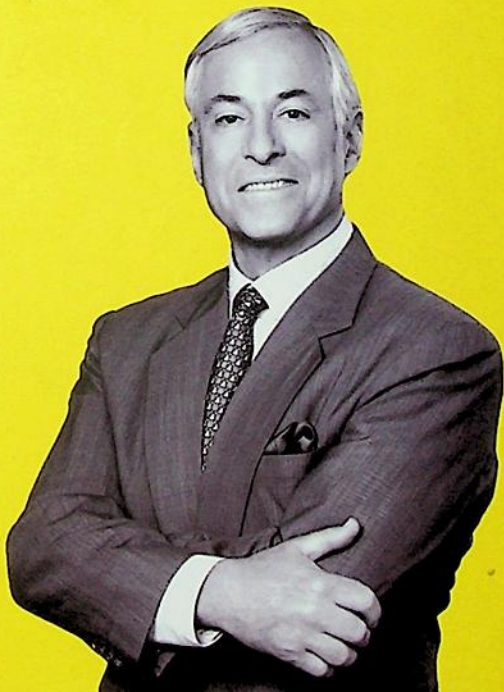


ბრუნან თრანსი

მედიკალიზაცია



მოდერნიზაცია

ბრუნან თრეისი



ლურჯი მკვანძი

პროექტის შესახებ

„ლურჯი ოკეანე“ – ეს არის გამომცემლობა „პალიტრა L“-ის პროექტი, რომელიც მსოფლიოში აღიარებული ბიზნესლიტერატურის ქართულ ენაზე გამოცემას გულისხმობს და მიზნად ისახავს, წარმატებული საერთაშორისო გამოცდილების ქართველი მკითხველისთვის გაცნობის გზით, ჩვენს ქვეყანაში ბიზნესგანათლებას შეუწყოს ხელი.

პროექტი 2015 წელს დაიწყო და მკითხველში დიდი ინტერესი გამოიწვია. პროექტის ფარგლებში უკვე გამოიცა ისეთი ბესტსელერები, როგორიცაა: ბრაიან თრეისის „მიზნები“ და „მარკეტინგი“, დევიდ ალენის „საქმესთან გამკლავების ხელოვნება“, ერიკ რისის „წარმატებული სტარტაპი“, ნაპოლეონ ჰილის „იფიქრე და გამდიდრდი“ და ა.შ.

აღსანიშნავია ისიც, რომ პროექტის ფარგლებში შერჩეული ბიზნესლიტერატურა განკუთვნილია როგორც პროფესიონალების, ასევე დამწყებთათვის. სერიის უპირატესობაც სწორედ ამაში მდგომარეობს – მკითხველი ბიზნესრჩევებს ეკონომიკური ტერმინოლოგიით კი არ მიიღებს, არამედ ყველა ნიგნი მისთვის პრაქტიკული სახელმძღვანელო გახდება ბიზნესის სხვადასხვა სფეროში გასარკვევად.

„ლურჯი ოკეანე“ ბევრ საინტერესო სიახლეს გპირდებათ, თვალი ადევნეთ სიახლეებს და მოგვწერეთ თქვენი იდეები ჩვენს ვებგვერდზე: www.blueocean.ge.

წინასწარმეტყველება

ჩემთვის ძალიან სასიამოვნოა, რომ ბრაიან თრეისის კიდევ ერთი წიგნი, რომელმაც დიდი შთაბეჭდილება დატოვა ჩემზე, ქართულად გამოიცა.

რა არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც განაპირობებს ადამიანებისა და კომპანიების წარმატებას?! რეალურად, ეს მოტივაციაა, თუმცა ქართული კომპანიების უმეტესობა ამ ფაქტორს არ აქცევს ყურადღებას და ამ პრობლემას საკონსულტაციო საქმიანობის პერიოდში ხშირად ნაგანყდი.

მოტივაცია მნიშვნელოვანია ყოველდღიურ საქმიანობაში, ხოლო როდესაც ადამიანები მას კარგავენ, ისინი პროდუქტიულები აღარ არიან და მალევე ტოვებენ სამსახურს. იმისთვის, რომ კომპანიას ჰყავდეს მოტივირებული კადრები, რომლებიც მიზნების მიღწევაზე იქნებიან ორიენტირებული და დადებენ მაღალ შედეგებს, საჭიროა მენეჯმენტმა გაითვალისწინოს სხვადასხვა ფაქტორები. ხოლო ადამიანებმა აუცილებლად უნდა დაუსვან საკუთარ თავს კითხვა, თუ რატომ დადიან სამსახურში და შემდეგ დაისახონ ჯანსაღი მიზნები.

სწორედ ამ თემაზეა გამახვილებული ყურადღება წიგნში, იქ მოცემული რჩევები კი უნდა გაითვალისწინოს ყველამ, ვისაც სურს იყოს წარმატებული კარიერასა და ბიზნესში.

დავით კენჭაძე

„დიქვი კაპიტალის“ გენერალური დირექტორი

კონსულტანტი
დავით კენჭაძე

სარემდაქმნო გზუფი

ირმა ჩინჩალაძე
მარიამ გუნთაიშვილი
ნანა კვატაშიძე
ნატალია ახვლედიანი
დათო მოსიაშვილი
თათია ტურაშვილი

© 2013 Brian Tracy

All rights reserved.

Published by arrangement with HarperCollins
Leadership, a division of HarperCollins Focus, LLC

© გამომცემლობა პალიტრა L, 2019

ყველა უფლება დაცულია

მისამართი: თბილისი, იოსებძის ქ. 49



238-38-71



book@palitra.ge



www.palitra.ge

ISBN 978-9941-29-487-7

დაიბეჭდა შპს „კოლორში“

მოდისაცია

ბრაიან თრეისი

ინგლისურიდან თარგმნა
ინგა ჭილაშვილმა

სარჩევი

შესავალი	11
თავი 1. X ფაქტორი	18
თავი 2. შეარჩიეთ სწორი ხალხი	26
თავი 3. დაიწყეთ ძლიერად	34
თავი 4. ნათლად გადმოეცით თქვენი მოლოდინები.....	40
თავი 5. გამოიყენეთ მონაწილეობითი მართვა	46
თავი 6. მოტივაციის ოთხი ფაქტორი.....	53
თავი 7. ნახალისება, აღნიშვნა და მხარდაჭერა.....	61
თავი 8. დანერგეთ მართვა ღირებულებებით	68
თავი 9. გამოიყენეთ მიზნით მართვა	75
თავი 10. გამოიყენეთ გამონაკლისით მართვა	82
თავი 11. გამოიყენეთ პარეტოს პრინციპი	88
თავი 12. იყავით მასწავლებელი	96
თავი 13. მუდმივად გადაამზადეთ და ასწავლეთ	101
თავი 14. დანერგეთ ნულოვანი დეფექტის პრინციპი.....	108
თავი 15. შემოიღეთ ხარისხის წრეები, ხარისხის ჯგუფები	115

თავი 16. რეგულარულად გამოიყენეთ ბრეინსტორმინგი	121
თავი 17. გახდით მენტორი	129
თავი 18. მართეთ მაგალითით.....	136
თავი 19. მოუსმინეთ თქვენს დაქვემდებარებულებს.....	143
თავი 20. გახსოვდეთ მეგობრობის ფაქტორი	151
თავი 21. შექმენით მოტივაციური მაგია	158

შესავალი

ნებისმიერი კომპანიისთვის ყველაზე ღირებუ-
ლი და გამოუყენებელი რესურსი თანამშრომლე-
ბია. უბრალო თანამშრომლის უნარებსა და შესაძ-
ლებლობებში დევს ზრდის, პროდუქტიულობის,
ფუნქციონირების, მიღწევებისა და მოგების მი-
ღების უდიდესი პოტენციალი. ამ წიგნის მეშვეო-
ბით შეისწავლით მენეჯმენტის ყველაზე მნიშვნე-
ლოვან ფუნქციას – თქვენი ხელქვეითების მოტი-
ვირებას ეფექტიანობის გაუმჯობესების მიზნით.
აგრეთვე, ისწავლით ბოლო ორმოცდაათი წლის
განმავლობაში აღმოჩენილი საუკეთესო იდეების
პრაქტიკაში გამოყენებას, რაც თქვენს ხალხს ორ-
განიზაციის განვითარებაში მაქსიმალური წვლი-
ლის შეტანის საშუალებას მისცემს.

ერთი რამ, რაც ზუსტად ვიცით, არის ის, რომ
თქვენ სხვა ადამიანების მოტივირება არ შეგიძ-
ლიათ, მაგრამ შეგიძლიათ, ჩამოაშოროთ დაბრ-
კოლებები, რომლებიც მათ ხელს უშლის. თქვენ,
როგორც მენეჯერი, ქმნით გარემოს, სადაც

თვითმოტივაციის პოტენციული ბუნებრივად და სპონტანურად არსებობს.

რობერტ ჰალფისა და პარტნიორების თანახმად, ადამიანი მუშაობისას საშუალოდ თავისი შესაძლებლობების 50 პროცენტს იყენებს. დანარჩენი 50 პროცენტი სამუშაო დღის განმავლობაში იკარგება ისეთ წვრილმანებში, როგორებიცაა თანამშრომლებთან ფუჭი საუბრები, ინტერნეტში დროის ამაოდ დაკარგვა, სამსახურში დაგვიანება, სამსახურიდან ადრე წასვლა, შესვენებაზე დიდხანს გასვლა და პირადი საქმეების მოგვარება.

დროის ფუჭად კარგვის ერთ-ერთი მიზეზი, რომელიც ორგანიზაციის ფინანსურ რესურსს საგრძნობლად ფიტავს, ის ხალხია, ვინც სამუშაოზე მოტივირებული არაა და საქმეს ყველაფერზე წინ არ აყენებს, რადგან გადაუდებლობისა და მიმართულების ნაკლებობას განიცდის. ეს გამოწვევაა, რომელიც კარგმა მენეჯერმა უნდა დაძლიოს.

გამოიყენეთ გამოუყენებელი 50 პროცენტი

თქვენი მოვალეობა იმ აუთვისებელი 50 პროცენტის გამოყენებაა, რომელშიც კომპანია ფულს იხდის. თქვენ, როგორც მენეჯერმა, დრო და ენერჯია უფრო მეტი და უკეთესი საქმის კეთებისკენ უნდა მიმართოთ.

ბიზნესის მიზანი ინვესტირებული კაპიტალიდან მაქსიმალური შემოსავლის მიღებაა, მენეჯმენტის როლი კი – კომპანიაში მომუშავე ადამიანებისგან რაც შეიძლება მეტი ენერჯის მიღება. ფინანსური კაპიტალი დოლარებში ანგარიშდება. ადამიანური კაპიტალი ინდივიდების გონებრივი, ემოციური და ფიზიკური ენერჯისგან შედგება. თქვენი, როგორც მენეჯერის, საქმე ადამიანური კაპიტალის მაქსიმიზაცია და ორგანიზაციის ყველაზე ღირებული და მნიშვნელოვანი მიზნების განხორციელებაა.

მოაშორეთ დემოტივატორები

ცხოვრებასა და სამსახურში არსებობს ორი ყველაზე მნიშვნელოვანი დემოტივატორი. ორივე ფაქტორი ჩვენი მუდმივი თანამდევია, რასაც ხშირად უარყოფით ჩვევით ქცევად ან სტიმულზე ნასწავლ პასუხად მოიხსენიებენ.

დემოტივატორებიდან პირველი – მარცხის შიშია. შიში ერთადერთი ძირითადი დაბრკოლებაა, რომელიც მთელი შეგნებული ცხოვრების განმავლობაში წარმატების მიღწევაში ხელს გვიშლის. ბავშვობაში მიღებული გამანადგურებელი კრიტიკის გამო, ზრდასრულ ასაკში შეცდომების დაშვების ან სამსახურში მარცხის განცდის გვეშინია. შიში რისკზე ნასვლის საშუალებას არ გვაძლევს. მარცხის შიში უმოქმედობის

გასამართლებელ საბუთებსა და მიზეზებს მუდმივად ქმნის.

მეორე მთავარი დემოტივატორი უარყოფის შიშია. ბავშვებში ეს დაბრკოლება მაშინ ჩნდება, როცა მშობლები „პირობით სიყვარულს“ იყენებენ. ისინი ბავშვის მიმართ სიყვარულსა და მხარდაჭერას იმ შემთხვევაში გამოხატავენ, თუ ის გარკვეული სტანდარტების შესაბამისად იქცევა. შედეგად, ბავშვი ისე იზრდება, რომ სხვების მოსაზრებების, კომენტარებისა და უკუკავშირის მიმართ ზედმეტად მგრძნობიარე ხდება, განსაკუთრებით, სამსახურში, უფროსის მიმართ.

უარყოფის შიში კრიტიკის, განსჯის ან ცენზურის შიშიცაა. იმის შიში, რომ შეცდომის დაშვების შემთხვევაში მიგატოვებენ. შესანიშნავი მენეჯერები კი „უპირობოდ იღებენ“ ყველა თანამშრომელს, რაც უსაფრთხოებისა და დაცულობის განწყობას ქმნის.

ბაბაძევი შიში

დემოტივაციისა და არასათანადო მუშაობის ბევრი მიზეზი არსებობს, თუმცა, ეს ორი ძირითადი შიში – მარცხისა და უარყოფის შიში, ხალხს მაქსიმუმის მიღწევაში ხელს უშლის. წარმატებული ორგანიზაციები და მენეჯერები კი თანამშრომლებს ან მომავალ თანამშრომლებს ამ ბარიერს გაცნობიერებულად ან გაუცნობიერებლად

აშორებენ. ისინი ქმნიან გარემოს, სადაც შეცდომების დაშვება და მარცხის განცდა ნორმალურია და, ამის გამო, უარყოფილი, მიტოვებული, გაკრიტიკებული ან დაშინებული არავინ იქნება. საუკეთესო მენეჯერი ქმნის გარემოს, სადაც თანამშრომლებს დაცულობის განცდა და თავისუფლება აქვთ. მათ შეუძლიათ მიაღწიონ თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმს.

მენეჯმენტის მამამ, ვ. ედვარდ დემინგმა, აღნიშნა, რომ მისი წარმატებული ორგანიზაციის შექმნის თოთხმეტი გასაღებიდან ერთ-ერთი „შიშის გაძევებაა“. შიშის არარსებობის ფონზე ხალხი უფრო კარგ შედეგს დებს, ვიდრე სხვა შემთხვევაში.

ამ წიგნში თქვენ პრაქტიკულ, დასაბუთებულ მეთოდებსა და ტექნიკას ისწავლით, რაც თანამშრომლებში მარცხისა და უარყოფის შიშის შემცირების საშუალებას მოგცემთ. პრაქტიკული მეთოდების გამოყენებით თქვენ შეგეძლებათ თანამშრომლებში აღძრათ რაიმე ახლის კეთების სურვილი. თქვენთან მუშაობისას კარგად იგრძნობენ თავს. როცა ხალხი საკუთარი თავით კმაყოფილია, მათ აქვთ მოტივაცია, კარგად იმუშაონ და წარმატებას მიაღწიონ.

ყველა ეს იდეა წლების განმავლობაში ჩატარებულ კვლევებსა და პრაქტიკას ეფუძნება. ზოგჯერ ამ იდეებიდან ერთ-ერთის განხორციელებამ

შესაძლოა საშუალო დონის სამუშაო გარემო შესანიშნავ სამუშაო გარემოდ თითქმის ერთ ლამეში გარდაქმნას.

ძირითადი ფაქტორი

მოტივაციასა და საქმის სრულფასოვნად შესრულებაში არსებობს ერთი ფაქტორი: კავშირი მენეჯერსა და ხელქვეითს შორის. ეს არის ის, რაც კონტაქტის ან კომუნიკაციის პირველივე მომენტში მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის ვითარდება, რაც ორგანიზაციის მუშაობის, ეფექტურობის, პროდუქტიულობის, შედეგისა და მომგებიანობის ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორია. იმ მომენტში, როცა ორი ადამიანი ერთმანეთს ეკონტაქტება, მიუხედავად იმისა, კონტაქტი პოზიტიურია თუ ნეგატიური, განისაზღვრება ინდივიდისა და ორგანიზაციის წარსული, აწმყო და მომავალი. როცა ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის კონტაქტი პოზიტიური და ხელშემწყობია, ინდივიდის მუშაობის პროდუქტიულობა და შედეგი მაქსიმუმს აღწევს. თუ მენეჯერსა და ხელქვეითს შორის კონტაქტი რაიმე მიზეზის გამო უარყოფითია, მუშაობა და შედეგი მცირდება. ხელმძღვანელთან უარყოფითი ურთიერთობა მარცხის, უარყოფისა და დანუზების შიშს იწვევს.

ნიგნში მოყვანილი იდეები მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის არსებული კავშირის ან შეხ-

ვედრის წერტილის ხარისხის გაუმჯობესებაზეა გათვლილი. ყველაფერი, რასაც თქვენ ამ გადაკვეთის ან კონტაქტის გასაუმჯობესებლად გააკეთებთ, თქვენს სამსახურებრივ ცხოვრებას გაუმჯობესებს, მიუხედავად იმისა, მენეჯმენტის კიბის რომელ საფეხურზე იმყოფებით.

ვიდრე დავინწყებდეთ, მინდა აღვნიშნო – აინშტაინმა თქვა: „არაფერი ხდება მანამ, სანამ რამე ადგილიდან არ დაიძვრება“. ამავე მოსაზრებით, არაფერი მოხდება მანამ, სანამ ვინმე არ დაიძვრება ადგილიდან. ამ იდეებს არანაირი შედეგი არ ექნება, თუ თქვენ სათანადოდ არ იმოქმედებთ და, სასურველია, რაც შეიძლება მალე.

ეფექტური მენეჯერები მოქმედებაზე არიან ორიენტირებულნი. როცა მათ კარგი იდეა ესმით, იდეასაც სწრაფად ახორციელებენ. შესაბამისად, ამ წიგნის კითხვისას თუ ისეთ რამეს ისწავლით, რაც, თქვენი აზრით, ხელქვეითების მოტივირებაში დაგეხმარებათ, არ დააყოვნოთ, მაშინვე, იმ დღესვე, ეს იდეა გამოიყენეთ. შედეგები გაგაოგნებთ.

X ფაქტორი

1940-იანი წლების დასასრულსა და 1950-იანი წლების დასაწყისში ევროპაში მენეჯმენტის კონსულტანტებმა რამდენიმე კვლევა ჩაატარეს. კვლევები ბრიტანული საავტომობილო საწარმოების პროდუქციას დასავლეთ გერმანიისას ადარებდა. აღმოჩნდა, რომ ყველაზე ეფექტიანი გერმანული საავტომობილო საწარმო ბრიტანულთან შედარებით ოთხჯერ მეტ პროდუქციას აწარმოებდა. თავდაპირველად ბრიტანელმა მკვლევრებმა უთანასწორობა იმით ახსნეს, რომ გერმანელებს ჰქონდათ ახალი საწარმოები, რომლებსაც ბრიტანელების მოძველებული საწარმოები, სადაც ჯერ კიდევ 1930-იანი წლების დანადგარებს იყენებდნენ, კონკურენციას ვერ უწევდა.

მკვლევრებმა ამ თეორიის შესამოწმებლად ახალი ბრიტანული საწარმოები ახალ გერმანულ საწარმოებს შეადარეს, სადაც ერთი ზომის მანქანებს აწარმოებდნენ, ორივეს ერთნაირი სამუშაო გარემო ჰქონდა და ერთსა და იმავე ტექნოლოგიებსა და მასალებს იყენებდა. მაგრამ ორივე

ქვეყანაში ყველაზე კარგად და ყველაზე ცუდად მართულ საწარმოებში განსხვავება ერთი ოთხთან კვლავ არსებობდა.

პროდუქტიულობაში განსხვავება, რომელიც მასალებითა და ტექნიკური ფაქტორებით არ აიხსნება, ცნობილი გახდა, როგორც „X ფაქტორი“. X ფაქტორის აღმოჩენამ, რომელსაც ახლა ფსიქოლოგიურ ფაქტორს უწოდებენ, მენეჯმენტში რევოლუცია მოახდინა, რომელიც მთელ თავისუფალ სამყაროში, ბოლო სამოცი წელია, მიმდინარეობს.

1930-იანი წლების დიდ დეპრესიამდე მენეჯმენტში განხორციელებული ყველა წინსვლა ტექნოლოგიური, მეცნიერული და წარმოების პროცესების პროგრესით იყო განპირობებული. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ მომხდარი ყველაზე მნიშვნელოვანი წინსვლები მენეჯერული და ფსიქოლოგიური ხასიათისაა. X ფაქტორი ყველაზე კარგად ხსნის, თუ რატომ აღწევს ზოგიერთი კომპანია წარმატებას და ზოგი – ვერა. რატომაა, რომ ნებისმიერ ინდუსტრიაში კომპანიების 20 პროცენტი მოგების 80 პროცენტს იღებს და ყველაზე ნიჭიერი ხალხი საუკეთესო კომპანიებში მიდის.

ფსიქოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინებით, რომლებიც მუშაობასა და პროდუქტიულობას განსაზღვრავს, თქვენ შეძლებთ უფრო ეფექტური მენეჯერი გახდეთ და გაიუმჯობესოთ შედეგების მიღწევის უნარი.

მართვის ცენტრი

ფსიქოლოგიური ფაქტორი უმარტივეს ცნებამდე დადის. ეს არის თვითნარმოდგენა. მეოცე და ოცდამეერთე საუკუნეებში თვითნარმოდგენის აღმოჩენა ადამიანის პოტენციალის განვითარებაში ყველაზე დიდი მიღწევა გახდა.

თვითნარმოდგენა ინდივიდის რწმენის სტრუქტურა ან ღირებულებების სისტემაა. ის ბავშვობაში ფორმირდება, ვითარდება და დღემდე განცდილი ყველა ემოციის, გამოცდილების, გადანყვეტილების, განათლებისა და შემთხვევის ნაზავია. თვითნარმოდგენა განსაზღვრავს, როგორ ფიქრობს, რას გრძნობს და როგორ ხედავს ადამიანი საკუთარ თავს სხვებთან შედარებით.

თვითნარმოდგენა არის მართვის ცენტრი, პიროვნულობისა და პროდუქტიულობის ბირთვი. ის განსაზღვრავს ინდივიდის მუშაობას, ქცევასა და შედეგს. გარე მუშაობასა და ქცევაში განხორციელებული ყველა ცვლილება ან გაუმჯობესება თვითნარმოდგენის გაუმჯობესებით იწყება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ინდივიდის გარე სამყაროში განხორციელებული ყველა ცვლილება მის შიდა სამყაროში განხორციელებული ცვლილებებით იწყება.

თვითნარმოდგენა და საქმის შესრულება

თვითნარმოდგენა სამი კომპონენტისგან შედგება: თვითიდეალი, თვითნარმოსახვა და თვითშეფასება.

ინდივიდის თვითიდეალი ნაკრებია იმისა, თუ რისკენ მიისწრაფვის ის ცხოვრებაში. თვითიდეალი დასახული მიზნების, ოცნებების, იმედებისა და იდეებისგან შედგება.

სამსახურებრივ გარემოში ინდივიდის თვითიდეალი კორპორაციული ღირებულებებით, ორგანიზაციაში მომუშავე სანიმუშო ადამიანებითა და კორპორაციული კულტურით განისაზღვრება.

ინდივიდის თვითწარმოდგენის მეორე ნაწილი თვითწარმოსახვაა. ეს არის ხედვა, თუ როგორ უყურებს ადამიანი თავის თავს სხვისი თვალით. ადამიანები, რომლებიც საკუთარ თავს სასიამოვნოდ, სანდოდ და კომპეტენტურად აღიქვამენ, უფრო კარგად ასრულებენ საქმეს, ვიდრე ისინი, რომლებიც საკუთარ თავს საქმეში არცთუ ისე კარგად აფასებენ.

ადამიანის მიმართ ხალხის დამოკიდებულება თვითწარმოსახვაზე საგრძნობ გავლენას ახდენს, მაგალითად, როგორ ექცევიან ყოველდღიურად. თუ ადამიანს ექცევიან როგორც ღირებულს, მნიშვნელოვანსა და პატივსაცემს, ის საკუთარ თავს პოზიტიურად შეხედავს. შედეგიც არ დააყოვნებს – უკეთ იმუშავებს და მაღალ მაჩვენებლებსაც მიაღწევს.

მესამე ნაწილი, თვითწარმოდგენის ბირთვი, ინდივიდის თვითშეფასების დონეა. თვითშეფასება შეიძლება ასე განვსაზღვროთ: „მოგწონთ

თქვენი თავი“? ადამიანს შინაგანად რაც უფრო მეტად მოსწონს საკუთარი თავი და პატივის სცემს, მით უფრო კარგად მუშაობს. ასეთები თავს დიდ მოთხოვნებსა და საქმის ხარისხის მაღალი სტანდარტებს უწესებენ. როდესაც ადამიანს საკუთარი თავი მოსწონს, მას სხვებიც მოსწონს და ერთად შესანიშნავი გუნდური მოთამაშეები ხდებიან.

თვითშეფასება პიროვნულობის „რეაქტიული ბირთვია“ და ინდივიდის ენერჯის, ენთუზიაზმისა და თავდაჯერებულობის დონეზე დიდ გავლენას ახდენს.

ორგანიზაციაში მუშაობის დონის გაუმჯობესების ძირითადი ფაქტორი მაღალი თვითშეფასების გარემოს შექმნაა, რაც საქმის მაღალ დონეზე შესრულებისთვის ხელის შემშლელი ფაქტორების, კერძოდ, მარცხისა და უარყოფის შიშის დაძლევით ხდება. მენეჯერს, რომელიც პოზიტიურ, მაღალი თვითშესაფების სამუშაო გარემოს ქმნის, შესრულების უფრო მაღალი დონე, სამსახურის ნაკლები გაცდენა, მუშახელის მინიმალური გადინება, მაღალი პროდუქტიულობა და უმნიშვნელო შეცდომები აქვს.

მენეჯერის როლი

არსებობს შვიდი გზა, რომელთა საშუალებითაც მენეჯერს თანამშრომლებში პოზიტიური თვითნარმოდგენის შექმნა შეუძლია. მენეჯერი ამ მიზნის მისაღწევად შვიდ მოტივატორს იყენებს.

1. გამონვევა. მიეცით ხალხს ისეთი დავალება, რომ მათთვის ეს გამონვევა იყოს. საქმის შესრულების დროს, რაც უფრო მეტ გამონვევას ნააწყდებიან, მით უფრო ჩართულები იქნებიან და უფრო პოზიტიურად იგრძნობენ თავს;

2. თავისუფლება. მიანიჭეთ ხალხს საკმარისი ავტონომია, რათა ზედმეტი ზედამხედველობის გარეშე იმუშაონ. რაც უფრო მეტი თავისუფლება აქვთ საქმეში, მით უფრო კარგად გრძნობენ თავს;

3. კონტროლი. დაადგინეთ რეგულარული დრო სამუშაოს შეფასების, უკურეაქციისა და განხილვისთვის. რაც უფრო რეგულარულად უფასებთ შესრულებულ სამუშაოს, მით უფრო უკეთესად გრძნობენ თავს და საქმესაც ღირებულად მიიჩნევენ;

4. პატივისცემა. როცა ვინმეს აზრს ეკითხებით ან ყურადღებით უსმენთ, ის თავს უფრო ღირებულად და მნიშვნელოვნად მიიჩნევს. სხვების მოსაზრებებს ყურადღებითა და გულმოდგინედ მოუსმინეთ, მაგრამ თქვენ, როგორც მენეჯერმა, მათი მოსაზრებების შესაბამისად არ იმოქმედოთ, უბრალოდ, აჩვენეთ, რომ პატივს სცემთ თითოეული ადამიანის უნიკალურობას;

5. სიტბო. როცა ხალხი ხედავს, რომ თქვენ მათზე, როგორც ინდივიდებზე და არა მხოლოდ პერსონალზე ზრუნავთ, ისინი დაკისრებულ მოვალეობას უკეთესად შეასრულებენ. თუ თანამშრომლებს, როგორც დიდი „ოჯახის“ წევრებს, მეგობრულად

მოეპყრობით, თქვენ მათ უსაფრთხოდ, დაცულად და მნიშვნელოვნად აგრძნობინებთ თავს;

6. წარმატების გამოცდილებები. თვითშეფასებისა და თვითწარმოდგენის გაუმჯობესების მიზნით, მიეცით ხალხს ისეთი დავალება, რომლის განხორციელებასაც საკუთარი გამოცდილებისა და უნარების გამოყენებით შეძლებენ. დავალების შესრულებისას აღნიშნეთ და დააფასეთ მათი მიღწევა, შეაქეთ პირადად და საჯაროდ, რათა თავი „გამარჯვებულად“ იგრძნონ;

7. პოზიტიური მოლოდინები. შეიძლება, ეს ყველაზე ძლიერი მოტივატორიცაა. არაფერი აუმჯობესებს თვითშეფასებასა და საქმიანობას ისე, როგორც ხელმძღვანელის მხრიდან თანამშრომლისადმი გამოვლენილი ნდობა, როცა ხელქვეითები გრძნობენ, რომ ლიდერი მათ კომპეტენტურად მიიჩნევს და სჯერა, რომ მათ საქმის კარგად შესრულების უნარი აქვთ.

წარმატებული კომპანიები ისეთ გარემოს ქმნიან, რომ ხალხი კმაყოფილია საკუთარი თავით. მართვასა და მოტივაციაში ეფექტურობის მისაღწევად საჭიროა დავადგინოთ, რა როლი ეკისრება თვითწარმოდგენას ქცევაში.

პრაქტიკული სავარჯიშოები

1. ჩვევად გაიხადეთ, რომ ხელქვეითებს მოეპყროთ ინდივიდუალურად, როგორც ღირებულ,

მნიშვნელოვან, ინტელექტუალურ და კომპეტენტურ ადამიანებს. მათთან ურთიერთობისას ყოველთვის ეცადეთ, აამაღლოთ მათი თვითშეფასება და თავდაჯერებულობა.

2. თანამშრომლებს გამუდმებით უმეორეთ, თუ რამდენად კარგები არიან და როგორი მოხიბლული ხარტ მათ მიერ შესრულებული საქმის ხარისხით. როცა თანამშრომლებისგან თვითდაჯერებულად ელოდებით კარგად მუშაობას, ისინი იმედს იშვიათად გაგიცრუებენ.

მოეპყრობით, თქვენ მათ უსაფრთხოდ, დაცულად და მნიშვნელოვნად აგრძნობინებთ თავს;

6. წარმატების გამოცდილებები. თვითშეფასებისა და თვითწარმოდგენის გაუმჯობესების მიზნით, მიეცით ხალხს ისეთი დავალება, რომლის განხორციელებასაც საკუთარი გამოცდილებისა და უნარების გამოყენებით შეძლებენ. დავალების შესრულებისას აღნიშნეთ და დააფასეთ მათი მიღწევა, შეაქეთ პირადად და საჯაროდ, რათა თავი „გამარჯვებულად“ იგრძნონ;

7. პოზიტიური მოლოდინები. შეიძლება, ეს ყველაზე ძლიერი მოტივატორიცაა. არაფერი აუმჯობესებს თვითშეფასებასა და საქმიანობას ისე, როგორც ხელმძღვანელის მხრიდან თანამშრომლისადმი გამოვლენილი ნდობა, როცა ხელქვეითები გრძნობენ, რომ ლიდერი მათ კომპეტენტურად მიიჩნევს და სჯერა, რომ მათ საქმის კარგად შესრულების უნარი აქვთ.

წარმატებული კომპანიები ისეთ გარემოს ქმნიან, რომ ხალხი კმაყოფილია საკუთარი თავით. მართვასა და მოტივაციაში ეფექტურობის მისაღწევად საჭიროა დავადგინოთ, რა როლი ეკისრება თვითწარმოდგენას ქცევაში.

პრაქტიკული სავარჯიშოები

1. ჩვევად გაიხადეთ, რომ ხელქვეითებს მოეპყროთ ინდივიდუალურად, როგორც ღირებულ,

მნიშვნელოვან, ინტელექტუალურ და კომპეტენტურ ადამიანებს. მათთან ურთიერთობისას ყოველთვის ეცადეთ, აამაღლოთ მათი თვითშეფასება და თავდაჯერებულობა.

2. თანამშრომლებს გამუდმებით უმეორეთ, თუ რამდენად კარგები არიან და როგორი მოხიბლული ხართ მათ მიერ შესრულებული საქმის ხარისხით. როცა თანამშრომლებისგან თვითდაჯერებულად ელოდებით კარგად მუშაობას, ისინი იმედს იშვიათად გაგიცრუებენ.

შეარჩიეთ სწორი ხალხი

სწორი ადამიანების შერჩევა მენეჯმენტში წარმატების მიღწევის საწყისი წერტილია. ალბათ თქვენი, როგორც მენეჯერის, წარმატების 95 პროცენტი დამოკიდებულია თქვენს შესაძლებლობაზე, შეარჩიოთ სწორი ადამიანი. თუ თქვენ არასწორ ხალხს დაიქირავებთ, მიუხედავად იმისა, რას გააკეთებთ, რა ტექნიკას გამოიყენებთ ან რა ძალისხმევას ჩადებთ, არანაირ განსხვავებას არ მოგცემთ. თქვენი, როგორც მენეჯერის, პრობლემების უმრავლესობას წარმოშობს სამსახურში არასწორი ხალხის აყვანა ან არასწორი ხალხის მემკვიდრეობით მიღება.

ჯიმ კოლინზი თავის წიგნში „კარგიდან საუკეთესომდე“ აღნიშნავს, რომ მენეჯმენტის პირველი მოვალეობაა, „ავტობუსში სწორი ხალხი აიყვანოს, სწორ ადგილას დასვას და არასწორი ხალხი ავტობუსიდან ჩაუშვას“.

როცა „კრაისლერის“ გადასარჩენად ლი იაკკო მოიყვანეს, კორპორაცია გაკოტრების ზღვარზე

იყო. მას შემდეგ, რაც „კრაისლერის“ ოპერაციული ფუნქციონირების გარანტად იაკკომ 350 მილიონი დოლარის სესხი მოიძია, ის „კრაისლერის“ ხელმძღვანელობას მეთოდურად მიუდგა. მან სამ წელიწადში ოცდათექვსმეტი ვიცე-პრეზიდენტიდან ოცდათხუთმეტი გამოცვალა. მან რეორგანიზაციის შედეგად „კრაისლერის“ ხელმძღვანელობა ამერიკიდან და მთელი მსოფლიოდან ნიჭიერი და გამოცდილი აღმასრულებლებით ხელახლა დააკომპლექტა.

სწორ ადგილას სწორი ხალხით „კრაისლერმა“ საგრძნობი ცვლილება განიცადა და დანაკარგები მოგებად აქცია. სამ წელზე ნაკლებ დროში იაკკომ 350 მილიონი დოლარის სესხი სრულად დაფარა და კორპორაცია კვლავ წარმატებული გახადა.

იფიქრეთ საქმით

სწორი ხალხის დაქირავება მენეჯერული წარმატების საწინდარია. დაიწყეთ საქმით ფიქრი. ფურცელზე ჩამოწერეთ კონკრეტულ თანამდებობაზე დასანიშნი ადამიანისთვის საჭირო მახასიათებლები და უნარები. პირველ რიგში, გათვლა კონკრეტულ, გაზომვად შედეგებზე გააკეთეთ, რომელსაც გინდათ, რომ ახალმა თანამშრომელმა მიაღწიოს.

მეორე ფაქტორი, რაზეც ყურადღება უნდა გაამახვილოთ, საქმის შესასრულებლად საჭირო უნა-

რებია. ყურადღებით გაესაუბრეთ კანდიდატს, რათა დარწმუნდეთ, რომ მას სწორედ ის უნარები აქვს, რაც თქვენ საქმის შესასრულებლად განსაზღვრეთ. როგორც პიტერ დრაკერმა თქვა: „მხოლოდ წარსული მოქმედებაა მომავალი მოქმედების ზუსტი განმსაზღვრელი.“

დაბოლოს, კანდიდატის შესაძლებლობებთან ერთად, ყურადღება კანდიდატის დამოკიდებულებას, პიროვნულობასა და ხასიათს მიაქციეთ. დარწმუნდით, რომ არსებულ გარემოში ახალი ადამიანი თავს კომფორტულად გრძნობს და თქვენთან და სხვებთან ერთად, ადვილად იმუშავებს. თუ სამსახურში აიყვანთ ადამიანს, რომელსაც სწორი დამოკიდებულება და ხასიათი აქვს, შეძლებთ მის მართვასა და განვრთნას, დაკისრებული საქმის კარგად შესასრულებლად.

სამის კანონი

სამის კანონის გამოყენებით, სამსახურში სწორი ადამიანების აყვანის შესაძლებლობას გაზრდით. ათასობით აღმასრულებელთან და ბიზნესმწვლბელთან მიმუშავია და შემოიძლია გითხრათ, რომ თქვენი წარმატების მაჩვენებელი 90 პროცენტამდეც შეიძლება გაიზარდოს. ახლა გაგაცნობთ, როგორ მივალწიოთ შედეგს ექვსი მოქმედებით.

პირველი, სამსახურისთვის მინიმუმ სამ კანდიდატს გაესაუბრეთ. ეს გაიძულებთ, შენეღდეთ და

ერთმანეთს განსხვავებული ადამიანების თვისებები და მახასიათებლები შეადაროთ.

მეორე, სამ სხვადასხვა დროს გაესაუბრეთ იმ კანდიდატს, რომელიც მოგწონთ. გახსოვდეთ, რომ კანდიდატი პირველი გასაუბრებისთვის საუკეთესოდ იქნება მომზადებული. პირველი გასაუბრების შემდეგ ეტაპობრივი გაუარესება იწყება, როდესაც ფარდა ძირს ეშვება და ადამიანი რეალურ სახეს აჩვენებს.

მესამე, სამ სხვადასხვა ადგილზე გაესაუბრეთ იმ კანდიდატს, რომელიც მოგწონთ. რაღაც მიზეზის გამო, ბევრს „ქამელეონის კომპლექსი აქვს“. ოფისში პირველი გასაუბრების დროს ისინი განსხვავებულად იქცევიან, შემდეგ, როცა მათ სხვა გარემოში გადაიყვანთ, თითქოს იცვლებიან და სხვაგვარად რეაგირებენ.

მეოთხე, კანდიდატი, რომელიც მოგწონთ, სამ განსხვავებულ ადამიანს გაასაუბრეთ. ბევრჯერ ყოფილა შემთხვევა, როდესაც კანდიდატი, რომელიც მე იდეალურად მიმაჩნდა, სხვებისთვის მიუღებელი ყოფილა. როგორც მოგვიანებით აღმოჩნდა, ისინი არ ცდებოდნენ.

ყურადღებით შეამოწმეთ რეკომენდაციები

მეხუთე, შეამოწმეთ კანდიდატის სულ მცირე, სამი რეკომენდატორი. სასამართლოში ჩივილის

შიშით, დამსაქმებელთა უმრავლესობა კანდიდატის შესახებ მხოლოდ მათთან მუშაობის თარიღებს მოგანვდით. თუმცა, არსებობს კითხვები, რომელთა დასმაც კანდიდატის შესახებ გამოსადეგი ინფორმაციის შეგროვების საშუალებას მოგცემთ. როცა დაურეკავთ, უთხარით რაიმე ამის მსგავსი: „ჩვენ ეს ადამიანი გარკვეულ თანამდებობაზე, გარკვეული საქმის შესასრულებლად და გარკვეული პასუხისმგებლობის დაკისრების მიზნით გასაუბრებაზე გვყავს დაბარებული“. შემდეგ ჰკითხეთ:

1. შეგიძლიათ, დამისახელოთ ამ კანდიდატის სუსტი და ძლიერი მხარეები, რომლებსაც ამ საქმის შესრულების დროს გამოავლენს?

2. შეგიძლიათ, მითხრათ ისეთი რამ, რაც მის სამსახურში აყვანასთან დაკავშირებით სწორი გადწყვეტილების მიღებაში დამეხმარება?

3. საშუალება რომ გქონდეთ, ხელახლა აიყვანდით მას სამსახურში?

თუ რეკომენდატორები 1 და 2 კითხვებზე პასუხის გაცემისგან თავს იკავებენ ან არ სურთ პასუხის გაცემა, ყოველთვის დაუსვით კითხვა 3, რომელიც ყველაზე მნიშვნელოვანია. თუ პასუხი ამკარა „დიახ“ არაა, ამ ადამიანის სამსახურში აყვანაზე კარგად დაფიქრდით.

მეექვსე და ბოლო რჩევაა, რეკომენდატორებს კანდიდატთან მომუშავე სხვა ადამიანების საკონ-

ტაქტო ინფორმაცია სთხოვოთ, რათა გასაუბრება მათთანაც შეძლოთ. როცა თქვენი კანდიდატის შესახებ სამ სხვა ადამიანს გაესაუბრებით, რომლებიც კანდიდატს თავის CV-ში არ ჰქონდა მითითებული, არ არის გამორიცხული, მის შესახებ ბევრი ისეთი რამ გაიგოთ, რამაც შეიძლება გაგაოგნოთ კიდევ.

ბევრ აღმასრულებელს უთქვამს ჩემთვის, რომ სამის კანონის გამოყენებით მათ სწორი ხალხის და ეფექტური გუნდის დაკომპლექტება ბევრად გაუადვილდათ.

SWAN ფორმულა

SWAN ფორმულა შეგიძლიათ გამოიყენოთ თანამშრომლების შერჩევის პროცესში. ის ოთხი ასოვან: S, W, A და N-სგან შედგება.

S აღნიშნავს – „ჭკვიანს“ (smart). სამსახურში აიყვანეთ ჭკვიანი ადამიანები. როგორ უნდა განსაზღვროთ კანდიდატის ინტელექტი? პასუხი მარტივია: შეკითხვებით. ინტელექტუალური ადამიანი უფრო ინტერესიანია, ვიდრე საშუალო დონის ადამიანი.

W ფორმულაში „გულმოდგინედ მუშაობას“ (work hard) აღნიშნავს. მოძებნეთ ისეთი ადამიანები, რომელთაც გულმოდგინედ მუშაობის სურვილი და გამოცდილება აქვთ. დარწმუნდით, რომ მათ არასამუშაო საათებში და უქმეებზე ადრეც უმუშავიათ.

A – „ამბიციურს“ (ambition) აღნიშნავს. კარგი კანდიდატი ისაა, ვისაც ცხოვრებაში წინ წასვლა უნდა. ამბიციური ხალხი ყოველთვის მზადაა, უფრო მეტი ისწავლოს. ისინი უკვე კითხულობენ, სწავლობენ და ეძებენ პირადული და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობებს.

N – „სასიამოვნო“ ადამიანს (nice) აღნიშნავს. რამდენად მოსწონთ კანდიდატი სხვებს, კრიტიკული ფაქტორია. ეს მახასიათებელი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მათთვის, ვისაც საზოგადოებასთან ან მომხმარებლებთან ურთიერთობა მოუწევთ. როგორც ლიონა ჰემსლიმ ერთხელ თავისი სასტუმროების ქსელის რეკლამაში თქვა, „ჩვენ ხალხი სამსახურში არ აგვყავს და მერე არ ვასწავლით, როგორ უნდა იყვნენ სასიამოვნოები. ჩვენ სამსახურში სასიამოვნო ხალხი აგვყავს“.

საბოლოო ჯამში, სამსახურში *სწორი ადამიანის* აყვანის შესაძლებლობა მოტივაციის ძირითადი ფაქტორია. არ შეიძლება, სამსახურში არასწორი ხალხი აიყვანოთ და ეცადოთ მათ მოტივირებას, კარგად შეასრულონ საქმე თქვენი გუნდისთვის. უმჯობესია, არ აჩქარდეთ და ყურადღებით შეარჩიოთ *სწორი ადამიანი*.

ბრაქტიკული სავარჯიშოები

1. განსაზღვრეთ თქვენს ჯგუფში არსებული საუკეთესო ადამიანების მახასიათებლები. მომავალ-

ში რისი გაკეთება შეგიძლიათ მსგავსი ადამიანების სამსახურში ასაყვანად?

2. როცა სამსახურში ვინმეს აყვანას გადაწყვეტთ, მიმართეთ სამის კანონს ზუსტად ისე, როგორც ამ თავშია აღწერილი. როცა პროცესს თავიდან ბოლომდე გაივლით, მომავალში ამ ტექნიკას ყოველთვის გამოიყენებთ.

დაიწყეთ ძლიერად

30-წლიანი კვლევის პროექტში საბუღალტრო ფირმამ Deloitte & Touche ათასობით თანამშრომელი შეისწავლა. თანამშრომლების სამსახურში აყვანის დღიდან ისინი მათზე დაკვირვებას აწარმოებდნენ იმ ფაქტორების შესასწავლად, რომლებიც გრძელვადიან პერსპექტივაში ყველაზე ზუსტად შეძლებდა კარგი მუშაობის პროგნოზირებას.

მათ აღმოაჩინეს, რომ თვითშერჩევა შემდგომი მუშაობის პროგნოზირებისთვის მთავარი ფაქტორი იყო. ტერმინი „თვითშერჩევა“ იმ ადამიანებს ეხება, რომელთაც დასაქმების რამდენიმე შესაძლებლობა ჰქონდათ. სხვა კომპანიებში გასაუბრების შემდეგ მათ სხვაგან სამსახურის დაწყებას Deloitte & Touche-ში მუშაობა არჩიეს: „მე აქ მივინდა მუშაობა“. ისინი მართლაც ნიჭიერები იყვნენ, რადგან სხვაგან სამსახურის დაწყების შესაძლებლობაც ჰქონდათ.

სხვა სიტყვებით, მათ თავად გადაწყვიტეს, რომ Deloitte & Touche მათთვის საუკეთესო კომპანია იყო და სწორედ ამ კონკრეტულ კომპანიაში

მუშაობა სურდათ. წლების შემდეგაც, თვითშერჩეული თანამშრომლები უფრო კარგად და მაღალ დონეზე ასრულებდნენ თავიანთ საქმეს, ვიდრე ისინი, რომლებიც დასაწყისში უფრო ნაკლებ ალტაცებული იყვნენ მუშაობის დაწყებით.

დაბვირთეთ ისინი საქმით

მეორე ფაქტორი, რომელიც მათ აღმოაჩინეს და ამ თავში იქნება განხილული, არის ის, რომ მენეჯერმა კარგად მომუშავე ხელქვეითებს მუშაობის დაწყების პირველივე დღიდან ბევრი საქმე, ვიტყოდი, ზედმეტი საქმეც კი მისცა.

პირველ თავში თვითნარმოდგენა და მოზარდთა ხასიათსა და ქცევის განსაზღვრაში მისი ცენტრალური როლი იყო განხილული. როგორც ინდივიდის თვითნარმოდგენა ფორმირდება ადრეული ბავშვობის გამოცდილების შედეგად, ისე, თანამშრომელთა თვითნარმოდგენა ყალიბდება სამსახურის დაწყების პირველივე დღიდან. ახალ თანამშრომლებზე გავლენას მათი პირველადი შთაბეჭდილებები ახდენს. როცა მათი პირველი დღის გამოცდილება ან შთაბეჭდილება საქმესა და პასუხისმგებლობაში ყელამდე ჩაფლობაა, მალევე უვითარდებათ რწმენა, რომ ეს ის ადგილია, სადაც დღიდან საღამომდე გულმოდგინედ მუშაობენ.

როგორც კვლევებმა აჩვენა, თანამშრომლები, რომლებსაც პირველივე დღეს ბევრი საქმე მის-

ცეს, მთელი თავიანთი კარიერის განმავლობაში უფრო გულმოდგინედ მუშაობდნენ და უფრო მობილიზებული იყვნენ საქმის კარგად შესრულებასა და კომპანიაში წვლილის შეტანაზე, ვიდრე ისინი, რომელთაც ნელ-ნელა დაიწყეს საქმის კეთება. Deloitte & Touche-ის მკვლევარებმა აღმოაჩინეს, რომ თანამშრომლები, რომელთაც ბევრი დრო მისცეს კოლეგების დასაწევად და საქმის ნელ-ნელა კეთების საშუალება ჰქონდათ, ათი წლის შემდეგაც ნელა მუშაობდნენ და კომპანიის წარმატებაში ნაკლები წვლილი შეჰქონდათ.

როგორც ჩანს, მუშაობის სამყაროში ნომერ პირველი მოტივატორი და თითოეული თანამშრომლის ძირითადი სურვილია, სამსახური გამოიწვევი იყოს. თანამშრომლებს სურთ, დატვირთული გრაფიკი ჰქონდეთ. საინტერესოა ის ფაქტი, რომ ბევრი ჩივის, „გადატვირთულები“ ვართო, თუმცა, როცა ჩაეძიები, აღიარებენ, რომ ურჩევნიათ დაკავებული იყვნენ, ვიდრე დრო ფუჭად ხარჯონ.

ახალი თანამშრომლები მუშაობის დანყების-თანავე დატვირთეთ. პირველივე დღეს თავზე საყრელი სამუშაო მიეცით. იმაზე მეტი დაავალეთ, ვიდრე შეუძლიათ. განაგრძეთ მათთვის ახალი ვალდებულებების დამატება. როცა ადამიანს გარკვეული დავალებებითა და პასუხისმგებლობებით დაანყებინებ მუშაობას და რეგულარულად გამოხატავ ნდობას მისი შესაძლებლობების მიმართ,

გამონვევას შეერკინება და პირველივე დღიდან თავის საქმეში თითქმის საუკეთესო გახდება.

ასევე, აუცილებელია საქმე, გამომწვევთან ერთად, საინტერესოც იყოს. თანამშრომლებს არაფერი ახარებთ ისე, როგორც საინტერესო საქმის დამატება, რადგან სამუშაოს მონდომებით, ახალი იდეებისა და გამოცდილების გაზიარების უნით მოეკიდებიან.

გამოიყენეთ პრაქტიკული მართვა

რამდენადაც მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისთვის ბევრი საქმის მიცემა, იმდენად აუცილებელია, პირველივე დღეს პრაქტიკული გამოცდილება და მხარდაჭერა მისცეთ. ახალ თანამშრომლებს „დავალებისთვის რელევანტური დაბალი მონიფულობა“ აქვთ. რაც ნიშნავს, რომ, თანამშრომლების სამსახურებრივი გამოცდილების მიუხედავად, ახალ სამსახურში ათვლა ნულიდან იწყება. ახალმა თანამშრომელმა ზუსტად არ იცის, რა და როგორ გააკეთოს.

ამ მიზეზით, ახალი თანამშრომლები გვერდით უნდა დაიყენოთ და საქმის კეთებისას ზუსტი, თანამიმდევრული მიმართულება და მითითებები მისცეთ. ბიზნესის ისტორიულ წიგნებში იდუა „ჩაიძირე ან იცურე“ ძალიან შესუსტდა. ეს ახალი თანამშრომლისთვის საქმის ჩაბარების არასწორი და არაგონივრული გზაა, რომელიც მართებული არც არასდროს ყოფილა.

თუ დრო თავად არ გაქვთ, ახალი თანამშრომლები იმას მიაბარეთ, ვინც კომპანიის მუშაობის სტილს სრულად გააცნობს. „მეგობრის სისტემა“ საუკეთესო გზაა იმისთვის, ახალმა თანამშრომელმა მუშაობა თავდაჯერებითა და კომპანიისადმი მიკუთვნების გრძნობით დაიწყოს.

შექმენით მყარი საძირკველი

როცა ადამიანები ახალ სამსახურს ნელი ტემპით იწყებენ, მიაჩნიათ, რომ მსგავსი ტემპით მუშაობა მისაღებია. მოგვიანებით მათთვის ძნელი ხდება ტემპის შეცვლა და, შესაბამისად, მათზე დაკისრებული მოვალეობის ეფექტურად შესრულება. გადანყვეტილება მიღებულია. საძირკველი ჩაყრილია. დიდია შანსი, რომ თვეებისა და წლების შემდეგ თანამშრომლები მუშაობის ისევ დაბალ დონეზე დარჩნენ.

ხომ გახსოვთ SWAN ფორმულის მეორე ასო, მეორე თავიდან, „გულმოდგინედ მუშაობა“. გააკეთეთ ყველაფერი იმისთვის, რომ სამსახურში მისვლის პირველივე დღიდან სამსახურიდან წასვლამდე თანამშრომლებმა გულმოდგინედ იმუშაონ. ამ გზით ისეთ თანამშრომლებს „შექმენით“, რომლებიც თქვენი მხრიდან მათი მოტივირების მიზნით გატარებულ ღონისძიებებზე რეაგირებას მოახდენენ.

პრაქტიკული სავარჯიშოები

1. როცა პოტენციურ თანამშრომელს ესაუბრებო, ყურადღება მიაქციეთ და დაელოდეთ, რომ მან თქვენთან და თქვენს კომპანიაში მუშაობის დიდი სურვილი გამოთქვას. არასოდეს აიყვანოთ სამსახურში ადამიანი, რომელსაც დარწმუნება სჭირდება.

2. დღეიდან, როცა ახალ თანამშრომელს აიყვანთ, დარწმუნდით, რომ მან იცის ის დავალებები, რომელთა შესრულებასაც მისგან პირველივე დღეს მოელოთ. დარწმუნდით, რომ ახალ თანამშრომელს გვერდში დაიყენებთ, საქმეს ასწავლით და დაეხმარებით მშრომელი და გუნდის ღირებულნი ნევრი გახდეს. თუ თქვენ, როგორც მენეჯერს, ახალი თანამშრომლის განვრთნისა და მხარდაჭერის დრო არ გაქვთ, ის აუცილებლად, სხვა, გამოცდილ ადამიანს მიამაგრეთ.

ნათლად გადმოიხსნით თქვენი მოლოდინები

მოტივაციის ძირითადი ელემენტია, ხალხს საკუთარი თავით კმაყოფილების გრძნობა შეუქმნათ. ამ გრძნობის მიღწევის ერთ-ერთი გზაა, მათ თავი გამარჯვებულად აგრძნობინოთ. ყველა ესწრაფვის, „გამარჯვებულის გრძნობა“ განიცადოს, რათა თავი კომპეტენტურად, ნარმატივულად და პატივცემულად იგრძნოს.

რაიმე სახის შეჯიბრებაში ან რბოლაში როგორ იმარჯვებენ? პასუხი მარტივია: გამარჯვებული პირველი კვეთს ფინიშის ხაზს.

მუშაობის სამყაროში როგორ იმარჯვებს ადამიანი? პასუხი აქაც მარტივია: ნათელ და კონკრეტულ დავალებას ასრულებს. დავალების დასრულება ენერჯის, ენთუზიაზმისა და პოზიტიური თვითშეფასების წყაროა.

კვლევაში, რომელშიც თანამშრომლებს კარიერის განმავლობაში საუკეთესო სამსახურის აღწერას სთხოვდნენ, ყველაზე ხშირი პასუხი იყო: „ყო-

ველთვის ზუსტად ვიცოდი, რა მევალებოდა“; ხოლო, როცა ყველაზე ცუდი გამოცდილების შესახებ ჰკითხეს, პასუხი გახლდათ: „არასდროს ვიცოდი, რის გაკეთებას მოელოდა ჩემგან უფროსი“.

როცა თანამშრომლებს ნათლად გადასცემთ თქვენს მოლოდინებს, ამით მათ საშუალებას აძლევთ, ნათელი და კონკრეტული დავალება დაასრულონ და თავი გამარჯვებულად იგრძნონ. როცა მათ ბუნდოვნად და გაუგებრად გადასცემთ თქვენს მოლოდინებს, ან საერთოდ არ გაქვთ მოლოდინები, თქვენს თანამშრომლებს „გამარჯვების გრძნობის“ განცდის შესაძლებლობას ართმევთ.

ბამარჯვების ხუთი ფაქტორი

1. მკაფიო მიზნები და ამოცანები, რომლებიც განხილული და შეთანხმებულია;

2. მკაფიო საზომი ერთეულები და სტანდარტები, რათა თანამშრომლებმა იცოდნენ, როგორ ხდება წარმატების გაზომვა და განსაზღვრა;

3. მკაფიო ვადები და ქვევადები, რათა თანამშრომლებმა ზუსტად იცოდნენ, როდის დაასრულონ დავალება;

4. წარმატებული გამოცდილება ნიშნავს, რომ თანამშრომლებმა, ხარისხის შეთანხმებული სტანდარტების შესაბამისად, საქმე გარკვეულ დროში და ბიუჯეტის ფარგლებში დაასრულონ;

5. საქმის წარმატებით დასრულების შემთხვევაში თანამშრომლებმა ხელმძღვანელისგან აღიარება და ნახალისება უნდა მიიღონ ისე, როგორც გამარჯვებული ათლეტი იღებს ხალხისგან ტაშს. დამატებით, როცა შესაძლებელია, უნდა დაწესდეს მატერიალური და არამატერიალური ჯილდოები, წარმატებულად შესრულებული დავალებისთვის.

ალბათ, გაგიგიათ გამოთქმა: „მიზანში ვერ გარტყამთ, თუ სამიზნეს ვერ ხედავთ“. იმისთვის, რომ თქვენმა თანამშრომლებმა თავი გამარჯვებულად იგრძნონ, მკაფიო სამიზნეები უნდა ჰქონდეთ. რაც უფრო ნათელია მიზნები და ამოცანები, მით უფრო ადვილია მათი მიღწევა. რაც უფრო ხშირად აღწევენ მიზანს, მით მეტად გამარჯვებულად გრძნობენ თავს. და რაც უფრო გამარჯვებულად გრძნობენ თავს, მით უფრო მაღალი თვითშეფასება აქვთ და უფრო ბედნიერები არიან თავიანთი საქმით.

ბევრ მენეჯერს, ჩემი ჩათვლით, დაუშვია შეცდომა – კერძოდ, დროის სიმციროს გამო ყოველგვარი განხილვის გარეშე დავალების სწრაფად მიცემა. მოგვიანებით, როცა საქმე არ გაკეთდება, ცუდად გაკეთდება ან ისე არ გაკეთდება, როგორც გინდოდათ, ბუნებრივია, ყველაფერს თანამშრომლის არაკომპეტენტურობას დააბრალებთ. თუმცა, ასეთ შემთხვევებში, თითქმის ყოველთვის, დამნაშავე მენეჯერია.

განსაზღვრეთ საქმის შესანიშნავად შესრულება

თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ, კონკრეტული საქმის შემთხვევაში, შესანიშნავად შესრულებად რა ითვლება. სანამ თანამშრომელს მიმართავთ, თქვენს თავს ჰკითხეთ, „ეს საქმე შესანიშნავად რომ იყოს გაკეთებული, შედეგი როგორი იქნებოდა? როგორ აღვწერ შესანიშნავად შესრულებულ საქმეს?“

როცა თანამშრომელს საქმეს ავალებთ, უთხარით: „იმისთვის, რომ დავალება შესანიშნავად შესრულდეს, გარკვეულ დროში უნდა მორჩეს და ხარისხის გარკვეულ დონეს მიაღწიოს“.

შემდეგ აუცილებლად შეამოწმეთ, რასაც ელოდებით. რაც უფრო მნიშვნელოვანია დავალება, მით უფრო აუცილებელია, რომ რეგულარულად, შეიძლება ყოველდღიურადაც კი, შემოწმდეს.

ყველამ იცის, რომ დავალება მნიშვნელოვანია, როცა მას პროგრესის თვალსაზრისით რეგულარულად ამოწმებთ, ნაცვლად იმისა, რომ თანამშრომელს დავალება მისცეთ და შემდეგ ის სრულიად დაივიწყოთ. თქვენი მხრიდან რეგულარული მონიტორინგი ხაზს უსვამს არა მარტო დავალების მნიშვნელობას, არამედ იმ ადამიანის მნიშვნელობასაც, რომელიც ამ დავალებას ასრულებს. დავალების რეგულარული შემოწმება თანამშრომლებში პირადი ღირებულებისა და მაღალი თვითშეფასების შეგრძნებას ბადებს.

თქვენი, როგორც მენეჯერის, ყველაზე მნიშვნელოვანი პასუხისმგებლობაა, რომ თქვენს დაქვემდებარებაში მყოფმა ყველა თანამშრომელმა ზუსტად იცოდეს, რის გაკეთებას მოელით მათგან და რა თანამიმდევრობით; რა მიიჩნევა საქმის წარმატებით განხორციელებად და ზუსტად რა ვადებია მოცემული დავალების შესასრულებლად. როცა თანამშრომლებს ზუსტ მითითებებს აძლევთ, ამით მათ საქმის შესრულებისა და გამარჯვების გრძნობისთვის საჭირო მასალით უზრუნველყოფთ.

მოლოდინების განსაზღვრა ის საკითხია, რომლის შესრულებაც მხოლოდ თქვენ შეგიძლიათ. თქვენ თუ არ განსაზღვრავთ, რა არის „შესანიშნავად შესრულებული საქმე“, თანამშრომლებს „საქმისგან სიამოვნების მიღების“ საშუალებას ართმევთ. ბუნდოვანება დროის კარგვისა და სამსახურში კმაყოფილების სიმცირის გამომწვევი მიზეზია.

პრაქტიკული საზარკიშობები

1. შემდეგ ჯერზე, როცა თანამშრომელს დავალებას მისცემთ, რამდენიმე ნუთი იმის განხილვას დაუთმეთ, თუ რას ითხოვთ მისგან ზუსტად, როგორ გაიზომება და რა ვადებში ჩაჯდება საქმის წარმატებით შესრულება. დარწმუნდით, რომ თქვენი თანამშრომელი დავალების მიზანსა და ამოცანებს ეთანხმება.

2. მას შემდეგ, რაც დავალებას განიხილავთ და შეთანხმდებით, სთხოვეთ თანამშრომელს, მიღებული დავალება თავისი სიტყვებით გადმოგცეთ, რათა დარწმუნდეთ, რომ, რაც თქვენ თქვით და რაც თანამშრომელმა გაიგო, იდენტურია. თავიდან ალბათ გაგიკვირდებათ კიდევ, რამდენი გაუგებრობა შეიძლება იყოს მარტივი დავალების მიცემის დროსაც კი.

გამოიყენეთ მონანილეობითი მართვა

მონანილეობითი მართვა ძლიერი ინსტრუმენტია დავალებისადმი ჩართულობის, ერთგულების, ლოიალურობისა და საკუთრების გრძნობის განსავითარებლად. თანამშრომლის ერთგულება სამუშაოს ხარისხისადმი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად არის ჩართული დავალების მიზნებისა და სტანდარტების დადგენის პროცესში.

სოკრატემ ერთხელ თქვა: „ჩვენ რალაცას მხოლოდ მის შესახებ საუბრით ვსწავლობთ“. განხილვასა და მოტივაციას შორის პირდაპირი, ერთი ერთზე ურთიერთობა არსებობს. თუ გსურთ, რომ თანამშრომლები მოტივირებული იყვნენ, საქმე კარგად აკეთონ და მაღალი თვითშეფასებითა და თავდაჯერებულობით გამოირჩეოდნენ, უფროსთან საკითხის განხილვის შესაძლებლობა რეგულარულად უნდა ჰქონდეთ.

იმისთვის, რომ მონაწილეობითმა მენეჯმენტმა თავისი საქმე გააკეთოს, ხელმძღვანელობამ პროცესისადმი გულწრფელი ერთგულება უნდა გამოიჩინოს. თქვენ უნდა გჯეროდეთ, რომ აუცილებელია ხალხის ჩართულობა. უნდა გრძნობდეთ, რომ თქვენი პერსონალის წევრებს აქვთ უფლებამოსილება, მონაწილეობა მიიღონ ამოცანის განსაზღვრაში, სტანდარტების დადგენასა და დავალების შესრულებაში.

საქმის მაღალ დონეზე შესრულების ორი განმსაზღვრელი ფაქტორი

ფსიქოლოგებმა აღმოაჩინეს, რომ ახალგაზრდებში მაღალ დონეზე შესრულების ორი ყველაზე მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელი ფაქტორი მშობლების მხრიდან პოზიტიური მოლოდინებისა და დემოკრატიული ოჯახური გარემოს ნაზავია.

ვინაიდან, ახალგაზრდები ჯერ კიდევ ბავშვები არიან, რომელთაც უკეთესი გასასამართლებელი მიზეზები აქვთ, მაღალ დონეზე შესრულების განმსაზღვრელი ეს ორი ფაქტორი – პოზიტიური მოლოდინები და დემოკრატიული გარემო, მათზეც მოქმედებს.

ყველაზე ეფექტური სამუშაო ჯგუფები დემოკრატიულია. ასეთ ჯგუფებში უფროსები და ხელქვეითები ერთად მუშაობენ და განხილვებშიც ერთად მონაწილეობენ.

რაც უფრო ხშირად ხვდებით თქვენს ხელქვეითებს, მით უფრო მაღალია მათში ჩართულობისა და თვითშეფასების გრძნობა. ამ შემთხვევაში ერთ-ერთი ყველაზე კარგი ანალოგი ისევ ოჯახის გამოყენებაა. რეგულარული კომუნიკაცია – ეს არის შეკრება ოჯახებში სასადილო მაგიდასთან, სადაც ოჯახის წევრებს ერთმანეთთან საუბრისა და ურთიერთობის შესაძლებლობა აქვთ. თუ რეგულარულად არ ატარებთ დროს ოჯახთან და არ გაქვთ მათთან კომუნიკაცია, მერწმუნეთ, თქვენი ოჯახი ნგრევას დაიწყებს. ასევეა თქვენს სამსახურებრივ ცხოვრებასთან მიმართებითაც.

ჯგუფის შექმნის ხუთი ელემენტი

მაღალი ხარისხის გუნდის შექმნისთვის არსებობს ხუთი აუცილებელი ელემენტი:

1. საერთო მიზნები და ამოცანები: ჯგუფი რეგულარულად იკრიბება და მიზნებსა და ამოცანებს განიხილავს: რისი გაკეთებაა საჭირო, რა დროისთვის, ხარისხის რა სტანდარტების შესაბამისად და სხვა;

2. საერთო ღირებულებები და მამოძრავებელი პრინციპები: ჯგუფის წევრები განიხილავენ და თანხმდებიან, როგორ იმუშაონ ერთად, რა იქნება მათი საერთო ღირებულებები – პუნქტუალობა, პასუხისმგებლობის აღება, სარგებლიანობა, მხარდაჭერა და ერთმანეთისთვის მიცემული პირობების შესრულება;

3. საერთო მოქმედების გეგმა: ყველამ ზუსტად იცის, გუნდის თითოეულ წევრს რა ევალეზა და დავალების შესრულებაში რა წვლილი შეაქვს. ჯგუფის ყველა წევრი, განსაზღვრული ვადებისა და სტანდარტების შესაბამისად, თავის საქმეს გულმოდგინედ ასრულებს;

4. საქმიანობის ლიდერი, მენეჯერი ან ჯგუფის ლიდერი თავის საქმეს იმაში ხედავს, რომ დარწმუნდეს, ჯგუფის ყველა წევრს ყველაფერი აქვს, რაც კი საქმის სრულად და კარგად შესრულებისთვის სჭირდება. მენეჯერის როლია, ჯგუფის ყველა წევრს საქმის შესრულებისას გზიდან ყველა დაბრკოლება ჩამოაშოროს;

5. რეგულარული მიმოხილვა და უკურეაქცია: ჯგუფი რეგულარულად ხვდება ერთმანეთს, რათა განიხილონ საკითხი – „როგორ ვმუშაობთ?“ ჯგუფში პოზიტიური ურთიერთობა და ღია დისკუსიებია, რაც ჯგუფის შედეგების გაუმჯობესებაზეა ორიენტირებული.

მონაწილეობით მართვაში მენეჯერი მწვრთნელივით ან პარტნიორივითაა. მენეჯერის მოვალეობაა, ხალხს უთხრას, როგორ აკეთონ საქმე, რჩევა მისცეს და წაახალისოს. მონაწილეობითი მართვის შეხვედრებზე მენეჯერი ხალხს დავალებებს აძლევს, განიხილავს მიმდინარე საკითხებს და რწმუნდება, რომ ყველას ესმის, ვინ რას აკეთებს. პერსონალი ყველაფერს განიხილავს.

ხალხი მხოლოდ მაშინ ერთვება ენთუზიაზმით, როცა საქმეში თავიანთი მოსაზრებებისა და იდეების რეგულარულად შემოტანა შეუძლიათ. რაც უფრო მეტია დისკუსია საქმესთან დაკავშირებით, მით მეტ ერთგულებას, ლოიალურობასა და ინტერესს იწვევს ხალხში.

ინფორმირებული გყავდეთ ხალხი

GreatPlacetoWork.com-ის კვლევებისა და შეფასებების თანახმად, რომლებიც ყოველწლიურად ახლდება, ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი მოტივატორი თანამშრომლის „საქმის კურსში“ ჩაყენებაა. ბედნიერი თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ სრულად იყვნენ ინფორმირებულნი, თავს დიდი ორგანიზაციის პატივცემულ წევრებად თვლიდნენ და კომპანიის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაში მონაწილეობდნენ.

ერთ-ერთი გზა, რომლის საშუალებითაც მენეჯმენტის კონსულტანტი კომპანიის ან დეპარტამენტის კლიმატს ზომავს, არის ნაცვალსახელების განსაზღვრა, რომელთაც თანამშრომლები საკუთარ თავზე, საქმესა და ორგანიზაციაზე საუბრისას იყენებენ.

საუკეთესო ორგანიზაციებში გვეხვები სიტყვები: „მე და ჩემი“, როცა თანამშრომელი თავის საქმეზე საუბრობს, და „ჩვენ და ჩვენი“ ნაცვალსახელები, როცა ბიზნესზე საუბრობენ. ნაკლებად

ეფექტურ ორგანიზაციებში თანამშრომლები იყენებენ სიტყვებს: „ისინი, მათი და კომპანია“. მაშინ, როცა ორგანიზაციაზე საუბრობენ, თითქოს ის განცალკევებულია ინდივიდუალური თანამშრომლისგან.

კარგად მოტივირებულ ხალხში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი „საკუთრების“ გრძნობაა. სანყის ეტაპზე კომპანია და მენეჯერი პასუხისმგებელნი არიან მიზნების დასახვასა და დავალებების შესრულებაზე. თანამშრომლებს უბრალოდ მიაჩნიათ, რომ ისინი თქვენ, უფროსს, საქმის კეთებაში გეხმარებიან.

დანერგვით საკუთრების გრძნობა

რაც უფრო მეტად ხართ თანამშრომლებთან საქმეში ჩართული და მათთან ერთად განიხილავთ, რა არის გასაკეთებელი ან რა როგორ უნდა გაკეთდეს, უფრო მეტი თანამშრომელი „იღებს საქმეს საკუთრებაში“. საბოლოოდ, საქმეს ისე ხედავენ, თითქოს პირადად მათ ეკუთვნოდეთ. როცა „საქმის საკუთრებაში გადაცემა“ მოხდება, თანამშრომლები დავალებას უფრო კარგად და დროულად შეასრულებენ, რადგან ის უკვე მათი ბუნებრივი ნაწილია, მათ ეკუთვნის – მათი საკუთრებაა. საქმის კარგად გაკეთება მათი პირადი შესაძლებლობების ანარეკლია.

როცა თანამშრომლები ასრულებენ საქმეს, რომელიც მათ ეკუთვნით, უფრო მეტ კმაყოფილებას

მოტივაციის ოთხი ფაქტორი

ყველა ორგანიზაციაში მოტივაციის ოთხი ფაქტორი არსებობს. შემდეგ თავში ამ ოთხ ფაქტორთან ერთად მოტივაციის კიდევ ერთ სტრატეგიას განვიხილავთ, ესაა: „ნახალისება, აღნიშვნა და მხარდაჭერა“, რომელიც განსაზღვრავს, თანამშრომლების მოტივაცია ნეგატიურია თუ პოზიტიური. საბედნიეროდ, ნეგატიური ინგრედიენტი შეიძლება პოზიტიურად შეიცვალოს მაშინ, როცა ძველ ლიდერს ახალი ჩაანაცვლებს, რადგან მართვის მისმა სტილმა ვერ შეძლო თანამშრომლებში საუკეთესო განწყობის შექმნა.

მოტივაციის საწყისები

მოდით, განვიხილოთ მოტივაციის შექმნის ოთხი ძირითადი ფაქტორიდან დავიწყოთ. ეს ფაქტორებია: 1) ლიდერობის სტილი, 2) ნახალისების სისტემა, 3) ორგანიზაციული კლიმატი და 4) სამუშაოს სტრუქტურა.

ლიდერობის სტილი

ლიდერობის სტილი ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორია იმისა, თუ რას ფიქრობს ხალხი კომპანიის შესახებ და რამდენად მოტივირებული არიან. ხშირად კომპანიაში ფსიქოლოგიური კლიმატის შეცვლას მხოლოდ ლიდერის შეცვლა ყოფნის, რაც ავტომატურად თანამშრომლების მუშაობის შეცვლასაც იწვევს. ორგანიზაციის მიზნები და ამოცანები, კომპანიის თანამშრომლები და გარემო ლიდერობის სათანადო სტილს განსაზღვრავენ.

სპეცრაზმის ჯგუფში ან სახანძრო დეპარტამენტში ლიდერობის შესაფერისი სტილი უფრო პირდაპირი და დიქტატორულია, რაც ნიშნავს, რომ ლიდერი თავის ხელქვეითს პირდაპირ ეუბნება, რა გააკეთოს და ნაკლებად ფიქრობს მათ გრძნობებზე. ლიდერობის ასეთი სტილი სამეწარმეო ორგანიზაციებშიც გვხვდება, რომელთა უმრავლესობაც გადარჩენისთვის იბრძვის. თუმცა, უმეტეს შემთხვევაში, ტრადიციული – ზემოდან-ქვემოთ ლიდერობის სტილი დღევანდელი თანამშრომლებისთვის მიუღებელია. ისინი ელოდებიან, რომ საშუალება მიეცემათ თავად განსაზღვრონ, როგორ აკეთონ საქმე და გამოთქვან აზრი, რომელსაც ხელმძღვანელობა მოისმენს და გაითვალისწინებს.

განსხვავებული მიდგომა განსხვავებული ხალხისთვის. ლიდერობის მეორე სტილი კოლეგიალო-

ბაა, სადაც შეიძლება ერთი ადამიანი იმავე ცოდნითა და გამოცდილებით დეპარტამენტს ხელმძღვანელობდეს, როგორც მისი სხვა კოლეგები. ასეთი ტიპის ორგანიზაციებში ხალხს მათი ცოდნის, უნარისა და შესაძლებლობების გამო სცემენ პატივს.

არსებობს ლიდერის სხვა ტიპებიც, საუბრიო, გაყიდვებით, დარწმუნებითა და მონანიღობით რომ ხასიათდებიან. სტილს იმის მიხედვით არჩევენ, ახალია თუ არა თანამშრომელი, საჩქაროა თუ არა საქმის გაკეთება. ზოგიერთ შემთხვევაში, ლიდერს სხვადასხვა სიტუაციაში ან სხვადასხვა ხალხთან მიმართებით, ლიდერობის განსხვავებული სტილის გამოყენება უწევს.

ნახალისების სისტემა

ყველა ორგანიზაციას ნახალისების სისტემის კონკრეტული ტიპი ახასიათებს, რომელიც განსხვავდება ადამიანიდან ადამიანამდე, დეპარტამენტიდან დეპარტამენტამდე.

როგორც მაიკლ ლაბეფი თავის წიგნში – „მენეჯმენტის ყველაზე საუკეთესო პრინციპები მსოფლიოში“, ამბობს, „რისი ნახალისებაც ხდება, ის კეთდება“. თუ გინდათ, რომ ორგანიზაციაში ბევრი კარგი რამ გაკეთდეს, უბრალოდ, შექმენით ამ ქცევისთვის ნახალისების უკეთესი სისტემა. თუ ნაკლებად გინდათ, რომ ორგანიზაციაში გარკვეული მოქმედება განხორციელდეს, უბრალოდ, შეამცირეთ ჯილდოები ან

სასჯელი გაზარდეთ, ან ამგვარი საქციელი დაგმეთ. ხალხი „წამქეზებელ მიზეზებზე“ რეაგირებს.

ხშირად ხდება, როცა კომპანიები ყველაზე მომგებიან პროდუქტსა და მომსახურებას არკვევენ და ამის შემდეგ გამყიდველი პერსონალისთვის გაყიდვებზე საკომისიოს ზრდიან, ხოლო ნაკლებად მომგებიანი პროდუქტებისა და მომსახურებების გაყიდვის საკომისიოს ამცირებენ. მენეჯერებიც და გამყიდველებიც, კონკრეტული ქცევისა და მიზნის მიღწევისთვის, ფინანსური წახალისების ზრდასა და შემცირებაზე სწრაფად რეაგირებენ.

ორგანიზაციული კლიმატი

თქვენი ორგანიზაცია „სამუშაოდ შესანიშნავი ადგილია?“ ორგანიზაციულ კლიმატს ხელმძღვანელობა გამიზნულად ქმნის და ინარჩუნებს. კულტურა განსაზღვრავს, როგორი დამოკიდებულება აქვს ხალხს ერთმანეთთან სხვადასხვა თანამდებობაზე.

როდესაც ტომას ჯ. უოტსონ უფროსმა IBM დააარსა, მან კომპანიის სამი ძირითადი ღირებულება განსაზღვრა: შესანიშნავი პროდუქტი და მომსახურება, კლიენტების საუკეთესო მომსახურება და პიროვნებისადმი პატივისცემა, რამაც IBM მსოფლიოში ყველაზე დიდ და პატივსაცემ კომპიუტერულ კომპანიად აქცია.

პრინციპი „პიროვნებისადმი პატივისცემა“ ორგანიზაციის ყველა დონეზე მტკიცედ იყო დაცული, როგორც ეროვნულ, ისე საერთაშორისო დონეზე. IBM-ში ყველა შეცდომის დაშვება იყო შესაძლებელი, გარდა ერთისა: არავის ჰქონდა უფლება, ვინმეს უპატივცემულოდ მოპყრობოდა, დაემცირებინა ან შეურაცხყოფა მიეყენებინა ორგანიზაციის შიგნით თუ მის ფარგლებს გარეთ. ადამიანებისადმი უდიერი დამოკიდებულება, განსაკუთრებით ვინმეს დაქვემდებარებაში მყოფი ხალხისადმი, სამსახურიდან გაშვების საბაბი იყო, მიუხედავად იმისა, რამდენწლიანი მუშაობის სტაჟი ჰქონდა კომპანიაში.

ორგანიზაციული კლიმატის ამ ელემენტის შედეგად, ხალხი არა მარტო IBM-ში სამუშაოდ ეჯიბრებოდა ერთმანეთს, არამედ, როცა ისინი ამ კომპანიაში მუშაობას იწყებდნენ, ყველაზე ბედნიერი, პროდუქტიული და შემოქმედებითი ადამიანები იყვნენ ნებისმიერი ინდუსტრიის ნებისმიერ კომპანიასთან შედარებით.

სამუშაო სტრუქტურა

ზოგიერთი სამუშაო თავად იწვევს მოტივაციას, მოითხოვს შემოქმედებითობას, წარმოსაზრების უნარსა და ენერჯიის მაღალ დონეს. სამუშაო, რომელიც საქმის სწრაფად და კარგად გასაკეთებლად კომუნიკაციას, მოლაპარაკებას და სხვა ადამიან-

ნებთან ურთიერთობას მოითხოვს, ხალხში საუკეთესო ენერგიას ავითარებს. როცა საქმე ამაღლევებული და გამომწვევია, როგორც წესი, სამუშაოს შესრულების ჯილდოც მაღალია. თუმცა, რთულია ქარხნის თანამშრომლების მოტივირება, რომლებიც მთელი დღე წარმოების ხაზზე მუშაობენ და რომელთა საქმიანობაც წარმოების მაქსიმალური დონის მისაღწევად კონტროლირებული და რეგულირებულია. საქმე ეფექტიანად და ნაკლები დანახარჯით რომ გაკეთდეს, ამისთვის სტანდარტიზებაა საჭირო. კარგი ორგანიზაციები ყოველთვის ცდილობენ, სამუშაო საინტერესო და სასიამოვნო გახადონ და ისე მოაწყონ, რომ სამუშაოს ბუნება თანამშრომლის ბუნებას შეესაბამებოდეს.

ლიდერს მყისიერად შეუძლია გავლენის მოხდენა

ნახალისების სისტემა, ორგანიზაციული კლიმატი და სამუშაოს სტრუქტურა შეიძლება შეიცვალოს. როგორც წესი, ეს პროცესი ნელა მიმდინარეობს. ყველაფერი ყურადღებით და დეტალურად უნდა გაიზროთ. ორგანიზაციის ლიდერობის სტილი ის ფაქტორია, რომელიც მალევე შეიძლება შეიცვალოს და ამ ცვლილებით ერთ ღამეში მნიშვნელოვანი განსხვავება მივიღოთ.

არსებობს ისტორია ქარხნის შესახებ, რომლის მენეჯერებაც პოლიტიზებული იყვნენ. ისინი

თანამშრომლების მორალზე ფიქრის ნაცვლად, საკუთარ ნახალისებასა და პრივილეგიებზე ფიქრობდნენ. ქარხანაში დაეცა მორალი. შესაბამისად, დაეცა წარმოების დონეც. შეცდომებმა იმატა. ქარხანა დახურვის პირას მივიდა.

ამ სიტუაციაში მთავარმა ოფისმა დახურვის ნაცვლად, ქარხანაში ახალი გენერალური მენეჯერი დანიშნა, რომელმაც არსებული მენეჯმენტი მთლიანად შეცვალა. მუშაობის პირველივე დღეს, დილით, გენერალური მენეჯერი ელოდა თანამშრომლებს, რომლებიც მანქანებს მოუწესრიგებელ ავტოსადგომზე აყენებდნენ და ქარხანაში შესასვლელად ტალახიან გზას გადიოდნენ. როცა ყველა თანამშრომელი შეიკრიბა, ახალმა მენეჯერმა თავი წარუდგინა, გაეცნო და ყველას თანდასწრებით მთავარ შესასვლელთან არსებულ ავტოსადგომებთან მივიდა. ეს კეთილმოწყობილი ავტოსადგომები აღმასრულებლებისთვის იყო გამოყოფილი, რომლებიც მანქანების იქ გაჩერებას იყვნენ მიჩვეული. თანაშემწემ ახალ მენეჯერს საღებავის ვედრო მიანოდა. მან ავტოსადგომზე დაწერილი აღმასრულებლების სახელები გადაღება და განაცხადა: „დღეიდან, ვინც პირველი მოვა სამსახურში, კარგ ადგილზე მანქანას ის გააჩერებს“.

ექვს თვეში ქარხანას, თავისი არსებობის ისტორიაში, ყველაზე მაღალი წარმოება ჰქონდა და

მთელ ორგანიზაციაში ყველაზე პროდუქტიული და მომგებიანი ქარხანა გახდა. ერთი კარგად მოტივირებული ლიდერი, ნათელი და ოპტიმისტური ხედვით, ცვლილებებისა და ტრანსფორმაციისთვის საჭირო მოტივაციის ძალა გახდა, მაშინაც კი, როცა სხვა ყველაფერი უცვლელი დარჩა.

პრაქტიკული საგარჯიშოები

1. მიმოიხილეთ თქვენს კომპანიაში არსებული ორგანიზაციული კლიმატი. მუდმივად ზრუნავთ პიროვნებისადმი პატივისცემის ღირებულებათა განმტკიცებაზე? ხელქვეითებს პირადად გააცანით ორგანიზაციის ნულოვანი ტოლერანტობის პოლიტიკა ინდივიდისადმი პატივისცემის შესახებ.

2. ჰკითხეთ თანამშრომლებს, მიაჩნიათ თუ არა თავიანთი საქმე საინტერესოდ და გამომწვევად. დაინტერესდით მათი აზრით, როგორ შეიძლება, სამუშაო ნაკლებად რუტინული და უფრო შემოქმედებითი გახადონ.

წახალისება, აღნიშვნა და მხარდაჭერა

როგორც მოტივაციის ოთხ ფაქტორს (განხილულია წინა თავში), ისე წახალისებას, აღნიშვნასა და მხარდაჭერას ყველა ორგანიზაციასა და ბიზნესში ვხვდებით. მათ ძალიან დიდი გავლენა აქვთ თანამშრომელთა ენთუზიაზმსა და ერთგულებაზე.

წახალისება

ვინაიდან წახალისებას ხალხის მოტივირება და სტიმულირება შეუძლია, ის მუშაობაზე უნდა იყოს დაფუძნებული, კონკრეტულად, დავალების წარმატებულად დასრულებაზე, რომელსაც ორგანიზაცია პროდუქტიულობისა და მომგებიანობისკენ მიჰყავს.

წახალისება შეიძლება მხოლოდ მუშაობით და სხვა არაფრით, არც უფროსობის, არც განათლებისა და არც პოლიტიკური კავშირებით.

წახალისება მხოლოდ იმ შემთხვევაში იმუშავებს და კომპანიას წარმატების მიღწევაში დაეხმარება, თუკი წახალისება მუშაობასთან პირდა-

პირ კავშირში იქნება. სწრაფად განვითარებადი ორგანიზაციები მუშაობაზე არიან ორიენტირებული. ასეთ ორგანიზაციებში კარიერული განვითარების ერთადერთი საშუალება საქმის კარგად კეთების ცოდნაა. შესანიშნავად გაკეთებული საქმით კომპანიას გაზრდაში დაეხმარებით და თანამშრომლებსაც კარგად შეენწყობით.

ზოგიერთ ორგანიზაციაში წარმატების გასაღებია მიდგომა: „როგორ თამაშობ თამაშს“. იმ ადამიანებს, რომელთაც წინსვლისთვის სხვებზე გავლენა და მანიპულირება შეუძლიათ, უფრო მეტს უხდებიან და აწინაურებენ კიდევ. ასეთ ორგანიზაციებში ყურადღება მუშაობიდან პოლიტიკურ საკითხებზე გადადის.

პოლიტიკურად ორიენტირებული ორგანიზაციები, როგორც წესი, ის კომპანიებია, რომელთაც ბაზარზე დომინანტური ადგილი უჭირავთ და ხანგრძლივი დროის განმავლობაში დიდ მოგებასაც იღებენ. მუშაობა მათთვის უკვე მთავარი საკითხი აღარაა. მათთვის პოლიტიკაა ყველაფერი. დროთა განმავლობაში ამ ამ ტიპის ორგანიზაციები მუშაობაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებთან კონკურენციაში თითქმის ყოველთვის მარცხდებიან.

თრი ტიპის წახალისება

არსებობს ორი ტიპის წახალისება, მატერიალური და არამატერიალური. მატერიალური წახა-

ლისება არის ფული, დასვენება და ნივთები. ფული ნახალისების საუკეთესო გზაა, რომელსაც დავალების შესრულებისთვის ან მიზნის მისაღწევად ბონუსის სახით გამოყოფენ. ზოგიერთი კომპანია შეცდომას უშვებს და ადამიანს ხელფასს კონკრეტული მიზნის მიღწევისთვის უზრდის. შედეგად, მას მაღალი ხელფასი რჩება, მიუხედავად იმისა, განაგრძობს თუ არა საქმის კარგად შესრულებას. კონკრეტული და ცალკეული ბონუსები ნახალისების საუკეთესო ფორმაა.

არამატერიალური ნახალისება შეიძლება იყოს პრიზები, დაფა და ჯილდოები, რომლებიც გამორჩეული მუშაობისთვის საზეიმოდ ყოველწლიურად გადაეცემათ. არამატერიალური ნახალისება შეიძლება გამოიხატოს დამატებითი განათლების მიცემაში, რაც თანამშრომლისთვისაც და კომპანიისთვისაც მომგებიანი იქნება. შეიძლება იყოს შვებულება, რომელიც, რა თქმა უნდა, ისე უნდა შეირჩეს, რომ თანამშრომლის პროდუქტიულობა და მუშაობა არ შეამციროს და თანაც, კომპანიას ძვირი არ დაუჯდეს.

საჯარო შექება, განსაკუთრებით სხვების თანდასწრებით, შესანიშნავი არამატერიალური ნახალისებაა, რომელიც მორალსა და მოტივაციას ამაღლებს და გრძელვადიან პერსპექტივაში მუშაობის ხარისხს აუმჯობესებს. ეს „ემოციური“ ჯილდოა, რომელიც თანხობრივად ძალიან ცოტა ჯდება, თუმცა ძალიან კარგი შედეგები მოაქვს.

აღნიშვნა

როცა საქმეს კარგად აკეთებენ, მენეჯერმა ეს უნდა აღნიშნოს. სამუშაო სამყაროში თანამშრომლის მიერ შესანიშნავად შესრულებული საქმის აღნიშვნა და დაფასება ერთ-ერთი ყველაზე დიდი მოტივაციაა. მეორე მხრივ, ერთ-ერთი ყველაზე დიდი იმედგაცრუებაა ის, როდესაც ხალხი გულმოდგინედ მუშაობს მაქსიმალური შედეგების მისაღწევად, უფროსები კი ამას უგულვებელყოფენ.

როცა ადამიანი რაიმე განსაკუთრებულს აკეთებს, რაც მის სამსახურებრივ მოთხოვნებს აღემატება, კარგმა მენეჯერმა ეს მონდომება უნდა აღნიშნოს და დააფასოს, როგორც პირადად თანამშრომელთან, ისე საჯაროდ.

მხარდაჭერა

მხარდაჭერა ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი სამოტივაციო ტექნიკაა. ის, რასაც შევაქებთ, მოვიწონებთ, აღვნიშნავთ და მხარს დავუჭერთ, ხშირად განმეორდება. როცა მხარს უჭერთ გარკვეულ ქცევას და დადებითად აფასებთ თანამშრომლის მიერ გაკეთებულ საქმეს, მას თავს კარგად აგრძნობინებთ. შედეგად, ისიც მუდმივად ახალი შესაძლებლობების ძიებაში იქნება, რომ იგივე ქცევა გაიმეოროს და უფროსებისგან მხარდაჭერა მიიღოს. თუ კარგ მუშაობასა და პოზიტიურ ქცევას არ შეაქებთ და მხარს არ დაუჭერთ, თანამ-

შრომლებისგან, სავარაუდოდ, ნაკლებ ძალისხმევას მიიღებთ.

ბევრ მენეჯერს სჯერა, რომ საქმის კარგად შესრულებისთვის ხელფასი საკმარისი ნახალისებაა. თუმცა, უმრავლესობა ასე არ მიიჩნევს. როცა თანამშრომელი იმაზე მეტს აკეთებს, ვიდრე ევალება, მას სჯერა, რომ აღიარება და მხარდაჭერა ის ნახალისებაა, რომელიც სამართლიანად დაიმსახურა.

თანამშრომლებისთვის ბიძგის მიცემა

„თრმაგი ყოჩაღ!“-ის მისაღწევად

ჩემმა ერთ-ერთმა კლიენტმა კომპანიამ მუშაობის ოთხი დონე განავითარა, რაც არა მარტო ხელფასსა და ნახალისებას გულისხმობდა, არამედ წლის ბოლოს ბონუსების საკითხსაც ითვალისწინებდა. როგორც რეკომენდაციებში აღვნიშნეთ, ბონუსები მუშაობის ფულადი ნახალისების საუკეთესო გზაა. ამ კომპანიაში მუშაობის ოთხი დონე შემდეგნაირად განისაზღვრებოდა: საშუალოდ მუშაობა, შესანიშნავად მუშაობა, ყოჩაღ! და ორმაგად ყოჩაღ!

„საშუალოდ“ მუშაობა ნიშნავდა, რომ წლის ბოლოს პირის საქმე საფრთხის წინაშე იდგა. „შესანიშნავი“ მუშაობა მიჩნეული იყო, როგორც სამსახურის შენარჩუნებისა და დაწინაურებისთვის მინიმალური სტანდარტი.

როცა თანამშრომლები მოთხოვნებს აჭარბებდნენ და მათ მიერ შესრულებულ საქმეს ყველა გამორჩეულად მიიჩნევდა, მუშაობის მესამე დონეს აღწევდნენ, რომელსაც „ყოჩაღ!“ ეწოდებოდა.

მუშაობის ყველაზე მაღალი დონე იყო ეგრეთ წოდებული „ორმაგი ყოჩაღ!“ ვინაიდან კომპანია სამენარმეო ორგანიზაცია იყო, კარგად მომუშავე პერსონალს შეეძლო, სხვადასხვა მიმართულების ქვედა რგოლებზე საგრძნობი გავლენა მოეხდინა. როცა თანამშრომლის მიერ შესრულებული საქმე ყველა არსებულ სტანდარტს აღემატებოდა, ისინი იღებდნენ ჯილდოს – „ორმაგი ყოჩაღ“.

თანამშრომლები, რომლებიც საქმეს შესანიშნავად ასრულებდნენ, წლის ბოლოს წლიური ხელფასის 10-დან 20 პროცენტამდე ბონუსს იღებდნენ, „ყოჩაღ!“ საქმის შემსრულებლები – ხელფასის 50 პროცენტს, „ორმაგი ყოჩაღ!“ კი 50-დან 100 პროცენტამდე ბონუსით ჯილდოვდებოდა.

შესანიშნავი შედეგების მისაღწევად კომპანია ნახალისებითა და აღიარებით თანამშრომლებს ამხნევებდა და მოტივაციას აძლევდა. შედეგად, კომპანია მუდმივად ფასდებოდა ერთ-ერთ ყველაზე სწრაფად მზარდ და ყველაზე მომგებიან სწარმოდ ინდუსტრიაში.

ნახალისების, აღნიშვნისა და მხარდაჭერის გამოყენება შესაძლოა თქვენც დაგეხმაროთ მუშაობის სტანდარტების განსაზღვრაში. გახსოვდეთ,

მენეჯერი და ორგანიზაციები ორმაგად მიიღებენ იმას, რასაც წაახალისებენ. ეს ნიშნავს, რომ შეგეძლებათ პერსონალის ქცევისა და მუშაობის მარტივად მართვა.

პრაქტიკული საგარჯიშოები

1. მოიფიქრეთ, კონკრეტულად როგორ წაახალისოთ, აღნიშნოთ და მხარი დაუჭიროთ ისეთ ქცევასა და მუშაობას, რომელიც გსურთ, რომ თანამშრომლებისგან მიიღოთ. ეძებეთ გზები ერთი ან რამდენიმე საშუალების ყოველდღიურად გამოსაყენებლად.

2. ჰკითხეთ თანამშრომლებს, ცალ-ცალკე ან ჯგუფურად, საუკეთესო მუშაობის შესაფასებლად რა მიაჩნიათ ყველაზე საუკეთესო წახალისებად. ხშირ შემთხვევაში ზუსტად გეტყვიან, რა უნდა გაკეთდეს თითოეული თანამშრომლისგან მაქსიმალური შედეგის მისაღებად.

დანერბეთ მართვა ღირებულებებით

თითოეული ადამიანის ცხოვრება მათი შინაგანი რწმენით განისაზღვრება. არსებობის მთავარი არსი და ღერძი, რომლის გარშემოც თქვენი ცხოვრება ბრუნავს, შინაგანი რწმენითა და მაღალი ღირებულებებით განისაზღვრება. სწორედ თქვენი ღირებულებები განსაზღვრავს თქვენს ხასიათსა და პიროვნებას – რას დაუჭერთ მხარს და რას შეენინააღმდეგებით. დიადმა ადამიანებმა ზუსტად იციან თავიანთი ღირებულებები და ნებისმიერ სიტუაციაში უარს ამბობენ მათ დათმობაზე.

ჭეშმარიტად ბედნიერი ხართ მაშინ, როდესაც თქვენი შიდა და გარე სამყარო სრულ ჰარმონიაშია. მხოლოდ მაშინ ავლენთ მაქსიმალურ შესაძლებლობებს, როდესაც თქვენი ქცევები თქვენს ყველაზე ღირებულ პრინციპებს შეესაბამება. მეორე მხრივ, როცა თქვენი გარე ქცევები და მოქმედებები თქვენს შინაგან რწმენას არ შეესაბამება ან არ ეთანხმება, სტრესი და დაძაბულობა მატულობს.

საუკეთესო კომპანიები აცნობიერებენ, რომ ვერ შეძლებენ თანამშრომლების მოტივირებას, იმუშაონ იმ კომპანიისთვის, რომლის ღირებულებებიც მათ ღირებულებებთან ჰარმონიაში არ არის.

პიროვნულობის სტრუქტურა

წარმოიდგინეთ, რომ თქვენი პიროვნულობა კონცენტრული წრეებისგან შედგება, როგორცაა, მაგალითად, დართის დაფა, რომელიც თქვენი ძირითადი ღირებულებებით იწყება. თქვენი ღირებულებები, თავის მხრივ, განსაზღვრავს მეორე წრეს, რომელიც თქვენი რწმენაა საკუთარი თავისა და რეალობის შესახებ. სამყაროს ამ რწმენის გავლით ხედავთ, რომელიც შეიძლება იყოს ვალიდური ან არავალიდური, თვითშემზღუდავი ან შეუზღუდავი.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სამყაროს თქვენი შეხედულებისამებრ აფასებთ და არა რეალურად. როგორც ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორმა, ვილიან ჯეიმსმა თქვა, „რწმენა ქმნის რეალურ ფაქტებს“.

პიროვნულობის მესამე დონე მესამე კონცენტრული წრეა, რომელიც თქვენი მოლოდინებია. როგორც ღირებულებები განსაზღვრავს თქვენს რწმენას, ასევე, რწმენა განსაზღვრავს თქვენს მოლოდინებს თქვენივე პერსონისა და სხვა ადამიანების შესახებ და თქვენ გარშემო არსებული სამყაროს შესახებ. თქვენი მოლოდინები თქვენივე

თვითრეალიზებადი წინასწარმეტყველება ხდება. სხვების მიმართ თქვენს მოლოდინს საკმაოდ დიდი გავლენა აქვს მათ ქცევაზე, განსაკუთრებით, თქვენი შვილების, მეუღლისა და თანამშრომლების მიმართ. საკუთარი თავისადმი მოლოდინები, გინდა პოზიტიური და გინდა ნეგატიური, თქვენს მუშაობასა და ქცევას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს.

თქვენი დამოკიდებულება

განსაზღვრავს თქვენს პიროვნულობას

თქვენი ღირებულებები, რწმენა და მოლოდინები, თავის მხრივ, განსაზღვრავს სამყაროსადმი თქვენს დამოკიდებულებას. თუ გაქვთ დადებითი ღირებულებები, პოზიტიური რწმენა და მყარი მოლოდინები, პოზიტიური და ოპტიმისტური დამოკიდებულება გექნებათ საკუთარი თავისა და გარე სამყაროს მიმართ.

მეხუთე კონცენტრული წრე არის ქცევები, რომელიც თქვენი ღირებულებების, რწმენის, მოლოდინებისა და დამოკიდებულებების კომბინაციით განისაზღვრება.

მოქმედება ყველაფერია

ადამიანების ნათქვამი, აზრები, იმედები, განზრახვები არ გვიხსნის, თუ ვინ არიან შინაგანად ისინი. ამის განსაზღვრა მხოლოდ იმ ქცევებს შე-

უძლიათ, რომელთაც დაძაბულ სიტუაციაში ამჟღავნებენ. განსაკუთრებით მაშინ, როცა ადამიანი იძულებულია, არჩევანი გააკეთოს ღირებულებასა და შეუთავსებელ ღირებულებას შორის.

რატომ არის ღირებულებების განხილვა ასეთი მნიშვნელოვანი? მიზეზი ისაა, რომ თქვენი ღირებულებები თითქმის თქვენი დნმ-ის ნაწილია. ისინი თქვენში ღრმა და შეუცნობელ დონეზეა ჩაბეჭდილი. სწორედ ეს განსაზღვრავს თქვენს დამოკიდებულებასა და ქცევას და ცხოვრების განმავლობაში იშვიათად იცვლება.

საუკეთესო კომპანიები და მენეჯერები ღირებულებებით მართავენ. მათ განსაზღვრული აქვთ ღირებულებები და ის, თუ როგორ უნდა მოხდეს მათი თანამშრომლების ქმედებასა და ქცევაში გამოსატყვამ. მენეჯერებს ხალხი სამსახურში მხოლოდ მათი კომპეტენტურობისა და შესაძლებლობის გამო კი არა, ხასიათის, კონკრეტული ღირებულებისადმი ერთგულების გამოც აჰყავთ.

ადამიანი ბედნიერია, როდესაც მუშაობს ორგანიზაციაში, რომელიც მხარს უჭერს და პრაქტიკაში ახორციელებს მისთვის მნიშვნელოვან ღირებულებებს. ღირებულებები მართლაც ყველაფერია.

ჩემი ერთ-ერთი კლიენტი კომპანია, რომელმაც იდეით დაიწყო და ეროვნული აღიარება მოიპოვა, საქმიანობას იმით შეუდგა, რომ დამფუძნებლები

დასხდნენ და განსაზღვრეს ხუთი ღირებულება, რომელთაც მათ ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა ადამიანის ქცევის მართვისას გამოიყენებდნენ.

შემდეგ განსაზღვრეს, როგორ გამოიყენებდნენ ამ ღირებულებებს ბიზნესსა და პირად საქმიანობაში. შემდეგ, ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღებისას, ისინი მათ მიერვე განსაზღვრულ ხუთ ღირებულებას უბრუნდებოდნენ და გადაწყვეტილებას ზუსტად ამ ღირებულებების შესაბამისად იღებდნენ.

როცა ამ კომპანიასთან ვმუშაობდი და მის წლიურ შეხვედრებს ვესწრებოდი, გაოგნებული ვიყავი, თუ რამდენად პოზიტიური, თვითდაჯერებული და მეგობრული იყო ამ კომპანიაში მომუშავე ასობით ადამიანი. ეს ბედნიერი, ენთუზიაზმით აღსავსე და უალრესად ერთგული ხალხი გულწრფელად იყო დაინტერესებული კომპანიის წარმატებით.

500 ყველაზე დიდი კომპანია აშშ-ში

როცა კენ ბლანჩარდი და ნორმან ვინსენტ ფილი თავიანთ წიგნზე – „ეთიკური მართვის ძალა“, მუშაობდნენ, აღმოაჩინეს, რომ ყველა ინდუსტრიაში საწარმოების პირველი 20 პროცენტი, რომელიც მომგებიანობის მუდმივად მაღალი დონით განისაზღვრებოდა, ხასიათდებოდნენ კომპანიებად, რომელთაც ნათელი, დაწერილი ღირებულებები

ბები ჰქონდათ, რაც ყველამ იცოდა, სჯეროდა და მის შესაბამისად ცხოვრობდა.

იმავე ინდუსტრიაში სხვა კომპანიები ამბობდნენ, რომ ღირებულებები ჰქონდათ, მაგრამ არა დანერგილი, და ძალიან ცოტამ თუ იცოდა მათ შესახებ. კიდევ უფრო ცოტამ იცოდა, როგორ ხდებოდა ამ ღირებულებების გამოყენება კომპანიის შიგნით და გარეთ, ხალხთან ურთიერთობისას.

მნიშვნელობასა და მიზანს სერიოზული გავლენა აქვს

ადამიანების ყველაზე დიდი, პიროვნულობის განმსაზღვრელი საჭიროება ცხოვრებასა და საქმეში მნიშვნელობისა და მიზნის პოვნაა. თქვენს ბიზნესში მნიშვნელობა და მიზანი არის პასუხი კითხვაზე: „რატომ ვაკეთებთ იმას, რასაც ვაკეთებთ?“ როცა ახალ თანამშრომელს გაესაუბრებით, დარწმუნდით, რომ მას ესმის, სხვისთვის რამდენად მნიშვნელოვანია მის მიერ შესრულებული საქმე. რა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თქვენი პროდუქტი და მომსახურება მომხმარებლების ცხოვრებასა და სამსახურზე? როგორ ცვლის, აუმჯობესებს და გარდაქმნის თქვენი პროდუქტები სხვების ცხოვრებას?

მნიშვნელობა და ღირებულება ყოველთვის ინდივიდის ღირებულებების სტრუქტურულიდან წარმოიშობა. ამიტომაც თქვენთვის, როგორც მენეჯერ-

რისთვის, ორგანიზაციისა და თქვენი ღირებულებების თანამშრომლებისთვის მუდმივად გადაცემა ძალზე მნიშვნელოვანია. ღირებულებები, როგორებიცაა: ხარისხი, პატიოსნება, მეგობრულობა, მომსახურება, პიროვნებისადმი პატივისცემა, პირადი განვითარება, თვითშეფასება და სოციალური პასუხისმგებლობა, ის ფაქტორებია, რომლებიც ხალხის სტიმულირებას, მოტივაციასა და შთაგონებას იწვევს.

როცა ხალხი გრძნობს, რომ მათი საქმიანობა უფრო მაღალ მიზანს ემსახურება და საქმის მაღალხარისხიანი შესრულებით სხვების ცხოვრებაზე გავლენას ახდენს, ისინი მოტივირებული არიან, გააკეთონ საქმე საუკეთესოდ.

პრაქტიკული სავარჯიშოები

1. გააკეთეთ სამიდან ხუთამდე ყველაზე მნიშვნელოვანი ღირებულების სია, რომელზეც თქვენს ბიზნესსა და გადანყვეტილებებს დააფუძნებთ. ეს ღირებულებები სხვებთან განიხილეთ და დარწმუნდით, რომ ისინი საქმის კურსში არიან.

2. საქმე განსაზღვრეთ იმით, თუ რა მნიშვნელობა და მიზანი აქვს მას თქვენთვის და რა გავლენა აქვს თქვენივე მომხმარებლების ცხოვრებაზე. ეს ის უმთავრესი მიზეზია, რის გამოც მუშაობთ.

გამოიყენეთ მიზნით მართვა

სამუშაო სფეროში მიზნით მართვა ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი და თანამიმდევრული მოტივატორია. ეს არის ტექნიკა, რომელიც პირველად პიტერ დრაკერმა განიხილა თავის წიგნში „მართვა შედეგებისთვის“. ცნება – „მიზნით მართვა“ კომპეტენტური ინდივიდისთვის საქმის მიცემას გულისხმობს. მას საშუალება ეძლევა, თავად განსაზღვროს, როგორ შეასრულოს მოცემული საქმე განრიგისა და ბიუჯეტის ფარგლებში.

მიზნით მართვის ოთხი საფეხური

არსებობს მიზნით მართვის ოთხი საფეხური:

1. ზუსტად განსაზღვრეთ, რა მიზნები და ამოცანები უნდა შესრულდეს. ეს საფეხური ამოცანის ნათლად განსაზღვრას, შესრულების პროცესში მოქნილობასა და ჩართულობით მართვას მოითხოვს. თქვენ და თქვენმა თანამშრომლებმა ზუსტად უნდა იცოდეთ, რა არის შესასრულებელი.

2. თანამშრომელთან ერთად განიხილეთ ამოცანის ან საქმის შესრულების სხვადასხვა გზა. თქვენი გამოცდილების საფუძველზე შესთავაზეთ იდეები, მიეცით რჩევა-დარიგებები, როგორ შესრულდეს ამოცანა კარგად.

3. განსაზღვრეთ ნათელი შეფასების სისტემა და საქმის წარმატებით შესრულების ნიშნული. როგორც მენეჯერმა, თანამშრომლებს ინდივიდუალურად აუხსენით, როგორ ხდება დავალების შეფასება და სხვადასხვა ნიშნულის მიღწევა, რაც საქმის დროულად და ბიუჯეტის ფარგლებში დასრულებას უზრუნველყოფს.

4. შეთანხმდით რეგულარულ გრაფიკებზე, როცა თქვენი თანამშრომლებისგან პროგრესის შესახებ მოხსენებას მიიღებთ და მათ უკუკავშირს მისცემთ. მიზნით მართვა მხოლოდ კომპეტენტურ ადამიანებთან მიმართებით გამოიყენეთ, რადგან მათ უკვე წარმოადგინეს თავიანთი შესაძლებლობები და დაამტკიცეს, რომ ზედამხედველობის გარეშეც შეუძლიათ დავალების კარგად შესრულება. როცა თქვენ ასეთი თანამშრომელი გყავთ, შეგიძლიათ, პასუხისმგებლობის 100 პროცენტი ამ ადამიანს გადააბაროთ.

მიმცით ავტონომია და თავისუფლება

ავტონომია და თავისუფლება სამუშაო სამყაროში ორი ყველაზე ძლიერი მოტივატორია. ეს

ორი მოტივატორი ერთმანეთთანაა დაკავშირებული. ჯგუფში ყველა ინდივიდი გამოკვეთილად უნდა ჩანდეს, პასუხისმგებელნი უნდა იყვნენ მნიშვნელოვანი დავალების შესრულებაზე და, ჯგუფური შეფასების ნაცვლად, ინდივიდუალურად უნდა შევაფასოთ ისინი. ხალხს სრული თავისუფლება სჭირდება, როცა საკითხი საქმის გაკეთების გზებსა და გრაფიკს ეხება.

თავისუფლება და პასუხისმგებლობა ერთმანეთთანაა დაკავშირებული. რაც უფრო მეტ თავისუფლებას მისცემთ საქმის კეთებისას, საქმის შეთანხმებული სტანდარტებისა და გრაფიკის შესაბამისად შესრულებისთვის, მით უფრო მეტი პასუხისმგებლობის აღებაზე უნდა იყვნენ თანახმა.

როცა თანაშრომლები დაამტკიცებენ, რომ კომპეტენტურები არიან, შეუძლიათ კონკრეტული დავალების შესრულება და სრულ პასუხისმგებლობას იღებენ, შეგიძლიათ მათ მაქსიმალური თავისუფლება მისცეთ, მარტო დატოვოთ და მხოლოდ პროგრესის შემოწმების მიზნით მოინახულოთ ხოლმე.

მიზნით მართვა კომპეტენტურ აღმასრულებელს დროის დაზოგვაში ეხმარება. რაც უფრო მეტი ადამიანი გყავს, რომელთაც საქმის გაკეთება თქვენი ჩარევის ან პირდაპირი ზედამხედველობის გარეშე შეუძლიათ, უფრო მეტი თავისუფალი დრო დაგრჩებათ იმ საქმის გასაკეთებლად,

რისი გაკეთებაც მხოლოდ თქვენ შეგიძლიათ. მიზნით მართვა ერთ-ერთი ეფექტური საშუალებაა ხელქვეითებში თვითრწმენის გასავითარებლად. ეს თვითშეფასებისა და თავდაჯერებულობის მიღწევის საუკეთესო გზაა. როცა ხალხს კრიტიკული საქმის კეთებისას აქვს თავისუფლება, შეუძლია საქმე თავისი შეხედულებისამებრ გააკეთოს, ამით მასში მხოლოდ კრეატიულობა და მოტივაცია კი არა, თვითშეფასებაც იზრდება და საქმის დასრულების შემდეგ თავს გამარჯვებულად მიიჩნევს.

არ დაუბრუნდეთ ძველ საქმეს

თქვენ მენეჯერი ხართ და ხალხი დაქვემდებარებში გყავთ, რადგან, სავარაუდოდ, თქვენ მოახერხეთ იმის დემონსტრირება, რომ შეგიძლიათ იმ საქმის კეთება, რომლის დელეგირებასა და გადაწვინებას ახლა ახორციელებთ.

ვინაიდან კონკრეტული საქმის შესრულებაში თქვენი კომპეტენტურობა წარმოაჩინეთ, ხშირად აღმოჩნდებით ისეთ სიტუაციაში, როდესაც საქმეში ჩართვის სურვილი გექნებათ, მიუხედავად იმისა, რომ თქვენ ეს საქმე უკვე სხვას გადააბარეთ. მენეჯერში ყველაზე დიდი სისუსტე ისაა, რომ დანინაურების შემდეგ ხშირად თავისი ძველი საქმიანობის გარკვეული ნაწილის შესრულებას უბრუნდება, იმ საქმეებისას, რომლებიც სხვებზე

უნდა იყოს დელეგირებული, რათა მენეჯერს ახალი პოზიციის პასუხისმგებლობებისთვის დრო გამოუთავისუფლდეს.

როგორც მენეჯერი, შეიძლება გაუცნობიერებლად „დაუბრუნდეთ ძველ საქმეს“ და იმ ადამიანის მუშაობაში იწყებთ ჩარევას, რომელსაც ამ საქმის შესრულება ევალეა. ეს განსაკუთრებით მაშინ ხდება, როცა მას გამუდმებით ახალ შეთავაზებებს ან ახალ ბრძანებებს აძლევთ. გამოდის, რომ ადამიანმა თავისი საქმე უკვე შეთანხმებული გეგმისგან განსხვავებულად უნდა აკეთოს. თუ პრობლემა შეიქმნება, ის, როგორც წესი, შეწყვეტს ამ საკითხზე მუშაობას და თქვენ დაგელოდებათ, რათა ახალი შეთავაზება ან გადაწყვეტილება მიიღოს.

ასეთ სიტუაციას მე ძალიან მარტივად ვუმკლავდები. როცა თანამშრომლები ჩემთან საქმის შესახებ კითხვით მოდიან, მარტივად ვეკითხები: „როგორ ფიქრობთ, რა უნდა გავაკეთოთ?“ მე მათ ვაიძულებ, პრობლემაზე ან დაბრკოლებაზე იფიქრონ და პრობლემის დაძლევის შესახებ მოსაზრება ან იდეა შემომთავაზონ. როგორც წესი, თანამშრომლები უკან პრობლემის გადაჭრის გზებით ბრუნდებიან. მე მათ ამ დროს ყოველთვის ვეუბნები: „კარგი იდეაა.“

შემდეგ მათ ან მხარს ვუჭერ, რომ არსებული პრობლემის გადასაჭრელად თავიანთი მოსაზრე-

ბების განხორციელება დაიწყო, ან, უბრალოდ, მათი იდეის უფრო ეფექტურად განხორციელებისთვის რჩევას ვაძლევ. შეგნებულად ვამბობ უარს და მათ საქმიანობაში არ ვერევი. დავალება თავად უნდა შეასრულონ და სრული პასუხისმგებლობაც თვითონ აიღონ.

როგორც კი ადამიანი კონკრეტულ არეალში კომპეტენტურობას წარმოაჩენს, შეგიძლიათ მიზნით მართვის გამოყენება დაიწყოთ. თქვენი მიზანია, უფრო მეტ ხელქვეითს შეეძლოს გადაწყვეტილების მიღება და მოქმედება, რათა თქვენ უფრო ღირებული საქმეების გასაკეთებლად დრო არ დაკარგოთ. შეგიძლიათ საგრძნობლად გაზარდოთ თქვენი და თქვენი თანამშრომლების შრომისუნარიანობა და პროდუქტიულობა საინტერესო და გამომწვევი დავალებებით. გახსოვდეთ, საქმის შესრულების დროს ხელქვეითებისთვის პასუხისმგებლობის მინიჭებით თქვენი გუნდის ნევრებში მოტივაციას ზრდით.

პრაქტიკული საგარჯიშოები

1. განსაზღვრეთ ის საქმეები, რომლებსაც თქვენი დროის უმეტესი ნაწილი მიაქვს და დაფიქრდით, როგორ შეგიძლიათ ამ საქმეების სხვებისთვის გადაბარება. ამგვარად თქვენ მათში თავდაჯერებულობასა და კომპეტენტურობას გაზრდით და უფრო მეტი თავისუფალი დრო დაგრჩებათ.

2. ამ თავში მოცემული რეკომენდაციების შესაბამისად, შექმენით ჩამონათვლის სია და გამოიყენეთ, როცა მთლიან დავალებას სხვა ადამიანს გადასცემთ. მიზნით მართვაში უფრო კომპეტენტური გახდებით, თუ თქვენდამი დაქვემდებარებულებს უფრო მეტ თავისუფლებასა და ავტონომიას მისცემთ.

გამოიყენეთ გამონაკლისით მართვა

თქვენი, როგორც მენეჯერის, მიზანია თანამშრომელთა შესაძლებლობის იმ 50 პროცენტის გახსნა, რომელიც ჩაკეტილია. ამ მიზნის მიღწევა თქვენდამი დაქვემდებარებულებში მოტივაციის გაღვიძებით შეგიძლიათ, როცა ისინი საქმეს იმიტომ აკეთებენ, რომ უნდათ და არა იმიტომ, რომ უნდა გააკეთონ. გახსოვდეთ, გარედან თქვენ ვერავის მოტივირებას ვერ შეძლებთ. თქვენ მხოლოდ შეგიძლიათ შექმნათ გარემო, რომელიც ადამიანში შინაგან მოტივაციას იწვევს, გააკეთოს მეტი საქმე და უკეთ.

გამონაკლისით მართვა შესანიშნავი მენეჯერული ინსტრუმენტია, რომელიც ნებისმიერი შესაძლებლობისას გამოიყენება. ეს საქმის შესრულების საუკეთესო მოტივატორია, რადგან ხალხში ნდობისა და კომპეტენტურობის განვითარებას

ინვეეს. გამონაკლისით მართვა საშუალებას გაძლევთ უფრო მეტი გააკეთოთ და თქვენი პიროვნული უნარები და შესაძლებლობები იმდენჯერ გაამრავლოთ, რამდენი ადამიანიცაა თქვენს დაქვემდებარებაში.

მიეცით საჭმის კეთების საშუალება

გამონაკლისით მართვა მაშინ გამოიყენება, როცა თქვენდამი დაქვემდებარებულს საქმეს სრულად დაავალებთ, ორივე ერთად განიხილავთ და შეთანხმდებით, რა უნდა შესრულდეს, როდის შესრულდეს და როგორ შეფასდეს. საჭიროებისამებრ, თქვენ განსაზღვრავთ შეხვედრების გრაფიკს პროგრესის შეფასებისთვის. შემდეგ ამ ადამიანს ტოვებთ და მასთან გამონაკლის შემთხვევაში მიხვალთ, ანუ მაშინ, როცა შეთანხმებულ სტანდარტებში რაიმე გადაცდომა იქნება ან თუ საქმე არასწორად წავა.

ხელქვეითმა თქვენ მხოლოდ გეგმიდან გადაცდენის შემთხვევაში უნდა მოგმართოთ. მაშინ, როცა ყველაფერი კარგად მიდის და საქმე გეგმის შესაბამისად მიმდინარეობს, მოხსენება საჭირო აღარ არის. თუ ხელქვეითისგან არაფერი გესმით, შეგიძლიათ ივარაუდოთ, რომ ყველაფერი გეგმის შესაბამისად მიდის.

მაგალითად, თუ თქვენ გაყიდვების კონკრეტულ მიზანს განსაზღვრავთ, როგორიცაა კვირა-

ში 1,000 ერთეული, ხელქვეითი მხოლოდ იმ შემთხვევაში მოგაკითხავთ, თუ ყოველკვირეული გაყიდვები 1,000 ერთულზე დაბლა დაეცემა. სხვა შემთხვევაში, დაქვემდებარებულს თქვენთვის რაიმეს მოხსენება არ სჭირდება. მას საქმის კეთებაში სრული თავისუფლება და ავტონომია აქვს.

გამონაკლისით მართვით შეგიძლიათ დროგამოშვებით შეამონმოთ, როგორ მიდის საქმეები. თუმცა, როგორც მიზნით მართვის შემთხვევაში ხდება, თქვენ საქმეში რაიმე ფორმით ჩარევისგან თავი უნდა შეიკავოთ. საქმის შესრულებისას დაქვემდებარებულს რაც უფრო მეტ თავისუფლება-სა და პასუხისმგებლობას მისცემთ, ის მით უფრო პროზიტიური და მოტივირებული იქნება.

როგორც მიზნით მართვის შემთხვევაში ხდება, გამონაკლისით მართვასაც ძალიან ბევრი დროის დაზოგვა შეუძლია. როცა თქვენ შეძლებთ გათავისუფლდეთ მუდმივად სხვისი საქმიანობის ზედამხედველობისა და კონტროლისგან, უფრო მეტი დრო დაგრჩებათ სხვა დავალებების შესასრულებლად. როცა თქვენი დაქვემდებარებული დავალებას დაასრულებს, ის თავს ბევრად ამაყად და თვითდაჯერებულად იგრძნობს და იტყვის: „მე ეს ჩემით გავაკეთე“.

შესანიშნავი მენეჯერი ისაა, ვინც მუდმივად ისეთ გარემოს ქმნის, სადაც თანამშრომლები გრძნობენ, რომ მათ საქმე თავად, მინიმალური ინსტრუქციით,

მიმართულებისა და ზედამხედველობის გარეშე გააკეთეს. შედეგად, თავს გამარჯვებულად, ბედნიერად და პოზიტიურად გრძნობენ და მოტივირებული არიან უფრო მეტი საქმის გასაკეთებლად. კონფუციმ ერთხელ თქვა, შესანიშნავი ლიდერის ნიშანი ისაა, რომ როცა საქმე დასრულდება, ხალხი ამბობს: „ჩვენ ეს თავად გავაკეთეთ“.

გამონაკლისით მართვა ინსტრუმენტია, რომელიც ყველა მენეჯერული მიზნის მისაღწევად რეგულარულად შეგიძლიათ გამოიყენოთ. რა თქმა უნდა, ამ მიდგომის მიზნით მართვის გამოყენება იმ ხალხთან გვერდში დგომით უნდა მოხდეს, რომლებმაც კომპეტენტურობა უკვე წარმოაჩინეს. თქვენ ამ ტექნიკას მხოლოდ მაშინ იყენებთ, როცა თქვენდამი დაქვემდებარებულები დაამტკიცებენ, რომ საქმის კეთება ყოველთვის კარგად შეუძლიათ.

დააკმაყოფილეთ ორი ძირითადი საჭიროება

სამუშაო სამყაროში დავალების საუკეთესოდ შესასრულებლად ინდივიდებისთვის ორი ძირითადი მოტივატორი არსებობს: პირველს „ავტონომიურობის საჭიროება“ ეწოდება. ადამიანებს სურთ დაინახონ, პატივი სცენ, აღიარონ, როგორც ინდივიდები და საქმიანობით გამორჩეულნი: „მე განსაკუთრებული ვარ“, ეს მათი საჭიროებაა.

მეორე საჭიროება, რომელიც სამსახურში თითოეულ თანამშრომელს აქვს, არის „დამოკიდებულების საჭიროება“. მათ უნდათ, თავი რაიმე დიდის ნაწილად იგრძნონ. ადამიანს უნდა, რომ გუნდის წევრი იყოს. ეს არის საჭიროება, რომელსაც ფსიქოლოგმა აბრაჰამ მასლოუმ „მიკუთვნების საჭიროება“ უწოდა. ეს არის საჭიროება, რომ სამსახურში ყველას სურს იყოს ჯგუფის წევრი.

კარგი ორგანიზაციები და კარგი მენეჯერები ქმნიან გარემოს, სადაც ადამიანები თავს ავტონომიურად და მნიშვნელოვნად გრძნობენ. მეორე მხრივ, მათ, ასევე, აქვთ დამოკიდებულების საჭიროება. ისინი თავს გუნდის ან დიდი ორგანიზაციის წევრებად მიიჩნევენ. წარმატებულ ორგანიზაციებში ნახალისების სისტემა არა მარტო ავტონომიური მოქმედების, არამედ გუნდური მუშაობის ნახალისებასაც ითვალისწინებს.

მიზნით მართვა და გამონაკლისით მართვა ის ორი მიდგომაა, რომლებიც თანამშრომლებს ძირითადი ავტონომიური საჭიროებების დაკმაყოფილების საშუალებას აძლევს, რაც მათ ქმედებებს აუმჯობესებს.

პრაქტიკული სავარჯიშოები

1. დაქვემდებარებულებთან მიმართებით გამოიყენეთ გამონაკლისით მართვის ტექნიკა ყოველთვის, როცა კი ამის საჭიროებას დაინახავთ.

მიეცით დავალება და ხელქვეითს უთხარით, რომ თუ ყველაფერი გეგმის შესაბამისად მიმდინარეობს, არანაირი მოხსენება არ არის საჭირო.

2. დარწმუნდით, რომ შექმნილი გაქვთ ისეთი გარემო, სადაც ხელქვეითს ყოველთვის შეეძლება რჩევისა და დახმარებისთვის მოგაკითხოთ, თუ რაიმე მიზეზის გამო რაღაც ისეთი მოხდება, რაც გეგმის შეცვლას გამოიწვევს.

გამოიყენეთ პარეტოს პრინციპი

თქვენთვის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი პასუხისმგებლობა თქვენდამი დაქვემდებარებულების მოტივირებისას ის არის, რომ ყურადღება გაამახვილოთ ყველაზე მნიშვნელოვანი დავალების დაწყებასა და დასრულებაზე. მნიშვნელოვანი საქმის დასრულება ენერჯის, ენთუზიაზმისა და მაღალი თვითშეფასების ძირითადი წყაროა. უორენ ბაფეტს, მსოფლიოში ყველაზე მდიდართაგან მესამეს, მსოფლიოში ყველაზე მდიდარ ბილ გეითსთან და მის მამასთან, ბილ გეითს უფროსთან ვახშამი ჰქონდა. ისინი წარმატების აუცილებელ ინგრედიენტებს განიხილავდნენ. თითქმის სპონტანურად შეთანხმდნენ, რომ „ფოკუსი, ფოკუსი, ფოკუსი“ წარმატების ძირითადი ასპექტია, განსაკუთრებით ბიზნესში.

მოტივაცია აშკარაა, როდესაც ნიჭიერი ხალხი მნიშვნელოვან საქმეებზე მუშაობს. მაგრამ, როცა უმნიშვნელო საქმეს აკეთებენ, რომელსაც ძალი-

ან მცირე მოტივაციური ღირებულება აქვს და იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ისინი ამ საქმეს დაასრულებენ, ღირებულს მაინც ვერაფერს მიიღებენ, ენთუზიაზმი უქრებათ.

80/20 წესი

პარეტოს პრინციპი, რომელიც ცნობილია 80/20 წესით, იტალიელმა ეკონომისტმა, ვილფრედო პარეტო მალმოაჩინა 1896 წელს.. წლების განმავლობაში ჩატარებული კვლევების შედეგად მან დაასკვნა, რომ საზოგადოება შედგება ორი ჯგუფისგან, რომლებსაც ასე მოიხსენიებდა: მნიშვნელოვანი ცოტა (პირველი 20 პროცენტი) და ტრივიალური ბევრი (დანარჩენი 80 პროცენტი). პარეტომ დაადგინა, რომ საზოგადოებაში ხალხისა და ოჯახების 20 პროცენტი სიმდიდრის 80 ან უფრო მეტ პროცენტს აკონტროლებს, ხოლო დანარჩენი 80 პროცენტი – სიმდიდრის მხოლოდ 20 პროცენტს.

მას შემდეგ 100 წელზე მეტი გავიდა, და 80/20 წესი ადამიანური აქტივობების თითქმის ნებისმიერ არეალს მოერგო. თქვენი მომხმარებლების 20 პროცენტი თქვენი მოგების 80 პროცენტის მომტანი იქნება. თქვენი პროდუქტების ან მომსახურებების 20 პროცენტი თქვენი გაყიდვების 80 პროცენტი იქნება. თქვენი თანამშრომლების 20 პროცენტი გაყიდვებისა და შედეგების 80 პროცენტს უზრუნველყოფს.

პარეტოს პრინციპი შესაძლებელია წარმატებით იყოს გამოყენებული სხვა მნიშვნელოვან საქმეებთან მიმართებითაც. შესაბამისად, თქვენი მოქმედებების 20 პროცენტი განსაზღვრავს თქვენი აქტივობების ღირებულების 80 პროცენტს. ეს ნიშნავს, რომ თუ თქვენ ერთ დღეში გასაკეთებელი საქმეების 10-პუნქტიან სიას ჩამოწერთ, ორი საკითხი თქვენს სიაში უფრო მეტად ღირებული იქნება, ვიდრე ერთად აღებული დანარჩენი საკითხები.

სამის წესი

დიდი და პატარა ბიზნესის მფლობელებთან, აღმასრულებლებთან და კომპანიების თანამშრომლებთან მუშაობით აღმოვაჩინე „სამის წესი“, რომელიც სამუშაო აქტივობებს თითქმის სრულად შეესაბამება. სამის წესი გვეუბნება, რომ თუ თქვენ ყველაფრის სიას გააკეთებთ, რასაც კვირაში ან თვეში აკეთებთ, რაც საშუალო ადამიანისთვის შეიძლება ოცი ან ოცდაათი აქტივობა იყოს, აღმოაჩინოთ, რომ მხოლოდ სამი აქტივობა განსაზღვრავს თქვენ მიერ შესრულებული საქმის ღირებულების 90 პროცენტს.

ამ კონტექსტში, სამუშაო სამყაროში ყველაზე მნიშვნელოვანი სიტყვა წვლილის შეტანაა. თითოეული თანამშრომლის პასუხისმგებლობაა, მაქსიმალური წვლილი შეიტანოს სამუშაო დღის

განმავლობაში, მიუხედავად იმისა, თუ რა დონეს წარმოადგენს ის კომპანიაში.

როგორ უნდა აღმოაჩინოთ ეს სამი დავალება ან აქტივობა? მარტივად: თქვენ სამ „ჯადოსნურ შეკითხვას“ დასვამთ.

**მოახდინეთ თქვენი ყველაზე
მნიშვნელოვანი აქტივობის
იდენტიფიცირება**

პირველი შეკითხვაა: „მთელი დღის განმავლობაში მხოლოდ ერთი რაღაცის გაკეთება რომ შეგძლებოდათ, რომელი ერთი აქტივობა შესძენდა თქვენს ბიზნესს ან ორგანიზაციას მაქსიმალურ ღირებულებას?“

როდესაც კვირაში ან თვეში გასაკეთებელი თქვენი საქმეების ჩამონათვალს გადახედავთ, ყველაზე მნიშვნელოვანი აქტივობა მაშინვე თვალში მოგვხდებათ. თუ ეჭვი გეპარებათ და არ იცით, რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი საქმე, რასაც აკეთებთ, უსათუოდ გაარკვიეთ. მოსაზრება თქვენს უფროსებს, კოლეგებს ან სულაც თქვენს თავს ჰკითხეთ. აუცილებლად, უეჭველად უნდა იცოდეთ ყველაზე ღირებული და მნიშვნელოვანი საქმე, რასაც აკეთებთ.

შემდეგ კითხვას მეორედ დასვამთ, თუმცა, განსხვავებულად: „მხოლოდ ორი რაღაცის გაკეთება რომ შემეძლოს მთელი დღის განმავლო-

ბაში, რა იქნებოდა ის ორი ყველაზე ღირებული აქტივობა, რომელსაც შევასრულებდი?" თქვენი პასუხი რამდენიმეწუთიანი დაფიქრების შემდეგ, როგორ წესი, საკმაოდ ნათელი გახდება. შემდეგ კითხვას კიდევ ერთხელ დასვამთ: „მთელი დღის განმავლობაში მხოლოდ სამი რაღაცის გაკეთება რომ შემეძლოს, რა იქნება რიგით მესამე აქტივობა, რომელსაც ყველაზე ღირებული წვლილის შეტანა შეეძლება?“

მას შემდეგ, რაც „დიდ სამეულს“ განსაზღვრავთ, შეძლებთ თქვენი დროისა და ყურადღების ამ სამ აქტივობაზე გადატანას დაწყებული დილიდან, საღამომდე დასრულებული.

წარმოგიდგინთ მაქსიმალური წვლილის შეტანის წესს: გააკეთეთ ნაკლები საქმე, გააკეთეთ უფრო მეტი მნიშვნელოვანი საქმე, გააკეთეთ უფრო მეტჯერ და უკეთესი გახდით საქმის კეთებაში.

ასწავლეთ სამის წესი სხვებს

ყველაზე მნიშვნელოვანი, რისი გაკეთებაც თქვენ, როგორც მენეჯერს, შეგიძლიათ, ისაა, რომ თანამშრომლები დასვათ და სამი ძირითადი დავალების ან პასუხისმგებლობის განსაზღვრაში დაეხმაროთ. გამართეთ შეხვედრა, სადაც ყველა ერთმანეთის ძირითად პასუხისმგებლობებს განიხილავს. „თანატოლების მხრიდან ზენოლა“ ძალიან ძლიერი სამოტივაციო ფაქტორია ბიზნესში. რო-

ცა ყველამ იცის, ვინ რას უნდა აკეთებდეს და რა თანმიმდევრობით, ბუნებრივი ზენოლა იქმნება, რომ მნიშვნელოვანი საქმით იყოთ დაკავებული. ყველას საკმაოდ მარტივად შეუძლია იმის დანახვა, რეალურად აკეთებენ თუ არა გუნდის სხვა წევრები ყველაზე მნიშვნელოვან საქმეს, რომელიც გუნდსა და კომპანიას წინსვლაში დაეხმარება.

80/20 წესის გადახედვა

იმისათვის, რომ ხალხმა მაქსიმალური მოტივაცია მიიღოს და საქმე შეასრულოს, უნდა დარწმუნდეთ, რომ თქვენდამი დაქვემდებარებულები აქტივობების 20 პროცენტზე მუშაობენ, რომელიც მათი წვლილის ღირებულების 80 პროცენტს განსაზღვრავს. ეს წესი თანამშრომლებს მუდმივად გაუმეორეთ. თქვენდამი დაქვემდებარებულებისათვის ნათელი პრიორიტეტები განსაზღვრეთ, რათა მუდმივად ისეთ დავალებებზე მუშაობდნენ, რაც მათ დროის ყველაზე ღირებულად გამოყენების საშუალებას მისცემს.

თქვენი, როგორც მენეჯერის, ერთ-ერთი საქმეა, თქვენდამი დაქვემდებარებულს საქმის განალიზება და პრიორიტეტების განსაზღვრა პარეტოს პრინციპისა და სამის წესის გათვალისწინებით ასწავლოთ. დაიმახსოვრეთ, ხალხი მაშინ გრძნობს თავს პოზიტიურად და მოტივირებულად, როდესაც მაღალი ღირებულების საქმეზე

მუშაობს და მას ასრულებს. სწორედ ასეთ საქმეებს აქვს მნიშვნელოვანი გავლენა და სამუშაოსადმი ფასეულ კონტრიბუციადაა აღიარებული.

თავი აარიდეთ ყურადღების გაფანტვას

დღეს სამუშაო სფეროში კარგად მუშაობის ყველაზე დიდი მტერი ყურადღების გაფანტვაა. ხალხი გარემორტყმულია ძალიან ბევრი ყურადღების გამფანტველი საშუალებით: ახალმოსული ელექტრონული წერილების შეტყობინებებით, ტელეფონის ზარებით, ტექსტური შეტყობინებებითა და, განსაკუთრებით, სხვა ადამიანებთან კომუნიკაციით, რომლებიც, ასევე, ყურადღების გაფანტვის საშუალებებით სავსე სამყაროში ცხოვრობენ და მუშაობენ.

თქვენი საქმეა, განახორციელოთ თქვენი ყველაზე მნიშვნელოვანი და ღირებული აქტივის, ადამიანური რესურსებისა და მოქმედებების მაქსიმიზაცია. მუდმივად უნდა განამტკიცებდეთ თანამშრომლების მხრიდან მათი ყველაზე ღირებული დავალებების შესრულების მნიშვნელობას.

პრაქტიკული სავარჯიშოები

1. შეადგინეთ ყველაფრის სია, რასაც ერთი თვის განმავლობაში აკეთებთ. შემდეგ თქვენს დავალებებსა და აქტივობებთან მიმართებით დასვით სამი ჯადოსნური შეკითხვა. ზუსტად უნდა იცო-

დეთ სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი საქმე, რასაც დღის, კვირის ან თვის განმავლობაში აკეთებთ.

2. შეკრიბეთ თანამშრომლები და უთხარით, რომ ყველამ, სათითაოდ, თავიანთი აქტივობების სია წარმოადგინოს. დაეხმარეთ მათი სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი საქმის განსაზღვრაში. შემდეგ უბიძგეთ, რომ თავიანთი ყველაზე მნიშვნელოვანი დავალება დაიწყონ და დაასრულონ მანამ, სანამ სხვა რამის კეთებას დაიწყებენ.

იყავით მასწავლებელი

სემინარებს ხშირად ვინცებ შეკითხვის დასმით: „რა არის თქვენი ყველაზე ღირებული ფინანსური აქტივი?“

რამდენიმენუთიანი პაუზის შემდეგ ვამბობ: „თქვენი ყველაზე ღირებული ფინანსური აქტივი შემოსავლის გამომუშავების უნარია; ისეთ შედეგებზე უნდა გახვიდეთ, რაშიც ხალხი ფულს გადაიხდის“.

კომპანიაში არსებული ყველა აქტივიდან მხოლოდ ადამიანები არიან ყველაზე ღირებულნი. სხვა ყველა აქტივი და რესურსი დროთა განმავლობაში ფუჭდება და ცვდება. როცა თანამშრომლების ზრდასა და განვითარებას დროს უთმობთ, თქვენ ამით ზრდით მათ უნარს, გამოიმუშაონ მოგება და ორგანიზაციის საქმიანობაში შეიტანონ წვლილი.

თქვენი, როგორც მენეჯერის, ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მოვალეობაა, თქვენდამი

დაქვემდებარებულებს საქმის გაკეთება და შემდეგ მისი უკეთ შესრულება ასწავლოთ. თქვენ, როგორც მასწავლებელი, დაქვემდებარებულებს ეხმარებით, თავი ღირებულად იგრძნონ. მათ კომპანიის განვითარებაში მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლიათ, რაც მოტივაციის ძლიერი საშუალებაა.

სწავლება თქვენი საქმეა

როცა მენეჯერად დავინყე მუშაობა, ხალხი სამსახურში სხვადასხვა პოზიციისთვის ავიყვანე. ისინი ხშირად მოდიოდნენ ჩემთან და ისეთი საქმის გაკეთებაზე მეკითხებოდნენ რჩევას, რაც ჩემთვის საკმაოდ მარტივი იყო და მიმაჩნდა, რომ მათ ეს უკვე უნდა სცოდნოდათ. თანამშრომლების მხრიდან მუდმივი კითხვები ჩემთვის უკვე გამაღიზიანებელი იყო.

ერთ დღეს გონება გამინათდა: სწავლება ხელს არ მიშლის საქმეში. პირიქით, ის ჩემი საქმის მნიშვნელოვანი ნაწილია. მენეჯერი იმიტომ ვიყავი, რომ ამ საქმეს კარგად ვიცნობდი, ამიტომ ახლა შემეძლო, უფრო კომპლექსურ და მნიშვნელოვან საკითხებზე გამემახვილებინა ყურადღება. ჩემს დაქვემდებარებაში ეს ხალხი იმიტომ მუშაობდა, რომ მათ ჯერ არ იცოდნენ ამ საქმის გაკეთება, თუმცა, შეეძლოთ ესწავლათ.

ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრებსაც სჭირდებათ ინსტრუქციების მიცემა

რამდენიმე წლის წინ ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრი სამსახურში ავიყვანე. ის პოზიტიური და გულწრფელი ადამიანი იყო. მართონშიც ხშირად მონანილებდა, რთული სამუშაო არ აშინებდა. ჩანდა, რომ კარგად ორგანიზებული და დისციპლინირებული იყო.

მეორე დღეს დავიბარე და ვთხოვე, უძრავი ქონების პროექტზე პროფორმა მოემზადებინა, რომელზეც ერთად ვმუშაობდით. მან თავი დამიკრა, დამეთანხმა და მუშაობის დასაწყებად კაბინეტში გავიდა. ორი დღის შემდეგ ვკითხე, როგორ მიდიოდა საქმე. მან მწუხარე სახით შემომხედა და მითხრა: „გულწრფელად რომ გითხრათ, წარმოდგენა არ მაქვს, პროფორმა რა არის“.

ჩემთვის პროფორმა პროექტის ან ინვესტიციის მიზანშეწონილობის მარტივი შეფასებაა. ფორმის შევსება იწყება შემოსავლის განსაზღვრით, რომლის მიღებაც შესაძლებელია პროექტიდან, შემდეგ მას გამოაკლდება ამ მოგების გამომუშავებისათვის საჭირო ხარჯი და განისაზღვრება მოგება. მოსალოდნელი შემოსავლის განსაზღვრისთვის ეს მოგება იყოფა მთლიანი პროექტის ღირებულებაზე. ამ ყურადღებით გამოთვლილ მოსალოდნელ შემოსავალზე დაყრდნობით შე-

გიძლიათ განსაზღვროთ, კარგია თუ არა ეს ინვესტიცია სხვა ინვესტიციებთან შედარებით. პროფორმა ყველა ბიზნესგამოთვლის მარტივი ელემენტია.

თუმცა, აგერ იყო ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრი, რომელსაც წარმოდგენა არ ჰქონდა, როგორ შეედგინა ბიზნესისთვის პროფორმა ან ფინანსური ხარჯთაღრიცხვა. შევცდი, როცა დავუშვი, რომ მას ეს ნასწავლი ჰქონდა და მარტივად შეეძლო მათი შესრულება. ეს ჩემი შეცდომა იყო.

არასდროს დააიმედო თავი, რომ ხალხმა იცის

არასდროს დააიმედოთ თავი, რომ თქვენს თანამშრომლებს რთული ან კომპლექსური დავალებების შესრულება შეუძლიათ. მათ რომ ეს იცოდნენ, სავარაუდოდ, თქვენთვის არ იმუშავებდნენ. უფრო მეტიც, თქვენი პასუხისმგებლობაა, განსაზღვროთ მათი ცოდნისა და გამოცდილების დონე და თუ რომელიმე სფეროში მოიკოჭლებენ, თქვენი მოვალეობაა, პირადად ასწავლოთ და განვრთნათ ან საჭირო ტრენინგსა თუ სემინარზე გაუშვათ.

დაუთმეთ დრო თანამშრომლებისთვის ინსტრუქციების მიცემას, მათ კითხვებზე პასუხების გაცემასა და უკუკავშირს. თქვენი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პასუხისმგებლობაა, ასწავლოთ და ახალი თაობის მენეჯერები „გაზარდოთ“.

ასწავლეთ სხვებს იმ საქმის კეთება, რომელიც იცით და გათავისუფლდით მისი შესრულებისგან.

სწავლება მენეჯერის უმნიშვნელოვანესი მოვალეობაა. ამით თქვენდამი დაქვემდებარებულების კომპეტენციასა და თავდაჯერებულობას ზრდით. სხვების სწავლებით თქვენ შესაძლებლობებსაც აორმაგებთ და საქმეში მაქსიმალურ შედეგებსაც აღწევთ. სხვებისთვის ცოდნის გადაცემით მათში შთაგონებასა და მოტივაციას იწვევთ. მათ იციან, რომ ორგანიზაციისთვის უფრო და უფრო ღირებულნი და მნიშვნელოვანნი არიან. ისინი ამგვარად გრძელვადიან პერსპექტივაში „შემოსავლის გამომუშავების შესაძლებლობას ზრდიან“.

პრაქტიკული საზარჯიშოები

1. დაადგინეთ ის მნიშვნელოვანი საქმეები, რომელთა გაკეთებაც დღეს მხოლოდ თქვენ შეგიძლიათ. მოძებნეთ თქვენ გარშემო ადამიანები, რომლებსაც ამ საქმეების კეთებას ასწავლით, რათა შემდგომ, მომავალში, დამოუკიდებლად შეძლონ მიცემული დავალებების შესრულება.

2. ჰკითხეთ მათ, კონკრეტულად რა უნარების გაუმჯობესება სჭირდებათ იმისთვის, რომ კომპანიაში უფრო ღირებული წვლილი შეიტანონ. გამოიყენეთ ყველა შესაძლებლობა, რათა ასწავლოთ, განვრთნათ და განავითაროთ თქვენდამი დაქვემდებარებულები უფრო მეტი და უკეთესი შედეგების გამოსამუშავებლად.

მუდმივად გადაამგადეთ და ასწავლეთ

თქვენდამი დაქვემდებარებულებების მოტივირების მნიშვნელოვანი ასპექტი ისეთი გარემოს შექმნაა, სადაც თავს ბედნიერად იგრძნობენ. რაც უფრო ბედნიერები იქნებიან, მით უფრო კარგად გააკეთებენ საქმეს, უფრო კარგად ითანამშრომლებენ სხვებთან, უფრო კრეატიულები გახდებიან და თქვენ გარშემო კიდევ უფრო პოზიტიური სამუშაო გარემო იქნება.

ერლ ნაითინგილმა ერთხელ დაწერა: „ბედნიერება ღირსეული მიზნის ან იდეალის პროგრესული რეალიზაციაა“.

როცა ადამიანს სჯერა, რომ პიროვნულად იზრდება, უფრო და უფრო უკეთესი ხდება და თავის შესაძლებლობების მაქსიმალური რეალიზებისკენ მიდის. ის თავს ბედნიერად და მოტივირებულად გრძნობს. ამ გრძნობების გამოწვევა ისე არავის

და არაფერს შეუძლია, როგორც თქვენი, როგორც მენეჯერის თავდადებას თქვენდამი დაქვემდებარებულების მუდმივი წვრთნის, სწავლებისა და განვითარების საქმეში.

მუდმივი სწავლა კარგად მუშაობის, მოტივაციის, ენთუზიაზმისა და ერთგულების გამომუშავების მთავარი ასპექტია. ხალხს დაბალი თვითშეფასება ექნება, თუ მიცემული საქმის კეთება არ ეცოდინება. ამიტომაცაა სწავლება თქვენი მოვალეობა (როგორც მეთორმეტე თავშია აღწერილი). ამ თავის მთავარი თემა მხოლოდ თქვენი თანამშრომლების სწავლას არ ეხება. მათ უნდა შეძლონ ახლის სწავლა და ცოდნის მუდმივად გაღრმავება, რაც სამომავლოდ მათ პიროვნულ და პროფესიულ ზრდას შეუწყობს ხელს.

სწორი კითხვა

ზოგიერთი მენეჯერი თანამშრომლების გადამზადებას საჭიროდ არ მიიჩნევს. ისინი ხშირად მეკითხებიან: „რა მოხდება, თუ ჩვენ გადავამზადებთ და ისინი სამუშაოდ სხვაგან წავლენ?“ ეს არასწორი კითხვაა. სწორი კითხვაა: „რა მოხდება მაშინ, თუ ჩვენ მათ არ გადავამზადებთ და ჩვენთან დარჩებიან?“

კომპანიები, როგორებიცაა IBM-ი და AT&T-ი, თავიანთი თანამშრომლების რეგულარულ გადამზადებას დიდ ყურადღებას უთმობენ. IBM-ის თა-

ნამშრომელი, რომელიც სამსახურის დაწყებამდე გადამზადებას გადის, ვალდებულია ყოველწლიურად ორმოციდან ოთხმოც საათამდე გადამზადების კურსი გაიაროს. ეს სამსახურის შენარჩუნების მინიმალური მოთხოვნაა. თანამშრომლები ძალიან სერიოზულად უდგებიან გადამზადების საკითხს.

საუკეთესო კომპანიები თანამშრომლების გადამზადებაში ყოველწლიურად მილიონობით დოლარს ხარჯავენ, რადგან იციან, რომ თანამშრომლების გადამზადებას შესანიშნავი შედეგი მოაქვს კომპანიისთვის. გაზეთის Human Resource Executive თანახმად, თანამშრომლების საჭირო უნარებში გადამზადებას შეუძლია გამოიმუშაოს გადამზადებაში გაღებული ხარჯის გაათმაგებელი და უფრო მეტი ღირებულების შემოსავალი. კომპანია მომდევნო წლებში ყოველ დახარჯულ ერთ დოლარზე ინვესტიციიდან წარმოუდგენელ შემოსავალს მიიღებს.

ხალხი არის ყველაზე დიდი ხარჯი

გაციდული საქონლის ღირებულების გარდა, საშუალო კომპანიის საოპერაციო ხარჯების 85 პროცენტს ხელფასები და დანამატები წარმოადგენს. 15 პროცენტი სხვა დანარჩენ ხარჯებზე მოდის, როგორებიცაა ქირისა და კომუნალური გადასახადები. საშუალო კომპანია, წარმოების ღი-

რებულების ჩათვლით, მთლიანი შემოსავლების 65 პროცენტს ხელფასებსა და მსგავს დანახარჯებზე ხარჯავს.

გადამზადებისა და განვითარების ამერიკული საზოგადოების მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად, კომპანიები საშუალოდ მათი მთლიანი შემოსავლის ერთ პროცენტს ან ნაკლებს თანამშრომლების გადამზადებაში ხარჯავენ. კომპანიები გადამზადებული თანამშრომლებიდან მათზე დახარჯული მთლიანი შემოსავლის გამომუშავებას ელიან. ამავე კვლევის თანახმად, მომგებიანი კომპანიების 20 პროცენტი მთლიანი გაყიდვების შემოსავლის სამ ან მეტ პროცენტს თანამშრომლების გადამზადებაზე ხარჯავს. კომპანიები, რომლებიც თანამშრომლების გადამზადებაზე მთლიანი გაყიდვების 5 და 10 პროცენტს ხარჯავენ, ინდუსტრიაში მაღალი ზრდისა და მომგებიანობის დონეს მუდმივად აღწევენ.

ავტომანქანების ნაწილების უაღრესად კონკურენტულ ბაზარზე Dana Corporation ცნობილი იყო იმით, რომ კვირაში ერთ დღეს თანამშრომლებში იმ საჭირო უნარებში გადამზადებას უთმობდა, რაც მათი საქმის შესანიშნავად შესრულებისთვის იყო აუცილებელი. შესაბამისად, ყოველთვის უკეთეს შედეგს აჩვენებდა იმ კონკურენტებთან შედარებით, რომლებიც თავიანთ თანამშრომლებს კვირაში ხუთი დღე ამუშავებდნენ და მათ გადამ-

ზადებას ან ცოტა დროს უთმობდნენ ან საერთოდ არ აქცევდნენ ყურადღებას.

მუდმივი გადამზადება, განვითარება, პერსონალური ზრდა, თვითნარმოდგენისა და თვითშეფასების გაუმჯობესება ერთმანეთთან პირდაპირ კავშირშია. როცა ხალხი ახალ ინფორმაციას იღებს და აღმოაჩენს, რომ მისი პოტენციური იზრდება, თავს უფრო ამაყად, ბედნიერად და პოზიტიურად გრძნობს.

ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი მოვალეობაა თანამშრომლებისთვის გადამზადების ინდივიდუალური გეგმის შედგენა. კომპანიები ინდივიდუალურ დონეზე განსაზღვრავენ, თითოეულ თანამშრომელს, არსებულ უნარებთან დამატებით, კიდევ რა უნარის განვითარება სჭირდება კომპანიის საქმიანობაში უფრო მეტი ღირებული წვლილის შესატანად.

თუ დიდ კომპანიაში მუშაობთ, ტრენინგები შეგიძლიათ თავად კომპანიაში ჩაატაროთ. თუ პატარა კომპანიაში მუშაობთ, ათასობით შესანიშნავი ტრენინგცენტრია. მათი წარმომადგენლები თქვენთან, კომპანიაში მოვლენ და თქვენს ბიზნესსა და თანამშრომლებზე მორგებულ ტრენინგებს ჩაატარებენ. ზოგჯერ ერთ ტრენინგს მთლიანი დეპარტამენტის ან ორგანიზაციის მუშაობის სრულად გარდაქმნა შეუძლია.

უნყვეტი პიროვნული და პროფესიული ზრდა ადამიანების მოტივირების, მათში კომპეტენტუ-

რობის გაუმჯობესებისა და საქმის მაღალ დონეზე შესრულების ყველაზე საიმედო საშუალებაა. თანამშრომელთა გადამზადება აუცილებელია კომპანიაში მომგებიანი კორპორატიული კლიმატის შესაქმნელად.

თანამშრომელთა გადამზადება კონკურენტულ უპირატესობას გაძლევთ

ერთმა აღმასრულებელმა დირექტორმა მითხრა: „ერთადერთი კონკურენტული უპირატესობა, რაც გვაქვს, ჩვენი უნარია, კონკურენტებზე სწრაფად ვისწავლოთ და განვახორციელოთ ახალი იდეები“.

როგორც წამყვან სპორტულ გუნდებს აქვთ მუდმივი წვრთნის პროგრამა, წამყვანი კომპანიებიც ასე უნდა მუშაობდნენ. წესი ასეთია, „თქვენი ცხოვრება გაუმჯობესდება მაშინ, როცა თქვენ გაუმჯობესდებით“.

ამ მოსაზრებით თუ ვიხელმძღვანელებთ, ხალხი მაშინ გახდება უკეთესი, როცა მენეჯერი გახდება უკეთესი. კომპანია მაშინ ხდება უკეთესი, როცა თანამშრომლები ხდებიან უკეთესები. როგორც კალათბურთის მწვრთნელი, პიტ რაილი წერდა: „თუ უკეთესი არ ხდებით, ესე იგი, უარესდებით“.

დღეს ყველა ინდუსტრიაში არსებული კონკურენციისა და მუდმივი ცვლილებების ფონზე, თუ თქვენი ხალხი და თქვენი კომპანია მუდმივად არ

უმჯობესდება, უკეთესი და უკეთესი არ ხდება, რეალურად უფრო და უფრო ჩამორჩებიან სხვა კომპანიებს, რომლებიც თავიანთი თანამშრომლების გადამზადებაზე ზრუნავენ.

მუდმივი გადამზადება და განვითარება ნებაყოფლობითი არჩევანი არ არის. ეს სავალდებულო მოთხოვნაა დღევანდელ და ხვალინდელ ბაზარზე გადარჩენისთვის.

პრაქტიკული სავარჯიშოები

1. ინდივიდუალურად სთხოვეთ თანამშრომლებს, განსაზღვრონ ერთი უნარი, რომლის შექმნა ან გაუმჯობესება გადამზადებითა და განვითარებით სურთ ორგანიზაციაში უფრო ღირებული წვლილის შესატანად. შემდეგ უზრუნველყავით საკმარისი დრო და ფული თანამშრომლებში ამ უნარის განსავითარებლად.

2. თქვენც შეარჩიეთ ერთი უნარი, რაც თქვენი საქმის უკეთ გაკეთებაში დაგეხმარებათ. შეიქმენით პირადი გადამზადების გრაფიკი, რაც კითხვას, აუდიო პროგრამების მოსმენას, სემინარებსა და ტრენინგებზე დასწრებასა და თქვენი ახალი უნარის პრაქტიკაში გამოყენებას მოიცავს. თქვენი მაგალითი სხვა ადამიანებისთვის მოტივაციისა და შთაგონების წყარო გახდება.

დანერგეთ ნულოვანი დეფექტის პრინციპი

ბიზნესის წარმატების 90 პროცენტი განისაზღვრება თქვენი შესაძლებლობებით, აწარმოოთ კარგი პროდუქტი ან მომსახურება. წლების განმავლობაში მოგებაზე მარკეტინგული სტრატეგიის გავლენის შესახებ ჰარვარდში ჩატარებულმა კვლევებმა, რომელიც ბევრ კომპანიას მოიცავდა, დაამტკიცა, რომ პირდაპირი კავშირი არსებობს თქვენ მიერ წარმოებული პროდუქტის ან მომსახურების ხარისხსა და თქვენი ორგანიზაციის მომგებიანობას შორის.

ყველაზე მომგებიანი კომპანიები, რომლებიც პროდუქციას მაღალ ფასს ადებენ და დიდ მოგებასაც იღებენ, თავიანთ ინდუსტრიაში ბაზარზე ყოველთვის მაღალი ხარისხის მომწოდებლებად აღიქმებიან. იგივეა ინდივიდებთან მიმართებითაც. თუ გინდათ, რომ ხალხმა თავი გამარჯვებულად იგრძნოს, შეუქმენით შესაბამისი გარემო. სამუშაო სამყაროში მოგება საქმის მაღალხარისხიანად კეთება და ამის აღიარებაა.

ხარისხი უფასოა

ფილიპ კროსბიმ თავის ხარისხის კოლეჯსა და ნიგნში, „ხარისხი უფასოა“, ხარისხის მნიშვნელობა შემდეგნაირად განსაზღვრა: „ხარისხი ნიშნავს, რომ პროდუქტი ან მომსახურება, რომელსაც ყიდით, აკეთებს იმას, რასაც თქვენ პროდუქტის გასაყიდად ამბობთ, და სამომავლოდაც იმავეს აკეთებს. თქვენი ხარისხის ნიშანი განისაზღვრება იმით, თუ რამდენჯერ შეასრულებს თქვენი პროდუქტი დანაპირებს“.

ხარისხის ყველაზე მაღალ ნიშანს „ნულოვანი დეფექტი“ ეწოდება. ეს შეფასება ნიშნავს, რომ თქვენი პროდუქტი ან მომსახურება ყოველთვის აკეთებს იმას, რასაც თქვენ ამ პროდუქტის გაყიდვისთვის ამბობთ. იგივე მიდგომა მოქმედებს ადამიანებთანაც. ინდივიდებმაც შეიძლება ხარისხის შეფასება მიიღონ. როცა ადამიანები საქმეს ყოველთვის და მუდმივად შესანიშნავად აკეთებენ, მათაც შეუძლიათ „ნულოვანი დეფექტის“ შეფასების მიღება.

ნულოვანი დეფექტის პრინციპით ყველას შთააგონებთ, კონცენტრირება მოახდინონ საქმის მაღალხარისხიანად შესრულებასა და მაღალი ხარისხის პროდუქტისა და მომსახურების წარმოებაზე. თუ კომპანიის ლიდერი ხართ, ორგანიზაციაში მაღალი ხარისხის მოთხოვნა დააწესეთ. ამით თანამშრომლებს უბიძგებთ, მუდმივად იფიქრონ საქმის მაღალხარისხიანად შესრულებაზე.

დაადგინეთ მაღალი ხარისხის სტანდარტები

ნულოვანი დეფიციტის კონცეფციის ინიცირებით, თქვენ საქმის 100-პროცენტიანი ხარისხით შესრულების სტანდარტს აწესებთ. ეს არანაირ შეცდომასა და დეფექტს არ ნიშნავს. თქვენ უნდა დააფასოთ თითოეული თანამშრომლის მიერ შესრულებული მაღალხარისხიანი საქმე. აღიარეთ, ნაახალისეთ, მოინონეთ და განამტკიცეთ მათ მიერ შესრულებული მაღალხარისხიანი საქმე, როცა კი შესაძლებლობა მოგეცემათ.

ნათქვამია, ხალხი მაქსიმალურ ძალისხმევას მომთხოვნ უფროსთან მუშაობისას იჩენსო. უფროსი მთელი ორგანიზაციის დინებას განსაზღვრავს. ამიტომაცაა, რომ მაღალი ხარისხისადმი უფროსის დამოკიდებულება ყველასთვის სტანდარტია.

გაზგაზნეთ უკან

ჰენრი კისინჯერის შესახებ არსებობს ცნობილი ისტორია, როცა ის სახელმწიფო მდივანი იყო. მან თავის ხელქვეითს მნიშვნელოვანი ეროვნული საკითხის შესახებ მოხსენების მომზადება სთხოვა. ხელქვეითმა კისინჯერს მოხსენება მიუტანა. კისინჯერმა მოხსენება გამოართვა და უთხრა, რომ გადახედავდა და მეორე დღეს დაელაპარაკებოდა.

როცა მეორე დღეს ხელქვეითმა მიაკითხა, კისინჯერმა მოხსენება უკან დაუბრუნა და უთხრა, რომ მას უკეთესი ტექსტის მომზადება შეეძლო თუ მოხსენების დახვეწასა და გაშალაშინებას უფრო მეტ დროს დაუთმობდა. ხელქვეითი მომდევნო ორი-სამი დღის განმავლობაში მოხსენებაზე მუშაობდა.

როცა ხელქვეითმა კისინჯერს განახლებული ტექსტი მიუტანა, მან მოხსენების განხილვას კიდევ ერთი ღამე მოანდომა. კისინჯერმა მომდევნო დღეს ისევ დაუბრუნა მოხსენება და უთხრა, რომ სათანადოდ კარგი მაინც არ იყო. ხელქვეითს კიდევ უნდა ემუშავა, ტექსტი რომ დაეხვეწა. კიდევ ერთხელ წაილო მოხსენება და კიდევ რამდენიმე დღე იმუშავა.

როცა ხელქვეითმა კისინჯერს მოხსენება კვლავ მიუტანა, უთხრა, რომ ეს მისი საუკეთესო ნაშრომი იყო და ტექსტის გასაუმჯობესებლად აღარაფრის გაკეთება შეეძლო.

ამაზე კისინჯერმა უპასუხა: „თუ სრულიად დარწმუნებული ხარ, რომ მეტი აღარაფრის გაკეთება შეგიძლია, მაშინ ახლა მე მას პირველად წავიკითხავ“.

აჩვენეთ კარგი მაგალითი

თუ თანამშრომლისგან მაღალ ხარისხს მოითხოვთ, აუცილებელია, თავად აჩვენოთ საქმის

მაღალი ხარისხით შესრულების მაგალითი. ამით თქვენ გზას გაკვალავთ და მისაბაძი გახდებით. როცა თქვენ საქმეს შესანიშნავად აკეთებთ, რომელიც დამატებითი შრომის შედეგია, სტანდარტს აწესებთ ყველასთვის, ვინც თქვენთვის და თქვენთან მუშაობს.

რამდენჯერაც ადამიანი საქმეს კარგად აკეთებს, მისი თვითშეფასება იზრდება. რამდენჯერაც ადამიანი საქმეს საშუალოდ აკეთებს და სხვები ამას იღებენ, მისი თვითშეფასება არ იცვლება. როცა საქმეს ცუდად აკეთებენ, მათი თვითშეფასება მცირდება. როცა საქმეს დაბალხარისხიანად ან უხარისხოდ აკეთებენ, თავს დაბალხარისხიანად და წაგებულად გრძნობენ.

როცა ვიღაც საქმეს შესანიშნავად აკეთებს და მას საქმის კარგად კეთებისთვის აღიარებენ, წაახალისებენ და დააფასებენ, ის თავს გამარჯვებულად გრძნობს. თუმცა ძალიან ცოტა ადამიანს თუ შეუძლია საქმის შესანიშნავად კეთება, როცა მათ არავინ სთხოვს მაღალი ხარისხის სტანდარტს. ამისთვის ნულოვანი დეფექტი შესანიშნავი სამიზნეა.

ხარისხიანი საქმის ღირებულება

რომ დავუბრუნდეთ ღირებულებების შესახებ ჩვენს წინა განხილვას (მერვე თავში), აუცილებელია, დაქვემდებარებულებს აუხსნათ, რომ თქვენი ბიზნესის გადარჩენა და წარმატება მათ მიერ შესრულებული საქმის ხარისხზეა დამოკიდებული.

დაეხმარეთ, საქმე ყოველთვის საუკეთესოდ შეასრულოს ისეთ წვრილმანებშიც კი, როგორებიცაა წერილის, ელექტრონული ფოსტის ან სარეკლამო ტექსტის მომზადება. პატარა რაღაცებსაც დიდი მნიშვნელობა აქვს. იმის მოთხოვნით, რომ ორგანიზაციიდან გასული ყველა კორესპონდენცია ან კომუნიკაცია სწორად იყოს დანერგილი, შეცდომების თავიდან ასაცილებლად ყურადღებით გასწორებული და რედაქტირებული, თქვენ ანესებთ მაღალი ხარისხის სტანდარტებს, რომლებიც მთელ ორგანიზაციაში ვრცელდება.

სისწორე, სიზუსტე და სრულყოფილება აუცილებელია, როცა მომხმარებლისთვის შეთავაზებას ამზადებთ ან ყიდვის თუ გაყიდვისთვის შეკვეთის ფორმას ავსებთ. როცა თქვენი ორგანიზაციისგან რაიმე სახის კორესპონდენციას მიიღებენ, მაშინვე მთლიანი კომპანიის ხარისხის განსჯას იწყებენ. მათ შორის, პროდუქტების, მომსახურებისა და ხალხის.

როცა თქვენი თანამშრომელი რამეს შესანიშნავად აკეთებს, აუცილებლად აღნიშნეთ. გახსოვდეთ, თქვენ უფრო მეტ კარგ ქცევას მიიღებთ, თუ დააფასებთ, წაახალისებთ და განამტკიცებთ. როცა ხალხს მუდმივად საქმის მაღალხარისხიანად კეთების მნიშვნელობას ახსენებთ, განსაზღვრავთ სტანდარტს, რომლის მიღწევაც უფრო და უფრო მეტ ადამიანს სურს. რაც უფრო მაღალი სტან-

დარტის მიღწევას ცდილობთ, თვითშეფასება და თვითდაჯერებულობა იზრდება და მომავალში უფრო მოტივირებულნი ხართ საქმის გასაუმჯობესებლად.

პრაქტიკული სავარჯიშოები

1. დაანესეთ მაღალი სტანდარტები ყველაფერთან მიმართებით, რაც მომხმარებლამდე მიდის და დარწმუნდით, რომ თქვენმა თითოეულმა თანამშრომელმა ზუსტად იცის დანესებული სტანდარტების მნიშვნელობა.

2. აჩვენეთ მაგალითი ნებისმიერ არეალში საქმის მაღალხარისხოვნად კეთებით და გაუმჯობესებისკენ მუდმივი ლტოლვით.

შემოიღეთ ხარისხის წრეები, ხარისხის ჯგუფები

ყველა საქმეს ჯგუფი აკეთებს. მენეჯერის შედეგი რეალურად გუნდის შედეგია. გუნდი რაც უფრო ეფექტურად და შედეგიანად მუშაობს ერთად, წარმოების ხარისხი და რაოდენობა მით უფრო მაღალია და მით უკეთესი მოჩანს მენეჯერი ხელმძღვანელების თვალში.

ხარისხის წრეები მენეჯმენტის იაპონური ტექნიკაა, რომელიც 1960-იან და 1970-იან წლებში ვ. ედვარდ დემინგმა შეიმუშავა. მან დიდი როლი ითამაშა ხარისხიან პროდუქტებში იაპონიის მსოფლიო ლიდერად აღიარების საქმეში. ხალხის ხარისხის წრეებსა და ხარისხის ჯგუფებში ფორმირებით, ხელს უწყობთ მას და მოტივაციას აძლევთ, ნებისმიერ საქმეში ხარისხის მაღალ სტანდარტებს მიაღწიოს.

თუმცა ხარისხის ჯგუფები და ხარისხის წრეები მაშინ მუშაობენ, როცა მათ ხელმძღვანელობისგან

მხარდაჭერა აქვთ. შეუძლებელია მათი გამოყენება, როგორც ხალხის მოტივირების ინსტრუმენტი ან ხრიკი, თუ მენეჯერი ნათელს არ გახდის, რომ ხარისხის ყველა ინიციატივა ძალიან მნიშვნელოვანი აქტივობაა კომპანიისთვის და სამომავლოდ მისი გაყიდვებისა და მომგებიანობისთვის.

მხოლოდ თანამშრომლები

ხარისხის ჯგუფებს ხელმძღვანელობა ადგენს, მასში მხოლოდ თანამშრომლები შედიან. თითოეული გუნდი ერთი დონის თანამშრომლებისგან შედგება, რომლებიც ჯგუფის ლიდერს თავად ირჩევენ. ჯგუფის მოვალეობა კვირაში ერთხელ სამუშაო საათებში შეკრება და მათ საქმიანობაში ხარისხის გაუმჯობესების შესაძლებლობების განხილვაა.

ხარისხის ჯგუფებს უნდა ჰქონდეს ხელშეწყობა, რათა ერთმანეთს სამუშაო დროს შეხვდნენ და კონკრეტული კითხვები და პრობლემები განიხილონ, რომლებიც კონკრეტულ და პრაქტიკულ პასუხებს მოითხოვს. სხვადასხვა დეპარტამენტის წარმომადგენელი ხარისხის ჯგუფებიც უნდა შეხვდნენ, რათა მოიფიქრონ პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესების გზები, შეკვეთის დამუშავებისა და გაგზავნის, ინვენტარის დამუშავებისა და სხვა საკითხები, რაც გავლენას ახდენს მომხმარებელსა და კომპანიის რეპუტაციაზე.

იაპონიაში ხარისხის უმაღლესი ჯილდო, დემინგის პრიზი არსებობს. ამერიკაში ამ პრიზის ეკვივალენტს ბოლდრიჯის ჯილდო წარმოადგენს. ეს ჯილდო პრეზიდენტ რონალდ რეიგანის დროს შეიქმნა და სახელი ვაჭრობის მდივნის, მალკომ ბოლდრიჯის პატივსაცემად ეწოდა.

ამერიკული კომპანიები ყოველწლიურად ბოლდრიჯის ჯილდოს მისაღებად იღვნიან. იმისთვის, რომ ჯილდოს კანდიდატებად დაასახელონ, მათ ორმოცდაათიდან სამოცდაათამდე კითხვას უნდა უპასუხონ, რითაც თავიანთი მიმდინარე ბიზნესის ოპერაციების ყველა დეტალს აღწერენ. თუ კითხვარი ბოლდრიჯის ჯილდოს მსაჯებისთვის მისაღებია, რომლებიც, როგორც წესი, წინა წლებში გამარჯვებული კომპანიების აღმასრულებლები არიან, კომპანიაში ხარისხის დეტალური აუდიტი ტარდება.

გაზომვით მართვა

ბოლდრიჯის ჯილდო წლების განმავლობაში „გაზომვით მართვაზე“ იყო ფოკუსირებული. კომპანიის ყველა მოქმედება ციფრებამდე იყო დაყვანილი. მოქმედებებს ყურადღებით ზომავდნენ და ამავე სფეროში არსებულ სხვა ორგანიზაციებთან წინა და მიმდინარე მდგომარეობას ადარებდნენ. მიზანი ციფრების მუდმივად გაუმჯობესებაა, რაც მოქმედების კონკრეტულ არეალში ხარისხზე მიანიშნებს.

მხარდაჭერა აქვთ. შეუძლებელია მათი გამოყენება, როგორც ხალხის მოტივირების ინსტრუმენტი ან ხრიკი, თუ მენეჯერი ნათელს არ გახდის, რომ ხარისხის ყველა ინიციატივა ძალიან მნიშვნელოვანი აქტივობაა კომპანიისთვის და სამომავლოდ მისი გაყიდვებისა და მომგებიანობისთვის.

მხოლოდ თანამშრომლები

ხარისხის ჯგუფებს ხელმძღვანელობა ადგენს, მასში მხოლოდ თანამშრომლები შედიან. თითოეული გუნდი ერთი დონის თანამშრომლებისგან შედგება, რომლებიც ჯგუფის ლიდერს თავად ირჩევენ. ჯგუფის მოვალეობა კვირაში ერთხელ სამუშაო საათებში შეკრება და მათ საქმიანობაში ხარისხის გაუმჯობესების შესაძლებლობების განხილვაა.

ხარისხის ჯგუფებს უნდა ჰქონდეს ხელშეწყობა, რათა ერთმანეთს სამუშაო დროს შეხვდნენ და კონკრეტული კითხვები და პრობლემები განიხილონ, რომლებიც კონკრეტულ და პრაქტიკულ პასუხებს მოითხოვს. სხვადასხვა დეპარტამენტის წარმომადგენელი ხარისხის ჯგუფებიც უნდა შეხვდნენ, რათა მოიფიქრონ პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესების გზები, შეკვეთის დამუშავებისა და გაგზავნის, ინვენტარის დამუშავებისა და სხვა საკითხები, რაც გავლენას ახდენს მომხმარებელსა და კომპანიის რეპუტაციაზე.

იაპონიაში ხარისხის უმაღლესი ჯილდო, დემინგის პრიზი არსებობს. ამერიკაში ამ პრიზის ეკვივალენტს ბოლდრიჯის ჯილდო წარმოადგენს. ეს ჯილდო პრეზიდენტ რონალდ რეიგანის დროს შეიქმნა და სახელი ვაჭრობის მდივნის, მალკომ ბოლდრიჯის პატივსაცემად ეწოდა.

ამერიკული კომპანიები ყოველწლიურად ბოლდრიჯის ჯილდოს მისაღებად იღვნიან. იმისთვის, რომ ჯილდოს კანდიდატებად დაასახელონ, მათ ორმოცდაათიდან სამოცდაათამდე კითხვას უნდა უპასუხოთ, რითაც თავიანთი მიმდინარე ბიზნესის ოპერაციების ყველა დეტალს აღწერენ. თუ კითხვარი ბოლდრიჯის ჯილდოს მსაჯებისთვის მისაღებია, რომლებიც, როგორც წესი, წინა წლებში გამარჯვებული კომპანიების აღმასრულებლები არიან, კომპანიაში ხარისხის დეტალური აუდიტი ტარდება.

გაზომვით მართვა

ბოლდრიჯის ჯილდო წლების განმავლობაში „გაზომვით მართვაზე“ იყო ფოკუსირებული. კომპანიის ყველა მოქმედება ციფრებამდე იყო დაყვანილი. მოქმედებებს ყურადღებით ზომავდნენ და ამავე სფეროში არსებულ სხვა ორგანიზაციებთან წინა და მიმდინარე მდგომარეობას ადარებდნენ. მიზანი ციფრების მუდმივად გაუმჯობესებაა, რაც მოქმედების კონკრეტულ არეალში ხარისხზე მიანიშნებს.

როცა ხალხს ნათელი სამიზნე ციფრები აქვს, შინაგანად უფრო მოტივირებულია, იპოვოს კარგი, სწრაფი, მარტივი და შემოქმედებითი გზა ყველა არეალში საქმის უკეთესად გასაკეთებლად. ხარისხის ჯგუფებისა და ხარისხის წრეების შექმნით, რომლებიც მუდმივ გაუმჯობესებაზე არიან ფოკუსირებულნი, ხელმძღვანელობა მაღალხარისხიანი შედეგების მისაღებად შიდა ზენოლას ზრდის. ასეთი მიდგომა პროცესში ჩართულ ინდივიდებს მოტივაციასაც აძლევს და ზენოლისგანაც ათავისუფლებს.

საუკეთესო კომპანიებში ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი რაიმე სახის ხარისხის ჯგუფშია ჩართული. მათი ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით, ყველა მოქმედებას მუდმივად სწავლობენ და კრიტიკულად განიხილავენ, რაც გავლენას ახდენს გაყიდვებზე, მომგებიანობასა და მომხმარებელთა განწყობაზე.

მას შემდეგ, რაც ხარისხის ჯგუფი შეიკრიბება და ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით მოსაზრებებსა და რეკომენდაციებს შეიმუშავენ, ჯგუფის ლიდერი მათ რეკომენდაციებს ხელმძღვანელობას წერილობით წარუდგენს.

X ფაქტორის გადახედვა

როცა ჯგუფის წევრებისგან მუდმივად ითხოვენ მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესების შესახებ

მათ მოსაზრებებსა და იდეებს, ისინი თავს უფრო ღირებულად და მნიშვნელოვნად გრძნობენ. შედეგად, უფრო მოტივირებულნი არიან, რომ მომავალში საქმე რაც შეიძლება უკეთესად გააკეთონ.

გახსოვთ X ფაქტორი? თანამშრომლების თავდაჯერებულობაზე მენეჯერებისა და კომპანიის აღმასრულებლების ქცევა დიდ გავლენას ახდენს. თუ ორგანიზაციის ლიდერები რიგით თანამშრომლებს პატივს სცემენ, ისინი თავს უფრო პოზიტიურად დაინახავენ და შედეგად საქმეს უფრო მაღალ დონეზე შეასრულებენ. ხარისხის ჯგუფში ან ხარისხის წრეში ჩართულობა იმის მანიშნებელია, რომ ხელმძღვანელობა ორგანიზაციაში მათ წვლილს აფასებს. როცა თანამშრომლებმა იციან, რომ კომპანიაში მათ აზრს ისმენენ და პატივს სცემენ, საქმეს უფრო ყურადღებითა და სერიოზულობით უდგებიან.

ხარისხის ჯგუფები ეფექტური მოტივატორებიც არიან, რადგან ისინი მეათე თავში განხილული ადამიანების ორ ძირითად, მიკუთვნებისა და ავტონომიის საჭიროებას აკმაყოფილებენ. როგორც ადამიანებს, ჩვენ ავტონომიაც გვინდა და და მიკუთვნებაც; ჩვენ ერთდროულად მოტივირებულნი ვართ როგორც დამოუკიდებლობის გრძნობით, ისე გუნდის წევრობით. მართალია, ამ ორი საჭიროების ბუნება ერთმანეთს ეწინააღმდეგება, მაგრამ ისინი თვითრეგულირებადნი არიან.

ხარისხის ჯგუფები თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს, იმსჯელონ შეკრებების, პროდუქტიულობის, ხარისხის გაუმჯობესების, ახალი იდეებისა და ინიციატივების შესახებ. ხარისხის ჯგუფის წევრები ხელმძღვანელობისგან დამოუკიდებელი არიან და ჯგუფური მონაწილეობით მოტივაციას იმაღლებენ.

კრაქტიკული სავარჯიშოები

1. შეარჩიეთ თქვენს ბიზნესში ერთი სფერო, რომელიც გავლენას მოახდენს მომხმარებლის კმაყოფილების განწყობაზე. ჩამოაყალიბეთ ხარისხის ჯგუფი და შეიმუშავეთ რეკომენდაციები ამ სფეროში კომპანიის ფუნქციონირებასთან მიმართებით.

2. განსაზღვრეთ ბიზნესის ყველამნიშვნელოვან სფეროში ხარისხის კონკრეტული საზომი და ეძებეთ ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესების გზები.

რეპულარულად გამოიყენეთ ბრეინსტორმინგი

ბრეინსტორმინგი შემოქმედებითი აზროვნებისა და ორგანიზაციაში მოტივაციის განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფი გზაა. თქვენთვის, როგორც მენეჯერისთვის, ბრეინსტორმინგი ყველაზე მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, რომელიც შეგიძლიათ პრობლემის გადაჭრაში, დაბრკოლებების გადალახვაში, ბიზნესმიზნების მიღწევასა და ერთგული ადამიანებით შემდგარი ძლიერი გუნდის ჩამოყალიბებაში გამოიყენოთ.

ბრეინსტორმინგის პროცესი პირველად 1946 წელს სარეკლამო აღმასრულებელმა, ალექს ოსბორნმა აღწერა. დროთა განმავლობაში ეს პროცესი განვითარდა და გაუმჯობესდა. ახლა ის სწრაფად მზარდ და კონკურენტულ ორგანიზაციებში რეგულარულად გამოიყენება. თუ თქვენი ბიზნესის წინ წაწევისთვის ბრეინსტორმინგს ჯერ

არ იყენებთ, გვიანი სულაც არ არის. მისი დანყება საკმაოდ მარტივია.

ბრეინსტორმინგის მიზანი ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელში შემოქმედებითი აზროვნების გაღვივებაა. ამ პროცესის შესაძლებლობებით ხშირად იქნებით სასიამოვნოდ გაოცებული. ზოგჯერ აღმოჩნდება, რომ თანამშრომლებს, რომლებიც ბევრი ლაპარაკით არ გამოირჩევიან, შესანიშნავი იდეები აქვთ. მათ იდეებს თქვენი ბიზნესის შედეგებზე დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლია.

ბრეინსტორმინგის სავარჯიშო

რამდენიმე წლის წინ IBM-მა მთხოვა, მთელი ქვეყნის მასშტაბით ჩამეტარებინა სემინარები პრობლემების გადაჭრისა და გადანყვეტილებების მიღების თემაზე. ერთ-ერთი სემინარის სავარჯიშო იყო ბრეინსტორმინგის სწავლების პროცესი. სემინარის მონაწილეებმა მაგიდის გარშემო დაიკავეს ადგილი. მაგიდასთან ექვსი თუ შვიდი ადამიანი იჯდა. მივეცი დავალებები, რომლებიც ერთობლივად შეასრულეს.

ბრეინსტორმინგის მონაწილეებს პრობლემის გადაჭრის რაც შეიძლება მეტი გზა უნდა მოეფიქრებინათ. ამ შემთხვევაში პრობლემა ის იყო, რომ აგურის ქარხანამ ზედმეტად ათასზე მეტი აგური გამოუშვა, რომლის გაყიდვასაც არსებულ ბაზარზე ვერ ახერხებდა. ქარხანა, ცემენტითა და კირხსნარ-

ით დამაგრებულ კედლებში აგურის გამოყენების გარდა, სხვა გზებს ეძებდა. მონანილეებს ფიქრისთვის ოცი წუთი ჰქონდათ. ისინი ერთმანეთს ჯგუფებად ეჯობებოდნენ და გამარჯვებული ის მაგიდა გახდებოდა, რომელიც გამოსავლის ძიებაში ყველაზე მეტ გზას მონახავდა.

თითოეულ მაგიდაზე ერთი ადამიანი იდეების მოფიქრებისთანავე ჩანერაზე იყო პასუხისმგებელი. ერთი და იგივე წოდებისა და თანამდებობის ხალხი ერთ მაგიდასთან ისხდა. ზოგიერთი მაგიდა მხოლოდ მენეჯერების ან მხოლოდ აღმასრულებლებისგან შედგებოდა. დანარჩენი მაგიდები ტექნიკოსებით იყო დაკომპლექტებული. მახსოვს, ერთ მაგიდასთან შვიდი მდივანი, ყველა ქალბატონი, ისხდა.

რაოდენობა VS ხარისხი

IBM-სთვის სემინარების ჩატარებით მთელი ქვეყანა შემოვიარე. ბრეინსტორმინგის დავალებაში არსებული პრობლემების გადაჭრის გზების ყველაზე მეტი იდეა სამოცდაათიდან ოთხმოცამდე იყო. თუმცა, ამ კონკრეტულ სემინარზე მაგიდამ, რომელიც მდივნებისგან შედგებოდა, ზედმეტი აგურის გამოყენების 200-ზე მეტი გზა მოიფიქრა. ოც წუთში ამდენი მოფიქრებული იდეიდან, მაგიდასთან მსხდომი შვიდი ქალბატონიდან მინიმუმ სამს მაინც უნდა ჩაენერა პასუხები. აღმოჩნდა, რომ ისინი ბევრად უფრო შემოქმედებითად

აზროვნებდნენ, ვიდრე მენეჯერებით ან აღმასრულებლებით სავსე მაგიდა.

ამ მაგალითის მიზანია გაგაფრთხილოთ, რომ არასოდეს შეცდეთ თქვენი თანამშრომლების შემოქმედებითი შესაძლებლობების შეფასებაში. ზოგჯერ ერთ ადამიანს ექნება იდეა ან მოსაზრება, რომელსაც თქვენი ბიზნესის მიმართულების შეცვლა შეუძლია, თუ, რა თქმა უნდა, ამ ადამიანის შემოქმედებით შესაძლებლობებს გამოიყენებთ.

ბრეინსტორმინგის პროცესის შვიდი ნაწილი

1. შეარჩიეთ ოპტიმალური გუნდის ზომა. ბრეინსტორმინგის ჯგუფისთვის წევრთა იდეალური რაოდენობა ოთხიდან შვიდამდეა. ოთხზე ნაკლები ან შვიდზე მეტი ადამიანი საკმარისი იდეების მოფიქრებას ვერ შეძლებს ან ყველას არ ექნება მაქსიმალური წვლილის შეტანის შესაძლებლობა.

2. შეარჩიეთ ჯგუფის ლიდერი და აღმრიცხველი. ლიდერის მოვალეობა იდეების გენერირების პროცესის სწორად წარმართვაა. ყველას უნდა ჰქონდეს იდეების გამოთქმის შესაძლებლობა და არავინ დომინირებდეს საუბარში. აღმრიცხველის მოვალეობაა, რაც შეიძლება, სწრაფად ჩაინეროს იდეები. ბრეინსტორმინგის სესიის დაწყებამდე მონაწილეებს საშუალება მიეცით, შეარჩიონ ჯგუფის ლიდერი და აღმრიცხველი.

3. დაადგინეთ კონკრეტული დრო ბრენსტორმინგის სესიისთვის. რეკომენდებულია თხუთმეტიდან ორმოცდახუთ წუთამდე. სესია დაიწყეთ და პუნქტუალურად დაასრულეთ. როცა დროის ლიმიტი აქვთ, უფრო სწრაფად ახდენენ კონცენტრირებას და უფრო ბევრი და უკეთესი იდეის მოფიქრებას ახერხებენ.

4. განსაზღვრეთ კონკრეტული პრობლემა ან კითხვა, რომელიც პრაქტიკულ პასუხს მოითხოვს. „როგორ შეგვიძლია გავზარდოთ მომხმარებლის მოთხოვნებზე რეაგირების დრო?“ ბევრად უკეთესია, ვიდრე უბრალოდ იმის კითხვა, თუ „როგორ გავაბედნიეროთ მომხმარებლები?“ რაც უფრო კონკრეტულია კითხვა, მით უფრო ღირებულია პასუხები.

5. აქცენტი გააკეთეთ იდეების რაოდენობაზე და არა იდეების ხარისხზე. ბრენსტორმინგი აქციით თამაშად ან შეჯიბრად, რათა ბრენსტორმინგისთვის მიცემულ დროში რაც შეიძლება ბევრი იდეის დაბადებას შეუწყოთ ხელი.

6. დაივიწყეთ ყველანაირი განსჯა. მთელი ყურადღება მხოლოდ იდეების გენერირებაზე გადაიტანეთ. ბრენსტორმინგის სესიის დროს არ დასცინოთ, კომენტარი არ გააკეთოთ, არ შეაფასოთ ვინმეს იდეა. წაახალისეთ ველური იდეები, იუმორი და შემოქმედებითი აზროვნება. თქვენი იდეები სხვების იდეებზე დააფუძნეთ, გააერთიანეთ, რა-

თა უფრო მეტი მოიფიქროთ. თუ მონაწილეები სესიის დროს არ იცინიან და სიამოვნებას არ იღებენ, ესე იგი, რალაც ცუდად არის.

7. შეაგროვეთ ყველა გამოთქმული იდეა მოგვიანებით შესაფასებლად. ეს ნაბიჯი საშუალებას მოგცემთ, თავიდან აირიდოთ ხალხის ეგოს ნაქეზება, რომ მათი იდეა იყო „სწორი“ ან მათ მოსაზრებას სხვა მონაწილეებისგან უფრო მეტი მონობა მოჰყვა.

როგორ მუშაობს ბრეინსტორმინგი

მას შემდეგ, რაც თითო მაგიდა კონკრეტული კითხვის პასუხად წამოჭრის ორმოცდაათიდან ოთხმოც იდეამდე, სავარჯიშო შეაჩერეთ და შესვენება აიღეთ. შესვენების შემდეგ აღმრიცხველს უთხარით, რომ თავისი მაგიდის იდეები მეორე მაგიდის ლიდერს მიანოდოს. შემდეგ ლიდერი მეორე მაგიდიდან მინოდებული იდეების ხარისხის განხილვისა და შეფასების სავარჯიშოს დაიწყებს.

ამ სიტუაციაში ეგოს ჩართვა გამორიცხულია, რადგან ამ მაგიდიდან იდეების გენერირებაში მონაწილეობა არავის მიუღია. სესიის ბოლოს საუკეთესო იდეები შეიკრიბება და და შემდეგ თითოეული მაგიდის მიერ, შეთანხმებისამებრ, მთელ ჯგუფს წარედგინება.

მე ეს ფორმატი მაშინაც გამომიყენებია, როცა ბრეინსტორმინგის პროცესში რვა ან უფრო მეტი

ადამიანი ყოფილა ჩართული. თქვენ შეგიძლიათ, ხალხი ორ ან მეტ ჯგუფად დაყოთ და თითოეულ ჯგუფს სხვა ჯგუფის იდეები შეაფასებინოთ.

ბრეინსტორმინგის სარგებელი ძალიან დიდია. ბრეინსტორმინგი ჩართულობას, ერთგულებას, ლოიალურობასა და ენთუზიაზმს აძლიერებს. სესიაში მონაწილეობა ხალხში შემოქმედებითი ნიჭის სტიმულირებას იწვევს. ბრეინსტორმინგი თვითშეფასებას ავითარებს, რადგან ხალხს ჩართულობასა და აზრების მიწოდებას სთხოვენ.

ბრეინსტორმინგის საშუალებით შეგიძლიათ, ურთიერთთანამშრომლობისა და გუნდური მუშაობის უკეთესი კლიმატი შექმნათ. ბრეინსტორმინგის აქტივობებში ჩართვა მეგობრობისა და კომუნიკაციის დამყარებას უწყობს ხელს. ბრეინსტორმინგის ყველაზე ღირებული შედეგი კი ისაა, რომ სესიის ბოლოს ძალიან ბევრი იდეა გექნებათ. ზოგჯერ ისეთი იდეებიც, რომელთაც თქვენი ბიზნესის მიმართულების შეცვლა შეუძლიათ. ჩემი გამოცდილებიდან გეტყვით, რომ ბრეინსტორმინგის შედეგად აღმოუჩენიათ ძალიან ბევრი კარგი იდეა, რომლებსაც დაუჩქარებია ორგანიზაციის გაყიდვებისა და მომგებიანობის ზრდა.

მენეჯერების ძირითადი მოვალეობა ბრეინსტორმინგის სესიების რეგულარული ჩატარებაა. თუ ბრეინსტორმინგს არ ახორციელებთ, ხელიდან უშვებთ მენეჯმენტის ძალიან ძლიერ ინსტ-

რუმენტს და თქვენი კომპანიის ყველაზე ძლიერ რესურსს – გონებრივ შესაძლებლობებს, ვერ იყენებთ.

როცა ბრენსტორმინგის სესიებს რეგულარულად ატარებთ, მაგალითად, კვირაში ერთხელ, სასიამოვნოდ გაოცებული დარჩებით, თქვენი საქმისა და კომპანიის მუშაობის გაუმჯობესებისათვის უბრალო ადამიანს რამდენი კარგი იდეის შემოთავაზება შეუძლია.

პრაქტიკული სავარჯიშოები

1. დღესვე მიიღეთ გადაწყვეტილება, რომ ამ თავში აღნიშნული წესების შესაბამისად, ბრენსტორმინგის ერთ სესიას ჩაატარებთ. ინსტრუქციები ფურცელზე დაწერეთ, რათა ყველამ ზუსტად იცოდეს, რა და როგორ უნდა გაკეთდეს.

2. დღეიდან, როცა კითხვა ან პრობლემა გექნებათ, შექმენით ბრენსტორმინგის თხუთმეტი ან ოცნუთიანი ჯგუფი, რომელიც პრობლემის გადაჭრისთვის ბევრი იდეის მოფიქრებაზე იქნება კონცენტრირებული.

გახდით მენტორი

მარტო ვერავინ ვერაფერს აღწევს. ყველა ადამიანი, რომელიც დღეს წარმატებულია, მათი კარიერის განმავლობაში შეხვედრილი ადამიანების იდეების, წვლილის, სიბრძნისა და რჩევის შედეგად გახდა წარმატებული. ზოგჯერ მენტორობა პირდაპირ ხდება: ერთი-ერთზე კერძო სესიები, რომლის მიზანიც ინდივიდისადმი მიმართული დახმარებაა, დაადგინოს გასაუმჯობესებელი სფეროები და ამ არეალში ახალი იდეები და უნარები განავითაროს.

ზოგჯერ მენტორობა არაპირდაპირია. ეს ჭკვიან და გამოცდილ ადამიანებთან მუშაობით ხდება. თქვენ აკვირდებით, როგორ უმკლავდებიან ისინი საქმესა და დაკისრებულ პასუხისმგებლობას და თან სწავლობთ. ყველაზე საუკეთესო მენტორი, ვინც ოდესმე მყოლია, უფროსი აღმასრულებელი იყო, რომელიც ჩემი მენტორი არასდროს ყოფილა. ის საშუალებას მაძლევდა, დავსწრებოდი შეხვედრებს, სადაც მნიშვნელოვან საკითხებს განიხილავდნენ და მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს

ილებდნენ. ის, რაც მასზე დაკვირვებით ვისწავლე, ჩემზე დღემდე ახდენს გავლენას.

გამოიჩინეთ აქტიური ინტერესი

საქმიან სამყაროში ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი მოტივატორი იმ ხალხისადმი აქტიური ინტერესის გამოჩენაა, ვინც თქვენს დაქვემდებარებაშია. რადგან დაკავებული ხართ, ალბათ არ გაქვთ დრო, თითოეულ თანამშრომელს მიუჯდეთ და გაესაუბროთ. ასეთ შემთხვევაში თქვენ შეგიძლიათ, დღის განმავლობაში რამდენიმე ნუთით იყოთ მათი მენტორი. მიეცით პატარა რჩევა და სწორი მიმართულება.

თუ სერიოზულად გსურთ, მენტორი გახდეთ, კომპანიაში ერთი ან ორი ადამიანი შეარჩიეთ და მათი მრჩეველი, მეგობარი და მწვრთნელი გახდით. ისინი შეიძლება თქვენს დაქვემდებარებაში იყვნენ ან სულაც თქვენთან ახლოს მუშაობდნენ. შეიძლება სხვა დეპარტამენტიდანაც იყვნენ. უფროსი მენეჯერის მთავარი ფუნქციაა ახალგაზრდა, ნიჭიერი და ამბიციური ხალხის მოყვანა, მათი დახმარება და კარიერულ განვითარებაში ხელის შეწყობა.

მენტორობა და პატივსაცემი უფროსი მეჯერების მხრიდან ინტერესის გამოჩენა ინდივიდის თვითშეფასებისა და თვითწარმოდგენის ამაღლებისთვის შესანიშნავი ინსტრუმენტია. ინდივიდი

თავს მნიშვნელოვნად და ღირებულად იგრძნობს და საქმისა და კომპანიისადმი უფრო ერთგული და თავდადებული იქნება. უფროსი ადამიანისგან ინდივიდუალური ინტერესი პერსონალური ზრდისა და მუშაობის მთავარი მოტივატორია.

ყურადღების მიქცევა ღირებულებების მინიჭება

მარტივი წესია, როცა ვინმეს ყურადღებას ვაქცევთ, ღირებულებას ვანიჭებთ, ამით ხელს ვუწყობთ მისი თვითშეფასების ზრდას და თავს მნიშვნელოვან ადამიანად ვაგრძნობინებთ. როცა თქვენი გუნდის უმცროს წევრს ღირებულებას ანიჭებთ, მისი ცხოვრებისა და მომავლისადმი აქტიურ ინტერესს იჩენთ, ის თქვენდამი უფრო ლოიალური და ერთგული ხდება და საქმესაც ბევრად უკეთ აკეთებს.

დღეს უკვე ბევრი წარმატებული აღმასრულებელი ამბობს, რომ სხვა აღმასრულებლის მხრიდან მათი პროგრესისადმი გამოჩენილი ინტერესი მათ ცხოვრებასა და კარიერაში გადამწყვეტი ფაქტორი გახდა. იგივე შეიძლება მოხდეს თქვენს შემთხვევაშიც.

თქვენი, როგორც მენეჯერის, წარმატების ერთ-ერთი ყველაზე დიდი განმსაზღვრელი ფაქტორი ხალხის ის რაოდენობა იქნება, რომელიც იტყვის, რომ თქვენი დახმარებით გახდა წარმატებული. ბევრი უფროსი მენეჯერი აღნიშნავს, რომ მათ

ცხოვრებაში ყველაზე დიდი კმაყოფილება მათი მენტორობის ქვეშ მყოფი ადამიანების განვითარებაზე თვალის მიდევნებაა.

მენტორობისას მხედველობაში მისაღები ძირითადი ფაქტორები

მენტორობა არ არის მარტივი. მენტორობა არ ნიშნავს უბრალოდ ახალგაზრდა ხალხის შერჩევას და მათი კარიერული განვითარებისთვის რჩევების რეგულარულად მიცემას. მხედველობაში მისაღები პირველი ფაქტორი თავსებადობაა. წარმატებული მენტორობისთვის აუცილებელია, ურთიერთობამ იმუშაოს და ორივემ, მენტორმაც და მონაფემაც, ერთმანეთთან კომფორტულად იგრძნონ თავი.

წარსულში სულ მენტორებს ვეძებდი. მათთან პირველივე შეხვედრისას ვაცნობიერებდი, რომ ისინი ჩემს ხასიათს არ ერგებოდნენ. მე და ის ადამიანი კომფორტულად ვერ ვგრძნობდით ერთმანეთთან თავს. თანდათანობით ორივე მხარისთვის ნათელი ხდებოდა, რომ ამ კუთხით ჩვენი ურთიერთობა არ გამოვიდოდა.

ყოფილა შემთხვევები, როცა ჩემთან მოსულან და მენტორობის განევა უთხოვიათ. ზოგიერთ შემთხვევაში, მათი მენტორი თვეობით და ზოგჯერ წლობითაც ვყოფილვარ. სხვა შემთხვევებში, პირველივე შეხვედრის შემდეგ ნათელი გამხდარა,

რომ ჩვენ შორის ურთიერთგაცემა არ არსებობდა და შემდეგად ჩვენი ურთიერთობაც არ შემდგარა.

სწრაფად არ მიიღოთ გადაწყვეტილება

თუ გინდათ, რომ თქვენი მენტორი თქვენი ზემდგომი იყოს, ყავაზე დაპატოეთ და აუხსენით, რომ თქვენი კარიერული განვითარებისთვის დროდადრო მისგან მიღებულ რჩევებს დააფასებთ. თუ ეს იდეა მენტორისთვის მისაღებია და თქვენ ერთმანეთის შესაფერისები ხართ, დარწმუნდით, რომ ამ ადამიანს პირველივე ეტაპზე ზედმეტად არ დატვირთავთ. დანიშნეთ ათწუთიანი სესიები.

მენტორთან შეხვედრისას მასთან განსახილველი კითხვების სია იქონიეთ. დარწმუნდით, რომ ერთი ასლი თქვენი მენტორისთვისაც გაქვთ. როცა მენტორი წასაკითხი წიგნების ან გასავლელი კურსებისთვის რეკომენდაციებს მოგცემთ, დარწმუნდით, რომ მაშინვე იმოქმედებთ ამ რეკომენდაციების შესაბამისად. შემდეგ მენტორს მოახსენეთ, რა გააკეთეთ და რა ისწავლეთ. უნდა დარწმუნოთ ის, რომ თქვენთვის დროის დათმობა მისთვის კარგი სამომავლო ინვესტიციაა.

მიეცით მითითებები თქვენი

მენტორობის ძველ მყოფ პირს

როდესაც მენტორი გახდებით, ეფექტური ურთიერთობისთვის თქვენი მენტორობის ქვეშ მყოფ

ადამიანს აუხსენით ძირითადი წესები. უთხარით, თქვენთან კონკრეტული ჩამონათვლით მოვიდეს. დანიშნეთ ათწუთიანი შეხვედრები. თუ დრო გაქვთ, დაწყებისა და დასრულების კონკრეტული დრო გაზარდეთ. იყავით პუნქტუალურები და შეხვედრა შეთანხმებულ დროს დაასრულეთ.

პარკინსონის კანონი ამბობს: „საქმე მისთვის გამოყოფილ დროს ერგება“. თუ შეხვედრას ათ ან თხუთმეტ წუთს დაუთმობთ და თქვენი მენტორობის ქვეშ მყოფი ამას აცნობიერებს, გაგიკვირდებათ, რამდენად სწრაფად გაივლით სიაში აღნიშნულ ყველა საკითხს.

მენტორობა და მენტორობის ქვეშ ყოფნა შეიძლება ცხოვრებაში ძალიან გამამდიდრებელი გამოცდილება იყოს. როგორც მენტორს, ახალგაზრდა თანამშრომელებზე იმხელა გავლენის მოხდენა შეგიძლიათ, რომ შეიძლება თქვენგან მიღებული ცოდნა მათ წლობით ან მთელი ცხოვრება გაჰყვეს.

პრაქტიკული სავარჯიშოები

1. შეარჩიეთ თქვენს გუნდში ერთი ადამიანი, რომელსაც კარგი პოტენციალი აქვს და კვირაში ერთხელ მაინც შეხვდით მას ინდივიდუალურად ათი წუთით. შესთავაზეთ დახმარება კარიერული განვითარების საქმეში.

2. მიმოიხედეთ გარშემო და შეარჩიეთ ვინმე, ვინც მოგწონთ და მოხიბლული ხართ მისით, ვინც

თქვენზე მეტი იცის და თქვენ სფეროში გამოცდილებაც მეტი აქვს. შეხვდით ფინჯან ყავაზე და თქვენთვის თვეში ერთხელ ან ორჯერ რჩევის მიცემა სთხოვეთ. შეიძლება ეს თქვენ შორის ლამაზი მეგობრობის დასაწყისი გახდეს.

მართეთ მაგალითით

მენეჯერის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პასუხისმგებლობა მისდამი დაქვემდებარებული პირების მაგალითით მართვაა. თქვენ უნდა იყოთ ისეთი ადამიანი, რომელსაც პატივს სცემენ და რომელიც სხვებს თვითიდეალის შექმნაში ეხმარება.

მენეჯმენტში მაგალითით მართვა აუცილებელი მოთხოვნაა, რაც, ამავდროულად, ლიდერობის საწინდარია. სამსახურში ხალხის ხასიათი და შრომისუნარიანობა არასდროს იქნება იმაზე მეტი ან უკეთესი, ვიდრე ეს ხელმძღვანელ პირებს აქვთ.

ორგანიზაციაში თქვენ არ ზრდით მორალს. მორალი ზემოდან მოდის. ეს არის დამოკიდებულება ლიდერის ან მენეჯერის ხასიათსა და პიროვნულობაზე. მენეჯერის სიტყვები და საქციელი მთლიან დეპარტამენტში განწყობას ქმნის, იქნება ეს პოზიტიური თუ ნეგატიური, პროდუქტიული თუ არაპროდუქტიული.

მთავარი კითხვა

ერთ-ერთი ყველაზე მთავარი კითხვა, რომელიც თქვენ უნდა დასვათ, უღერს ასე: „როგორი იქნებოდა ჩემი კომპანია, თუ ყველა თანამშრომელი მე დამემსგავსებოდა?“

ბიზნესში მიღებულია მოსაზრება, რომ თანამშრომლები მომხმარებლებს ისე ექცევიან, როგორც მენეჯერები ექცევიან თანამშრომლებს. როცა თქვენ კარგ მომსახურებას იღებთ, იცით, რომ მათ კარგი მენეჯერი ჰყავთ, რომელიც თავის ხელქვეითებზე ზრუნავს. როცა თქვენ ცუდი მომსახურება შეგხვდებათ, იცით, რომ ეს ხალხი ცუდ ან უარყოფით მენეჯერს ექვემდებარება. ვინაიდან თანამშრომლებს არ შეუძლიათ სამაგიერო გადაუხადონ მენეჯერს, ისინი ჯავრს მომხმარებელზე იყრიან. თქვენ ამას ყოველთვის ხედავთ.

აუცილებელია, რომ ხელქვეითებთან თბილი, მეგობრული და მჭიდრო ურთიერთობა გქონდეთ. თქვენ პოზიტიურ კორპორატიულ კლიმატს ქმნით, თუ პოზიტიური, მხიარული და თავდაჯერებული ადამიანი ხართ.

სამსახურში უფროსს (და ყველაფერს, რასაც უფროსი აკეთებს) დაქვემდებარებულების მოსაზრებებსა და გრძნობებზე, დამოკიდებულებასა და ქცევაზე გადაჭარბებული გავლენა აქვს. უფროსისგან მიღებულ პოზიტიურ ან გამამხნეველ სიტყვას შეუძლია ადამიანი მთელი დღის განმავ-

ლობაში ბედნიერი და პროდუქტიული გახადოს. მეორე მხრივ, ხელმძღვანელისგან უარყოფით კომენტარს ან მოლუშულ სახეს ადამიანში მწუხარებისა და შიშის გამონვევა შეუძლია, რაც მას დღის განმავლობაში ნაკლებად პროდუქტიულს ხდის. რასაც თქვენ, როგორც მენეჯერი, ამბობთ და აკეთებთ, დიდი გავლენა აქვს სხვა ხალხზე.

ყველა თქვენ გიყურებთ

ყოველთვის ყველა უფროსს უყურებს. ხალხი თვალის კიდედან გიყურებთ. როცა თქვენ ვინმეს რამეს ეტყვი, ის მაშინვე იცის ყველამ. ყველამ ყველაფერი იცის. ბიზნესში ან ორგანიზაციაში საიდუმლოები არ არსებობს. თუ თქვენ ვინმეს შესახებ უბრალო პოზიტიურ ან ნეგატიურ კომენტარს გააკეთებთ, ეს ამბავი იმ ადამიანთან იმაზე მალე მივა, ვიდრე თქვენ გგონიათ და, როგორც წესი, დამახინჯებულად.

შეხვედრებისას თქვენ საჩვენებელ გამოფენაზე ხართ. ყველა გიყურებთ. ხალხი ყველაფერს ხედავს, რასაც აკეთებთ, რასაც არ აკეთებთ ან არ ამბობთ.

მაგალითით მართვის ერთ-ერთი საუკეთესო გზაა, იყოთ პოზიტიური. ყოველთვის პოზიტიურად და აღფრთოვანებით მოიხსენიეთ თითოეული თქვენი დაქვემდებარებული, როცა სხვა დაქვემდებარებულს ესაუბრებით. როცა ადამიანის

შესახებ მის ზურგს უკან კარგს იტყვი, მას ეს ამბავი მალევე მიუვა და მისი თვითშეფასებისა და თვითწარმოდგენის გაუმჯობესებისთვის სასურველი შედეგი ექნება.

დროის გამოცდა

ყველაზე კარგი დრო იმისთვის, რომ სხვას მაგალითი უჩვენოთ, არის მაშინ, როცა რაღაც ცუდად მიდის, როცა ზენოლის ქვეშ ხართ, როცა ორგანიზაციაში დიდი პრობლემა, ცვლილება ან შეფერხებაა. ამას „დროის გამოცდა“ ეწოდება. ეს ის დროა, როცა ხასიათი უნდა გამოამჟღავნოთ; ეს ის დროა, როცა ყველას უნდა აჩვენოთ, როგორი ხართ შინაგანად.

2010 წელს ყელის კიბოს დიაგნოზი დამიდგინეს. ჩემთვის, ადამიანისთვის, რომლის ოცკაცია-ნი ბიზნესი პროფესიულ საჯარო გამოსვლებს, სემინარებსა და აუდიო/ვიდეო ჩანაწერებს მოიცავს, ამ ამბის გაგება შოკის მომგვრელი იყო.

ამავდროულად, გავაცნობიერე, რომ ჩემი დიაგნოზი ჩემს თანამშრომლებზე გავლენას იქონიებდა, განსაკუთრებით იმ მხრივ, რომ გაუჩნდებოდათ ეჭვი, ექნებოდათ თუ არა მათ სამსახური. ხალხი მუდმივად შემოსავალზე ფიქრობს.

საბედნიეროდ, შესანიშნავი ექიმები მყავდა და ჩემი კიბოც განიკურნა. ექიმებმა პირველ სტადიაზე მიაგნეს კიბოს. მართალია, სამკურნალოდ ქიმიოთერაპია, ქირურგიული ჩარევა და

რადიაცია მჭირდებოდა, მაგრამ სიკვდილი არ შემუქრებოდა.

მას შემდეგ, რაც ჩემი მდგომარეობის შესახებ გავიგე, ჩვევად გავიხადე, რომ კვირაში ერთხელ თითოეულ ადამიანს პირადად გავსაუბრებოდი. მუდმივად პოზიტიური, ოპტიმისტური და მხიარული ვიყავი. მათ ვუთხარი, რა ხდებოდა ჩემს თავს, როგორ მიდიოდა მკურნალობა, რა შეიძლებოდა მომხდარიყო, როდის დავკარგავდი ხმას და რამდენი ხნით. მე მათ ყველა დეტალი ავუხსენი.

მართალია, ისინი ნერვიულობდნენ, მაგრამ კვლავ პოზიტიურად იყვნენ განწყობილნი და საქმეს ისე აკეთებდნენ, როგორც ყოველთვის.

ხასიათის დემონსტირების შესაძლებლობა

როცა ორგანიზაციაში პრობლემა ან კრიზისია, გახსოვდეთ, ყველა თქვენ გიყურებთ. ეს შესაძლებლობას გაძლევთ წარმოაჩინოთ თქვენი, როგორც ლიდერის ხასიათი. უარყოფით სიტუაციებზე რეაგირებისას არ აჰყვეთ პანიკას. თქვენი მოვალეობა სიტუაციაზე მშვიდად და ეფექტურად რეაგირება და გამოსავლის ძებნაა.

თუ გინდათ ეფექტური, შედეგიანი და პუნქტუალური იყოთ, მაშინ თქვენ, როგორც ლიდერი, ეფექტური, ეფექტიანი და პუნქტუალური უნდა

იყოთ. კარგად მართეთ თქვენი დრო. სამსახურში ყველას დასანახავად დაადგინეთ პრიორიტეტები, ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებზე იმუშავეთ და წარმოაჩინეთ შრომისმოყვარეობა და გულმოდგინება. თქვენ ვერ მოითხოვთ სხვა ადამიანებისგან საქმის იმაზე კარგად შესრულებას, ვიდრე თქვენ აკეთებთ.

როგორც მენეჯერი, იყავით გაბედული და დამაჯერებელი. იყავით მზად, დაიცვათ თქვენი პრინციპები, თანამშრომლები და მიიღეთ მტკიცე გადანყვეტილებები. უნდა შეგეძლოთ თქვენი გადანყვეტილებების მიღების მიზეზების ახსნა. უბრალოდ, წარმოიდგინეთ, რომ ყოველდღე და ყველგან თანამშრომლები თვალს გადევნებენ და თქვენზე დაკვირვებით საკუთარი ქცევების ფორმულირებას ახდენენ. იყავით მათთვის კარგი მაგალითი, რათა ყველა თქვენნაირად მოიქცეს და თქვენი კომპანიაც შესანიშნავი სამუშაო ადგილი გახდეს.

პრაქტიკული სავარჯიშოები

1. შეარჩიეთ ერთი ქცევა, რისი შეცვლაც შეგიძლიათ იმისთვის, რომ თქვენი, როგორც მენეჯერის, ხასიათისა და საქციელის დემონსტრირება მოახდინოთ. მაგალითად, ისეთი ქცევის, რომლის პრაქტიკაში გამოყენებაც ყველასთვის სასარგებლო იქნება (როგორიცაა პუნქტუალურობა).

2. დღესვე მიიღეთ გადაწყვეტილება, რომ პრობლემური სიტუაციის დროს იქნებით მშვიდი, პოზიტიური და მხიარული, რადგან ამ დროს, გახსოვდეთ, ყველა თქვენ გიყურებთ.

მოუსმინეთ თქვენს დაქვემდებარებულებს

ლიდერები მსმენელები არიან. კარგი ლიდერი ორჯერ უფრო მეტს უსმენს, ვიდრე საუბრობს. მასთან კითხვებისა და საუბარის თანაფარდობა იდეალურია. ისინი თავიანთ დაქვემდებარებულებს ბევრ კითხვას უსვამენ და საშუალებას აძლევენ, ღიად და გულწრფელად გამოხატონ ემოციები.

თქვენ შეგიძლიათ გამოიცნოთ, როგორია ურთიერთობა მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის, თუ რამდენად თავისუფლად შეუძლია თანამშრომელს თავისი იდეისა და მოსაზრების მენეჯერისთვის კრიტიკისა და უარყოფის შიშის გარეშე თქმა.

GreatPlacetoWork.com-ის ყოველწლიურ კვლევებში საუკეთესო კომპანიების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელი ისაა, რომ მათ თანამშრომლებთან მაღალი დონის ნდობა აქვთ. ნდობა ნიშნავს: „მე შემიძლია მენეჯერს ჩემი მოსაზრება თავისუფლად გავაცნო, კრიტიკის ან სამსახურის დაკარგვის შიშის გარეშე“.

მოსმენა მნიშვნელოვანია

მოსმენას „თეთრ მაგიას“ უწოდებენ, რადგან მას ხალხის თვითშეფასებაზე თითქმის მაგიური გავლენა აქვს. როცა სხვებს უსმენთ, თქვენ მათ „ღირებულებას ანიჭებთ“ და თავს ღირებულად და მნიშვნელოვნად აგრძნობინებთ.

მენეჯერები თავიანთი დროის საშუალოდ 60 ან უფრო მეტ პროცენტს დაქვემდებარებულებთან და ზემდგომებთან შეხვედრებსა და საუბრებში ხარჯავენ. რაც უფრო მეტად და ყურადღებით უსმენთ, მით უფრო უკეთესად გეცოდინებათ, რა ხდება. უფრო მალე შეძლებთ პრობლემების ან სირთულეების აღქმას, რომელთა გადაჭრაშიც დახმარება შეგეძლებათ და ამით თქვენ გარშემო მყოფნი უფრო მშვიდად და თავდაჯერებულად იგრძნობენ თავს.

ეფექტური მოსმენის ოთხი გზა

ოთხი ძირითადი უნარი, რასაც თქვენ ამ თავში ისწავლით, არის (1) ყურადღებით მოსმენა, (2) შეჩერება, (3) დაზუსტებისთვის კითხვების დასმა და (4) პერიფრაზირება.

მოსმინეთ ყურადღებით

გადაიხარეთ წინ და ყურადღებით მოუსმინეთ, რას ამბობს მეორე ადამიანი. კონცენტრირება მო-

საუბრეზე მოახდინეთ. მობილური გათიშეთ და კომპიუტერსაც ხმა დაუწიეთ. როცა თქვენს დაქვემდებარებულთან ზიხართ და ესაუბრებით, მოეპყარით ისე, თითქოს ის მსოფლიოში ყველაზე მნიშვნელოვანი ადამიანია.

ნათქვამია, მონუსხული ყურადღება ყველაზე დიდი კომპლიმენტიანო. როცა ხალხს ყურადღებით უსმენთ, ეს მათზე ფიზიკურ გავლენას ახდენს. მათი გულის ცემა ხშირდება, მათი კანის ელექტრონული მახასიათებლები და სისხლის წნევა იზრდება. როცა ხალხს ყურადღებით უსმენთ, მათ თავს უფრო ღირებულად და მნიშვნელოვნად აგრძობინებთ. მათი თვითშეფასება და თვითნარმოდგენა იზრდება.

წინ გადაიხარეთ, სახეში ყურადღებით შეხედეთ ადამიანს და დროგამოშვებით თვალეშიც ჩახედეთ. თავი დაუკარით, გაუღიმეთ და აქტიური მსმენელი იყავით. მეორე ადამიანი მიახვედრეთ, რომ, რასაც ის ამბობს, თქვენთვის მნიშვნელოვანია და მის ნათქვამს დიდ ყურადღებას აქცევთ.

ყველაზე მნიშვნელოვანია, არ შეანყვეტინოთ და არც ეცადოთ, რომ შეანყვეტინოთ. ადამიანების უმეტესობა თავიანთი კომენატარით იმდენად დაინტერესებულნი არიან, რომ საერთოდ არ უსმენენ სხვას. ისინი, უბრალოდ, ელოდებიან შე-

საძლებლობას, როდის შეჩერდება ამოსასუნთქად ადამიანი, რომ ლაპარაკში ჩაერთონ.

პასუხის გაცემამდე შეჩერდით

როცა მეორე ადამიანი საუბარს დაასრულებს, მაშინვე, პასუხის გაცემის ნაცვლად, ცოტა ხნით გაჩუმდით, მიეცით საშუალება, სიჩუმე საუბარში გადაიზარდოს. მცირე პაუზა, სამიდან ხუთ წამამდე სამ შესაძლებლობას გაძლევთ:

1. როცა ჩერდებით, ამით ადამიანს ანიშნებთ, რომ მის ნათქვამს ყურადღებით განიხილავთ, რაც მას თავს უფრო ღირებულად და პატივცემულად აგრძნობინებს.

2. როცა ჩერდებით, თქვენ ამ ადამიანთან საუბარში ჩარევის რისკს ირიდებთ, ვინაიდან შეიძლება ის რამდენიმე წამით აზრების დასალაგებლად შეჩერდეს და არა იმიტომ, რომ საუბარი დაასრულა.

3. როცა თქვენ ჩერდებით, მეორე ადამიანის აზრი უფრო სიღრმისეულად გესმით. გახსოვდეთ, მხოლოდ ის არაა მნიშვნელოვანი, რასაც ხალხი ამბობს. მათ მიერ მოწოდებული მესიჯის კარგად გასაგებად, იმის გაგებაა აუცილებელი, რასაც არ ამბობენ.

საუკეთესო მსმენელები ყველა საუბარში იყენებენ „შეჩერების ხელოვნებას“. ეს მათ უდიდეს უპირატესობას აძლევს სხვების გაგებასა და სხვების მხრიდან მის გაგებაში.

დაფუსტიებისთვის კითხვების დასმა

არასოდეს დაუშვათ, რომ ხალხი იმას გულისხმობს, რასაც ამბობს. ამის ნაცვლად, თუ რაიმე ბუნდოვანებაა, უბრალოდ ჰკითხეთ: „რას გულისხმობთ?“ ეს კითხვა ყველაზე მნიშვნელოვანია საუბრის მართვისთვის.

ხალხი ბავშვობიდან არის მიჩვეული, რომ როცა კითხვას უსვამენ, პასუხი გასცენ. როცა თქვენ ამბობთ, „რას გულისხმობთ“, ადამიანები თითქმის ყოველთვის განავრცობენ თავიანთ წინა კომენტარს – თქვენ უფრო მეტ ინფორმაციას მოგცემენ იმის გასაგებად, თუ რეალურად რას გულისხმობდნენ.

გახსოვდეთ, ადამიანი, რომელიც კითხვებს სვამს, სიტუაციასაც აკონტროლებს. ადამიანი, რომელიც კითხვებს სვამს, აკონტროლებს იმას, ვინც პასუხებს სცემს. რაც უფრო მეტ კითხვას სვამთ, მით მეტი კონტროლი გაქვთ საუბარზე, რა თქმა უნდა, პოზიტიური კუთხით. რაც უფრო მეტ კითხვას სვამთ, მით მეტს სწავლობთ და იგებთ, და მით მეტ ინფორმაციას იღებთ. ეს კი უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღებაში გეხმარებათ, რაც, თავის მხრივ, უკეთეს მენეჯერად გაგხდით.

მოახდინეთ მოსაუბრის

სიძვედვის პერიფრაზირება

გაიმეორეთ მოსაუბრის ნათქვამი და მოახდინეთ მისი თქვენი სიტყვებით პერიფრაზირება. ეს

მოსმენის წარმატების განმსაზღვრელი ტესტია. ამ დროს თქვენ ააშკარავებთ იმას, რომ ნამდვილად უსმენდით, როცა ადამიანი საუბრობდა. მისი საუბრისას არ იყავით სხვა ფიქრებით დაკავებული და, უბრალოდ, ზრდილობიანად არ იღიმოდით.

თქვენ შეგიძლიათ რაიმე ამის მსგავსი თქვათ: „მოდით, დავრწმუნდები, რომ ყველაფერი სწორად გავიგე და...“, შემდეგ წარმოთქვით მოსაუბრის მიერ გამოთქმული აზრის პერიფრაზი. როცა მოსაუბრე გეთანხმებათ, ეს ნიშნავს, რომ ზუსტად გაიგეთ ის, რისი თქმაც მას სურდა. ახლა თქვენ შეგიძლიათ გასცეთ პასუხი ან გააკეთოთ კომენტარი მის ნათქვამზე.

მოსმენა იწვევს ნდობის ჩამოყალიბებას

კითხვების დასმა ლიდერობისა და კარგი კომუნიკაციის აუცილებელი მოთხოვნაა. როცა კითხვებს სვამთ, გეძლევათ საშუალება, მოისმინოთ პასუხები. მოსმენა იწვევს ნდობის ჩამოყალიბებას. ორ ადამიანს შორის ნდობა არის კარგი მუშაობის საფუძველი.

უფრო მნიშვნელოვანი – მოსმენა აყალიბებს ხასიათს. რაც უფრო მეტს უსმენ სხვა ადამიანებს და გულწრფელად ცდილობთ მათ გაგებას, ამით უფრო ავითარებთ თქვენს თავს. საუბრის შეწყვეტის გარეშე რომ ვინმეს მოუსმინოთ, ეს

მოითხოვს უზარმაზარ დისციპლინას. ივარჯიშეთ მოსმენაში მოთმინებით, აუჩქარებლად და ყურადღებით. ისე უსმინეთ, თითქოს დრო თავზე საყრელი გაქვთ. გახსოვდეთ, რომ ზოგს უფრო მეტი დრო სჭირდება აზრის გამოსათქმელად.

როცა ხალხს თავისუფლად და გულწრფელად შეუძლია უფროსის წინაშე აზრის გამოთქმა და უფროსი სრულად ახდენს ყურადღების ფოკუსირებას მათ ნათქვამზე, ამით უფროსები აჩვენებენ თავიანთ დაქვემდებარებულებს, რომ ისინი მათ აფასებენ, მათზე ზრუნავენ და მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ. ყურადღებით მოსმენა მოტივაციის ძალიან ძლიერი ინსტრუმენტია, რომელიც მართოთქვენ დაქვემდებარებულებს კი არ ავითარებს, არამედ თქვენც გეხმარებათ, გახდეთ უფრო და უფრო ინფორმირებული მენეჯერი. მოსმენა საშუალებას გაძლევთ, ზუსტად გაიგოთ, რას ფიქრობს და გრძნობს ხალხი.

პრაქტიკული სავარჯიშოები

1. დღესვე მიიღეთ გადაწყვეტილება, რომ, როცა ვინმეს თქვენთან საუბარი მოუხდება, დახურავთ კარს, გათიშავთ მობილურს და სრულ ფოკუსირებას მოახდენთ მოსაუბრეზე.

2. ივარჯიშეთ კითხვების დასმასა და შემდეგ პასუხების ყურადღებით მოსმენაში, კომენტარე-

ბის გაკეთებისა და შეწყვეტის გარეშე. მეორე ადამიანის ყურადღებით მოსმენა არის საუკეთესო საშუალება თქვენ შორის ნდობის განვითარებისა. ნდობა კი სამუშაო გარემოში მორალისა და ფუნქციონირების განვითარების საფუძველია.

გახსოვდეთ მეგობრობის ფაქტორი

როცა თანამშრომლები გამოკითხეს საუკეთესო უფროსის მახასიათებლების დასადგენად, მათ თითქმის ერთხმად უპასუხეს: „ყოველთვის ვგრძნობდი, რომ უფროსი მე აღმიქვამდა, როგორც პიროვნებას და არა, უბრალოდ, თანამშრომელს“.

მეგობრობის ფაქტორი ურთიერთობის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია, ის ხალხს უბიძგებს და საშუალებას აძლევს, მაქსიმალურად გამოიყენოს საკუთარი შესაძლებლობები. თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის მეგობრული ურთიერთობის განვითარება დღევანდელ ბიზნესში წარმატების საწინდარია. დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის არსებული ურთიერთობის ხარისხი პირდაპირ განსაზღვრავს ორგანიზაციაში არსებული მოტივაციისა და შრომის დონეს. მეგობრობის ფაქტორის არსებობა-არარსებობა განსაზღვრავს, დაგეხმარებიან თუ არა თანამშრომლები თქვენ და გუნდის სხვა წევრებს მუშაობისას.

უფრო ფართო გაგებით, თავისუფლად შეიძლება იმის თქმა, რომ ბიზნესში თქვენი წარმატება პირდაპირპროპორციულია კარიერის განმავლობაში შექმნილი მეგობრული ურთიერთობის რაოდენობისა და ხარისხისა. საკმარისი არაა, უბრალოდ, ბევრი ხალხის ცნობა, მნიშვნელოვანია, რამდენი ადამიანი გიცნობთ პოზიტიურად. რაც უფრო მეტი გიცნობთ და მეტს მოსწონხართ, მით მეტ ადამიანს ექნება საქმესა და ცხოვრებაში თქვენი დახმარების სურვილი.

მეგობრობის ფაქტორს უზარმაზარი გავლენა აქვს თანამშრომლების მხრიდან საქმის მაღალხარისხიანად შესრულებაზე და თქვენთან მუშაობით განცდილ ბედნიერებაზე.

იყავით მკაფიო და ყურადღებიანი

შესანიშნავ მენეჯერებს დაბალანსებული აქვთ მკაფიოობა და ყურადღებიანობა. ისინი გამოხატავენ მზრუნველობას, ინტერესსა და თანაგრძნობას თანამშრომლებისადმი. ისინი მათ ეპყრობიან როგორც კორპორაციული ოჯახის წევრებს და სამსახურში თავს ბედნიერად და დაცულად აგრძნობინებენ. ამავდროულად, მათ მკაფიოდ აქვთ განსაზღვრული თითოეული ადამიანის საქმე და პასუხისმგებლობა. ყველა თანამშრომელმა იცის, ზუსტად რას მოელიან მისგან.

მეგობრობის ფაქტორის განვითარება ხდება ყურადღებით, მზრუნველობითა და ზრდილობიანო-

ბით. ეს არის შესანიშნავი მენეჯერების ჩვეულებრივი ქცევა თავიანთი დაქვემდებარებულებისადმი.

თქვენ დაქვემდებარებულისადმი ყურადღებას იჩენთ, როცა თავად მას მოიკითხავთ, განსაკუთრებით კი, როცა ოჯახისა და პირადი ცხოვრების შესახებ ესაუბრებით. როცა ინტერესს იჩენთ იმის შესახებ, თუ რას აკეთებენ თქვენი თანამშრომლები სამსახურის გარეთ, ამით ეუბნებით, რომ მათ აფასებთ, როგორც ინდივიდებს, რომელთაც, სამუშაოს გარდა, აქვთ პირადი ცხოვრება. როცა ხალხს პირადი ცხოვრების შესახებ ეკითხებით და პასუხს ყურადღებით უსმენთ, ისინი თავს უფრო ღირებულად და მნიშვნელოვნად გრძნობენ. შედეგად, მათ თქვენ უფრო მოსწონხართ და მეტ პატივს გცემენ.

იზრუნეთ თქვენს

დაქვემდებარებულებზე

თქვენ მზრუნველობას გამოხატავთ მაშინ, როცა თანამშრომლები პრობლემის შესახებ გეტყვიან და მაშინვე გადაერთვებით მათი პრობლემის მოგვარების გზის ძებნაზე.

მაგალითად, მე ჩემს თანამშრომლებს ყოველთვის ვეუბნები, „ბავშვები პირველყოვლისა“. ვგულისხმობ, რომ თუ შვილებს რაიმე საჭიროება ან პრობლემა აქვთ მათი სამსახურში ყოფნის დროს, შეუძლიათ, მაშინვე წავიდნენ სამსახურიდან, რათა შვილებს მიხედონ, ყოველგვარი ხელფასის დაქვით-

ვის ან გაცდენილი დროის ანაზღაურების მოთხოვნის გარეშე. ახალგაზრდა დედებისთვის ეს ყველაზე საუკეთესო გზაა, აჩვენოთ, რომ თქვენ მათზე და მათი ცხოვრების მნიშვნელოვან ნაწილზე ზრუნავთ.

როცა თანამშრომლებს მათი ოჯახებისა და პირადი ცხოვრების შესახებ ეკითხებით და თანაგრძნობას გამოხატავთ მათი პრობლემებისადმი, ამით იმის დემონსტრირებას ახდენთ, რომ გულწრფელად ზრუნავთ თქვენს დაქვემდებარებულებზე. ასეთივე მზრუნველობა და ყურადღებაა მათი მიღწევების დაფასება და ქათინაურები.

გამოიყენეთ მართვის ოქროს წესი

თქვენ იჩინოთ თავაზიანობას, როცა პატივისცემას გამოხატავთ თითოეული თანამშრომლის მიმართ. როცა თავაზიანობას ინარჩუნებთ, განსაკუთრებით სტრესის დროს, სიტუაციის გაუარესების ან თანამშრომლის პრობლემის გამო, ამით თანამშრომლებში ზრდით უსაფრთხოებისა და კომფორტის გრძნობას. როცა ხალხს თავაზიანად ექცევით, ეს მათ მორალსა და მოტივაციას აუმჯობესებს.

მეგობრობის ფაქტორში მნიშვნელოვანია, რომ გამოიყენოთ „მართვის ოქროს წესი“. ისე მოექცით სხვებს, როგორც გინდათ, რომ ხელმძღვანელები მოგექცნენ თქვენ. თანამშრომლებს მოექცით ისე, როგორც პარტნიორს ან კლიენტს, რო-

გორც თქვენი ბიზნესის მნიშვნელოვან, ღირებულ ნაწილს.

როცა ჯეკ ველჩი General Electric-ის აღმასრულებელი დირექტორი იყო, ის მენეჯერებს სთხოვდა, თავიანთ დაქვემდებარებულებს ისე მოჰქცეოდნენ, თითქოს მომავალ წელს ისინი გახდებოდნენ მათი უფროსები. General Electric-ის კონკურენტული ბუნებისა და კომპეტენტური ხალხის სწრაფი დაწინაურებიდან გამომდინარე, კომპანიისთვის უცხო არ იყო ის, რომ ვინც სულ ცოტა ხნის წინ ვინმეს უფროსი გახლდათ, ახლა მისი უფროსი გამხდარიყო. პოზიციების ამ პოტენციურმა ცვლილებამ გამოიწვია ის, რომ General Electric-ში ხალხი ისე ეპყრობოდა ერთმანეთს, როგორც მათ ენდომებოდათ, მოჰპყრობოდნენ, მდგომარეობა პირიქით რომ ყოფილიყო.

საუკეთესო დრო თქვენს სამუშაო ცხოვრებაში

თქვენს სამუშაო ცხოვრებაში საუკეთესო დროა, როცა უფროსთან კარგი ურთიერთობა გაქვთ, ყველაზე საშინელი დრო კი მაშინ არის, როცა პრობლემური ან რთულია ეს ურთიერთობა. თქვენი, როგორც მენეჯერის, მოვალეობაა დარწმუნდეთ, რომ ყველა თანამშრომელთან კარგი ურთიერთობა გაქვთ და მათაც ასევე – თქვენთან.

საკმაოდ მარტივია ოქროს წესის გამოყენება დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობისას.

თქვენ, უბრალოდ, შეგიძლიათ საკუთარ თავს დაუსვით შემდეგი კითხვები:

* რა მაგრძობინებს თავს კარგად, როცა სამსახურში ვარ? რა მამუღნიერებს, რა განმანყოფს ენთუზიაზმით და რა მავსებს სამსახურში?

* ვინ არიან საუკეთესო უფროსები, ვინც კი ცხოვრებაში მყოფია. რას აკეთებდნენ ან ამბობდნენ ისინი, რაც მე სამსახურში მამუღნიერებდა? როგორ შემიძლია მეც იგივე პოზიტიური გრძობები შევუქმნა ჩემს ხელქვეითებს?

* როგორია ის იდეალური ურთიერთობა, რომელიც მინდა რომ მქონდეს ჩემს ხელქვეითებთან?

შეგიძლიათ, ამ კითხვებზე გაცემული პასუხები გამოიყენოთ თქვენს დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობისას. გააკეთეთ და თქვით ის, რაც გენდომებოდათ, რომ გაეკეთებინა და ეთქვა თქვენს უფროსს.

პრაქტიკული სავარჯიშოები

1. ყოველდღიურად, თქვენს დაქვემდებარებულებთან პირველივე შეხვედრისას, ჰკითხეთ მათი პირადი ცხოვრებისა და ოჯახის შესახებ. ყურადღებით მოუსმინეთ პასუხებს, დაუკარით თავი, გაიღიმეთ და გამოხატეთ ინტერესი და თანაგრძობა. მხოლოდ ამის შემდეგ დაიწყეთ საქმეზე ლაპარაკი.

2. ყოველი შესაძლებლობისას გამოიყენეთ მართვის ოქროს წესი. როცა თქვენს დაქვემდებარე-

ბუღს ესაუბრებით, წარმოიდგინეთ, რომ ის ადამიანი ცოტა ხანში თქვენი უფროსი იქნება და ამის შესახებ მხოლოდ თქვენ იცით.

შექმენით მოტივაციური მუშაობა

თქვენი, როგორც მენეჯერის, ნარმატივა და-
მოკიდებულია თქვენს შესაძლებლობაზე, ჩვეუ-
ლებრივ ხალხში გააღვიძოთ საქმის მაღალ დონე-
ზე შესრულების სურვილი. თქვენი მიზანია, შექმ-
ნათ მოტივირებული ხალხით შემდგარი მომგები-
ანი გუნდი, რომელიც თავის მაქსიმუმს გააკეთებს
ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

არსებობს შვიდი ქცევა, რომლებიც ყოველდღი-
ურად უნდა გამოიყენოთ ხალხის მოტივირებისთ-
ვის, რათა მათ გააკეთონ მაქსიმუმი და გამოიყე-
ნონ თავიანთი შესაძლებლობის ის გამოუყენებე-
ლი 50 პროცენტი, რომლითაც სამსახურში მიდიან
და შემდეგ შინ ბრუნდებიან (თითოეული ეს ქცევა
უფრო სიღრმისეულადაა აღწერილი ჩემს წიგნში –
„სრული ჩართულობა“, AMACOM, 2011).

1. გაიღიმეთ. როცა ადამიანს დღის განმავლო-
ბაში პირველად ხედავთ, გაუღიმეთ. პირდაპირ

შეხედეთ სახეში. შეჩერდით და გაუღიმეთ, აგრძნობინეთ, რომ მისი დანახვა გიხარიათ. გაღიმებას 30 კუნთის გამოყენება სჭირდება, დაბლვერას კი – 112. შესაბამისად, ბევრად ადვილია ყოველდღიურად ხალხისთვის გაღიმება. ეს მათ თავს ბედნიერად და მოტივირებულად აგრძნობინებს.

2. დაუსვით ხალხს კითხვები. დაელაპარაკეთ, ჰკითხეთ, როგორ გრძნობენ დღეს თავს და როგორ მიდის საქმეები. როცა თანამშრომლებისადმი გულწრფელ ინტერესს გამოხატავთ, ეს მათ თავს ღირებულად, პატივცემულად და მნიშვნელოვნად აგრძნობინებს. ისინი შინაგანად თავს კარგად გრძნობენ და უნდათ, საქმის კარგად გაკეთებით თავი მოგაწონონ.

3. მოუსმინეთ მათ. ყურადღებით უსმინეთ, როცა ისინი საუბრობენ. როცა ხალხს ყურადღებით უსმენთ, საუბრის შეწყვეტის გარეშე, ეს მათ თავს ღირებულად აგრძნობინებს და მათში თვითშეფასებას ზრდის. როცა უფროსი ყურადღებით უსმენს, ეს დაქვემდებარებულის ტვინში ენდორფინებს გამოყოფს, რაც მას თავს ბედნიერად და კარგად აგრძნობინებს. როცა უსმენთ, აუცილებლად დაუკარით თავი, გაიღიმეთ და ყურადღებით უყურეთ სახეში. დაანახვეთ, რომ, რასაც ის ამბობს, თქვენთვის ძალიან საინტერესო და მნიშვნელოვანია. აქტიურ მოსმენას დღეში რამდენიმე ნუთი სჭირდება, თუმცა მას საკმაოდ ძლიერი და

პოზიტიური გავლენა აქვს იმაზე, თუ როგორ აკეთებს ხალხი საქმეს.

4. იყავით ზრდილობიანი. ყოველთვის იყავით ზრდილობიანი, თავაზიანი და მოკრძალებული, როცა თქვენს დაქვემდებარებულებს ესაუბრებით. მოეპყარით მათ, როგორც ნიჭიერ, ჭკვიან და განათლებულ ადამიანებს. წინ გადაიხარეთ და პირდაპირ შეხედეთ, თითქოს ამ მომენტში თქვენთვის მათთან ურთიერთობაზე მნიშვნელოვანი ქვეყნად არაფერია.

5. უთხარით „გმადლობთ“. ყველაფრისთვის, რასაც გააკეთებენ, დიდ თუ პატარა საქმეს, ყოველთვის გადაუხადეთ მადლობა. მადლობა გადაუხადეთ შეხვედრაზე დროულად მოსვლისთვის, დავალების შესრულებისთვის, ინფორმაციის მონოდებისას და სხვა ყველაფრისთვის, რასაც ისინი სამსახურში აკეთებენ. გამოხატეთ ხალხისადმი მადლიერება. მადლობის გადახდა მათ მიერ გაკეთებული საქმისთვის არის კიდევ ერთი საშუალება, რომ თავი ღირებულად და მნიშვნელოვნად აგრძნობინოთ.

6. გყავდეთ ხალხი ინფორმირებული. გყავდეთ ხალხი ინფორმირებული კომპანიაში მიმდინარე მოვლენების შესახებ, რადგან ამან შესაძლოა, მათ საქმიანობაზე გავლენა იქონიოს. ყველა ორგანიზაციაში ყველაზე კმაყოფილი თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ სამსახურში ისინი

თავს ოჯახის წევრებად გრძნობენ. იციან ყველაფერი, რაც მათ გარშემო ხდება და რამაც შეიძლება, გავლენა მათ საქმიანობაზე.

7. წაახალისეთ მუდმივი გაუმჯობესება. წაახალისეთ ხალხი, რათა მოიფიქრონ საქმიანობის ან კომპანიის გაუმჯობესების გზები. იაპონელებმა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ეკონომიკა ხელახლა შექმნეს ჩაიზენსისტემით, რაც „მუდმივ გაუმჯობესებას“ ნიშნავს. ისინი ხელს უწყობდნენ თანამშრომლებს, ნებისმიერ დონეზე მოეძებნათ თავიანთი საქმიანობის გაუმჯობესების მცირე თუ დიდი გზები.

როცა ამ მითითებებით ხელმძღვანელობთ და თანამშრომლებს მათ შესაბამისად ექცევით, გაგიკვირდებათ, რამდენად ეფექტური გახდებით და რამდენად გააქტიურდება თქვენი გუნდი მიზნების მიღწევაში.

შესაძლებლობა, რომ მოახდინოთ თქვენს დაქვემდებარებაში მყოფი ხალხის მოტივაცია, შთაგონება და მათში საქმისადმი მაქსიმალური თავდადების გამოწვევა, სხვა ფაქტორებზე მეტად განსაზღვრავს თქვენი, როგორც მენეჯრის წარმატებას.

გისურვებთ წარმატებებს!

ავტორის შესახებ

ბრაიან ტრეისი არის პროფესიონალი სპიკერი, ტრენერი, სემინარის ლიდერი, კონსულტანტი და სოლანა ბიჩში, კალიფორნიაში, დაფუძნებული ტრენინგისა და საკონსულტაციო კომპანია Brian Tracy International-ის თავმჯდომარე.

ბრაიანმა წარმატებას მინიმალური ფინანსური დანახარჯებით მიაღწია. 1981 წელს ამერიკის მასშტაბით გამოსვლებსა და სემინარებში მან დაიწყო საკუთარ გამოცდილებაზე დაფუძნებული გაყიდვებისა და ბიზნესის პრინციპების სწავლება. დღეს მისი 500-ზე მეტი წიგნი, აუდიო და ვიდეოპროგრამა, 55 ქვეყანაში 38 ენაზე იყიდება.

ის ორმოცდაათზე მეტი წიგნის მალალანაზღაურებადი ავტორია. მათ შორისაა წიგნი „სრული ჩართულობა და ხელახლა გამოგონება“.

[Faint, illegible text covering the majority of the page, likely bleed-through from the reverse side.]

[Faint, illegible text covering the majority of the page, likely bleed-through from the reverse side.]

ბრაიან ტრეისის
წარმატების ბიბლიოთეკის
სხვა ნიშნები



მარკეტინგი

მარკეტინგის აუცილებელი
სახელმძღვანელო. წიგნი მოიცავს
21 მძლავრ მარკეტინგულ იდეას,
რომლებიც გაჩვენებთ, როგორ
დამკვიდრდეთ ბაზარზე წარმატებით.

სერიაში მალე გამოიცემა

ლიდერობა

შემთქმედებითობა და პრობლემის გადაჭრა

თქვენი, როგორც მენეჯერის, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოვალეობაა, ხელი შეუწყოთ თანამშრომლების მოტივირებას, რათა მაქსიმალურად გამოიყენონ თავიანთი შესაძლებლობები. ეს კი, თავის მხრივ, ქმნის იმის პირობას, რომ გაიზარდოს პროდუქტიულობა და ხარისხი.

ნიგნში „მოტივაცია“ წარმატების ექსპერტი ბრაიან თრეისი გვთავაზობს ინდივიდებსა თუ ჯგუფებში მოტივაციის გაზრდის 21 სწრაფ და ძლიერ მეთოდს. თქვენ უნდა უზრუნველყოთ საქმისადმი თანამშრომელთა ემოციური კავშირი, საინტერესო დავალების მიცემა, დამოუკიდებლობა, ჩართულობა, ნახალისება და ა.შ.

გისურვებთ წარმატებას!

9,95 ლ

ISBN 978-9941-29-487-7



9 789941 294877

დაბეჭდილია საქართველოში



ლურჯი ოკეანა