

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

ԴԱՍ 3

ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԹԻՄԻ ՁԵՎԱՎՈՐՈՒՄ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ՄՈՏԻՎԱՑՆՈՂ ՆԵՐԱԾԱԿԱՆ ՏԵՍԱՆՅՈՒԹ

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

Նախորդ դասին ծանոթացանք՝

- կազմակերպման գործընթացի բարելավման 7S մոդելին
- աշխատանքների կազմակերպման քայլերին:

Այս դասին կանդրադառնանք՝

- **թիմի** ստեղծման և գործունեության,
- թիմային աշխատանքի կարևորության,
- **աշխատանքի կատարողականի** գնահատման,
- աշխատակիցների մոտիվացման, փոխհատուցման և խրախուսման հարցերին:

Ցուցումներ

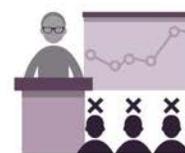


Մինչև 5 րոպե

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



Մինչև 150 րոպե



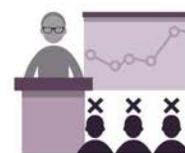
3.1. ԹԻՄԻ ԶԵՎԱՎՈՐՈՒՄ ԵՎ ԹԻՄԱՅԻՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ

Թիմը խմբի առանձնահատուկ տեսակ է, որը բնութագրվում է աշխատանքում անդամների կամավոր համագործակցությամբ՝ սահմանված ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար: Թիմում անդամները գործում են խիստ փոխկապակցված, ընդհանուր աշխատանքում ունեն հստակ դերակատարումներ և անհատական ներդրում, ինչպես նաև պատասխանատու են վերջնական արդյունքի համար:

Գնահատեք Ձեր ստորաբաժանումը թիմի այս սահմանման տեսանկյունից:

Կարևորելով համագործակցությունը, միասնական նպատակի և ընդհանուր աշխատանքի հաջողության համար աշխատակցի առավելագույն ներդրումը՝ անհրաժեշտ է ձևավորել միջավայր, որտեղ յուրաքանչյուրը կդիտարկվի որպես ամբողջի (թիմի) անբաժանելի մաս, կգործի և կմտածի որպես թիմի անդամ: Անհրաժեշտ է հստակ հասկանալ, որ թիմային աշխատանքը ոչ միայն ֆորմալ ձևաչափ է կազմակերպական կառուցվածքում, այլև գործելաոճ է համակարգում:

Գործել որպես թիմի անդամ՝ չի նշանակում կատարել միևնույն աշխատանքը կամ կարողանալ կատարել գործընկերոջ աշխատանքը: Մա փոխլրացնող գործելաոճ է: Թիմի անդամների ուժերի (գիտելիքների, կարողությունների, հմտությունների, անձնային այլ որակների) հանրագումարը դառնում է ազդեցիկ գործոն՝ ուղղված միասնական նպատակի իրականացմանը:



Թիմը չի կայանում միանգամից, այլ թիմի անդամներն անցնելով ճանաչողական փուլեր՝ անհատներից վերածվում են միասնական նպատակ հետապնդող խմբի: Ամերիկացի պրոֆեսոր Բրյուս Տաքմանի առաջարկած թիմի ձևավորման լայն տարածում ունեցող մոդելը (մշակվել է 1965 թ.) ներկայացնում է այդ փուլերը (ձևավորում, ավելոծում, կարգավորում, կատարում), որոնց ճանաչումը Ձեզ թույլ կտա կառավարել թիմի ձևավորման գործընթացը՝ դրսևորելով համապատասխան վարքագիծ:

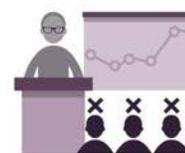
1. Ձևավորում

Աշխատակիցներն ուսումնասիրում են յուրաքանչյուրի վարքը, դրա առանձնահատկությունները, փորձում են ճանաչել միմյանց, հասկանալ առաջադրված նպատակները և դրանց իրականացման գործում իրենց դերակատարումը: Նրանք քիչ են խոսում իրենց անձի մասին: Այս փուլում Դուք պետք է հստակ սահմանեք ձևավորվող թիմի յուրաքանչյուր անդամի և թիմի ընդհանուր նպատակները:

2. Ավելոծում

Թիմի անդամների դիրքորոշումը դառնում է մրցակցային և պաշտպանողական, նրանք ընդդիմանում են այս կամ այն խնդրի հանդեպ մյուսների դրսևորած մոտեցումներին:

Սա թիմի ձևավորման ամենադժվար փուլն է և այն հնարավոր է մեղմել՝ *հստակեցնելով յուրաքանչյուրի խնդիրները և դերը*: Այս փուլում պետք է սահմանեք աշխատանքային գործընթացները և



աշխատակիցների գործառույթները, շեշտադրեք լավ փոխհարաբերությունները և վստահությունը, անհրաժեշտության դեպքում պարզաբանեք թիմի կայացման փուլերը, որպեսզի աշխատակիցները հասկանան՝ ինչու են խնդիրներ ծագում, և որ հետագայում ամեն ինչ հարթվելու է: **Յուրաքանչյուրի աշխատանքային վարքագծի բնորոշ գծերը և ուժեղ կողմերը բացահայտելու համար կարելի է օգտագործել ճանաչում գտած մի շարք հոգեբանական թեստեր:**

Մտովի առանձնացրեք Ձեր թիմի անդամների վարքագծի բնորոշ հատկությունները:

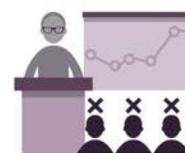
3. Կարգավորում

Թիմի անդամներն ընդունում են աշխատանքի ընդհանուր կանոնները և իրենց դերը, գնահատում գործընկերներին: Տիրում է վստահության, հանդուրժողականության, համագործակցության մթնոլորտ:

Ծառ խմբեր երբեք չեն հասնում այս փուլին և չեն կայանում որպես թիմ: Նոր խնդիրներ առաջադրելիս հնարավոր է թիմի վերադարձ նախորդ («ալեկոծում») փուլ, ապա՝ նորից վերադարձ «կարգավորում» փուլ: *Այս փուլում պետք է ներկայացնեք միջանձնային հարաբերություններում թիմի ձեռքբերումները և ձևավորեք դրանք պահպանելու ցանկություն:*

4. Կատարում

Հավասարակշռության, հանդուրժողականության, վստահության մթնոլորտում լուծվում են թիմին և յուրաքանչյուր անդամին առաջադրված խնդիրները՝ ապահովելով նրանց ներուժի արդյունավետ օգտագործում: Այս փուլում, քանի որ թիմը ապահովում է աշխատանքի արդյունավետ կատարում, կարող եք որոշ աշխատանքներ պատվիրակել նրան՝



արդյունքում նախադրյալներ ստեղծելով աշխատակիցների զարգացման, աշխատանքային պայմանների բարելավման համար:

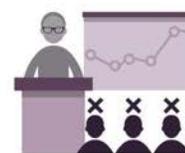
1-3-րդ փուլերում շեշտադրվում են հանձնարարությունները, դերերի բաշխումը, գործընթացների և ընթացակարգերի հստակ սահմանումը: Կայացած թիմերում (4-րդ փուլ) շեշտադրվում է աշխատանքի արդյունավետությունը և բարելավման ուղիների որոնումը: Այսպիսով՝ թիմի ձևավորման բոլոր փուլերում պահանջվում է Ձեր բանիմացությունը և գրագետ միջամտությունը:

Թիմի արդյունավետ աշխատանքն ապահովելու համար այն պետք է լինի **«հավասարակշռված և տարասեռ»**: Համաձայն անգլիացի հետազոտող և կառավարման տեսաբան Ռեյմոնդ Մերեդիտ Բելբրինի մոդելի՝ թիմի յուրաքանչյուր անդամ ունի *յուրահատուկ հոգեբանական բնութագիր*, որից ելնելով էլ թիմում ստանձնում է իր դերը, դրսևորում համապատասխան վարքագիծ:

Համաձայն այդ մոդելի՝ վարքագծի դրսևորման երեք խմբերը ներկայացնում են 9 թիմային դերեր (աղ. 3.1): Թիմի արդյունավետ գործունեության փոխլրացնող գործելաոճն ապահովելու համար անհրաժեշտ է, որ թիմում լինի տարասեռություն, ըստ անհրաժեշտության՝ մոդելում ներկայացված թիմային դերերը ստանձնող աշխատակիցներ:

Աղյուսակ 3.1

Դերերը և վարքագծի դրսևորումներն ըստ



Ուելմոնդ Մերեդիտ Բելքինի մոդելի

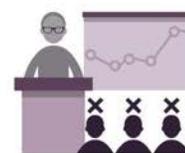
Վարքագծի դրսևորման խմբեր	Թիմային դերեր Team roles	Դերերի նկարագրություն
Գործողություններին հակված (action oriented)	Ձևավորող, մոտիվացնող (shaper)	Պատասխանատու է թիմի աշխատանքների բարելավման համար
	Ավարտին հասցնող (completer)	Ապահովում է աշխատանքը ժամանակին և մանրակրկիտ կատարելը
	Կատարող (implementer)	Կյանքի է կոչում գաղափարները
Մարդակենտրոն (people oriented)	Ռեսուրսներ բացահայտող (resource investigator)	Փնտրում է նոր մտահղացումներ, գաղափարներ
	Համակարգող (co-ordinator)	Հանդես է գալիս որպես ոչ ֆորմալ ղեկավար
	Թիմային աշխատող (team worker)	Խրախուսում է համագործակցությունը
Մտածելուն հակված (thought oriented)	Ստեղծագործ (plant)	Ներկայացնում է նոր գաղափարներ ու մտեցումներ
	Գնահատող (monitor evaluator)	Իրականացնում է խորը վերլուծություն
	Մասնագետ (specialist)	Ապահովում է մասնագիտական հմտություններ և գիտելիքներ

Աղյուսակը
յուրացնելուց հետո
միայն շարունակեք
ընթերցումը:

Դերերի ճիշտ համախմբության ձևավորումը թույլ է տալիս ստեղծել «**հավասարակշռված և տարասեռ թիմ**», որում յուրաքանչյուրն ունի իրեն վերապահված հատուկ դերակատարումը և գործում է տարբեր վարքագծային խմբերում՝ հանուն թիմի միասնական նպատակի:

- **Քայլ 1** - որոշակի ժամանակահատված դիտարկեք Ձեր թիմի անդամների վարքագիծը (թիմի անդամների վարքագիծը, ստանձնած դերը համադրեք ներկայացված մոդելի վարքագծի դրսևորման ձևերի, դերերի հետ և ընտրեք համապատասխանը), գնահատեք թիմի հավասարակշռվածությունը:
- **Քայլ 2** - կախված թիմի սահմանած

Օգտագործելով մոդելը՝ փորձեք վերլուծել և որոշել Ձեր թիմի ուժեղ ու թույլ կողմերը՝ նպատակ ունենալով զարգացնել ուժեղ և կառավարել թույլ կողմերը:



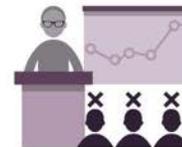
խնդիրներից՝ որոշեք անհրաժեշտ դերերի համամասնությունը:

- **Քայլ 3** - այժմ դիտարկեք, թե թիմում որ դերն է բացակայում և որն է գերակշռում և/կամ կրկնվում (կրկնությունները կարող են խախտել հավասարակշռությունը):
- **Քայլ 4** - որոշեք թիմում դերակատարումների համալրման ուղիները՝
 - անհրաժեշտ դերի ստանձնում թիմի որևէ անդամի կողմից
 - նոր ռեսուրսի ներգրավում
 - աշխատանքում կոնֆլիկտից խուսափելու նպատակով թիմի անդամների փոխհարաբերությունների բարելավում:

Թիմի ձևավորման և պահպանման համար կարևոր է, որ Դուք՝

- հստակ փոխանցեք Ձեր տեսլականը,
- արդյունավետ կազմակերպեք Ձեր ստորաբաժանման աշխատանքները,
- պարբերաբար խոսեք աշխատակիցների հետ, լսեք նրանց մտահղացումները և գաղափարները,
- քաջալերեք թիմային աշխատանքը՝ կարևորելով յուրաքանչյուրի դերակատարությունը և նշանակությունը,
- ժամանակ առ ժամանակ աշխատակիցներին թույլ տաք սահմանափակ լիազորությունների շրջանակում կայացնել որոշումներ:

Այս սկզբունքների տեսանկյունից գնահատեք Ձեր աշխատանքը:



Այսպիսով՝ թիմի ստեղծումը և գործունեությունը կրում է փուլային բնույթ, ինչն ապահովում է կառավարման փոխկապակցված գործընթացում սխալների չեզոքացման հնարավորությունը: Այս պարագայում կարևոր է դերերի ճանաչման, գնահատման և բաշխման միջոցով թիմում հավասարակշռության ստեղծումը:

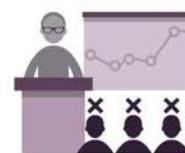
3.2.ԱՃԵՆԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆԻ ՔՆԱՀԱՏՈՒՄ

Յուրաքանչյուր աշխատակցի (թիմի յուրաքանչյուր անդամի) գիտելիքները, հմտությունները և ունակությունները նպատակային ու արդյունավետ օգտագործելու համար անհրաժեշտ է՝

- գնահատել աշխատանքի կատարողականը,
- մոտիվացնել աշխատակիցներին,
- փոխհատուցել և խրախուսել նրանց:

- **Աշխատակիցների գնահատումը** կատարողականի կազմակերպության գործունեության արդյունավետության բարձրացման խթաններից մեկն է: Այն ծառայում է՝

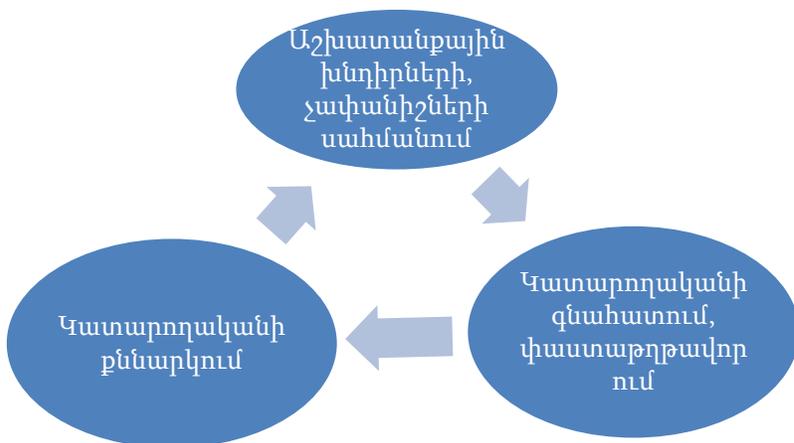
- ա. կառավարչական նպատակներին, աշխատակիցների վերաբերյալ վարչական որոշումների կայացմանը,
- բ. կառավարման գործընթացի որակական գնահատմանը,
- գ. աշխատակիցների զարգացման հետ կապված խնդիրների բացահայտմանը:



Աշխատակիցների արդյունավետության գնահատման և բարձրացմանն ուղղված համակարգված գործընթացների ամբողջությունը՝ **կատարողականի գործընթացը**, ներառում է (նկ. 3.2)՝

- աշխատանքային խնդիրների և չափանիշների սահմանումը,
- կատարողականի գնահատումը, փաստաթղթավորումը,
- կատարողականի քննարկումը՝ հետադարձ կապի կազմակերպումը:

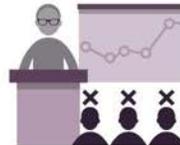
Փորձեք ձևակերպել, թե ինչ չափանիշներով եք սովորաբար գնահատում կատարողականները:



Նկ. 3.2 Աշխատակիցների կատարողականի գնահատման գործընթաց

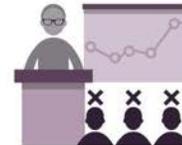
Կատարողականի գնահատման գործընթացը պետք է ապահովի առաջադրված նպատակի իրականացումը, լինի արդարացի և վստահելի՝ ապահովելով.

- հստակ կապ աշխատանքի արդյունքի և դրա



- համար վարձատրության միջև,
- մոտիվացիայի համապատասխան մակարդակ,
 - հստակ պատկերացում աշխատանքի բարելավման ու դրա արդյունավետության պայմանների մասին,
 - ղեկավարի համար`
 - աշխատակիցների ունակություններն ու մասնագիտական կարողությունները առավելագույնս օգտագործելու հնարավորություն,
 - ղեկավար-աշխատակից հարաբերությունների բարելավում` ստեղծելով համագործացության մթնոլորտ,
 - աշխատակիցներին պարբերաբար գնահատելու, անհրաժեշտության դեպքում` նաև ուղղորդող միջամտությունների հնարավորություն:
 - աշխատակիցների համար`
 - առավել անկախ լինելու հնարավորություն,
 - սեփական ուժերի և ղեկավարի ակնկալիքների վերաբերյալ վստահություն,
 - մասնագիտական զարգացման խթանում:

Աշխատանքային խնդիրների, չափանիշների



սահմանում

Կատարողականի գնահատման գործընթացը սկսվում է ղեկավար-աշխատակից համատեղ քննարկմամբ, անհատական աշխատանքային ծրագրերի ձևավորմամբ, որոնցում սահմանվում են այն չափանիշները, որոնց հիմքով էլ իրականացվելու է գնահատումը:

Կատարողականի գնահատում, փաստաթղթավորում

Աշխատանքի կատարողականի գնահատումը ենթադրում է որոշակի պարբերականությամբ խնդիրների լուծման արդյունքների վերաբերյալ հաշվետվողականություն: Այս փուլում կարևոր է գնահատման արդյունքների փաստաթղթավորումը, որը ներառում է՝

- կատարողականի գնահատման ձևաթերթը (լրացվում է ղեկավարի կողմից):

Հավելած

ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՁԵԿ
(օրինակելի ձև)

(Այս ձևը լրացվում է ղեկավարի կողմից)

Աշխատակցի անուն, ազգանուն.....

Ստորաբաժանում.....

Աշխատանքի անվանում.....

Ղեկավարի անուն, ազգանուն.....

Հաշվետու ժամանակահատված.....

Աշխատանքային պարտականություններ՝

- 1.
- 2.
- 3.

Աշխատանքային խնդիրներ	Կատարման վերաբերյալ տեղեկատվություն	Էշումներ

Ղեկավարի մեկնաբանություններ, գնահատական՝
.....

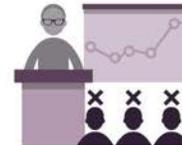
Աշխատակցի մեկնաբանություններ
.....

Այլ նշումներ.....

Ղեկավարի ստորագրություն.....

Աշխատակցի ստորագրություն.....

Ստապահեք օրինակելի ձևը՝ գործնականում կիրառելու նկատառումով:



- ինքնագնահատման ձևաթերթը (լրացվում է աշխատակցի կողմից):

Հավելված

ԱՇԽԱՏԱԿՑԻ ԻՆՔՆԱԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՁԵՎ
(օրինակելի ձև)

(Ձևը լրացվում է աշխատակցի կողմից կատարողականի գնահատման գործընթացի ընթացքում: Ձևը լրացվում է կամավոր)

Աշխատակցի անուն, ազգանուն-----
 Ստորաբաժանում-----
 Աշխատատեղի անվանում-----
 Ղեկավարի անուն, ազգանուն-----
 Հաշվետու ժամանակահատված-----

Խնդրում ենք գնահատել Ձեր աշխատանքի կատարողականը

Ո՞րն էք համարում անցած գնահատվող ժամանակահատվածում Ձեր ամենակարևոր կատարումը/ձեռքբերումը

Ինչպիսի՞ խնդիրների իրականացման ժամանակ էք ունեցել դժվարություններ

Գնահատեք Ձեր աշխատանքային հմտությունները

Ունե՞ք արդյո՞ք նոր գիտելիքների, հմտությունների ձեռքբերման կարիք

Լրացուցի՞չ մեկնաբանություններ

Ստորագրություն-----ամիս/ամսաթիվ-----

Վերադարձնել լրացված ձևը Չեր ղեկավարին կատարողականի գնահատման գործընթացի իրականացնելու նպատակով:

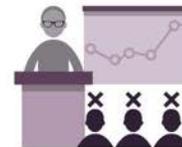
Մտապահեք օրինակելի ձևը՝ գործնականում կիրառելու նկատառումով:

Կատարողականի քննարկում

Կատարողականի քննարկումը կատարված աշխատանքների գնահատման արդյունքների ներկայացումն ու ամփոփումն է հետադարձ կապի միջոցով: Կայանում է ղեկավար - աշխատակից ֆորմալ հանդիպում, որի ընթացքում քննարկվում են հետևյալ հարցերը՝

- ի՞նչ էր պլանավորված անել սահմանված ժամանակահատվածում,
- ի՞նչ է արվել,

Ձեր թիմի հետ աշխատելիս հաշվի առեք այս հարցերը:



- ի՞նչ չի արվել,
- ի՞նչն է խանգարել աշխատանքի կատարմանը,
- այսուհետ ի՞նչ պետք է անի աշխատակիցը:

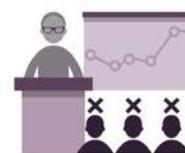
Արդյունավետ հետադարձ կապը պետք է լինի՝

- հստակ
- կառուցողական
- ընկալելի
- ժամանակին

Հետադարձ կապը լինում է **դրական/խթանող** կամ **ուղղորդող/կառուցողական**.

- **Դրական/խթանող հետադարձ կապը** «ցուցանում» է լավ կատարված աշխատանքները և կարևորում նմանատիպ աշխատանքային ոճի, վարքագծի դրսևորման շարունակականությունը:
- **Ուղղորդող/կառուցողական հետադարձ կապն** օգնում է բացահայտել թերացումները, անհամապատասխանություններն աշխատանքում, «մատնանշում» է փոփոխություններ իրականացնելու անհրաժեշտությունը և աշխատանքի բարելավման ուղիները: *Կառուցողական հետադարձ կապը քննադատություն չէ:* Հիմնական նպատակն է օգնել աշխատակցին վերհանելու առկա խնդիրները և հասկանալու, թե որոնք են ակնկալվող արդյունքները:

Արդյունավետ հետադարձ կապն կառավարման գործընթացում ուժեղ խթան է, որի հաջողությունը կապված է ղեկավարի՝ համապատասխան միջավայր

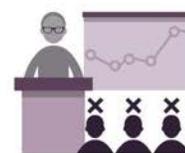


ստեղծելու ունակության և հետադարձ կապ
ապահովելու հմտությունների հետ:

Անդրադառնանք արդյունավետ հետադարձ կապ
ապահովելու մի քանի «գաղտնիքների»`

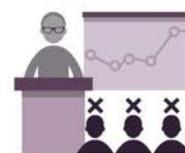
- *Ապահովեք համագործացության մթնոլորտ.* քննարկումը փորձեք սկսել աշխատակցին խրախուսելով, սեփական ուժերի նկատմամբ վստահություն ներշնչելով: Եթե անգամ աշխատանքի արդյունքը Ձեզ չի գոհացրել, ընդգծեք այն միտքը, որ աշխատակիցը, ամեն դեպքում, փորձել է անել լավագույնը:
- *Հետադարձ կապը մի վերածեք քննադատության.* Եթե անգամ քննադատությունն անհրաժեշտ է, սպա խոսեք փաստերով, նկարագրեք քննադատելի գործողությունները կամ վարքագիծը, բացատրեք ազդեցությունը թե՛ աշխատանքի, թե՛ գործընկերների վրա:
- *Կիրառեք ակտիվ գրուցակցի մեթոդը.* լսեք դիմացինին և եթե ինչ որ բան անհասկանալի է՝ փորձեք պարզաբանել հարցերի միջոցով: Հարցերի միջոցով պարզեք՝ հասկացե՞լ է, արդյոք, աշխատակիցը խնդիրը: Ուշադիր եղեք աշխատանքի բարելավման վերաբերյալ ներկայացված առաջարկություններին:
- *Եղեք հստակ.* հստակ խոսեք և շեշտադրեք, թե կատարված աշխատանքում ինչը չի համապատասխանում սահմանված

Հատուկ ուշադրություն
դարձրեք
«գաղտնիքներին»՝
փորձելով մտապահել
դրանք



չափանիշներին և պահանջներին:

- *Տարանջատեք փաստերը Ձեր կարծիքից. օրինակ՝ եթե ինչ որ մեկը ասում է, որ Ձեր հաշվարկները սխալ են և ցույց է տալիս սխալը՝ դա փաստ է: Իսկ եթե ինչ որ մեկն ասում է, որ Ձեր վերաբերմունքով աշխատանքի նկատմամբ սխալներն անխուսափելի կլինեն և հնարավոր չէ հաջողության հասնել՝ սա արդեն կարծիք է:*
- *Եթե քննարկելու եք մի քանի խնդիր՝ սահմանեք առաջնահերթություն:*
- *Փորձեք պահպանել հավասարակշռությունն դրական և բացասական գնահատականների միջև. հավասարապես քննարկեք թե՛ դրական, թե՛ բացասական կողմերը:*
- *Եղեք բաց՝ լսելու համար այլ տեսակետ. կարող են լինել փաստեր, որոնց Դուք չեք տիրապետում, կամ որոնք անտեսել եք: Լսելու դեպքում կարող եք կատարել առավել օբյեկտիվ դատողություններ:*
- *Խոսասփեք խառը հաղորդագրություններից (այո, բայց...):* օրինակ՝ «դու լավ ես աշխատել այս նախագծի շրջանակներում, բայց ... »: Նախադասության մեջ «բայց»-ը կարծես հուշում է հետևյալի մասին. «Մի հավատա իմ նախորդ ասածին»:
- *Մի համեմատեք աշխատակիցների վարքագիծը և իրականացրած աշխատանքը. դա վնասում է թիմային աշխատանքին, վատացնում*



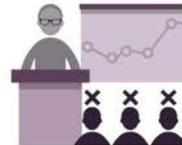
փոխհարաբերությունները:

- *Փաստաթղթավորերը* *գնահատումները.*
աշխատակիցների կատարողականի
փաստաթղթավորումը աշխատակցին ստիպում
է զգալ գնահատման ընթացակարգի
կարևորությունը և նշանակությունը:
- *Ավարտելը դրական «նոտայով».* շատ կարևոր է
դրական ավարտի հասցնել հետադարձ կապ
հանդիպումը, որպեսզի աշխատակիցը փորձի
բարելավել աշխատանքը և ոչ թե ջանքերն ուղղի
նոր աշխատանք փնտրելուն:
- *Այժմ անդրադառնանք* *աշխատակիցների*
մոտիվացմանը՝ որպես գործունեության
արդյունավետության պահպանման և բարձրացման
գործիքի:

Մոտիվացիա՝ արտաքին և ներքին գործոններ,
որոնք դրդում են մարդկանց հաստատակամորեն
ջանքեր գործադրել նպատակին հասնելու համար:

Որոշ աշխատակիցներ աշխատում են եռանդով,
ապահովում բարձր կատարողական՝ ակնկալելով
համապատասխան գնահատում: Որոշները ծույլ են,
թերանում են աշխատանքում, սակայն ունեն նույն
ակնկալիքը: Առաջին դեպքում Ձեր խնդիրն է եռանդի
աղբյուրը պահպանելը, երկրորդ դեպքում,
մատնանշելով փոփոխության անհրաժեշտությունը,
մոտիվացնելը:

Մոտիվացումն իրականացվում է՝



- Աշխատանքով
- Վարձատրությամբ
- Աշխատանքային միջավայրով
- Աջակցող ղեկավարով
- Որոշակի անկախ աշխատանքով
- Աշխատանքի արդյունքի գնահատումով, խրախուսումով:

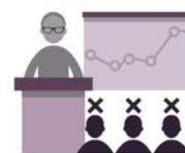
Աշխատավարձի բարձրացումից, պարգևավճարներից, նվերներից, ճանաչումից զատ, որոնք ուղղակի մոտիվացնող գործոններ են, գոյություն ունեն նաև անուղղակիները՝

- վստահելի ղեկավար - լինել անձ, ով կայացնում է որոշումներ, լուծում խնդիրներ, պարբերաբար տրամադրում է հետադարձ կապ,
- հստակ ընթացակարգեր - աշխատակիցը կամ թիմը մոտիվացվում է և աշխատում արդյունավետ՝ գիտակցելով ակնկալիքները,
- յուրաքանչյուր աշխատակցի արժեքորում,
- գործընկերների կատարած աշխատանքի ճանաչման խրախուսում,
- մասնագիտական ինքնավստահության ձևավորում,
- շարունակական զարգացման և վերապատրաստման հնարավորության սպահովում:

Մոտիվացման գործընթացում անհրաժեշտ է նկատի ունենալ, որ մարդիկ սիրում են գնահատված լինել և ցանկանում են գովասանքի արժանանալ

Որո՞նք են, ըստ Ձեզ, մոտիվացման ամենարդյունավետ եղանակները. հիմնավորե՞ք Ձեր պատասխանը:

Պատասխանեք հարցին՝ մոտիվացման ուղղակի՞ եղանակներն են ավելի արդյունավետ, թե՞ անուղղակի: Հիմնավորե՞ք Ձեր պատասխանը:



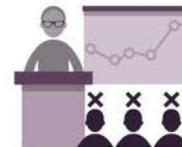
արված աշխատանքի համար, բայց ոչ միշտ են սիրում գովաբանել ուրիշներին: Աշխատակիցները ցանկանում են լինել երջանիկ և ապահով այնտեղ, որտեղ անցկացնում են իրենց օրվա մեծ մասը: Պահանջվում է ընդամենը մի քանի վայրկյան «շնորհակալություն» և «լավ աշխատանք է» ասելու համար, ինչը կարող է ապահովել երկարատև մոտիվացիա:

Մի՛ ամաչեք խոստովանել լավ աշխատանքը, այն խրախուսե՛ք հրապարակայնորեն: Սակայն ընդհանուր թիմի կատարած աշխատանքի համար մի՛ գովաբանեք լոկ մեկին:

- *Արդյունավետ աշխատանքի անընդհատությունն ապահովող հաջորդ բաղադրիչն աշխատակցի խրախուսումն է:*

Յուրաքանչյուր աշխատակցի (թիմի յուրաքանչյուր անդամի) գիտելիքները, հմտությունները և ունակությունները նպատակային օգտագործելու առումով կատարողականի գնահատումը և մոտիվացումը (նաև **խրախուսման միջոցով) ուղղված են արդյունավետ աշխատանքի շարունակականության ապահովմանը:**

Հաճոյախոսությունն ու գովաբանությունը, անշուշտ, ունենում են համապատասխան ազդեցություն, սակայն խրախուսման պարագայում այդ ազդեցությունը առավել երկարատև է: Խրախուսումը հնարավորություն է ընձեռում *առանձնացնելու լավագույնին:*

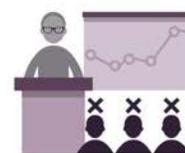


Խրախուսման «ոսկե» կանոններն են՝

- Մի՛ իրախուսեք, եթե աշխատանքն ամբողջությամբ արված չէ:
- Խրախուսումները կանխատեսելի մի՛ դարձրեք:
- Լո՛ւրջ վերաբերվեք իրախուսումներին, որպեսզի Ձեր աշխատակիցներն արժևորեն դրանք:

Մտապահեք
կանոնները:

Այսպիսով՝ կատարողականի գնահատումը, լինելով աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման խթաններից մեկը, ապահովում է յուրաքանչյուր աշխատակցի (թիմի յուրաքանչյուր անդամի) գիտելիքների, հմտությունների և ունակությունների նպատակային օգտագործումը: Այն սահմանում է արդյունավետության գնահատման և բարձրացմանն ուղղված համակարգված գործընթացների ամբողջություն, որում առանձնահատուկ կարևորվում է աշխատակիցների մոտիվացումը:



ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԴՐՎԱԳ - ՕՐԻՆԱԿ 3 (ԴԱՏԱՎՈՐՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ)



Մինչև 30 րոպե

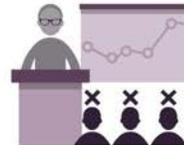
Արթուր Անդրեասյանը վստահ էր, որ արդյունավետ աշխատանքային թիմ է ձևավորել, որն առավելագույնս կերաշխավորի իր աշխատանքի դրական ցուցանիշները:

Աշխատանքային թիմի ձևավորման սկզբնական շրջանում աշխատակազմն աշխատում էր սահուն, դրական հարաբերությունների ներքո՝ միմյանց հետ ընդգծված քաղաքավարությամբ՝ բացառելով որևէ կոնֆլիկտ:

Սակայն կարճ ժամանակ անց իրավիճակը փոխվեց: Աշխատակազմի աշխատակիցները սկսեցին անհանդուրժողականություն դրսևորել միմյանց հանդեպ, յուրաքանչյուրը, հատկապես կարևորելով իր դերն ու տեղը աշխատակազմում, անընդունելի էր համարում դիմացինի դիտողությունները: Աշխատանքում տեղ գտած թերացումների կապակցությամբ յուրաքանչյուրը բացառում էր իր մեղավորությունը՝ շեշտադրված կերպով պատասխատատու ճանաչելով կազմից մեկ այլ

Երաժուշտություն

Խնդիր



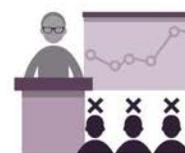
աշխատակցի: Ա Անդրեասյանը չէր միջամտում կոնֆլիկտին՝ այն մտայնությամբ, որ ճիշտ է թույլ տալ աշխատակիցներին, որպես հավասար կարգավիճակ ունեցող անձանց, ինքնուրույն հարթել խնդիրները: Սակայն խնդիրն օրեցօր էլ ավելի էր սրվում, ինչով պայմանավորված աշխատակազմի աշխատանքների ընդհանուր որակն էապես անկում էր ապրում:

Ա Անդրեասյանը որոշեց առավել հաճախակի հաղորդակցվել կազմի հետ՝ որպես մեկ միասնական թիմի: Նա սկսեց ավելի հաճախ զրուցել կազմի հետ՝ հանդես գալով որպես ակտիվ զրուցակից՝ լսելով և պարզաբանելով վերջիններիս հարցերը: Անդրեասյանը, հստակեցնելով աշխատակիցների դերը և խնդիրները թիմում, շեշտադրեց յուրաքանչյուրի կարևորությունը թիմում և յուրաքանչյուրի աշխատանքի որակի արդյունավետությունը ամբողջական աշխատանքի պատկերի համար: Նա ևս մեկ անգամ պարզաբանեց յուրաքանչյուրի գործառույթները, ինչպես նաև բացատրեց աշխատակիցներին թիմի կայացման փուլերի առանձնահատկությունները՝ բացատրելով, որ ամեն ինչ կհարթվի: Միայնց միջև փոխադարձ վստահություն և լավ փոխհարաբերություններ ձևավորելու նպատակով Ա. Անդրեասյանը առաջադրանքներ մտածեց, որոնց պետք է մասնակցեին կազմի բոլոր աշխատակիցները: Նա սկսեց ցանկացած դրական արդյունք բարձաձայնել՝ երաշխավորելով, որ յուրաքանչյուր աշխատակից գիտակցի իր՝ ուշադրության կենտրոնում լինելը և գնահատված լինելը:

Լուծում

Արդյունքում, կազմի աշխատակիցների առօրյա

Եզրակացություն

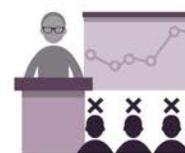


տրամադրությունը սկսեց փոխվել, ձևավորվում էր փոխօգնության, հանդուրժողականության մթնոլորտ հաճախակիանում էին փոխադարձ կատակները: Ձևավորվել էր հմուտ և բանիմաց թիմ, որին բնորոշ էր փոխընդունող գործելաոճը և որը գործում էր հանուն միասնական նպատակի: Աշխատակիցները ցանկանում էին աշխատել եռանդով, քանզի գիտեին, որ լավ կատարված աշխատանքը ճանաչվելու և խրախուսվելու է:

Ձեր աշխատակիցներն աշխատում են ավելի լավ, երբ երջանիկ են և զգում են, որ հաջող, ամբողջական թիմի անբաժանելի մասն են: Այս զգացողությունը ձևավորում է կառույցի նկատմամբ նվիրվածություն և վստահություն:

Դուք՝ որպես ղեկավար, ցանկանում եք, որ Ձեր աշխատակիցները ձգտեն դառնալ լավագույնը: Ուստի, կիրառելով այս դասի ընթացքում ձեռքբերված գիտելիքները, Դուք կարող եք ձևավորել ուժեղ թիմ, որը կարժևորի Ձեր կառավարման հմտությունները, Ձեզ կհամարի յուրաքանչյուրի մասին հոգ տանող առաջնորդ:

Կապ դասի նյութի հետ



ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԴՐՎԱԳ - ՕՐԻՆԱԿ 3 (ԴԱՏԱԽԱՉՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ)



Մինչև 30 րոպե

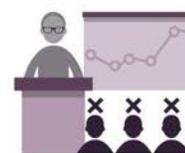
Արթուր Անդրեասյանը վստահ էր, որ միանգամայն ճիշտ է ձևավորել/կազմավորել իր ստորաբաժանումը, վստահ էր նաև, որ աշխատակիցները պատրաստակամորեն են լուծում անհատական աշխատանքային ծրագրերով սահմանված խնդիրները:

Ներածություն

Նա գիտակցում էր, որ կատարված փոփոխություններն անհրաժեշտ էին վարչությանը և որ դրանցով է պայմանավորված սահմանված նպատակներին հասնելն ու համապատասխան խնդիրներն արդյունավետ լուծելը:

Ա. Անդրեասյանը թեև աշխատակիցների ներուժն ամբողջությամբ օգտագործելու նպատակով վերաբաշխել էր գործառույթները, նրանց հստակ ներկայացրել էր ակնկալվող արդյունքները, կազմակերպել էր անհրաժեշտ վերապատրաստումները և ձևավորել հնարավորինս նպաստավոր աշխատանքային մթնոլորտ, այնուամենայնիվ, զգում էր, որ խնդիրներ ունի

Խնդիր

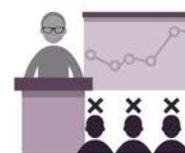


աշխատակիցների մոտիվացնելու հարցում: Անհրաժեշտ էր ձևավորել միջավայր, որտեղ յուրաքանչյուր աշխատակից իրեն կդիտի որպես ամբողջի՝ թիմի անբաժանելի և կարևոր մաս, այլապես բոլոր նախորդ ջանքերը կլինեն ապարդյուն:

Այսպիսով՝ Ա. Անդրեասյանը որոշեց ձևավորել ուժեղ և արդյունավետ թիմ:

Որպեսզի աշխատակիցները զգային, որ իրենք իրական թիմի լիիրավ անդամ են, Ա. Անդրեասյանը որոշեց նրանց հնարավորություն ընձեռել աշխատելու որպես թիմ: Նա աշխատակիցներին ներգրավեց որոշումների կայացման գործընթացում, լսեց նրանց առաջարկություններն ու մտահղացումները և *համատեղ քննարկումների ընթացքում* ձևավորվեցին աշխատանքի բարելավման նոր ուղիներ: Աշխատանքի արդյունքի ժամանակին ճանաչումն ամրագրեց որպես կարևոր սկզբունք: Նա ձևավորեց վստահություն առ այն, որ բարձր կատարողականը խրախուսվում է հնարավոր և հասանելի բոլոր միջոցներով (նյութական, ոչ նյութական): Ավելին, Ա. Անդրեասյանը ձևավորեց կատարողականի գնահատման *արդարացի և վստահելի* համակարգ, որը հիմնված էր փաստաթղթավորված հաշվետվությունների ու տվյալների վրա: Նա արդյունավետ հետադարձ կապի միջոցով փորձեց բացահայտել և փաստաթղթավորել աշխատակիցների թե՛ ուժեղ, թե՛ կատարելագործման կարիք ունեցող կողմերը (հմտությունները և գիտելիքները): Շարունակական զարգացման և վերապատրաստման հնարավորության ապահովման նպատակով սկսեց ակտիվորեն փնտրել աշխատակիցներին զարգացնելու նոր ուղիներ՝ միաժամանակ ստեղծելով նաև առաջխաղացման

Լուծում



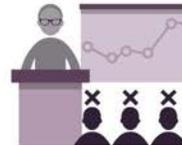
հնարավորություններ: Ա. Անդրեասյանը կարևորում էր յուրաքանչյուրի դերակատարությունը և նշանակությունը, ցույց էր տալիս, որ մտածում և հոգ է տանում նրանցից յուրաքանչյուրի մասին: Նա գիտեր, որ ցանկացած անախորժություն, կոնֆլիկտ պետք է անմիջապես լուծում ստանար կամ հարթվեր, քանզի դրանք կարող էին ազդել թիմում տիրող ստեղծագործ մթնոլորտի և թիմի գործունեության արդյունավետության վրա:

Ամենակարևորը՝ Ա. Անդրեասյանը հնարավորինս խուսափում էր թիմի յուրաքանչյուր քայլը վերահսկելուց, քանզի գիտակցում էր, որ արդյունավետ, կայացած թիմը կարիք չունի միկրոկառավարման:

Ա. Անդրեասյանը ձևավորեց հմուտ և բանիմաց թիմ, որին բնորոշ էր փոխյրացնող գործելաոճը և որը գործում էր հանուն միասնական նպատակի: Աշխատակիցները ցանկանում էին աշխատել եռանդով, քանզի գիտեին, որ լավ կատարված աշխատանքը ճանաչվելու և խրախուսվելու է:

Թիմի հաջողությունը, իրոք, ճանաչում գտավ: Թիմի հաջողության գաղտնիքը հասկանալու համար անգամ ղեկավարությունն էր պարբերաբար հանդիպում աշխատակիցներին: Հաջողության գաղտնիքն այն էր, որ Ա. Անդրեասյանի ստորաբաժանումը ոչ միայն կազմակերպչական առումով էր տրամաբանորեն ձևավորված, այլև աշխատում էր որպես մոտիվացված թիմ, որի անդամները գործում էին սահմանված գործընթացներին և գործառույթներին համապատասխան, այն էլ՝ մեծ ոգևորությամբ:

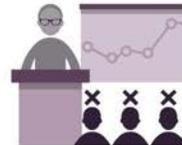
Եզրակացություն



Ձեր աշխատակիցներն աշխատում են ավելի լավ, երբ երջանիկ են և զգում են, որ հաջող, ամբողջական թիմի անբաժանելի մասն են: Այս զգացողությունը ձևավորում է կազմակերպության նկատմամբ նվիրվածություն և վստահություն:

Դուք՝ որպես ղեկավար, ցանկանում եք, որ Ձեր աշխատակիցները ձգտեն դառնալ լավագույնը: Ուստի, կիրառելով այս դասի ընթացքում ձեռքբերված գիտելիքները, Դուք կարող եք ձևավորել ուժեղ թիմ, որը կարժևորի Ձեր կառավարման հմտությունները, Ձեզ կհամարի յուրաքանչյուրի մասին հոգ տանող առաջնորդ:

Կապ դասի նյութի հետ



ԲԱՌԱՐԱՆ

Թիմ - խմբի առանձնահատուկ տեսակ, որը բնութագրվում է անդամների կամավոր համագործակցությամբ՝ սահմանված ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար: Թիմում անդամները գործում են խիստ փոխհամաձայնեցված և փոխկապակցված, ընդհանուր աշխատանքում ունեն հստակ դերակատարումներ և անհատական ներդրում, ինչպես նաև պատասխանատվություն են կրում վերջնական արդյունքի համար:

«Հավասարակշռված և տարասեռ» թիմ - համաձայն Ռեյմոնդ Մերեդիտ Բելլի մոդելի՝ վարքագծի դրսևորման երեք խմբերի ներքո 9 թիմային դերերի ճիշտ համախումբ, որն ապահովում է թիմի արդյունավետ աշխատանքը և միասնական նպատակի իրականացումը:

Հետադարձ կապ - կազմակերպության ենթակառուցվածքում անհատի կամ թիմի կատարողականի վարքային դրսևորման վերաբերյալ տեղեկատվություն, որի հիման վրա անհատը կամ թիմը կարող են կարգավորել կամ բարելավել աշխատանքային ցուցանիշներն ու ապագա վարքը ցանկալի արդյունքի հասնելու համար:

Արդյունավետ հետադարձ կապ - հստակ, կառուցողական, ընկալելի և ժամանակին տրամադրվող հետադարձ կապ, որը

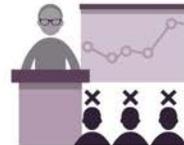


Ցուցումներ

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



Մինչև 10 րոպե



կառավարման գործընթացում ուժեղ խթան է և որի հաջողությունը պայմանավորվում է ղեկավարի՝ համապատասխան միջավայր ստեղծելու և հետադարձ կապ տրամադրելու հմտություններով:

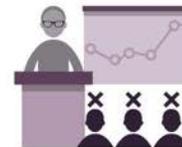
Ակտիվ գրուցակցի մեթոդ - դիմացինին լսելու և հարցադրումների միջոցով անհրաժեշտ տեղեկատվություն ստանալու հմտություն:

Թիմային աշխատանք - աշխատանք, որն իրականացվում է երկու և ավելի կատարողների/սուբյեկտների կողմից, որոնցից յուրաքանչյուրն ընդհանուր գործի հաջողության համար աշխատում է ներդնել իր անհատականության կարևորագույն կողմերը:

Թիմային դեր - թիմի անդամների ցուցաբերած վարքագիծ, որով բնորոշվում է նրա դերակատարումը ընդհանուր աշխատանքում:

Աշխատակիցների կատարողականի գնահատում - աշխատակիցների աշխատանքի արդյունավետության չափման մեթոդ, որը կազմակերպության գործունեության արդյունավետության բարձրացման խթաններից է: Այն ծառայում է կառավարչական նպատակներին, աշխատակիցների վերաբերյալ վարչական որոշումների կայացմանը, կառավարման գործընթացի որակական գնահատմանը, աշխատակիցների զարգացման հետ կապված խնդիրների բացահայտմանը:

Դրական/խթանող հետադարձ կապ - հետադարձ

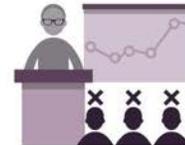


կապ, որի ընթացքում շեշտադրվում է լավ կատարված աշխատանքը և կարևորվում նմանատիպ աշխատանքային ոճի, վարքագծի դրսևորման անընդհատությունը:

Ուղղորդող/կառուցողական հետադարձ կապ -

հետադարձ կապ, որի ընթացքում բացահայտվում են աշխատանքային թերացումները, անհամապատասխանությունները, փաստվում է փոփոխություններ իրականացնելու անհրաժեշտությունը և «մատնանշվում» են աշխատանքի բարելավման ուղիները: Կառուցողական հետադարձ կապը քննադատություն չէ, այն միտված է օգնել աշխատակցին վերհանելու առկա խնդիրները և հասկանալու, թե որոնք են ակնկալվող արդյունքները:

Խթանում - աշխատանքային վարքագծի վրա ներգործելու միջոց, որն իրականացվում է հիմնականում խրախուսման և պատիժների միջոցով: Այն ապահովում է մարդու գործողությունների նպատակաուղղվածության ձևավորումը և զարգացումը՝ հնարավորությունների սահմանափակման կամ բարելավման միջոցով:



ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ՄԵԴԻԱ-ՆՅՈՒԹԵՐ

1. *H.T. Graham & Roger Bennett*, Human resources Management, Ninth edition published in Great Britain, 1998, p. 425: - Գրքում ներկայացված են թիմի ստեղծման և գործունեության փուլերը, թիմային դերերն ու դրանց նկարագիրը: Բացի այդ, սույն գրքում ընթերցողը կարող է ծանոթանալ նաև կատարողականի գնահատման գործընթացին, նպատակներին, գնահատման մեթոդներին:

2. *Conor Hannaway and Gabriel Hunt*, The management Skills Book, 1992, p. 230: - Գրքում կատարողականի բարելավման, խրախուսման, կարիերայի աճի համատեքստում ներկայացված է աշխատակիցների կատարողականի գնահատման գործընթացը: Գիրքը դեկավարի ուղեցույց է, բովանդակում է գործնական խորհուրդներ:

3. *Магура М.И, Курбатова М.Б.*, Оценка работы персонала. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005, 224 с.: - Գրքում մանրամասն ներկայացված են կատարողականի գնահատման գործընթացը, գնահատման մեթոդները:

4. *Bob Nelson & Dean Spitzer*, “1001 Ways reward & recognition fieldbook” 2008, p. 448: - Գրքում ներկայացված են աշխատակիցների խրախուսման ձևերը, անդրադարձ է կատարվում առկա խնդիրներին, գործիքներին, անհրաժեշտ աշխատանքային ռեսուրսներին:

5. “Team Building” World Health Organization, Geneva 2007: - Հոդվածում ներկայացված են թիմի ձևավորման փուլերը, թիմի անդամների ընտրության գործընթացը, թիմային աշխատանքի արտաքին և ներքին խոչընդոտները:



Ցուցումներ

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