



# ԱՐԴՅՈՆՆԱԿԵՏ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ԷԱԶՈՐԻԿԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ

Ս. ԲԱՆՐՈՆՇՅԱՆ  
Ի. ԷԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ





ԵՎՐՈՊԱԿԱՆ ՄԻՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊ  
EUROPEAN UNION FOR ARMENIA



«Արդյունավետ գործարար հաղորդակցություն» ձեռնարկը պատրաստվել է «ԵՄ-ն հանուն երիտասարդության՝ հմտություններ ապագայի համար» տարածաշրջանային ծրագրի շրջանակներում (2018-2020թթ.), որն իրականացվում է Եվրոպական միության ֆինանսավորմամբ հետևյալ երեք երկրներում՝ Հայաստան, Վրաստան և Ուկրաինա: Ծրագիրը Հայաստանում իրականացվում է «Սեյվ դը չիլդրեն ինթերնեշնլ» հայաստանյան ներկայացուցչության կողմից՝ ՕքսեՋեն երիտասարդների և կանանց իրավունքների պաշտպանության հիմնադրամի հետ համագործակցաբար:

Այս հրապարակումը պատրաստվել է Եվրոպական միության ֆինանսական աջակցությամբ: Բովանդակության համար պատասխանատվություն են կրում հեղինակներ Սերգեյ Թանթուշյանն ու Ինգա Հարությունյանը, և պարտադիր չէ, որ այն արտահայտի Եվրոպական միության տեսակետները:

Սեյվ դը չիլդրեն Հայաստանը պատասխանատվություն չի կրում ձեռնարկի բովանդակության համար:

**Հեղինակներ՝ Սերգեյ Թանթուշյան ու Ինգա Հարությունյան  
Խմբագիր՝ Ռոբերտ Խաչատրյան  
Սրբագրիչ՝ Գայանե Պապյան**

# ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

## ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

### ԳԼՈՒԽ 1. ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ԲԱՂԱԴՐԻՉՆԵՐԸ

- 1.1. Հաղորդակցումն ու դրա կառուցվածքը
- 1.2. Ընկալման գործընթացը և խոչընդոտները
- 1.3. Ինքնաճանաչումը և դրա ազդեցությունը հաղորդակցման վրա
- 1.4. Հուզական բանականությունը և հաղորդակցումը
- 1.5. Ընկալողների հիմնական հոգեբանական տիպերը և նրանց հետ շփման հնարները

### ԳԼՈՒԽ 2. ՈՉ ԽՈՍՔԱՅԻՆ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄ

- 2.1. Ոչ խոսքային հաղորդակցման բաղադրիչները
- 2.2. Կեցվածքը և մարմնի դիրքը
- 2.3. Ձեռքերի շարժումները
- 2.4. Հայացքով լսարանի հետ կապի ապահովումը
- 2.5. Մարմնի այլ շարժումներ

### ԳԼՈՒԽ 3. ԽՈՍՔԱՅԻՆ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄ

- 3.1. Հանրային ելույթի հմտությունները
- 3.2. Ձեկույցի կազմման հմտությունները
- 3.3. Գործարար գաղափարների ներկայացման հմտությունները
- 3.4. Երկխոսելու և լսելու հմտությունները
- 3.5. Կոնֆլիկտն աշխատանքային հարաբերություններում, դրա լուծման ուղիները
- 3.6. Սթրեսի ազդեցությունն աշխատանքային գործունեության վրա
- 3.7. Գործնական քննարկումների պլանավորումը և նախապատրաստումը

- 3.7.1. Նախապատրաստական աշխատանք գործնական հանդիպումներից առաջ
- 3.7.2. Մասնագիտական քննարկման նախապատրաստումը
- 3.7.3. Հանդիպումների ժամանակ արդյունավետ գործելու 25 կանոնները
- 3.8. Գործնական հանդիպումները և դրանցում օգտագործվող հաղորդակցման հնարները
- 3.8.1. Բանակցություններ վարելու գործնական հմտությունները

### ԳԼՈՒԽ 4. ԳՐԱՎՈՐ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄ

- 4.1. Գրավոր հաղորդակցման նպատակները
- 4.2. Գրավոր խոսքի բաղադրիչները. Լոգոս-Էթոս-Պաթոս
- 4.3. Հակիրճ գրավոր խոսքի երեք կանոնները
- 4.4. Գրավոր խոսքի ֆորմատավորումը
- 4.5. Գործնական շարադրություն (էսսե) գրելու երեք եղանակները
- 4.6. Էլեկտրոնային հաղորդակցման մշակույթը
- 4.7. Հանդիպման արձանագրության կազմումը

### ԳԼՈՒԽ 5. ԱՆՁՆԱԿԱՆ ԲՐԵՆԴ ԵՎ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎԱԾՈՒԹՅՈՒՆԸ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՄԵԴԻԱՀԱՐԹԱԿՆԵՐՈՒՄ

- 5.1. Անձի ուժեղ և թույլ կողմերի ճանաչումը
- 5.2. Ինչպես բրենդավորել ձեր անձը՝ Ջոհարի պատուհանի օգնությամբ
- 5.3. Ինքնակենսագրական գրելու հնարները
- 5.4. Ուղեկցող նամակ
- 5.5. Աշխատանքային հարցազրույց
- 5.6. Ինչպես հաստատել գործնական շփում

- 5.7. Ինչպես անցնել հարցազրույց
- 5.8. Բրենդավորումը և համագործակցությունը սոցիալական մեդիա հարթակներում

## ԳՐԱՑԱՆԿ

---

# ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

# Ներածություն

**Ժ**ամանակակից աշխատաշուկան ամեն օր նոր պահանջներ է ներկայացնում ապագա աշխատողին:

Այդ պահանջների մի մասը վերաբերում է հաղորդակցման կարողություններին՝ որպես մարդկանց հետ շփվելու և արդյունավետ փոխգործակցելու հնարավորություն: Հաղորդակցումը, լինելով յուրաքանչյուր կազմակերպության արդյունավետ գործունեության անբաժանելի մասը, նպատակաուղղված է կազմակերպության ողջ գործունեության հաջողության ապահովմանը: Լինելով բազմաշերտ և բազմակողմանի երևույթ՝ մարդկային հաղորդակցումը ունի կիրառականության լայն շրջանակ: Սույն ձեռնարկում փորձել ենք ընթերցողին մատուցել ժամանակակից պահանջներին համապատասխան տեսական և գործնական տեղեկություններ, որոնք կօգնեն հասկանալ սեփական անձի շփման յուրահատկությունները, բացահայտել ուժեղ և թույլ կողմերը միջանձնային և խմբային շփման համատեքստում:

Ձեռնարկի առաջին մասում ներկայացված են ընկալման գործընթացի անհատական հոգեբանական գործոնները, տիպաբանությունը և շփումը

խթանելու զանազան հնարները: Երկրորդ գլխում քննության ենք առել ոչ խոսքային հաղորդակցման ֆենոմենները և օրինաչափությունները միջանձնային և խմբային շփման իրավիճակներում:

Ձեռնարկի երրորդ գլխում ներկայացված են գործնական իրավիճակներում անձի խոսքային հաղորդակցմանը ներկայացվող պահանջները երկխոսության, խմբային քննարկումների կամ հանրային ելույթների ժամանակ: Հատուկ ուշադրություն է դարձվել գործնական քննարկումներին մասնակցելու և բանիմաց հաղորդակցման հմտությունների քննարկմանը, այդ թվում բանակցություններ վարելու և կոնֆլիկտի իրավիճակներում կիրառելի տարբեր ռազմավարություններին, որոնք կօգնեն ապագա աշխատողին կանխատեսել և կանխարգելել որոշակի խնդիրներ:

Ձեռնարկի չորրորդ գլխում վերլուծվում են գործնական գրավոր խոսքի կանոնները, դրանց հիմնական բաղադրիչներն ու յուրահատկությունները, որոնք հարկավոր է հաշվի առնել բիզնես հաղորդագրումն իրականացնելու ընթացքում: Դրանց են վերաբերում էլեկտրոնային նամակագրությունը, զեկուցումները և գործնական

գաղափարների ներկայացման հնարները: Ձեռնարկի վերջին գլխում փորձել ենք ներկայացնել հաղորդակցումը խթանող այն գործիքները, որոնք պետք են աշխատանք գտնելու ժամանակ: Դրանցից են ինքնակենսագրություն և ուղեկցող նամակ գրելու հմտությունները, աշխատանքային հարցազրույցի նրբությունները: Ձեռնարկի նորույթներից է անձնական բրենդի ստեղծմանը նվիրված ուղեցույցը, որը վերաբերում է համացանցի գործիքների օգտագործմանը սեփական անձը մասնագիտական դաշտում ներկայացնելու համար:

Մաղթում ենք հաճելի ընթերցանություն:

---

ԳԼՈՒԽ 1.

ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ

ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ

ԲԱՂԱԴՐԻՉՆԵՐԸ

---

### Հաղորդակցման կարևորությունը



# 1.1. Հաղորդակցումն ու դրա կառուցվածքը

Հաղորդակցման անհրաժեշտությունը՝ անձի ինքնադրսևորման և գործարար հաջողությունների համար

Հաղորդակցումը իմաստը կազմելու, հաղորդելու և փոխանցելու երկկողմանի գործընթաց է: Այն կարող է իրականանալ անձանց կամ խմբերի միջև՝ օգտագործելով տարբեր միջոցներ՝ խոսքային կամ ոչ խոսքային:

Հաղորդակցումը տեղի է ունենում, եթե կան իմաստը կամ հաղորդակցման միավորը, հաղորդողը և դրա ստացող(ները):

### Գծապատկեր 1.1. Հաղորդակցման գործընթացը



“

Այսօր բավարար չէ ընդունվել աշխատանքի, մենք ամեն օր այն պետք է վաստակենք մեր արդյունավետությամբ և նվաճումներով, ապացուցելով, որ հենց մենք եք արժանի այդ աշխատանքին: Կարիերայի առաջխաղացման ուղիները պահանջում են նախաձեռնություն և ինքնագիտակցում, ինչպես նաև շարունակական ուսուցում:

**Հենրի Մինցբերգ**

”

Ինչպես ցույց է տրված Գծապատկեր 1.1.-ում, հաղորդողը տեղեկությունն ուղարկող սկզբնակետն է կամ սկզբնաղբյուրը, որը ձևակերպում կամ ծածկագրում է տեղեկությունը, այնուհետև համապատասխան հաղորդակցման ուղիներով ապահովում է տեղեկության ապակոդավորումը կամ ընկալումը: Վերջինս ուղղված է տեղեկությունը ստացողին, ով ըստ տեղեկատվության իր ընկալման՝ պատասխան է տալիս հետադարձ կապի միջոցով: Հետադարձ կապն ուղղվում է տեղեկատվության սկզբնաղբյուրին, այսինքն՝ տեղեկությունն ուղարկողին: Հաղորդակցման այդ գործընթացը կարող է շրջափուլային բնույթ ունենալ: Տեղեկություն հաղորդողն ընտրում է հաղորդվող միտքը, գաղափարը, ձևակերպում է այն (ծածկագրում է) խոսքային և ոչ խոսքային հաղորդակցման միջոցների օգնությամբ, հաղորդում է ստացողին: Ստացողն ապա ծածկագրում է ստացված տեղեկությունը և այս կամ այն կերպ իմաստավորում է այն: Իր հերթին նա ընտրում է պատասխան տեղեկությունը, ձևակերպում, ծածկագրում խոսքային և ոչ խոսքային հաղորդակցման միջոցների օգնությամբ և պատասխանում է:

Այս գործընթացին խանգարում են մի շարք խոչընդոտներ, որոնց անվանում ենք «աղմուկ»: Աղմուկը կարող է աղճատել տեղեկության փոխանցման և ընկալման գործընթացները, ինչպես նաև առաջանալ արտաքին միջավայրի ազդեցությամբ՝ վայր, մթություն, առարկայի ձև կամ ներքին գործոններով պայմանավորված, օրինակ՝ ընկալման սխալներով, ինչպիսիք են մարդու կարծրատիպերը, տրամադրությունը կամ ընտրողական ընկալումը:

Տեղեկատվության ծածկագրման և հաղորդակցման ուղիների մասին ներկայացվում է ստորև՝ վերջիններիս հատուկ նվիրված մասերում: Այժմ անհրաժեշտ է անդրադառնալ ընկալմանը: Հաղորդակցման երևույթը սերտորեն կապված է ընկալման հետ և ենթարկվում է որոշակի կանոնների: Դիտարկենք ընկալման գործընթացը և դրա առանձնահատկությունները, որոնք ազդում են մեր հաղորդակցման որակի վրա:

# 1.2. Ընկալման գործընթացը և խոչընդոտները

**Յ**ուրաքանչյուրը յուրովի է մեկնաբանում իրականությունը. արդյունքում միևնույն հարցի վերաբերյալ կարող են լինել բազմաթիվ ընկալումներ: Հաճախ մարդիկ չեն տեսնում իրականությունը, այլ այն մեկնաբանում են: Հետևաբար ընկալումն իրականության մասին մեր պատկերացումն է: Երբ ընկալում ենք մարդկանց, խոսում ենք ընկալման սոցիալական տեսակի մասին, այսինքն՝ մարդու կողմից մարդու ընկալման: Ընկալման այս տեսակի միջոցով մարդիկ տպավորություն են ստեղծում այլ մարդկանց մասին, եզրակացնում նրանց բնավորության, մտքերի, զգացմունքների, դիրքորոշումների, հույզերի և այլ առանձնահատկությունների մասին: Իրականության, մարդկանց և երևույթների վերաբերյալ տպավորության ձևավորման վրա ազդում են մեր զգայարանները և պատկերացումները, որոնք այս կամ այն իմաստն են հաղորդում ընկալվող նյութին: Թե ինչ իմաստ կհաղորդի մեզ այդ նյութը, պայմանավորված է մի քանի գործոններով՝ (1) ընկալողի առանձնահատկություններով (կրթություն, տրամադրություն, դաստիարակություն, կյանքի և մասնագիտական փորձ), (2) իրավիճակով, (3) ընկալման օբյեկտի հատկանիշներով (տես գծապատկեր 1.2.):

- Փորձ
- Մոտիվացիայի աստիճան
- Հուզական վիճակ
- ...



Գծապատկեր 1.2. Ընկալման ազդեցության գործոնները

Ընկալման ազդեցությունը սովորաբար երկու կողմ ունի՝ տեղեկությունն ընկալողը՝ որպես ընկալման սուբյեկտ, և նպատակակետը՝ որպես ընկալման օբյեկտ: Ընկալման ազդեցության ուղղությունը երկկողմանի է, այսինքն՝ սովյալ իրավիճակում ընկալողը, ըստ իր փորձառության, մոտիվացման (շարժառիթի) աստիճանի և հոգեվիճակի, կարող է ազդել ընկալման օբյեկտի վրա, իսկ վերջինս իր հերթին կարող է ներազդել ընկալողի վրա:

1. Ներքին «աղմուկի» ընկալման աղճատումն առաջանում է, երբ ընկալման վրա ազդում է ընկալողի
  - մշակույթը,
  - ազգությունը,
  - մասնագիտությունը,
  - նախկին փորձը,
  - սպասումները,
  - վերաբերմունքը,
  - հետաքրքրությունները,
  - հոգեվիճակն ու հուզական ֆոնը:

2. Արտաքին «աղմուկը» գոյանում է, երբ ընկալումը տեղի է ունենում որոշակի իրավիճակում, որն ազդում է ընկալման վրա: Այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են ժամանակը, լուսավորությունը, մթնոլորտը, թիմային կամ անհատական աշխատանքը, ազդում են ընկալման վրա՝ օգնելով կամ խանգարելով մեզ հասկանալ ստացվող տեղեկությունները, մարդկանց, իրերը և այլն: Օրինակ՝ մթության մեջ ավելի հեշտ է որոշակի առարկաներ կամ երևույթներ (ծառի շարժվող ստվերը) ընկալել որպես վտանգ:

3. Արտաքին «աղմուկը» երբեմն առաջանում է, երբ ընկալման օբյեկտի հատկությունները բերում են թյուրընկալման: Օրինակ, երկիմաստություն պարունակող օբյեկտները ավելի դժվար են ընկալվում, ուստի դրանց մեկնաբանությունը կարող է տարբել լինել:



Երկակի իմաստավորում պահանջող օբյեկտներից է հետևյալ պատկերը.



**Տարբեր ընկալումները հաճախ կոնֆլիկտի պատճառ են դառնում նաև գործնական միջավայրում:**



Առաջին նկարում փայտերի դասավորությունն այնպիսին է, որ առաջին ընկալողի դիրքից դրանք չորսն են թվում, իսկ հակառակ կողմում կանգնածի տեսանկյունից՝ երեքը: Նույն խնդիրը պատկերված է նաև երկրորդ նկարում, որտեղ թվի ընկալումը ձախ և աջ կողմերում գտնվող մարդկանց համար տարբեր է: Այսինքն՝ միևնույն առարկան կամ երևույթը տարբեր կերպ է ընկալվում տարբեր մարդկանց կողմից, և ընկալողների տարբեր տեսանկյուններով պայմանավորված՝ իրականության ընկալումը նույնպես կարող է տարբեր լինել:

Ընկալման վրա ազդող ներքին գործոնները հաճախ իմացաբանական սխալների են բերում: Իմացաբանական սխալը մարդու կողմից մարդկանց, իրերի կամ իրավիճակների վերաբերյալ արդարացի և ճշգրիտ դատողություն անելու անկարողությունն է: Գործնական միջավայրում առավել լուրջ իմացաբանական կամ ընկալման սխալները հինգն են (Գծապատկեր 1.3.)՝

1. Ընտրողական ընկալում (տեսնում եմ՝ ինչ ինձ հարմար է),
2. Պիտակավորում կամ մի հատկանիշի հիման վրա եզրակացություն (Halo Effect),
3. Համեմատում (ընկալում միայն համեմատության մեջ),
4. Պրոյեկտում (չնշանակեց քննությունս, ոչ թե ես չստացա),
5. Կարծրատիպ (նա պատկանում է X խմբին):

**Գծապատկեր 1.3. Ընկալման սխալներ**



**1. Ընտրողական ընկալման սխալը տեղի է ունենում, երբ անձը տեսնում է այն, ինչ ցանկանում է, կամ այն, ինչ իրենց ցույց են տալիս, այլ ոչ թե տեսնում է ամբողջ պատկերը:**

«Հակալրատվամիջոցների» հայտնի օրինակը լավագույնս ներկայացնում է ընտրողական ընկալման սխալը: Նշված փորձի ժամանակ Փրինսթոն և Դարմութ համալսարանների ուսանողներին առաջարկվեց դիտել առավել թշնամանքով առանձնացող մի ֆուտբոլային խաղ իրենց համալսարանների ֆուտբոլային թիմերի միջև: Փրինսթոնի ուսանողները խաղի կանոնների խախտումների երկու անգամ ավելի շատ դեպքեր նկատեցին հակառակորդ թիմի, քան իրենց թիմի կողմից: Մոտավորապես նույնը տեղի ունեցավ և հակառակ դեպքում՝ Դարմութի երկրպագուներն ավելի շատ խախտումներ նկատեցին հակառակորդ թիմի, քան իրենց թիմի մոտ: Դարմութի մեկ շրջանավարտ չտեսավ ոչ մի խախտում իր թիմի մոտ և նույնիսկ կարծեց, որ իրեն ցույց են տվել խաղի միայն կեսը, քանի որ իրեն ասել էին, որ խաղացող երկու կողմն էլ առանձնացել են չափազանց ագրեսիվությամբ: Դիտեք մեկ այլ տեսանյութ, որը բնութագրում է ընտրողական ընկալման սխալը, և հետևեք հրահանգներին: Հաշվեք՝ քանի անգամ են սպիտակ վերնաշապիկով խաղացողները միմյանց փոխանցում գնդակը: Տեսանյութն այստեղ՝

<http://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo>

Ընտրանքային ուշադրության թեստ՝ ըստ Սայմոնի և Չաբրիսի (1999)

Առաջադրանք՝ Հաշվել, թե սպիտակ շապիկ հագած խաղացողները քանի անգամ են փոխանցում բասկետբոլի գնդակը: Հաշվել փոխանցումները: Ճիշտ պատասխանն է՝ 15 փոխանցում: Իսկ դուք նկատեցի՞ք կապիկին:

**2. Պիտակավորման սխալը տեղի է ունենում այն ժամանակ, երբ մարդու մասին դատում ենք՝ հիմնվելով նրա մասին մեզ հայտնի որևէ մի հատկանիշի վրա:**

Միայն մեկ հատկության հիման վրա կարծիք կազմելը և դրա արդյունքում այլ որակների անտեսումն ընկալման սխալ է համարվում, քանի որ նեղացնում է մեր սոցիալական ընկալման շրջանակը՝ թույլ չտալով տեսնել մարդուն որպես անհատականություն՝ իր զանազան կարողություններով և դրսևորումներով: Այսինքն, կարող ենք թյուր կարծիք կազմել այդ անձի մասին՝ մեզ հայտնի դարձած խիստ սահմանափակ մեկ տեսակետը չափազանց կարևորելով: Ընկալման այս տեսակի սխալը հաճախ բխում է ընկալողի սահմանափակ փորձից:

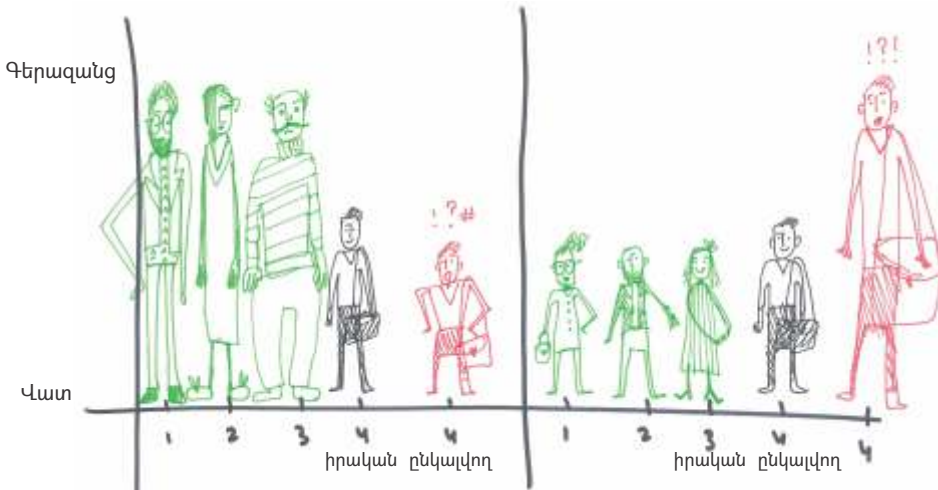
- Օրինակ՝
- Բարձրախոս է, ուրեմն ինքնավստահ է (իսկ միգուցե անքաղաքավարի՞ է):
  - Մաթեմատիկական հմտություններ ունի, ուրեմն խելացի է (իսկ միգուցե ուղղակի միայն մաթեմատիկայից է ուժեղ, իսկ այլ դեպքերում՝ ոչ այնքան ճարպիկ):
  - Ակնոց է կրում, ուրեմն խելացի է:
  - Աղջիկ է, ուրեմն հնազանդ է:
  - Տղա է, ուրեմն կամակոր է:

**3. Համեմատման սխալը տեղի է ունենում, երբ մյուսներին գնահատում ենք ոչ թե մեկուսացված, այլ համեմատության մեջ:** Պատկերացրեք, որ աշխատանքի ընդունելու հարցազրույց եք անցկացնում և ունեք հստակ չափանիշների ցանկ, որին պետք է համապատասխանի թեկնածուն: Օրինակ, դրանք են՝

- մեկ տարվա աշխատանքային փորձ,
- մեկ օտար լեզվի իմացություն,
- բարձրագույն կրթություն:

Առաջին երեք թեկնածուները, որոնք ներկայանում են հարցազրույցի, ունեն ավելի ցածր որակավորում՝ ընդամենը կես տարվա փորձ, չեն տիրապետում օտար լեզուների, չունեն բարձրագույն կրթություն: Չորրորդ թեկնածուն համապատասխանում է նշված չափանիշներին: Սակայն դուք նրան արդեն ընկալում եք որպես հիանալի թեկնածու, շատ ավելի լավը, քան անհրաժեշտ էր: Մինչդեռ իրատեսական կլիներ նրան ընկալել որպես «համապատասխան» կամ «նորմալ» թեկնածու և ոչ թե բացառիկ: Այս օրինակով տեսնում ենք, թե ինչպես է մարդկանց կենսագրությունն ազդում տարբերվող անհատի ընկալման վրա՝ դարձնելով նրան ավելի ընդունելի թեկնածու:

**Գծանկար 1.4. Համեմատական ընկալման երկու օրինակ**



<sup>1</sup>The Hostile Media Effect by Lauren Feldman, The Oxford Handbook of Political Communication, 2017. [Source](#).  
<sup>2</sup>Այս տեսափորձակի աղբյուրն է՝ Daniel Simons and Christopher Chabris ©1999, Daniel J. Simons (բոլոր հեղինակային հրավումները պաշտպանված են: Առավել մանրամասն տեղեկատվությունը հասանելի է այստեղ՝ [www.theinvisiblegorilla.com](http://www.theinvisiblegorilla.com)։

Ինչպես ցույց է տրված նկարում, առկա է համեմատական ընկալման երկու օրինակ: Դրանք ցույց են տալիս, որ թեկնածուի իրական և ընկալվող պատկերները կարող են տարբեր լինել՝ կախված նրանից, թե ինչ համեմատության օբյեկտ ենք ունենում տվյալ թեկնածուին տեսնելուց առաջ: Երբ սկզբից ներկայանում են թեկնածուներ, որոնք ավելի բարձր որակավորում ունեն, քան պահանջվում է, այնուհետև՝ պահանջվող (այն է՝ բավարար) որակավորում ունեցող թեկնածուն, մենք վերջինիս ընկալում ենք որպես ցածր և անբավարար որակավորում ունեցող: Թեկնածուների ներկայացված հերթականության խախտում է նկատվում առաջին և երկրորդ օրինակներում՝ պայմանավորված իրականի և ընկալվող իրականության տարբերությամբ: Այսինքն՝ 1-ին երեք թեկնածուներն օբյեկտիվ գնահատմամբ լավագույն տարբերակներ են, 4-րդը՝ միջին մակարդակում, մինչդեռ ընկալման դեպքում սուբյեկտիվության գործոնը գերակշռում է և խոչընդոտում ընդհանուր օբյեկտիվ գնահատումը: Մասնավորապես առաջին երեք թեկնածուները, որոնք օբյեկտիվորեն լավագույն տարբերակներն են, սուբյեկտի ընկալմամբ դիտարկվում են որպես հնարավոր ամենավատ տարբերակները, իսկ 4-րդը, ընդհակառակը, որպես միջին կամ դրանից լավ/լավագույն տարբերակ:

**4. Պրոյեկտումը** պաշտպանական հոգեբանական մեխանիզմ է, որի դեպքում անձի չգիտակցված մղումները և զգացումներն ազդում են նրա վարքագծի և ընկալումների վրա: Այն կարող է արտահայտվել զանազան կերպ, օրինակ՝ երբ անձը չի նկատում սեփական սխալները և անհաջողության պատճառները վերագրում է մյուսներին կամ

հանգամանքներին: Միևնույն ժամանակ բոլոր հաջողությունները անձը վերագրում է ինքը իրեն: Պրոյեկտումն այսպիսով նաև այն հիմնարար մեխանիզմն է դառնում, որը թույլ չի տալիս ինքներս մեզ ճանաչել և ճշգրիտ գնահատել: Օրինակ՝ մարդիկ հաճախ ասում են.

*«Ես չեմ կարող աշխատել որևէ մեկի կազմակերպությունում, իմ բիզնեսը պետք է ունենամ», փոխանակ ասելու՝ «Ես ապում եմ թիմային աշխատանքը», կամ «Ես լավ էի պատրաստվել, սակայն դասախոսը ինձ չէր լսում»: «Ճանապարհային ուղիկանը կանգնեցրեց» և ոչ թե «Խախտում արեցի»: «Դասախոսս բարձր գնահատական չդրեց» և ոչ թե «Քննությունս չստացա»:*

**5. Կարծրատիպի** սխալը նման է պիտակավորման սխալին, որը տեղի է ունենում, երբ դատում ենք անձի մասին, երբ վերագրում ենք խմբի մասին մեր պատկերացումներն այդ խմբին պատկանող առանձին անդամին: Ավելի մանրամասն այդ երևույթը կարելի է նկարագրել հետևյալ կերպ: Դիցուք՝ ունենում ենք որոշակի պատկերացումներ այս կամ այն խմբի մասին: Այդ պատկերացումները կարող են լինել ձեր դիտարկումների վրա հիմնված (հիմնականում՝ սահմանափակ) կամ թելադրված հասարակական կարծիքով (հիմնականում՝ թյուր): Օրինակ՝ «Բոլոր նկարիչները ցրված են»: Պատկերացրեք նաև, որ հանդիպում եք այդ խմբին պատկանող որևէ անձի: Միանգամից մտածում եք. «Նա նկարիչ է, ուրեմն, ինչպես բոլոր նկարիչները, նա նույնպես ցրված է»: Սա մտածողության սխալ է, որը կոչվում է կարծրատիպ: Սխալ է, քանի որ (1) հնարավոր է՝ հենց այս նկարիչը

չափազանց կազմակերպված է, և (2) չի բացառվում, որ ձեր պատկերացումները նկարիչների վերաբերյալ սխալ են: Կարծրատիպը որևէ երևույթի, անձի կամ առարկայի շուրջ ձևավորված ընդհանրական դատողությունն ու չափանիշն է, որը արտացոլում է տվյալ օբյեկտի բնութագրիչ հատկանիշները: Կարծրատիպը հաճախ պայմանավորված է ազգային մտածելակերպով, սոցիալ-մշակութային, էթնիկ առանձնահատկություններով, հետևապես կարծրատիպերի արդյունքում ձևավորված մոդելները կամ դիրքորոշումները տարբեր սոցիալական, էթնիկ ու մշակութային առանձնահատկություններ ունեցող խմբերում կարող են տարբեր արժեհամակարգեր ձևավորել: Կարծրատիպերը մեզ հուշում են, որ եթե մարդը պատկանում է որևէ խմբի (կին, տղամարդ, երեխա, ազգություն, ռասա) ապա նա անպայման ունի որոշակի հատկություն՝ անտեսելով կամ բացառելով նրա այլ հնարավոր հատկությունները, որոնք կարող են հակասել այդ հատկանիշին: Կարծրատիպի օրինակ է հետևյալ միտքը՝ բոլոր կանայք վատ վարորդներ են: Լուսինեն չի կարող լինել լավ վարորդ: Եթե Լուսինեն լավ վարորդ է, ուրեմն դա պատահականություն է: Կարծրատիպն անձի վերաբերյալ եզրակացություն անելու կարճ ճանապարհ է և հաճախ՝ սխալ: Կարծրատիպային մտածելակերպի արդյունքում նաև ինքնաբերաբար եզրակացվում է, որ այդ խմբում բոլորը նույնն են: Կարծրատիպերը մեծապես պայմանավորված են տվյալ մշակույթով, ժամանակաշրջանով և դժվար են փոփոխվում: Դրանք կարող են լինել վտանգավոր, քանի որ ուղղակիորեն ուղղորդում են խտրականության, ռասիզմի, որոշ մարդկանց խմբերի ստորադասմանը և դաժան վերաբերմունքին: Վերապահումով դատելու արդյունքում ի սկզբանե վատ կամ լավ ենք վերաբերվում անձին՝

չհիմնվելով այն փաստի վրա, որ նա պատկանում է որոշակի խմբի: Մալքոլմ Գլադվելի «Ակնթարթը» գրքում բերված վերլուծության շրջանակներում չորս ռեզյումեներ են ստեղծվել՝ երկուսը կին դիմորդների համար, երկուսը տղամարդ դիմորդների համար: Բոլոր չորսը գոյություն չունեցող մարդիկ էին, և միակ տարբերությունը նրանց անուններն էին: Տղամարդ «դիմորդներից» մեկի անունն էր Ջամալ, իսկ մյուսինը՝ Գրեգ, կանանց անուններն էին Լաքիշա և Էմիլի: Ջամալ և Լաքիշա անունները կարծրատիպային «օտար» անձանց պատկանող անուններ են՝ օտարազգի, ոչ քրիստոնեական դավանանքի պատկանող անձանց: Գրեգն ու Էմիլին կարծրատիպային «բնիկ» անձանց պատկանող անուններ են՝ ամենայն հավանականությամբ սպիտակամորթ, քրիստոնյա կամ հրեա դիմորդներին պատկանող: Ինչպես և կարծում էին վերլուծության հեղինակները, «օտար» դիմորդները ստացան զգալիորեն ավելի պակաս թվով հարցազրույցի մասնակցելու հրավերներ, քան «բնիկ» դիմորդները: Կարծրատիպերը բերեցին խտրականության: Ուստի սոցիալական ընկալման մեջ սխալներից խուսափելու համար պետք է հնարավորինս տեղյակ լինել սեփական նախապաշարմունքներին և կարծրատիպերին՝ դրանց ազդեցությունը մեղմելու համար: Պետք է խուսափել մարդկանց կամ երևույթների մասին ընդհանրական դատողություններից, չառաջնորդվել ֆիլմերում, թերթերում կամ սոցիալական մեդիայում շրջանառվող կարծրատիպային կերպարներով իսկ առավել ևս՝ սեփական փորձով: Սակայն պետք է զգույշ լինել և սեփական փորձառությունը չդարձնել միակ և ամենահավաստի եղանակը մարդու մասին պատկերացում կազմելու համար փորձից եկող ընդհանրացումներով:

<sup>3</sup> Freud, S., Richards A., (1981), *Case Histories II* (PFL 9) p. 132, Penguin UK  
<sup>4</sup> Gladwell, M., (2005) *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Little, Brown and Company

# 1.3. Ինքնաճանաչումը և դրա ազդեցությունը հաղորդակցման վրա

## Հետադարձ կապի միջոցներ «Ջոհարիի պատուհանը»

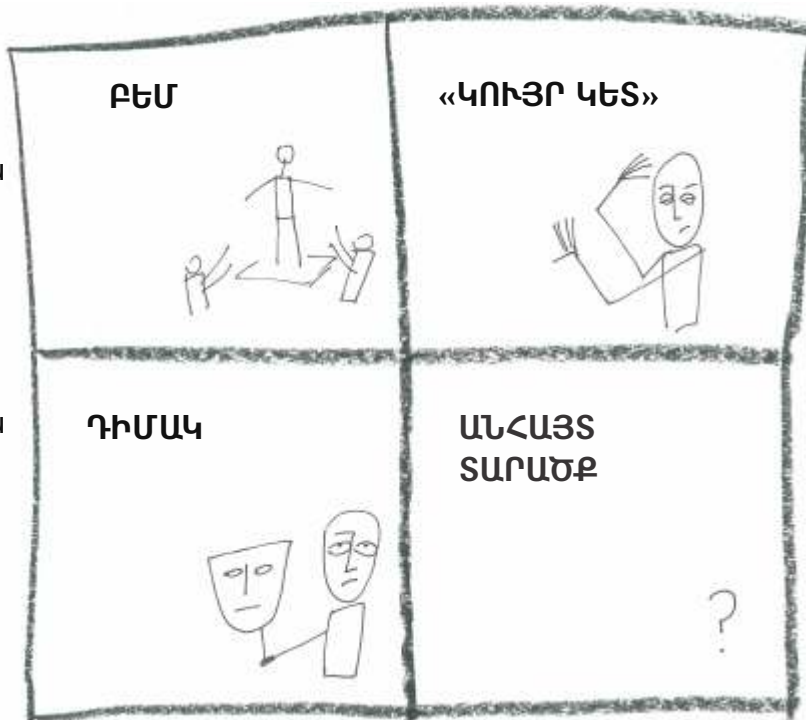
Ինքնաճանաչումը սեփական անձը ճանաչելու, իր, ձեր մտավոր, հոգեկան ու ֆիզիկական առանձնահատկությունները բացահայտելու և դրանք իմաստավորելու շարունակական գործընթաց է: Ինքնաճանաչումը հատկապես կարևոր է, երբ մարդը գտնվում է խմբում՝ շփվելով տարբեր մարդկանց հետ: Ինքնաճանաչման երկու հնարավոր աղբյուրներն են՝ ինքնավերլուծություն (ռեֆլեքսիա) և հետադարձ կապ: Ինքնավերլուծությունը ներքին աղբյուր է, որն օգնում է ճանաչել ինքնեդ ձեզ՝ ձեր իսկ արարքները, ասածները և զգացմունքներն ինքնուրույն վերլուծելով: Հետադարձ կապը արտաքին աղբյուր է, որի միջոցով հնարավոր է ձևավորել ինքնաճանաչման որոշակի աստիճան, որն էլ արդյունավետ հաղորդակցման որոշիչ բաղադրիչն է: «Ջոհարիի պատուհանը» կիրառվում է մարդկանց կամ խմբերին օգնելու, նրանց մտավոր «անկայունությունը» ինքնագնահատման և գործընկերային գնահատման միջոցով հասկանալու համար: Այս մեթոդն օգտագործվում է անձնական կամ խմբում անդամների ինքնաճանաչման, ինչպես նաև վերջինների միջև հաղորդակցումը բարելավելու համար՝ հատուկ ուշադրություն դարձնելով հետադարձ կապին:

Ինձ հայտնի

Ինձ անհայտ

Մյուսների հայտնի

Մյուսների անհայտ



Ամերիկացի հոգեբաններ Ջոզեֆ Լյուֆթը և Հարի Ինգհամը մշակեցին այս մոդելը 1955թ., իսկ Ջոհարիի պատուհան մոդելի անունը առաջացել է նրանց անունների առաջին մասերի համակցումից:

Ջոհարիի պատուհանի մոդելը հիմնված է երկու գաղափարի վրա.

(1) Ինքներդ ձեր մասին ուրիշներին տեղեկատվություն հաղորդելով՝ օգնում եք կառուցել փոխադարձ վստահություն և ճանաչել մյուսներին:

(2) Ձեր մասին տեղեկատվություն ստանալով հետադարձ կապի միջոցով՝ ճանաչում եք ինքներդ ձեզ:

Ըստ հեղինակների՝ յուրաքանչյուր ունենք մեր անձի չորս կողմ՝ «պատուհան», որոնք պարունակում են չորս տեսակի տեղեկություն: Չորս պատուհաններից յուրաքանչյուրը ցույց է տալիս, թե մեր Ես-ի որ հատվածում է «տեղակայված» տեղեկությունը և որքանով ենք մենք տիրապետում դրան:

Տե՛ս նկարը ստորև. Ջոհարիի պատուհանը բաղկացած է հետևյալ չորս «պատուհանից» կամ հատվածից՝

### Մասնավորապես.

1. Լիովին բաց պատուհանում կամ «ԲԵՄ» հատվածում տեղակայված է մարդու պահվածքի, հույզերի, զգացմունքների, հմտությունների և տեսակետների մասին այն տեղեկատվությունը, որը հայտնի է ինչպես հենց իրեն, այնպես էլ մյուսներին: Այս պատուհանի շրջանակներում է տեղի ունենում ամբողջ հաղորդակցումը առավել բաց ձևաչափով: Որքան մեծ է այս տիպի հաղորդակցման շրջանակը, այնքան ավելի արդյունավետ և թիրախային են հարաբերությունները մյուսների հետ: Այս պատուհանը հնարավոր է ընդլայնել երկու ուղղությամբ: Կարող եք դեպի ձախ հատվածն ընդլայնել ի հաշիվ «կույր կետի», օրինակ, երբ

Bertrand, M. and Mullainathan, S., (2003) "Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination" by National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

լսում եք մյուսների կարծիքը ձեր մասին, այսինքն՝ հետադարձ կապի շնորհիվ: Դեպի ներքև հատվածը կարող եք ընդլայնել «դիմակի» հաշվին՝ ինքնակամ բացելով մարդկանց ձեր անձի այն կողմերը, որոնց մասին նրանք չգիտեն:

2. «Կույր կետ» կոչվող պատուհանը պարունակում է տեղեկատվություն, որը հայտնի է մյուսներին, սակայն աննկատ է ձեզ համար: Մյուսների կարծիքը ձեր մասին կարող է տարբեր լինել ձեր սպասածից: Կույր կետի ընդլայնումը դեպի կենտրոն չափազանց կարևոր է ինքներդ ձեզ ավելի լավ ճանաչելու համար: Ինքնաճանաչման ավելի բարձր մակարդակ ձևավորելու, ինչպես նաև արդյունավետ հաղորդակցման համար ուրիշներին խնդրեք, որ ձեզ բնութագրեր տան:

3.«Դիմակ» կոչվող պատուհանը պարունակում է այն տեղեկատվությունը, որը հայտնի է ձեզ, սակայն անհայտ է մյուսներին: Դա կարող է լինել ցանկացած անձնական տեղեկատվություն, որը դուք չեք ցանկանում բացահայտել՝ զգացմունքներ, անցյալի փորձառություն, վախեր, գաղտնիքներ և այլն: Մենք մեր որոշ զգացմունքներն ու տեղեկատվությունը պահում ենք որպես ներանձնային, քանի որ դա ազդում է հարաբերությունների վրա: Սակայն պետք է նաև հիշել, որ տվյալ հատվածում նշված տեղեկատվության չբացահայտումն է, որ կարող է ազդել հարաբերությունների վրա:

4.Լիովին փակ կամ «անհայտ տարածք» կոչվող պատուհանում գտնվում է տեղեկատվություն, որից անտեղյակ եք ինքներդ, և որը անհայտ է նաև մյուսներին: Սա ներառում է տեղեկատվություն, զգացողություններ, հնարավորություններ, տաղանդներ և այլն: Դա կարող է պայմանավորված լինել անցյալի դառը

փորձառություններով կամ իրադարձություններով, որոնք մնացել են չգիտակցված ողջ կյանքի ընթացքում: Մարդը դրանց անտեղյակ կլինի այնքան ժամանակ, քանի դեռ չի բացահայտել իր թաքնված հատկություններն ու հնարավորությունները՝ ինքնուրույն կամ ուրիշների դիտորդության միջոցով: Բաց հաղորդակցումն արդյունավետ միջոց է՝ անհայտ տարածքը փոքրացնելու: Զոհարիի պատուհանը լրացնելու համար խմբի անդամներին տրվում են նույն ածականները, և նրանցից պահանջվում է ընտրել դրանցից հինգը կամ վեցը, որոնք, ըստ իրենց, ամենաճիշտն են բնութագրում սուբյեկտին:

**Զոհարիի պատուհանը առաջարկում է 56 ածական, որոնք օգտագործվում են անձին նկարագրելու համար՝**

- (1) ունակ
- (2) արդար
- (3) հարմարվող
- (4) համարձակ
- (5) քաջ
- (6) հանգիստ (հանդարտ)
- (7) հոգատար
- (8) ուրախ
- (9) խելամիտ(դատող)
- (10) բարդ
- (11) վստահ
- (12) հուսալի
- (13) ծանրաբարո
- (14) գիտակ
- (15) տրամաբանող
- (16) սիրող
- (17) հասուն
- (18) համեստ
- (19) նյարդային
- (20) դիտունակ
- (21) կազմակերպված
- (22) համբերատար
- (23) հզոր
- (24) հպարտ
- (25) լուռ
- (26) վերլուծող

- (27) հանգիստ
- (28) զուսպ
- (29) անշահախնդիր
- (30) սենտիմենտալ
- (31) խելոք
- (32) զգայուն
- (33) ամաչկոտ
- (34) ծիծաղկոտ
- (35) բռնկվող
- (36) կարեկցական
- (37) լարված
- (38) վստահելի
- (39) ջերմ
- (40) իմաստուն
- (41) հավատացյալ
- (42) պատրաստակամ
- (43) որոնող
- (44) եռանդուն
- (45) շփվող
- (46) բարեկամական
- (47) սրտաբաց
- (48) երջանիկ
- (49) օգտակար
- (50) իդեալիստական
- (51) անկախ
- (52) հնարագետ
- (53) խելացի
- (54) պարփակված
- (55) բարի
- (56) սրամիտ

**Ընտրված ածականները դասակարգվում են ըստ Զոհարիի պատուհանի չորս հատվածների: Մասնավորապես՝**

1. «Բեմ». սրանք այն ածականներն են, որոնք ընտրել եք և Դուք, և խմբի մյուս անդամները:
2. «Կույր կետ». սրանք այն ածականներն են, որոնք ընտրվել են միայն խմբի մյուս անդամների կողմից:
3. «Դիմակ». սրանք այն ածականներն են, որոնք ընտրվել են միայն Ձեր կողմից:
4. «Անհայտ». սրանք այն ածականներն են, որոնք ո՛չ Ձեր և ո՛չ էլ խմբի մյուս անդամների կողմից չեն ընտրվել:

Արդյունքները կարելի է ամփոփել և օգտագործել տարբեր ձևերով, սակայն անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետևյալը՝

**1. «Բեմ».** պատուհանի այս հատվածում նշված ածականները ցույց են տալիս, թե Ձեր կողմից Ձեր մասին ներկայացրածը և մարդկանց ընկալումը Ձեր մասին որքանով են համապատասխանում իրար: Եթե արդյունավետ թիմային աշխատանք ու համագործակցություն ապահովելու համար կարևոր է լիարժեք փոխադարձ հասկացվածությունը, ապա Դուք ավելին կանեք, որպեսզի այդ կապն ամրապնդվի:

**2. «Կոյր կետ».** բոլորն ունեն «կոյր կետեր»: Այս բաղադրիչում նշված ածականների միջոցով կարող եք օգնել մարդկանց հասկանալու, թե աշխատավայրում ինչպես են իրենք իրենց իրականում նկարագրում: Օրինակ՝ նրանք կարող են զարմանալ, երբ տեսնեն, որ իրենց բնութագրել են որպես ամաչկոտ կամ նյարդային այն դեպքում, երբ իրենք իրենց ինքնավստահ են զգում Այս բաղադրիչը կարող է օգտակար լինել հատկապես այն ժամանակ, երբ ցանկանում եք բարելավել Ձեր հաղորդակցման, առաջնորդման և թիմային աշխատանքների կատարման հմտությունները:

**3. «Դիմակ».** այս հատվածում նշված ածականներն արտացոլում են այն, թե որքան եք դուք բացահայտել մարդկանց, ում հետ փոխհարաբերվում եք: Յուրաքանչյուրն ինքն է որոշում, թե որքան պետք է բացահայտի այլոց և հաշվի առնի այն, թե խուսափումը ինչպես կարող է անդրադառնալ աշխատավայրում կամ խմբում Ձեր ունեցած փոխհարաբերությունների վրա: Պետք է նաև հաշվի առնել, որ

շատերն զգում են, երբ ինչ-որ բան թաքցնում են, և սա կարող է բերել կոնֆլիկտի:  
**4. «Անհայտ տարածք».** այս բաղադրիչում նշվում են բոլոր չօգտագործված ածականները, քանի որ դրանք կամ համապատասխան չեն եղել, կամ պարզապես խմբում դրանք անտեսվում են: Եթե պատուհանի այս հատվածում նկատել եք ածականներ, որոնք կցանկանայիք, որ նշված լինեին, հետևապես դա լավ հնարավորություն է Ձեր ուշադրությունն ուղղելու այդ բնութագրիչների վրա և բարելավելու դրանք:

# 1.4. Հուզական և բանականությունը հաղորդակցումը

Մարդկանց հետ արդյունավետ հաղորդակցվելու կարևոր ունակություններից է զարգացած հուզական բանականությունը: Հուզական բանականությունը մեծ դեր է խաղում առաջնորդության հարցում: Այսպես, Դանիել Գոլմանի հանրաճանաչ «Հուզական բանականություն»<sup>6</sup> գրքի համաձայն՝ հաջողակ առաջնորդներին 67% -ի առավել բնորոշ հատկությունների շարքում ամենակարևորներից է համարվում հուզական բանականությունը: Հուզական բանականությունը սեփական, ինչպես նաև այլ մարդկանց հույզերը, ապրումները, ցանկությունները հասկանալու, ճանաչելու, նրանց ապրումակցելու և համապատասխանորեն արձագանքելու կարողությունն է, որն ուղղված է մարդկանց մոտիվացմանը, համագործակցությանն ու առաջադրված նպատակների արդյունավետ իրականացմանը: Հուզական բանականությունը երկու անգամ շատ ժամանակ էլ ավելի կարևոր է համարվում, քան տեխնիկական հմտությունները ու բնական ինտելեկտը (ԲԻ): Հուզական բանականության հինգ հիմնական տարրերն են.

- (1) Ինքնաճանաչումը ինքներդ ձեզ ճանաչելու, ձեր հույզերը ճշգրիտ հասկանալու ունակությունն է:
- (2) Ինքնակարգավորումը այդ հույզերն իմաստավորելու և դրանք ղեկավարելու ունակությունն է՝ պայմանավորված իրավիճակով:
- (3) Կարեկցանքը կամ էմպատիան, որը ցույց է տալիս, թե որքանով եք դուք ի վիճակի ճանաչել և հասկանալ ուրիշների հույզերը:
- (4) Մոտիվացիան, իսկ ավելի ճիշտ՝ ներքին մղումը, որը ներառում է գործից բավականություն ստանալու ցանկությունը, նպատակադրությունը, շահագրգռվածությունը՝ կատարելու ինքդ քո առջև դրված առաջադրանքը՝ անկախ նյութական պարգևատրումից:
- (5) Հաղորդակցման հմտությունները, որոնք թույլ են տալիս արդյունավետ կերպով արտահայտել ձեր ներքին ցանկությունը, կարեկցանքը և ձեր մտքերը սեփական անձի, ձեր և այլոց հույզերի, ինչպես նաև այլ թեմաների վերաբերյալ: Զարգացնելով սեփական հուզական բանականությունը՝ հնարավոր է նվազեցնել սթրեսային իրավիճակներն աշխատավայրում, մասնագիտական հաղորդակցման ժամանակ:

<sup>6</sup>Goleman, D. (1995) Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, [Bantam Books](#), New York

Հուզական բանականության զարգացումը կարող է էպպես խթանել արդյունավետ որոշումների կայացումը, մասնագիտական և ոչ մասնագիտական խնդիրների լուծումը, գործնական առաջադրանքների արագ և արդյունավետ կատարումը և առաջադրված նպատակներին հասնելու համար համարժեք միջոցների ու մարտավարությունների կիրառումը:

# 1.5. Ընկալողների հիմնական հոգեբանական տիպերը և նրանց հետ շփման հնարները

## Տեսողական, լսողական և զգայաշարժական (շոշափող) ընկալողների հոգեբանական առանձնահատկությունները

Եզանից յուրաքանչյուրը յուրովի է ընկալում շրջապատող աշխարհը<sup>7</sup>: Որոշ մարդիկ ավելի լավ են հասկանում և մտապահում տեսողական պատկերները (գույն, չափ, ձև), մյուսները՝ ձայնային (բառ, անուն, հնչյուն, երգ, դիտման), մինչդեռ կան նաև մարդիկ, որոնք «մտածում են զգացմունքներով» (շոշափում, զգացմունք, հոտ)<sup>8</sup>: Ընկալման գործընթացին հիմնականում մասնակցում են մեկից ավելի զգայարաններ: Ընդ որում, այդ գործընթացը հաջորդական է: Ցանկացած երևույթ սկզբում գրանցվում է մի զգայարանի կողմից, այնուհետև միանում են այլ զգայարաններ՝ ստեղծելով ազդակի ամբողջական պատկեր: Այս ամենն այնքան արագ է կատարվում, որ մենք դա չենք գիտակցում:

Սակայն միանշանակ կարելի է ասել, որ յուրաքանչյուր մարդ ունի ընկալման իրեն բնորոշ զգայարանը, որն ավելի արդյունավետ է տեղեկատվության մշակման ընկալման հարցում: Այն հաճախ կոչում են անհատի ներկայացուցչական համակարգ: Այն զգայական տեղեկատվության մշակման յուրահատուկ ձև է և բնորոշ է այս կամ այն մարդուն: Պայմանավորված այն հանգամանքով, թե որ զգայարանն է առավել արդյունավետ գործում մարդու մոտ, տարբերակում են **ընկալողների երեք տեսակ՝ տեսողական, լսողական և զգայաշարժողական**<sup>9</sup>:

Տեսողական («նայող») տեսակի ընկալողն աշխարհին ընկալում և մտապահում է տեսողական «պատկերների» միջոցով: Տեղեկատվությունը լիարժեք իմաստավորելու և ընկալելու համար նրա հետ հաղորդակցման մեջ պետք է օգտագործել տեսապատկերներ, իսկ խոսքի մեջ օգտագործել բառեր, որոնք վերաբերում են գույնին, չափին, ձևին և այլն:

Եթե ներկայացուցչական առաջատար համակարգը **լսողական է** (ձայնային «լսող»), այդ մարդն աշխարհին ընկալում է «ձայնային սիմվոլների» ձևով: Օրինակ՝ «լսողները» նյութն ավելի լավ են ընկալում, երբ այն բարձրաձայն են կարդում, հիշում են լսածն ավելի լավ, քան տեսածը կամ զգացածը:

Նույն տրամաբանությամբ ներկայացուցչական **զգայաշարժական («շոշափող»)** առաջատար համակարգն ունեցող մարդն աշխարհին ընկալում է հիշելով՝ ինչպիսի զգացմունքներ է ունեցել կամ ինչպես է իրեն ֆիզիկապես զգացել:

Նա հաճախ դատողությունները կառուցում է հաճելի-տհաճ, ջերմ-սառը, շարժուն-անփոփոխ և այլ հասկացությունների օգնությամբ: Հաղորդակցվելիս իմանալով զրուցակցի զգայական ներկայացուցչականության համակարգի մասին՝ կարող ենք համապատասխան մոտեցում ցուցաբերել նրա հանդեպ և բարձրացնել հաղորդակցման արդյունավետությունը:

Իսկ ինչպես իմանալ, թե որն է զրուցակցի առաջատար ներկայացուցչականության համակարգը:

Մարդու ներկայացուցչականության համակարգը որոշելու համար անհրաժեշտ է ուշադիր հետևել նրա ժեստերին (շարժումներին), դիմախաղին, աչքերի շարժումներին և խոսքին:

### 1. Տեսողական

ներկայացուցչականության համակարգ ունեցող մարդը («նայող») սովորաբար խոսում է արագ, բարձրախոս է, նրա շնչառությունը հաճախացած է: Զրույցի ժամանակ աշխատում է կանգնել դիմացը, այնպես որ զրուցակիցն ամբողջությամբ լինի իր տեսադաշտում:

### 2. Լսողական

ներկայացուցչականության համակարգ ունեցող մարդը («լսող») դանդաղախոս և ցածրախոս է, խոսելիս հաճախ ձեռքերով դիմարկ շարժումներ է

<sup>7</sup>Իսախանյան, Ս. (2012), Հաղորդակցության և մշակութային գործունեության ընդհանուր հիմնություններ, Երևան, Լինգվա – տեղեկատվություն այստեղ և ստորև՝ այս բաժնում:  
<sup>8</sup>Hazel, G., (2019), Are You A Looker, A Listener, A Talker Or A Toucher? հետևյալ արդյուրից՝ <https://medium.com/the-coffeeicious/are-you-a-looker-a-listener-a-talker-or-a-toucher-bdb785c0dbfe>  
<sup>9</sup>Franklin, L., (2017) Reading minds through body language, TEDxNaperville, հետևյալ արդյուրից՝ <https://youtu.be/W3P3rT0j2gQ>



անում /գրիչով կտկտացնում է սեղանին կամ շարժում ոտքերը/: Զրուցակցին կանգնում է կողքով՝ կարծես ականջը մոտեցնելով նրան:

**3. Զգայաշարժական** ներկայացուցչականության համակարգ ունեցող մարդը («շոշափողը») մեծ մասամբ խոսում է դանդաղ, միալար, շնչառությունը նույնպես դանդաղ է, որևէ հարցի պատասխանելուց առաջ նայում է ներքև: Նա անգիտակցաբար ձգտում է մոտ կանգնել գրուցակցին՝ հաճախ գրույցի ժամանակ աննկատ դիպչելով նրա ուսին կամ ձեռքին:

Զրուցակցի զգայական նախապատվությունը կարելի է որոշել նաև նրա խոսքի և դատողությունների միջոցով:

**Տեսողական** ներկայացուցչականության համակարգ ունեցող մարդն իր խոսքում հաճախ է գործածում հետևյալ բառերն ու բառակապակցությունները.

- «Տեսնում եմ, թե ինչ նկատի ունեք»:
- «Դա արդեն երևում է»:
- «Եկեք մեկ անգամ էլ նայենք դա»:
- «Ուրախ եմ տեսնել ձեզ»:
- «Առաջիկա դիտարկման ժամանակ» և այլն:

Տեսողական տեսակի մարդկանց հետ շփումն առավել արդյունավետ կարող են դարձնել հետևյալ հնարները՝

- Ա. աչքերով շփվելու ազատ հնարավորությունը,
- Բ. շփվելիս անձնական տարածքի պահպանումը. պետք չէ կանգնել շատ մոտ,
- Գ. չհավել գրույցի ժամանակ,
- Դ. խոսելիս օգտագործել «տեսողական» բառեր, օրինակ՝ տես, թե ինչ եմ ասում, ես տեսա, թե դու ինչ ես ցանկանում ասել, արի պատկերենք հետևյալ կերպ:

- Աշխարհի թվական  
 Կեստողական  
 պատկերների  
 ժողովուրդ



Բարաժ  
 ՕԲՄԱՆԱ

- Չափապիս կնժիռներ ունի՝ փածկ որ վերև է շայտուս
  - աչքերով արդյունավետ է հաղորդակցվում
  - լավ է հագնվում. Կեստե կարևոր է
  - ուղիղ կեցվածք ունի
  - Տարրական յեշամանություններ է
- « Շայտուղ »



**Լսողական** ներկայացուցչականության համակարգ ունեցող մարդն իր խոսքում հաճախ օգտագործում է .

- «Անկեղծ ասած»,
- «Ականջի հետև գցել»,
- «Ես լսում եմ ձեզ»,
- «Չլսված բան»,
- «Ասացե՛ք ինձ»,
- «Ազնիվ խոսք»,
- «Եկե՛ք քննարկենք» և այլ արտահայտություններ ու բառակապակցություններ:

Լսողական տեսակի մարդկանց հետ շփվելիս կարող եք կիրառել հետևյալ հնարները.

- Ա. Մի ձգտեք նայել նրանց աչքերի մեջ, նայեք ընդհանուր կերպով:
- Բ. Խելամիտ օգտագործե՛ք ձեր ձայնի տոնայնությունը, այն զգուշությամբ բարձրացրե՛ք կամ իջեցրե՛ք:

Բացականչական, հաստատող և այլ խոսքի մասերից օգտվե՛ք չափավոր:

- Գ. Կանգնե՛ք նրանց մոտ, որպեսզի նրանք հետևեն ձեր խոսքին:
- Դ. Սովորե՛ք «ակտիվ լսելու» հմտությունները
- Ե. Օգտագործե՛ք «լսողական» բառեր, օրինակ՝ եկե՛ք խոսենք, լսե՛ք, արտահայտե՛ք ձեր կարծիքը:

*Բանասեր  
նեթառնա հուշ*



- շերտերից վերև է նայում
- աչքերն իջեցնում է չափ
- հաճախ յեղձնա կանաչի է դնում, կարծես խոսի հեռախոսով
- գրի փակ ինքն իրեն խոսում է կամ երգում
- թճկահարում է սեղանին
- մարդկանց մոտ 20% է
- հիշում է չափաեր

« Լսող »

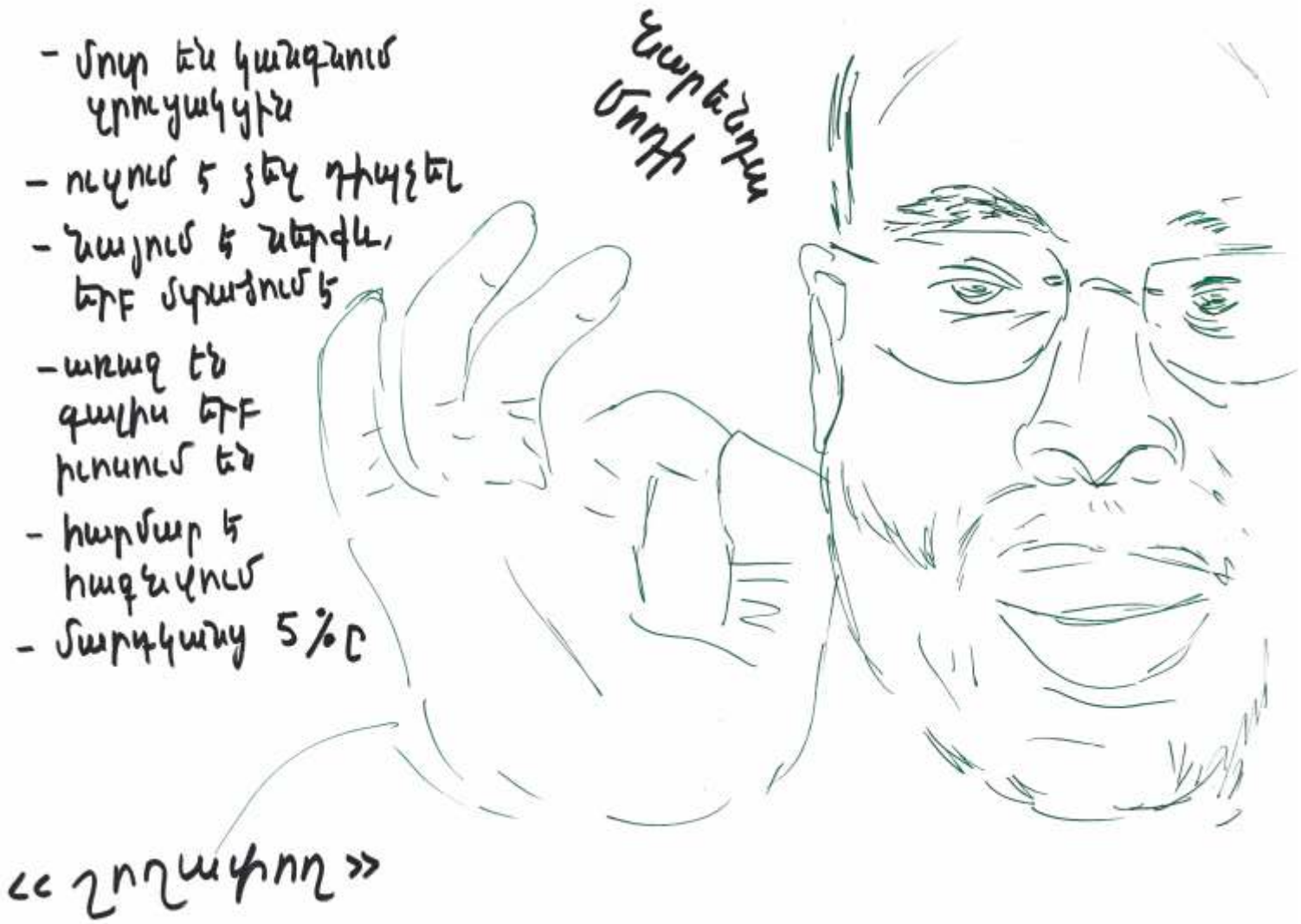


**Ջգայաշարժական** ներկայացուցչականության համակարգ ունեցող մարդկանց խոսքում ավելի հաճախ ենք հանդիպում հետևյալ արտահայտությունները.

- «Սպասեք մեկ րոպե»,
- «Սառը մարդ»,
- «Սրտաբաց մարդ»,
- «Ես ընկալեցի ձեր գաղափարը»,
- «Սուր փաստարկ»,
- «Մատս մատիս չեմ տա այդ գործի համար»,
- «Ես դա զգում եմ»,
- «Դա ինձ ձեռք չի տալիս» և այլն:

Այս տեսակի մարդկանց հետ շփումն արդյունավետ կդարձնեն հետևյալ հնարները՝

- ԱԱ. Թույլ տվեք նրանց դիպչել ձեզ,
- ԲԲ. Խոսելիս մոտ կանգնեք նրանց,
- ԳԳ. Խոսքի մեջ օգտագործեք զգացողությունների հետ կապված բառեր: Օրինակ՝ ինչ եք զգում, կապի մեջ մնանք, ջերմ, փափուկ, ցնցող, առաջ գնացող և այլն:



---

ԳԼՈՒԽ 2.

ՈՉ ԽՈՍՔԱՅԻՆ

ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄ

---

Հաղորդակցումը լինում է **խոսքային** (վերբայ) և **ոչ խոսքային** (ոչ վերբայ), ինչպես նաև գրավոր:

Հաղորդակցման ընթացքում տեղեկությունների 35%-ը փոխանցվում է խոսքային ճանապարհով, իսկ 65%-ը՝ ոչ խոսքային ճանապարհով<sup>10</sup>: Խոսքային ուղիով փոխանցվում են զուտ բառերը, որոնք իմաստ են արտահայտում կամ տեղեկատվություն, իսկ ոչ խոսքայինով՝ գործընկերոջ նկատմամբ վերաբերմունքը, հաղորդողի առանձնահատկությունները և հոգեբանական վիճակը: Ոչ խոսքային (մարմնի) լեզուն շատ ուղղակիորեն կապված է մարդու հոգեկան վիճակի հետ և բացահայտում է նրա ներաշխարհը, քանի որ մարմնի լեզուն գործում է ինքնաբերական կերպով<sup>11</sup>(Գծապատկեր 2.1.):

**Գծապատկեր 2.1. Խոսքային և ոչ խոսքային հաղորդակցման տոկոսային հարաբերությունը**



# 2.1. Ոչ խոսքային հաղորդակցման բաղադրիչները

**Ոչ խոսքային** (ոչ վերբայ) հաղորդակցումը կազմում է մեր հաղորդակցման 65%-ը և ներառում է

- դեմքի արտահայտությունը,
- տոնայնությունը,
- շարժումները,
- արտաքին տեսքը,
- աչքերի կոնտակտը,
- ձեռքերի շարժումները,
- կեցվածքը:

## Գծապատկեր 2.2. Ոչ խոսքային հաղորդակցման բաղադրիչները

Մարմնի կոնտակտ (օր.՝ ձեռք սեղմելը, ձեռքով թափահարելը ողջունելիս)

Աչքերի շարժումներ (օր.՝ աչքերի կոնտակտ, աչքով տալը)

Դեմքի արտահայտություն (օր.՝ խոժովելը)

Չայնյեր (օր.՝ ծիծաղը, շնչառություն ու հոգոցները)

Չայնի որոշակի տոնայնություն օգտագործելով (ընկերական տոնով խոսելը, ցածր խոսելը, ձայնը դեպի գրուցակիցը ուղղելը)

Կեցվածք (օր.՝ կուզիկանալը, կծկվելը, գլուխը բարձր պահելը)

Սրտաքին տեսքը (օր.՝ անփույթ, խնամված)

Չայնյեր (օր.՝ ծիծաղը, շնչառություն ու հոգոցները)

Խոսելաճ (օր.՝ դանդաղ, դադարներով, բառերն ընդգծելով, առոգանությամբ)

**Ոչ խոսքային հաղորդակցություն**

Զրուցակիցների միջև տարածություն (օր.՝ խոսելիս մոտ կանգնելը, աստիճանաբար հեռվանալը)

Ոչ խոսքային հաղորդակցման մեջ ծածկագրված տեղեկությունները հասկանալու համար պետք է ուշադրություն դարձնել շփման հետևյալ հատկանիշներին՝

<sup>10</sup>Pease, A., Pease, B., (2008) 'The Definitive Book of Body Language', , Random House Publishing Group  
<sup>11</sup>Пиз, А., (2007), Язык телодвижений. Изд-во Эксмо.

1. Զրուցակիցների միջև տարածությանը (օր.՝ խոսելիս մոտ կանգնելը, աստիճանաբար հեռանալը)
2. Ձայների (օր.՝ ծիծաղը, շնչառությունն ու հոգոցները)
3. Խոսելաճին (օր.՝ դանդաղ, դադարներով, բառերն ընդգծելով, առոգանությամբ)
4. Ձայնի որոշակի տոնայնության օգտագործելուն (ընկերական տոնով խոսելը, ցածր խոսելը, ձայնը դեպի զրուցակիցն ուղղելը)
5. Կեցվածքին և մարմնի դիրքին (օր.՝ կուզիկանալը, կծկվելը, գլուխը բարձր պահելը, մարմնի բաց և փակ դիրքերը)
6. Արտաքին տեսքին (օր.՝ անփույթ, խնամված)
7. Ձեռքերի շարժումներին (օր.՝ ձեռք սեղմելը, ձեռքով թափահարելը ողջունելիս)
8. Աչքերի շարժումներին (օր.՝ աչքերի կոնտակտ, աչքով տալը)
9. Դեմքի արտահայտությանը (օր.՝ խոժոովելը, ժպտալը):
10. Մարմնի շարժումներին (օր.՝ գլխով թափահարելը, ոտքերի դիրքը):

**Զրուցակիցների միջև տարածություն կամ պրոքսեմիկա:** Շփման ընթացքում մարդիկ միմյանց նկատմամբ որոշակի դիրք են ընդունում: Այն շատ բան կարող է ասել զրուցակիցների և իրենց միջև եղած հարաբերությունների մասին: Այսպես, նրանց միջև ֆիզիկական տարածության մեծ և փոքր լինելը կապված է հոգեբանական տեսակետից հեռու կամ մոտ լինելու հետ, վերջիններիս սոցիալական կամ պաշտոնական դիրքերի հետ, ինչպես նաև այս կամ այն մշակույթին պատկանելու հետ: Առաջիններից մեկը հաղորդակցման տարածական կառուցվածքը և հատկապես դրա կապը մշակութային պատկանելիության հետ հետազոտեց ամերիկացի մարդաբան Էդվարդ Հոլլը, որն էլ ներմուծեց «պրոքսեմիկա» տերմինը (թարգմանաբար նշանակում է «մտերմություն»): Է. Հոլլն իր աշխատանքում<sup>12</sup> առաջադրեց չորս հեռավորության նորմերը. դրանք են<sup>13</sup>.

- նեղ անձնական հեռավորություն /15-45 սմ/ -շատ մտերիմ մարդկանց հաղորդակցում,
- անձնական /46-122 սմ/ - հաղորդակցում ծանոթ մարդկանց հետ,
- սոցիալական /123-360 սմ/- նախընտրելի և անծանոթ մարդկանց հետ, և պաշտոնական հաղորդակցման ժամանակ,
- հասարակական /360 սմ և ավելի/- տարբեր լսարանների առաջելույթների ժամանակ:

Հաղորդակցման օպտիմալ տարածության խախտումը բացասականորեն է ընկալվում. այն կարող է ազդել ձեր համոզիչ լինելու և առհասարակ շփման արդյունավետության վրա<sup>14</sup>:

**Ձայները** (օր.՝ ծիծաղը, շնչառությունն ու հոգոցները և այլ, եթե դրանք բառեր չեն) ոչ վերբալ հաղորդակցման տարրեր են: Շնչառության և հոգոցների օրինակների հետ կապված՝ մարմնի լեզուն կարող է լինել անձի տրամադրության և մտավոր վիճակի ցուցիչ: Շնչառության հետ կապված դիտարկումներն առավել հաճախ արվում են գործնական հանդիպումների, շնորհանդեսների կամ խմբերի առջև ելույթ ունենալու ժամանակ: Այսպես, խորը շնչառությունը, որն օգտագործում են ստոժանին (դիաֆրագման) և որովայնը, հաճախ մեկնաբանվում է որպես հանգիստ և վստահ հոգեվիճակ: Հակառակը՝ մակերեսային, չափազանց արագ շնչառությունը հաճախ մեկնաբանվում է որպես ավելի նյարդային կամ անհանգիստ զգացողության նշան: Հոգոցները կարող են հաճախ փոխարինել բառերին և պայմանավորված տոնայնությամբ՝ արտահայտել զարմանք, զայրույթ և այլ հույզեր: Նույնը վերաբերում է ծիծաղին:

**Խոսելաճը** (օր.՝ դանդաղ, դադարներով, ձայնի տոնայնություն օգտագործելով, ձայնը ճիշտ ուղղելով, բառերն ընդգծելով, առոգանությամբ), ինչպես և ձայնը, տարբեր է յուրաքանչյուրի մոտ: Սակայն «տեղյակ» լինելով սեփական

խոսելաճին և կարողանալով այն ճիշտ օգտագործել՝ կարող ենք ավելի ազդեցիկ, ավելի հզոր կամ ավելի համագործակցող տպավորություն թողնել զրուցակցի վրա:

Օրինակ, դադարներն<sup>15</sup> օգնում են ձեր լսարանին ավելի լավ հասկանալ ձեզ, թույլ են տալիս «կետադրել ձեր» նախադասությունը<sup>16</sup>, խուսափել անպետք բառերից<sup>17</sup>, ճիշտ հուզական շեշտադրումներ անել<sup>18</sup>: Այսինքն՝ դադարների տեղադրումը և տևողությունը պետք է տարբերվեն՝ պայմանավորված նրանով, թե փոխանցում եք տխրություն, զայրույթ, ուրախություն կամ որևէ այլ հույզ:

**Ձայնի որոշակի տոնայնություն** օգտագործելը (օր.՝ ընկերական տոնով խոսելը, ցածր խոսելը, ձայնը դեպի զրուցակիցն ուղղելը) նույնպես կարևոր դեր է խաղում շփման մեջ և ոչ խոսքային հաղորդակցման տարր է: Ձայնը ոչ միայն բառեր, տեղեկատվություն է փոխանցում, այլև նաև վերաբերմունք և հույզեր: Այն կարող է ցույց տալ ձեր վերաբերմունքն այս կամ այն հարցին: Հանգիստ, ընկերասեր ձայնը կարող է հրավիրել մարդկանց՝ կապ հաստատելու ձեզ հետ: Եթե դուք վրդովված եք, նյարդային կամ անհանգիստ, ձեր ձայնի տոնը դա զգացնել կտա: Հատկապես ուշադիր եղեք ձեր ձայնի տոնին լսարանի կողմից հարցերին պատասխանելիս կամ գործնական հանդիպումների, քննարկումների ժամանակ:

<sup>12</sup>Wells, K., (2007), The Material and Visual Cultures of Cities, People's Use of Space as a Special Elaboration of Culture, Space and Cultures, հետևյալ աղբյուրից՝ <http://www.urbanlab.org/articles/Wells%20Mater%20%20Visual%20Cult%20of%20Cities.pdf> Study of

<sup>13</sup>Hall, E. T., Birdwhistell, R. L., et al, (1968), Proxemics Current Anthropology, The University of Chicago Press on behalf of Wenner-Gren Foundation for Anthropological Research.

<sup>14</sup>Bradbury, Andrew (2006), Talking Body Language" in Develop Your NLP Skills 3rd edition, London: Kogan.

<sup>15</sup> Dlugan, A. (2012), Speech Pauses: 12 Techniques to Speak Volumes with Your Silence, հետևյալ աղբյուրից՝ <http://sixminutes.dlugan.com/pause-speech/>

<sup>16</sup>Zellner, B. (1994), Pauses and the temporal structure of speech, in E. Keller (Ed.) Fundamentals of speech synthesis and speech recognition, Chichester: John Wiley, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://core.ac.uk/download/pdf/84560.pdf>

<sup>17</sup>Corley, M., Hartsuiker, R. J. (2013), Why Um Helps Auditory Word Recognition: The Temporal Delay Hypothesis, Cambridge University Press, and Dlugan, A., (2011), How to Stop Saying Um, Uh, and Other Filler Words, հետևյալ աղբյուրից՝ <http://sixminutes.dlugan.com/stop-um-uh-filler-words/>

<sup>18</sup>Cahn, J. E., (1990), The Generation of Aect in Synthesized Speech, M.I.T. Media Technology Laboratory

Չնայած բոլորս օգտագործում ենք մեզ հատուկ բնական տոնայնությունը, հանդիպումների ժամանակ, պաշտոնական կամ գործարար ներկայացման ընթացքում և հատկապես մեծ լսարանի հետ շփվելիս պետք է տարբերակել ձայնի տոնայնությունը՝ ավելի համոզիչ լինելու համար: Ձայնի տոնայնությունը փոխելով՝ կարող եք արտահայտել ոգևորություն և հուզմունք, ընդգծել ասածի կարևորությունը, համեմատել և հակադրել երկու տարբեր գաղափարներ, գրավել լսարանի այն անդամների ուշադրությունը, որոնք շեղվել էին քննարկումից<sup>19</sup>:

## 2.2. Կեցվածքը և մարմնի դիրքը

Հանդիպումների, հարցազրույցի, բանակցությունների ժամանակ մեր մարմնի կեցվածքը (օր՝ կուզիկանալը, կծկվելը, գլուխը բարձր պահելը) կարող է ցույց տալ մեր հետաքրքրվածության կամ անհանգստության աստիճանը: Եթե հետաքրքրված լսում ենք զրուցակցին, ապա մեր մարմինն ակամայից զրուցակցի ուղղությամբ է թեքվում: Սա բացատրվում է նրանով, որ մեր մարմինն արտահայտում է մեր «նոտիվացիոն դիրքը»՝ ֆիզիկական կեցվածքով և մարմնի շարժումներով: Մոտիվացիոն դիրքերը լինում են «բաց» կամ «փակ»:

Մարմնի կեցվածքը կարող է ցույց տալ ուշադրությունը, ինչպես նաև հարգանքը զրուցակցի նկատմամբ: Գործնական միջավայրում զրուցակցի հետ հոգեբանական կապ հաստատելու համար ավելի շատ օգտվեք «բաց» դիրքերից, բաց եղեք աչքերի կոնտակտ հաստատելու համար, ուսերը հետ, խոսքը վստահ ձայնով, բարյացակամ տոնայնությամբ և համեստ ժպիտով:

Մարմնի դիրքը բաժանվում է «փակ» և «բաց» դիրքերի: «Փակ» դեպքում մարդու մարմինը ձգտում է տարածության մեջ ավելի քիչ տարածք զբաղեցնել:

Փակ դիրքի օրինակներից են ձեռքերը խաչելը, նախաբազուկը մյուս ձեռքով բռնելը:

Այս դիրքը կարող է ընկալվել որպես



անհամաձայնություն, պաշտպանություն, հակառակում, քննադատություն: «Բաց» դիրքում մարդու մարմինը ձգտում է գրավել որքան հնարավոր է մեծ տարածք: Այն արտահայտում է համարձակություն, վստահություն, բարյացակամություն, հոգեբանական հարմարավետություն: Չափից շատ բաց դիրքը կարող է արտահայտել անհարգալից վերաբերմունք, մեծամտություն և նույնիսկ ագրեսիա<sup>20</sup>:

Խոսելիս հետ գնալը կամ չափազանց հետ հենվելը կարող է տպավորություն ստեղծել, որ անտարբեր եք, ծանծրացած զրույցից կամ մարդկանցից: Նաև կարող եք ծույլ կամ մեծամիտ տպավորություն թողնել: Խոսելիս առաջ գնալը հետաքրքրված լինելու նշան է: Սակայն շատ առաջ գալը կարող է ագրեսիվ ընկալվել, կարծես ամեն վայրկյան պատրաստ եք հարձակվելու:

Ձեռքերը դնելով կոնքերին՝ ենթագիտակցորեն ցանկանում եք ավելի մեծ, վտանգավոր երևալ:

Զրուցակիցը մարմնի այդ շարժումը հենց այդպես էլ ընդունում է՝ որպես ագրեսիվության նշան:

**Արտաքին տեսքը:** Զրուցակիցները հաճախ մեզ դատում են մեր տեսքով: Բացի նրանից, թե ինչպես ենք մեր գործը կատարում, պակաս կարևոր չէ նաև, թե ինչպես ենք հագնվում, գրավիչ և խնամված տեսք ունենք, թե ոչ: Արտաքին տեսքի վերաբերյալ գոյություն ունեն տարբեր կարծրատիպեր<sup>21</sup>:

Արտաքին տեսքից տպավորություն ստեղծելու համար գոյություն ունի երկու աղբյուր՝ (1) մարդու հագուստը, ինչպես նաև նրա արտաքին տեսքն ու հարդարանքը՝ ակնոցը, սանրվածքը, արքեսուարները, փոխադրամիջոցը (օրինակ՝ հեծանիվի կամ մեքենայի մոդելը), առանձնասենյակի տեսքը, այլ տարբերանշաններ, և (2) մարդու պահվածքը՝ ինչպես է նստում, ինչպես է քայլում, խոսում, նայում և այլն:

<sup>19</sup>Czarnecki, G., (2019), Voice Projection: It's Not About Yelling, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://ruletheroompublicspeaking.com/voice-projection-not-yelling/>.  
<sup>20</sup>Pease, A., Pease, B., (2008) 'The Definitive Book of Body Language', Random House Publishing Group.  
<sup>21</sup>Kiisel, T., (2013), You Are Judged by Your Appearance, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://www.forbes.com/sites/tykiisel/2013/03/20/you-are-judged-by-your-appearance/#22a2623e6d50>.

Ցանկացած հաղորդակցման ժամանակ առավելություն ունի այն անձը, որն ավելի շատ տեղեկություն ունի զրուցակցի մասին: Մասնավորապես մարդ-մարդ միջավայրում կարևոր է արագ ընկալել զրուցակցին և պարզել նրա բնավորության հիմնական գծերը: Դա հնարավորություն կտա հենց սկզբից արդյունավետ վարել հաղորդակցումը:

**Ուշադիր լինելով ձեր զրուցակցին՝ դուք կարող եք ճիշտ կողմնորոշվել զրույցի թեմայի, կարևորության, զրուցակցի տրամադրության կամ վերաբերմունքի հարցերում և խուսափել հնարավոր վրիպումներից:**

Մատներն իրար միացնելն իրարամերժ շարժում է և կարող է նշանակել կենտրոնացում, ուժի նշան է, բայց նաև կարող է «խնդրողի» շարժում համարվել, հատկապես երբ նստած եք, և այս շարժման ժամանակ ձեռքերի դիրքն ուղղահայաց է: Ձեռքերով կտրուկ շարժումներ անելով խոսելը և հատկապես մատով ցույց տալը ոչ միայն անքաղաքավարություն է, այլ նաև կարող է ագրեսիվ տպավորություն թողնել:



Երբ ձեռքերը մեջքիդ հետևում եք պահում, տպավորություն է ստեղծվում, թե թաքցնելու բան ունեք, չեք ցանկանում անկեղծանալ կամ բացահայտել ձերանձը: Շատերը ենթագիտակցաբար սա նույնիսկ վտանգավոր են համարում, ուստի կարիք չկա օգտվել այդ ժեստից, եթե զրուցակիցները ձեզ վատ են ճանաչում:

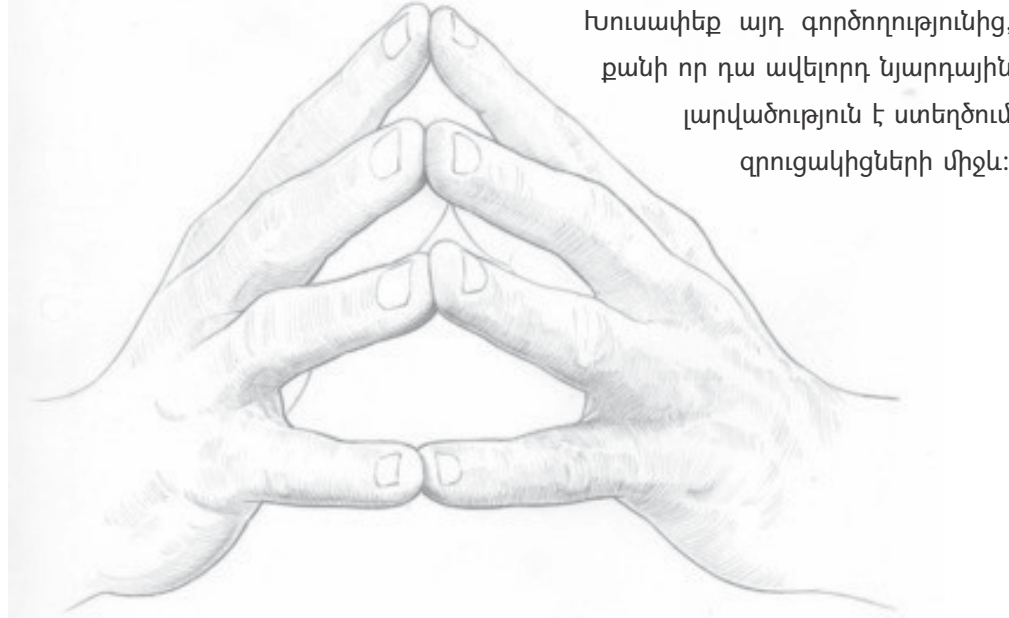
## 2.3. Ձեռքերի շարժումները

Ձեռքսեղման ժամանակ երբեմն լիարժեք չեն սեղմում զրուցակցի ձեռքը, այլ միայն մատների ծայրերով: Մատների ծայրերի ձեռքսեղմումը կարող է խոսել իր ուժերին անվստահ լինելու մասին: Այն հիշեցնում է անավարտ ձեռքսեղմում, որտեղ ձեռքի փոխարեն հայտնվել են մատները: Նման շարժումը ստեղծում է թյուր տպավորություն, որ զրուցակիցն անվստահ է և չի ցանկանում քայլ անել գործընկերոջ հետ ավելի մոտ կապ հաստատելու համար, այլ փորձում է նրան հեռու պահել:

Նմանապես պետք է ուշադիր լինել խոսելիս երեսին ձեռք տալու հարցում: Այն կարող է հուշել զրուցակցին, որ դուք այդքան էլ վստահ չեք ձեր ասածի մեջ, հնարավոր է՝ չեք կարողանում կամ չեք ցանկանում արտահայտվել մինչև վերջ, թաքցնում եք ինչ-որ բան: Քթին դիպչելով կամ ծածկելով բերանը՝ կարող եք նաև հուշել, որ անհարմար եք զգում կամ չեք ցանկանում խոսել այդ թեմայով:

Ձեռք սեղմելու հետ կապված սխալների և զվարճալի դեպքերի համար տե՛ս [այս](#) տեսանյութը:

Մատներով թխկացնելով սեղանին՝ միանգամից ցույց եք տալիս, թե ինչպես եք նյարդայնանում կամ շտապում:



Խուսափեք այդ գործողությունից, քանի որ դա ավելորդ նյարդային լարվածություն է ստեղծում զրուցակիցների միջև:



# 2.4. Հայացքով լսարանի հետ կապի ապահովումը

Ոչ բառային շփման մեջ չափազանց կարևոր է գրուցակցի աչքերին նայելու փաստը. այն չափազանց կարևոր ոչ խոսքային հաղորդակցման տարր է և պետք է կիրառվի խելամիտ կերպով:

Դրանց միջոցով հնարավոր է ստեղծել՝

- գերիշխող և հզոր տպավորություն, ավելի անմիջական և անկեղծ երկխոսություն,
- պրոֆեսիոնալ, բանիմաց և արժեքավոր տպավորություն,
- ավելի վստահելի, ազնիվ ու բաց գրույց,
- ավելի կայուն և հաստատուն տրամադրվածություն:

Աչքերի մեջ նայելիս աչքերն իջեցնելը, երբ գրուցակիցը դեռ նայում է ձեր աչքերին, կստեղծի գրուցակցի մոտ բացասական տպավորություն: Սա նյարդային լինելու կամ ինչ-որ բան թաքցնելու նշան է: Աչքերի մեջ վստահ նայեք, հատկապես երբ ձեռք եք սեղմում: Խոսելիս վերև կամ կողքի նայելը միանգամից տպավորություն է ստեղծում, որ անկեղծ չեք:

Զրուցելիս ուղիղ նայեք գրուցակցի աչքերին դրական և հանգիստ դեմքի արտահայտությամբ: Երբ շատ երկար և խորաթափանց ես նայում գրուցակցին, դա կարող է ագրեսիվ տպավորություն ստեղծել. այդ պատճառով սկզբից նայելով աչքերին՝

այնուհետև փոխեք հայացքը դեպի նրա ճակատի և քթի հատվածը, մի՛ հառնեք դեմքի մեկ կետին:

### Դիտեք հետևյալ տեսանյութերը.

Ոչ խոսքային հաղորդակցումը կարող է բացահայտել բառերի [ըրական](#) նշանակությունը:

<https://www.youtube.com/watch?v=z8OJ9N2AGy4>

Շարժումների [վերլուծությունը](#) <https://www.youtube.com/watch?v=saGAlfapBM>

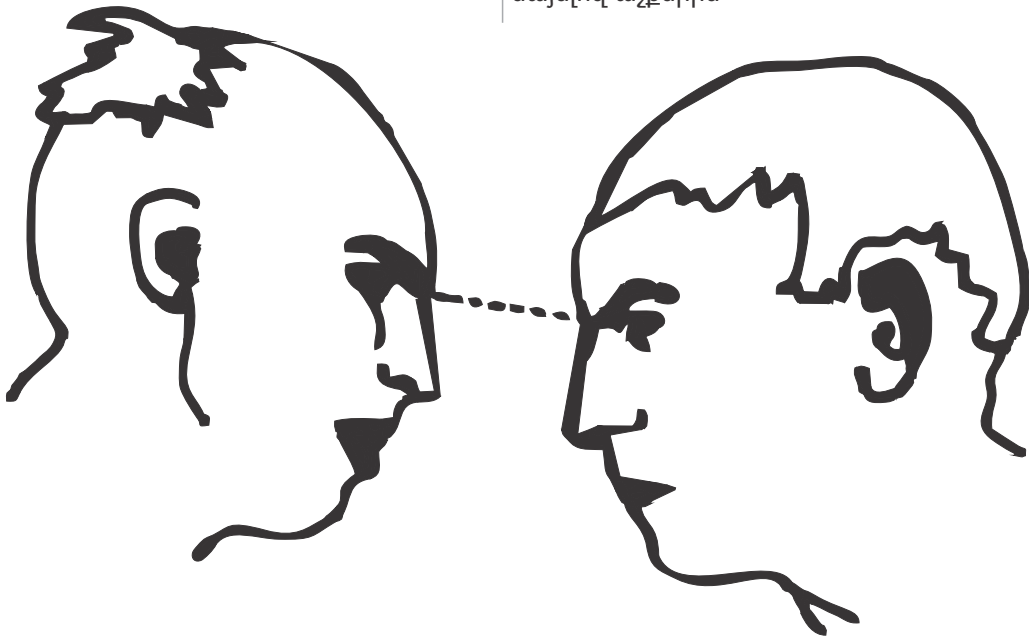
Հայացքով լսարանի հետ կապի ապահովումը և դրա

[բացատրությունը](#) <https://www.youtube.com/watch?v=ixcR6Ggy4Io>

[Ձեռքով բարևելը](#) <https://www.youtube.com/watch?v=ZONHP8xis44>

### Դեմքի արտահայտություն (օր.՝ խոժոռվելը, ժպտալը):

Անժպիտ դեմքը գրուցակցին կարող է վանել և տպավորություն ստեղծել, որ անմարդամոտ եք, անտրամադիր կամ ցանկանում եք խուսափել շփումից, ինչը բացասական է ընդունվում: Որոշ դեպքերում ժպտի բացակայությունը բավականին թանկ կարող է «նստել»՝ ստեղծելով բացասական տպավորություն մարդու բնավորության և մարդկային հատկանիշների մասին, ինչը խաթարում է համագործակցության բնականոն զարգացումը:



## 2.5. Մարմնի այլ շարժումներ

Գլխով թափահարելը համարվում է զրուցակցին «ակտիվորեն լսելու» ունակության տարր և հաճախ օգտագործվում է որպես զրուցակցին ոգևորելու կամ հարգանքի նշան: Սակայն խորհուրդ է տրվում չչարաշահել այս շարժումը, քանի որ զրուցակցի աչքերում կարող է թվալ չափազանց համաձայնվող և «արժեզրկել» ձեր բարյացակամ վերաբերմունքը: Նույնիսկ եթե համաձայն եք ասվածի հետ, սահմանափակվեք կարճ և փոքր շարժումով:

Ուղքերի շարժումները նույնպես շատ բան կարող են ասել այս կամ այն հարցի շուրջ ձեր դիրքորոշման վերաբերյալ: Այսպես, որոշում կայացնելու, հարցին պատասխանելու և ներկայացման ժամանակ մի ուղք մյուսի ետևը դնելը վախ կամ անորոշություն է փոխանցում: Կանգնեք ամուր երկու ուղքերի վրա, մեկը մյուսի կողքին, որը ցույց է տալիս, որ պնդում եք ձեր ասածը:

Երբ ձեր զրուցակիցը պատրաստվում է վերջացնել զրույցը, նրա ուղքերն ուղղված կլինեն ձեզանից աջ կամ ձախ ուղղությամբ կամ ցույց կտան դեպի ելքը: Սա կարող է նշանակել, որ զրույցը վերջացնելու ժամանակն է, այն անհետաքրքիր կամ անիմաստ է դարձել կամ չի ստացվել:

Ուղքով վերև-ներքև շարժելը, երբ նստած եք, շտապողականության, անհամբերության, նյարդային լինելու նշան է: Դա նաև նյարդայնացում է մյուսներին:

Ուղքը ոտքին զցելը հաճախ համարվում է «փակ դիրք», սակայն մարմնի այս շարժումը տարբեր իմաստներ կարող է ունենալ: Այսպես, ուղքը ոտքին զցելով անկյուն կազմելը կարող է հուշել, որ զրուցակիցների միջև հնարավոր է լինի մրցակցություն և հակասություն: Երբ մարդու ուղքը ոտքին է զցած և ձեռքով բռնած, սա հնարավոր է ամուր, համառ բնավորության գծերով մարդու կերպար է: Երբ մի ուղքը շատ հանգիստ զցված է մյուսի վրա, ինչը ոտքի խաչման ստանդարտ ձև է, այն կարող է արտահայտել զսպվածություն և հանգիստ պաշտպանվածություն:

Մարմնի լեզվի բացատրությունները կարող են բազմաթիվ և բազմամակարդակ լինել: Ճիշտ տեղեկություն ստանալու համար պետք է այն դիտել մյուս ժեստերի (շարժումների) հետ համատեղ և անպայման հաշվի առնել գործնական հաղորդակցման ենթատեքստը:

---

ԳԼՈՒԽ 3.

ԽՈՍՔԱՅԻՆ

ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄ

---

# 3.1. Հանրային ելույթի հմտությունները

**Խոսքային** (վերբայ) հաղորդակցումը կազմում է մեր հաղորդակցման միայն 35%-ը և ներառում է բառերը, ինչպես նաև լռության դադարը: Գոյություն ունեն խոսքային հաղորդակցման մի քանի ձևեր, որոնք կարելի է կիրառել՝ մարդկանց վրա ցանկալի տպավորություն թողնելու, այդ թվում գործնական նպատակներին հասնելու համար:

Դրանցից մեկը հանրային ելույթն է, որի ժամանակ տեղի է ունենում **մենախոսություն**: Այն խոսք է, որը ներկայացվում է մեկ զրուցակցի կողմից և ուղղված է մեկ կամ մի քանի այլ մարդկանց՝ որոշակի գաղափարներ փոխանցելու, նրանց գործողության մղելու կամ տրամադրվածություն ստեղծելու համար: Մենախոսությունը կարող է օգտակար լինել տարբեր իրավիճակներում, օրինակ, երբ պետք է ներկայացնել ինչ-որ գաղափար, ձեր անձը, տեսակետ հայտնել որոշ հարցերի շուրջ կամ համոզել զրուցակցին ինչ-որ բան: Հետևելով որոշակի կանոնների՝ կարող եք դարձնել ձեր խոսքը ավելի հետաքրքիր, համոզիչ և լսելի զրուցակիցների կամ լսարանի համար:

1. Սկսեք ձեր խոսքը մեջբերումով: Դիպուկ արտահայտությունը կօգնի ստեղծել անհրաժեշտ մթնոլորտ և կտրամադրի լսարանին:
2. «Պատկերացրեք, որ...» Առաջարկեք լսարանին որոշակի սցենար՝ արթնացնելով նրանց երևակայությունն ու հույզերը:
3. «Իսկ ի՞նչ, եթե...» իրավիճակների պատկերումը կաշխուժացնի լսարանը և կօգնի հետևել ձեր մտքին:
4. Առաջարկեք հարցադրումներ:
5. Բերեք օրինակներ: Պատմե՛ք թե

ման լուսաբանող կարճ և հուզական մի պատմություն առաջին դեմքից, որը պարունակում է անսպասելի կամ զարմանալի զարգացում:

6. Օգտվեք լռության դադարներից. դրանք օգնում են շեշտադրել ձեր նախորդ ասածը և հիմնավորում են ձեր մտքերը:

7. Օգտագործեք վիճակագրություն. այն օգնում է պատկերացում կազմել խնդրի տարածվածության մասին:

8. Մտածեք, սկսեք և ամփոփեք ձեր ելույթը մեկ՝ ամենակարևոր մտքով: Այն պետք է ամփոփի ձեր գաղափարը, պետք է լինի կարճ, հստակ և հիշարժան:

**Ձեր ելույթը կառուցելիս կարող եք օգտվել որոշակի բառապաշարից:** Ըստ Քեմլին Հոգանի<sup>22</sup> կա 7 ազդեցիկ բառ, որոնք ենթագիտակցորեն դրդում են մարդկանց գործողության. կարևոր է դրանք խելամտորեն օգտագործել,

1. «**որովհետև**» – բացատրություն, կոչ բանականությանը (ռացիոնալությանը), հիմնավորված խնդրանքի տպավորության ստեղծում,
2. «**հենց հիմա**» – կոչ անհապաղ գործողության,
3. «**պատկերացրեք**» – ոչինչ չպարտավորեցնող, սակայն իրական գործողությանն առավել մոտիկ զգացողություն,
4. «**շնորհակալություն**»,
5. «**խնդրեմ**»,
6. անձի անունը – մի՛ չարաշահեք այն, քանի որ դրա սահմանային օգտակարությունը օգտագործելիս նվազում է երկրաչափական պրոգրեսիայով:
7. «**հսկողություն**» և այլ ցանկացած բառ, որը կառավարման տակ պահելու զգացողություն է փոխանցում:

Ելույթ ունենալն արվեստ է, և ոչ բոլորն են դրան տիրապետում: Մարդկանց մեծ մասը տագնապում է լսարանի առջև ելույթ ունենալուց: Սակայն մենք գիտենք, որ այս արվեստին կարելի է տիրապետել: Հաջողված ելույթ ունենալու համար անհրաժեշտ է հետաքրքրել լսարանին և համոզել նրանց: Մի՛ համարեք, որ եթե հավաքվել են ձեզ լսելու, ապա իրականում լսելու են: Ահա թե ինչպես կարող եք «բաց չթողնել» ձեր լսարանը: Երբ լսարանի առջև ելույթ եք ունենում, հաշվի առեք հետևյալը:

- Դուք ապրում եք տագնապ, և դա նորմալ է: Մարդկանց մեծամասնությունը ունի հանրային ելույթի վախ, ուրեմն այս զգացումը կարող է նաև ձեր վերաբերել:
- Ընդունեք և վերահսկեք ձեր տագնապը: Մի՛ փորձեք ճնշել տագնապի դրսևորումները, օրինակ ձեռքերի դողը: Փորձեք խորը շունչ առնել և մտածել. «Ահա, ես լարվում եմ»: Գրանցեք ձեր տագնապը մտքում և անցեք առաջ:
- Փորձեք հաճելի մթնոլորտ ստեղծել ձեր լսարանի համար: Դա ձեր պարտավորությունն է:

Մի՛ ստեղծեք արհեստական պատնեշ ձեր և լսարանի միջև՝ թե՛ ֆիզիկական և թե՛ հոգեբանական, այն է՝ մի՛ կանգնեք ամբիոնի կամ սեղանի հետևում: Խոսեք մասշտիբ լեզվով և մի՛ օգտագործեք վերամբարձ բառեր, մասնագիտական տերմիններ, չափազանց գրական դարձվածներ, երկար և ֆորմալ նախաբաններ:

- Դրանց փոխարեն՝
- կիրառեք հանրամասնելի բառեր,
  - խոսեք հետևյալ դարձվածներով. «մենք բոլորս պետք է մտածենք» և ոչ թե՛ «մարդիկ պետք է մտածեն»,
  - մարդկանցից հոգեբանորեն մի՛ հեռացեք՝ թաքնվելով ձեռված և անդեմ արտահայտությունների

<sup>22</sup>Luvera, P., (2018), Some Magic Words & Phrases For Persuasion, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://plaintiffriallawvertips.com/some-magic-words-phrases-for-persuasion>, and <https://affirmationspot.me/tag/kevin-hogan-seven-magic-words/>. Video at <https://youtu.be/wfbH3r-A7mw>.

հետևում, օրինակ՝ «Տիկնայք և պարոնայք, ինձ շատ հաճելի է, որ այսօր ներկա եք իմ ելույթին» և այլն:

- նայեք մարդկանց դեմքերին և հաճախ ժպտացեք:
- Ձեր խոսքում հումոր օգտագործեք, սակայն կարիք չկա կատակել հավատքի, փողի կամ քաղաքականության թեմաներով:
- Եթե չկա պատշաճ թեմա, ապա միշտ կարող եք ինքներդ ձեր մասին կատակել:
- Սկսեք ելույթը հարցով, նույնիսկ եթե այն հոռետրական է:
- Ձեր ելույթը դարձրեք ինտերակտիվ, օգտագործեք խաղեր և վարժություններ:
- Պահեք լսարանի ուշադրությունը՝ նրանց մասնակից դարձնելով խաղերին և վարժություններին:

- Լավագույն հարցերը նրանք են, որոնց կպատասխանի լսարանը: Անակնկալի բերեք լսարանը, դրդեք, որ լսարանում գտնվող մարդիկ խորքային մտածեն հարցի վերաբերյալ, զուգահեռներ անցկացնեն իրենց իսկ փորձի հետ:
- Օգտագործեք վիճակագրական տվյալներ, փաստեր և հղումներ արեք հեղինակավոր վերլուծությունների արդյունքներին:
- Վիճակագրություն ներկայացրեք, ցուցադրեք պարզ գրաֆիկներ, հրավիրեք լսարանին՝ վերլուծելու, ուշադրություն դարձնելու որոշ տվյալների:
- Կրկնեք նույն տեղեկատվությունը տարբեր բառերով:
- Նույն միտքը տարբեր կարող եք ձևակերպումներով կրկնելով դարձնել այն ավելի հիշված:

Զբաղված ղեկավարը կնախընտրի հստակ հասկանալ՝ ինչ եք իրենից ցանկանում հենց սկզբից, քան փորձի գուշակել կամ անակնկալի գալ պրեզենտացիայի վերջում: Պրեզենտացիայի իմաստն առաջին սլայդից հետո դառնում է համոզիչ, որ առաջին սլայդում ձեր առաջարկությունները գոյություն ունենալու իրավունք ունեն: Ամրապնդեք առաջարկությունները՝ առաջին սլայդը վերջում մեկ անգամ ևս ցույց տալով:

Կառուցեք ձեր պրեզենտացիան առաջարկությունների շուրջ: Սլայդի վերնագիրը պետք է արտահայտի սլայդի բովանդակությունը և ուղերձը: Կարևոր տեղեկատվությունը պետք է տրամադրել ամենասկզբում՝ հետևելով շրջված եռանկյունու մեթոդին: Դրա համար ամենասկզբում ներկայացրեք առավել կարևոր տեղեկատվությունը, այնուհետև նվազ կարևորը կամ հավելյալը, իսկ վերջում՝ մնացած նվազ կարևոր տեղեկատվությունը: Սա թույլ կտա սլայդի հիմնական իմաստը միանգամից հասցնել լսարանին, որը, այսօրվա՝ տեղեկատվական

գերհագեցվածության պայմաններում ունի սահմանափակ ուշադրություն: Խմբավորելով սլայդի իմաստը մեկ նախադասության մեջ՝ ամենասկզբում, կարողանում եք ավելի արդյունավետ ղեկավարել լսողի սպասումները: Ուշադրության սահմանափակության և շեղող տեղեկատվության պայմաններում նախադասությունը օգտագործելը թույլ է տալիս «վերադառնալ» լսարան:

Նախորդ սլայդում նշված առաջարկությունը դառնում է հաջորդ սլայդի վերնագիրը: Ցանկալի է, որ անվանումը լինի նախադասություն և ոչ թե բառ(եր): Վերնագրերում նախադասություններ օգտագործելով՝ ձեր պրեզենտացիան դարձնում եք մատչելի: Դրանք հասկանալի են դարձնում պրեզենտացիայի իմաստը

## 3.2. Զեկույցի կազմման հմտությունները

Արդյունավետ զեկույց՝ օրինակ PowerPoint պրեզենտացիա կազմելու և մատուցելու համար պետք է տիրապետել մի քանի կանոնների և պարզ սկզբունքների:

1. Թեմայի, գաղափարի, ծրագրի հետ կապված Ձեր առաջարկությունները ներկայացրեք առաջին և վերջին սլայդերում:

Սկսեք մտքերը շարադրելուց, և առաջին ու վերջին սլայդերը կազմեք ամենավերջում: Ինչ եք ցանկանում ասել ձեր պրեզենտացիայով, ի՞նչ է հիմնական ուղերձը: Այն, ամենայն հավանականությամբ, կդառնա առաջին սլայդի վերնագիրը: Որո՞նք են հիմնական առաջարկությունները: Ունեցեք ոչ ավելի, քան 3 առաջարկություն, իսկ եթե դրանք ավելի շատ են, խմբավորեք երեքի մեջ:

Ինչ տեղեկատվություն եք ցանկանում ցույց տալ առաջարկությունները հիմնավորելու, բացատրելու, լրացնելու համար: Առաջարկությունները պետք է հիմնավորված լինեն: Եթե չունեք նման տեղեկատվություն, հայթայթեք այն և ավելացրեք պրեզենտացիային: Մի ներկայացրեք այնպիսի տեղեկատվություն, որն ավելորդ է, խճճող կամ չստուգված:

Պլանավորեք պրեզենտացիան թղթի վրա: Վիզուալ պատկերեք՝ ինչ սլայդեր եք ունենալու: Օգտագործեք թուղթ ու գրիչ (տեխնոլոգիաները միշտ չէ, որ օգնում են): Մտածեք, ջնջեք, սլայդեր ավելացրեք: Համարակալեք սլայդերը վերջում: Պլանավորեք նաև ժամանակը:

Լավ կառուցվածքը ապահովում է արդյունավետություն : Սկսեք առաջարկություններից և վերջացրեք առաջարկություններով:

նաև լսարանի համար: Գրեք սլայդի վերնագրում կամ ամփոփող շրջանակում, թե ինչ է ցույց տալիս սլայդը, որն է դրա հիմնական ուղերձը: Նշեք ուղերձը հիմնավորող բոլոր տարրերը:



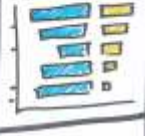





Օգտագործեք առաջին սլայդը որպես ուղեցույց՝ ամփոփող շրջանակով կամ սլաքով ցույց տալով, թե որ կետի վրա եք: Յույց տվեք ուղեցույց-սլայդը՝ նշելով՝ որ կետի վրա եք հիմա:

Օգտագործեք ֆորմատավորումը: Ձեր պրեզենտացիայի մեջ օգտագործեք պարբերություններ, ենթավերնագրեր, համարակալում կամ կետեր:

- **Պարբերություններ.** յուրաքանչյուր տրամաբանական մաս ներկայացրեք որպես նոր պարբերություն (հաջորդ տողում և/կամ մեկ տողով):
- **Ենթավերնագրեր.** ենթավերնագրերը զգալիորեն հեշտացնում են տեքստի ընկալումը:
- Համարակալումն օգտագործեք, երբ պետք է ընդգծել հերթականությունը կամ հիերարխիան:
- Կետերն ավելի նախընտրելի են, երբ դրանց միջև հիերարխիկ կապ չկա:

Թվային տվյալները ներկայացրեք պարզ գրաֆիկներով, որոնց իմաստը միանգամից տեսանելի է: Խուսափեք աղյուսակների միջոցով թվային տվյալների ներկայացումից: Փոխարինեք դրանք ճիշտ գրաֆիկով:

Աղյուսակը բաղկացած է համեմատական ուղղահայաց և հորիզոնական գծերից: Ուղղահայաց ուղղությամբ նշված են հետևյալ բաժանումները՝ կետագիծ, գիծ, սյուն, ուղղահայաց գծեր և «տորթ»: Հորիզոնական ուղղությամբ համեմատական բաժանումները ներառում են ամբողջ մասը, միմյանցից անկախ տվյալները, ժամանակային շարքը, հաճախականությունը և փոխադարձ կախվածությունը:

	Վճրողի մասը	Մրցանակի անկախ փոխադարձ	Ժամանակային շարք	Ժամախա-կանություն	Փոխադարձ կախվածություն
«Տորթ»					
Ուղղահայաց գծեր					
Սյունեք					
Շրջանակային գիծ					
Կետեր					

Գույներն արդյունավետորեն օգտագործեք: Խուսափեք այնպիսի սլայդերից, որոնք իմաստը փոխանցում են տարբեր գույների օգնությամբ, և դրանք տպելու դեպքում այդ իմաստը կկորչի: Օրինակ՝ օգտագործեք կարմիր և կապույտ կորերի փոխարեն՝ կտրտված և կետերով կորեր: Խուսափեք այնպիսի սլայդերից, որոնց ֆոնը մուգ է, քանի որ դրանք տպելու դեպքում անիմաստ շատ կօգտագործվի տպիչի ներկ: Օրինակ՝ կապույտ ֆոնի փոխարեն օգտագործեք սև-սպիտակ հասարակ ֆոն, առանց որևէ դիզայնի:

Ինչպես վերջացնել պրեզենտացիան՝ ցույց տալով առաջին սլայդը՝ առաջարկություններով: Մի քանի անգամ ցույց տալով ձեր առաջարկությունները՝ օգնում եք լսողին ընդունելի դարձնել դրանք: Յույց տալով առաջարկությունները վերջում՝ մեկ անգամ ևս հիշեցնում եք դրանք լսողին և տալիս եք տրամաբանական ավարտը: Նկատեք, որ այս ձևաչափը նույնպես համապատասխանում է «Ասեք՝ ինչ եք ասելու, ասեք՝ ինչ եք ասում, ասեք՝ ինչ ասացիք» ձևաչափին:

## ԽՈՐՀՈՒՐԴՆԵՐ

### ԻՆՉԻՑ ՍԿՍԵԼ

- ▶ Սկսե՛ք շուտ:
- ▶ Ստեղծե՛ք պրեզենտացիայի ուրվագիծը:
- ▶ Հստակ սահմանե՛ք խնդիրն ու դրա կարևորությունը:
- ▶ Պահպանե՛ք տրամաբանական հաջորդականություն:
- ▶ Ուսումնասիրե՛ք և հավաքե՛ք թեմայի վերաբերյալ նյութեր:
- ▶ Ըստ կարևորության դասակարգե՛ք միավորները:
- ▶ Շեշտադրե՛ք առանցքային հասկացությունները:
- ▶ Ներկայացրե՛ք բովանդակությունը:
- ▶ Օգտագործե՛ք ներկայացումը՝
  - կարևոր թեմաներ և հարցեր ընտրելու համար,
  - բովանդակությունը կազմելու համար,
  - աստիճանականություն ստեղծելու համար:

## ՁԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ ԽՈՐՀՈՒՐԴՆԵՐ

- ▶ Ձևավորում ընտրելու համար հարցրեք ինքներդ ձեզ՝
  - Ի՞նչ մասնագիտական կերպարով եմ ցանկանում հանդես գալ:
  - Ինչպիսի՞ սենյակում եմ ելույթ ունենալու:
  - Լավ լուսավորված սենյակ. օգտագործե՛ք բաց գույնի ֆոն /մուգ գույնի տեքստ և պատկերներ,
  - Թույլ լուսավորված սենյակ. օգտագործե՛ք մուգ գույնի ֆոն / բաց գույնի տեքստ և պատկերներ:

## ՆԵՐԿԱՅԱՑՄԱՆՆ ՕԺԱՆԴԱԿՈՂ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ Վաղ ներկայացե՛ք:
- ▶ Ստուգե՛ք սարքավորումները:
- ▶ Ստուգե՛ք լուսարկիչի /պրոյեկտորի/ լուսաչափը:
- ▶ Անջատե՛ք բջջային հեռախոսները:
- ▶ Բերե՛ք լազերային ցուցիչ և օգտագործե՛ք այն որոշ կետեր շեշտադրելու համար:

## ԲԱՑՈՒՄ

- ▶ Անցե՛ք բուն թեմային:
- ▶ Հանպատրաստից մի՛ հորինեք բացման խոսքը:
- ▶ Գրավե՛ք նրանց հետաքրքրությունն ու ուշադրությունը:
- ▶ Նշե՛ք խնդիրը կամ թեման:

## ԼԱՎ ՆԵՐԿԱՅԱՑՄԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐ ԵՐԵՔ ՀԱՏԿԱՆԻՇՆԵՐԸ

1. Ասացե՛ք մարդկանց, թե ինչ եք պատրաստվում նրանց ներկայացնել:
2. Ասացե՛ք նրանց նյութը:
3. Ամփոփե՛ք, թե ինչ պատմեցիք նրանց:

## ՈՒՂՂԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՔԵՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

- ▶ Խմբագրե՛ք և սրբագրե՛ք ձեր ներկայացումը՝
  - ուղղագրական սխալները
  - բառերի կրկնությունը
  - քերականական սխալները
- ▶ Խնդրե՛ք մեկ ուրիշին ստուգել ձեր ներկայացումը:

## ԿԱԶՄԵ՛Ք ՊԱՐՁ ԼՈՒՍԱՊԱՏԿԵՐՆԵՐ

- ▶ Կարճ նախադասություններ:
- ▶ Յուրաքանչյուր տողում մեկ միտք (6x6 կանոն):
- ▶ Միայն առանցքային բառեր կամ արտահայտություններ:
- ▶ Տեքստում տողերի հավասարաչափ երկարություն:
- ▶ 1-2 լուսապատկեր 1 րոպեում:

## 6 x 6 ԿԱՆՈՆ

- ▶ 6-ից ոչ ավելի նիշեր մեկ տողում,
- ▶ 6-ից ոչ ավելի թվարկումներ լուսապատկերում:

## ԼՈՒՍԱՊԱՏԿԵՐԻ ՃԻՇՏ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ

- ▶ Յուրաքանչյուր անգամ մեկ միտք ներկայացնելը՝
  - կօգնի լսարանին կենտրոնանալ ձեր ասածների վրա,
  - կկանխի լսարանին կարդալ շարունակությունը,
  - կօգնի ձեզ կենտրոնացված պահել ձեր ներկայացումը:

## ԼՈՒՍԱՊԱՏԿԵՐԻ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ

- ▶ Առնչվող թեմաները ներկայացրեք հաջորդականությամբ և միասնականացված:
- ▶ Վերնագրե՛ք յուրաքանչյուր լուսապատկերը:
- ▶ Ավելացրե՛ք՝
  - կազմակերպության լոգոն կամ անունը,
  - գրաֆիկներ,
  - լուսապատկերների համարները:



- ▶ Գրաֆիկներն ու պատկերները պետք է արտահայտեն իմաստ:
- ▶ Նշումների տեղ թողեք հավելյալ կարևոր կետերը նշելու համար:
- ▶ Տեքստերը/գրաֆիկները տեղադրե՛ք լուսապատկերի ծայրից հեռու:

## ԳԼԽԱՏԱՌԵՐ ԵՎ ՇԵՂԱՏԱՌԵՐ

- ▶ Բոլոր բառերը գլխատառերով մի՛ գրեք:
  - տեքստը դառնում է դժվար ընթեռնելի,
  - չի տարանջատում հապավումները:
- ▶ Շեղատառեր՝
  - օգտագործվում են «մեջբերումների » համար
  - օգտագործվում են մտքերն ու գաղափարները շեշտադրելու համար,
  - օգտագործվում են գրքերի ու ամսագրերի վերնագրերը նշելու համար:

## ՏԱՌԱՏԵՍԱԿ

- ▶ սահմանափակե՛ք տարբեր գույների, տառաչափերի և տառատեսակների /թավ և ընդգծված/ օգտագործումը տպավորություն թողնելու համար:
- ▶ Տառատեսակների բազմազանությունը շեղում է:
- ▶ Ներկայացման ընթացքում օգտագործեք ոչ ավելի, քան 2-3 տառատեսակ:

## ԳՈՒՅՆԵՐ

- ▶ Սահմանափակե՛ք տարբեր գույների օգտագործումը լուսապատկերում:
- ▶ Վառ գույները դժվարեցնում են ընթեռնելիությունը ներկայացման ժամանակ:
- ▶ Գծապատկերի վրա օգտագործեք ոչ ավելի, քան 4 գույն:
- ▶ Գույները ստուգեք էկրանի վրա նախքան ներկայացումը սկսելը:
- ▶ Օգտագործելով այնպիսի գույն, որը ֆոնի գույնին չի հակադրվում, դժվարեցնում եք ընթերցումը:
- ▶ Յուրաքանչյուր մտքի համար տարբեր գույն օգտագործելու կարիք չկա:
- ▶ Ենթակետերի համար տարբեր գույներ օգտագործելու կարիք նույնպես չկա:
- ▶ Նույնչափ մուգ պատկերի և ֆոնի առկայությունը մանրամասները դարձնում է դժվար տեսանելի:
- ▶ Ուժեղ և հստակ հակադրությունը ուշադրություն է գրավում և մանրամասները դարձնում է ավելի տեսանելի:

## ՖՈՆ/ ԽՈՐԱՊԱՏԿԵՐ

- ▶ Խուսափե՛ք ուշադրություն շեղող ֆոներ օգտագործելուց:
- ▶ Եղե՛ք հետևողական:
- ▶ Սպիտակ ֆոները դժվար տեսանելի են:
- ▶ Օգտագործե՛ք հակադրություններ՝ բացը մուգի վրա և մուգը բացի վրա:
- ▶ Սպիտակ գույնի տառատեսակով մուգ ֆոները քչացնում են պայծառությունը:
- ▶ Ցուցադրման ժամանակ գույներն ավելի բաց են երևում:

## ԼԱՎ ՖՈՆ/ ԽՈՐԱՊԱՏԿԵՐ

- ▶ Օգտագործե՛ք այնպիսի ֆոներ, որոնք գրավիչ են, բայց պարզ:
- ▶ Օգտագործե՛ք ֆոներ, որոնք բաց գույնի են՝
  - Մուգ գույնի տեքստ բաց ֆոնի վրա,
  - Բաց գույնի տեքստ մուգ ֆոնի վրա,
  - Մշտապես օգտագործե՛ք միևնույն ֆոնը ամբողջ ներկայացման ընթացքում:
- ▶ Խուսափե՛ք այնպիսի ֆոներից, որոնք դժվարեցնում են ընթեռնելիությունը:
- ▶ Հետևողական եղեք օգտագործված ֆոնի հանդեպ:

## ԿԱՊ ԼՍԱՐԱՆԻ ՀԵՏ

- ▶ Հայացքով կապ պահպանեք լսարանի հետ:
- ▶ Երբեք նրանց տեսադաշտից բաց մի՛ թողեք:
- ▶ Նրանց հետ հայացքով կապ պահպանելը ստիպում է զգալ, որ իրենք ազդեցություն ունեն Ձեր խոսքի վրա:
- ▶ Հայացքով կապ պահպանելը հնարավորություն է տալիս զրույցը դարձնել ավելի մտերմիկ. լսարանն ավելի շատ է մասնակցում:

## ՄԱՐՄՆԻ ՍԽԱԼ ՇԱՐԺՈՒՄՆԵՐ

- ▶ Հենվել ամբիոնին կամ կառչել դրան:
- ▶ Անշարժ կանգնել տեղում կամ օրորվել:
- ▶ Շարունակաբար օգտագործել միևնույն ժեստը:
- ▶ Զննել եղունգները կամ կրծել դրանք:
- ▶ Ուղղել մազերը:
- ▶ Խաչել ձեռքերը կրծքավանդակին:
- ▶ Օգտագործել չափազանց արհեստական ժեստեր:
- ▶ Մաստակ ծամել կամ կոնֆետ ուտել:
- ▶ Շրխկացնել գրիչը, մատիտը կամ հեռակառավարման վահանակը:
- ▶ Չափազանց շատ մոտենալ բարձրախոսին:
- ▶ Դասավորել գրառումներն առանց անհրաժեշտության:
- ▶ Ուղղել օձիքը կամ խաղալ հագուստի հետ:
- ▶ Շխկշխկացնել բանալիները կամ գրպանում գտնվող այլ իրեր:

## ՁԱՅՆ

- ▶ Ձայնի ըմբռնելիություն՝
- ▶ արտաբերում,
- ▶ արտասանություն,
- ▶ դադարներ,

- ▶ ոչ ճիշտ քերականություն:
- ▶ Ձայնի փոփոխություն՝
- ▶ խոսքի արագություն,
- ▶ բարձրություն,
- ▶ տոն,
- ▶ շեշտադրում:

## ՀԱՐՑ ՈՒ ՊԱՏԱՍԽԱՆ

- ▶ Ներկայացումն ավարտեք մեկ պարզ հարցով, որպեսզի՝
  - քաջալերեք լսարանին հարցեր տալու,
  - տրամադրե՛ք վիզուալ օգնություն հարցադրման ժամանակ:
- ▶ Խուսափե՛ք ներկայացումը հանկարծակի ավարտելուց:
- ▶ Վերջին լուսապատկերում առաջարկեք այլընտրանքներ ՀԱՐՑԵՐ-ի միջոցով:
- ▶ Ներկայացրեք ամփոփիչ խոսք կամ ավարտեք հարցով՝
  - Ի՞նչ կցանկանա լսարանը, որ Դուք անեք:
  - Ի՞նչ կցանկանաք, որ լսարանը հիշի:

## ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

- ▶ Ներկայացրե՛ք ամփոփիչ լուսապատկեր՝
  - ամփոփելու Ձեր ներկայացման հիմնախնդիրները,
  - առաջարկելու հետագա ուսումնասիրություններ:
- ▶ Օգտագործե՛ք ուժեղ և արդյունավետ վերջաբան:
- ▶ Լսարանը հակված է հիշելու Ձեր կողմից արտահայտած վերջին միտքը:
- ▶ Խուսափե՛ք վերջին պահին հանպատրաստից խոսքեր ավելացնելուց:

# 3.3. Գործարար գաղափարների ներկայացման հմտությունները

Բանավոր հաղորդակցման տարատեսակներից է հակիրճ գործարար ներկայացումը կամ անգլերենով՝ «Elevator Pitch»-ը: Այն հաճախ պատկերավոր (և փոխաբերական) ներկայացնում են որպես կարճ ելույթ, որը պետք է ներկայացնեք, երբ վերելակում հանդիպում եք կարևոր ներդրողի կամ կազմակերպության տնօրենին և մինչև վերելակի՝ վերջին հարկ հասնելը պետք է հասցնեք այն կառուցել հակիրճ ու գրավիչ կերպով: Գործարար միջավայրում ազդեցիկ ներկայացման համար պետք է նախ կարճ ներկայանալ՝ ասելով, թե ով եք, և ինչու է կարևոր ձեզ լսելը, իսկ այնուհետև ավելացնել ևս երեք կետ՝

1. ինչ խնդիր ունի զրուցակցի կազմակերպությունը,
2. ինչ լուծում եք առաջարկում իր համար,
3. ինչ հետագա գործողություններ են պահանջվում զրուցակցի կողմից:

Հակիրճ գործարար ներկայացումը գաղափարի, ապրանքի, ծառայության, նախագծի, անձի կամ այլ խնդրի լուծման ներկայացումն է և նախատեսված է ոչ թե ապրանքը «վաճառելու», այլ այդ ուղղությամբ համոզիչ զրույց սկսելու, առաջին քայլն անելու համար: Արդյունավետ և ոչ այնքան արդյունավետ հակիրճ գործարար ներկայացման օրինակներ դիտեք [տեսանյութում](#):

Հակիրճ գործարար ներկայացումը պետք է բավարարի հետևյալ ինը սկզբունքներին՝

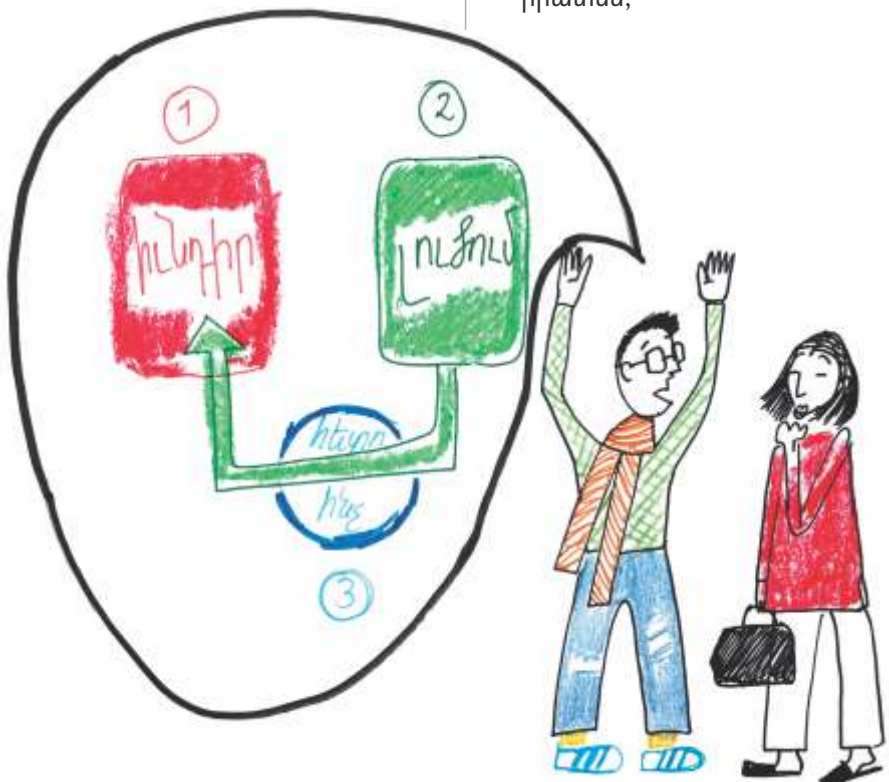
1. հակիրճ, կարճ ժամանակ պահանջող ներկայացման համար,
2. պարզ ու հասկանալի ձևակերպված,
3. ազդեցիկ կամ գրավիչ լինի այնքան, որ զրուցակիցը ցանկանա հանդիպել՝ զրույցը շարունակելու և գործարքն ավարտելու համար,
4. վստահելի. մի՛ խոստացեք բոլոր խնդիրների լուծումները, եղեք իրատես,

5. հայեցակարգային, այսինքն՝ բավականին ընդհանուր և միաժամանակ առանց տեխնիկական մանրամասների,
6. տվյալ կազմակերպության տվյալ խնդրի լուծում պարունակող և ոչ թե ընդհանուր ձևակերպումներով լի և համապատասխան (պատշաճ) բոլոր նմանատիպ խնդիրների,
7. հստակ և չափելի արդյունքներ պարունակող,
8. տրամաբանական և հետևողական լուծումներ պարունակող,
9. խոսակցական կամ ոչ մենախոսության ձևով ներկայացված, այլ քննարկման ձևաչափի:

**[օրինակ](#)**

Ինչպես խուսափել մենախոսությունից՝ հակիրճ գործարար ներկայացման ժամանակ:

1. Սկսեք հարցով: Օրինակ՝ «Գիտե՞ք, թե ինչպես են միլիոնավոր մարդիկ ամեն օր այցելում Google որոնողական համակարգ՝ օգտագործելով հիմնաբառեր՝ որոնելու այն, ինչ փնտրում են»:
2. Ասեք, թե ինչ եք անում. «Ես օգնում եմ կազմակերպության սեփականատերերին բարձրացնելու իրենց ինտերնետային կայքի տեսանելիության ցուցանիշները Google որոնողական համակարգում»:
3. Պարզաբանեք հիմնական օգտակարությունը կամ շահը: «Սա օգնում է բարձրացնելու իրենց եկամուտները՝ նպատակ ունենալով նրանց ուղղորդել ուղղակիորեն»:



## 3.4. Երկխոսելու և լսելու հմտությունները

### 3.4.1. Հարցերի տեսակներ

Հաղորդակցման առավել արդյունավետ ձևը երկխոսությունն է (դիալոգ), որի հիմքում ընկած է հարցեր տալու և լսելու ունակությունը:

Զրույցի ընթացքը պայմանավորված է նաև հարցադրումների հաջողությամբ: Հիմնականում գոյություն ունեն երկու տիպի հարցեր՝ փակ և բաց:

Բաց են այն հարցերը, որոնց պատասխանից կարող եք ստանալ զանազան տեղեկություններ, քանի որ զրուցակիցն ինքը կարող է ընտրել ինչ և ինչպես պատասխանել: Սովորաբար բաց հարցերի օգնությամբ կարողանում ենք հասկանալ զրուցակցի տեղեկացվածության աստիճանը, նրա տրամադրվածությունը, մտայնությունները, հուզական վիճակը: Այս բոլորը նաև կարող է նկարագրել հարցերով, որոնք չեն ենթադրում այդ կամ ոչ կամ որևէ կոնկրետ պատասխան: Ընդհակառակը, դրանք դրդում են մարդուն ազատ ձևակերպումներ տալ և արտահայտվել՝ չհետևելով որևէ կանոնի: Հենց բաց հարցերի միջոցով կարող եք արդյունավետ շփման մեջ մտնել այլ մարդու հետ՝ նրա հետ հոգեբանական կապ հաստատելով և օգնելով, որ զրույցը ստեղծի ցանկալի մտերմության մթնոլորտ: Այս կարգի հարցեր առաջադրողը համարվում է հետաքրքիր, անկեղծ և ուշադիր զրուցակից:

Բաց հարցերն առավել արդյունավետ դարձնելու համար կարելի է օգտվել մարմնի լեզվի մի քանի հնարներից: Օրինակ՝ կարելի է մի փոքր թեքվել առաջ և բացել ձեռքի ափերը, ընդունել նախնական դիրքը և դադար տալ: Այս երկու ժեստերը՝ առաջ թեքվելը և ձեռքի ափերը բացելը ցույց են տալիս, որ դուք «բաց» եք և բարյացակամ, իսկ դադարը հուշում է զրուցակցին, որ խոսելու հերթն իրենն է, և դուք սպասում եք: Այժմ հոգեբանորեն «Գնդակը նրա դաշտում է», ուրեմն նա պետք է պատասխանի:

Բաց հարցերի օրինակներ են՝

- Ինչպիսին է ձեր կարծիքը...
- Ինչպե՞ս..., դուք ինչ եք մտածում...
- Պատմեք, խնդրեմ...
- Ինչո՞ւ...
- Ինչպե՞ս...
- Նկարագրեք...
- Բերեք օրինակ...

Եթե դուք նպատակ եք դրել ստանալ կոնկրետ տեղեկատվություն, ապա պետք չէ օգտվել «բաց» հարցերից, քանի որ բաց հարցը պահանջում է բացատրություն, զրուցակցի տեսակետի շարադրանք, որը ենթադրում է զրույցի շարունակություն:

**Փակ** են կոչվում այն հարցերը, որոնք նախատեսում են կոնկրետ պատասխաններ՝ այդ կամ ոչ, թվային կամ փաստացի տվյալներ՝ սահմանափակելով զրուցակցի՝ որևէ միտք ձևակերպելու ազատությունը: Փակ հարցերի չարաշահման դեպքում զրույցը սկսում է նմանվել հարցաքննության և

վատ տպավորություն թողնում զրուցակիցների վրա՝ դրդելով նրանց արագ ավարտել զրույցը: Փակ հարցերի օրինակ են՝ ինչ, դրտեղ, երբ, ինչպե՞ս, քանի՞ անգամ, թվարկեք խնդրեմ, նշեք դրը և այլ նմանատիպ հարցեր:

**Փակ** հարցերը նախատեսված են կոնկրետ, փաստացի, ոչ թե մանրամասն տեղեկություններ ստանալու, ինչպես նաև այլ կողմերի համաձայնությունը կամ անհամաձայնությունը հաստատելու համար:

Բաց երկխոսության շարունակական ընթացքն ապահովելու համար կարելի է օգտագործել հայելային հարցեր, այսինքն՝ հարցերին պատասխանելիս օգտվել ձևակերպումներից և բառերից, որոնք օգտագործում է հարց տվողը:

**Հայելային** հարցը զրուցակցի արտահայտած մտքի մի մասի կրկնությունն է՝ հարցական ինտոնացիայով, որի նպատակն է ստիպել զրուցակցին կողքից տեսնել իր սեփական կարծիքը, միտքը: Օգտվելով նույն բառապաշարից՝ դուք կարող եք հուշել նրան, որ դուք իր նման եք մտածում կամ զգում, և ունեք ընդհանրություններ, ինչը ստեղծում է հոգեբանական կապ: Ավելին, կարելի է ընդօրինակել զրուցակցի մարմնի դիրքը և նրա որոշ շարժումները, ինչն ենթադրականացաբար ավելի կշեշտի ձեր նմանությունը:

Օրինակ՝

- Ես այլևս երբեք չեմ գնա այնտեղ:
- Երբեք:

Հայելային հարցերը տալիս են շատ ավելի լավ արդյունք, քան մշտական «ինչո՞ւ» հարցերի տարափը, որն ընդհանրապես առաջացնում է պաշտպանական արձագանք, պատրվակների, պատճառների որոնում և կարող է հանգեցնել կոնֆլիկտների:

### 3.4.2. Լսելու ունակություն

**Ա**ռհասարակ հաղորդակցման հաջողությունը պայմանավորված է ոչ միայն խոսելու, այլև լսելու ունակությամբ: Լսել կարելի է տարբեր ձևերով: Լսել չկարողանալը ոչ արդյունավետ հաղորդակցման հիմնական պատճառն է. հենց դա է բերում անհամաձայնության, սխալների և խնդիրների: Լսելը պահանջում է ջանքեր և որոշակի հմտություններ: Օրինակ՝ ձեր ասելիքը ձևակերպեք հստակորեն, ուշադրությամբ լսեք մարդկանց պատասխանները, որպեսզի նրանք իրենց հարգված և լսված զգան, օգտագործեք մարմնի լեզուն ուշադրությունը շեշտելու համար:

Տարբերում են լսելու երկու ձև.

**1. Ոչ ռեֆլեքսիվ լսում.** ուշադիր լսելու ունակություն, երբ դուք որևէ կերպ չեք միջամտում զրուցակցի խոսքին: Պատասխանները ոչ ռեֆլեքսիվ լսելու դեպքում պետք է հասցվեն նվազագույնի և լինեն այս տիպի՝ «այո», «ինչ եք ասում», «շարունակեք, խնդրեմ», «հետաքրքիր է»:



Ոչ ռեֆլեքսիվ  
լսում



Ռեֆլեքսիվ  
լսում

**2. Ռեֆլեքսիվ լսումը** զրույցի արտահայտած մտքերի իմաստի մեկնաբանության գործընթացն է: Մտքերի իրական իմաստը պարզելուն օգնում են **ռեֆլեքսիվ** պատասխանները, որոնց մեջ մտնում է **պարզաբանումը** /խնդրեմ մանրամասնեք, բերեք օրինակ/, **վերաձևակերպումը**/դուք մտածում եք, որ..., եթե ես ձեզ ճիշտ հասկացա.../, **հույզերի արտացոլումը** /ձեր ասածից զգացվում է, ես զգում եմ ձեզ հուզմունքը, հավանաբար ցնցվել եք./ և **ամփոփումը** / ձեր հիմնական մտքերը, որքան ես հասկացա, դուք ցանկանում եք ասել, որ.../:

Անհրաժեշտ է խուսափել տարածված հետևյալ սխալներից՝

- գրուցակցին ընդհատելուց,
- հապճեպ եզրակացություններ անելուց,
- հապճեպ առարկություններ անելուց,
- անուշադրությունից,
- անտեղի խորհուրդներ տալուց:

Ընդհատման դեպքում պետք է ներողություն խնդրել, իսկ արտահայտվելուց հետո աշխատել միանգամից վերականգնել գրուցակցի միտքի «թելը»՝ ապահովելով մտքի շարունակականությունը: Կիրառելի է հետևյալ արտահայտությունը՝ «Շարունակեք, խնդրեմ, դուք խոսում էիք»...

Գոյություն ունեն այսպես կոչված «մակաբույծ» բառեր և արտահայտություններ, որոնք բացահայտում են գրուցակցի հուզմունքը և զգացմունքները, պակասեցնում են գրուցի օգտակարությունը, հարցականի տակ դնում հետագա հանդիպումների հավանականությունը: Մակաբույծ-բառերի շարքին կարելի է դասել.

- «այսպես ասած...»,
- «դուք հասկանում եք՝ ես ինչ նկատի ունեմ...»,
- «հավատացնում եմ...»,
- «իմ համեստ կարծիքով...»,
- «ես կաշխատեմ...», «ինձ սխալ չհասկանաք...»,
- «մեր մեջ ասած...» բառերը:

Փորձառու դիվանագետները, իմանալով այդ վտանգը, խուսափում են դրանք օգտագործելուց:

## 3.5. Կոնֆլիկտն աշխատանքային հարաբերություններում, դրա լուծման ուղիները

Հիշեք, հաղորդակցումն ագրեսիա է ծնում այն ժամանակ, երբ մարդիկ չեն ցանկանում ու չեն փորձում հասկանալ իրար:

Անկախ նրանից, թե կազմակերպությունը ինչ գործունեություն է իրականացնում և ինչպիսի նպատակներ ունի առաջադրած, բոլոր կազմակերպություններում կան մարդիկ, հետևաբար նաև գոյություն ունեն միջանձնային հարաբերություններ: Եվ այդ հարաբերություններն անդրադառնում են կազմակերպության նպատակների իրագործման արդյունավետության վրա: Արդյունավետության բարձր մակարդակը պահպանելու համար դրական աշխատանքային միջավայրն էական դեր ունի: Սակայն աշխատանքային հարաբերությունները զերծ չեն նաև կոնֆլիկտներից:

Կոնֆլիկտը մարդկային հարաբերությունների, ինչպես նաև կազմակերպչական փոխազդեցության առավել տարածված երևույթներից է: Կոնֆլիկտն առաջանում է փոխազդեցության մեջ գտնվող սուբյեկտների միջև,

երբ բախվում են նրանց հակադիր ուղղված նպատակները, շահերը, դիրքորոշումները, կարծիքները, հայացքները և այլն<sup>23</sup>:

Կոնֆլիկտն այն բախումն է, որը տեղի է ունենում կազմակերպության աշխատողների շահերի, արժեհամակարգերի և վարքագծի նորմերի հակասության հետևանքով: Կազմակերպության մեջ կոնֆլիկտն աշխատանքային փոխհարաբերություններում հակասական շահերի բախումն է, որն առաջանում է աշխատանքային կամ անձնական բնույթի խնդիրներ լուծելու ընթացքում և դրսևորվում է աշխատող-աշխատող և աշխատող-կազմակերպություն փոխազդեցությամբ<sup>24</sup>:

Կոնֆլիկտը սահմանվում է որպես մարդու արտաքին կամ ներքին աշխարհին ուղղված իրարամերժ և բացասական հուզական ապրումներով ուղեկցվող մտքերի և մղումների բախում: Արտաքին կոնֆլիկտներին են վերաբերում միջանձնային կոնֆլիկտները, որոնք հաճախ հանդիպում են աշխատանքային միջավայրում: Դրանք կարող են ունենալ դրական և բացասական ազդեցություն: Հոգեբանների մի մասը պնդում է, որ կազմակերպություններում կոնֆլիկտը լավ է, որովհետև.

- o օգնում է խնդիրների, դրանց վերաբերյալ տեսանկյունների լուծման տարբերակների բացահայտմանը,

<sup>23</sup>Խաչատրյան Ռ., Կարաբեկյան Ս, և այլք, (2015) Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում: Ուսումնամեթոդական ձեռնարկ, Երևան, Լինգվա:  
<sup>24</sup>Խաչատրյան Ռ., Կարաբեկյան Ս, և այլք, (2015) Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում: Ուսումնամեթոդական ձեռնարկ, Երևան, Լինգվա:

- o օգնում է խնդիրների, դրանց վերաբերյալ տեսանկյունների լուծման տարբերակների բացահայտմանը,
- o նպաստում է աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը՝ սրելով մրցակցությունը,
- o երբեմն կարող է միավորել կոլեկտիվն արտաքին ճնշման դեմ:

Մյուս տեսակետը պաշտպանողները պնդում են, որ կազմակերպությունների համար կոնֆլիկտը չարիք է, քանի որ.

- o հանգեցնում է կազմակերպության սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի վատթարացմանը.
- o բարձրացնում է մարդկանց նյարդայնությունը, հանգեցնում է սթրեսի.
- o շատ մարդկանց շեղում է անմիջական աշխատանքից:

Անկախ կոնֆլիկտի դրական և բացասական կողմերի նշումից՝ դրանցից խուսափել հնարավոր չէ, այդ պատճառով պետք է սովորել դրանք վերահսկել:

## Կոնֆլիկտի կառուցվածքը

Կոնֆլիկտը բաղկացած է կառուցվածքային հետևյալ հիմնական տարրերից՝

- o կոնֆլիկտի օբյեկտը,
- o կոնֆլիկտի մասնակիցները,
- o կոնֆլիկտի իրավիճակը,
- o միջադեպ:

**Կոնֆլիկտի օբյեկտն այն** սոցիալական երևույթն է /վիճելի հարց, խնդիր/, որի պատճառով առաջացել է կոնֆլիկտային իրավիճակը:

**Կոնֆլիկտի մասնակիցներն** առանձին անձիք են, մարդկանց խումբ, կազմակերպություններ, պետություններ: Կոնֆլիկտի օբյեկտը և կոնֆլիկտի մասնակիցների առկայությունն առաջացնում է կոնֆլիկտային



իրավիճակ: Կոնֆլիկտային իրավիճակը կարող է գոյություն ունենալ, իսկ կոնֆլիկտ չլինելու դեպքում գործ ունենք պոտենցիալ կոնֆլիկտի հետ, որը դեռ չի դրսևորվել իրական հարթությունում: Որպեսզի «շղթան փակվի», և առաջանա կոնֆլիկտ, անհրաժեշտ է միջադեպ: Միջադեպը կոնֆլիկտի նախապայմանն է, որի դեպքում կողմերից մեկն սկսում է գործել՝ առանց հաշվի առնելու մյուս կողմի ցանկություններն ու շահերը: Եթե մյուս կողմը նույն կերպ է պատասխանում, ապա հավանական կոնֆլիկտը դառնում է իրական: Միջադեպը կարող է խնդիրների տևական կուտակման հետևանք լինել:

**Կոնֆլիկտային իրավիճակ + միջադեպ = կոնֆլիկտ**

Շահերը գիտակցված կարիքներ են, որոնք ապահովում են մասնակցի ուղղվածությունը դեպի կոնֆլիկտի օբյեկտ և նպաստում են նրա կոնֆլիկտային վարքի իրացմանը: Շահերին մոտ են կանգնած արժեքները: Դրանք կարող են լինել համամարդկային /արդարության, հավասարություն, գաղափարներ/ և անհատական/ ինքնագնահատական, արժանապատվություն, պատիվ/ արժեքներ: Հակամարտող կողմերի դրդապատճառները հստակեցվում են նրանց նպատակներում: Նպատակը կանխագուշակվող արդյունքի գիտակցված պատկերն է, որին հասնելուն են ուղղված անձի ջանքերը: Կոնֆլիկտում մասնակիցների մղումների ամենաերևացող և հաշվի առնվող մասը նրանց դիրքերն են: Օրինակ. լավ աշխատողի աշխատավարձը չի բարձրանում, մինչդեռ այլ աշխատակիցներինը բարձրացվում է, և նա կոնֆլիկտի մեջ է ղեկավարության հետ: Ըստ առաջացման աղբյուրների՝ կոնֆլիկտները լինում են.



- Ներանձնային. այս կոնֆլիկտներն առաջանում են մարդու մեջ հակադիր ուղղված դրդապատճառների, կարիքների, շահերի բախման հետևանքով:
  - Միջանձնային. առաջանում է պրոբլեմային իրավիճակում, երբ անձերը հետապնդում են անհամատեղելի նպատակներ, տարբեր արժեքներ և նորմեր:
  - Միջխմբային. որպես կանոն, այստեղ իբրև կոնֆլիկտի կողմեր հանդես են գալիս անհամատեղելի նպատակներ հետապնդող սոցիալական խմբեր: Հաճախ այս կոնֆլիկտն առաջանում է միջանձնային մակարդակում, երբ ընդդիմադիրներին աջակցում են համախոհները:
  - Անձի ու խմբերի միջև կոնֆլիկտի այս տեսակն առաջանում է այն դեպքում, երբ անձի մոտեցումը տարբերվում է խմբի մոտեցումներից:
  - Ցանկացած կոնֆլիկտում, որպես կանոն, գոյություն ունի երեք ուղի.
  - Փոխել ինքդ քեզ, քո վերաբերմունքը խնդրի նկատմամբ, որը ամենից ակնհայտն է, սակայն ոչ միշտ իրականը:
  - Փոխել հակադրվող կարծիքը, ազդել նրա վրա ցանկալի ուղղությամբ. սա դժվար է և հիմնականում՝ ոչ իրական:
  - Գտնել խնդրի լուծման փոխադարձաբար ընդունելի տարբերակ և պայքարել նրա իրականացման համար, որը բոլորից իրական և արդյունավետ տարբերակն է:
- Կոնֆլիկտի լուծման հնարավոր ուղիները ներառված են հետևյալ հարցերի պատասխաններում.
- ինչ կարող եմ անել կոնֆլիկտի լուծման համար,
  - ինչ կարող է անել կոնֆլիկտի լուծման համար մյուս կողմը,

- որո՞նք են այդ ընդհանուր նպատակները, հանուն որոնց պետք է կոնֆլիկտից ելք գտնել:
- Այս հարցերի պատասխանը գտնելուն զուգահեռ անհրաժեշտ է.
- ցուցաբերել ուշադրություն և բարյացակամություն մյուս կողմի նկատմամբ,
  - հանդուրժողականություն մյուս կողմի առանձնահատկությունների նկատմամբ,
  - լինել զսպված, վերահսկել սեփական շարժումները, միմիկան, խոսքը,
  - ձգտել հասկանալ՝ որոնք են մյուս կողմի՝ տվյալ վիճակին բերող թաքնված և ակնհայտ դրդապատճառները,
  - թողնել, որ զրուցակիցն արտահայտվի,
  - ուշադիր լսել զրուցակցին,
  - նշել նպատակների, շահերի, խնդիրների ընդհանրությունը,
  - մինչև քննադատությունը, դիտողություններին պատասխանելը պարզաբանել՝ ինչ է կոնկրետ նկատի առնվում, որպեսզի վստահ լինեք, որ ամեն ինչ ճիշտ է հասկացվել:
- Ստորև ներկայացված են իրավիճակներ աշխատանքային միջավայրում, որոնք կարող են հանգեցնել շփման դժվարությունների և նույնիսկ կոնֆլիկտների:
1. Գործընկերն ունի ձեզ նյարդայնացնող սովորություն, որին չեք կարող դիմանալ: Օրինակ՝ գրիչը կտկտացնելը, բարձր երաժշտություն լսելը, մաստակ ծամելը: Եթե չեք կարող այս հարցը լուծել առանց բարդ խոսակցության (օրինակ՝ եթե ականջակալները չեն օգնում, կամ չեք կարող կենտրոնացնել ձեր ուշադրությունն այլ բանի վրա), նախ կանգ առեք և մտածեք՝ կա՞ն արդյոք մի բան, որ նրան կնյարդայնացնի ձեր արարքների մեջ, և նախ փորձեք այն փոխել:

- Խոսակցության ժամանակ եղեք բարյացակամ և ոչ կոնֆլիկտային: Ասացեք, որ խնդիրն ավելի շատ ներանձնային է, և դուք ուղղակի հեշտ եք շեղվում, այլ ոչ թե նա ինչ-որ արտառոց բան է անում:
2. Գործընկերը փորձում է ներքաշել ձեզ քաղաքական/ կրոնական զրույցի մեջ, բամբասանքի մեջ կամ ձեզ համար այլ տհաճ քննարկման մեջ: Կան թեմաներ, որոնք ցանկալի չէ քննարկել աշխատանքային միջավայրում. դրանք են փողը, կրոնը, քաղաքականությունը, անձնական կյանքը: Հատկապես քաղաքականությունն ու կրոնական թեմաները կարող են կոնֆլիկտի առարկա դառնալ, քանի որ մարդիկ գերզգացմունքային վերաբերմունք ունեն դրանց հանդեպ: Քաղաքավարի ձևով խուսափեք այդ թեմաներից, իսկ եթե գործընկերը համառորեն փորձում է իմանալ ձեր կարծիքն այդ թեմաների վերաբերյալ, բացահայտ ասեք, որ չէիք ցանկանա շարունակել խոսակցությունը և փոխեք թեման:
  3. Գործընկերը ձեր արտաքինի վերաբերյալ անպատշաճ արտահայտություն կամ ձեր հանդեպ սեռական բնույթի ոտնձգություն է անում: Այս իրավիճակներին պետք է վերջ տալ կտրուկ և միանգամից: Մի անտեսեք դրանք, քանի որ բացի ձեզ համար տհաճ և անընդունելի լինելուց, դրանք կարող են բամբասանքների աղիթ տալ և վտանգել ձեր համբավը ասնագիտական և/կամ աշխատանքային միջավայրում: Եթե ձեր կազմակերպությունում կա բողոքելու ֆորմալ գործընթաց, ապա օգտվեք դրանցից, իսկ եթե ոչ, անհապաղ տեղեկացրեք

մղեալքի մասին վերադասին և/ կամ մարդկային ռեսուրսների պատասխանատուին:

4. Ձեր վերադասը ծանրաբեռնում է ձեզ առաջադրանքներով, որոնք ձեր աշխատանքային պարտականություններից դուրս են: Նախ կանգ առեք և մտածեք՝ որքան հաճախ է դա տեղի ունենում, արդյոք սա կարելի է որակել որպես չարաշահում, թե դա մեկանգամյա օգնություն խնդրանք է, որն ընդունելի է (և նույնիսկ հաճախ անհրաժեշտ) առողջ աշխատանքային միջավայրում: Եթե զգում եք, որ այստեղ չարաշահում կա, ապա քաղաքավարի կերպով նշեք, որ, ցավոք, չեք կարողանա այդ խնդրանքները կատարել, քանի որ դրանք ձեր աշխատանքի նկարագրի մեջ ներառված չեն: Առաջարկե՛ք վերադասին ևս մեկ անգամ միասին այդ նկարագիրը քննարկել: Եթե իրավիճակը չի փոխվում, փորձեք տեղափոխվել կազմակերպության այլ բաժին կամ նոր աշխատանք փնտրել, քանի որ մարդիկ երբեք չեն փոխվում, և սա կրկնվի:

5. Ձեր գործընկերը կամ վերադասը ինչ-որ բան այնպես չի անում, և դուք ցանկություն ունեք բողոքելու ձեր ղեկավարներին: Մինչև խախտելը կորպորատիվ հիերարխիան մի պահ կանգ առեք և փորձեք գնահատել իրավիճակի իրական բարդությունը: Խախտեք այն միայն խիստ անհրաժեշտության դեպքում: Հիմնականում իրավիճակները կարելի է լուծել անմիջական վերադասի հետ և պետք է բարձր ատյաններին բողոքել միայն այն դեպքում, եթե ստորին օղակում խնդիրը լուծում չի ստացել:

Խնդիրը ձևակերպեք որպես «մտահոգություն» և ոչ թե բողոք: 6. Վերադասի, աշխատանքի բարդության կամ գործին առնչվող կապված այլ հարցի վերաբերյալ ցանկություն ունեք «սիրտը բացել» գործընկերոջ մոտ: Այն, ինչ սկսվում է որպես «անմեղ դժգոհություն», կարող է պատմություն դառնալ: Ձեր խոսքերը կարող են հատուկ կամ պատահաբար այլ կերպ մեկնաբանվել, փոխանցվել վերադասին կամ այլ գործընկերների. արդյունքում կարող եք թշնամիներ ձեռք բերել և վտանգել ձեր կարիերան: Բացի դրանից, կա վտանգ, որ ձեռք կբերեք բողոքականի համբավ: Մի՛ կիսվեք գործընկերների հետ գործի վերաբերյալ ձեր դժգոհություններով: Փոխարենը կիսվեք ընտանիքի անդամների հետ կամ միայն այն ընկերների հետ, որոնց հետ չեք աշխատում:

Շատ կարևոր է նաև աշխատանքային հարաբերություններում ուշադրություն դարձնել մարդու խառնվածքին և դրա համապատասխանությանը աշխատանքին: Հոգեբանությունից մեզ հայտնի է մարդկանց խառնվածքի չորս տեսակ /սանգվինիկ, խոլերիկ, ֆլեգմատիկ, մելանխոլիկ/: Այս մասին որպես լրացում հակիրճ կանդորադառնանք ձեռնարկի վերջում և կառաջարկենք մի քանի թեստեր ձեր խառնվածքը բացահայտելու համար: Տարբեր իրավիճակներում մարդիկ, պայմանավորված իրենց խառնվածքի և բնավորության գծերով, կարող են այս կամ այն կերպ իրենց դրսևորել: Կոնֆլիկտային իրավիճակում կարևոր է, որ մարդիկ իմանան իրենց հնարավոր թույլ կողմերը, որպեսզի կարողանան տիրապետել իրենց և կառավարել իրավիճակը, իրենց կամ այլ մարդկանց հույզերը: Ներկայացնենք մի քանի հնար, որոնց հետևելով՝ դուք կկարողանաք ձեր խոսքն այնպես

ներկայացնել, որ գրուցակիցը ձեզ լսի և ճիշտ հասկանա. Կոնֆլիկտային իրավիճակում արդյունավետ կառավարումը պայմանավորված է յուրահատուկ վարքականոնի պահպանմամբ: Այդ վարքականոնին ներկայացվող պայմաններն ամփոփված են հետևյալ կանոնների մեջ.

- I. Նա, ով ոտնահարում է մեր շահերը, ինքնաբերաբար դառնում է մեր թշնամին, և մենք հակված ենք տեսնելու տվյալ անձի միայն վատ կողմերը: Մինչդեռ ավելի արդյունավետ է հակադիր կողմի մեջ տեսնել «ընկերոջ» և նրա լավ կողմերը:
- II. Կոնֆլիկտում հաճախ գերակշռում են հույզերը: Դա կարող է բերել լարված հուզական վիճակի, երբ մարդու գիտակցությունը թուլանում է, և նա ինքն էլ չի հասկանում, թե ինչ է անում: Մենք սկսում ենք հարաբերություններ պարզել, իսկ հարցի լուծումը տեղից չի շարժվում: Փորձեք նվազեցնել հույզերի ազդեցությունը ձեր մտքերի վրա և դատել սառը: III. Թույլ տվեք, որ հակադիր կողմը «բաց թողնի գոլորշին», խոսեք, երբ նա արդեն հանգստացել է:
  - o Մի՛ շտապեք արձագանքել, դադար տվեք:
  - o Նայեք ձեզ կողքից:
  - o Ներքուստ անկեղծորեն կարեկցե՛ք ձեր գրուցակցին:
  - o Պահանջե՛ք հակադիր կողմից՝ հանգիստ ներկայացնելով նրա դժգոհությունները:
  - o Օգտագործե՛ք զանազան բաց հարցեր՝ օրինակ. «այն, ինչ դուք ասում եք, փա՛ստ է, թե՛ ենթադրություն»:
  - o Բչացրե՛ք դժգոհությունների քանակը:
  - o Փոխադրե՛ք այդ դժգոհությունները վերջնական կոնկրետ արդյունքի

մակարդակի /ինչ է վերջապես ցանկանում ունենալ հակադիր կողմը/:

Հնարավոր ագրեսիան պետք է շեղել տարբեր հնարների օգնությամբ: Ցանկալի է անսպասելի հարց տալ այլ բանի մասին, որը կարևոր է նրա համար: Հիշեցրեք անցյալում ունեցած դրական առնչությունների մասին: Հաճոյախոսեք և առաջարկեք հակադիր կողմին արտահայտել խնդրի լուծման սեփական տարբերակը: Հակադիր կողմին հարցրեք, թե ինչպես կարելի է լուծել իր իսկ ներկայացրած խնդիրը, սակայն դրա հետ մեկտեղ մի՛ արդարացեք, մի՛ մեղադրեք ուրիշներին, մի՛ վկայակոչեք հանգամանքները:

Կանգ մի՛ առեք առաջին իսկ տարբերակի վրա, ստեղծեք տարբերակներ և ընտրեք լավագույնը: Պետք չէ փնտրել մեղավորներ, այլ պետք է գտնել խնդրի լուծման հնարավոր ուղին: Գնահատեք հակադիր կողմի գործողությունները: Հարցերի օգնությամբ պարզաբանեք հակադիր կողմի արտահայտությունների, հակաճառությունների իմաստը: «Ճիշտ եմ արդյոք ձեզ հասկանում, որ...», «Դուք ցանկանում եք ասել...»:

Եթե մեղավոր եք, ներողություն խնդրեք. արեք դա միանգամից ու վճռակա՝ նորեն: Դա հարգանք է առաջացնում, քանի որ ներողություն խնդրելու ընդունակ են միայն վստահ և հասուն մարդիկ:

Այս մարտավարությունը բացառում է թյուրիմացությունները, ցուցադրում է ուշադրություն և հարգանք մարդու նկատմամբ:

Հաստատեք ձեռք բերած պայմանավորվածությունը և պլանավորեք ապագա փոխհարաբերությունները: Եթե փակուղի եք մտել, ապա հետ վերադարձեք դեպի այն կետը, որտեղ ձեր շահերը համընկնում են: Եթե կոնֆլիկտը վերածվում է վեճի, ապա լռեք առաջինը: Լռությունը վեճից դուրս գալու հնարավորություն է տալիս: Խուսափեք հակադիր կողմի հուզական վիճակը բնութագրելուց:

## 3.6. Սթրեսի ազդեցությունն աշխատանքային գործունեության վրա

Վերջին ժամանակներում սթրեսն աշխատանքի վայրում ավելի են կապում աշխատանքի արտադրողականության հետ:

Հոգեբանության մեջ սթրեսը լարվածության և ճնշման զգացումն է, որը կարող է առաջացնել անցանկալի փոփոխություններ՝ ազդելով մարդու ինքնազգացողության և աշխատունակության վրա: Փոքր քանակությամբ սթրեսը՝ դրական սթրեսը, կարող է ցանկալի, օգտակար և նույնիսկ առողջարար լինել: Դրական սթրեսը օգնում է մարդուն լինել զգոն, դիմակայուն և հաղթահարել դժվարությունները: Այն նպաստում է մոտիվացիայի բարձրացմանը՝ հարմարվողականության և շրջակա միջավայրում ակտիվության պահպանման համար: Սակայն սթրեսի չափից ուժեղ և տևական լինելը կարող է հանգեցնել ֆիզիոլոգիական փոփոխությունների: Սթրեսը կարող է մեծացնել սրտի նոպաների, սրտի կաթվածի, խոցերի և հոգեկան հիվանդությունների կամ շեղումների, օրինակ՝ դեպրեսիայի ռիսկը:

**Աշխատանքային միջավայրում սթրես առաջացնող տարածված պատճառներից են՝** աշխատանքի մեծ ծավալը և պատասխանատվության բարձր աստիճանը,

- Ժամանակային սահմանափակումները,
- Անորոշություն պարունակող իրավիճակները,
- Կարևոր միջոցառումների կարգմակերպման համար անհրաժեշտ տեղեկությունների և ժամանակի բացակայությունը,
- Աշխատակցի անտեսումը որոշումների կայացման գործընթացում և հետևաբար աշխատանքի նկատմամբ վերահսկողության բացակայության զգացողությունը,
- դերերի հստակ բաշխվածության բացակայությունը,
- խրախուսումների անարդար կիրառման համակարգը,
- աշխատատեղի պահպանման երաշխիքների բացակայությունը,
- նոր տեխնոլոգիաներին ադապտացվելու բարդությունը,
- աշխատավարձի հաճախակի փոփոխությունը,
- անցանկալի կամ տհաճ աշխատավայրը,
- մեծ պատասխանատվություն պահանջող առաջադրանքը: Առանձնացնում են սթրեսի երկու տեսակ.
- կառուցողական (կոնստրուկտիվ)՝ դիսկոմֆորտի և վտանգի պայմաններում նպաստում է մարդու հարմարվողական ուժերի բարձրացմանը, դրդում է գործողության և փոփոխությունների:
- ապակառուցողական (դեստրուկտիվ)՝ (դիսթրես նշանակում է «հյուժում», «ուժասպառություն») հանգեցնում է մարդու հոգեկան և ֆիզիկական քայքայմանը:

Այրել և աշխատել առանց սթրեսի հնարավոր չէ և պետք չէ, քանի որ ջանքեր ներդնելու անհրաժեշտության բացակայությունը թուլացնում է մարդու դիմադրողականությունը զանազան խոչընդոտների նկատմամբ: Հետևապես խնդիրը ոչ թե սթրեսից խուսափելն է, այլ սթրեսը կառավարելը:

Սթրեսը հաջողությամբ կառավարելու համար նախ և առաջ պետք է սովորել պլանավորել ժամանակը՝ այն համապատասխանեցնելով աշխատանքի ծավալներին և ձեր հնարավորություններին: Նախ և առաջ, փորձեք հասնակալ, թե տվյալ առաջադրանքը կատարելու համար ինչ է հարկավոր, ձեզ ինչ տեղեկություններ և ռեսուրսներ են պակասում, փորձեք խնդիրը բաժանել առանձին առաջադրանքների և հետևողական քայլերով հասնել նպատակին: Նոր առաջադրանքը պլանավորելիս օգտվեք օրագրից, որտեղ կարող եք նշել, թե ինչ և երբ եք նախատեսում անել՝ ամեն օր գրանցելով ձեր առաջընթացը և ապահովելով հետևողականությունը:

Աշխատանքային միջավայրում սթրեսի աղբյուր կարող են դառնալ հաճախակի ժողովներն ու հանդիպումները, որոնց հարկավոր է նախապատրաստվել: Սթրեսը միայն հոգեկան լարվածությունը չէ. այս փաստը պետք է ընդգծել:

Տարբերում են ֆիզիոլոգիական և հոգեբանական սթրեսորներ՝ սթրես առաջացնող երևույթներ: Ֆիզիոլոգիական սթրեսորները անմիջական ազդեցություն են ունենում օրգանիզմի հյուսվածքների վրա: Նրանց թվին են դասվում ցավի ներգործությունը, ցածր և բարձր ջերմաստիճանները, ֆիզիկական գերձանրաբեռնվածությունը: Հոգեբանական սթրեսորները ազդակներ են, որոնք

նախազգուշացնում են կենսաբանական կամ հասարակական իրադարձության կարևորության մասին (տագնապի, վտանգի, վիրավորանքի ազդանշաններ): Սթրեսորների երկու տեսակին համապատասխան տարբերակում են սթրեսի ֆիզիոլոգիական և հոգեբանական տեսակները:

Հոգեբանական սթրեսը ներառում է սթրեսի հուզական և տեղեկատվական տեսակները: Հուզական սթրեսը ուղեկցվում է՝ արտահայտված հուզական արձագանքով, իսկ հոգեբանական սթրեսի զարգացման ժամանակ գերակշռում է ճանաչողական բաղկացուցիչը:

Սթրեսի ուսումնասիրման ամենաբարդ ոլորտը, ըստ ժամանակակից հետազոտողների, հոգեբանական սթրեսն է: Ավելի հաճախ մենք հենց այս կատեգորիայի սթրեսորներին ենք բախվում: Հոգեբանական սթրեսի հետազոտությունները բարդ են, քանի որ անձի հավանական արձագանքը սթրեսին կարող է լինել շատ փոփոխական:

Հոգեբանական սթրեսի առանձնահատկությունը նրանում է, որ սթրեսի այս տեսակը կարող է զարգանալ ոչ միայն իրական, այլ նաև հավանական իրադարձությունների ազդեցության ներքո, որոնք դեռ տեղի չեն ունեցել, բայց կարող են իրականանալ ապագայում՝ մարդկանց շրջանում առաջացնելով տագնապ և վախ:

Մարդն իր ժամանակի մեծ մասն անց է կացնում աշխատանքի վայրում: Աշխատանքային սթրեսորները խորապես ներազդում են մարդու հոգեկանի վրա: Աշխատանքային սթրեսի աղբյուրները մի քանիսն են. առաջինը վերաբերում է աշխատանքին, երկրորդը՝ կազմակերպությունում զբաղեցրած դերին, երրորդը՝ կարիերայի աճին, չորրորդը՝

աշխատանքի հանդեպ վերաբերմունքին և հինգերորդը՝ կազմակերպության համակարգին ու աշխատանքային մթնոլորտին<sup>25</sup>:

Մասնագիտական սթրեսին են վերաբերում հետևյալ տեսակները՝

- Աշխատանքային. առաջանում է աշխատանքի պայմանների և կազմակերպման պատճառներով,
- Արտադրական. պայմանավորված է մասնագիտությամբ և գործունեության ձևով,
- Կազմակերպական. առաջանում է աշխատողի վրա կազմակերպության առանձնահատկությունների նեգատիվ ազդեցության հետևանքով:

Անձնակազմի մոտ աշխատանքային սթրեսի զարգացումը հնարավոր է անգամ առաջադեմ, լավ կառավարվող կազմակերպություններում, ինչը պայմանավորված է ոչ միայն նրանց կառուցվածքա-կազմակերպչական առանձնահատկություններով և աշխատանքի բնույթով, այլ նաև մասնագիտական յուրահատկությամբ և աշխատակիցների հոգեբանական առանձնահատկություններով:

Այսպիսով, «ռիսկային խմբին» կարելի է դասել կազմակերպության սեփականատերերին, բարձր և միջին օղակի կառավարիչներին, ստեղծագործական մասնագիտությամբ մարդկանց: Նրանց հուզական ծանրաբեռնվածությունը շատ մեծ է. մեծ պատասխանատվությամբ որոշումների կայացման անհրաժեշտությունը, իրավիճակի անորոշությունը, անհրաժեշտ տեղեկության պակասը, աշխատանքում ինչ-որ պարամետրերի հաճախ կամ անսպասելի փոփոխությունները՝ կարող են սթրեսի պատճառ դառնալ:

<sup>25</sup>Гринберг, Дж. (2002), Управление стрессом. 7-е изд. – СПб.: Питер.

Աշխատանքային սթրեսի զարգացմանը նպաստում են նաև հատուկ անձնային առանձնահատկությունները՝ հուզական անկայունությունը և ինքնահսկողությունը, դեպրեսիվ արձագանքը և տագնապի հակումը: Այսպիսով, բացի սթրես առաջացնող իրավիճակներից, կարևոր դեր է խաղում մարդու վերաբերմունքն իրավիճակին, որում ինքը հայտնվել է: Աշխատավայրում քրոնիկ սթրեսի արդյունքում մարդկանց մոտ առաջանում է իրենց աշխատանքում անբավարարվածություն, անտարբերություն, չպատճառաբանված անհանգստություն, հուզական հյուծում է տեղի ունենում, տագնապ, գրգռվածություն, նվազում է մասնագիտական ինքնագնահատականը, սպառվում է սեփական գործունեության իմաստը, ի հայտ են գալիս պսիխոսոմատիկ երևույթներ և այլն: Այս ամենը բացասական հույզերից բացի հանգեցնում է նաև աշխատանքային արդյունավետության նվազեցմանը:

Մեկ աշխատողի մոտ առաջացած աշխատանքային սթրեսը կարող է ընդգրկել ողջ բաժինը և տարածվել ամբողջ կազմակերպությունով: Նման «վարակը» կապված է այն բանի հետ, որ մարդիկ սթրեսային վիճակում հոռետեսական են լինում, նրանց մոտ բացասական ընկալումը և իրավիճակի գնահատումը ուժեղ է լինում: Աշխատավայրում շարունակաբար փոխազդելով պաշտոնակիցների հետ, որոնք գտնվում են նույն սթրես գործոնների ազդեցության տակ, նրանք նպաստում են մասնագիտական այրման նույն փուլերի զարգացմանը:

## Ախտանշաններ. Մասնագիտական այրում:



Կազմակերպության անձնակազմի մասնագիտական այրման հիմնական ախտանշաններն են՝

- Կադրերի շարունակական հոսունությունը:
- Աշխատանքի նկատմամբ մոտիվացիայի նվազեցումը, հաճախակի կրկնվող ընդմիջումները (գրեթե աշխատաժամի 30%):
- Աշխատակազմի մասնագիտական կախվածությունը ղեկավարներից, ինչն արտահայտվում է կան կառավարչական օղակի նկատմամբ բարձրացված և ոչ ադեկվատ քննադատական վերաբերմունքով, կան էլ անօգնականության զգացման մեջ՝ ղեկավարության կողմից ակտիվ աջակցման բացակայության պարագայում:
- Անձնակազմի բարձր կոնֆլիկտային աստիճանը և կազմակերպության անկումային մթնոլորտը, պաշտոնակիցների հասցեին քննադատությունը:
- Աշխատակիցների նախաձեռնության անկումը:
- Աշխատանքի նկատմամբ անբավարարվածության զգացման աճը:

Եթե կազմակերպությունում առաջացել են կոնֆլիկտներ, նվազել է աշխատանքի արդյունավետությունը, և մարդիկ հեռացվում են աշխատանքից, ապա հավանական է, որ զուտ անհատական աշխատանքային սթրեսը վերածվել է ընդհանուր խմբային վիճակի: Նման վիճակներից խուսափելու համար անհրաժեշտ է պրոֆիլակտիկ միջոցառումներ անցկացնել: Սթրեսների կառավարման վճռական դերը նրանց մակարդակի վերահսկման մեջ է, որը իրականացվում է սթրեսին բնորոշ հատկանիշների արտահայտման հսկողության ճանապարհով: Պրոֆիլակտիկ միջոցառումների կազմակերպման համար անհրաժեշտ է նախ և առաջ կազմակերպությունում տիրող վիճակին, այդ թվում՝ հիմնական սթրեսագեց գործոններին և անձնակազմի պահվածքի մոդելներին գնահատական տալ, օրինակ՝ կայունության մակարդակը կազմակերպչական սթրեսի, մասնագիտական այրման աստիճանի, նյարդահոգեկան լարվածության, ինչպես նաև կոլեկտիվում բարոյահոգեբանական կլիմայի հանդեպ:

Ախտորոշման տվյալների հիման վրա հայտնաբերվում են «ռիսկային խմբերը» և կոնկրետ աշխատակիցներ, որոնց վիճակը պահանջում է առաջնային միջամտություն: Միաժամանակ որոշվում են գոտու հիմնական խնդիրները և սթրես-գործոնները, որոնք անհրաժեշտ է շտկել, մշակվում է աշխատանքային սթրեսի պրոֆիլակտիկայի միջոցառումների ցանկ:

Սթրեսին դիմակայելու համար առանձնացնում են հետևյալ օգտակար գործողությունները<sup>26</sup>:

1. Սովորեք ճանաչել ձեր սթրեսը՝ ըստ դրա ախտանիշների բացահայտման:
2. Սովորեք կառավարել սթրեսները՝ կանխելով դրանց զարգացումը:
3. Ընդունեք, որ կան իրադարձություններ, որոնք դուք չեք կարող ղեկավարել:
4. Դրական դիրքորոշումը պահպանեք անկախ ամեն ինչից:

5. Համոզիչ եղեք և ոչ թե ագրեսիվ: Նկարագրեք ձեր գգացմունքները, կարծիքները և համոզմունքները՝ փոխանակ նյարդայնալու և պաշտպանվողական դիրք ընդունելու:
6. «Պահեք սահմանները». մի՛ վերցրեք ձեր վրա այնպիսի տեսակի և քանակի գործեր, որոնք ձեզ սթրեսի կբերեն: Սովորեք «հչ» ասել:
7. Սովորեք ձեր ժամանակը կառավարել:
8. Ժամանակ հատկացրեք ձեր սիրած գործով զբաղվելու համար: Աշխատանքը չպետք է լինի ձեր միակ զբաղմունքը:
9. Մի՛ մոռացեք հանգստի մասին, առողջ ապրելակերպով ապրեք:
10. Ընտանիքի, ընկերների և շրջապատի ռեսուրսն օգտագործեք, դիմեք օգնության, եթե անհրաժեշտ է:

Ստորև առաջարկվում է ծանոթանալ գործնական հանդիպումներին նախապատրաստվելու եղանակներին, որոնք ձեզ թույլ կտան բանիմաց գործել և հասնել հաջողությունների:

## 3.7. Գործնական քննարկումների պլանավորումը և նախապատրաստումը

### 3.7.1. Նախապատրաստական աշխատանք գործնական հանդիպումներից առաջ<sup>27</sup>

Գործարար հաղորդակցման հմտություն և վստահություն ձեռքբերելու համար հարկավոր է կատարել որոշակի առաջադրանք: Փորձեք հստակ պատկերացում կազմել, թե որն է հանդիպման ամենակարևոր նպատակը, և ինչ հնարավոր որոշումներ կարող են այնտեղ քննարկվել և կայացվել: Կազմեք հանդիպման օրակարգը:

Հանդիպումից առաջ ուսումնասիրեք օրակարգում ներառված հարցերը, փորձեք հասկանալ, թե քննարկվող հարցի շուրջ ինչ հավաստի տեղեկություններ կան, որոնք են հնարավոր ռիսկերը, ինչը հնարավորություն կտա հնարավորինս խուսափել սխալ որոշումներ ընդունելուց և թյուր փաստարկների հնարավոր ազդեցությունից:

<sup>26</sup>Bickford, M., (2005), Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solutions, by, Canadian Mental Health Association, Newfoundland and Labrador Division.

<sup>27</sup>Bickford, M., (2005), Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solutions, by, Canadian Mental Health Association, Newfoundland and Labrador Division.

Նախքան ապագա գործընկերոջ հետ հանդիպելը անհրաժեշտ է տեղեկություններ հավաքել նրա(նց) վերաբերյալ: Այդ նպատակով կարելի է գրուցել գործընկերների, հակառակորդների, բարեկամների, մրցակիցների և նախկինում նրա հետ համագործակցած անձանց հետ: Խոսքը չի վերաբերում անձնական տվյալներին, այլ միայն աշխատելաճիհի և գործարար համբավին: Հավաքած տեղեկությունները հնարավորություն կտան նախնական կարծիք կազմել գրուցակցի մասին: Նույնը կարող է վերաբերել ձեր ապագա գործատուին, աշխատակցին, իսկ եթե զբաղվում եք գործարարությամբ՝ հաճախորդին կամ մրցակցին:

Այս նպատակով օգտակար է ուսումնասիրություն կատարել ապագա գործընկեր կազմակերպության, ինչպես նաև այն ներկայացնող աշխատակիցների վերաբերյալ: Վերլուծությունը ներառում է կազմակերպության ղեկավարների Twitter-ի գրառումները, կազմակերպության աշխատակիցների LinkedIn էջերը, կազմակերպության կայքը, կազմակերպության վերաբերյալ համացանցում հայտնված նորությունները: Այս համացանցային ուսումնասիրությունը թույլ կտա տեղեկանալ կազմակերպության կառուցվածքի, ծրագրերի, գործունեության ոլորտների, արդյունքների և այլ կարևոր փաստերի մասին: Դրանք ձեզ թույլ կտան շփման ընթացքում ավելի վստահ խոսել և զգալ ՝ թողնելով բանիմաց և վստահելի տպավորություն գործընկերոջ վրա<sup>29</sup>:

Այս գործնական խորհուրդը կարող է ձեզ օգնել աշխատանքային հարցազրույցին նախապատրաստվելիս: «Գնում եք հանդիպման, թե աշխատանքային հարցազրույցի, մի քանի հետազոտություն կատարեք

աշխատանքների նկարագիրը կարդալուց բացի: Պարզեք, թե կազմակերպությունն ինչ խնդիրների է բախվում և ինչպես կօգնեիք դրանց լուծմանը, եթե հնարավորություն ունենայիք: Կազմակերպությունն ավելի լավ իմանալը կօգնի նաև որոշում կայացնել նրա հետ աշխատելու կամ չհամագործակցելու վերաբերյալ: Մտածեք գործընկեր կազմակերպության մշակույթի մասին» - խորհուրդ են տալիս Հարվարդ բիզնես ռեվյու ամսագրի վերլուծության հեղինակներ Գլիկմանն ու Լիզսը<sup>28</sup>:

## Պլանավորեք հանդիպումը

Նախապես անհրաժեշտ է մանրակրկիտ ծրագրավորել բոլոր գործողությունները, ինչպես նաև պետք է պատրաստ լինել արձագանքելու հնարավոր փոփոխություններին և նոր հանգամանքներին: Գործնական հանդիպումներին նախապատրաստվելու համար կատարեք հետևյալ «տնային աշխատանքը».

- նախնական համաձայնության միջոցով որոշեք քննարկվելիք հիմնական հարցերի շրջանակը, կազմե՛ք օրակարգ:
- պարզեք գործարար հանդիպման ցանկալի լավագույն արդյունքը: Հնարավոր է, որ չկարողանաք դրան հասնել, ուստի անհրաժեշտ է նախատեսել այն նվազագույն ցանկալի արդյունքը, որի դեպքում դուք բավարարված կլինեք: Այնուհետև կարելի է համաձայնության գալ առանձին հարցերի շուրջ և պայմանավորվել նոր հանդիպումների մասին՝ ավելի մեծ նպատակին հասնելու համար:
- կանխատեսեք հարցերի և

առաջարկների վերաբերյալ գործընկերոջ հնարավոր առարկությունները:

- նախապատրաստեք սեփական առաջարկությունները հիմնավորող մի քանի կետ: Օրինակ՝ ձեր առաջարկի առավելությունները մրցակիցների համանման ապրանքների նկատմամբ, գների մատչելիությունը և այլն:
- որոշեք հանդիպման մասնակիցների կազմը և նախապես պլանավորեք, թե ձեզանից յուրաքանչյուրը ինչ է խոսելու կամ առաջարկելու:

Ակնհայտ է, որ ճիշտ նախապատրաստումը կարող է որոշիչ դեր խաղալ միջոցառման կամ գործնական հանդիպման լավ արդյունքների համար: Որքան ավելի շատ աշխատանք կատարեք նախքան հանդիպումը, այնքան այն արդյունավետ կլինի: Գործը հեշտացնելու համար կազմեք այն գործողությունների ցուցակը, որոնք պետք է կատարել հանդիպումից առաջ: Հարվարդ բիզնես ռեվյուի հոդվածի<sup>30</sup> համաձայն՝ կարևոր է ապահովել հետևյալ նախապայմանները.

1. Ձևակերպեք հանդիպման նպատակը: Եթե հանդիպումը հստակ նպատակ չունի, ապա հանդիպումը նպատակահարմար չէ անցկացնել: Հստակեցրեք նպատակը, և փորձեք, որ այդ նպատակը լինի մեկը, այլ ոչ թե մի քանիսը:
2. Համոզվեք, որ հանդիպումն իսկապես անհրաժեշտ է: Շատ հանդիպումներ կարելի է իրականում փոխարինել հեռախոսազանգով կամ էլեկտրոնային հաղորդակցմամբ: Նյութի աղբյուրում<sup>31</sup> բերված

<sup>28</sup>Gallo, A., (2014), How to Write a Cover Letter, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://hbrascend.org/topics/how-to-write-a-cover-letter>.  
<sup>29</sup>Gallo, A., (2014), How to Write a Cover Letter, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://hbrascend.org/topics/how-to-write-a-cover-letter>.  
<sup>30</sup>Harvard Business Review Staff, (2015), A Checklist for Planning Your Next Big Meeting, Harvard Business Review, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://hbr.org/2015/03/a-checklist-for-planning-your-next-big-meeting>.  
<sup>31</sup>Harvard Business Review Staff, (2015), A Checklist for Planning Your Next Big Meeting, Harvard Business Review, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://hbr.org/2015/03/a-checklist-for-planning-your-next-big-meeting>.

1. Ո՞րն է հանդիպման մասնակիցների նախնական գիտելիքների մակարդակը քննարկման առարկայի վերաբերյալ:
  - Սկսեք զրուցակցի կամ ձեր լսարանի՝ «գիտելիքների մակարդակը» ճշգրտելուց:
  - Եթե առանց այս սահմանն իմանալու՝ սկսեք զրուցակցին կամ լսարանը «կրթել», այն է՝ չափազանց շատ ժամանակ ծախսել հարցի շուրջ զուտ տեղեկացնելու վրա, ապա իրենք կձանձրանան և այլևս չեն լսի ձեզ:
  - Եթե առանց այս սահմանն իմանալու ենթադրեք, որ լսարանը նախնական «կրթության» կարիք չունի, և միանգամից անցնեք գործի, անտեղյակ լսարանը կարող է ամաչել հարց տալուց և «փակվել» արդյունավետ քննարկման համար:
2. Օգտագործե՛ք նմանաբանություններ (անալոգիաներ):
3. Փորձեք գտնել մի անալոգիա, որը լայնորեն հասկացվում է լսարանի կողմից և զուգահեռ է այն գաղափարին, որը դուք փորձում եք բացատրել:
4. Ի՞նչ վերապահումներ և կողմնակալություններ ունի զրուցակիցը քննարկման թեմայի վերաբերյալ և ունի՞ արդյոք:
  - Երբ վերապահումից տեղյակ եք, կարող եք սկսել քննարկումը՝ նախապես նշելով, որ «գոյություն ունի այդ վերապահումը, և դա նորմալ է», սակայն առաջարկում եք հակառակ կողմից հարցը դիտարկել: Սա թույլ կտա նվազեցնել կոնֆլիկտի, անհամաձայնության հավանականությունը: Հատկապես արդյունավետ է այս մոտեցումը, երբ պատրաստվում եք հանդիպմանը նախապաշարմունքներ ունեցող լսարանի հետ: Օրինակ՝ կարող եք ասել. «Որոշ մարդիկ խիստ բացասաբար են վերաբերվում պարտքին: Նրանք խուսափում են վարկ վերցնելուց: Իմանալով դա՝ թվարկեք բազմաթիվ իրավիճակներ, երբ գործարար գործունեությունը ֆինանսավորելու համար գումար ներգրավելը իսկապես վատ միտք է: Այնուհետև բացատրենք՝ որոնք են այն բացառությունները, որոնք իրականում նպատակահարմար են դարձնում պարտքի հաշվին բիզնեսը ֆինանսավորելը»:
5. Զրուցակցի կողմնորոշումն ավելի շատ «տրամաբանական» է, թե՞ «հուզական»:
  - Այսինքն, լոգոսն է (տրամաբանական փաստարկները, ապացույցները, թվերն ու վիճակագրական տվյալները), որ իրեն կհամոզի, թե՞ պաթոսը (հուզական, զգացմունքային, տպավորությունների և ոչ շոշափելի երևույթներին կոչ անող ասածները): Եթե համոզված չեք՝ ինչ լսարանի հետ գործ ունեք, ապա լոգոս օգտագործեք: Թիվ ունենալը միշտ էլ ավելի համոզիչ է:
6. Որքանով է ուշադրությամբ հետևում ձեզ և որքան ժամանակ ունեք փաստարկներ ներկայացնելու համար:
  - Ձեր ներկայացման ընթացքում հնարավոր է՝ չնկատեք, թե որքանով է լսարանը հետաքրքրված տվյալ հարցով: Սա կարող է մեծ դեր խաղալ ձեր հաջողության կամ պարտության համար: Եթե զրուցակիցը պատրաստ է ձեր ներկայացմանը տրամադրել ոչ շատ ժամանակ, մինչդեռ ձեր ներկայացումը երկարատև է, ապա այդ ներկայացումը արդյունավետ չի կարող լինել: Եթե լսարանը պատրաստ է մանրամասն քննարկման, ապա դուք էլ բավական տվյալներ ունեցեք, որպեսզի համապատասխանեք ակնկալիքներին: Ցանկացած դեպքում հաշվի առեք, որ լսարանը մի թեմայով քննարկում վարելու առավելագույնը հինգ րոպեանոց ուշադրության շեմ ունի: Այն ինտերակտիվ դարձեք, եթե պատրաստվում եք նախատեսված հինգ րոպեից ավելի երկար ժամանակ խոսել:
7. Ո՞րն է զրուցակցի հուզական տրամադրվածությունը քննարկվող հարցի վերաբերյալ:
  - Լսարանի հուզական վիճակն իմանալը շատ կարևոր է նրանց հետ կապ ստեղծելու և համոզիչ հանդիպում ունենալու տեսանկյունից: Լարված հանդիպումներին (օրինակ, երբ պետք է հայտարարեք աշխատանքից հեռացնելու մասին) պետք է պատրաստվել և դրանք վարել այլ կերպ, քան չեզոք հանդիպումներին (օրինակ, երբ հերթական հաշվետվությունն եք տալիս շահառուներին): Հուզական լարված իրավիճակում գտնվող լսարանի հետ հաղորդակցման ողջ ընթացքը պետք է լինի հուզականի վրա հիմնված: Այսինքն՝ միայն գրաֆիկներով, թվերով և քանակական այլ տվյալներով ներկայացումը կարող է արդյունավետ միջոց չհանդիսանալ լսարանին հուզելու և նրանց ուշադրությունը պահելու համար: Ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվության դեպքում հուզական ներկայացումը կարող է խանգարել:



վիճակագրությունն ապացուցում է, որ հանդիպումները հաճախ անարդյունավետ են և չարաշահում են աշխատակիցների ժամանակը:

- 3. Օրակարգը կազմեք և նախապես ուղարկեք մասնակիցներին: Սա կարող է նվազեցնել հանդիպումների ժամանակը մինչև 80%:
- 4. Հրավիրեք միայն անհրաժեշտ մարդկանց և բաշխեք դերերը: Դիտարկե՛ք հետևյալ դերերը.

• **Ցասիլիտատոր** կամ քննարկում վարող. ղեկավարում է քննարկումն այն նպատակով, որ հարցի բոլոր կողմերը քննարկվեն:

Այս դերը սովորաբար ստանձնում է առաջնորդության հմտություններով օժտված և չեզոքությամբ առանձնացող անձը:

- **Արձանագրության** համար պատասխանատու. գրի է առնում հանդիպման ժամանակ հնչած հիմնական գաղափարներն ու որոշումները: Այս դերը «սագում է» թիմի պատասխանատու և ինքնամփոփ անդամներին և նրանց հնարավորություն է տալիս մասնակցելու:
- **Ժամանակապահ**. այս դերն ունենալն օգնում է քննարկումն արդյունավետորեն վարել ու

ապահովել, մասնակիցները ժամանակ չեն վատնում առանձին հարցերի վրա, առաջ են շարժվում և քննարկում օրակարգի բոլոր հարցերը: Այս դերը վերագրեք կազմակերպված, ղեկավարելու ձգտում ունեցող թիմի անդամին, որը չի ամաչի ընդհատել և առաջ շարժվելու կոչ անել գործընկերներին:

• **Փորձագետ**. կիսում է իր կարծիքը հատուկ հարցերի վերաբերյալ: Դուք կարող եք փորձագետից խնդրել մասնակցել հանդիպման միայն մի մասին՝ մատնանշելով, թե երբ եք սպասում նրա ներդրմանը:



Հաշվի առեք բոլոր կազմակերպչական ասպեկտները՝ ժամը, օրը, վայրը, սենյակի տեխնիկական հագեցվածությունը, անհրաժեշտ պարագաները: Ուղարկեք հրավերները բոլոր մասնակիցներին: Կազմակերպության ներսում հանդիպումների հրավերը պետք է ուղարկվի հանդիպման օրից գոնե երեք օր առաջ, իսկ արտաքին գործընկերների հետ հանդիպումների դեպքում՝ ոչ ուշ, քան մեկ շաբաթ առաջ և հնարավորինս վաղ՝ պայմանավորված կորպորատիվ մշակույթների առանձնահատկություններով:

Պատրաստե՛ք ներկայացվելիք նյութերը: Սա ներառում է թե՛ ձեր պրեզենտացիան, թե՛ հավելյալ նյութերը, որ բաժանելու եք հանդիպման մասնակիցներին: Եթե անհրաժեշտ է, ուղարկեք այդ նյութերը մասնակիցներին մինչ հանդիպումը:

### 3.7.2. Մասնագիտական քննարկման նախապատրաստումը

Հանդիպումներից, ինչպես նաև մասնագիտական զեկուցումից առաջ, պետք է փորձել նախապես «ճանաչել» ձեր լսարանը, թե ինչ գիտելիքներ ունի և ինչ հնարավոր դիրքորոշումների ունի ներկայացվող նյութի վերաբերյալ: Հետևելով ստորև առաջարկվող խորհուրդներին՝ կարող եք հնարավորինս արդյունավետ կառուցել ձեր զեկուցումը և ապահովել արդյունավետ երկխոսություն:

### 3.7.3. Հանդիպումների ժամանակ արդյունավետ գործելու 25 կանոնները

Հանդիպման ճիշտ ձևաչափը պետք է պլանավորել ի սկզբանե: Նախ հանդիպման ժամանակ սահմանեք դրա ձևաչափը հանդիպման առաջին իսկ նախադասությամբ ողջույնից հետո:

Օրինակ՝ «Առաջարկում եմ, որ մենք լսենք յուրաքանչյուր մասնակցին, իսկ հարցերին արձանագրենք միայն հարցուպատասխանին հատկացված վերջին 10 րոպեների ընթացքում»: Կամ մեկ այլ օրինակ՝ «Այս հանդիպման ժամանակ մենք հետևելու ենք մի ձևաչափի, որը ներառում է՝

- խնդրի ներկայացում,
- պարզաբանող հարցեր և պատասխաններ,
- մեկնաբանություններ, եթե դրանք առկա են:

Ամենակարգից ձևաչափ սահմանելը «խաղի կանոններ» սահմանելու նման է: Ձևաչափը բարձրաձայնելուց հետո բոլորի համաձայնությունը կամ լռությունը ստանալը նշանակում է, որ բոլորը համաձայն են այդ կանոններին, և դրանք խախտողները «լեգիտիմ» չեն: Խաղի կանոններ սահմանելը անհրաժեշտություն է, քանի որ բոլորը տարբեր են, տարբեր պատկերացումներ կարող են ունենալ քննարկվող հարցերի կարևորության, ժամանակի և այլ հարցերի վերաբերյալ:

Միշտ հարցրեք՝ արդյոք բոլորը համաձայն են առաջարկվող ձևաչափին: Սա ձեզ իրավասություն կտա խախտողներին «ենթարկել պատասխանատվության»: Հետևողական եղեք: Համոզված եղեք, որ ձեր կողմից առաջարկված ձևաչափին հետևում են բոլորը: Եթե մեկ անգամ շեղվեք կանոններից, դրանք միշտ կխախտվեն: Եթե, այնուամենայնիվ, կանոնները խախտվել են, և դուք չեք կարողացել կանխել, բարձրաձայնեք, որ բացառության կարգով տեղի է ունեցել կանոնների խախտում, սակայն խնդրում եք, որ բոլորը հետևեն համաձայնեցված կանոններին:

Կարևոր հանդիպումներին նախապատրաստվելիս ուշադիր եղեք հետևյալ կանոններին.

1. Տեղում եղեք 5 րոպե հանդիպումից առաջ կամ ճիշտ ժամանակին:
2. Ունեցեք գրիչ և նշումների տետր:
3. Պատրաստված եկեք:
4. Սկսեք և ավարտեք հանդիպումը ժամանակին:
5. Մի՛ վերցրեք ձեզ հետ հեռախոսը, կամ եթե այն ձեզ հետ է, անջատեք ձայնը և ոչ մի դեպքում մի՛ դրեք այն սեղանին:
6. Մի՛ շեղվեք և մի՛ վարեք այլ խոսակցություններ հանդիպման ժամանակ:
7. Օրակարգ ունեցեք. նախապես ուղարկված և համաձայնեցված օրակարգը ապահովում է ժամանակի արդյունավետություն:
8. Ուղարկեք հանդիպման օրակարգը առնվազն 24 ժամ առաջ:

9. Հրավիրեք մասնակիցներին օրակարգում փոփոխություններ առաջարկել, եթե միայն պատրաստ եք ընդունելու առաջարկվող փոփոխությունները:
10. Օրակարգի վերջին կետը պետք է լինի. «Այլ թեմաներ»:
11. Եթե քննարկման ընթացքում քննարկվում է օրակարգից դուրս թեմա, ընդհատեք քննարկումը և խոստացեք քննարկել այն «Այլ թեմաներ» մասում:
12. Եթե օրակարգից դուրս հարցի քննարկումը ենթադրում է չափազանց երկար տևել, առանձին հանդիպում նշանակեք այդ հարցի վերաբերյալ և հետևեք օրակարգին ու հայտարարված

13. Խոսեք կարճ  
նախադասություններով՝ 13 բառից ոչ ավելի:
14. Նախադասությունների կառուցվածքը պետք է պարզ լինի:
15. Ոչ անհրաժեշտ բառերից ազատվեք:
16. Ներածական նախադասություններից խուսափեք: Անցեք բուն թեմային:
17. Մասնագիտական բառապաշարը կրճատեք, հատկապես երբ ներկա են այլ մասնագիտություններ ունեցող անձինք:
18. Օրինակ, խուսափեք այսպիսի տեքստից. «Մեզ համար չափազանց կարևոր է ցույց տալ այն հանգամանքը, որ մենք տեխնիկական նորարարներ ենք, որ RIM-ի շարունակական արտադրություն ենք ապահովում, և որ չի անտեսվում այն փաստը, որ այն կարողանում ենք արտադրել 2018 թ. մոդելների համար»:
19. Դրա փոխարեն օգտագործեք հետևյալ տեքստը. «Մենք պետք է շարունակենք RIM-ի արտադրությունը 2018 մոդելների համար և ցույց տանք մեր տեխնիկական նորարարությունը»:
20. Ձեր դեմքի արտահայտությունը, խոսելու տոնը և զգացմունքային ֆոնը պետք է համապատասխանեն ձեր ասած բառերին: Մի՛ փորձեք ամենալուրջ փաստերը ներկայացնել ուրախ ժպիտով և հակառակը:
21. Հավասարապես «բաշխեք» ձեր ձայնը և հայացքը մասնակիցների միջև: Հավասար ուշադրություն տրամադրեք բոլորին: Կարիք չկա հայացքով սևեռվել մեկ մարդու վրա, ով միգուցե ավելի ուշադիր է ձեզ լսում:
22. Խոսեք՝ ձեր հայացքն ուղղելով մարդկանց դեմքին, ոչ թե վերև կամ ներքև: Օգտագործեք «ազդեցիկ» և կախարդական բառեր<sup>32</sup>:

Ձեր մարմնի շարժումները պետք է համապատասխանեն ձեր ասած բառերին: Մարմնի դիրքը կարևոր է: Ցույց տվեք, որ հետաքրքրված եք: Մի թափահարեք գլուխը՝ համաձայնվելով զրուցակցի հետ չափից ավելի հաճախ: Կենտրոնացեք և ձեր ողջ ուշադրությունը տրամադրեք խնդրին: Մի կողմ դրեք կարծրատիպերը, նախապաշարմունքները և լսեք այլ իմացաբանական սխալներից զերծ, առանց կտրուկ դատողությունների:

23. Լսեք, որ հասկանաք, ոչ թե որ պատասխանեք: Զգացեք, թե զրուցակիցն իրականում ինչ նկատի ունի, կարդացեք իր ոչ խոսքային (ոչ վերբալ) հաղորդակցումը: Ճշտեք՝ արդյոք ճիշտ եք հասկացել:  
 24. Ի մի բերեք հանդիպման ընթացքում քննարկված հարցերն ու ձեռք բերված պայմանավորվածությունները:  
 25. Հանդիպումից հետո բաշխեք կամ հիշեցրեք հանձնարարությունները և նշեք դրանց համար պատասխանատուներին: Յուրաքանչյուր հանձնարարության

համար նշեք միայն մեկ պատասխանատու:  
 Հետադարձ կապի ապահովումը ձեր պրոֆեսիոնալիզմի ցուցանիշն է: Հանդիպման ընթացքում նշումներ արեք, կազմեք արձանագրություն: Հանդիպման ավարտից առաջ գործողություններ պահանջող կետերն ու հանձնարարությունները ի մի բերեք արձանագրության մեջ՝ նշելով դրանց պատասխանատուներին:

### 3.8. Գործնական հանդիպումները և դրանցում օգտագործվող հաղորդակցման հնարները

Բանակցությունը գործընկերոջ հետ համատեղ իրականացվող գործունեության տեսակ է, որն ուղղված է որևէ խնդրի լուծմանը: Բանակցությունները ենթադրում են առնվազն երկու մասնակցի ներգրավվածություն, որոնց շահերը մի կողմից մասնակիորեն համընկնում են, մյուս կողմից՝ մասնակիորեն տարբերվում: Երկու և ավելի մարդկանց ներկայության այլ դեպքերում համագործակցությունը բնորոշվում է փոխարաբերությունների այլ տեսակներով: Այն դեպքում, երբ կողմերի շահերը լիովին համընկնում են, քննարկումների անհրաժեշտություն չի առաջանում, քանի որ մասնակիցներն արդյունավետ կերպով կարող են համագործակցել: Մինչդեռ խիստ տարակարծության դեպքում առաջանում է վառ արտահայտված մրցակցություն, որի դեպքում մասնակից կողմերից յուրաքանչյուրը ձգտում է առավելագույնս պաշտպանել իր շահերը:

Բանակցությունների առանցքային գործառույթներն են կարգավորումը, վերահսկողությունը, գործողությունների համակարգումը: Այս գործառույթները, ի տարբերություն տեղեկատվական-հաղորդակցականի, սովորաբար հանդիպում են գործընկերների հետ լավ հարաբերությունների առկայության կամ այն դեպքում, երբ արդեն ձեռք է բերվել պայմանավորվածություն, և բանակցությունները վարվում են նախապես համատեղ ընդունված որոշումներին առնչվող հարցերը հստակեցնելու նպատակով:

Ընդհանուր առմամբ առանձնացվում է բանակցությունների վարման երեք հիմնական փուլ՝

- բանակցության մասնակիցների հետաքրքրությունների, տեսակետների, հայեցակարգերի և դիրքորոշումների փոխադարձ ճշգրտում,
- դրանց քննարկում՝ սեփական դիրքորոշման, տեսակետների, առաջարկների փաստարկում և հիմնավորում,
- դիրքորոշումների փոխհամաձայնեցում և պայմանավորվածությունների մշակում:

Բանակցությունների վարումը ենթադրում է նաև յուրաքանչյուր փուլում դիրքորոշումն ու տեսակետներն արտահայտելու միջոցների կիրառում, որոնց ճիշտ ընտրությամբ է պայմանավորված ակնկալվող արդյունքը: Բանակցությունների ընթացքում կողմերը հազվադեպ են լիովին և հստակ կամ միանման ընկալում օբյեկտի իրավիճակը<sup>33</sup>:

<sup>32</sup>Luvera, P., (2018), Some Magic Words & Phrases For Persuasion, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://plaintifftriallawyertips.com/some-magic-words-phrases-for-persuasion>, and <https://affirmationspot.me/tag/kevin-hogan-seven-magic-words/>. Video at <https://youtu.be/wfbH3r-A7mw>.  
<sup>33</sup>Աղուզումյան Ռ. Վ., Լոքյան Ա. Բ., Պետրոսյան Լ. Հ., (2014). «Բանակցությունների վարման հոգեբանություն». գործնական խորհուրդներ: Եր.: ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա:

Գործնական միջավայրում հաջողություններին հասնելու համար հաճախ կարիք է առաջանում վարել բանակցություններ, որոնք ապահովում են ցանկալի արդյունք ձեռ կազմակերպության համար և թույլ են տալիս առավելություններ կամ արտոնություններ հաստատել որոշ բնագավառներում: Բանակցային գործընթացում գործընկերները համաձայնության կարող են հանգել՝ օգտագործելով հաղորդակցման տարբեր ձևեր: Դրանցից գործնականում լայն կիրառություն ունեն հետևյալ ձևերը.

Այժմ դիտարկենք դրանք առանձին կերպով:

**1. Գործարար խոսակցությունը**  
 գործնական հանդիպումների համեմատաբար պարզ ձև է: Խոսակցությունը կարող է առաջանալ ցանկացած պատեհ դեպքում, չնախատեսված պայմաններում, հանգամանքների բերումով: Այն իրադրությունից բխող շփումների ձև է: Այսպես, որևէ առիթով /ասուլիս, խորհրդակցություն/ մատակարարների ու գնորդի հանդիպման ընթացքում կարճատև հարց ու պատասխանի, անգամ մտքերի փոխանակումը նպաստում են միմյանց որոշակի տեղեկատվություն հաղորդելուն: Հետագայում այն կարող է հիմք հանդիսանալ գործարար բանակցությունների վարման համար: Նկատել, որ խոսակցությունը մեծ մասամբ առարկայական չէ, այսինքն՝ խոսակցության նպատակը որևէ խնդրի կոնկրետ պարզաբանումը չէ, այլ միմյանց միջև գործարար շփումներ ստեղծելու հնարավորության բացահայտումն է:

**2. Բանավեճը** որպես գործնական հանդիպումների/բանակցության ձև՝ կիրառվում է վիճահարույց որևէ դրույթի հիմնավորման, փաստարկման համար: Այն փոխարինում է զեկուցմանը, և դրա միջոցով միակողմանիորեն հաղորդվում է որոշակի տեղեկատվություն, շարադրվում է դիրքորոշումը, և ներկայացվում է սեփական կարծիքը: Եթե տվյալ հարցի շուրջ տեսակետները տարբերվում են միմյանցից, ապա բանավեճի միջոցով յուրաքանչյուրը ձգտում է հիմնավորել իր դիրքորոշումը: Ըստ էության, բանավեճը պայքար է սեփական կարծիքների փաստարկման և հիմնավորման համար: Փոխզիջումային տրամադրության առկայության դեպքում բանավեճը կարող է վերածվել բարյացակամ երկխոսության՝ շահավետ համաձայնություն ձեռք բերելու ակնկալիքով:

Բանավեճը համարվում է քննադատական, վերլուծական մտածողության ձևավորման ամենաարդյունավետ մեթոդներից մեկը: Կողմի համար առավել բարդ է այն իրավիճակը, երբ ստիպված է լինում հակառակվել իր սեփական համոզմունքներին, հիմնավորել գաղափարներ, կարծիքներ, որոնց հետ իրականում համաձայն չէ և ավելի հեշտությամբ կհիմնավորեր հակառակ տեսակետը: Բանավեճը հնարավորություն է ստեղծում քննարկմանը մասնակից դարձնելու հնարավորինս շատ կողմերի: Բանավեճը բովանդակային առումով սովորաբար սահմանափակում ենք մեկ առանձին թեմայով կամ հիմնահարցով և կառուցում որոշակիորեն սահմանված կարգով: Բանավեճը չպետք է վիճաբանության վերածվի:

**3. Զրույցը** գործարար խոսակցության համեմատ առարկայական է, այսինքն՝ եթե գործարար խոսակցությունը իրադրությունից բխող հաղորդակցման ձև է, ապա զրույցն ընթանում է նախատեսված կոնկրետ հարցի շուրջ, ընդ որում՝ խոսքը վերաբերում է ոչ թե ղեկավար և ենթակա, մրցակից կողմերի, այլ իրավահավասար դիրքում գտնվող սուբյեկտների միջև մտքերի փոխանակությանը: Որպես բանակցությունների ձև՝ զրույցը վարվելու է փոխադարձ սիրալիրության պայմաններում՝ հարգելով յուրաքանչյուրի արժանապատվությունը: Զրույցի ընթացքում վարվեցողության քաղաքակիրթ պահանջների կատարումը կնպաստի փոխըմբռնմանը, հետևաբար՝ զրույցի արդյունավետ ելքին: Զրույցի հաջող ընթացքն ապահովվելու նպատակով անհրաժեշտ է ճանաչել զրուցակցին: Դա նշանակում է նախ ունենալ անհրաժեշտ տեղեկատվություն նրա կենսագրության, սովորույթների, տարբեր իրադրություններում նրա պահվածքի վերաբերյալ և ապա«խորանալ» նրա էության մեջ, զգալ տրամադրությունը, զրուցակցի խնդիրները: Նշվածները կօգնեն ընտրելու զրույցի ճիշտ մարտավարությունը: Յուրաքանչյուր գործարար զրույց, իհարկե, կունենա բանակցային գործընթացի իր յուրահատկությունները: Սակայն անկախ կոնկրետ զրույցից կան ընդհանուր բնույթի պահանջներ, որոնք պետք է հաշվի առնել զրույց վարելիս:

- Դրանցից են՝
- զրույցի նպատակադրումը,
- զրուցակցի ընտրությունը,

- զրույցի նպատակադրումը,
- զրուցակցի ընտրությունը,
- զրույցի ընթացքում դիրքորոշումների և առաջացող տարակարծությունների պարզաբանումը,
- տարակարծությունները հաղթահարելու նպատակով համատեղ ջանքերի գործադրումը,
- ընդդիմախոսի՝ սեփական կարծիք ունենալու իրավունքի հարգումը,
- իրականացվելիք գործարքի տնտեսական արդյունավետության որոշումը,
- փոխադարձ համաձայնությամբ իրավահավասար որոշման ընդունումը,
- զրույցի ընթացքում ձեռք բերված արդյունքների համեմատումը զրույցի մեկնարկի նպատակների հետ:

**4. Քննարկումը** բանակցությունների վարման ձև է: Քննարկման

մասնակիցներն են՝

- ենթակաները,
- գործընկերները,
- ընդդիմախոսները (մրցակիցները):

Առաջին ձևը կառավարչական գործունեություն է, որի նպատակը համապատասխան հանձնարարականների և հրահանգների միջոցով աշխատակիցների միջև հանձնարարությունների բաշխումն ու կատարման վրա վերահսկողության սահմանումն է: Քանի որ գործնական հանդիպումները ենթադրում են իրավահավասար կողմեր, ուսումնասիրենք քննարկումների երկրորդ և երրորդ տարատեսակները:

Երկու դեպքում էլ քննարկումների ընթացքում ի հայտ են գալիս երկկողմ հետաքրքրող հարցերի վերաբերյալ նոր տեսակետներ ու մոտեցումներ, ճշգրտվում են կողմերի դիրքորոշումները: Քննարկումների ամենատարածված եղանակը «կլոր սեղանն է»: Այն կազմակերպելիս հաշվի պետք է առնել հետևյալ ընդհանուր կանոնները.

- ոչ մի քննարկում չի կարող տեղի ունենալ առանց կոնկրետ առանցքային հարցերի,
- առանցքային հարցը պետք է նախապես համաձայնեցվի շահագրգիռ բոլոր մասնակիցների հետ և այն օրակարգում արտացոլվի առաջինը,
- ելույթների միջոցով արտահայտել սեփական տեսակետը, ընդ որում՝ ելույթը չպետք է ունենա քննադատական բնույթ,
- անհրաժեշտ է սահմանել կանոնակարգ և կազմել արձանագրություն:

**5. Սակարկումը** բանակցությունների յուրահատուկ ձև է, որն առավելապես վերաբերում է ապրանքների առուվաճառքի գործարքներին: Սակարկումը նպաստում է տարաձայնությունների լուծմանն ու կարգավորմանը: Սակարկելու բուն փաստը վկայում է, որ կողմերը ձգտում են փոխզիջման՝ իրենց համար առավել նպաստավոր որոշում ընդունելու նպատակով: Սակարկության արդյունավետ ելքն ապահովելու խնդիրներից մեկը մեկնարկային ճիշտ դիրքորոշում ընտրելն է: Այն պետք է լինի այնպիսին, որ հիմք հանդիսանա քննարկումների հետագա շարունակման համար: Եթե ապրանքի վաճառքի գինը նախատեսվում է չափավորից զգալիորեն բարձր, ապա այն կվանի գնորդներին, և գնի շուրջ բանակցությունները կդառնան ավելորդ: Սակարկության գործընթացին մասնակցելիս ուշադրություն պետք է դարձնել հետևյալ պայմաններին.

- սակարկության խելացի մարտավարությունը պահանջում է ջանքերն առնել խոշոր գործարքներում,
- չձգտել հաղթել ցանկացած միջոցներով, սակայն նաև չպարտվել,
- ինչպես և ցանկացած փոխհարաբերությունում, անթույլատրելի է խաբեությունը,
- սակարկել սկսելուց առաջ անհրաժեշտ է կազմել ձեռքբերվելիք իրերի ցանկը և որոշել գնումներն իրականացնելիս զիջումների հնարավոր սահմանները,
- յուրաքանչյուր զիջումից և ձեռքբերումից հետո վերլուծել ձեռք բերված արդյունքները և որոշել հետագա անելիքները:

**6. Բազմակողմ բանակցություններին**

բնորոշ է այն, որ մասնակիցները հանդիպմանը մասնակցող երկուսից ավելի խմբեր են: Այդպիսի բանակցություններն իրականացվում են հետևյալ իրավիճակներում.

- բանակցող կողմերը, չհանգելով որևէ համաձայնության, դիմում են երրորդ կողմին՝ անաչառորեն քննարկելու վիճելի դրույթները և օգնելու փոխհամաձայնություն ձեռք բերելու համար,
- երբ վիճելի դրույթները շոշափում են նաև տարբեր սուբյեկտների շահերը: Իրենց նպատակների իրականացման համար բանակցող կողմերը գործնականում օգտվում են գործնական հանդիպումների վարման տարբեր եղանակներից: Դրանք երեքն են.
  1. բանավոր կամ անմիջական հանդիպումներ,
  2. նամակագրական,
  3. հեռախոսային:
 Բանավոր կամ անմիջական հանդիպումների բանակցային գործընթացը մյուսների համեմատությամբ ընձեռում է ավելի

մեծ հնարավորություն՝ համակողմանի օգտագործելու բանավոր հաղորդակցման միջոցներն իրենց բոլոր դրսևորումներով: Գործնական հանդիպումները գործարար հաղորդակցման գործընթացներ են, որոնք նպատակաուղղված են անհրաժեշտ արդյունքների ձեռքբերմանը և կողմնորոշված են երկխոսության իրականացմանը:

**Բանակցությունները կարող են ընթանալ ինչպես երկու անձանց, այնպես էլ խմբի միջև:**

Բանակցություններն իրականացվում են կոնկրետ խնդիրների լուծման համար: Բանակցությունների օբյեկտ կարող են լինել.

- 1. առևտրային կապերի հաստատումը,
- 2. շահերի անհամապատասխանության կարգավորումը,
- 3. ապրանքի մատակարարման գործարքների համաձայնեցումը:

Բանակցությունների արդյունքների ամփոփում-տեղեկագիրը պարունակելու է հետևյալ հարցերի պատասխանները.

- Ի՞նչ դրական արդյունքներ են ձեռք բերվել բանակցություններում, առաջադրված ռիսկերի խնդիրները չեն լուծվել և ինչո՞ւ:
- Ի՞նչ գործոններ են նպաստել դրական արդյունքների ստացմանը:
- Արդյո՞ք բավարար է կազմակերպվել բանակցությունների նախապատրաստման փուլը, ճիշտ է կազմվել բանակցային խումբը:
- Տրված լիազորություններն արդյոք բավարար են եղել բանակցությունները բարեհաջող իրականացնելու համար:
- Ինչպիսի՞ն է եղել վերաբերմունքը գործընկերների նկատմամբ, հաշվի են առնվել նրանց նպատակները,

- շահերը, գիտելիքների մակարդակը, արհեստավարժությունը:
- Որո՞նք են եղել բանակցությունների դրական և անցանկալի կողմերը:
- Ինչպե՞ս են օգտագործվել բանակցություններում համաձայնության հասնելու բոլոր հնարավորությունները, արդյո՞ք հնարավոր էր գործել այլ կերպ:
- Գործընկերոջ համար ռիսկ փաստարկներն են եղել հատկապես համոզիչ, որոնք են մերժվել և ինչո՞ւ:
- Ներկայացրե՞լ է արդյոք գործընկերն անսպասելի առաջարկություններ, որոնք են դրանցից ընդունվել, և որի՞ց էր պետք հրաժարվել, ինչո՞ւ:
- Բանակցությունների ընթացքում ինչպիսի՞փոխզույգումներ են արվել և ինչո՞ւ:
- Ինչպիսի՞ն է եղել կողմերի պահվածքը բանակցություններում կառուցողական մթնոլորտն ապահովելու նպատակով:
- Ի՞նչ է հարկավոր ձեռնարկել բանակցություններում կազմակերպության չլուծված խնդիրների կարգավորման համար:
- Առաջիկայում նոր բանակցությունների արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով ի՞նչ առաջարկություններ կարելի է մշակել:

Բանակցությունների հոգեբանական բովանդակությունը հասկանալու համար նախ և առաջ պետք է տարբերել, թե դրանք ինչով են տարբերվում միմյանցից: Գոյություն ունեն բանակցությունների դասակարգման երկու հիմնական ձև՝ ըստ իրավիճակի և ըստ արդյունքի:

- Ըստ իրավիճակի՝
  - 1. երբ բանակցությունները ընթանում են կոնֆլիկտի պայմաններում,
  - 2. երբ ընթանում են համագործակցության պայմաններում՝ համատեղ որոշումների ընդունման նպատակով:
- Դատելով բանակցությունների արդյունքներից՝ գոյություն ունի բանակցություններում համատեղ որոշումների ընդունման երեք տեսակ՝
  - 1. փոխզիջումային որոշում,
  - 2. ոչ սիմետրիկ որոշում և հարաբե -

րական զիջում,  
3. սկզբունքային նոր որոշում, որն ի հայտ է գալիս համագործակցության արդյունքում:

Ինչպես մեզ հուշում է անունը, **փոխզիջումային** տեսակի բանակցությունների ժամանակ կողմերը գնում են փոխադարձ զիջումների: Փոխզիջումները հնարավոր են այն ժամանակ, երբ կողմերը կարող են մասնակիորեն կամ լիարժեք բավարարել միմյանց շահերը: Լավ կլինի, եթե փոխզիջումների չափը հնարավոր լինի գնահատել քանակապես: Երբ հնարավոր չէ ստուգել փոխզիջումների սիմետրիկությունը, պետք է գտնել, թե որոնք են այն շահերը, որոնք համընկնում են բանակցային երկու կողմերի մոտ:

**Հարաբերական** փոխզիջումների դեպքում տեղի են ունենում զիջումներ, որոնք ձեր համար ոչ այնքան էական են, սակայն հակադիր կողմի համար կարող են լինել շատ կարևոր: Այսպիսով, դուք կարող եք շահեկան դիրքում հայտվել՝ զիջելով «քիչ», բայց փոխարենը ստանալով «շատ»: Կարևոր է, որ զիջումներն այնքան շատ չլինեն, որ անհամաձայնությունն ավելի ձեռնտու լինի:

**Սկզբունքային բանակցություններ:** Այս տեսակի բանակցություններն առանձնանում են նրանով, որ լուծում են հակամարտությունը սկզբունքային նոր որոշման միջոցով: Սկզբունքային բանակցությունների առավելություններն են.

- 1. Կայացնում են որոշումներ, որոնք հաշվի են առնում կողմերի շահերն ու պահանջմունքները:
- 2. Բարձրացնում են վստահությունը կողմերի միջև. իրագործվում է «հաղթանակ-հաղթանակ» ռազմավարությունը: Յանկացած բանակցային գործընթացին նախապատրաստվելիս ցանկալի է ունենալ հետևյալ հարցերի պատասխանը.

- Բնչ ենք մենք ցանկանում:
- Բնչ է ցանկանում հակադիր կողմը:
- Բնչ տիպի ռազմավարություն կամ մարտավարություն կարող է ազդել հակադիր կողմի վրա:
- Բնչն է քիչ կարևոր ձեզ համար, ինչը՝ հակադիր կողմի համար:
- Ինչպիսին կարող են լինել հակադիր կողմի հիմնավորումներն ու փաստարկները:

Բանակցություններում կիրառվող ռազմավարությունները հիմնականում երկուսն են՝ «հաղթանակ-պարտություն», երբ ուժեղ կողմը հաղթում է, թույլ կողմը՝ զիջում: Այս տարբերակում պարտվող կողմը չի կարողանում իրականացնել իր պահանջմունքները, հեռանում է բանակցություններից ձեռնունայն, անհամաձայնությամբ, ինչի հետևանքով հետագա հաղորդակցումը հաղթող կողմի հետ կարող է դժվարանալ:

«Հաղթանակ-հաղթանակ», երբ կողմերը ճանաչում են միմյանց կարիքները, կողմերը հրաժարվում են ուժի, իշխանության դիրքերից հանդես գալ և համագործակցում են: Բանակցություններն ընթանում են փոխադարձ վստահության պայմաններում:

### 3.8.1. Բանակցություններ վարելու գործնական հմտությունները

Ստորև ձեզ ենք ներկայացնում բանակցություններ վարելու մի քանի կարևոր խորհուրդներ և տեղեկություններ, որոնք ձեր թույլ կտան արդյունավետ կողմնորոշվել բանակցային իրավիճակներում:

Բանակցությունների ժամանակ հակառակ կողմի հետ կիրառելի են հետևյալ սկզբունքները.

- Ակտիվ եղեք, պասիվությունը կընդունվի որպես թուլություն:
- Մի համոզեք հակադիր կողմին, որ նրա դիրքը սխալ է:
- Աշխատեք իրագործել «հաղթանակ-հաղթանակ» ռազմավարությունը, մտածեք՝ ինչ հարաբերական զիջումների կարելի է գնալ:
- Համբերատար եղեք, կիրառեք ակտիվ ընկալում:
- Ձեր հիմնավորումները ներկայացնելիս հաշվի առեք նաև հակադիր կողմի պահանջմունքները:
- Տվեք հարցեր. ով հարցնում է, նա վարում է:
- Առանձնացրեք հարցը խնդրից, հարձակվեք խնդրի վրա:

Ինչպե՞ս վարվել, երբ հակադիր կողմը կիրառում է տարբեր, հաճախ ոչ այնքան ազնիվ հնարներ:

- Աշխատեք փոխել ագրեսիվ գործընկերոջ ապակառուցողական դիրքորոշումը՝ բացատրելով, որ բանակցությունների ռացիոնալ անցկացումը երկուստեք ձեռնտու է:
- Երբ գործընկերը շարունակում է ճնշում գործադրել, պետք չէ միանգամից նրան հակահարված տալ: Ավելի լավ է նրան մինչև վերջ արտահայտվելու հնարավորություն տալ: Վերլուծեք նրա դատողությունների պատճառը:
- Առաջարկելով ձեր դիրքորոշումը՝ գործընկերոջից մի՛ պահանջեք ժխտել կամ ընդունել այն: Հարցրեք, թե ինչն է ընդունելի նրա համար և ինչու:
- Բանավեճի ժամանակ փորձեք ոչ թե համոզել, այլ հարցեր տալ: Համոզումը ժխտում է ենթադրում, իսկ հարցերը ենթադրում են պատասխաններ. օգտվեք հայելային հարցերից և իմաստը վերաձևակերպելու հնարներից: Այս հնարները թույլ կտան հստակեցնել զրուցակցի դիրքը և կոնկրետացնել առաջարկները:

- Փորձեք զերծ մնալ հակառակ կողմի հուզական վիճակի գնահատումից. դա նրան(ց) ավելի կնյարդայնացնի և կշեղի ռացիոնալ քննարկումից:
- Եթե ձեր գործընկերը սուտ է խոսում, և դուք կռահում եք, ապա չպետք է ցույց տաք, որ կասկածում եք: Դա նրան կվիրավորի: Ավելի լավ է հայտարարեք, որ դուք միշտ ստուգում եք ձեզ հետ բանակցողների ասածները, և դա ձեր սկզբունքային դիրքորոշումն է:
- Ցանկացած իրավիճակում, որքան էլ կոպիտ լինեն մյուս կողմի գործողությունները, անցանկալի է բանակցություններից հեռանալ «դուռը շրխկացնելով»:

Գործնականում բանակցություններ վարվում են գործունեության բոլոր բնագավառներում, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի իր առանձնահատկությունները: Բացի այդ, բանակցող կողմերը, երբեմն այս կամ այն օբյեկտիվ պատճառներից ելնելով, ներկայացնում են հակադիր շահեր: Անշուշտ, բանակցություններում կարևոր դեր են խաղում տարբեր սուբյեկտիվ գործոններ /հանդիպման մասնակցի՝ բանակցություններ վարելու ունակությունը, փորձը/: Մի դեպքում բանակցությունները կարող են վարել բազմափորձ, այդ գործընթացի մանրամասները լավ յուրացրած մասնագետները, մյուս դեպքում՝ քիչ փորձ ունեցողները: Բնականաբար նման դեպքերն իրենց ազդեցությունը թողնելու են բանակցությունների արդյունքների վրա: Այդ նկատառումով բազմազան է դառնում նաև բուն բանակցությունների ընթաց -քը: Դրանք կարող են ընթանալ բավականին դյուրին կամ լարված պայմաններում, ընդ որում՝ գործընկերները կարող են համաձայնության գալ առանց լուրջ ջանքերի, իսկ երբեմն էլ՝ բազմաշար աշխատանքի շնորհիվ: Առանձին դեպքերում բանակցությունները կարող են ձևափոխվել:

Ահա ինչու հնարավոր չէ առաջարկել կոնկրետ բանակցությունների վարման մեկ միասնական, ընդհանրական ընթացակարգ:

## Բանակցություններ անցկացնելու փուլերը

Այնուամենայնիվ, բանակցային գործընթացն ունի նաև ընդհանուր փուլեր, որոնք արտահայտվում են յուրաքանչյուր բանակցությունում: Դրանք են.

- բանակցությունների նախապատրաստում,
- անմիջականորեն բանակցությունների մասնակիցների ներկայացում և ծանոթացում,
- ողջունելու և քննարկվելիք հիմնախնդիրների վերաբերյալ համառոտ ներածական ակնարկ,
- խնդրի բնութագիրը և բանակցությունների ընթացքին վերաբերող առաջարկություններ,
- յուրաքանչյուր կողմի դիրքորոշման շարադրում, երկխոսության վարում,
- խնդրի լուծում, արդյունքների ամփոփում:



---

ԳԼՈՒԽ 4.

ԳՐԱՎՈՐ

ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄ

Մարդիկ աստիճանաբար տիրապետում են հաղորդակցման հիմնական տեսակներից մեկին՝ բանավոր խոսքին: Գրերի, իսկ ավելի ուշ նաև հեռահաղորդակցման տեխնոլոգիաների զարգացման շնորհիվ ի հայտ եկան տեղեկություններ հաղորդելու նոր եղանակներ. ներկայումս միլիոնավոր մարդիկ օգտվում են դրանցից: Գրավոր խոսքի և անուղղակի հաղորդակցման շնորհիվ այսօր հաղթահարվում են բանավոր խոսքի ժամանակային ու տարածական սահմանափակումները:

## 4.1. Գրավոր հաղորդակցման նպատակները

Գրավոր խոսքը գրի առնված, գրավոր տեքստի վերածված խոսքն է. իրացվում է գրային պայմանական նշանների գործադրումով (ձեռքով), ընկալվում է տեսողությամբ կամ շոշափելի գործողություններով: Այս դեպքում խոսքային իրադրություն ստեղծվում է մտովի, ոչ իրականում: Գրավոր խոսքը զուրկ է բանավորին հատուկ կառուցվածքային ու ոճաարտահայտչական հնչերանգային որոշ հատկանիշներից: Այդ պատճառով գրավոր խոսքում կարևոր դեր են ստանում գրության եղանակները, կետադրությունը, ֆորմատավորումը, ոճային բաղադրիչները, որոնք լավագույնս կփոխանցեն իմաստի էնոցիոնալ առանձնահատկությունները:

### Ներածություն

- Ներածության ժամանակ ներկայացվում է բովանդակությունն ընդհանուր առմամբ, այնուհետև անցում է կատարվում մասնավորին:

### Ներածության մեջ՝

- ցույց է տրվում բովանդակության ուղղությունը (թեման ու ոլորտն ընդհանուրառմամբ՝ ընդհանրական ներածական նախադասությամբ),
- թեզի միջոցով կատարվում է հարցադրում,
- ներկայացվում է ամփոփ բովանդակությունը կամ քննարկվելիք խնդրի «ճանապարհային քարտեզը», որը պետք է լինի հակիրճ, սակայն ներառի առանցքային գաղափարները:

### Բուն բովանդակություն

- Բուն բովանդակությունը բաղկացած է պարբերություններից: Դրանցից յուրաքանչյուրն ընդհանուր փաստարկման կառուցվածքային բաղադրիչներն են: Բուն բովանդակությունը ներառում է՝
  - քննարկման միջոցով դուրս բերված հարցի պատասխանը,
  - ուսումնասիրված գրականության վերլուծության արդյունքներն ու գիտելիքը,
  - փաստարկման նկարագիրը և զարգացումը,
  - համապատասխան օրինակներն ու հղումները/մեջբերումները:
- Եթե հարցադրումը բաղկացած է մեկից ավելի մասերից, ապա բուն բովանդակությունն անհրաժեշտ է տրոհել հատվածների այնպես, որ դրանցից յուրաքանչյուրն ուղղված լինի համապատասխան հարցի պատասխանին:

### Եզրակացություն

#### Եզրակացությունը մասնավորից ընդհանուրի անցումն է: Այն պետք է՝

- վերահաստատի առաջադրված հարցի պատասխանը,
- վերամփոփի առանցքային դրույթները/կետերը,
- ներառի վերջնական և ընդհանրական ձևակերպում ունեցող փաստարկը (ներառյալ ենթադրությունները, հետազոտության ապագա ուղղությունները, եզրակացության որակական բնութագրումը և այլն):
- Այսուհանդերձ, եզրակացությունը ԵՐԲԵՔ չպետք է ներառի նոր տեղեկություն կամ գաղափարներ, քանի որ եզրակացության նպատակն է ամփոփել արդեն նշված խնդիրները:

## Գրավոր հաղորդակցումը կարող է ունենալ 3 նպատակ՝

1. տեղեկացնելու,
2. համոզելու,
3. զվարճացնելու:

Մինչ 3-րդը՝ զվարճացնելը, չի օգտագործվում գործարար հաղորդակցման մեջ, առաջին 2 նպատակը հավասարապես կարևոր են գործարար միջավայրում:

Ըստ նպատակի առանձնացնում են գրավոր հաղորդակցման հետևյալ ձևերը.

### 1. Տեղեկատվական գրավոր հաղորդակցման ձևերն են.

- հուշագրերը,
  - հաշվետվությունները,
  - զեկույցները,
  - հաճախորդների հետ ֆորմալ նամակագրությունը և այլն:
- Դրանց նպատակն է տեղեկատվության հաղորդումը:

**2. Համոզելու** նպատակ ունեցող գրավոր հաղորդակցումն ունի տեղեկատվական գրավոր հաղորդակցման բոլոր հատկանիշները, սակայն նաև ներառում է համոզչական տարրեր: Համոզչական տարրեր ասելով՝ գործարար ղրորտում հասկանում ենք պատճառաբանության հաստատման, դրա դրական և բացասական կողմերը ներկայացնելու տարրեր և ոչ թե զրուցակցին խաբելու հնարներ: Համոզելու նպատակ ունեցող գրավոր հաղորդակցումը ոչ միայն դիրքորոշում ներկայացնելու, այլ նաև այն հաստատելու, դրանում զրուցակցին շահագրգիռ կողմ դարձնելու նպատակ ունի: Համոզելու նպատակ ունեցող գրավոր հաղորդակցումը հաղորդակցվելու առավել արդյունավետ տարբերակն է:

## Ուշադրություն. Համոզելու նպատակ ունեցող գրավոր հաղորդակցումն ունի արդյունավետության բարձրացման և ոչ թե ապակողմնորոշելու նպատակ:

<p>ՀՀ Կենտրոնական բանկը տեղեկացնում է, որ ընդհանուր գնաճը 2013-ին կազմելու է 9.3%, իսկ բնական գնաճը՝ 6.3%.</p>	<p>ՀՀ Կենտրոնական բանկը տեղեկացնում է, որ <u>հացի, ոսկու և նավթի միջազգային շուկայում գների աճի պատճառով</u> 2013-ին ՀՀ-ում ընդհանուր գնաճը կազմելու է 9.3%, որից 6.3%-ը համարվելու է բնական գնաճ:</p>
<p>Ֆինանսական հաշտարարը զբաղվում է ֆինանսական ծառայություններ մատուցող կազմակերպության և վերջինիս հաճախորդի միջև ծագած վեճերով, եթե դրանք չեն ներառում օրենքի խախտում:</p>	<p><u>Համաձայն Ֆինանսական հաշտարարի մասին օրենքի՝</u> ֆինանսական հաշտարարը <u>կարող է</u> միջամտել ֆինանսական ծառայություններ մատուցող կազմակերպության և վերջինիս հաճախորդի վեճին միայն այն դեպքում, երբ տեղի է ունեցել որևէ օրենքի խախտում:</p>

## Արդյունավետ գրավոր հաղորդակցման ամենամեծ թշնամին մասնագիտական մեծամտությունն է:

Գրելիս մի՛ մտածեք միայն ձեր մասին: Մտածեք, թե ով է ձեր նպատակային լսարանը: Մի՛ կարծեք, թե համոզելու բան չունեք: Պատճառաբանված և տրամաբանական գրավոր խոսքն ավելի արժեքավոր է և արդյունավետ, քան միայն տեղեկատվականը: Համոզիչ լինելը պայմանավորված չէ բարձր պաշտոնով: Եթե փորձենք գտնել այդպիսի կապ, ապա որքան բարձր է ձեր պաշտոնը, այդքան ավելի համոզիչ պետք է լինեք:

Որակյալ գրավոր հաղորդակցումը բերում է տնտեսական օգուտների:

Համոզիչ գրավոր հաղորդակցման արդյունքում հնարավորություն է ընձեռնվում ավելի լավ կանխատեսել հաղորդակցման հետևանքները: Այսպես, դրան հաջորդող գործողությունները, դրանց ուղղված ժամանակն ու ռեսուրսները կարելի է ավելի արդյունավետ կերպով պլանավորել: Ստորև ներկայացվելու է արդյունավետ, համոզիչ գրավոր խոսքին վերաբերող 11 գործիք: Դրանք են՝ (1) **երեք** որակի չափանիշները, (2) **երեք** ոճային բաղադրիչները, (3) ֆորմատավորման **երեք** հնարները, ինչպես նաև (4) ընդունված գրավոր խոսքի **երկու** կառուցվածքները, որոնցից մեկը վերաբերում է էլեկտրոնային նամակներին:

## 4.2. Գրավոր խոսքի բաղադրիչները. Լոգոս-Էթոս-Պաթոս

Համոզիչ գրավոր խոսքն ունի երեք **ոճային բաղկացուցիչ**, որոնք հեշտացնում են հույզերի, ոճային առանձնահատկությունների և նրբությունների արտահայտումը՝ առանց ընդունված գրավոր խոսքի կառուցվածքը խախտելու:

**1. Լոգոսն** այն է, ինչ գործարար ոլորտը ցանկանում է տեսնել. այն գիտական փաստերի վրա հիմնված, արդարացված տեղեկատվությունն է: Փաստերը բանականության շարժիչ ուժն են: Առանց փաստերի չենք կարող խոսել բանական որոշումների մասին: Փաստերն են, որ սովորաբար համոզում են գործարար լսարանին:

**2. Պաթոսն** այն հուզական բաղկացուցիչն է, որն ուժեղացնում է համոզիչ գրավոր խոսքը: Չնայած այն մտքին, որ հուզական բաղադրիչը հարիր չէ գործարար միջավայրին, շատ դեպքերում այն չափազանց կարևոր դեր է խաղում համոզիչ լինելու համար:

**3. Էթոսն** այն բաղադրիչն է, որը ձեր գրավոր խոսքին հաղորդում է ձեր՝ գրողի ուրույն ձեռագիրը, ոճը: Յուրաքանչյուր նույնիսկ «չոր» պաշտոնական տեքստ կարող է պարունակել հեղինակի անհատականությանը: Այդ դեպքում տեքստն էլ ավելի համոզիչ կլինի: Ինչպես է ձեզ ընդունում ձեր լսարանը: Ինչպես կուզենայիք, որ ընդունեն: Կկարողանա՞ք ձեր անձի շնորհիվ փոխել լսարանի կարծիքը/ վերաբերմունքը: Սրանք հարցեր են, որոնք կօգնեն ձեզ որոշելու՝ արդյոք պետք է ընդգծել ձեր անձը գրավոր խոսքում՝ էթոս օգտագործելով, թե քողարկել այն՝ զերծ մնալով էթոսի օգտագործումից:

## 4.3. Հակիրճ գրավոր խոսքի երեք կանոնները

(1) Արդյունավետ գրավոր հաղորդակցումն ունի **որակի երեք չափանիշ**.

1. Պարզություն՝ կարճ և տրամաբանական,
2. Ուղղակի՝ ուղղված գործողությանը,
3. Ոչ անձնական՝ առավելագույն մասնագիտական և ուղղված կազմակերպությանը,  
այլ ոչ թե դրանում աշխատող անձին:

Զգացե՛ք տարբերությունը. «Համաձայն սպասվող տեղումների հաճախականության դրական կանխատեսման վերաբերյալ տեղեկատվության՝ հաստատվել է, որ վերջիններիս հավանականությունը վաղը բավականին մեծ է, ինչը թույլ է տալիս սույն տարածքի բնակչությանը արդարացված սպասումներ կազմել՝ այդպիսի տեղումների իրականանալու, և կանխատեսումների՝ իրական լինելու վերաբերյալ:» Կամ՝ «Վաղը, ամենայն հավանականությամբ, անձրևելու է»:

	Որակի չափանիշը	Արդյունավետ մոտեցումը	ՈՉ արդյունավետ մոտեցումը
Պարզ	Կարճ նախադասություններ	Միջինում 16 բառ մեկ նախադասությունում	16-ից ավելի բառեր պարունակող նախադասություն
	Պարզ կառուցվածք ունեցող նախադասություններ	Ընկերս հրավիրել է խնջույքի, սակայն չեմ ցանկանում գնալ:	Չնայած որ ընկերս խնջույքի է հրավիրել, ես չեմ ցանկանում գնալ:
	Ավելորդ բառերը կրճատեք:	Արմենի գրած հոդվածը լավ արձագանք ունեցավ:	Այն հոդվածը, որը գրել էր Արմենը, լավ արձագանք ունեցավ:
Ուղղակի	Օգտագործեք ներգործական սեռը և ոչ թե կրավորականը:	Ուսանողը գրել է հոդվածը:	Հոդվածը գրված է ուսանողի կողմից:
	Առաջարկեք լուծում և ոչ թե ներկայացրեք ձեր կարծիքը:	ՄԱԿ-ը առաջարկում է, որ գների իջեցումը պետք է լինի գերնպատակ:	ՄԱԿ-ը կարծում է, որ գների իջեցումը պետք է առաջնային նպատակ լինի:
Ոչ անձնական Պաշտոնական և պրոֆեսիոնալ	Կազմակերպության անունից գրեք և կազմակերպությանն ուղղեք ձեր գրավոր խոսքը	ABC-ն առաջարկում է, որ ԱԲԳ բանկը փոխի ապրանքանիշը:	Ես առաջարկում եմ, որ դուք փոխեք ձեր ապրանքանիշը:

## 4.4. Գրավոր խոսքի ֆորմատավորումը

### Պարբերություններ, ենթավերնագրեր և կետերի բաժանում

Ֆորմատավորման երեք հնար.

գրավոր հաղորդակցումը պետք է լինի ոչ միայն կարճ, հասկանալի և տրամաբանական բովանդակությամբ, այլ նաև հեշտ ընթեռնելի: Գրավոր խոսքի տեսանելիությունը կարելի է բարձրացնել՝ օգտագործելով հետևյալ գործիքները.

- յուրաքանչյուր տրամաբանական մաս ներկայացրեք որպես նոր պարբերություն (նոր մուտք):
- ենթավերնագրերը զգալիորեն բարձրացնում են գրավոր հաղորդակցման արդյունավետությունը: Հիշեք՝ այսօրվա աշխարհում բոլորս ունենք հիշողության, ուշադրության և ժամանակի պակաս: Որքան հեշտացնեք ձեր գործընկերոջ «բեռը», այնքան արագ և համոզված կհասնեք ձեր ցանկացած արդյունքին:
- Կետեր և համարակալում. համարակալումը օգտագործվում է, երբ մտքերի, տարբերակների կամ առաջարկվող լուծումների հերթականությունը կարևոր է, կամ երբ հատուկ ցանկանում եք ուշադրություն հրավիրել դրանց քանակի վրա: Կետերն ավելի նախընտրելի են, երբ դրանց միջև հիերարխիկ կապ չկա: Թե՛ կետերի, թե՛ համարակալումների քանակը ցանկալի է, որ չգերազանցի 3-ը: Խուսափեք ենթահամարակալումներից և

օգտագործեք այլ ձևաչափ (օրինակ՝ տառեր կամ կետեր՝ որպես համարակալման ենթակետեր): Սակայն եթե դրանք իսկապես անհրաժեշտ են հղում կատարելու համար, դրանք կարող են օգտագործվել: Փորձեք դրանք նվազագույնի հասցնել: Կետերով առանձնացնելով կամ համարակալելով տեղեկատվությունը՝ ձեր գրավոր գործարար հաղորդակցումը դարձնում եք համակարգված, տեսանելի և հիշվող: Կետերի արդյունավետ

օգտագործումը ներկայացված է ստորև: Մենք խորապես համոզված ենք, որ յուրաքանչյուր ոք արժանի է ստանալու անաչառ, անկողմնակալ և արժանահավատ տեղեկատվություն:

Համարակալումների արդյունավետ օգտագործումը ներկայացված է ստորև: «Մենք ստիպված կլինենք դադարեցնել Google.cn-ի գործունեությունը, եթե կառավարության հետ համաձայնություն չգանք տեղեկատվության արգելափակման դադարեցման վերաբերյալ: Google.cn կայքում տեղեկատվությունն արգելափակվել է արդեն երկու անգամ.

1. Առաջին դեպքը եղել է 2001 թվականին, երբ ԱՄՆ 9/11-ի դեպքերի մասին իրարամերժ հաղորդակցման գործընթացներում հայտնվեց չինական հետքի վարկածը:

Երբ այդ տեղեկատվությունը հայտնվեց Google-ում, այն անմիջապես արգելափակվեց կառավարության կողմից:

2. 2011 թ. կառավարությունն արգելափակեց Տյան-Ան-Մին հրապարակում 1989 թ. կա -տարվածի վերաբերյալ որոնման արդյունքները»:

Պարբերության երկրորդ և հաջորդ նախադասությունները, որոնց մենք անվանեցինք «լրացնող», «բացատրող» կամ «ուղղորդող» տեղեկատվություն, նպատակ ունեն մանրամասնելու կամ «բացելու» պարբերության հիմնական նախադասությունը: Հիմնական նախադասությանը հարցեր տվեք՝ «**Ինչու՞**», «**Երբ**», «**Ինչպե՞ս**» և այլն: Դրանց պատասխանները կարող են դառնալ ձեր միտքը լրացնող նախադասությունները:

## Օրինակ՝

### [Հիմնական նախադասություն]

Մեր ժամանակների առավել դաժան ահաբեկչական դեպքը Համաշխարհային առևտրային կենտրոնի պայթեցումն էր:

### [Մանրամասնող նախադասություններ]

«**Երբ**» - 2001 թվականի սեպտեմբերի 11-ին է իրականացվել ոճրագործությունը:

«**Ինչպես**» - Ուղևորներով լի չորս ինքնաթիռ առևանգելու և դրանք Համաշխարհային առևտրային կենտրոնի վրա ուղղելու արդյունքում:

«**Որքան**» - Չոհերի թիվը հասավ 2,977-ի, ներառյալ ահաբեկիչները:

«**Ինչու**» - Ահաբեկչության նպատակների շարքում նշվում են բազմաթիվ վարկածներ, ներառյալ Միացյալ Նահանգների դեմ պատերազմի հրահրումը, հակահարվածը Իրաքի դեմ կիրառված պատժամիջոցներին, Սաուդյան Արաբիայում ԱՄՆ զինված ուժերի ներկայության մերժումը և այլ:

Ստորև բերվում է ոչ արդյունավետ տեղեկատվական հաղորդակցման օրինակ, որում չի օգտագործվում շրջված եռանկյունու մեթոդը, և որում բացակայում են համոզիչ տարրեր:

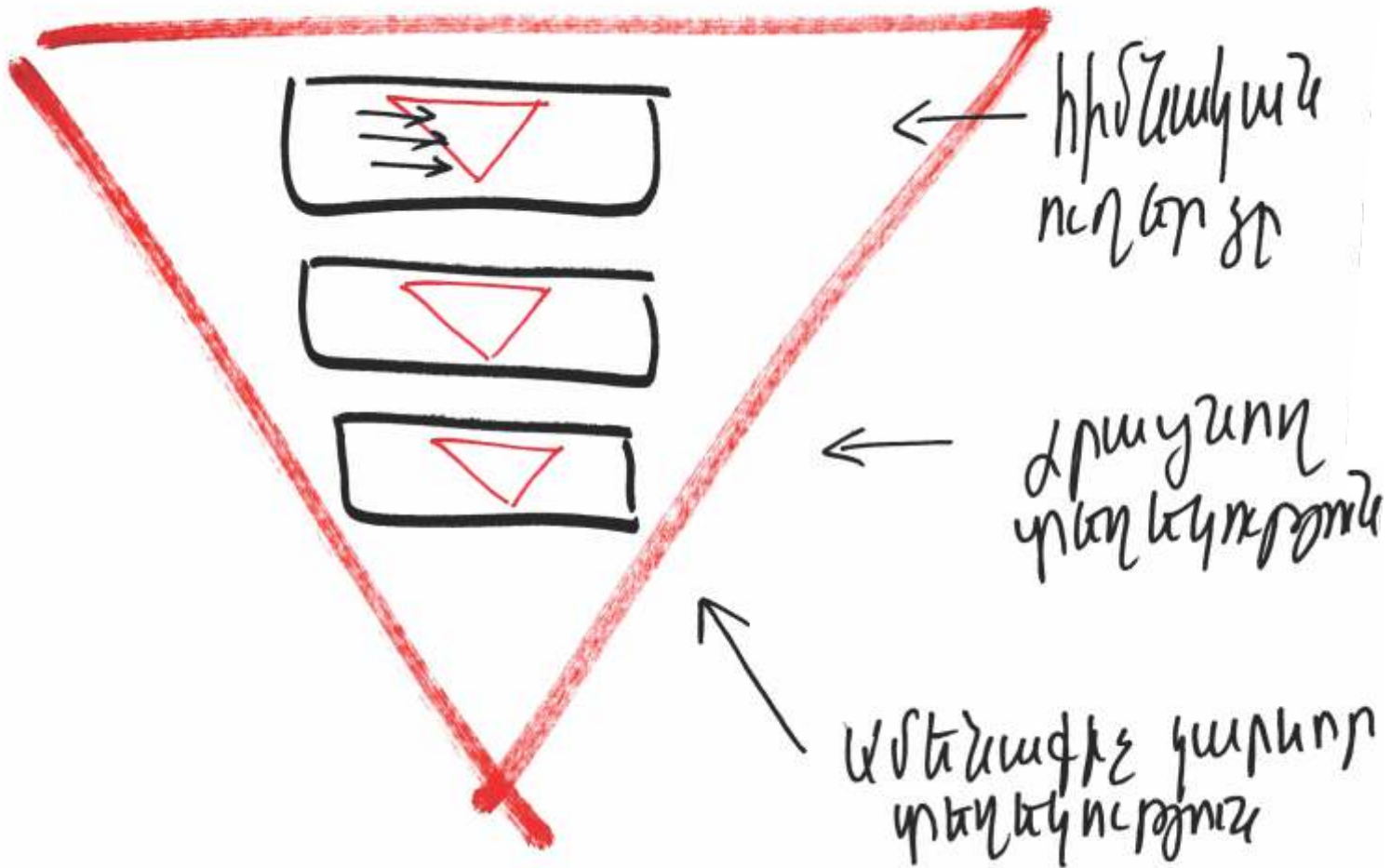
**Չինաստանի կառավարությունը ֆիլտրում է մեր համակարգերով կապարված որոնման արդյունքները: Այդպիսի ֆիլտրման օրինակներից է 1989-ին Տյան-Ան-Մին հրապարակում տեղի ունեցած դեպքերի վերաբերյալ տեղեկատվության որոնումը, որն արգելափակվել է: Մենք որոշեցինք, որ այլևս չենք ցանկանում Google.cn կայքի տեղեկատվությունը դառնա գրաքննության առարկա, և մտրակա մի քանի շաբաթների ընթացքում կքննարկենք կառավարության հետ գրաքննությունից զերծ մնալու հանգամանքները: Մենք քաջ գիտակցում ենք, որ անբարենպաստ բանակցությունների դեպքում կարող ենք ստիպված լինել դադարեցնելու Google-ի աշխատանքը Չինաստանում:**

Վերը ներկայացրած տեքստում առանձնացրեք հիմնական ուղերձը, նվազ կարևոր, լրացնող կամ բացատրող տեղեկատվությունը, ինչպես նաև ամենաքիչ կարևոր տեղեկատվությունը: Այնուհետև բարելավեք այս տեքստը՝ օգտագործելով շրջված եռանկյունու մեթոդը:

Արդյունավետ տեղեկատվական հաղորդակցման օրինակը, որում օգտագործվում է շրջված եռանկյունու մեթոդը, և որում առկա են որոշ համոզիչ տարրեր, ներկայացված է ստորև:

## 4.5. Գործնական շարադրություն (էսսե) գրելու երեք եղանակները

Շրջված եռանկյունու սկզբունքը՝ **ամենակարևորը** սկզբում է հարկավոր շարադրել:



Ընդունված **գրավոր խոսքի երեք կառուցվածքներից առաջինը** շրջված եռանկյունու մեթոդն է: Այն օգտագործվում է մասնագիտական գրավոր նյութեր կազմելու համար պարբերության մակարդակով: Համաձայն այդ մեթոդի՝ յուրաքանչյուր պարբերության առաջին նախադասությունը սահմանում է հիմնական ուղերձը՝ առավել կարևոր տեղեկատվությունը, որ պետք է հաղորդեք: Այս նախադասությունը կոչվում է հիմնական կամ թեման ներկայացնող նախադասություն: Այնուհետև հաջորդ մեկ կամ երկու նախադասություններում տեղ է գտնում լրացնող, բացատրող կամ ուղղորդող տեղեկատվությունը: Ապա պետք է ներկայացնել ամենափիչ կարևոր տեղեկատվությունը: Նկատեք, որ ոչ կարևոր տեղեկատվությունը չպետք է ներկայացվի ընդհանրապես: Այս մոտեցումը պետք է կրկնեք յուրաքանչյուր պարբերության համար:

Պարբերության հիմնական նախադասությունը պետք է հակիրճ ներկայացնի ողջ պարբերության իմաստը: «Որակյալ» հիմնական նախադասությունը չպետք է լինի պարզ փաստ, որի հետ միայն մնում է համաձայնվել: Այսպես, վատ օրինակ կլինի ունենալ հետևյալ հիմնական նախադասությունը՝ «2018-ին տեղի ունեցավ տնտեսական ճգնաժամ», մինչդեռ լավ օրինակ է՝ «Տնտեսական ճգնաժամի արդյունքում ԱՄՆ-ում գործող կազմակերպություններն արձանագրեցին ինչպես չափազանց բացասական, այնպես էլ դրական զարգացումներ»: Նաև չպետք է լինի ընդհանուր արտահայտություն (Այսպես, վատ օրինակ կլինի «Բեռնատար ավտոմեքենաները շատ օգուտ են բերում», իսկ լավ օրինակ՝ «Բեռնատար ավտոմեքենաները շրջադարձային դեր ունեցան շինարարական կազմակերպությունների համար»), և ոչ էլ չափազանց նեղ կողմնորոշված, պարբերության հետագա «ընթացքը» սահմանափակող կամ շատ «հատուկ» (օրինակ՝ «Վոլվո մակնիշի բեռնատարը կարող է բարձրացնել մինչև 28 տոննա քաշ»):



**[Հիմնական ուղերձը]** - Մենք ստիպված կլինենք դադարեցնել Google.cn-ի գործունեությունը, եթե կառավարության հետ համաձայնության չգանք տեղեկատվության արգելափակման դադարեցման վերաբերյալ:

**[Լրացնող տեղեկատվություն]** - Տեղեկատվության արգելափակումը մեր արժեքներին և համոզմունքներին դեմ է, որն էլ այդ որոշման պատճառն է: Չինաստանի կառավարության հետ այս հարցով քննարկումները պետք է սկսվեն մոտակա մի քանի շաբաթների ընթացքում: Մենք գիտակցում ենք, որ այդ քննարկումները կարող են բերել մեր՝ չինաստանյան գործողությունների դադարեցմանը, ներառյալ Շանհայի, Պեկինի և Հուանչժոունահանգի մեր ներկայացուցչությունների փակմանը:

**[Նվազ կարևոր լրացնող տեղեկատվություն]** - Google-ի գերնպատակը անկողմնակալ և հավաստի տեղեկատվության տրամադրումն է: Մենք համոզված ենք, որ Տյան-Ան-Մին հրապարակում 1989-ին կատարվածի վերաբերյալ որոնման արդյունքների արգելափակումն այդ համոզմունքներին ընդդեմ արարքն է:

Ընդունված **գրավոր խոսքի երեք կառուցվածքներից երկրորդը** վերաբերում է ողջ գրավոր շարադրանքին, ոչ թե պարբերություններին և վերաբերում է դրա կառուցվածքին: Շարադրանքը պետք է ունենա երեք բաժնից բաղկացած կառուցվածք՝ (1) Ներածություն, (2) Հիմնական բաժին և (3) Ավարտ: Այս բաժիններից յուրաքանչյուրը, իհարկե, իրենից ներկայացում է պարբերություն կամ պարբերություններ, որոնք պետք է հետևեն շրջված եռանկյունու մեթոդին:

Այս ծանուց կարող եմ

հար  
հար

- ա) Անկ բանալի բացումը, Ներկայացումը
- բ) թեյ առաջ գալով
- գ) Պանապարհային գարկուղը փակ:

Ներածություն

Այսպես պետք է

ա) - Ներկայացրած բանալի մանրամասնումներ, նույն ներքախման ընթացք, ինչ խոսքային էիք ներածություն բաժանում:

բ) - Առաջ գալուց թեյն ապացուցելով, փակելով բերելով, մանրամասնելով

գ) - Մանրամասնորեն ներկայացրելով  
 գ) Պանապարհային գարկուղի փակելով

Խոսակցական  
Տես

Այսպես պետք է

Կողմերով գրվածը ներածությունը բաժանում և տրամաբանական առարկան հասցնելով գրվածը

Ավարտ

# (1) Ներածություն

բաժինը (պետք է լինի ոչ ավել, քան մեկ պարբերություն) կարող է կատարել երեք գործառույթ:

1. Առաջինը՝ թեմայի բացում: Այստեղ մեկ կամ երկու նախադասությամբ ներկայացվում է ողջ գրավոր շարադրանքի թեման: Օրինակ՝ «Բանկային համակարգում անօրինական փողերի շրջանառությունը կարող է բերել մի շարք բացասական երևույթների՝ թե փողերի լվացման մեջ ներքաշված բանկի համար՝ ընդհուպ մինչև լիցենզիայի հետկանչումը, թե ողջ բանկային համակարգի համար՝ սկսած վարկանիշային ռիսկերից, վերջացրած լիկվիդայնության պրոբլեմներով»:

2. Երկրորդը՝ որոշակի թեզի ներկայացում: Թեզը որևէ հարցի պատասխան պետք է լինի, տեսակետ, պնդում, որը կբացատրվի **Հիմնական** բաժնում: Օրինակ՝ «Մեծ կազմակերպությունից աշխատանքային կարիերան սկսելը խելամիտ ռազմավարություն է, սակայն սեփական ձեռներեցություն սկսելը, չնայած բարձր ռիսկին, պրակտիկ հմտություններ է ձևավորում և պատրաստում իրական նվաճումների»:

3. Երրորդը՝ շարադրանքի ճանապարհային քարտեզի ներկայացում: **Ներածությունն** այս դեպքում հակիրճ կներկայացնի **Հիմնական** բաժնում շոշափվող թեմաները, դրանց հերթականությունը և եզրակացությունները: Այս դեպքում ներածությունը յուրօրինակ «գովազդ» է, թե ինչ է կարդացողին սպասում **Հիմնական** բաժնի պարբերություններում: Օրինակ՝ «Վարքագծային տնտեսագիտության թեմայով այս վերլուծությունը նկարագրում է, թե ինչպես են մարդիկ որոշումներ

կայացնում՝ հատուկ կենտրոնանալով որոշումների կայացման չորս գործոնի վրա: Առաջին մասում մեր կողմից կատարված փորձեր են նկարագրվում և արվալներ ներկայացվում, որոնք ապացուցում են, որ տնտեսական սուբյեկտները հաճախ ոչ ռացիոնալ (իրաչափ) են գործում՝ հակառակ տնտեսագիտության հիմնական պնդումներից մեկի: Երկրորդ մասում մենք կենտրոնանում ենք մարդկանց՝ զեղչերին արձագանքելու առանձնահատկություններին: Այնուհետև դրանք ներկայացնում ենք տնտեսական գործունեության սահմանափակումների պայմաններում որոշումների կայացման վրա: Վերջին մասում առաջարկություններ են արվում մարդկանց որոշումների կայացման գործընթացներն ավելի կանխատեսելի դարձնելու վերաբերյալ»:

# (2) Հիմնական

բաժնում պետք է «բացվեն» Ներածությունում նշված թեմաները՝ ավելի հանգամանորեն ներկայացնելով նյութը:

1. Եթե Ներածություն բաժնում ներկայացրել եք թեման, ապա Հիմնական մասում պետք է խոսեք Ներածությունում նշված բոլոր բաղադրիչների մասին նույն թվով և հերթականությամբ: Նախորդ օրինակն օգտագործելով՝ ստորև ընդգծված և թվերով նշված են թեմաները, որոնց մասին պետք է քննարկվի Հիմնական բաժնում: «Բանկային համակարգում անօրինական փողերի շրջանառությունը կարող է բերել մի շարք (1) բացասական երևույթների՝ ինչպես փողերի լվացման մեջ ներքաշված բանկի համար՝ ընդհուպ մինչև լիցենզիայի հետկանչումը, այնպես էլ (2) ողջ բանկային

համակարգի համար՝ սկսած վարկանիշային ռիսկերից և վերջացրած լիկվիդայնության պրոբլեմներով»: Այսինքն, այս դեպքում Հիմնական բաժինը պետք է ունենա երկու պարբերություն: Առաջինում կխոսվի (1) փողերի լվացման մեջ ներքաշված բանկի համար բացասական երևույթների մասին, մասնավորապես (1.1) լիցենզիայի հետկանչման օրինակի մասին: Երկրորդ պարբերությունում պետք է խոսվի (2) ողջ բանկային համակարգի համար բացասական երևույթների մասին, ընդ որում՝ այստեղ պետք է բերվի առնվազն երկու դեպքի ներկայացում՝ (2.1.) վարկանիշային ռիսկերի և (2.2) լիկվիդայնության պրոբլեմների: 2. Եթե Ներածություն բաժնում թեզ եք առաջ քաշել, ապա Հիմնական բաժնում պետք է ներկայացնեք առաջ բերված թեզն ապացուցող փաստեր՝ նույն թվով և նույն հերթականությամբ: Օգտագործելով բերված օրինակը՝ ստորև նորից ներկայացված են թեզի բաղկացուցիչ մասերը՝ «(1) Մեծ կազմակերպությունից աշխատանքային կարիերան սկսելը խելամիտ ռազմավարություն է, սակայն (2) սեփական բիզնես սկսելը, չնայած բարձր ռիսկին, պրակտիկ հմտություններ է ձևավորում և պատրաստում իրական նվաճումների»): Այսպես, Հիմնական բաժնում պետք է մի կամ մի քանի պարբերությամբ նախ խոսվի, օրինակ, թե ինչու (1) մեծ կազմակերպությունից աշխատանքային կարիերան սկսելը կարող է համարվել խելամիտ ռազմավարություն, այնուհետև միզուցե նաև ներկայացվեն այդ որոշման բացասական կողմերը: Հիմնական բաժնում պետք է խոսվի (2) սեփական ձեռներեցություն սկսելու արդյունքում ձեռք բերված պրակտիկ հմտությունների

ձևավորման փաստի մասին, թե ինչպես են դրանք պատրաստում իրական նվաճումների և որ դրանք միգրացիոն ավելի նախընտրելի են՝ չնայած բարձր ռիսկին:

3. Եթե Ներածությունը ներկայացնում է շարադրանքի ճանապարհային քարտեզը, ապա Հիմնական բաժինը պետք է մանրամասնորեն ներկայացնի այդ ճանապարհային քարտեզի մասերը նույն հերթականությամբ:

Օգտագործելով նախորդ օրինակը՝ Հիմնական բաժնի առաջին մասում (սա կարող է լինել մի կամ մի քանի պարբերություն) ներկայացվում են *փորձերը և փվայները, որոնք ապացուցում են, որ տնտեսական սուբյեկտները հաճախ ոչ ուսցիոնալ են գործում՝ հակառակ տնտեսագիտության հիմնական պնդումներից մեկի*: Այնուհետև Հիմնական բաժնի երկրորդ մասում պետք է խոսվի *զեղչերի արձագանքելու*

*առանձնահատկությունների մասին*: Հիմնական բաժնի մասերից երրորդում պետք է ներկայացվի *տնտեսական գործունեության սահմանափակումների պայմաններում որոշումների կայացման վերաբերյալ տեղեկատվությունը*: Հիմնական բաժնի վերջին պարբերությունում կամ պարբերություններում, ինչպես և խոստացված էր *Ներածություն բաժնում, առաջարկություններ պետք է արվեն մարդկանց որոշումների կայացման գործընթացները ավելի կանխատեսելի դարձնելու* վերաբերյալ:

(3) Ավարտը պետք է հիշեցնի նշված կետերը, ի մի բերի դրանք և եզրակացության կամ այլ կերպով տրամաբանական ամփոփման հասցնի գրավոր

շարադրանքը: Կարևոր է, որ Ավարտ բաժնում նոր թեմա չառաջադրեք կամ պնդում չանեք:

## Ռազմավարական ոճը գրավոր խոսքում

Ընդունված **գրավոր խոսքի երեք կառուցվածքներից** երկրորդը կոչվում է ռազմավարական մեթոդ: Այն հատկապես վերաբերում է էլեկտրոնային նամակներին, սակայն կարող է օգտագործվել նաև հարակից կամ մոտիվացիոն նամակների դեպքերում: Էլեկտրոնային հաղորդակցման մեջ կառուցվածք ունենալը զգալիորեն կբարձրացնի հաղորդակցման արդյունավետությունը:

Համաձայն այս մեթոդի՝ առաջինը, ինչ պետք է գրեք ձեր նամակում, «խոստումն» է կամ այն, թե ինչ եք ասելու: Այնուհետև նույն հերթականությամբ, ինչ «խոստում» մասում է, պետք է ընդլայնված ասեք ձեր ասելիքը: Յուրաքանչյուր «ասելիք» պետք է ներկայացված լինի առանձին պարբերությունում: Վերջում պետք է ամփոփեք նամակը՝ ասելով, թե ինչ ասացիք:

Ռազմավարական մեթոդի օգտագործումը բարձրացնում է հավանականությունը, որ հոգնած և զբաղված ղեկավարը կհասկանա ձեր հաղորդակցումը և ավելի մոտիվացված կլինի արձագանքելու: Կարևոր է նաև, որ այս կառուցվածքը ցույց տա, որ դուք հմուտ եք հաղորդակցման մեջ և հարգում եք մյուսների ժամանակը:

Օրոշույ՞լի կարձ խոսք: Չ ինտրոմ  
ա) բաժնա 1  
բ) բաժնա 2

Ասացե՛ք,  
թե ինչ ե՛ք  
ասելու

ա) բաժնա 1  
բ) բաժնա 2

Ասացե՛ք

ա) բաժնա 1 - ի «հիշեցում»  
բ) բաժնա 2 + «հիշեցում»  
նրա ծախսի կարձ խոսք

Ասացե՛ք  
թե ինչ  
ասացի՛ք

# Վարժություն

**Օրինակ. Ստորև ներկայացված է էլեկտրոնային փոստի միջոցով ոչ արդյունավետ հաղորդակցման նմուշ, որը չունի կառուցվածք, ինչպես նաև քննարկվող հարցերի հիերարխիկ դասավորվածություն:**

*Հարգելի՛ փրկին Բայան,*

Ի՞նչ անուծք Պեքրոս Պեքրոսյան է. մերգերս ես ավարտել եմ Brandeis միջապահային համալսարանը: Բիջնետի կառավարման մագիստրոսի որակավորմամբ Brandeis-ում ուսանելուց հետո աշխատել եմ Կրու-Յորքում, այնուհետև 2 փաթի հետո ինքից փեդագոգիկական եմ Բոստոն: Ունենալով 11 փաթիների փորձ ԱՄՆ բանկային և խորհրդարանական ոլորտներում՝ դասավանդում եմ Brandeis համալսարանում: Այս պահին ես փնտրում եմ երկարաժամկետ աշխատանքային հնարավորություններ կառավարչական խորհրդարանական ոլորտում:

Կարծում եմ, ՄաքՔինզլի բուստոնյան մասնաճյուղը կարող է լինել չափազանց գրավիչ աշխատանքային վայր ինչ համար: Նաև կարծում եմ՝ օգտակար կլինե՞մ կազմակերպությանը՝ ներդրելով մասնագիտական փորձը որս արդյունավետության բարձրացման գործում: Կուսակցության խնդրելով Ձեռք 20 րոպե համակցել ինչ հանդիպելուն, ինչպես նաև ծանոթանալուն կից ներկայացված ինֆորմացիոնագրականին:

Անհամբերությամբ սպասում եմ Ձեր պատասխանին և շնորհակալություն եմ հայտնում ուղադրության համար:

Պեքրոս Պեքրոսյան,  
Հեռ.՝  
...

## **Ստորև ներկայացված է էլեկտրոնային փոստի միջոցով արդյունավետ գրավոր հաղորդակցման օրինակ:**

Այն ունի կառուցվածք, իսկ նամակում քննարկվող թեմաներն ունեն աստիճանակարգային հերթականություն, որը համապատասխանում է կառուցվածքին:

Հարգելի տիկին Բայան,

**[խոստում]** Գրում եմ, **[առաջին կետ]** որպեսզի ներկայանամ և խնդրեմ՝ 20 րոպե հատկացնեք **[առաջին կետ]** ինձ հանդիպելուն և ՄաքՔինզլի կազմակերպությունում ապագա արդյունավետ համագործակցությունը քննարկելուն:

**[Ներկայացում, ինչպես խոստում մասում խոստացել էր առաջին կետով]** Brandeis International Business School-ում ուսանելուց և Նյու-Յորքում 2 տարի աշխատելուց հետո այսօր ես գտնվում եմ Բոստոնում: 11 տարիների աշատանքային փորձ ունենալով ԱՄՆ բանկային և խորհրդատվական ոլորտներում՝ այժմ դասավանդում եմ Brandeis համալսարանում: Միևնույն ժամանակ ակտիվորեն փնտրում եմ աշխատանքային հնարավորություններ բանկային և խորհրդատվական ոլորտներում:

**[Հանդիպման խնդրանք, ինչպես խոստում մասում խոստացել էր երկրորդ կետով]** Համոզված եմ, որ ՄաքՔինզլի բոստոնյան մասնաճյուղում աշխատելն իմ հետագա կարիերան զարգացնելու հիանալի հնարավորություն է: Նաև համոզված եմ՝ կկարողանամ գիտելիքներիս շնորհիվ ՄաքՔինզլի կազմակերպության

արդյունավետությունն էլ ավելի բարձրացնել: Խնդրում եմ՝ ծանոթանաք կից ներկայացված ինքնակենսագրականին և տեղեկացնեք ինձ, թե հարմար կգտնեք արդյոք հանդիպել եկող շաբաթվա ընթացքում՝ այն քննարկելու ավելի հանգամանորեն:

**[Ի մի բերում, որտեղ կրկնվում են երկու խոստացված կեպերը]** Շնորհակալ եմ, որ ժամանակ հատկացրիք՝ ծանոթանալու ինձ այս կարճ նամակի միջոցով, և հուսով եմ՝ շուտով կհանդիպեմ ձեզ արդյունավետ քննարկման համար:

Պետրոս Պետրոսյան, Բիզնես կառավարման մագիստրոս  
Հեռ.՝  
...

Միայն այն դեպքում, երբ էլեկտրոնային փոստի բովանդակությունը մեկ կետից/պարբերությունից է բաղկացած, կարող եք մի փոքր շեղվել ռազմավարական մեթոդից՝ բաց թողնելով ի մի բերման մասը իր դասական ձևով: Սակայն այստեղ համոզված եղեք, որ ի մի բերման մասում կնշեք պահանջվող գործողությունը:

Օրինակ. Հեռախոսազրույցից հետո ըստ պայմանավորվածության անհրաժեշտ է կազմել արտադրվող ապրանքների և ծառայությունների անվանացանկը և ուղարկել գործընկերոջ էլեկտրոնային հասցեին: Գործընկերը պետք է նշի այն ծառայությունները, որոնցից իրենց կազմակերպությունը նախատեսում է օգտվել:

*Հարգելի՛ պարոն/ պրկին Հակոբյան,*

*[բովանդակություն] Կից չեմ եմ ներկայացնում ԱԲԳ ՍՊԸ-ի կողմից մարույվող ծառայությունների անվանացանկը:*

*[Ի մի բերումը կամ ավարտը, որը պարունակում է պահանջվող գործողությունը] Խնդրում եմ նշել այն ծառայությունները, որոնցից չեք կապմակերպությունը նախատեսում է օգտվել:*

*Հարգանքներով՝ Պողոս Պողոսյան,*  
...

## Վարժություն

Գրեք նամակ՝ ներկայացված արդյունավետ հաղորդակցման կանոններին համապատասխան: Նամակում ներկայացրեք աշխատանքի ընթացքում առաջացած մի խնդիր, որը ունի 2 լուծում: Դուք նախընտրում եք այն լուծել որոշակի ձևով և ձեզ միակ ճիշտ թվացող եղանակով: Առաջարկեք այդ լուծումը: Օգտագործեք շրջված եռանկյունում մեթոդը, ֆորմատավորման հնարները, Լոգոս-Պաթոս-Էթոս ոճային բաղկացուցիչները, ինչպես նաև հետևեք գրավոր խոսքի արդյունավետության երեք սկզբունքներին: Ուղարկեք նամակը ձեր դասախոսին էլեկտրոնային փոստով:

## 4.6. Էլեկտրոնային հաղորդակցման մշակույթը

**Համացանցի ամենատարածված ու նշանակալից ծառայություններից է էլեկտրոնային փոստը, որը տարբեր տեղեկատվության առաքման և փոխանակման աննախադեպ հնարավորություններ է ընձեռում՝ ապահովելով համակարգչի ու մարդկանց հաղորդակցման արագ, պարզ և մատչելի եղանակ:**

Ժամանակակից մրցավազքում կարծես էլեկտրոնային փոստով տեղեկատվության փոխանցումը դարձել է անխուսափելի

անհրաժեշտություն: Նպատակը՝ կրճատել փաստաթղթի առաքման ժամանակը և հեռավորությունը:

**Դրանց միջոցով հաշված ռոպեների ընթացքում աշխարհագրական տարբեր տարածաշրջաններ կարող են առաքվել նամակներ:**

Շատերը տեղյակ չեն էլեկտրոնային նամակագրության ժամանակ գործածվող սկզբունքներին և այսպես կոչված էթիկայի կանոններին:

Էլեկտրոնային նամակի՝ էթիկական կանոններին և արդյունավետության պահանջներին հետևելը բարձրացնում է հաղորդակցման հաջողությունը:

**(1) Էլեկտրոնային նամակը պետք է ունենա որոշակի ձևաչափ: Դա նշանակում է.**

- Շրջված եռանկյունու և ռազմավարական մեթոդին համապատասխան կառուցվածքով,
- կարճ, պարզ և ոչ անձնական,
- համապատասխան արդյունավետ գրավոր հաղորդակցման պահանջներին (3 սկզբունքներ,

- Լոգոս-Էթոս-Պաթոս, ֆորմատավորման արդյունավետ օգտագործմամբ:

**(2) Էլեկտրոնային նամակը պետք է ունենա օգտակար վերնագիր:**

Վերնագիրը պետք է լինի կարճ, գրավիչ և տեղեկատվական: Օգտակար անվանում տվեք նամակին, որպեսզի հասցեատերն այն ընթերցելու մոտիվացիա ունենա, նույնիսկ եթե ձեր անունն իրեն ոչինչ չի ասում: Օգտակարությունը ամենից առաջ կապահովվի, եթե կարճ անվանումը ոչ միայն արտացոլի նամակի բովանդակությունը, այլ նաև օգնի հասցեատիրոջը գտնել այդ նամակը՝ որոնման մեխանիզմն օգտագործելով:

**(3) Էլեկտրոնային նամակը պետք է ճիշտ հասցեագրված լինի:**

Հասցեագրեք նամակը, ցանկալի է՝ մեկ անձի: Եթե հասցեագրում եք 1-3 հոգու՝ նշեք հասցեատերերի անունները՝ յուրաքանչյուրն առանձին տողում

- Սկզբից նշեք անմիջական կատարողին կամ հիմնական հասցեատիրոջը:
- Եթե բոլորը հավասար են ձեր հարցին անդրադառնալու

պատասխանատվության տեսանկյունից, սկզբից նշեք ղեկավարին:

Եթե հասցեագրում եք երեքից ավելի հոգու, որոշակի անվանում տվեք խմբին:

Օրինակ՝ «գործընկերներ», «կոմիտեի անդամներ» ԱԲԳ կազմակերպության անձնակազմ և այլ: Միշտ եղեք ֆորմալ: Եթե նախորդ նամակում (կամ անձամբ) ձեզ հատուկ չեն նշել, որ անվանեք իրենց միայն անունով, դիմեք պարոն կամ տիկին + ազգանուն:

**(4) Նամակի կրկնօրինակում.**

*Տեսանելի (CC) և թաքնված (BCC).*

Ուղարկեք նամակը բոլոր նրանց, ովքեր պետք է տեղեկացված լինեն այդ նամակի բովանդակության վերաբերյալ: Սա կբարձրացնի թափանցիկության մակարդակը, և կազատի ձեզ նույն նամակը մի քանի հոգու ուղարկելու գործից: Տեսանելի դարձրեք բոլոր հասցեատերերին (CC և ոչ թե BCC), սակայն դիմեք միայն հիմնական հասցեատիրոջը: Եթե պատասխանում եք ստացված նամակին, և արդեն CC-ում կան հասցեատերեր, օգտագործեք *Պատասխանեք* բոլորին (Reply All) տարբերակը, և ոչ մի դեպքում մի՛ հեռացրեք սկզբնական հասցեատերերից ոչ մեկին: Կարող եք ավելացնել հասցեատեր, եթե համարում եք, որ ամբողջ նամակը պետք է ստանա նաև այդ նոր հասցեատերը: Ձեր պատասխանում բոլորին տեղեկացրեք, որ հասցեատերերի թվին ավելացվել է նաև այդ մարդը: BCC-ն ընդունելի է միայն, երբ ուղարկում եք զանգվածային նամակ (mass email), և անհրաժեշտ է միմյանց չբացահայտել ստացողների անձնական տվյալ հանդիսացող էլ.փոստի հասցեները:

Նամակը հասցեագրեք ինքներդ ձեզ, իսկ ստացողներին դրեք BCC-ում:

**(5)** *Կոնֆակտային փվյալները հետադարձ կապ պաշտպանելու համար.* նամակի՝ ձեր ստորագրու-թյունը պետք է պարունակի հետևյալ պարտադիր տեղեկատվությունը արդյունավետ հետա-դարձ կապ ապահովելու համար.

- ձեր անունը և ազգանունը,
- գիտական աստիճանը,
- զբաղեցրած պաշտոնը,
- կազմակերպությունը,
- կազմակերպության հասցեն և հեռախոսահամարը,
- ձեր կազմակերպության կայքի հասցեն:

Բացի պարտադիր տեղեկատվությունից, որ պետք է պարունակվի ձեր ստորագրության մեջ, անհրաժեշտության դեպքում ավելացրեք նաև հետևյալը : Նշեք այն նախընտրելի ձևը և տվյալը, որով հասցեատերը կարող է կապ հաստատել ձեզ հետ: Նշեք բջջայինի հեռախոսահամարը և այլընտրանքային էլեկտրոնային փոստի հասցեն միայն այն դեպքում, երբ դա համարում եք ընդունելի և կարևոր:

### Մի քանի խորհուրդ՝ թեման ի մի բերելու համար.

1. Ողջունեք ենթադրվող կարդացողին՝ հարիր դիմելաձևն օգտագործելով:

- Անընդունելի է գրել «Հարգելի՛ պարոն/ տիկին»: Սա ցույց է տալիս, որ «տնային աշխատանքը» չեք կատարել և չեք պարզել, թե ով է կարդալու նամակը:
- Ոչ ֆորմալ շփման ժամանակ նամակի միջոցով ողջունելու համար օգտագործեք ենթադրվող ստացողի անունը,
- Պարոն/տիկին + ազգանուն,
- գիտական կոչում + ազգանուն,
- հոգևոր կոչում + անուն

2. Եթե համոզված չեք, ողջունեք ֆորմալ և ոչ թե ընկերական.

- «Հարգելի՛ պարոն Պողոսյան» և ոչ թե «Բարև, Պետրոս ջան»:

3. Ողջունեք ֆորմալ, բայց ոչ վերամբարձ








- «Հարգելի՛ Պետրոս»-ը ավելի նախընտրելի է, քան «Մեծարգո պարոն Պողոսյան»

4. Կարճ ողջունեք և միանգամից «անցեք գործի»

- «Հարգելի՛ Պետրոս» կամ «Բարև ձեզ, Պետրոս» բավարար է, պետք չէ մյուս տողով գրել «Ինչպես եք» կամ «Հուսամ՝ ամեն ինչ լավ է»:



**Ստորև բերված հնարները կօգնեն ձեզ գրագետ նամակ կազմելու գործում:**

	<b>Համոզվեք, որ կհետևեք այս խորհուրդներին՝ նախքան ձեր էլեկտրոնային նամակն ուղարկելը:</b>	<b>Նշե՛ք</b>
	1. Համոզվեք, որ դուք օգտագործում եք ռազմավարական կառուցվածքը: ՄԻՇՏ	
	2. Ձեր էլեկտրոնային նամակը պետք է լինի պարզ ձևակերպված և ունենա ճիշտ կառուցվածք:	
	3. Ձեր էլեկտրոնային նամակը պետք է ունենա թեմայի տող:	
	4. Համոզվեք, որ արդյունավետ հասցեագրում, դիմելիք և ողջույնի ձև եք օգտագործել	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Պարո՞ն, թե՞ տիկին: Դոկտոր Հարությունյա՞ն: Սրբազան Հայր, թե՞ Գերաշնորհ Տեր:</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Եւ տողում նամակն ուղղեք մեկից երեք հասցեատերերի:</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Յուրաքանչյուր հասցեատիրոջն առանձին տող հատկացրեք:</li> </ul>	
	5. Ավելացրե՛ք նրանց, ովքեր պետք է ստանան նամակի կրկնօրինակը (CC):	
	6. Եթե պատասխանում եք նամակի, որտեղ կրկնօրինակում արդեն հասցեատերեր կան, ոչ մի դեպքում մի՛ հանեք նրանց հասցեատերերի ցանկից. պատասխանեք Reply All կոճակով:	
	7. Օգտագործեք «Թաքնված կրկնօրինակի» հնարավորությունը (BCC) միայն այն դեպքում, երբ նամակն ուղղում եք բազմաթիվ հասցեատերերի, և եթե նրանք միմյանց հասցեները չպետք է տեսնեն:	
	8. Համոզվեք, որ տրամադրել եք հետադարձ կապն ապահովելու համար ամբողջական անհրաժեշտ տեղեկատվությունը՝ ձեր անուն-ազգանունը, պաշտոնը, էլեկտրոնային հասցեն, այլ կապի միջոցները՝ հեռախոս, viber/whatsapp	
	9. Ուղարկելուց առաջ ուղղե՛ք բոլոր տառասխալները:	

## 4.7. Հանդիպման արձանագրության կազմումը

Բանավոր հաղորդակցման նյութը փոխարկվում է գրավորի, գրավոր հաղորդակցման նյութը՝ բանավոր հակիրճ խոսքի:

Հանդիպման արձանագրությունը օրինակ է, թե ինչպես է բանավոր խոսքը վերարտադրվում և ձևակերպվում որպես գրավոր խոսք: Սակայն արդյունավետ արձանագրություն կազմելուց բացի կարևոր է նաև ստեղծել համապատասխան ենթակառուցվածք ողջ հանդիպման համար:

Երբ ուղարկում եք արձանագրությունը, ցանկալի է ուղարկել այն որպես նամակի տեքստի մաս: Սակայն եթե օրակարգը պետք է կցվի այլ պաշտոնական

փաստաթղթերի, մյուս հանդիպման-ժամանակ կամ առանձին ուղարկվի ստորագրությունների, ապա կարող եք նաև այն առանձին, կից էլեկտրոնային կամ թղթային փաստաթղթի ձևով ուղարկել: Այս դեպքում ցանկալի է, որ նույն տեքստը նաև նամակի տեքստի մեջ ուղարկել կամ գոնե նշում անել, որ արձանագրության փաստաթուղթը ներկայացնում եք էլեկտրոնային նամակին կից: Առաջարկ- կեք հանդիպման մասնակիցներին՝ իրենք ավելացումներն անեն ու ճշտումներ մտցնեն արձանագրության մեջ, եթե այդպիսի անհրաժեշտություն են տեսնում: Ժամկետ նշելը դրա համար: Շնորհակալություն հայտնել բոլորին մասնակցության համար:

### Օրինակ.

### Արձանագրություն N 7

30.05.2012թ. Երևանի \_\_\_\_\_ քուլեջի  
մանկավարժական խորհրդի նիստ նախագահությամբ տնօրեն \_\_\_\_\_  
քարտուղարությամբ \_\_\_\_\_ :

#### Մասնակիցները.

1. Անուն ազգանուն, պաշտոն
2. Անուն ազգանուն, պաշտոն
3. Անուն ազգանուն, պաշտոն

#### Բացականները.

1. Անուն ազգանուն, պաշտոն
2. Անուն ազգանուն, պաշտոն
3. Անուն ազգանուն, պաշտոն

#### Օրակարգ.

1. Նախորդ հանդիպման արձանագրության հաստատում:
2. Կազմակերպչական հարցեր:
3. Մոդուլային ուսուցման հարցերի հետ կապված քննարկում:
4. Մշակութային ծրագրերի կատարման ամփոփում:

**Լսեցին.**

Օրակարգի առաջին հարցի շուրջ ելույթ ունեցավ տնօրեն \_\_\_\_\_ :  
 Իր ելույթում նա առաջարկեց ուսուցման մակարդակը քվեջում բարձրացնելու նպատակով  
 բարձր առաջադիմությամբ ուսանողների կրթաթոշակը բարձրացնել, իսկ վճարովի  
 համակարգում սովորողների ուսման վարձը՝ զեղչել:

Օրակարգի երկրորդ հարցի շուրջ ելույթ ունեցավ \_\_\_\_\_ :  
 Առաջարկեց մոդուլային ուսումնական գործընթացի ճիշտ անցկացման հետ կապված՝  
 կազմակերպել փոխադարձ դասախոսումներ փորձի փոխանակման նպատակով:

Օրակարգի երրորդ հարցի շուրջ ելույթ ունեցավ \_\_\_\_\_՝ ներկայացնելով  
 ուսումնական տարվա սկզբից կատարված աշխատանքները: Նշեց, որ այցելությունները  
 մշակութային օջախներ անփոխարինելի դեր ունեն քվեջի ուսանողների դաստիարակության վրա,  
 ու դրանք պետք է լինեն շարունակական:

Նիստի ներկաները հավանություն տվեցին բարձրացված խնդիրների քննարկմանը:

**Որոշեցին.**

1. Նշանակել կրթաթոշակ գերազանց ուսանողների համար:
2. Փոխօգնության սկզբունքով աշխատանքը, լինելով ավելի արդյունավետ, ունենա  
 շարունակություն:
3. Ուսումնական գործընթացի արդյունավետության բարձրացման համար կուրսղեկները  
 լինեն ուսանողների նկատմամբ ավելի հետևողական:

Նիստի նախագահ՝ \_\_\_\_\_

Նիստի քարտուղար՝ \_\_\_\_\_

---

ԳԼՈՒԽ 5.

ԱՆՁՆԱԿԱՆ ԲՐԵՆԴ  
ԵՎ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎԱԾ  
ԾՈՒԹՅՈՒՆԸ  
ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ  
ՄԵԴԻԱ-  
ՀԱՐԹԱԿՆԵՐՈՒՄ

## 5.1. Անձի ուժեղ և թույլ կողմերի ճանաչումը

### SWOT վերլուծություն

**SWOT վերլուծությունը** ուժեղ և թույլ կողմերի և հնարավորությունների ու վտանգների կամ ռիսկերի վերլուծությունն է և ինքնավերլուծության ու ինքնագնահատման գործընթաց, որն անհատին կամ խմբին թույլ է տալիս կենտրոնանալ առանցքային խնդիրների և առաջնահերթությունների վրա: SWOT վերլուծությունը նպաստում է վեր հանված խնդիրների նվազեցման կամ բարելավման հնարավոր ուղիների առաջադրմանը, ռիսկերի կանխմանն ու շուկայում իր դիրքի ամրապնդմանը:

Յուրաքանչյուր մարդ տարբերվում է հաղորդակցման յուրահատուկ իր ոճով: Օգտվելով SWOT գործիքից՝ հնարավոր է իմանալ, թե որն է ձեր ոճը և թե ինչպես կարող եք այն փոխել կամ բարելավել: Այս գլխում խոսելու ենք, թե ինչպես օգտագործել ձեր ուժեղ և թույլ կողմերը՝ կառուցելու ձեր սեփական բրենդը կամ ապրանքանիշը:

SWOT-ը թույլ է տալիս քարտեզագրել հաղորդակցման ձեր հմտությունները տարբեր կողմերից և պարզել հաղորդակցման ձեր ուժեղ և թույլ կողմերը, ինչպես նաև հասկանալ, թե որոնք են ձեր հնարավորություններն ու սպառնալիքները, որոնք կարող են սպառնալիք հանդիսանալ ձեր հաջողակ շփման համար: Ավանդաբար, SWOT գործիքն օգտագործում են կազմակերպությունները՝ իրենց ռազմավարությունը ձևավորելու և կառավարումը բարելավելու համար: Այն օգնում է բացահայտելու կազմակերպության գործունեությունը, մասնավորապես դրա

- ուժեղ կողմերը,
- թույլ կողմերը,
- հնարավորությունները,
- սպառնալիքները:

Ճիշտ իրականացված SWOT-ը միջոց է կազմակերպության ռեսուրսներն ու հնարավորությունները մրցակցային միջավայրին համապատասխանեցնելու համար: Կատարեք SWOT վերլուծություն հաղորդակցման ձեր հմտությունների վերաբերյալ՝ օգտվելով հետևյալ նկարագրերից:

**Սկզբի համար** ցուցակագրեք ձեր **ուժեղ կողմերը**՝ ռեսուրսներն ու հնարավորությունները, որոնք կարող են օգտագործվել որպես մրցակցային առավելությունների զարգացման հիմք:

#### Օրինակ՝

- Ժպտերես և լավատես եք:
- Ունեք բարձր մասնագիտական որակավորում:
- Ունեք հարգանք և հեղինակություն:
- Ունեք արտոնագրեր և այլն:

Սրանք ներքին գործոններ են, որոնք հավելյալ արժեք են ստեղծում և ընդգծում են ձեր անձնական դրական հատկանիշները:

**Թույլ կողմերը.** Երբեմն ուժեղ կողմերի կողքին կարող ենք ունենալ թերություններ: Այսինքն՝ ձեր անհատական ոճի մեջ է մտնում հեռու մնալը որոշակի իրավիճակներից, որոնք կարող դառնալ նաև ձեր առավելությունները:

Օրինակ, հոռետես որակը կարող է դառնալ զգուշավոր լինելու հիմքը, ինքնամփոփը՝ մտածելու է հակված, մաթեմատիկան ձեզ խորթ է, ուրեմն միգրացե դուք լեզուներին հակված մարդ եք: Փորձեք ցուցակագրել ձեր թերությունները՝ դրանց համար հատուցող շահավետ որակները մտքում պահելով:

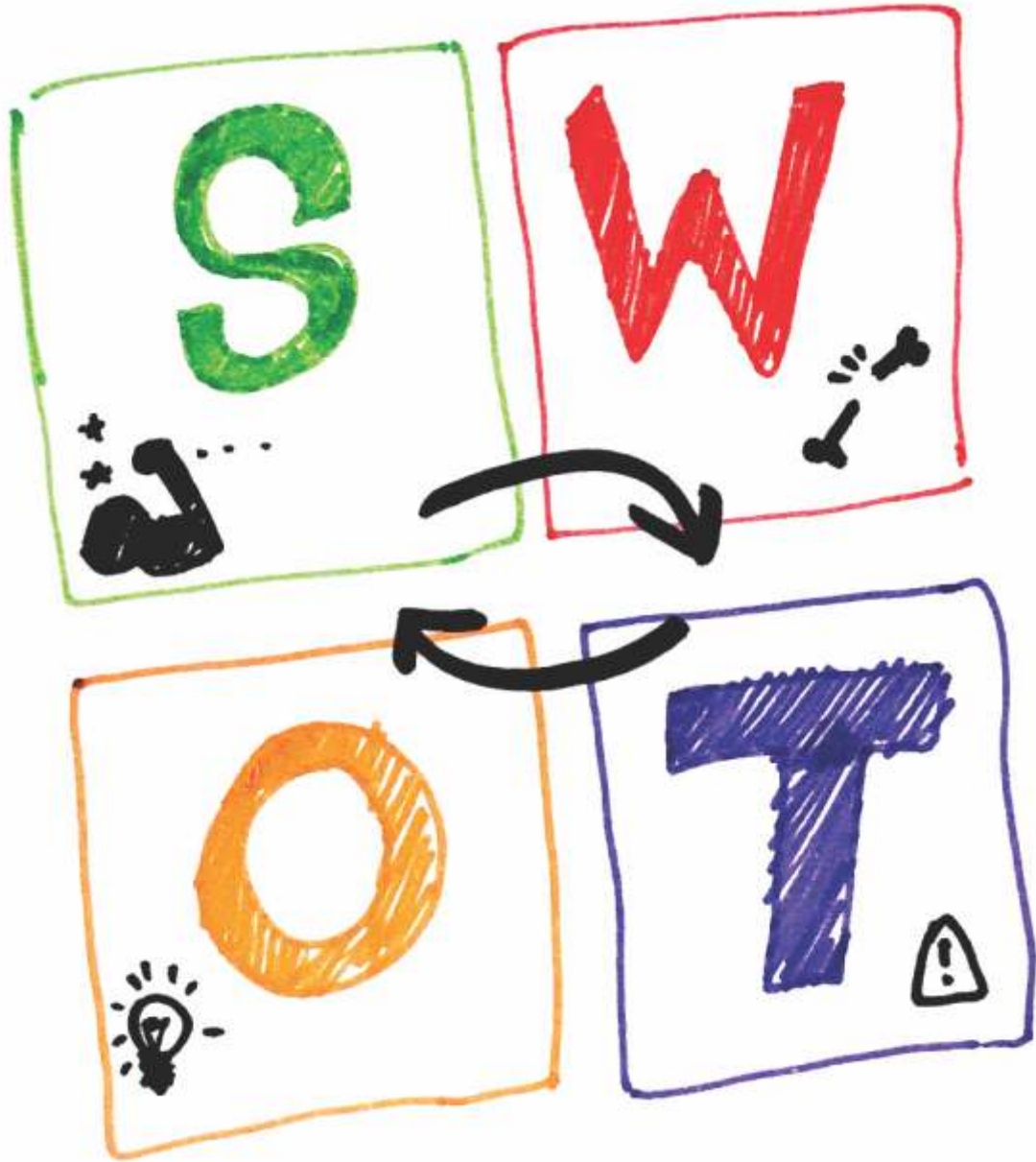
Հիմնվելով ձեր ուժեղ և թերի հատկությունների վրա՝ այժմ կազմեք այն **հնարավորությունները**, որոնք ձեզ ստեղծում են կամ ընձեռում են այլ որակներ: Օրինակ՝ ունեք արտոնագիր, ուրեմն կարող եք զբաղվել որոշակի գործունեությամբ և օգտվել առավելություններից: Բացի սրանից, փորձեք դիտարկել նաև ձեր միջավայրը՝ ինչ հնարավորություններ է այն տալիս ձեզ՝ անելու այն, ինչ ուրիշների մոտ չի ստացվում:

Այժմ ցուցակագրեք **սպառնալիքները**: Դրանք հասկանալու համար փորձեք պատկերացնել որոշ անցանկալի փոփոխություններ, որոնք կարող են բերել ձեզ համար որոշակի կորուստ-ների:

#### Օրինակ՝

- Մրցակիցների շատացումը շուկայում,
- Գների թանկացում,
- Ծրագրի ավարտ,
- Պատվերի պակասեցում:

Մտածեք, թե արտաքին գործոնները ինչպես կարող են վնասել ձեր անձնական արժեքը:



## 5.2. Ինչպես բրենդավորել ձեր անձը Ջոհարի պատուհանի օգնությամբ

Գործնական շփման կարևոր բաղադրիչներից և հաջողության գրավականներից է անձնական բրենդը կամ այն համբավը, որն ունեք գործնական միջավայրում: Իհարկե, այն ձևավորվում է գործի ընթացքում, սակայն այն նաև արձանագրվում է որոշակի փաստաթղթերում (աշխատանքային դիմում/ինքնակենսագրական, երաշխավորագրեր): Վերջապես ինքներդ կարող եք ներկայացնել ձեր բրենդը՝ գործնական հանդիպման/ հարցազրույցի ժամանակ: (1) Աշխատանքային դիմումը/ինքնակենսագրականը և (2) հարցազրույցը մասնագիտական շփման

կարևորագույն, որոշիչ դեր ունեցող եղանակներ են: Յուրաքանչյուրին պետք է պատրաստվել և համապատասխանել: Մարդկանց հետ շփվելիս փորձեք որպես նույն ոլորտի մասնագետ ներկայանալ, այլ ոչ թե ամեն ոլորտից տեղյակ մեկը: Ստեղծում է «մասնագիտական պիտակավորման» էֆեկտ, որը կարող է շատ օգնել ձեզ ապագայում:

Այժմ վերհիշենք Ջոհարի պատուհանի մեթոդով ստացված ձեր անձի նկարագիրը: Ինչպես արդեն գիտեք, տվյալ հատվածում գտնվող տեղեկությունը հայտնի է բոլորին, այդ թվում և ձեզ: Սակայն կա նաև այնպիսի տեղեկատվություն, որը հայտնի է մյուսներին, բայց դուք դրանից անտեղյակ եք:

Սա լրջորեն կարող է խանգարել ձեզ՝ արդյունավետ հաղորդակցվելու գործարար միջավայրում: «Կոյր» հատվածում գտնվող տեղեկատվությունը կարող էք բացահայտել հետադարձ կապ կամ ձեր մասին բնութագիր պահանջելու միջոցով: Հետադարձ կապ տալու և ստանալու համար օգտվեք հետևյալ չափանիշներից:

1. Հետադարձ կապը պետք է պարունակի նոր տեղեկատվություն և չկրկնի այն, ինչ արդեն ձեզ հայտնի է,
2. Լինի հասանելի, պարզ, և մատչելի ձևակերպումով,
3. Լինի կոնկրետ և ժամանակին,
4. Լինի չանձնավորված,
5. Երկու կողմերը պետք է պատրաստ լինեն բաց ու անաչառ քննարկմանը՝ առանց մերժողական և պաշտպանողական վերաբերմունքի:

Ընտրված մեկ ածականը, գտնվելով հատվածում, իրենից ներկայացնում է ձեր բրենդը:

## 5.3. Ինքնակենսագրական գրելու հնարները

(1) Ձեր անձը արդյունավետ կերպով ներկայացնելու միջոցներից մեկը ինքնակենսագրական գրելն է: Գոյություն ունի ինքնակենսագրականը ներկայացնելու ընդունված մի քանի ձևաչափ, որոնց միջոցով կարող եք գրավոր կերպով ներկայանալ գործատուին: Դրանցից յուրաքանչյուրը թելադրում է գրելու որոշակի ձևաչափով CV կամ ինքնակենսագրական, որոնք ընդունելի են գործատուների մեծամասնության կողմից: Այն դեպքում, երբ գործատուի կողմից չի նշվում որոշակի ձևաչափ, կարող եք կառուցել ձեր ինքնակենսագրականը՝ համապատասխան ստորև բերված կանոնների, և հետևել նշված խորհուրդներին: Եվրոպական գործատուներին ներկայանալու ամենատարածված ձևանմուշը կարող էք գտնել և ստեղծել հետևյալ կայքում՝

[https://europass.cedefop.europa.eu/editors/en/cv/compose:](https://europass.cedefop.europa.eu/editors/en/cv/compose)

Կատարեք համապատասխան քայլերը՝ լրացնելով ձեր ինքնակենսագրականը և տեղադրելով հավելյալ տեղեկություններ ձեր կամավորական փորձի, հետաքրքրությունների, նվաճումների, մրցանակների, գիտական հետազատությունների մասին:

Յուրաքանչյուր ինքնակենսագրական պետք է պարունակի հետևյալ պարտադիր տարրերը՝

### ա) կրթությունը

- Նշեք՝ սկսած ամենավերջինից դեպի ամենաառաջինը:
- Սկզբից նշեք ֆորմալ կրթությունը՝ քոլեջը, համալսարանը, ստացված կոչումը, այնուհետև նշեք կարճատև վերապատրաստումները և համապատասխան վկայականները: Կարիք չկա նշելու դպրոցը:

### բ) աշխատանքային փորձը

- Պարտադիր է նշել այն վայրը, որտեղ զբաղվել եք նշված գործունեությամբ, ինչպես նաև ժամանակահատվածը՝ տարիներով: Սկսեք ամենավերջին աշխատատեղից: Եթե երբեք աշխատող չեք եղել, ապա կարող եք նշել, թե ինչ փորձառություն ունեք որպես կամավոր:

### գ) կոնտակտային տվյալները

- կոնտակտային տվյալների մեջ կարելի է նշել ձեր էլեկտրոնային փոստը, հեռախոսի համարը և հասցեն, որը հարմար էք գտնում ձեզ հետ կապվելու համար:

Լուսանկար կցելը պարտադիր չէ, ինչպես նաև կարող եք չնշել ձեր տարիքը: Դրանք չպետք է դառնան գործատուի համար որոշիչ գործոններ:

1. Ինքնակենսագրականը կարող է նաև պարունակել հետևյալ ոչ պարտադիր տարրերը՝
  - ա) ամփոփում,
  - բ) աշխատատեղի նկարագրություն՝ 2-3 կետերով նշելով ձեր հիմնական պարտականությունները և/կամ ձեռքբերումները,
  - գ) մասնագիտական որակավորման դասընթացների ցանկ,
  - դ) կրթաթոշակների և այլ նվաճումների ցանկ,
  - ե) գիտական աշխատանքների ցանկ,
  - զ) այլ տեխնիկական հմտություններ, լեզուների իմացություն,
  - է) հետաքրքրություններ,
  - ը) վայրը, որտեղ զբաղվել եք նշված գործունեությամբ, ինչպես նաև ժամանակահատվածը՝ միջակայքը՝ տարիներով:
1. Կազմակերպությունը և զբաղեցրած պաշտոնը նշելուց բացի նշեք այն գործառույթները, որոնք կատարել եք այդ պաշտոնում: Նշեք երեքից ոչ ավելի գործառույթ:
2. Գործառույթները պետք է ներկայացնեն ձեզ առավել գրավիչ կերպով:

3. Գործառույթները պետք է ունենան չափելի արդյունք:
4. Ինքնակենսագրականը պետք է տեղավորեք մեկ էջում՝ բացի գիտական պաշտոնի դիմելու և գիտական աշխատանքների ցանկը ներկայացնելու դեպքերից:
5. Նույն տիպի տեղեկատվությունը (օր.՝ տարին, վայրը...) պետք է տեղակայված լինի համամասնորեն՝ տեսողական կառուցվածք և ընթեռնելիություն ապահովելու նպատակով:
6. Ինքնակենսագրականը պետք է գրավիչ լինի: Միջին ժամանակը, որ գործատուն հատկացնում է ինքնակենսագրականի ուսումնասիրությանը, 30 վայրկյան է: Եթե այն չգրավի իրեն, ունենա անհասկանալի կառուցվածք, անընդունելի երկարություն և այլն, հնարավորությունն ընդմիջտ կկորչի:
7. Միևնույն ինքնակենսագրականով տարբեր աշխատանքների դիմելն աշխատանք փնտրողի ամենամեծ սխալներից է: Դա նույնն է, ինչ նույն ուղեկցող նամակն օգտագործելը:
8. Ամփոփումն առավելագույնս հարմարեցրեք հայտարարված աշխատատեղի նկարագրությանը:
9. Ձեր գործառույթներում ընդգծեք այն հմտությունները և արդյունքները, որոնք, ձեր կարծիքով, առավել հետաքրքիր կլինեն գործատուի համար:
10. Գիտական ուժեղ բազա պահանջող աշխատանքների համար կրթական մասը ներկայացրեք սկզբից, իսկ այնուհետև՝ միայն աշխատանքային փորձը:
11. Պրակտիկ հմտություններ պահանջող հայտարարություններին արձագանքելիս նվազեցրեք ինքնակենսագրականում տեսական գիտելիքների գերակշռելու տպավորությունը: Որոշ դեպքերում օգտակար է նույնիսկ չնշել գիտական աստիճանը և առավել ևս՝ գիտական աշխատանքները:
12. Անպայման կազմակերպեք ինքնակենսագրականները և ուղեկցող նամակները ձեր համակարգչում այնպես, որ հարցազրույցի ժամանակ իմանաք, որ ինքնակենսագրականն եք ուղարկել:

## 5.4. Ուղեկցող նամակ

**Ո**ւղեկցող նամակում գործատուն ցանկանում է տեսնել իդեալական համապատասխանություն: Մասնավորապես, որ հայտարարված թափուր հաստիքին դիմորդը համապատասխանի հմտությունների, գիտելիքների և փորձի առավելագույն ծավալի կետերով: Հետևաբար ուղեկցող նամակի գերագույն նպատակն է պարզ, հակիրճ ու համոզիչ ձևով ներկայացնել այդ համապատասխանությունը: Ուղեկցող նամակ գրելը կարող եք կատարելության հասցնել՝ ուղեկցող նամակներ գրելու բազմաթիվ փորձեր կատարելով: Թեև ուղեկցող նամակին վերաբերվում են որպես ստեղծագործական գործընթացի,

իրականում այն բավականին մեխանիկական գործընթաց է: Այն գրելու համար ձեզ հարկավոր է ձեռքի տակ ունենալ երկու նյութ՝ ձեր ինքնակենսագրականը և թափուր հաստիքի հայտարարությունը: Նշեք հայտարարության՝ ձեր ինքնակենսագրականին համապատասխանող մասերը՝ տարբեր գույնի գրիչներ կամ համարակալումներ օգտագործելով կամ նույն գույներով դրանք ընդգծելով:



Օրինակ, հայտարարությունում նշվում է, որ տվյալ հաստիքի համար պահանջվում է մեկ և ավելի տարի աշխատանքային փորձ սպասարկման ոլորտում: Ինքնակենսագրականում նշված է, որ դուք ունեք երկու տարվա աշխատանքային փորձ Ա բանկում՝ որպես հաճախորդների սպասարկման մասնագետ: Ընդգծեք այդ երկու տեղեկությունները նույն գույնով՝ և՛ ինքնակենսագրականում, և՛ հայտարարության մեջ: Մեկ այլ օրինակով հայտարարության մեջ նշվում է, որ դիմորդը պետք է ունենա կազմակերպչական հմտություններ: Ինքնակենսագրականում նշված է, որ կամավոր հիմունքներով մասնակցել եք Ավրորա մարդասիրական նախաձեռնությանը, որտեղ պատասխանատու եք եղել երեք բարձրատիժան հյուրերի ուղեկցության համար: Ընդգծեք այս երկու տեղեկությունները համապատասխանաբար հայտարարության և ինքնակենսագրականի մեջ, որպեսզի այդ փորձառության մասին խոսեք ուղեկցող նամակում:

Արդյունքում պետք է ունենաք տարբեր գույներով նշված կամ համարակալված հնարավորինս շատ հատվածներ երկու փաստաթղթերում: Այսինքն՝ հայտարարությունում պահանջվող գիտելիքների, հմտությունների և փորձառության զգալի մասը պետք է համապատասխանի ձեր ինքնակենսագրականում նշված գիտելիքներին, հմտություններին և փորձառությանը:

## Հայտարարություն

Մարդկային կապիտալ ՍՊԸ

Հաստիքի անվանումը՝ Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետ

Գտնվելու վայրը. Երևան, Հայաստան

ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ. Մարդկային կապիտալ ՍՊԸ-ն փնտրում է փորձառու, արդյունքների վրա հիմնված և բարձր պատասխանատու ռեսուրսների կառավարման մասնագետ:

ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՊԱՐՏԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- Աջակցել մարդկային ռեսուրսներին առնչվող ներքին և արտաքին բոլոր խնդիրների լուծմանը:
- Մասնակցել ՄՌԿ ուղեցույցների և ընթացակարգերի մշակմանը:
- Առաջարկել ռազմավարություններ՝ աշխատողներին մոտիվացնելու համար:
- Կազմակերպել աշխատողների աշխատանքի ընդունման գործընթացը, ներառյալ թեկնածուների նույնականացումը, տեղեկատվության ստուգումը, հարցազրույցների կազմակերպումը, աշխատանքային պայմանագրերի կնքումը:
- Ամփոփել աշխատողների կողմից բերված բոլորքները և ներկայացնել մարդկային ռեսուրսների կառավարչին/տնօրենին:
- Համակարգել աշխատողների զարգացման պլանները և կատարողականի կառավարումը:
- Կազմակերպել նոր անձնակազմի կողմնորոշման և գրառումների թարմացման գործընթացները:
- Կառավարել կազմակերպության աշխատողների տվյալների բազան և պատրաստել զեկույցներ:
- Մշակել և ներկայացնել զեկույցներ՝ թիմային մշակույթի ռազմավարության վերաբերյալ:

## ՊԱՀԱՆՋՆԵՐ

- Բակալավրի կոչում մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում կամ հարակից ոլորտում,
- 2 տարվա փորձ մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում,
- Աշխատանքային օրենսդրության և զբաղվածության գործընթացների իմացություն,
- Գործարար միջավայրում արդյունավետ շփման հմտություններ,
- Գրավոր և բանավոր հաղորդակցման գերազանց հմտություններ,
- Ճնշման տակ աշխատելու ունակություն և ժամանակի կառավարման հմտություններ,
- Գերազանց համակարգչային գրագիտություն, հարակից ՄՌ ծրագրաշարերից օգտվելու գերազանց կարողություն,
- Որոշումների կայացման և խնդիրների լուծման հմտություններ:

ԴԻՄՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԴՈՒՆՈՒՄԸ.

Հետաքրքրված թեկնածուներին խնդրում ենք ուղարկել իրենց ինքնակենսագրականը հետևյալ էլեկտրոնային փոստին՝ info@mk.am

Մանրամասների համար զանգահարել հետևյալ հեռախոսահամարով՝ \_\_\_\_\_ :  
 Ձեր դիմում-նամակում հստակ նշեք, որ դուք իմացել եք այդ աշխատանքի հնարավորության մասին ձեր ուսումնական  
 հաստատության Կարիերայի կենտրոնի միջոցով: Շնորհակալություն:

Բացման ամսաթիվը՝ 2019 թվականի հոկտեմբերի 22-ը:

Դիմումներն ընդունվում են մինչև 2019 թվականի նոյեմբերի 21-ը:

## Ինքնակենսագրական

Անուն, հայրանուն, ազգանուն  
[petrosyanp@mail.com](mailto:petrosyanp@mail.com)  
 +374 00 -00-00-00

### Աշխատանքային փորձ

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 2017 – մինչ օրս | <p>Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետ, _____ Երևան ՀՀ,<br/> <b>«Human Resource» ՍՊԸ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Մշակում են մարդկային ռեսուրսների կառավարման և մոտիվացիայի բարձրացման ռազմավարություններ, աշխատակիցների հարցումները ցույց են տվել մոտիվացիայի 63% աճ</li> <li>▪ Հավաքագրում է աշխատողների բողոքները և ներկայացնում է մարդկային ռեսուրսների կառավարչին/տնօրենին կամ համապատասխան ստորաբաժանմանը</li> <li>▪ Կատարել է ՄԿ ոլորտի վերաբերյալ 5 վերլուծություն և ներկայացրել դրանց արդյունքները կազմակերպության տնօրենների խորհրդին</li> </ul> |
| 2016-2017       | <p>Հարցազրույցավար, մարդկային ռեսուրսների կառավարման կրտսեր մասնագետ _____ Երևան, ՀՀ<br/> <b>Ռեսուրս մասթեր ՓԲԸ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Կազմակերպել է ավելի քան 50 հարցազրույց:</li> <li>▪ Կազմակերպել է աշխատողների աշխատանքի ընդունման գործընթացը շուրջ 60 թեկնածուի համար:</li> <li>▪ Կնքել է ավելի քան 90 աշխատանքային պայմանագիր:</li> </ul>   |

### Կրթություն

- |             |  |
|-------------|--|
| 2010 – 2014 | <p>Երևանի Պետական Համալսարան Երևան, ՀՀ<br/>       Տնտեսագիտության բակալավր, Մարդկային Ռեսուրսների կառավարում</p> |
|-------------|--|

### Այլ

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| Լեզուների իմացություն       | Հայերեն, անգլերեն (գերազանց), ռուսերեն (ազատ) |
| Համակարգչային հմտություններ | MS Office                                     |

Մինչև ուղեկցող նամակն ուղարկելը համոզվեք, որ այն համապատասխանում է ստորև բերված կետերին, և եթե այո՝ «այո» գրեք «Ստուգում» բաժնում:

	Ստուգման կետեր	Ստուգում
	Հետազոտել եք հնարավոր գործատու կազմակերպությունը: Ճշտել եք՝ ում անունով կամ որ ստորաբաժանում է ուղարկվում նամակը, ճիշտ եք դիմեք հասցեատիրոջը:	
	Ճիշտ եք հասցեագրել նամակը	
	Նշել եք՝ որտեղից եք ծանոթացել հնարավորությանը:	
	Ներառել եք ձեր կոնտակտային տվյալները:	
	Չեք կիրառել ստանդարտ ձևանմուշներ, մշակել եք ձեր ուրույն մոտեցումը նամակին՝ օգտագործելով գործատուի մասին ուսումնասիրված տեղեկատվությունը:	
	Չեք եք մնացել ընդհանրական տեքստերից. ներկայացրել եք հենց ձեզ հենց այդ հնարավորության համատեքստում ու ձեր մոտիվացիայի հիմնավորումն այդ աշխատանքը ստանալու:	
	Հենց առաջին պարբերությունն օգտագործել եք ձեր թեկնածությունը հիմնավորելու ու տպավորիչ ներկայացնելու վրա:	
	Ներկայացրել եք ձեր կարողությունները տվյալ աշխատանքի համատեքստում:	
	Չեք կրկնել ինքնակենսագրականը, այնտեղ թվարկված տեղեկատվության կարևոր տեղեկատվությունը ներկառուցել եք համատեքստի մեջ:	
	Նամակում ներառել եք նվաճումներ և փաստեր /հնարավորության դեպքում թվային արտահայտությամբ կամ նվաճումների հավաստագրերով/, որոնք ինքնակենսագրականում ներկայացված չեն, սակայն կարող են տվյալ իրավիճակում արժեք ներկայացնել	
	Կենտրոնացել եք ոչ միայն այն խնդրի վրա, թե ինչ կարող է կազմակերպությունն ու տվյալ աշխատանքը տալ ձեզ, այլ դուք ինչ կարող եք առաջարկել նրանց:	
	Գրել եք համակարգված, հետևել ձևաչափին. ներկայացրել եք ձեր մոտիվացիան, կարողությունը, առանձնահատկությունները, նվաճումները և ամփոփել եք այդ ամենը մեկ պարբերությամբ:	
	Հետևել եք նամակի ծավալին՝ սահմանափակելով այն մեկ էջով:	
	Ստուգել եք ուղղագրությունը, քերականությունն ու կետադրությունը:	

## 5.5. Աշխատանքային հարցազրույց

### Ուղղակի հաղորդակցման ձևերը

Եթե ձեր ինքնակենսագրականը և ուղեկցող նամակը լավ տպավորություն են թողել գործատուի վրա, ապա ձեզ կհրավիրեն աշխատանքային հարցազրույցի: Այն կարող է դառնալ ձեզ համար կարևոր հարթակ՝ ցույց տալու ձեր անձի ուժեղ կողմերը և համոզելու գործատուին, որ դուք համապատասխանում եք նրա կողմից դրված պահանջներին: Այս ենթագլխում կխոսենք՝ ինչ կարելի է և պետք է անել ապագա գործատուին առաջին անգամ հանդիպելիս, այդ թվում՝ ինչպես ստեղծել լավ տպավորություն և հաջողությամբ անցնել հարցազրույցը:

### Առաջին դրական տպավորություն ստեղծելու միջոցները<sup>34</sup>

Զրույցի հաջողությունը հաճախ պայմանավորված է առաջին տպավորությամբ: Զրուցակիցն ընկալում է ձեզ, երբ դուք հայտնվում եք դռան շեմին: Թերևս այն միտքը, որ առաջին տպավորություն թողնելու երկրորդ հնարավորություն չկա, այնքան էլ ճիշտ չէ, սակայն փաստ է, որ առաջին անբարենպաստ տպավորությունը շատ դժվար է փոխել: Երբ մարդը որոշակի կարծիք է կազմում մեկ ուրիշի մասին, նա նախընտրում է անտեսել կամ մերժել ցանկացած նոր տեղեկատվություն, որը հակասում է իր սկզբնական եզրակացությանը:

Բացի արտաքին տեսքից՝ տպավորություն ստեղծելու համար պետք է ցուցաբերել որոշակի վարվելակերպ: Համաձայն գիտնականների՝ առաջին յոթ վայրկյանը, երբ հանդիպում եք մեկին, այն ժամանակն է, երբ ձևավորվում է առաջին տպավորությունը ձեր մասին: Այսպիսով, անկախ նրանից, թե հանդիպումն ինչին է վերաբերում՝ գործարար ոլորտի զարգացմանը, թե մասնագիտական համագործակցությանը, պետք է գործել արագ՝ լավ առաջին տպավորություն ստեղծելու համար:

Աշխատանքային առաջին հարցազրույցի կամ այլ գործնական հանդիպման ժամանակ, երբ առաջին անգամ եք շփվելու մարդկանց հետ, զրուցակիցը նկատում է ձեր արտաքինը, ձեր մարմնի լեզուն, վարվեցողությունը և ձեր հագուստը: Լավ տպավորություն ստեղծելու և ձեր հեղինակությունն ամրապնդելու նպատակով հետևեք ստորև բերված խորհուրդներին՝

1. Եկեք ժամանակին, մի՛ ուշացեք: Մարդուն, որին պետք է հանդիպեք առաջին անգամ, հետաքրքիր չէ, թե ինչ հիմնավոր պատճառ կար ձեր ուշացման համար: Պլանավորեք ժամանակն այնպես, որ հասնեք հանդիպման ժամից մի քանի րոպե շուտ՝ ճանապարհին հնարավոր խոչընդոտները հաշվի առնելով: Ավելի լավ է շուտ գալ, քան ուշանալ:
2. Եղեք ներկայանալի: Քանի որ զրուցակիցը ձեզ չի ճանաչում, ապա ձեր արտաքինը կօգնի նրան հասկանալու, թե արդյոք ճիշտ մարդու է հանդիպել: Մի՛ մտահոգվեք, լավ տպավորություն ստեղծելու համար բնավ կարիք չկա

- մոդելի արտաքին ունենալ, սակայն պետք է հետևել հագուստի նկատմամբ որոշ ընդունված պահանջներին, որոնք կոչվում են դրես-կոդ: Այն պետք է համապատասխանի առիթին: Գործնական հանդիպման համար ավելի հարմար է կրել կոստյում, սակայն արվեստի ոլորտի մարդկանց հետ հանդիպումներում այն կարող է լինել ավելորդ:
3. Ներկայացեք ճիշտ կերպով: Ներկայանալիս նշեք ձեր անունը, և նույն տրամաբանությամբ թող ներկայանա ձեր զրուցակիցը: Փորձեք կրկնել նրա անունը, նախքան ձեր անունը ասելը: Օրինակ, ձեր զրուցակիցը ասում է. «Բարի օր, ես Անուշն եմ», պատասխանը կարող է լինել այսպիսին. «Շատ հաճելի է, Անուշ, ես Հայկն եմ»:
  4. Եղեք բնական, մի՛ ձևացեք: Արհեստական, ձեզ ոչ բնորոշ դերի մեջ մտնելը կարող է առաջացնել հակասական տպավորություն: Հակառակը, լինելով բնական, դուք կլինեք ավելի ինքնավստահ և կներշնչեք վստահություն ձեր զրուցակցին: Փորձեք խոսել հանդարտ և ոչ բարձր ձայնով: Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ մարդիկ ավելի ուշադիր են լսում, երբ զրուցակիցը խոսում է հանգիստ և ցածր ձայնով:
  5. Ժպտացեք: Չկա ավելի լավ միջոց լավ տպավորություն ստեղծելու համար: Ջերմ և վստահ ժպիտը կստեղծի թեթև մթնոլորտ շփման համար, այդ պատճառով այն անգերազանցելի միջոց է առաջին տպավորությունը դրական դարձնելու համար:
  6. Եղեք բաց և վստահ: Ձեր մարմինը կարող է օգնել ձեզ ստեղծելու դրական տպավորություն՝ վստահություն: ներշնչելով զրուցակցին Կանգնեք ուղիղ, ժպտացեք, նայեք մարդկանց աչքերին, դիմավորեք վստահ,

<sup>34</sup>Mind Tools content team, (2019), Making a Great First Impression - Getting Off to a Good Start, հետևյալ աղբյուրից՝ [https://www.mindtools.com/CommSkill/FirstImpressions.htm?fbclid=IwAR3CYz6B\\_sChNzW1A\\_XBVgTsPldXyoH9PJ39mtqrE8HvOtyYJh\\_ps13xSaA](https://www.mindtools.com/CommSkill/FirstImpressions.htm?fbclid=IwAR3CYz6B_sChNzW1A_XBVgTsPldXyoH9PJ39mtqrE8HvOtyYJh_ps13xSaA).

ամուր ձեռքսեղմումով: Առաջին հանդիպումը կարող է առաջ բերել անհանգստություն, ուստի հնարավոր է՝ առաջանան կողմնակի երևույթներ, օրինակ եղունգները կրծոտելու ցանկության կամ ձեռքերի խոնավության տեսքով: Ուշադիր եղեք այդ երևույթների նկատմամբ և փորձեք դրանք կառավարել:

7. Օգտվեք փոքր/նախնական զրույցից: Զրույցը խոսքային փոխանակում է, ուստի այն կարող է օգնել ձեզ նախապատրաստել և ուղղորդել զրույցը ձեզ ցանկալի ուղղությամբ: Նախապատրաստեք մի քանի հարց, որոնք կարող են օգնել ավելի լավ ճանաչելու այն մարդուն, ում պատրաստվում եք հանդիպել, ձեր հետաքրքրությունների մեջ փորձեք գտնել ընդհանրություններ, որոնք կհեշտացնեն ձեր շփումը:

8. Դրական տրամադրություն: Ձեր վերաբերմունքը կարող է փոխանցվել ձեր յուրաքանչյուր քայլի միջոցով: Այդ պատճառով, հայտնեք դրական դիրքորոշում, նույնիսկ եթե ձեզ քննադատում են կամ շատ նյարդային եք: Փորձեք ձեր հանդիպումից տանել հնարավորինս դրականը կամ ուսանելին, համոզեք, որ ձեզ հետ կարելի է պահպանել շփումը՝ ցույց տալով ձեր լավագույն վարվեցողությունը և ժպիտը:

9. Եղեք հարգալից և ուշադիր:

Ավելորդ է նշել, որ քաղաքավարությունը և գեղեցիկ վարվեցողությունը, ուշադիր և հարգալից պահվածքը անհրաժեշտ են առաջին դրական պտավորության համար:

Իրականում ամենափոքր մանրուքը կարող է փչացնել այն, ուրեմն եղեք չափազանց ուշադիր: Մի՛ զբաղվեք այլ գործերով, օրինակ ձեր հեռախոսով, որպեսզի զրուցակիցը զգա իրեն ձեր ուշադրության կենտրոնում:

Փորձեք չշեղել ձեր ուշադրությունը այլ մարդկանց վրա՝ անուշադրության մատնելով ձեզ համար կարևոր մարդուն, դա կստիպի նրան զգալ երկրորդական և վիրավորված:

Ձեր զրույցը, բացի ֆորմալ կամ արտաքին կողմից, պարունակում է որոշակի բովանդակային կողմ, և քանի որ շփումը դինամիկ զարգացող երևույթ է, ապա այն ունի իր փուլերը: Գործնական հանդիպումների ժամանակ առանձնացնում են շփման մի քանի փուլ, որոնց օրինաչափությունները ներկայացված են ստորև:

## 5.6. Ինչպես հաստատել գործնական շփում

Յուրաքանչյուր հաղորդակցումը սկսվում է շփումից: Շատ հաճախ գործնական հաղորդակցման անհաջողությունը կանխորոշված է հենց սկզբից. չհաջողված շփումը տանում է հետագա շղթայական ոչ ճիշտ գործողությունների:

Գործնական հաղորդակցումը պայմանականորեն բաժանվում է հինգ փուլի.

1. շփման հաստատման փուլ,
2. կողմնորոշման փուլ,
3. հարցի, խնդրի քննարկման փուլ,
4. որոշման ընդունման փուլ,
5. շփման ավարտի փուլ:

**1. Շփման հաստատման փուլի** նպատակն է մղել զրուցակցին հաղորդակցման և ստեղծել առավելագույն հնարավորությունների դաշտ հետագա գործնական քննարկումների և որոշման ընդունման համար:

Շփում հաստատելիս առաջին հերթին պետք է ցույց տալ բարյացակամություն և բաց լինել հաղորդակցման համար: Դրան հասնում են մեղմ ժպիտով, աչքերի բարյացակամ արտահայտությամբ: Պետք չէ շտապել ողջունել, օրինակ, հենց դուռը բացելու պահին: Ողջույնից հետո պետք է մի փոքր դադար տալ: Դա անհրաժեշտ է, որպեսզի մարդը հնարավորություն ունենա պատասխանելու և միանալու հաղորդակցմանը: Շատ հաճախ այդ դադարը չեն պահում և ողջույնից հետո միանգամից հայտնում են տեղեկությունը: Այդ սխալը նկատելի է հատկապես հեռախոսային հաղորդակցման ժամանակ:

**2. Կողմնորոշման փուլն** օգնում է որոշելու գործնական հաղորդակցման ռազմավարությունը, զարգացնում է հետաքրքրությունը հաղորդակցման նկատմամբ, օգնում զրուցակցին մտնելու ընդհանուր հետաքրքրությունների շրջանակ:

Կողմնորոշման փուլի հիմնական խնդիրներն են.

- Զրուցակցի մեջ հետաքրքրություն առաջացնել նախատեսված զրույցի նկատմամբ և ներգրավել նրան քննարկման մեջ:
- Պարզել զրուցակցի ինքնագնահատականը և կողմնորոշվել դերերի բաշխման հարցում, սկսել հաղորդակցման հիմնական հարցի լուծումը:

**3. և 4. Խնդրի քննարկման և որոշման ընդունման փուլերի** համար սոցիալ-հոգեբանական տեսանկյունից բնութագրական է հակադրման և միավորման էֆեկտը: Հակադրման էֆեկտի գործողությունն այն է, որ ցուցադրելով համատեղ

գործունեության մասին մեր տեսակետի տարբերությունը զրուցակցի տեսակետից՝ մենք հոգեբանորեն հեռանում ենք նրանից: Երբ ընդգծում ենք դիրքորոշումների նմանությունը, մենք մոտենում ենք զրուցակցին, և դրսևորվում է միավորման էֆեկտը:

### 5. Շփման ավարտի փուլ

Շփման ավարտական փուլում հարկավոր է զրուցակցին հակիրճ ներկայացնել շփման արդյունքները՝ ձեռքբերված պայմանավորվածությունը, կայացրած որոշումները, հետագա գործողությունների ժամկետները և այլ կարևոր տեղեկատվություն: Համոզվեք, որ զրուցակիցը չունի առարկություններ, և դուք ի մի եք բերել բոլոր քննարկված կետերը:

Օրինակ՝ «դե, ինչպես պայմանավորվեցինք, վաղն առավոտյան մինչ առավոտյան ժամը 10-ը ես կուղարկեմ ապրանքների ցուցակը, իսկ դուք կներկայացնեք գնառաջարկը ձեր տնօրինության կողմից: Կամ արդյոք որևէ կետ, որ ես բաց թողեցի: Ուրեմն ձեր պատասխանից հետո մեր հաջորդ հանդիպումը տեղի կունենա ամսի 1-ին, ժ.12:30 մեր գրասենյակում»

Այնուհետև ցանկալի է փոխանակել շփման մասնակիցների կոնտակտային տվյալները, որտեղ նշված է նրանց էլեկտրոնային հասցեն, անունը, ազգանունը, պաշտոնը և հեռախոսահամարը:

## 5.7. Ինչպե՞ս անցնել հարցազրույց.

Ոչ ներկայացուցչական տեսքով և տեղեկատվության առումով հարցազրույցին նապատրաստ գնալը այն տապալելու ամենահեշտ միջոցն է:

1. Բերեք ձեզ հետ ձեր ինքնակենսագրականը:
2. Հազնվեք հնարավորինս պահպանողական, խուսափեք վառ գույներից, ուժեղ օձանելիքից, զարդերից:
3. Փնտրեք տեղեկատվություն կազմակերպության մասին:
4. Փնտրեք տեղեկատվություն այն անձի մասին, ում հետ լինելու է հարցազրույցը:
5. Ստեղծեք դրական առաջին տպավորություն: Մի խուսափեք աչքերով հանդիպելուց, ժպտացեք, և ամուր սեղմեք զրուցակցի ձեռքը:
6. Պատրաստ եղեք կազմակերպության վերաբերյալ ձեր հետաքրքրությունը բացատրելու խնդրանքին:
7. Պատրաստ եղեք նաև առավել հաճախ հանդիպող հարցերին պատասխանելուն:
8. Պատրաստ եղեք օրինակներ բերել ձեր նախորդ աշխատանքային փորձից:
9. Անկտրել մի՛ խոսեք: Եղեք հակիրճ, բայց ազդեցիկ:
10. Մի՛ լցրեք լռությունը բառերով: Լռեք, երբ չեն հարցնում:
11. Մի՛ շեղվեք թեմայից, իսկ եթե շեղվեցիք՝ վերադարձեք թեմային՝ խմբավորելով կարևոր կետերը:
12. Արդյունավետ երկխոսության հմտությունը անուղղակի ցույց է տալիս, թե որքան արդյունավետ նաև կաշխատեիք, եթե ստանայիք այդ աշխատանքը:

13. Եղեք հետաքրքիր զրուցակից:
14. Եղեք պոզիտիվ, և հիշեք, որ հարցազրույցը վարողի նպատակն է ձեզ ճանաչելը՝ ձեզ աշխատանք տալու համար: Նա նպատակ չունի ձեզ հարցաքննելու կամ նեղացնելու:
15. Փորձեք համագործակցության, երկխոսության վերածել հարցազրույցը:
16. Պատրաստ ունեցեք մի քանի հարց հարցազրույցը վարողին:

### Ձեր մասին տեղեկատվության կարևորությունը.

Պետք է հիշել, որ գործընկերը ևս իր հերթին գործնական հանդիպումը կամ բանակցություններն սկսելուց առաջ ցանկանում է անհրաժեշտ տեղեկատվություն ունենալ տվյալ կազմակերպության/ անձի ուժեղ և թույլ կողմերի վերաբերյալ: Ուշադիր եղեք սոցիալական մեդիայում ձեր իմիջի խթանող կամ խաթարող տեղեկատվության վրա: Հետևաբար պահանջվում է լինել զգույշ և ձեռնարկել կանխարգելիչ միջոցներ. թաքցնել այն, ինչ հնարավոր է, իսկ դրա անհնարինության դեպքում՝ նախապատրաստել պատշաճ բացատրություն:

Աշխատանքի դիմելիս և ցանկալի է ընդհանրապես, հանեք սոցիալական ցանցերից բոլոր այն նկարները և տեղեկատվությունը, որոնք ոչ միանշանակ տպավորություն կարող են ստեղծել ձեր մասին: ԱՄՆ-ում գործատուների 44%-ը Google-որոնում է անում՝ հարցազրույցի հրավիրելուց առաջ:

Տեղեկությունները ձեր ինքնակենսագրականում և LinkedIn-ի ձեր էջում պետք է համապատասխանեն միմյանց: Մասնագետներ փնտրող կազմակերպությունները պարբերաբար հետևում են ձեր էջերին, և ունենալով կապեր կազմակերպություններում՝ համեմատում ձեր էջը ինքնակենսագրականի հետ, որն ուղարկել էք ձեզ հետաքրքրող կազմակերպությանը:

## 5.8. Բրենդավորումը և համագործակցությունը սոցիալական մեդիահարթակներում

Մասնագիտական կապերի կարևորությունը այս գաղափարը օտար է մեր մշակույթում, սակայն այն աշխատանքային և գործարար հնարավորություններ բացահայտելու լավագույն միջոցներից է: Կապեր պաշտպանելով մասնագիտական շրջանակներում՝ կարևոր է ունենալ հիմնական, հետևողականորեն կրկնվող մի ուղերձ, թե որն է ձեր մրցակցային առավելությունը: Սա պիտակավորում է ձեզ՝ որպես որոշակի ոլորտի մասնագետի: Համապատասխան գործնական հանդիպման ժամանակ դուք անմիջապես ասոցացվում եք ձեր ստեղծած բրենդի հետ և կարող եք հրավիրել մասնագետի՝ լուծելու ձեր մասնագիտական շրջանակից որևիցե մեկի գործարար խնդիրը:

Սոցիալական մեդիան ձեր մասնագիտական բրենդի վերաբերյալ տեղեկատվությունը փոխանցելու միջոց է: Մասնագիտական միջավայրում այդպիսի ցանցերից է LinkedIn-ը: Ստորև բերված խորհուրդները կօգնեն ձեզ պատշաճ կերպով ներկայանալ գործնական զրույցից առաջ, երբ հանդիպման մյուս կողմը տեղեկատվություն է հավաքագրում ձեր մասին հանդիպումից առաջ:

LinkedIn-ում ձեր էջը կառուցեք հասկանալի և պահպանեք խաղի կանոնները:

- Տեղադրեք պրոֆեսիոնալ, դրական նկար:
- Տեղեկատվությունը ներկայացրեք հակիրճ և խուսափեք այն հաճախ փոփոխելուց:
- Տեղադրեք առավել թարմ տվյալներով ձեր ինքնակենսագրականը:
- Համոզված եղեք, որ ձեր կոնտակտային տվյալները տեսանելի են բոլորին, և ձեզ հետ հնարավոր է կապվել:
- Պահպանեք էթիկական կանոնները ցանցում:
- Կառուցեք արժեքավոր կապերի շրջանակ: Խնդրեք ձեր կոնտակտներին ներկայացնել ձեզ մյուսներին:
- Խնդրեք առցանց երաշխավորագրեր:
- Անդամակցեք մասնագիտական խմբերի:
- Կիսվեք ձեր հոդվածներով, որոնք կարտացոլեն մասնագիտական հետաքրքրությունները:

Խուսափեք չափազանց ակտիվ լինելուց՝ տեղադրելով բազմաթիվ հոդվածներ

---

ԱՄՓՈՓՈՒՄ



Եվ այսպես, մոտեցանք գործնական հաղորդակցման հմտությունների քննարկման ավարտին: Ինչպես ցույց է տալիս ձեռնարկում ներառված նյութի քննարկումը, գործնական հաղորդակցումն ունի բազմաթիվ բաղադրիչներ:

Ձեռնարկում ընդգրկել ենք ժամանակակից հաղորդակցման ոլորտին վերաբերող որոշակի հմտություններ՝ դրանք դիտարկելով անհատական, միջանձնային և խմբային շփման տեսանկյուններից: Քանի որ դրանցից յուրաքանչյուրն ունի իր օրինաչափությունները, ուստի անդրադարձ ենք կատարել բոլոր այն կարևոր գործոններին, որոնք կարևոր են շփումը բարելավելու համար:

Թե ինչքանով են արդյունավետ այս կամ այն շփման հնարները անձի համար, կարող ենք իմանալ միայն իրական աշխարհում դրանք փորձարկելուց հետո: Սակայն միանշանակ է, որ հաղորդակցությունը մշտապես ենթակա է կատարելագործման, չունի հստակ ու վերջնական սահման և մեծապես կախված է անձի ինքնաճանաչման խորությունից: Այդ պատճառով խորհուրդ ենք տալիս ընթերցողներին շարունակաբար ձգտել սեփական Ես-ի ճանաչմանը և զարգացնել շփման հմտությունները՝ դրանք դարձնելով արտահայտվելու հնարավորություն և մարդկանց հետ համատեղ նոր արժեք ստեղծելու ուղի:

---

# ԳՐԱՑԱՆԿ

# Գրացանկ

1. Bertrand, M. and Mullainathan, S., (2003) “Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination” by National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
2. Bickford, M., (2005), Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solutions, by, Canadian Mental Health Association, Newfoundland and Labrador Division.
3. Bradbury, Andrew (2006), Talking Body Language” in Develop Your NLP Skills 3rd edition, London: Kogan.
4. Cahn, J. E., (1990), The Generation of Aect in Synthesized Speech, , M.I.T. Media Technology Laboratory
5. Corley, M., Hartsuiker, R. J, (2013), Why Um Helps Auditory Word Recognition: The Temporal Delay Hypothesis , Cambridge University Press, and Dlugan, A., (2011), How to Stop Saying Um, Uh, and Other Filler Words, հետևյալ աղբյուրից՝ <http://sixminutes.dlugan.com/stop-um-uh-filler-words/>
6. Czarnecki, G., (2019), Voice Projection: It's Not About Yelling, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://ruletheroompublicspeaking.com/voice-projection-not-yelling/>.
7. Daniel Simons and Christopher Chabris ©1999, Daniel J. Simons (/բոլոր հեղինակային հրավուները պաշտպանված են: Առավել մանրամասն տեղեկատվությունը հասանելի է այստեղ՝ [www.theinvisiblegorilla.com](http://www.theinvisiblegorilla.com):
8. Dlugan, A. (2012), Speech Pauses: 12 Techniques to Speak Volumes with Your Silence, հետևյալ աղբյուրից՝ <http://sixminutes.dlugan.com/pause-speech/>
9. Franklin, L., (2017) Reading minds through body language, TEDxNaperville, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://youtu.be/W3P3rT0j2gQ>
10. Freud, S., Richards A., (1981), Case Histories II (PFL 9) p. 132, Penguin UK
11. Gallo, A., (2014), How to Write a Cover Letter, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://hbrascend.org/topics/how-to-write-a-cover-letter>.
12. Gladwell, M, (2005) Blink: The Power of Thinking Without Thinking, Little, Brown and Company
13. Goleman, D. (1995) Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, [Bantam Books](#), New York
14. Hall, E. T., Birdwhistell, R. L., et al, (1968), Proxemics Current Anthropology, The University of Chicago Press on behalf of Wenner-Gren Foundation for Anthropological Research.
15. Harvard Business Review Staff, (2015), A Checklist for Planning Your Next Big Meeting, Harvard Business Review, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://hbr.org/2015/03/a-checklist-for-planning-your-next-big-meeting>.
16. Harvard Business Review Staff, (2015), A Checklist for Planning Your Next Big Meeting, Harvard Business Review, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://hbr.org/2015/03/a-checklist-for-planning-your-next-big-meeting>.
17. Hazel, G., (2019), Are You A Looker, A Listener, A Talker Or A Toucher? հետևյալ աղբյուրից՝ <https://medium.com/the-coffeelicious/are-you-a-looker-a-listener-a-talker-or-a-toucher-bdb785c0dbfe>
18. Kiisel, t., (2013), You Are Judged by Your Appearance, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://www.forbes.com/sites/tykiisel/2013/03/20/you-are-judged-by-your-appearance/#22a2623e6d50>..
19. Luvera, P., (2018), Some Magic Words & Phrases For Persuasion, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://plaintifftriallawyertips.com/some-magic-words-phrases-for-persuasion>, and <https://affirmationspot.me/tag/kevin-hogan-seven-magic-words/>. Video at <https://youtu.be/wfbH3r-A7mw>.
20. Luvera, P., (2018), Some Magic Words & Phrases For Persuasion, հետևյալ աղբյուրից՝ <https://plaintifftriallawyertips.com/some-magic-words-phrases-for-persuasion>, and <https://affirmationspot.me/tag/kevin-hogan-seven-magic-words/>. Video at <https://youtu.be/wfbH3r-A7mw>.
- 21 Mind Tools content team, (2019), Making a Great First Impression - Getting Off to a Good Start, հետևյալ աղբյուրից՝ [https://www.mindtools.com/CommSkill/FirstImpressions.htm?fbclid=IwAR3CYz6B\\_sChNzW1A\\_XBVgTsPIdXyoH9PJ39mtqrE8Hv0tyYJh\\_ps13xSaA](https://www.mindtools.com/CommSkill/FirstImpressions.htm?fbclid=IwAR3CYz6B_sChNzW1A_XBVgTsPIdXyoH9PJ39mtqrE8Hv0tyYJh_ps13xSaA)

22. Pease, A., Pease, B., (2008) 'The Definitive Book of Body Language', , Random House Publishing Group
23. Pease, A., Pease, B., (2008) 'The Definitive Book of Body Language', , Random House Publishing Group.
24. The Hostile Media Effect by Lauren Feldman, The Oxford Handbook of Political Communication, 2017. [Source](#).
25. Wells, K., (2007), The Material and Visual Cultures of Cities, People’s Use of Space as a Special Elaboration of Culture, Space and Cultures, հետևյալ աղբյուրից՝  
<http://www.urbanlab.org/articles/Wells%20Mater%20%20Visual%20Cult%20of%20cities.pdf>
26. Zellner, B. (1994). Pauses and the temporal structure of speech, in E. Keller (Ed.) Fundamentals of speech synthesis and speech recognition, Chichester: John Wiley, հետևյալ աղբյուրից՝  
<https://core.ac.uk/download/pdf/84560.pdf>.
17. Гринберг, Дж. (2002), Управление стрессом. 7-е изд. – СПб.: Питер.
28. Пиз, А., (2007), Язык телодвижений. Изд-во Эксмо.
29. Աղուզումցյան Ռ. Վ., Լոբջան Ա. Բ., Պետրոսյան Լ. Հ., (2014). «Բանակցությունների վարման հոգեբանություն». գործնական խորհուրդներ: Եր.: ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա:
30. Խաչատրյան Ռ., Կարաբեկյան Ս, և այլ, (2015) Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում: Ուսումնամեթոդական ձեռնարկ, Երևան, Լինգվա:
31. Խաչատրյան, S , (2012), Հաղորդակցության և Աշխատանքային գործունեության ընդհանուր հմտություններ, Երևան, Լինգվա – տեղեկատվություն այստեղ և ստորև՝ այս բաժնում:

