ռեսուրսով համայրումը կարևոր է աշխատակիցներին մոտիվացնելու, պահպանելու,

Ձևակերպեք, թե աշխատակցի որ որակներն են ամենակարևորը Ձեզ համար:



առաջխաղացման հնարավորություն ընձեռելու, սխալվելու ռիսկը նվազեցնելու առումով:

Դիմորդներին գնահատելիս շատ կարևոր է նաև ունենալ նախապես մշակված և համակարգված փաթեթ, որում ներառված կլինեն գնահատվող ցուցանիշները և դրանց չափման միավորները:

Նշենք, որ դիմորդների գիտելիքների, հմտությունների, փորձառության արդյունավետ համադրման լավագույն միջոց է համարվում բոլորին նույն հարցերն ուղղելը:

Հատուկ ուշադրություն դարձրեք այս մեթոդին՝ հետագայում կիրառելու նկատառումով:

Ներկայացնենք համալրման հարցազրույցի անցկացումը.

- Ողջուներ թեկնածուին, ներկայացրեք հարցազրույցի նպատակը և տևողությունը:

- Սկսեք երկու, երեք «հիմնական հարցերից», որոնք օգնում են թույլացնել լարվածությունը և դիմորդին հնարավորություն են ընձեռում բացահայտել իր համար կարևոր կողմերը:
Օրինակ՝

- *ինչո՞ւ է Ձեզ հետաքրքրում այս աշխատատեղը,*

- *խնդրում ենք ներկայացնել Ձեր փորձառության առնչությունը տվյալ աշխատատեղի համար պահանջվող փորձառությանը,*

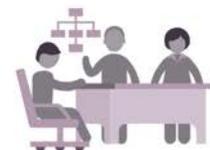
- *ինչո՞ւ եք հեռացել նախորդ աշխատավայրից,*

- *ներկայացրեք երբևէ ունեցած լավագույն կամ վատագույն ղեկավարի նկարագիրը:*

- *Անհրաժեշտ որակների՝ գիտելիքների, հմտությունների, կարողությունների մակարդակը հասկանալու և գնահատելու համար հաջորդիվ տվեք մի քանի հարցեր:*



Բերեք այլ օրինակներ ևս:



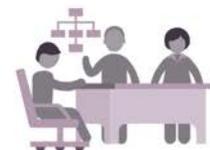
Դա հարցազրույցի որոշիչ հատվածն է: Ուղղեր հարցեր աշխատանքային փորձի վերաբերյալ, առաջադրեր փորձին (անհրաժեշտության դեպքում նաև աշխատատեղին) համապատասխան իրավիճակներ, որոնց լուծումները հնարավորություն կտան հասկանալ և գնահատել դիմորդի ապագա կատարողականը: Պահանջեր օրինակների ներկայացում և դրանք (համադրման միջոցով) գնահատել:

Ձևակերպեք այդպիսի մի քանի հարցեր:

- Վերջում մասնակցին ուղղեր 6-10 հարց ընդհանուր այլ որակներ (աշխատանքում հաջողության հասնելու համար անհրաժեշտ) բացահայտելու համար, նրան հնարավորություն ընձեռեք հարցեր տալու կազմակերպության, աշխատատեղի և պայմանների վերաբերյալ (այն օգնում է նաև պատկերացում կազմել նրա ընկալումների վերաբերյալ), քանի որ դրանք վկայում են աշխատանքի նկատմամբ նրա իրական հետաքրքրվածության մասին և դիմորդին ներկայացրեք հաջորդ փուլը, դրա ընդհանուր տևողությունը և տվյալ հարցազրույցի արդյունքների մասին տեղեկացնելու կարգը:

Կարևոր է հիշել, որ անհրաժեշտ է՝

- ճիշտ ձևակերպել հարցերը, որոնք պետք է համապատասխանեն դիմորդի կրթությանը և փորձին,
- հարմարվել դիմորդի վարվելակերպին՝ բացառելով ծայրահեղությունները,
- հարցերը ձևակերպել առանց որոշակի հուշումների,
- հարցերին հաղորդել կոնկրետ ուղղվածություն՝ նպատակ ունենալով պարզել մասնակցի մոտ գործարար որակների առկայությունը,
- հարցերը դասավորել «պարզից-բարդ»



սկզբունքով:

Թեկնածուի վերաբերյալ վերջնական որոշում կայացնելիս պետք է հաշվի առնել՝

- ընդունակությունները,
- վերաբերմունքը (որոշակի իրավիճակին, գաղափարին, անձին դրական կամ բացասական արձագանքելու միտումը),
- Ձեր համակարգի, կազմակերպության վերաբերյալ տեղեկացվածությունը,
- նախորդ գործատուներից յուրաքանչյուրի մոտ աշխատանքային ստաժի տևողությունը,
- աշխատատեղի պահանջներից ավելի բարձր որակավորում ունենալը,
- վարքի դրսևորումները և հուզական կայունությունը,
- թիմում աշխատելու կարողությունը:

Ի դեպ, մի՛ տվեք անձնական բնույթի հարցեր: Անհրաժեշտության դեպքում կարող եք որոշակի պարզաբանումներ ստանալ անուղղակի հարցերի միջոցով: Օրինակ՝

- Ընտանեկան կարգավիճակի վերաբերյալ հարցեր ուղղելու փոխարեն պարզեք այն պարտավորությունները, խնդիրները, որոնք կարող են խանգարել աշխատանքային պարտականությունները կատարելուն, հարցրեք՝ արդյոք դիմորդը կարող է աշխատել ոչ աշխատանքային և տոն օրերին, կամ հարցրեք գործուղումների մեկնելու և ճանապարհորդելու հնարավորությունների ու խոչընդոտների վերաբերյալ:

Կարևոր է նաև աշխատակցի նորամուտը:

Նոր աշխատակցի առաջին օրը դարձրեք հետաքրքիր, այդ օրը ողջունեք նրան, միասին շրջեք և



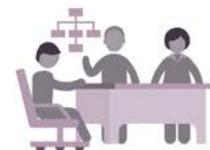
ծանոթացրեք գործընկերների հետ: Պատմեք Ձեր գործունեության մասին՝ ինչպես եք աշխատում, ինչն եք կարևորում: Ներկայացրեք թիմի գործունեությունը, տեսլականը, սպասումները, նպատակները և իր դերակատարությունն այդ ամենում: Երբեք թույլ մի տվեք, որ նորեկի հետ աշխատի շատ զբաղված կամ աշխատանքից/կազմակերպությունից դժգոհ աշխատակիցը: *Հիշեք, որ աշխատակցի ադապտացիան չի ավարտվում առաջին օրը:* Այն ենթադրում է կազմակերպության ընդհանուր գործունեության, մասնավորապես՝ աշխատանքային գործընթացների, անձնակազմի կառավարման և անվտանգության, տեղեկատվական տարբեր տեխնոլոգիաների վերաբերյալ գիտելիքների ձեռքբերում, աշխատակցի ընտելացում իր նոր կարգավիճակին (ներառյալ միջանձնային հարաբերությունները գործընկերների և դեկավարության հետ) և կայուն աշխատանքային գործունեության իրականացում. դրանով լուծվում են թե՛ աշխատանքային, թե՛ միջանձնային խնդիրները:

Այսպիսով, համայնման գործընթացի արդյունավետությունը պայմանավորված է նոր աշխատատեղի անհրաժեշտության օբյեկտիվ գնահատումով, ներկայացվող պահանջների (գիտելիք, հմտություն, փորձառություն և այլն) սահմանումով, ինչպես նաև հարցազրույցների ճիշտ կազմակերպումով և արդյունքների վերլուծությունով ու ամփոփումով:

• **ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ ՊԱՀՊԱՆՈՒՄ**

Այժմ, երբ Դուք ընտրել եք ճիշտ աշխատակցի, պետք է փորձեք պահպանել նրան: [Օգտագործելով Դաս 3-ում ներկայացված գործիքները՝ Դուք կարող եք կրճատել աշխատակիցների հոսունությունը՝ նրանց](#)

[Դաս 3-ից վերընթերցեք մոտիվացիայի մասին:](#)



պահելով մոտիվացված:

- Մոտիվացումն
իրականացվում է՝*
- *Աշխատանքով*
 - *Վարձատրությամբ*
 - *Աշխատանքային միջավայրով*
 - *Աջակցող ղեկավարով*
 - *Որոշակի անկախ աշխատանքով*

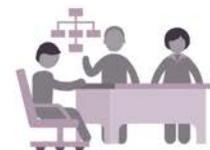
Գտնել լավագույնին, ով ամբողջովին համապատասխանում է Ձեր պահանջներին, կազմակերպության միասնական արժեքներին, մշակույթին՝ բավականին բարդ է: Մակայն լավագույնին պահպանելը հեշտ է, եթե ճիշտ եք վարվում:

Հիշեք՝ շատ դեպքերում աշխատակիցները հեռանում են կառավարման ոճի, միջանձնային հարաբերություններում ընդգծված սուբյեկտիվության պատճառով: Այսինքն՝ հարկ է առանձնահատուկ ուշադրություն դարձնել հետևյալ հարցերին. ներքին փոխհարաբերությունները կառուցվում են մրցակցային, թե՞ համագործակցության մթնոլորտում, առկա՞ է արդյոք ղեկավար - աշխատակից արդյունավետ համագործակցություն, խրախուսվո՞ւմ է արդյոք աշխատակիցների ռիսկեր ստանձնելն ու մարտահրավերներ ընդունելը, գնահատվո՞ւմ է արդյոք աշխատակցի նվիրվածությունը և բարձր կատարողականը, պատժվո՞ւմ է արդյոք ցածր կատարողականը կամ խրախուսվում բարձրը և այլն:

Դաս 1-ից վերհիշեք, թե կառավարման ինչ ոճեր կան:

Ստորև ներկայացվող գործողությունները հնարավորություն կընձեռեն ընտրել և պահպանել լավագույններին՝

- ճանաչվեք լավագույն ղեկավար,
- աշխատակիցներին միշտ ապահովեք անհրաժեշտ ռեսուրսներով և ընձեռեք շարունակական



գարգացման հնարավորություն,

- աշխատակիցներին ընձեռեք
- շարունակական գարգացման հնարավորություն,
- շարունակեք գնահատել լավագույն աշխատողին,
- ունեցեք խրախուսման մշակված (պարբերական) ծրագիր,
- աշխատակիցներին խրախուսեք իրենց նոր մտահղացումները և գաղափարները ներկայացնելու հարցում,
- կարևորեք Ձեր ստորաբաժանման խնդիրները և դրանցում յուրաքանչյուրի դերակատարությունը,
- կարևորեք թիմային աշխատանքը և յուրաքանչյուրի անհատականությունը:

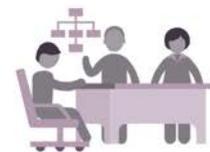
Այսպիսով՝ Ձեր խնդիրն է կառավարել այնպես, որ աշխատակիցները հեռանան միայն *նոր «հորիզոններ»* որոնելու նպատակով: *Միշտ փնտրեք աշխատակիցներին մոտիվացնելու, ճանաչելի դարձնելու և խրախուսելու ուղիներ:* Միևնույն ժամանակ ապահովեք համարժեք առաջխաղացման հնարավորություն. այն կօգնի պահպանել աշխատակիցներին և լուծել համապատասխան խնդիրները: *Երբեք թույլ մի տվեք, որ աշխատակիցները զգան իրենց կատարած աշխատանքների երկրորդական լինելը: Անհրաժեշտության դեպքում բացատրեք իրավիճակը, ապահովեք շարունակական հետադարձ կապ և խրախուսեք նոր մտահղացումների ներկայացումը, աշխատանքների բարելավմանն ուղղված քննարկումները: Աշխատակիցներին վերաբերվեք այնպես, որ նրանցից յուրաքանչյուրը զգա իր՝ մեծ և հաջողակ թիմի կարևոր, յուրահատուկ մասնիկ լինելը:*

Դաս 3-ից վերհիշեք մոտիվացման և խրախուսման ձևերը:

Յուրաքանչյուր կազմակերպության համար



աշխատակիցների հոսունությունը կառավարման արդյունավետության գնահատման առանցքային ցուցանիշ է և կառավարման գործընթացում առկա խնդիրների լուծման հրամայականի վկայությունն է:



ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԴՐՎԱԳ - ՕՐԻՆԱԿ 4 (ԴԱՏԱՎՈՐՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ)



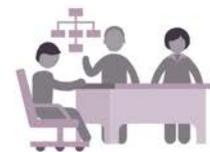
Մինչև 30 րոպե

Ներածություն

Արթուր Անդրեասյանն ի վերջո աշխատանքի էր ընդունել նոր օգնական, ով ուներ աշխատատեղի համար սահմանված գիտելիքներն ու հմտությունները, և թվում էր, որ լավ աշխատող է, սակայն երեք ամիս անց նա աշխատանքից ազատվելու դիմում ներկայացրեց ու հեռացավ՝ պատճառաբանելով իր որոշումը այն հանգամանքով, որ որևէ հեռանկար իր աշխատանքում չի տեսնում:

Ա. Անդրեասյանը հիասթափված էր, քանի որ նոր աշխատակցի ընտրությունը, ուսուցումը, վերապատրաստումը ժամանակ արժեցան: Նա չէր կարողանում հասկանալ հեռանալու դրդապատճառը և որոշեց խորությամբ ուսումնասիրել իրավիճակը՝ հասկանալու համար, թե որտեղ էր սխալվել և ինչ հետևություններ պետք է անել:

Առաջին հերթին՝ Արթուր Անդրեասյանը առավել ուշադրությամբ ուսումնասիրեց այդ աշխատակցի ինքնակենսագրությունը և բացահայտեց, որ նա վերջին երեք տարիների ընթացքում աշխատել է հինգ տարբեր գործատուների մոտ՝ որպես նրանցից հեռանալու պատճառ նշելով ավելի լավ աշխատանքի հնարավորությունը: Ցավոք, Ա. Անդրեասյանը չէր էլ



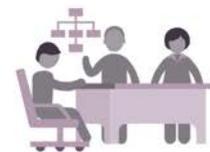
փորձել ներկայացված տեղեկատվության հիման վրա ճշտումներ անել, խոսել հեռացած աշխատակցին երաշխավորող անձանց հետ:

Ա. Անդրեասյանը հասկացավ, որ նոր աշխատակից ընտրելիս հարկավոր է առավել խորությամբ ուսումնասիրել թեկնածուների փաստաթղթերը, հարցազրույցի ընթացքում տրվող հարցերի մեջ ներառել նաև նախորդ աշխատատեղում անընդհատ զբաղվածության տևողության վերաբերյալ հարցադրումը: Նա հասկացավ, որ, կենտրոնանալով միայն անհրաժեշտ գիտելիքների, հմտությունների վրա, բաց էր թողել կարևոր մի տեղեկատվություն. այն, որ թեկնածուն մասնագիտական փնտրտուքների մեջ է: Բացի այդ, չէր օգտագործել/ուսումնասիրել թեկնածուի ներկայացրած երաշխավորագրերը և այն անձանց տվյալները, ովքեր կարող էին կարծիք հայտնել նրա մասին:

Խնդիր

Գնահատելով ստեղծված իրավիճակը՝ Ա. Անդրեասյանը հասկացավ, որ մյուս աշխատակիցներն էլ այլ գուցեն առավել շահեկան պայմաններով աշխատանքի համար կարող են հետևել աշխատանքից հեռացած իրենց գործընկերների օրինակին: Ակնհայտ էր, որ ժամանակին հստակ սահմանելով ակնկալիքները, գնահատելով կատարված աշխատանքը, ճանաչելով և խրախուսելով աշխատակիցներին՝ Ա. Անդրեասյանն արդեն ապահովել էր նրանց մոտիվացվածությունը: Այդուհանդերձ, նա որոշեց վերանայել իր վերաբերմունքն աշխատակիցների նկատմամբ: Նախորդից ոչ պակաս հմուտ օգնական ընտրելով՝ Ա. Անդրեասյանը առավել հաճախ էր աշխատանքային երկխոսություն վարում օգնականի հետ՝ նպատակ հետապնդելով հնարավորություն ընձեռել վերջինիս արտահայտելու սեփական գաղափարներն ու

Լուծում



մտահղացումները առանձին դատական գործերի կամ իրավական խնդիրների վերաբերյալ: Նա իր օգնականին ոգևորում էր այն լուծումների կապակցությամբ, որոնց ինքն անձամբ դեռ չէր հանգել և խրախուսում էր նման նախաձեռնողականությունը: Ի տարբերություն նախկին օգնականի հետ հարաբերությունների, որի շրջանակներում Ա. Անդրեասյանը հանդես էր գալիս մշտապես դժգոհ ուսուցչի դերում, ներկայումս զրույցների և երկխոսությունների շնորհիվ Ա. Անդրեասյանը աջակցում և ուղղորդում էր իր օգնականին այն հարցերում, որոնցում վերջինս թերանում էր կամ որոնք վերջինիս թվում էին դժվար լուծելի:

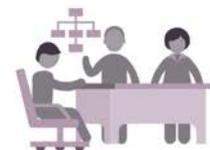
Որպես խրախուսման միջոց, Ա. Անդրեասյանը փորձում էր բարելավել իր օգնականի, ինչպես նաև մնացյալ աշխատակիցների աշխատանքային պայմանները՝ ըստ անհրաժեշտության անձամբ զբաղվելով աշխատանքային լրացուցիչ ռեսուրսների ապահովմամբ (օրինակ՝ հնացած տեխնիկայի կամ մաշված կահույքի փոխարինման միջնորդություն ներկայացնելով):

Ղեկավար-ենթակա հարաբերություններում աշխատատեղի այս փոփոխության արդյունքում Ա. Անդրեասյանը երաշխավորեց իր օգնականի, ինչպես նաև կազմի՝ մշտական գոհունակությունն իրենց աշխատանքային պայմաններից և ղեկավարից, ինչի արդյունքում Ա. Անդրեասյանի կազմում նվազագույնի հասցվեց աշխատակիցների հոսունության հնարավորության աստիճանը:

Աշխատակցի ընդունումը լավագույնին ընտրելու հնարավորություն է: Հիշե՛ք, որ պետք չէ գնահատել և շեշտադրել սոսկ պահանջվող գիտելիքներն ու հմտությունները, կարևոր են նաև թեկնածուի վերաբերմունքը, թիմային աշխատող լինելը,

Եզրակացություն

Կապ դասի նյութի հետ



պահանջներից ավելի բարձր որակավորում ունենալը
և այլն: Ավելին, հարկավոր է նաև մշտապես փնտրել
փորձառու և արժեքավոր աշխատակիցներին
պահպանելու ուղիներ:

Այս դասի ընթացքում ներկայացված նյութը
կօգնի ընդունել աշխատակցին և նրան երկար
տարիներ մոտիվացված պահել
կազմակերպությունում:



ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԴՐՎԱԳ - ՕՐԻՆԱԿ 4 (ԴԱՏԱԽԱՉՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ)



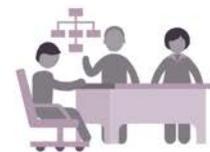
Մինչև 30 րոպե

Ներածություն

Արթուր Անդրեասյանն ուսումնասիրեց ստորաբաժանման նախորդ երեք ամիսների կատարողականի արդյունքները (ամսական հաշվետվողականությունն ապահովող տեղեկատվական բազան) և արձանագրեց, որ նկատվում է աշխատանքի ծավալի կայուն աճ: Հիմք ընդունելով վերլուծության արդյունքները՝ Ա. Անդրեասյանը ղեկավարությանը դիմեց լրացուցիչ աշխատակից ներգրավելու առաջարկությամբ: Քանի որ ստորաբաժանման աշխատանքները կազմակերպվում էին հնարավորինս արդյունավետ, ուստի ղեկավարությունը, հիմնվելով ներկայացված տեղեկատվության վրա, նոր աշխատատեղ ստեղծելու և համալրելու վերաբերյալ որոշում կայացրեց, որի արդյունքում վարչությունը համալրվեց նոր աշխատակցով:

Նոր աշխատակիցն ուներ աշխատատեղի համար սահմանված գիտելիքներն ու հմտությունները, և թվում էր, որ լավ աշխատող է, սակայն երեք ամիս անց նա աշխատանքից ազատվելու դիմում ներկայացրեց ու հեռացավ:

Ա. Անդրեասյանը հիասթափված էր, քանի որ նոր



Խնդիր

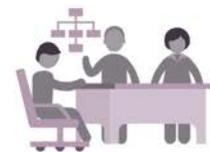
աշխատակցի ընտրությունը, ուսուցումը ժամանակ արժեցան: Նա չէր կարողանում հասկանալ հեռանայու դրդապատճառը և որոշեց խորությամբ ուսումնասիրել իրավիճակը՝ հասկանալու համար, թե որտեղ էր սխալվել և ինչ հետևություններ պետք է անել:

Առաջին հերթին՝ Ա. Անդրեասյանը առավել ուշադրությամբ ուսումնասիրեց այդ աշխատակցի ինքնակենսագրությունը և բացահայտեց, որ նա վերջին երեք տարիների ընթացքում աշխատել է հինգ տարբեր գործատուների մոտ՝ որպես նրանցից հեռանայու պատճառ նշելով ավելի լավ աշխատանքի հնարավորությունը: Ցավոք, Ա. Անդրեասյանը չէր էլ փորձել ներկայացված տեղեկատվության հիման վրա ճշտումներ անել, խոսել հեռացած աշխատակցին երաշխավորող անձանց հետ:

Լուծում

Ա. Անդրեասյանը հասկացավ, որ նոր աշխատակցի հետ աշխատանքային հարաբերություններ ձևավորելուց առաջ հարկավոր է առավել խորությամբ ուսումնասիրել վերջինիս աշխատանքային փաստաթղթերը: Նա հասկացավ, որ, կենտրոնանալով միայն անհրաժեշտ գիտելիքների, հմտությունների վրա, բաց էր թողել կարևոր մի տեղեկատվություն. այն, որ թեկնածուն մասնագիտական փնտրտուքների մեջ է:

Գնահատելով ստեղծված իրավիճակը՝ Ա. Անդրեասյանը հասկացավ, որ մյուս աշխատակիցներն էլ այլ գուցեև առավել շահեկան պայմաններով աշխատանքի համար կարող են հետևել աշխատանքից հեռացած իրենց գործընկերների օրինակին: Ակնհայտ էր, որ ժամանակին հստակ սահմանելով ակնկալիքները, գնահատելով կատարված աշխատանքը, ճանաչելով և խրախուսելով աշխատակիցներին՝ Ա. Անդրեասյանն արդեն սպասելի էր նրանց մոտիվացվածությունը: Այդուհանդերձ, նա որոշեց խոսել ղեկավարության



հետ աշխատակիցների պահպանման նոր գործիքներ ներդնելու վերաբերյալ: Մի քանի քննարկումներից հետո որոշվեց վարչությունում կիրառել աշխատակիցների պահպանման նոր քաղաքականություն, մասնավորապես՝ չորս տարի և ավելի փորձ ունեցող աշխատակիցներին տարվա մեջ լրացուցիչ հինգ օր վճարվող արձակուրդ տրամադրելու վերաբերյալ միջնորդություն ներկայացնել ղեկավարությանը: Բացի այդ, որոշվեց սահմանել չափանիշներ, որոնց կատարողականն ապահովելու դեպքում Ա. Անդրեասյանը կդիմեր ղեկավարությանը՝ տվյալ աշխատակցին որպես խրախուսման միջոց դրամական պարգև շնորհելու նպատակով:

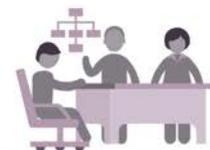
Այս երկու փոփոխությունները բավականին կրճատեցին աշխատակիցների հոսունությունը Ա. Անդրեասյանի ստորաբաժանման մեջ:

Աշխատակցի ընդունումը լավագույնին ընտրելու հնարավորություն է: Հիշե՛ք, որ պետք չէ գնահատել և շեշտադրել սուկ պահանջվող գիտելիքներն ու հմտությունները, կարևոր են նաև թեկնածուի վերաբերմունքը, թիմային աշխատող լինելը, պահանջներից ավելի բարձր որակավորում ունենալը և այլն: Ավելին, հարկավոր է նաև մշտապես փնտրել փորձառու և արժեքավոր աշխատակիցներին պահպանելու ուղիներ և չվախենալ ղեկավարության հետ մտահղացումները քննարկելուց:

Այս դասի ընթացքում ներկայացված նյութը կօգնի ընդունել աշխատակցին և նրան երկար տարիներ մոտիվացված պահել աշխատատեղում:

Եզրակացություն

Կապ դասի նյութի հետ



ԲԱՌԱՐԱՆ

Հարցագրույց (աշխատանքի ընդունման) -

աշխատողների հավաքագրման միջոց՝ ընտրության կարգ, որն ուղղված է տարբեր հարցերի միջոցով պարզելու թեկնածուի համապատասխանությունը տվյալ աշխատատեղի համար ներկայացված պահանջներին:

Բաց-փակ հարցեր - հարցեր, որոնք սկսում են «Ի՞նչ», «Ո՞վ», «Ինչո՞ւ» հարցական դերանուններով և մասնակցին հնարավորություն են տալիս պատասխանել առանց ժամանակի սահմանափակման, ազատ ոճով: Նպատակահարմար են հիմնավոր տեղեկատվություն ստանալու համար:

Փակ հարցեր - հարցեր, որոնք մասնակցին հնարավորություն են տալիս պատասխանել «այո» կամ «ոչ» տարբերակներով: Նպատակահարմար են տվյալները և ասվածը ևս մեկ անգամ ճշտելու, ամփոփելու համար: Նմանօրինակ հարցերը հարցագրույցի ժամանակը խնայելու և վերահսկելու, անհրաժեշտ, կոնկրետ և համադրելի տվյալներ ձեռք բերելու հնարավորություն են ընձեռում:

Հարցագրույցի կառուցման բուրգի սկզբունք -

հարցագրույցը սկսվում է ճշգրիտ տվյալներ բացահայտող փակ հարցերով, հետո՝ մանրամասնությունները ներկայացնելու և բացահայտելու նպատակով, տրվում են բաց-փակ հարցեր: Նման կառուցվածք ունեցող հարցագրույցները կիրառվում են այն

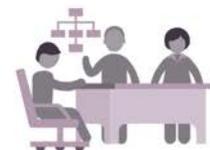


Ցուցումներ

Ուշադրությամբ ծանոթացեք տերմիններին, իսկ դասի տեքստի յուրացման հետ կապված դժվարությունների դեպքում կրկին անդրադարձեք դրանց:



Մինչև 10 րոպե



Ժամանակ, երբ մասնակիցները տրամադրված չեն երկխոսության:

Հարցազրույցի կառուցման ձագարի սկզբունք -

հարցազրույցը սկսվում է ընդհանուր բացփակ հարցերով և ամփոփվում փակ հարցերի միջոցով՝ կոնկրետացնելով պատասխանները:

Վերաբերմունք -

անձի կողմից որոշակի իրավիճակին, գաղափարին, անձին դրական կամ բացասական արձագանքելու միտում:

Համայրում -

թափուր աշխատատեղի համայրման գործընթաց, որը կարող է ընդգրկել հետևյալ փուլերը՝

- թափուր աշխատատեղի հայտարարության գետեղում
- դիմորդների ինքնակենսագրականների հավաքագրում և նախնական ընտրություն
- հարցազրույցների կազմակերպում և անցկացում
- թափուր աշխատատեղի համար թեկնածուի ընտրություն:

Թափուր աշխատատեղ -

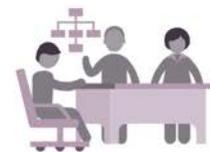
ազատ աշխատատեղի կամ պաշտոնի առկայություն, որի համար կարող է հայտարարվել մրցույթ և ընտրվել նոր աշխատող:

Ինքնակենսագրություն -

որևէ աշխատատեղի համար դիմող թեկնածուի վերաբերյալ հակիրճ տեղեկատվություն վերջինիս կրթության, մասնագիտական փորձի, հմտությունների, ինչպես նաև որոշ անձնական (ընտանեկան դրություն, հասցե, հեռախոսահամար, էլ. հասցե) տվյալների վերաբերյալ:

Աշխատակիցների պահպանում -

մեթոդներ և



քաղաքականություն՝ մշակված այնպիսի աշխատանքային միջավայր ստեղծելու համար, որը կպահի աշխատակիցներին կազմակերպության ներքո՝ նվազեցնելով հոսունությունը:

Աղստատագիտ - մարդու հարմարվելը աշխատանքի նոր պայմաններին և հարաբերություններին. մասնավորապես՝ աշխատանքային գործընթացների, անձնակազմի կառավարման և անվտանգության, տեղեկատվական համակարգերի վերաբերյալ գիտելիքների ձեռքբերում, աշխատակցի ընտելացում իր նոր կարգավիճակին (ներառյալ միջանձնային հարաբերությունները գործընկերների և ղեկավարության հետ) և կայուն աշխատանքային գործունեության իրականացում՝ լուծելով թե՛ աշխատանքային, թե՛ միջանձնային խնդիրները:

Աշխատակիցների հոսունություն - միավոր ժամանակահատվածում կազմակերպությունից հեռացած աշխատակիցների քանակական ցուցանիշ, որը ձևավորվում է հեռացած (կամ ազատված) աշխատակիցների և տվյալ ժամանակահատվածում փաստացի աշխատակիցների քանակների հարաբերությամբ:

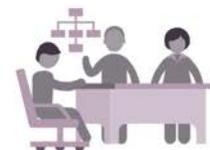
Գործարար որակ - արդյունավետ գործելու համար աշխատակցին անհրաժեշտ գիտելիքներ, հմտություններ և աշխատանքային վարքագիծ:

Վերապատրաստում - աշխատակիցների կողմից մասնագիտական գիտելիքների ձեռքբերում և խորացում, հմտությունների



ձևավորում և զարգացում՝ աշխատատեղի նկարագրով սահմանված պարտականություններն իրականացնելու նպատակով:

Չարգացում - շարունակական գործընթաց, որն ուղղված է աշխատակիցների մասնագիտական աճի, ներկա և ապագա գործառույթների կատարման համար անհրաժեշտ գիտելիքների և հմտությունների ձևավորմանն ու զարգացմանը:



ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ՄԵԴԻԱ-ՆՅՈՒԹԵՐ

1. H.T. Graham & Roger Bennett, Human resources Management, Ninth edition published in Great Britain 1998, p. 425. - Գրքում ներկայացված են հարցազրույցների տեսակները, ընտրության հարցազրույցի փիլիսոփայությունը, նպատակը, նախապատրաստական գործընթացը, հարցերի ձևակերպման սկզբունքները, հարցազրույցի անցկացումը և այլն:

2. Conor Hannaway and Gabriel Hunt, The management Skills, Book 1992, p. 230. - Գրքում ներկայացված են հարցազրույցի նախապատրաստման և անցկացման գործընթացները, հարցերի տեսակները և այլն: Գրքի հեղինակները անդրադառնում են նաև մերժված մասնակիցների հետ հաղորդակցման խնդրին:

3. David K. Hendrickson, Conducting Job Interviews, A guide for Federal Judges, Federal Judicial Center 1999, p. 29. - Գիրքը հարցազրույցների անցկացման ուղեցույց է՝ նախատեսված ԱՄՆ Դաշնային դատական կենտրոնի դատավորների համար: Ներկայացվում են գործադիր մարմնի, դատական ծառայողի համայրման հարցազրույցի օրինակներ, ինչպես նաև համապատասխան գիտելիքների, հմտությունների և կարողությունների բացահայտմանը միտված հարցեր:

4. Interview Guide Development: A4-stage "Funnel" Approach,

<https://researchdesignreview.com/2015/06/28/interview-guide-development-a-4-stage-funnel-approach/> -

Հոդվածում ներկայացված է հարցազրույցի անցկացման «Չափարի» ձևաչափի չորս փուլերը, հակիճ ներկայացվում է յուրաքանչյուրի բովանդակությունը:

5. Questioning Techniques Asking Questions Effectively, https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_88.htm

Հոդվածում ներկայացված են հարցազրույցի ընթացքում տրվող հարցերի տեսակները, հարցադրման տեխնիկաները, յուրաքանչյուրի կիրառման նպատակը



Ցուցումներ

Լրացուցիչ մեդիանյութերը նախատեսված են Ձեզ հետաքրքրող նյութի մասին հավելյալ գիտելիքներ ստանալու համար: