SOCAR

İDARƏÇİLƏR



5-ci nəşr

Müəssisənin bütün səviyyələri üzrə komanda rəhbərləri, supervayzerlər və idarəçilər üçün məsləhət, alət və üsullar

Con Taunsend

"İdarəetmə kitabları" seriyası barədə deyilən xoş sözlər:

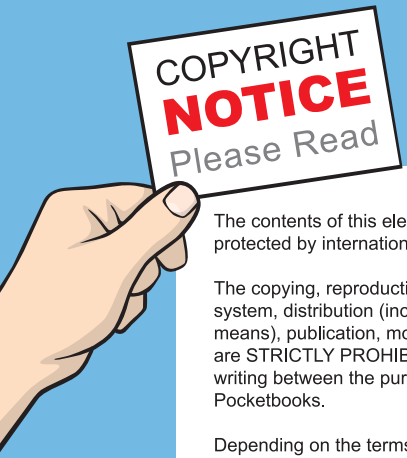
"Əla seriyadır, cəfəngiyyata yer verilmir, birbaşa mövzudan bəhs edilir. İllüstrasiyalar çox xoşuma gəlir".

"İdarəetmə kitabları" seriyasını çox bəyənirəm. İdarəetmə mövzusu ilə yeni tanış olan biri kimi, deyə bilərəm ki, kitablar mükəmməl tərtib olunub və əsaslandırılıb, mətnləri isə yığcam və konkretdir".

"Kitablar kiçik incilərə bənzəyir: bu qədər genişhəcmli məlumatı onlara anlaşıqlı və əyləncəli formada sığdırmaq mümkün olub".

İDARƏÇİLƏR

First published as the Manager's Pocketbook by John Townsend. (c) John Townsend 2014. 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



İDARƏÇİNİN VƏZİFƏSİ 5
İdarəetmə; idarəetmə öhdəlikləri; idarəçi və mütəxəssis; keçid: mütəxəssisdən rəhbərə; vəzifə/rol konflikti



PLANLAŞDIRMAQ 13
Prinsiplər; supertanker sindromu; yoxlama siyahısı; tətbiq dairəsi; planlaşdırma kaskadı; missiya/strategiyalar/məqsədlər; məqsədi düzgün müəyyən etməyin yolu; sübutu; məqsədlər nə üçün müəyyən edilməlidir?



TƏŞKİL ETMƏK 25
Vaxtın bölüşdürülməsi (prinsiplər, əsas məqsədlər, alətlər, vaxta qənaət üsulları), işin təşkili (iş/tapşırıq üzrə funksiyalar, iş/tapşırıq üzrə tələblər, iş xəritələri, evdən işləyən heyət), qərar qəbulu



RƏHBƏRLİK ETMƏK 43
Liderlik; liderin dəyərləri; liderlik fəaliyyəti; istiqamətin müəyyənləşdirilməsi; komandanın uzlaşdırılması; motivasiya və ruhlandırma



KOUÇİNQ/TƏKMİLLƏŞMƏ 71
Performansın idarə edilməsi; qiymətləndirmə; kouçinq; səhvlərin düzəldilməsi; intizamlaşdırma (qaydalar pozulduqda); motivasiya verən rəylər

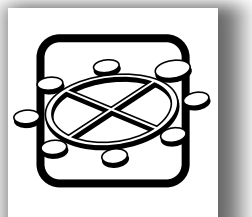


NAİL OLMAQ 87
Fərdi məqsədlər (çalışma); iş xəritəsi (çalışma); iş yerində iş xəritəsinin tərtibi; məqsədlər (çalışma)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



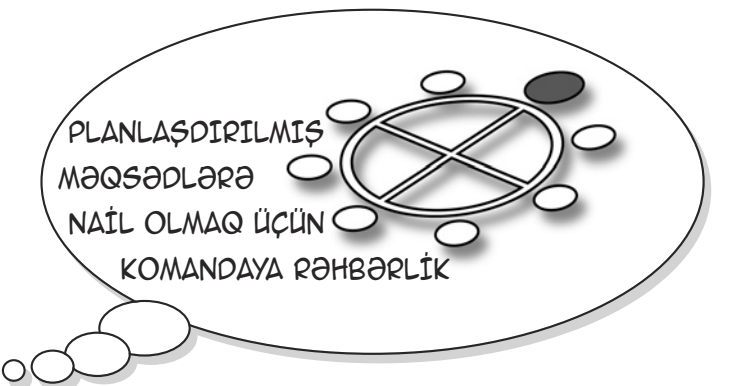
İDARƏÇİNİN VƏZİFƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İDARƏÇİNİN VƏZİFƏSİ

İDARƏETMƏ

TERMİNİN İZAHI



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İDARƏETMƏ

TERMİNİN İZAHI

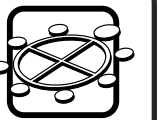
İngilis dilindəki "management" ("idarəetmə") sözü fransız dilindəki "manège" (italyanca "maneggio") sözündən götürülüb. Fransızcada mənası atları əhliləşdirmək və itaəti öyrətmək üçün təlim keçmək deməkdir!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İDARƏÇİNİN VƏZİFƏSİ

İDARƏETMƏ ÖHDƏLİKLƏRİ



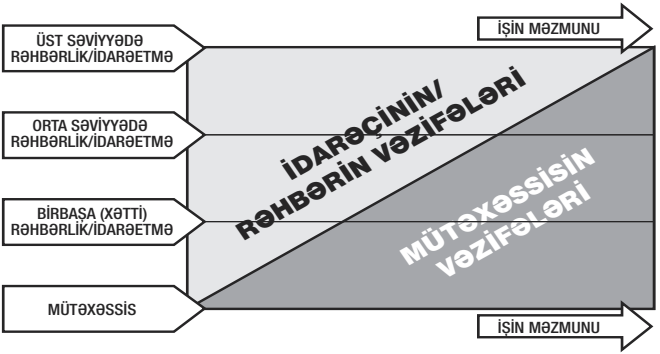
Bu kitabda bütün idarəetmə (yəni komandaya rəhbərlik) işləri üçün səciyyəvi olan beş öhdəlik növündən bəhs edilir.

Planlaşdırmaq	Missiyanın/strategiyanın planlaşdırılması Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi
Təşkil etmək	Vaxtın bölüşdürülməsi İşin təşkili Qərar qəbulu
Rəhbərlik etmək	İstiqamətin müəyyən edilməsi Komandanın uzlaşdırılması (vahid məqsədə yönəldilməsi) Motivasiya və ruhlandırma
Təkmilləşdirmək (Kouçinq)	Qiymətləndirmə Kouçinq Mütəşəkkilləşdirmə (lazım gələrsə) Motivasiya xarakterli əks-əlaqə
Nail olmaq	Bütün bu işlərin düzgün yerinə yetirilməsi yolu ilə lazımi nəticələrin əldə edilməsi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İDARƏÇİNİN VƏZİFƏSİ

İDARƏÇİ VƏ MÜTƏXƏSSİS



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KEÇİD: MÜTƏXƏSSİSDƏN İDARƏÇİYƏ

QIZIL QAYDALAR

Vəzifəyə yeni təyin edilmiş idarəçisinizsə:

- iş yerindəki əvvəlki (həmkarlar, iş yoldaşları, keçmiş müdirlər və s. ilə) münasibətləri yenidən gözdən keçirin;
- məsuliyyəti başqasının üzərinə atmayın – yeni müdirinizə sadiq olun;
- musiqini hiss edin – indi dirijor sizsiniz!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KEÇİD: MÜTƏXƏSSİSDƏN İDARƏÇİYƏ

QIZIL QAYDALAR

Yeni təyin edilmiş idarəçinin müdirisinizsə:

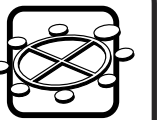
- komandanın **bütün** üzvlərinə bu yenilik və bununla bağlı onları gözləyən **bütün** nəticələr barədə məlumat verin;
- işləri başqalarına həvalə edin, amma səlahiyyətlərinizdən imtina etməyin(!);
- yeni idarəçinin vəzifə konfliktinə həssaslıqla yanaşın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İDARƏÇİNİN VƏZİFƏSİ

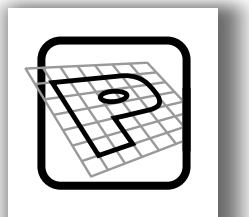
VƏZİFƏ/ROL KONFLİKTİ (ÇALIŞMA)



Əksərən bir-biri ilə təzad təşkil edən vəzifələrin/rolların siyahısını tamamlamaq üçün bir neçə dəqiqə vaxt ayırın. Bu konflikti minimuma endirmək üçün nə edə bilərsiniz?

MƏNİM VƏZİFƏLƏRİM/ÖHDƏLİKLƏRİM (ailə, dostlar, sosial çevrə, hobbilər)	**ONLARIN GÖZLƏNTİLƏRİ** (müdirlər, həmkarlar, tabeliyimdə olan yeni əməkdaşlar)
• ATA/ANA	• SADIQ RƏHBƏR
• OĞUL/QIZ	• ÇALIŞQAN ƏMƏKDAŞ
• ƏR/ARVAD	• QƏRƏZSİZ KOMANDA ÜZVÜ
• DOST	• QORUYUCU (TƏRƏFKEŞ?) MÜDİR
• XEYİRXAH İNSAN	• SƏRT LİDER
•	•
•	•
•	•
•	•

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PLANLAŞDIRMAQ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLANLAŞDIRMA PRİNSİPLƏRİ

ALTI SUAL

Yaxşı tərtib edilmiş bütün strateji plan və əməliyyat planları 6 suala cavab verir:



Təcrübə?
İstiqamət?
Hazırkı vəziyyət?
Arzuedilən nəticə?
Möhlət?
Tədbirlər?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLANLAŞDIRMAQ

SUPERTANKER SİNDROMU

On altı düyünlük (təxm. 30 km/saat sürətlə) geriyə hərəkət mühərrikinə malik 500 min tonluq supertanker dayana bilmək üçün 44 dəqiqə ərzində 13 km məsafə qət etməlidir!

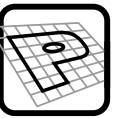
- Müəssisəniz də supertanker kimidir. Onun dayanması və/və ya istiqaməti dəyişməsi üçün vaxt və resurs tələb edilir. Birinci növbədə, nəticələri və möhləti müəyyən etməmişdən əvvəl özünüzdən soruşun: "Haradan gəlmişik və hazırda haraya gedirik?" (Ənənə, mədəniyyət, idarəetmə tərzi və s.)



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLANLAŞDIRMAQ

YOXLAMA SİYAHISI



TƏCRÜBƏ	**Haradan gəlmişik?**	• ƏNƏNƏLƏR? • MƏDƏNİYYƏT/İDARƏETMƏ TƏRZİ? • DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT?
İSTIQAMƏT	**Haraya gedirik (getməyə davam ediriksə)?**	
HAZIRKI VƏZİYYƏT	**Hazırda haradayıq?**	• KONKRET OLARAQ? • SÜBUT?
ARZUEDİLƏN NƏTİCƏ	**Harada olmaq istəyirik?**	• MİSSİYA? Məqsəd, fəaliyyət istiqaməti, etik normalar, yaxud siyasətin bəyanı • MƏQSƏD? Gözlənilən performansda əhəmiyyətli fərq
MÖHLƏT	**Buna hansı müddət ərzində nail olmaq istəyirik?**	• KONKRET OLARAQ?
TƏDBİRLƏR	**Buna necə nail olacağıq?**	• STRATEGİYA? (variantlar/seçim) • MƏRHƏLƏLƏR ÜZRƏ (ARA) MƏQSƏDLƏR • LAZIMİ RESURSLAR

• YETƏRSİZ RESURSLAR
• QEYRİ-REAL MİSSİYA/MƏQSƏD

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLANLAŞDIRMAQ

TƏTBİQ DAİRƏSİ

"Altı sual" yanaşması strateji plan və əməliyyat planlarının tərtibində istifadə edilən mükəmməl "mərhələli metod"dur. Bu effektiv metoddan missiya və məqsədlərin formalaşdırılmasında yoxlama siyahısı qismində, həmçinin aşağıdakı proseslərə quruluş vermək üçün model kimi də istifadə edə bilərsiniz :



TOPLANTILAR



TƏQDİMATLAR



HESABATLAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLANLAŞDIRMA KASKADI



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MİSSİYA

Müəssisənin...

- **məqsəd;**
- **ümumi öhdəlik;**
- **etik normalar;**
- **fəaliyyət istiqaməti** və ya
- **siyasət...**

üzrə könüllü və təxmini bəyanatı onun missiyasıdır. Məsələn: "Müştərilərimizə mükəmməl xidmət göstərməliyik".

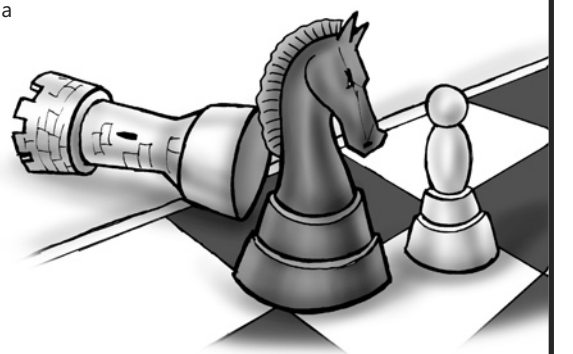


Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STRATEGİYALAR

Missiyaları effektiv şəkildə həyata keçirə bilmək üçün müəssisələr şüurlu seçimlər (məsələn, icra planları, xüsusi diqqət tələb edən sahələr, metodlarla bağlı qərarlar, resurslar, istiqamətlər, davranışlarla bağlı arzu edilən hərəkətlər və davranış məhdudiyyətləri və s.) əsasında strategiyalar işləyib hazırlamalıdır.

Məsələn: "**Sifarişlərin idarə edilməsi və mal-material ehtiyatlarına nəzarət üsullarını optimallaşdıraraq** müştəri xidmətini təkmilləşdirmək".



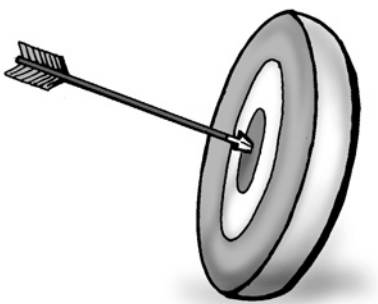
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLANLAŞDIRMAQ

MƏQSƏDLƏR

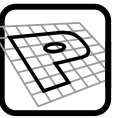
Məqsəd dedikdə hazırkı performansla bu və ya digər dövrün sonunda gözlənilən performans arasındakı bir neçə **ciddi və ölçülməsi mümkün olan fərq** nəzərdə tutulur.

Məsələn: "Sifarişin çatdırılması ilə bağlı müştəri şikayətlərinin sayını 31 iyuladək (əlavə işçi cəlb etmədən) ayda 10 şikayətdən maksimum 2 şikayətə qədər azaltmaq".



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏQSƏDİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN ETMƏYİN YOLU



3 MEYARA CAVAB VERMƏLİDİR.

- ZƏRURİ — Gözlənilən performansda böyük fərq ortaya qoyur.
- REAL — Rəhbər və ya işçi tərəfindən nail olmaq mümkündür.
- RAZILAŞDIRILMIŞ — Rəhbər və işçi arasında razılaşdırılır.

3 HİSSƏDƏN İBARƏT OLMALIDIR.

- NƏTİCƏ — Nəyə nail olmalıyıq?
- MÖHLƏT — Hansı müddət ərzində (və ya hansı tarixədək)?
- MƏHDUDİYYƏTLƏR — Hansı şərtlər qoyulub? (Məqsəd hansı məhdudiyyətlər daxilində həyata keçirilməlidir və məqsədi qüvvədən salacaq "üzrlü səbəb"lər nələrdir?)

TƏDBİRLƏR = ARA MƏQSƏDLƏR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏQSƏDLƏR

SÜBUT

Məqsədin düzgün müəyyən edildiyini sübuta yetirmək üçün həmişə belə bir sual verin:



"Hansı faktı uğurlu nəticənin təsdiqi olaraq qəbul edəcəksiniz?"

Əslində, bu sualın cavabı məqsədin **özüdür**!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLANLAŞDIRMAQ

MƏQSƏDLƏR

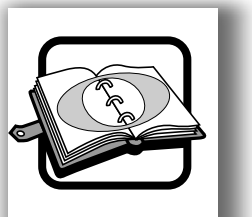
MƏQSƏDLƏR NƏ ÜÇÜN MÜƏYYƏN EDİLMƏLİDİR?

- Qol vurmaq üçün qapılar olmasaydı, futbola baxmağa nə qədər davam edərdiniz?
- Heç gecə vaxtı qolf oynamaq barədə düşünmüsünüzmü?!

Məqsədsiz işləmək də bax buna bənzəyir – insanı həvəsdən salır və maraqlı olmur!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏŞKİL ETMƏK

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

VAXTIN PLANLAŞDIRILMASININ PRİNSİPLƏRİ

1. Əsas məqsədləri müəyyənləşdirin və yazın.
2. Vaxtın planlaşdırılması üzrə məqsədlərinizə uyğun alətlər seçin.
3. Vaxta qənaətin effektiv üsullarından istifadə edin.
4. İşlərinizi nizama salın!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏŞKİL ETMƏK



VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

❶: ƏSAS MƏQSƏDLƏRİ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİN VƏ YAZIN

Əsas məqsədlərinizi müəyyənləşdirməmişdən əvvəl "6 sual" çalışmasını öz üzərinizdə sınayın!

- Haradan gəlirəm? ***TƏCRÜBƏ?***
- Haraya gedirəm (getməyə davam edirəmsə)? ***İSTİQAMƏT?***
- İndi haradayam? ***HAZIRKI VƏZİYYƏT?***
- Harada olmaq istəyirəm? ***ARZUEDİLƏN NƏTİCƏ?***
- Oraya nə vaxt çatmaq istəyirəm? ***MÖHLƏT?***
- Oraya necə çatacağam? ***TƏDBİRLƏR?***

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

❶: ƏSAS MƏQSƏDLƏRİ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİN VƏ YAZIN

"6 sual" çalışması



"6 sual" çalışması sizə "**məqsəd qıfı**"nı qurmaq imkanı verəcək ki, bu da, öz növbəsində, diqqətinizi gündəlik fəaliyyət və ya tədbirlərə yönəldəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

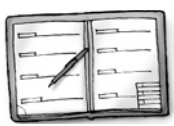
❷: VAXTIN PLANLAŞDIRILMASI ALƏTLƏRİ



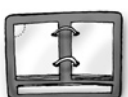
- FƏRDİ KOMPÜTER/NOTBUK/PLANŞET
  (Vaxtın planlaşdırılması üzrə proqram təminatı olmalıdır.)



- CİB/PORTFEL PLANLAŞDIRICISI
  - Şəxsi orqanayzer
  - Vaxt idarəçisi
  - Vaxt üzrə hesabat sistemi



- MASAÜSTÜ GÜNDƏLİK
  (hər səhifəyə bir gün və ya həftə)



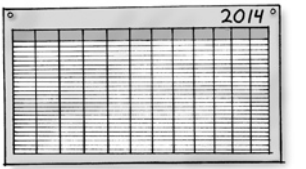
- MASAÜSTÜ TƏQVİM
  (hər səhifəyə bir gün + son səhifənin arxası)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

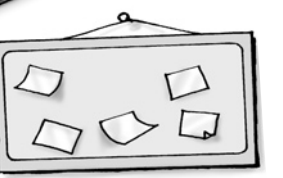
❷: VAXTIN PLANLAŞDIRILMASI ALƏTLƏRİ



- DİVARÜSTÜ GÜNDƏLİK
  (bir baxışda illik plan)
  - "Valrex"
  - "Sasco"
  - "Modulex"



- GÖRÜLƏCƏK İŞLƏRİN YOXLAMA SİYAHISI
  (planlaşdırıcının daxilində və ya ayrıca)



- YAPIŞQANLI QEYD KAĞIZLARI
  (divarüstü gündəliyin üzərində və ya ayrıca)
  Köhnə üsuldur, lakin çox geniş istifadə olunur!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

❸: VAXTA QƏNAƏT ÜSULLARI (ÇALIŞMA)

Vaxta qənaət üzrə ən effektiv üsulları müəyyənləşdirmək üçün əvvəlcə **vaxtınızı oğurlayan amilləri** dəqiqləşdirməlisiniz. Aşağıdakı amilləri "vaxtınızı alma" dərəcəsinə əsasən sıralayın:

- ❑ həddən çox e-məktub;
- ❑ həddən çox oxunası material;
- ❑ həddən çox müdaxilə;
- ❑ tələbərə cavab verməyən avadanlıq;
- ❑ həddən çox toplantı;
- ❑ həddən çox telefon zəngi;
- ❑ qərarsız rəhbərlər/müdirlər;
- ❑ həddən çox sənəd işi;
- ❑ sərişdəsiz iş yoldaşları;
- ❑ işçi sayının azlığı;
- ❑ "Yox" deyə bilmirəm!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

❸: VAXTA QƏNAƏT ÜSULLARI (İŞDƏ)

- İşləri prioritetləşdirin:
  - A = indi et;
  - B = tez bir zamanda et;
  - C = daha sonra et.
- Bütün görüşlərə stomatoloq kimi yanaşın (ağrı varsa, təxirə salmayın).
- Heç kəsin sizi işinizdən ayıra bilməyəcəyi "səssiz saat" üsulundan istifadə edin.
- Eyni vərəqə bir dəfədən artıq toxunmayın! Sınayın, faydasını görəcəksiniz!
- Görüşləri qruplaşdırın və hər biri üçün vaxt məhdudiyyəti tətbiq edin.
- Hər zaman başqalarından **dəqiq** məlumat almağa çalışın.
- Toplantıların müddətinə məhdudiyyət qoyun və ondan kənara çıxmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

❸: VAXTA QƏNAƏT ÜSULLARI (İŞDƏN KƏNARDA)

- Vaxt planlaşdırıcınızı əl altında saxlayın.
- Boş dayandığınız vaxtlardan səmərəli istifadə edin (uçuşlar yubanarkən, növbədə gözləyərkən və s.).
- Gündəlik deyil, həftəlik xəbərləri oxuyun (avtobusda, qatarda və ya təyyarədə).
- Televiziya xəbərlərinə yalnız bir gündən bir baxın.
- Yuxudan 30 dəqiqə daha erkən oyanın.
- Hobbilər üçün saatlar/günlər ayırın.
- Bu üsullara şübhə edirsinizsə, elə indi başlayın!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

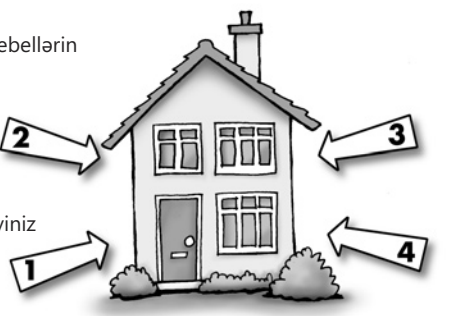
VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

❸: VAXTA QƏNAƏT ÜSULLARI (YADDASAXLAMA METODLARI)

Vaxta qənaət etməyin yollarından biri də yaddaşınızı gücləndirməkdir! Qədim romalılar bir neçə işi (yerinə yetirmək, demək, almaq s.) yadda saxlamaq üçün aşağıdakı metoddan istifadə edirdilər:

LOKUS (yer) SİSTEMİ

- Əvvəl öz evinizə/mənzilinizə otaq və ya mebellərin konkret ardıcıllığı üzrə "baş çəkin".
- Birdəfəlik qərar verin ki, bu məkanı fikrinizdə hər zaman bu ardıcıllıqla "gəzəcəksiniz".
- Otaqlarda/yerlərdə yadda saxlamaq istədiyiniz əşyaları onların şişirdilmiş versiya və ya simvolları ilə əlaqələndirin. Bu üsul həmin yerə növbəti dəfə "baş çəkdiyiniz" zaman yaddaşınızı tətikləyəcək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

❸: VAXTA QƏNAƏT ÜSULLARI (YADDASAXLAMA METODLARI)

Səhər qaçışı zamanı, vanna otağında yuyunarkən və ya gecə yarısı ağlınıza gələn vacib şeyləri yadda saxlamaq üçün daha bir üsulla tanış olun.

KLOUNUN SÜRPRİZ QUTUSU

- Xəyali sürpriz qutunun içindəki oyuncaq kloun əlində özünüzə mesaj yazmağınız üçün iri bir ağ kağız tutur. Hər dəfə vacib bir şeyi yadda saxlamaq istədikdə qeyd götürmək imkanınız yoxdursa, "qutunu açın", əvvəlki mesajları "silib" yenisini "yazın" və "qutunu bağlayın". Xatırlamaq üçün, sadəcə, özünüzdən soruşun: "Bu gün klounumun kağızında nə yazılıb?"



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

❹: İŞLƏRİNİZİ NİZAMA SALIN!

- Məşhur bir deyim var: "Bu gün qalan həyatınızın ilk günüdür". Odur ki, işləri nizama salmaq üçün gec deyil, hərçənd bunu çoxdan etmiş olmalı idiniz!

- Bu ilk addımları atmağınıza yardım üçün "Nail olmaq" fəslində yerinə yetirmək istəyəcəyiniz bir sıra planlaşdırma çalışmaları var. Uğurlar!
  (Bax: səh. 87–94)



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ



Peşəkar idarəçi/rəhbər öz şöbəsinin işini aşağıdakıların köməyilə təşkil edir:

- **İş/tapşırıq üzrə funksiyalar** - Bu və ya digər tapşırığı hansı şöbə yerinə yetirməlidir?
- **İş/tapşırıq üzrə tələblər** - Bu və ya digər tapşırığı şöbənin hansı işçisi (təcrübə və səriştəsinə əsasən) yerinə yetirə bilər?
- **İş/tapşırıq xəritəsi** - Hər bir işçiyə hansı cavabdehliklər veriləcək və onun işi necə qiymətləndiriləcək?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

İŞ/TAPŞIRIQ ÜZRƏ FUNKSİYALAR

Hər bir şöbə üzrə müntəzəm şəkildə yenilənən funksiyalar işlərin üst-üstə düşməsinin və təkrar görülməsinin qarşısını alır və bu funksiyalar, ən azı, aşağıdakıları əhatə etməlidir:

- **Cavabdehliklər** ***(hesabatlılıq)*** - Vəzifənin sahibinin məsul olduğu öhdəliklərin yoxlama siyahısı
- **Miqyas** - Vəzifənin "ölçü"sü (Satış? Büdcə? Cəlb edilən işçilərin sayı? Maşın və avadanlıqlar?)
- **Struktur** - Vəzifənin müəssisə daxilindəki yeri (təşkilati strukturun sxemi)
- **Münasibətlər** - Vəzifənin tələb etdiyi daxili və xarici əlaqələrin siyahısı və müntəzəmliyi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

İŞ/TAPŞIRIQ ÜZRƏ TƏLƏBLƏR

Hər bir vəzifə üzrə tələblər bu 10 ölçülən meyara əsasən, qənaətbəxş performans göstərə biləcək işçi tipini təsvir edir:

Şəxsi məlumat	1. Təqdimat, işə peşəkar münasibət?
Təhsil	2. Hansı illərdə?/Hansı ixtisas üzrə? 3. Peşəkarlıq səviyyəsi?
Təcrübə	4. Hansı sahədə?/ Nə qədər müddət?
Şəxsiyyət	5. İş üçün tələb olunan xarakter tipi?
Bacarıqlar	6. Ünsiyyət bacarıqları? 8. Danışıq/yazı? 7. Texniki bacarıqlar? 9. Rəqəmlərlə iş/hesablamalar?
Əməkhaqqı	10. Əməkhaqqı həddi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

İŞ/TAPŞIRIQ XƏRİTƏSİ

İş/tapşırıq üzrə tələblər müəyyən qədər formal və sərt xarakter daşıyır. İş xəritəsini dəyişən şərtlər və ehtiyaclara uyğunlaşdırmaq mümkündür. İş/tapşırıq və ya bu iş üzrə məsul şəxslə (vəzifə sahibi ilə) əlaqədar hər hansı dəyişiklik baş verdikdə iş xəritəsi də yenilənməlidir. Xəritə 4 əsas **performans** komponentini əhatə etməlidir:

- **Missiya** Bu şəxs niyə buradadır?
- **Cavabdehliklər** Hər bir sahə üzrə bir ifadə kifayətdir.
- **Standartlar** Hər bir cavabdehlik sahəsi üzrə performans aşağıdakı halda qənaətbəxş hesab ediləcək.
- **Səlahiyyətin həddi** Məsul şəxs hər bir cavabdehlik sahəsi üzrə nə qədər irəli gedə bilər (Xərclər? Komplektləşdirmə? Resurslar? və s.)

Mənbə: Devid Qratian, Vebster Universiteti, Cenevrə.

(Həmçinin bax: "Nail olmaq" fəsli.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏŞKİL ETMƏK



VAXTIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

EVDƏN İŞLƏYƏN ƏMƏKDAŞLAR

Əməkdaşlarına həftənin bir və ya bir neçə gününü evdən işləməyə icazə verən və ya onları buna təşviq edən şirkətlərin sayı getdikcə artır.

Çoxsaylı araşdırmalara əsasən, hazırda bu üsulun bir sıra iş növlərinin təşkili baxımından daha məhsuldar nəticələr verdiyini görə bilsək də, evdən işləyən əməkdaşlarınızdan gözləntilərinizi **əvvəlcədən** dəqiqləşdirməlisiniz.

Ofisdə olmayan heyəti idarə edərkən əməkdaşların **iş xəritəsinə** daxil olunan standartların (bax: əvvəlki səhifə) əhəmiyyəti daha da artır. Məsələn:

- Sizin gözləntilərinizə əsasən, əməkdaşınız neçə saat işləməlidir?
- Onun videokonfrans vasitəsilə əlaqə saxlamasını gözləyirsinizmi (və nə vaxt)?

Gələcəkdə münaqişələrdən/şübhələrdən/incikliklərdən yayınmaq üçün müəyyən şərtləri razılaşdırmağı və bununla bağlı qeydlər götürməyi unutmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QƏRAR QƏBULU



Real problemi **müəyyən edin**.
- Baş verənlər və baş verməli olanlar arasındakı fərq nədən ibarətdir?

Problemin mümkün səbəblərini **təhlil edin** və ən çox ehtimal olunan səbəbi müəyyənləşdirin.
- Hər bir mümkün səbəbin **lehinə** və **əleyhinə** dəlillər toplayın. Hər bir səbəbi qiymətləndirin.

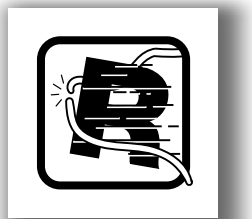
Problemin mümkün həll yollarını tapmaq üçün **beyin fırtınası aparın**.
- Bütün ideyaları qeyd edin, lakin hələ qiymətləndirməyin. Çılğın ideyaları təşviq edin!

Alternativləri qiymətləndirin və ən rasional variantı **dəqiqləşdirin**.
- Hər bir həll yolunu meyarlar (xərc, vaxt və s.) əsasında qiymətləndirin və ən yüksək bal toplayan həll yolunu seçin.

Qaydasında getməmə ehtimalı olan işləri **proqnozlaşdırın**.
- Qərarınızın planlaşdırdığınız kimi gerçəkləşməməsi ehtimalına qarşı **"B planı"nı** tərtib edin.

İcra edin! Qərarınızı həyata keçirin.
- Kim hansı tapşırığı hansı tarixə qədər yerinə yetirəcək? Nə kimi resurslar tələb olunur?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RƏHBƏRLİK ETMƏK

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK



İdeal liderlər varmı? Əlbəttə, söhbət şəxsi keyfiyyətlərdən getmir. Son 5 ildə keçirilmiş kurslarda "Tanıdığınız ən yaxşı lideri təsvir edin" təklifinə cavab olaraq iştirakçıların yazdığı yüzlərlə ifadədən seçilmiş 40 sifətin siyahısı:

- cəsarətli;
- zəkalı;
- səxavətli;
- səriştəli;
- ədalətli;
- amansız;
- mehriban;
- dinamik;
- qərarlı;
- həssas;
- əzmli;
- hökmlü;
- avtoritar;
- xarizmalı;
- ünsiyyətcil;
- anlayışlı;
- həvəsləndirən;
- vicdansız;
- dürüst;
- qayğıkeş;
- sərt;
- çalışqan;
- etibarlı;
- yaradıcı;
- hünərli;
- dəstəkləyici;
- kollegial;
- məsləhətləşən;
- inadkar;
- özünəinamlı;
- aqressiv;
- ambisiyalı;
- istiqanlı;
- təzyiq göstərən;
- analitik qabiliyyətə malik;
- təkəbbürlü;
- sadiq;
- məsafəli;
- qətiyyətli;
- güclü intuisiyaya malik.

Bəziləri ilə razılaşır, bəziləri ilə razılaşmırsınız. Ziddiyyət təşkil edən sifətlər çoxdur!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLƏRİN DƏYƏRLƏRİ



Şəxsi keyfiyyətlər liderin hörmət qazanmasına, komandanı öz arxasınca aparmasına təsir etməsə də, onun dəyər və baxışları bu təsirə malikdir.

Uğurlu liderlərin komanda üzvləri ən çox aşağıdakı keyfiyyətləri vurğulayırlar:

- işçilər və resurslara münasibətdə dürüstlük;
- insan ləyaqətinə hörmətlə yanaşmaq;
- heyətin göstərdiyi səylərin bu işin onlar üçün kəsb etdiyi məna ilə birbaşa əlaqəli olmasına inam;
- ideyaları inandırıcı şəkildə izah etməyə çalışmaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK FƏALİYYƏTİ



Harvard Universitetinin professoru Con Kotter uğurlu liderlərin fəaliyyətinin faktiki olaraq nəyi ehtiva etdiyini uzun illər araşdırdıqdan sonra belə qənaətə gəlib ki, onların hamısının gördüyü işlər üç kateqoriyaya bölünür:

- **İstiqamətin müəyyənləşdirilməsi** - komandanı vizyon/missiya və bu hədəfə nail olmaq üçün lazımi strategiyalarla təmin etmək.
- **Komandanın uzlaşdırılması** - komandanı missiyaya inandıraraq onun strategiyaları izləməsini təmin etmək.
- **Komanda üzvlərinin və ruhlandırılması** - komandanın əməyinə dəyər verərək onları həvəsləndirmək.

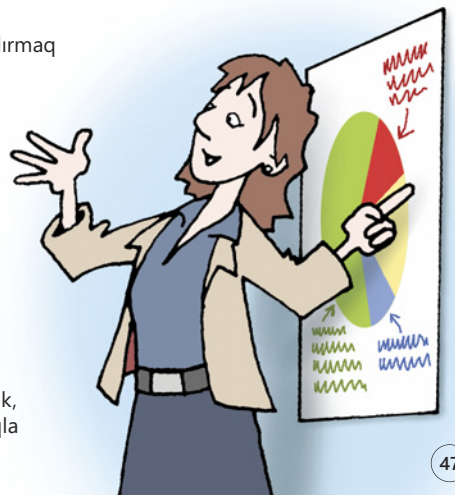
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İSTİQAMƏTİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

İstiqaməti müəyyənləşdirmək heç də planlaşdırmaq demək deyil. Lider/idarəçi komanda üçün ümumi strateji istiqaməti müəyyənləşdirməli, daha sonra planlaşdırmaya keçməli və ya planlaşdırmanı başqasına həvalə etməlidir.

İstiqaməti müəyyənləşdirmək məqsədlər həyata keçdikdən sonra vəziyyətin necə olacağı barədə vizyonu açıqlamaq, eyni zamanda bu məqsədləri gerçəkləşdirmək üçün qəbul edilmiş strategiyaları (taktikaları deyil) dəqiqləşdirmək deməkdir.

Bu addım ümumi fikrin həm yazılı formada, həm də təqdimatlar vasitəsilə dəqiqliklə çatdırılmasını, eləcə də ideyaları sadələşdirmək, onları dinamik, cəlbedici şəkildə və peşəkarlıqla izah etmək bacarığı tələb edir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İSTİQAMƏTİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

MİSSİYANIN FORMALAŞDIRILMASI

Missiya, vizyon, kredo, nizamnamə və s. – necə adlandırılmasından asılı olmayaraq, yaxşı liderlər komandanı vahid bir "mənəvi bayraq" ətrafında birləşdirirlər.

Yüzdən artıq uğurlu müəssisənin missiya bəyanatları ilə bağlı araşdırma* göstərir ki, əksər missiyalar aşağıdakı 5 xüsusiyyətə malik olur:

- müəssisənin mədəniyyətini əks etdirən üslubda yazılır;
- müəssisənin məqsədləri aydın şəkildə bəyan edilir;
- işin necə görüləcəyinə dair əsas strategiyalar təsvir olunur;
- liderin komandaya tələqin etmək istədiyi bir neçə əsas dəyər öz əksini tapır;
- komandadan gözlənilən və onların qəbul etdiyi bir neçə vacib davranış standartı vurğulanır.

*Mənbə: Kempbell, Devin və Yaunq "Missiya hissi"



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İSTİQAMƏTİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

MİSSİYA HAQQINDA MƏLUMATLANDIRMA

İstiqamətin müəyyənləşdirilməsində ən əsas məsələ liderin missiya haqqında aydın və dəqiq – komanda üzvlərinin həm qəlbinə, həm də beyninə xitab edəcək şəkildə məlumat vermək bacarığıdır. Bu isə o deməkdir ki, aşağıdakı məlumatlandırma tədbirlərini həyata keçirməlisiniz:

- **Nəşr** Missiyanın əsas elementlərini müxtəlif formalarda dərc etdirmək (illik hesabatlar, posterlər, plastik kartlar, idman köynəkləri, elektron cihazlarda və s.).
- **Təqdimat** Konfrans, toplantı və seminarlarda missiya və strategiyalarla bağlı çıxış etmək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANIN UZLAŞDIRILMASI

Komandanın uzlaşdırılması hər kəsin eyni istiqamətdə, yəni missiyanın gerçəkləşməsinə doğru irəliləməsini təmin etmək deməkdir.

Uzlaşdırma liderin gündəlik işlərinə daxildir və bu zaman **ünsiyyətin** (və ya məlumatlandırmanın) bir sıra formalarından istifadə edilir:

- komanda qarşısında təqdimatlar;
- komanda ilə toplantılar;
- komandanın ayrı-ayrı üzvləri ilə üz-üzə sual-cavab və dinləmə sessiyaları.

Uzlaşdırma həm də liderlik tərzini komanda üzvlərinin ehtiyac və dəyərlərinə uyğunlaşdırmaq deməkdir. Beləcə, hər kəs missiyanın ardınca getməyin **zəruriliyini** görə və hiss edə bilir.

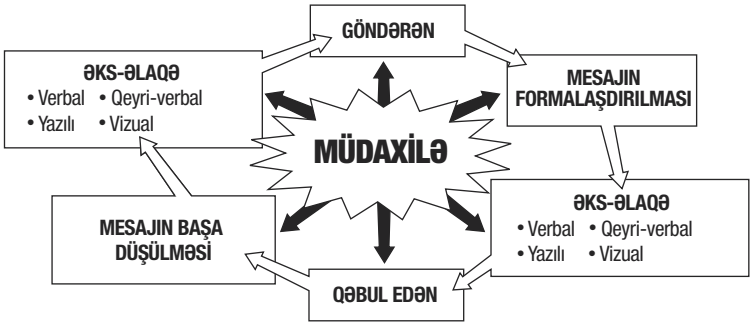


Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN UZLAŞDIRILMASI

ÜNSİYYƏT: GÖNDƏRƏN/QƏBUL EDƏN (RESİPİYENT) MODELİ



- Mesajın ötürülməsinin hər bir mərhələsində müdaxilə yarana bilər və yaranır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN UZLAŞDIRILMASI

MÜDAXİLƏ

Ünsiyyət və ya məlumatların çatdırılmasına müdaxilə bu prosesin aşağıdakı mərhələlərində liderin mesajının təhrif və ya ləğv olunması, yaxud ona əlavələrin edilməsindən ibarətdir:

- **Göndərən** Lider məlumatı hər hansı səbəbdən əlaqəsiz və ya dolaşıq şəkildə ötürə bilər.
- **Formalaşdırma** Liderin mövqeyi, yanaşması, təsəvvürləri və keçmiş təcrübəsi mesajın kodlaşmasına hər zaman təsir edir.
- **Mesaj** Uyğun mesaj növü seçilməyə bilər.
- **Qəbul edən** Komanda üzvü hər hansı səbəbdən mesajı qəbul edə bilmir/qəbul etmək istəmir.
- **Anlama** Komandanın mövqeyi, yanaşması, təsəvvürləri və keçmiş təcrübəsi mesajın başa düşülməsinə hər zaman təsir edir.
- **Əks-əlaqə** Uyğun əks-əlaqə növü seçilməyə **və ya** mövcud olmaya bilər.

Məs. *Əks-əlaqə yaranmayıbsa, deməli, mesajınızı (fikrinizi) çatdıra bilməmisiniz.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANIN UZLAŞDIRILMASI

QEYRİ-VERBAL ÜNSİYYƏT

Hətta heç nə deməmək qərarına gələn insan belə, yenə də hansısa mesajı ötürür. Bəzən səssizlik sözlərdən daha çox şey ifadə edir!

Araşdırmalar göstərir ki, şifahi mesajın məzmununu fərqli şəkildə mənalandırmaq mümkün olduqda dinləyənin bu mesajı başa düşməsinə danışanın bədən dili (duruş, üz ifadəsi, göz təması və s.) və mesajın söylənmə tərzi sözlərdən qat-qat çox təsir edir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN UZLAŞDIRILMASI

TƏQDİMAT BACARIQLARI: NƏ ÜÇÜN? NƏ? KİM?

Rəhbər/idarəçi **hər hansı** təqdimatı keçirməmişdən əvvəl "**Nə üçün? Nə? Kim?**" suallarını verərək məzmun hazırlamalıdır:

Nə üçün? Bu təqdimatı nə üçün keçirirəm? Hansı nəticəni uğurlu təqdimatımın sübutu olaraq qəbul edəcəyəm?

Nə? Əsas mesajım nədən ibarətdir? Onu necə sadələşdirmək olar? Hansı analogiyalardan yararlana bilərəm? Hansı vasitədən istifadə edirəm?

Kim? Məni kimlər dinləyəcək? Auditoriyanın bilik və təcrübəsi hansı səviyyədədir? Mövzu haqqında nə bilir? Mövzuya marağı və məni dinləməyə vaxtı varmı?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN UZLAŞDIRILMASI

TƏQDİMAT BACARIQLARI: TƏQDİMATIN QURULUŞU

Təqdimatınızı hazırlayarkən mesajınızı auditoriyaya düzgün çatdırmaq məqsədilə tərkib hissələrinin aşağıdakı qaydada tərtib edilməsi və sıralanmasına fikir verin.

Nə üçün?	Hər zaman öz xarakterinizə və mövzuya uyğun olan qeyri-adi, gözlənilməz və diqqətçəkən bir tərzdə sözə başlayın: auditoriyanı, bir növ, "qarmağa keçirin" və təqdimatın maraqlı keçəcəyinə inandırın.
Giriş	Mesajınızın əsas məqamlarını ümumi şəkildə bildirin və mesajınızı çatdıracaq "mexanizm"i – istifadə edəcəyiniz ifadə vasitəsini təqdim edin.
Əsas məqamlar	Əsas məqamları (maksimum 5-dən çox olmamaq şərtilə) ifadə vasitəsinin köməyilə dinləyicilərin diqqətinə çatdırın: onlar bu təqdimatdan nə öyrənəcəklər?
Nümunələr	Əsas məqamları iştirakçıların təcrübələri ilə əlaqələndirmək və yadda saxlamaqda kömək etmək üçün hər məqama aid, ən azı, bir nümunə göstərin.
Xülasə	Əsas məqamları bir daha nəzərdən keçirin, yadda saxlanılmalı ideya və nəticələrin xülasəsini verin.
Gurultulu bağlanış	Əsas məqamları (maksimum 5-dən çox olmamaq şərtilə) ifadə vasitəsinin köməyilə dinləyicilərin diqqətinə çatdırın: onlar bu təqdimatdan nə öyrənəcəklər?

** Həmçinin bax: Con Taunsendin "İdarəetmə kitabları" seriyasından "Təqdimatlar" kitabı*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN UZLAŞDIRILMASI

TƏQDİMAT BACARIQLARI: ƏYANİ VƏSAİTLƏR

Əyani vəsaitlərin çoxu vizual maneə və ya auditoriyanı yuxuya verən sakitləşdirici dərmandır! **Hər** slayd üzrə bu sadə qaydalara əməl edin ki, auditoriya sizi asanlıqla başa düşsün:

Çərçivə	• Bütün vizual vasitələr/materiallar üçün şaquli **çərçivə və loqodan** istifadə edin.
Hərflər	• Mətnlərin şrift ölçüsü 30–50 pt, başlıqlarınkı isə 70–100 pt olmalıdır.
Təsvirlər	• Hər vizual materiala bir **şəkildən** istifadə edin.
Rəng	• Hər vizual materialda, ən azı, **bir fərqli rəngdən** istifadə edin.
Sadə və yığcam danışın!	• Hər slaydda maksimim **6** cümlə, hər cümlədə isə maksimim **6** söz olsun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN UZLAŞDIRILMASI

TOPLANTILAR

1

Plan tərtib et və hazırlaş

5 SUAL

- Niyə?
- Nə?
- Kim?
- Nə vaxt?
- Harada?

VAXTINDA BAŞLA!

2

Proqram

- Beş sualı sıra ilə cavablandırın.
- Maddələri nömrələyin.
- Nəticələrə dair faktlar varmı?
- Başlamamışdan əvvəl razılaşdırın.

3

Qaydalar və vəzifələr

Qərar qəbulu üzrə qaydalar

- Birtərəfli (məlumatlandırmaq)
- Məsləhətləşmə (Məsləhətləş və qərar qəbul et)
- Çoxluq (Sədr = 2 səs)
- Yekdillik (100 % lehinə)

Üzvlər üçün qaydalar və onların vəzifələri

- Vaxt?
- Sıra?
- Katib?
- Protokolçu?
- "Şeytanın vəkili"?
- Fasilitator?
- Sədr?

5 TOPLANTI KEÇİRMƏYİN QIZIL QAYDASI

4

Müzakirə/QƏRARLAR

- Müxtəlif fikirləri təşviq edin.
- Çətinlik və maneələri müəyyənləşdirin.
- Hər kəsin eyni qaydada anladığını dəqiqləşdirin.
- Müzakirəni yekunlaşdırmamışdan əvvəl sual və fikirləri dinləyin.
- Hər bir maddəni yekunlaşdırın (qərar qəbul edin/ mövzunu bağlayın).

5

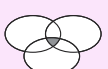
Tədbirlər planı

- Xülasəni razılaşdırın.
- Kim hansı işi nə vaxta qədər görəcək?
- Növbəti toplantı?

VAXTINDA BİTİR!

Müzakirəyə cəlbetmə
Ad çəkərək insanların fikirlərini soruşmaq
Dəqiqləşdirmə
KONKRET məlumatı öyrənmək
Bloklama
Prosesi idarə etmək üçün razılaşmamaq və ya müdaxilə etmək.
Stimullaşdırma
Razılaşmaq, dəstəkləmək
Formalaşdırma
Fikirlərə əlavələr etmək; fikirləri ümumiləşdirmək.

5 SUAL



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN UZLAŞDIRILMASI

ÜZ-ÜZƏ ÜNSİYYƏT: SUALVERMƏ BACARIQLARI

Komandanızla ünsiyyət zamanı "müdaxilə"ləri minimuma endirmək, qərar qəbulunda istifadə edə biləcəyiniz "keyfiyyətli" məlumat almaq üçün **sualvermə bacarıqlarınızı** təkmilləşdirməlisiniz. Bu bacarıqlar həmçinin iş müsahibələrində böyük əhəmiyyət daşıyır. Əksər idarəçilər sualları düzgün vermir və ya sual növünü düzgün seçmir, bu səbəbdən də qeyri-dəqiq, "keyfiyyətsiz" məlumatlar əldə edir, sonra isə həmin məlumatlar əsasında qəbul olunan qərarların pis nəticə verməsinə təəccüblənirlər! Faktiki olaraq, verdiyimiz sualların çoxu aşağıdakılardan ibarətdir:

- **Çoxsaylı (qrup şəklində verilən) suallar** — Sonuncu və ya ən asan suala cavab vermək imkanı yaradır!
- **İstiqamətləndirici suallar** — İstədiyimiz cavabı alırıq! Məsələn: "Əminəm ki, olduqca nizamlı işçisiniz, elə deyilmi?"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN UZLAŞDIRILMASI

ÜZ-ÜZƏ ÜNSİYYƏT: SUALVERMƏ BACARIQLARI

- **Qapalı suallar** - "Bəli" və ya "xeyr" cavabı verilir.

- **Aydınlaşdırıcı suallar**
  - Bu həftə konveyerdən nə qədər defektli məhsul çıxıb?
  - X şirkətinin satış dövriyyəsi nə qədərdir?

- **Dəqiqləşdirici**

İsimlə dəqiqləşdirmə	- Məhz hansı (isim)?
Feillə dəqiqləşdirmə	- Məhz necə (feil)?
Hərtərəfli dəqiqləşdirmə	- Hamı?.. Heç vaxt?.. Hər kəs?..
Müqayisəli dəqiqləşdirmə	- Nə ilə müqayisədə?..

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN UZLAŞDIRILMASI

ÜZ-ÜZƏ ÜNSİYYƏT: SUALVERMƏ BACARIQLARI

Açıq suallar (mümkün cavabların çox olduğu suallar)

- **"Haqqında" sualları**
  - ... haqqında daha çox məlumat verə bilərsinizmi?
  - ... haqqında nə düşünürsünüz?
- **Fərziyyəyə əsaslanan suallar**
  - Əgər ... olsaydı, nə edərdiniz?
  - Gəlin bu situasiya ilə bağlı ssenari quraq.
  - Əgər ... olsaydı, nə baş verərdi?
- **Düşündürücü/sınağa çəkən suallar**

Sübut/fakt	-	Nəyi sübut/fakt olaraq qəbul edərdiniz?
Çatışmayan bənd	-	... bağlı hansı məlumatlar əlimizdə yoxdur?
"İblisin vəkili"	-	Hansı əks-arqumentləri irəli sürə bilərsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANIN UZLAŞDIRILMASI

ÜZ-ÜZƏ ÜNSİYYƏT: DİNLƏMƏ BACARIQLARI

Dinləməyi hələ anamızın qucağında ikən öyrənmiş olsaq da, oyaq qaldığımız müddətin 45 %-ni dinləməklə keçirsək də, əslində, çox az rəhbərə nə vaxtsa dinləmək öyrədilib.

İdarəçilər vaxtın yalnız təxminən 10 %-ni yazmağa sərf edirlər, halbuki ən çox öyrədilən ünsiyyət bacarığı da məhz yazmaqdır. İşçi heyətinin öz rəhbəri barədə ən çox dilə gətirdiyi şikayət budur:

"Heç vaxt məni/bizi dinləmir!"



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN UZLAŞDIRILMASI

ÜZ-ÜZƏ ÜNSİYYƏT: DİNLƏMƏ BACARIQLARI

Dinləmək ağzını yumub qulaqlarını açmaq demək deyil! Bu **eşitməkdir**. Yaxşı dinləyicilər məlumat mübadiləsində fəal iştirak edirlər. **Fəal dinləmə eşitdiyinizi zənn etdiyiniz fikri qarşı tərəfə qısaca təkrarlamaq** bacarığıdır.

Nümunələr:

- Sizi düzgün başa düşdümsə, ... hesab etmirsiniz?
- Görünür, ... məsələ sizi məyus edib.
- Başqa sözlə desək, əsas probleminiz budur ki ...?
- Sizcə, o bu məsələ ilə bağlı ifrat reaksiya verib?

Fəal dinləmə qarşı tərəfə onun mesajını düzgün başa düşdüyünüzü təsdiq və ya inkar etmək imkanını verir, eyni zamanda deyilənlərin sizin üçün maraqlı olduğunu göstərir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN UZLAŞDIRILMASI

LİDERLİK TƏRZİ

Uğurlu liderlər tapşırıqların icrasına rəhbərlik və psixoloji dəstək üçün öz tərzini/ yanaşmasını komandanın ehtiyaclarına uyğunlaşdırırlar:

İstiqamətləndirmə	• Tapşırığın idarə ediməsinə yüksək ehtiyac Dəstəyə aşağı ehtiyac
Kouçinq	• Tapşırığın idarə ediməsinə yüksək ehtiyac Dəstəyə yüksək ehtiyac
Dəstək	• Tapşırığın idarə ediməsinə aşağı ehtiyac Dəstəyə yüksək ehtiyac
Həvaləetmə	• Tapşırığın idarə ediməsinə aşağı ehtiyac Dəstəyə aşağı ehtiyac



P.Hersinin "Situativ lider" kitabına istinad edilmişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MOTİVASİYA VƏ RUHLANDIRMA

MOTİVASİYA MODELİ

Lider kimi, ixtiyarınızda olan **stimullardan** öz **ehtiyaclarını** ödəməyə çalışan əməkdaşların arzuedilən **davranışa** təşviqi üçün istifadə etməlisiniz. Abraham Maslova görə, insan növbəti ehtiyac səviyyəsini hiss edənə qədər "daha aşağı" pillədəki ehtiyacını ödəməlidir.



- Əməkhaqqı/ mükafat və s.
- Təqdir/tərif etmək
- Vəzifə yüksəlişi
- Xüsusi layihələr
- Qorxu

- Çox işləmək
- İttifaqa qoşulmaq
- Punktual olmaq
- Bir qədər "ekstra iş" (iş saatlarından əlavə işləmək və s.)
- Rəhbərlə razılaşmaq

- "Əsas" məhsulları almaq (avtomobil, TV və s.)
- İş təminatına/təqaüdə görə narahat olmamaq
- Qonşularla ayaqlaşmaq
- Yoldaşlarınız arasında nüfuz qazanmaq/ parlamaq
- Potensialı inkişaf etdirmək, gerçəkləşdirmək

* Motivasiya – əməkdaşlarınızı **sizin** onlardan **istədiklərinizi** həyata keçirmək **istəməyə** təşviq etmək deməkdir!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MOTİVASİYA VƏ RUHLANDIRMA

MOTİVATOR TESTİ

Növbəti səhifədə komandanı motivasiya etməyin yolları ilə bağlı fikir və təsəvvürlərinizi qiymətləndirmək məqsədi daşıyan anketlə tanış olacaqsınız. Anket həmçinin motivator olaraq, profilinizi müəyyənləşdirmək imkanı yaradır. Bir halda ki heç kim kimisə hansısa işi görməyə motivasiya edə bilməz, bu test sayəsində komandanın özünümotivasiyasına kömək məqsədilə hər bir komanda üzvü üçün hansı stimullardan yararlanacağınızı öyrənəcəksiniz.

Suallar və anketin nəticələri əsasında formalaşan profil əvvəlki səhifədə verilmiş motivasiya modelinə əsaslanır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MOTİVASİYA TESTİ



Sizcə, insanları yaxşı işləməyə nə motivasiya edir?

Bu anket motivasiya barədə fikir və təsəvvürlərinizi test etmək məqsədilə tərtib edilib. Növbəti səhifədəki mülahizələrin hər birinin 5 mümkün cavabı var:

Tamamilə razıyam	Razıyam	Nə razıyam, nə də deyiləm	Razı deyiləm	Qətiyyən razı deyiləm
+2	+1	0	−1	−2

*Zəhmət olmasa, növbəti səhifədə hər bir mülahizənin fikir və təsəvvürləriniza nə dərəcə uyğun gəldiyini qiymətləndirin. Məsələn, yaxşı işləməyə motivasiya etməyin yeganə yolunun pul olması ilə "tamamilə razısınız"sa, ilk xanada +2 yazın; "razı deyilsiniz"sə -1 və s. "Düzgün" və ya "ən yaxşı" cavab yoxdur, ona görə də nə düşünürsünüzsə, onu qeyd edin, nə **düşünməli olduğunuzu** deyil! 15 mülahizəni də qiymətləndirdikdən sonra testin növbəti addımı üçün 68-ci səhifəyə baxın.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

		BAL
1.	Pul, həqiqətən də, yaxşı işləməyə motivasiya edən yeganə üsuldur.	
2.	Əksər işçilərin yaxşı performans göstərməsi üçün rəhbər onlara tez-tez xatırlatmalıdır ki, səmərəli işləməsə və müəssisənin rəqabət qabiliyyətini qorumağa kömək etməsələr, işi itirə bilərlər.	
3.	Əməkdaşların performansı iş mühitindən çox asılıdır.	
4.	Güclü komanda ruhu ilə qrupa mənsubiyyət hissi insan motivasiyasının vacib amilidir.	
5.	Orta səviyyədən yüksək performansın fərdi şəkildə təqdir edilməsi işçi üçün puldan daha vacibdir.	
6.	Rəqabətədavamlı təqaüd planı və yetərli miqdarda xəstəlik müavinətlərinin verilməsi əksər insanların motivasiyası üçün effektiv üsullardır.	
7.	İşçilərin əksəriyyəti çətin layihə üzərində qrup daxilində deyil, tək və köməksiz işləməyə üstünlük verir.	
8.	Müəssisə tərəfindən təşkil olunmuş sosial tədbirlərdə iştirak imkanı əməkdaşları yaxşı işləməyə motivasiya edir.	
9.	Nailiyyətləri ilə fəxr etmək əksər işçilər üçün rəhbər və ya iş yoldaşlarının təbriklərindən daha vacibdir.	
10.	Ümumiyyətlə, əməkdaşlar tapşırığın hansısa hissəsində iş yoldaşlarından daha bacarıqlı hesab edildiyini bildikdə həvəslə işləyirlər.	
11.	Qeyri-formal iş qruplarında münasibətlərin keyfiyyəti vacibdir və motivasiyaya yaxşı təsir edir.	
12.	İşinin üst rəhbərlik tərəfindən yüksək qiymətləndirildiyini görmək əksər işçilər üçün əsas motivatordur.	
13.	Əməkdaşların çoxu tək işləmək və nəzarətsiz qərar qəbul etmək fürsətlərini müsbət qarşılayır.	
14.	Müasir dövrdə insanlar, sadəcə, ona görə səy və həvəslə çalışırlar ki, bir işə sahib olmaq duyğusu onları sevindirir.	
15.	Hətta işini sevənləri belə, daha həvəslə çalışmağa motivasiya etməyin yeganə üsulu onların daha yaxşı alət və avadanlıqlarla təmin olunmasıdır.	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TEST NƏTİCƏLƏRİ

❶ *Zəhmət olmasa, 7, 9 və 13-cü mülahizələr üzrə ballarınızı ilk (soldakı) xanaya köçürün və toplayın. Ardıcıllığı izləyin və hər bir meyar üzrə cəmi balı hesablayın. 5 meyar üzrə cəmi balı hesabladıqdan sonra (insanların ehtiyacları və motivasiyası haqqında düşündüklərinizin gücü) təhlilin 2-ci addımına keçin.*

Özünütəsdiq	
Mülahizə	Bal
7	
9	
13	
Cəmi	

Hörmət	
Mülahizə	Bal
5	
10	
12	
Cəmi	

Mənsubiyyət	
Mülahizə	Bal
4	
8	
11	
Cəmi	

Təhlükəsizlik	
Mülahizə	Bal
2	
6	
14	
Cəmi	

Maddi (ehtiyaclar)	
Mülahizə	Bal
1	
3	
15	
Cəmi	

❷ *İndi isə aşağıdakı cədvəldə hər bir xana üzrə cəmi balı X ilə işarələyin və qrafik şəklinə salmaq üçün onları düz xətlərlə birləşdirin.*

Bal	+6	+5	+4	+3	+2	+1	0	−1	−2	−3	−4	−5	−6
Özünütəsdiq													
Hörmət													
Mənsubiyyət													
Təhlükəsizlik													
Maddi (ehtiyaclar)													

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏDBİRLƏR

❸ *Əvvəlki səhifədəki qrafik əməkdaşlarınıza ən uyğun "ehtiyac sahələri" ilə bağlı fikirlərinizi əks etdirir. Bir halda ki **siz** komandanızı motivasiya edə bilməzsiniz, onların özünümotivasiyasına kömək məqsədilə aşağıdakı stimullardan yararlanmağa çalışın.*

	STİMULLAR
Özünütəsdiq	• Layihə işi • Hobbilər üçün vaxt • Əlavə məzuniyyət • Həftəsonu şirkət imkanlarından istifadə • Şirkətin maraqları naminə hobbilərdən istifadə etməyə icazə
Hörmət	• Təqdir • Tərif • Mükafatlar • Nəticələrin dərc edilməsi • Daha yaxşı ofis • Avtomobil • Üst rəhbərliyin diqqətini çəkmək fürsəti • Xüsusi (aşkar) imtiyazlar
Mənsubiyyət	• Xidməti mükafatlar • "Fəxri" vəzifələr • Klublara üzvlük • Sosial tədbirlər üçün işdən icazə • Ailə ilə görüş
Təhlükəsizlik	• Zəmanətli əmək müqaviləsi • Təqaüd • Güzəştli qiymətə səhm almaq fürsəti • Özəl tibbi sığorta • İstehlak səbətinə uyğun avtomatik artımlar
Maddi (ehtiyaclar)	• Əməkhaqqı artımı • İş şəraitinin yaxşılaşdırılması • Daha yaxşı avadanlıqlar • Ailəyə qulluq • Şirkət tərəfindən subsidiyalaşdırılmış mənzil təminatı • Hədiyyələr

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MOTİVASİYA VƏ RUHLANDIRMA

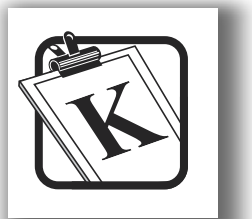
"QARANQUŞ QUYRUĞU" BİRLƏŞMƏSİ

Motivasiya prosesini izah etmək üçün çox yaxşı bir analogiya: xarratlıqda "qaranquş quyruğu" birləşməsi ustalıqla diliklənmiş iki taxta parçasını yapışqansız bir-birinə bərkitmək mexanizmidir. Motivasiya prosesində "qaranquş quyruğu" birləşməsi peşəkar rəhbərlərin/ idarəçilərin qarşılıqlı səmərə verən məqsədləri müəyyənləşdirmək prinsipini əks etdirir. Başqa sözlə desək, onlar həm özünün, həm də komanda üzvlərinin ehtiyac və məqsədlərinə cavab verən həll yollarını tapmağa və tədbirlər görməyə aktiv şəkildə səy göstərirlər.



Məs. *Komandanızın üzvlərindən birini motivasiya etməyə çalışmaq əvəzinə, özünüzdən soruşun:*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOUÇİNQ/TƏKMİLLƏŞMƏ

Performansın idarə edilməsi yolu ilə nəticələrin təkmilləşdirilməsi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQ/TƏKMİLLƏŞMƏ

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ



Hər bir futbol klubu rəhbərinin bildiyi kimi, kouçinq (və ya məşq) nəticələrin təkmilləşdirilməsi üçün mühüm əhəmiyyət daşıyır. Lakin yaxşı kouç olmaq istəyirsinizsə, oyunçularınızın hər birinin **hazırda** harada olduğunu bilməlisiniz. Bu fəsildə biz qiymətləndirmədən, yəni komandaların gözlənti və məqsədlərlə müqayisədə necə performans göstərməsindən başlayaraq performansın effektiv şəkildə idarə edilməsi sisteminin **bütün** mərhələlərinə nəzər salacağıq.

Hər bir komanda üzvünün performansının qiymətləndirilməsi kouçinqə olan ehtiyacı ortaya çıxarır, bu isə öz növbəsində, səhvləri, bəzi hallarda pozulan qaydaları, rəsmi və ya qeyri-rəsmi intizam tədbirlərinə lüzum olub-olmadığını müəyyənləşdirir. İşçilər yalnız istədikləri halda səylə çalışır, yaxşı performans göstərirlər. Sizin işiniz ondan ibarətdir ki, komandanızın məqsədləri həyata keçdikdə və ya müəyyən çətinliklər yarandıqda motivasiyanı verən rəylər bildirərək onlarda yaxşı performans göstərmək istəyi yaradasınız.

Beləliklə... performansın idarə edilməsi dövrəsi aşağıdakılardan ibarətdir:
- qiymətləndirmə, kouçinq, səhvlərin düzəlişi, intizam tədbiri (lazım gələrsə), motivasiya verən rəylər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ

KEQLSİZ BOULİNQ

Performansı idarə etmədən, başqa sözlə desək, nəzarətsiz və düzəlişsiz işləmək boulinq oynayarkən görmədiyiniz, yəni pərdə arxasında gizlədilmiş keqlləri vurmağa bənzəyir. Keqllərin yıxıldığını eşidirsiniz, amma neçəsini vurduğunuzu və gələn dəfə daha yaxşı vurmaq üçün nə etməli olduğunuzu bilmirsiniz!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QİYMƏTLƏNDİRMƏ

QİYMƏTLƏNDİRMƏ CƏDVƏLİ

Performansın yaxşı idarə edilməsi hər bir komanda üzvünün iş xəritəsinin, məqsədlərinin və ümumi performansının müntəzəm şəkildə qiymətləndirilməsi deməkdir. Yeni və müvəqqəti işçilərdə bu qiymətləndirmələrin aparılması üçün təklif edilən vaxt cədvəli:

		Yeni əməkdaş	Təcrübəli əməkdaşlar
İş xəritəsi	Missiya Cavabdehliklər Standartlar Səlahiyyət hüdudları	İldə 2 dəfə Rüblük Aylıq Rüblük	İllik İllik Rüblük İldə 2 dəfə
Məqsədlər	İrəliləyiş	Aylıq	Rüblük
Ümumi performans		İldə 2 dəfə	İllik

Məqsədlər və iş xəritələri üçün bax: səh. 21–24 və 40.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQ/TƏKMİLLƏŞMƏ

QİYMƏTLƏNDİRMƏ

ÖHDƏLİKLƏR QOVLUĞU

Yaddaşınız nə qədər güclü olsa da, bütün komanda üzvlərinizin yüksək və ya orta səviyyədən yuxarı performans göstərdiyi öhdəliklərin hamısını yadda saxlamaqda çətinlik çəkə bilərsiniz, xüsusilə də formal qiymətləndirmə dövrəsi ildə bir dəfə keçirilirsə.

Bu öhdəliklərin nəticələri üzrə komandanızın hər bir üzvünə ümumi qiymət verməyə kömək edəcək qısa qeydlər apararaq özünüz üçün **öhdəliklər qovluğu** hazırlayın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QİYMƏTLƏNDİRMƏ

QİYMƏTLƏNDİRMƏ MÜSAHİBƏSİ

Performansın qiymətləndirilməsi üçün müsahibə aparmağın ən yaxşı üsulu "**SOS + 5**" yanaşmasıdır:

Standartlar ("Standards")	• Hər bir öhdəlik üzrə razılaşdırılmış performans standartlarını yenidən təsdiq edin.
Məqsədlər ("Objectives")	• Dövr üzrə razılaşdırılmış məqsədləri yenidən təsdiq edin.
Özünüqiymətləndirmə ("Self-appraisal")	• Qiymətləndirilən şəxsi özünüqiymətləndirməyə təşviq edin.

1. **Nailiyyətlər**	• Əsas nailiyyətləri müzakirə və təqdir edin.
2. **Məhdudiyyətlər**	• Daha yaxşı perfomansa nəyin mane olduğunu müəyyən edin.
3. **Təkmilləşmə**	• Qiymətləndirilən şəxsə təkmilləşmək üçün yollar tapmaqda kömək edin.
4. **Potensial**	• Müəssisədə onu **necə** bir gələcəyin gözlədiyini birlikdə müəyyənləşdirin.
5. **İnkişaf**	• Qiymətləndirilən şəxsə bu inkişafa nail olmaq üçün yollar tapmaqda kömək edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QİYMƏTLƏNDİRMƏ

MÜSAHİBƏ TƏRZİ

Bəlkə də, qiymətləndirilənlər və qiymətləndiricilərin sayı qədər də müsahibə tərzi mövcuddur. Liderlik tərzində olduğu kimi, qiymətləndirmə tərzinizi də şəxsiyyət tipinizə, vəziyyətə (yaxşı, orta və ya pis performans), qiymətləndirilən şəxsin ehtiyac və gözləntilərinə uyğunlaşdırmalısınız. Bu amillərin kombinasiyasından asılı olaraq:

- **Deyin** Qiymətləndirilən şəxsi dinləyin, sonra öz qənaətinizi söyləyin.
- **Satın** Dinləyin, sonra qiymətləndirilən şəxsi verdiyinin qiymətin ədalətli olduğuna inandırın.
- **Məsləhətləşin** Qiymətləndirilən şəxsin özünə verdiyi qiyməti soruşun, sonra eyni fikrə gəlməyə çalışın.
- **Qoşulun** Qiymətləndirilən şəxsin özünüqiymətləndirməsini izləyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQ/TƏKMİLLƏŞMƏ

QİYMƏTLƏNDİRMƏ

MÜSAHİBƏ İLƏ BAĞLI MƏSLƏHƏTLƏR

- Sakit yer və uyğun zaman seçin; 90 dəqiqəyə yaxın vaxt ayırın.
- İdeal "çıxış müddəti" olaraq, qiymətləndirən şəxsə vaxtın 40 %-ni, qiymətləndirilən şəxsə isə 60 %-ni sərf edin.
- Ayrı-ayrı öhdəlikləri qiymətləndirməyin; öhdəlik qovluğundan istifadə edin (səh. 75).
- Növbəti məsələyə keçməmişdən əvvəl cari məsələni yekunlaşdırın.
- Performansın adekvat olmadığı hər bir sahə üzrə islahedici tədbirləri razılaşdırın.
- **"Hamburger üsulu"ndan** istifadə edin (yaxşı xəbər/pis xəbər/yaxşı xəbər).
- Xülasə verin və ümumi qiymətləndirmə aparın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QİYMƏTLƏNDİRMƏ

MÜSAHİBƏ İLƏ BAĞLI MƏSLƏHƏTLƏR

Gəlin etiraf edək, qiymətləndirmə/tənqid zamanı bir qədər özümüzü müdafiə mövqeyinə keçirik. Ona görə də ümumi qayda kimi, bunu yadda saxlayın:



Odur ki, yüksək **və** zəif performansın təfərrüatları haqqında hər bir komanda üzvünün özünün məlumat verməsinə nail ola bilsəniz, hər ikiniz təkmilləşmənin yolları barədə razılığa daha tez gələ bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQ NƏDİR?

Komadanızın performansına standartlar əsasında nəzarət etmək olduqca vacib olsa da, kouçinq olmadan komanda üzvlərinə performansı təkmilləşdirməkdə kömək edə bilməyəcəksiniz. Biznes kontekstində kouçinqin tərifi belədir*:

"...iş yerində əməkdaşların icra etdiyi tapşırıqları planlaşdırılmış və istiqamətləndirilmiş qaydada "təkmilləşmə situasiyaları"na çevirərək iş performansını yüksəltmək deməkdir".

Daha sadə, əhatəli tərif isə belə ola bilər:

"Kouçinq insanların inkişafına kömək etmək deməkdir".

*Yan Fleminq və Alan C.D.Teylorun "Kouçinq" kitabından



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOUÇİNQ METODLARI

İNKİŞAF MODELİ

Performansın təkmilləşməsinə yönəlmiş kouçinq sessiyasına quruluş verməyin effektiv üsullarından biri aşağıdakı 4 addıma əməl etməkdir:

Məqsəd	Komanda üzvünün qarşısına qoyulan zəruri və ölçülməsi mümkün olan məqsədi, onun bu məqsədi hansı müddət ərzində gerçəkləşdirməli olduğunu razılaşdırın.
Reallıq	Komanda üzvünə hazırkı vəziyyəti müəyyənləşdirməkdə və məqsədin reallıq dərəcəsinin müzakirəsində kömək edin. Niyə o hələ bu məqsədə nail olmayıb?
Variantlar	Komanda üzvünün bu məqsədə hansı yollarla nail ola biləcəyini araşdırın. Ona necə kömək edə biləcəyinizin müzakirəsini aparın. Başqa kim kömək edə bilər?
Yekun	Komanda üzvünün bu məqsədi gerçəkləşdirməsinə mane ola biləcək amilləri müəyyən edin. Görüləsi konkret tədbirləri razılaşdırın. Növbəti müzakirə üçün tarix təyin edin.

Ser Con Vitmorun "Performans üçün kouçinq" kitabında irəli sürdüyü modelə istinad edilmişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOUÇİNQ METODLARI

ƏSAS GÜCLÜ CƏHƏTLƏR ƏSASINDA İNKİŞAF ETMƏK

Vəziyyətə yanaşmağın ikinci üsulu ondan ibarətdir ki, komanda üzvü öz performansını dəyişməyə/ təkmilləşdirməyə ehtiyac duyarsa, ona özünün əsas güclü cəhətləri əsasında inkişaf etməkdə kömək məqsədilə kouçinq verə bilərsiniz:

GÜCLÜ TƏRƏFLƏR Komanda üzvünə yaxşı bacardığı işləri müəyyənləşdirməkdə kömək edin. Əsas bacarıq, fərqləndirən xüsusiyyət və səriştələr nələrdir?

DƏYİŞİKLİK Komanda üzvünü davranışını dəyişdirilməli olduğu performans sahələrini müəyyənləşdirməyə təşviq edin. Bu sualı verin: "Nəyə başlamalı və ya nəyə son qoymalısınız? Hansısa əsas bacarığınızdan ifrat dərəcədə istifadə edir və ya, yeni bacarıqlar qazanmaqda çətinlik çəkirsinizmi?"

FƏALİYYƏT Məhdudiyyətlərin aşılması/gerçəkləşməmiş məqsədlərin kompensasiyası/ yeni bacarıqların inkişafı üçün komanda üzvünün ÖZ ƏSAS GÜCLÜ CƏHƏTLƏRİNDƏN hansı yollarla istifadə edə biləcəyinin müzakirəsini aparın. Məsələn: təzyiq göstərmək və ya qorxutmaq əvəzinə, komandanın digər üzvlərinin özünəinamını gücləndirmək üçün onun entuziazmından (güclü cəhətindən) istifadə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQ/TƏKMİLLƏŞMƏ



SƏHVLƏRİN DÜZƏLDİLMƏSİ

10 ADDIM

HAZIRLIQ

1. Faktları öyrənin! Nə vaxt? Hansı? Hansı sıxlıqla? Nə dərəcədə vacib?
2. Komanda üzvünün səhvini başqalarının qarşısında düzəltməyin. Uyğun zaman/yer seçin.

MÜSAHİBƏ

3. Müsahibə boyunca diqqətinizi səhvlərin **təsirlərinə** yönəldin.
4. İttiham etməyin və ya alçaltmayın. Komanda üzvünün vəziyyətə münasibətini öyrənin.
5. Səhvə yol açmış ola biləcək mümkün səbəblərə **birlikdə** nəzər salın.
6. Komanda üzvünə işini təkmilləşdirməyin yollarını göstərin və dəstəyinizi təklif/təmin edin.
7. Təkmilləşmə üçün tədbirlər planı hazırlayın və nəticələri qiymətləndirəcəyiniz tarixi razılaşdırın.

NÖVBƏTİ ADDIM

8. Komanda üzvünün müsahibədən sonra göstərdiyi performansı qiymətləndirin.
9. Təkmilləşmə varsa, əməkdaşı tərifləyin. Davam etməkdə olan hər hansı səhvi araşdırın.
10. Təkmilləşmə üçün yeni möhlət müəyyənləşdirin və nəticələri qiymətləndirəcəyiniz tarixi razılaşdırın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNTİZAMLAŞDIRMA (QAYDALAR POZULDUQDA)

İNTİZAM NƏDİR?

Əksər hallarda rəhbərlər/idarəçilər intizam müsahibəsini cəzalandırma öhdəliyi kimi görür və ya qaydaları pozan əməkdaşa "şiddətli töhmət elan edirlər". İntizamın lüğətdəki ilk mənası "təlim", sonuncu mənası isə "cəza"dır. Odur ki, intizam müsahibəsinin prinsipi islah etmək məqsədi daşıyan təlim üzərində qurulmalıdır.

Cəza son seçim ola bilər, lakin yalnız islah məqsədi daşıyan təlim uğursuz nəticələnərsə.

intizam (ing."discipline") isim 1. riayətkarlıq, özünənəzarət və ya xüsusi bir bacarığın qazanılması ilə nəticələnən təlim. 2. belə təlimin yaratdığı nəzarətli davranış. 3. şəxsi islah etmək və ya riayətkarlığa vadar etmək üçün verilən cəza. 4. təlimatlandırma və ya öyrənmə sahəsi. **intizamlaşdırmaq** feil 1. intizamlı və riayətkar etmək üçün təlim keçmək. 2. cəzalandırmaq

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İNTİZAMLAŞDIRMA (QAYDALAR POZULDUQDA)

DÖRD PRİNSİP



1. İntizam müsahibəsinə "gələcəyə baxış" kimi yanaşmaq lazım olduğunu izah edin.



2. Hansı qaydanın/qaydaların pozulduğunu, hazırkı və arzuedilən performans arasındakı boşluğu müəyyən edin. Diqqəti faktlara yönəldin.



3. Bu boşluğun səbəbini araşdırın:

- Açıq suallardan istifadə edin; fəal şəkildə dinləyin.
- Anlaşılmayan sözləri dəqiqləşdirin.
- Hədəfi razılaşdırın.
- Nəticələri qiymətləndirəcəyiniz tarixi təyin edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQ/TƏKMİLLƏŞMƏ

MOTİVASİYA VERƏN RƏYLƏR

Belə bir deyim var: "Rəy çempionların qidasıdır!"

Yaxşı rəhbər/idarəçi mümkün qədər tez-tez "motivasiyaverici rəy"lər bildirir. Performansın idarə edilməsi dövrəsinin hər mərhələsindən sonra (qiymətləndirmə, kouçinq, səhvlərin düzəlişi, intizam tədbirləri) komanda üzvlərinə həmin mərhələnin nəticələri barədə rəylərinizi söyləyin. Səh. 73-dəki boulinq analogiyasından istifadə edin:

- Pərdəni açın.
- Keqlləri göstərin.
- İşin yaxşı və o qədər də yaxşı olmayan tərəflərini... və təkmilləşmə yollarını izah edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NAİL OLMAQ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SİNTEZ

İndi bütün öyrənilənləri bir araya gətirib hərəkətə keçmək vaxtıdır!

Piter Drukerin dediyi kimi: "İşi lazımi qaydada görməkdən daha çox, lazımi işi görmək vacibdir".

Kitabın bu fəsli **tədbirlərin planlaşdırılmasına** həsr olunub. Məqsədlərə nail olmaq üçün əvvəlcə qarşıya bir neçə məqsəd qoymalısınız! Növbəti səhifədəki çalışmalar sizə kömək edəcək.

Odur ki, sadə bir qələm götürün və **nail olmağa** başlayın!



N.B. Cavabdehliklər və məqsədlər üçün yalnız bir səhifə ayırmışıq. Ehtiyac olarsa, surətini çıxarmağı unutmayın!
(bax: səh. 92 və 94)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏRDİ MƏQSƏDLƏR

KARYERA

Təqaüdə çıxana qədər istəyirəm ki, ...

- ➢
- ➢
- ➢
- ➢

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏRDİ MƏQSƏDLƏR

İLLİK/AYLIQ/HƏFTƏLİK MƏQSƏDLƏRİM

Bu il üçün 3 əsas məqsədim:

➢

➢

➢

Bu ay mən...

➢

➢

Növbəti həftə mən...

➢

Sabah mən...

➢

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞ XƏRİTƏM

MİSSİYA

Mənim bu müəssisədəki missiyam (məqsədim, burada var olma səbəbim):

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NAİL OLMAQ

İŞ XƏRİTƏM

CAVABDEHLİKLƏR



(Maksimum bir cümlə!)

➢ _____

_____

Performans standartları (rəhbərlə razılaşdırılmalıdır)
Performansın qənaətbəxş səviyyədə olması üçün:

➢

➢

➢

Səlahiyyət hüdudları (xərclər, imza hüququ, heyətin komplektləşdirilməsi və s.)

➢

➢

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NAİL OLMAQ

İŞ YERİNDƏ İŞ XƏRİTƏSİNİN TƏRTİBİ



İş xəritələrinin tərtib qaydasını tam mənimsədikdən sonra **özünüz** və **komandanızın hər bir üzvü üçün** iş xəritəsi tərtib etməlisiniz.

AD: _____ MİSSİYA: _____
TAPŞIRIQ: _____

CAVABDEHLİKLƏR	CAV.1	CAV.2	CAV.3	CAV.4	CAV.5	CAV.6	CAV.7	CAV.8
STANDARTLAR	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
SƏLAHİYYƏT HÜDUDLARI	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •

- Abreviatur və qısaltmalardan istifadə edin. Sənəd yalnız rəhbər/müdir və işçi heyətinin istifadəsi üçün nəzərdə tutulur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNİM MƏQSƏDLƏRİM

MƏQSƏD

- Məqsəd: (nəticə)

- Müddət: (möhlət/tarix)

- Resurslar: (məhdudiyyətlər)

- Şərtlər:

- Uğurlu nəticəni təsdiqləyən fakt/sübut:

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MATERİALLAR

TƏKLİF EDİLƏN ƏDƏBİYYAT SİYAHISI



Ser Con Vitmor "Performans üçün kouçinq" ("Coaching for Performance"); "Nicholas Brealey Publishing"

Ken Blanşar, Patrisiya Ziqarmi və Drea Ziqarmi "Liderlik və birdəqiqəlik rəhbər" ("Leadership & the One Minute Manager"); "Harper"

Con P.Kotter "Liderlər, əslində, nə edirlər" ("What Leaders Really do"); "HBR Onpoint Enhanced Edition"

Yan Fleminq və Alan C.D.Teylor "Kouçinq"; "İdarəetmə kitabları" seriyası

Mayk Pezet "Əks-əlaqə"; "İdarəetmə kitabları" seriyası

Con Taunsend "Təqdimatlar"; "İdarəetmə kitabları" seriyası

Con Taunsend "Təlimçilər"; "İdarəetmə kitabları" seriyası

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Con Taunsend (BA* MA MCIPD***)** beynəlxalq səviyyədə "təlimçilərin təlimçisi" adını qazanmış bir mütəxəssisdir. O, Cenevrənin yaxınlığında yerləşən və dünyanın bütün ölkələrindən təlimçiləri cəlb edən nüfuzlu Usta Təlimçilər İnstitutunun təsisçisidir. Con bu institutu Birləşmiş Krallıq, Fransa və İsveçrədə beynəlxalq konsultasiya və insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində 30 illik təcrübə qazandıqdan sonra təsis etmişdir. Bu təcrübənin əsas hissəsini isə Cenevrədə yerləşən "GTE" şirkətində rəhbər kadrların peşəkar hazırlığı üzrə Avropa direktoru vəzifəsində çalışarkən qazanmışdır: burada o, 15 ölkəni təmsil edən 800-dən çox menecerin təliminə cavabdeh olmuşdur. "Təlimçilərin təlimçisi" kimi ad qazandığı uzunmüddətli karyerası ərzində Con konfrans, seminar və çox satılan videotəlimlər vasitəsilə Usta Təlimçilər İnstitutunun bənzərsiz fəlsəfəsini dünyada təbliğ etməklə yanaşı, həm də idarəetmə və kadrların peşəkar inkişafı üzrə əksər dillərə tərcümə olunmuş təlim vəsaitlərini yazmışdır.

Dünyanın hər yerindən iştirakçıların qatıldığı biznes təqdimatı kurslarında tövsiyə və metodlarla bağlı göstərdiyi dəstəyə görə Usta Təlimçilər İnstitutunun əməkdaşı Riçard Bredliyə təşəkkürümüzü bildiririk. Riçard ilə richard@mastertrainer.ch və ya www.mt-institute.com

*Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Arts")
**Magistr dərəcəsi ("Master of Arts")
***Kadrların Peşəkar İnkişafı İnstitutunun üzvü ("Member of the Chartered Institute of Personnel and Development")

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd