

**ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՈՐԱԿՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ  
ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒՄ (ԲԱՆԿԻ  
ՕՐԻՆԱԿՈՎ)**

*Հովհաննիսյան Ս. Վ., Խոնչանյան Մ. Ա. (Երևանի պետական համալսարան,  
Երևան, Հայաստան)*

*s.hovhannisyan@ysu.am, xonchanchyanmariam@gmail.com*

*Ներկայացման ամս.՝ 19.09.19*

*գրախոսման ամս.՝ 03.02.20*

*տպագրության ընդունման ամս.՝ 05.02.20*

Ներկայիս փոփոխվող և մրցակցային պայմաններում կազմակերպությունների զարգացման միտումները նոր պահանջներ են ներկայացնում մարդկային ռեսուրսների կառավարման (ՄՌԿ) մասնագետներին: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործառույթները լիարժեք իրականացնելու նպատակով ՄՌԿ մասնագետները որդեգրել են աշխատակիցների մասնագիտական գնահատում իրականացնելու քաղաքականություն: Եվ քանի որ կազմակերպությունում անձնակազմի մոտիվացիան, արդյունավետ հաղորդակցումն ու բավարարվածության մակարդակը մեծ մասամբ կախված են աշխատակիցների գնահատման գրագետ մոտեցումից և գնահատման համակարգի ռացիոնալ գործառնությունից, ներկայումս խիստ հրատապ է դառնում ՄՌ կառավարման գործընթացում գնահատման համակարգի արդյունավետ ինտեգրման հիմնահարցը: Հոդվածում մանրամասն լուսաբանված են ՄՌԿ համակարգում անձնակազմի գնահատման կիրառական նշանակության և ինտեգրման հետ կապված հարցերը, ինչպես նաև ներկայացված են աշխատակիցների մոտիվացիայի և աշխատանքով բավարարվածության վրա անձնակազմի մասնագիտական որակների գնահատման ազդեցության առանձնահատկությունները:

**Հանգուցային բառեր՝** մարդկային ռեսուրսների կառավարում, անձնակազմ, մասնագիտական որակների գնահատում, մոտիվացիա, աշխատանքով բավարարվածություն:

Ինչպես գիտենք, կազմակերպությունում անձնակազմի գնահատման համակարգն ու դրա արդյունավետ գործառնությունն ապահովում են աշխատակից-ղեկավար անմիջական կապը, ղեկավարին ընձեռում են աշխատակիցներից հետադարձ կապ ստանալու, իսկ աշխատակիցներին՝ կազմակերպության նպատակները հասկանալու հնարավորություն, ինչպես նաև նպատում են աշխատակիցների մոտիվացիայի բարձրացմանն ու նրանց ներկուռ հնարավորությունների առավելագույնս իրացմանը: Գնահատումը, նախ և առաջ, անձնակազմի ղեկավարման գործիք է, և ինչպես համակարգի մյուս

բոլոր տարրերը, այն ևս պետք է համապատասխանի որոշակի գործող կանոնակարգի. ըստ որոշ հեղինակների, այն չի կարելի դիտարկել ղեկավարման այլ բաղադրիչներից անկախ [1]: Հարկ է նշել նաև, որ անձնակազմի գնահատման մոտիվացնող բնույթի մասին մոտեցումները խիստ հակասական են: Այսպես, ըստ մի շարք ուսումնասիրությունների, անձնակազմի գնահատման գործընթացը կարող է դրական ազդեցություն ունենալ աշխատակիցների մոտիվացիայի և ցանկալի կազմակերպական վարքի ձևավորման վրա [6], սակայն որոշ ուսումնասիրություններ էլ փաստում են, որ անձնակազմի գնահատման հետևանքով աշխատակիցների մոտիվացման միտումներ ամենևին էլ չեն նկատվում [7]: Իսկ Հարավային Գանայի (Cape Coast Metropolis) թվով 7 Բանկերում, 2011-ին կատարված մի շարք հետազոտությունների արդյունքում բացահայտվել է, որ ինչպես ղեկավարների վերահսկողության մակարդակը, այնպես էլ աշխատակցի՝ սեփական դերի գիտակցումն ու աշխատանքից բավարարվածությունը միանգամայն որոշիչ ազդեցություն ունեն կազմակերպության աշխատակազմի մոտիվացիոն համակարգի վրա [5]: Բացի այդ՝ ցածր մոտիվացիայի առկայության պարագայում կազմակերպություններում առաջ են գալիս մի շարք խնդիրներ կապված կադրերի բարձր հոսունության, կոնֆլիկտայնության, անորակ աշխատանքի, հաղորդակցության ցածր մակարդակի և այլնի հետ: Ավելի վաղ՝ 2005 թվականին ռուսական Բանկերից մեկում կատարված հետազոտության արդյունքում էլ դուրս է բերվել, որ աշխատակիցների՝ գնահատման գործընթացի տեսքով դրսևորվող վերահսկողության մակարդակն աներկբա ազդեցություն ունի աշխատանքով բավարարվածության վրա [2]:

Այսպիսով, հիմնահարցին նվիրված վերոհիշյալ ուսումնասիրությունների վերլուծության արդյունքում՝ սույն հոդվածում ներկայացվող հետազոտության համար առաջադրվել է հետևյալ նպատակը. ուսումնասիրել և բացահայտել անձնակազմի մասնագիտական որակների գնահատման հնարավոր ազդեցությունը աշխատակիցների մոտիվացիայի և աշխատանքով բավարարվածության վրա: Հաջորդիվ, հետազոտության շրջանակում առաջադրված նպատակի իրագործմամբ պայմանավորված ձևակերպվել է գիտական վարկած, ըստ որի՝ գնահատման գործընթացի (վերջինիս նպատակների, մեթոդների, չափանիշների և գնահատման արդյունքների կիրառության) մասին աշխատակիցների իրազեկվածությունը կարող է էական ազդեցություն ունենալ նրանց մոտիվացիայի և աշխատանքով բավարարվածության մակարդակի վրա:

Հետազոտական ընտրանքը կազմել են «ԱԿԲԱ-ԿՐԵԴԻՏ ԱԳՐԻԿՈՒ» բանկի (այսուհետ՝ Բանկ) 20-45 տարեկան 80 հետազոտվողներ, որոնց թվում՝ 40 իգական և 40 արական սեռի ներկայացուցիչներ: Մասնագիտական գրականության ուսումնասիրման և վերլուծության մեթոդով իրականացված տեսական վերլուծությանը հաջորդած փորձարարական հետազոտությունում կիրառվել են զրույցի և հարցաթերթային հարցման (մեր կողմից կազմված

հարցաթերթ, որի նպատակը աշխատակիցների մասնագիտական որակների գնահատման մասին հետադարձ կապի ստացումն էր) մեթոդները, ինչպես նաև հոգեբանական թեստավորումը: Թեստավորման շրջանակում օգտագործվել են հետևյալ մեթոդիկաները. Ռ. Կունինայի «Աշխատանքով բավարարվածության հարցարան»-ը [36] և Ի. Գերշիկովի «Մոտիվացիոն տիպի որոշում» հարցարանը [34]: Վերջինս դուրս է բերում մոտիվացիայի 5 հիմնական տիպ, որոնցից յուրաքանչյուրը նկարագրում է կոնկրետ աշխատակցի վարքը կազմակերպությունում: Ստացված արդյունքները ենթարկվել են վիճակագրական մշակման և համեմատական վերլուծության:

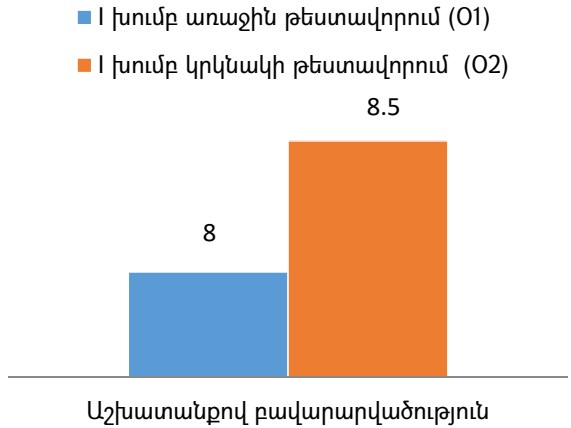
Հետազոտությունն իրականացվել է երեք փուլով. 1-ին փուլում իրականացված զրույցներն ու հարցումները միտված են եղել հստակեցնելու հետազոտության ընթացակարգը, ինչպես նաև հավաստանշելու հետազոտական պլանի առավել նպատակահարմար ուրվագիծը: 2-րդ փուլում իրականացվել է հոգեբանական գիտափորձ ըստ Սոլոմոնի պլանի, որն իրենից ներկայացնում է բազմախումբ փորձարարական հետազոտություն, այսինքն՝ ներառում է երկու փորձարարական և երկու վերահսկիչ խմբեր: Ընտրված պլանի առավելությունն այն է, որ ստացված տվյալների միջինացված արժեքների համեմատության միջոցով հնարավորություն է ընձեռվում վերահսկելու ինչպես առաջին թեստավորման, այնպես էլ փորձարարական միջամտության ազդեցությունը (որպես անկախ փոփոխական հանդես է գալիս աշխատակիցների տեղեկացվածությունը կազմակերպությունում իրականացվող գնահատման գործընթացի նպատակների, մեթոդների, չափանիշների, աշխատակիցների մասնագիտական կարիերայի վրա գնահատման արդյունքների ազդեցության մասին, իսկ որպես կախյալ փոփոխական՝ աշխատակիցների մոտիվացիան ու աշխատանքով բավարարվածությունը):

Եվ այսպես, գիտափորձի մասնակիցները պատահական բաշխման միջոցով բաժանվել են չորս՝ երկու փորձարարական և երկու վերահսկիչ, խմբի: Գիտափորձի առաջին փուլում թեստավորում է իրականացվել I և II (համապատասխանաբար փորձարարական և վերահսկիչ խմբերի) աշխատակիցների հետ. յուրաքանչյուրում 20 մասնակից: Գիտափորձի երկրորդ փուլում (մասնագիտական որակների գնահատումից տասն օր առաջ) տեղի է ունեցել հանդիպում I և III փորձարարական խմբերի հետ, որի ընթացքում մասնակիցներին ներկայացվել է գնահատման գործընթացի էությունը, նպատակը, անցկացման ընթացակարգը, գնահատման ցուցանիշներն ու սանդղակները և գնահատման արդյունքում առաջ եկող հնարավոր հետևանքները: Գիտափորձի երրորդ փուլում Բանկի ՄՌԿ վարչության կողմից իրականացվել է աշխատակիցների կոմպետենտությունների գնահատում և վերջինիս արդյունքների վերլուծություն: Գիտափորձի վերջին փուլում իրականացվել է կրկնակի թեստավորում (առաջնային թեստավորումից 1 ամիս անց), որին մասնակցել են գիտափորձի

բոլոր մասնակիցները (փորձարարական և վերահսկիչ խմբերի 20-ական մասնակիցները. ընդհանուր թվով՝ 80 մարդ):

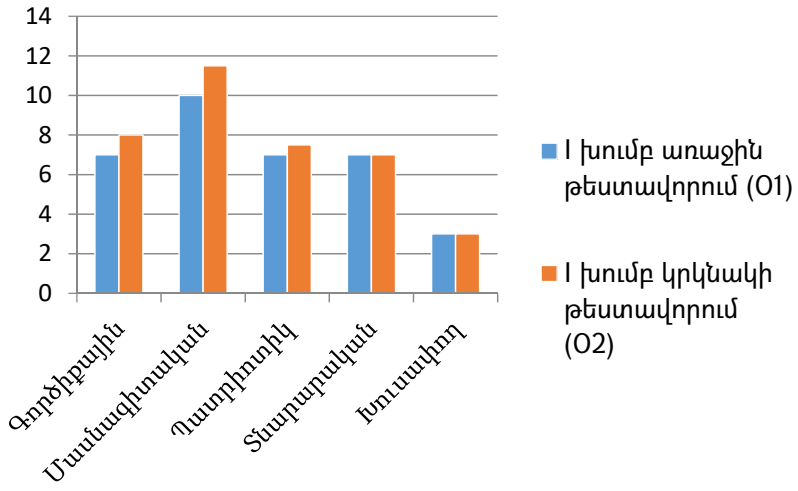
Ընդհանրացնելով Բանկի ՄՌ կառավարման վարչության աշխատակիցների և ղեկավարների հետ անցկացված զրույցի արդյունքները կարող ենք արձանագրել, որ գնահատման գործընթացն ու դրա ազդեցությունն աշխատակիցների վրա կարող են ունենալ թե՛ դրական և թե՛ բացասական կողմեր: Դրականների շարքին են դասվում՝ տաղանդավորների գրանցամատյանի ստեղծումն ու վարումը, իրավահաջորդության պլանավորումն ու ապահովումը, աշխատակիցների մոտիվացումը, ուսուցման և զարգացման պահանջի բացահայտումն ու արդյունավետ համակարգի մշակումը, արդարացի վարձատրության և առաջխաղացման իրագործումը, ղեկավար-աշխատակից մշտական հաղորդակցության, ինչպես նաև կարիերայի աճի ապահովումը: Բացասականների շարքին են դասվում ժամանակատարությունն ու ռեսուրսատարությունը, նախնական փուլերում տեղեկատվության սակավությունը, աշխատակիցների ապամոտիվացումը, հնարավոր անտարբերությունն ու կոնֆլիկտների սրումը, ինչպես նաև կտրուկ փոփոխությունները, որոնք կարող են հանգեցնել աշխատակիցների դժգոհությանն ու աշխատանքով բավարարվածության նվազմանը: Մեր կողմից կազմված հարցաթերթի միջոցով ստացված գնահատականները փաստում են, որ Բանկում իրականացված մասնագիտական որակների գնահատման գործընթացը հետազոտվողների 16 %-ը համարում է անբավարար, 68 %-ը՝ լավ, 18 %-ը՝ բավարար: Հարցվածների 37 %-ի համար մասնագիտական որակները (կոմպետենտությունները) գնահատելու գործընթացը եղել է հեշտ և հասկանալի, իսկ 63 %-ի համար՝ ոչ այդքան: Աշխատակիցների 70 %-ը դեմ չեն եղել մյուս տարի կրկնելու գնահատման գործընթացը, իսկ 30 %-ը՝ նման ցանկություն չեն արտահայտել:

Հետազոտության արդյունքների համեմատական վերլուծության միջոցով բացահայտվել է, որ աշխատակիցների մասնագիտական որակների գնահատման գործընթացի նպատակի և դրա հետևանքների մասին իրազեկված (I փորձարարական) խումբը կրկնակի թեստավորման ժամանակ աշխատանքով բավարարվածության մակարդակում գրանցել է որոշակի աճ (տե՛ս նկ. 1), և այդ ցուցանիշը, ըստ Վիլկոքսոնի թեստի, հանդիսանում է վիճակագրորեն հավաստի ( $P=0.00$ ), հետևաբար կարող ենք եզրահանգել, որ գնահատման գործընթացի մասին անհրաժեշտ տեղեկատվության տիրապետումը որևէ կերպ չի հանգեցնում աշխատանքով բավարարվածության ցուցանիշի նվազման:



**Նկար 1.** «Աշխատանքով բավարարվածության հարցարան» մեթոդիկայի առաջին (O1) և կրկնակի (O2) թեստավորման ցուցանիշները (I խումբ):

Հաջորդ՝ «Մոտիվացիոն տիպի որոշում» հարցարանով ստացված տվյալների վերլուծության արդյունքում վիճակագրորեն նշանակալի տարբերություն գրանցվել է հատկապես մոտիվացիոն մասնագիտական տիպից՝ ըստ Վիլկոքսոնի թեստի ( $P=0.047$ ): Հետևաբար՝ կարող ենք ասել, որ աշխատակիցների մասնագիտական որակների գնահատման մասին տեղեկատվությունը միանշանակ ազդել է տվյալ ցուցանիշի բարձրացման վրա: Մոտիվացիոն պատրիոտիկ ոճում գրանցված տարբերությունն այդքան էլ զգալի չէ, իսկ տնարարական և խուսափող ոճերում գրանցվել են նույնանման արդյունքներ (տե՛ս նկ. 2):



**Նկար 2.** «Մոտիվացիոն տիպի որոշում» մեթոդիկայի առաջին (O1) և կրկնակի (O2) թեստավորման համեմատական ցուցանիշները (I խումբ):

Արդյունքները ցույց են տվել նաև, որ թե՛ գնահատման գործընթացից առաջ և թե՛ հետո, փորձարարական տվյալ խումբը հետաքրքրված է եղել աշխատանքի բովանդակությամբ, իբրև ինքնադրսևորման միջոց իմաստավորել է բարդ առաջադրանքները, կարևորել է ինքնուրույն գործողություններն աշխատանքային գործընթացում, ունեցել է որակավորման բարձրացման ձգտում և ցուցաբերել բարձր պատասխանատվության զգացում: Տվյալ խմբի համար ֆինանսական մոտիվացիան չի հանդիսացել մոտիվացվածության առաջնային պայման:

II (վերահսկիչ) խմբի առաջին (O3) և կրկնակի (O4) թեստավորման ցուցանիշների համեմատական վերլուծության արդյունքում պարզվել է, որ կրկնակի թեստավորման ժամանակ աշխատանքով բավարարվածության մակարդակի ցուցանիշները նվազել են ( $P \leq 0.05$ ), և ըստ «Աշխատանքով բավարարվածության հարցարանի» համարվում են միջինից ցածր, ուստի կարող ենք եզրահանգել, որ աշխատանքային գործունեության գնահատման որոշակի տարրերի հետ կապված սույն վերահսկիչ խմբում առկա է չեզոք կամ առավել հաճախ բացասական հիմնագույն կրող հուզական վիճակ: «Մոտիվացիոն տիպի որոշում» հարցարանի թեստավորման արդյունքների վերլուծության արդյունքում դուրս ենք բերել նաև, որ ըստ Վիլկոքսոնի թեստի վիճակագրական նշանակալի տարբերություն են գրանցվել մոտիվացիոն տիպի գործիքային և մասնագիտական ցուցանիշներում ( $P \leq 0.05$ ): Առաջին թեստավորման ժամանակ գերակա մոտիվացիոն տիպը եղել է մասնագիտականը, որին հերթականությամբ հաջորդում են պատրիոտիկը, տնարարականը, գործիքայինը, ապա խուսափողը: Իսկ ահա կրկնակի թեստավորման պարագայում առավել բարձր ցուցանիշ է գրանցվել մոտիվացիոն գործիքային տիպի սանդղակում, և ըստ այդմ, կրկնակի թեստավորման ժամանակ աշխատակիցների համար աշխատանքն ինքնին չի համարվել մոտիվացիոն գործոն, փոխարենը դիտարկվել է որպես ֆինանսական աղբյուր:

Ըստ Սոլոմոնի փորձարարական պլանի, անկախ փոփոխականի ազդեցության դերը կախյալի վրա պարզելու համար, անհրաժեշտ է համեմատել նաև I (O2) և II (O4) խմբերի կրկնակի թեստավորման արդյունքները: Ըստ այդմ, «Աշխատանքով բավարարվածության հարցարանի» սանդղակի վերլուծության արդյունքում կարող ենք ենթադրել, որ այն աշխատակիցները, ովքեր տեղեկացված էին աշխատակիցների գնահատման գործընթացի նպատակների, մեթոդների, չափանիշների, աշխատակիցների մասնագիտական կարիերայի վրա գնահատման արդյունքների ազդեցության մասին, կրկնակի թեստավորման ժամանակ գրանցել են ավելի բարձր ցուցանիշներ, քան նրանք, ովքեր տեղեկացված չէին ( $P = 0.00$ ): Ուսումնասիրելով «Մոտիվացիոն տիպի որոշում» հարցարանի վերլուծության արդյունքում ստացված տվյալները, կարող ենք ասել, որ գնահատման գործընթացի մասին չտեղեկացված աշխատակիցները գրանցել են մասնագիտական մոտիվացիոն տիպի բարձր ցուցանիշներ,

ինչպես նաև ըստ Վիլկոքսոնի թեստի վիճակագրական նշանակալի տարբերություններ են արձանագրվել մոտիվացիոն՝ գործիքային, մասնագիտական և խուսափող տիպերում ( $P \leq 0.05$ ):

Անկախ փոփոխականի ազդեցությունը կախյալի վրա ստուգելու համար հարկավոր է համեմատել նաև III և IV խմբերի թեստավորման արդյունքները: Ըստ III (O5) և IV (O6) խմբերի՝ «Աշխատանքով բավարարվածության հարցարանի» միջոցով ստացված տվյալների՝ IV խումբը գրանցել է աշխատանքով բավարարվածության ավելի ցածր մակարդակ, քան երրորդը ( $P=0.00$ ): Հիշյալ խմբերի «Մոտիվացիոն տիպի որոշում» հարցարանի վերլուծության արդյունքում ստացված տվյալները ևս վկայում են այն մասին, որ վիճակագրական նշանակալի տարբերություններ գրանցվել են մոտիվացիոն՝ գործիքային, մասնագիտական և պատրիոտիկ տիպերում ( $P \leq 0.05$ ):

Բացի այդ՝ I (O2) և III (O5) փորձարարական խմբերի կրկնակի թեստավորման ցուցանիշների համեմատական արդյունքները II (O4) և IV (O6) վերահսկիչ խմբերի տվյալների համեմատական արդյունքներին համադրելու միջոցով կատարվել են հետևություններ վերաթեստավորման արդյունքների վրա առաջին թեստավորման ունեցած ազդեցության մասին: Նշված խմբերում կրկնակի թեստավորման ժամանակ գրանցվել են աշխատանքով բավարարվածության բարձր ցուցանիշներ և գերակայել է մոտիվացիոն մասնագիտական տիպը (ըստ Վիլկոքսոնի թեստի՝ նշված ցուցանիշների միջև վիճակագրական նշանակալի տարբերություններ չեն գրանցվել), հետևաբար կարող ենք փաստել, որ նախնական թեստավորումը տվյալ փորձարարական խմբերում որևէ ազդեցություն չի ունեցել:

Հիմնագույնի և բնական զարգացման համակցված ազդեցությունը բացահայտելու համար IV խմբի (O6) թեստավորման տվյալները համեմատվել են I (O1) և II (O3) խմբերի առաջին թեստավորումներից ստացված ցուցանիշների հետ և, ըստ Ֆրիդմանի թեստի, նշված տարբերությունները եղել են նշանակալի ( $P \leq 0.05$ ): «Աշխատանքով բավարարվածության հարցարանի» համեմատական վերլուծության արդյունքում պարզվել է նաև, որ տվյալ խմբերում առկա է աշխատանքով բավարարվածության բարձր ցուցանիշ, սակայն այդ տվյալները համադրելով IV խմբի (O6) տվյալներին, կարող ենք ասել, որ IV խմբում նկատվում է աշխատանքով բավարարվածության շատ ցածր ցուցանիշ: Հաջորդ՝ «Մոտիվացիոն տիպի որոշում» հարցարանի ցուցանիշների համեմատության արդյունքում բացահայտվել է, որ IV խմբում գերակայող է մոտիվացիոն գործիքային տիպը, իսկ I (O1) և II (O3) խմբերում՝ մասնագիտական տիպը:

Անձնակազմի գնահատման արդյունքում տրված գնահատականների ազդեցությունը հետազոտվողների աշխատանքով բավարարվածության վրա պարզելու համար համեմատվել են հետազոտության կրկնակի թեստավորմանը մասնակից բոլոր խմբերի աշխատանքով բավարարվածության ցուցանիշների

միջին արժեքները: Ուսումնասիրության արդյունքում ակներև է դարձել, որ չնայած այն հանգամանքին, որ վերաթեստավորվող երկու խմբերում էլ աշխատակիցները գնահատվել են ցածր, այդուհանդերձ այն աշխատակիցները, ովքեր հետազոտական ծրագրի համաձայն՝ տեղեկացվել են աշխատակիցների մասնագիտական որակների գնահատման նպատակների, մեթոդների, չափանիշների, ինչպես նաև իրենց մասնագիտական կարիերայի վրա այդ գնահատման արդյունքների ազդեցության մասին, առավել բավարարված են եղել իրենց աշխատանքով, քան նրանք, ովքեր չեն իրազեկվել:

- Այսպիսով, ամբողջացնելով կատարված հետազոտության արդյունքները կարող ենք բխցնել հետևյալ ընդհանրական եզրակացությունները.
- աշխատակիցների մասնագիտական որակների գնահատման գործընթացը, հանդիսանալով մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացի կարևորագույն փուլերից և աշխատակիցների ներքին ռեսուրսների դուրս բերման լավագույն միջոցներից մեկը, կրում է ռիսկային և սուբյեկտիվ բնույթ, որը պայմանավորված է գործընթացի մասնագիտական, համակարգված և ամբողջական իրականացմամբ:
- Հետազոտական խմբերի մասնագիտական որակների գնահատման արդյունքում ցածր ցուցանիշներ գրանցած աշխատակիցների շրջանում իրազեկված հետազոտվողների աշխատանքով բավարարվածության մակարդակը (8.86) զգալիորեն բարձր է եղել, քան ոչ իրազեկվածներինը (4.32):
- Հարցման մասնակից հետազոտական խմբերի վերաբերմունքը մասնագիտական որակների գնահատման գործընթացի հանդեպ մեծ մասամբ բնութագրվում է դրական (68 %): Ըստ այդմ, գնահատման գործընթացի շարունակականությանը կողմ են արտահայտվել հետազոտվողների 70 %-ը, թեպետև 63 %-ի կարծիքով հարկավոր է վերանայել մասնագիտական կոմպետենտությունների գնահատմանն առնչվող հարցերը:
- Սույն փորձարարական հոգեբանական հետազոտությունում առաջադրված վարկածի ստուգման արդյունքում ձեռք բերված փաստացի նյութերը կիրառական հիմք են տալիս պնդելու, որ բանկային կազմակերպության անձնակազմի գնահատման գործընթացում առանձնահատուկ պետք է կարևորել այդ գործընթացի վերաբերյալ աշխատակիցներին մանրակրկիտ տեղեկատվության (նպատակների, մեթոդների, չափանիշների, աշխատակիցների մասնագիտական կարիերայի վրա գնահատման արդյունքների ազդեցության) տրամադրումը: Հակառակ դեպքում աշխատակիցների մոտ հաճախ նկատվում է աշխատանքով ցածր բավարարվածություն և գերակայում է մոտիվացիոն գործիքային տիպը:



## Գրականություն

1. **Крымов А.А.** Вы - управляющей персоналом / А.А. Крымов. - М.: 2008, с. 157.
2. **Селюк А.В.** Оценка и мотивация персонала банка. Дисс. на соиск. канд. экон. наук: 08.00.05: Омск, 2005, 229 с.
3. Типологическая концепция Владимира Исаковича Герчикова //URL: [https://studme.org/34689/mededzhment/tipologicheskaya\\_kontseptsiya\\_vladimira\\_isakovicha\\_gerchikova](https://studme.org/34689/mededzhment/tipologicheskaya_kontseptsiya_vladimira_isakovicha_gerchikova)
4. **Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.** Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. - 490 с.
5. **Douglas J., Stuart K., Hunt D.** (1985). "The Strategic Managing of Human Resources," John Willey and Sons, New York, Pp. 40-55.
6. **Linda R.** (2015). Make that Grade Human Recouse Management. 4-th edition, Ireland: Gill Education, 168 p.
7. **Lira M., Gomes da Silva, V.P., Viseu C.** (2016). Performance Appraisal as a Motivational Tool in the Portuguese Public Administration. Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting. 2 (3), Pp. 91-118. Disponível em <http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/PJFMA>

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ БАНКА)

*Оганесян С.В., Хончанчян М.А. (Ереванский государственный университет, Ереван, Армения)*

В сегодняшней изменчивой и конкурентной среде тенденции развития организаций предъявляют новые требования к специалистам по управлению персоналом. Чтобы полностью реализовать функции управления персоналом, специалисты приняли политику оценки профессиональных качеств сотрудников. В настоящее время проблема эффективной интеграции системы оценки в управление персоналом становится более актуальной, поскольку мотивация персонала, эффективная коммуникация и удовлетворенность работой в значительной степени зависят от компетентного подхода к оценке персонала и рационального функционирования системы оценки. В статье изложены вопросы, связанные с оценкой и интеграцией оценки персонала в системе управления персоналом, а также специфика влияния оценки профессиональных качеств персонала на мотивацию и на удовлетворенность работой.

**Ключевые слова:** Управление персоналом, персонал, оценка профессиональных качеств, мотивация, удовлетворенность работой.

## **STUDY OF PSYCHOLOGICAL IMPACT OF ASSESSMENT OF PROFESSIONAL QUALITIES OF PERSONNEL (ON THE EXAMPLE OF THE BANK)**

*Hovhannisyan S.V., Khonchanchyan M. A. (Yerevan State University, Yerevan, Armenia)*

Organizations' development trends provide new requirements for HRM professionals in the changing and competitive environment of today. In order to fully implement human resources management functions, HRM specialists have adopted a policy of professional assessment for employees. The issue of effective integration of the assessment system in HR management process is becoming extremely urgent in present, since staff motivation, effective communication and satisfaction level in the organization greatly depends on the competent approach to employee appraisal and rational operation,. So, this article is directed to the research of the issues related to the appraisal and integration of staff assessment in the HRM system, as well as the peculiarities of the assessment of the staff's professional qualities on employee motivation and satisfaction with work.

**Keywords:** *Human Resource Management, staff, appraisal of professional qualities, motivation, job satisfaction.*