SOCAR

PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ



Məqsədlərə yönəldən və motivasiyanı artıran söhbətlər vasitəsilə işçilərin yüksək məhsuldarlıqla çalışmasına nail olmaq üçün məsləhət, üsul və alətlər

Frenk Skott-Lennon və Şineyd Skott-Lennon

"Kitab performansla bağlı müntəzəm söhbətlərin işçilərin məqsədyönlülüyünü və motivasiyasını artırmaqda necə böyük rol oynadığını aydın şəkildə izah edir; fikrimcə, bacarıqlar haqqındakı fəsil xüsusilə faydalıdır".

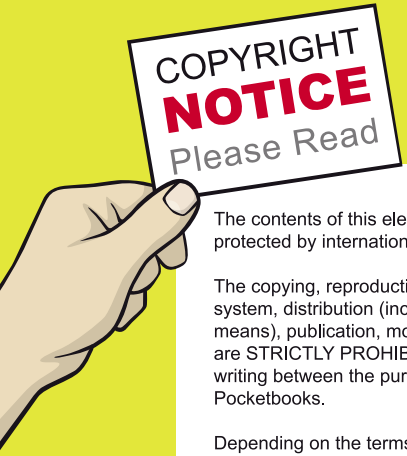
Billi Doyle, "Dundalk Credit Union" şirkətinin baş icraçı direktoru (CEO)

"Bu kitabı oxuduqdan sonra "Integrity360" şirkətində performans qiymətləndirmələri ilə bağlı tətbiq etdiyimiz üsul əhəmiyyətli dərəcədə təkmilləşdi. Üstəlik, işçi heyətinin bütün səviyyələri arasında ünsiyyət təsəvvür etmədiyimiz qədər genişləndi".

Oen Quldinq, "Integrity360" şirkətinin təsisçisi və baş icraçı direktoru (CEO)

PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ

First published as the Performance Conversations Pocketbook by Frank Scott-Lennon and Sinead Scott-Lennon . (c) Frank Scott-Lennon and Sinead Scott-Lennon, 2019. 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 VƏ FAYDALAR 5
Müntəzəm şəkildə performans söhbətlərini nə üçün aparmalı?



DƏYİŞƏN TƏCRÜBƏ 11
Ənənəvi performans qiymətləndirmələrindən narazılığın səbəbləri və praktiki nümunə



PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİNİN APARILMASI 25
Effektiv proses üçün mnemonik alət: "C L E F T" – söhbətlər, liderlik, gözləntilər, gələcəyə yönəlmək, müntəzəmlik



ƏSAS BACARIQLAR 35
Bir sıra bacarıqlara ehtiyacınız olacaq: hazırlıq, yaxşı quruluş, gələcəyə yönəlmək, dinləmə, prioritetləşdirmə, birgə qərar qəbulu, kouçinq, uzlaşdırma və əlverişli şərtləri təmin etmək qabiliyyəti



MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ 51
Konkret və ölçülə bilən məqsədlərin müəyyən edilməsi; nümunələr; məqsədlər əlçatan, sınağa çəkən olmalı və qarşılıqlı razılaşdırılmalıdır; məqsədlərin quruluşu



PERFORMANSIN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ İLƏ ƏLAQƏLƏNDİRMƏ 63
Performans söhbətləri ilə bağlı elementlərin illik qiymətləndirmələrin təkmilləşdirilməsində istifadəsinin yolları; gələcəyə yönəlmək; kadr hazırlığı; sürprizlərin aradan qaldırılması



KOMANDALARLA PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ 75
Komandalarla söhbətlərin quruluşu; komandanı dinləmə; prioritetləşdirmə və imkanların genişləndirilməsi; dəstəyin təmin edilməsi; komanda işinə baxış



ÇƏTİN PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ 89
Yubatma; çətin söhbətlərin planlaşdırılması; nöqsanların müəyyən edilməsi və səbəblərin araşdırılması; söhbətin quruluşu; növbəti addımlar



YEKUN TƏDBİRLƏR 103
Özünüzə verəcəyiniz suallar; ilkin tədbirlər; davamlı tədbirlər

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ VƏ FAYDALAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ



Frenk Skott-Lennon "İdarəetmə kitabları" seriyasından ilk populyar kitabını 1995-ci ildə yazıb. Kitab performans qiymətləndirmələri haqqında idi. O vaxtdan etibarən müəssisələr performansla bağlı proseslərin burada iştirak edənlərin hamısına faydalı olması naminə cidd-cəhdlə çalışdıqları üçün performans qiymətləndirmələrində bir çox dəyişikliklər baş verib.

Lap bu yaxınlara qədər baş verən başlıca dəyişikliklər xırda dəyişikliklər olub: müəssisələr, əsasən, illik qiymətləndirmələrdən altıaylıq qiymətləndirmələrə keçərək və/və ya rəhbərlərə əlavə təlimlər təşkil edərək mövcud sistemə müəyyən düzəlişlər ediblər. Bu dəyişikliklər qiymətləndirmə sistemini müəyyən qədər təkmilləşdirsə də, bir sıra müəssisələrdə performans qiymətləndirmələrinin ümumi vəziyyəti həm rəhbərlər, həm də işçilər tərəfindən davamlı olaraq tənqidə məruz qalır.

Məhz bu davamlı tənqidin nəticəsində, mövzuya yenidən baxılıb və hazırkı müəssisələrin performansı fərqli tərzdə necə idarə etdikləri araşdırılıb. Kitabın həmmüəllifi Şineyd Skott-Lennon, yuxarı səviyyəli xətti menecer olaraq, öz praktiki təcrübəsini və fikirlərini paylaşıb.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

Son illərdə həyata keçirilmiş əsas dəyişiklikləri nəzərə alaraq, performans qiymətlənləndirməsi üzrə qabaqcıl təcrübə hesab edilən üsullarla sizi tanış edəcəyik. Ən böyük irəliləyiş ondan ibarətdir ki, performansla bağlı gələcək yönümlü və vaxtlı-vaxtında əks-əlaqə (rəy və fikirlərin bildirilməsi) ilə müşayiət olunan söhbətlər daha tez-tez və müntəzəm şəkildə keçirilir.

Bu kitabda biz performans söhbətlərini "**C L E F T**" modeli əsasında izah edəcəyik:

"**C**onversations" – Söhbətlər

"**L**eadership" – Liderlik

"**E**xpectations" – Gözləntilər

"**F**uture focus" – Gələcəyə yönəlmək

"**T**imely" – Müntəzəmlik

Bu model prosesin mahiyyətini açıqlayır və siz komandanızın hər bir üzvü ilə müntəzəm şəkildə əyləşib söhbət edərkən "**C L E F T**" modelindən istifadə etməklə onları məqsədlərinə doğru yönəldir və motivasiya qazandırırsınız.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

Performans haqqında effektiv və konstruktiv söhbətlərin aparılması komandanızla qarşılıqlı ünsiyyət zamanı hazırda istifadə etdiyiniz bacarıqlarınızı təkmilləşdirir ki, bu da məhz diqqətimizi yönəltdiyimiz başlıca sahədir. Məqsədlərin müəyyən edilməsi də əsas bacarıqlardan biridir və bu mövzunu ayrıca bir fəsildə müzakirə edəcəyik.

Performansla bağlı söhbətlərdən mövcud qiymətləndirmə sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün də istifadə etmək olar və biz sizin də, rəhbər həmkarlarınızın da tətbiq edə biləcəyi bəzi vacib dəyişiklikləri müəyyən edəcəyik.

Sonrakı fəsillərdə öyrənəcəksiniz ki, komanda üzvləri üçün fərdi şəkildə təsvir edilən proses, əslində, bütün komandaya tətbiq edilə bilər və bunun da əsas faydası odur ki, bütün komandanın diqqəti bir hədəfə yönəlir və motivasiyası yüksəlir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ



Performans söhbətləri yalnız ənənəvi iş mühitində çalışanlar üçün nəzərdə tutulmayıb. Bu kitabda müzakirə edilən təcrübələr "smart mühit"də və/və ya məsafədən çalışanlar üçün xüsusilə faydalı olacaq, çünki bu cür müntəzəm söhbətlərin aparılması belə iş mühitlərində daha da vacibdir.

Kitabın daha sonrakı fəslində performansla bağlı çətin söhbətlərin necə idarə ediləcəyini öyrənəcəksiniz, çünki əksər idarəçilər nə vaxtsa belə problemlərlə üz-üzə qalmalı olacaqlar. Qısaca onu da izah edəcəyik ki, belə çətin söhbətlərdən arzu etdiyiniz nəticə əldə edilmədikdə hansı tədbirləri görmək lazımdır.

Sonuncu fəsildə isə komanda üzvlərinizlə performans söhbətlərinə başlamaq üçün görəcəyiniz lazımi tədbirlərin siyahısı ilə sizi sınağa çəkəcəyik. Ümid edirik ki, kitabdan zövq alacaq, təklif edilən ideya və metodların faydasından yararlanacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FAYDALAR

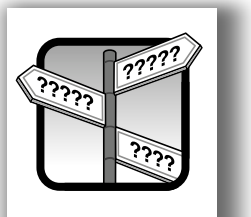


Komanda üzvlərinizlə və bütövlükdə komandanızla performansla bağlı aparacağınız müntəzəm söhbətlər sizə aşağıdakı faydaları gətirəcək:

- məqsədyönlü və yüksək motivasiyalı bir komanda ilə çalışacaqsınız;
- komanda üzvləri arasında qarşılıqlı anlayışa əsaslanan effektiv münasibətlər yaranacaq;
- hər kəsin nəyə qadir olduğunu görəcək və bu bacarıqları nə dərəcədə təkmilləşdirə biləcəyinizi müəyyən edəcəksiniz;
- səmimiyyətə və qarşılıqlı hörmətə əsaslanan kollektiv işə nail olacaqsınız, çünki işçiləriniz görəcək ki, siz:
  - onların problemlərini başa düşməyə çalışır və buna ciddi yanaşırsınız;
  - onların əldə etdiyi konkret nəticələrə diqqət yetirirsiniz;
  - göstərdikləri səyləri fəal şəkildə dəstəkləyirsiniz;
  - onların şəxsi inkişafına kömək edirsiniz.

Sadalanan bütün bu faydalardan yararlanmaq sizin öz əlinizdədir və bunun üçün, hətta bundan da böyük faydaları əldə edə bilmək üçün sizi müəyyən üsullarla tanış edəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

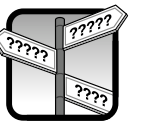


DƏYİŞƏN TƏCRÜBƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞƏN TƏCRÜBƏ

İLLİK QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRDƏN NARAZILIQ



Müəssisələrin böyük bir qismində həm rəhbərlər, həm də sıravi işçilər performans qiymətləndirmələrinin həyata keçirilmə qaydasından həmişə narazı olublar. Narazılıq, əsasən, aşağıdakı məsələlərlə bağlıdır:

Qiymətləndirmə formaları: Həddən artıq mürəkkəb tərtib edilmiş qiymətləndirmə formalarının doldurulması performans barədə açıq müzakirələrdən daha vacib hesab edilir.

Qiymətləndirmə şkalası: Həm rəhbərdən, həm də işçidən tələb edilir ki, performansa qiymətləndirmə şkalasına əsasən bal verilsin. Performansın effektivliyinin rəqəmlə məhdudlaşdırılması kobud bir mexanizmdir və əksər hallarda rəhbər ilə işçinin qiymətləri fərqli olur.

Münaqişəli müzakirələr: Qiymətlər arasındakı bu fərq əksər hallarda kollektiv şəkildə müzakirə çərçivəsindən çıxaraq kəskin mübahisələrə gətirib çıxarır ki, bu da qiymətləndirmənin sonrakı mərhələləri və ya digər hissələri üçün xoşagəlməz ab-hava yaradır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞƏN TƏCRÜBƏ

İLLİK QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRDƏN NARAZILIQ



Məcburi paylaşdırma: Bəzi müəssisələr "məcburi paylaşdırma" məsələsinə qarşı da narazılıqlarını ifadə ediblər: rəhbər olaraq, sizdən tələb olunur ki, qiymətləri aşağıdakı diaqramda gördüyünüz "qövsvari əyri"yə uyğun şəkildə paylaşdırasınız. Bu isə o deməkdir ki, məsələn, 1–5 ballıq şkaladan istifadə edirsinizsə, işçilərin çox az qismini 1 və 5 balları, əksər hissəsini isə 2, 3 və 4 balları ilə qiymətləndirməlisiniz. Odur ki, bu və ya digər işçi ədalətsizliyə məruz qalır və qiymətləndirmənin nəticələri gerçəkliyi düzgün əks etdirmir.

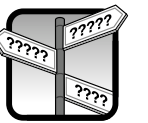
Vaxt itkisi: Müəssisələrdə ardıcıl səviyyə üzrə rəhbərliyin vaxtının böyük hissəsi bu prosesin – hər kəs üçün yorucu və qeyri-dəqiq göstəricilərlə nəticələnən inzibati tapşırığın idarə edilməsinə sərf edilir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞƏN TƏCRÜBƏ

İLLİK QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRDƏN NARAZILIQ



Keçmişlə bağlı təlaş: İllik qiymətləndirmələr, adətən, diqqəti indiki ana deyil, keçmişə yönəldir, yəni işçilərin hal-hazırda yaxşı bacardıqları işləri önə çıxarmaq əvəzinə, keçmişdə baş vermiş səhvlərlə bağlı təlaş yaradır.

Gələcəyə yönəlmir: Bu amil elə situasiyaların yaranmasına səbəb olur ki, hazırkı və gələcək performanslara çox az diqqət ayrılır və nəticədə, rəhbərlər öz komanda üzvlərini gördükləri işin gələcək prioritetlərinə yönləndirmək fürsətini itirmiş olurlar.

Lazımi dəstəyin olmaması: İşçinin gələcəkdə daha effektiv nəticələrə nail olmasına kömək məqsədilə rəhbərlərin lazımi dəstəyi təmin etməsinə kifayət qədər vaxt ayrılmır.

Bütün bu narazılıqlar konsultasiya şirkətlərini və mütəxəssisləri araşdırma aparmağa vadar edib. Əldə edilən nəticələr yuxarıda qeyd etdiklərimizi təsdiqləyib və öz növbəsində, müəssisələrdə performansın idarə edilməsi qaydalarında əhəmiyyətli dəyişikliklərin edilməsinə zəmin yaradıb. İndi biz məhz bu dəyişikliklər haqqında danışacağıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞƏN TƏCRÜBƏ



PERFORMANSIN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİNDƏ HAZIRKI DƏYİŞİKLİKLƏR

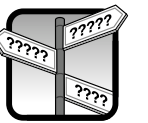
İri müəssisələrin bir çoxunun, orta və kiçik müəssisələrin (OKM) isə getdikcə artan hissəsinin həyata keçirdiyi əsas dəyişikliklər aşağıdakılardır:

- qiymətləndirmə şkalaları və məcburi qiymət paylaşdırmaları aradan qaldırılıb və ya əhəmiyyətli düzəlişlərə məruz qalıb;
- qiymətləndirmə formalarının əhəmiyyəti azaldılıb və ya tamamilə ləğv edilib;
- diqqətin keçmişə deyil, gələcəyə yönəlməsinə nail olmaq mümkün olub;
- rəhbərliyin performans qiymətləndirmələrini komandanın məqsədyönlü çalışması, motivasiyasının yüksəldilməsi və şəxsi inkişafla bağlı hərtərəfli müzakirələrin aparılması üçün fəal şəkildə istifadə etməsinin zəruri olduğu nəzərə alınıb;
- işçini dəstəkləmək və işin tempini qoruyub saxlamaq üçün daha müntəzəm şəkildə keçirilən üz-üzə söhbətlərin zərurəti dərk edilib.

Bütün bunlar növbəti səhifələrdə haqqında danışacağımız performans söhbətlərinə yeni bir təkan verir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞƏN TƏCRÜBƏ



PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ – ÜMUMİ TƏSƏVVÜR

Performans söhbətləri – sizin və komandanızın hər bir üzvünün müntəzəm şəkildə (ayda bir və ya 6 həftədə bir dəfə) üz-üzə əyləşərək apardığı müzakirələri təsvir etmək üçün istifadə etdiyimiz termindir. Belə bir prosesə artıq başlamış müəssisələr alternativ terminlərdən də istifadə edə bilərlər, məsələn; iş söhbətləri, təkbətək müzakirələr, prioritetlərin planlaşdırılması və s.

Performans söhbətlərini işçilərinizlə cari işlər barədə gündəlik və ya müntəzəm şəkildə apardığınız qısa söhbətlərlə qarışdırmayın: onlar, sadəcə, birbaşa və konkret məzmun kəsb edən dialoq və fikir mübadiləsidir.

Performans söhbətləri bu gündəlik/müntəzəm dialoqlardan fərqlənir və daha böyük məna, məzmun ehtiva edir. Növbəti səhifədə performans söhbətlərini işçilərlə (performans qiymətləndirmələrinə ənənəvi yanaşma çərçivəsində yer alan müzakirələr də daxil olmaqla) digər müzakirə formalarından fərqləndirən başlıca xüsusiyyətləri qısaca gözdən keçirəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞƏN TƏCRÜBƏ



PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ – ÜMUMİ TƏSƏVVÜR

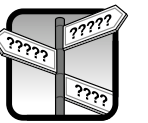
Performans söhbətlərini xarakterizə edən cəhət olaraq, siz komandanızın hər bir üzvünə müntəzəm şəkildə və məzmunlu bir "20 – 30 dəqiqəlik söhbət fürsəti" verirsiniz ki:

- işçinin diqqətini hədəfə yönəldə və motivasiyasını artırasınız;
- hazırkı və gələcək prioritetləri müzakirə edəsiniz;
- onun fikirlərini öyrənmək üçün vaxt ayırasınız;
- ortaq prioritetlər üzrə məqsədləri razılaşdırasınız;
- diqqəti nə qədər əməyin sərf edilməsinə deyil, əldə ediləcək nəticəyə yönəldəsiniz;
- məqsədlərə nail olmaq üçün lazımi dəstəyi təmin edəsiniz;
- işdə və işdən kənarda inkişaf fürsətlərini ətraflı müzakirə edəsiniz.

Nəzərə alın ki, bu söhbətlər zamanı önə çıxan məsələləri həmişə nəzarətdə saxlamaq və gedişatı izləmək vacibdir. Prosesə komandanın lideri olaraq özünüz rəhbərlik edin (prosesi İR şöbəsi idarə etməməlidir, yaxud kənardan belə görünməməlidir).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

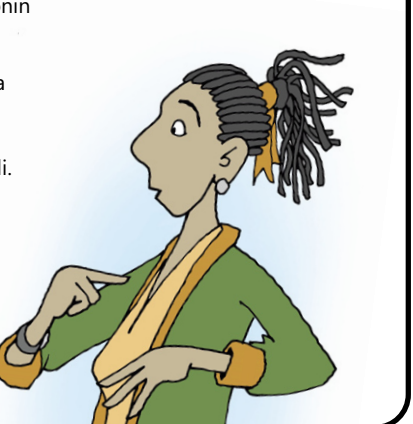
DƏYİŞƏN TƏCRÜBƏ



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 1 – TARİXİ SİTUASİYA

Bu nümunə İrlandiyanın beynəlxalq idarəetmə üzrə konsultasiya şirkəti ilə bağlıdır. Bir çox müəssisələr kimi, bu şirkəti də kağız üzərində aparılan illik performans qiymətləndirmələri çox yormuşdu. Prosesin "qatdığı dəyər"in ölçülməsi ilə bağlı aparılan araşdırma tamamilə əksini ortaya çıxardı: qiymətləndirmə prosesi müəssisənin fəaliyyətinə heç bir dəyər qatmırdı!

- Proses işçilərə, sadəcə, "rəsmiyyət xatirinə" həyata keçirilən prosedur təsiri bağışlayırdı.
- Bənzər proseslərdə rast gəlinən qüsurlar – "halə effekti", "gizlilik effekti" və s. nəticələrə təsir edirdi.
- Həddən artıq uzun çəkirdi: 12 – 18 aylıq bir müddəti əhatə edirdi.
- Hər hansı məqsədlə əlaqəli deyildi, olsa belə, o məqsədlər qısa müddətdə aktuallığını itirirdi.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞƏN TƏCRÜBƏ



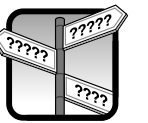
PRAKTİKİ NÜMUNƏ 1 – TARİXİ SİTUASİYA

Şirkət performansın qiymətləndirilməsi sistemi ilə bağlı işçilərin fikirlərini öyrəndi və aşağıdakı əsas gözləntiləri aşkara çıxardı:

- performansı təkmilləşdirə bilən bir sistem olmalıdır;
- ikitərəfli proses olmalıdır;
- beş ballıq şkalaya əsasən məcburi qiymətləndirmə və ya "paylaşdırma əyrisi" olmadan ədalətli və balanslı sistem tətbiq edilməlidir;
- gerçəkləşməsi mümkün olan məqsədlərə və bu məqsədlər üzrə mütəmadi qiymətləndirmələrə əsaslanmalıdır;
- kağız sənədləşmələr minimal səviyyədə olmalı, əsasən, onlayn formatda keçirilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞƏN TƏCRÜBƏ



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 1 – YENİ YANAŞMA

Baş icraçı direktorun (CEO) öz strateji və operativ məqsədlərindən qaynaqlanan yeni real və gerçəkləşdirilməsi mümkün olan məqsədlər "yuxarıdan aşağıya" – xətti rəhbər və sıravi işçilərə yönləndirildi. Bu yeni yanaşma şirkətin əsas dəyərlərini önə çıxararaq və mərkəzə yerləşdirərək aşağıdakı vasitələrlə yüksək performans mədəniyyəti formalaşdırdı:

- hər rübün son 2 həftəsi ərzində bütün işçilərlə birlikdə rüblük qiymətləndirmə keçirildi – istisnasız olaraq (!);
- 12-ci həftədə, yəni növbəti siklin ilk həftəsində aydın məqsədlər müəyyən edildi;
- hər rüb minimum 3 təkbətək söhbətlər keçirildi – söhbətlərdən biri məqsədlərin həyata keçirilməsi ilə bağlı işlərin gedişatı barədə olurdu;
- minimum əmək və inzibati iş tələb edən onlayn sistem tətbiq edildi;
- şkala əsasında məcburi qiymətləndirmə və ya "paylaşdırma əyrisi" tələb olunmurdu;
- yüksək performans mükafatlandırılır, aşağı performans üzrə isə tədbirlər görülürdü.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞƏN TƏCRÜBƏ



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 1 – YENİ YANAŞMA

Yeni yanaşmanın uğurlu olmasında aşağıdakı amillərin vacib rol oynadığı aşkar edildi:

- baş icraçı direktorun (CEO) yaxından və tam dəstəyi;
- şirkətin Operativ idarəetmə və İnsan resursları üzrə rəhbərlərinin yeni yanaşmanın tətbiqi və müəssisənin mədəniyyətinə daxil edilməsi prosesinə güclü nəzarəti;
- şöbə rəhbərlərinə performans söhbətləri üzrə bacarıqların öyrədilməsi;
- işçi heyəti arasında rüblük keçirilən sorğu əsasında rəy və fikirlərin öyrənilməsi.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞƏN TƏCRÜBƏ



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 1 – ƏLDƏ OLUNMUŞ NƏTİCƏLƏR

- Hazırda şirkətdə hər rüb üzrə tələblərə uyğunluq və əməletmə səviyyəsi 98 %-dən yuxarıdır.
- Məcburi qiymətləndirmə tətbiq edilməsə də, nəticələrin qrafik təsviri normal əyri şəklində olur.
- Bu modelin əsasında performans üzrə kouçinq proqramı işlənib hazırlandı və proqramın əsas hədəfi kadrların peşəkar hazırlığı, funksiyaların rotasiyası və təlimlər, həmçinin mövcud performansın təkmilləşdirilməsindən ibarətdir.
- Müəssisənin əsas dəyərləri performans söhbətlərinin başlıca istiqamətini təşkil edir və bu yeni yanaşma həmin dəyərlərin tətbiqinin müəssisə mədəniyyətinə daxil edilməsinə və yüksək performans mədəniyyətinin yaradılmasına çox kömək etdi.
- İşçilər yeni sistemdən çox məmnundurlar.
- İşçilərin layihə və tapşırıqların yerinə yetirilməsində iştirakçılıq səviyyəsi stabil olaraq 80 % -dən yuxarıdır və şirkət işçilər tərəfindən "ən yaxşı iş yeri" adına layiq görülüb.

Bu yanaşmanın tətbiqindən etibarən şirkət hər il orta hesabla 30 % böyüyərək bütün yuxarıda sadalanan nəticələrə nail olub.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞƏN TƏCRÜBƏ



PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİNƏ VAXT AYIRIN

Yuxarıdakı praktiki nümunədə misal çəkdiyimiz şirkətin rəhbərləri kimi, sizin də iş həyatınız, sözsüz ki, çox aktivdir, çox məşğulsunuz və davamlı olaraq bir işdən digərinə qaçır, "bir əlinizdə beş qarpız tutmağa" çalışır, bir təcili tapşırığı yarımçıq qoyub ondan daha da təcili tapşırığa başlayırsınız. Sizi yaxşı başa düşürük!

Lakin hesab edirik ki, **komanda üzvlərinizin diqqətini hədəfə yönəltməyə və motivasiyasını artırmağa** da kifayət qədər vaxt ayırmağı bacarmalısınız. Müntəzəm şəkildə keçirdiyiniz performans söhbətləri sizə məhz bu imkanı yaradacaq: komanda üzvləriniz diqqətini prioritet işlərə cəmləşdirəcək və onların özünəinamı, motivasiyası artacaq.

Beləliklə, paradoksal olsa da, deyə bilərik ki, əgər 4-6 həftədə bir komandanızın hər üzvünə ayıracaq 20–30 dəqiqə vaxtınızın olmadığını hiss edirsinizsə, onda belə bir sual yaranır: vaxtınızı düzgün idarə etdiyinizə və prioritetlərinizi düzgün müəyyənləşdirdiyinizə əminsinizmi? Əgər komanda üzvlərinizə vaxt ayıra bilmirsinizsə, deməli, komanda daxilindəki imkanlardan maksimum dərəcədə istifadə edə bilmirsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ



Performansın qiymətləndirilməsinin ənənəvi üsullarından narazılığın getdikcə artması nəticəsində müəssisələr performans söhbətləri aparmağa başladılar. Bu söhbətlər aşağıdakı cəhətlərlə xarakterizə olunur:

- komandanın hər bir üzvünün fikirlərini dinləməyə vaxt ayrılır;
- onların diqqəti hazırkı və gələcək prioritetlərə yönəldilir;
- bütün səylər nəticələrin əldə edilməsinə cəmləşdirilir;
- dəstəyin göstərilməsi üçün lazımi şərtlər təmin edilir;
- söhbətlərin yekun qənaətlərinə əsasən görüləcək tədbirlər müəyyən edilir;
- lider olaraq, bu prosesi idarə edirsiniz.

ÖZÜNÜZƏ VERƏCƏYİNİZ VACİB SUALLAR

Aşağıdakı suallardan bəziləri performans söhbətlərinin keçirilməsi prosesini təkmilləşdirməkdə sizə müəyyən yollar göstərə bilər:

- Müəssisəmdə təkmillləşmələrə nail olmaq üçün performans qiymətləndirmələri ilə bağlı narazılıqlara şərik olduğumu kifayət qədər kəskin şəkildə ifadə edə bilirəmmi?
- Əgər ifadə edə bilirəmsə, hazırkı qiymətləndirmə tədbirlərini təkmilləşdirmək üçün hansı konkret addımları atacağam?
- Komandamla performans söhbətləri aparmağa başlamaq üçün hansı ilkin addımları atmalıyam?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİNİN APARILMASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜMUMİ TƏSƏVVÜR



Xatırlayırsınızsa, kitabın başlanğıcında qeyd etmişdik ki, performans söhbətlərini "**C L E F T**" mnemonik aləti əsasında izah edəcəyik.

"**C**onversations" – Söhbətlər

"**L**eadership" – Liderlik

"**E**xpectations" – Gözləntilər

"**F**uture focus" – Gələcəyə yönəlmək

"**T**imely" – Müntəzəmlik



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜMUMİ TƏSƏVÜR



Mnemonik alətin addımlarını qısaca izah edək:

- "**C**onversations" – Söhbətlər: adi söhbətlərdə olduğu kimi, performans söhbətləri də ikitərəfli olmalıdır. Bir qayda olaraq, hazırkı və və gələcək prioritetləri hədəfə almalı və əsas məqsədi komanda üzvünün motivasiyasını artırmaqdan ibarət olmalıdır.
- "**L**eadership" – Liderlik: liderlik rolunuz sizdən tələb edir ki, işçilərinizin diqqətini hədəfə yönəltməyə və motivasiyasını artırmağa kifayət edəcək qədər aydın və dəqiq bir istiqamətə malik məzmunlu vizyon yarada biləsiniz.
- "**E**xpectations" – Gözləntilər: hər iki tərəfin də aydın başa düşdüyü gözləntilərə malik olmaq və məqsədlərlə bağlı hər şeyin aydın olması bu gözləntilərin gerçəkləşdirilməsini təmin edəcək.
- "**F**uture focus" – Gələcəyə yönəlmək: hər iki tərəf də keçmişə çox minimal diqqət ayıraraq, əsasən, hazırkı və gələcək prioritetləri hədəfə almalıdır.
- "**T**imely" – Müntəzəmlik: standart şəkildə 4-6 həftədə bir dəfə söhbətlərin aparılması işə bağlılığı və məhsuldarlığı artıracaq.

Bu kitabın əsas fəsli olaraq, növbəti səhifələrdə "**C L E F T**"-in hər bir elementini izah edəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

I ELEMENT – SÖHBƏTLƏR



Söhbətlər gündəlik həyatımızda müntəzəm şəkildə apardığımız ikitərəfli, yəni qarşı tərəfin də aktiv şəkildə iştirak etdiyi dialoqlardır.

Performans söhbətlərinin də onlardan heç bir fərqi olmamalıdır və bu söhbətlərin, həqiqətən də, ikitərəfli olması, yəni komandanızın üzvünün də söhbətdə tam şəkildə iştirak edə bilməsi sizdən asılıdır.

İşçilər dəfələrlə bildiriblər ki, bu cür performans söhbətləri, xüsusilə də rəhbərlər onları fəal şəkildə dinləyən zaman komandanın motivasiyasını yüksəldir.

Siz bir rəhbər olaraq, bunu, ən yaxşı şəkildə, suallar verərək edə bilərsiniz. İşçinizin hazırkı iş proqramı, gələcək işlərlə bağlı planları haqqında fikirlərini soruşun. Bu üsul elə əvvəldən söhbətin düzgün məcrada axmasına şərait yaradacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

II ELEMENT – LİDERLİK



Sizin lider rolunuz rəhbər və ya idarəçi rolunuzu əskiltmir, əksinə, onu daha da gücləndirir. Liderlik sizdən tələb edir ki, gələcəyə baxışınızla, yəni vizyonunuzla və bu vizyonu gerçəkləşdirməyə doğru atdığınız addımlarla ətrafınızdakıları ruhlandırasınız.

Lider olaraq ən birinci vəzifəniz komanda üzvlərinizi bu vizyon ətrafında birləşdirməkdən ibarətdir. Bunu isə onları həvəsləndirərək və hamını "eyni gəmiyə mindirərək" edə bilərsiniz. Hər bir uğurlu lider öz davranış tərzi ilə komanda üzvlərini ardınca aparmağı bacarır.

Performans söhbətlərinin müntəzəm şəkildə aparılması sizin və komanda üzvlərinizin planlaşdırılmış nəticələrə nail olmaq üçün tutmalı olduğunuz istiqamətlə bağlı ortaq məxrəcə gəlməyinizə böyük təsir göstərəcək.

Tanınmış uğurlu liderlərə baxanda görəcəksiniz ki, onlar da məhz belə edirlər: onlar komanda üzvlərini ortaq vizyonun gerçəkləşməsinə həm qısa, həm də uzunmüddətli perspektivdə nail olmaq üçün səylə çalışmağa ruhlandırırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

III ELEMENT – GÖZLƏNTİLƏR



İşçinizlə öz aranızda gözləntilərin dəqiqləşdirilməsi onun diqqət yetirməsini istədiyiniz sahələrin qarşılıqlı surətdə daha dəqiq başa düşülməsinə kömək edəcək.

Gözləntilər – sizin tələb olunan **nəticələr** olaraq qəbul etdiklərinizi ifadə edən termindir. Gözləntilərin həm siz, həm də işçiniz tərəfindən aydın başa düşülməsi çox vacibdir. Buna isə yalnız o zaman nail ola bilərsiniz ki, qarşı tərəfin gözləntilərini diqqətlə dinləyə və dəqiq müəyyən edəsiniz.

Tapşırıq üzrə əsas nəticələri əhatə edən sahələri hədəf alaraq həm siz, həm də işçiniz (1) diqqət yetirilməli olan ən vacib sahələri, (2) bu sahələr üzrə tələb olunan nəticələri müəyyən edə biləcəksiniz.

Beləliklə, apardığınız performans söhbətlərində gözləntilərin dəqiqləşdirilməsi prosesinə o dərəcədə diqqət yetirilməlidir ki, bu nəticələrin əldə edilməsi üzrə qarşılıqlı razılaşdırılmış məqsədləri müəyyən edə biləsiniz; məqsədlərin müəyyən edilməsi kimi zəruri bir məsələdən isə ayrıca bir fəsildə bəhs edəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİNİN APARILMASI

IV ELEMENT – GƏLƏCƏYƏ YÖNƏLMƏK



Söhbətin elə əvvəlindən hazırkı və gələcək prioritetləri qarşıda dayanan vacib məsələ kimi vurğulayaraq diqqəti gələcəyə yönəldin. Müzakirəni təşviq edən suallar verin, məsələn:

- Birbaşa gələcəklə bağlı prioritetləriniz haqqında fikir mübadiləsi edə bilərikmi?
- Sizin fikrinizcə, konkret nəticələri olan real məqsədlər nə deməkdir?
- Hansı maneələrin olacağını təxmin edə bilərik və bu maneələri necə aşa bilərik?
- Kimlərin bizimlə tam əməkdaşlıq edəcəyini gözləyirik və buna necə nail ola bilərik?
- Növbəti dövrdə sizin nailiyyətlərinizi dəstəkləmək üçün nə edə bilərəm?

Yuxarıdakı və ya onlara bənzər sualları verməklə müzakirəni başladaraq daha sonra öz fikirlənizi əlavə edə, bu və ya digər məsələdə razılığa gələ və effektiv bir fəaliyyət planına zəmin yarandığına qərar verə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

IV ELEMENT – GƏLƏCƏYƏ YÖNƏLMƏK

Bu elementlə bağlı yekun fikir: keçmişə qısaca nəzər salmağı da unutmayın.

Gələcəkyönümlü istiqaməti qoruyub saxlayaraq aşağıdakı sualları verib keçmişə də qısaca nəzər salmaqda fayda var:

"Hansı işlər qaydasında getdi və bunun səbəbi nə idi?"

"Nələri təkmilləşdirə bilərik və bunun üçün nə etməliyik?"



Keçmişdə baş verənlərə qısaca nəzər salaraq gələcək üçün çox şey öyrənə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

V ELEMENT – MÜNTƏZƏMLİK



Performans söhbətlərinin müntəzəm şəkildə aparılması və başa çatdırılması sizin öhdəliklərinizarasında əsas yeri tutmalı olan şəxsi intizam tədbiridir.

Əgər siz belə söhbətlərin komandanızın motivasiyasını yüksəltdiyi ideyasını tam qəbul etmisinizsə, onda bu söhbətlərə vaxt ayırmaq sizin üçün o qədər də çətin olmayacaq.

Performans söhbətlərinə vaxt ayıra bilmədikdə komandanıza neqativ bir mesaj ötürmüş olursunuz: belə bir mesajı ötürməmək isə öz əlinizdədir.

Hamınız vaxtınızın bu şəkildə prioritetləşdirilməsindən faydalar əldə etmək istəyirsiniz. Elə isə, vaxtınızın idarə edilməsinin prioritetləşdirilməsi özünüzdən asılıdır: bu müntəzəm fürsətlərdən istifadə edərək komanda üzvlərinizlə birgə, kollektiv işinizi və yekdilliyinizi inkişaf etdirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ



Performans söhbətlərinin uğurla keçməsi üçün aşağıdakı elementləri nəzərə alın:

Söhbətlər – söhbətə başladığınız andan etibarən komanda üzvlərinizi diqqətlə dinləyin.

Liderlik – onları performansı uzun müddət davam edəcək şəkildə artırmağa ruhlandırın.

Gözləntilər – hansı vacib nəticələrin tələb olunduğunu dəqiqləşdirin.

Gələcəyə yönəlin – diqqəti gələcək hədəflərə yönəldin.

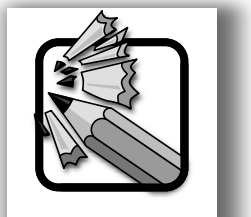
Müntəzəmlik – hər 4-6 həftədə bir belə söhbətlər aparmağı vərdiş halına çevirin.

ÖZÜNÜZƏ VERƏCƏYİNİZ VACİB SUALLAR:

Bir neçə dəqiqə vaxt ayıraraq performans söhbətlərinin yuxarıdakı qısa xülasəsi üzərində düşünün və özünüzdən soruşun:

- Performans söhbətləri mənim komandam üçün faydalı bir proses ola bilərmi?
- Əgər faydalı olarsa, onda haradan başlamalıyam?
- Bu prosesə başlamaq üçün lazımi bacarıqlarım yetərli səviyyədədirmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏSAS BACARIQLAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ



İndi biz performans söhbətlərinin uğurla aparılması üçün sizə lazım olan şəxsi bacarıqlarla bağlı mühüm bir mövzunu müzakirə edəcəyik. Bu bacarıqları liderlik və idarə etdiyiniz bir sıra digər sahələrdə də tətbiq edə bilərsiniz.

Öz təcrübəmizə əsasən deyə bilərik ki, bir çox lider və ya idarəçilər performans söhbətlərinin aparılmasına bir qədər səthi yanaşaraq lazımi bacarıqlara yetərli səviyyədə malik olub-olmadıqlarını müəyyən etməyə lüzum görmürlər. Odur ki, performans söhbətlərinə başlamamışdan əvvəl ayaq saxlayın və özünüzə bu sualları verin:

"Söhbətlərə başlamaq üçün bütün lazımi bacarıqlara sahibəmmi?"

cavabınız "xeyr" olarsa

"Bu bacarıqları öyrənmək üçün hansı praktiki addımları atmalıyam?"



Həm bu, həm də növbəti fəsildə yalnız bu mövzunu araşdıracaq və sizə lazım olan bacarıqları necə öyrənəcəyinizi və ya təkmilləşdirəcəyinizi izah edəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HAZIRLIQ



Biz tez-tez yaddan çıxarılan hazırlıq bacarığından başlayacağıq. Əgər aşağıdakı bacarıq və təcrübələrə yiyələnsəniz və tətbiq etsəniz, onda hazırlığınızın keyfiyyətini də artıra biləcəksiniz:

- gündəliyinizdə performans söhbətlərinə vaxt təyin edin və bu vaxtdan kənara çıxmayın;
- hər bir söhbətə hazırlaşmağa vaxt ayırın;
- söhbətə yaxşı quruluş verin və bunun üzərində işləyin;
- söhbətin axıcı olması üçün sualları öncədən hazırlayın və bu zaman nəzərə alın ki, söhbət ərzində daha çox qarşı tərəf danışmalıdır;
- diqqəti gələcək prioritetlərə necə yönəldəcəyinizi və işçinizin şəxsi inkişafı ilə bağlı söyləyəcəklərinizi əvvəlcədən planlaşdırın;
- arzuedilən nəticələrin nə(lər)dən ibarət olduğunu öncədən dəqiqləşdirin;
- istədiklərinizə nail olmağa əngəl ola biləcək amillər və onları necə aradan qaldıracağınız haqqında düşünün.

Hazırlıq zamanı yuxarıda sadalananlara əməl etsəniz, performans söhbətlərinizin ideal şəkildə keçməsinə zəmin yaradacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YAXŞI QURULUŞ

BAŞLANĞIC

Performans söhbətlərinə onları rahat şəkildə apara biləcəyiniz bir quruluş verməlisiniz. Bunun üçün, birinci növbədə, söhbətin başlanğıcında, ortasında və sonunda söyləyəcəklərinizi planlaşdırmalısınız.

Söhbətinizə aşağıdakı mətnə bənzər şəkildə başlaya bilərsiniz.

"Nə yaxşı ki, oturub işlərin gedişatı haqda söhbət etməyə yenə də fürsət yarandı.Təxminən 20 dəqiqə ərzində biz, əsasən, indiki və gələcək işlərimizə cəld bir nəzər salacağıq və məqsədimiz odur ki, önümüzdəki dövr üçün razılaşdırdığımız prioritetlər üzrə fikirlərimizi yekunlaşdıraq. Lakin söhbət əsnasında keçmişə də qısaca nəzər salacağıq ki, ikimiz də yol verdiyimiz səhvlərdən nəticə çıxara bilək. Söhbətimizin bu quruluşda olması sizin üçün qənaətbəxşdirmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YAXŞI QURULUŞ

ORTA

Əsas məsələlərlə bağlı müzakirənin başlamasına təkan verəcək bəzi suallar:

- Beləliklə, müzakirəmizə başlayaq: işləriniz necə gedir? İstədiyiniz irəliləyişə nail ola bilirsinizmi?
- Sizin fikrinizcə, hazırda hansı vacib məsələlər və gələcəklə bağlı hansı prioritetlərimiz var?
- Sizi narahat edən və ya sizə problem yaradan hansısa məsələdə sizə necə kömək edə bilərəm?
- Digər həmkarlarla/şöbələrlə necə bir əməkdaşlığa ehtiyacımız var və bunu necə həyata keçirə bilərik?
- Keçmişdə yol verdiyimiz elə bir səhv varmı ki, ondan gələcək işlərimizin xeyrinə nəticə çıxara bilək?

Hərçənd yuxarıdakıların hamısı sual formasında ifadə edilib, amma bu o demək deyil ki, siz yalnız sual verib susmalı, qarşı tərəf isə cavablandırmalıdır. Lakin bu həm də o deməkdir ki, söhbətlər monoloq deyil, dialoq şəklində təşkil edilməlidir. Odur ki, düzgün istiqamət götürün və söhbətin bu orta hissəsində əsas sözü qarşı tərəfə verin və onun fikirlərini öyrənin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YAXŞI QURULUŞ

SONLUQ

Sonda söhbətinizə yaxşı bir yekun verin:

- Əsas məqamları ümumiləşdirin və vacib bir məsələnin nəzərdən qaçmadığına əmin olun.
- Razılaşdırdığınız bütün prioritetlərlə bağlı işlərdə komandanızı dəstəkləyəcəyinizi və başqalarından gözlənilən əməkdaşlığı təmin etmək üçün əlinizdən gələni edəcəyinizi vurğulayın.
- Qarşı tərəfə bildirin ki, müzakirə olunan məsələlərlə bağlı hər hansı sualı olarsa, istədiyi vaxt sizə müraciət edə bilər və bunun üçün növbəti söhbəti gözləməyə ehtiyac yoxdur.
- Müzakirə etdiyiniz məsələlərin qısa yazılı xülasəsini hazırlayın və paylaşın, yaxud uyğun olarsa, bunu qarşı tərəfdən xahiş edin.
- Növbəti ayın/dövrün işlərini müzakirə etmək üçün yenidən üz-üzə əyləşəcəyiniz günü və saatı razılaşdırın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİQQƏTİ GƏLƏCƏYƏ YÖNƏLDİN



İndi isə performans söhbətlərinin effektiv şəkildə aparılması üçün ehtiyacınız olacaq bəzi başqa bacarıqlara baxacağıq.

İndiki və gələcək vacib məsələlərin eyni vaxtda müəyyən edilməsi sizdən tələb edir ki:

- komandanızın üzvündən bu məsələlər barədə əvvəlcədən və ya performans söhbətinə hazırlaşarkən düşünməyi xahiş edəsiniz;
- müzakirəyə bu vacib məsələlər barədə onların fikirlərini dinləyərək başlayasınız;
- söhbət irəlilədikcə qarşı tərəfin söylədiklərinə öz fikirlərinizi də əlavə edəsiniz;
- bu məsələlərlə bağlı ortaq məxrəcə gəlməyin yollarını tapasınız;
- indiki və gələcək vacib məsələlərlə bağlı qarşılıqlı surətdə razılaşdırılmış fikirlərinizə yekun vurasınız.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DİNLƏMƏ

Söhbət zamanı qarşı tərəfi aktiv şəkildə dinləməlisiniz. Bunun üçün:

- davamlı göz təması saxlayın;
- pozitiv və dediklərinizi qüvvətləndirən bədən dilindən istifadə edin;
- davranış tərzinizə, hərəkətlərinizə fikir verin;
- bütün diqqətinizi qarşı tərəfə yönəldin;
- söylədiklərini onlara "qaytarın", yəni onların fikirlərini öz sözlərinizlə təkrarlayın: bu üsul, adətən, qarşı tərəfi öz fikrini daha da dəqiqləşdirməyə və/ və ya müzakirə olunan məsələ haqda daha ətraflı danışmağa vadar edir;
- söhbətin gedişatı boyunca (yalnız sonda deyil) fikirləri ümumiləşdirin ki, qarşı tərəf də şərhlərini və ya unutduğu məqamları əlavə etsin;
- qarşı tərəfi düzgün başa düşdüyünüzü dəqiqləşdirmək üçün onun dediklərinin mənasını üzə çıxaran suallar verin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏSAS BACARIQLAR

PRİORİTETLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



Həm özünüzdə, həm də komanda üzvləri arasında prioritetləşdirmə bacarığını formalaşdırmaq çox vacibdir. Bu bacarığınız sayəsində lazımi işləri lazımi vaxtda, məsələn, daha təcili işləri daha vacib işlərdən əvvəl yerinə yetirə biləcəksiniz.

Prioritetləşdirmə bacarığını formalaşdırmaq üçün:

- "ağacların arxasındakı meşəni görmək", yəni böyük işləri xırda işlərə qurban verməmək qabiliyyətini inkişaf etdirməli və bunu komanda üzvlərinə də öyrətməlisiniz;
- komanda üzvünün prioritetlər haqqında fikirlərini dinləməlisiniz;
- hər ikinizin hədəfində vacib və təcili işlərin dayandığına əmin olmalı, lazım gələrsə, vaciblik/təcililik matrisinin tərtib edilməsinə vaxt ayırmalısınız;
- hədəfə alacağınız prioritet sahələri sıralamalı, ümumiləşdirməli və aranızda razılaşdırmalısınız;
- bu sahələr üzrə ümumi məqsədləri müzakirə etməyə vaxt ayırmalısınız.

Məqsədlərin müəyyən edilməsi də çox mühüm bir bacarıqdır və bu barədə növbəti fəsildə ətraflı danışacağıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİRGƏ QƏRAR QƏBULU



Qərarların qəbul edilməsi kifayət qədər çətin prosesdir, bunu başqası ilə birlikdə etmək isə işi daha da çətinləşdirir.

Birgə qərar qəbul edərkən yaxşısı budur ki:

- haqqında qərar qəbul edəcəyiniz məsələni dəqiqləşdirəsiniz;
- alternativləri sıralayasınız;
- effektivlik dərəcəsinə görə qiymətləndirəsiniz;
- uyğun olmayanları kənarlaşdırasınız;
- ən uyğun və qarşı tərəflə razılaşdıra biləcəyiniz (yaxud, heç olmasa, ən az mübahisə doğuran) alternativi seçəsiniz.

Yuxarıdakı bəndlərin heç birində "birgə" sözünü işlətmədik, lakin qəti şəkildə bildiririk ki, əgər birgə müzakirə nəticəsində müvafiq qərar qəbul etmək istəyirsinizsə, onda bu addımların hər birində birgə yanaşma vacib rol oynamalı və "birgəlik ruhu" hiss edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏSAS BACARIQLAR

"FİKRİ TUTMAQ"



"Fikri tutmaq" bacarığı o deməkdir ki, siz komandanızın nisbətən sakit, passiv və ya öz fikirlərini ifadə etməkdə çətinlik çəkən üzvlərinin nə düşündüyünü "eşidə" bilirsiniz. Aşağıdakı hallarda bu bacarığınızı var gücü ilə işə sala biləcəksiniz:

- qarşı tərəfin ideyalarını üzə çıxara bilən aydın və dəqiq suallar verdikdə;
- əsas sualları verib onların cavablarını xahiş etdikdə;
- qarşı tərəfin fikirlərinin "öz vaxtında" üzə çıxmasına imkan verdikdə;
- onlara alternativləri görməyə və ən uyğun variantı müəyyən etməyin yolunu tapmağa kömək etdikdə;
- söhbəti səbirlə apararaq və sualları nəzakətlə verərək onların özlərinin bir qənaətə varmasına imkan verdikdə;
- əsasən, istiqamətləndirici tərzdə danışmadıqda.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQ



Söhbətlərinizdə "kouçinq əməkdaşlığı" ab-havası yaratmaq istəyəcəksiniz, odur ki, prosesi istiqamətləndirici tərzdə aparmasanız əla olar. Bu o deməkdir ki:

- söylədiklərinizlə və ya suallarınızla istiqamət verməyin və ya cavaba eyham vurmayın;
- müşahidə aparmağı və səbirli olmağı öyrənin, qarşı tərəfin öz fikrini dolğun şəkildə ifadə etməsinə imkan verin;
- müzakirə və ya qərar qəbulu üçün təqdim etdiyiniz alternativlərdə bitərəf mövqe tutun;
- alternativləri aydınlaşdırın və ən uyğun olanları prioritetləşdirməyə imkan verən meyarları izah edin.

Kouçinq yanaşması tətbiq etmək sizə imkan verir ki, qarşı tərəfin, əslində, nə düşündüyünü müəyyən edə və ona öz fikrini ifadə etmək azadlığı verəsiniz. Belə yanaşma sayəsində komanda üzvləri aydın şəkildə görürlər ki, bu söhbətlər tamamilə onlar və onların işi ilə bağlıdır.

Bütün bunlar göstərir ki, performans söhbəti ikitərəfli və yalnız bir tərəfin diktəsinə əsaslanmayan prosesdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

UZLAŞMA



Uzlaşma bacarığına da kifayət qədər tez-tez ehtiyacınız olacaq, xüsusilə də gələcək prioritetlər üzrə müəyyən vacib məsələlərlə bağlı komandanızın üzvü ilə razılığa gələ bilmədikdə.

Belə situasiyalarda, ola bilsin ki, qərar qəbulu üzrə məsul şəxsin siz olduğunu göstərəsiniz, amma bu mövqeyə keçməmişdən əvvəl aşağıdakı konkret davranışlar vasitəsilə uzlaşmağa cəhd göstərin:

- qarşı tərəfin mövqeyinin hər bir təfərrüatına diqqətlə qulaq asın;
- öz mövqeyinizi xəyalınızda canlandırın və ya onu yenidən səsləndirin;
- sonra müzakirəni hər ikinizin ortaq fikrə gəldiyiniz bir aspekt üzərindən davam etdirin;
- fərqli düşündüyünüz məsələləri ayırın və sıralayın;
- bu məsələlər üzərində işləməyə cəhd göstərin ki, bəlkə, ortaq məxrəcə gələ biləcəyiniz bir məqamı yaxalaya biləsiniz;
- söhbəti razılığa gələ biləcəyiniz istiqamətə yönəldin, əgər bacarmasanız, eybi yox, heç olmasa, aranızdakı fikir ayrılıqlarını bu metodla minimuma endirmiş oldunuz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLVERİŞLİ ŞƏRAİTİN YARADILMASI



Lider olaraq, ən mühüm vəzifələrinizdən biri komandanızın uğur qazana bilməsi üçün onlara əlverişli şərait yaratmaqdan ibarətdir. Bunun üçün özünüzə müntəzəm şəkildə aşağıdakı sualları verin:

- Komandamın lazımi nəticələri əldə etməsinə hansı amillər kömək edir?
- Onların motivasiyasını hansı amillərin artırdığını yaxşı başa düşə bilirəmmi?
- Komandamın onların dəstək tələb etdiyi şöbələrə/əməkdaşlara təsir göstərməsinə kömək edə bilirəmmi?
- Onlar hansı təzyiqlərə məruz qalırlar və bununla bağlı onlara kömək edə bilirəmmi?
- Tələb olunan dəstəyi təmin etmək üçün hansı tədbirləri görürəm?

Bu cür sualları özünüzə vermək bacarığını artırdıqca işçilərinizin prioritetlərə nail olmaq üçün ehtiyac duyduğu hər şeyin daha yaxşı fərqinə varacaqsınız. Başqa bir vacib məqam da ondan ibarətdir ki, bu yolla, komandanızın uğur qazanması üçün əlverişli şəraiti necə təmin edəcəyinizin də fərqinə varacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BU BACARIQLARIN QAZANILMASI



Müzakirə etdiyimiz müxtəlif bacarıqları gözdən keçirərkən bu bacarıqların hamısına (çox güman ki, səthi şəkildə) sahib olduğunuzu düşünə bilərsiniz.

Həm öz, həm də etibar etdiyiniz bir həmkar və ya kouçun mövqeyindən yanaşaraq malik olduğunuz bacarıqları bu bacarıqların optimal, yaxud ona yaxın səviyyəsi ilə ətraflı şəkildə müqayisə etməlisiniz. Hərçənd öz bacarıqlarınızı başqa biri ilə müzakirə etmək əvvəlcə sizə xoş olmaya bilər, amma biz bunu sizə israrla təklif edirik, çünki belə bir üsul:

- gözlərinizi reallığa açа və bacarıqlarınızı özünüzün hesab etdiyinizdən daha obyektiv qiymətləndirə bilər;
- bu və ya digər bacarıqla bağlı çatışmazlıqları aşkara çıxara bilər;
- bu və ya digər bacarıqlara yiyələnməyin yollarını irəli sürə bilər.

Həmçinin bir az da irəliyə gedə və müəssisə rəhbərliyinə təklif edə bilərsiniz ki, bacarıqların inkişafı məsələsinə ciddi yanaşsın və təlim proqramı təşkil etsin: təlim ya onlayn formatda, ya səriştəli bir mütəxəssisi dəvət edərək, ya da hər iki üsulun qarışıq formasından istifadə edərək təşkil edilə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ



Lazımi bacarıqların əskikliyi, adətən, performans söhbətlərinin uğurla keçirilməsinə təsir edən başlıca amil olur.

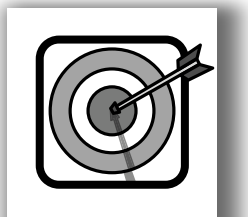
Öz bacarıqlarınızı inkişaf etdirmək öz əlinizdədir. Sadəcə, etiraf etməyi bacarmalısınız ki, buna ehtiyacınız var və bacarıqları inkişaf etdirməyin fərqli yollarını axtarıb tapmalısınız.

ÖZÜNÜZƏ VERƏCƏYİNİZ VACİB SUALLAR

Aşağıdakı suallara verdiyiniz cavablar üzərində düşünün:

- Bu fəsildə müzakirə edilən bütün bacarıqlara məqbul səviyyədə malik olduğumu hiss edirəmmi?
- Konkret olaraq hansı sahələr üzrə daha da təkmilləşə bilərəm?
- Sərişтəsinə etibar etdiyim hansı həmkarım mənə bacarıqlarımı müzakirə/inkişaf etdirməkdə kömək edə bilər?
- Hansı onlayn/oflayn kurslardan yararlana bilərəm?
- Şirkətdəki başqa həmkarlarımı da öz bacarıqlarını inkişaf etdirməyə həvəsləndirə bilərəmmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

SİZƏ LAZIM OLAN ƏSAS BACARIQ



Məqsədlərin müəyyən edilməsi diqqət yetirməli olduğunuz başqa bir bacarıqdır. Bu bacarıq sayəsində siz performans söhbətlərinin aparılması prosesini məharətlə başa vura bilirsiniz.

Hansısa formanı/sənədi doldurmaqdan heç kəsin xoşu gəlmir, amma bu vacib söhbətlərdə razılaşdırılan məsələləri yazılı şəkildə sənədləşdirmək yaxşı xüsusiyyətdir. Həm sizin, həm də komandanızın üzvünün belə yazılı sənədinin olması məqsədəuyğun haldır və söhbətin nəticələrindən biri olaraq məqsədlərin müəyyən edilməsi ilə bağlı konkretliyə nail olmağın bundan yaxşı yolu ola bilməz.

Məhz bu səbəbdən də təklif edirik ki:

- bu fəsildə müzakirə olunan "hədəfin müəyyən edilməsinə sistematik yanaşma" şəklini ətraflı öyrənin;
- sınaq situasiyaları təşkil edin və dəfələrlə sınaqdan keçirin – bütün bacarıqlar sınaqdan keçirilərək və təcrübə vasitəsilə təkmilləşdirilir;
- sonra bu bacarıqdan performans söhbəti ərzində və söhbətdən sonra istifadə edin.

Bu bacarığa daha sərişteli birinin istiqamət verdiyi qısaca bir təcrübənin köməyi ilə yiyələnə bilərsiniz!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏQSƏDLƏR NİYƏ MÜƏYYƏN EDİLMƏLİDİR?

Məqsədlərin müəyyən edilməsi istənilən performans söhbətinin əsas hissəsini təşkil edir: siz və komandanızın üzvü gələcək prioritetləri razılaşdırır, onların **nə üçün** vacib olduğunu və **hansı** mühüm sahələrin hədəfə alınacağını dəqiqləşdirmək üçün əsas nəticə istiqamətlərini müəyyən edirsiniz.

Məqsədlərin müəyyən edilməsinin sonrakı addımında **hansı** tədbirlərin görüləcəyini qərarlaşdırır və bunu **necə** edəcəyinizi düşünməyə başlayırsınız.

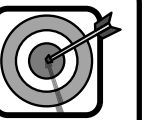
Məqsədlərin məharətlə müəyyən edilməsi o deməkdir ki, diqqətinizi hər bir əsas nəticə istiqaməti üzrə əldə ediləcək mühüm nəticələrə yönəldirsiniz.

Bu yolla, komandanıza önünüzdəki müəyyən dövr ərzində nəyə nail olacaqlarını dəqiqləşdirməkdə kömək edirsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KONKRET VƏ ÖLÇÜLƏN



Məqsədlər təxmini və ya qeyri-müəyyən olmamalıdır: aydın, dəqiq və yığcam şəkildə təsvir edilməlidir.

Məqsədlər sadə dillə təsvir edilməlidir ki, asanlıqla başa düşülsün.

Məqsədlər, ümumiyyətlə, faydalı olmalıdırsa, onda mümkün qədər, ölçülə biləcək şəkildə müəyyən edilməlidir.

Bunun üçün isə məqsədləri kəmiyyətlə ifadə ediləcək şəkildə tərtib etmək lazımdır. Məsələn, mətbuatda dərc edilən məqalələrin X sayına, sosial media paylaşımlarının isə Y sayına çatdırılması.

Məqsədlərin tamamilə konkret olması və onların hansı müddət ərzində həyata keçiriləcəyinin dəqiq bildirilməsi ölçülməni asanlaşdırır. Məqsədlərin qeyri-müəyyən şəkildə ifadə edilməsi onların effektivliyini azaldacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

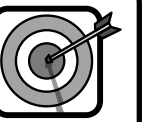


KONKRET VƏ ÖLÇÜLƏN

NÜMUNƏLƏR

Qeyri-konkret məqsədlər ✘	Konkret məqsədlər ✔
✘ Müəssisənin satış həcmini artırmaq	✔ Növbəti rübdə satış nöqtələrindəki satış dövriyyəsini 5 % artırmaq
✘ Şöbələrdə əmək münasibətlərini yaxşılaşdırmaq	✔ X dövrü ərzində birinci xətti rəhbərdən yuxarı səviyyəyə yönləndirilən şikayətlərin sayını 25 % azaltmaq; şöbə daxilindəki şikayətlərin ümumi sayını 25 % azaltmaq
✘ X kampaniyasını KİV-də geniş şəkildə işıqlandırmaq	✔ X kampaniyasının sonuna qədər televiziyada 3, mətbuatda 10, radioda 7 xəbər yerləşdirmək

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KONKRET VƏ ÖLÇÜLƏN

KEYFİYYƏT MEYARLARI

Keyfiyyət meyarları kəmiyyət meyarlarından daha çətin tətbiq edilir. Onlar tələb olunan nəticələrlə bağlı daha geniş və hərtərəfli mənzərə yaradır və növbəti dövrün işini daha dərindən başa düşməyə kömək edir. "... məmnuniyyət səviyyəsini artırmaq üçün", "... dərəcədə" kimi ifadələrdən istifadə etmək fikri daha da aydınlaşdırır.

Nümunə 1
Son istifadəçilərin məmnuniyyət səviyyəsini artırmaq üçün oktyabrın 1-nə qədər bütün şöbələrdə və büdcə daxilində yeni "Pay Now" əməkhaqqı sistemi tətbiq edilsin.

Nümunə 2
Kampaniya ilə bağlı mətbuatda dərc edilən məqalələrdə əsas mesajlarımız o dərəcədə pozitiv şəkildə ötürülsün və hədəf alıcı kütləsi tərəfindən o dərəcədə asanlıqla başa düşülsün ki, sosial mediadan minimum 50 müsbət rəy almaq mümkün olsun.

Bəzən keyfiyyət meyarları kəmiyyət meyarları (verilənlər, statistika, say/rəqəmlər) ilə əsaslandırıla bilər ki, bu da normal haldır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAÇATAN



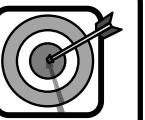
Komanda üzvlərinizlə razılaşdırdığınız məqsədlər əlçatan olmalıdır. Gerçəkləşməsi qeyri-mümkün görünən məqsədlər komandanın motivasiyasını aşağı sala bilər. Odur ki, məqsədləri razılaşdırarkən hər iki tərəf onların əlçatan olduğunu təsdiqləməlidir.

- Pozitiv və təsdiq tələb edən cümlələrdən istifadə edin: "Deməli, razılaşdıq ki...?", "Hər ikimiz qəbul edirik ki...?"
- Məqsədlərin arzuedilən nəticələrə müvafiq şəkildə müəyyən edilməsinə diqqət yetirin.
- Razılaşdırılmış məqsədlərə nail olmaq üçün real müddət təyin edin.
- Razılaşdırılmış məqsədlərin, həqiqətən də, əlçatan olduğunuza əmin olmaq üçün söhbətin sonunda fikirlərinizi ümumiləşdirin və bir də gözdən keçirin!
- Ehtiyac olarsa, onlara düzəlişlər edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇƏTİN VƏ ƏMƏK TƏLƏB EDƏN



Performansı yaxşılaşdırmaq məqsədilə işçiləri çətinə salmayan və ya onlardan səy tələb etməyən məqsədlər müəyyən etməyin, demək olar ki, mənası yoxdur. Çətin və əmək/səy tələb edən məqsədlər müəyyən edərək:

- işə marağı artıracaq və darıxdırıcılığın qarşısını alacaqsınız;
- işçilərinizin şəxsi inkişafına şərait yaradacaqsınız;
- işçilərinizə etibar etdiyinizi nümayiş etdirəcəksiniz – bu isə həm şəxsi, həm də peşəkarlıq nöqteyi-nəzərindən möhtəşəm təsir bağışlayır.

Odur ki, razılaşdırdığınız məqsədlərin işçinizi kifayət qədər sınağa çəkəcəyinə əmin olun, çünki bu sınaqdan uğurla çıxmaq elə özü mükəmməl performans deməkdir.

Lakin çətinliyin səviyyəsini müəyyən edərkən işçinizin "qırılma nöqtəsi"nə yaxınlaşmasına imkan verməməlisiniz. Yaxşı olar ki, sonradan təmin edə biləcəyiniz dəstək təklif edərək onu ruhlandırasınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİRGƏ RAZILIQ



Məqsədləri birgə razılaşdırmağın nə dərəcədə vacib olduğunu artıq qeyd etdik.

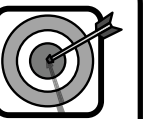
- Məqsədlərin müəyyən edilməsi və razılaşdırılmasında iştirak edən işçilər bu məqsədlərin gerçəkləşməsində daha fəal iştirak edəcək və daha böyük məsuliyyət hiss edəcəklər.
- Birgə razılaşdırılmış məqsədlər daha dərin cavabdehlik hissi formalaşdırır.
- Bu üsul performansın davamlı olaraq yaxşılaşmasına kömək edəcək.
- Bu üsul kollektiv işi və əməkdaşlığı gücləndirəcək.

Bəzən elə hallar ola bilər ki, siz bir rəhbər olaraq, bu və ya digər məqsədi müəyyən dərəcədə işçinizə qəbul etdirməli olarsınız (məsələn, işçini təkmilləşmiş performansın arzuedilən səviyyəsinə çatdıra bilmədikdə).

Lakin məqsədlərin müəyyən edilməsi ilə bağlı müzakirələrin böyük əksəriyyətində komandanızın üzvləri ilə birgə razlığa nail olmağı bacarmalısınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏQSƏDLƏRİN QURULUŞU



Başlanğıc	Orta	Sonluq
Əldə ediləcək nəticəni bildirin.	Ölçü meyarı göstərin	Feilin aktiv növündən istifadə edin. (məs.: kəmiyyət, keyfiyyət və ya vaxt).
İstehsal xərclərini	ötən illə müqayisədə 7,5 %	azaltmalıyıq.
Keyfiyyət hesabatları üzrə bütün təhlilləri	I rübə qədər	təhvil verməliyik.
Aparıcı müəssisələrə satışı	ötən illə müqayisədə 15 %	artırmalıyıq.
Birbaşa tabelikdə olan işçilərlə	növbəti rübün sonunadək onların inkişaf ehtiyaclarını	gözdən keçirməliyik.
Müəssisənin satış bazasını	I rübdə 20 yeni müştəri qazanaraq	genişləndirməliyik.
Meri ilə görüşüb	layihə üzrə onun üçün vacib olan 3 məsələ ilə bağlı müzakirə aparmaq və qərar qəbul etmək üçün	toplantı təşkil etməliyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

NAİLİYYƏTLƏRİ QEYD EDİN

Komandanızın motivasiyasını artırmaq və ruh yüksəkliyini, işə marağını qoruyub saxlamaq istəyirsinizsə, onda:

- onların uğurunun sevincini paylaşmağı unutmayın;
- böyük səy və nailiyyətin ardından işçilərinizin uğurunu qeyd edin və təbrik edin;
- yaxşı olar ki, bütün kollektivin qarşısında onlara ürəkdən təşəkkür edəsiniz.

Bütün bu kiçik təbrik və minnətdarlıqlar komanda üzvlərinə özlərini dəyərli hiss etdirir, onlara ruh yüksəkliyi verir və motivasiyasını artırır. Həmçinin, bütün bunlar həm sizin, həm onlar üçün ürəkaçan nəticələrə gətirib çıxarır.

Odur ki, nailiyyətləri qeyd edin və bu üstünlüklərdən yararlanın!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ



- Məqsədlər tələb olunan nəticələrlə bağlı fikirlərə əlavə aydınlıq gətirir.
- Razılaşdırılmış məqsədlər performansın standartlarına çevrilir.
- Bir çox rəhbərlər məqsədlərin müəyyən edilməsi ilə bağlı köməyə ehtiyac duyurlar: onlar kouçinq, təlim vasitəsilə və/və ya bu kitabdan öyrənərək, daha sonra isə öyrəndiklərini təcrübədən keçirərək püxtələşə bilərlər.

ÖZÜNÜZƏ VERƏCƏYİNİZ VACİB SUALLAR

- Bu fəslin əvvəlində qeyd edilmiş konkret məqsədlərin xüsusiyyətlərini yadınıza sala bilərsinizmi?
- Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi ilə bağlı təkmilləşməyin yollarını tapmaq üçün etibar etdiyiniz bir həmkarınıza müraciət edə bilərsinizmi?
- Məqsədləri müəyyən etmək üçün komandanızın üzvləri ilə toplaşarkən prosesin, sözün əsl mənasında, "birgə qərar qəbulu" ilə nəticələnməsinə necə şərait yarada bilərsiniz?

Bir daha qeyd edirik ki, cavablarınız sizi bu sahədə səriştənizi artıracaq tədbirlərə istiqamətləndirməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANSIN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ İLƏ ƏLAQƏLƏNDİRMƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Siz də, rəhbər həmkarlarınız da müntəzəm şəkildə mükəmməl performans söhbətləri aparsanız da, müəssisəniz sizdən tələb edə bilər ki, bununla yanaşı, həm də ənənəvi illik performans qiymətləndirməsi keçirəsiniz.

Bu fəsildə biz hər ikisi arasında əlaqəni araşdıracaq və performans söhbətləri ilə bağlı elə elementləri seçəcəyik ki, onlardan illik və ya 2 ildə bir dəfə təşkil edilən performans qiymətləndirmələrinin uğurla keçirilməsində istifadə edə biləsiniz.

Bu araşdırmanı apararkən performans qiymətləndirmələri ilə bağlı kitabın əvvəlindəki tənqidi fikirlərimizi də nəzərə alacağıq.

Unutmayın ki, həm performans söhbətləri, həm də bu təkmil qiymətləndirmə müzakirələri müəssisələrdə ənənəvi şəraitdə çalışan heyətlə yanaşı, "smart mühit"də və/və ya məsafədən çalışanlar üçün də tətbiq edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BİRGƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRƏ KEÇİD

Müzakirənin daha fəal və məhsuldar olması üçün komandanızın üzvünü tam bir "əməkdaşlıq ab-havası"na cəlb edəcək üsullar və bacarıqlar tətbiq etməlisiniz. Aşağıdakı məsləhətlərdən istifadə edərək buna nail ola bilərsiniz:

- nümayiş etdirilən davranışlar və əldə edilən nəticələrə görə mükafatlandırmanın yollarını tapın;
- əvvəlcədən elə hazırlaşın ki, həddən çox danışmayasınız, sual-cavab və dinləməyə də müvafiq dərəcədə yer verin;
- dəstək təmin edə bilmək və maneələri birlikdə dəf etməyin yollarını axtarın;
- dominantlığı ələ almadan bu və digər məlumatı təmin edin;
- işçinizin sərbəst şəkildə fikrini yekunlaşdırıb bir qənaətə gəlməsi üçün şərait yaradın;
- onları həmçinin toplantıya hazırlaşmağa həvəsləndirin və işlərini daha da təkmilləşdirməyin yollarını axtarmağa istiqamətləndirin;
- pozitiv dildən istifadə edin, məsələn: "Səbirsiziliklə gözləyirəm ki...", "İşlərin gedişatı ilə bağlı sizin də fikrinizi eşitmək ələ olardı...", "İnkişafınız üçün başqa hansı köməkliyi göstərə bilərəm?.."

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DİQQƏTİ İNDİKİ VƏ GƏLƏCƏK PRİORİTETLƏRƏ YÖNƏLTMƏK

Bir rəhbər olaraq, komandanızın diqqətini lazımi hədəfə yönəltməkdən və onların motivasiyasını yüksək tutmaqdan daha vacib çox az işiniz ola bilər. Bu baxımdan, yalnız birinizin deyil, hər ikinizin indiki və gələcək prioritetlərə yönəlməsi çox mühüm məsələdir.

Bunun üçün isə prioritetləşdirmə qabiliyyətinə malik olmalısınız və komandanız bu məsələdə əziyyət çəkirsə, prioritetləşdirmə kimi vacib bir bacarığı onlara da öyrətməlisiniz.

- Siz və komandanızın üzvü indiki və gələcək ən vacib məsələlərlə bağlı ortaq məxrəcə gəlməyi bacarmalısınız.
- Daha sonra nisbətən vacib məqsədlərə nail olmağın yollarını razılaşdıra bilərsiniz.
- Qarşınıza çıxa biləcək maneələri müəyyənləşdirin və birlikdə onları aşmağın yollarını tapın.
- Ehtiyacınız olan dəstək və onun necə təmin olunacağı ilə bağlı qərarlar qəbul edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ İLƏ ƏLAQƏLƏNDİRMƏ

DAVAMLI İNKİŞAFA DİQQƏT YETİRMƏK



İşçinin bütün il boyunca inkişafı məsələsinin performans söhbətlərində davamlı olaraq müzakirə edilməsi – bu məsələnin performans qiymətləndirilməsi zamanı daha təfərrüatlı müzakirəsinə yaxşı bir hazırlıqdır.

İşçinin inkişafının performansın qiymətləndirilməsi ilə bağlı müzakirəsi aşağıdakıları əhatə etməlidir:

- İndiyədək işçinin inkişafına ən çox təsir göstərmiş müəssisədaxili (və ya müəssisədənkənar) hansı təcrübələri qeyd etmək olar?
- Müəssisə daxilində işçinin müvəqqəti və ya daimi inkişafını təmin edə biləcək başqa hansısa rol və ya funksiyalar varmış?
- İşçi hansı əsas bacarıqların onun performasını artıra biləcəyini düşünür?
- İşçinin istifadə edə biləcəyi və uzunmüddətli inkişaf vəd edən başqa hansısa kurs və ya təlim proqramları varmı?
- İşçinin müəssisə daxilində uzunmüddətli gələcəyi necə görünür?

Yuxarıdakıların dəqiq və açıq şəkildə müzakirəsi işçinin diqqətini öz inkişafına yönəltməklə yanaşı, müəssisənin onun gələcəyinə qayğı və maraq göstərdiyini də nümayiş etdirəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İSTİQAMƏT VERMƏK

Biz rəhbərlər, adətən, işçilərimizin öz vəzifələri və ya başqa problemli məsələlərlə əlaqədar bizim tövsiyə və istiqamətlərimizə nə dərəcədə ehtiyac duyduqlarına lazımi qədər əhəmiyyət vermirik. Onlara yol göstərmək, istiqamət vermək sizin cavabdehliklərinizarasında vacib yer tutur.

Lakin bu zaman işçiyə həll yolunu göstərməli və ya sualın birbaşa cavabını deyil, bu həll yolunu və ya cavabı necə və hansı üsullarla tapa biləcəyini izah etməlisiniz. Bu şərtə ciddi yanaşın və problemi işçinin özünün başa düşməsi və mahiyyə-tinin fərqinə varmasına kömək edin.

İçinizdəki "məsləhətçi" və ya "kouç" işçinizin mövcud bacarıqları və öyrənmə potensialına əsaslanaraq onun üçün ən uyğun inkişaf istiqamətini seçməlidir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ İLƏ ƏLAQƏLƏNDİRMƏ

SÜRPRİZLƏRİN ARADAN QALDIRILMASI



Performans qiymətləndirmələri rəhbərlərin ilin əvvəlinə aid olan məlumatları önə çıxararaq onlara əsaslanması və dəlil kimi istifadə etməsi nəticəsində təhrif edilir. Bu, qiymətləndirilən işçiyə qarşı böyük haqsızlıqdır, çünki belə məsələlər sonradan deyil, yarandığı anda önə çıxarılmalıdır.

Keçmişdə baş verənlərin yenidən müzakirəyə çıxarılması, adətən, işçilərin də hiddətinə səbəb olur, onlar da hesab edirlər ki, bu məsələlər vaxtında müzakirə edilməli idi.

Belə sürprizlər münaqişəli müzakirələrə səbəb olur, çünki tərəflər çoxdan baş vermiş məsələni və ya hadisəni fərqli cür xatırlayırlar.

İllik qiymətləndirmələrdən fərqli olaraq, müntəzəm şəkildə keçirilən performans söhbətləri belə sürprizlərin ortaya çıxmasının qarşısını alır və daha açıq, səmimi münasibətlərə şərait yaradır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏLƏR "DOLDURULMUŞ FORMA"LARA ƏSASLANMAMALIDIR

Bir çox müəssisələr onlara olan etibarı sarsıdaraq işçilərdə belə bir təəssürat yaradırlar ki, performansın qiymətləndirilməsi, sadəcə, müəyyən bir "formanın doldurulması"ndan ibarətdir.

Bu isə qiymətləndirmə prosesinin tamamilə yanlış şəkildə təqdim edilməsi deməkdir.

Öz təcrübəmizə əsasən deyə bilərik ki, müəssisələrdə istifadə olunan əksər qiymətləndirmə formaları (həm elektron, həm də kağız formatda), əslində, birbaşa ünsiyyətə mane olur.

Performansın qiymətləndirilməsi üzrə toplantıların əsasını **müzakirə** təşkil edir – yəni sizin, ola bilsin ki, il boyunca performans söhbətlərində apardığınız müzakirələrin eynisidir. Formanın doldurulması isə, sadəcə, formal xarakter daşımalı və məzmunlu bir müzakirəyə istiqamət verməlidir.

Qiymətləndirmə toplantısı mütləq mənada hər iki tərəf üçün vacib məsələlər haqqında üz-üzə səmimi söhbət aparmaq fürsətidir. Odur ki, bu söhbəti ümumiləşdirən qısa bir xülasə "formanın doldurulması" tələbindən daha məqsədəuyğun bir yanaşmadır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QİYMƏTLƏNDİRMƏ ŞKALASI VƏ MƏCBURİ PAYLAŞDIRMAYA ƏLVİDA

Əksər müəssisələr əvvəllər qiymətləndirmə sistemində 5 və ya 10 ballıq şkaladan məmnuniyyətlə istifadə edirdilər. Çünki bu və ya digər rəqəmi "dairəyə almaq"la işçini qiymətləndirməyin şöbə rəhbəri üçün daha asan olduğunu zənn edirdilər. Bu müəssisələrdən bəziləri isə bir az da irəli gedərək şöbə rəhbərlərindən tələb edirdilər ki, qiymətləri qrafik təsvirdə qövsvari əyri yaradacaq formada paylaşdırsınlar.

Belə qiymətləndirmələrin aparıldığı müəssisələrdə proses "birgə və qarşılıqlı müzakirə" əvəzinə, münaqişəli və ya ziddiyyətli sonluqlarla yekunlaşırdı: şöbənin rəhbəri və işçi arasında qiymətin düzgün verilib-verilmədiyi ilə bağlı xeyli mübahisə gedirdi.

Prosesin ən kəskin məqamı isə o zaman yaranırdı ki, müəssisənin diktəsinə əsasən, şöbə rəhbəri şkalanın bir ucundakı qiyməti nə qədər işçiyə verirdisə, onun əks ucundakı qiyməti də eyni sayda işçiyə verməli idi. Bu isə performansın qeyri-dəqiq görüntüsünü yaradırdı. Qiymətlərin müqayisəsi və çarpaz yoxlanmasına da həddən çox vaxt sərf olunurdu.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QİYMƏTLƏNDİRMƏ ŞKALASI VƏ MƏCBURİ PAYLAŞDIRMAYA ƏLVİDA

Son zamanlarda, xüsusilə də iri müəssisələrdə həyata keçirilən ən böyük dəyişiklik qiymətləndirmə şkalası və məcburi paylaşdırmanın ləğv edilməsindən ibarət oldu.

Hərçənd bəzi müəssisələr vəzifə yüksəlişi və ya pul mükafatının verilməsini nəzərə alaraq, işçilərin reytinqinin müəyyən edilməsi üçün yenidən qiymətləndirmə şkalasından istifadə etməyə başladılar, lakin artıq onlar bu sistemi daha maariflənmiş qaydada və bu kitabda irəli sürülən prinsiplərin çoxuna uyğun şəkildə aparırlar.

Bu müəssisələrin xeyli hissəsi hələ də qiymətləndirmə sistemində düzgün balans yaratmaq yolunda irəliləyirlər.

Nəticə etibarilə, biz belə düşünürük ki, performansın qiymətləndirilməsi və bu prosesin təşkili ilə bağlı qərarları birbaşa (xətti) rəhbərlər qəbul etməlidirlər, çünki onlar öz işçilərini daha üst səviyyəli rəhbərlikdən yaxşı tanıyırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİNDƏN NƏLƏRİ ÖYRƏNMƏK OLAR

Əgər hər iki sistemi də siz idarə edirsinizsə, onda görəcəksiniz ki, performans söhbətlərinin müntəzəm şəkildə aparılması illik qiymətləndirmə toplantılarında məhsuldar müzakirələrə yol açır.

- Bir rəhbər olaraq, siz özünüz və komandanız il boyunca birlikdə irəliləmiş, inkişaf etmiş olursunuz.
- Çox güman ki, heç kim qəfil bir xoşagəlməz halla üzləşmir!
- İşçinizin problemlərini daha yaxşı başa düşmüş olursunuz.
- Bir-birinizi yalnız rəhbər və işçi olaraq deyil, həm də insan olaraq yaxından tanımış olursunuz.
- Fəal bir dinləyiciyə çevrilmiş olursunuz.
- Söhbətlərinizə yaxşı quruluş verməyi bacarırsınız.
- Növbəti dövr (rüb, yarımil və s.) üçün fəaliyyət planları ilə bağlı yekun fikri formalaşdırırsınız.

Performansın qiymətləndirilməsinə yaxşı quruluş vermək üçün **başlanğıcda**, **ortada** və sonda hansı məsələlərin vurğulanacağını müəyyən etməlisiniz. Bu mövzuya növbəti səhifələrdə bir də qayıdacağıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XÜLASƏ

Komandanızın üzvləri ilə müntəzəm şəkildə performans söhbətlərinin aparılması qiymətləndirmələri uğurla başa çatdırmağınıza böyük təsir göstərəcək:

- qiymətləndirmə prosesində keçmişdə "doldurulmuş forma"lara istinad etmədən "birgə və kollektiv müzakirə" yanaşmasına keçəcəksiniz;
- il ərzində ortaya çıxan problemləri elə həmin andaca müzakirə edərək sonradan yaranan sürprizlərin qarşısını alacaqsınız;
- qiymətləndirmə forması bu prosedurun əsas hissəsini təşkil etməyəcək.

ÖZÜNÜZƏ VERƏCƏYİNİZ VACİB SUALLAR

Performans söhbətlərindən öyrəndiklərinizi qiymətləndirmə müzakirələrinə necə tətbiq edəcəyinizi düşünərkən özünüzə bu sualları verə bilərsiniz:

- Performans söhbətlərinin müsbət nəticələrini qiymətləndirmə prosesinə necə daşıya bilərəm?
- Mübahisələrdən yayınaraq "birgə və kollektiv müzakirə" yanaşmasını necə tətbiq edə bilərəm?
- Diqqəti tam şəkildə gələcəyə yönəltmək və bu istiqaməti qoruyub saxlamaq üçün nə etməliyəm?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDALARLA PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA İŞİNƏ ARTAN DİQQƏT



Bu günün iş dünyasında komandalarla işləməyə və komanda işinin effektiv şəkildə həyata keçirilməsi zərurətinə getdikcə daha çox diqqət yetirilir.

Komanda lideri olaraq, komanda işinin tələb olunan səviyyədə həyata keçirilməsi üzrə məsul şəxs sizsiniz. Komandanın tərkibindəki hər kəsin bir-biri ilə yola getməsi və "bir hədəfə vurması" sizdən asılıdır. "Komandada "mən" yoxdur" köhnə şablon deyimində hələ də böyük həqiqət olduğunu hər bir komanda üzvü tam dərk etməlidir.

Komandanızla müntəzəm söhbətlərin aparılması üzvlər arasında birliyin yaranmasına böyük təsir göstərir və komandanın diqqət və motivasiya səviyyəsini lazımi həddə çatdırır.

Hər bir komanda üzvü ilə fərdi şəkildə aparılan performans söhbətlərində tələb olunan bacarıqların böyük hissəsi bu söhbətlər üçün də tələb olunur və söhbətin ardıcıllığının necə qurulmasından başlayaraq həmin bacarıqların bir neçəsini bu fəsildə müzakirə edəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA İLƏ SÖHBƏTLƏRİN QURULUŞU

BAŞLANĞIC

Komanda ilə söhbətlərinizin **başlanğıcı** üçün bəzi suallar:

- Komanda olaraq müəyyən etdiyimiz məqsədlərimizi yenidən dəqiqləşdirə bilərikmi – önümüzdəki dövr ərzində biz birlikdə hansı nəticələrə nail olmağa çalışırıq?
- Bunu bacaracağımıza inanırıqmı?
- İşimizin və nailiyyətlərimizin göstərəcəyi təsirə hamımız inanırıqmı?
- Bizdən kimsə bu məqsədlərin hamımız üçün daha real və əlçatan olması məqsədilə fərqli bir yanaşma irəli sürə bilərmi?
- Təyin olunmuş müddət ərzində əlimizdən gələnin ən yaxşısını edəcəyimizlə bağlı bir-birimizə arxayın ola bilərikmi?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA İLƏ SÖHBƏTLƏRİN QURULUŞU

ORTA

Komanda ilə söhbətlərinizin **orta** hissəsi üçün bəzi suallar:

- Hansı işləri komanda şəklində yaxşı görməyi bacarırıq?
- Komanda işini və ünsiyyətimizi necə təkmilləşdirə bilərik?
- Bu günə qədərki nailiyyətlərimizdən hansı dərsləri çıxara bilərik?
- Növbəti bir neçə həftə ərzində bizim üçün bir komanda olaraq hansı əsas nəticələri əldə etmək vacibdir?
- Qarşımızda hansı maneələr var və onları dəf etmək üçün hansı addımları atmalıyıq?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA İLƏ SÖHBƏTLƏRİN QURULUŞU

SONLUQ

Komanda ilə söhbətlərinizin **sonluğu** üçün əsas suallar/davranışlar:

- Gələcək dövr üzrə prioritetləri yenidən razılaşdırın.
- Qarşılaşa biləcəyimiz maneələri dəf etmək üçün konkret bir istiqamətimiz varmı?
- Digər komandaların/işçilərin bizimlə əməkdaşlıq edəcəyinə əminikmi?
- Əsas məqamları pozitiv şəkildə ümumiləşdirin.
- Komanda ilə növbəti performans söhbətinin vaxtını təyin edin.
- Minnətdarlığınızı və gələcək uğurlara inamınızı ifadə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANI DİNLƏYİN



Komandanı təşəbbüskarlığa həvəsləndirməyin və "göylərə qaldırmağın" ən yaxşı yollarından biri olaraq onların fikirlərini dinləməlisiniz. Daha çox öz ideyalarınızdan danışmaqdansa, komandanızın ideayalarını dinləyin.

- Komandanız gündəlik işlərin içində sizdən daha çox olur və layihənin təfərrüatlarını sizdən daha yaxşı bildikləri üçün yaxşı olar ki, onlardan, sadəcə, məsləhət və ya həll yolu istəməyəsiniz, həm də baş verənləri onlardan dinləyəsiniz.
- Diqqətlə və fəal dinləmə etibarlı münasibətlər formalaşdırır ki, bu da, öz növbəsində sadiqliyə yol açır.
- Dinləmək, empatiya qurmaq və mərhəmət göstərmək – öyrənməli və nümayiş etdirməli olduğunuz ən vacib bacarıqlardır.

Beləliklə, yuxarıda qeyd etdiklərimizə və daha da çoxuna nail olmaq üçün dinləmə bacarıqlarınızı təkmilləşdirməlisiniz! Bu seriyanın "Dinləmə bacarıqları" kitabından da lazımi bilgiləri əldə edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDALARLA PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ

MƏQSƏDYÖNLÜLÜYÜ VƏ MOTİVASİYANI ARTIRIN



Aşağıdakı üsullarla komandanızın məqsədyönlülüyünü və motivasiyasını artıra bilərsiniz:

- Komanda uğurlarının effektiv komanda işinin nəticəsi olduğunu hər zaman söyləyin.
- Açıq etiraf edin ki, bu və ya digər layihə üzrə komandanın üzvlərini əvvəlki komanda işinə, əməkdaşlıq səviyyəsinə və şəxsi güclü tərəflərinə əsasən seçirsiniz.
- Komanda üzvlərini bir-birinə, xüsusilə də təcrübəsi daha az olan həmkarlarına kömək etməyə həvəsləndirin.
- Birbaşa və səmimi ünsiyyət tərzinə üstünlük verin.
- Hər zaman hər bir komanda üzvünə hörmətlə davranmağı tələb edin.
- İnsani münasibətlərə yer verin və nəticələrə marağınızı nümayiş etdirin.
- Diqqət yayındıran amilləri komanda işindən uzaqlaşdırın.
- Uğurları davamlı olaraq təqdir edin və tərifləyin, tərifləyin, yenə də tərifləyin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANIN İŞLƏRİNİ PRİORİTETLƏŞDİRİN



Prioritetlər üzrə razılığa gəlməmişdən əvvəl komandanın mövcudluğu və işi ilə bağlı qısa, orta və uzunmüddətli məqsədlər haqqında dəqiq təsəvvürünüz olmalıdır. Belə bir dəqiq təsəvvür üzərində irəliləyə biləcəyiniz sağlam zəmin yaradır.

Eyni zamanda, komanda toplantılarında aşağıdakıları da həyata keçirmək faydalı olacaq:

- tələb olunan mühüm nailiyyətləri müəyyən edin;
- təcili/vacib işlər matrisi üzərində birlikdə düşünün;
- komandanın razılaşdırılmış prioritetlər üzrə bütün lazımi resurslara malik olduğunu dəqiqləşdirin;
- əsas tapşırıqlar üzrə cavabdehliyi bölüşdürün;
- vaxt qrafikini və mühüm mərhələləri dəqiqləşdirin;
- layihə üzrə aralıq və son qiymətləndirmələri həyata keçirin;
- nailiyyətləri təqdir edin və komandanın uğuru barədə danışın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANIZA VAXT VƏ ƏMƏK SƏRF EDİN



Komandanız və onun ayrı-ayrı üzvləri üçün çalışarkən aşağıdakı davranış və bacarıqlardan istifadə etməlisiniz:

- uyğun olarsa, komanda üzvlərini şəxsi müstəvidə, daha yaxından tanıyın;
- "açıq qapı siyasəti" tətbiq edin ki, onlar ehtiyac duyduqları zaman sizə müraciət edə bilsinlər;
- həm komanda olaraq, həm də fərdi şəkildə gördükləri işlə bağlı fikirlərinə qulaq asın;
- onlara öz bacarıqlarından maksimum dərəcədə istifadə etmək və layihənin gedişatı zamanı meydana çıxan problemlərin həllində sərbəst şəkildə davranmaq imkanı verin;
- maneələrin müəyyən və dəf edilməsində onlara kömək edin;
- komanda üçün vacib olan məsələlərdə onların adından çıxış edin;
- həm müəssisə daxilində, həm də müəssisədən kənarda onların şəxsi inkişafına dəstək olun.

Komandanızla müntəzəm şəkildə performans söhbətləri apararaq yuxarıdakıların hamısını həyata keçirə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANIN İMKANLARINI GENİŞLƏNDİRİN



Komandanın imkanlarını/səlahiyyətlərini genişləndirsəniz, onların gücü və iş effektivliyi artar.

- İnsanlara işləmək üçün ehtiyac duyduqları sərbəstliyi verin, lakin lazımi sərhədləri qoymağı da unutmayın.
- Komandanızın bacarıqlarına ürəkdən inanın və bunu nümayiş etdirin.
- Tədricən öz liderlik öhdəliklərinizin bir qismini "özünü göstərən" komanda üzvlərinə həvalə edin.
- Hər iki tərəfin etimadı artdıqca imkanları/səlahiyyətləri də artırın.
- Onları düşündürmək və standartdan kənara çıxarmaq üçün mənalı və məzmunlu suallar verin.
- Səhvlərə yol veriləndə bağışlamağı bacarın, əsas odur ki, səhvlərdən dərs çıxara bilsinlər.
- Böyük və ya kiçikliyindən asılı olmayaraq, bütün uğurlara görə onları tərifləyin və minnətdarlıq edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDALARLA PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ

LAZIMİ DƏSTƏYİ TƏMİN EDİN



Dəstəyin təmin edilməsi həm komanda, həm də ayrı-ayrı üzvlər üçün çox vacibdir.

Ona görə də nəzərə alın ki:

- performans söhbətləri dəstəyin tələb olunduğu sahələr üzrə açıq müzakirələr aparmaq üçün ən yaxşı fürsətdir;
- tapşırığın və ya layihənin konkret bir sahəsi üzrə tələb olunan dəstəyi düzgün formada müəyyən etmək üçün birgə qərar vermək vacibdir;
- bu dəstəyi təmin edərək komandanızın uğur qazanması üçün əlverişli şərtlərin bir qismini də təmin etmiş olursunuz;
- sizin üçün əlavə iş yükü yaransa belə, bu əlverişli şərtlərin müəyyən edilməsi ilə bağlı komandanızla açıq müzakirələr aparmalısınız;
- bundan sonra ən əsas məsələ odur ki, vəd etdiyiniz dəstəyi və əlverişli şərtləri təmin edəsiniz, çünki bu sizin ən vacib cavabdehliklərinizidən biridir!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA İŞİNƏ BAXIŞ

Nəhayət, komanda işinə baxış üçün bir neçə faydalı tövsiyə vermək istərdik.

Yaxşı olardı ki, ötən dövrün yekunu ilə bağlı özünüzə aşağıdakı 2 sualı verməklə başlayasınız:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA İŞİNƏ BAXIŞ

Bu 2 sualın cavabından, adətən, komandanın müəyyən işləri yaxşı bacarmasına təsir edən amillər və təkmilləşmənin konkret yolları ilə bağlı aktiv müzakirələr doğur.

Əlavə olaraq, bu o deməkdir ki, işçilər əvvəlki iş və proseslərdən öyrənə bilərlər.

Komandanın işinə baxış zamanı əsas diqqətinizi keçmiş təcrübədən gələcək işlərinizə müsbət təsir edəcək dərslərin öyrənilməsinə yönəltməlisiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ



Komandanızla uğurlu performans söhbətləri apara bilmək üçün:

- bu söhbətlərə yaxşı quruluş verin;
- komandanın əsas diqqəti indiki və gələcək prioritetlərə yönəltməsinə kömək edin;
- komandanın imkanlarını/səlahiyyətlərini genişləndirməyin yollarını araşdırın;
- performansa kömək edəcək lazımi dəstəyi təmin edin.

ÖZÜNÜZƏ VERƏCƏYİNİZ VACİB SUALLAR

- Komandanın məqsədyönlülüyünü və motivasiyasını artırmaq üçün nə edə bilərəm?
- Komandanı narahat edən məsələləri daha fəal şəkildə necə dinləyə bilərəm?
- Onların imkanlarını genişləndirə biləcəyim başqa yollar varmı?

Ümid edirik ki, bu suallara verəcəyiniz cavablar sayəsində komandanızla müntəzəm performans söhbətlərinin sizə nə dərəcədə faydalı olacağının fərqinə varacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Çətin performans söhbətləri

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇƏTİN PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ

GİRİŞ



Çox güman ki, bir çox başqa şöbə rəhbərləri kimi, sizin də komandanın bir və ya bir neçə üzvünün hazırkı performansı ilə bağlı xırda şübhələriniz var və elə başqa şöbə rəhbərləri kimi, siz də bu problemlə məşğul olmursunuz.

Bu problemlərlə üzləşmək və onun həlli ilə bağlı heç bir şey etmək istəməməyinizin əsas təsiri özünü onda göstərir ki, siz bu zəif performansla bağlı fikirlərlə beyninizi məşğul edir, yorursunuz və bu fikirlər diqqətinizi hazırkı işinizdən yayındırır.

Beləcə, həmin "problemli işçi" sizin üçün problemə çevrilir!

Odur ki, bu fəsildə çətin söhbətləri idarə etmək üçün sizə lazımi motivasiya üsulları və bacarıqlar barədə məlumat verəcəyik.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇƏTİN PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ

YUBATMA



Hamımızın uyğunsuz performans və ya qəbuledilməz davranışla bağlı çətin söhbəti təxirə saldığı hallar olub.

Əgər siz indi də belə söhbətləri təxirə salmağa davam edirsinizsə, deməli, daxili səsinizin sizə bunları söyləməsinə izin verirsiniz:

- "İndi bunun vaxtı deyil".
- "Gələn dəfə bu barədə danışmaq üçün daha uyğun olaram".
- "Bir az da araşdırmalıyam".
- "Bəlkə də, performansı/davranışı o qədər də pis deyil".
- "Ola bilsin ki, mən düzgün görə bilmirəm və ya səhv başa düşürəm".
- "Bəlkə, problem məndədir?"

Belə bəhanələr gətirmək asandır (və bunu hamımız edirik), amma belə edərək vəziyyəti daha çətinləşdiririk.

Ona görə də çətin performans söhbətlərinin aparılması ilə bağlı təklif edirik ki, bu bəhanələri bir kənara qoyub daxili səsinizin sizi uzaqlaşdırmaq istədiyi söhbətləri necə aparacağınızı planlaşdırmağa vaxt ayırasınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇƏTİN PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ

SÖHBƏTİN PLANLAŞDIRILMASI



Planınızı aşağıdakı addımlar üzrə qursanız, çətin söhbətlərdən gözlədiyinizdən daha yaxşı nəticə əldə edəcəksiniz:

Nə vaxt? Həm özünüz, həm də işçiniz üçün uyğun bir vaxt seçin. Onlar üçün hansı vaxt uyğun ola bilər?

Harada? Eynilə bu qaydada, belə bir söhbət üçün uyğun yer seçin. Yaxşı olar ki, heç kəsin sizə mane ola bilməyəcəyi bir toplantı otağı olsun.

Nə üçün? Söhbətə girişin mümkün qədər təhdidedici tonda olmamasına fikir verin, məs.: "...işlərlə bağlı bəzi məsələləri yoluna qoymaq üçün söhbət edə bilsək, çox yaxşı olar..." Yaxud söhbət davranışla əlaqəlidirsə, empatiya quraraq danışmağa çalışın: " .... ilə bağlı sizə kömək etmək istərdim və bu haqda söhbət etsək, müəyyən yollar tapa bilərik. Necə düşünürsünüz?"

Qarşı tərəfin özünü müdafiə etməsinə mane ola biləcək söz və ifadələrdən istifadə edərək danışın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇƏTİN PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ

SÖHBƏTİN PLANLAŞDIRILMASI



Söhbətin girişini planlaşdırdıqdan sonra onun əsl məqsədinə – əsas hissəsinə keçmək lazımdır.

Nə? Hazırlığınızın əsas hissəsi burada başlayır. Dəyişdiyini görmək istədiyiniz performansın/davranışın xüsusiyyətlərini və hansı üsulların köməyi ilə bu dəyişikliyi görə biləcəyinizi əvvəlcədən götür-qoy etməlisiniz. Bu mühüm hissələrə yaxşı hazırlaşmalı və sonra komandanızın üzvü ilə paylaşmalısınız.

Necə? Söhbəti mümkün qədər mülayim tonda və səmimi şəkildə aparın, məqsədinizin bu lazımi dəyişikliyi müəssisənin, həmçinin işçinin öz xeyrinə həyata keçirmək və onu inkişaf etdirməkdən ibarət olduğunu bildirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇƏTİN PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ

NÖQSANI DƏQİQ MÜƏYYƏN EDİN



Performansda/davranışda gördüyünüz nöqsanı söhbət zamanı aydın və dəqiq izah etməlisiniz. Bunun üçün:

- əvvəlcə işçinizin öz nöqsanını bilib-bilmədiyini və bununla bağlı nə edə biləcəyinizi soruşun; əgər o belə bir nöqsanının olduğunu çox yaxşı başa düşürsə, onda söhbətiniz daha asan alınacaq;
- qarşı tərəfdə gördüyünüz nöqsanı və onu aradan qaldırmaq üçün tələb olunan təkmilləşmə tədbirlərini mümkün qədər aydın və dəqiq ifadə edin;
- problemə bütövlükdə baxmağa və onun qarşı tərəfin özünə, komandaya və şöbəyə/müəssisəyə təsirini qiymətləndirməyə çalışın;
- "Biz bu mövqeyi/münasibəti dəyişməliyik" kimi cümlələrdən istifadə etməyin. Əgər məsələnin bundan ibarət olduğunu düşünürsünüzsə, onda nəzərdə tutduğunuz mövqeyi nümayiş etdirən **davranışları** təsvir etmək zəhmətinə də qatlaşın, çünki davranış dəyişikliyindən danışmaq, mövqe/münasibət dəyişikliyindən danışmaqdan daha asandır.

Bu üsul vəziyyətə aydınlıq gətirəcək və hər iki tərəfin nöqsanın mümkün səbəblərini araşdırmasına imkan verəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇƏTİN PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ

SƏBƏBLƏRİ ARAŞDIRIN



Nöqsanın səbəblərini başa düşməyə çalışarkən məsələyə, necə deyərlər, işçinizin gözü ilə baxmağa, "onun ayaqqabılarını geyinməyə və özünüzü onun yerinə qoymağa" çalışın.

Lakin söhbət zamanı bütün mümkün səbəbləri dəqiqliklə araşdırmalısınız:

- Yanlış anlaşılma varmı?
- Tələb olunan tədbirlə bağlı aydın olmayan bir şey varmı?
- Aradan qaldırılması mümkün olan hər hansı bacarıq çatışmazlığı varmı?
- Tələb olunan nəticə tam aydındırmı?

Yuxarıdakı sualların üzə çıxardığı məsələlərin müzakirəsi problemlərin səbəblərinə aydınlıq gətirəcək və nəticədə, hər ikiniz sözügedən nöqsanı və ya boşluğu aradan qaldırmaq üçün yollar axtaracaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇƏTİN PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ

HƏLL YOLLARINI BİRGƏ AXTARIN



Bu kitabda bəhs etdiyimiz bütün söhbət növlərində həll yolunu birgə axtarmağı tövsiyə etmişik, çətin söhbətlərdə isə bu yanaşmanı tətbiq etmək xüsusilə vacibdir.

- Çətin söhbət əsl söhbət kimi aparılmalıdır, yəni müzakirə olunan problem və onun səbəbləri ilə bağlı razılığa gəlmək və həll yolu ilə bağlı birgə qərar vermək lazımdır.
- Hər iki tərəfin də qəbul edəcəyi bir həll yolu axtarmalısınız: bu həll yolu vasitəsilə hər ikiniz də tələb olunan dəyişikliyi və zaman keçdikcə onun hansı nəticələrə yol açacağını tam aydın şəkildə görə bilməlisiniz.
- Həll yollarının axtarılmasına birgə yanaşma sizə söhbətin sonuna doğru "lazımi tədbirləri" planlaşdırmaqda çox kömək edəcək.

Odur ki, çətin performans söhbətlərinə yalnız öz tərəfinizdən yanaşmayın. Birgə yanaşma tərzinin problem həllinə yönəlmiş bu tapşırığa böyük faydası olacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇƏTİN PERFORMANS SÖHBƏTLƏRİ

DİQQƏTİ ŞƏXSİ İNKİŞAFA YÖNƏLDİN



Söhbətin əvvəlində vurğulayın ki, bu müzakirə işçinin şəxsi inkişafı kontekstində aparılır.

Sonra isə bu konteksti qorumağa çalışmalısınız.

- Bacarıqlarda ortaya çıxan boşluqları aradan qaldırmaq üzrə cavabdehliyi öz üzərinizə götürün.
- Tələb olunan bacarıqların öyrənilməsinin iş yerində – müəssisənin öz kadrları və ya kənardan dəvət edilmiş mütəxəssislərin köməyi ilə həyata keçiriləcəyini bildirin.
- Tələb olunan bacarıqları öyrənmək üçün işçiyə kifayət qədər vaxt və yer verilməsini təmin edin.
- Növbəti söhbətlərdə razılaşdırılacaq gələcək inkişaf tədbirlərinin həyata keçirilməsi üzrə cavabdehliyi öz üzərinizə götürün.
- Qarşı tərəfə bildirin ki, lazımi dəyişikliyin həyata keçirilməsi onu bir neçə həftə sonra irəliləyişin qiymətləndirilməsi zamanı daha yaxşı mövqeyə çatdırmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÇƏTİN SÖHBƏTLƏRİN QURULUŞU

BAŞLANĞIC

Əvvəlki söhbətlərdə də qeyd etdiyimiz kimi, söhbətinizi əvvəlcədən planlaşdırın: söhbətin **başlanğıcında**, **ortasında** və **sonunda** edəcəklərinizi və söyləyəcəklərinizi sıralayın.

Söhbətə aşağıdakı sualların hamısını və ya bəzilərini verərək başlayın:

- "Söhbətə nöqsanla bağlı razılığa gələrək başlayaq ki, müzakirəmizi onun aradan qaldırılmasına doğru apara bilək – bu sizə uyğundurmu? Boşluğu harada görürsünüz?"
- "Mənə elə gəlir ki, bəzi xırda məqamları da əlavə etmək lazımdır..."
- "Əvvəlcə nöqsanın səbəbləri və onları aradan qaldırmağın yolları ilə bağlı fikirlərimizi bölüşə bilərikmi?"

Bu sualların cavabları söhbətin bu hissəsini yekunlaşdırır, yəni siz nöqsanı razılaşdırır, səbəblərini müəyyən edir və bildirirsiniz ki, onların aradan qaldırılması üzərində işləmək istəyirsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇƏTİN SÖHBƏTLƏRİN QURULUŞU

ORTA

Söhbətin ortasında:

- arzuedilən davranışın/performansın tələb olunan yeni səviyyəsini izah və müzakirə edin;
- əsas diqqəti bu səviyyəyə çatmaq üçün lazım olacaq dəyişikliklərə/bacarıqlara yönəldin;
- işçinizin öz performansını təkmilləşdirə bilməsi üçün lazımi dəstəyi təklif etdiyinizə əmin olun;
- performansın hansı səviyyəsinin təkmilləşmiş olaraq qəbul ediləcəyini izah edin;
- müzakirə olunan məsələlərlə bağlı işçinizlə həmfikir olduğunuza və razılaşdığınıza əmin olun.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇƏTİN SÖHBƏTLƏRİN QURULUŞU

SONLUQ

Söhbəti yekunlaşdırarkən:

- bütün deyilənləri ümumiləşdirin;
- bu prosesin hər mərhələsində işçinizə dəstək olacağınızı vurğulayın;
- növbəti həftələrdə əlavə müzakirəyə ehtiyac olarsa, istənilən vaxt görüşməyə hazır olduğunuzu bildirin;
- təkmilləşmiş performansın/davranışın necə qəbul ediləcəyini bir daha təsdiqləyin;
- müəyyən edilmiş müddətdən sonra dəyişikliyi qiymətləndirmək üçün yenidən görüşəcəyiniz tarixi və saatı razılaşdırın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ UĞURSUZ OLDUQDA NƏ ETMƏLİ?



Əgər tələb olunan dəyişiklik baş tutmasa, onda siz, yəqin ki, bu dəyişikliyin şərtlərini nisbətən sərt şəkildə irəli sürən və onun hansı formada qəbul ediləcəyini əsaslandıran ikinci bir söhbəti keçirəcəksiniz.

Lakin ikinci söhbət də bir nəticə verməsə, onda siz müzakirələri daha ciddi bir səviyyəyə qaldıra və rəsmi şəkildə "Performansın təkmilləşdirilməsi planı" (PTP), hətta zərurət yaranarsa, ikinci PTP-nin də hazırlanması ilə bağlı qərar qəbul edə bilərsiniz.

PTP prosesi də bir nəticə verməsə, son variant olaraq daha da sərt yanaşma kimi aşağıdakı mərhələlərdən ibarət intizam tədbiri barədə düşünə bilərsiniz:

- təhqiqat;
- intizam dinləməsi;
- sanksiya tətbiq edildiyi hallarda apellyasiya prosesi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XÜLASƏ

Birinci növbədə, söhbəti yubatmamalı və vaxtında keçirməlisiniz!

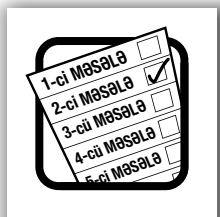
Bu cür çətin söhbətlərin uğurlu nəticə ilə bitməsini istəyirsinizsə, onda:

- söhbətə başlayan kimi işçinizin məsələ ilə bağlı sizinlə həmfikir olub-olmadığını dəqiqləşdirin;
- məsələni qarşılıqlı şəkildə başa düşün;
- tələb davranışa/performansa nail olmaq üçün səbəbləri və həll yollarını birlikdə araşdırın;
- təmin edəcəyiniz dəstəklə bağlı razılığa gəlin;
- dəyişikliyin gedişatını gözdən keçirmək üçün növbəti görüşün tarixini təyin edin və həmin tarixdə mütləq yenidən görüşün.

ÖZÜNÜZƏ VERƏCƏYİNİZ VACİB SUALLAR

- Bu söhbəti aparmağıma mane olan amilləri praktiki nöqteyi-nəzərdən necə aradan qaldıra bilərəm?
- Söhbətə hazırlaşarkən nə kimi verilənləri ("data") toplamalıyam?
- Qarşı tərəfin özünü müdafiə etməsinin qarşısını almaq və ya azlatmaq üçün söhbəti necə açmalıyam?
- Söhbətdən hansı son nəticəni gözləyirəm?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YEKUN TƏDBİRLƏR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN TƏDBİRLƏR

BƏZİ SUALLAR



Bu kitabın mərkəzi ideyasını aktiv şəkildə həyata keçirmək istədiyinizi və performans söhbətlərindən idarəetmə tərzinizin əsas hissəsi olaraq istifadə etməyə başladığınızı fərz edərək sizə bir neçə sual veririk:

- Söhbətə başladıqdan sonra lazımi müntəzəmlik səviyyəsinə uyğun şəkildə davam etmək üçün bu söhbətləri komanda üzvlərinizlə 4–6 həftədə bir dəfə aparmaq kimi bir qəti qərar verdinizmi?
- Bu qərarı, sadəcə, sözdə deyil, əməldə davam etdirməyə hazırsınızmı?
- Kitabın bacarıqlar haqqındakı fəslini oxuduqdan sonra təkmil səviyyəyə çatdırmaq ehtiyacı duyduğunuz hansısa bacarıqlarınızın olduğunu deyə bilərsinizmi və bunu necə etməyi düşünürsünüz?
- "**C L E F T**" modelinin bütün elementlərinə ciddi şəkildə əməl etməyə tam hazırsınızmı?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN TƏDBİRLƏR

İLKİN TƏDBİRLƏR



Bir halda ki başlamağa qərar vermisiniz, onda məsləhət görərdik ki, təşvişə qapılmadan və ya bu barədə "səs-küy salmadan" işinizə başlayasınız. Sadəcə, rəhbərinizi bu planınızdan xəbərdar edərək komandadan bir necə nəfəri seçəcəyinizi bildirin və prosesi mini-pilot şəklində sınaqdan keçirin.

- Seçdiyiniz komanda üzvləri ilə söhbətləşərək bu prosesi onlarla sınaqdan keçirəcəyinizi bildirin; hər şeyin qaydasında getməsi üçün onların köməyinə ehtiyac duyduğunuzu söyləməkdən çəkinməyin.
- "**C L E F T**" modelinin bütün elementlərinə əməl edin.
- Bir neçə sessiyadan sonra bu proseslə və rolunuzu necə icra etdiyinizlə bağlı onların rəylərini öyrənin.
- Bu sınaq prosesindən mümkün qədər çox şey öyrənin və öyrəndiklərinizi digər komanda üzvləri ilə apardığınız söhbətlərdə tətbiq edin.

İri və çoxşöbəli müəssisələrdə alternativ variant olaraq, baş icraçı direktor (CEO) və ya əməliyyatlar üzrə direktorla birlikdə işləyərək bu prosesi tədricən bütün müəssisəyə yaya bilərsiniz (kitabın əvvəlində müzakirə etdiyimiz praktiki nümunəni yadınıza salın).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN TƏDBİRLƏR

DAVAMLI TƏDBİRLƏR



Mini-pilotdan uğurlu nəticələr əldə etdinizsə, bu prosesi digər komanda üzvləri və bütöv komanda ilə davam etdirə bilərsiniz.

- Söhbətləri apardıqca bacarıqlarınızı diqqətlə incələyin və aşkar etdiyiniz çatışmazlıqların üzərində işləyin.
- Bütün prosesə rəhbərliyi və cavabdehliyi özünüzdə saxlayın; birbaşa (xətti) rəhbər olaraq, bu proses sizin "mülkiyyət"inizdir və başqa bir şöbəyə aid deyil (məs., İnsan resursları şöbəsi).
- Söhbətlərin aparılmasını rəhbərlik etdiyiniz istənilən layihə komandaları ilə də davam etdirə bilərsiniz.
- Müntəzəm şəkildə qısa baxış toplantıları keçirərək proseslə bağlı komanda üzvlərinizin rəylərini öyrənməyə davam edin.
- Belə toplantılar üçün gündəliyinizdə əvvəlcədən yer ayırın və digər təcili işlərə görə təxirə salınmalı olan söhbətlərə əvvəlcədən vaxt təyin edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN TƏDBİRLƏR

DAVAMLI TƏDBİRLƏR



Əgər müəssisə daxilində hər hansı müqavimətlə qarşılaşırsınızsa, kəskin reaksiya verməyin, sadəcə, başladığınız prosesi təmkinlə davam etdirin və qoyun sizin əvəzinizə əldə etdiyiniz uğurlu nəticələr öz sözünü desin.

Unutmayın ki, əgər zaman və məkan yetərsizliyindən əziyyət çəkdiyinizi düşünürsünüzsə, onda sizə mane olan bu fikirlərdən xilas olmalı və vaxtınızın idarə edilməsi ilə bağlı dəstək almalısınız.

Həmçinin, prosesin gedişatı boyunca komandanızın üzvlərinin əldə etdiyi uğurları əlamətdar hadisə olaraq qeyd etməyi unutmayın.

Sonda isə sizə uğurlar arzulayırıq! Ümid edirik ki, idarəetmə tərzinizin yeni bir hissəsi kimi, komandanızın məqsədyönlülüyünü və motivasiyasını artırmaq üçün başlayacağınız performans söhbətləri öz səmərəli nəticələrini verəcək!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜƏLLİFLƏR HAQQINDA BİOQRAFİK MƏLUMAT

FRENK SKOTT-LENNON



Frenk Dublində yaşayır və geniş təcrübəyə malik komanda rəhbəri, biznes sahibi və bir neçə kitabın müəllifidir.

O, uzun illər idarəetmə üzrə məsləhətçi olaraq çalışmışdır və performansın idarə edilməsi, komandanın inkişafı, təşkilati strategiya, struktur dəyişikliyi, mediasiya və təhqiqat, şəxsi və təşkilati dayanıqlılığın formalaşdırılması, bacarıqların inkişaf etdirilməsi və s. bu kimi sahələr üzrə geniş təcrübəyə malikdir. Frenk İrlandiya, Birləşmiş Krallıq və Avropanın bir çox iri müəssisələrində məsləhət xidməti göstərmişdir.

Frenklə Frank@HRforBetterWorkplaces.ie e-poçt ünvanı və ya +353 86 2560082 telefon nömrəsi vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ŞİNEYD SKOTT-LENNON



Şineyd əvvəllər Dublində işləmişdir, indi isə uzun illərdir ki, Londonda işləyir.

O, əsasən, kommunikasiya və PR sahələri üzrə fəaliyyət göstərmişdir. Əvvəllər istehlakçı və maliyyə xidmətləri üzrə çalışsa da, son illərdə Birləşmiş Krallığın itlərin qorunması üzrə ən böyük təşkilatı olan "Dogs Trust" da daxil olmaqla, aparıcı xeyriyyə təşkilatları ilə çalışmışdır. Hazırda isə Birləşmiş Krallığın uşaq və yeniyetmə mütaliəsi üzrə ən böyük xeyriyyə təşkilatı olan "BookTrust"la çalışır. Şineyd komandaların, performansın, tədbirlərin, o cümlədən böhranın və reputasiyanın idarə edilməsi üzrə əhəmiyyətli təcrübəyə malikdir.

Şineydlə Sinead@HRforBetterWorkplaces.ie e-poçt ünvanı və +44 7834 375327 telefon nömrəsi vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

Frenk və Şineyd həm ayrı-ayrı, həm də birlikdə performans söhbətlərinin mükəmməl səviyyədə aparılması üçün tələb olunan bacarıqların inkişafı üzrə qısa təlim məşğələləri keçirirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd