SOCAR

İDARƏETMƏDƏ BAŞLANĞIC

2-ci nəşr



Yeni idarəçilərin özünəinamını artırmaq və onların uğurlu gələcəyinə zəmin hazırlamaq üçün məsləhət, alət və üsullar

Patrik Forsayt

"Çox böyük bir mövzu çox kiçik bir kitaba mükəmməl şəkildə sığdırılıb. Təqdim edilən məqsədyönlü və məntiqli məsləhətlərlə tanış olduqdan sonra anlayacaqsınız ki, onların çoxu sadə həqiqətdir. Bahalı təkmilləşdirmə kurslarına getməyə ehtiyac yoxdur, çünki bu kitab mövzunu əla izah edir".

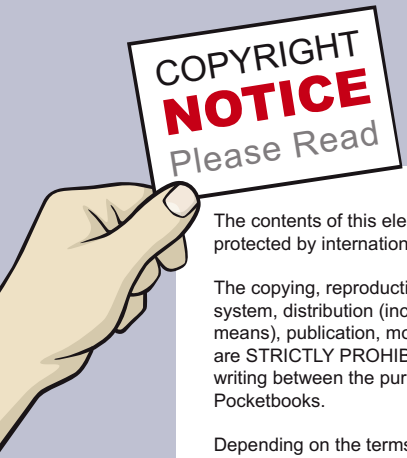
Piter O'Rayli, "Ernst & Young" şirkətində Təlim və inkişaf şöbəsinin rəhbəri

"Yeni başlayan idarəçi üçün mükəmməl bir vəsaitdir. Təcrübəli idarəçi olmağıma baxmayaraq, bu kitabdan faydalı bilgi və ideyalar öyrənmişəm".

Pippa Born, İdarəetmənin İnkişafı Mərkəzində Marketinq və biznesin inkişafı şöbəsinin rəhbəri

İDARƏETMƏDƏ BAŞLANĞIC

First published as the Starting In Management Pocketbook by Patrick Forsyth. (c) Patrick Forsyth 2007.
Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 5
Planlaşdırma; idarəetmə nədir; lazımi bacarıqlar; idarəetmə tərzi; yaxşı başlanğıcın vacibliyi



VƏZİFƏ BAŞINA KEÇMƏMİŞDƏN ƏVVƏL 21
Hazırlığın əhəmiyyəti; özünütəhlil; tədbirlər planı; kəşfiyyat üsulu; ilk gün haqqında düşünərkən



NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN 33
Heyətin gözləntilərini nəzərə alın; təcili tədbirlər; ilk komanda toplantınız; birinci vacib məsələnin həlli; əsas qaydaların qoyulması; güc və nizam-intizam; özünüzü rəhbər kimi mövqeləndirmək; ünsiyyətin rolu



İŞÇİ SADİQLİYİNİN YARADILMASI 55
Müxtəlif tərəflərin maraqlarını balanslaşdırmaq; komandaya etibar etmək, eyni zamanda onun etimadını qazanmaq; motivasiya; idarəetməyə sistematik yanaşmanın əhəmiyyəti



NƏTİCƏLƏRƏ NAİL OLMAQ ÜÇÜN KOMANDA İLƏ BİRGƏ İŞ 69
Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi; layihənin idarə edilməsi; heyətin inkişafının təmin olunması; ilk performans qiymətləndirməsi



KOMANDAYA GÜC QATMAQ 79
Komandanın ehtiyaclarını ödəməyə çalışmaq; işçi və tapşırıq; təşkilati struktur; işçiləri prosesə cəlb etmək və onların səlahiyyətlərini genişləndirmək; rəhbər katalizator rolunda



DAVAMLI UĞUR NAMİNƏ İŞLƏMƏK 89
Qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədlər; rəhbər dəyişikliyin vasitəçisi kimi; uğura əsaslanan fəaliyyət dövrəsi



AKTİV KARYERA İDARƏÇİLİYİNİN QAYDASI 95
İrəli, yalnız irəli; sistematik özünütəhlil; göz gördüyünə inanar; aktiv karyera idarəçiliyi; yolumuz irəliyədir



XÜLASƏ 103
Hər zaman ümumi idarəetmə prosesinə uyğun hərəkət edin; heyətin idarə edilməsi – əsas məsələlər; heç vaxt bəxtinizə arxayın olmayın

İBRƏTAMİZ SÖZLƏR



"İlk müsbət təəssüratı yaratmaq üçün yalnız bir şansınız var".
Anonim



GİRİŞ

İdarəetmə çətinliyi

DAHA BİR İBRƏTAMİZ SÖZ...

"Həmisə çalışın ki, bacardığınızdan daha çətin iş götürəsiniz".
Harri Emerson
Fosdik



Məhz belə etdiyinizə görə narahat olursunuz? Əla! Həmişə asan və ya yalnız bacardığınız işi görürdükdə qarşınıza yüksək hədəf qoymayacaqsınız. Kitabda da vurğuladığımız kimi, çətinliyə meydan oxusanız, faydasını görəcəksiniz.

VACİB ADDIM



Beləliklə, siz artıq idarəçisiniz, yaxud müasir dillə desək, menecersiniz. Yaxşı səsləndiyi qədər insanı düşündürür də, yaxud düşündürməlidir. İdarəçi və ya menecer olmaq bir addım yüksəlmək ola bilər, amma eyni zamanda bu, rəhbər vəzifə tutmaqdan tamamilə fərqlənir.

İdarəetmə:

- başqalarına görə məsuliyyət daşımağı ehtiva edir;
- potensial olaraq, effektiv nəticə ortaya qoyur;
- müəyyən çətinliyi olan bir prosesdir.

Bu vəzifə müəyyən yanaşma və bacarıqlar tələb edir ki, onlardan bəzilərindən, bəlkə də, əvvəllər istifadə etməmisiniz. Bu vəzifəyə uyğunlaşmaq lazımdır və bu kitab idarəetməyə tez, asanlıqla və qətiyyətlə uyğunlaşmaqda sizə köməklik göstərəcək. Kitab yeni vəzifənizə sürətlə və effektiv şəkildə alışmağa, həmçinin istədiyiniz nəticələri əldə etməyə kömək edəcək təlimatlar təqdim edir.

Birinci qayda: İdarəçiliyə keçərkən yaranan dəyişikliyə barmaqarası yanaşmayın.

PLANLAŞDIRMA

Qəfil dəyişikliklərlə yanaşı, idarəçiliyə keçməyin daha çox şəxsi xarakter daşıyan təsirləri də var ki, bunlar sizin gələcəyinizə də təsir göstərir.

İşinizin öhdəsindən nə qədər yaxşı gəlsəniz də, yeni öhdəlik və tələblərə fokuslandığınızdan, böyük ehtimalla, gərgin qrafiklə işləyəcəksiniz. Lakin bu dəyişikliyi həm də aşağıdakılar baxımından fürsət kimi qəbul etməlisiniz:

- karyeranıza xüsusi diqqət ayıraraq irəliyə baxmaq;
- karyeranızı fəal şəkildə idarə etmək məqsədilə planlar hazırlamaq, yaxud mövcud planları yeni situasiya kontekstində yeniləmək və yenidən qiymətləndirmək;
- yeni vəzifənizin sizi düzgün karyera istiqamətinə yönləndirdiyinə əmin olaraq bu prosesi işinizlə paralel şəkildə aparmaq.

Karyeranız işiniz qədər vacibdir və bu ikisi sıx əlaqəlidir. Bu fikir növbəti səhifələrdə də nəzərinizdə olsun; kitabın sonuna yaxın onu yenidən daha ətraflı şəkildə araşdıracağıq.

DAYANIN VƏ DÜŞÜNÜN

Bir qayda olaraq, müəssisə daxilində irəliləyiş (onu müşayiət edən mükafatlar da daxil olmaqla) idarəçilik öhdəlikləri ilə sıx bağlıdır. Odur ki:

- bir işdə qazanılan uğur digər işdə/vəzifədə yüksəlişə yol açır;
- keçmişdə sizə uğur qazandıran bacarıqların bəziləri idarəçilikdə sizə fayda verməyə bilər;
- idarəçilikdə tələb olunan əlavə bacarıqlar sizin güclü tərəflərinizlə uzlaşmaya bilər;
- insanları idarə etmək vəzifəsi əksərən bu işi görməyə hazır olduğunuzndan deyil, daha çox öz-özlüyündə sizə zövq verən iş ola bilər, çünki bu vəzifə iyerarxiyada sizi pillə-pillə qaldırır.

Dayanın, düşünün və özünüzdən soruşun: həqiqətən də, idarəçi olmaq istəyirəmmi? İnkar cavabı verirsinizsə, başqa variantları gözdən keçirin. Yox, əgər təsdiq cavabı verirsinizsə, oxumağa davam edin.

GİRİŞ

YENİ VƏZİFƏNİZƏ NECƏ YANAŞMALI

Yeni vəzifənizdə nə dərəcədə uğurlu olmağınız ona necə yanaşmağınızdan kəskin şəkildə asılı olacaq. Siz:

- yeni işinizə keçmişdə istifadə etdiklərinizdən fərqli metod və yanaşmaları əhatə edən yeni bir öhdəlik kimi baxmalı (lakin keçmiş təcrübənizin üzərindən tamamilə xətt çəkməyin: öncəki təcrübəniz lazım olacaq);
- özünəinamla və sürətlə öyrənməyə çalışmağı, açıqfikirli olmağı, əsassız fərziyyələrdən uzaq durmağı və yeni yanaşmaları şüurlu şəkildə müəyyənləşdirib qəbul etməyi qarşınıza məqsəd kimi qoymalısınız.

Bu kitabın qalan hissəsində aşağıdakı mövzular əhatə olunur:

- vəzifənizin ilk günləri və həftələrində atmalı olduğunuz addımlar və tutmalı olduğunuz mövqe – bütün bunlar nəticələrinizin effektivliyinə təsir göstərəcək;
- idarəetmə prosesinin ilk günlərində başa düşməli, mənimsəməli olduğunuz və uğura qeyri-mütənasib təsir göstərən aspektlər.

GİRİŞ

İDARƏETMƏ NƏDİR

İdarəçi olmaq insanlarla – başqa insanlarla işləmək deməkdir. Sizin öz işiniz də ola bilər, amma əlavə olaraq, başqalarının işini də nəzərə almalı, yaxud idarə etməlisiniz.
Ən sadə şəkildə idarəetmə:

- konkret, maddi və adətən, maliyyə ilə bağlı hədəflərə nail olmaq məqsədilə...
- başqalarının (işçilərin) vasitəsilə nəticələr əldə etmək deməkdir.

İdarəetmə nə işi sadəcə bölüşdürməkdən (kimin hansı işi görəcəyinə qərar erməkdən), nə də başqaları üçün sadəcə nəsə etməkdən ibarətdir. İdarəetmə prosesi vaxt, əmək və təcrübə tələb edir.

Başqaları sizin idarəetmə potensialına malik olduğunuzu düşünürlər, ona görə də bu insanların haqlı olduğunu sübut etməli olacaqsınız.



ƏSAS TAPŞIRIQLAR

Tabeliyinizdə işçilər varsa, onları idarə etmək üçün ənənəvi tapşırıqlar bunlardır:

- planlaşdırma (arzuolunan nəticələrə nail olmaq üçün nə etmək lazımdır);
- təşkilatçılıq (zaman, insanlar və fəaliyyətlər);
- kadrların işəqəbulu və seçilməsi (komanda yaratmaq və ya böyütmək üçün);
- təlim və inkişaf (işçilərin bacarıqlarının kütləşməməsi üçün);
- motivasiya (komandada ruh yüksəkliyi yaratmaq və onu qoruyub saxlamaq);
- nəzarət (performans standartlarına nəzarət və nəticələrə əsasən, tədbirlər görmək).

Üstəgəl, bütün bunların və komandanın gördüyü hər hansı işin ümumi koordinasiyası nəzərdə tutulur.

Ayıq-sayıq olmalı, həm təfərrüatlara, həm də böyük mənzərəyə diqqət yetirməli və vəzifənizin tələb etdiyi bacarıqlar üzrə püxtələşməlisiniz.

ƏSAS BACARIQLAR

İdarəetmə öhdəliyi bir sıra bacarıqlar üzrə peşəkarlıq tələb edir. Bu bacarıqlar işin konkret xarakterindən asılı olaraq dəyişir, lakin əsasən, aşağıdakıları ehtiva edir:

- qərarvermə və problem həlli;
- vaxtın idarə edilməsi;
- məlumat mübadiləsi (işgüzar yazışmalar, rəsmi təqdimatların aparılması, görüşlərin/toplantıların keçirilməsi, işçilərlə təkbətək söhbət, müsahibələr və s.).

Bacarıqlarınızdakı çatışmazlıqlar insanları effektiv şəkildə idarə etmək qabiliyyətinizə asanlıqla mane ola bilər. Odur ki, idarəetmədə uğurlu başlanğıc üçün lazımi bacarıqlara malik olmalısınız.

Şəxsi bacarıqlarınızın gücü bir qrup insanı idarə etmək potensialınıza birbaşa təsir göstərir.



BACARIQLARIN YOXLAMA SİYAHISI

Başlanğıc mərhələdə yeni vəzifənizin tələb etdiyi bacarıqların siyahısını tərtib edin və hər bir bacarıq üzrə səviyyənizi qiymətləndirin. Sonra, ehtiyac olarsa, bacarıq səviyyənizi təkmilləşdirmək üçün təklif etdiyiniz tədbirləri qeyd edin.

Bacarıq	**Səviyyəsi**	**Tədbir**

Bu çalışmanı yerinə yetirmək sizin müəyyən etdiyinizdən çox vaxt apara bilər. Odur ki, yubatmayın.

GƏLƏCƏYƏ BAXIŞ

İdarəçinin öhdəliklərindən biri də vizyon (gələcəyə baxış) yaratmaqdır. Bu, qeyri-real səslənə bilər, amma belə deyil və aydın, dəqiq məqsədlərin olması ilə sıx bağlıdır, lakin bununla bitmir. İdarəçi aşağıdakıları təmin etməlidir:

- məqsədin aydınlığı;
- mükəmməlliyə nail olmağın zəruri, zəhmətədəyən və mümkün olduğuna inam;
- məqsədlərə nail olmağa maraq (yaxud daha da yaxşısı, həyəcan) hissi;
- ümumi mənzərə ilə komandanın ayrı-ayrı üzvlərinin ehtiyacları və məmnuniyyəti arasında əlaqə.

Yeni vəzifənizin bu aspekti haqqında diqqətlə düşünün və vizyonunuzu müəyyən etmək üçün bütün lazımi məlumatları bildiyinizə və onu başqalarına necə çatdıracağınızdan əmin olun.

"Gələcəyə baxış olmayan yerdə insanlar məhvə məhkumdur".
Pritçalar kitabı 29:18

İDARƏETMƏ TƏRZİ

Necə bir idarəçi olacaqsınız? Hansı idarəetmə tərzindən istifadə etməyi planlaşdırmalısınız? İdarəetmə tərzini müəyyənləşdirməyin müxtəlif yolları var. Beş ənənəvi tərz var:

- **Diktatorluq** Qərarı idarəçi özü qəbul edir.
- **Xoşməramlı avtokratiya** İdarəçi qərar qəbul edir, komanda məsləhət verir.
- **Demokratiya** Komanda qərar qəbul edir, idarəçi məsləhət verir.
- **Liberal** Heç bir tərəf düzgün qərar qəbul etmir.
- **Məsləhətləşmə** İdarəçi soruşur, komanda fikirlərini bildirir, idarəçi qərar verir.

Situasiyadan asılı olaraq, bütün tərzlərin öz yeri var. Əslində, situasiya hər zaman nəzərə alınmalıdır. Əksər hallarda bir neçə tərzin kombinasiyasına ehtiyac olur.

Ümumiyyətlə, hansı tərzi seçdiyinizin əhəmiyyəti böyükdür. Hazırkı iş dünyasında bu tərz komanda ilə qarşılıqlı əməkdaşlıq prinsipinə əsaslanmalıdır (işçilərə nə edəcəklərini demək tərzi çoxdan keçmişdə qalıb). Bununla bağlı qərarlar verməli olacaqsınız.

Nəhayət, tərziniz güclü tərəflərinizlə uzlaşmalı, işçiləriniz tərəfindən qəbul edilməli və effektivliyə yol açmalıdır.

PRİORİTETLƏRƏ FOKUSLANMAQ

Pareto qanununa (80/20 qaydası) əsasən, nəticələrin 80%-i səbəblərin yalnız 20%-dən irəli gəlir. Bir qədər fərqli – şəxsi mövqedən yanaşsaq: gördüyümüz işin 20%-i nail olduqlarımıza qeyri-mütənasib şəkildə təsir göstərir.

Bu qayda hər kəsi, xüsusilə də idarəçiləri düşünməyə sövq etməlidir. Onların fəaliyyətinin nəticələri bütün komandaya dolayı şəkildə təsir göstərir. Ən pis halda, bu bütün komandanın nəticələrə ən çox təsir edən amillərə diqqət yetirməməsi anlamına gələ bilər.

Odur ki, idarəçiliyin ilkin mərhələsində siz:

- öz prioritetlərinizi müəyyənləşdirməli və onlara fokuslanmalı;
- komandanızın idarə edilməsini əsas prioritetinizə çevirməli;
- komandanızın əsas tapşırıqların ən vacib 20%-inə fokuslanmağa imkan verəcək şəkildə çalışdığına əmin olmaq üçün onlarla işləməlisiniz.

Son məqsəd bütün komandanın məhsuldarlığını artırmaq və hər kəsin 80/20 qaydasının reallıqlarını əks etdirəcək şəkildə işləməsini təmin etməkdir.



YAXŞI BAŞLANĞIC

İdarəçi olaraq, gələcək uğurunuz yalnız sizdən deyil, həm də komandanızdan asılı olur. Onlarda sizin barənizdə hansı fikir formalaşacaq? Əgər onlara rəhbər lazımdırsa, təbii ki, yaxşısını istəyəcəklər.

Onlar nə görəcəklər? Sizi müşahidə edəcək və bu zaman gözləmə vəziyyətində qalacaq, çox keçmədən də haqqınızda, ən azı, ilkin təsəvvür formalaşdıracaqlar. İlkin təəssüratlar uzun müddət davam edir. İşçiləriniz:

- sizi, davranış tərzinizi və idarəetmə üslubunuzu müşahidə edəcək;
- dediklərinizi dinləyəcək və sətiraltı mənaları oxuyacaq;
- nə etdiyinizi və necə etdiyinizi izləyəcək;
- işinizin onlara necə təsir göstərdiyini götür-qoy edəcəklər.

Siz də öz tərəfinizdən:

- başlamamışdan yaxşı hazırlaşmalı;
- necə davam edəcəksinizsə, elə də başlamalısınız.

Yol verdiyiniz boşluqları idarəçiliyə davam etdikcə doldurmaq ümidi ilə başlasanız, uğur qazana bilməyəcəksiniz. Yaxşı bir başlanğıc istəyirsinizsə, buna nail olmalısınız.

YAXŞI BAŞLANĞIC



Sonrakı mərhələlərin gedişatı idarəçilikdə uğur qazana biləcəyinizə olan əminliyinizdən asılıdır. Bu sizə necə hərəkət etməli olduğunuzu və uğurlu idarəçiyə çevrilmək və bunu davam etdirmək üçün hansı addımların tələb olunduğunu göstərir.

Heç vaxt unutmayın ki, uğuru yalnız işinizlə qazana bilərsiniz. Bəxtinizə arxalanmayın, amma bəxtinizin gətirə biləcəyi məqamlardan istifadə etməyi də bacarın.

Bu deyimi yaddan çıxarmayın: uğur fürsəti gözləyənin qarşısına çıxır. İndi isə gəlin idarəçiliyə başlamadan əvvəl hazırlaşmağın yollarını öyrənək.

Qeyd. Əgər artıq rəhbər vəzifədəsinizsə, növbəti fəsildə təsvir olunan müəyyən məsələlərlə bağlı ağıllı tədbirlər görməli ola bilərsiniz.

QEYDLƏR



VƏZİFƏ BAŞINA KEÇMƏMİŞDƏN ƏVVƏL

VƏZİFƏ BAŞINA KEÇMƏMİŞDƏN ƏVVƏL

HAZIRLIĞIN GÜCÜ



"Hazır ol!", həqiqətən, yaxşı şüardır. Gözünüzü açıb yumşaq kresloda oturduğunuzu gördükdən sonra çox düşünməyə vaxtınız olmaya bilər. Buna görə də əvvəlcədən hazırlığa sərf olunan vaxt və düşünmə sizə böyük fayda verəcək.

Hazırlıq sizə aşağıdakıları verə bilər:

- adekvat qərarlar verməyinizə imkan yaradan məlumatla təminat;
- tədbirlər planı hazırlamaq imkanı;
- necə davam edəcəksinizsə, elə də başlamaq potensialına malik olduğunuza əminlik;
- uyğun gördüyünüz şəkildə hərəkət etmək əminliyi.

Bu yolla, ən minimal səviyyədə, komandanıza hazırlıqlı olduğunuzu göstərəcəksiniz, bu da qazandığınız imicə müsbət təsir edəcək. Beləliklə, sistematik hazırlıq günümüzün tələbidir.

Yaxşı idarəçilər öz ev tapşırıqlarını yerinə yetirirlər və bu, vəzifə başına keçməmisdən əvvəl başlayır.

VƏZİFƏ BAŞINA KEÇMƏMİŞDƏN ƏVVƏL

BİR NEÇƏ CİDDİ ÖZÜNÜTƏHLİL



Növbəti addım güclü və zəif tərəflərinizi təhlil etməkdən başlayır. Bu keçmiş performans qiymətləndirmələrinizi yada salmağa kömək edə bilər. Özünüzə qarşı dürüst olun. Siyahı hazırlayın. Hansı bacarıqlarınız var? Bəs bacarmadıqlarınız nələrdir? İş mühiti üçün nə dərəcədə hazırlıqlısınız? Gözdən keçirin:



- bacarıqlarınız;
- şəxsiyyətinizə dair amillər;
- məlumatlılığınız (iş, şöbə, müəssisə, komanda və məhsulunuz – müvafiq olan istənilən məsələ barədə);
- əlaqələriniz (sizə fayda verəcəyinə əmin olduğunuz kimləri tanıyırsınız);
- imiciniz (müəssisədə necə bir idarəçi təsəvvürü yaratmışınız);
- fikir və mövqeyiniz (və onlar işinizə, digərləri ilə ünsiyyətinizə necə təsir göstərir).

VƏZİFƏ BAŞINA KEÇMƏMİŞDƏN ƏVVƏL

VƏZİFƏNİZLƏ ARANIZDAKI UYĞUNLUQ



İndi yeni vəzifəniz üzrə funksiyaların fonunda özünüzü qiymətləndirin (bunu hətta müəyyən dərəcədə öz rəhbərinizlə müzakirə edə bilərsiniz). Yeni vəzifənizlə aranızdakı uyğunluğu görün.

Aşağıdakı sualları cavablandırın:

- Hansı bacarıqları gücləndirmək lazımdır?
- Şəxsiyyətimin hansı cəhətlərindən fayda əldə edəcək şəkildə istifadə edə bilərəm (və ya hansı cəhətlərini cilovlamalıyam)?
- Hansı biliklərimi genişləndirməliyəm və buna necə nail ola bilərəm?
- Mənə faydalı ola biləcək kimi tanıyıram və kiminlə yeni əlaqələr qurmalıyam?

Konkret olun. Həm qısa, həm də uzunmüddətli perspektivdə düşünün. Prioritetlərinizi müəyyənləsdirin. Məsələn: belə qənaətə gəlirsiniz ki, hesabat yazmaqla bağlı hazırkı bacarıqlarınızı idarə edə biləcəksiniz, lakin toplantıları necə idarə edəcəyinizi və nəzarətdə saxlayacağınızı bilmirsinizsə, nə qədər davam edə bilərsiniz? (Qeyd: Əgər bu "acı həqiqət"i qəbul edirsinizsə, dərhal "İdarəetmə kitabları" seriyasından "Toplantılar" kitabını oxuyun!).

VƏZİFƏ BAŞINA KEÇMƏMİŞDƏN ƏVVƏL

UYĞUNLUQ YARATMAQ ÜÇÜN PLAN QURUN



Sözü əmələ çevirməyən təhlilin heç bir faydası yoxdur. Təhlilin nəticəsində sizdən nə(lər) tələb olunduğunu gözdən keçirin. Müəyyən dərəcədə bu təhlil sizdən bir neçə şəxsi problemin həllini tələb edə bilər (təmkinli olmağı bacarmalıyam), lakin bəzi addımlar üçün tədbirlər (və ya fəaliyət) planı tələb olunacaq.

Unutmayın ki, işə başlayanda vaxtınız məhdud olacaq. Konkret təkliflərin siyahısını hazırlayın və mümkün olan yerlərdə hərəkətə keçin (yenə də xatırladaq ki, rəhbərinizlə məsləhətləşməli və ya onun təsdiqini almalı ola bilərsiniz). Məsələn, aşağıdakıları təklif edə bilərsiniz:

- toplantı təşkil edilməlidir;
- təlim kursunda iştirak etməliyəm;
- konkret bir məlumatı tapmalıyam;
- müəyyən təcrübə qazanmalıyam.

Nəzərə alın ki, tədbirlər planında kimin hansı işi nə vaxt yerinə yetirməli olduğu dəqiq göstərilməlidir.

VƏZİFƏ BAŞINA KEÇMƏMİŞDƏN ƏVVƏL

TƏDBİRLƏR PLANI: NÜMUNƏ

Deyək ki, məsələn, hesabat yazmaq bacarıqlarınızı təkmilləşdirməyə qərar verdiniz, çünki yeni vəzifəniz sizdən, müntəzəm olaraq, belə bir iş görməyi tələb edir. Tədbirlər planınız təxminən bu cür tərtib oluna bilər:

- bu barədə oxumalıyam;
- təlim kursunda iştirak etməliyəm;
- kimdənsə bir neçə hesabatımı – yəqin ki, təlim kursundan həm əvvəl, həm də sonra – qiymətləndirməsini xahiş etməliyəm;
- yeni rəhbərimdən bununla bağlı (hesabatların həcmi, formatı, təqdim olunması və s.) aydın təlimat almalıyam.



Yeni vəzifənizin başına keçəndə bu plana əsasən hərəkət edin, onu həmçinin vaxt qrafikiniz və proqramınızla əlaqələndirin.

VƏZİFƏ BAŞINA KEÇMƏMİŞDƏN ƏVVƏL

KƏŞFİYYAT ÜSULU



Ehtiyat igidin yaraşığıdır – naməlum bir əraziyə girməyə hazırlaşanlar üçün ən yerinə düşən atalar məsəlidir.

İdarəetməyə başlamamışdan əvvəl bilgilərinizi yeniləmək və onların arasından faydalı, yaxud vacib olanları müəyyənləşdirmək üçün özünüzə suallar verin:

- Hədəflərim (Yeni komandam və onun hər bir üzvü hədəfə nail olurmu? Yoxsa hədəfdən geri qalır və onu üstələyir? Səbəb nədir?).
- Prosedurlar və sistemlər (İşə başlamamışdan əvvəl nələrlə tanış olmalıyam?).
- İşçi heyəti (Yeni komandanı tanıyırammı? Nə dərəcədə yaxşı tanıyıram? Vəzifə başına keçməmisdən əvvəl onlarla fərdi və ya kollektiv şəkildə görüşüb tanış olmalıyammı? Bu komandanı tanıyan biri, məsələn, onların hazırkı rəhbəri vasitəsilə görüş təşkil edə bilərəmmi?).

Ardı var

VƏZİFƏ BAŞINA KEÇMƏMİŞDƏN ƏVVƏL

KƏŞFİYYAT ÜSULU

Əvvəlki səhifədə təqdim etdiyimiz yoxlama siyahısının davamı:

- Kommunikasiya kanalları və hesabatvermə (Mən və komandam kimlərlə məlumat mübadiləsi aparır və hansı yolla? Hansı proseslər (toplantılar, hesabatlar və s.) həyata keçirilir?).
- Nəzarət mexanizmləri (Performansı və irəliləyişi necə izləyəcəyəm?).
- Siyasət (Mənim situasiyamda tətbiq olunan qayda və proseduralar barədə məlumatım varmı?).
- Sənədləşmə (Nəyə diqqət yetirməliyəm? İşçilərin performansının sonuncu qiymətləndirilməsindən başlamış kargüzarlıq dolabındakı sənədlərə qədər hər şeylə tanış olmalısınız.).



Burada diqqətli olun, nəzərinizdən heç nə qaçmasın, çünki məlumat böyük qüvvədir.

VƏZİFƏ BAŞINA KEÇMƏMİŞDƏN ƏVVƏL

DAİMİ PROSESLƏR



Əvvəlki səhifələrdə qeyd etdiyimiz birdəfəlik tədbirlərə əlavə olaraq, əvvəlcədən görə biləcəyiniz və həm siz, həm də komandanız üçün davamlı nəticələr ortaya qoyacaq tədbirləri nəzərdən keçirməlisiniz. Başqa sözlə desək:

- mütləq şəkildə üstünlük verəcəyiniz (məsələn, bu və ya digər hesabat formatının daha münasib və zəruri olduğunu dəqiqləşdirə bilərsiniz) və...
- daha münasib hesab edə biləcəyiniz (məsələn, siz bu işə daha az vaxt sərf etmək, lakin bununla yanaşı, təxminlərinizin özünü doğrultduğu təqdirdə də, operativ hərəkət etmək istəyə bilərsiniz) işləri öncədən müəyyənləsdirin.

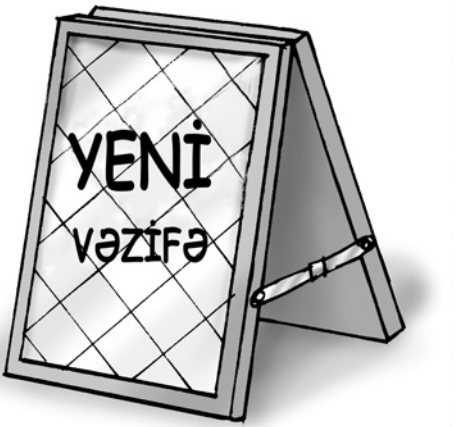
Hazırlığınızın bir hissəsi olaraq, planlarınızı necə izah edəcəyinizi, əsaslandıracağınızı və irəli sürəcəyinizi götür-qoy edin.

Tezliklə daxil olacağınız yeni şəraitlə bağlı hələ çox şey öyrənməli olacaqsınız, odur ki, entuziazmınızın sönməsinə imkan verməyin.

VƏZİFƏ BAŞINA KEÇMƏMİŞDƏN ƏVVƏL

XƏBƏRİ ELAN ETMƏK

Yeniliyin elanı ilə bağlı yol verilən yanlışlığı düzəltmək uzun zaman tələb edə bilər.



Çıxarılan dərs: *Bu halı öncədən təxmin etmək və ona təsir göstərmək lazımdır.*

VƏZİFƏ BAŞINA KEÇMƏMİŞDƏN ƏVVƏL

XƏBƏRİ ELAN ETMƏK



Əməkdaşlar sizin yeni vəzifəyə təyinatınız haqqında nə eşidəcəklər? Öhdəliklərinizdə dəyişikliklərin necə elan ediləcəyini bilməyə dəyər, xüsusilə də hansısa miqyasa malik bir müəssisədə işləyirsinizsə.

- Yeni işçilərinizin necə məlumatlandırılacağını soruşun və onlara göndəriləcək hər hansı məlumatı əvvəlcədən görmək istədiyinizi bildirin. Lazım gələrsə, deyilənlərə təsir göstərməyə çalışın. Xəbərin elanı yeniliyi müsbət addım kimi göstərməli, lazım gələrsə, izah verilməlidir.
- Eyni təlimat daha irihəcmli elanlar üçün də keçərlidir: başqa kimlərə və necə məlumat veriləcəyini dəqiqləşdirin. Məlumat (elektron və ya digər) elan lövhələrinə vurulacaqmı? Müəssisənin hansısa xəbər bülletenində yer alacaqmı?

Heç olmasa, ilk gün qapıdan içəri girməmisdən əvvəl bilməlisiniz ki, işçilərinizə nə deyilib. Çox güman ki, siz deyilənlərə, onların necə səsləndiyinə və mesajı kimlərin qəbul etdiyinə təsir göstərmək və ya müdaxilə etmək istəyəcəksiniz.

VƏZİFƏ BAŞINA KEÇMƏMİŞDƏN ƏVVƏL

İLK GÜN HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

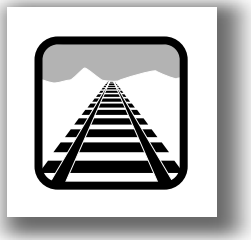


Qeyd etdiyimiz ümumi və hərtərəfli hazırlıqdan başqa, iş başında ilk gününüz (və ya iki gününüz) haqqında xüsusilə yaxşı düşünməlisiniz. Siz hadisələrə reaksiya verməkdən başqa, heç nə etməyən biri kimi təəssürat yaratmaq və sənəd oxumağın, sadəcə, prioritet kimi görünməsi səbəbindən əlçatmaz görünmək istəmirsiniz.

Beləliklə, mümkün qədər qətiləşdirin:

- **Nə edəcəksiniz:** məsələn, komanda toplantısı çağırın (hansı gündəliklə?), mövcud vəziyyəti öyrənin, iş yükünüzü planlaşdırın, gündəliyinizi dəqiqləşdirin və s.
- **Nəyi təşkil/elan edəcəksiniz:** məsələn, müxtəlif diskussiya, toplantı və qərarlar üçün tarix və saat təyin edin, komanda üzvlərinin fikirlərini öyrənin (bu fikirlər yazılı formada təqdim olunacaq və ya toplantıdan sonra müzakirə ediləcək) və s.
- **Nəyi etməyəcəksiniz** (və ya hər hansı səbəbdən nəyi dərhal etməyəcəksiniz).

Təcili müraciətlərə (və ya tələblərə) cavab olaraq, ani qərarlar qəbul etməyə yönəlməyəcəyinizi qərarlaşdırın. Lakin bu cür müraciətlərlə çevik şəkildə məşğul olacağınızı göstərin (və əməl etməyi unutmayın).



NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

İŞÇİLƏRİNİZİ DÜŞÜNƏRƏK BAŞLAYIN



Başlamamışdan əvvəl komandanızın gözləntilərini nəzərə alın. Onların gözündə yaxşı rəhbəri aşağıdakı kimi olmalıdır:

- pozitiv və entuziazmlı;
- vizyonu olan (uzaqgörən və böyük mənzərəni təsəvvür edən);
- öz məqsədlərinə nail olmağı bacaran;
- nizam-intizamlı;
- məqsədlərə uyğun qərarlar qəbul edən;
- işləri adekvat şəkildə həvalə edən;
- dürüst rəy bildirən;
- ədalətli və ayrı-seçkilik etməyən;
- açıqfikirli və hər şeylə maraqlanan;
- dinləməyi bacaran (və dinləmək üçün müsaid olan);
- komandasını tanıyan və onunla maraqlanan;
- kadr inkişafını dəstəkləyən/təşviq edən;
- aktiv şəkildə ünsiyyət quran;
- komandasına inanan və onu təqdir edən;
- müntəzəm şəkildə məlumatlandıran;
- öz səhvlərini/zəif tərəflərini etiraf edən;
- təcrübəsini bölüşən.

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

İŞÇİLƏRİNİZİ DÜŞÜNƏRƏK BAŞLAYIN



Bənzər qaydada, işçiləriniz çalışmaq istəmədikləri rəhbər tipi ilə bağlı konkret təsəvvürə malik olacaqlar. Məsələn:

- özünü komandasından üstün tutan;
- aydın məqsədlər/prioritetlər müəyyən etməyi bacarmayan;
- komandanın qayğısına qalmayan (fərdiyyətçi);
- məlumat verməyən (yaxud məlumatı gecikdirən);
- işləri yubadan;
- müsaid olmayan;
- dürüst, səmimi və ədalətli olmayan;
- insanların hisslərinə laqeyd yanaşan;
- şəxsi iş yükünün komandanın rifahına mane olmasına imkan verən.



Bu və əvvəlki siyahı asanlıqla genişləndirilə və işiniz, müəssisəniz, yaxud fəaliyyətiniz üçün xüsusilə vacib olan amillərin təsirinə məruz qala bilər.

Komandanız üçün ən vacib olanı müəyyən etməyi öz işinizə çevirin.

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

YENİ VƏZİFƏ – YENİ RƏHBƏR?



Eyni müəssisə daxilində vəzifə dəyişməyinizdən, yaxud yeni bir müəssisəyə keçməyinizdən asılı olaraq, planlaşdırma boyunca və ona əsasən irəliləyən zaman yanaşma tərzinizi müvafiq şəkildə uyğunlaşdırmalısınız.

- **Mövcud rəhbər.** Nəzərə alın ki, heyət sizi tanıyır. Onlara münasibətdə mövqeyiniz dəyişəcək, dəyişməlidir də. Əməkdaşlarla aranızda lazımi dərəcədə məsafə yaratmalı və mövcud münasibətlərin (və dostluqların) işin gedişatını diktə etməsinə imkan verməməlisiniz. Eyni zamanda, siz (hələ də) komandanın bir parçasısınız və bunun hansı formada təzahür etməsi diqqətli yanaşma tələb edir. Təkəbbürdən uzaq olun. Bütün münasibətlərin üzərindən xətt çəkməyin – köhnə əlaqələriniz sizə lazım ola bilər.
- **Yeni rəhbər.** Sizin qarşılaşdığınız "öyrənmə əyrisi" labüd şəkildə daha dik olacaq. Əlinizdə kifayət qədər fakt olmadan hərəkətə keçməyin (yaxud heç fikir də bildirməyin).

Yanaşmanızı hər zaman faktiki şərtlərə uyğunlaşdırın və düşdüyünüz situasiyaya real baxmağı bacarın.

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

NƏDƏN BAŞLAMAILYIQ?



Vəzifə başında ilk gün: yeni bir situasiyaya keçirsinizsə, bir sıra məsələləri nəzərə almalısınız:

- **İlk növbədə, yeni rəhbərinizlə görüşün:** öhdəlik və prioritetlərinizi razılaşdırın, xüsusilə də ilk bir neçə gün ərzində vəziyyəti necə idarə etdiyinizi aydınlaşdırmaq üçün ikiniz arasındakı ünsiyyət qaydalarını müəyyənləşdirin.
- **Digər əsas vəzifə sahibləri ilə tanış olmaq üçün görüşlər planlaşdırın:** əgər yeni işiniz digərləri ilə (digər şöbə, sizinlə eynisəviyyəli vəzifə sahibləri və s.) əlaqələri əhatə edirsə, onlarla tanış olun və elə ilk gündən münasibət qurmağa başlayın.
- **Öz komandanızla tanış olun:** (tez müddətdə əksəriyyəti ilə tanış olun).

Bir daha qeyd edirik ki, xüsusən də yeni mühitdə ilk təəssüratı müsbət yöndə yaratmaq üçün yalnız bir şansınız olur. Klişe kimi səslənə bilər, amma bu, doğrudur. Odur ki, bütün təfərrüatları götür-qoy edin və yanlış addım atmayın. Məsələn:

- işə vaxtında (və ya bir az erkən) gəlin;
- xarici görünüşünüz vəzifənizə uyğun olsun (geyiminizi düzgün seçin).

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN



HEYƏTLƏ TANIŞLIQ

İlk gün mütəq hər kəslə görüşüb söhbət edin. Əgər bu mümkün deyilsə (məsələn, kimsə işdə olmaya bilər), tanışlıq söhbəti üçün vaxt təyin edin. Görüş qeyri-rəsmi şəkildə də ola (hər kəsin masası başında bir neçə söz) və ya kabinetinizdə/toplantı zalında təşkil edilə bilər. Bu söhbətlər:

- şəxsi tanışlıq rolunu oynamalı;
- komanda üzvlərinin öhdəliklərini necə başa düşdüyünüzü (yaxud qarşı tərəfin öz öhdəliklərini necə başa düşdüyünü) qısaca aydınlaşdırmalı;
- komanda üzvünün hiss edə biləcəyi ani qorxuları dağıtmalı;
- verilən sualları yerindəcə cavablandırmalı (yaxud bu sualların nə vaxt cavablandırıla biləcəyini və ya cavablandırılacağını aydınlaşdırmalı);
- sizi məhz olmaq istədiyiniz rəhbər kimi göstərməyə başlamalı;
- suallar verməli və komandanın fikirlərini öyrənməlisiniz (işlər necə gedir, nələri dəyişməyə ehtiyac var, gələcək planlar nədən ibarətdir və s.).

Bu söhbətləri pozitiv ruhda aparın. Hələlik bəzi məsələləri təxirə salmaqdan çəkinməyin, amma konkret olun: "Mən bu suala indi cavab verə bilmərəm, mənə bir-iki gün vaxt verin, bütün komanda bir araya gələndə bu suala aydınlıq gətirərəm".

Qeydlər götürün və bu söhbətlər zamanı verdiyiniz vədlərə əməl edin.

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

HEYƏTİ QİYMƏTLƏNDİRİN



Mümkün qədər tez bir zamanda komandanızın üzvlərini qiymətləndirməyə başlamalısınız. Özünüzü psixoloq rolunda görməyin, amma:

- komanda üzvlərini aktiv şəkildə dinləyin və onların nəyi necə söylədiyinə fikir verin;
- sətiraltı mənaları "oxuyun";
- aydın olmayan istənilən məqamı yerindəcə dəqiqləsdirin;
- sizə aşkar görünən gizli məqsədlərə diqqət yetirin (yaxud qeyd götürün);
- iyerarxik kommunikasiya kanalları ilə yanaşı, qeyri-rəsmi kanallardan da xəbərdar olun;
- əlavə araşdırma tələb edən hər bir sahə barədə qeyd götürün.



Bütün komandanı, onların iş üsullarını, güclü və zəif tərəflərini bilmək lazımdır. Bu isə beş dəqiqədə baş tutan iş deyil; odur ki, qiymətləndirməyə mümkün qədər tez başlayın və obyektiv olun.

İnsanlar haqqında əsassız, ani fərziyyələr irəli sürməyin və bu fərziyyələrə söykənərək hərəkət etməyin.

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

İLK KOMANDA TOPLANTISI



Bacarsanız, elə ilk gün komanda toplantısı təşkil edin. Unutmayın ki, toplantılarınız necə bir rəhbər olmağınız barədə çox şey deyir. Odur ki, toplantıları effektiv şəkildə planlaşdırın.

- Vaxtı və tarixi komanda üzvləri üçün mümkün qədər əlverişli şəkildə təyin edin (bunu onların özləri ilə dəqiqləşdirməli ola bilərsiniz).
- Toplantının düzgün təşkilinə nəzarət edin (yer, qəlyanaltılar, müdaxilələrin qarşısını almaq üçün tədbirlər).
- Əvvəlcədən dəqiq gündəlik tərtib edin.
- Gündəliyin toplantıya ayrılmış müddətə uyğun və iştirakçılara faydalı olacaq şəkildə tərtib edilməsinə diqqət yetirin.
- Komanda üzvlərindən gözləntilərinizi onlara söyləyin (məsələn, kimsə öz bölməsi və ya işi haqqında sizə məlumat vermək istəyirsə, ona aydın təlimatınız əsasında bunu necə edəcəyini planlaşdırmağa imkan verin).

Ardı var

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

İLK KOMANDA TOPLANTISI



- Başlama və bitmə saatını təyin edin və bu qrafikdən kənara çıxmamağa çalışın (siz burada vərdişlər formalaşdırırsınız, odur ki, vaxtında başlayın).
- İştirakçılara öz fikirlərini söyləmək imkanı verin, onları dinləyin, qeydlər götürün və onların fikirlərinə maraq göstərdiyinizi hiss etdirin.
- Görüləcək tədbirləri aydınlaşdırın (istər bütöv komandaya, istərsə də ayrı-ayrı üzvlərə).
- Növbəti toplantının mövzusunu dəqiqləşdirin (tarixini də təyin edə bilərsiniz).
- Hansısa zəruri məsələni yazılı şəkildə təsdiqləyin.

Toplantı ruh yüksəkliyi yaratmalıdır. Komanda sizin gəlişinizin və tərzinizin onlara göstərdiyi təsiri heyrətlə qarşılayacaq. Təsirinizin faydalı olacağını onlara izah edin. Bunun necə baş verəcəyini açıqlayın.



NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN



İLK KOMANDA TOPLANTISI

Bu ilk toplantının gündəliyi konkret öhdəliklərinizdən asılı olacaq. Gündəliyə aşağıdakı kimi elementlər daxil olacaq:

- komandanın öhdəlikləri və yaxın məqsədləri barədə anlayışınız;
- dəyişikliklərlə bağlı zəruri izahatlar (məsələn: Niyə indi siz rəhbərsiniz?)
- hazırkı mövqe (irəliləyiş, problemlər, imkanlar);
- sual vermək imkanı;
- təcili dəyişikliklərin təfərrüat və səbəbləri;
- hesabatvermə və ünsiyyət prosedurları (məsələn: fərdlərlə və qrupla nə vaxt və necə ünsiyyətdə olmağı planlaşdırırsınız);
- operativlik tələb edən məsələlərlə bağlı görüləcək tədbirlər.

Siz yalnız məlumat verməməli, həm də sual verməli və keçərli səbəb olmadan (və faktları bilmədən) mövcud prosedurları dəyişdirməməlisiniz. Dəyişikliklər məntiqli ola bilər, amma insanlar yenə də şübhələnəcəklər (Bu dəyişiklik mənə mənfi təsir edəcəkmi?), ona görə də məsələlərə onların nöqteyi-nəzərindən baxın və izah edin.

Komandanı idarə etməyə başladığınız mərhələdə ən yaxın silahdaşınız empatiya olacaq.

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

BİRİNCİ MƏSƏLƏ: ERKƏN TƏDBİR



Dəqiq məlumata əsaslanaraq mümkün qədər tez zamanda bunu etməlisiniz: diqqət gözləyən, yaxud diqqət tələb etdiyi bəlli olan problemi müəyyənləşdirin və onunla məşğul olun.

- Əməkdaşlara bildirin ki, problemin vacibliyini və diqqətdən kənarda qalmamalı olduğunu başa düşürsünüz.
- Qərarın səbəbini izah edin.
- Görüləcək tədbiri açıqlayın (bu, müvəqqəti tədbir ola bilər).
- İstənilən əlavə zəruri tədbiri həyata keçirin (məsələn: yazılı şəkildə təsdiqləyin, başqa şöbələrlə məsləhətləşin).
- Problemi şöbənin "görüləcək işlər" siyahısından tez və qətiyyətlə çıxarın.

Tədbirin həyata keçirilməsi üçün siz gecikən (vaxtı keçmiş?), həmçinin həll edilmiş kimi görünən tapşırığı müəyyənləşdirməlisiniz – bu necə davam etmək niyyətində olduğunuza dair bir nümunə ola bilər. **Diqqətlə seçin və düşünüb-daşınaraq hərəkətə keçin. Bu nəinki həll olunmamış problemə aydınlıq gətirəcək, həm də barənizdə müsbət mesaj ötürəcək.**



ƏSAS QAYDALAR

Məsləhətləşmə idarəetmə prosesinin vacib elementidir, lakin bəzən mübahisələrdən uzaq olmaq və avtoritetli yanaşma tətbiq etmək lazımdır. Əgər hər bir təşəbbüslə bağlı uzun-uzadı məsləhətləşmələr aparılsaydı, vaxt çatdırmaz, işləri bitirə bilməz və hamımız çətinlik çəkərdik.

Məsələn, şöbənin geyim kodu ilə bağlı siyasəti və ya xərc smetası ilə bağlı məsləhətləşə bilərsiniz. Sonra müəyyən bir müddət ərzində verilən qərar (sizin verdiyiniz qərar) qayda statusu alır. Komandanızdan da tələb olunur ki, qaydalara riayət etsinlər və istisnalar haqqında sonsuz mübahisələr apararaq vaxt itirməsinlər. Zaman keçdikcə vəziyyəti yenidən qiymətləndirməli və bəlkə də, qaydaları dəyişdirməli ola bilərsiniz.

Eyni sözləri toplantılar (komanda toplantısı üçün bir tarix təyin etdikdə hamımız ona sadiq qalırıq və vaxtında başlayırıq) və prosedurlar (müəyyən sənədlər lazımi ünvanlara göndərildikdə siz də həmişə bir nüsxə alırsınız) haqqında da demək olar.

Belə situasiyalarda necə hərəkət etməyiniz, rəhbər olaraq, sizinlə bağlı təəssüratın formalaşmasına təsir göstərir. Əgər komanda üzvləriniz sizin haqqınızda "Patrikin toplantısına gedərkən, yaxşı olar ki, gecikməyəsiniz" deyirlərsə, əlbəttə ki, bu, yaxşı haldır. Amma bununla yanaşı, komandanız həm də sizi onların mövqeyini anlayan bir rəhbər hesab etməlidir.

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

QAYDALAR DİKTƏ ETMƏK



Bəzən rəhbər xoşagəlməz, mübahisəli, həssas və ya çətin problemlərlə qarşılaşmalı olur. Yəqin ki, fərqinə varmış olarsınız, belə problemləri təxirə saldıqda və ya onlara əhəmiyyət vermədikdə vəziyyət heç də asanlaşmır. Rəhbər üçün belə problemlərin həlli şəraitə görə dəyişir.

Bu, komanda üzvlərinin izlədiyi şeylərdən biridir. Onlara maraqlıdır: "Bu adam gərginliyə necə reaksiya verəcək? Ona qarşı çıxsaq, yaxud yöndəmsiz bir iş görsək, nə edər?" Cavab sadədir – necə davranacağınızı onlara göstərin.

Yaxşı olar ki, uğurla idarə etmək bacarığınızı və gücünüzü göstərən bir situasiya taparaq öz mövqeyinizi elə başlanğıcdaca nümayiş etdirəsiniz. Odur ki:

- uyğun bir məsələ seçin (özünüzə əmin olduğunuz və vacib bir məsələ olsun);
- mövqeyinizi göstərin, qətiyyətli olun – fikrinizi izah edin, lakin öz nöqteyi-nəzərinizdən geri çəkilməyin;
- təslim olmayın (bu mərhələdə sizə göstərilən təzyiq sınaq məqsədi daşıya bilər);
- qoy barənizdə şayiə dolaşsın: "Bu adamın möhkəm xarakteri var".

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

"İTTİFAQ"LARIN QURULMASI



Vəzifəsindən asılı olmayaraq, həm indi, həm də gələcəkdə hər kəs sizə kömək edə bilər. Onlar:

- məlumat və məsləhət mənbəyi ola;
- digər insanlarla/əməkdaşlarla əlaqə yarada;
- mənəvi dəstək ola;
- yeni vəzifənizdə sizə lazım olacaq yeni sosial əlaqələr dəstinin bir hissəsi ola bilərlər.

Bu şəxslərin siyahısını tərtib edin, lazım gəldikcə əlaqə yaradın və müvafiq sıxlıqda və sizə əlverişli olan istənilən qaydada davam etdirin (məsələn, rəsmi toplantılar, qəhvə/çay içmək üçün görüşlər və e-poçt vasitəsilə yazışmalar).

Sizə kömək edə biləcək əməkdaşların arasına birbaşa rəhbəriniz, onun rəhbəri, mentorlar, sıravi işçilər, həmkarlar, o cümlədən faydalı funksional öhdəlikləri olanlar (məs., təlimçilər) da daxildir.

Qurduğunuz münasibətlərin ikitərəfli funksiyası olmalıdır: onların uğurlu olması üçün həm vermək, həm də almaq, yəni düzgün balansı yaratmaq lazımdır.

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

NİZAM-İNTİZAM MƏSƏLƏLƏRİ



Bir müddət nizam-intizam məsələləri arxa planda qalacaq. Lakin bununla bağlı sual yaranarsa, fikir bildirmək çox vacibdir.

Komandanın nizam-intizam məsələlərindən heç vaxt yayınmayın və ya onları təxirə salmayın.

- Məsələni diqqətlə araşdırın.
- Əgər faktlar aydın deyilsə, onları dəqiqləşdirin, lakin çox gecikdirməyin və növbəti tədbir üçün konkret vaxt təyin edin.
- Problemi kənar amillərlə əlaqələndirmədən araşdırın (yeni vəzifə başında ilk gününüz olduğuna görə güzəştə getməyə ehtiyac yoxdur).
- Tədbir görün və onun müəssisənin siyasətinə uyğunluğunu yoxlayın (məsələn, xəbərdarlıq olunacaqsa, bu, yazılı şəkildəmi olmalıdır, necə ifadə edilməldir, harada arxivləşdirilməli və nüsxələri kimlərə göndərilməlidir?).
- Unutmayın ki, əsas vəzifəniz nizam-intizamı təmin etməkdir.
- Ədalətli olun və gücünüzü göstərmək üçün lazımi həddi aşmayın.

Adekvat tədbir, çox güman ki, komanda tərəfindən təsdiqlənəcək. Zəif xarakterli biri kimi təəssürat yaratsanız, gələcəkdə problemlər yarana bilər.

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

KOMANDANIZLA NECƏ İŞLƏMƏLİSİNİZ



Əmin olduğunuz və elə işə başlayan kimi təşviq etmək istədiyiniz məsələlər ola bilər. Məsələn, siz müntəzəm toplantılar keçirmək, müəyyən sənədləri yazılı şəkildə hazırlamaq, arxivləşməni bu və ya digər qaydada həyata keçirmək və s. istəyə bilərsiniz. Təbii ki, idarəetmə prosesinin özünün aspektlərini aydınlaşdırmağı düşünə bilərsiniz: hesabatvermə qaydaları, yoxlama və nəzarət mexanizmləri, müntəzəm və qeyri-rəsmi ünsiyyət üsulları, yəni işçilərlə təkbətək və qrup şəklində necə işləyəcəksiniz. Hər şey aydın olmalıdır.

Əgər belədirsə, xüsusən də proseslər dəyişirsə, onda:

- rəsmi qaydada (adətən, yazılı şəkildə) ünsiyyət qurun;
- nəyi niyə etdiyinizi açıqlayın;
- lazım gələrsə, bunu sınaq kimi qələmə verin (Niyə də olmasın? Siz müsbət rəy ala və bəlkə də, nə etdiyinizi bilmirmiş kimi görünmədən əlavə dəyişikliklər etmək imkanı verildiyinə görə minnətdarlıq edə bilərsiniz).

Rəy bildirin, sonra da buna razılıq verdiyinə və əlavə vaxt ayırdığına görə komandanıza təşəkkür edin. Dəyişikliklərin sizə də, onlara necə kömək edəcəyini göstərin.

ÖZÜNÜZÜ RƏHBƏR OLARAQ MÖVQELƏNDİRMƏK

Hansı xüsusiyyətlərin sizi məhz olmaq istədiyiniz kimi bir rəhbər edəcəyi ilə bağlı özünüzə suallar verin. Bəs işçiləriniz bu suallara necə cavab verərlər?

Siyahı tərtib edin. Məsələn: bilikli, özünəinamlı, mütəşəkkil, vəzifəsinə uyğun, effektiv, qərarlı... və s.

Siyahı olmaq istədiyiniz rəhbər tipini və formalaşdırmaq istədiyiniz xüsusiyyətləri əks etdirməlidir. Bu sizin kim olub-olmadığınızı göstərən siyahı deyil. Üzərində işləməli və ya vurğulanmalı olduğunu düşündüyünüz hansısa cəhətlər varsa, onları yazın.

İstənilən halda, komandanıza planlaşdırdığınız iş prinsipinizi bildirin, lakin unutmayın ki, onlar dediklərinizdən daha çox, etdiklərinizə əsaslanaraq haqqınızda fikir formalaşdıracaqlar.



NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

HƏMKARLARLA SOSİALLAŞMAQ



Fakt: iş yerləri sosial mühitlərdir. Bu fakt dəyişməyəcək və sadəcə olaraq, indi "vəzifə sahibi" olduğunuza görə özünüzü "kənarlaşdırmaq" üçün heç bir səbəb yoxdur. Ancaq istər qeyri-rəsmi (qəhvə içərək söhbət etmək), istərsə də daha rəsmi yığıncaqlara (kiminsə işdən ayrılması ilə bağlı vida məclisi) hörmətlə yanaşmaq lazımdır.

Belə "sosiallaşma"ları aşağıdakı şəkildə qruplaşdırmaq olar:

1. **Rəsmi iyerarxiyanın bir hissəsi olanlar.** İyerarxik sərhədlər daxilində rahat və qeyri-rəsmi sosial söhbətlər aparmaq tamamilə mümkündür. Bu görüşlər adi iş əlaqələrindən, bir növ, "kənara çıxan" sosiallaşmadır.
2. **Qeyri-iş vaxtı təşkil edilənlər.** Belə hallarda iş münasibətləri kənara qoyulur və hamı bərabər hesab olunur.

Başa düşmək lazımdır ki, hamı tərəfindən qəbul edilmiş bəlli bir sərhəd olmalıdır. Bu sərhəd aşılanda rəhbərinizin yanında olmalısınız. Belə məsələlərdə hər bir komanda öz mədəniyyətini formalaşdırmalıdır. Məsələn, şirkət ziyafətində yüngül sərxoşluğun doğurduğu təlxəkliyə dözmək olar (və tez unudula bilər), amma direktoru təhqir edən və ya ona hücum edən varsa, sizin müdaxiləniz tələb olunur. Lakin sərxoşluqdan özünü itirən sizsinizsə, məsələ qəlizləsir. Odur ki, diqqətli olun!

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

ÜNSİYYƏTİN ROLU



Heç bir şey sizi "pis rəhbər" kateqoriyasına zəif ünsiyyət bacarıqlarından daha tez sala bilməz. Ünsiyyət bacarığı zəif olan rəhbər işçilərin gözündə anlaşılmaz, qeyri-müəyyən, çox az danışan, çox gec danışan və ya heç danışmayan (gərəksiz yerə sirr saxlayan) və ən əsası, öz fikirlərini bölüşməyən biridir.

Ünsiyyət bacarığınızı təkmilləşdirmək üçün:

- müvafiq metodlardan (memo və ya görüş, e-poçt və ya bülleten lövhəsi) istifadə edin;
- mesajınızı düzgün mövqedən ünvanlayın ("mən" deyil, "biz" haqqında danışın və məsələləri şəxslərə yönəldin, məsələn, "Vəziyyət belədir" əvəzinə, "Siz görürsünüz ki...");
- effektiv ünsiyyət prinsiplərindən (sadə, aydın, dəqiq və yığcam... və s.) istifadə edin;
- nəyi niyə söylədiyinizi izah edin.

Ünsiyyət işinizin ən vacib aspektlərindən biridir. Təkmilləşdirməli olduğunuzu hiss edirsinizsə, yubatmayın. Nöqsan və ya qeyri-müəyyənliklərə məhəl qoymamaq fəlakətə səbəb ola bilər.

Komanda üzvləriniz onlara ötürdüyünüz ilk mesajlarınıza diqqətlə baxacaq və ya dinləyəcəklər. Sətiraltı mənaları oxuyacaq və haqqınızda, iş prinsipiniz barədə qənaətə gələcəklər: yaxşı və ya pis. Diqqətli olun.

ÜNSİYYƏTİN ROLU

Ünsiyyət tərzini təkmilləşdirməyi düşünərkən özünüzə sərt bir qayda qoyun:

İşçilərinlə həmisə nəzakətli ol.

"Nəzakət qədər xərc tələb etməyən və çox dəyər verilən başqa heç nə yoxdur" məsəli doğrudur. İşçilərin sizi təhqirə əl atmağa, kobud davranmağa vadar edəcək hansısa təhriki problemlər yarada bilər və sözsüz ki, sizi hörmətdən salar. Bu, təhrikin istənilən formasına aiddir və inanın ki, əgər söhbət insanları idarə etməkdən gedirsə, gec-tez beləliklə olacaq!



Odur ki, təmkininizi qoruyun və lazım gələrsə, 10-a qədər sayın, danışıq və davranış tərzinizi cilovlayın.

NECƏ DAVAM EDƏCƏKSİNİZSƏ, ELƏ DƏ BAŞLAYIN

ÜNSİYYƏTİN ROLU



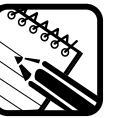
Ünsiyyətlə bağlı son məqam ondan ibarətdir ki, siz şöbənizdə, müəssisənizdə və sizin üçün vacib olan hər hansı digər sahədə baş verənlər barədə davamlı olaraq yaxşı məlumatlanmalısınız.

Qətiyyən unutmayın ki, bu mühitdə qeyri-rəsmi ünsiyyət rəsmi ünsiyyət qədər vacibdir.

Artıq qeyd etdik ki, yaxşı əlaqələr şəbəkəsi qurulmalıdır. Burada biz ağızdan-ağıza dolaşan **söz-söhbətin**, yaxud **şayiənin** əhəmiyyətini vurğulayırıq. Şayiələr hər müəssisədə olur.

- Şayiələrin necə işlədiyini və bu işdə kimin əsas rol oynadığını öyrənin.
- Özünüz də bu şəbəkəyə qoşulun.
- Ünsiyyətin ikitərəfli olduğunu unutmayın (almaq üçün siz də verməlisiniz).
- Bu üsuldan konstruktiv şəkildə istifadə edin: şayiələrə əhəmiyyət verməyin və hansısa şayiənin yayılmasına rəvac verməyin, onlardan tutarlı məlumat, erkən xəbərdarlıq və məlumat yaymaq üçün istifadə edin, **gözdə-qulaqda olun**.

QEYDLƏR





İŞÇİ SADİQLİYİNİN YARADILMASI

İŞÇİ SADİQLİYİNİN YARADILMASI

TƏRƏF TUTMAQ



Rəhbər olaraq, adətən, aşağıdakıların fərqli mövqelərini balanslaşdıran üsuldan istifadə etməlisiniz:

- özünüz;
- müəssisə;
- şöbəniz (və ya bölməniz, sektorunuz);
- komandanız;
- kənar əlaqələr (müştəri və ya təchizatçılar).

Bəzən (yoxsa mütəmadi olaraq?) konfliktlər yaranır: nəsə şöbə və komanda üçün uyğun hesab olunur, amma onu nə müəssisə, nə də siz qəbul edirsiniz. Bəzən isə şirkət siyasəti ilə razılaşmadığınız halda, hətta komandanızın bunu qəbul etmədiyini və şəxsən sizin üçün əlverişsiz olduğunu bilsəniz belə, onu dəstəkləməli olursunuz.

Bu balanslaşdırmanı necə idarə etməyiniz çox vacibdir və siz davranışlarınızın səbəblərini izah etməli ola bilərsiniz. Burada məntiqli və ziddiyyətsiz yanaşma tələb olunur.



İŞÇİ SADİQLİYİNİN YARADILMASI

TƏRƏF TUTMAQ



Müxtəlif tərəflərin maraqlarını balanslaşdırarkən müəyyən amillər nəzərə alınmalıdır:

- Əsas vəzifəniz müəssisə qarşısındakı öhdəliyinizi yerinə yetirmək və onun müəyyənləşdirdiyi hədəflərə çatmaqdır.
- Bunu yalnız komandanızın dəstəyi ilə edə bilərsiniz, ona görə də uzun müddət ərzində onları ardınızca aparmalı olacaqsınız (bəzi fikir ayrılıqları labüd görünə bilər).
- Müəssisə daxilində idarəetmənin üst və aşağı səviyyələri qarşısında öhdəliklәriniz var (bəlkə də, cavablardan biri odur ki, şirkət siyasətini təkmilləşdirmək məqsədilə onu dəyişdirmək üçün "yuxarılar"a müraciət etməkdənsə, işçilərinizin ona əməl etməsi üçün təkid göstərərək bu siyasəti dəstəkləməlisiniz).
- Siz yalnız öz mənafeyini düşünərək hərəkət edən rəhbər təəssüratını heç vaxt yaratmamalısınız (bu, həmişə, haqlı olaraq, narazılığa səbəb olacaq).
- Bəzən bölməniz və komandanız adından öz mövqeyiniz üçün mübarizə apardığınızı görməlidirlər (əsasən də, razılaşmadığınız məsələ cəfəngiyyatdırsa, xüsusən də bu məsələdə qalib gəlsəniz, təqdir ediləcəksiniz!)

Rəhbər olaraq, vəzifəyə başladığınız gündən müxtəlif maraqları balanslaşdırmaq bacarıqlarınızı nümayiş etdirməyə çalışın.



TƏRƏF TUTMAQ

Müəssisə və digər tərəflərə münasibətdə mövqeyinizi aydınlaşdırmaqla yanaşı, özünüzlə komandanız arasındakı münasibəti də nəzərə almalı və aydınlaşdırmalısınız.

Həmişə ədalətli (lakin nadir hallarda demokratik) olmalısınız. Komanda üzvləri baş verən reallıqları görməlidirlər. Onlar başa düşməlidirlər ki, bir balans var və doğru, yaxud yanlış davranışlarından asılı olmayaraq, hər zaman birmənalı şəkildə onların tərəfində ola bilməzsiniz.

Komandanıza başa salmalı və göstərməlisiniz ki:

- uğurlu fəaliyyətiniz onlarla birgə iş sayəsində baş tuta bilər, hətta onlardan asılıdır;
- öz rolunuzu dəstəkləyici olaraq qiymətləndirirsiniz (bütün aspektlərdə: rəhbərlik, məsləhət, inkişaf və motivasiya);
- birlikdə çalışaraq hamınız uğur qazana bilərsiniz – təkcə hər kəs öz üzərinə düşəni edərək deyil, həm də yaradıcı yanaşaraq töhfə verərsə (ideyalar hər yerdən gələ bilər).

"Uğurun sirrinin nədə olduğunu deyə bilmərəm, amma uğursuzluğun sirri hər kəsi məmnun etməyə çalışmaqdır".
Bill Krosbi

İŞÇİ SADİQLİYİNİN YARADILMASI

ZƏİF PERFORMANSI NECƏ ARADAN QALDIRMALI



Zəif performans hər bir rəhbərin vaxtaşırı qarşılaşdığı problemdir. Bu problemə qarşı tədbir görməyin bir neçə yolu var:

- vəziyyətlə barışmaq (tövsiyə edilmir);
- performansı artırmaq üçün yenidən təlimatlandırmaq və ya təlim keçmək;
- zəif performans göstərənlərə bacara biləcəkləri başqa tapşırıqlar vermək;
- işdən çıxarmaq.

Bu variantlar bir-biri ilə əlaqəlidir. Məsələn, aşağı performans göstərən işçini ona əvvəlcə təlim keçildikdən və ya fərqli tapşırıqlar verildikdən sonra işdən çıxarmaq barədə düşünə bilərsiniz. Belə ki, bu variantlar heç bir nəticə vermədiyi və heç bir təkmilləşmə olmadığı təqdirdə, daha kəskin tədbirlərin görülməsinə haqq qazandırmaq olar.

Digər işçilərin necə reaksiya verəcəyindən narahat olduğunuza görə tədbirləri təxirə salmayın. Görülən tədbir əsaslandırılarsa, böyük ehtimalla, onu qəbul edəcəklər.

Komanda üzvlərinin əksəriyyəti "passiv iştirakçı"lara nifrət edir və başa düşür ki, onlar həmkarları ilə birlikdə bu fərqi aradan qaldırmalıdırlar.

İŞÇİ SADİQLİYİNİN YARADILMASI

ƏSAS PRİNSİP



Bir əsas prinsip var ki, ilk baxışda müəyyən qədər anlaşılmaz görünsə də, hər bir rəhbərin devizinə çevrilməli və elə ilk gündən nəzərə alınmalıdır. Bu prinsipi sadə dillə belə ifadə edə bilərik: **rəhbər olaraq, sizin güc və səlahiyyətiniz ola bilməz**.

Bu o deməkdir ki, komandanı nəzərə alaraq düşünmək lazımdır. Əgər bir tapşırığın yerinə yetirilməsini istəyirsinizsə və bunu icra etdirmək üçün gücünüz varsa, onda komandanızın əməyini təqdir etməlisiniz. Aşağıdakılara mütləq əməl edin:

- komandanızın ideyalarını özünüzünkü imiş kimi təqdim etməyin (hətta onların ortaya çıxmasına təsiriniz olsa belə);
- "bizim etdiklərimiz", hətta daha da yaxşısı, "onların etdikləri" yaxud "sizin etdikləriniz" nəzərdə tutulduğu halda, "mənim etdiklərim" haqqında danışmayın;
- həm komanda daxilində, həm də komandadan kənarda onların əməyini təqdir edin.

Sizin uğurunuz işçilərinizdən asılıdır. Komandanın əməyi sayəsində təqdir olunmağa can atmayın – bu, haqlı olaraq, onların hiddətinə səbəb olacaq və komanda performansına zərər vuracaq. Əgər təqdir olunmaq istəyirsinizsə, bu, komandanın effektivliyini artırmaq üçün gördüyünüz işlərdən doğmalıdır.

İŞÇİ SADİQLİYİNİN YARADILMASI

RƏHBƏR KİMDİR?



Cavab bəllidir: rəhbər sizsiniz. İyerarxiya belə deyir və bunun üçün heç vaxt üzrxahlıq etməməlisiniz. Nəzarət açıq-aşkar olmadıqda daha effektiv olur, lakin nəticədə, nəzarət olmalıdır. Bu o deməkdir ki:

- nə vaxt, harada, hansı şəkildə və nə kimi məsələlərlə bağlı sizin təsdiqinizin tələb olunduğunu hər kəs bilməlidir;
- əsas məsələlər üzərində nəzarəti saxlamalı, lakin bu məsələlərin nədən ibarət olduğunu və işçilərə onlarla bağlı hansı məqamlarda qərar qəbulu səlahiyyətini verə biləcəyinizi hərtərəfli düşünməlisiniz;
- bütün məsuliyyətin sizin üzərinizə düşdüyünü qəbul etməli, problemlərlə üzləşməli, qərarlar verməli və heç vaxt nəyisə həll edəcəyinizi söyləyib, sonra isə onu kənara qoymamalı və ya sonsuza qədər təxirə salmamalısınız;
- bəzən müəyyən çərçivədən kənara çıxmağı bacarmalı və inanclarınızın müdafiəsinə qalxmaq cəsarətinə sahib olmalısınız.

Komandanız kimin rəhbər olması ilə bağlı tərəddüd duymamalıdır. Hətta bir saniyəlik belə aciz görünsəniz, onların etibarını itirəcəksiniz. İtirilmiş etibarı isə geri qazanmaq çox çətindir.

İŞÇİ SADİQLİYİNİN YARADILMASI

KOMANDANIN BİR PARÇASI OLMAQ



Səlahiyyət sizdədir. Qərarlar verməli, qayda və prosedurların tətbiqini təmin etməlisiniz. Amma "sahədən kənarda" qalaraq komandanın qəlbini və zehnini fəth edə bilməyəcəksiniz. Siz:

- liderlik edərək;
- proseslərdə aktiv iştirak edərək;
- bəzən (yoxsa mütəmadi şəkildə?) qollarınızı çırmalayıb özünüz də işə girişərək;
- kömək edə bilmək üçün baş verənlərdən xəbərdar olaraq...

...komandanı ən yaxşı şəkildə idarə edirsiniz.

İşçilər situasiyanı başa düşdüyünə inandıqları və daha da vacibi, bu situasiya ilə bağlı təcrübəyə malik və həqiqətən də, komandanın bir parçası olan rəhbəri dəstəkləyirlər. Onlar fövqəladə hallarda qollarını çırmalayıb bütün komanda ilə birlikdə işə girişən, ən asan işi seçməyən rəhbəri sevirlər! Çay dəmləmək növbəsini hərdən öz üzərinə götürən və ya surətçıxarma cihazının boyasını dolduran rəhbərə rəğbət bəsləyirlər.

Ən qısa zamanda komandanın bir parçası olmağa çalışın.

İŞÇİ SADİQLİYİNİN YARADILMASI



İDARƏETMƏ MOTİVASİYANI YÜKSƏLTMƏK DEMƏKDİR

İndidən, elə bu andan etibarən motivasiyaya prioritet verəcəyinizi qərarlaşdırın. Bu fikir sizi yanıltmasın, belə ki, motivasiya əhəmiyyət daşıyır, həm də böyük əhəmiyyət daşıyır. Ruh yüksəkliyi işçilərin performansına müsbət təsir göstərir. Odur ki:

- motivasiyanı yüksək tutmağın əhəmiyyətini qəbullanın;
- bu işə müntəzəm şəkildə vaxt ayırın;
- bu işi asanlaşdıracaq mövcüdəzi vasitə axtarışında olmayın, çünki belə bir vasitə yoxdur;
- hər təfərrüata diqqət yetirin;
- unutmayın, motivasiyanı yüksəldəcək nəticəyə o zaman nail ola bilərsiniz ki, müvafiq amillərin məcmu təsirini və komandanızın hər bir üzvünə uyğunlaşdırılmasının vacibliyini nəzərə alasınız.

"Bacaracağını düşünürsənsə, bacaracaqsan, bacarmayacağını düşünürsənsə, haqlısan".
Meri Key Eş

Burada məqsədiniz komanda üzvlərinizə özlərini – həm fərdi, həm də qrup şəklində – özəl və dəyərli hiss etdirmək olmalıdır. Bu onların gördüyü işin özəl və dəyərli olduğuna dair əminlik hiss etmələri yönündə ilk addımıdır.

İŞÇİ SADİQLİYİNİN YARADILMASI

MOTİVASİYA ETMƏYİN QAYDASI



Motivasiya mövzusunu daha təfərrüatlı öyrənmək üçün bu seriyadan olan "Motivasiya" kitabını oxuya bilərsiniz. Hər bir rəhbər motivasiya etməyin qaydasını bu və ya digər dərəcədə bilməlidir. Əsas məsələ odur ki, aşağıdakı addımları ataraq motivasiya mühitinə təsir göstərə biləsiniz:

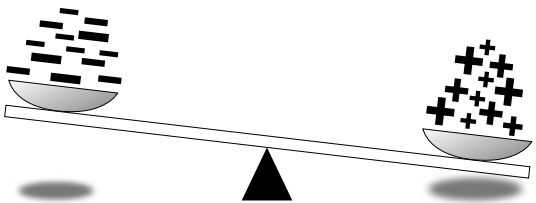
- **Mənfi təsirləri azaldın.** Prinsip etibarilə, müəssisənin siyasəti və inzibati proseslər, nəzarət (diqqətli və ehtiyatlı davranmırsınızsa, bu sizsiniz!), iş şəraiti, əməkhaqqı, həmkarlarla (və başqaları ilə) münasibətlər, şəxsi həyata olan təsir, status və təhlükəsizlik kimi amillərlə bağlı neqativ baxışlar komandanın işlə əlaqədar pozitiv hiss və düşüncələrinə mənfi təsir göstərə bilər. Bütün bu amillərdən doğan neqativ elementlərin qarşısını almaq üçün tədbir görülməlidir.
- **Müsbət təsirləri artırın.** Nailiyyət, təqdir, işin özü, öhdəlik, vəzifə yüksəlişi və inkişaf kimi amillər pozitiv hiss və düşüncələri gücləndirə bilər.

Sistemin mümkün qədər adekvat və işçilər üçün əlverişli olmasından (qeyri-effektiv siyasət/iş şəraitinin mənfi təsirlərini azaldılması) başlamış kifayət qədər tez-tez "Afərin!" deməyə (nailiyyətlərin təqdir edilməsi) qədər bir sıra amillər motivasiya mühitinə müsbət təsir göstərir.

İŞÇİ SADİQLİYİNİN YARADILMASI

MOTİVASİYA ETMƏYİN QAYDASI

Bir qrupun (komandanın) və ya fərdin motivasiya vəziyyətini tərəzi nümunəsində izah etmək olar. Tərəzinin bir gözündə müsbət, digər gözündə isə mənfi cəhətlər var. Ölçülər fərqlidir. Müəyyən bir vaxtda bütün amillərin məcmu təsiri tərəzinin vəziyyətini və ümumilikdə, ab-havanın nə dərəcədə pozitiv olduğunu müəyyənləşdirir.



Odur ki, tərəzinin tarazlaşması, sadəcə, bəzi incə məqamlarla, məsələn, bir neçə xırda müsbət amilin əsas "mənfi amil" təsiri bağışlayan ünsürləri üstələyə bilmək gücünə malik olması ilə bağlı bir məsələdir.

İŞÇİ SADİQLİYİNİN YARADILMASI

KİÇİK BİR İDEYA BÖYÜK ROL OYNAYA BİLƏR



Komandanızın işdən məmnuniyyətinin sizin üçün vacib olduğunu əvvəldən açıq şəkildə bildirməlisiniz. Böyük layihələr hələlik gözləyə bilər. Yeni işinizə başlayan kimi:

- **Motivasiyanın hansı səviyyədə olduğunu müəyyənləşdirin.** Komanda üzvlərinin öz işləri ilə bağlı hiss və düşüncələrini araşdırın (məhz bunun üzərində işləməli olacaqsınız).
- **Atdığınız hər bir addımın motivasiyaedici təsirlərini nəzərə alın.** Yeni sistemi işə saldıqda, dəyişiklik tətbiq etdikdə, yeni müntəzəm görüş təşkil etdikdə və s. bu kimi hallarda heyətinizin nə düşünəcəyini nəzərə alın. Həmin addımları müsbət hal kimi qarşılayırlarmı?
- **Kiçik vasitələrdən, amma müntəzəm şəkildə istifadə edin.** Məsələn, sizdən son vaxtlarda kifayət qədər tez-tez "Afərin!" deyib-demədiyinizi soruşduqda həmişə dürüstlüklə "Bəli!" cavabını verə bilməlisiniz.
- **Heç vaxt hədsiz dərəcədə tənqidi yanaşmayın.** Komanda üzvlərinizin motivasiyasını öz şəxsi hisslərinizlə mühakimə etməməlisiniz. Ola bilsin ki, onlar müəyyən məsələlərə görə sizə səfehcə və ya lüzumsuz görünəcək şəkildə narahat olurlar. Bu, normaldır. Əsas məsələ bu halları əhəmiyyətsiz hesab edib kənarlaşdırmaq deyil, onları idarə edə bilməkdir.

Motivasiyanı idarəetmə tərzinizin əsas hissəsinə çevirmək vərdişini formalaşdırın: faydasını görəcəksiniz. İşçilərə qayğı (əsl qayğı) ilə yanaşırsınızsa, bunun bəhrəsini həmisə görəcəksiniz.

İŞÇİ SADİQLİYİNİN YARADILMASI

ÜNSİYYƏTDƏ OLUN



Ünsiyyəti müəssisədən kənarlaşdırsaq, yerdə elə bir şey qalmır. Lakin bu məsələyə, adətən, kifayət qədər diqqət yetirilmir. Ünsiyyət rəhbər və heyət arasında yaxşı münasibətlərin əsasını qoyur və beləliklə, uğura zəmin yaradır.

Effektiv və ikitərəfli ünsiyyət praktikası formalaşdırmaq üçün lazımi tədbirləri görün, məsələn:

- **"MBWA" üsulunu təcrübədən keçirin:** "Management By Walking About" ("Ayaq üstə idarə etmək" üsulu) üsuluna əsasən, işçilərinizə öz yerində baş çəkir, onlarla qeyri-rəsmi tərzdə söhbər edir, suallar verir, onları dinləyir, qeydlər götürür, rəy alır və ya verirsiniz.
- **İdeya və fikirlərinizi işçilərinizlə müntəzəm şəkildə bölüşün:** qısa şərhlər bildirərək, e-məktublar göndərərək, toplantılarda çıxış edərək və s. Onlara vizyonunuz, planınız, niyyətləriniz, hazırda baş verənlər və bütün bunların onlara necə təsir göstərəcəyi barədə danışın.
- **Tətbiq olunan prosesləri sistemləşdirin:** gördüyünüz tədbirləri rəsmi və müntəzəm şəkildə həyata keçirin (məs: mütəmadi şöbə toplantıları və əməliyyat məsələləri üzrə son yeniliklər).

Effektiv idarəetmənin əsasını səmimilik və dürüstlük, həmçinin komandanı baş verənlər barədə məlumatlandırmaq, onları töhfə verməyə həvəsləndirmək və bu töhfələri qəbul etmək üçün göstərilən səylər təşkil edir.

İŞÇİ SADİQLİYİNİN YARADILMASI

ZİDDİYYƏTSİZ OLMAĞIN GÜCÜ



İnsanlar hər cür rəhbərlə – istər sərt, istərsə də mülayim – işləməyi bacarırlar. Lakin onları indicə çox mülayim və mehriban (dinləməyə və məsləhətləşməyə hazır) olub, cəmi bir dəqiqə sonra sərt və zəhmli ("Yalnız mənim dediyimi elə!") olan rəhbər qədər yoran və təngə gətirən heç nə ola bilməz.

Başlanğıcda işləri necə idarə edəcəyinizlə bağlı kiçik bir eksperiment aparmalı ola bilərsiniz. Bundan əlavə, ziddiyyətsiz və sistemli bir tərz nümayiş etdirməyə çalışmalısınız. Məsələn, komadanız arxayın olsun ki:

- siz həmisə onlara vaxt tapacaqsınız (dərhal olmasa belə, tezliklə, ya da razılaşdırılmış vaxtda);
- onlarla ünsiyyətdən heç vaxt boyun qaçırmayacaqsınız. Qərarlar dərhal verilə bilməz: fikir mübadiləsi və ya məsləhətləşmə aparılmalıdır. Amma qərar qəbulundan sonsuzadək boyun qaçırmaq da olmaz. Əgər bir qədər vaxta ehtiyac varsa, komandanıza bunun səbəbini və məsələnin nə zaman yoluna düşəcəyini izah edin.

Komandanız sizin məsələlərə necə yanaşdığınızı və problemlərə, fürsətlərə və s. münasibətinizin necə olduğunu başa düşməlidir. Həll yolları, şübhəsiz ki, fərqlənə bilər, amma sizin metodunuz və iş tərziniz kifayət qədər məlum olmalıdır. **İşçilər hansı şərtlər altında olduqlarını bilmək istəyir və bunu biləndə daha yaxşı işləyirlər.**



NƏTİCƏLƏRƏ NAİL OLMAQ ÜÇÜN KOMANDA İLƏ BİRGƏ İŞ



BİRGƏ İŞ

Komandanızla birgə işləmək prinsipi sizin fəaliyyət tərzinizin əsasını təşkil etməlidir. Yenə də vurğulamalıyıq ki, bunu da elə başlanğıcda göstərmək lazımdır.

Heyəti idarə etmək, sadəcə, nəzarəti həyata keçirmək və hər kəsin öz işini qənaətbəxş şəkildə yerinə yetirməsinə əmin olmaqdan ibarət deyil. Bu hamınızın birgə çalışaraq uğurlu nəticəyə nail olmaq naminə komanda üzvlərini yaradıcı öhdəliklərə cəlb etmək deməkdir.

İşçilərin böyük və ciddi məsələlərin həllinə cəlb olunması motivasiyaedici xarakter daşıyır. Heyətinizə heç vaxt dəyərindən aşağı qiymət verməyin. Onların fikir və ideyaları metodları, standartları, prosesləri və ümumi effektivliyi, yəni hər şeyi dəyişə və genişləndirə bilər.

Unutmayın, rəhbərlərə əməkhaqqı ona görə ödənilmir ki, dəyişən dünyada öz şöbəsinin iş effektivliyini qorumaq üçün bütün zəruri ideyalara malik olsunlar, ona görə ödənilir ki, işlərin yerinə yetirilməsinə və bunun davamlı olmasına kifayət edəcək ideyaların yaranmasına imkan versinlər.

Komandanızın bacarıqlarından istifadə edin və onun hər bir üzvündən gələn töhfənin dəyərli olduğunu onlara hiss etdirin.

NƏTİCƏLƏRƏ NAİL OLMAQ ÜÇÜN KOMANDA İLƏ BİRGƏ İŞ

UĞURUN TƏMƏLİNDƏ DAYANANLAR



Bəzi məsələlər rəhbər və komandanın birgə işi baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Burada bütövlükdə idarəetmə prosesini təhlil etməyə lüzum yoxdur, lakin aşağıdakı 4 sahə əsasdır və nəticələrə nail olmaq istəyirsinizsə, vəzifə başına keçən kimi bu sahələrə müvafiq şəkildə diqqət yetirməlisiniz:



1. məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi;
2. layihənin idarə edilməsi;
3. davamlı inkişaf;
4. performansın qiymətləndirilməsi.

Hər birinə növbə ilə nəzər salaq...

NƏTİCƏLƏRƏ NAİL OLMAQ ÜÇÜN KOMANDA İLƏ BİRGƏ İŞ



MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

Hara getdiyinizi bilmirsinizsə, istənilən yol sizin üçün uyğundur. İndi söyləyəcəyimiz prinsip hamımıza tanış olmasına və hər kəs tərəfindən qəbul edilməsinə baxmayaraq, onu bir daha xatırlatmağa dəyər. Aydın məqsədlər olmadan heç kim və ya heç bir müəssisə effektiv nəticə ortaya qoya bilməz. İndi rəhbər olaraq, o məqsədlərin əksəriyyətini müəyyənləşdirmək vəzifəsi sizin üzərinizə düşə bilər.

Məqsədlər "**SMART**" olarsa, daha da aydın hal alar:

"**S**pecific" – *Konkret* olmalıdır ki, hər kəs tərəfindən aydın başa düşülsün.

"**M**easurable" – *Ölçülə bilən* olmalıdır ki, hər kəs onlara nail olub-olmadığını bilsin.

"**A**chievable" – *Əlçatan* olmalıdır, çünki illüziya xarakteri daşıyan məqsədlərə heç kəs ciddi yanaşmayacaq, nəticədə, sizə və məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi ilə bağlı istənilən gələcək prosesə etimad itəcək.

"**R**ealistic" – *Real* olmalıdır ki, onlar məntiqə sığsın və daha böyük mənzərəyə uyğun olsun, həmçinin həyata keçirilmə istəyi oyatsın.

"**T**imed" – *Vaxta* əsaslanmalıdır, çünki zamanlama olmazsa, məqsədlər mənasını itirəcək.

Qarşıya qoyduğunuz məqsədlər komandanızı motivasiya etməli və istiqamətləndirməlidir. İlk gündən hər kəsin məqsədlərinin aydınlığına əmin olun.

NƏTİCƏLƏRƏ NAİL OLMAQ ÜÇÜN KOMANDA İLƏ BİRGƏ İŞ

LAYİHƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ



İcra edilməli tapşırıqların çoxu bu və ya digər komandanın müəyyən müddət ərzində uzlaşdırılmış birgə işindən ibarət bütöv bir prosesə əsaslanır. Bu prosesə və ya onun hansısa qisminə siz rəhbərlik edirsinizsə, çalışın ki, sözügedən layihə:

- hərtərəfli düşünülmüş və sistemli şəkildə planlaşdırılsın və təşkil edilsin;
- effektiv şəkildə icra edilsin;
- dəqiqliklə izlənilsin;
- gözlənilməz hallar və dəyişikliklərə "yer açа" bilsin deyə, icrası zamanı bütün xırda amillər nəzərə alınsın;
- razılaşdırılmış müddət, texniki şərtlər və əlavə problemlər yaranmazsa, büdcə çərçivəsində başa çatdırılsın.

Şöbənin işini təşkiletmə tərziniz hansısa formada büdrəyərsə, sizin komandanı idarə etmək bacarığınız riskə məruz qalar.



DAVAMLI İNKİŞAF

İstənilən heyət üçün uğurdan vacib heç nə yoxdur. Bu sözləri hər bir kollektivdə eşidə bilərsiniz: "Hər şey bir yana, elə bir rəhbərlə işləmək istəyirəm ki, ondan öyrənə bilim". Komandanızın peşəkar inkişafını diqqətdən kənarda qoya və ya təlim şöbələrinin öhdəsinə buraxa bilməzsiniz. Buna görə hər kəsdən öncə siz məsuliyyət daşıyırsınız.

Komandanızın lazımi bilik və bacarığa malik olduğuna, həmçinin istədiyiniz tapşırıqların yerinə yetirilməsinə düzgün yanaşma nümayiş etdirdiyinə və onları effektiv şəkildə yerinə yetirdiyinə əmin olun. İnkişaf heyətin, sadəcə, zəif tərəflərini gücləndirmək deyil, həmçinin onun xüsusilə də dəyişikliklərlə ayaqlaşa bilməsi üçün yeniliklərin öyrənilməsi və daha da təkmilləşdirilməsidir.

Komandanızın üzvlərinə bildirin ki, siz:

- onların inkişafının vacib olduğunun fərqindəsiniz;
- onların təcrübə qazanması və bacarıqlarını təkmiləşdirməsinə kömək edəcəksiniz.

Həmçinin:

- bunun üçün vizual (gözlə görünə biləcək) bir sistem yaradın.

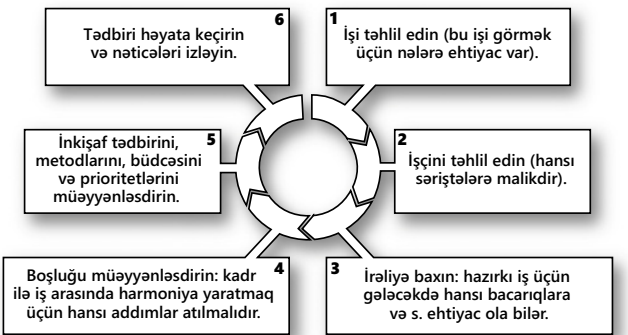
Köhnə bir deyimdə ifadə edildiyi kimi, siz də "beşillik təcrübəyə, ya da birillik təcrübənin beşqatına malik ola bilərsiniz". İşçilərinizə birincisi lazımdır. Buna nail olmaqda komandanıza kömək edəcəyinizi onlara göstərin.

NƏTİCƏLƏRƏ NAİL OLMAQ ÜÇÜN KOMANDA İLƏ BİRGƏ İŞ

DAVAMLI İNKİŞAF



İnkişaf dövrəsindən istifadə edin:



Bu, ardıcıl mərhələlərdən ibarət bir dövrədir. Gedişatın qeydiyyatını aparın, bu prosesdə hər kəsin qiymətləndirildiyinə əmin olun, komandanızın inkişafı və onun töhfələrini dəyərləndirdiyi bir mədəniyyət formalaşdırın. **Rəhbər olaraq, vəzifənizin bir hissəsi komandanızın öyrənməsinə kömək etməkdir.**

NƏTİCƏLƏRƏ NAİL OLMAQ ÜÇÜN KOMANDA İLƏ BİRGƏ İŞ



İLKİN MƏRHƏLƏDƏ İNKİŞAF

Peşəkar inkişaf öz-özlüyündə vacib olduğu qədər istənilən müəssisənin əməkdaşları üçün də kifayət qədər əhəmiyət kəsb edən amildir. Odur ki, siz bu proseslə məşğul olmalı və vəzifənizə başlayan kimi, yəni elə ilkin mərhələdə bu haqda lazımi mesajları ötürməlisiniz.

Məntiqli yanaşsaq, vəzifə başına keçdiyiniz ilk 5 dəqiqədə hamını təlim kursuna göndərə bilməzsiniz. Ona görə də aşağıdakı suallar əsasında digər tədbirləri gözdən keçirə bilərsiniz:

- Peşəkar inkişaf toplantıların gündəliyinə daxili edilməlidirmi?
- İş yerindəcə nəsə etmək olarmı (istənilən halda, peşəkar inkişafı rəhbərin şəxsi cavabdehliyinin əsas hissəsi kimi qəbul edərək)?
- Hazırkı tədbirləri bu məqsədə yönəltmək olarmı (sadə bir misal nahar masası arxasında aylıq məşğələlər ola bilər)?

Təlim və inkişafa münasibət baxımından müəssisənin mədəniyyəti onun əməkdaşları üçün vacibdir. Onların bu barədə mövqeyi qismən sizdən asılıdır. **Doğru siqnalları göndərin.**

NƏTİCƏLƏRƏ NAİL OLMAQ ÜÇÜN KOMANDA İLƏ BİRGƏ İŞ

PERFORMANSIN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ



Əksər müəssisələrdə qiymətləndirmələr zəif aparılır və qiymətləndirilənlər bu prosesi faydasız hesab edirlər. Yeni rəhbərlər üçün yaxşı bir tövsiyə: Həyata keçirdiyiniz ilk performans qiymətləndirməsini yaddaqalan təcrübəyə çevirin.

Qiymətləndirmələr:

- konstruktiv, faydalı və motivasiyaedici olmalı;
- gələcəyə fokuslanmalı;
- növbəti periodun (il, rüb və s.) yaxşı, ən azından, əvvəlkindən daha yaxşı keçməsini təmin etmək məqsədilə hər iki tərəfə real imkan yaratmalı;
- gələcəyə yönəlmiş fəaliyyət planları ilə əlaqələndirilməlidir.

Müəssisənizin qiymətləndirmə sistemini araşdırın və effektiv qiymətləndirmə toplantısının necə keçiriləcəyini öyrənin. Bu, idarəetməyə ayrılan vaxtın səmərəli istifadəsidir. Praktik baxımdan nəticələr əldə etməyinizə kömək etməklə yanaşı, sizə həm də sərişẗəli bir rəhbər mövqeyi qazandıraraq başqalarından fərqləndirəcək.

NƏTİCƏLƏRƏ NAİL OLMAQ ÜÇÜN KOMANDA İLƏ BİRGƏ İŞ



İDARƏETMƏ PROSESLƏRİ

Əvvəlki səhifələrdə idarəetmə prosesi və yeni rəhbər üçün vacib olan ayrı-ayrı sahələri araşdırdıq. Hansı prosesləri qurmağınızdan asılı olmayaraq, onların hamısı tərzinizin göstəricisi olacaq. Bəyənilsə, etimad qazanacaqsınız. Əks halda, bu proseslər sizinlə heyətiniz arasında məsafə yaradacaq.

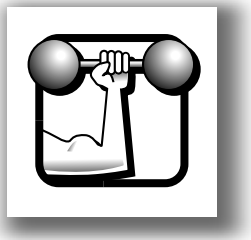
Çalışın ki, qurduğunuz sistem və proseslər aşağıdakı keyfiyyətlərə malik olsun:

- ədalətli;
- adekvat;
- effektiv.
- başa düşülən;
- zaman və xərc baxımından optimal;

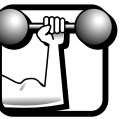
Lakin aşağıdakı cəhətlərdən uzaq olsun:

- bürokratik;
- məhdudlaşdırıcı/ziddiyyətli;
- reallıqdan uzaq;
- digər sistemlərlə ayaqlaşmayan/məntiqsiz.
- hədsiz mürəkkəb;

Qurduğunuz (və ya başqasının təşəbbüsüdürsə, dəstəklədiyiniz) istənilən sistem şöbənin effektivlik və səmərəliliyini artırmalıdır. İşi görənlər sistemin əlverişsiz olduğunu dərhal hiss edəcək və siz onların işini çətinləşdirən rəhbər təəssüratı yaradacaqsınız. Belə bir təəssüratı yaratmağı isə heç istəməzsiniz. Reklamlardan birində deyildiyi kimi: "Həyat, onsuz da, kifayət qədər mürəkkəbdir".

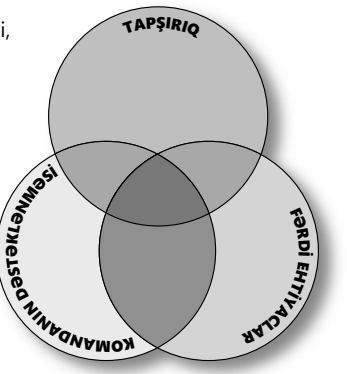


KOMANDAYA GÜC QATMAQ



KOMANDANIN POTENSİALINDAN MAKSİMUM DƏRƏCƏDƏ İSTİFADƏ

Vəzifə başına keçdiyiniz andan dərk etməlisiniz ki, işinizin effektivliyi komandadan və diaqramda göstərilən 3 amilin qarşılıqlı əlaqəsindən asılıdır:



Siz:

- tapşırığın davamlı şəkildə uğurla icrasını təmin etməli;
- komandanın ehtiyaclarını ödəməli;
- komandanın ayrı-ayrı üzvlərinin ehtiyaclarını – fərdi ehtiyacları ödəməlisiniz.

Həmisə bu balansı nəzərdə tutaraq işləməlisiniz (hərçənd bəzi güzəştlər zəruri ola bilər).



KOMANDANIN POTENSİALINDAN MAKSİMUM DƏRƏCƏDƏ İSTİFADƏ

Məqsədinizə çatmaq, yəni işlərin icrasını təmin etmək üçün özünüzün ən yaxşı töhfəniz, ideal olaraq, sistemli bir yanaşmadır. Siz:

- tapşırıqların nədən ibarət olduğunu dəqiq bilməli;
- onların müəssisənin məqsədləri ilə necə uzlaşdığını (qısamüddətli və uzunmüddətli perspektivdə) başa düşməli;
- tapşırıqların yerinə yetirilməsini planlaşdırmalı;
- bunun üçün tələb olunan resursları müəyyənləşdirməli və təmin etməli;
- effektiv işi dəstəkləyən komanda strukturunu və təşkilati fəaliyyəti qurmalı;
- tapşırıqların icra prosesi boyunca gedişatı nəzarətdə saxlamalı;
- nəticələri qiymətləndirməli, məqsədlərlə tutuşdurmalı, gələcək üçün fəaliyyət və metodları tənzimləməlisiniz.

Növbəti səhifələrdəki 3 yoxlama siyahısı əvvəlki səhifədəki diaqrama aiddir və burada zəruri olan mülahizələri ortaya çıxarır.



KOMANDANIN POTENSİALINDAN MAKSİMUM DƏRƏCƏDƏ İSTİFADƏ

YOXLAMA SİYAHISI 1: TAPŞIRIĞI BAŞA ÇATDIRMAQ

Özünüzdən soruşun:

- Mən öz öhdəlik və səlahiyyətlərimi aydın başa düşürəmmi?
- Şöbənin razılaşdırılmış məqsədləri mənə aydındırmı?
- Bu məqsədlərə çatmaq üçün planım varmı?
- Tələb olunan nəticəyə nail olmaq üçün vəzifələr ən yaxşı şəkildə strukturlaşdırılıbmı?
- İş şəraiti/resursları lazımi qaydada təmin edilibmi?
- Hər kəs razılaşdırılmış məqsədlərini/standartlarını bilirmi?
- Komandanın səriştələri lazımi dərəcədədirmi?
- Biz prioritetlərə fokuslanırıqmı?
- Mənim şəxsən iştirak etdiyim sahələr yaxşı təşkil olunubmu?
- Gedişatı izləmək üçün lazımi məlumatları əldə edirəmmi?
- Yoxluğumda idarəetmənin davamlılığına əmin ola bilirəmmi?
- İrəliyə baxır və daha böyük mənzərəni görürəmmi?
- Düzgün nümunə göstərirəmmi?



KOMANDANIN POTENSİALINDAN MAKSİMUM DƏRƏCƏDƏ İSTİFADƏ

YOXLAMA SİYAHISI 2: FƏRDİ EHTİYACLARI ÖDƏMƏK

Özünüzdən soruşun ki, komandanın hər bir üzvü:

- Gördüyü işlərdən və verdiyi töhfələrdən şəxsi nailiyyət təəssüratı alırmı?
- Öz işinin çətin olduğunu, ondan maksimum əmək tələb etdiyini və potensialının buna imkan verdiyini düşünürmü?
- Əməyinə görə lazımi dərəcədə təqdir edilirmi?
- Məsul olduğu sahələrə nəzarət edə bilirmi?
- Təcrübə və qabiliyyət baxımından püxtələşdiyini hiss edirmi?

Buradan komandanın hər bir üzvünün nə etdiyi, necə etdiyi, etdiklərinin necə təşkil olunduğu və bununla əlaqədar nə düşündüyünə dair suallar ortaya çıxır. Konkret olaraq, öz komandanızla bağlı soruşmalı olduqlarınızı ətraflı düşünmək lazımdır.



KOMANDANIN POTENSİALINDAN MAKSİMUM DƏRƏCƏDƏ İSTİFADƏ

YOXLAMA SİYAHISI 3: KOMANDANI DƏSTƏKLƏMƏK

Bütün komandanı fərdi və ümumi məqsədlər uğrunda birgə işləməyə cəlb etmək üçün özünüzdən soruşun ki, mən:

- Komanda məqsədlərini aydın şəkildə müəyyənləşdirir və onların başa düşüldüyünə əmin olurammı?
- Standartların başa düşülməsini təmin edirəmmi (və bu standartların təmin edilməməsinin nəticələri başa düşülür və təsdiqlənirmi)?
- Komanda işini təşkil etmək üçün fürsətlər axtarırammı?
- Qeyri-məmnunluğu minimum səviyyəyə endirirəmmi?
- Yeni ideyalar axtarır və xoş qarşılayıramm?
- Lazımi qaydada və kifayət qədər tez-tez məsləhətləşirəmmi?
- Həm qısa, həm də uzunmüddətli məqsədlərlə bağlı komandanı tam məlumatlandırırammı?
- Üst rəhbərliklə ünsiyyətdə komandamın mövqeyini təmsil edirəmmi?
- Təşkilati siyasəti komandaya düzgün çatdırır və bu siyasəti onların məqsədlərində əks etdirirəmmi?

Bu sahələrə analitik yanaşma müəssisənizin effektiv fəaliyyətinin və bu yolla, tapşırıqların effektiv şəkildə yerinə yetirilməsinin əsasını təşkil edir.

KOMANDAYA GÜC QATMAQ

TƏŞKİLETMƏDƏ DİNAMİKLİK



Komandanın təşkilati strukturu vacib rol oynayır. Kim hansı işi görür, bir iş digəri ilə necə əlaqələnir, funksional (və ya xətti) subordinasiya və ünsiyyət kanalları – hamısı effektivliyə təsir göstərir. Bu məsələləri vəzifənizə başlayan kimi qiymətləndirməli və müntəzəm şəkildə izləməlisiniz. Bu məqsədlə:

- sizə "təhvil verilmiş" komanda strukturunun qarşıya qoyulmuş tapşırıqlara uyğun olub-olmadığını dəqiqləşdirməli;
- dəyişiklikləri düşünülmüş şəkildə həyata keçirməli;
- dəyişiklikləri pozitiv yöndə izah etməli (komanda onlara skeptik yanaşa bilər);
- təşkiletmə prosesini nəzarətdə saxlayaraq bu proseslə onun çərçivəsində icra ediləcək işlər arasındakı uyğunluğun qorunmasını təmin etməli (həm müəssisədənkənar, həm də müəssisədaxili dəyişiklik və ya təzyiqlər buna təsir göstərə bilər);
- lazım gələrsə, tapşırıqları, komandanın ayrı-ayrı üzvlərini və bütövükdə komandanı nəzarətdə saxlayaraq işləri tənzimləməlisiniz.

Komanda işinin təşkili ilə bağlı hər hansı, hətta ən xırda uyğunsuzluq da ümumi effektivliyə asanlıqla zərər verə bilər. Dəyişmək xatirinə dəyişməyin, lakin hər şeyin sonsuzadək olduğu kimi qalacağını və dəyişikliyə ehtiyacı olmayacağını da gözləməyin.

SƏRBƏSTLİYİN İKİ SƏVİYYƏSİ



İşləri komanda üzvlərinizin müvafiq dərəcədə sərbəst çalışmasına imkan verəcək şəkildə təşkil etsəniz, vaxta qənaət edər və motivasiyanı artırarsınız. Öhdəlik və ya məsuliyyət motivasiyaedici xarakter daşıyır – insanlar şəxsən məsuliyyət daşıdıqları tapşırıqları ən yüksək səviyyədə yerinə yetirməyə çalışırlar.

Komanda işində sərbəstliyin iki fərqli səviyyəsi var:

- **İştirakçılıq** müxtəlif yollarla təmin edilə bilər, məsələn: məsləhətləşmək, faydalı məlumatlar ötürmək və təkliflərin xoş qarşılandığını, işlərin icra tərzində eksperiment və dəyişikliklərin faydalı olduğunu göstərmək yolu ilə. **Bu səviyyə gündəlik işlərdən əlavə, töhfə vermək imkanı yaradır.**
- **Səlahiyyətləndirmə** sərbəst olmaq (öz qərarlarını vermək) imkanlarını genişləndirir və heyətin davamlı şəkildə sərbəst olmasına zəmin yaradır. **Səlahiyyətləndirmə, müəyyən mənada, iştirakçılıq mədəniyyəti yaradır və ona təkan verir.**

KOMANDAYA GÜC QATMAQ

MƏSULİYYƏTİN GÜCÜ



İştirakçılıq və səlahiyyətləndirmə birləşdikdə hər kəsin öz işi üçün məsuliyyət daşıya biləcəyi bir mühit yaradır. Ancaq unutmayın:

Məsuliyyət verilə bilməz – o, yalnız öz üzərinə götürülə bilər. Odur ki, bu və ya digər şəxsə yalnız məsuliyyəti **öz üzərinə** götürmək fürsəti verilə bilər.

Heyətin öz işi məsuliyyət daşıdığı bir mühit yaratmaq üçün aşağıdakılar tələb olunur:

- aydın məqsədlər (hər kəs hansı işi və niyə görməli olduğunu dəqiq bilməlidir);
- effektiv ünsiyyət və məlumatlandırma;
- motivasiya (məsuliyyət daşımağın nə dərəcədə arzuedlən olduğunu göstərmək üçün);
- etimad (belə bir mühit yaratdıqdan sonra işçilərinizə sərbəst işləmək imkanı verməlisiniz).

Gördüyü işdə iştirakçılıqdan zövq alan, həmçinin öz qəralarını vermək və tapşırığı yerinə yetirmək səlahiyyətinə malik olan komanda uğurlu idarəetmənin əsas tərkib hissəsidir.

KOMANDAYA GÜC QATMAQ



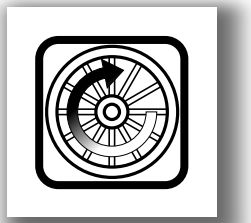
İDARƏETMƏNİN KATALİZATORU



Komanda o zaman uğurlu olur ki:

- düzgün qurulsun;
- tapşırıq üzrə daşıdığı məsuliyyətə cavab versin;
- müntəzəm təkmilləşməyə can atsın (və bu yoldakı çətinlikdən heç vaxt usanmasın);
- öz rəhbərini komanda uğurunun əsas dəstəkləyici qüvvəsi olaraq görsün.

Belə bir komanda uğurlu olacaq və ehtimal ki, sadəcə, deyilənləri yerinə yetirən bir qrupdan daha çox uğur qazanacaq. **Sizin rolunuz burada özünü katalizator kimi göstərir: komandaya hadisələrlə ayaqlaşmağa, hadisələrin fonunda dəyişməyə və uğur qazanmağa daim kömək edirsiniz, çünki bu komanda həmişə uğura köklənib.**



DAVAMLI UĞUR NAMİNƏ İŞLƏMƏK



İRƏLİYƏ BAXMAQ

> ***"Gələcəyimlə maraqlanıram, çünki həyatımın qalan hissəsini orada keçirəcəyəm".***
> Çarlz Ketterinq

Erkən mərhələdə görəcəyiniz bütün tədbirlər yalnız effektiv idarəetmə münasibəti yaratmaq deyil, həm də onu qoruyub saxlamaq zərurətinə əsaslanmalıdır.

Odur ki, bu məsələni hər iki perspektivdə gözdən keçirməlisiniz:

- **Qısamüddətli perspektivdə.** Bu tədbirlərin dərhal təsiri özünü nədə göstərəcək? Komanda necə reaksiya verəcək? Komandamın, rəhbər olaraq, mənimlə bağlı getdikcə genişlənən təsəvvürünə necə təsir göstərəcək? Nəhayət, bu tədbirlər işlərin görülməsinə, icrası zəruri olan tapşırıqların yerinə yetirilməsinə və effektiv şəkildə yerinə yetirilməsinə kömək edəcəkmi?
- **Uzunmüddətli perspektivdə.** Bu, uğursuz presedent yaradırmı? Uzunmüddətli perspektivdə məqsədəuyğun bir yanaşmadırmı? Hətta indi bir faydası olmazsa, kəsb etdiyi məntiq gələcək dövrdə əhəmiyyət qazanacaq, yoxsa tezcə unudulacaq?

Təcili məsələlər, müəyyən mənada, nə qədər prioritet hesab olunsa da, həmişə uzunmüddətli perspektivdə düşünməyə çalışın.

DAVAMLI UĞUR NAMİNƏ İŞLƏMƏK

MƏQSƏDLƏR ÇOXLUĞU



Sizin vəzifəniz işlərin görülməsini təmin etmək – məqsədlərinizə nail olmaqdır. Bunun üçün komandanızın çalışma həvəsini və dəstəyini qazanmalı, eləcə də qoruyub saxlamağı bacarmalısınız. Odur ki, aşağıdakı suallar üzərində düşünmək vərdişinə yiyələnin:

- Tədbirlərinizin/qərarlarınızın effektivliyi. İcrası tələb olunan işləri görə biləcəklərmi?
- Tədbirlərinizin/qərarlarınızın necə qəbul ediləcəyi. Komanda üzvləri necə reaksiya verəcəklər?

Bəzən reaksiya müsbət olur. Heyətiniz qərarınızı bəyənir və seçdiyiniz mövqe ilə bağlı sizi alqışlayırlar. Bu halda, həmin effekti maksimum həddə çatdırmaq istəyə bilərsiniz. Bəzən siz reaksiyanın mənfi olduğunu hiss edəcəksiniz, bu halda isə aşağıdakılardan birini seçə bilərsiniz:

- Qərarınızı yenidən gözdən keçirin və fərqli istiqamət seçin.
- Qərarınızı həyata keçirin, nə üçün məhz bu yanaşmanı seçdiyinizi izah edin.
- Mənfi reaksiyanı kompensasiya edin. Nəsə etməlisiniz: açıqlama verərkən söylədiklərinizin hiddət doğuracağını bilirsiniz, ona görə də bunun bir istisna olduğunu izah edərək hansısa şəkildə vəziyyəti yoluna qoymağa çalışın.

DAVAMLI UĞUR NAMİNƏ İŞLƏMƏK

HEÇ NƏ ƏBƏDİ DEYİL



Çalışdığınız mühit, şübhəsiz ki, dinamikdir. Dəyişiklik günümüzün qaydasıdır. İrəlidə nələr olduğunu dəqiq bilməsəniz də, rəhbərlik karyeranız boyunca əmin ola bilərsiniz ki, dəyişikliklər davam edəcək və onların tempi getdikcə artacaq. Bunu heç vaxt unutmayın və komandanıza da bunu qəbullanmaqda kömək edin və onlardan bunu gözləyin.

Rəhbər kimi, faktiki olaraq, siz dəyişikliyin vasitəçisi hesab olunursunuz. Odur ki:

- dəyişikliyə ehtiyacı olan sahələri öncədən görə bilmək üçün (prosedur, sistem və siyasətlər də daxil olmaqla) hər şeyi davamlı olaraq nəzarətdə saxlamalı;
- həm dəyişikliyə ehtiyacı olan sahələri müəyyən etmək, həm də dəyişikliyin necə həyata keçiriləcəyi barədə ideyaları ortaya çıxarmaq üçün komandanızı bu prosesə cəlb etməli;
- həmişə açıqfikirli olmalı və komandanızda açıqfikirlilik mədəniyyəti formalaşdırmalıdır.

Mövcud vəziyyətə meydan oxumaq – "Niyə?" sualını vermək və dəyişikliyi aktiv şəkildə stimullaşdırmaq vəzifənizin əsas hissəsidir. İrəliyə fokuslanın; dünənki üsullarla bu günü idarə etmək komandanızla aranızda heç vaxt bağ yaratamayacaq.

DAVAMLI UĞUR NAMİNƏ İŞLƏMƏK

ETİBARLILIĞI QORUYUB SAXLAMAQ



Yaxşı rəhbər kimi işləsəniz, komandanız sizin yaxşı rəhbər olduğunuza inanacaq. Artıq müzakirə etdiyimiz bir sıra amillərin burada təsiri var. Bundan əlavə, unutmayın ki:

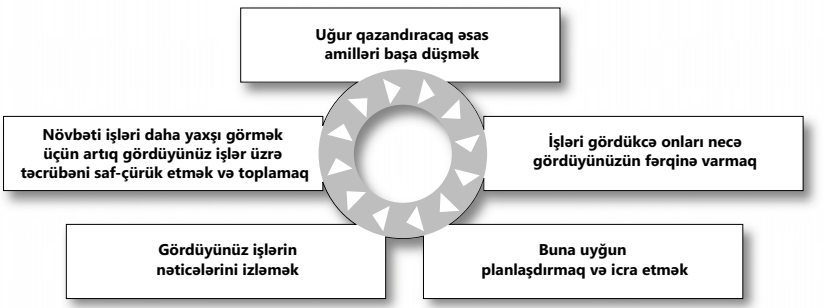
- siz uğursuzluqların sayına görə deyil, uğurlarınızın sayına görə qiymətləndirilirsiniz: nisbəti nəzarətdə saxlayın;
- hər zaman riskə getməyib ehtiyatlı davranmaqdansa, cəsarət nümayiş etdirib riskə getdikdə uğur qazanmaq ehtimalı daha yüksək olur (hərçənd yüz ölçüb bir biçmək də vacibdir);
- səhvlərinizi etiraf etsəniz, komanda üzvləriniz sizin də insan olduğunuzu anlayacaq və bir də bu səhvlərə yol verməməyinizə kömək edəcəklər (elə özləri də eyni səhvləri etməməyə çalışacaqlar);
- siz heç vaxt əlinizdəki variantları qaçılmaz hala gələnədək məhdudlaşdırmamalısınız, çünki daha sonra seçim etməli ola bilərsiniz.

Bir halda ki, artıq rəhbərsiniz, hörmət və etimad qazandıran bir imic yaradacaq şəkildə davranmalısınız: **uğurunuz başqalarına da sirayət edə bilər.**

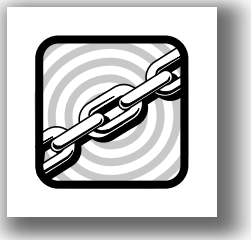
DAVAMLI UĞUR NAMİNƏ İŞLƏMƏK

UĞURA ƏSASLANMAQ

Sizin və birgə işinizin davamlı uğuru bir fəaliyyət dövrəsini əhatə edir:



Nailiyyətlərinizlə heç vaxt kifayətlənməyin: ən mükəmməl performansı da təkmilləşdirmək mümkündür.



AKTİV KARYERA İDARƏÇİLİYİNİN QAYDASI

AKTİV KARYERA İDARƏÇİLİYİNİN QAYDASI

İRƏLİ, YALNIZ İRƏLİ



Mütəxəssislər iş mühitinin gələcəyi ilə bağlı bir məsələdə həmfikirdirlər: bu mühit hər zaman qeyri-müəyyəndir. Müasir dövrdə iş yerləri rəqabətyönümlüdür və burada işləyənlər üçün, təbii olaraq, işini itirmək təhlükəsi mövcuddur. Karyeranızın uğurlu olacağına zəmanət verə bilməzsiniz, amma perspektivlərinizə müsbət təsir göstərə bilərsiniz.

Con Lennonun oxuduğu: "Həyat – sən başqa planlar qurmaqla məşğul ikən sənin başına gələnlərdir" sözləri kədərli bir düşüncə doğurur. Heç kim keçmişə boylanarkən: "Kaş..." demək istəmir.

Beləliklə, dəqiq və əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş karyera nərdivanının olmadığı bugünkü iş mühitində karyera planlaşdırılmalıdır: bəs necə? Təəssüf ki, bu işin sehrli düsturu yoxdur.

Təfərrüatlar üzərində işləmək lazımdır və birinci qayda məhz elə bunu etməkdən ibarətdir.

AKTİV KARYERA İDARƏÇİLİYİNİN QAYDASI

SİSTEMATİK ÖZÜNÜTƏHLİL



Birinci növbədə, nə istədiyinizi bilməlisiniz və bunun üçün sistematik özünütəhlil aparmaq lazımdır, xüsusilə də yeni, fərqli bir işə başlayırsınızsa.

İstiqaməti müəyyənləşdirərkən düşünüb-daşınmanın bir neçə faydalı addımı var:

- **Bacarıqlarınızı qiymətləndirin:** ünsiyyətdən tutmuş problemlərin həllinə, insanları və ya layihələri idarə etməyə kimi müxtəlif sahələrdə nə qədər çox bacarığınızın olduğunu görüb təəccüblənə bilərsiniz.
- **İş dəyərlərinizi qiymətləndirin:** burada sizdə ola biləcək aşağıdakı amilləri nəzərə almalısınız:

  – nəyəsə nail olmağa kəskin ehtiyac;
  – yüksək maaşa ehtiyac;
  – işdən məmnuniyyət üzrə yüksək tələblər;
  – dəyərli bir şey etmək istəyi;
  – yaradıcı olmaq, səyahət etmək, müstəqil olmaq və ya komandada işləmək arzusu.

AKTİV KARYERA İDARƏÇİLİYİNİN QAYDASI

SİSTEMATİK ÖZÜNÜTƏHLİL (davamı)



Nəzərə almalı olduğunuz digər aspektlər:

- **Şəxsi keyfiyyətlərinizi qiymətləndirin:** siz riskə gedənsiniz, yenilikçisiniz, yaxud gərgin şəraitdə işləməyi bacarırsınız? Bu xüsusiyyətlər öz iş mühitinizə necə təsir edir?
- **Qeyri-iş xüsusiyyətlərinizi qiymətləndirin:** ailə öhdəlikləri, harada yaşamaq istədiyiniz və evdən kənarda vaxt keçirməyə münasibətiniz kimi amilləri təhlil edin.
- **Təhlilinizin nəticələrini bazar tələbləri ilə qarşılaşdırın:** qabiliyyət və keyfiyyətlərinizin, ümumilikdə, bazar imkanlarına nə dərəcədə uyğun gəldiyi barədə real olaraq düşünün. Əgər rəqəmlərə nifrət edirsinizsə, maliyyə sektorunda işləməsəniz, yaxşı olar.



SİSTEMATİK ÖZÜNÜTƏHLİL (davamı)



Təhlili başa vurduqdan sonra nəticələri yeni işiniz və buradakı irəliləyişinizlə qarşılaşdırın. Əgər işiniz sizi karyera planlarınızla ziddiyyət təşkil edən bir istiqamətə aparırsa, bundan agah olmalısınız. Bütün bu işlərdən sonra qarşınıza aydın məqsədlər qoya bilərsiniz. "Hara getdiyini bilmirsənsə, istənilən yolla gedə bilərsən" deyimi burada lap yerinə düşür.

Məqsədləri müəyyənləşdirdikdən sonra yüksək hədəflər təyin edin. Siz həmişə "daha ucuz qiymətə sata" bilərsiniz, amma bu, bəlkə də, düşündüyünüzdən daha uğurlu olar. Sadəcə, cəhd etməmək ucbatından fürsəti niyə qaçırasınız ki?!

AKTİV KARYERA İDARƏÇİLİYİNİN QAYDASI

GÖZ GÖRDÜYÜNƏ İNANIR



Nəticələrə nail olmaq da öz təsirini göstərir. Amma uğur qazanmasanız, çətin ki, sizin bundan daha artığının öhdəsindən gələcəyinizə inansınlar. Odur ki, haqlı olaraq, vəzifə yüksəlişləri və yeni imkanlar sizdən yan keçə bilər. Ancaq iş təkcə bunlarla bitmir.

Bu nümunəyə diqqət yetirin: vacib və çoxşaxəli layihəni idarə etmək tələb olunur və bütün zəruri keyfiyyətlərə malik biri bütün hazırlıq işlərini hərtərəfli şəkildə yerinə yetirir və tutarlı plan hazırlayır. Bu mərhələyədək hər şey çox yaxşı gedir. Sonra İdarə Heyəti qarşısında təqdimat keçirilir.

Əgər həmin şəxs təqdimata hazırlaşarkən gərgin olursa, necə hazırlaşacağını bilmirsə və təqdimat sönük keçirsə, nə baş verir? Sizcə, İH: "Eybi yoxdur, plan çox yaxşı hazırlanıb" deyirmi? Əsla. Əksinə, onlar planı dayandıraraq və ya tamamilə rədd edərək real məzmuna şübhə ilə yanaşırlar. Nəticədə, növbəti belə bir layihə planlaşdırılarkən nə baş verir? Həmin şəxsə ikinci dəfə layihə həvalə edilmir ki, bu da onun karyerasına aşkar təsir göstərir.

Burada vacib bir məqam ortaya çıxır. Əksər bacarıqlar, əslində, işin effektiv şəkildə yerinə yetirilməsində, o cümlədən əməkdaşların necə təssəvvür yaratması və irəliləməsində vacib rol oynayan karyera bacarıqlarıdır.

AKTİV KARYERA İDARƏÇİLİYİ



Beləliklə, aşağıdakılar da daxil olmaqla, bir sıra karyera bacarıqları var:

- heyəti idarə etməyin bütün aspektləri;
- təqdimat və işgüzar yazışmalar;
- riyazi savad və kompüter bacarıqları;
- yaxşı təşkilatçılıq və planlaşdırma kimi ümumi bacarıqlar.

Ünsiyyət bacarıqları və yaradıcı qabiliyyət çox vacibdir. Sizə kömək edə biləcək karyera bacarıqlarını müəyyənləşdirməli və onlarda üstün olduğunuza əmin olmalısınız. Performansın qiymətləndirilməsi və peşəkar inkişaf imkanlarından maksimum dərəcədə faydalanmağa çalışaraq iş proseslərinə də diqqət yetirin.

Əlaqə və münasibətlər kimi, bir sıra başqa amillər də sizin yüksəlişinizə təsir göstərir.Yaxşı əlaqələr qurun (bilin ki, əmək sərf etmədən buna nail olmaq mümkün deyil), şüurlu və sistematik şəkildə şəbəkələşin.

AKTİV KARYERA İDARƏÇİLİYİNİN QAYDASI

YOLUMUZ İRƏLİYƏDİR



Aktiv karyera sahibi baş verən hər şeydən yararlansa da (onun planlaşdırması və prosesə pozitiv münasibəti bu cür davranışın təminatıdır), bəxtinin gətirəcəyinə arxayın olmur. Əksər hallarda uğurlu karyera öz-özünə baş tutmur, məhz qurulur. Bunu qəbullanın, hərəkətə keçin və karyera uğurunun sizin əlinizdə olduğuna inanın.

Karyera idarəçiliyinin fayda verməsi üçün demək olar ki, ömür boyu davam edən kampaniyaya hərtərəfli yanaşmaq lazımdır. İdeallarına ən çox (bəlkə də, istədikləri hər şeyə nail olmadan) yaxınlaşa bilənlər:

- mümkün olan hər bir vasitəni yoxlayır və iş həyatının hər bir xırdalığına karyera irəliləyişi nöqteyi-nəzərindən baxır;
- nə etmək istədiklərini düşünüb-daşınır və aydın məqsədlər müəyyənləşdirirlər.

Aktiv karyera idarəçiliyini təşkil edən fərqli tədbirlərə həyatın ayrılmaz hissəsi kimi baxın.

İrəli addım atmaqdan çəkinməyin və karyera idarəçiliyindəki hər bir addımınızdan prosesi genişləndirmək üçün istifadə edin.



XÜLASƏ
Əsas məsələlər

XÜLASƏ

HƏR ZAMAN ÜMUMİ İDARƏETMƏ PROSESİNƏ UYĞUN HƏRƏKƏT EDİN

Birinci növbədə, idarəetmənin əsas funksiyaları həmisə xatirinizdə olsun:

- məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi (həm öz, həm də komandanızın məqsədləri);
- tədbirlərin planlaşdırılması və zamanlama;
- proses boyunca ünsiyyət;
- heyətin fəaliyyətinin dəstəklənməsi;
- performansın qiymətləndirilməsi və gələcəklə əlaqələndirmə.

Sonra bunları tapşırığın icrasına, komandanın və onun ayrı-ayrı üzvlərinin işinə tətbiq edin.



XÜLASƏ



HƏR ZAMAN ÜMUMİ İDARƏETMƏ PROSESİNƏ UYĞUN HƏRƏKƏT EDİN

	Tapşırıq	Komanda	Fərdi ehtiyaclar
Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi	Tapşırıq və tələbləri müəyyənləşdirmək	Hədəflər qoymaq Komandanı cəlb etmək	Hədəf və öhdəlikləri razılaşdırmaq
Planlaşdırma	Prioritetləri təyin etmək Qərar vermək	Strukturlaşdırmaq və həvalə etmək	Bacarıqları qiymətləndirmək Təlim vermək Həvalə etmək
Ünsiyyət	Təlimatlandırmaq və hər kəsin başa düşdüyünə əmin olmaq	Məsləhətləşmək Əks-əlaqə təmin etmək	Dinləmək Məsləhətləşmək Həvəsləndirmək
Dəstək/Nəzarət	Gedişatı izləmək Standartları yoxlamaq	Koordinasiya qurmaq Münaqişələri idarə etmək	Təqdir etmək Həvəsləndirmək Məsləhət vermək
Qiymətləndirmə	Təhlil etmək Yenidən planlaşdırmaq Ümumiləşdirmək	Uğuru mükafatlandırmaq Uğursuzluqdan (və uğurdan) dərs çıxarmaq	Qiymətləndirmək, istiqamət vermək, gələcək üçün təlim vermək

Bu yanaşma bütöv prosesi əks etdirir və eyni zamanda asanlaşdırır. Bu mənzərəni nəzərdə saxlayaraq, kitabı yekunlaşdırdıqca bir sıra əsas məsələləri vurğulamaqda fayda var; bax: növbəti səhifələr.

XÜLASƏ

GƏLƏCƏKLƏ ƏLAQƏLƏNDİRMƏ



"Xülasə"nin əsas məqamlarına keçməmişdən əvvəl qeyd etmək lazımdır ki, biz tam dövrəni başa vurmuşuq. Yaxşı başlanğıc, əlbəttə ki, arzuolunan haldır. Bunun səbəbi təkcə vəzifə dəyişikliyini sizin üçün rahatlaşdırması deyil, həm də daha yaxşı nəticələr verməsidir. Beləliklə, rəhbərin davamlı uğuru aşağıdakı amillərin təsirinə məruz qalır:

- vəzifə dəyişikliyinə münasibətiniz;
- yeni vəzifəyə keçənə qədər gördüyünüz işlər;
- əsas məsələlərə vaxtında yetirdiyiniz diqqət;
- bu yolla, işçilərlə qurduğunuz münasibətlər;
- proses boyunca özünüz (və heyətiniz) üçün yaratdığınız iş vərdişləri.

Yuxarıda qeyd edilənlərin hamısı işdəki ilk uğurunuza və gələcəkdə necə davam edəcəyinizə təsir göstərir. **Yaxşı bir başlanğıc üçün fürsət yalnız bir dəfə yarana bilər, lakin onun nəticələri uzunmüddətlidir.**

XÜLASƏ

ƏSAS MƏSƏLƏLƏR



Rəhbər olaraq çalışmağa başladığınız ilk gündən etibarən hər zaman nəzərə alın ki, heyəti idarə etmək üçün:

- vaxt ayırmalısınız – komandaya ayırmalı olduğunuz vaxtdan kəsərək yalnız öz öhdəliklərinizə qapıla bilməzsiniz;
- əmək sərf etməlisiniz – qarşınızda çətin bir vəzifə var və onu icra etməyin sehrli yolu və ya operativ metodu yoxdur;
- düşünüb-daşınmalısınız – hansısa məsələ ilə bağlı aşkar və ya dərhal verilən cavab ən optimal həll yolu olmaya bilər: hər bir məsələni ətraflı araşdırmaq, təhlil etmək və ölçüb-biçmək lazım gələ bilər;
- təkbaşına işləməməlisiniz – öz heyətiniz də daxil olmaqla, uyğun bildiyiniz hər kəslə məsləhətləşin.
- bilməlisiniz ki, hər şey həmisə qaydasında getməyə bilər – Oskar Vayld deyir ki, *təcrübə əksər insanların öz səhvlərinə verdikləri addır*. Səhvlərinizi (lazım gələrsə, hər kəsin qarşısında) etiraf etməyi bacarın və təcrübənizdən öyrənin.

XÜLASƏ

ƏSAS MƏSƏLƏLƏR



Onu da yadda saxlayın ki, heyətin idarə edilməsi:

- **hər bir əməkdaşın özünəinamla və sərbəst şəkildə işləməsinə kömək etmək deməkdir** – yəni onlara etimad göstərməlisiniz, çünki idarəetmə heyətin bacarığına pozitiv yanaşdıqda (və öz vəzifənizi, bir növ, "şirkət mühafizəçisi" qismində görmədikdə) effektiv olur;
- **effektiv, müntəzəm və açıq ünsiyyətə əsaslanır** – bu səhifələrdə müzakirə olunan bir sıra məsələləri əhatə edir;
- **effektiv nəticə verməsi üçün əvvəlcə heyət üçün qəbuledilən olmalıdır** – idarəetmənin bir hissəsi kimi, motivasiyanın həlledici rolu buradan irəli gəlir;
- **düzgün qurulduqda komanda sərbəst şəkildə işləyə bilir** – yəni komandanızın üzvləri sizin idarəetmə tərzinizin (işə, müəssisəyə və onların özünə) faydasını gördükdə sizi də, idarəetmə tərzinizi də dəstəkləyəcəklər.

Ümumilikdə, idarəetmə sizin heyətlə nə etdiyiniz deyil, performansı yüksəltmək üçün onunla necə işlədiyinizi əhatə edən bir prosesdir. Rəhbər masasına oturduğunuz gündən etibarən heyətlə işləməyə başlayın və bu birgə işi rəhbərlik karyeranız boyunca davam etdirin.

XÜLASƏ

ƏSAS MƏSƏLƏLƏR



Yekunda, uğur düşünülmüş yanaşmadan doğur. Təəssürat yaratmaq istəyi ilə çılğınca hərəkətə keçsəniz, təəssürat yaratmaq üçün bir anda hər şeyə əl atsanız, tezliklə fəlakətlə üzləşə bilərsiniz. Kitabın əvvəlində də dediyimiz kimi, ilkin təəssüratlar uzun müddət davam edir.

"Həmisə belə olub:

Əvvəlcə əlinin altındakını, sonra uzaqdakını nizamla.

Əvvəlcə daxildəkiləri, sonra xaricdəkiləri nizamla.

Əvvəlcə təməli, sonra törəmələri nizamla.

Əvvəlcə güclünü, sonra zəifi nizamla.

Əvvəlcə irini, sonra xırdanı nizamla.

Əvvəlcə özünü, sonra başqalarını nizamla.

Təxminən 2000 il əvvəl çinli general Çjuqe Lyan tərəfindən qələmə alınmışdır.

Düşünürəm ki, biz sonuncu cümləni xüsusilə vurğulamalıyıq: Əvvəlcə özünü, sonra başqalarını nizamla.

XÜLASƏ

SON SÖZ



Rəhbər olmaq çətin və məsuliyyətlidir, lakin mükəmməl performans göstərən və hədəflərə uyğun nəticələr ortaya qoyan bir komandanı qurmaq və qoruyub saxlamaq da son dərəcə təqdirəlayiq vəzifədir.

Artıq gördüyümüz kimi, bu, vaxt, əmək və düşünülmüş yanaşma tələb edən bir öhdəlikdir. Bu kitabı oxumaq o demək deyil ki, siz ilk 6 həftədə CEO (baş icraçı direktor) olacaqsınız (əgər bunun yolunu bilirsinizsə, mənə də deyərsiniz), amma kitab sizə ilk pilləyə ayağınızı möhkəm basmağınıza, sonra isə üst pillələrə qalxmağınıza kömək edə bilər.

Hələlik isə qədim bir deyimi heç vaxt yaddan çıxarmamağınızı tövsiyə edirəm:

Bəxtinizin gətirəcəyinə və ya şansınıza heç vaxt arxayın olmayın; bu, sadəcə, başqalarının (xüsusilə də sevmədiyiniz insanların!) uğur qazanma səbəblərini izah edərkən işə yarayır.

Odur ki, sizə şans arzulamıram, uğur qazanmağı arzulayıram. **Hər şeyin köməyi dəyə bilər, amma yaxşı rəhbər olacağınıza yalnız bir şəxs zəmanət verə bilər – o da özünüzsünüz.**

"***Getməyə dəyən istənilən yerə kəsə yol yoxdur***".
Beverli Silz

Müəllif haqqında



Patrik Forsayt
Patrik marketinq, satış, idarəetmə və ünsiyyət bacarıqları üzrə ixtisaslaşmış "Touchstone Training and Consultancy" şirkətinə rəhbərlik edir. Məsləhətçi kimi, 25 ildən çox təcrübəsi olan Patrik dünyanın müxtəlif ölkələrində və müxtəlif sektorlarda çalışan müştərilərə xidmət göstərir. Eyni zamanda bir sıra idarəetmə institutları üçün təlim kursları keçir.
O, "İdarəetmə kitabları" seriyasından 5 kitabın müəllifidir – "Üst rəhbərliyin idarə edilməsi", "Toplantılar", "Danışıqların aparılması", "Uğurlu satış" və "İdarəetmədə başlanğıc". Patrik həmçinin geniş yazıçılıq fəaliyyəti ilə məşğul olur və onun tanınmış kitabları arasına "Yarı dolu ikən boş" ("Rethink" nəşiyyatı) adlı yumoristik kitab, "Nəhayət, biznes-klass!" adlı səyahət kitabı ("Stanhope Books") və bu yaxınlarda "Stanhope Books" nəşriyyatında işıq üzü görmüş "Çoxdankı məsələ" adlı romanını aid etmək olar.

Əlaqə
Patriklə aşağıdakı ünvanlar vasitəsilə əlaqə saxlamaq olar:
"Touchstone Training & Consultancy", Birləşmiş Krallıq, Esseks, Meldon, Heybric, Soltkot Moltinqs, CM9 4QP
Tel/Faks: + 44 (0) 1621 859300
E-poçt: patrick@touchstone28.com