



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

**Դաս 5**  
**ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄ ԲԱՐԴ ԻՐԱՎԻՃԱԿՆԵՐՈՒՄ**

**ՄՈՏԻՎԱՑՆՈՂ ՆԵՐԱԾԱԿԱՆ ՏԵՍԱՆՑՈՒԹ**

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

Նախորդ դասին խոսեցինք՝

- *աշխատանքի ընդունման հարցազրույցների արդյունավետ անցկացման,*
- աշխատակիցների ընտրության, ադապտացիայի և պահպանման խնդիրների մասին,

որոնք կարևոր են կառավարման արդյունավետության գնահատման գործում:

Այս դասին կներկայացնենք **բարդ իրավիճակներում** հաղորդակցման հետ կապված խնդիրները և դրանց հաղթահարման ուղիները:

**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**



**5.1. «ԴԺՎԱՐ ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ» ԵՎ  
ՆՎԱԶՉԱԳՈՒՅՆ/ՈՉ ԲԱՎԱՐԱՐ ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆԻ  
ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ**

Լավագույն աշխատակցի ընտրության, ուժեղ թիմ ստեղծելու, զարգացնելու, ուղղորդելու և մոտիվացնելու Ձեր՝ որպես ղեկավարի ձգտումը և գործողությունները ապահովագրված չեն սխալներից, որոնք հաճախ հանդես են գալիս «դժվար աշխատակիցների» տեսքով, ովքեր բնութագրվում են՝

- հնարավոր նվազագույն կատարողականով, որը պարզապես բավարար է աշխատատեղը պահպանելու համար,
- սահմանված ընթացակարգերն անհիմն քննադատելով,
- հնարավոր բոլոր իրադրություններում և վայրերում բամբասելով,
- բացակայող գործընկերոջը քննադատելով,
- չհիմնավորված և բացասական տեղեկատվություն տարածելով՝ իրավիճակի վրա վերահսկողություն հաստատելու նպատակով,
- ամեն ինչի նկատմամբ բացասական, վատատեսական վերաբերմունքով:

Ավելացրեք դժվար աշխատակցի այլ բնութագրեր ևս:

*Վտանգավորն այն է, որ նման աշխատակիցները շատ լավ գիտեն, թե ինչպես է աշխատում համակարգը և ինչպես վարվեն, որ իրենց վարքագիծը չհանգեցնի գործատուի կողմից աշխատանքային պայմանագիրը լուծելուն:*

Իհարկե, ոչ բոլորը կարող են լավ աշխատել, սակայն, պահանջվում է, որ լինեն գոնե միջին կարգի աշխատողներ: «Դժվար աշխատակիցը» չունի նախաձեռնողականություն և ձգտումներ: Նման



աշխատակցի հետ յուրաքանչյուր մոտիվացնող գրույցից հետո հաճախ տպավորություն է ստեղծվում, թե հնարավոր է որևէ բան փոխվի, սակայն իրականությունը հիմնականում վկայում է այլ բանի մասին: Նման անձի գոյությունն ազդում է թիմում բարոյահոգեբանական մթնոլորտի, եռանդով և սահմանված կանոններով աշխատողների վրա, բարդացնում է ներթիմային շփումները և հետադարձ կապը: Այս պարագայում ենթակաների մոտ ղեկավարի հանդեպ ձևավորվում է սուբյեկտիվ դիրքորոշում, անվստահության զգացողություն:

«Դժվար աշխատակիցներին» հաճախ թվում է, թե իրենք բավականին խելացի են և անգամ ավելի, քան իրենց գործընկերները, ու սկսում են ծավալել համակարգի վերափոխմանը միտված գործունեություն: Այս ամենի արդյունքում իրավիճակը հաճախ այնքան է բարդանում, որ կոնֆլիկտներից խուսափելու համար ղեկավարը և գործընկերները սկսում են ընդունել հարմարվողական կեցվածք: Ղեկավարի և թիմի նման հանդուրժող վարքագիծը «դժվար աշխատակցին» թույլ է տալիս կարծելու, թե ինքը հաղթել է:

Քանի որ [կառավարման գործընթացը ղեկավար-աշխատակից փոխազդեցություն է, իսկ կառավարման առարկան աշխատակիցն է](#), ուստի՝ ոչ մի ղեկավար չի ցանկանա գործ ունենալ կազմաքանդող, ոչ պատշաճ վարքագիծ դրսևորող աշխատակցի հետ:

Ղեկավարը ենթակա է բազմաթիվ փորձությունների, որոնց մի մասն էլ ներկայանում է «դժվար աշխատակցի» տեսքով: Անհիմն է կարծել, որ Ձեզ չեն կարող հանդիպել նման կերպարներ, իսկ հանդիպելու դեպքում ստեղծված իրավիճակը պետք է հարթեն կամ հաղթահարեն ուրիշները: Ղեկավարի

[1-ին դասից վերհիշեք, թե ինչ է կառավարումը:](#)



չեզոք, շատ դեպքերում էլ ազատական վարքագիծը խթանում են «դժվար աշխատակից» կերպարի ձևավորումն ու զարգացումը:

Հոգեբանական առումով յուրաքանչյուր անհատ ձգտում է հասնել կատարելության և սեփական անհատականությունը լավագույնս ի ցույց դնելուն՝ հանդիպելով բազմաթիվ ու տարաբնույթ արգելքների, դիմադրությունների և ազդեցությունների, որոնք էլ փորձում է հաղթահարել՝ ինչ-որ բաների հարմարվելով կամ ինչ-որ բաներ հարմարեցնելով իրեն: Մարդը հեղուկի պես միշտ շարժվում է նվազագույն դիմադրության տիրույթով: Հետևաբար, ղեկավարման անհամապատասխանության դեպքում ձևավորվում են աշխատակցի վարքագծային այնպիսի դրսևորումներ, որոնք կարելի է դիտել որպես հարմարեցնող: Իրադարձությունների նման սցենարով զարգացումը կհանգեցնի ղեկավարի դիրքերի թուլացմանը, և նրա հանդեպ թիմի հարգանքի կորստին: Այս պարագայում պետք է գործի «գրոյական հանդուրժողականության» քաղաքականությունը, այսինքն՝ ավտոմատ պատժամիջոցների կիրառում նախապես հայտարարված կանոնների խախտման դեպքում՝ նպատակ ունենալով շտկելու ոչ ընդունելի վարքագիծը:

Ստեղծված իրավիճակը հնարավոր է շտկել որոշակի նպատակադիր, պլանավորված քայլերով՝ ուղղված նման վարքագիծը *փոխելուն* և առավել *հաշվետու* դարձնելուն: Ստորև ներկայացված են այն քայլերը, որոնք միտված են վերն ակնարկված խնդիրների լուծմանը:

**Քայլ 1.**

*Խորհուրդ և քանավոր զգուշացում* – ի մի բերելով բոլոր փաստերը՝ այդ աշխատակցին հանգիստ հրավիրեք Ձեր աշխատասենյակ: Փորձեք անկեղծ, խիստ կոնկրետ քննարկել առկա փաստերը, վիճակը և

Հատուկ ուշադրություն դարձրեք քայլերի *հերթականությանը*:



ներկայացրեք թիմի ներդաշնակ աշխատանքի կարևորությունը: Պարզապես հարցրեք՝ արդյո՞ք կա որևէ արատավոր երևույթ, կամ ի՞նչ է պատահել աշխատավայրում, որը պատճառ է դարձել նման վարքագծի համար: Համբերատար լսեք. պետք է լինի որոշակի անձնական գործոն, որը պետք է բացահայտել: Սակայն, եթե նա պնդում է, որ ոչինչ չկա և իր աշխատանքային վարքագիծը համապատասխանում է ընդհանուր պահանջներին, ապա պետք է պնդեք, որ Ձեր ներկայացրած փաստերը վկայում են այլ բանի մասին, ցույց տվեք, որ նրա վարքագիծն ընդունելի չէ և կարիք ունի շտկման: Թույլ տվեք աշխատակցին խոսել և համոզվել, որ Դուք լսում եք ու կարող եք անել հետևություններ:

Մատնանշեք նրա դրական որակները և փորձեք առաջին հերթին ընդգծել կատարողականի լավ կողմերը: Դեկավարի ու գործընկերների խնդիրը դրականը տեսնելն է և ոչ թե բացասականը բացահայտելը:

Հաճախակի հետևյալ կերպ օգտագործեք «Ես» դերանունը. *«Ես պետք է վստահ լինեմ, որ իմ թիմն աշխատում է ներդաշնակ»* կամ *«Ես չեմ կարող հանդուրժել վատ վարքագիծն իմ թիմում»*: Մի կենտրոնացեք նրա անձի վրա՝ ասելով՝ *«Դուք կարիք ունեք...»* և այլն:

Այս հանդիպում-քննարկումը փաստաթղթավորեք որպես բանավոր զգուշացում: Այն փաստելու է աշխատակցի հետ ունեցած զրույցը: *Չփաստաթղթավորելը սխալ է, քանի որ այն հետագայում կարող է դառնալ իրավական խնդիրների առաջացման հիմք:*

*Քայլ 2.*

Համեմատեք երկու ձևակերպումները:



### *Գործնական քայլեր*

Մինչև խնդրի լուծումը «դժվար աշխատակցի» վարքագծին շարունակեք դիմակայել այնպես, որ դա չդառնա կամ չընկալվի որպես հետապնդում: Կախված իրավիճակի բարդությունից՝ այն կարող է ունենալ տարբեր տևողություն: Այս պարագայում առանձնապես կարևոր է Ձեր գործողությունների **օրեկսիվությունը** (անաչառությունը), անթույլատրելի է հանդուրժողական կեցվածքն այլ աշխատակիցների նմանօրինակ վարքագծի հանդեպ: Օրինակ՝ եթե աշխատակիցը մի քանի րոպե ուշ է ներկայանում աշխատանքի, Դուք պետք է համոզվեք, որ մյուսներն էլ չեն դրսևորում նման վարքագիծ և այդուհետ միայն ներկայացնեք ուղղման պահանջը:

Կարևոր է, որ աշխատակիցն ամբողջովին հասկանա խնդիրը, դրա լուծման ճանապարհը և այն, թե ինչ հետևանքներ կարող են առաջանալ, եթե նման վարքագիծը շարունակվի: Դրական փոփոխությունների դեպքում նա պետք է խրախուսվի և քաջալերվի:

*Աշխատակցի խնդիրները երբեք չքննարկեք իր գործընկերների հետ:* Նրանց հնարավոր հարցերին կարող եք պատասխանել, որ տեղյակ եք և փորձում եք լուծել: Նրանք, չսելով «բամբասանք», կարող են փոքր-ինչ հիասթափվել, սակայն Դուք, յուրաքանչյուր աշխատակցին վերաբերող խնդիրը պահելով գաղտնի, կամրապնդեք վստահությունը և հարգանքը Ձեր նկատմամբ:

### *Քայլ 3.*

*Աշխատանքային հարաբերությունների խզում/աշխատանքից ազատում*

Եթե իրականացրել եք 1-ին և 2-րդ քայլերը, սակայն աշխատակիցը բնավ չի դրսևորել սեփական



վարքագիծը վերանայելու ցանկություն, և չեք արձանագրել բաղձալի փոփոխությունը, ապա հաշվի առնելով խնդրի կարևորությունը և ազդեցության հետևանքները՝ սահմանված ընթացակարգերի համաձայն կարող եք սկսել աշխատակցի ազատման գործընթացը:

### **Նվազագույն/ոչ բավարար կատարողականի կառավարման խնդիրներ**

Աշխատակիցը վերապատրաստվել է, սահմանվել են խնդիրները, ակնկալիքները և նպատակները, սակայն նա չի ապահովում սահմանված ցուցանիշներին, չափորոշիչներին համապատասխան կատարողական: Այս դեպքը՝ **նվազագույն/ոչ բավարար կատարողականը**, չի կարելի ուղղակիորեն դասել վերը նկարագրված «նժվար աշխատակից» երևույթի շարքին: Հնարավոր է խնդրի առարկան լինի որոշակի հմտությունների պակասը, այլ ոչ թե վերաբերմունքը (որոշակի իրավիճակին, գաղափարին, անձին դրական կամ բացասական արձագանքելու միտումը):

Հաճախ խնդիրներ են առաջանում, երբ աշխատակիցն աշխատում է վատ՝ չպահպանելով սահմանված ժամկետները և ստանդարտները: Դրա պատճառ կարող է լինել՝

- [անբավարար ուղղորդումը](#),
- [չափից շատ ծանրաբեռնվածությունը](#),
- [անբավարար հմտությունները](#),
- [անձնական խնդիրներն աշխատավայր բերելը](#):

Ավելացրեք այլ պատճառներ ևս:

**Նվազագույն/ոչ բավարար կատարողականի** դեպքում ցույց տվեք բացթողումները և թերացումները, առաջարկեք օժանդակություն, և եթե



աշխատակիցը գրավում է պաշտպանողական կեցվածք կամ դրսևորում է անտարբերություն, ապա անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ գործողությունները.

### **Քանավոր գգուշացում**

Առանձին գրուցեք աշխատակցի հետ՝ շեշտադրելով խնդիրը, այլ ոչ թե անձը: Ճշտեք նրա տեսակետը իրավիճակի վերաբերյալ, փորձեք հասկանալ խնդրի կապը՝

- անմիջական վերահսկողության հետ,
- աշխատանքային գործընթացների հետ,
- ոչ բավարար վերապատրաստման կամ անհամապատասխան վերապատրաստման հետ,
- անբավարար աշխատանքային ռեսուրսների հետ,
- անձնական խնդիրների հետ:

Ներկայացված տարբերակներից ընտրելով համապատասխանը՝ աշխատակցի հետ քննարկեք խնդրի հնարավոր լուծումները և աշխատանքային գործունեության բարելավման ուղիները՝ հայտնելով օգնության պատրաստակամություն:

Անձնական բնույթի խնդիրների դեպքում, առանց դրանց մեջ խորամուխ լինելու, ներկայացրեք թիմում աշխատակցի և սահմանված ակնկալիքների իրագործման կարևորությունը:

Աշխատակցին տեղեկացրեք, որ կատարողականի արդյունքի չփոփոխման դեպքում ստիպված կլինեք խնդիրը ձևակերպել գրավոր: Կարող եք մշակել կատարողականի բարելավման գործողությունների



ծրագիր: Յանկայի Է, որ բանավոր զգուշացումը նույնպես փաստաթղթավորվի:

### **Առաջին գրավոր զգուշացում**

Խնդրի տևական չլուծվածության դեպքում նորից խոսեք աշխատակցի հետ՝ շեշտադրելով իրավիճակի բարդությունը: Նախապես մշակեք քննարկման սցենարներ: Գործողությունների մշակված ծրագրով ամրագրեք արդյունքները:

### **Աշխատանքային հարաբերությունների դադարեցում/աշխատանքից ազատում**

Արդյունքները համադրելիս **անբավարար կատարողական** ստանալու դեպքում կարող եք սկսել աշխատակցի հետ աշխատանքային հարաբերությունների խզման գործընթացը:

Կարևորելով աշխատանքում առողջ մթնոլորտը և մարդկային ռեսուրսի արդյունավետ կառավարումը՝ անհրաժեշտ է հաշվի առնել դժվար աշխատակիցների և ոչ բավարար/նվազագույն կատարողականի կառավարման հետ կապված խնդիրները: Դրանց հստակ վերհանումը և օբյեկտիվ կառավարումը կապահովեն աշխատանքային բոլոր գործընթացների որակը, փոխկապակցվածությունը և աշխատանքի արդյունավետությունը:

## **5.2. ԱՇԽԱՏԱԿՆԵՐԻՑ ԱՉԱՏՈՒՄ**

Աշխատակցի **աշխատանքից ազատումը** յուրաքանչյուր դեկավարի համար բարդ խնդիր է: Սա աշխատանքային գործունեության այն պահն է, որից շատերն են խուսափում: Չպետք է նախաձեռնել աշխատակցի աշխատանքից ազատումը, եթե չկա այդ



քայլին դիմելու լիակատար վստահություն: Քանի որ աշխատակցի ազատումը շահեկան չէ կազմակերպության համար՝ պայմանավորված նոր աշխատակցի ընտրության, վերաորակավորման և ադապտացման ինչպես նյութական, այնպես էլ ժամանակային ռեսուրսների լրացուցիչ ծախսերի հետ: Եթե հստակ սահմանվել են աշխատանքային խնդիրները, ակնկալիքները, փորձ է արվել լուծել առկա խնդիրները, ապա անբավարար արդյունքները հիմք են աշխատանքից ազատման համար: Աշխատակիցը, որը խախտում է կանոնները, ունի **անբավարար կատարողական**, ստեղծում է խնդիրներ աշխատավայրում, պետք է հեռանա:

**Քայլեր, որոնք անհրաժեշտ է ձեռնարկել ազատման որոշումը կայացնելուց հետո**

*Քայլ 1. Տեղեկացրեք աշխատակցին այդ որոշման մասին.*

- Ժամանակն է, որ աշխատակցին անմիջապես հրավիրեք աշխատասենյակ: Եթե նա անգամ զբաղված է, խնդրեք անավարտ թողնել գործը և ներկայանալ:
- Ողջունելուց հետո անցեք հանդիպման բուն նպատակին: Մթնոլորտը մեղմելու համար մի ծավալեք քննարկում: Առանց այլևայլությունների հաղորդեք աշխատակցին, որ նա ազատված է աշխատանքից և ներկայացրեք պատճառը: Մի՛ կեղծեք ազատման պատճառը, ասելով, օրինակ, որ դա կապված է բյուջեի հետ: Խուսափե՛ք «Ես գիտեմ՝ ինչ եք զգում» կամ «Ես վստահ եմ, որ Դուք կգտնեք այլ աշխատանք» անպատեհ արտահայտություններից: Եղե՛ք հստակ, օրինակ՝ «Դե երբեմն աշխատանքը այնպես չի արվում, ինչպես պահանջվում է, դա խանգարում է, և մենք որոշեցինք կրճատել ծախսերը»:

Փորձեք քայլերը համադրել Ձեր աշխատանքային պրակտիկայի հետ:



Թեպետ վերջին դատողության մեջ կա հստակություն/կոնկրետություն, սակայն այն նաև բավականին ընդհանուր է և, ըստ այդմ էլ, ոչ ընդունելի: Ընդունելի է, օրինակ, հետևյալ տարբերակը. «Մեպտեմբերի մեկին զգուշացրել էի, որ Ձեր ներկայացրած հաշվետվությունները վստահելի չեն, պարունակում են սխալներ, իսկ ղեկավարությունը դրանց հիման կայացնում է որոշումներ: Բացի այդ, մենք խոսել էինք նաև գործընկերների հետ Ձեր փոխհարաբերությունների բարելավման վերաբերյալ: Այսօր՝ դեկտեմբերի մեկին, մենք ուսումնասիրել ենք հոկտեմբեր և նոյեմբեր ամիսների Ձեր հաշվետվությունները, որոնք ներկայացրել էիք ուշացած ու սխալներով, և որոնց հիման վրա էլ կայացվել էին սխալ որոշումներ: Բացի այդ, որևէ քայլ չեք ձեռնարկել գործընկերների հետ Ձեր հարաբերությունների բարելավման ուղղությամբ: Այսպիսով՝ մենք որոշել ենք այսօրվանից դադարեցնել Ձեզ հետ աշխատանքային հարաբերությունները»:



*Քայլ 2. Լուծեք աշխատակցի վարքագծի հետ կապված խնդիրները.*

Աշխատակիցը կարող է՝

- գայրանալ,
- բարկանալ,
- տխրել,
- կորցնել ինքնակառավարումը,
- կարկամել,
- պաշտպանվել, դիմադրել և անգամ սպառնալ,
- փորձել խնդրել, համոզել վերանայել որոշումը,
- ցանկություն հայտնել խոսելու որոշում կայացնողի հետ,
- սպառնալ օրենքին դիմելով,



- փաստարկել, որ ավելի վատ աշխատողը շարունակում է աշխատել, որը նաև ունի պակաս աշխատանքային փորձ,
- փորձել ազդել զգացմունքների վրա:

### **Ինչպե՞ս վարվել նման դեպքերում.**

- մնացե՛ք հանգիստ, մի՛ կորցրեք ինքնատիրապետումը, գսպե՛ք հույզերը,
- շեշտադրե՛ք փաստերը, մի՛ համաձայնեք աշխատակցի փաստարկների հետ առ այն, որ, օրինակ, անարդար որոշում է կայացվել,
- մի՛ փորձեք դառնալ հոգեբան, դա Ձեր գործառույթը չէ,
- աշխատակցին առաջարկե՛ք մի փոքր դադար՝ մինչև նա հանգստանա,
- հանգիստ բացատրե՛ք աշխատակցին, որ ազատման որոշումը վերջնական է և կախված չէ իր կարծիքից,
- անհրաժեշտության դեպքում կրկնե՛ք, որ որոշումը կապ չունի այլ աշխատակիցների հետ:

### *Քայլ 3. Ներկայացրեք հաջորդող գործողությունները*

Ներկայացրեք գործողությունների հերթականությունը. մինչև որ օրը պետք է ներկայանա աշխատանքի, երբ կարող է հավաքել անձնական իրերը, ինչ ընթացակարգեր դեռ պետք է իրականացվեն:

### *Քայլ 4. Պատասխանեք աշխատակցի հարցերին.*

Հնարավոր է՝ աշխատակիցը տա որոշ հարցեր: Դուք պետք է դրան պատրաստ լինեք և հանգիստ պատասխանեք՝ անհիմն չձգձգելով խոսակցությունը: Եթե աշխատակիցն ինքն է ցանկանում ավարտել



խոսակցությունը, բնավ մի փորձեք ընդդիմանալ դրան: Եթե աշխատակիցը տխրել է, միևնույն է, մի՛ կորցրեք Ձեր ինքնատիրապետումը: Կարևոր չէ, թե ինչ է ասում աշխատակիցը, կարևոր է իմանաք, թե երբ պետք է ասել՝ «Ես գիտեմ, որ Դուք հիասթափված եք, սակայն մենք տվեցինք Ձեզ բազմաթիվ հնարավորություններ շտկվելու համար»:

Ընդհանրապես մի՛ փորձեք այլ կերպ պատասխանել ազատման պատճառների մասին հարցերին՝ բացի կրկնելուց նախապես ներկայացված պատճառները: Խուսափե՛ք քննարկում ծավալելուց և խորհուրդ տալուց:

#### *Քայլ 5. Ավարտել հանդիպումը.*

Հիշե՛ք՝ *հանդիպումը պետք է տևի ոչ ավելի, քան 15 րոպե:* Ավարտից հետո փորձեք մտաբերել այն հարցերը, որոնց պատասխանները Դուք չունեիք կամ վստահ չէիք դրանցում: Կարևոր է հանդիպման մանրամասները գաղտնի պահելը:

Կարևոր են նաև մնացող աշխատակիցների հետ տարվող աշխատանքները.

- Ձեր աշխատակիցները կանհանգստանան և կփորձեն ճշտել, թե ինչ է պատահել: Առանց մանրամասնելու ներկայացրեք փաստը: Հասկացեք, որ նրանք գուցե և կորցրել են իրենց ընկերոջը, հնարավոր է տագնապեն նաև սեփական անձի համար:
- Քննարկեք աշխատանքները, փորձեք վերաուղղորդել, անհրաժեշտության դեպքում վերաբաշխել խնդիրները կամ իրականացնել այլ փոփոխություններ: Կենտրոնացեք դրականի վրա:



## Այսպիսով,

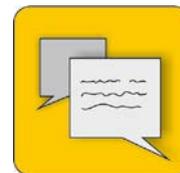
- հանդիպման ընթացքում`
  - խոսեք հստակ, առանց երկարաբանելու և ըստ էության,
  - հետևե՛ք Ձեր սցենարին և պահպանեք հանգստություն,
  - մի արեք մեկնաբանություններ, անգամ` դրական,
  - եղեք նրբանկատ,
  - մի՛ պաշտպանվեք, մի՛ փաստարկեք և մի՛ հակադրվեք,
  - լսեք ուշադիր
- հանդիպումից հետո`
  - փորձեք հասկանալ հնարավոր խնդիրները,
  - խոսեք մնացող աշխատակիցների հետ,
  - արդյունքները քննարկեք ղեկավարության, անձնակազմի կառավարման օղակի հետ:

Փորձեք մտապահել նշված կետերը և առիթի դեպքում կիրառել դրանք:

Այսպիսով, աշխատակից ազատելը յուրաքանչյուր կազմակերպությունում դժվար գործընթաց է, որի հիմնավորվածությունը և սահունությունը մեծապես կախված է յուրաքանչյուր ղեկավարի բանիմաց և հմուտ կառավարումից: Վերջինս կոչված է պահպանելու ու մոտիվացնելու աշխատակիցներին ի շահ և ի բարօրություն կազմակերպության: Մակայն քննարկված **բարդ իրավիճակներում`** այլընտրանքի բացակայության պարագայում, աշխատանքից ազատումը հանդես է գալիս որպես միակ լուծում, որի հմուտ և մասնագիտորեն իրականացումը ևս ղեկավարի կարևորագույն խնդիրն է:



## ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԴՐՎԱԳ - ՕՐԻՆԱԿ 5 (ԴԱՏԱՎՈՐՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ)



**Մինչև 30 րոպե**

Արթուր Անդրեասյանը ղեկավարում էր ուժեղ և արդյունավետ աշխատող թիմ: Սակայն աշխատակիցներից մեկն առանձնանում էր աշխատանքի, գործընկերների, սահմանված գործընթացների նկատմամբ իր բացասական վերաբերմունքով: Այդ աշխատակիցը միշտ դժգոհ էր և գործընկերներից մեկուսացած: Կարելի է ասել, որ այդ «դժվար աշխատակցին» Ա. Անդրեասյանը ժառանգություն էր ստացել, երբ ստանձնել էր դատավորի պաշտոնը: Ա. Անդրեասյանը ոգեշնչելու և ոգևորելու նպատակով փորձել էր խոսել այդ աշխատակցի հետ, սակայն կարճ ժամանակ անց պարզ էր դարձել, որ աշխատակիցը բնավ չունի իր վարքագիծը փոխելու ցանկություն:

Ներածություն

Չնայած Ա. Անդրեասյանի ներդրած ջանքերին՝ մի քանի շաբաթ անց այդ աշխատակցի և նրա գործընկերոջ միջև առաջացավ լուրջ տարաձայնություն, որը լեզվակովից վերածվեց ձեռնամարտի: Ամենագարհուրելիին այն էր, որ այդ իրադարձությունները զարգանում էին ընդհանուր սպասասրահում, բոլոր գործընկերների և

Խնդիր



հաճախորդների ներկայությամբ: Ա. Անդրեասյանն անմիջապես միջամտել էր և խնդրել նրանց ներկայանալ աշխատասենյակ, որտեղ խոսել էր նրանցից յուրաքանչյուրի հետ առանձին-առանձին, բացատրել, որ աշխատավայրում կոնֆլիկտն անթույլատրելի է, վերջում էլ «դժվար աշխատակցին» ներկայացրել էր կարգապահական տույժի և ասել, որ նման վարքագծի կրկնման դեպքում իր հաջորդ քայլը կարող է լինել նրան աշխատանքից ազատելը, իսկ մյուս աշխատակցի դեպքում բավարարվել էր բանավոր զգուշացմամբ:

Կարգապահական տույժը «դժվար աշխատակցի» համար անսպասելի էր և անակնկալ: Ա. Անդրեասյանը հմտորեն իրականացրեց իրեն վերապահված ղեկավարի գործառույթը: Չրույցի սկզբում նա ասաց, որ սա առաջին դեպքը չէ, որ աշխատակիցը դրսևորում է նման վարքագիծ, ինչն անընդունելի է և բացասաբար է անդրադառնում թիմային աշխատանքի վրա: Ա. Անդրեասյանը խոսում էր խիստ և վստահ, ոչ այն հոգատարությամբ, ինչպես նախորդ հանդիպմանը: Ավելին, նա ներկայացրեց նախորդ հանդիպման հետ կապված նշագրումները՝ ներառյալ այն, որ ապագայում նման վարքագծի դրսևորումը կարող է հանգեցնել կարգապահական տույժի: Այս փաստարկների ճնշումը «դժվար աշխատակցին» այլընտրանքի հնարավորություն չտվեց, և նա ստիպված եղավ ընդունել կարգապահական տույժը:

Կարգապահական տույժի փաստը վախեցրեց «դժվար աշխատակցին», և չնայած նրա բնավորությունն ու անձնային որակները չփոխվեցին, այնուամենայնիվ, նա արդեն զսպում էր իրեն, չէր դժգոհում, բողոքում և քննադատում աշխատանքն ու գործընկերներին:

---

Լուծում

---

Եզրակացություն



Եթե Դուք ունեք կազմաքանդող, փլուզող, քայքայող «դժվար աշխատակից», «գրոյական հանդուրժողականության» քաղաքականության ներքո պետք է դիմակայեք կամ բացառեք նրա հարմարեցնող վարքագիծը: Մի՛ սպասեք, մի՛ հապաղեք, քանզի այդ կերպ կարող եք նպաստել ցանկալի փոփոխության անդառնալիությանը: Խոսե՛ք անմիջապես, ցո՛ւյց տվե՛ք, որ նրա վարքագիծը կործանարար և անընդունելի է Ձեր թիմի համար: Եթե դա չօգնի, և աշխատակիցը չփոխի իր վարքագիծը, Դուք կարող եք կիրառել կարգապահական տույժ՝ նշելով, որ նման վարքագծի շարունակականության դեպքում աշխատանքից ազատումը կդառնա անխուսափելի: Ազատելու սպառնալիքով տույժերը, որպես կանոն, բավականին արդյունավետ են:



## ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԴՐՎԱԳ - ՕՐԻՆԱԿ 5 (ԴԱՏԱԽԱՁՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ)



**Մինչև 30 րոպե**

Արթուր Անդրեասյանը ղեկավարում էր ուժեղ և արդյունավետ աշխատող թիմ: Սակայն աշխատակիցներից մեկն առանձնանում էր աշխատանքի, գործընկերների, սահմանված գործընթացների նկատմամբ իր բացասական վերաբերմունքով: Այդ աշխատակիցը միշտ դժգոհ էր և գործընկերներից մեկուսացած: Կարելի է ասել, որ այդ «դժվար աշխատակցին» Ա. Անդրեասյանը ժառանգություն էր ստացել, երբ ստանձնել էր ղեկավարի պաշտոնը: Ա. Անդրեասյանը ոգեշնչելու և ոգևորելու նպատակով փորձել էր խոսել այդ աշխատակցի հետ, սակայն կարճ ժամանակ անց պարզ էր դարձել, որ աշխատակիցը բնավ չունի իր վարքագիծը փոխելու ցանկություն:

Ներածություն

Չնայած Ա. Անդրեասյանի ներդրած ջանքերին՝ մի քանի շաբաթ անց այդ աշխատակցի և նրա գործընկերոջ միջև առաջացավ լուրջ տարաձայնություն, որը լեզվակովից վերածվեց ձեռնամարտի: Ամենազարհուրելիին այն էր, որ այդ իրադարձությունները զարգանում էին աշխատատեղում, բոլոր գործընկերների

Խնդիր



ներկայությամբ: Ա. Անդրեասյանն անմիջապես միջամտել էր և խնդրել նրանց ներկայանալ աշխատասենյակ, որտեղ խոսել էր նրանցից յուրաքանչյուրի հետ առանձին-առանձին, բացատրել, որ աշխատավայրում կոնֆլիկտն անթույլատրելի է, վերջում էլ «դժվար աշխատակցին» ներկայացրել էր կարգապահական տույժի և ասել, որ նման վարքագծի կրկնման դեպքում իր հաջորդ քայլը կարող է լինել նրան աշխատանքից ազատելը, իսկ մյուս աշխատակցի դեպքում բավարարվել էր բանավոր զգուշացմամբ:

Կարգապահական տույժը «դժվար աշխատակցի» համար անսպասելի էր և անակնկալ: Ա. Անդրեասյանը հմտորեն իրականացրեց իրեն վերապահված ղեկավարի գործառնությունը: Չրույցի սկզբում նա ասաց, որ սա առաջին դեպքը չէ, որ աշխատակիցը դրսևորում է նման վարքագիծ, ինչն անընդունելի է և բացասաբար է անդրադառնում թիմային աշխատանքի վրա: Ա. Անդրեասյանը խոսում էր խիստ և վստահ, ոչ այն հոգատարությամբ, ինչպես նախորդ հանդիպմանը: Ավելին, նա ներկայացրեց նախորդ հանդիպման հետ կապված նշագրումները՝ ներառյալ այն, որ ապագայում նման վարքագծի դրսևորումը կարող է հանգեցնել կարգապահական տույժի: Այս փաստարկների ճնշումը «դժվար աշխատակցին» այլընտրանքի հնարավորություն չտվեց, և նա ստիպված եղավ ընդունել կարգապահական տույժը:

Կարգապահական տույժի փաստը վախեցրեց «դժվար աշխատակցին», և չնայած նրա բնավորությունն ու անձնային որակները չփոխվեցին, այնուամենայնիվ, նա արդեն զսպում էր իրեն, չէր դժգոհում, բողոքում և քննադատում աշխատանքն ու գործընկերներին:

---

Լուծում

---

Եզրակացություն



Եթե Դուք ունեք կազմաքանդող, փլուզող, քայքայող «դժվար աշխատակից», «գրոյական հանդուրժողականության» քաղաքականության ներքո պետք է դիմակայեք կամ բացառեք նրա հարմարեցնող վարքագիծը: Մի՛ սպասեք, մի՛ հապաղեք, քանզի այդ կերպ կարող եք նպաստել ցանկալի փոփոխության անդառնալիությանը: Խոսե՛ք անմիջապես, ցո՛ւյց տվե՛ք, որ նրա վարքագիծը կործանարար և անընդունելի է Ձեր թիմի համար: Եթե դա չօգնի, և աշխատակիցը չփոխի իր վարքագիծը, Դուք կարող եք կիրառել կարգապահական տույժ՝ նշելով, որ նման վարքագծի շարունակականության դեպքում աշխատանքից ազատումը կդառնա անխուսափելի: Ազատելու սպառնալիքով տույժերը, որպես կանոն, բավականին արդյունավետ են:



## ԲԱՌԱՐԱՆ

**Բարդ իրավիճակ** - իրերի, հանգամանքների, երևույթների և դրանց դրսևորումների այնպիսի դասավորություն, վիճակ, որը տարբերվում է սովորականից և որի հաղթահարումը պահանջում է ոչ ստանդարտ (արտակարգ, բարդեցված) միջամտություն ու ջանքերի կենտրոնացում:

**Դժվար աշխատակից** - թիմի/ անձնակազմի անդամ, ով կտրուկ տարբերվում է աշխատանքի և դրա խնդիրների նկատմամբ իր վերաբերմունքով ու դիրքորոշմամբ: Մման աշխատակիցներն աչքի են ընկնում նվազագույն կատարողականով, սահմանված ընթացակարգերի անհիմն քննադատությամբ, չհիմնավորված և բացասական տեղեկատվության տարածմամբ, ամեն ինչի նկատմամբ բացասական, վատատեսական վերաբերմունքով: Դժվար աշխատակիցը չունի նախաձեռնողականություն և ձգտումներ: Մման կերպարն ազդում է թիմում բարոյահոգեբանական մթնոլորտի, եռանդով ու սահմանված կանոններով աշխատողների վրա և բարդացնում ներթիմային շփումները:

**Նախաձեռնողականություն** - աշխատանքում անկախ, ակտիվ գործելու, բարելավման հնարավորությունները բացահայտելու, աշխատանքը պլանավորելու և ինքնուրույն կատարելու, խոչընդոտները ինքնուրույն հաղթահարելու ունակություն:

**Անհատականություն** - մարդու հոգեկան ու



### Ցուցումներ

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



### Մինչև 10 րոպե



Ֆիզիկական հատկանիշների այն յուրահատկությունը, որով նա տարբերվում է մնացած բոլորից: Անհատականության մեջ ընդգրկվում են անձնավորության համեմատաբար կայուն և մշտական հատկությունները:

**Նվագագույն/ոչ բավարար կատարողական** – աշխատակցի կողմից իրականացված աշխատանք, որը չի համապատասխանում նախապես սահմանված ստանդարտներին/պահանջներին (իրականացման ժամկետ, որակ, քանակ և այլն) և խոչընդոտում է նպատակների իրականացմանը:

**Նկատողություն** – աշխատանքային կարգապահությունը խախտելու համար կիրառվող կարգապահական տույժ: Աշխատակցին այն ներկայացվում է բանավոր կամ գրավոր տեսքով:

**Ազատման հարցազրույց** – աշխատանքից ազատվելիս աշխատողի վերջին զրույցը ղեկավարության և անձնակազմի կառավարման բաժնի ներկայացուցչի հետ: Տեղեկատվությունը, որը տալիս է աշխատակիցը, կարող է օգտակար լինել աշխատանքի պայմանների, հնարավոր փոփոխությունների կամ լուծումների համար:



## ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ՄԵԴԻԱ-ՆՅՈՒԹԵՐ

1. UCI office of Human Resources, Best Practices for Managing Layoffs, Practical information for Managers & Supervisors, 2004,

[http://www.hr.uci.edu/announcements/Consult\\_LR/BestPracticesManagingLayoffs.pdf](http://www.hr.uci.edu/announcements/Consult_LR/BestPracticesManagingLayoffs.pdf) /28.03.2016/ - Հոդվածում տեղ գտած տեղեկատվությունը ղեկավարներին կօգնի կողմնորոշվել բարդ իրավիճակներում՝ աշխատողների քանակի և հաստիքների կրճատումների ժամանակ (պայմանավորված տարբեր պատճառներով): Բացի այդ, հոդվածում քննարկվում են աշխատակիցների հետ հանդիպումների նախապատրաստման, իրականացման և արդյունքների ամփոփման տեսանկյունից կարևոր մի շարք հարցեր:

2. Pacific Crest Group, “Toxic” Employees: “A Guide to Managing/Firing Difficult Employees”, [http://www.pcg-services.com/resources\\_pdf](http://www.pcg-services.com/resources_pdf) /28.03.2016/ - Ուղեցույցում ներկայացված են «դժվար» աշխատակիցների վարքագիծը և նրանց ազդեցությունն աշխատավայրում, նման աշխատակիցների հետ տարվող աշխատանքները և այլն:

3. Management Assistance Program, “Dealing with emotions at work” [http://www.pennbehavioralhealth.org/documents/dealing\\_with\\_emotions\\_at\\_work.pdf](http://www.pennbehavioralhealth.org/documents/dealing_with_emotions_at_work.pdf) /28.03.2016/ - Հոդվածը նախատեսված է ղեկավար աշխատակիցների համար, ներկայացվում են աշխատավայրում հույզերի ճանաչման, հույզերի վրա հիմնված կոնֆլիկտների կառավարման և դրական փոխհարաբերությունների ձևավորման ու աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման խնդիրները:

4. Paul Brendon, How to deal with difficult employees at work-manager's guide, 2014, p. 137. - Գրքում ներկայացված են դժվար աշխատակիցների կառավարման համար ղեկավարման հոգեբանական



### Ցուցումներ

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



ասպեկտները, տրամադրվում են ղեկավարման գործիքներ, որոնց կիրառումը յուրաքանչյուր ղեկավարին թույլ կտա արդյունավետ հաղորդակացվել աշխատակիցների հետ:

5. Managing difficult employees, <http://www.staffsquared.com/the-guide-to-managing-hr-in-a-small-business/managing-difficult-employees/> -

Հոդվածում ներկայացվում են դժվար աշխատակիցների կառավարման քայլերը՝ ղեկավարի դերակատարման շեշտադրմամբ: Տվյալ հղումով հնարավոր է գտնել նաև աշխատատեղերի, համայրման, կատարողականի գնահատման, խրախուսման վերաբերյալ տեղեկատվություն: