

Եկեղեցիների Համաշխարհային Խորհրդի միջեկեղեցական  
բարեգործական Հայաստանյան Կլոր սեղան հիմնադրամ



## Համակարգչային կենտրոնների կայուն զարգացում



## Ներածություն

Այսօր, համակարգչային կենտրոնները (ՀԿ-ներ) մարդկանց կյանքում մեծ ազդեցություն ունեն: Այս երևույթը, որն առաջացել է 1980 թվ. կեսին որպես փոքր մի նախածեղնություն, հիմնական համակարգչային ծրագրերի ուսուցման կենտրոնից վերաճել է մինչև համայնքային տեխնոլոգիական կենտրոնի, որն ի վիճակի է ներագրել մարդկանց վրա տնտեսապես և սոցիալապես:

Անհրաժեշտ է ընդգծել արդեն իսկ ստեղծված ՀԿ-ների շարունակելի զարգացման կարևորությունը: Վերջիվերջո, յուրաքանչյուր ՀԿ-ի ղեկավար պետք է պատասխանատու լինի կենտրոնի շարունակելի զարգացման, ինքնաֆինանսավորման համար: Ըստ հաշվարկների, կենտրոնին ամսական հարկավոր է միջինը \$200՝ ՀԿ-ի ընթացիկ ծախսերը հոգալու համար և լրացուցիչ \$50-\$200՝ Ինտերնետ կապի համար (կախված տվյալ տեղանքի կապի տեսակից և օգտագործման քանակից): առանց հաշվի առնելու նոր սարքավորման ձեռքբերումը: Գնահատման արդյուքները ցույց են տալիս, որ Հայաստանյան Կլոր սեղան հիմնադրամի (ՀԿՍ-ի) ծրագրի ՀԿ-ների աշխատած ամսական եկամուտը չի գերազանցում այս ծախսերի 10-20%-ը: Սա կարող է բացատրվել մի շարք խոչընդոտներով՝ համեմատաբար անորոշ տնտեսական միջավայրը, բնակչության ցածր գնողունակությունը, մարքեթինգային գիտելիքների և հմտությունների պակասը, ինչպես նաև այդ պրոցեսում ընդգրկված մարդկանց ցածր մոտիվացիան:

ՀԿՍ-ն մտադիր է բարձրացնել ՀԿ-ների կայուն ինքնագործունեության և զարգացման ուղղությամբ տարվող աշխատանքների արդյունավետությունը, հաղթահարելով վերը նշված որոշ խոչընդոտները, մասնավորապես.

- ապահովել կենտրոնների աշխատակիցներին համապատասխան գիտելիքներով և հմտություններով՝ կառավարման, մարքեթինգի և խթանման ոլորտներում
- մշակել ՀԿ-ների համար տեղայնացված ռազմավարություններ՝ ֆինանսական և ոչ ֆինանսական միջոցների հայթհայթման համար
- զարգացնել մոտիվացիան կենտրոնների տնօրենների և ՀԿ-ների աշխատակիցների մոտ:

Այս նպատակներին հասնելու համար ՀԿ-ների կայուն զարգացման նոր ռազմավարություն է մշակվել և այս շրջանակներում ՀԿՍ-ի և համակարգչային կենտրոնների աշխատանքում գլխավոր տարրը կդառնա ՀԿ-ների կայուն զարգացման հայեցակետը և դա թույլ կտա ՀԿ-ների ռազմավարությունները դարձնել ավելի տեղայնացված և ինտենսիվ: Կենտրոնների աշխատակիցների ընտրությունը այս դեպքում ակնհայտ է, քանի որ նրանք մեծ դեր ունեն կայուն զարգացման գործընթացում, կրթական և համայնքային ծրագրերում և ստեղծել են բազմաթիվ կապեր այլ կառույցների հետ:

Ուսումնական այս ձեռնարկը մշակված է որպես տեսական և գործնական ռեսուրս ՀԿՍ-ի համակարգչային կենտրոնների աշխատակիցների վերապատրաստման համար: Տվյալ ձեռնարկի ելակետն է՝ ուսուցանվողը հանդիսանում է կենտրոնի պատասխանատու: Նա ղեկավարում է բոլոր աշխատանքները կենտրոնում տնօրենի և ՀԿ-ի Կառավարման Խորհրդի օգնությամբ:

Ձեռնարկը կազմված է 5 գլուխներից, որոնք ընդգրկում են հետևյալ ոլորտները.

- Համայնքի կարիքների բացահայտում
- Պլանավորման հիմունքներ
- ՀԿ-ում ֆինանսական կառավարման հիմունքներ
- Արդյունավետ հաղորդակցություններ

- Խթանման հիմունքներ

Տվյալ ձեռնարկն առաջարկում է անհրաժեշտ հնտություններ և գիտելիքներ նրանց համար, ովքեր ցանկանում են դեկավարել կենսունակ և կայուն զարգացում ունեցող համայնքային կենտրոն:

➤ **«Կայուն զարգացում» տերմինի սահմանումը**

ՀԿՍ-ն բավականին լայն մոտեցում է օգտագործում «կայուն զարգացում» տերմինը սահմանելիս: Եթե կարճաժամկետ հատվածում այն կարող է բնութագրվել որպես տվյալ պահին եկամտի և ծախսերի հաշվեկշիռ, երկարաժամկետ հատվածում այն ունի ավելի լայն սահմանում. ներկայի պահանջմունքները բավարարելու հնարավորություն, առանց վտանգելու ապագա սերունդների կարիքները բավարարելու հնարավորությունները: ՀԿ-ի դեպքում սա կարելի է հասկանալ, որպես կենտրոնի հնարավորությունը հետևողականորեն կատարելու անհրաժեշտ ընթացիկ ծախսերը և միևնույն ժամանակ ունենալ գումարներ, օրինակ, համակարգչային սարքավորումները վերազինելու համար:

Կայուն զարգացումը, այնուամենայնիվ, չի սահմանափակվում զուտ ֆինանսական հարցերով: Այն նաև նկատի ունի ծրագրի կազմակերպիչների և օգտվողների հնարավորությունը՝ շարունակելու դրա իրականացման առաքելությունը և նպատակները սոցիալական կապիտալի մեջ ներդրումներ կատարելու միջոցով, որոնք արդեն արվում են դասընթացների, զանազան ծրագրերի շնորհիվ: Այս ներդրումները, որոնք ստեղծվում են տեղական նյութական և մարդկային ռեսուրսների բազա և արժեքավոր են դարձնում ծրագրերը, հանդիսանում են նաև ՀԿՍ-ի կողմից իրականացվող ծրագրերի մի մասը, որոնք պլանավորվում և նախագծվել են կայուն զարգացման տեսանկյունից: Ձեռքբերված փորձի կիրառումը, գիտելիքների և հնտությունների փոխանակումը և բաշխումը ծրագրի մասնակիցների և գործընկերների միջև, կլրացնի այս ծրագրի շրջանակներում ստեղծված և պահպանված տեխնիկական ենթակառուցվածքը:

ՀԿՍ-ն դիտարկում է կայուն զարգացումը, առանձնացնելով դրա չորս հիմնական սյուները. *Սոցիալական, Քաղաքական, Տեխնոլոգիական և Տնտեսական:*

**ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ** ենթադրում է համայնքի մասնակցությունը կենտրոնի աշխատանքներում: Առանց համայնքի ակտիվ աջակցության ՀԿ-ն չի կարող բարգավաճել: Լավագույն տարբերակը կլիներ, եթե «համակարգչային կենտրոնը» վերածվեր «համայնքային կենտրոնի»:

**ՔԱՂԱՔԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ** նշանակում է, որ տեղական քաղաքական ուժերը և անհատ գործիչները կարող են աջակցել տվյալ ծրագրին: Մեր կենտրոնների դեպքում սա նշանակում է. ՀԿ-ի աշխատակիցները և տնօրենը ուղիներ են փնտրում համագործակցություն հաստատելու տեղական քաղաքական ուժերի և պետական հաստատությունների հետ՝ կենտրոնը հզորացնելու համար, միևնույն ժամանակ այն գերծ պահելով որևէ քաղաքական կողմնորոշումից:

**ՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ** հասցեագրում է կենտրոնի համար տեխնոլոգիայի ընտրության պրոբլեմը, այսինքն այնպիսի տեխնոլոգիայի, որը կծառայի կենտրոնին երկար ժամանակ:

**ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ** կապված է տեխնոլոգիական զարգացման հետ. այն ենթադրում է, որ ՀԿ-ների աշխատակիցները և տնօրինությունը պետք է տիրապետեն բավականին գիտելիքների՝ խելամիտ որոշումներ ընդունելու (օրինակ, ծախսեր կատարելիս) և այնպիսի ծառայություններ և ծրագրեր առաջարկելու համար, որոնք

եկամուտ և նյութական աջակցություն կբերեն, ապահովելով կենտրոնի կայուն զարգացումը: Այս դեպքում մենք օգտագործում ենք ինքնաֆինանսավորում տերմինը՝ որպես կայուն զարգացման բաղադրիչ մաս:

Հարկ է նշել, որ կենտրոնների առջև այժմ կանգնած է կայուն զարգացման և ինքնաֆինանսավորման խնդիրը: Դպրոցներում և թեմերում գտնվող կենտրոնների իրավաբանական կարգավիճակը փոփոխվել է վերջին տարիներին. նրանք ավելի ինքնուրույն են և ստանալով որոշակի պետական ֆինանսավորում, ստիպված են հայթայթել նաև ֆինանսավորման այլ աղբյուրներ: Դա բավականին բարդացնում է կենտրոնի իրավիճակը, հաշվի առնելով համայքների սոցիալ-տնտեսական պայմանները:

ՀԿՍ-ն հասկանում է, որ ՀԿ-ի կայուն զարգացման հիմնախնդիրը պետք է դիտարկվի կարճ և երկարաժամկետ հատվածներում: Կայուն զարգացման մակարդակին արդյունավետ հասնելու համար բոլոր չորս սյուներն էլ պետք է հաշվի առնվեն:

### ➤ «Կայուն զարգացման» նոր ռազմավարություն

«Կայուն զարգացման» նոր ռազմավարությունն ուղղված է կատարելագործելու վերապատրաստման դասընթացների որակը՝ ապահովելով անհատական մոտեցում յուրաքանչյուր ՀԿ-ին և տեղայնացնելով աշխատանքային պլանները: Այն ընդգրկում է.

#### Սեմինարներ

Յուրաքանչյուր կենտրոն կմասնակցի «Համակարգչային կենտրոնների կայուն զարգացում» սեմինարին, որը հիմնված է կենտրոնների համար մշակված հատուկ ձեռնարկի օգտագործման վրա: Տվյալ ձեռնարկն ընդգրկում է տեսական և գործնական գիտելիքներ, փորձ և հմտություններ հատուկ ՀԿՍ-ի կենտրոնների համար:

*Արդյունք՝* կենտրոնները և ՀԿ-ի աշխատակիցները կստանան կայուն զարգացման վերաբերյալ պատկերացում, հիմնական հմտություններ և գիտելիքներ, որոնք անհրաժեշտ են կենտրոնի՝ ծրագրերի, միջոցառումների և ծառայությունների գծով աշխատանքային պլանի մշակման և իրականացման համար:

#### Գործնական դասընթացներ և աշխատանքային պլանների մշակում (սեմինարների շարունակություն)

Սեմինարից հետո տնօրեններին և ՀԿ-ի աշխատակիցներին կառաջադրվի մշակել եռամսյա աշխատանքային պլաններ, որոնք այնուհետև կիրառործվեն ՀԿ-ների կողմից, ՀԿՍ-ի աջակցությամբ: Ծրագրի շրջանակներում աշխատակիցները պարբերաբար կմասնակցեն վերապատրաստման դասընթացների համլրելու և զարգացնելու իրենց հմտությունները կենտրոններում արդյունավետ աշխատելու համար:

*Արդյունք՝* Աշխատանքային պլանների տեղայնացում, համաձայնեցում՝ հիմք ընդունելով կոնկրետ համայքի կարիքները:

#### Մրցույթներ

Տարեկան 2 անգամ կկազմակերպվեն մրցույթներ ՀԿ-ների միջև՝ նրանց գործունեությունը գնահատելու և ամենահաջողակին ընտրելու նպատակով: Մրցույթին կմասնակցեն բոլոր կենտրոնները, որոնք ընդգրկված են «Համակարգչային կենտրոնների կայուն զարգացում» ծրագրում. նրանք կիրառործեն իրենց մշակած աշխատանքային պլանները 3 ամսվա ընթացքում: ՀԿՍ-ի ծրագրի պատասխանատուն կհետևի այդ գործընթացին, կիրառելով հատուկ ադմինիստրատիվ և ֆինանսական հաշվետվությունների ձևերը, ինչպես նաև այցելությունների միջոցով:

*Արդյունք՝* մասնակիցների մոտ մոտիվացիայի և գործնական հմտությունների զարգացում:

### **Ծրագրեր**

Յուրաքանչյուր ծրագիր և միջոցառում պետք է դիտարկվեն որպես միջոց՝ ՀԿ-ի կայուն զարգացման համար: Համայնքի անդամները պետք է հասկանան ՀԿ-ի կարևորությունը և պատրաստ լինեն աջակցելու նրան երկարաժամկետ հատվածում: Դա նշանակում է, որ յուրաքանչյուր ծրագիր պետք է ունենա որպես արդյունք ՀԿ-ի ֆինանսական և ոչ-ֆինանսական աջակցություն համայնքի կողմից:

*Արդյունք՝* ՀԿ-ի կայուն զարգացման համար «4 սյուների» զուգահեռ զարգացում և ամրապնդում:

### **Տեղեկատվության տարածում**

Տվյալ ոլորտին վերաբերող կարևոր տեղեկությունները կփոխանակվեն կենտրոնների միջև հետևյալ միջոցներով.

- «Շարունակական զարգացման» վերաբերյալ տեղեկագրեր (օնլայն և օֆֆլայն)
- Գործնական մոդելների և օրինակների, հաջողությունների վերաբերյալ տեղեկատվություն ՀԿՍ-ի ինտերնետային էջում [www.roundtable.am](http://www.roundtable.am)

*Արդյունք՝* նորությունների, հաջողությունների վերաբերյալ տեղեկատվության արագ տարածում, փոխանակում:

### **Ինչպես գնահատել արդյունքները**

ՀԿ-ների «կայուն զարգացման, ինքնաֆինանսավորման» ոլորտում կատարված աշխատանքների արդյունավետությունը գնահատելու համար ՀԿՍ-ն կանցկացնի հետազոտություններ մինչև և ետ-դասընթացային շրջանում: Կօգտագործվեն հետևյալ ցուցանիշները.

- կրթական, համայնքային ծրագրերի ու միջոցառումների քանակը և որակը
- ընդհանուր եկամուտը ստացված վճարովի ծառայություններից
- ստացված ընդհանուր դրամաշնորհները/ նվիրատվությունները
- դասընթացների որակն ու արդյունքները (թեստեր, դասախոսումներ)
- այլ միջոցառումների քանակը (և որակը). օրինակ, խթանման միջոցառումներ:

### **➤ ՀԿ-ի Կառավարման խորհրդի դերը**

Մենք օգտագործում ենք այս տերմինը կենտրոնում հաստատված հատուկ մարմինը պայմանականորեն սահմանելու համար. այդ մարմինը պատասխանատու է ՀԿ-ի ընդհանուր աշխատանքների համակարգման և ղեկավարման համար: Կառավարման խորհրդի դերը որոշիչ է ՀԿ-ի գործունեության համար: Եթե յուրաքանչյուր կենտրոնում լինեն նման մարմին. դա ավելի արդյունավետ և ամուր կդարձնեն կենտրոնը: Որպես կանոն, դրա կազմում ընդգրկվում են կենտրոնի տնօրենը, համայնքի առաջնորդները, գործարարները, տվյալ համայնքի դպրոցի տնօրենն ու ուսուցիչները, և այլն: Կազմավորման սկզբնական փուլում խորհուրդը գործում է ոչ ֆորմալ կարգավիճակով, բայց ցանկալի է որ այն գրանցվի որպես առանձին իրավաբանական միավոր:

Խորհուրդը պատասխանատու է ՀԿ-ի ընդհանուր կառավարման համար: Նրա պարտականությունները կարող են լինել.

- Նշանակել ՀԿ-ի աշխատակազմին
- Վերահսկել ՀԿ-ի ընդհանուր գործունեությունը
- Մշակել ՀԿ-ի Ռազմավարական պլանը: Այս փաստաթուղթը կոչվում է նաև Աշխատանքային պլան, որը սահմանում է նպատակները, առաջադրանքները, ծրագրերը, միջոցառումները և այլն

- Գնահատել և վերահսկել Աշխատանքային պլանի կատարման ընթացքը
  - Մշակել կանոններ ՀԿ-ի համար
  - Հայթայթել ֆինանսական միջոցներ, նվիրատվություններ, դրամաշնորհներ
  - Ապահովել կենտրոնի ֆինանսական հոսքերի ճշգրիտ գրանցումը
  - Ապահովել կենտրոնի և նրա ծառայությունների մարքեթինգը: ՀԿ-ների աշխատակիցները կաջակցեն այդ հարցում, բայց խորհուրդն է պատասխանատու դրա վերջնական հաջողության համար
  - Անհրաժեշտության դեպքում աջակցել կենտրոնի աշխատակիցներին ամենօրյա հարցերի շուրջ: Օրինակ, Խորհրդի որևէ անդամ, որն ուժեղ է ֆինանսական ոլորտում, կարող է օգնել կենտրոնին հաշվապահական հարցերում: Կրթական ասպարեզում հմուտ անդամը կարող է դասընթացների վերաբերյալ խորհուրդներ տալ:
- Եթե ցանկանում եք, որ կենտրոնը լինի հաջողակ, ապա Կառավարման խորհուրդը պետք է ակտիվ լինի:

Այս ձեռնարկի ելակետն այն է, որ ՀԿ-ի Կառավարման Խորհուրդը հիմնադրված է տվյալ կենտրոնի տեղակայման վայրում և վերահսկում է ընդհանուր գործունեությունը, աջակցելով աշխատակիցներին:

## Գլուխ 1: Հասկանանք մեր համայնքը. բացահայտենք դրա կարիքները

Յուրաքանչյուր կազմակերպություն, լինի դա ձեռնարկություն, հասարակական կազմակերպություն, մեծ կորպորացիա, կամ էլ համակարգչային կենտրոն (ՀԿ) գործում է մի միջավայրում, որից այն չափազանց կախված է և որը յուրաքանչյուր պահին թելադրում է կազմակերպության գործունեությունը: ՀԿ-ի դեպքում, այդ միջավայրի դերում է համայնքը: Հետևաբար, շատ կարևոր է հասկանալ համայնքը և նրա կարիքները, ուղղելով կենտրոնի ծրագրերը դրանց բավարարմանը: Միայն այդ դեպքում կենտրոնը ի վիճակի կլինի գոյատևել և զարգանալ:

Մենք պետք է վստահեցնենք համայնքի անդամներին, որ ՀԿ-ն կարող է առաջարկել զանազան ծրագրեր, որոնք կբավարարեն նրանց որոշակի պահանջումները, միաժամանակ բացատրելով, որ նրանց աջակցությունը և մասնակցությունը տվյալ ծրագրերի հաջողության գրավականն են:

Այս գլխում մենք կսովորենք, թե ինչպես կարելի է հասկանալ համայնքը և բացահայտել նրա կարիքները:

<b>Մաս Առաջին</b>	Համայնքը հասկանալու կարևորությունը
<b>Մաս Երկրորդ</b>	Ի՞նչ տվյալներ են անհրաժեշտ համայնքի կարիքները բացահայտելու համար
<b>Մաս Երրորդ</b>	Որտեղի՞ց կարելի է հավաքագրել տվյալներ համայնքի վերաբերյալ և ո՞վ պետք է զբաղվի դրանով
<b>Մաս Չորրորդ</b>	Ի՞նչ մեթոդներ են կիրառվում համայնքի կարիքները բացահայտելու համար
<b>Մաս Հինգերորդ</b>	Համայնքի հետ համագործակցությունը, որպես ՀԿ-ի ծրագրերի իրականացման ելակետ
<b>Մաս Վեցերորդ</b>	Ինչպե՞ս օգտագործել ստացված տվյալները պլանավորման համար

## Մաս 1:

## Համայնքը հասկանալու կարևորությունը

Նույնիսկ եթե մենք, ՀԿ աշխատակիցներս, ապրում ենք այն համայնքում, որտեղ գործում է կենտրոնը, դա չի նշանակում, որ շատ լավ տեղյակ ենք համայնքից: Եկե՛ք պարզենք, թե որքանով լավ ենք ճանաչում մեր համայնքը:

### ➤ Ի՞նչ է համայնքը

Համայնքը դա որոշակի տեղանքում բնակվող մարդկանց մի խումբ է: Նրանք, սովորաբար, կապված են նմանատիպ սովորույթներով և ավանդույթներով և վարում են նմանատիպ ապրելակերպ: Օրինակ, *Ֆերմերների համայնքը* սովորաբար բնակեցված է մարդկանցով, որոնք զբաղվում են գյուղատնտեսությամբ (այգեգործություն, ցորենի աճեցում, անասնապահություն և այլն):

### ➤ Հասկանալ համայնքը և դրա կարիքները

Լինելով ՀԿ-ի աշխատակիցներ, ինչպե՞ս մենք կարող ենք պարզել, թե կենտրոնի որ ծրագրերն են ուղղված համայնքի զարգացմանը և կարիքների բավարարմանը: Ինչպե՞ս կարելի է պարզել, թե համայնքի անդամները հետաքրքրված են օգտվելու մեր կենտրոնի ծառայություններից: Որպեսզի պարզաբանել այս հարցը, մեզ հարկավոր է հասկանալ մեր համայնքը և նախքան ՀԿ-ի ծրագրերի սկսելը՝ բացահայտել համայնքի կարիքները: Մենք պետք է լավ իմանանք համայնքի ավանդույթները և մշակույթը, ռեսուրսները և ենթակառուցվածքը, բնակչության սոցիալ-տնտեսական վիճակը և կարիքները: Այս տեղեկությունները կենսական նշանակություն ունեն մեր պլանավորման համար:

Շատ դեպքերում, ՀԿ-ները հիմնադրվում են որպես կրթական կենտրոններ, բայց ամեն մի համայնք ունի նաև այլ կարգի կարիքներ ու հետաքրքրություններ իր զարգացման համար: Հետևաբար, ՀԿ-ի ծրագրերը պետք է ուղղված լինեն բավարարելու նաև վերջիններս ի լրումն կրթական ոլորտի:

---

### Փորձի փոխանակում

- *Կարծում եք կարևոր է հասկանալ համայնքը և նրա կարիքները նախքան ՀԿ-ի գործունեության պլանավորումը:*
- *Ինչ համայնքների կարող եք առանձնացնել ՀԿ-ի դեպքում*

## Մաս 2:

## Ի՞նչ տվյալներ են անհրաժեշտ համայնքի կարիքները բացահայտելու համար

### Տեղեկություններ Թունանյան քաղաքի վերաբերյալ

- Աշխարհագրական դիրք:** Տեղակայված է Լոռու մարզում, Դեբետ գետի ափին, դեպի Ալավերդի տանող ճանապարհին:
- Ընդհանուր բնակչություն թիվը** կազմում է 1500 հոգի, որոնցից մեծահասակները՝ 63%-ը, իսկ երեխաները՝ 37%:
- Տնտեսական մասնագիտացումը:** Ներկայումս բնակչության ճնշող մեծամասնությունը գործազուրկ է: Ձբադվում են հրակայուն կավի հիման վրա իրերի արտադրությամբ և մրգահավաքով:
- Համայնքի մասնավոր ձեռնարկությունները:** Հացի փուռ, 5 պարենային խանութ:
- Պետական կազմակերպություններ:** Քաղաքապետարան, Փոստ, Երկաթուղային կայարան, Ջրային տնտեսության մասնաճյուղ:
- Համայնքի կրթական հաստատություններ:** Միջնակարգ դպրոց, մանկապարտեզ, արվեստի դպրոց:
- Ենթակառուցվածքներ:** Ճանապարհ, հեռախոսակապ, էլեկտրականության և ջրի մատակարարում:
- Տեսարժան վայրեր:** Քոբայրի վանքը, Սբ. Գրիգորի վանքը:
- Քաղաքի պրոբլեմները:**
  - Հեռախոսակապի վատ որակ,
  - Գործազրկություն, միգրացիա
  - Վատ ճանապարհներ
  - Բուժօգնության ոչ պատշաճ մակարդակ
  - Սպորտային և մշակութային միջոցառումների ոչ բավարար մակարդակ

Եթե նույնիսկ մենք ապրում ենք տվյալ համայնքում, այս տեղեկությունները մեզ հնարավորություն կտան.

- իմանալ և հասկանալ համայնքի ընդհանուր կարիքները և պրոբլեմները
- հայտնաբերել հասանելի ռեսուրսները համայնքում և համայնքից դուրս
- ուսումնասիրել համայնքի համար առկա պետական աջակցության հնարավորությունները
- բացահայտել համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերը, ինչպես նաև փորձը այս կամ այն ծրագրերում
- պլանավորել և իրագործել համապատասխան ծրագրեր

Ի լրումն վերը նշվածին՝ մենք կարող ենք հավաքել ավելի մանրամասն տվյալներ հետևյալ ոլորտների վերաբերյալ.

- սոցիալ-տնտեսական կառուցվածք. աշխատանքներ, ապրանքներ, շուկաներ
- քաղաքական կառուցվածք. տեղական իշխանություններ, որոշումների ընդունում, կուսակցություններ և այլն:



- մշակույթ. տեղական սովորույթներ և ավանդույթներ
- համայնքի կապերը պետական մարմինների և հասարակական կազմակերպությունների հետ, և այլն

**Փորձի փոխանակում**

- Անհրաժեշտ է արդյոք վերը նշվածին ավելացնել այլ տեղեկություններ:
- Եթե այո, ապա ի՞նչ կարգի:
- Դուք երբևիցե հավաքել եք Ձեր համայնքի վերաբերյալ տվյալներ: Խնդրում ենք բերել օրինակներ:

**Մաս 3: Որտեղի՞ց կարելի է հավաքագրել տվյալներ համայնքի վերաբերյալ և ո՞վ պետք է զբաղվի**

➢ Որտեղի՞ց կարելի է հավաքել տվյալներ համայնքի վերաբերյալ

Նման տվյալների աղբյուրներ կարող են հանդիսանալ.

- տեղային ժողովների արձանագրությունները
- դպրոցական գրառումները
- տեղական պետական մարմինների, մասնավոր և հասարակական կազմակերպությունների հաշվետվությունները
- ամսագրերը, գրքերը, փաստաթղթերը
- ինտերնետ աղբյուրները

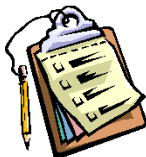
Այս աղբյուրներից քաղած տվյալները համարվում են *ոչ սկզբնական*, քանի որ դրանք անմիջապես ՀԿ-ի աշխատակիցները չեն հավաքել, այլ պատրաստված են նախկինում այլ անձանց և կազմակերպությունների կողմից:



Հաշվետվություններ



Տեղային ժողովներ



Դպրոցական գրառումներ



Ինտերնետ

Նկար 1. Ոչ սկզբնական տվյալների աղբյուրներ

Ոչ սկզբնական տվյալներն օգտակար են համայնքի ընդհանուր պատկերը ստանալու համար: Բայց դրանք չեն ներառում մեզ հետաքրքրող բոլոր ոլորտները և մանրամասնությունները: Մենք պետք է ինքներս հավաքենք այդ տեղեկությունները, որոնք արդեն կկոչվեն *սկզբնական*:

**Փորձի փոխանակում**

- Համայնքի վերաբերյալ տվյալների ի՞նչ այլ աղբյուրներ կավելացնեիք:

➤ Ո՞վ կարող է զբաղվել տվյալների հավաքումով

Տվյալների հավաքումով պետք է զբաղվեն ՀԿ-ների աշխատակիցները, տնօրինության աջակցությամբ: Բայց այս գործընթացում անպայման պետք է ընդգրկվել նաև համայնքի անդամներին: Նրանք ամենքից լավ գիտեն իրենց համայնքը: Մեզ այդ հարցում կարող են օգնել՝

- տեղացի կամավորները
- համայնքի ուսուցիչները, աշակերտները և ուսանողները
- տեղական պետական ծառայողները
- տեղական կրոնական առաջնորդները
- տեղական երիտասարդական կազմակերպությունների անդամները
- հասարակական կազմակերպությունների անդամները
- տեղացի առաջնորդները և ավագանիները

Բացի դրանից, մենք կարող ենք ստանալ տեղեկություններ պարզապես զրուցելով տարբեր մարդկանց հետ այնպիսի հասարակական վայրերում, ինչպիսիք են՝ շուկա, եկեղեցի, փոստ, զբոսայգի, և այլն:



Նկար 2. Մարդիկ, որոնք կարող են ընդգրկվել տվյալներ հավաքելու գործընթացում

**Փորձի փոխանակում**

- Կարո՞ղ եք նշել այլ անձանց, որոնք կօգնեն Ձեզ ստանալ Ձեր համայնքի վերաբերյալ:

## Մաս 4: Ի՞նչ մեթոդներ են կիրառվում համայնքի կարիքները բացահայտելու համար

Գոյություն ունեն համայնքի կարիքները բացահայտելու, տվյալներ հավաքելու բազմաթիվ մեթոդներ, և դրանցից շատերը կապված չեն մեծ գումարների հետ: Պահանջվում է միայն համբերություն և ըմբռնում: Կարևոր է նաև այդ գործընթացում ընդգրկել համայնքի ներկայացուցիչներին: Եկեք դիտարկենք մեկ օրինակ:

### Համայնքի կարիքների գնահատումը կենտրոնում

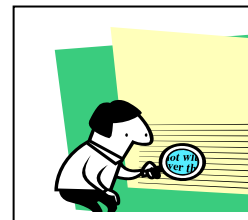
2008թ. մարտի 1-ին անցկացվեց համայնքի հիմնական կարիքների գնահատման հետազոտություն Ա. գյուղի համակարգչային կենտրոնի համար: Հետազոտության համար ստեղծված հատուկ կոմիտեի անդամներն էին՝ գյուղի ավագանին (որպես նախագահ), գործարար աշխարհի մեկ ներկայացուցիչ, մեկ գյուղացի, դպրոցի տնօրենը և մեկ ուսուցիչ: Ըստ պլանի, կոմիտեն ընտրեց 8 աշակերտ և 4 կամավորների, որոնց բաժանեցին 4 խմբերի (յուրաքանչյուր խմբում 2 աշակերտ և մեկ ուսուցիչ որպես ղեկավար):

Խմբերին տվեցին հստակ առաջադրանքներ, մանրամասն պարզաբանումներով (պահանջվող ինֆորմացիան, դրա ստացման կարգը և այլն): Խումբ 1-ը պետք է հարցազրույց անցկացներ ընտանիքների ավագների հետ; Խումբ 2-ը՝ գյուղի ավագանիների և անչափահաս տղաների հետ; Խումբ 3-ը՝ մայրերի և անչափահաս աղջիկների հետ; Խումբ 4-ը՝ գործարար մարդկանց հետ:

Հարցումներից հետո կոմիտեն վերամշակեց և վերլուծեց տվյալները, առանձնացնելով համայնքի առաջնային կարիքները և պահանջումները:

Պատասխանողների քանակը 40-ն էր: Ստացված արդյունքներից կարելի էր ստանալ համայնքի ամբողջ պատկերը: Ինչպես տեսնում եք, 40-ից 33 հարցվորդներ չունեն հիմնական համակարգչային հմտություններ:

Հետևաբար, տեղին կլիներ համակարգչային դասընթացների կազմակերպումը: 40-ից 20-ը կցանկանային վերապատրաստվել մարքեթինգի և հաշվապահության ոլորտներում:



ՀԿ-ն կարող էր հրավիրել համապատասխան մասնագետների դասընթացներ կազմակերպելու համար: Միևնույն ժամանակ, ՀԿ-ն չէր կարող լուծել որոշ կարգի այլ պրոբլեմներ՝ փոխադրամիջոցների պակաս, առողջապահական խնդիրներ և այլն:

### Ոլորտ

- Հիմնական համակարգչային գիտելիքներ
- Հմտություններ մարքեթինգից և հաշվապահությունից
- Գյուղատնտեսություն/ Այգեգործություն
- Խաղեր, սպորտ
- Առողջապահական խնդիրներ
- Էլեկտրական սարքերի վերանորոգում
- Ընտանի անասուններ
- Հատուկ մասնագիտական հմտություններ
- Սննդի պատրաստում
- Փոխադրամիջոցներ

### Ընդհանուր ձայներ (40 հարցվորդներ)

- 33
- 20
- 12
- 15
- 9
- 9
- 4
- 3
- 3
- 2

Այս օրինակը ցույց է տալիս համայնքի վերաբերյալ սկզբնական ինֆորմացիայի ստացման ամբողջական գործընթացը: Ինչպես Դուք տեսնում եք, հարցվորդները նույնական չէին. հարցումն ընդգրկում էր տարբեր խմբերի ներկայացուցիչների որը շատ կարևոր է ամբողջական պատկերը ստանալու համար:

Հարցումները և հարցազրույցներն տեղեկությունների հավաքման ամենատարածված մեթոդներից են: Միևնույն ժամանակ, կան մի շարք այլ մեթոդներ, որոնք մենք նույնպես կարող ենք կիրառել:

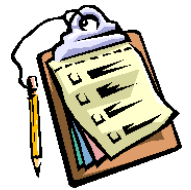
### Մեթոդ 1: Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն



Ձեր համայնքի վերաբերյալ կարևոր տեղեկատվությունը պահվում է պետական հաստատություններում, դպրոցներում, առողջապահական կենտրոններում, տեղական ավագանիների խորհրդում, տարբեր փաստաթղթերի, հաշվետվությունների, գրառումների և քարտեզների տեսքով: Տվյալ փաստաթղթերում Դուք կարող եք գտնել ինֆորմացիա տեղանքի աշխարհագրության, բնակչության և դրա գրագիտության, տնտեսական պայմանների վերաբերյալ:

### Մեթոդ 2: Հարցաթերթիկներ

Հարցաթերթիկները կարող են ուղարկվել համայնքի ընտանիքներին, որոշակի սկզբնական ինֆորմացիա ստանալու համար, որը այնուհետև կարող է հիմք հանդիսանալ անհատական հարցազրույցների համար:



#### **Մի քանի խորհուրդներ հարցաթերթիկ պատրաստելու համար.**

1. Հարցերը պետք է լինեն պարզ և հասկանալի, հայցելով որոշակի ինֆորմացիա:

Մի կազմեք շատ երկար հարցեր: Եթե հարցը շատ երկար է և պահանջում է մի քանի տարբեր պատասխաններ, ապա ավելի ճիշտ կլինի բաժանել այն մի քանի կարճ հարցերի:

2. Շատ դեպքերում, հարցաթերթիկները կարող են ընդգրկել և՛ «փակ» («քանի՞ հատ...») տիպի կամ «այո/ոչ» պատասխաններով հարցեր) և՛ «բաց» հարցեր (ի՞նչ եք կարծում...): Որպես օրինակ, կարող եք դիտարկել ստորև բերված հարցաթերթիկի օրինակը: Սովորաբար, երբ հարկավոր են փաստեր և թվեր, օգտագործվում են «փակ» հարցերը: Իսկ երբ հարցնում են մարդկանց կարծիքը, ավելի ճիշտ է տալ «բաց» տիպի հարցեր:

3. Պատասխանների օրինակները կօգնեն հարցվորդներին ավելի արագ տալ Ձեր հարցերի պատասխանը:

4. Հարցաթերթիկի ձևում պետք է հստակ նշված լինի հարցման նպատակը: Հակառակ դեպքում այն գոնե պետք է պարզաբանվի հարցում անցկացնող անձի կողմից:

5. Որպեսզի «սխալ» մարդիկ չլրացնեն հարցաթերթիկը, դրա ձևում կարելի է նշել նաև հարցման «թիրախ խումբը»:

6. Որոշ հարցեր կարող են պահաջել անձնական տվյալների բացահայտում. պետք է հստակ պարզաբանել հարցվորդներին, թե հարցման արդյունքները ինչպես պետք է օգտագործվեն:

7. Կարելի է կոնտակտի մեջ մտնել տեղական իշխանությունների հետ և պարզել, թե արդյոք նրանք պատրաստել են նման կարգի հարցաթերթիկներ:

8. Եվ հարցման վերջում, չպետք է մոռանալ շնորհակալություն հայտնել

## Կրթական և այլ ծրագրերի վերաբերյալ հարցաթերթիկի օրինակ

**Հարցաթերթիկ**

Տվյալ հարցման նպատակն է հավաքել հիմնական տվյալներ համայնքի կրթական մակարդակի վերաբերյալ: Այս ինֆորմացիան կօգտագործվի ՀԿ-ի ծրագրերի զարգացման համար և կպահվի կենտրոնի տվյալների բազայում:

Ա-Ն/ տ-Ն . . . . . **ընտանիքը.** **Ամսաթիվ.....**

1. *Խնդրում ենք լրացնել տվյալները Ձեր ընտանիքի անդամների վերաբերյալ.*

	Ընդհանուր	Արական սեռի	Իգական սեռի
Ընտանիքի անդամներ			
Ոչ գրագետ			
Դպրոցական տարիքի երեխաներ			
Դպրոց հաճախող երեխաներ			
Այլ			

(Ի լրացում վերը նշվածի կարելի է ավելացնել).

- Ընտանիքի անդամների զբաղվածությունը և տարեկան եկամուտը
- Գործազուրկ անդամների քանակը
- Հաճախած դասընթացները

2. *Արդյոք Դուք և Ձեր ընտանիքի անդամները նախկինում մասնակցել են կրթական կամ այլ ծրագրերի: Խնդրում ենք նշել.*

Մասնակցի անուն	Դասընթացի թեմա	Ամսաթիվ	Կազմակերպիչ

3. *Դուք և Ձեր ընտանիքի անդամները ո՞ր ոլորտում կցանկանայիք գիտելիք ստանալ.*

Անուն, Ազգանուն	Հետաքրքրության ոլորտ
1.	
2.	

4. *Դուք և Ձեր ընտանիքի անդամները ունե՞ք հմտություններ և փորձ, որոնք կցանկանայիք կիսել մյուսների հետ ՀԿ-ում:*

Անուն, Ազգանուն	Փորձի փոխանակման հնարավոր ոլորտ
1.	
2.	

*Շնորհակալ ենք Ձեր համագործակցության համար:*  
*Խնդրում ենք ուղարկել լրացված հարցաթերթիկը հետևյալ հասցեով կամ հանձնել այն ՀԿ-ի մեր աշխատակցին:*  
**ՀԿ-ի աշխատակցի Անուն, Ազգանուն, Հասցե և հեռախոս:**

### Մեթոդ 3: Հարցազրույց

Հետազոտությունները կարելի է անցկացնել նաև հարցազրույցների միջոցով: այս մեթոդը կարող է կիրառվել ոչ միայն համայնքի կարիքների ու պրոբլեմների մասին տեղյակ լինելու համար, այլ նաև դրանց վերաբերյալ համայնքի անդամների կարծիքը բացահայտելու համար:



Մի քանի խորհուրդներ հարցազրույց անցկացնելու համար.

1. Նախևառաջ, կարևոր է մշակել հարցազրույցի համար ընդհանուր ուղեցույց, ներառելով այնպիսի կետեր, ինչպիսիք են՝ «ինչ տեղեկություն է պետք ստանալ» և «ինչպես կարելի է այդ տեղեկությունը ստանալ»: Սա անհրաժեշտ է նրա համար, որ հետագոտում անցկացնող թիմի անդամները կատարեն այն նույն ֆորմատով:
2. Ուղեցույցը պետք է պարունակի հարցազրույցի մանրամասն մշակած հարցերը: Հարցազրույցը սկսելիս, Դուք պետք է ներակայանաք ինքներդ և բացատրեք դրա նպատակը: Օգտագործեք ավելի շատ «Կարո՞ղ եմ Ձեզ հարցնել...» ոճը, քան թե «Նմոյրում եմ պատասխանեք...» ոճը:
3. Հարցազրույցի բովանդակությունը պետք է մշակված լինի հետազոտման նպատակին համապատասխան: Ինչպես և հարցաթերթիկների դեպքում, «փակ» հարցերը օգտակար են փաստեր և թվեր հավաքելու համար, մինչդեռ մարդկանց կարծիքները ավելի լավ կարելի է ստանալ «բաց» հարցերի միջոցով:
4. Հարցազրույցը կարելի է անցկացնել հարցվորդի տանը, նախորոք պայմանավորվելով, կամ պատահականորեն հանդիպելով հասարակական վայրերում, օրինակ՝ խանութներ, ակումբներ և այլն:
5. Շատ հաճախ հարցաթերթիկը և հարցազրույցը համակցվում են իրար հետ: Մարդկանց հայացքներին և կարծիքներին կարելի է լավագույնս ծանոթանալ հարցազրույցի ժամանակ, մինչդեռ փաստերը և թվերը արագ կհավաքագրվեն հարցաթերթիկի միջոցով: Կամ, հարցազրույցը կարելի է անցկացնել օգտագործելով հարցաթերթիկների տվյալները որպես հիմք:
6. Հարցազրույցի վերջում շնորհակալություն հայտնեք և կարող եք թողնել Ձեր կոնտակտները և հասցեն:

Հարցազրույցի ժամանակ տվյալները կարող են գրանցվել և համակարգվել, օգտագործելով գրառումների թերթիկը՝ ընդհանուր տվյալներ, բնակցության գրագիտության, կրթության, հետաքրքրությունների ոլորտի, զբաղվածության վերաբերյալ, նշել համայնքի հիմնական պրոբլեմներն ու պոտենցիալ ռեսուրսները:

#### Մեթոդ 4: Քննարկումներ և ժողովներ



Հարցաթերթիկները և հարցազրույցները օգտակար են անհատական և ընտանեկան կարծիքները իմանալու համար, մինչդեռ քննարկումները և ժողովները շատ օգտավետ են տարբեր գաղափարներ առաջ քաշելու, լուծումներ և որոշումներ գտնելու հարցում: Հարցազրույցների և հարցումների արդյունքները կարող են օգտագործվել քննարկումների ժամանակ:

**Ֆորմալ ժողովները** կարող են կազմակերպվել համայնքի անդամների համար որոշակի հարցերի լուծումներ գտնելու նպատակով: Ոչ ֆորմալ հանդիպումները կարող են կազմակերպվել ազատ քննարկումներ կատարելու համար: «Բաց» տիպի հարցերը թույլ կտան կենտրոնանալ հիմնական կարիքների, հիմնախնդիրների, արժեքների և ավանդույթների շուրջ: Ոչ ֆորմալ հանդիպումների ժամանակ շատ է կարևորվում ուղղորդողների՝ «ֆասիլիտատորի» դերը, որը լսում, դիտարկում և ամփոփում է քննարկման հիմնական կետերը:

Գոյություն ունեն քննարկումների մի քանի տեսակներ.

## **1. Առերես քննարկումներ**

Քննարկման տվյալ տեսակը կարող է օգտագործվել համայնքի այն անդամների հետ, որոնք չեն ցանկանում միանալ ընդհանուր քննարկումներին և ժողովներին, բայց կարող են մեծ ներդրում ունենալ ծրագրում: Հարկավոր է նախապես պայմանավորվել այդ մարդկանց հետ և անհատապես քննարկել հարցերը:

## **2. «Ֆոկուս խմբի» քննարկումներ**

Այս մեթոդը սովորաբար կիրառվում է, երբ մենք գործ ենք ունենում որոշակի ֆոկուս-խմբերի հետ, որոնք միավորված են ըստ սեռի, տարիքի, զբաղվածության, գրագիտության, և այլ մակարդակների: Այս դեպքում, կարելի է հրավիրել 8-ից 12 հոգի կլոր սեղանի շուրջ, առաջարկել նախօրոք պատրաստած հարցադրումները և հետևել քննարկումներին: Սովորաբար, նման քննարկումները վարում են փորձառու մասնագետները, բայց Դուք նույնպես կարող եք Ձեր վրա վերցնել «ֆապիլիտատորի» դերը և քաղել այն արդյունքները, որոնք ընձեռում է այս օգտակար մեթոդը: Հարցրեք խմբին թե այն ինչ է մտածում այս կամ այն ծառայության, ապրանքի, պրոբլեմի վերաբերյալ: Այնուհետև փորձեք խաղալ «համրի» դերը, ուշադիր լսելով, թե ինչ են խոսում մասնակիցները: Խմբի մեկնաբանությունները ուշադիր գնահատեք և գրի առեք: Ստացված արդյունքները կարող են քննարկվել և կանոնակարգվել ըստ կարևորության հետագա հանդիպումների ժամանակ:

## **3. Մասնակցություն ժողովներին**

Մյուս տարբերակը կարող է լինել մասնակցությունը թաղապետարանի և այլ համայնքային ժողովներին: Դուք կարող եք խնդրել կազմակերպիչներին գտնել որոշ ժամանակ և քննարկել Ձեր կողմից առաջադրվող, համայնքին վերաբերվող խնդիրները, գրանցելով դրանք ընթացակարգում: Սովորաբար, այդ ժողովների ժամանակ Դուք հանդիպում եք մի շարք կարևոր մարդկանց, որոնք կարող են պատասխանել Ձեզ հուզող հարցերին:

## **4. Թատերային ներկայացումներ**

Այս ռազմավարությունը թույլ է տալիս հասկանալ համայնքը և ինֆորմացիա տարածել ՀԿ-ի վերաբերյալ գրավիչ, հետաքրքրաշարժ տեսքով: Այս մեթոդը կիրառելիս հանդգվեք, որ հաղորդակցությունը, որը դուք փոխանցում եք և ցանկանում եք ստանալ, պետք է համապատասխանի տվյալ համայնքի մշակույթին, սովորույթներին և գրագիտության մակարդակին:

### **«Ուղեղային գրոհ»**

Տվյալ գործիքը կարող է օգտագործվել այն դեպքերում, երբ մեզ հարկավոր է քննարկման ժամանակ ստանալ նորարարական մտքեր և գաղափարներ: Այն թույլ է տալիս մարդկանց աշխատել միասին և ստեղծել մտքերի մի հավաքածու, որը նրանք կարող են օգտագործել պրոբլեմները լուծելու համար: Համեմատած ոչ ֆորմալ քննարկումների, այն պահանջում է որոշակի կազմակերպվածություն և կանոններ: Առանձնացվում են 2 հիմնական փուլեր.

1. Ջարգացրեք որքան հնարավոր է շատ գաղափարներ և մտքեր: Այնուհետև գրի առեք դրանք գրատախտակին: Տվյալ փուլում ոչ մի մեկնաբանություններ և քննադատություններ չեն թույլատրվում: Այս փուլում.
  - խնդրեք մարդկանց մտածել թեմայի վերաբերյալ մի քանի բոպեի ընթացքում
  - կոչեք արագ պատասխանների առանց մանրամասն մշակման

- խնդրեք մասնակիցներին չխանգարել և չվիճել միմյանց հետ
- խնդրեք մեկին, որ գրանցի քննարկումները գրատախտակի վրա

2. Խումբը գնահատում է առաջին փուլում առաջ քաշված գաղափարները: Մասնակիցները կարող են դա անել՝ խմբավորելով նմանատիպ մտքերը, դասակարգելով խմբերը ըստ կարևորության աստիճանի: Այս փուլում.
- ընդհատեք մտքերի փոխանակումը և խնդրեք մասնակիցներին մանրամասնել յուրաքանչյուր կետ
  - խմբավորեք և դասակարգեք դրանք ըստ կարևորության աստիճանի
  - նշեք այն կետերը, որոնք ըստ բոլորի կարծիքի կարևոր են:

### Փորձի փոխանակում

- *Տվյալ մասում ներկայացված ո՞ր մեթոդներն են կիրառվել Ձեր կողմից: Խնդրում ենք գրի առնել այդ մեթոդները և համեմատել:*
- *Դուք կատարե՞լ եք կարիքների խմբավորում և դասակարգում ըստ կարևորության աստիճանի: Խնդրում ենք բերել օրինակներ:*
- *Նշված մեթոդներից որո՞նք են կիրառելի ՀԿ-ի դեպքում:*
- *Կարո՞ղ եք նշել այլ մեթոդները, որոնք չեն քննարկվել տվյալ մասում:*

### ➤ Ի՞նչ սովորեցինք

Մենք ծանոթացանք համայնքի վերաբերյալ ինֆորմացիայի ստացման բազմաթիվ մեթոդների: Շատ կարևոր է հաշվի առնել ուսումնասիրության առարկան և ընտրել համապատասխան մեթոդը: Օրինակ, հարցաթերթիկները չեն կարող օգտագործվել, եթե համայնքում կան բազմաթիվ ոչ գրագետ մարդիկ. այս դեպքում կարելի է կիրառել այլ մեթոդներ, օրինակ, ժողովներ, և այլն: Տվյալները վերլուծելիս պետք է հաշվի առնել այն գործոնները, որոնք կարող էին ազդեցություն ունենալ տվյալների հավաքագրման ժամանակ. օրինակ՝ քաղաքական և վարչարարական խոչընդոտները, հակումները, համայնքում առկա սեռական և այլ ուժային անհավասարությունները, ինչպես նաև մշակույթների և արժեքների բազմազանությունը:

## Մաս 5: Համայնքի հետ համագործակցությունը, որպես ՀԿ-ի ծրագրերի իրականացման ելակետ

Փորձը ցույց է տալիս, որ ՀԿ պատասխանատուները ի վիճակի չեն շատ բան անել, եթե չեն ստանում աջակցություն համայնքի կողմից: Ջարգացման ծրագրերի հաջողությունը, ինչպես նաև առկա ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործումը մեծ չափով կախված է համայնքի անդամների հետ համագործակցությունից:

Հետևաբար, ՀԿ աշխատակիցները կարիք ունեն մոբիլիզացնելու այս համագործակցությունը և աջակցությունը: Սա պետք է շարունակական բնույթ կրի ՀԿ-ի ամբողջ գործունեության ժամանակ: Եկեք դիտարկենք մեկ օրինակ:



**Համայնքի մոբիլիզացումը մշակութային միջոցառումների միջոցով**

Կենտրոնավանդ Հայաստանում հեռու մի գյուղ է: ՀԿ-ն աշխատանքի սկսեցին շրջանում ուներ շատ քիչ հաճախորդներ համայնքից: ՀԿ-ի պատասխանատուները փորձեցին պարզել դրա պատճառը, գրուցելով նրանց հետ, որքեր ցուցաբերում էին քիչ թե շատ հետաքրքրություն: Նրանք նաև խոսեցին գյուղապետի և այլ աջակիցների հետ: Պարզվեց, որ համայնքի մեծամասնությունը պարզապես տեղյակ չէին ՀԿ-ի և դրա նպատակների մասին: Նրանք չէին պատկերացնում, թե ՀԿ-ի կողմից առաջարկվող ծրագրերը և ծառայությունները ինչպես կարող էին բարելավել նրանց ապրելակերպը:

Մանրամասն քննարկումներից հետո, ՀԿ-ի պատասխանատուները որոշեցին կազմակերպել մեկ շաբաթյա մշակութային ծրագիր: Նրանք դիմեցին գյուղի արվեստի գործիչների և երիտասարդության օգնությանը: Պատրաստվեցին հատուկ երաժշտական և թատերական համարներ, որոնք ուղղված էին ՀԿ-ի գործունեության նպատակների և ծրագրերի արտահայտմանը: Որպես երաժշտական համարների հիմք վերցված էին հայտնի երգերը, իսկ բեմադրություններն արտահայտում էին բնակչության կյանքի պայմանները:

Այս մշակութային միջոցառումը, որի մասին նախօրոք հայտարարվել էր բոլոր հնարավոր միջոցներով (աֆիշաներ, տեղական ռադիո, «բերնից բերան») անցկացվեց 3 անգամ մեկ շաբաթում: Գրեթե ամբողջ համայնքը ներկա եղավ նեկայացումներին: Հատուկ համարներն օգնեցին մարդկանց հասկանալ ՀԿ-ի իրական նպատակները, կապելով դրանք իրենց ապրելակերպի հետ: Ընդմիջումների ժամանակ, ՀԿ-ի պատասխանատուները կարճ հայտարարություններ էին կատարում ՀԿ-ի ծրագրերի և ծառայությունների վերաբերյալ:

Ի՞նչ կարող ենք սովորել այս օրինակից: Նախքան ցանկացած ծրագիր իրականացնելը, մենք պետք է կիսենք մեր գաղափարները և պլանները համայնքի անդամների հետ և ստանանք նրանց կարծիքները: Նրանք պետք է հասկանան ձեր ծրագիրը այնքան լավ, որ առաջարկեն իրենց ակտիվ մասնակցությունը և աջակցությունը:

**Փորձի փոխանակում**

- *Ի՞նչ ենք կարծում. համայնքի մոբիլիզացումը ահնրաժեշտ է սկզբնական փուլում: Ինչու՞:*
- *Ղուք ունեն՞ք ՀԿ-ի և համայնքի համագործակցության օրինակներ:*

**Մաս 6: Ինչպե՞ս օգտագործել ստացված տեղեկությունները**

Ստացված տվյալների վերլուծությունից հետո, մենք պետք է մտածենք, թե ինչպես կարող ենք դրանք օգտագործել ապագա պլանավորման համար: Այժմ ժամանակն է, որ ՀԿ-ի աշխատակիցները կառավարման խորհրդի հետ միասին մշակեն աշխատանքային պլանը, հիմնված բացահայտված կարիքների և խնդիրների վրա: ՀԿ-ի կառավարման խորհրդի կազմում սովորաբար ընդգրկվում են տեղական իշխանությունների, ՀԿ-ների, երիտասարդական և կանանց կազմակերպությունների ներկայացուցիչները, համայնքների ավագանիները, ուսուցիչները, գործարար մարդիկ, կամավորները և այլն: Այս մարդիկ կարող են շատ օգնել ծրագրերի իրականացման գործում:

Աշխատանքային պլանում նպատակներ սահմանելիս հիմնվում են համայնքի բացահայտված կարիքների վրա: Այն ընդգրկում է ծրագրեր, որոնց ուղղված են այդ նպատակներին հասնելու, ինչը իր հերթին կնպաստի համայնքի կարիքների որոշակի բավարարմանը: Այս ուղեցույցի երկրորդ գլուխը՝ «ՀԿ գործունեության պլանավորում և

կազմակերպում», նվիրված է աշխատանքային պլանի մշակման հետ կապված հարցերին:

## Գլուխ 2: Համակարգչային Կենտրոնի գործունեության պլանավորում և կազմակերպում

### Ներածություն

Նախորդ գլխում մենք քննարկեցինք տեղեկատվության ձեռքբերման մեթոդները, որոնք մեզ թույլ կտան ավելի լավ հասկանալ համայնքը: Այս գլխում մենք կդիտարկենք ՀԿ-ի գործունեության պլանավորման ասպեկտը և կսովորենք, թե ինչպես կարելի է մշակել աշխատանքային պլան՝ օգտագործելով ստացված տվյալները:

Այս գլուխը բաղկացած է հետևյալ մասերից.

Մաս առաջին	Ինչու՞ պլանավորել: Ինչպե՞ս պլանավորել
Մաս երկրորդ	Ի՞նչ է աշխատանքային պլանը
Մաս երրորդ	Իրավիճակային վերլուծություն
Մաս չորրորդ	Ապագայի պատկերացում և նպատակներ
Մաս հինգերորդ	Ռազմավարություններ և միջոցառումներ
Մաս վեցերորդ	Իրագործում և վերանայում

## Մաս 1: Ինչու՞ պլանավորել: Ինչպե՞ս պլանավորել

Պլանավորումն իրենից ներկայացնում է նպատակների սահմանման, դրանց հասնելու ռազմավարությունների և կոնկրետ քայլերի մշակման պրոցես: Այն շատ կարևոր է ցանկացած նախաձեռնության համար: Այն թույլ է տալիս մտածել, թե.

- *ինչի* ես դու արդեն հասել
- *ինչի* ես ցանկանում հասնել
- *ինչու* ես կարծում, որ դա կարևոր է

Այն առաջ է քաշում մի քանի հարցադրումներ.

- *ինչպես* ես պատրաստվում հասնել այդ ամենին, և
- *ով է* պատասխանատու այն իրականացնելու համար:

Դու նաև որոշում ես, թե.

- *երբ*
- *որտեղ* այդ ամենը պետք է իրագործվի այնպես, որ օգուտ բերի մեծամասնությանը:

Յուրաքանչյուր քայլի վերջում Դու պետք է հարցնես քեզ, թե.

- *Որքանո՞վ էր արդյունավետ այս կամ այն քայլը*
- *Մենք հասա՞նք մեր ցանկալի նպատակին*
- *Ինչպե՞ս կարող ենք ապագայում կատարելագործել մեր գործողությունները*
- *Որտե՞ղ ենք մենք հիմա*
- *Ի՞նչ նոր ծրագրեր կարող ենք առաջարկել*
- *Ո՞վ կարող է մեզ օգնել այդ գործում*

Ինչպիսի՞ն է Ձեր անձնական պլանավորման փորձը: Մեզանից շատերը գիտեն, որ եթե ամեն ինչ նախօրոք լավ պլանավորվում է, ապա ավելի հեշտ է լինում կազմակերպել անհրաժեշտ նախապատրաստական աշխատանքները, ընդունել որոշումներ և ի վերջո հասնել նպատակներին:

Սովորաբար, մենք մեր կյանքում մշակում ենք պլաններ թե՛ երկարաժամկետ, թե՛ միջին ժամկետի և թե՛ կարճաժամկետ հատվածների համար: Օրինակ, մարդիկ ունեն 10 կամ 20-ամյա երկարաժամկետ պլաններ իրենց ուսման, ամուսնության, երեխաների, տան գնման և այլ հարցերի հետ կապված: Դրանք կարիք ունեն վերանայման տարիների ընթացքում՝ ըստ հանգամանքների:

Կարճաժամկետ հատվածում որոշ մարդիկ պատրաստում են կոնկրետ ժամկետացանկ՝ հատկորոշելով այն քայլերը, որոնք պետք է կատարվեն առաջիկա 12 ամիսներին: Ընդհանուր նպատակներն այնուհետև վերածվում են ավելի սպեցիֆիկ նպատակների, և մշակվում են համապատասխան քայլեր դրանց հասնելու համար: Երբ հերթը գալիս է որոշակի կոնկրետ քայլերի և գործողությունների, առաջանում է նոր մանրամասների հաշվառում: Օրինակ, եթե մենք պլանավորում ենք այցելել այլ երկրում բնակվող մեր բարեկամին, հարկավոր է հաշվի առնել մի շարք հանգամանքներ նախքան մեր մեկնումը: Ո՞րն է մեր այցելության նպատակը: Ե՞րբ է հարմար կատարել այցելությունը: Ինչպե՞ս պետք է ճանապարհի ընկնենք՝ ավտոբուսով, թե՞ գնացքով: Կարո՞ղ ենք հետներս վերցնել երեխաներին: Որքա՞ն դրամ մեզ հարկավոր կլինի: Որքա՞ն ենք մնալու այնտեղ: Ե՞րբ ենք նախատեսում վերադառնալ:

Մենք պետք է նման հարցադրումներ անենք նաև ՀԿ-ի դեպքում: Այս դեպքում, իհարկե, պլանավորումը դառնում է ավելի բարդ, քանի որ ՀԿ-ն ունի բազմաբնույթ գործունեություն և ընդգրկում է ավելի շատ մասնակիցների: Նախևառաջ, մենք պետք է հասկանանք իրավիճակը, այնուհետև պարզաբանենք, թե ինչի ենք մենք ցանկանում հասնել, և ինչ ռեսուրսներ կպահանջվեն դրա համար: Եվ այս ամենը պետք է կատարվի պարբերաբար:

Պլանավորումն իրենից չի ներկայացնում միայն տեղեկատվության կամ տվյալների ձեռքբերում: Նույնիսկ, եթե օգտագործվում են կարիքների գնահատման փորձառու մեթոդներ, դրանք չեն կարող մեզ հստակ պատկերացում տալ ապագա զարգացումների վերաբերյալ: Գնահատման արդյունքները կարող են պլանավորողին ապահովել միայն տվյալներով՝ տարբեր այլընտրանքներ մշակելու համար: ՀԿ-ի դեպքում՝ աշխատակիցները, տնօրենը ինչպես նաև Կառավարման խորհրդի անդամները պետք է միասին որոշեն և ընտրեն ՀԿ-ի զարգացման այլընտրանքներից ունե՞ մեկը:

---

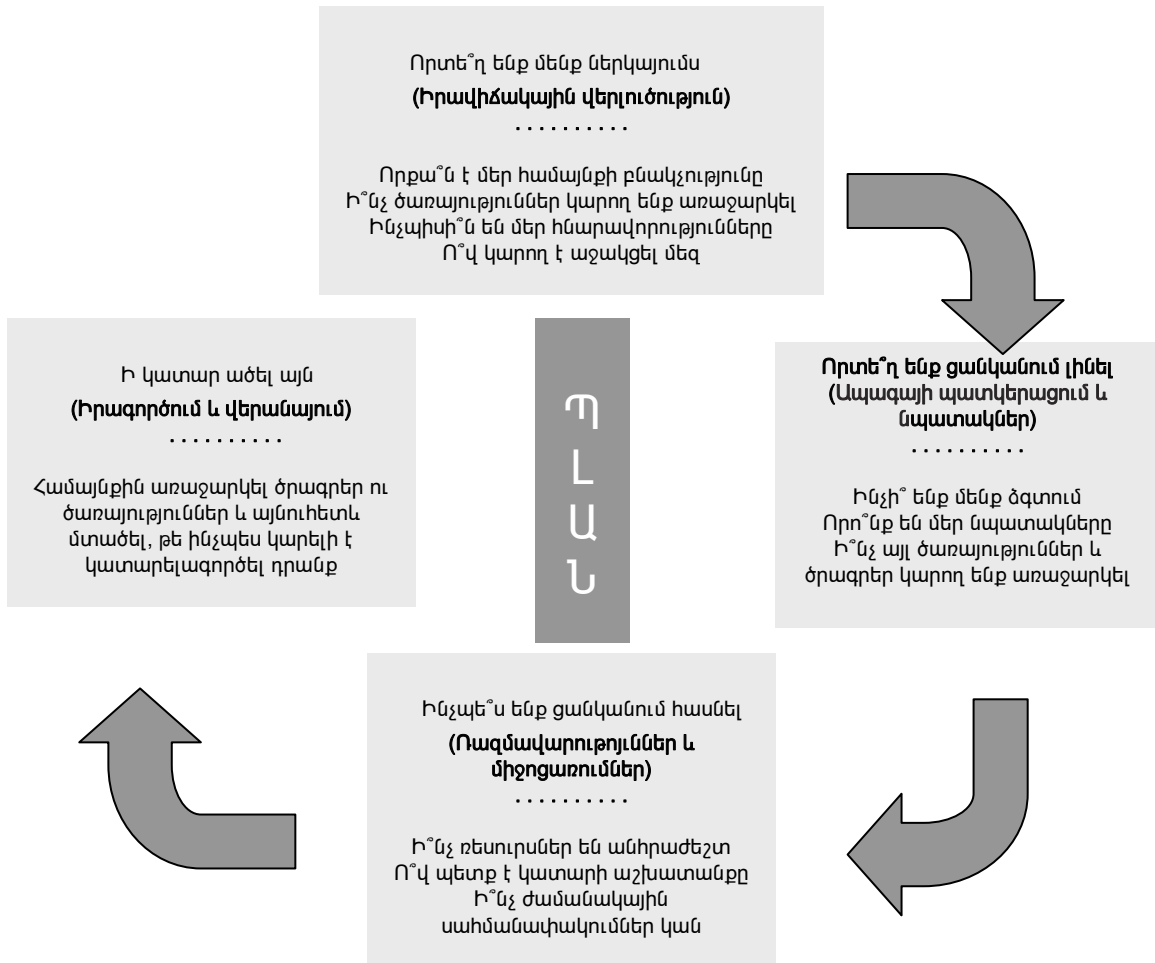
### **Փորձի փոխանակում**

- *Ինչպե՞ս եք Դուք կազմում Ձեր անձնական պլանները:*

## Մաս 2:

## Ի՞նչ է Աշխատանքային պլանը

Աշխատանքային պլանը սահմանում է կատարման ենթակա *աշխատանքները, պատասխանատու անձանց, անհրաժեշտ ռեսուրսները, ժամկետները և սպասվող արդյունքները*, որոնք հիմք են հետագա վերահսկման և գնահատման: Աշխատանքային պլանի մշակման գործընթացը ներառում է հետևյալ փուլերը. *իրավիճակային վերլուծություն, նպատակների սահմանում, ռազմավարության և միջոցառումների մշակում, պլանի իրականացում, հետագա վերանայում*:



## Մաս 3:

## Իրավիճակային վերլուծություն

### Որտե՞ղ ենք մենք ներկայումս

ՀԿ-ի գործունեությունը պլանավորելիս կարևոր է նկատի ունենալ համայնքի կարիքները: Դուք պետք է ինքներդ Ձեզ մի շարք հարցեր տաք, օրինակ.

- ինչպիսի՞ ծառայություններ և ծրագրեր կարող եք առաջարկել
- ինչպիսի՞ն են Ձեր և Ձեր մրցակիցների հնարավորությունները
- համայնքում կա՞ հեռախոսակապ
- որքա՞ն է կազմում համայնքի բնակչությունը
- ինչպիսի՞ն է բնակչության տարիքային բաշխումը

- ինչպիսի՞ն է բնկաչության ընդհանուր կրթական մակարդակը
- ի՞նչ ընդհանուր հետաքրքրություններ ունեն մարդիկ
- որքա՞ն հեռու են տեղակայված այլ ծառայությունները
- մարդկանց հարմա՞ր է այցելել Ձեր կենտրոնը
- արդյունաբերական որևէ ձեռնարկություն աջակցու՞մ է համայնքին
- համայնքում կա՞ գյուղատնտեսական մասնագիտացում
- զբոսաշրջիկները այցելու՞մ են համայնքը

Դուք կարող եք գտնել այս հարցերի պատասխանները՝ օգտագործելով Գլուխ 1-ում նշված տվյալների ստացման մեթոդները: Այժմ ժամանակն է օգտագործել այդ տվյալները ապագայի պլանավորման համար: SWOT վերլուծությունը տվյալների վերլուծության ամենատարածված մեթոդներից մեկն է: Եկեք դիտարկենք այն:

### SWOT վերլուծություն

SWOT-ը անգլերեն հապավում է, որը նշանակում է Ուժեղ կողմեր (Strengths), Թույլ կողմեր (Weaknesses), Հնարավորություններ (Opportunities) և Վտանգներ (Threats): SWOT վերլուծությունը արդյունավետ միջոց է ուսումնասիրելու Ձեր ուժեղ և թույլ կողմերը, ինչպես նաև բացահայտելու արտաքին միջավայրում բարենպաստ հնարավորությունները և սպասվող վտանգները: SWOT մեթոդի կիրառումը թույլ է տալիս հասկանալ ներկա իրավիճակը և տեսնել այն անհրաժեշտ օգտակար ճշտումները և փոփոխությունները, որոնք պետք է արվեն՝ աշխատանքը ավելի արդյունավետ դարձնելու համար:

SWOT վերլուծություն անցկացնելու ժամանակ պետք է պատասխանել հետևյալ հարցերին

<p><b>Ուժեղ կողմեր</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Որո՞նք են Ձեր առավելությունները</li> <li>▪ Ի՞նչն էք Դուք լավ անում</li> <li>▪ Ինչո՞վ եք Դուք առանձնանում Ձեր մրցակիցներից</li> </ul> <p>Ստածեք այս ամենի մասին թե՛ Ձեր և թե՛ Ձեր գորընկերների տեսանկյունից: Մի՛ եղեք համեստ, եղե՛ք իրատես: Եթե դժվարանում եք դա անել, պարզապես գրի առեք Ձեր կենտրոնի բնորոշ գծերը. դրանցից մի քանիսը հաստատ կլինեն Ձեր Ուժեղ կողմերը:</p>	<p><b>Թույլ կողմեր</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ի՞նչն է կարելի կատարելագործել</li> <li>▪ Ի՞նչն է վատ արվում</li> <li>▪ Ինչի՞ց պետք է խուսափել</li> </ul> <p>Սա նորից պետք է վերլուծել և՛ ներքին և՛ արտաքին տեսանկյուններից: Հնարավոր է, ոմանք տեսնեն Ձեր մեջ թույլ կողմեր, որոնք Դուք ինքներդ չեք նկատում: Ձեր մրցակիցները անու՞մ են ինչ-որ բան ավելի լավ: Լավ է լինել իրատես հիմա և ընդունել ոչ հաճելի ճշմարտությունը և որքան հնարավոր է շուտ:</p>
<p><b>Հնարավորություններ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ի՞նչ լավ հնարավորություններ կան:</li> <li>▪ Նկատվու՞մ են արդյոք հետաքրքիր միտումներ</li> </ul> <p>Հնարավորությունները հասկանալու համար օգտակար է նայել Ձեր ուժեղ կողմերին և հարց տալ, թե արդյոք դրանք բացում են Ձեզ համար որևէ հնարավորություն: Կամ նայել Ձեր թույլ կողմերին և հարցնել, թե կարող եք ստեղծել նոր հնարավորություններ՝ դրանք վերացնելով:</p>	<p><b>Վտանգներ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ի՞նչ խոչընդոտներ կան Ձեր առջև;</li> <li>▪ Ինչո՞վ են զբաղված Ձեր մրցակիցները:</li> <li>▪ Արդյոք պահանջարկը Ձեր ծառայությունների հանդեպ փոփոխվու՞մ է որակապես և քանակապես:</li> <li>▪ Արդյոք փոփոխվող տեխնոլոգիաները թուլացնու՞մ են Ձեր դիրքերը:</li> <li>▪ Դուք ունե՞ք ֆինանսական խնդիրներ:</li> </ul>

SWOT վերլուծությունը փաստերը լուսաբանող բնույթ ունի: Այն մատնանշում է, թե ինչ պետք է արվի, և միաժամանակ դիտարկում է պրոբլեմները հեռանկարի տեսանկյունից:

*Եկեք դիտարկենք SWOT վերլուծության մի օրինակ ՀԿ-ի համար:*

(Քննարկման վարողը հարցեր է տալիս ՀԿ-ի աշխատակիցների և ուսուցիչների մի խմբի և լսում է բոլոր կարծիքները: Այնուհետև նա գրանցում է ամփոփված տվյալներն աղյուսակի մեջ: Վերջում ստացվում են հետևյալ տվյալները.)

<p><b>Ուժեղ կողմեր</b></p> <p>Միակ նման կենտրոնը համայնքում</p> <p>Որակյալ կադրեր</p> <p>Ժամանակակից սարքավորում</p> <p>Զանազան ծրագրեր և ծառայություններ</p>	<p><b>Թույլ կողմեր</b></p> <p>Համակարգիչների ոչ բավարար քանակ</p> <p>Կենտրոնի փոքր տարածք</p> <p>Ինտերնետի հաճախակի անջատումներ կամ բացակայություն</p> <p>Ցածր աշխատավարձ</p>
<p><b>Հնարավորություններ</b></p> <p>Բազմաթիվ մարդիկ դասընթացների կարիք ունեն</p> <p>Զբոսաշրջիկները էլ. փոստից օգտվելու կարիք ունեն</p> <p>Մարդիկ ցանկանում են օգտվել ինտերնետից</p> <p>Համայնքում միակ Xerox սարքը ՀԿ-ում է</p>	<p><b>Վտանգներ</b></p> <p>Փոքր համայնք</p> <p>Ցածր վճարունակություն</p> <p>Պետական ֆինանսավորումն անհավանական է</p> <p>Սպասվում է Ինտերնետ սրճարանի բացում մոտակայքում</p>

Բավական չէ միայն բացահայտել ՀԿ-ի ուժեղ և թույլ կողմերը, հնարավորությունները և վտանգները: Հարկավոր է միջոցներ ձեռնարկել ու մինիմումի հասցնել կամ վերացնել և՛ թույլ կողմերը, և՛ վտանգները: Պետք է աշխատել թույլ կողմերը ձևափոխել ուժեղ կողմերի, իսկ վտանգները՝ հնարավորությունների: Եվ, ի վերջո, ուժեղ կողմերը և հնարավորությունները պետք է համապատասխանեցվեն և օպտիմիզացնեն ՀԿ-ի պոտենցիալը: SWOT վերլուծության նման կիրառումը լրացուցիչ հնարավորություններ կհաղորդի կենտրոնին:

**Մաս: Ապագայի պատկերացում և նպատակներ**

**Որտե՞ղ ենք ցանկանում լինել**

ՀԿ-ի Կառավարման խորհրդի և աշխատակիցների համար կարևոր է հասկանալ, թե ինչին եք ձգտում հասնել, և որոնք են Ձեր, այսինքն ՀԿ-ի նպատակները:

ՀԿ-ի կարճ, միջին և երկարաժամկետ նպատակների ձևակերպումը կարևոր քայլ է դրա հաջող պլանավորման և կառավարման գործընթացում: Նպատակները պետք է ծրագրվեն համայնքի կարիքների վերաբերյալ ստացված տվյալների հիման վրա: ՀԿ-ի դեպքում մենք առանձնացնում ենք հետևյալ ժամանակահատվածները.

- Երկարաժամկետ՝ 12 ամիս
- Միջին ժամկետ՝ 6 ամիս
- Կարճաժամկետ՝ 3 ամիս

Պլանները կազմելիս հարկավոր է կանխատեսել հնարավոր տարբեր զարգացումներ՝ նկատի ունենալով այլ կառույցների և ինստիտուտների զարգացման պլանները: Պլանը պետք է փորձի նկարագրել այն, թե «ինչ պետք է լինի» համայնքում և բացահայտել այն ռեսուրսները և միջոցները, որոնք կարող են անհրաժեշտ լինել:

Հիմնվելով համայնքում բացահայտված կարիքների և հնարավոր ռեսուրսների վրա՝ անհրաժեշտ է մշակել նպատակներ ՀԿ-ի գործունեության տարբեր ոլորտների համար:

### ➤ **Նպատակների SMART սկզբունքները**

Նպատակները մշակելիս, կարևոր է հիմնվել SMART սկզբունքների վրա: Սա անգլերեն հապավում է և նշանակում է.

- ✓ Սպեցիֆիկ (specific)
- ✓ Չափելի (measurable)
- ✓ Հասանելի (achievable)
- ✓ Իրագործելի (realistic)
- ✓ Ժամանակի մեջ չափելի (time bound)

#### Սպեցիֆիկ

Նպատակները պետք է լինեն հստակ և ընդգծեն այն, ինչին Դուք ձգտում եք: Առանձնահատկությունը օգնում է մեզ **կենտրոնացնել մեր ուժերը և հստակ սահմանել, թե ինչ ենք պատրաստվում անել**: Սպեցիֆիկը դա SMART մոդելի Ինչ, Ինչու և Ինչպեսն է:

**Ի՞նչ եք** պատրաստվում անել: Օգտագործե՛ք գործողության բառեր (օր., կազմակերպել, համակարգել, ուղղել ):

**Ինչու՞ է** դա կարևոր անել այս պահին: Ի՞նչ եք ի վերջո ցանկանում կատարել:

**Ինչպե՞ս եք** պատրաստվում դա անել:

#### **Ոչ սպեցիֆիկ նպատակ**

ՀԿ-ն պետք է վիճակի լինի բավարարել համայնքի կարիքները:

#### **Սպեցիֆիկ նպատակ**

ՀԿ-ն պետք է ի վիճակի լինի առաջարկել կրթական, առողջապահական ծրագրեր համայնքի բոլոր անդամների համար, մասնավորապես սոցիալապես անապահով ընտանիքներին:

#### Չափելի

Եթե մի բան Դուք չեք կարող չափել, ապա չեք էլ կարող այն կառավարել: Ընդհանուր առմամբ, նպատակի ձևակերպումը նախագծի իրականացման չափանիշն է: Եթե նպատակին հասնում ենք, ապա ծրագիրը համարում ենք հաջողված: Սովորաբար մեկ նպատակի սահմաններում մշակվում են նաև մի քանի փոքր կամ կարճաժամկետ չափորոշիչներ:

Ընտրեք նպատակ, որը իրականացնելիս հնարավոր լինի չափել առաջընթացը, և Դուք կկարողանաք տեսնել տեղի ունեցող փոփոխությունները: Ինչպե՞ս իմանալ հասել եք նպատակին, թե ոչ: Սահմանեք կոնկրետ չափանիշներ, որոնք կօգնեն Ձեզ գնահատել առաջընթացը յուրաքանչյուր քայլը կատարելիս:

Երբ Դուք գնահատում եք առաջընթացը, ապա մնում եք ընդհանուր հունի մեջ, պահպանում եք պլանավորված ժամկետները և ուրախանում եք նվաճումներով, որոնք խթանում են Ձեզ շարունակել աշխատանքը մյուս նպատակներին հասնելու համար:

#### **Ոչ չափելի նպատակ**

«ՀԿ-ն պլանավորում է կատարել մի շարք ծրագրեր մոտ ապագայում»:

#### **Չափելի նպատակ**

«ՀԿ-ն պլանավորում է անցկացնել «Պատանիներ և գործարարներ» ծրագիրը 2008 թվ.-ի հոկտեմբեր-դեկտեմբեր ամիսներին»:

### Հասանելի

Նպատակներ սահմանելիս Ղուք սկսում էք փնտրել դրանց իրականացնելու ուղիները և գործի եք դնում Ձեր ունակությունները, հմտությունները և ֆինանսական հնարավորությունները: Ղուք հաշվի եք առնում անցյալում բաց թողնված հնարավորությունները, որպեսզի այս անգամ ավելի մոտենաք Ձեր ցանկալի նպատակին:

Եթե Ղուք սահմանում եք նպատակներ, որոնք անհասանելի են, ապա հավանաբար Ղուք չեք էլ փորձի դրանք կատարել: Ղուք իհարկե կարող եք փորձել գործի դնել Ձեր բոլոր ձիգերը, բայց այն փաստը, որ դա անհասանելի է, միշտ կհիշեք ենթագիտակցաբար, և Ղուք մի օր կդադարեք անել այդ աշխատանքը:

#### ***Ոչ հասանելի նպատակ***

ՀԿ-ն պլանավորում է ստեղծել օնլայն տվյալների բազա ամբողջ մարզի գործարարների համար:

#### ***Հասանելի նպատակ***

«ՀԿ պլանավորում է ստեղծել նորությունների Ինտերնետային էջ քաղաքի գործարարների համար»:

### Իրագործելի

**Սա չի նշանակում հեշտ:** Իրագործելին այս դեպքում նշանակում է «իրականացվելի»: Դա նշանակում է, որ աշխատանքը կատարելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսները հասանելի են, և որ տվյալ նախագիծը համապատասխանում է կազմակերպության ընդհանուր ստրատեգիային և նպատակներին:

Նպատակները սահմանելիս համոզվեք, որ Ղուք կարող եք հասնել դրանց՝ որոշակի ձիգեր գործադրելով: Ընտրե՛ք այնպիսի բարձունքներ, որոնք Ղուք ի վիճակի եք նվաճել:

#### ***Ոչ իրագործելի նպատակ***

ՀԿ-ն պլանավորում է աշխատել ամսական 250000 դրամ տվյալ տարվա ընթացքում:

#### ***Իրագործելի նպատակ***

ՀԿ-ն պլանավորում է աշխատել ամսական 50000 դրամ տվյալ տարվա ընթացքում:

### Ժամանակի մեջ չափելի

Սահմանեք նպատակի համար ժամկետ. մյուս շաբաթ, 3 ամսվա ընթացքում, մեկ տարուց հետո: Դնելով ժամանակային «վերջնակետ»՝ Ղուք ստեղծում եք հստակ և պարզ նպատակ, որը կարելի է իրականացնել:

Եթե Ղուք չեք սահմանում ժամկետ, կատարումը մշուշապատ կլինի: Աշխատանքը հավանաբար չի էլ կատարվի, քանի որ կմտածեք, որ կարող եք սկսել այն ցանկացած ժամանակ: Առանց ժամանակային սահմանափակման՝ չկա աշխատանքը կատարելու ոչ մի հրատապություն: **Ժամանակը պետք է լինի չափելի, հասանելի և իրագործելի:**

#### ***Ժամանակի մեջ ոչ չափելի նպատակ***

ՀԿ պլանավորում է ստեղծել նորությունների Ինտերնետային էջ քաղաքի գործարարների համար:

#### ***Ժամանակի մեջ չափելի նպատակ***

ՀԿ պլանավորում է ստեղծել նորությունների Ինտերնետային էջ քաղաքի գործարարների համար մարտ-հուլիս 2008թ. ժամանակահատվածում:



➤ **Օրինակ՝ ինչպես սահմանել նպատակներ.**

Ստորև բերվում է նպատակներ սահմանելու մի շատ հասարակ մեթոդ: Բաժանեք մեծ խումբը 5-6 հոգանոց փոքր խմբերի և,

ա) Օգտագործելով գունավոր մատիտները՝ մեծ թղթի վրա փորձեք պատկերել ՀԿ-ն այնպես, ինչպես որ պատկերացում եք այն 3 տարի անց: Դա կարող է արվել ցանկացած տեսքով՝ ըստ խմբի նախընտրության: Այս վարժության համար հատկացրեք 20 րոպե ժամանակ:

Դուք կարող եք արագացնել աշխատանքը՝ ավելի մանրամասն հարցեր տալով.

- ինչպիսի՞ն կլինի ՀԿ-ն ապագայում
- ի՞նչ կասեք ՀԿ-ի աշխատակիցների մասին
- մտածեք այցելուների/ հաճախորդների մասին
- ի՞նչ ծառայություններ կառաջարկեք ապագայի համար
- որտե՞ղ տեղակայված կլինի ՀԿ-ն:

բ) Փոքր խմբերը նորից միանում են ընդհանուր խմբին: Վարողը խնդրում է յուրաքանչյուր խմբի ներկայացուցչին բացատրել պատկերը: Մյուս մասնակիցները կարող են հարցեր տալ:

գ) Մինչ խմբերը բացատրում են իրենց պատկերները, «ֆասիլիտատորը» գրի է առնում հիմնական օգտագործվող բառերը և մտքերը: Սա կարող է արվել ըստ 2 սյունակի, ինչպես որ նշված է ստորև.

Ապագայի պատկերացում/ նպատակներ	Միջոցառումներ
<p><i>Օրինակ.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Բավարարված հաճախորդներ ✓</li> <li>• Մոտիվացված կադրեր</li> <li>• «Գրադարանի» ֆունկցիաների ավելացում</li> <li>• Նորարարական մտքեր</li> <li>• Մարդիկ ուզում են այցելել կենտրոն ✓</li> <li>• Համայնքը դրական կերպով է արտահայտվում ՀԿ-ի մասին</li> <li>• Ծրագրերի համար բավարար ֆինանսավորում ✓</li> </ul>	<p><i>Օրինակ.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Աշխատուժի շուկա ✓</li> <li>• Ծրագրեր երիտասարդների համար՝ խաղեր, սպորտ</li> <li>• Գործարար ծառայություններ ✓</li> <li>• Զբոսաշրջիկների համար բացիկների պատրաստում ինտերնետ կապի տրամադրում</li> <li>• Ֆերմերների համար շուկայական գների ցուցադրում</li> <li>• Եղանակի տեսության ցուցադրում</li> <li>• Սպորտային միջոցառումներ</li> <li>• Կինոյի երեկոներ-ցուցադրում ✓</li> <li>• Համայնքի Ինտերնետային էջ</li> </ul>

Վարողը պետք է ճշտի խմբերի հետ յուրաքանչյուր բառի իմաստը: Այն բանից հետո, երբ բոլոր խմբերը ելույթ ունենան, կգոյանա բառեր/մտքերի բավականին երկար ցուցակ: Համեմատելով դրանք, կարելի է նկատել, որ որոշ բառեր հաճախ կրկնվում են: Նշե՛ք դրանք: Այդ բառերը կլինեն Ձեր *Հիմնական բառեր/մտքերը*, որոնք Դուք կօգտագործեք նպատակները և միջոցառումները սահմանելիս:

դ) Նորից խումբը բաժանվում է փոքր խմբերի: Նրանց հանձնարարվում է գրել նախադասություններ և արտահայտել ՀԿ-ի ապագայի՝ նրանց պատկերացումը՝ օգտագործելով վերը նշված որոշ Հիմնական բառեր/ մտքերը:

ե) Այս նախադասությունները ներկայացվում են բոլորի մոտ: Օգտագործելով տարբեր նախադասությունների ամենահաջող մասերը՝ ամբողջ խումբը սահմանում է մեկ ընդհանուր գերնպատակ՝ **առաքելություն**:

Այս պրոցեսը թվում է, որ կարող է երկար տևի, բայց շատ կարևոր է, որ ՀԿ-ի աշխատակիցները, Կառավարման խորհրդի անդամները և կամավորները ընդգրկված լինեն կետրոնի երկարաժամկետ նպատակների մշակման գործում: Եթե յուրաքանչյուր ունի ապագայի նույն ձգտումները և հասկանում է, թե թիմը դեպի ուր է շարժվում, ապա պրոբլեմներ ավելի հազվադեպ կծագեն, և բոլորը կզգան իրենց որպես մեկ թիմի անդամ:

### **Փորձի փոխանակում**

- *Ձեր մարզի ՀԿ-ները մշակու՞մ են երկար, միջին և կարճաժամկետ պլաններ:*

## **Մաս 5: Ռազմավարություններ և միջոցառումներ**

### **Ինչպե՞ս ենք ցանկանում հասնել նպատակներին**

Այժմ ժամանակն է մտածել, թե ինչպես եք պատրաստում հասնել ՀԿ-ի նպատակներին: Այսինքն, պետք է մշակվեն կոնկրետ քայլեր յուրաքանչյուր նպատակին հասնելու համար, ինչպես նաև որոշվի, թե ով է լինելու պատասխանատու այս կամ այն առաջադրանքների համար: Այդ նպատակով մենք կպատրաստենք աշխատանքային պլան, որը կընդգրկի այդ բոլոր մանրամասնությունները և կօգնի մեզ առավել արդյունավետ կատարելու աշխատանքը: Ճիշտ կլինի խմբավորել այդ աշխատանքները ըստ 4 հիմնական ոլորտի, որոնք են.

- կրթական նախաձեռնություններ
- համայնքի զարգացում
- վճարովի ծառայություններ և ֆոնդահայթայթում
- անձնակազմ

**Կրթական նախաձեռնությունների** ոլորտն ընդգրկում է.

- համակարգչային գիտելիքների ուսուցանում
- օնլայն ծրագրեր և ֆորումներ
- կրթական նյութերի պատրաստում կամ դրանց կիրառում, օր. Ինտերնետային էջեր, շնորհանդեսներ, թեստեր, հեռաուսուցում
- մրցույթներ և այլն:

**Համայնքի զարգացման** ոլորտն ընդգրկում է.

- այլ կազմակերպությունների հետ համագործակցության հաստատում
- առաջնորդության ծրագրերի խթանում և աջակցում
- համայնքի կարիքների բացահայտում և արձագանքում
- տարբեր խմբերի միջև համագործակցության խթանում
- գործարար ձեռնարկություններին աջակցում
- համայնքի՝ տեխնոլոգիաներից օգտվելու հնարավորության ապահովում
- ինֆորմացիայի տարածում համայնքում

**Վճարովի ծառայությունների և ֆոնդահայթայթման** ոլորտն ընդգրկում է.

- արդյունավետ ծառայությունների ապահովում
- համայնքի բոլոր ոլորտներն ընդգրկող ծառայությունների տրամադրում
- համայնքի կարիքներն արտահայտող ծրագրերի առաջարկում
- առկա ծառայությունների և ծրագրերի խթանում
- մասնակցություն դրամաշնորհային ծրագրերում
- նվիրատվությունների հայթայթում

**Անձնակազմի ոլորտն** ընդգրկում է.

- աշխատավարձի վճարում
- վերապատրաստումներ
- պրոֆեսիոնալ զարգացում
- աշխատանքի կատարման վերահսկում
- կառավարման խորհրդի դերի բարձրացում
- կամավորների ընդգրկում և վերապատրաստում:

Այնուհետև, պետք է բաշխել մեր պլանավորվող աշխատանքները ըստ այդ ոլորտների:

➤ **Ինչպես մշակել Աշխատանքային պլան**

Հիմք ընդունելով սահմանված նպատակները՝ մենք կարող ենք պատրաստել կոնկրետ աշխատանքային պլան, որը կհաստատի, *թե ինչ պետք է արվի, ով պետք է անի, և երբ պետք է արվի*. Այսպիսով, Աշխատանքային պլանը ընդգրկում է հետևյալ բաժինները.

Աշխատանք/Միջոցառում	Ով	Ամսաթիվ	Ռեսուրսներ	Արդյունք

Երբ Աշխատանքային պլանը մշակված է, այն պետք է իրագործվի, որպեսզի ապահովվի ՀԿ-ի ամենօրյա աշխատանքների սահուն ընթացքը: Հարկ եղած դեպքում, աշխատանքային պլանը պետք է վերանայվի գործունեության ընթացքում,։ Օգտակար կլինի մշակել ինդիկատորներ, որոնք հնարավորություն կտան հետևելու առաջընթացին և գնահատելու յուրաքանչյուր միջոցառման արդյունավետությունը: ՀԿ-ի դեպքում իրատեսական կլինի մշակել միջին ժամանակահատվածում սպասվող մի շարք *արդյունքներ*, քան կիրառել բազմաթիվ ինդիկատորներ և փորձել հայթայթել բազմաթիվ տվյալներ դրա համար:

Աշխատանք/Միջոցառում	Ով	Ամսաթիվ	Ռեսուրսներ	Արդյունք
<p><b>Կրթական նախաձեռնություններ</b></p> <p>➤ <i>ինտերն. էջի ստեղծում</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ էջի դիզայն</li> <li>▪ նյութերի հավաքում</li> <li>▪ աշխատանք էջի վրա</li> <li>▪ ներկայացում</li> </ul>	Տնօրեն, Ուսանողներ ուսուցիչներ Աշխատակիցներ համայնքի անդամներ կամավորներ աշակերտներ	1-2 մայիսի 3-7 մայիսի 8-25 մայիսի 30 մայիսի	համակարգիչ, անհրաժեշտ ծրագրեր տպիչ պրոյեկտոր, սուրճ	Ինտերնետային էջ
<p><b>Համայնքի զարգացում</b></p> <p>➤ <i>Քաղ դռների օր</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ներկայացման ֆայլի պատրաստում</li> <li>▪ Հրավերների պատրաստ</li> </ul>	ՀԿ աշխատակիցներ ուսանողներ տնօրեն,	26 մայիսի 27 մայիսի	համակարգիչ ծրագիր թուղթ, տպիչ	համայնքից 15 հոգի կրնդգրկվեն

ում և ուղարկում ▪ ՀԿ-ի ծրագրերի ներկայացում	կամավորներ համայնքի անդամներ	30 մայիսի	պրոյեկտոր, սուրճ	նոր նախագծում
<b><u>Վճարովի ծառայություններ և ֆոնդահայթ.</u></b> ➤ Առաջարկել ՎԵՐ դիզայնի դասընթացներ ▪ տեղադրել հնպատխ. ծրագրեր ▪ Գովազդել ծառայությունները հայտարարությունների միջոցով ▪ Անցկացնել դասընթացը (15 օր) ▪ Վկայագրերի շնորհում  ➤ Մասնակցել դրամաշնորհ. ծրագրերի ▪ Ինֆորմացիայի փնտրում և հավաքում ▪ Դիմումի լրացում և առաքում	ՀԿ-ի աշխատակազմ ուսանողներ տնօրեն, ՀԿ աշխ. ուսուցիչներ համայնքի անդամներ	01 հունիսի 3-4 հունիսի 5- 26 հունիս 28 հունիսի	թուղթ, տպիչ նյութեր Ինտերնետ. ռեսուրսներ	6 աշակերտ x 5000 դրամ=30000 դրամ  Նոր սարքավորման ձեռքբերում
<b><u>Անձնակազմ</u></b> ➤ <b>Պրոֆեսիոնալ զարգացում</b> ▪ Անգլերենի դասընթացների մասնակցում	ՀԿ աշխատակազմ	հուլիս	15000 դրամ յուրաքանչյուրի համար	Նոր հմտություններ

**Փորձի փոխանակում**

- *Դուք երբևիցե մշակե՞լ եք աշխատանքային պլան:*
- *Ինչպե՞ս եք այն օգտագործել:*
- *Ի՞նչ կավելացնեիք աշխատանքային պլանը կատարելագործելու համար:*

**➤ Ի՞նչ սովորեցինք**

- Աշխատանքային պլանը կառավարման արդյունավետ միջոց է
- Աշխատանքային պլանը պետք է մշակվի նախօրոք
- Աշխատանքային պլանի մշակման պրոցեսում պետք է մասնակցեն շահագրգիռ բոլոր կողմերը
- Աշխատանքային պլանը մշակելու գործում մեզ կարող է օգնել ամբողջ համայնքը

## Մաս 6: Աշխատանքային Պլանի Իրագործում և Վերանայում

### Ի կատար ածել այն

Երբ աշխատանքային պլանի մեջ նշում ենք բոլոր պլանավորվող աշխատանքները և միջոցառումները, պարզ է դառնում, թե կոնկրետ ինչ սպասելիքներ կան:

«Ով» բաժնում կարևոր է նշել, թե ով է պատասխանատու այս կամ այն քայլ/միջոցառումն իրականացնելու համար: Սրա հիման վրա մարդիկ հաշվետու կլինեն այն աշխատանքի համար, որոնք նրանք ստանձնել են:

«Ռեսուրսներ» բաժինը թույլ է տալիս պլանավորել անհրաժեշտ, միգուցե և լրացուցիչ սարքավորումները, գումարները կամ աշխատաժամանակը: Որոշ գաղափարներ կարող են լինել ոչ իրատես, եթե դրանք պահանջում են տվյալ պահին անհասանելի ռեսուրսներ. այդ դեպքում պետք է փնտրել այլընտրանքներ: Օրինակ, փորձել համագործակցել այլ կազմակերպության հետ կամ փորձել դրամաշնորհի ստանալ տվյալ միջոցառումն իրականացնելու համար:

«Արդյունք» բաժնում պետք է հստակ նշվի այն՝ ինչին ՀԿ-ն ձգտում է: Կատարված աշխատանքի արդյունքներ տեսնելը միշտ էլ քաջալերող բնույթ ունի: Որոշ ծրագրերի արդյունքը կարող է շատ արագ երևալ: Օրինակ, եթե ծրագրի մասնակիցների մի խումբ ասում է, որ իրենց դուր է եկել տվյալ ծրագիրը և այնուհետև վերադառնում է այն շարունակելու համար՝ ընդգրկելով նոր անդամների, ապա այդ դեպքում կարող ենք հստակ ասել, որ մեր ծրագիրը մեծ ժողովրդականություն է վայելում: Իսկ մյուս ծրագրերն ու ծառայությունները, ինչպես օրինակ՝ վճարովի ծառայությունները, ավելի երկար ժամանակ կարող են պահանջել կայացման և կոնկրետ արդյունքների համար:

Աշխատանքային պլանն իրագործելիս շատ կարևոր է վերանայել ՀԿ-ի գործունեությունը.

- Ի՞նչը աշխատեց լավ: Ի՞նչը չարդարացրեց իրեն:
- ՀԿ-ն ի՞նչ դիտողություններ և առաջարկներ ստացավ:
- Արդյոք կա՞ տվյալ ծրագիրը շարունակելու կարիքը:
- Հարկավո՞ր է ձևափոխել ծրագիրը՝ հարմարեցնելով այն փոփոխված կարիքներին:
- Ինչպե՞ս կարող ենք ծառայությունները դարձնել ավելի արդյունավետ:

Վերանայման փուլը նորից հետ է տանում ցիկլի մեկ այլ «Որտե՞ղ ենք մենք ներկայումս» փուլը: Դուք պետք է կատարեք նոր իրավիճակային վերլուծություն, որը պլանավորման նոր շրջանակ է ստեղծում ծրագրերի հաջորդ փուլի համար:

ՀԿ-ի Կառավարման խորհուրդը, որը կատարում է պլանավորումը, սովորաբար ընդգրկում է եռանդուն, հետաքրքրված և ակտիվ անդամների: Բոլորը զգում են իրենց որպես թիմի անդամ, որոնց դերերը և պարտականությունները բաժանված են միմյանց միջև, և օգտագործվում են մարդկանց ուժեղ կողմերը: Սովորաբար, մարդիկ սիրում են գիտակցել, որ իրենք ունակ են ներդրում ունենալ կարևոր գործունեության մեջ, և այս պլանավորման գործընթացի միջոցով նրանք կարող են տեսնել, թե ընդհանուր պատկերում ինչ դեր ունեն:

### Կառավարման խորհուրդ և ՀԿ

Այգեպարի ՀԿ-ի աշխատանքները շատ լավ էին կազմակերպված: Առաջարկվում էին զանազան ծրագրեր, և կենտրոնը միշտ ուներ իր հաճախորդներին: ՀԿ-ի աշխատակիցը շատ կազմակերպված էր, հմուտ և կարգավորում էր կենտրոնի բոլոր ծրագրերը: Տնօրենը ուրախ էր ունենալ նման աշխատող և հարկ չէր համարում միշտ ներկա լինել ՀԿ-ի գործունեությանը վերաբերող ժողովներին: Կառավարման խորհրդի անդամները կարծում էին, թե ամեն ինչ լավ է ընթանում, և նրանք ոչինչ չուներին ավելացնելու: Նրանք նույնպես սկսեցին չհաճախել հանդիպումներին:

Բայց օրերից մի օր աշխատակիցը որոշեց դուրս գալ աշխատանքից, քանի որ նրա ընտանիքը տեղափոխվում էր այլ քաղաք: Քաղաքում չկար որևէ մեկը, որը լավ հասկանար ՀԿ-ի նպատակները և զաղափար ունենար պլանավորած ծրագրերից ու ծառայություններից: Կառավարման խորհուրդը ժողով հրավիրեց, բայց միայն 3 հոգի ներկա եղան դրան: Անդամները կարծեցին, որ իրենց կարիքը չկա և չներկայացան ժողովին: Ընդունվեց նոր աշխատակից, որը փորձեց անել լավագույնը իր հնարավորությունների սահմաններում: Բայց ոչ ոք չէր ցանկանում տալ նրան աշխատանքի հիմնական ուղղությունները: ՀԿ-ի ընդհանուր պլանավորման պրոցեսը խախտվել էր: Բնականաբար նա զգում էր իրեն շատ մեկուսացված և կանգնեց աշխատանքից դուրս գալու որոշման շեմին:

Տնօրենը, գնահատելով վատթար իրավիճակը կենտրոնում, զանգահարեց խորհրդի բոլոր անդամներին, ինչպես նաև համայնքի ավագանուն և հատուկ ժողով հրավիրեց: Երեք ամսվա ընթացքում` խորհրդակցելով ՀԿ-ի նոր աշխատակցի հետ, նրանք մշակեցին նոր աշխատանքային պլան, որը հիմք հանդիսացավ կենտրոնի գործունեության համար: Այժմ ՀԿ-ի ծրագրերում ընդգրկված են համայնքի շատ անդամներ, որոնք և՛ օգտվում են կենտրոնի ծառայություններից ու ծրագրերից, և՛ առաջարկում են իրենց աջակցությունը տարբեր բնագավառներում: ՀԿ-ն իրոք դարձել է համայնքային կենտրոն և կարող է նոր հետաքրքիր ծրագրեր իրականացնել:

Կենտրոնի ղեկավարների համար սա լավ դաս էր: Տնօրենը հասկացավ, որ ՀԿ-ի ապագայի պատկերի և նպատակների, ծրագրերի և միջոցառումների մշակումը Կառավարման խորհրդի հիմնական դերն է ու պարտականությունը:

**Գլուխ 3:**

**Մաս 1:**

**Ֆինանսական կառավարում  
ՀԿ-ի ֆինանսական շրջանառությունը**

ՀԿ-ի գործունեությունը իրականացնելիս շատ կարևոր է ապահովել դրա ֆինանսական հարցերի ճշգրիտ կառավարումը, քանի որ ՀԿ-ն ցանկացած պահին պատասխանատու է պետությանը, ՀԿ-ի Կառավարման խորհրդին, հովանավորներին և, ինչու չէ, հաճախորդներին: Դա անմիջապես կենտրոնի տնօրինության պարտականությունն է, ՀԿ-ի Կառավարման խորհրդի հսկողության ներքո: Ֆինանսական կառավարումն այս դեպքում ներառում է. դրամական մուտքերի (եկամտի) և արտահոսքերի (ծախսերի) հաշվապահական գրանցումը, հարկերի վճարումը, հաշվետվությունների ներկայացումը, բյուջեի մշակումը, իրականացումը ու վերահսկումը: Այս մասում մենք մանրամասնորեն կանդրադառնանք այս բոլորին:

Եկեք խոսենք ՀԿ-ի ֆինանսական համակարգի հիմնական անձանց, ինչպես նաև նրանց դերի և պատասխանատվության մասին: Այդ անձիք են՝ ՀԿ-ի աշխատակիցը, գանձապահը և հաշվապահը:<sup>1</sup>

**ՀԿ աշխատակից:** Նա պատասխանատու է հաճախորդներին ամենօրյա ծառայությունների մատուցման, դրամի ընդունման և այն գանձապահին հանձնելու հետ կապված հարցերի համար:



*ՀԿ-ի աշխատակցի դերը.*

- ստանում է գումարը հաճախորդներից
- տալիս է նրանց կտրոն գումարի դիմաց
- պահում է գումարը ՀԿ-ում, ապահով տեղում
- հանձնում է գումարը գանձապահին
- կատարում է եկամուտների և ծախսերի հետ կապված բոլոր գրառումները (միայն հովանավորների համար)
- պատրաստում և հանձնում է հովանավորների կողմից պահանջվող բոլոր ֆինանսական հաշվետվությունները

*ՀԿ աշխատակիցը պատասխանատու է.*

- ✓ հովանավորներին (ճշգրիտ հաշվետվություններ, դրամի համաձայնեցված ծախսում)
- ✓ տնօրենին (որպես կամակերպության ղեկավար)
- ✓ հաշվապահին և գանձապահին (դրամի հանձնում, կտրոնների տրամադրում և այլն)
- ✓ ՀՀ օրենքին (ճշգրիտ կտրոնների տրամադրում և այլն):

**Գանձապահ:** Նա պատասխանատու է գումարների ամենօրյա ընդունման և հաշիվների վարման հետ կապված հարցերի համար:

*Գանձապահի դերը.*

- ստանում է գումարը
- փաստացի դուրս է գրում գումարը
- պատրաստում է մուտքի/ելքի դրամարկղային օրդերներ «ներս եկող» և «դուրս գնացող» գումարների համար
- գրանցում է բոլոր եկամուտները ու կատարված ծախսերը դրամարկղային գրքում
- պահում է դրամը սեյֆում
- փոխանցում է դրամը բանկային հաշվի վրա:

*Գանձապահը պատասխանատու է.*

- ✓ տնօրենին (որպես կազմակերպության ղեկավար)
- ✓ հաշվապահին (ճշգրիտ գրառումներ, հաշվետվություններ, դրամի ապահով պահմանում)
- ✓ ՀՀ օրենքին:

**Հաշվապահ:** Նա վարում է կենտրոնի ընդհանուր հաշվապահությունը, վերահսկում է բոլոր ֆինանսական փաստաթղթերը:

<sup>1</sup> Ըստ ՀՀ օրենսդրության՝ կենտրոնը՝ որպես կազմակերպություն, պետք է ունենա և՛ գանձապահ, և՛ հաշվապահ: Բայց փորձը ցույց է տալիս, որ սովորաբար մեկ հոգի է կատարում այդ երկուսի պարտականությունները:

## Հաշվապահի դերը

- վարում է ընդհանուր հաշվապահությունը
- ձևակերպում է հաշվապահական բոլոր փաստաթղթերը՝ կրելով պատասխանատվություն դրանց համար
- վերահսկում է բոլոր ֆինանսական հոսքերը՝ կրելով պատասխանատվություն դրանց համար
- պատասխանատվություն է կրում բոլոր ապրանքա-նյութական համար
- մասնակցում է բյուջեի մշակման գործընթացին
- հաշվարկում և փոխանցում է հարկերը
- պատրաստում և ներկայացում է ամենամսյա, եռամսյակային և տարեկան հաշվետվություններ՝ տնօրենին, պետական մարմիններին, ՀԿ Կառավարման խորհրդին:



## Հաշվապահը պատասխանատու է.

- ✓ տնօրենին (որպես կազմակերպության ղեկավար)
- ✓ ՀՀ օրենքին:

## ➤ ՀԿ-ի ֆինանսական շրջանառության պատկերը

Ստորև ներկայացված են ՀԿ-ի տիպային դրամական հոսքերը և դրանց գրանցման պրոցեսը<sup>2</sup>: Եկեք դիտարկենք դրա տարբեր փուլերը.

### 1. «Հաճախորդ - ՀԿ» հարաբերություններ

- Ծառայությունների գնացուցակը պետք է համաձայնեցվի *տնօրենի* և *հաշվապահի* հետ. գնացուցակի վրա պետք է դրված լինի նրանց ստորագրությունները և կնիքը:
- *Հաճախորդը* ծառայության դիմաց վճարում է դրամ և ստանում է կտրոն՝ *ՀԿ աշխատակցից* (տես օրինակ): Վերջինս պահում է կտրոնի երկրորդ օրինակը ՀԿ-ում:

### 2. Գումարի գրանցումը և պահպանումը ՀԿ-ում

- Դրամային մուտքը պետք է գրանցվի ՀԿՍ-ի ֆինանսական փաստաթղթերում:
- Եթե ՀԿ-ում կա ապահով տեղ (սեյֆ, ամուր պահարան), ապա գումարը կարող է պահվել այնտեղ և շաբաթական կտրվածքով հանձնվել *գանձապահին/հաշվապահին* (ըստ նրա հետ նախնական համաձայնության): Եթե կենտրոնում չկա ապահով տեղ, ապա գումարը պետք է հանձնվի *հաշվապահին* յուրաքանչյուր օրվա վերջում:

### 3. «ՀԿ աշխատակից և գանձապահ/հաշվապահ» հարաբերություններ

- *ՀԿ աշխատակիցը* հանձնում է գումարը *գանձապահ/հաշվապահին* և ստանում է կտրոն դրամարկղային գրքից:

### 4. ՀԿ-ի հաշվապահություն

- *Հաշվապահը* գրանցում է գումարները դրամարկղային գրքում: Եթե ՀԿ-ն ստանում է այդ գումարը որպես նվիրատվություն, ապա այն նույնպես պետք է գրանցվի դրամարկղային գրքում: Այնուհետև, գումարը կարող է պահվել կամ կենտրոնի դրամարկղում կամ էլ բանկային հաշվի վրա:

<sup>2</sup> Ըստ ՀՀ օրենսդրության՝ կենտրոնը՝ որպես կազմակերպություն, պետք է ունենա և՛ գանձապահ, և՛ հաշվապահ: Բայց փորձը ցույց է տալիս, որ սովորաբար մեկ հոգի է կատարում այդ երկուսի պարտականությունները:

<sup>2</sup>Այս դեպքում մենք ենթադրում ենք, որ գանձապահի և հաշվապահի դերերը մեկ անձ է կատարում:



- ՀԿ վճարովի ծառայություններից ստացված եկամուտը կարող է ծախսվել միայն ՀԿՍ-ի համաձայնությամբ՝ լրացնելով ծախս կատարելու վերաբերյալ դիմումը (տես օրինակ): Գնումները պետք է կատարվեն ըստ ընդհանուր կանոնակարգի՝ համապատասխան փաստաթղթերով (դրամարկղային կտրոն, հաշիվ-ֆակտուրա և այլն):

## 5. Հարկային պարտականություններ

- ՀԿ-ի կողմից մատուցվող վճարովի ծառայությունները համարվում են ավելացված արժեքով և շահութահարկով հարկվող գործարք, որի գծով ԱԱՀ-ն և շահութահարկը հաշվարկվում և վճարվում է օրենքով սահմանված ընդհանուր կարգով՝ ԱԱՀ-ն եռամսյակը մեկ, իսկ շահութահարկը՝ տարին մեկ:
- Եթե ՀԿ-ն ստացել է որոշ գումարներ որպես նվիրատվություն (անհատույց), ապա տվյալ գումարները չեն համարվում եկամուտ և ենթակա չեն շահութահարկի և ԱԱՀ-ի պահումների:

### Հաշվի առեք, որ՝

- ՀԿ-ն հանդես չի գալիս որպես առանձին կազմակերպա-իրավական միավոր. նրան ներկայացնում է այն հաստատությունը, որտեղ տեղակայված է ՀԿ-ն: Կենտրոնին ՀԿՍ-ի կողմից ամբողջ կահույքը և սարքավորումները տրամադրվում են *օգտագործման իրավունքով*:
- ՀԿ-ի ստացված եկամուտը պատկանում է տվյալ կազմակերպությանը, որտեղ այն տեղակայված է, և պետք է գրանցվի կազմակերպության ընդհանուր հաշվապահությունում:

<sup>1</sup> Այս դեպքում մենք ենթադրում ենք, որ գանձապահի և հաշվապահի դերերը մեկ անձ է կատարում:

### Փորձի փոխանակում

- *Ինչ եք կարծում, ՀԿ-ի ֆինանսական հոսքերի նման գրանցման նման կարգը կիրառվում է կենտրոններում:*
- *Եթե, ոչ, ապա ո՞րոնք են պատճառները և խոչընդոտները:*
- *Խնդրում ենք բերել պրոբլեմային իրավիճակների օրինակներ:*

## Մաս 2:

## Բյուջեի կազմում

Բյուջեն պլանավորման շատ լավ գործիք է: Այն ընդգրկում է ֆինանսական սպասումներ եկամտի և ծախսերի նկատմամբ, հիմք ընդունելով բոլոր պլանավորված ծրագրերը և միջոցառումները տվյալ տարվա համար:

ՀԿ-ի Կառավարման խորհուրդը, աշխատակիցները և կենտրոնի տնօրենը պատասխանատու են բյուջեի մշակման համար: Հարկ եղած դեպքում նրանք կարող են դիմել հովանավորների օգնությանը (մեր դեպքում, ՀԿՍ-ի ծրագրի ղեկավարին):

Այնուհետև, կենտրոնի կամ տվյալ կազմակերպության հաշվապահը պետք է հետևի, թե արդյոք ծախսերը կատարվում են բյուջեի սահմաններում:

### ➢ Ինչպես կազմել բյուջե

1. Նշեք այն բոլոր ոլորտները, որտեղից Դուք սպասումներ ունեք գումարներ/եկամուտ ստանալու (ներառելով դրամաշնորհի գումարները):

2. Նշեք այն բոլոր ոլորտները, որտեղ ակնկալում եք ծախսեր կատարել (համոզվեք, որ դրամաշնորհի գումարները ծախսվում են ըստ համաձայնեցվածի -աշխատավարձ, սարքավորումներ, Ինտերնետ և այլն):
3. Յուրաքանչյուր ոլորտի համար նշեք այն գումարը, որը սպասվում է, որ կստացվի, կամ կծախսվի տվյալ ժամանակահատվածում:
4. Հաշվեք ընդհանուր սպասվող եկամուտը:
5. Հաշվեք ընդհանուր սպասվող ծախսերը:
6. Հաշվեք եկամտի և ծախսերի տարբերությունը և գրանցեք այն որպես *սպասվող շահույթ կամ վնաս*.

Տարեկան բյուջեի օրինակ	
Բյուջեի հոդված	Գումար
<b>Եկամուտ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Դրամաշնորհներ</li> <li>▪ Անդամակցություն</li> <li>▪ Դասընթացներ</li> <li>▪ Ինտերնետ ծառայություններ</li> <li>▪ Համակարգչային ծառայություններ</li> <li>▪ Ապրանքներ</li> <li>▪ Այլ (նշել)</li> </ul>	.....
<b>Ընդհանուր՝ եկամտի մասով</b>	
<b>Համախառն ծախսեր</b>	
<i>Աշխատանքի վարձատրություն</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Աշխատավարձ</li> <li>▪ Բոնուս</li> </ul>	.....
<i>Ընդհանուր</i>	
<i>Օպերացիոն ծախսեր</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Սարքավորում</li> <li>▪ Պահպանում, վերանորոգում</li> <li>▪ Էլեկտրականություն</li> <li>▪ Հեռախոս</li> <li>▪ Տարածքի վարձ</li> <li>▪ Գրենական պիտույքներ</li> <li>▪ Գովազդ</li> <li>▪ Այլ (նշել)</li> </ul>	.....
<i>Ընդհանուր</i>	
.....	

Ընդհանուր եկամտի և ընդհանուր ծախսերի տարբերությունը ցույց է տալիս, թե արդյոք առաջանում է շահույթ կամ վնաս:

Եթե առաջանում է սպասվող շահույթ, ապա այն կարող եք նախատեսել ծախսել կապիտալ ներդրումների վրա (սարքավորումների ձեռքբերում) կամ էլ պահել ապագայի համար:

Եթե առաջանում է սպասվող կորուստ կամ բյուջեի դեֆիցիտ, ապա Դուք պետք է նվազեցնեք ծախսերը: Արդյոք կա՞ն ծառայություններ, որոնք ոչ շահութաբեր են Ձեզ համար: Եթե այո, ապա պետք է որոշել, թե արդյոք դրանք կարևոր են համայնքի համար և ստիպված պետք է մնան նույն կարգավիճակում, կամ միգուցե կարելի է դրանց վարձավճարը ավելացնել՝ շահութաբեր դարձնելու համար: Մյուս լուծումը դրամաշնորհներ փնտրելն է: Այդ դեպքում հնարավոր կլինի առաջարկել ոչ շահութաբեր, բայց համայնքի համար անհրաժեշտ ծառայություններ:

Բյուջե կազմելու կարևորությունը կայանում է նրանում, որ այն թույլ է տալիս հասկանալ, թե ինչ սպասումներ կան տվյալ տարվանից, և այնուհետև պլանավորել համապատասխանաբար: Դա թույլ է տալիս նվազագույնի հասցնել ոչ ցանկալի «ֆինանսական ցնցումների» սպառնալիքը:

## Մյուս քայլը

Ապագայում, բյուջեում կարելի է ընդգրկել բաժիններ, որոնք կարտահայտեն անցյալ տարվա տվյալները: Սա Ձեզ կտա հնարավորություն համեմատություններ կատարել տարբեր տարիների միջև և տեսնել, թե եկամտի և ծախսերի որ հոդվածներն են համեմատաբար կայուն, իսկ որոնք են խիստ կախված այլ գործոններից, օրինակ, գբոսաշրջիկների սեզոն, լավ բերք, բարենպաստ շուկայական գներ, և այլն: Դուք կհասկանաք, թե ինչ է կատարվում Ձեր ՀԿ-ում և կկարողանաք ավելի ճշգրիտ պլանավորել նրա գործունեությունը: Բյուջեի նման օրինակ բերված է ստորև:

<b>Տարեկան բյուջեի օրինակ</b> (ներառում է անցյալ և հաջորդ տարիները)			
Բյուջեի հոդված	անցյալ տարի	այս տարի	հաջորդ տարի
<b>Եկամուտ</b>			
▪ Դրամաշնորհներ	.....	.....	.....
▪ Անդամակցություն	.....	.....	.....
▪ Դասընթացներ	.....	.....	.....
▪ Ինտերնետ ծառայություններ	.....	.....	.....
▪ Համակարգչային ծառայություններ	.....	.....	.....
▪ Ապրանքներ	.....	.....	.....
▪ Այլ (նշել )	.....	.....	.....
<b>Ընդհանուր՝ եկամտի մասով</b>	.....	.....	.....
<b>Ծախսեր</b>			
<i>Աշխատանքի վարձատրություն</i>			
▪ Աշխատավարձ	.....	.....	.....
▪ Բոնուս	.....	.....	.....
<i>Ընդհանուր</i>			
<i>Օպերացիոն ծախսեր</i>			
▪ Սարքավորում	.....	.....	.....
▪ Պահպանում, վերանորոգում	.....	.....	.....
▪ Էլեկտրականություն	.....	.....	.....
▪ Հեռախոս	.....	.....	.....
▪ Տարածքի վարձ	.....	.....	.....
▪ Գրենական պիտույքներ	.....	.....	.....
▪ Գովազդ	.....	.....	.....
▪ Այլ (նշել)	.....	.....	.....
<i>Ընդհանուր</i>			
<b>Ընդհանուր՝ ծախսերի մասով</b>	.....	.....	.....

### ➤ «Պլանավորվածն ընդդեմ փաստացիի»

Միշտ էլ կլինի որոշակի տարբերություն բյուջեում պլանավորված և փաստացի ծախսված գումարների միջև: Միշտ էլ կլինեն անսպասելի ծախսեր, օրինակ՝ երբ սարքավորումը անսպասելիորեն շարքից դուրս է գալիս և վերանորոգման կարիք է լինում:

Նշենք, որ սպասվելիք եկամուտները և ծախսերը կարող են փոփոխվել տարվա ընթացքում՝ կախված մի շարք հանգամանքներից.

- Դրամաշնորհի գումարները ինչպե՞ս են վճարվում՝ տարեկան, տարին երկու անգամ, եռամսյակը մեկ կամ ամսական կտրվածքով
- Զբոսաշրջիկները այցելու՞մ են Ձեր քաղաքը ամբողջ տարվա, թե կարճ ժամանակահատվածում
- Արդյոք Ձեր խթանման ծրագիրը նույնքան հաջող էր, ինչպես նախորդ տարի
- Ե՞րբ են մարդիկ վճարում ՀԿ-ի իրենց անդամավճարները և այլն

Ի՞նչ անել, եթե տարվա կեսին փաստացի գումարը, որը պետք է ծախսվի, ավել է, քան պլանավորվածը: Այս դեպքում Դուք ունեք բյուջեի **փաստացի դեֆիցիտ** և պետք է գտնեք լրացուցիչ միջոցներ: Նման միջոցների հնարավոր աղբյուրներ կարող են լինել.

- Նախորդ ամիսների/տարիների ընթացքում կուտակված գումարները: Սովորաբար, կենտրոնի գանձապահը/հաշվապահը խնայած գումարը պահում է սեյֆում կամ բանկային հաշվի վրա:
- Կենտրոնի ազատ դրամական ֆոնդերը, որոնք կարող են ծախսվել ՀԿ-ի համար:
- Նվիրատվություններ համայնքի կողմից (գործարարներ, ծնողներ, պետական հաստատություններ և այլն);
- Դրամաշնորհներ: Կարելի է բերել որևէ համակարգչային կենտրոնի օրինակ, որը պրոբլեմներ ուներ էլեկտրականության վարձի հետ կապված: Նրանք ընդգրկեցին այդ գումարները մի կազմակերպության դրամաշնորհային ծրագրում և ստացան ֆինանսավորում էլեկտրաէներգիայի համար՝ 1 տարի ժամկետով:
- Ավելացնել ՀԿ-ի անդամակցության վճարները (եթե ի հարկե կան այդպիսիները): Այս դեպքում նշանակեք ժողով ՀԿ-ի անդամների համար և բացատրեք անդամակցության պայմանների փոփոխման պատճառները, և այլն:

Եթե Դուք չունեք լրացուցիչ ֆոնդեր ստանալու ոչ մի հնարավորություն, ապա վերանայեք Ձեր ներկա ծախսերը, առաջնություն տալով մի մասին և կրճատելով մյուս մասը:

Ի՞նչ անել, երբ փաստացի ծախսված գումարը քիչ է բյուջեում նախատեսվածից: Այս դեպքում, Ձեզ մոտ կառաջանա բյուջեի **դրական բալանս**, և Դուք կարող եք.

- Պահել այդ գումարը ապագա ծախսերի համար:
- Ծախսել սարքավորումների վերազինման կամ նոր սարքավորումների ձեռք բերելու համար:
- Պարզևատրել ՀԿ աշխատակիցներին և այլն:

---

### **Փորձի փոխանակում**

➤ *Դուք երբևիցե օգտագործե՞լ եք բյուջեն՝ որպես պլանավորման միջոց:*

## **Գլուխ 4: Արդյունավետ հաղորդակցություններ**

Արդյունավետ կարդալու, լսելու, խոսելու և գրելու ունակությունները ի ծնե չեն: Արագ փոփոխվող և անընդատ նոր պահանջներ ներկայացնող աշխատանքային միջավայրում հաջողության հասնելը կախված է մի շարք գործոններից, որոնցից ոմանք Դուք չե՞նք կարող վերահսկել: Բայց կա մի գործոն, որը Դուք միշտ էլ կարող եք լավ կառավարել, դա Ձեր հաղորդակցվելու ունակությունն է: Այս գլխի նպատակն է՝ ծանոթացնել Ձեզ աշխատանքային հաղորդակցության հիմունքներին և կարևոր հմտություններին:

Գլուխը բաղկացած է հետևյալ մասերից.

Մաս Առաջին	Ի՞նչ է հաղորդակցումը. հիմնական տիպերը և խոչընդոտները
Մաս Երկրորդ	Հաղորդակցությունը խմբային աշխատանքի պայմաններում
Մաս Երրորդ	Լսելու ունակության կարևորությունը
Մաս Չորրորդ	Ոչ խոսքային հաղորդակցություններ
Մաս Հինգերորդ	Ինչպե՞ս էլեկտրոնային նամակ գրել

**Մաս 1: Ի՞նչ է հաղորդակցումը. հիմնական տիպերը և խոչընդոտները**

Ի՞նչ է հաղորդակցումը: Հաղորդակցումը անձի կամ խմբի կողմից տեղեկատվության և դրա իմաստի փոխանցումն է մեկ ուրիշին: Այս սահմանման մեջ վճռական է «իմաստի» գործոնը: Հաղորդակցման հիմնական նպատակն է՝ հենց իմաստի փոխանցումը: Հաղորդակցման պրոցեսը կարելի է համարել հաջողված, եթե տեղեկատվություն ստացողը հասկանում է այն միտքը, որն ի նկատի ունեւ հաղորդողը: Երկու կողմն էլ պետք է համաձայնության գան ոչ միայն փոխանցված տեղեկատվության, այլ նաև ճշգրիտ իմաստի վերաբերյալ:

Եվ այսպիսով, հաղորդակցման պրոցեսը հաջողված է միայն այն դեպքում, եթե տեղեկատվություն ստացողը հասկանում է դրա իմաստը այնպես, ինչպես որ նախատեսել էր հաղորդողը: Թվում է՝ բավականին հեշտ է, այդպես չէ՞: Այնուամենայնիվ, այդպես չէ: Քանի՞ անգամ հանդգնված եք եղել, որ Ձեր պարզ հաղորդագրությունը «տեղ է հասել», բայց հետո իմացել եք, որ բուն իմաստը լրիվ այլ կերպ է հասկացվել: Մեր ուղարկած հաղորդակցությունները հիմնականում հասնում են իրենց վերջնատեղին, բայց դրանցից շատերը մասամբ են ընկալվում:

➤ **Հաղորդակցության տիպերը**



**Խոսքային հաղորդակցություններ:** Համարյա թե բոլորը կհամաձայնվեն, որ տեղեկատվության փոխանակման ամենալավ ձևն առերես զրույցն է կամ հանդիպումը: Այն ունի մի շարք առավելություններ: Մի կողմից այն մինիմումի է հասցնում սխալ հասկացվելու հավանականությունը, քանի որ հաղորդակցվողները կարող են անմիջապես հարցեր տալ և ստանալ պարզաբանումներ: Մյուս կողմից այն նրանց թույլ է տալիս տեսնել միմյանց դեմքերի արտահայտությունները, լսել ձայների ելևէջները, որոնք իրենց հերթին լավացնում են հաղորդակցումը:

Խոսքային հաղորդակցումը նաև համաձայնության գալու արդյունավետ միջոց է այն դեպքում, երբ պետք է հաշվի առնել շատ մարդկանց կարծիքներ: Եվ ի վերջո, շատերը սիրում են առերես հաղորդակցվել, որովհետև դա հեշտ է, բնական և ընկերական:

Խոսքային հաղորդակցման հիմնական բացասական կողմերն են. *դրա ժամանակ չեն կատարվում գրառումներ; հնարավոր է ժամանակի կորուստ; որոշ դեպքերում այն կարող է լինել ոչ այդքան հարմար:*

Երբ մարդիկ հանդիպում են կամ խոսում են հեռախոսով, ապա նրանց աշխատանքը ընդհատվում է: Վերջիվերջո, մեզանից քանի՞սն է կարող ավարտել խոսակցությունը ճիշտ ժամանակին՝ աշխատանքին վնաս չհասցնելու համար:

**Գրավոր հաղորդակցություններ:** Գրավոր հաղորդակցությունները անդեմ են այն առումով, որ երկու կողմն էլ չեն կարող տեսնել կամ լսել միմյանց և տալ անմիջական պատասխան: Աշխատանքային հաղորդակցության ձևերի մեծ մասը (էլեկտրոնային նամակ, հայտարարություն, ֆաքս, նամակ, հաշվետվություն, առաջարկ, ձեռնարկ) վերաբերում է հենց այս կարգին:



Կազմակերպությունները վստահում են գրավոր հաղորդակցությանը մի քանի պատճառներով: Նախևառաջ, այն թույլ է տալիս ունենալ տեղեկությունը մնայուն գրառման տեսքով: Երբ գրի եք առնում միտքը այն բանավոր ասելու փոխարեն, Դուք հնարավորություն եք ունենում կատարելագործել հաղորդագրությունը և դրա բովանդակությունը՝ բերելով ավելի կազմակերպված տեսքի: Բացի այդ, փաստաթղթերը գրավոր ձևով ավելի հարմար են օգտագործման տեսանկյունից: Դրանք կարող են կազմվել, կարդացվել և վերանայվել, երբ դրա համար նախատեսված է բավականաչափ ժամանակ:

Գրավոր հաղորդակցումը, իհարկե, ունի խոչընդոտներ: Այն պահանջում է ժամանակ՝ մանրամասն և ուշադիր նախապատրաստման համար, ինչպես նաև ստեղծում է ապագա հետևանքները կանխագուշակում հնարավորություն: Բանավոր խոսքը կարող է մոռացվել, մինչդեռ գրավոր ձևով մատուցվող խոսքը դառնում է հասարակության համար հասանելի և մնայուն:

**Խոսքային հաղորդագրություններ**

**Չև**

- Հեռախոսազանգ
- Զրույց
- Հարցազրույց
- Հանդիպում
- Կոնֆերանս

**Առավելություն**

- Անմիջական պատասխան
- Ոչ խոսքային հաղորդակցում
- Զերմ մթնոլորտ
- Ուժեղ ազդեցություն
- Բազմակողմանի մասնակցություն
- Պարզաբանելի հնարավորություն

**Գրավոր հաղորդակցություններ**

**Չև**

- Հայտարարություն
- Էլ. նամակ, ֆաքս, չաթ
- Նամակ
- Առաջարկ, հաշվետվություն
- Շաբաթաթերթ

**Առավելություն**

- Մնայուն գրառում
- Հարմարողություն
- Տնտեսում
- Մտածված հաղորդագրություն
- Հեշտ տարածում

Նկար 1. Աշխատանքային հաղորդակցության ձևերը

➤ **Խոչընդոտներ, որոնք թյուրիմացություն են առաջացնում**

Դուք կարող եք ավելի լավ և հաջողակ հաղորդակցվել, եթե կարողանաք ճանաչել այն խոչընդոտները, որոնք հայտնի են հաղորդակցման պրոցեսը խզող իրենց հատկություններով:



Դրանցից են՝ սխալ ընկալումը, դիրքորոշման տարբերությունը, լեզվի, հուզական ու ֆիզիկական խոչընդոտներ:

**Սխալ ընկալում:** Արդյունավետ հաղորդակցվելու ամենալուրջ խոչընդոտը կապված է բառերի հետ: Մեզանից յուրաքանչյուրը ամեն մի բառին կցում է իմաստների մի փոքր «կապոց», և այդ իմաստները միշտ չէ, որ նույնանման են հասկացվում: *Սխալ ընկալումը* տեղի է ունենում, երբ մարդիկ ճիշտ չեն հասկանում իրար: Օրինակ,

ղեկավարը խնդրում է Ձեզ գալ գրասենյակ կիրակի օրը և «օգնել» պատասխանելու հաճախորդների բազմաթիվ նամակներին: Երբ Դուք գալիս եք գրասենյակ, որպեսզի կատարեք գործի Ձեր բաժինը, հասկանում եք, որ Ձեզանից ակնկալվում է, որ Դուք անեք այդ գործն ամբողջովին: Դուք և Ձեր ղեկավարը «օգնել» բառը տարբեր իմաստներով եք ընկալել: Սխալ ընկալումը հանգեցնում է վատ հաղորդակցման, քանի որ մարդիկ կարծում են, որ իմաստը պարունակվում է բառերում: Այնինչ, այն պարունակվում է նաև մարդկանց անհատական ընկալումներում: Որպեսզի այդ պրոցեսը լինի արդյունավետ, տեղեկություն հաղորդողը և ստացողը պետք է օգտագործեն իրենց բառերը նույն իմաստով և նշանակությամբ:

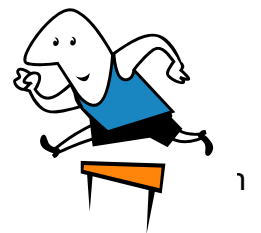
**Դիրքորոշման տարբերություն:** Սա մյուս խոչընդոտն է հաղորդակցման ճանապարհին: Այն ամենը, ինչ Դուք տեսնում եք և զգում եք այս աշխարհում, ընկալվում և մեկնաբանվում է Ձեր դիրքորոշման՝ պատկերացումների և արժեքների համակարգի տեսանկյունից: Վերջինս առանձնահատուկ է և ձևավորվում է Ձեր ստացված փորձի և կրթության, սոցիալական դիրքի, պատկերացումների, սպասումների և մի շարք այլ գործոնների հիման վրա: Որպես արդյունք՝ Դուք գործի եք դնում անձնական դիրքորոշումը ցանկացած հաղորդակցման պրոցեսի ժամանակ: Եվ քանի որ այն լիովին տարբերվում է մյուսներից, Դուք երբևիցե չեք «նայի իրերին» ճիշտ այնպես, ինչպես որ կնայեն մյուսները:

**Լեզվի խոչընդոտներ:** Կապ չունի, թե Ձեր միտքը ինչքանով է արտակարգ. այն լիովին չի հասկացվի կամ ընդունվի, եթե հաղորդակցվողները չունեն լեզվի լավ իմացություն: Այս դեպքում, յուրաքանչյուրին հարկավոր է համապատասխան «բառարան», կետադրության և քերականության լավ իմացություն, գրավոր ու բանավոր արտահայտվելու ունակություն: Ավելին, լեզուն լսելու և ընկալելու վատ ունակությունը կարող է խոչընդոտ առաջացնել բառերը պարզորեն հասկանալու և պատշաճ կերպով պատասխանելու գործում:

**Հուզական և ֆիզիկական խոչընդոտներ:** Մյուս խոչընդոտներն են՝ էմոցիոնալ և ֆիզիկական բնույթի խանգարող համգամանքները: Խելամիտ հաղորդագրություն կազմելը բարդ է, երբ Ձեզանում այդ պահին առկա են ուրախության, տխրության, զայրույթի, թշնամության և այլ զգացմունքներ: Որպեսզի նվազեցվի էմոցիոնալ կողմի ազդեցությունը, երկու կողմերն էլ պետք է կենտրոնանան հաղորդագրության օբյեկտիվ բովանդակության վրա: Ֆիզիկական բնույթի խանգարող համգամանքները, օրինակ՝ աղմկոտ շրջապատ, սխալ արձագանքը կամ վատ հեռախոսակապ, նույնպես կարող են խզել խոսքային հաղորդակցումը: Նմանապես, վատ տպած տեքստը, անփույթ ձևավորումը, տպագրական և ուղղագրական սխալները կարող են խզել գրավոր հաղորդագրության իմաստը:

➤ **Խոչընդոտների հաղթահարում**

Հաղորդակցվողները կարող են հաղթահարել խոչընդոտները մի շարք ճանապարհներով: Հաջողակ լինելու համար նախևառաջ պետք է ընդունել այն փաստը, որ ամբողջ հաղորդակցման պրոցեսը նուրբ է և դյուրագգաց: Լավ հաղորդակցվողը պետք է կանխատեսի պրոբլեմները հաղորդագրության փոխանցման ժամանակ: Հաղորդակցվողը նաև նկատի է ունենում տեղեկատվություն ստացողի միջավայրի և դիրքորոշման գործոնները: Նա ինքն իրեն հարցեր է տալիս. «ինչպե՞ս այդ մարդը կարծազանքի իմ հաղորդագրությանը» կամ «արդյոք նա գիտի՞ այդ առարկայի մասին նույնքան, որքան որ ես գիտեմ»:



Հաղորդակցման ժամանակ շատ կարևոր է նաև հաշվի առնել Ձեր կանխակալ մտածողության գործոնը: Հաջողակ հաղորդակցվողը շարունակապես քննության է ենթարկում իր անձնական ենթադրությունները, հակումները և կանխակալ կարծիքը: Հաղորդագրությունը պատրաստելիս որքան շատ եք Ղուք ուշադրություն դարձնում նրբություններին և հասկանում, թե «իրականում ինչի մասին է խոսքը», այնքան լավ եք հաղորդակցվում:

Եվ վերջապես, արդյունավետ հաղորդակցվողները ստեղծում են բարենպաստ միջավայր օգտակար արձագանքի համար: Բանավոր խոսակցության ժամանակ դա նշանակում է տալ նման հարցեր, ինչպիսիք են՝ «Ղուք հասկանու՞մ եք ինձ» և «Ի՞նչ հարցեր ունեք», ինչպես նաև խրախուսել ունկնդրողներին՝ մտքերը վերապատմելու: Իսկ գրավոր հաղորդակցման ժամանակ դա նշանակում է հարցեր տալ և ապահովել հետադարձ կապի միջոցը. օրինակ՝ «Հարցեր ունենալու դեպքում կարող եք զանգահարել այս համարով» կամ «Համառոտ գրի առեք Ձեր պատասխանները այս նամակի վրա և հետ ուղարկեք ինձ՝ կցված ծրարի միջոցով»:

**Փորձի փոխանակում:**

- *Ի՞նչ տիպի խոչընդոտների եք Ղուք հաճախ բախվում հաղորդակցվելիս:*
- *Ի՞նչ եք արել դրանք հաղթահարելու համար:*
- *Ի՞նչ խոչընդոտներ Ղուք կապելացնեիք վերը նշվածներին:*

**Մաս 2: Խմբային աշխատանքի հաղորդակցությունը**

Հավանաբար Ղուք արդեն մեկ կամ ավել խմբերի անդամ եք: Ղա լավ է, քանի որ խմբային աշխատանքի փորձը գործատուների կարևոր պայմաններից մեկն է: Խմբում արդյունավետ աշխատելու համար անհրաժեշտ են մի շարք հմտություններ:

Ինչու՞ է այդքան մեծ կարևորություն տրվում խմբին: Խմբերը բարելավում են հաղորդակցման պրոցեսը՝ տարածելով տեղեկատվությունը կազմակերպության անդամների միջև: Իրենց բազմակողմանիության շնորհիվ նրանք կատարում են այնպիսի աշխատանք, որը սովորական անհատը ի վիճակի չի անել: Խմբերը ավելի արդյունավետ են օգտագործում ռեսուրսները՝ ստեղծելով ավելի որակյալ ապրանքներ և ծառայություններ: Հաջողակ խմբերում աշխատող մարդիկ իրենց աշխատանքից ավելի մեծ բավականություն, հպարտություն և բարձր ինքնահարգանք են ստանում: Արդյունավետ խմբերը լուծում են պրոբլեմները ավելի ստեղծագործորեն: Կարծում ենք Ձեզ հետաքրքիր կլինի իմանալ, թե ինչպես են աշխատում խմբերը: Մենք կժանոթանանք նրանց կազմավորման չորս փուլերի հետ, կոնֆլիկտի դերի և հաջողակ խմբերի առանձնահատկությունների հետ:

➤ **Խմբերի կազմավորման 4 փուլերը**

Խումբը կարող է ձևավորվել առաջադրանք կատարելու կամ էլ որպես մշտական «կառույց» գործելու համար: Ըստ հոգեբան Թակմենի՝ հաջողակ խմբերը սովորաբար անցնում են զարգացման չորս փուլերը: Ղրանք են՝ **ձևավորման**, **«ալեկոծման»**, **կանոնակարգման և կատարողական**: Հնարավոր է, որ որոշ խմբեր անցնեն առաջինից չորրորդ փուլը միանգամից: Բայց հիմնականում խմբերը պայքարելով են անցնում զարգացման ավերիչ, բայց և չափազանց կոնստրուկտիվ չորս փուլերով:





**Ձևավորում:** Խմբերի ստեղծման առաջին փուլում անդամները ծանոթանում են միմյանց հետ: Սովորաբար նրանք պահում են իրենց չափազանց քաղաքավարի: Նրանք փորձում են գտնել իրենց նմաններին և կապ հաստատել՝ ստեղծելով վստահություն միմյանց հանդեպ: Անդամները սկսում են քննարկումներ ծավալել որոշ հիմնական թեմաների շուրջ, օրինակ՝ ինչու է անհրաժեշտ խումբը, ում է այն «պատկանում», արդյոք անդամակցությունը պարտադիր է թե ոչ, և այլն: Առաջնորդը այստեղ գործում է որպես «երթևեկության ուղղորդող»: Այս փուլում խումբը դիմադրում է որոշ անդամներին, որոնք ցատկելով, ցանկանում են արագ տեղափոխվել վերջին, կատարողական փուլը: Եթե ցանկանում եք ստեղծել կապակցած և արդյունավետ մի միավոր, կամաց-կամաց առաջ գնալը բոլոր փուլերի միջով անհրաժեշտ է:



**«Ալեկոծում»:** Այս փուլում անդամները սահմանում են յուրաքանչյուրի դերը և պարտականությունները, որոշում են, թե ինչպես կարելի է հասնել նպատակին և հստակեցնում են իրենց փոխհարաբերությունները կարգավորող կանոնները: Դժբախտաբար, այս փուլում հաճախ ծագում են կոնֆլիկտներ, որոնք բերում են խմբի «ալեկոծմանը»: Բնավորությունները բախվում են իրար, «քունը կարող է կորչել», առաջնորդները կարող են «գահընկեց արվել»: Լավ առաջնորդը միաժամանակ պետք է սահմանափակումներ դնի, վերահսկի խառնաշփոթ իրավիճակները և լուծումներ առաջարկի: Առաջնորդը կլինի հաջողակ, եթե գործի որպես դատավոր կամ ոստիկան: Այնուհետև, շատ հաճախ «ալեկոծումը» դադարում է, և հայտնվում է կապակցված մի թիմ:

**Կանոնակարգում:** Քանի որ ամեն ինչ հանդարտվում է, խմբերը մտնում են նոր, կանոնակարգման փուլը: Լարվածությունը թուլանում է, դերերը հստակեցվում են և տեղեկատվությունը սկսում է «հոսել» անդամների միջև: Խումբը պարբերաբար ստուգում է իր առաջընթացը դրված նպատակներին հասնելու գործում: Անդամները զգույշ են, որպեսզի պահպանեն դժվարությամբ ձեռք բերած բարեկամությունը և խմբի նպատակների համակարգի ձևավորումը: Ֆորմալ առաջնորդությունը անհրաժեշտ չի, քանի որ յուրաքանչյուրը հանձն է առնում իր վրա առաջնորդության գործառույթները: Կարևոր տվյալները կիսվում են ամբողջ խմբի հետ, և բնորոշ է դառնում փոխադարձ փոխկախվածությունը: Խումբը սկսում է հանդարտ շարժվել մեկ ուղղությամբ: Անդամները համոզվում են, որ կանոնակարգող ընթացակարգը տեղին է ասպագայում հնարավոր կոնֆլիկտները լուծելու համար:

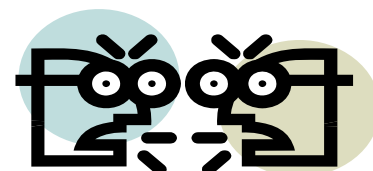


**Կատարողական փուլ:** Որոշ խմբեր երբեք չեն հասնում այս վերջին փուլին: Նրանց համար, ովքեր հաղթահարում են առաջին երեք փուլերը, այս փուլը բավականություն է պատճառում: Խմբի անդամները հասնում են խաղաղության և գտնում են ընդհանուր լեզու: Նրանց մեջ ձևավորվում է հավատարիմ լինելու և պրոբլեմները միահամուռ կերպով լուծելու ցանկություն: «Կարող եմ անել» մտածելակերպը համատարած բնույթ է կրում, և խումբը աստիճանաբար գնում է դեպի իր նպատակը: Բախումները «մաքուր են», և թիմի անդամները շարունակում են աշխատել միասին՝ առանց չկամության և նախանձի: Տեղեկատվությունը, ավելի լավ քան երբևէ, ազատորեն հոսում է, և ստացված արդյունքը սպասելիքներից վեր է լինում:



➤ **Կոնֆլիկտի դերը և խմբային մտածելակերպը**

Խմբերն իրենց զարգացման բոլոր փուլերի ընթացքում պետք է միշտ պատրաստ լինեն կոնֆլիկտների ծագմանը:



Այն հանգամանքը, թե ինչպես է խումբը կառավարում կոնֆլիկտը, որոշում է, թե արդյոք այն ի վիճակի է իր գոյությունը պահպանել: Ռա նաև ազդում է խմբի ընդհանուր զարծուներության և որոշումների ընդունման վրա: Խմբում կարող է ծագել երկու տիպի կոնֆլիկտներ: *Կոնստրուկտիվ կոնֆլիկտը* կենտրոնանում է բուն խնդրի վրա և դիտարկվում է որպես ֆունկցիոնալ և առողջ: Կոնստրուկտիվ կոնֆլիկտը առաջացնում է քննարկումներ և խթանում է ստեղծարար մտածողությունը: Այն ստիպում է խմբի անդամներին ընդգրկված լինել այդ պրոցեսում, քանի որ նրանք քննության են ենթարկում, համեմատում են և հարթում են իրենց միջև եղած տարածայնությունները: Այս կոնֆլիկտը նաև խթանում է խմբային որոշման ընդունումը: Խմբի անդամները ավելի շահագրգռված են իրագործել այն, քանի որ «ունեն իրենց ներդրումը» այդ որոշման մեջ և ի վիճակի են եղել արտահայտել իրենց կարծիքը դրա վերաբերյալ:

*Ղեկավարող կոնֆլիկտն* ուղղված է ոչ թե խնդիրների լուծմանը, այլ հիմնված է զգացմունքների և անձի վրա: Այն դիսֆունկցիոնալ է և քայքայիչ: Ղեկավարող կոնֆլիկտը էմոցիոնալ է և կենտրոնանում է մարդկանց, այլ ոչ թե էության կամ բովանդակության շուրջ: Նման կոնֆլիկտը կարող է հանգեցնել «կոնկրետ անունների և նրանց քննադատությանը», ինչը քայքայում է խմբի միասնությունը: Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ լավագույն որոշումներն ընդունում է այն խումբը, որն ունի կարծիքների «առողջ» տարածայնություններ, բայց կարող է պահել այդ կոնֆլիկտը՝ ուղղված խնդիրների լուծմանը:

Առանց կոնֆլիկտի և ազատ քննարկման՝ խմբերը կարող են դառնալ *խմբային մտածելակերպի* զոհ: Այս տերմինը նկարագրում է խմբի անդամների կողմից սխալ որոշումների ընդունման պրոցեսը, որոնք չափազանց հակված են համաձայնվել ուրիշի կարծիքի հետ: Մի քանի պայմաններ կարող են տանել դեպի խմբային մտածելակերպը. խմբի անդամները, որոնք ունեն միանման «անցյալ»; արագ որոշում ընդունելու պահանջը և ուժեղ առաջնորդը, որը հակված է որոշակի կարծիքի: Խմբային կարծիքի նախանշանները ներառում են ճնշումը խմբի այն անդամի վրա, որը դեմ է խմբի ընդունած որոշմանը կամ հավատքին; մտքերի ինքնա-գրաքննություն, որը գալիս է խմբի համաձայնությունից; անհերքելի հավատք խմբին ներհատուկ բարոյական վարքագծի հանդեպ: Խմբային մտածելակերպի ազդեցության տակ գտվող խմբերին չի հաջողվում որևէ ընտրություն կատարելիս վերլուծել այլընտրանքները: Նրանք տվյալներ հավաքելիս և գնահատելիս ունեն կանխակալ կարծիք և անտեսում են նման ընտրության վտանգները:

Արդյունավետ խմբերը խուսափում են խմբային մտածելակերպից՝ ուշադրություն դարձնելով խմբի բազմազանության գործոնի վրա, այսինքն, անդամները պետք է լինեն տարբեր՝ ըստ տարիքի, սեռի, աշխատանքային անցյալի, փորձի և այլն: Նրանք խթանում են բաց քննարկումները, գործին վերաբերող տվյալների որոնումը, գնահատում են բազմակի այլընտրանքներ, հաշվի են առնում, թե ինչպես պետք է իրականացվի որոշումը և մշակում են դրա այլընտրանքները ապագայի անորոշության պայմաններում:

➤ **Հաջողակ խմբերին բնորոշ գծերը**

**Փոքր չափս, բազմազան կառուցվածք:** Խմբերի անդամների քանակը կարող է տատանվել 2-ից մինչև 25 հոգի, բայց մի շարք նախագծերի համար օպտիմալ քանակն է 4-5 հոգի: Մեծ խմբերը բարդություններ են ունենում անդամների կոնստրուկտիվ համագործակցության առումով: Ստեղծագործական մոտեցում ցուցաբերելու համար շատ կարևոր է խմբում ունենալ տարբեր սեռի, տարիքի, կրթություն և փորձ ունեցող անդամներ: Անդամները պետք է խմբում ի հայտ բերեն իրենց զանազան հմտությունները: Բազմազան



կառուցվածք ունեցող խմբերը կարող են առաջ քաշել ավելի նորամուծական լուծումներ՝ դրանց գործադրման ավելի լայն հնարավորություններով միատարր խմբերի համեմատությամբ:

**Նպատակի առկայություն:** Արդյունավետ խումբը ձևավորվում է որոշակի նպատակի շուրջ: Առանց նպատակի թիմը, նույնիսկ եթե ձևավորվել է, չի կարող գոյատևել երկար ժամանակ: Սովորաբար, խումբն ունենում է մեկ ընդհանուր նպատակ, որի հիման վրա այնուհետև մշակում է ավելի կոնկրետ նպատակների ցանկ: Ընդհանուր նպատակի հիման վրա ավելի սպեցիֆիկ նպատակների ձևակերպումը պահանջում է շատ ժամանակի և մեծ ձիգերի գործադրում: Բայց այս պրոցեսի ընթացքում իմաստալից քննարկումները կարող են բավականին խթանել խմբի անդամներին՝ դարձնելով յուրաքանչյուրին այդ նախագծի մի մասը:

**Ընթացակարգեր:** Լավագույն խմբերը մշակում են ընթացակարգեր և հետևում են դրանց: Նրանք սահմանում են միջանկյալ նպատակներ՝ կոնկրետ ժամկետներով: Նրանք նշանակում են դերերը և առաջադրանքները՝ պահանջելով բոլոր անդամներից ներդրում ունենալ՝ աշխատանքի իրենց բաժնեմասին համապատասխան:

**Կոնֆլիկտին առերեսում:** Թույլ խմբերը խուսափում են կոնֆլիկտից՝ նախընտրելով մռայլ միջավայր, բամբասանք և «մեջքից հարվածել»: Ծիշտ կլինի ընդունել կոնֆլիկտը և դիմել պրոբլեմի պատճառին բացեիբաց: Չնայած էմոցիոնալ բնույթին՝ ուղղակի առերեսումը խնայում է ժամանակը և ուժեղացնում է խմբի աշխատանքը երկարաժամկետ հատվածում: Այնուամենայնիվ, կոնստրուկտիվ լինելու համար առերեսումը պետք է ուղղված լինի խնդրին, այլ ոչ թե անձին: Մտքերի տարածայնության և դրանց ազատ արտահայտման պայմաններում պետք է կենտրոնանալ տարբեր մոտեցումների ուժեղ և թույլ կողմերի վրա, այլ ոչ անձերի: Լսելով բոլոր կողմերին՝ խմբի անդամները պետք է փորձեն գտնել արդարացի լուծում, անկախ նրանից թե որքան երկար կտևի: Լավագույն որոշումները հիմնվում են ընդհանուր համաձայնության վրա:

**Ծիշտ հաղորդակցություններ:** Լավագույն խմբերը փոխանակում են տվյալները և մտքերը ազատորեն, ոչ ֆորմալ միջավայրում: Խմբի անդամները խոսում են պարզ և հակիրճ՝ խուսափելով ընդհանրություններից: Նրանք խրախուսում են հետադարձ կապը: Լսողները ավելի ակտիվ մասնակցություն են ունենում, կարդում են «մարմնի լեզուն» և նախքան պատասխանելը՝ պարզաբանող հարցեր են տալիս: Տակտով, կոնստրուկտիվ անհամաձայնությունը խրախուսվում է: Հաջողակ խմբերում առաջադրանքի, լուրջ քննարկումների ժամանակ հումորն ունի իր տեղը անդամների փոխհարաբերություններում:

**Համագործակցելու ունակություն:** Արդյունավետ խմբերը անկեղծորեն նախանձախնդիր են հասնելու խմբի ընդհանուր նպատակին, այլ ոչ թե անհատական ճանաչումներին: Մտքեր արտահայտելիս նրանք եսասիրություն չեն ցուցադրում, այլ հետևում են խմբի առաջընթացին՝ կարևորելով, թե ինչն է լավ, ինչը՝ վատ և ինչ կարելի է անել: Նրանք փառաբանում են անհատական և կոլեկտիվ ձեռքբերումները:

---

### **Փորձի փոխանակում**

- *Որո՞նք են ամենակարևոր հմտությունները խմբի լավ անդամ լինելու համար:*

**Ինչպե՞ս բարձրացնել խմբային աշխատանքի արդյունավետությունը**

- ✓ **Հիմնադրեք փոքր խմբեր:** Դրանք ավելի արդյունավետ են աշխատում, քան մեծերը:
- ✓ **Խրախուսեք բազմազանությունը:** Նորարարական խմբերը սովորաբար ընդգրկում են անդամներ, որոնք տարբերվում են ըստ սեռի, տարիքի և փորձի: Խմբի անդամները պետք է ունենան տեխնիկական, պրոբլեմային իրավիճակի լուծման և միջանձնյա փոխհարաբերությունների հմտություններ:
- ✓ **Սահմանեք նպատակը, ընթացակարգերը և դերերը:** Անդամները պետք է միանգամից հասկանան առաջադրանքը և սպասելիքները: Խմբերը լավ են գործում այն դեպքում, երբ աշխատանքային ընթացակարգերը նախօրոք հստակեցված են, և յուրաքանչյուր անդամ գիտի իր դերը:
- ✓ **Ընդունեք և կառավարեք կոնֆլիկտը:** Կոնֆլիկտը արդյունավետ է, երբ այն խթանում է խմբին նոր գաղափարներ փնտրելու, մասնակցությունը ուժեղացնելու, հապճեպ որոշումները հետաձգելու և անհամաձայնությունները քննարկելու: Պահպանեք կոնֆլիկտը կենտրոնացված խնդիրների այլ ոչ թե մարդկանց վրա:
- ✓ **Զարգացրեք հաղորդակցման հմտություններ:** Արդյունավետ խմբի անդամները ցանկանում են և կարող են պարզ և հստակ արտահայտել մտքերը, հասկանալ ոչ խոսքային ակնարկները և ակտիվ կերպով լսել:
- ✓ **Ստեղծեք բաց հաղորդակցման միջավայր:** Խմբերը շատ արդյունավետ են աշխատում, երբ անդամները վստահում են իրար և ազատ են զգում բոլոր տեսակետները քննարկելու ոչ ֆորմալ միջավայրում:
- ✓ **Խրախուսեք համագործակցությունը:** Խմբի համար պետք է ավելի կարևոր լինի ինֆորմացիայի փոխանակումը և համագործակցությունը նպատակին հասնելու համար, քան անդամների միջև մրցակցությունը՝ անհատական նվաճումների համար:
- ✓ **Առաջնորդությանը մասնակցություն:** Այն անդամներին, որոնք բավականին փորձառու են, պետք է հնարավորություն տալ մասնակցելու տարբեր նախագծերի ղեկավարմանը:
- ✓ **Որոշում ընդունելիս առաջնորդվեք արդարամտությամբ:** Արդյունավետ խմբերը լուծում են խնդիրները՝ չստիպելով անդամներին հայտնվելու հաղթողի-պարտվողի իրավիճակում:
- ✓ **Լիցքաթափում:** Հաջողակ խմբերը լուրջ են վերաբերվում իրենց առաջադրանքներին, բայց կարող են հարկ եղած ժամանակ լիցքաթափվել՝ օգտագործելով հումորը որպես աշխուժացնող միջոց:
- ✓ **Շարունակաբար գնահատեք առաջընթացը:** Խմբերը պետք է սահմանեն «չափորոշիչներ», որպեսզի ստուգեն, թե արդյոք հասնում են իրենց նպատակներին, և կարգավորեն ընթացակարգերը՝ առաջընթացի անբավարար լինելու դեպքում:

**Մաս 3: Լսելու ունակության կարևորությունը**

Բարձրորակ հաղորդակցությունը ցանկացած խմբի հաջողության գրավականն է: Իսկ բարձրորակ հաղորդակցության մոտ 70%-ը կազմում է լսելու ունակությունը: Լսելը խմբի պայմաններում ավելի բարդ է, քան, օրինակ, համալսարանական դասի ժամանակ, որը կրում է կազմակերպված բնույթ, որտեղ դասավանդում են փորձված պրոֆեսորները, և կարևոր կետերը կարող են կրկնվել: Խմբում լսելը ավելի բարդ է, քանի որ տեղեկատվությունը հաճախ փոխանակվում է ոչ պաշտոնական կերպով: Դա կարող է լինել անկազմակերպ, ոչ պարզ և աղմկոտ: Ավելին, խմբի անդամները կարող են լինել ընկերներ: Ծանոթ լինելով միմյանց՝ նրանք կարող են այդքան քաղաքավարի և հարգալից չլինել, ինչպես կլինեին անծանոթների հետ: Ընկերները հակում ունեն իրար ընդհատելու և միանգամից հետևություններ անելու: Հետևյալ խորհուրդները կօգնեն կատարելագործել Ձեր լսելու ունակությունները թե՛ խմբում, և թե՛ ընդհանրապես:

**Խորհուրդներ լսելու ունակությունը կատարելագործելու համար**

- ✓ **Պաղարեք խոսել:** Ընդունեք լսողի դեր, կենտրոնանալով զրուցակցի բառերի վրա, ոչ թե Ձեր հետագա պատասխանի վրա:
- ✓ **Աշխատեք լսել:** Պարծեք ակտիվ մասնակից. փորձեք հասկանալ այն՝ ինչի մասին խոսվում է:
- ✓ **Խափանեք հարակից մտքերը:** Կենտրոնացեք հաղորդագրության վրա: Ընդմիջումների ժամանակ մի ընկեք երազների գիրկը:
- ✓ **Վերահսկեք միջավայրը:** Տեղափոխվեք հանգիստ միջավայր, որտեղ Ձեզ չեն ընդհատի ո՛չ հեռախոսը, ո՛չ էլ այլեւնները: Համոզվեք, որ միջավայրը չի խզում խոսակցությունը:
- ✓ **Խրախուսեք կարծիքների ազատ փոխանակումը:** Ճանաչեք Ձեր կանխակալ կարծիքը և հաշվի առեք այն: Եղեք համբերատար ոչ հնուտ զրուցակիցների դեպքում: Ապահովեք խոսքային և ոչ խոսքային հետադարձ կապ: Խրախուսեք զրուցակցին նման մեկնաբանումներով, ինչպիսիք են՝ «այո», «հասկանում եմ», «բարի» և այլն, և տվեք հարցեր:
- ✓ **Վերապատմեք զրուցակցի մտքերը:** Լուռ կրկնեք հաղորդագրությունը Ձեր բառերով, առանձնացրեք հիմնական կետերը, և բացահայտեք օգտակար մանրամասնությունները: Խոսակցության ժամանակ ամփոփեք հիմնական կետերը, որպեսզի հաստատեք այն, ինչ ասվել է: Եթե Պուք լսում եք կարևոր տեղեկատվություն, գրի առեք կարևոր կետերը և այնուհետև ստուգեք դրանք զրուցակցի հետ:
- ✓ **Լսեք ոչ միայն խոսքը:** Նկատեք ոչ խոսքային ակնարկները և փորձեք մեկնաբանել զրուցակցի զգացմունքները: Իրականում ի՞նչ է ասվում:
- ✓ **Օգտագործեք ընդմիջումները:** Օգտագործեք ազատ ժամանակը՝ կազմակերպվելու և ստացված տվյալները վերանայելու համար:

**Մաս 4: Ոչ խոսքային հաղորդակցություններ**

Հաղորդակցությունն ընկալել՝ չի նշանակում միայն խոսքը լսել: Ոչ խոսքային ակնարկները կարող են ասել ավելին, քան բառերը: Հաղորդակցումը աչքի միջոցով, դեմքի արտահայտությունները, մարմնի շարժումները, տարածքը, ժամանակը, հեռավորությունը և արտաքին տեսքը, այս ամենը հաղորդակցման ոչ խոսքային արտահայտություններն են, որոնք կարող են ազդել հաղորդագրության վրա, ստացողի կողմից դեկոդավորման ժամանակ: Եկեք դիտարկենք դրանք ավելի մանրամասնորեն:



**Աչքի հաղորդակցումը:** Իզուր չի, որ աչքերն անվանում են «հոգու հայելի»: Նույնիսկ եթե հաղորդակցվողները չեն կարող ուղղակիորեն «տեսնել հոգին», նրանք նայում են աչքերին, որպես մարդու իրական զգացմունքների և տրամադրության ամենաճշգրիտ գուշակների: Մեզանից շատերը չեն կարող ուղիղ նայել դիմացինի աչքերին և սուտ խոսել: Որպես արդյունք մենք հակված ենք հավատալ նրանց, ովքեր նման պահերին

ուղիղ մեզ են նայում: Մենք ավելի քիչ ենք վստահում նրանց, ովքեր չեն կարող պահպանել աչքի հաղորդակցումը: Աչքի երկարատև հաղորդակցումը ենթադրում է վստահություն և հիացմունք, իսկ կարճատևը՝ վախ կամ լարվածություն: Միևնույն ժամանակ, աչքի երկարացված հաղորդակցումը կարող է լինել անհանգստացնող և վախեցնող: Նույնիսկ մարդու ազնվության մասին կարելի է դատել ըստ աչքերի թարթումների հաճախականության: Լավ ղեկավարը պետք է ունակ լինի մարդկանց հասկանալ աչքերին նայելով. արդյոք նրանք կենտրոնացված, ընկալունակ են, թե հեռացված վիճակում են:

Տեղեկատվություն հաղորդողին աչքի հաղորդակցումը թույլ է տալիս որոշել, թե արդյոք ստացողը ուշադրություն դարձնում է, ցուցադրում է հարգանք, պատասխանում է բարեհաճ, կամ հուզված է արդյոք: Ստացողի տեսանկյունից աչքի լավ հաղորդակցումը բացահայտում է հաղորդողի անկեղծությունը և վստահությունը: Այնուամենայնիվ, քանի որ աչքի կոնտակտը ձեռքբերովի հմտություն է, Դուք պետք է հարգալից լինեք նրանց հանդեպ, ովքեր չեն կարող դա պահպանել:

**Ղեմքի արտահայտություններ:** Հաղորդակցվողի ղեմքի արտահայտությունը կարող է լինել համարյա թե նույնքան բացահայտող, որքան աչքերը: Ըստ հետազոտությունների արդյունքների մարդու ղեմքը կարող է ցույց տալ ավելի քան 250000 տարբեր արտահայտություններ: Հիմնականում մեզանից շատերը բացեիբաց ցուցադրում են հուզմունքները, չնայած կան մարդիկ, որոնք կարող են պահպանել «պոկեր խաղացողի» ղեմքը՝ ցանկանալով պահել իրենց զգացմունքները: Հոնքերը բարձրացնելը կամ իջեցնելը, աչքերը շլացնելը, նյարդային կլանումները, ատամների սեղմումը, լայնորեն ժպտալը՝ ղեմքի այս արտահայտությունները, կամա թե ակամա լրացնում կամ լիովին փոխարինում են մեր բանավոր խոսքը:

**Դիրքեր և ժեստեր:** Մարդու ընդհանուր դիրքը կարող է խոսել մի շարք վիճակների մասին, սկսած բարձր դիրքից և ինքնավստահությունից մինչև ամաչկոտությունը և հնազանդությունը: Թեքվելը, կռանալը դեպի գրուցակիցը նշանակում է հետաքրքրություն և գրավչություն; հետ քաշվելը վկայում է վախի, անվստահության, անհանգստության կամ զզվանքի մասին: Նմանապես, ժեստերն էլ սովորական շարժումների միջոցով կարող են արտահայտել բոլոր մտքերը: Բայց հիշեք, որ այս ոչ խոսքային հաղորդակցումները ունեն տարբեր նշանակություն տարբեր մշակույթներում: Օրինակ, անվնաս «OK» նշանը (երբ բութ մատը և ցուցամատը կլորակ են կազմում) պրոբլեմների կրեթի Գերմանիայում և Հարավային Աֆրիկայում. այնտեղ դա նշանակում է անպարկեշտ նշան:

Ոչ խոսքային հաղորդագրությունները հասկանալու համար պետք է իմանալ դրանց գոյության մասին և ընդունել դրանց կարևորությունը: Հասկանալու համար, թե որքանով արդյունավետ էք Դուք ոչ խոսքային հաղորդակցություններում, խնդրեք Ձեր ընկերներին քննադատել Ձեր կողմից աչքի հաղորդակցման, ղեմքի արտահայտությունների և մարմնի ժեստերի օգտագործումը: Մյուս ձևը դրանք օգտագործելիս և ուսումնասիրելիս Ձեզ նկարահանելն է: Այս դեպքում Դուք կարող եք համոզվել, թե արդյոք Ձեր ժեստերը և արտահայտությունները ունեն նույն իմաստը, ինչ-որ բառերը:

### Ինչպես կատարելագործել ոչ խոսքային հաղորդակցումը

- ✓ **Հաստատեք և պահպանեք աչքի հաղորդակցումը:** Հիշեք, որ համապատասխան աչքի կոնտակտը ազդանշանում է հետաքրքրության, ուշադրության, դիմադրության և վստահության մասին:
- ✓ **Օգտագործեք դիրքը՝ հետաքրքրություն ցույց տալու համար:** Խրախուսեք հաղորդակցումը՝ առաջ գալով, ուղիղ նստելով կամ կանգնելով և աշխույժ հետևելով:
- ✓ **Նվազեցրեք կամ վերացրեք ֆիզիկական խոչընդոտները:** Դուրս տեղափոխեք Ձեր միջև գտնվող իրերը, օրինակ՝ սեղանը; կարճացրեք հաղորդակցման ուղիները, հանդիպում կազմակերպելիս աթոռները շարքի շրջանի տեսքով:
- ✓ **Կատարելագործեք Ձեր դեկորավորման հմտությունները:** Հետևեք դեմքի արտահայտությանը և «մարմնի լեզվին», որպեսզի ստանաք լիարժեք հաղորդագրություն՝ խոսքային և ոչ խոսքային տեսքով:
- ✓ **Ստացեք լրացուցիչ տվյալներ:** Երբ Դուք ստանում եք ոչ խոսքային հաղորդագրություն, որը հակասում է խոսքային իմաստին, քաղաքավարությամբ փորձեք ստանալ լրացուցիչ պարզաբանումներ (*«Համոզված չեմ, որ հասկացա»*, *«Խնդրում եմ պատմել ավելին...»*, *«Դուք նկատի ունեք, որ...»*):
- ✓ **Խուսափեք որոշել ոչ խոսքային իմաստը կոնտեքստից դուրս:** Կատարեք ոչ խոսքային իմաստի մեկնաբանում միայն այդ դեպքում, երբ Դուք հասկանում եք իրավիճակը կամ մշակույթը:
- ✓ **Ընկերացեք տարբեր մշակույթների ներկայացուցիչ մարդկանց հետ:** Ժեստերի և սովորույթների մասին Ձեր գիտելիքը հարստացնելու համար, սովորեք տարբեր մշակույթներից:
- ✓ **Գնահատեք արտաքին տեսքի ուժը:** Հիշեք, որ Ձեր աշխատանքային փաստաթղթերի, աշխատատեղի և Ձեր արտաքին տեսքը թողնում է անմիջապես դրական կամ բացասական ազդեցություն հաղորդակցման ընթացքում:
- ✓ **Ընդգրկեք Ձեր ընկերներին և ընտանիքին:** Խնդրեք նրանց հետևել Ձեր մարմնի գիտակից և անգիտակից շարժումներին և ժեստերին, օգնել Ձեզ դառնալ ավելի արդյունավետ հաղորդակցվող:

### Փորձի փոխանակում:

- Դուք ուշադրություն դարձնու՞մ եք Ձեր ոչ խոսքային հաղորդագրություններին:
- Խնդրում ենք պատմել այս ոլորտում Ձեր փորձի մասին:

### Մաս 5:

### Ինչպե՞ս էլեկտրոնային նամակ գրել

Այսօր մի շարք կազմակերպություններում աշխատակիցները բավական ժամանակ են ծախսում էլեկտրոնային նամակներ գրելու համար: Էլեկտրոնային նամակագրությունը դարձել է մեր հիմնական հաղորդակցման միջոցը: Էլեկտրոնային նամակ գրելու հմտություններ զարգացնելը Ձեզ կտա երկու կարևոր օգուտ:



Առաջին. լավ գրված փաստաթուղթը ավելի մեծ հավանականություն ունի հասնելու նպատակին:

Երկրորդը. նման փաստաթուղթը բարձրացնում է Ձեր դիրքը կազմակերպությունում: Մարդիկ, որոնք ճանաչվում են որպես պրոֆեսիոնալ և իրազեկ այս ոլորտում, բարձր են գնահատվում:

### ➤ Հաջողակ էլեկտրոնային նամակների բնորոշ գծերը

**Ում, Ումից, Ամսաթիվ, Առարկա/Վերնագիր:** Էլեկտրոնային նամակները պարունակում են հուշող վերնագրեր, որոնք օգնում են միանգամից բացահայտել նամակի ամսաթիվը, ծագումը, հասցեատիրոջը և նպատակը:

**Մեկ թեմա:** Լավ նամակները սովորաբար գրվում են միայն մեկ առարկայի շուրջ: Թեմայի սահմանափակումը օգնում է կարդացողին կենտրոնանալ դրա վրա և այնուհետև պահել նամակը համապատասխան տեղում: Այն աշխատողը, որը, օրինակ, նամակի մեջ նկարագրում է ղեկավարին տպիչի հետ կապված պրոբլեմը և այնուհետև խնդրում է այցելել մասնագիտական սեմինարին, ենթարկվում է 50 տոկոս ծախսողման ռիսկի: Ղեկավարը կարող է բավարարել հարցումը տպիչի հետ կապված, բայց մոռանալ պատասխանել սեմինարի մասին հարցմանը:

**Խոսակցական տոն:** Ակնկալվում է, որ էլեկտրոնային նամակների ոճը պետք է լինի խոսակցական, քանի որ հաղորդակցվողները սովորաբար ճանաչում են իրար: Դա պայմանավորում է ոչ մշտական կրճատումների, հասարակ բառերի և առաջին դեմքի կիրառումը: Բայց միևնույն ժամանակ, նամակի տոնը պետք է մնա պրոֆեսիոնալ: Էլեկտրոնային նամակները կարող են լինել ընկերական և ջերմ, դրանք երբեք չպետք է լինեն էմոցիոնալ և պարունակեն դիտողություններ, որոնք չէին ասվի առերես: Դրանք նաև պետք է համապատասխանեն գրելու ընդունված տեխնիկային, որը կիրառելի է նաև մյուս գործնական նամակների դեպքում:

**Համառոտություն:** Էլեկտրոնային նամակագրությունը, որպես հաղորդակցման գործառնական ձև, պարունակում է միայն այն, ինչ անհրաժեշտ է իմաստը փոխանցելու և քաղաքավարի լինելու համար: Հաճախ, մյուս նամակների ձևերի համեմատ այն պահանջում է ավելի քիչ նախապատմության բացատրում և բարյացկամ լինելու ճիգեր: Եղեք ուշադիր հատկապես շատախոսությունը վերացնելու համար: Խուսափեք օգտագործել երկար և ձգված նախադասություններ և բազմաբառ դարձվածքներ:

**Պատկերավոր ընդգծում:** Կարևոր մտքերը շեշտելու և դյուրընթեռնելիությունը բարելավելու համար էլեկտրոնային նամակներ գրելիս պետք է ազատորեն օգտագործել պատկերավոր ընդգծման տեխնիկան: Շատ դեպքերում նամակների բովանդակությունը կատարելագործում են համարակալման, վերնագրերի, աղյուսակների օգտագործման միջոցով: Օգտակար է ըստ հատվածների, կետերի կամ աստղանշանների բաժանումը և ենթավերնագրերի օգտագործումը հատկապես երկար նախադասությունների համար: Միևնույն ժամանակ հնարավոր է, որ էլեկտրոնային նամակները չհաղորդեն շեղագիր, թավ տառերը կամ տողերի միջև որոշակի տարածքները:

### ➤ Էլեկտրոնային նամակների կառուցվածքը

Էլեկտրոնային նամակը սովորաբար կազմված է 4 մասերից. (1) **նամակի առարկան/վերնագիրը**, որը ամփոփում է բովանդակությունը, (2) **հաղորդագրության սկիզբը**, ներածական մասը, որն անմիջապես բացահայտում է հիմնական միտքը, (3) **նամակի հիմնական մասը՝ «մարմինը»**, որը բացատրում է և հաստատում է հիմնական միտքը, և (4) **եզրափակիչ մասը**:



**Նամակի առարկան/վերնագիրը:** Էլեկտրոնային նամակներում առարկան/վերնագիրը պարտադիր է: Այն պետք է ամփոփի հիմնական միտքը և կարդացողին տա արագ ճանաչման և պահպանման հնարավորություն: Պարտադիր չէ, որ այն լինի ավարտուն նախադասություն: Էլեկտրոնային նամակների վերնագրերը հատկապես կարևոր են, քանի որ դրանց բացակայության դեպքում նամակ ստացողը կարող է պարզապես ջնջել այն առանց կարդալու: Լավ վերնագրերը լինում են ավելի կոնկրետ, աչքի ընկնող և «խոսուն» (բայի ձև են պարունակում): Դիտենք օրինակ.

*Առարկա/վերնագիր.* Կոնֆլիկտ կենտրոնում. Շատ կարևոր է: (ոչ թե՝ Շատ կարևոր է)  
*Առարկա/վերնագիր.* Արգելված էջերի մուտք կենտրոնում: (ոչ թե՝ Արգելված էջեր)  
*Առարկա/վերնագիր.* Ժողով՝ նոր ուսումնական տարվա վերաբերյալ: (ոչ թե՝ Ժողով)

**Սկիզբ:** Էլեկտրոնային նամակներում տեղեկությունները փոխանցվում են ուղիղ և շիտակ ձևով: Սկսեք՝ արտահայտելով միանգամից հիմնական միտքը: Չնայած որ, նամակի նպատակը ամփոփված է վերնագրում, այն պետք է վերասահմանվի և ընդլայնվի առաջին նախադասությունում: Որոշ ընթերցողներ նույնիսկ անցնում են վերնագիրը և սկսում են առաջին նախադասությունից: Տեսեք, թե ինչպես «անուղղակի սկիզբը» կարող է կատարելագործվել՝ վերածվելով «ուղղակիի»:

Անուղղակի սկիզբ	Ուղղակի սկիզբ
<p>Ինչպես Դուք գիտեք, ՀԿ-ի պատասխանատուն ստիպված է դուրս գալ աշխատանքից այլ քաղաք տեղափոխվելու պատճառով մայիսի 15-ից: Փաստորեն, այս ՀԿ-ում ազատ աշխատատեղ է բացվում:</p>	<p>Եթե Դուք համաձայն եք, ես կհայտարարեմ մրցույթ տվյալ ՀԿ-ում աշխատատեղի համար, որն ազատվել է պատասխանատուի՝ մայիսի 15-ից այլ քաղաք տեղափոխվելու պատճառով:</p>

**Հիմնական մաս:** Հիմնական մասը ավելի շատ տեղեկություններ է տալիս հաղորդագրության նպատակի վերաբերյալ: Այն բացատրում և քննարկում է առարկան տրամաբանորեն: Այս մասում տեքստը գրելիս որոշակի «կառուցվածք» տվեք Ձեր տվյալներին, որպեսզի դրանք հեշտ հասկացվեն: Օգտագործեք համարակալումներ, վերնագրեր, աղյուսակներ և այլն: Համեմատեք ստորև բերված նույն հաղորդագրության 2 տարբերակները: Տեսեք, թե ինչպես է տեքստը դառնում ավելի դյուրընթեռնելի կառուցվածքի փոփոխման, վերնագրերի օգտագործման և ըստ սյունակների բաշխման շնորհիվ:

**Դժվար ընթերցելի հատվածի տարբերակը**

Հայտարարվում է ուսուցիչների փոխանակման նոր ծրագիր-մրցույթ: Այս ծրագրում կարող են մասնակցել միայն Քաղաքացիական կրթության առարկա դասավանդող ուսուցիչները: Ընտրված թեկնածուները հնարավորություն կստանան 3 շաբաթվա ընթացքում վերապատրաստվել ԱՄՆ-ի կրթական հաստատություններից որևէ մեկում: Դիմումների ընդունման վերջնաժամկետը՝ 31-ը դեկտեմբերի, 2008թ.:

**Կատարելագործված տարբերակը**

Հայտարարվում է ուսուցիչների փոխանակման նոր ծրագիր-մրցույթ:

- *Ո՞վ կարող է դիմել* Հայաստանի միջնակարգ դպրոցներում Քաղաքացիական կրթություն առարկան դասավանդող ուսուցիչները
- *Ծրագրի նպատակը* Վերապատրաստման դասընթացներ ԱՄՆ-ի կրթական հաստատություններում
- *Ծրագրի տևողությունը* 3 շաբաթ
- *Դիմումների վերջնաժամկետը* 31 դեկտեմբերի, 2008թ.

## Էլեկտրոնային նամակի կառուցվածք

ՀԿ-ների հարգելի պատասխանատուներ,

Տեղեկացնում ենք, որ ՀԿՍ-ի աշխատակազմը կազմակերպում է հանդիպում ս.թ. ապրիլի 15-ին Գյումրու Սոցիալական կենտրոնի համակարգչային կենտրոնում:

Հանդիպման նպատակն է ամփոփել համակարգչային կենտրոնների պատասխանատուների կողմից կատարված աշխատանքների արդյունքները առաջին եռամսյակում:

Հանդիպումը կսկսվի ժամը 11-ին և կավարտվի ժամը 16-ին: Հանդիպման օրակարգը կցված է նամակին:

Խնդրում ենք այդ օրվա համար պատրաստել և ներկայացնել հետևյալ փաստաթղթերը՝

1. Կենտրոնում կատարված աշխատանքների ընդհանուր ամփոփումը
2. Կենտրոնի ընթացիկ պրոբլեմները
3. Ձեր առաջարկները

Յուրաքանչյուր ՀԿ-ի ներկայացուցիչ կունենա 15 րոպե տվյալները ներկայացնելու համար: Այնուհետև, ըստ օրակարգի, նախատեսված են խմբային քննարկումներ:

Տրամսպորտային ծախսերը կփոխհատուցվեն: Ժամը 13:00-14:00 մասնակիցները կիրավորվեն նախաճաշի:

Խնդրում ենք հաստատել Ձեր մասնակցությունը .....@.....հասցեով, կամ 11111 հեռախոսահամարով:

**Եզրափակում:** Սովորաբար, նամակը եզրափակվում է ընդգրկելով՝

1. ապագա անելիքների կամ սպասելիքների վերաբերյալ տեղեկություններ և վերջնաժամկետ
2. հաղորդագրության ամփոփում
3. մտքի եզրափակում. սովորաբար, այս մասում է ընթերցողը փնտրում վերջնաժամկետների և հետագա անելիքի մասին տեղեկությունները: Արդյունավետ նամակի եզրափակումը կարող է լինել, օրինակ՝ *«Խնդրում ենք ուղարկել Ձեր հաշվետվությունը մինչև հունիսի 15-ը», կամ «Ձեր տվյալները պետք է լինեն մեզ մոտ մինչև հուլիս ամսվա հերթական նիստը»:*

Ավելի բարդ հաղորդագրություններում հիմնական կետերի ամփոփումը կարող է դիտվել որպես եզրափակում: Եթե չկա որևէ խնդրանք կամ պահանջ, և եզրափակիչ ամփոփումը անհրաժեշտ չի, Դուք կարող եք ավարտել սովորական եզրափակիչ մտքով (*«Ես ուրախ կլինեմ պատասխանել Ձեր հարցերին» կամ «Թվում է, որ օգտակար նախագիծ է»*): Սովորաբար հարկավոր չէ Ձեր գործընկերներին ուղղված նամակներում ընդգրկել շատ մերձավոր և բարյացակամ արտահայտություններ, բայց որոշ դեպքերում դրանք կարող են օգտակար լինել, օրինակ՝ հաճախորդներին ուղղված նամակներում: Որոշ եզրափակիչ մտքեր անհրաժեշտ են նաև ընդհատվողության զգացմունքը կանխելու համար: Եզրափակումը կարող է արտահայտել երախտագիտություն կամ խրախուսել հետադարձ կապ, օրինակ՝ *«Ես անկեղծորեն գնահատում եմ Ձեր համագործակցությունը» կամ «Ի՞նչ կարծիք ունեք այս առաջարկի վերաբերյալ»:* Այլ եզրափակումները ակնկալում են հետագա քայլերը, օրինակ՝ *«Ինչպե՞ս կցանկանայիք իրականացնել այս առաջարկը»:* Աշխատեք խուսափել ծեծված արտահայտություններից: Շատ կիրառվող վերջավորությունները, (*«Խնդրում եմ տեղյակ պահել...»*) կարող են թվալ մեխանիկական և ոչ անկեղծ:

Եվ, վերջում եկեք դիտենք որոշ օգտակար խորհուրդներ:

## Էլեկտրոնային նամակ գրելու համար օգտակար խորհուրդներ

### Վերնագիր

- ✓ **Ամփոփեք կենտրոնական միտքը:** Գրեք այնպիսի վերնագիր, որը կնմանվի թերթի հոդվածի վերնագրին՝ կարճ և պարզ:
- ✓ **Օգտագործեք համառոտ ոճ:** Մի օգտագործեք լրիվ նախադասություններ: Բաց թողեք վերջնաժամկետները:
- ✓ **Խուսափեք վերնագրի տողը բաց թողնելուց:** Spam տիպի էլեկտրոնային նամակների բազմության պայմաններում, համոզված եղեք, որ Ձեր վերնագիրը պատշաճ է և օգտակար: «Բարև» կամ Ողջույն» ընդհանուր բառերը կարող են պատճառ դառնալ, որ Ձեր նամակը կջնջվի նախքան բացվելը:

### Բազում

- ✓ **Սահմանեք նամակի նպատակը:** Ընդգրկեք վերնագրում նշված նույն տեղեկությունը՝ ընդարձակելով այն:
- ✓ **Հարցերը տվեք անմիջապես:** Եթե Դուք պահանջում եք տեղեկություններ, ապա սկսեք ամենակարևոր հարցից կամ օգտագործեք քաղաքավարի հրաման (*«Խնդրում ենք տալ տեղեկություններ ...»*):
- ✓ **Պահանջվող տվյալները ընդգրկեք սկզբից:** Եթե պատասխանում եք հարցմանը, ապա թվեք պահանջվող տեղեկատվությունը անմիջապես նամակի բացման մասում: Բացատրությունը տվեք հետո:

### Հիմնական մաս (մարմին)

- ✓ **Բացատրեք մանրամասնությունները:** Շարադրեք տվյալները տրամաբանորեն: Բարդ թեմաների դեպքում օգտագործեք առանձին, իրար հետ համաձայնեցված հատվածներ:
- ✓ **Լավացրեք դյուրընթեռնելիությունը:** Օգտագործեք կարճ նախադասություններ, պարբերություններ և գուգահեռ կառուցվածք նման մտքերի համար:
- ✓ **Կիրառեք պատկերավոր ընդգծումներ:** Օգտագործեք համարակալումներ, աղյուսակներ և այլ միջոցներ դյուրընթեռնելիությունը և ըմբռնումը լավացնելու համար:
- ✓ **Եղեք զգուշավոր:** Հիշեք, որ էլեկտրոնային նամակները կարող են սխալմամբ ուղարկվել ոչ նախատեսված հասցեատիրոջը:

### Փակում

- ✓ **Խնդրանք:** Եթե տեղին է, նշեք կոնկրետ, թե ինչ եք ցանկանում նամակն ընթերցողից: Նշեք վերջնաժամկետը և, եթե հնարավոր է՝ պատճառները:

## Գլուխ 5:

## ՀԿ-ի գործունեության խթանում

Համայնքի զանազան կարիքների բավարարմանն ուղղված ծրագրերն ու ծառայություններն ավելի արդյունավետ կլինեն, եթե կազմակերպվի դրանց համապատասխան խթանումը: Եթե ոչ ոք տեղյակ չի ծառայության մասին, ապա չի դիմի դրա համար և չի գնի այն: Ըստ միջին վիճակագրության՝ մարդը պետք է լսի հաղորդագրությունը 5-7 անգամ, որ ընկալի այն: Այդ իսկ պատճառով, շատ ձեռնարկություններ անընդհատ կրկնում են իրենց գովազդային հաղորդագրությունը հեռուստատեսությամբ, ռադիոյով և այլն: ՀԿ-ի մասին հաղորդագրությունը պետք է լինի պարզ և հասկանալի պոտենցիալ հաճախորդների համար: Եվ, հիշեք՝ թանկանժեք գովազդը դեռ չի վկայում դրա արդյունավետ լինելու մասին:

Այս Գլխում մենք կտեսնենք, թե ինչպես կարելի է բացահայտել Ձեր պոտենցիալ հաճախորդին, կազմել նրա «պատկերը», կազմակերպել կենտրոնի խթանումը, ինչպես նաև կազմակերպել այցելուների սպասարկումը կենտրոնում:

Մաս Առաջին	Ինչու՞ է հարկավոր խթանումը: Առկա ռեսուրսները
Մաս Երկրորդ	Ինչպե՞ս որոշել հաճախորդների «թիրախ խումբը»
Մաս Երրորդ	Խթանման միջոցներ
Մաս Չորրորդ	Այցելուների սպասարկում

**Մաս 1: Ինչու է հարկավոր խթանումը: Առկա ռեսուրսները**

➤ **Ինչու՞ է կարևոր խթանել ՀԿ-ն:**

Որպեսզի կենտրոնն իր առաջարկած ծառայություններով ու ծրագրերով հանդերձ լինի լավ ճանաչված համայնքում, ապա՝

- այն կլինի ավելի հաջողակ նոր ֆինանսավորում ստանալու գործում
- հեշտությամբ կկարողանա կազմակերպել նոր նախագծեր
- ավելի հեշտ կընդգրկի նոր մարդկանց և խմբերի

➤ **Առկա ռեսուրսները**

Նախքան Ձեր խթանման արշավն սկսելը կարևոր է տեսնել, թե ինչ ռեսուրսներ ունեք դրա համար: Այո, գովազդ լավ բան է, բայց Դուք այն պետք է իրականացնեք Ձեր հնարավորությունների սահմաններում:

**Ի նկատի ունեցեք, թե.**

- Ի՞նչ ռեսուրսներ ունեք:
- Ձեր աշխատակիցները/կամավորները խթանումով զբաղվելու ժամանակ ունե՞ն:
- Որքան գումար պետք է հատկացվի գովազդի և այլ խթանման միջոցների համար:
- Ո՞վ և ի՞նչն է Ձեր նպատակը: Ձեր նպատակը կոնկրետ է՝ «X հոգի հաճախորդ 12 ամսվա ընթացքում»:
- Ձեզ հարկավոր են ավելի շատ անդամներ՞, օգնողներ՞, թե օգտվողներ՞:
- Դուք ցանկանու՞մ եք գովազդել քիչ ծավալով, բայց հաճախ, թե՛ մեծ ծավալով, բայց ավելի քիչ հաճախականությամբ:
- Որքա՞ն բյուջե կարող եք նախատեսել ամսեկան (եռամսյակ/տարի) խթանման համար:

**Փորձի փոխանակում:**

- *Ձեր մարզում կա՞ որևէ ՀԿ, որը մշակել է ծառայությունների խթանման ծրագիր և իրականացրել այն:*
- *Ինչպիսի՞ ռեսուրսներ կարող են պետք գալ ՀԿ-ն խթանելու համար:*

## Մաս 2:

## Ինչպե՞ս որոշել հաճախորդների «թիրախ խումբը»

Հաճախորդների «թիրախ խմբի» որոշումը համարվում է ամենակարևոր նախադրյալը Ձեր «փոքր բիզնեսի» գոյատևման համար: «Թիրախ խմբի» որոշումը նման է հաճախորդների բազմության մեջ շրջանակ գծելուն, որը տարանջատում է պոտենցիալ հաճախորդներին: Դուք կենտրոնանում եք այդ խմբի վրա, հասկանում եք դրա կարիքները, պահանջմունքները, և չեք վատնում Ձեր ուժերը և միջոցները: Նախքան ծառայություն առաջարկելը, Դուք պետք է բացահայտեք հաճախորդների Ձեր «թիրախ խումբը»՝ կազմելով նրա «նկարագիրը» առնվազն մի քանի անգամ: Այնուհետև, լավ կլինի ընթացքում անընդմեջ թարմացնել այդ «նկարագիրը», տվյալներ հավաքելով հետազոտման տարբեր միջոցներով:



Ձեր «թիրախ հաճախորդի» նկարագիրն ունենալը շատ կարևոր է, քանի որ այն ցույց է տալիս, թե.

1. ինչպես փոխանցել հաղորդագրությունը առանց խառնաշփոթության
2. ինչպիսի լրացուցիչ ծառայություններ է հաճախորդը ցանկանում ստանալ
3. որքան գումար է նա կարող վճարել
4. ինչպիսի որակ է նա ցանկանում ստանալ
5. որտեղ են հիմնականում բնակեցված Ձեր հաճախորդները

Հաճախորդի նկարագիրն ընդգրկում է *ժողովրդագրական տվյալներ* (տարիք, սեռ, եկամուտ, կրթություն, բնակության վայր, մշակութային արմատներ և այլն) և *հոգեբանա-վարքագծային բնութագրիչներ* (ապրելակերպի վերաբերյալ դիտարկումներ, սովորույթներ՝ գնումներ կատարելիս, սպառման մոդելներ, մտածելակերպ և այլն): Օրինակ, այն ամսագրերը, որոնք կարդում է Ձեր «թիրախ խմբի» հաճախորդը լավ կբացահայտեն նրա «նկարագիրը». ամսագրերում բավականին թանկարժեք գովազդ տեղադրող կազմակերպություններն արդեն բավականին լավ ուսումնասիրել են դրանց ընթերցողներին: Հետևյալ չափանիշները կօգնեն Ձեզ կազմելու հաճախորդի «նկարագիրը»:

<b>Հաճախորդի «նկարագիրը» կազմելու օգտակար չափանիշներ</b>	
<b>Հիմք</b>	<b>Հիմնական չափանիշների օրինակներ</b>
<b><i>Աշխարհագրական.</i></b>  Տեղանք  Բնակչություն Կլիմա	Երևանի կենտրոն, Մարալիկ, Գյումրիի արվարձան, գ.Ագարակ Քաղաքային, քաղաքամերձ, գյուղական Տաք, ցուրտ
<b><i>Ժողովրդագրական.</i></b>  Տարիք Սեռ Ընտանիք Ամուսնական վիճակ Ամսեկան եկամուտ Զբաղվածություն  Կրթություն  Կրոն  Ազգություն	6-ից ցածր; 6-12; 13-19; 20-29; 30-39; 40-49; 50-59; 60 + արական, իգական 1-2; 3-4; 5 +. ամուրի, ամուսնացած \$100-ից ցածր; \$101-\$200; \$201-500; ավել քան \$500 ուսանող; ուսուցիչ; ծառայող; պետ. ծառայող; գործարար; հասարակական կազմակերպության աշխատակից; արհեստավոր; ֆերմեր; ձկնորս; թոշակառու; տնային տնտեսուհի; գործազուրկ միջնակարգ; բարձրագույն; վերապատրաստում անցած; ոչ գրագետ Հայ Առաքելական, Կաթոլիկ, Ավետարանական, և այլն:  Հայ, ռուս, վրացի
<b><i>Սոցիալ- հոգեբանական.</i></b>  Սոցիալական խավ Անձնավորություն	բարձր, միջին, աշխատավորական գիջող, ագրեսիվ, մեկուսացված
<b><i>Վարքագծային.</i></b>  Վերաբերմունք Ակնկալվող օգուտ  Պատրաստվածություն  Նորարարություն Ռիսկի գիտակցում Հավատարմություն Օգտագործման չափ Ստատուս	դրական, բացասական, չեզոք հարմարավետություն, խնայողություն, հեղինակություն ոչ իրազեկ, իրազեկ, տեղեկացված, հետաքրքրված, գնելու մտադրված նորարար, շուտ հարմարվող, դանդաղկոտ բարձր, չափավոր, ցածր բացակայում է, որոշ, լիովին բացակայում է, թեթևակի, միջին, շատ չի օգտվում, նախկին օգտվող, պոտենցիալ, ներկա օգտվող

### **Կազմեք Ձեր հաճախորդի «նկարագիրը»**

Պատրաստեք չափանիշներ, որոնք կօգնեն Ձեզ բացահայտել Ձեր հաճախորդների «թիրախ խմբին» (ԹԽ) և թիրախ խմբի «նկարագիրը»: Դուք կարող եք ընդգրկել ժողովրդագրական, սոցիալ-հոգեբանական և վարքագծային տվյալներ: Վարքագծային բնութագրերը ներառում են՝ թե ինչ է մարդը կարդում, ուտում, խմում, ինչպես է անցկացնում իր ազատ ժամանակը և այլն: Որքան շատ բնորոշող չափանիշներ ընդգրկեք, այնքան «նկարագիրը» ավելի լավը կլինի: Դուք ավելի լավ կպատկերացնեք այն մարդուն, որի պահանջմունքները ցանկանում եք բավարարել:

Դրանից հետո, Դուք կունենաք բավականին տվյալներ մարդկանց այն տիպերի մասին, որոնց ցանկանում եք առաջարկել Ձեր ապրանքը կամ ծառայությունը: Դուք պետք է առանձնացնեք հաճախորդի առնվազն 3 «թիրախ խմբեր»:

**1. Առաջնային:** Սա հենց այն խումբն է, որը լիովին համապատասխանում է Ձեր չափանիշներին: Սա կատարյալ հաճախորդ է Ձեր կենտրոնի համար, քանի որ նա պետք է որ լիովին օգտվի Ձեր ծառայություններից:

**2. Երկրորդական:** Այս խմբի հաճախորդը միջին կարգի օգտվող է: Նա այդքան ակտիվ չի ինչպես առաջինը, բայց երբեմն, այս խումբը կարող է Ձեզ բերել դեպի «անտեսանելի» հաճախորդը:

**3. Անտեսանելի:** Այս հաճախորդը հայտնվում է այն ժամանակ, երբ Դուք արդեն գործում եք և աշխատում եք առաջին 2 խմբերի հետ:

### **Ձրուցեք պոտենցիալ հաճախորդների հետ**

Այժմ, երբ Դուք ունեք մի քանի «թիրախ խմբեր», ժամանակն է կատարել մեկ այլ կարևոր քայլ: Ժամանակն է շարժվել Ձեր մտքում եղած «պարզ աշխարհից» դեպի իրական միջավայր: Ժամանակն է ավելի մոտիկից հանդիպել այն մարդկանց, որոնց ցանկանում եք առաջարկել Ձեր ապրանքը կամ ծառայությունը:

Դուք գիտեք, թե որտեղ է ապրում Ձեր հաճախորդը, տեղյակ եք նրա սովորություններից, եկամտի չափից, տարիքից և այլն: Դուք կարող եք կռահել, թե հաճախորդը ինչ ցանկություններ կարող է ունենալ: Այժմ ժամանակն է ստուգել այս ամենը, զրուցելով Ձեր պոտենցիալ, «թիրախ խմբի» հաճախորդների հետ:

Նախապես որոշակի հարցեր Կազմեք: Դրանք կարող են լինել «բաց» հարցեր: Ահա, հարցերի մի քանի օրինակներ.

- Ձեզ հարմա՞ր է այցելել մեր կենտրոն:
- Ի՞նչ ծառայություններից եք օգտվում:
- Կենտրոնի աշխատակիցները բարեկի՞րթ են, օգնու՞մ են Ձեզ:
- Ինչպե՞ս եք իմացել այս կենտրոնի մասին:
- Ի՞նչ եք փնտրում և չեք գտել մեր կենտրոնում:
- Որտե՞ղ եք ապրում:
- Ի՞նչ եք կարդում:

## **Հաճախորդների հնարավոր «թիրախ խմբերը» ՀԿ-ի վճարովի ծառայությունների համար**

- հասարակական կազմակերպություններ՝ դրամաշնորհային ծրագրերի վերաբերյալ տվյալներ փնտրելու նպատակով (կենտրոնից օգտվելու համար գումարը կարող է ներառվել դրամաշնորհի ծրագրում որպես ծախս)
- հասարակական կազմակերպություններ՝ կենտրոնում սեմինարներ կամ դասընթացներ անցակացնելու նպատակով
- գործարար ընկերություններ՝ Ինտերնետային էջ պատվիրելու նպատակով
- գործարար ընկերություններ՝ փաստաթղթեր տպելու նպատակով
- գործարար ընկերություններ՝ նամակագրության և Ինտերնետով տվյալներ փնտրելու նպատակով (օրինակ՝ ֆերմերների համար գյուղատնտեսական տեղեկատվությունը չափազանց օգտակար կլինի)
- գործարար ընկերություններ՝ իրենց աշխատակիցներին համակարգչային դասընթացների ուղարկելու նպատակով

- աշակերտներ, երեկոյան ժամերին լրացուցիչ համակարգչային գիտելիքներ (Photoshop, Web design, Corel Draw) ստանալու նպատակով
- աշակերտներ և ուսանողներ՝ երեկոյան ժամերին Ինտերնետից, էլ. փոստից, չաթից օգտվելու նպատակով
- ուսանողներ՝ կենտրոնում կուրսային կամ դիպլոմային աշխատանքներ պատրաստելու նպատակով
- դասախոսներ՝ հետազոտություններ կատարելու նպատակով
- պետական հիմնարկներ՝ կենտրոնում սեմինարներ կազմակերպելու նպատակով
- պետական ծառայողներ՝ կենտրոնի ծառայություններից օգտվելու նպատակով (իրենց հիմնարկներում համակարգիչների բացակայության դեպքում)
- պետական հիմնարկներ՝ տվյալների բազա կամ Ինտերնետային էջ պատվիրելու նպատակով
- տեղական համայնքի անդամներ՝ համակարգչային դասընթացների մասնակցելու նպատակով
- տեղական համայնքի անդամներ՝ արտասահմանում գտվող իրենց բարեկամների հետ կապի մեջ լինելու նպատակով

**Օրինակ. Եկեք փորձենք բացահայտել նախնական թիրախ հաճախորդներին, որոնք կօգտվեն ինտերնետի վճարովի ծառայություններից որևէ համակարգչային կենտրոնում. Մենք կօգտվենք հետևյալ չափանիշներից՝**

- Տարիք
- Սոցիալական կարգավիճակը
- Անձնական կարգավիճակը
- 

<b>Վճարովի ինտերնետ ծառայություն</b>	<b>Նախնական տվյալներ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Չաթ, էլ. փոստ</li> <li>▪ Հաղորդակցություն</li> <li>▪ Ջվարձանք</li> </ul>	<p>Դեռահասներ (13-17), միջին և բարձր դասի ընտանիքներ, ներկա օգտագործողներ և պոտենցիալ հետքերը վողներ</p> <p>Ուսանողներ (17-22), միջին և բարձր դասի ընտանիքներ, ներկա օգտագործողներ և պոտենցիալ հետքերը վողներ</p> <p>Երիտասարդներ (23-32), միջին և բարձր դասի ընտանիքներ, ներկա օգտագործողներ և պոտենցիալ հետքերը վողներ</p>
<p><b>Տեղեկության աղբյուրը</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>կուրսային աշխատանքներ</i></li> <li>▪ <i>mp3, ...</i></li> </ul>	<p>Ուսանողներ (17-22); միջին և բարձր դասի ընտանիքներ, ներկա օգտագործողներ և պոտենցիալ հետքերը վողներ</p>
<p><b>Տեղեկության աղբյուրը</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ օրվա նորություններ</li> <li>▪ աշխատատեղեր</li> <li>▪ դրամաշնորհներ կրթաթոշակներ, ...</li> </ul>	<p>Ուսանողներ (17-22); միջին և բարձր դասի ընտանիքներ, ներկա օգտագործողներ և պոտենցիալ հետքերը վողներ</p> <p>Երիտասարդներ (23-32), գործազուրկ, մասնավոր կազմակերպություն և հասարակական կազմակերպություններ, ներկա օգտագործողներ և պոտենցիալ հետքերը վողներ</p>



**Փորձի փոխանակում:**

- *Դուք երևիցե փորձե՞լ եք ՀԿ-ի համար առանձնացնել «թիրախ հաճախորդին» և կազմել նրա «պատկերը»:*
- *Ի՞նչ չափանիշներ կարելի է օգտագործել ՀԿ-ի հաճախորդի «պատկերը» ստանալու համար:*

<b>Մաս 3:</b>	<b>Խթանման միջոցներ</b>
---------------	-------------------------

«Թիրախ հաճախորդի «նկարագիրը» կազմելուց հետո, ժամանակն է ընտրել ծառայությունների խթանման միջոցները: Հաշվի առնել, որ յուրաքանչյուր ոլորտ յուրահատուկ է, և պետք է ընտրել այնպիսի միջոցներ, որոնք համապատասխանում են Ձեր ոլորտին և հնարավորություններին: Հարկավոր չէ դուրս նետել գումարները խթանման այնպիսի մոդելների վրա, որոնք Ձեր դեպքում չեն աշխատի: Օրինակ, եթե Ձեր «թիրախ հաճախորդն» է համայնքի մասնավոր ձեռնարկության ղեկավարը, որը ստանում է ամսական ավելի քան \$1000, ապա նրան Ձեր հաղորդագրությունը «հասցնելու» ամենալավ միջոցն է՝ սովորական կամ էլեկտրոնային նամակը:

Մյուս կողմից, եթե Ձեր հաճախորդները 24-ից 57 տարեկան տղամարդիկ և կանայք են, որոնք ստացել են բարձրագույն կրթություն և ստանում են ամսական \$300, ապա այդ դեպքում Դուք պետք է դիմեք որոշ կարգի մասսայական գովազդի կամ էլ փորձեք ավելի ստույգ դարձնել հաճախորդի «նկարագիրը»:

Խթանում բառը գալիս է լատիներեն *movere բայից, որը նշանակում է «առաջ շարժվել»:* Սա ազդեսիվ բառ է. այնպես որ սովորեք արտասանել այն ժպիտով:

**Խթանման միջոցների հավաքածու**

Հաճախորդների հետ արդյունավետ կապ հաստատելու համար պետք է հաշվի առնել խթանման միջոցների բազմազանությունը և ընտրել դրանց լավագույն և համապատասխան հավաքածուն: Խթանման հիմնական միջոցներն են.

- Գովազդ
- Գործունեության/վաճառքի խթանում
- Անհատական վաճառք

Այս երեք միջոցները իրենց բազմազան տիպերով կազմում են խթանման բավականին հարուստ մի հավաքածու: Եկեք դիտարկենք դրանք:

➤ **Գովազդ**

Գովազդն, ըստ էության, տեղեկատվության փոխանցում է: Դա հաղորդակցում է Ձեր և հաճախորդի միջև, և Դուք պետք է հստակ իմանաք, թե արդյոք հաղորդագրությունը հասել է տեղ, թե ոչ: Սովորաբար, գովազդն ունի համոզիչ բնույթ և փոխանցվում է տարբեր միջոցներով: Երբ գովազդում եք, կարևոր է հաշվի առնել հետևյալ կետերը.



- ✓ **Ուշադրությունը գրավելու ունակություն:** Ձեր գովազդը ազդեցություն թողնու՞մ է հավանական հաճախորդների վրա:
- ✓ **Հաճախորդների զգացմունքները:** Ի՞նչ վերաբերմունք է առաջացնում գովազդը նրանց մոտ:

- ✓ **Ազդեցության ուժը:** Արդյո՞ք հաճախորդը անմիջապես կորոշի, որ ունի Ձեր ծառայության կամ ապրանքի կարիքը:
- ✓ **Գովազդի նկարագրական լինելը:** Արդյոք գովազդի բովանդակությունը պարզ է: Որքանո՞վ է հստակընդգծվում իմաստը:
- ✓ **Ձանձրացնող է թե ոչ:** Արդյոք հաճախորդը կցանկանա դիտել գովազդը կամ կարդալ այն մինչև վերջ:

Գոյություն ունեն գովազդի հետևյալ տեսակները.

<p><b>1. Վճարովի գովազդ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ռադիո</li> <li>▪ հեռուստատեսություն</li> <li>▪ մամուլ</li> <li>▪ թերթ</li> <li>▪ ամսագիր</li> </ul>	<p><b>4. Հասարակական կապեր</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ թերթերում հոդվածներ</li> <li>▪ բաց դռների օր</li> <li>▪ գործարար հանդիպումներ</li> <li>▪ հարցազրույց</li> <li>▪ հովանավորչություն</li> <li>▪ սեմինարներ</li> </ul>
<p><b>2. Հատուկ հրատարակումներ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ տեղեկատու</li> <li>▪ այցեքարտ</li> </ul>	<p><b>5. Հատուկ գովազդ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ թռուցիկներ</li> <li>▪ բուկլետներ</li> <li>▪ կտրոններ</li> <li>▪ օրացույցեր</li> </ul>
<p><b>3. Նամակագրություն</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ սովորական նամակ</li> <li>▪ էլեկտրոնային նամակ</li> </ul>	<p><b>6. Բացօթյա գովազդ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ վահանակներ</li> <li>▪ ցուցանակներ</li> </ul>

**Գովազդի միջոցն ընտրելիս, պետք է ուշադրություն դարձնել հետևյալ կետերի վրա.**

- ✓ **Ազդեցության ծավալը:** Սա նշանակում է, թե քանի հոգի կծանոթանա Ձեր հաղորդագրության հետ մեկ «հեռարձակման» ժամանակ: Հեռուստատեսային և ռադիո գովազդի ժամանակ դա ունկնդիրների քանակն է: Տպագիր հրատարակումների համար դա տպաքանակն է և պարբերականությունը:
- ✓ **Հաճախականությունը:** Քանի՞ անգամ «թիրախ խմբի» հաճախորդը պետք է ստանա հաղորդագրությունը: Մամուլի, ռադիո և հեռուստատեսային գովազդներն ունեն ավելի մեծ հաճախականություն, քան գովազդներն՝ ամսագրերում, նամակների միջոցով և այլն:
- ✓ **Ազդեցության ուժը:** Սա կախված է հաղորդագրության փոխանցման միջոցից: Օրինակ՝ հայտարարությունը հեռուստատեսությամբ ավելի տպավորիչ կլինի քան ռադիոյով, քանի որ այս դեպքում համակցվում են ձայնը, պատկերը, գույնը, շարժումը, և այլն:
- ✓ **Հաստատունությունը:** Սա ցույց է տալիս, թե որքան հաճախ է հաճախորդը տեսնում/լսում/կարդում գովազդը, և որքանով լավ է այն հիշվում:
- ✓ **Ծանրաբեռնված է թե ոչ:** Սա բնութագրվում է տեղեկատվության ծավալով մեկ համարի, ծրագրի, էջի, հոլովակի ընթացքում:

- ✓ *Ներկայացման տևողությունը:* Օրինակ, թերթի համար այն կարճ է, իսկ տեղեկատուի համար՝ երկար:

Ստորև բերված են գովազդի հիմնական տեսակների առավելությունները և թերի կողմերը:

Գովազդի հիմնական տեսակների առավելությունները և թերությունները	
<p><b><u>Թերթեր</u></b></p> <p><b>Առավելություններ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ճկուն և ցանկացած ժամանակ</li> <li>2. Ընթերցողների ինտենսիվ ընդգրկում</li> <li>3. Լայնատարած ընդունում և օգտագործում</li> <li>4. Մարդիկ հավատ ունեն տպագիր խոսքի հանդեպ</li> </ol> <p><b>Թերություններ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Կարճաժամկետ կյանք</li> <li>2. Կարդացվում է շտապ կերպով</li> <li>3. Գովազդը նկատելու համեմատաբար ցածր հավանականություն</li> </ol> <p><b><u>Ռադիո</u></b></p> <p><b>Առավելություններ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Մասսայական օգտագործում</li> <li>2. Ունկնդիրներին կարելի է ընտրել ըստ կայանի</li> <li>3. Քիչ ծախսեր</li> <li>4. Ճկուն է աշխարհագրական տեսանկյունից</li> </ol> <p><b>Թերություններ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Միայն ձայնային ներկայացում</li> <li>2. Ավելի քիչ ուշադրություն հեռուստատեսության համեմատությամբ</li> <li>3. Կարճաժամկետ կյանք</li> </ol> <p><b><u>Բացօթյա</u></b></p> <p><b>Առավելություններ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ճկուն է</li> <li>2. Մրցակից գովազդների համեմատաբար բացակայություն</li> <li>3. Կրկնվող ցուցադրում</li> <li>4. Ոչ այնքան թանկ</li> </ol> <p><b>Թերություններ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ստեղծագործելու քիչ հնարավորություններ</li> <li>2. Դիտողի ուշադրությունը շեղող բազմաթիվ հանգամանքներ</li> <li>3. Չկա ունկնդիրներ ընտրելու հնարավորություն</li> </ol>	<p><b><u>Հեռուստատեսություն</u></b></p> <p><b>Առավելություններ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Տեսողության, ձայնի և շարժման համակցում</li> <li>2. Ազդում է ավելի շատ զգայարանների վրա</li> <li>3. Մասսայական ունկնդիրներ</li> </ol> <p><b>Թերություններ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Սրընթաց տպավորություններ</li> <li>2. Կարճաժամկետ կյանք</li> <li>3. Թանկարժեք</li> </ol> <p><b><u>Անագրեր</u></b></p> <p><b>Առավելություններ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Կա ընթերցողների ընտրության հնարավորություն աշխարհագրական և ժողովրդագրական տեսանկյունից</li> <li>2. Վերարտադրության բարձր որակ</li> <li>3. Գովազդը նկատելու բարձր հնարավորություն</li> </ol> <p><b>Թերություններ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ցածր պարբերականություն</li> <li>2. Որոշակի ավելորդ շրջանառություն</li> </ol> <p><b><u>Նամակներ</u></b></p> <p><b>Առավելություններ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Կա ընթերցողների ընտրության հնարավորություն</li> <li>2. Ճկուն</li> <li>3. Մրցակից գովազդների բացակայություն</li> <li>4. Անձնավորված է</li> </ol> <p><b>Թերություններ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Համեմատաբար թանկ է</li> <li>2. Հաճախորդները շատ հաճախ ուշադրություն չեն դարձնում և դուրս են նետում</li> </ol>

➤ **Գործունեության/վաճառքի խթանում**

Այս միջոցն ընդգրկում է երկու հիմնական տիպեր, որոնց անվանում են «հրելու և ձգելու» (Push and Pull) ռազմա վարություններ: Առաջինն ընդգրկում է այն բոլոր միջոցները, որոնք աշխուժացնում են վաճառքները՝ գովազդելով



ապրանքներն ու ծառայությունները, և առաջարկում են

վաճառողներին (մեր դեպքում ՀԿ պատասխանատուներին) որոշակի խթաններ: Իսկ «ծճելու» ռազմավարությունը գործում է, երբ շեշտը դրվում է հաճախորդի խթանման վրա: Այսինքն այս դեպքում, ոչ թե վաճառողն է ստանում խթանը, այլ հաճախորդը:

#### «Push» ռազմավարության ձևերը.

1. գովազդային հայտարարություններ
2. ցուցանակներ, վահանակներ
3. աշխատակցին տոկոսային պարգևատրում՝ կախված վաճառքի ծավալից
4. ցուցահանդեսներ

#### «Pull» ռազմավարության ձևերը.

1. խթանել հաճախորդին գնել ապրանքը կամ ծառայությունը
2. պարգևատրել հաճախորդին Ձեր ապրանքին կամ ծառայությանը հավատարիմ լինելու կապակցությամբ
3. խթանել հաճախորդին՝ գնելու ապրանքի կամ ծառայության ավելի մեծ քանակություն
4. խթանել հաճախորդին կրկին գնել ապրանքը կամ ծառայությունը

#### Ստորև բերված են հաճախորդի խթանման տարածված միջոցների օրինակներ.

1. *Ապրանքի նմուշներ.* Հաճախորդներին առաջարկվում են ապրանքի փորձնական, փոքր քանակի կամ չափսի նմուշներ՝ անվճար կամ ցածր գնով:
2. *Գնային գեղչեր.* Հաճախորդներին տրվում են գեղչեր՝ ապրանքի կամ ծառայության կանոնավոր գնից:
3. *Բոնուսային քանակ.* Հաճախորդը ստանում է բոնուսային փաթեթը կամ տուփը, որն ընդգրկում է ապրանքի լրացուցիչ քանակ:
4. *Պարգևներ.* Ղա դրամական հատուցում է կամ նվեր, որը տրվում է ապրանքի գնման ժամանակ:
5. *Կտրոններ.* Ղրանց որոշակի քանակություն հավաքելուց հետո, հաճախորդին գեղչի հնարավորություն է տրվում:

#### ➤ Անհատական վաճառք

Անհատական վաճառքի դեպքում կենտրոնները պատվերներ են ընդունում անհատ վաճառողների կողմից: Սա, ի տարբերություն գովազդի կամ խթանման, ներառում է առերես հարաբերություններ գնորդի և վաճառողի միջև: Հարաբերությունների վարքագծային հետազոտողներն անհատական վաճառքը բնորոշում են որպես



անհատական ազդեցության մի ձև: Անհատական վաճառքի կարևորությունը մասնակիորեն կախված է ապրանքի բնույթից: Որպես կանոն այն ապրանքները, որոնք նոր են, տեխնիկապես բարդ և/կամ թանկ արժեն, պահանջում են վաճառքի ավելի շատ անհատական ձիգեր: Այս դեպքում վաճառողի հիմնական գործը կլինի հաճախորդին տեղեկատվություն տրամադրել նման ապրանքների վերաբերյալ՝ վաճառքի և օգտագործման հետ կապված ռիսկերը նվազեցնելու նպատակով: Ջուտ մրցակցության պայմաններում անհատական վաճառքի կարիքը քիչ է: Հակառակ դեպքում, երբ ապրանքները շատ են տարբերակվում, և հաճախորդին չի առաջարկվում դրանց մասին լիարժեք տեղեկատվություն, անհատական վաճառքը դառնում է «խթանման հավաքածուի» գլխավոր տարրը: Որոշ դեպքերում, հաճախորդը նույնիսկ չի էլ փնտրում այդ ապրանքը, քանի որ չունի տվյալներ դրա մասին:

Անհատական վաճառքի ավանդական մոտեցումը ընդգրկում է 5 քայլերից բաղկացած մի ընթացակարգ, որը հայտնի է որպես ՈՒՀՑԳԲ բանաձև: Դրանք են.

1. գրավել հավանական հաճախորդի ուշադրությունը
2. առաջացնել հետաքրքրություն հավանական հաճախորդի մոտ
3. խթանել հավանական հաճախորդի գանկությունը ապրանքի նկատմամբ
4. կազմակերպել առք ու վաճառքի գործարքը
5. առաջացնել բավարարության զգացում տվյալ գործարքի շուրջ

Միևնույն ժամանակ, առանձնացվում են վեց կարևոր գործոններ, որոնք ազդում են վաճառողի աշխատանքի ձախողման վրա: Դրանք են՝ (1) վատ լսելու հմտություններ; (2) ձախողումը՝ առաջնային կետերի վրա կենտրոնանալու առումով; (3) վաճառելու հմտությունների պակաս; (4) հաճախորդի կարիքները բացահայտելու անկարողություն; (5) ապրանքի վատ ներկայացում; և (6) անհամապատասխան գիտելիքներ ապրանքի/ծառայության մասին:

### Ստորև բերված են հիմնական խթանման միջոցների առավելությունները և թերությունները

<i>Հիմնական խթանման միջոցների առավելությունները և թերությունները</i>	
<b>Գովազդ</b>	
<b>Առավելություններ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Միաժամանակ կարող է ընդգրկել մեծ թվով հաճախորդների</li> <li>▪ Համեմատաբար ցածր գներ</li> <li>▪ Հարմար է ապրանքանիշի վարկանիշը բարձրացնելու համար</li> <li>▪ Շատ ձկուն է և ունի տարածման բազմաթիվ միջոցներ</li> </ul>	<b>Թերություններ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ընդգրկված հաճախորդների մեծ մասը չի պատկանում «թիրախ խմբերին» (գումարի վատնում)</li> <li>▪ Բարձր տեսանելիությունը այն դարձնում է հիմնական թիրախ մարքետինգի քննադատության ժամանակ</li> <li>▪ Շատ հաճախ արագ և հեշտ «մաղվում» է հաճախորդների կողմից</li> </ul>
<b>Անհատական վաճառք</b>	
<b>Առավելություններ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Կարող է հանդիսանալ համոզիչ խթանման միջոց. վաճառողները կարող են անմիջականորեն ազդել գնումների վրա</li> <li>▪ Թույլ է տալիս երկկողմանի հաղորդակցում</li> <li>▪ Հաճախ անհրաժեշտ է տեխնիկապես բարդ ապրանքների համար</li> </ul>	<b>Թերություններ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Մեկ հաճախորդի հետ հանդիպումը համեմատաբար թանկ արժի</li> <li>▪ Վաճառողների վերապատրաստումը և խթանումը թանկ արժի և բարդ է.</li> <li>▪ Անհատական վաճառքը ունի ցածր վարկանիշ, որը բարդացնում է վաճառողների հավաքագրման պրոցեսը</li> <li>▪ Ապրանքի վատ ներկայացումը կարող է վնաս հասցնել վաճառքներին, ձեռնարկությանը, ապրանքին և ապրանքանիշի վարկանիշին</li> </ul>
<b>Վաճառքի խթանում</b>	
<b>Առավելություններ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Շատ լավ մոտեցում է պահանջարկի կարճաժամկետ խթանման համար</li> <li>▪ Միջոցների բազմազանություն</li> <li>▪ Կարող է արդյունավետ լինել սպառողների բազմաթիվ վարքագծերի փոփոխման հարցում</li> <li>▪ Կարող է հեշտորեն համակցվել խթանման այլ միջոցների հետ</li> </ul>	<b>Թերություններ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Կարող է ազդել միայն ապրանքանիշին հավատարիմ սպառողների վրա, խթանելով նրանց գները մեծ քանակություններ, բայց չներգրավել նոր սպառողների</li> <li>▪ Կարող է ունենալ միայն կարճաժամկետ ազդեցություն</li> <li>▪ Գնի իջեցման հետ կապված խթանման միջոցի գերօգտագործումը կարող է վնասել ապրանքի հեղինակությանը</li> <li>▪ Ապրանքի խթանման արդյունավետ միջոցները կարող են հեշտությամբ ընդօրինակվել</li> </ul>

## Ստորև բերված են ՀԿ-ի խթանման համար որոշակի օգտակար խորհուրդներ:

### Գովազդ

- Պատրաստեք և ՀԿ-ի առջև տեղադրեք կամ պատին փակցրեք ցուցանակ, որտեղ ցուցադրված կլինեն ՀԿ-ի ծառայությունները (և միզուցե գները): Սա կգրավի մարդկանց ուշադրությունը (**բացօթյա գովազդ**):
- Տպեք բուկլետներ/թռուցիկներ և բաժանեք հավանական հաճախորդներին: Դուք նաև կարող եք բուկլետները թողնել որևէ վայրում, այնպես որ ցանկացողները վերցնեն դրանք: Հիշեք՝ զբոսաշրջիկները միշտ փնտրում են էլեկտրոնային փոստը ստուգելու հնարավորություններ, այնպես որ կարող եք թողնել Ձեր նյութերը հյուրանոցներում, սրճարաններում և այլն (**հատուկ գովազդ**):
- Տպեք Ձեր այցեքարտերը և առաջարկեք դրանք մարդկանց, որոնք, կարծում եք, որ հետաքրքրված կլինեն օգտվել Ձեր ՀԿ-ից (**հատուկ գովազդ**):
- Միշտ օգտագործեք Ձեր ՀԿ-ն ցուցադրելու հնարավորությունները: Փորձեք պայմանավորվել տեղական ռադիո կայանի հետ և մի քանի րոպեի ընթացքում ներկայացնել Ձեր կենտրոնը (**ռադիո գովազդ**):
- Եթե տեղական որևէ թերթ հավաքվում է կամ տպագրվում կենտրոնում, ապա համոզվեք, որ տեղադրում եք այնտեղ Ձեր կենտրոնի անվճար գովազդը: Հետագուտեք նաև այլ թերթերում անվճար գովազդելու հնարավորությունները (**գովազդ մամուլում**):
- Մասնակցեք հանդիպումների, ժողովների և ելույթներ ունեցեք: Մի խուսափեք ժողովներից և համագործակցությունից Ձեր մրցակիցների հետ (**հասարակական կապեր**):
- Եռամսյակը մեկ կազմակերպեք *Բաց դռների օրեր* և ներկայացրեք ՀԿ-ն համայնքին (**հասարակական կապեր**): Միշտ ընդգծեք Ձեր առավելությունները համեմատած մրցակիցների հետ:
- Եթե Դուք չեք կարող անվճար գովազդ տեղադրել մամուլում, տպեք Ձեր թերթը, որպեսզի պարբերաբար տեղեկացնեք մարդկանց, թե ինչ նորություններ ունի կենտրոնը, ինչ ծրագրեր և ծառայություններ է առաջարկում: Համոզվեք, որ ուղարկում եք դրա մեկական օրինակը համայնքում Ձեզ համար կարևոր մարդկանց: Կազմակերպեք հարցազրույց հեռուստատեսությամբ կամ մամուլում այն հաճախորդների հետ, որոնց կյանքում ՀԿ-ն ունեցել է կարևոր դեր՝ բարեկամների հայտնաբերում արտասահմանում, պարզևատրումներ, կրթական Օլիմպիադայում հաղթանակ, կրթաթոշակներ և այլն (**հասարակական կապեր**):

## Վաճառքների խթանում

1. Սահմանեք բոնուսային համակարգ Ձեր աշխատակիցների համար, կախված վաճառքների ծավալից:
2. Ստեղծեք տարբեր հետաքրքրությունների ակումբներ, որոնք կստանան որոշակի զեղչեր և արտոնություններ: Օգտագործեք անդամակցության գաղափարը:
3. Կազմակերպեք մրցույթներ և մրցանակներ շնորհեք այն մարդկանց, որոնք ամենաշատը նոր այցելուներ կբերեն կենտրոն:

## Անհատական վաճառք

1. Այցելեք Ձեր պոտենցիալ անհատ հաճախորդներին, ընտանիքներն ու կազմակերպությունները: Առաջարկեք նրանց Ձեր ծառայությունները:

## ՀԿ և խթանման հավաքածու

Եկեք տեսնենք, թե խթանման հավաքածուի գաղափարը ինչպես կարող է կիրառվել ՀԿ-ի դեպքում: Ենթադրենք, որ մեզ հարկավոր է կազմակերպել հետևյալ 3 ծառայությունների խթանումը՝

1. Ինտերնետ ծառայություն
2. համակարգչային ծառայություններ
3. համակարգչային դասընթացներ:

**Առաջին տարբերակի** դեպքում երեք ծառայությունները խթանվում են մեկ ընդհանուր միջոցով: Օրինակ, Դուք կարող եք տպել բուկլետ և ընդգրկել տեղեկություններ բոլոր ծառայությունների վերաբերյալ:

*Տարբերակ 1: Տպել բուկլետ*

**Երկրորդ տարբերակի** դեպքում երկու ծառայությունները խթանվում են մեկ միջոցով՝ թռուցիկ, որը կարող է փակցվել համապատասխան վայրերում: Երրորդ ծառայության համար պահանջվում է անհատական մոտեցում, այս դեպքում՝ նամակներ, կոնկրետ առաջարկություններ:

*Տարբերակ 2:*

*ա) թռուցիկ*

*բ) նամակ, կոնկրետ առաջարկությունով*

**Երրորդ տարբերակում** յուրաքանչյուր ծառայություն ունի իր անհատական խթանման միջոցը: Ստորև բերվում են հնարավոր միջոցները:

*ա) Կենտրոնի պատին փակցվող ցուցանակ, որը գովազդում է Ինտերնետ ծառայությունը*

*բ) Այցելություններ կազմակերպություններ և համակարգչային դասընթացների առաջարկներ*

*գ) Ռադիո գովազդ (30 վրկ.) համակարգչային ծառայությունների մասին*

---

#### **Փորձի փոխանակում**

- *Ինչպիսի՞ խթանման միջոցներ են օգտագործում Ձեր մարզի ՀԿ-ները:*
- *Այս մասում բեկված խթանման միջոցներից որո՞նք կարող են կիրառում գտնել ՀԿ-ում:*

#### **Մաս 4:**

#### **Այցելուների սպասարկում**

Այցելուները, որոնք հաճախում են Ձեր կենտրոն, տարբեր խառնվածքների տեր մարդիկ են: Նրանցից ոմանք գիտեն, թե ինչ պետք է անեն կենտրոնում, ոմանք էլ օգնության կարիք ունեն: ՀԿ-ի առաջնային նպատակն է՝ անել այնպես որ ցանկացած այցելու գոհ լինի և բավարարված դուրս գա կենտրոնից: Հակառակ դեպքում, նրանք էլ չեն վերադառնա, և կենտրոնը կտուժի:

**Արդյո՞ք այցելուներն ունեն իրավունքներ: Այո, նրանք կարող են անկնկալել, որ.**

- կստանան հարգալից վերաբերմունք
- կստանան տեղեկություններ առաջարկվող ծրագրերի և ծառայությունների վերաբերյալ
- կօգտվեն պատշաճ մակարդակով գովազդվող ծրագրերից և ծառայություններից
- կստանան հնարավորություն օգտվելու ծառայություններից, երբ նրանց հերթը հասնի
- կստանան խորհուրդներ և աջակցություն
- կհարգվի իրենց գաղտնիության իրավունքը
- կկարողանան ծանոթանալ կենտրոնում իրենց մասին պահվող տվյալներին
- իրավունք կունենան արտահայտել իրենց կարծիքը, եթե ծրագիրը կամ ծառայությունը չհամապատասխանի գովազդի մեջ նշվող մակարդակին
- իրենց ապահով կզգան կենտրոնում

**Եթե Ձեր կենտրոնը չապահովի այցելուների լավ սպասարկում, ապա այն հաջողակ չի լինի:**

**Եթե այցելուներն ունի իրավունքներ, նա ունի՞ նաև պարտականություններ: Այո, նրանք պարտավոր են.**

- պահել իրենց այնպես, ինչպես որ ընդունված է կենտրոնում՝ աշխատակիցների և բոլոր հաճախորդների համար
- ընդունել ՀԿ-ի այցելուների համար ընդունված բոլոր կանոնները
- գրանցվել յուրաքանչյուր այցելության ժամանակ
- վճարել տեղում ծառայության դիմաց
- արգելված էջեր մուտք չգործել, չծխել և չխմել
- ինչպես օգտվել՝ այնպես էլ աջակցել կենտրոնին, նրա ծրագրերի և ծառայությունների շարունակականությանը

➤ **ՀԿ-ի ներկայացումը այցելուներին**

ՀԿ-ն կարող է անհասկանալի և վախեցնող մի բան լինի այն մարդկանց համար, որոնք երբևիցե չեն առնչվել տեխնոլոգիաների հետ: Մի աշխատեք տպավորություն թողնել մարդկանց վրա, ցույց տալով թե Դուք որքան շատ գիտեք. ամեն ինչ ավելի պարզ ներկայացրեք:

Հնարավոր է, որ բազմաթիվ մարդիկ պարզապես ցանկանան գալ և տեսնել, թե ինչ է կենտրոնը՝ նամանավանդ բացումից անմիջապես հետո: Եթե դա խնդիր դառնա Ձեզ համար, ապա նշանակեք հատուկ օրեր, հրավիրեք այդ մարդկանց և ներկայացրեք կենտրոնը և նրա հնարավորությունները: Ցույց տվեք արված աշխատանքները, սարքավորումները և հարցրեք, թե արդյոք նրանք ցանկություն ունեն մասնակցելու դասընթացներին կամ օգտվելու ծառայություններից:

➤ **Այցելուի մասնակցությունը**

**Արդյոք այցելուներն ունի իր ձայնը ՀԿ-ի ծրագրերի և ծառայությունների կազմակերպման հարցում:**

Եթե այցելուները ունենան իրենց ձայնը նման հարցերում, ապա կենտրոնի ծառայությունները և ծրագրերը ավելի համապատասխան կլինեն համայնքի կարքերին: Օրինակ.

- այցելուները գումար վճարողներն են: Նրանք Ձեզ կասեն, թե ինչ անկնալիքներ ունեն իրենց տված գումարի դիմաց
- այցելուներն իրենց ավելի կարևոր և երջանիկ կզգան, եթե կենտրոնը, որտեղ նրանք հաճախում են, հաշվի առնի իրենց կարծիքը
- առաջարկությունների և դիտողությունների արկղ

**Ինչպես կարո՞ղ եք քաջալերել այցելուներին, իրենց ձայնը ունենալու համար:**

- հրավիրեք օգտվողներին դառնալ կենտրոնի կամավորներ. դա Ձեզ կտա հնարավորություն կանոնավոր կերպով ունենալ նրանց կարծիքը և ներդրումը
- խրախուսեք այն օգտվողներին, որոնք խանդավառ են կենտրոնի գործունեությունից, դառնալ ՀԿ-ի անդամ



- բացահայտեք աչքի ընկնող անդամներին և ընտրելով հարմար ժամանակ, առաջարկեք նրանց թեկնածությունը՝ ՀԿ-ի Կառավարման խորհրդի անդամ դառնալու համար
- տեղադրեք առաջարկությունների և դիտողությունների արկղ, այնպես որ մարդիկ իմանան, որ իրենց գրառումները այնտեղ թողնելիս դրանք անպայման կդիտարկվեն
- երբ Դուք հանդիպում եք ունենում տարբեր «թիրախ խմբերի» հետ (երիտասարդներ, մեծահասակներ, կանայք, ուսուցիչներ և այլն), տվեք նրանց առաջարկություններ անելու հնարավորություններ

➤ **Անդամության օգուտները**

Դուք կարող եք օգտագործել անդամության գաղափարը մարդկանց ընդգրկելու կենտրոնի աշխատանքներում՝ այն սովորական կենտրոնից համայնքային դարձնելու և այցելու անդամներին որոշակի խթաններ տալու համար: Կառավարման խորհուրդը պետք է որոշի, թե կենտրոնի անդամներն ինչ արտոնություններ կունենան, և դա ինչ կարծե՞նա իրենց համար: Օրինակ, մարդիկ կարող է ցանկանան դառնալ ՀԿ-ի անդամ, և նրանք.

- հնարավորություն կունենան մասնակցել ՀԿ-ի տարեկան ընդհանուր ժողովին և տալ իրենց ձայնը կարևոր հարցերի վերաբերյալ
- հնարավորություն կունենան ավելի շատ օգտվել այս կամ այն ծառայությունից
- կստանան որոշակի գնային արտոնություններ, և այլն:

Անդամները շատ կարևոր են, քանի որ նրանք կենտրոնի ապագան են: Նրանցից շատերը դառնում են կամավորներ և Դուք կարող եք վստահել նրանց և հանձնարարել կարևոր առաջադրանքներ:

Կենտրոնը կարող է առաջարկել 6 կամ 12 ամսյա անդամություն, ըստ տարբեր կատեգորիաների՝ ուսանողական, անհատական, ընտանեկան, գործարար, և այլն: Անդամության վճարն էլ պետք է համապատասխան լինի՝ ըստ առաջարկվող արտոնությունների: Ստորև բերված է անդամության ձևի մի օրինակ.

ՀԿ-ի անդամության դիմում

Անուն \_\_\_\_\_

Հասցե \_\_\_\_\_

Հեռախոս \_\_\_\_\_

Անդամության պայմանները

1. Կենտրոնում չի կարելի ծխել, ուտել և խմել
2. Բոլոր սկավառակները պետք է ստուգել նախքան օգտագործելը
3. Համակարգիչներից օգտվելիս չի կարելի օգտագործել անձնական համակարգչային ծրագրեր
4. Բոլոր վճարումները պետք է արվեն ժամանակին և տեղում

**Ես համաձայն եմ վերը նշված պայմանների հետ՝**

Ստորագրություն՝ \_\_\_\_\_

Ամսաթիվ՝ \_\_\_\_\_

Անդամությունը հաստատելու և վճարը կատարելու ամսաթիվը՝ \_\_\_\_\_

Վճարած գումար: \_\_\_\_\_ Ստացական N՝ \_\_\_\_\_

Ստացող: \_\_\_\_\_

Անդամության ժամկետը լրանում է՝ \_\_\_\_\_

## ➤ **Բողոքներ**

Այցելուները իրավունք ունեն իրենց դժգոհությունը հայտնելու: Մի վիճեք այցելուի հետ: ՀԿ-ի աշխատակիցները և Կառավարման խորհուրդը միշտ չէ որ կարող են իրավացի լինեն: Լսեք ուշադիր այցելուին, հարկ եղած դեպքում ներողություն խնդրեք: Եթե խնդիրը կարելի է վերացնել նույն պահին (նոր էջի տպում, փաստաթղթի սկաներով նոր պատճենահանում), արեք դա առանց լրացուցիչ վճար գանձելու: Եթե դա ավելի լուրջ խնդիր է (օրինակ, հաճախորդը ցանկանում է հետ ստանալ դասընթացի համար վճարած գումարը), ասեք նրան, թե ինչ քայլեր պետք է ձեռնարկի իր բողոքը հայտնելու համար, և այնուհետև դրան ինչ ընթացակարգ է հաջորդում: Տվեք նրան լրացնելու *Դիտողությունների ձևը*: Այնուհետև ՀԿ-ի աշխատակիցը կարող է մտածել և որոշել, թե արդյոք գումարը ենթակա է հետ վճարման թե ոչ: Դա կարող է հետ վճարվել օրինակ այն դեպքերում, երբ խնդիրը եղել է ինտերնետի կամ սարքավորման հետ կապված: Եթե բողոքը ավելի լուրջ բնույթ ունի, ապա Կառավարման խորհուրդը պետք է որոշում կայացնի: Անպայման ասեք հաճախորդին, որ որոշման արդյունքի մասին նա կտեղեկացվի որքան հնարավոր է շուտ: