SOCAR

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ



Həm müəssisə, həm də işçiyə fayda gətirəcək səlahiyyətləndirmə mədəniyyətinin formalaşdırılması üzrə məsləhət, alət və üsullar

Mayk Eplqart və Kit Pozner

"Səlahiyyətləndirmə müəssisəyə işçi qüvvəsinin gizli potensialını üzə çıxarmaq imkanını verir. Bu kitab səlahiyyətləndirmə haqqında öyrənmək, onun həvaləetmədən fərqini və iş yerində həyata keçirilmə yollarını bilmək istəyən hər kəsə kömək edəcək".

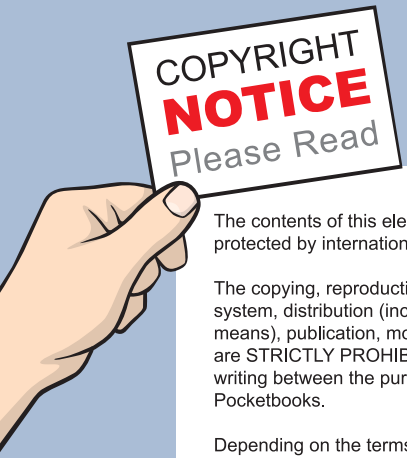
Adrian Qatric, "EDS" şirkətinin BK və İrlandiya üzrə vitse-prezidenti

"Müəlliflərin mövzunu izah etmək üçün xüsusilə də gündəlik həyatdan misal çəkməsi (məs., maşın sürmək) xoşuma gəldi. Elə səhifələr var ki, onlardan təqdimat və ya seminar materialı kimi istifadə etmək olar".

Bob Ouen, "Allianz Cornhill Insurance" şirkətinin filial rəhbəri

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ

First published as the Empowerment Pocketbook by Mike Applegarth and Keith Posner. (c) Mike Applegarth and Keith Posner 1997.
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 1
Kitab kimlər üçün nəzərdə tutulub; poetik yanaşma



SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ NƏDİR? 3
Sürücülük vəsiqəsi analogiyası; səlahiyyətləndirmənin 3 forması; müzakirə üçün suallar; səlahiyyətləndirmə, yoxsa həvalətmə; proses deyil, nəticələr



EHTİYACIN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ 17
Diqqət yetirilməli simptomlar; səlahiyyətləndirmənin məqsədəuyğun olmadığı hallar; səlahiyyətləndirmənin mövcud olduğu sahələr; dili dəyişmək



İŞÇİNİN İMKANLARININ GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ 33
Liderlik tərzləri; alətlər dəsti; ünsiyyət; mentorluq; təsəvvürlərin dəyişdirilməsi; öyrənməyin 4 mərhələsi



MÜƏSSİSƏDƏ SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ 53
Səlahiyyətləndirmənin həyata keçirilməsinin 9 addımı; səlahiyyətləndirmə himayəçisi; təşkilati səviyyələr; səlahiyyətləndirilmiş liderlik; hərəkətə keçmək



NƏZARƏT VƏ ƏKS-ƏLAQƏ 91
Ruhdan salmayın, ruhlandırın; dörd əsas meyar; düzgün infrastrukturun təşviq edilməsi, səlahiyyətləndirmə "sınağı"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

Kitab kimlər üçün nəzərdə tutulub?



Kitab yalnız rəhbərlər üçün deyil, həm də təlimçi, məsləhətçi və işçi heyətindən maksimum performans gözləyən İnsan resursları şöbəsinin əsas heyəti üçün nəzərdə tutulub. Eyni zamanda öz səlahiyyətlərini genişləndirmək istəyən işçilər də bu kitaba maraq göstərəcəklər.

"Səlahiyyətləndirmə" sizin üçün yeni anlayış olmaya bilər, lakin növbəti səhifələrdə mövzunu daha da dərindən öyrənəcək və bir sıra müəssisələrin bu proseslə bağlı üzləşdiyi problemləri (çünki onlar mövzu ilə bağlı, sadəcə, **danışıblar**, amma bu təcrübəni **"yaşamağın"** yolunu bilməyiblər) aradan qaldırmağın yolları ilə tanış olacaqsınız.

"Həvalətmə" və "səlahiyyətləndirmə"ni hələ də qarışıq salanlar çoxdur və adətən, elə güman edirlər ki, səlahiyyətləndirmə kiminsə vəzifəsinin ona verdiyi gücdən başqasının üzərində istifadə edə bilməsi deməkdir.

Kitabı oxumağa davam edin və səlahiyyətləndirmənin, əslində, nə demək olduğunu, yerində, düzgün və davamlı şəkildə həyata keçirildikdə bu prosesin hansı faydaları qazandıra biləcəyini öyrənəcəksiniz. İstər yerli səviyyədə, istər şöbə və ya komanda, istərsə də bütövlükdə müəssisə səviyyəsində həyata keçirilməsindən asılı olmayaraq, səlahiyyətləndirmə çox böyük fərq yarada bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

POETİK YANAŞMA

Bu sözü hamımız eşitmişik, amma nə demək olduğunu bilmirik, eynilə Şaxta baba və ya simurq quşu kimi – haqqında çox danışılıb, amma heç vaxt üzünü görməmişik.

"Səlahiyyətləndirmə", "sinergetika" sözləri dərin təsir bağışlayır, xüsusilə də krosvordlarda qarşımıza çıxdıqda. Ancaq mənalarını başa düşmədikdən sonra, sadəcə, boş və əhəmiyyətsiz sözlərdir.

Rəhbərlər üçün onlar tanrının göndərdiyi nemətdir, azadlıq və xoş niyyət ehtiva edir. İşçilər isə bu cür düşünürlər: "Niyə belə əl-ayağa düşürlər ki? Onlar hələ heç bizi idarə etməyin yollarını bilmirlər".

"Onlar qarşımıza məqsədlər qoymur və hansı imkanlara malik olduğumuzu izah etmirlər. Sadəcə, dar ağacını qurur və kəndiri əlimizə verirlər".

"Bizə heç vaxt təkmilləşmək fürsəti verilmir, hər şey eyni qaydada davam edir, sadəcə, işlər çoxalır və vaxt çatmır". Məsələ burasındadır ki, insanların bir-birini ittiham etmədiyi mədəniyyət məhz səlahiyyətləndirməyə imkan verən mədəniyyətdir!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ NƏDİR?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ: İZAHI



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ: İZAHI



Əksər lüğətlərdə bu termin aşağıdakı ilk iki sözün əsasında izah edilir, üçüncü sözə isə rast gəlmirik. Bu da prosesin səhv tətbiq edilməsinin səbəbini ortaya çıxarır:

səlahiyyət; güc; icazə/hüquq

Yalnız üçüncü söz səlahiyyətləndirmənin müəssisələrdə uğurla həyata keçirilməsinə zəmin yarada bilər, çünki:

- **iqtidar** tabeliyinizdə heyət varsa, ona sahibsiniz;
- **güc** alına və verilə bilər;
- **icazə/hüquq** fəaliyyət üzrə öhdəlik və hərəkət azadlığını, onun şərtlərini müəyyən edir, maraqlı tərəflər öz bacarıqlarını sübuta yetirdikdən sonra verilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ NƏDİR?



İCAZƏ VERMƏK SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏK DEMƏKDİR

Sürücülük vəsiqəsinin, yəni **maşın sürməyə icazənin verilməsi** nümunəsi əsasında səlahiyyətləndirməni izah etmək daha asan olar:

- Minik avtomobili idarə etmək bacarığınızı sübuta yetirdikdən sonra təqdim olunan sürücülük vəsiqəsi sizə ölkənin yollarında bu nəqliyyat vasitəsini sürmək səlahiyyəti və ya hüququ verir.
- Minik avtomobilinin konkret bir model və ya marşrutun həmişə eyni olmasını zəruri edən sərt şərtlər qoyulmur.
- Lakin bu vəsiqə sizə xüsusi sürücülük qabiliyyətinin tələb olunduğu yük avtomobili və ya yanğınsöndürmə maşınını idarə etmək hüququnu vermir.
- Yol hərəkəti haqqında Qanunda irəli sürülən qaydalarla hər bir sürücü tanış olmalıdır.
- Arzuedilən nəticə hər kəs üçün eynidir: mənzil başına təhlükəsiz şəkildə çatmaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ NƏDİR?

İCAZƏ VERMƏK SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏK DEMƏKDİR



Sürücülük vəsiqəsi ilə bağlı nümunəni iş yerinə tətbiq edək:

- İşçilərə müəssisənin qaydaları çərçivəsində rəhbərliyə tez-tez müraciət etmədən fəaliyyət göstərmək hüququ verilir.
- İşçilər planlaşdırma mərhələsinə də cəlb olunur və nəticələrə fokuslanırlar. Onların fəaliyyəti sərt idarəetmə qaydaları ilə məhdudlaşdırılmır.
- Lakin işçilər səlahiyyətləndirmənin hüdudlarını aşan hüquqlar istəyə, yaxud işlərin gedişatından asılı olaraq, buna ehtiyac duya bilərlər.
- Peşəkar etika qaydaları, dəyərlər sistemi və ya müştərilərlə davranış normaları çərçivəsində hərəkət etmək səlahiyyətləndirmə şərtləri arasında əsas yer tuta bilər.
- Hər kəs öz təşəbbüsü əsasında nəticələrə nail olmaq azadlığına malikdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN 3 FORMASI



İstənilən komanda və ya müəssisənin tərkibində işçilər:

- **səlahiyyətləndirilir** razılaşdırılmış nəticələrə nail olmaq üçün müəyyən edilmiş hüdudlar çərçivəsində sərbəst şəkildə fəaliyyət göstərmək hüququna malik olurlar;
- **səlahiyyətdən məhrum edilir** nə vaxtsa zövq aldıqları azadlıqdan məhrum edilirlər;
- **səlahiyyətsiz olur** ümumiyyətlə, işçilərə heç vaxt fəaliyyət azadlığı verilməyib, yaxud onlar belə bir imtiyazın mövcudluğundan bixəbərdirlər.

Qısacası, biz işdə ya **həvəsləndirilir**, başqa sözlə desək, səlahiyyətləndirilirik, ya da **etinasızlıq görür**, yəni səlahiyyətlərdən ya məhrum edilirik, ya da bizə, ümumiyyətlə, heç bir səlahiyyət verilmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ NƏYƏ BƏNZƏYİR?



Səlahiyyətləndirmə mədəniyyətini yaratmaqda köməklik göstərdiyimiz bütün müəssisələrdə işçilər üçün özünü "səlahiyyətsizlik"lə əlaqələndirmək daha asan idi.

Səlahiyyətləndirmənin müəssisə üçün kəsb etdiyi məna və ya əhəmiyyətin müzakirəsi üçün növbəti səhifədə verilmiş suallar faydalı ola bilər. Rəhbər olaraq, siz bu suallardan heyətin təkmilləşməsi məsələləri ilə bağlı keçirdiyiniz komanda toplantılarında istifadə edə bilərsiniz. Bir təlimçi kimi, onları ünsiyyət məsələləri və ya idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə təlim proqramlarına daxil etməkdə fayda var.

Nəzərə alın ki, bu suallara cavab vermək üçün özünüz də hazır olmalısınız.

Heyətinizdən sonuncu dəfə nə vaxt özünü **səlahiyyətləndirilmiş**, **səlahiyyətsiz** və ya **səlahiyyətlərdən** məhrum olunmuş hiss etdiyini soruşun və bu hisslərin izahını xahiş edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜZAKİRƏ ÜÇÜN SUALLAR



Aşağıdakı 3 sual üzərində düşünün:

1. Səlahiyyətləndirməni necə izah edə bilərsiniz?
2. Səlahiyyətləndirməyə hansı nümunələri göstərə bilərsiniz?
3. Səlahiyyətsizliyə hansı nümunələri göstərə bilərsiniz?

Bu sualları komandanızın üzvləri ilə müzakirə etməmişdən əvvəl özünüz cavablandırın və cavablarınızı 10 dəqiqə ərzində yazıb bitirməyə çalışın.

1. Səlahiyyətləndirməni belə izah edirəm: _____

_____

2. Səlahiyyətləndirməyə nümunələr:
   - A _____
   - B _____
   - C _____
3. Səlahiyyətsizliyə nümunələr:
   - A _____
   - B _____
   - C _____

İndi isə cavabları komanda ilə müzakirə edin və terminin izahı ilə bağlı ortaq fikrə gəlin. İkinci və üçüncü sualların hər birinə, ən azı, 5 nümunə göstərin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ NƏDİR?

TƏSƏVVÜRÜN DƏQİQLƏŞDİRİLMƏSİ

İCAZƏ

Növbə səlahiyyətləndirmə və ya səlahiyyətsizliyə nümunələrlə bağlı suallara çatdıqda komandanızın üzvlərindən xahiş edin ki:

- gördüklərini;
- eşitdiklərini;
- duyduğu hissləri təsvir etsinlər.

Hazırkı komandanızı səlahiyyətləndirməyin yolları və hansı formada həyata keçiriləcəyi ilə bağlı kifayət qədər tez bir zamanda dəqiq təsəvvürə malik olacaqsınız.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ, YOXSA HƏVALƏETMƏ



Səlahiyyətləndirmə həvalətmə deyil, çünki:

- **Səlahiyyətləndirmə** müəssisənin əvvəlcədən razılaşdırılmış qaydada müəyyən hüquq və imkanlar verdiyi, yaxud hazırlıq keçdiyi işçini hazırda onun öz öhdəlikləri çərçivəsində dəstəkləməyə davam etməsi deməkdir.
- **Həvalətmə** isə rəhbərin öz işinin/tapşırığının müəyyən qismini başqasına verməsidir, lakin bu zaman həmin işçiyə öz öhdəlikləri çərçivəsində müəyyən hüquq və imkanlar verilmir.

Buna baxmayaraq, **həvalətmə** və **səlahiyyətləndirmədə** oxşar proseslər baş verə bilər.

Səlahiyyətləndirmə zamanı cavabdehlik (hesabatvermə) və məsuliyyət səlahiyyətləndirilən şəxsə aid olur. Həvalətmə zamanı isə məsuliyyət ötürülə bilər, lakin tapşırığın yerinə yetirilməsi ilə bağlı yekun hesabatı bu tapşırığı həvalə edən şəxs verməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ NƏDİR?

PROSES DEYİL, NƏTİCƏLƏR



Səlahiyyətləndirmə hansı işlərin görüləcəyini diktə etmək deyil, tələb olunan nəticələri izah etmək deməkdir. Məsələn, avtomobilin təkərinin dəyişilməsi nümunəsinə baxaq. Diqqəti prosesə deyil, nəticələrə yönəltdikdə təşəbbüskarlığa yol açılır və işi görən şəxs nailiyyət hissinə can atır.

- Ehtiyat təkər Nəqliyyat Nazirliyinin tələblərinə uyğun və təhlükəsiz şəkildə yerinə bərkidilir.
- Zərər görmüş təkər və istifadə edilmiş alətlər təhlükəsiz şəkildə öz yerinə qoyulur.
- Təkərin dəyişdirilməsi nəticəsində avtomobilə heç bir zərər verilmir.
- Təkərin dəyişdirilməsi nəticəsində siz heç bir xəsarət almırsınız.
- Təkəri dəyişərkən yoldan keçənlərə heç bir zərər və ya narahatlıq verilmir.
- Əvvəlcədən təyin edilmiş vaxtdan, ən gec, 20 dəqiqə sonra mənzil başına təhlükəsiz şəkildə çatırsınız.

Yuxarıda sadalanalar tapşırığın lazımi qaydada yerinə yetirildiyi təqdirdə, əldə olunacaq nəticələri təsvir edir. Burada səlahiyyətləndirilən şəxsə iş prinsipi izah edilmir. İşçilər lazımi nəticələri əldə etmək üçün təşəbbüs və hərəkət azadlığına malik olacaq şəkildə səlahiyyətləndirilə bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ NƏDİR?

PROSES DEYİL, NƏTİCƏLƏR



Təkərin dəyişdirilməsinin əvvəlki səhifədə verilmiş nəticələri ilə **prosesin** özünü qarşılaşdırın:

1 Avtomobili saxlayın, yoldan keçənlərə və özünüzə təhlükə yaratmadan baqajlığı açа və təkərləri dəyişə biləcəyiniz bir yerdə parklayın.
2. Zədələnmiş təkəri müəyyən edin.
3. Ehtiyat təkəri, domkratı və təkər açarlarını öz yerindən çıxarın.
4. Açarın köməyilə zədələnmiş təkərin çarx topunun qapağını çıxararaq qaykaları boşaldın, **amma onları çıxarmayın**.
5. Domkratı zədələnmiş təkərə ən yaxın qaldırma nöqtəsinə yerləşdirin və avtiomobili tam doldurulmuş təkərə yer açanadək yuxarı qaldırın.

ARDI VAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSES DEYİL, NƏTİCƏLƏR



6. Zədələnmiş təkəri çıxarın və ehtiyatda olanla əvəz edin.
7. Təkərin qaykalarını saat əqrəbi və ya onun əksi istiqamətində deyil, əks ardıcıllıqda bərkidin.
8. Domkratın köməyilə avtomobili endirin, sonra onu çıxarın.
9. Qaykaları yenidən bərkidin.
10. Çarx topunun qapağını yerinə qoyun.
11. Zədələnmiş təkəri ehtiyatda olanın, alətləri isə öz yerinə qoyun.
12. Zədələnmiş təkəri mümkün qədər tez müddətdə təmir etdirin və işlək təkərlərinizin dolu olub-olmadığını yoxlatdırın.

Beləliklə, hansı fərqlər var?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROSES DEYİL, NƏTİCƏLƏR

İKİSİ ARASINDAKI FƏRQLƏR

Proses	Nəticələr
Təlimat	Nailiyyətlər
Tapşırıqlar	Ölçülən məqsədlər
Metodlar	Uğurla yerinə yetirilmiş iş məhz belə olmalıdır!
Resurslar - işçi heyəti - pul vəsaiti - vaxt - avadanlıq - materiallar	Yolgöstəricilər Arzuedilən performansı əks etdirən əsas göstəricilər
İşi bitirmək üçün lazım olanlar	Son nəticə
"Bəs birdən?.." ehtimalını heç də hər (Birdən domkrat olmasa, yaxud qaykalar bərk sıxıldığına görə açа bilməsəm?)	Nəticələrə yönəldən təşəbbüskarlıq imkanları
Səlahiyyətsizləşdirən rəhbərin söylədikləri	**Səlahiyyətləndirən rəhbərin izah etdikləri və izlədikləri**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



EHTİYACIN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYACIN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN FAYDALARI



Eynilə avtomobil sürücüləri konkret bir yerə gedib çıxmaqla bağlı sərbəst şəkildə qərar verə bildiyi kimi, səlahiyyətləndirilmiş işçilər də daha az məhdudlaşdırma hiss edirlər.

Sürücünün əldə etdiyi faydalar

- ✔ Konkret marşrutlar üzrə getmir.
- ✔ Avtobus/metro dayanacağında vaxt itirmir.
- ✔ Sərnişin deyil (lakin nəzarəti əldən vermir).
- ✔ Kimisə pis vəziyyətdə qoymamaq üçün vaxtında çatmağa səy göstərir.
- ✔ Daha tez, daha asan çatmağın, o cümlədən avtomobilin keyfiyyətini artırmağın yollarını araşdırır.

İşçinin əldə etdiyi faydalar

- ✔ Sərt prosedurlar olmur.
- ✔ Sadəcə, işini görür – icazə üçün rəhbərə davamlı şəkildə müraciət etməli olmur.
- ✔ Öz iş planını tərtib etdiyinə görə təlimat gözləməyə ehtiyac qalmır.
- ✔ Özünümotivasiya ehtimalı yüksəlir: öz taleyi üçün özü məsuliyyət daşıyır.
- ✔ Təcrübələr tez-tez təhlil edilir və yaradıcı yanaşmaya, təşəbbüskarlığa imkan yaranır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYACIN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

MÜƏSSİSƏNİN ƏLDƏ ETDİYİ FAYDALAR



Söhbət müəssisənin qazanacağı faydalardan getdikdə səlahiyyətləndirməni heç kim bu məqsədlə deyil, özü fayda əldə etdiyinə görə həyata keçirir. Ən azı, səlahiyyətləndirmə, birinci növbədə, işçinin özünə fayda qazandırmaqla yanaşı, müəssisənin də fəaliyyətinə müsbət təsir göstərir. Çünki:

- ✔ komanda işin təbii gedişatı sayəsində səmərəliliyi və keyfiyyəti artırmağın yollarını aşkar edir;
- ✔ hər kəs üz tutacağı istiqaməti dəqiq bildiyinə görə eyni işi bir neçə nəfər görmür;
- ✔ heyət səlahiyyətləndirilməmişdən əvvəl zəruri şərtlər təmin edildiyinə görə səhvə yol vermək ehtimalı az olur;
- ✔ resursların israfı asanlıqla müəyyən edilir və aradan qaldırılır;
- ✔ işçilər missiya naminə çox şey paylaşdığına görə ona nail olmaq üçün azacıq daha çox səy göstərməyə hazır olurlar;
- ✔ başqa vaxt mükafatlandırma sisteminə xərclənəcək vəsait müəssisəyə uzunmüddətli faydalar qazandıracaq təlim-tədris proqramlarına sərf edilir.

Əlbəttə, yuxarıda sadalanlar səlahiyyətləndirmənin yalnız düzgün şəkildə və tam məsuliyyətlə həyata keçirildiyi halda baş tutacaq. Növbəti fəsildə bu mövzudan daha ətraflı bəhs edəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYACIN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

DİQQƏT YETİRİLMƏLİ SİMPTOMLAR



Müəssisəniz və ya onun müəyyən şöbələrində aşağıdakı simptomlardan hansısa müşahidə edilirmi?

- ✘ İşçi heyəti əksərən qeyri-məhsuldar çalışır.
- ✘ Hər kəs məşğuldur, amma ortada bir nəticə yoxdur.
- ✘ Əməkdaşlar işlərin görülmə qaydasını tənqid etmirlər.
- ✘ Sıravi işçilər ideya və ya təkliflər irəli sürmürlər.
- ✘ Əməkdaşlar ya səlahiyyəti çatmadığı işi gördüyünə, ya da təşəbbüssüzlüyə görə töhmət alırlar.
- ✘ Kadr axını getdikcə artır.
- ✘ Müştərilər xidmətin müəyyən aspektlərindən narazıdırlar.
- ✘ Əməkdaşlar işinin nədən ibarət olduğunu bilir, lakin rəhbərliyin onlardan nə gözlədiyini bilmir.
- ✘ Səhvlərə görə mütləq kimsə günahlandırılır.
- ✘ Sağ əlin nə etdiyini sol əl bilmir.
- ✘ Rəhbərlər idarəetmə işlərindən daha çox, işçilərin vəzifəsinə aid olan tapşırıqların icrası ilə məşğuldurlar.
- ✘ Yaradıcı yanaşma əskikliyi və təşəbbüssüzlük kəskin səviyyədədir.

Yuxarıda sadalanlardan hər hansı birini təsdiqləyirsinizsə, həll yolu olaraq, səlahiyyətləndirmə barədə düşünə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYACIN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

SİMPTOMLARIN ARADAN QALDIRILMASI



Düzgün sualı tapıb vermək düzgün həll yolunu tapmağa çox böyük təsir göstərəcək.

Əvvəlki səhifədə qeyd edilmiş simptomlar aşağıdakı sualları doğura bilər:

- Bu hal niyə baş verir?
- Yenidən baş verməsinin qarşısını almaq üçün nə edə bilərəm?
- Hər şey qaydasına düşdükdə yaranan mənzərə necə olacaq?

"Bu hal niyə baş verir?" sualını cavablandıraraq yaranmış vəziyyətin daha dərindən fərqinə varacaqsınız; "bu halın təkrarlanmasının qarşısını almağın yolu"nu tapmaq isə sizin vəziyyətə nəzarət bacarığınızı gücləndirəcək. Lakin burada dayansanız və irəliləməsəniz, vəziyyətə, sadəcə, **reaksiya verməklə** qalacaq və istədiyiniz nəticəni əldə edə bilməyəcəksiniz.

Məhz **proaktiv** müəssisələr "Hər şey düzgün yerinə yetirildikdə yaranan yaranan mənzərə necə olacaq?" sualını verir və buna görə də arzuedilən nəticələrə nail olmağı daha yaxşı bacarır. Onlar keçmişi dəyişməyə çalışmaq (və bununla da, gələcəklə bağlantını itirmək) əvəzinə, irəliyə baxmağa daha çox səy göstərir və oradakı hədəfə çatmağa can atırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRƏN ŞƏXSİN EHTİYACI



Səlahiyyətləndirən şəxslər arzuedilən nəticələri aydınlaşdırmaq və səlahiyyətləndirilən heyətin yiyələnməli olduğu minimal bacarıqları müəyyənləşdirə bilmək üçün təlim almalıdırlar. Xüsusilə də aşağıdakılara yol verməmək üçün istiqamətləndirici təlimatın təmin edilməsi vacibdir:

- özlərinə əlverişli olduqda səlahiyyətləndirməni ləğv etmək;
- aidiyyəti tərəflərlə məsləhətləşmədən səlahiyyətləndirmə şərtlərini dəyişmək;
- nəticələrə onlarınkından fərqli üsullarla nail olanları tənqid etmək/cəzalandırmaq;
- işi öz üzərinə götürmək və ya bu işin yerinə yetirilmə qaydasını təkidlə diktə etmək;
- səhvlər baş verdikdə onlardan dərs çıxarmaq əvəzinə, günahkar axtarmaq;
- işçinin təşəbbüsü həyata keçirilməmişdən əvvəl onlardan razılıq alınmasını tələb etmək;
- heyəti planlaşdırmaya cəlb etmədən onlara birbaşa planın özünü söyləmək;
- heç bir göstəriş/istiqamət vermədən və ya nəticələri izah etmədən tapşırıqları, sadəcə, işçilərin üzərinə atmaq;
- komandaya qarşı "qapını bağla və əhəmiyyət vermə" siyasəti yürütmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYACIN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

SƏLAHİYYƏTLƏRDƏN MƏHRUM ETMƏK

Səlahiyyətləndirmə necə ləğv edilə bilər? Sürücülük vəsiqəsi yenə də yerinə düşən analogiya olacaq:

- sürücünün qaydaları (şərtləri) pozduğunu təsdiqləyən dəlil olmalıdır;
- sürücüyə qaydaları nə vaxt və harada pozduğu barədə məlumat verilməlidir;
- sürücü belə bir qayda pozuntusuna yol verəcəyi təqdirdə, hansı cəzanı alacağını əvvəlcədən bilməlidir;
- **heç bir sürpriz olmamalı**, amma fərqli sürmə tərzlərinə icazə verilməlidir;
- bu o demək deyil ki, bir sürücü qaydaları pozduğuna görə digərləri də sürücülük vəsiqəsindən məhrum edilməlidir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN MƏQSƏDƏUYĞUN OLMADIĞI HALLAR

Bəzi müəssisələr, ən azı, onların müəyyən şöbələri işçi heyətini səlahiyyətləndirməyi məqsədəuyğun hesab etməyə bilər. Adətən, səbəb bu olur ki, sərt prosedur və qaydalar tətbiq olunur və onlara ciddi riayətin tələb edilməsi işçiyə "təşəbbüskarlıq imkanı"nı vermir. Əməliyyat otağındakı cərrahları və ya nüvə reaktorunun işçilərini təsəvvürünüzə gətirin.

Lakin yenə də düşünün! Bu işçilər hansı nəticləri əldə etməli olduqlarını dəqiq billir və bütün lazımi bilik və bacarıqlara malikdirlərsə, onları bu və ya digər şəkildə səlahiyyətləndirmək olmazmı?

Prosedurların effektivliyi sübuta yetirildiyinə görə onlara əməl etmək tələbi qoyulur, bəs işçilərin bu prosedurlara şübhə ilə yanaşması və arzuedilən nəticələrə nail olmağın daha çevik, asan və ucuz üsullarını müəyyənləşdirməsi, yaxud arzuedilən nəticələrin özünə şübhə ilə yanaşması mümkün deyilmi? Belə hallarda, işçilərə prosedurları icazəsiz və bilərəkdən pozmaq hüququ deyil, müvafiq tərəflərə ideyalarını təqdim etmək səlahiyyəti verilə bilər. Biz yaradıcı yanaşmanın tərəfdarıyıq, anarxiyanın deyil.

Səlahiyyətləndirmənin **effektivliyi** nüfuz və ya avtoritetdən deyil, **beyin gücü**ndən irəli gəlməlidir! Silahlı Qüvvələrdə, bir qayda olaraq, əmrləri bağıraraq versələr də, təşəbbüskarlıq təşviq edilir və mükafatlandırılır. Çox güman ki, onların bağıraraq söylədikləri, əslində, nəticələrdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN MÖVCUD OLDUĞU SAHƏLƏR

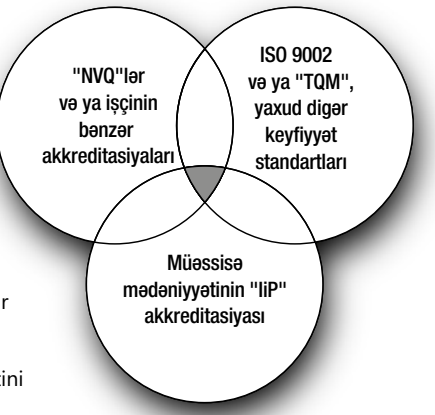


Səlahiyyətləndirmənin mövcud olduğunu düşündüyünüz sahələri müəyyən edin. Bu qərarınızın səbəbləri nələrdir? Düşüncələriniz bizimkilərdən nə ilə fərqlənir (növbəti səhifələrə baxın)?

**"National Vocational Qualification" – peşəkar ixtisaslaşma üzrə dövlət sertifikatı*
***"Total Quality Management" – keyfiyyətin idarə edilməsi*
****"Investors in People" – "insanlara yatırım" ("məsuliyyətli kadr siyasəti"nə uyğun standart)*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN MÖVCUD OLDUĞU SAHƏLƏR



Bu təsvir işçilər, mədəniyyət və sistemlərin inteqrasiyasını göstərir, lakin hazırda heç bir prosedur və ya sistemin mövcud olmadığı sahələrdə həll yolları tapmaq və tədbirlər görmək üçün səlahiyyətləndirmə qabiliyyətini əks etdirmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

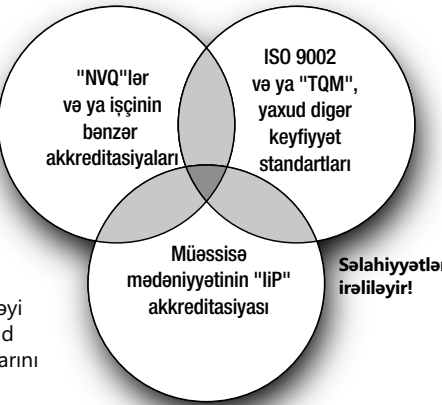
SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN MÖVCUD OLDUĞU SAHƏLƏR



Bu diaqramdan başa düşürük ki, səlahiyyətləndirmə müəyyən akkreditasiya və ya imkanlara malik işçi qüvvəsinə dəstək verən təkmilləşmə və inkişaf mədəniyyətinin mövcud olduğu müəssisələrdə baş tutur. Eyni zamanda onu da başa düşmək olar ki, səlahiyyətləndirmə məhsul və ya xidmətə dəstək məsədilə təsdiqlənmiş sistemə tam etinasızlıq şəraitində mövcuddur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN MÖVCUD OLDUĞU SAHƏLƏR



Səlahiyyətləndirmə bir ayrıca təşəbbüs əsasında deyil, ən azı, iki təşəbbüsün dəstəyi ilə onların inteqrasiya nöqtələrində mövcud ola və beləcə, müəssisənin biznes ehtiyaclarını təmin edə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SIRAVİ İŞÇİLƏRİN HEKAYƏTİ



Eyni müəssisənin 3 işçisi bir layihənin növbəti mərhələsinin müzakirəsi üçün müştəri ilə görüşür. Bölmə rəhbəri söhbəti adəti üzrə təkbaşına aparmağa başladıqda komanda lideri ilə proqram mühəndisi düşündülər ki, görəsən, onların burada nə işi var: özlərini lap ofisdəki kimi hiss etdilər.

Üçü də görüşə ayrı-ayrı gəlmişdilər. Onlardan birinci ayrılan proqram mühəndisi oldu, digər ikisi avtomobil dayanacağında ləngiyib öz aralarında söhbət etdi. Bir neçə kilometr getdikdən sonra proqram mühəndisi böyük tıxacla qarşılaşdı. Hərçənd bəxti onda gətirdi ki, tıxacı vaxtında görüb başqa yola dönə bildi.

Mühəndis iş yoldaşlarını düşündü: onlar da eyni marşrutla gedəcəkdilər. Odur ki, komanda liderinə zəng edib vəziyyəti ona bildirdi. Komanda lideri də vaxtında yolunu dəyişə bildi və iş yoldaşına təşəkkür etdi.

Hər ikisi bölmə rəhbərinə də xəbər vermək barədə düşündü. Düşündükcə rəhbərin tıxacda dilxor vəziyyətdə ilişib-qalması fikri onların xoşuna gəlməyə başladı.

Bu şəkildə reaksiya vermək insan təbiətinə xasdır. Rəhbərlər bənzər xasiyyətdən əl çəkib öz heyətinin bacarıqlarından optimal şəkildə istifadə etməyi bacarmalı... ya da nəticələrə qatlaşmalıdırlar!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MASLOU

Rəhbərlərin və biznes üzrə təhsil alan tələblərin əksəriyyəti Abraham Maslounun "Ehtiyaclar piramidası" ilə, yəqin ki, tanışdır. Burada işçiləri motivasiya edərkən onların hansı ehtiyaclarını hansı ardıcıllıqla təmin etməli olduğunuzu görə bilərsiniz. Əslində, Maslou şəkildə göründüyü kimi, 5 deyil, 7 anadangəlmə ehtiyac müəyyən edib.

Digər iki ehtiyac bu iyerarxiyadan kənarda qalır, çünki onlar həmişə və bütün səviyyələrdə mövcuddur.

Zamanında özü bundan xəbərdar olmasa da, Maslounun araşdırması səlahiyyətləndirməni dəstəkləyir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYACIN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

MOTİVASİYA TƏRZLƏRİ



Maslounun motivasiya ilə bağlı nəzəriyyəsinə əlavə olaraq, motivatorun tərzi də qarşı tərəfin özünü səlahiyyətləndirilmiş hiss edib-etməməsinə təsir göstərir. Üç əsas motivasiya tərzi olsa da, onlardan yalnız biri səlahiyyətləndirmə mədəniyyətini təşviq edir:

Məcburedici tərz hədə-qorxu elementlərindən istifadə edilir; nifrət oyadır və sabotaja yol açır; işin keyfiyyəti minimum səviyyəyə düşür ("canımı cüzi işlə qurtarım") ki, belə rəftarın əvəzində də rəhbərliyin ümid edəcəyi nəticə yalnız bundan ibarət ola bilər.

Hesabcıl tərz mükafatlandırmadan istifadə edilir; tamahkarlığa yol açır və sizdən işin əvəzində "nəsə verməyi" tələb edir; işin keyfiyyəti məqbul səviyyədə olur, lakin işçilər daha çox mükafat müqabilində daha çox işləyə bilərlər.

Əməkdaşlıq tərzi ortaq missiya və məlumatlardan istifadə edilir; sadiqliyi və hörməti artırır, səlahiyyətləndirməni təşviq edir; işin keyfiyyəti məhsula dəyər qatmağa uyğundur; dəyərli rəylər ortaya çıxır.

İlk iki tərzdən mütəmadi istifadə müəssisəni çətin vəziyyətə sala bilər; əməkdaşlıq tərzindən müntəzəm şəkildə istifadə isə işçilərdə müəssisəni çətin vəziyyətdən çıxarmaq istəyi oyadır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİLİ DƏYİŞMƏK



Səlahiyyətləndirən rəhbər belə deyir:

"Qapım həmişə üzünüzə açıqdır".
"Bu yanaşma bizim meyarlarımıza uyğundurmu?"
"Gəlin ideyalarınızı müzakirə edək".
"Bu problemi necə həll edə bilərik?"
"Müştərinin təkliflərini soruşun".
"Çox sağ olun".

Səlahiyyətləndirilən işçi belə düşünür:

"Mənim bir ideyam var".
"İdeyamın/təklifimin qəbul edilməsi gözəl hissdir".
"İş düzgün yerinə yetiriləndə nəticə necə olacaq?"
"Bəli! Bu məsələni sizin üçün həll edə bilərəm".

Göstəriş verən rəhbər belə deyir:

"Nə baş verdiyini dəqiqliklə bilmək istəyirəm".
"Mən bunu belə etməzdim. Mən olsaydım..."
"Heç kimin etirazı yoxdursa, təklif etdiyim qaydada davam edək".
"Lənətə gəlsin, axı bu necə baş verdi?"
"Onların nə düşünəcəyini sizə deyim? Onlar düşünəcəklər ki..."
"Deyəsən, axırda hər şeyi özüm etməli olacağam?"

Göstəriş alan işçi belə düşünür:

"Vaxt gedir, rəhbərlik nə edəcəyimizi söyləməlidir".
"Mənasızdır, məni dinləməyəcək".
"Bəs bu dəfə necə etməyimizi istəyirsiniz?"
"Rəhbərimlə danışmalıyam".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞÇİNİN İMKANLARININ GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK TƏRZLƏRİ

Situativ liderlik modeli səlahiyyətləndirməni idarətmə tərzi olaraq mövqeləndirəcək şəkildə dəyişdirilmişdir. Bu zaman səlahiyətləndirmə yalnız işçinin imkanları genişləndirildikdən (kouçinq) sonra və rəhbərlik işçini razılaşdırılmış hüdudlar çərçivəsində dəstəkləməyə davam etdikdə həyata keçirilə bilər.

İşçinin imkanlarının genişləndirilməsi heyətin səlahiyyətləndirilməsinə nail olmağın ilk vacib addımıdır, lakin diqqətdən ən çox kənarda qalan da elə bu mərhələdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİNİN İMKANLARININ GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ

ALƏTLƏR DƏSTİ



İkinci fəsildə gördüyümüz kimi, səlahiyyətləndirmə görüləcək işin təfərrüatının verilməsi ilə deyil, nəticələrin izah edilməsi ilə bağlı bir prosesdir.

Bununla belə, işçilərin imkanlarını genişləndirmək üçün onları müvafiq alətlər dəsti ilə təmin etməliyik. Bu dəst, sadəcə, suallardan və onların ünvanlanacağı şəxslərdən, yaxud ümumilikdə, nəticələrin əldə edilməsinə bu və ya digər dərəcədə müsbət təsir göstərən bir neçə metod və ya məlumatdan ibarət ola bilər.

Növbəti iki səhifədə lazımi alətlər dəstini daha asan şəkildə müəyyənləşdirməyin yollarını öyrənəcəyik. İşçilərə alətlərdən effektiv istifadə yollarını göstərə bilərik, lakin işin görülmə qaydasını deməməliyik.

İşçinin imkanlarını genişləndirin, lakin ona işi necə görəcəyini diktə etməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ALƏTLƏR DƏSTİ

NƏTİCƏYÖNÜMLÜ YANAŞMA

NƏTİCƏ yanlış şərh edilməyə məruz qalmamalı olan obyektiv meyardır: subyektiv qiymətləndirməni kənarlaşdırır və uğuru müəyyən edən bütün vacib amilləri aydın şəkildə göstərir.

Tamamilə sadə dillə desək, rəhbər işçilərə **tam** yekun nəticəni izah edir; işçilər bu nəticəni əldə edənədək onun əsasında qiymətləndiriləcəklər. Gözlənilməz hallar və "Bəs birdən?.." ssenarilərini lap əvvəldən nəzərə almaq lazımdır. Məsələn:

- Satış nümayəndəsindən 1 mln Britaniya funtu həcmində gəlir tələb olunur; bəs bu miqdar 500 mini keçməsə, necə olacaq?
- Proqramçıdan müəyyənləşdirilmiş bir tarixədək xüsusi bir kompüter proqamı qurmaq tələb olunur; bəs birdən bunun nəticəsində başqa bir proqram çöksə, necə olacaq?
- Sürücü avtomobilinin təkərini dəyişir və mənzil başına təhlükəsiz şəkildə çatır; bəs birdən o, zədələnmiş təkəri yol kənarında yaddan çıxarsa, yaxud təkəri dəyişərkən avtomobilə zərər versəydi, necə olacaqdı?

Şüurlu olaraq düşündüyünüz, lakin heç vaxt açıq şəkildə ifadə etmədiyiniz bütün ehtimalları nəzərə alın. Sizin ölçdüyünüz heç bir meyar səlahiyyətləndirilmiş işçi üçün sürpriz olmamalıdır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ALƏTLƏR DƏSTİ



Əvvəlki səhifədə verilmiş nümunələri davam etdirək:

Satış nümayəndəsi öz şirkətinin məhsul və ya xidməti haqqında əlavə bilgiyə ehtiyac duyacaq. Eyni zamanda "qəfil zəng"lərin edilməsi və ya telefonla görüşlərin təyini, etirazların cavablandırılması, müqavilənin bağlanması və büdcə daxilində hərəkət etməklə bağlı təlim də lazım olacaq. **Bütün bunları paralel şəkildə necə aparacağını isə o özü düşünməlidir...**

Proqramçıya xüsusi dil və aparatlar sistemindən istifadə edərək prorqram yazmağın yolu göstəriləcək. Bundan əlavə, onun prosesi istifadəçinin mövqeyindən başa düşməsi və digər sistemlərə təsirləri öncədən görə bilməsi üçün köməyə ehtiyacı olacaq. **Bu işləri uzlaşdırmağın və vaxtı idarə etməyin yolunu tapmaq isə proqramçının öz hünərinə qalır...**

Sürücü başqa bir avtomobilin təkərinin dəyişdirilməsi ilə bağlı hazırlıq məşğələsində iştirak etmiş ola bilər və ya yəqin ki, onda bu prosesin təlimat kitabçası varmış. **Əgər sürücü bu işi başqasına gördürmək, yaxud fərqli üsulla etmək istəyirsə, bu onun seçimidir...**

...yetər ki, nəticələri əldə etmək mümkün olsun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİNİN İMKANLARININ GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ

NƏZARƏTİ ƏLDƏN BURAXMAMAQ?



Əgər işçini, həqiqətən də, səlahiyyətləndiririksə, nəzarət etməyə can atmamalıyıq. Sadəcə olaraq, uğurlu nəticəyə təsir göstərəcək bəzi amilləri aydınlaşdırmaq üçün yön verməyə davam edə bilərik, lakin tapşırığı işçinin əvəzinə yerinə yetirməyə çalışmamalıyıq.

Qısacası, **həm** səlahiyyətləndirmək, **həm də** istiqamət vermək mümkündür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİNİN İMKANLARININ GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ

ÜNSİYYƏT



İşdə problemlərin yeganə ən böyük səbəbi ünsiyyətlə və ya əsasən, onun əskikliyi ilə bağlı ola bilər. Səlahiyyətləndirmə effektiv ünsiyyət olmadan baş tuta bilməz, odur ki, işin bu tərəfi həlledici əhəmiyyət daşıyır və həm rəhbərlik, həm də işçilər ünsiyyət imkanlarının genişləndirilməsinə ehtiyac duyacaqlar.

Ünsiyyət...

elə bir qarşılıqlı prosesdir ki...

bu zaman...

ötürülən və qəbul edilən məlumat...

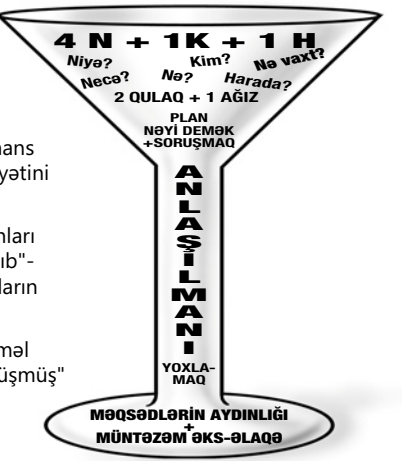
düzgün başa düşülməli və şərh edilməlidir (mənalandırılmalıdır).

- Qəbul edən tərəf başa düşdüyünü təsdiqləmirsə, burada ünsiyyət deyil, sadəcə, məlumatın ötürülməsi baş verir.
- Məlumatı həm **ötürən**, həm də **qəbul edən** bu məlumatın anlaşıldığını dəqiqləşdirməlidir və onların effektiv ünsiyyət qurmaq üçün təlimə ehtiyacı ola bilər.
- **Tərəflərə "nə demək və nə soruşmağı" planlaşdırmaq imkanı verin**.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜNSİYYƏT

İMKANLARI GENİŞLƏNDİRƏN "KOKTEYL"



Bu "kokteyl" işçilərə lazımi səviyyədə performans göstərməkdə kömək edən ünsiyyətin əhəmiyyətini əks etdirir.

İşçilər tələb olunan nəticələri və verilən imkanları aydınlaşdırmaq üçün lazımi suallarla "silahlanıb"-larsa, onda səlahiyyətləndirmənin qapıları onların üzünə açıqdır.

Bu "kokteyl" hər hansı təlim kursuna mükəmməl bir əlavədir və köhnə qaydalardan "yorğun düşmüş" istənilən iş yerini xeyli canlandıracaq!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÜNSİYYƏT

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

İnformasiya texnologiyası (İT) mütəxəssisinə müştərinin obyektini müasir proqram və aparat sistemi ilə təchiz etmək səlahiyyəti verilir. O, "WordPerfect 5.1" proqramını "Microsoft Word" ilə əvəzləyərkən şirkətin rəhbərliyindən iki direktor buna etiraz edir. Onlar üstün səlahiyyətlərindən yararlanaraq istədiklərinə nail olurlar və İT mütəxəssisi belə bir **çıxılmaz vəziyyətdə** özünü gücsüz hiss edir. Rəhbərinin səlahiyyətləndirməsi onu direktorlara fərqli davranış şansı verməyə hazırladı.

Bu məsələni seminarlardan birində müzakirə edərkən biz İT mütəxəssisinin soruşmadığı əsas sualı müəyyənləşdirdik: "Axı "WordPerfect" proqramında nə var ki, onun yenisi ilə əvəzlənməsini istəmirsiniz?"

Növbəti görüşdə İT mütəxəssisi bu sualı verdikdən sonra direktorların nədən çəkindiyini başa düşür və prosesin gedişatı ərzində təkbətək hazırlıq məşğələsi təklif edərək onları yeni proqramın qazandıracağı imkanları öyrənməyə həvəsləndirə bilir.

Əslində, bu tapşırıqda onun səlahiyyəti hər zaman vardı, lakin ondan istifadə etməyi bacarmırdı. Çünki bunun üçün lazımi alətlərlə təchiz edilməmişdi: bu ssenaridə ona lazım olan alət isə xüsusi sualvermə metodu idi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİNİN İMKANLARININ GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ

QƏRARLARIN ÖTÜRÜLMƏSİ



Təklif olunan məhsul və ya xidmətin xarakteri, yaxud komandanızla əlaqəli qəbul edəcəyiniz istər kiçik, istərsə də böyük qərarların hamısını aşağıda sıralayın:

Bu qərarlardan hansının/hansılarının qəbul edilməsini komandanın öhdəsinə buraxa bilərsiniz? Daha da yaxşı olar ki, bu sualı komandanıza verəsiniz və qərarın tam əsaslandırılmış şəkildə qəbul edilməsi üçün onlara lazım gələcək bütün müvafiq məlumatları dəqiqləşdirəsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏDƏN SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ DOĞUR

Başqalarını səlahiyyətləndirmək özünüzü səlahiyyətsizləşdirmək deməkdir.

Məsələn, uşaqların oxumağı öyrənməsi nümunəsinə baxaq: uşaq oxumağı öyrəndikdən və bu bacarıqla bağlı özünə arxayın olduqdan sonra onun müəllimə ehtiyacı qalmır. Sadəcə olaraq, müəllim onu müntəzəm şəkildə və fərqli mətnəri oxumağa həvəsləndirməyə davam edir.

Amma indi müəllim başqa işləri görməyə və insanların imkanlarını fərqli üsullarla genişləndirməyə müsaid olur!

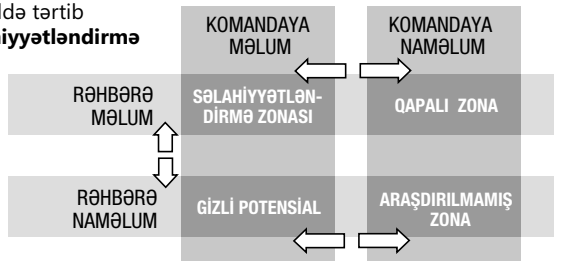


Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİNİN İMKANLARININ GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ PƏNCƏRƏSİ

"Cohari pəncərəsi"nə bənzər şəkildə tərtib edilmiş diaqram göstərir ki, **səlahiyyətləndirmə** bilik, bacarıq və hər iki tərəfə **məlum** nəticələrin hüdudlarına ideal qaydada sığmalıdır.



Səlahiyyətləndirmə zonasını genişləndirmək üçün:

1 Rəhbər komandanın imkanlarını genişləndirməli, beləcə, **qapalı zonanı** daraltmalı, ya da...
2 Komanda başqa qabiliyyətlərini də göstərməli, beləcə, **gizli potensialı** azaltmalıdır.

Rəhbər üçün proaktiv həll yolu mentor rolunu qəbul etməkdən ibarətdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİNİN İMKANLARININ GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ PƏNCƏRƏSİ



Səlahiyyətləndirmə zonasını genişləndirmək sizi müəyyən <u>risklərə məruz</u> qoya bilər... odur ki, aşağıdakıları nəzərə almaqda fayda var:

- Risk həm də "... ehtimalını qəbul etmək" deməkdir.
- "Uduzanların nəyi uduzacağını görməsi qaliblərin necə qalib gələcəyini görməsindən daha asandır". (Makiavelli)
- "İnsanlar həyatını vətəni uğrunda deyil, medal qazanmaq üçün riskə atırlar". (Napoleon)
- Kaskadyor komandaları, faktiki olaraq, ortalama bir insanla müqayisədə daha az riskə gedirlər. Çünki hər bir kaskadyor fəndi dəqiqliklə ölçülüb-biçilir, hər bir insan isə ondan gözləntiləri və başqalarından nə gözləməli olduğunu dəqiq bilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ



Səlahiyyətləndirən rəhbər öz işçisinin <u>mentorudur</u>.

Britaniya İdarəetmə İnstitutunun "Açıq təlim-tədris təlimatı"nda belə deyilir:

> "Mentorluq, mahiyyət etibarilə, insanlara daha effektiv təkmilləşməyə kömək etmək deməkdir. Bu, qarşı tərəfə özünəinam qazanmaqda və öz inkişafı naminə təşəbbüskarlığını artırmaqda kömək etmək üçün qurulan münasibətdir".

"Mentor" sözünün mənşəyi qədim yunan mifologiyasında Odisseyin oğlunun inkişafında vacib rol oynamış müdrik məsləhətçi Mentorun adı ilə bağlıdır.

Mentor rolunu komandanın üzvlərinə və ya komandadan kənar nüfuzlu şəxslərə ötürmək mümkündür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİNİN İMKANLARININ GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ

TƏSƏVVÜRLƏRİN DƏYİŞDİRİLMƏSİ

Bəlkə də, əksər rəhbərlər öz işçiləri barədə bu cür düşünürlər: onları səlahiyyətləndirmək mümkün deyil!

Etibarsız
Güvənsiz
Öhdəlikdən çəkinən
Bacarıqsız
Sabotajçı
Tənbəl



Elə bu rəhbərlər işçilərini daha yaxndan tanısalar, onların işdənkənar fəaliyyətlərini görə bilərlər. Çünki həmin fəaliyyətlər işin onlara vermədiyini verir!

Komitə üzvü
Tədbir təşkilatçısı
Könüllü işçi
Klub xəzinədarı
Komanda rəhbəri
Təlimatçı
İanə toplayan
Klub kapitanı



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİNİN İMKANLARININ GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ

MƏZMUNUN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



Gəlin sürücülük vəsiqəsi ilə bağlı nümunəyə qayıdaq. Vəsiqə təqdim edilməmişdən əvvəl biz bir sıra vacib sürücülük dərsləri (təlim) alır və sürücülük qabiliyyətimizi imtahançıya açıq yolda sübut edirik.

Səlahiyyətləndirmə niyə bundan fərqli olmalıdır ki? Bəlkə də, çətinlik təlimin/təlimatın məzmununu və "imtahan"ın xarakterini müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. Sürücülük vəsiqəsi nümunəsində məzmun bunları ehtiva edir:

- avtomobilin nömrə nişanını 50 m məsafədən oxumaq qabiliyyəti;
- avtomobili hərəkətli yola təhlükəsiz şəkildə daxil etmək və təyin olunmuş marşrut üzrə irəliləmək;
- arxa görüntü güzgüsündən düzgün istifadə və yan/paralel yolları görmək qabiliyyəti;
- qəza hallarında avtomobili saxlamaq;
- Yol hərəkəti haqqında Qanunu bilmək.

Bəs sizin işçiləriniz hansı bilik və bacarıqlara malik olmalıdırlar?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİNİN İMKANLARININ GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ

MƏZMUNUN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



İşçilərinizi səlahiyyətləndirməmişdən əvvəl onların yiyələnməli olduğu bilik və bacarıqları aşağıda sıralayın:

İşçilərinizin bilik və bacarıq səviyyəsini necə qiymətləndirəcək və onların imkanlarını necə genişləndirəcəksiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİNİN İMKANLARININ GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ

ƏSAS MƏZMUN



Səlahiyyətləndirilməmişdən əvvəl işçilərin nümayiş etdirə biləcəyi bəzi vacib qabiliyyətlər:

- bütün lazımi faktları toplamaq üçün açıq suallar vermək;
- məlumat və təlimatları yaxşı yadda saxlamaq qabiliyyətini əks etdirən dinləmə bacarıqları;
- həm özünün, həm də digərlərinin anlama səviyyəsini dəqiqləşdirməyə imkan verən özünəinam;
- yanlış anlamalara yol verməmək üçün yazılı və şifahi məlumatların aydınlıq və yığcamlığı;
- prioritetləri düzgün müəyyənləşdirmək və razılaşdırılmış möhlətlərdən kənara çıxmamaq üçün vaxtı idarə etmək;
- başqalarının konkret istiqamətdə irəliləyə bilməsinə təsir göstərmək üçün quruluş vermək/plan tərtib etmək qabiliyyəti.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİNİN İMKANLARININ GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ

ÖYRƏNMƏYİN 4 MƏRHƏLƏSİ

Başqalarını səlahiyyətləndirmək avtomobil sürməyi öyrənməyə bənzəyir!

1. **Bacarıqsızlığının fərqinə varmayanlar**: və ya "sürücüyə məsləhət verən" sərnişinlər. Özümüz sınaqdan keçirmədiyimizə görə sürməyi nə dərəcədə bacardığımızı bilmirik.
   - Səlahiyyətləndirən və səlahiyyətləndirilmiş şəxs ünsiyyət metodlarından və bir-birinin bacarıqlarından xəbərsizdirlər.
2. **Bacarıqsızlığının fərqinə varanlar**: 1-ci sürücülük dərsi. İlk dəfə sükan arxasına keçir, mühərriki işə salır, hərəkətli yola çıxır və başa düşürsünüz ki, sürmək heç də göründüyü qədər asan deyilmiş.
   - Səlahiyyətləndirən şəxs "niyə" və "necə"ni dəqiq izah etməlidir ki, səlahiyyətləndirilmiş şəxsə hər şey aydın olsun, diqqətini cəmləşdirməyi və nə vaxt dayanacağını bilsin!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNMƏYİN 4 MƏRHƏLƏSİ

3. **Bacarığının fərqinə varanlar**: sürücülük imtahanı. Yol hərəkəti haqqında Qanunu öyrəndikdən, yan/paralel yollara və arxa görüntü güzgüsünə baxmağa şüurlu şəkildə səy göstərərək avtomobil sürməyi məşq etdikdən sonra imtahan verməyə hazır oluruq.
   - Səlahiyyətləndirilmiş şəxsə müəyyən üsulları sınaqdan keçirmək fürsəti verildiyinə görə o, yeni tapşırıqları yerinə yetirməyi öyrənib və yeni müştərinin tələblərinə sərbəst şəkildə cavab verərək komanda qarşısında bir neçə yeni ideya irəli sürüb..
4. **Bacarığının fərqinə varmayanlar**: imtahanı keçdikdən sonra avtomobili qəza vəziyyəti yaradacaq şəkildə saxlayırsınız. Avtomobili idarə edə bildiyiniz halda, qeyri-ixtiyari olaraq, tormoza basırsınız. Halbuki bu barədə çox fikirləşmədən təhükəsiz şəkildə sürə bilərsiniz.
   - Səlahiyyətləndirilmiş şəxs işi necə görəcəyini özü fikirləşir!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜƏSSİSƏDƏ SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İZAHI



Müəssisədə səlahiyyətləndirmə mədəniyyətinin dayanıqlı və davamlı olması üçün zəruri şərtləri yerinə yetirməliyik.

Bu mədəniyyət, hər şeydən əvvəl, etimad və hörmət aşılamalı, açıq, sərbəst ünsiyyətə şərait yaratmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

1. Mövcud vəziyyəti müəyyən edin və razılaşdırın.
2. Səlahiyyətləndirmənin müəssisənizi necə inkişaf etdirə biləcəyini göstərin.
3. Səlahiyyətləndirmə vizyonunu öz aranızda müəyyənləşdirin.
4. Vizyonu paylaşmaq üçün seminarlar keçirin.
5. Reaksiyalara/cavablara diqqət yetirin və onlara uyğun olaraq hərəkət edin!
6. Mentorlar yetişdirin və rəhbərləri öz komandasına vaxt ayırmağa həvəsləndirin.
7. Zəruri bacarıqları təmin edin.
8. Şöbə və işçilərin ölçülə bilən nailiyyətlərə fokuslanması üçün qiymətləndirmə sistemi barədə düşünün.
9. Səlahiyyətləndirmənin fəal şəkildə davam etməsi üçün davranışları və prosesin nəticələrini gözdən keçirin və rəy bildirin.

Bu mərhələlərin hər biri növbəti səhifələrdə ətraflı izah olunur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

1. Mövcud vəziyyəti müəyyən edin və razılaşdırın.

- Dəyişikliyin səbəbini müəyyənləşdirin.
- Müəssisənin hazırkı yerini/mövqeyini təhlil edin.
- Gələcək hədəfləri/məqsədləri/vizyonu dəqiqləşdirin.
- Aşağıdakı sualları verərək dəyişiklikləri planlaşdırın:
  - Dəyişiklik nələrə təkan verəcək?
  - Səlahiyyətləndirmə vizyonunun müəssisə mədəniyyətinin bir hissəsinə çevrilməsini təmin etmək üçün bu vizyonun himayəçisi kim olacaq?
  - Səlahiyyətləndirmə ilə bağlı məlumatlandırma necə həyata keçiriləcək?
  - Hansı fərdi və təşkilati dəyişikliklər tələb olunur?
  - Səlahiyyətləndirmənin ümdə məqsədi nədir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

2. Səlahiyyətləndirmənin müəssisənizi necə inkişaf etdirəcəyini göstərin.

- Aşağıdakılar təmin olunarsa, satışın artması, məhsuldarlıq və mənfəətlilik kimi faydalar qazanmağın mümkünlüyünü araşdırın:
  - heyətin işə marağı və fəallığı artır;
  - komanda daha yaradıcı və innovativ ideyalar irəli sürür;
  - xəstəlik halları və absenteizm azalır;
  - özünümotivasiya yüksəlir;
  - müştərilərlə əlaqələr yaxşılaşır.
- Zəruri dəyişiklikləri müəyyənləşdirmək üçün "işçi məmnuniyyəti" və "müştəri məmnuniyyəti" sorğuları keçirin.
- Digər şirkətlərə baş çəkərək və məlumat mübadiləsini həyata keçirərək aranızda müqayisələr aparın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

İŞÇİ MƏMNUNİYYƏTİ SORĞULARI

İşçi məmnuniyyəti sorğularına müəssisənin hansı "əhvalda olduğu"nu göstərən "anlıq fotoşəkil" kimi baxmaq lazımdır. Yaranan təsəvvür əhəmiyyət daşıyır... çünki sizin bu sorğulardan əldə etdiyiniz təsəvvür səlahiyyətləndirilən işçinin gerçəkliyidir. Sorğuya aşağıdakı suallar daxil edilməlidir:

- Komanda lideriniz sizinlə nə dərəcədə effektiv ünsiyyət qurur?
- Komanda ayda bir dəfə təlimatlandırılırmı?
- İşiniz axırıncı dəfə nə vaxt qiymətləndirilib?
- Qiymətləndirmə nə qədər çəkdi?
- Sonuncu dəfə təkmilləşmə/peşəkar təlim proqramında iştirak edərkən kursa başlamamışdan əvvəl və kursu bitirdikdən sonra hazırlıq məqsədləriniz müzakirə edildimi?
- Müəssisənin sizin çalışdığınız hissəsi/şöbəsi üzrə məsul şəxs kimdir?
- Müəssisənizin missiyasını necə başa düşürsünüz/şərh edirsiniz?
- İşdə müntəzəm nailiyyətlərə şərait olduğunu hiss edirsinizmi?

Sorğular ildə iki dəfə keçirilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ



3. Səlahiyyətləndirmə vizyonunu öz aranızda müəyyənləşdirin.

Heyətinizi səlahiyyətləndirmək o deməkdir ki...

- tapşırığın həcmi və şərtlərini seçici və fərdi olaraq, daha əhatəli şəkildə müəyyənləşdirmək üçün birlikdə işləyirsiniz;
- işçilərinizin hərəkət azadlığına birbaşa və ya dolayı yolla icazə verirsiniz;
- bu icazə onu verən tərəflə situasiyadan asılı olaraq, yenidən müzakirə edilə, genişləndirilə və (müddəti) uzadıla bilər;
- komandanın bacarıqları ilə bağlı neqativ düşüncələrinizi "sorğuya çəkir"siniz;
- hər kəs bir-birinin hansı işlə məşğul olduğunu bilir və bir-birinə bu barədə məlumat verir, beləcə, heç kimin "yolu digərininki ilə kəsişmir"!

Odur ki, lazımi insanı lazımi şəkildə səlahiyyətləndirin ki, inkişaf edə bilsin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ



4. Vizyonu paylaşmaq üçün seminarlar keçirin.

- Səlahiyyətləndirməni iştirakçılar müəyyənləşdirir.
- Beşinci səhifədə öyrəndiklərinizi həyata keçirin: lazımi nəticələri komandanız vasitəsilə əldə etmək üçün onların imkanlarını genişləndirin – icazə verin.
- Nümayəndələrdən özünü nə dərəcədə səlahiyyətləndirilmiş hiss etdiyini soruşun: onların sorğu-sual aparmaq, gedişatı izləmək, başqalarını dinləmək, rəhbərlikdən göstəriş almadan hərəkətə keçmək/tədbir görmək və ya praktiki həll yolları axtarmaq səlahiyyəti varmı?
- Aydın ünsiyyəti, söylənəcək və soruşulacaq məsələlərin planlanmasına dair təlimatın verilməsini təşviq edin.
- Tələb olunan davranışı – fikirlərinizi deyil (!), yalnız gördüklərinizi, eşitdiklərinizi və hiss etdiklərinizi təsvir edərək təhlillər aparın.
- Qarşıya qoyulan məqsədləri dəqiqləşdirin (bax səh. 85: "SMART" məqsədlər).
- Səlahiyyətləndirmə və fəaliyyət planının korporativ anlamının izahını ümumiləşdirin.
- Müəssisənin bütün heyətinin, xüsusilə də bu yeni mədəniyyətin "qurucu"larının iştirakını təmin edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

5. Cavablara/reaksiyalara diqqət yetirin və onlara uyğun olaraq hərəkət edin!

- Aidiyyəti əməkdaşlarla müzakirələr aparın: hansı işləri görəcək, hansı işləri isə görməyəcəklər və sizdən hansı addımları tələb edirlər.
- Müəyyən olunmuş dövr üzrə fəaliyyət planlarına əməl edin.
- Xüsusi səy göstərənləri – innovatorları, yaxud təşəbbüskarları qiymətləndirmə və ya təlimatlandırma toplantılarında, həmçinin gündəlik müzakirələrdə təqdir edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ



6. Mentorlar yetişdirin və rəhbərləri öz komandasına vaxt ayırmağa təşviq edin.

- Mentorluğun izahına istinadən (bax: səh. 46) mentorluq edə biləcək şəxslər müəssisənin heyəti arasından müəyyənləşdirilib hazırlıq keçməlidir.
- Mentor və onun hazırlaşdıracağı tərəf arasında hər bir münasibət üzrə meyarlar dəqiqləşdirilməlidir.
- Hər iki tərəf əldə edəcəyi faydaları bilməlidir: "Bu işdən nə əldə edirəm?" sualı rəhbər tutulmalıdır.
- Hər iki tərəf öz arasında məxfi razılığa gəlməlidir.
- Kouçinq və konsultasiya üzrə təlim proqramları təşkil edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

MENTORLARI NECƏ MÜƏYYƏN ETMƏLİ?

Müəssisənin əməkdaşları arasında aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olanları axtarın:

- fəal dinləmə qabiliyyəti olanlar;
- karyerasında durğunluq yaranan, lakin öz sahəsində irəli getmək istəyənlər;
- işdən kənarda dinləmə qabiliyyəti nümayiş etdirənlər (bax: səh. 47)
- istər peşəkar, istərsə də şəxsi bacarıqlar üzrə təlimlərdən zövq alanlar;
- idarəetmə potensialı olanlar;
- sual verməyi bacaranlar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

MENTORLARI NECƏ YETİŞDİRMƏLİ?

Seçim

Əvvəla, qeyd etməliyik ki, hər kəs istədiyi şəxsi özünə mentor seçə bilər: mentorun işçinin birbaşa (xətti) rəhbəri olması mütləq deyil. Yaxşı yola getdiyiniz, dinləməyi bacaran və hörmət duyduğunuz birini mentor seçmək lazımdır.

Təkmilləşdirmə seminarları

Ağağıdakı məsələləri əhatə edəcək bir proqram vasitəsilə mentorların imkanlarını genişləndirin:

- mentorluğa ehtiyac və bu addımın rəvac verəcəyi irəliləyişlər;
- mentorluğun faydaları və mentorun özünün əldə edəcəyi faydalar (əlavə qazanc, təkmilləşmə);
- yarana biləcək problemlər, məs.: vaxt yetərsizliyi və zəruri dəstəyin mütəmadi şəkildə göstərilməməsi;
- sualvermə və dinləmə bacarıqları (konsultasiya, kouçinq, konstruktiv əks-əlaqə);
- sistemin iş prinsipi və sistem üzrə məsul şəxsin kimliyi; bu bəndə mentorla qarşı tərəfin ilk görüşünün təşkili, mütəmadi qiymətləndirmələr və İR şöbəsinin (mentorluq prosesi üzrə məsul şöbə) dəstək mexanizmi kimi məsələlər aid edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

MENTORLARIN FAYDALARI

Mentorlar:

- sınağa çəkir, səlahiyyətləndirməni stimullaşdırır;
- biznesyönümlü real inkişaf fürsətlərini müəyyənləşdirir;
- rol modeli olur və müəssisə siyasətindən yan keçmir, əksinə, qarşı tərəfə ona uyğun şəkildə yön verir.

Mentorluq edən şəxs üçün bu fəaliyyət "xidmətə görə mükafat" və ya "şərəfli addım" kimi qiymətləndirilməlidir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

7. Zəruri bacarıqları təmin edin.

- Komandanızın öz sahəsi üzrə təkmilləşməsi məqsədilə texniki bacarıqlar, o cümlədən əks-əlaqə, kouçinq, sualvermə, dinləmə, problemi həlletmə bacarıqlarına yiyələnməsi üçün lazımi tədbirlər görün.
- Bütün komandaya çoxlu sual vermək imkanı yaradın: onlar da, siz də sualları maraq əlaməti olaraq qəbul etməlisiniz.
- "**TED**" mnemonik alətindən istifadə edin:
  "**T**ell me why you need this" – "Buna niyə ehtiyac duyduğunu mənə söylə". – "Prosesləri və onların təkmilləşmə üsullarını mənə izah et".
  "**E**xplain the processes to me and how they can be improved" – "Prosesləri və onların təkmilləşmə üsullarını mənə izah et".
  "**D**escribe to me who your customers are" – "Müştərilərinin kim olduğunu mənə təsvir et".



Ünsiyyət vacib amildir, odur ki, insanların ünsiyyət qurmasına kömək edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

8. Şöbə və işçilərin ölçülə bilən nailiyyətlərə fokuslanması üçün qiymətləndirmə sistemi barədə düşünün.

Qiymətləndirmə sistemi aşağıdakı qaydada olmalıdır:

- qiymətləndirilən şəxs nəticələrə bütün komanda üçün nail olduğuna görə hər kəsin davamlı iştirakına imkan yaradılmalıdır;
- müzakirəyə zəmin yaradacaq özünüqiymətləndirmə aparılmalıdır;
- işçi arzuedilən performans üzrə əvvəlcədən razılaşdırılmış göstəricilərə əsasən qiymətləndirilməlidir;
- qiymətləndirmənin yalnız iki səviyyəsi həyata keçirilməlidir:
  - nail olunmuş arzuedilən performans;
  - nail olunmamış arzuedilən performans;
- nail olmamağın səbəbləri və onların aradan qaldırılma yolları müəyyən edilməlidir;
- növbəti qiymətləndirmə dövrü və şəxsi inkişaf planı üzrə nəticələr razılaşdırılmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

MÖVCUD VƏZİYYƏTİN KOMANDA İLƏ BİRLİKDƏ TƏHLİLİ

Qiymətləndirmə sistemi tətbiq edən müəssisələr performansı artırmağa əngəl olan problemləri aradan qaldırmaq məqsədilə komanda ilə birlikdə mütəmadi təhlillər aparmalı ola bilər. Komandaya aşağıdakı sualları verin:

- Hazırda gördüyümüz işlərin hansı qismini təkmilləşdirə bilərik?
- Son zamanlarda müştərilərdən hansı rəy və təklifləri almışıq?
- Axırıncı dəyişikliklərimiz vəziyyəti nə dərəcədə yaxşılaşdırıb/pisləşdirib (bildirilən fikirləri dəstəkləmək üçün nümunələrdən/verilənlərdən ("data") istifadə edin)?
- Bizimlə müştərilər arasında hansı əngəllər mövcuddur?
- Hazırkı vəziyyəti necə dəyişə bilərik?
- Dəyişikliklər nə vaxt həyata keçiriləcək?
- ...üzrə bilgimi artırmaqda mənə kim kömək edə bilər?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ



9. Səlahiyyətləndirmənin fəal şəkildə davam etməsi üçün davranışları və prosesin nəticələrini gözdən keçirin və rəy bildirin.

- Hər kəsə aydın şəkildə izah edin ki, müəssisənizdə səlahiyyətləndirmə "məşəllərinin davamlı olaraq yanması"na hamı cavabdehdir.

  Şimali Amerikanın yerliləri olan hinduların ocağın (sönərkən xəbər verməsi üçün) başına keşikçi qoyduğu kimi, siz də səlahiyyətləndirmə "məşəllərinə keşik çəkməlisiniz": qabaqcıl təcrübənin təşviqi, o cümlədən daha çox səy və əmək tələb edən sahələri müəyyənləşdirmək üçün vizyon himayəçilərinə ehtiyacınız olacaq.
- Uğurlu "səlahiyyətləndirmə ssenariləri"ni ictimailəşdirin ki, əməkdaşlar nəticə və faydalardan xəbər tutsunlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ HİMAYƏÇİLƏRİNİ DƏSTƏKLƏYİN

Araşdırmalar göstərir ki, eyni komandanın tərkibində hər bir fərd fərqli olur və bu səbəbdən də səlahiyyətləndirmənin təşviqi üçün təyin etdiyimiz himayəçilər fərqli şəkildə hərəkət edə bilərlər. Səlahiyyətləndirmə üzrə fərqli tərzləri tətbiq edən himayəçiləri müəyyənləşdirmək üçün aşağıda "Belbinin komanda tərzləri"ndən istifadə etmişik:

Koordinator	Məqsədləri dəqiqləşdirir və qərar qəbulunu təşviq edir, lakin sözlərin əmələ çevrilməsi üçün işlərin həvalәsini də həyata keçirə bilər.
Təhrikçi	Durğunluğa meydan oxuyur, dəyişiklik tərəfdarıdır, amma hər kəsdən davranışını dərhal dəyişməsini gözləyir.
İcraçı	İdeyaları əməllərə çevirir, lakin digər səlahiyyətləndirilmiş şəxslərin əldə etdiyi nəticələrlə bağlı sərt davrana bilər.
İdeya generatoru	Məsələlərə yaradıcı və qeyri-ənənəvi qaydada yanaşır, lakin əsas vizyonun effektiv şəkildə çatdırılmasına fikir verməyə bilər.
Kəşfiyyatçı	Digər müəssisələrin səlahiyyətləndirmə təcrübələrini öyrənməyə can atır, lakin ilkin marağı keçdikdən sonra həvəsini, adətən, itirir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ HİMAYƏÇİLƏRİNİ DƏSTƏKLƏYİN (davamı)

Komanda oyunçusu	Səlahiyyətləndirmə məsələlərini diplomatik qaydada müzakirə edir, lakin bu yolla mədəniyyət dəyişikliyini diqqətdən kənarda qoyması mümkündür.
Tənqidçi	Bütün seçim və imkanları görür, strateji davranır, amma başqalarını ruhlandırmağı o qədər də yaxşı bacarmır.
Yekunlaşdıran	Mədəniyyət dəyişikliyinin vaxtında həyata keçirilməsini istəyir, lakin bunu müstəqil şəkildə etməyə can atır və nəticələrə görə hədsiz dərəcədə narahat olur.

Rolların müxtəlifliyinə baxmayaraq, Belbinə görə, istənilən müəssisənin strateji səviyyəsində, əsasən, "**koordinator**" **və** "**təhrikçi**"lərə rast gəlirik. Hər iki tərz növbəti iki səhifədə qarşılaşdırılır.

(Mənbə: Prof. M.Belbin "İdarəetmə komandaları: uğur və uğursuzluqların səbəbləri; "Heinemann" nəşriyyatı)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ HİMAYƏÇİLƏRİ İŞ BAŞINDA

Əksər rəhbərlər Belbinin komanda rolları arasında "**koordinator**" **və** "**təhrikçi**" tərzlərinə əsasən qruplaşırlar. Səbəb isə bəlkə də, budur ki, onlar "tapşırıqyönümlülük" və ya "insanyönümlülük" arasındakı seçimi səciyyələndirirlər. Bəs bu ikisi arasında hansı tərz səlahiyyətləndirmə üçün daha əlverişlidir?

1. **Səlahiyyətsizləşdirən "təhrikçi"**:

- başqalarından davranışını dərhal dəyişməsini gözləyir;
- mövcud vəziyyətə meydan oxuyur;
- yeni mədəniyyəti yaymaq istəyir;
- mədəniyyət dəyişikliyini müəssisənin siyasətinə uyğun olaraq təşviq edir, lakin öz "səlahiyyətləndirmə vizyonu"nu üstün tutmağa meyil göstərə bilər;
- bütün müəssisə səviyyəsində fikir mübadiləsini təşviq edir, lakin heç də bütün fikirləri nəinki nəzərə almağa, dinləməyə də meyilli olmur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ HİMAYƏÇİLƏRİ İŞ BAŞINDA (davamı)

2. Səlahiyyətləndirən "koordinator":

- manipulyasiyaya meyilli ola bilər, lakin müəssisə mədəniyyətinin bütün səviyyələrdəki əsas heyət sayəsində bərqərar olduğunu başa düşür;
- başqalarının vasitəsilə (beləcə, onları səlahiyyətləndirərək) işləməyə can atır;
- vizyonun izah olunmasını, adətən, digər əməkdaşlara həvalə edir;
- səlahiyyətləndirmənin təcrübədə həyata keçirilməsi ilə bağlı bir neçə fərqli interpretasiyaya imkan verir.

Qeyd: Strateji qərarları yenə də səlahiyyətləndirən şəxs qəbul etməli olur, çünki başqalarının bunu həyata keçirməsi mümkün deyil.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ HİMAYƏÇİLƏRİ İŞ BAŞINDA (davamı)

Tərcih edilən seçim "**koordinator**" rolu olmalıdır.

Onda vizyon koordinatorunun rolu/vəzifəsi nədən ibarətdir?

- Müəssisənin performansını qiymətləndirməlidir.
- Komandanın iş sistemini qurmalıdır.
- Baş verənlərdən xəbərdar olmalıdır.
- Komandanın verə bilmədiyi qərarları verməlidir.
- İstqamət verərək və imkanları genişləndirərək "yolları və qapıları açmalıdır".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

NECƏ SƏLAHİYYƏTLƏNDİRİRƏM?

Səlahiyyətləndirmənin yaratdığı imkanların daimi olması üçün aşağıdakı şərtlər təmin edilməlidir:

İştirakçılığa şərait yaratmaq (hər kəs cəlb olunmalıdır)

Açıq olmaq (ideyalar və suallar müsbət qarşılanmalıdır)

Səhvləri boşlamaq (əməkdaşlara səhvlərdən dərs çıxarmaq imkanı verilməlidir)

İmkanları genişləndirmək ("qapılar açılmalı", əngəllərin aradan qaldırılmasına kömək edilməlidir)

Nəticələrə yönəlmək (qarşıya "SMART" məqsədlər qoyulmalıdır – bax: səh. 85)

(Əlavə mənbə: "Melrose Film Productions" ş-nin videomaterialı – "Səlahiyyətləndirən rəhbər", 1995)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏNİN ÖTÜRÜLMƏSİ



Hər bir səviyyədə verilməli olan suallar:

İstənilən **strategiyaya**	**Vizyon**	daxildir ki, bu da "**Niyə?**" sualını yaradır.
İstənilən **taktiki** qərar üzrə strukturlu	**Plan**	olmalıdır ki, bu zaman "**Necə?**" sualı ortaya çıxır.
İcra/əməliyyatlar mərhələsində **hansı**	**Tapşırığın**	**harada?** **kim tərəfindən?** **nə vaxt?** yerinə yetiriləcəyi müəyyənləşdirilməlidir.

Unutmayın ki, sual verərkən ideyalarınızı "satmağa" başlayırsınız, çünki verdiyiniz sual üz tutmaq istədiyiniz istiqaməti müəyyən edir.

Mən danışarkən, biz yalnız **mənim** planlarımı müzakirə edirik. Mən "satarkən" isə **bizim** planlarımızı müzakirə edirik! Odur ki, danışmaq "satmaq" deyil: "sata" bilmək üçün suallar verməli, onları dinləməli və cavablandırmalısınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏŞKİLATİ SƏVİYYƏLƏR



Səlahiyyətləndirmə hər üç təşkilati səviyyədə həyata keçirilməlidir: **STRATEJİ**, **TAKTİKİ** və **ƏMƏLİ**.

STRATEJİ SƏVİYYƏ

- Davamlı olaraq bu sual verilməlidir: "Biz bu işi nə üçün görürük?"
- Bütün heyət vizyonu aydın başa düşməlidir ki, müəssisə səlahiyyətləndirmə sayəsində öz missiyasına nail olduqda hansı nəticələrin əldə edildiyini görə bilsin.
- Belbinin komanda tərzlərindən "**təhrikçi**" kateqoriyasına aid olan və işçilərin bir gündə səlahiyyətləndiriləcəyini məntiqsiz şəkildə gözləyən rəhbərlər diqqət mərkəzində olmalıdır (bu fəsildə bəhs edilən "səlahiyyətləndirmə qəyyumları"nı xatırlayın).
- Proses tədricən və düşünülmüş şəkildə həyata keçirilməlidir; bu, ötəri bir həvəs və ya maraq olmamalı, biznesin tələbləri və stresinə tab gətirəcək mədəniyyət (məs., günahkar axtarmayan təşkilati mədəniyyət) dəyişikliyinə təkan verməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏŞKİLATİ SƏVİYYƏLƏR

STRATEGİYAYA SADİQ QALIN

Dəmiryol şirkətinin nümunəsinə baxaq: şirkətin missiyası sərnişin daşıyan qatarların hərəkət cədvəli üzrə yetərli sayda səfər təşkil etməkdən ibarətdir. Xərclərin azaldılması ilə bağlı qərar qəbulundan sonra sürücülərin əksəriyyəti işdən azad edildi və nəticədə, bır sıra səfərlər ləğv olundu ki, bu da hərəkət cədvəlində ciddi dəyişikliklər yaratdı. Sərnişinlər bu dəyişiklikdən heç də məmnun deyildilər!

Əsas diqqətini xərclərin azaldılmasına yönəldən şirkət ilkin missiyasını "gözdən itirmiş"di.

Məqsədə aparan vasitələrin məqsədin özünə çevrilməsinə heç vaxt imkan verməyin!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏŞKİLATİ SƏVİYYƏLƏR



TAKTİKİ SƏVİYYƏ

Hər zaman bu sualları verməlisiniz:

- Bu işi necə görəcəyik?
- Biz səlahiyyətləndirdikdə və səlahiyyətləndirildikdə yaranan mənzərə necə olacaq?

  Bu sual isə izah olunmalıdır: Səlahiyyətləndirməni tərtib etdiyim planlarda nəzərə alanda hansı mühüm dəyişiklikləri görəcəyəm?

Orta səviyyə rəhbərləri cavabdehliyi ötürməyə səy göstərdiyinə görə tərif eşitməlidirlər və qərar qəbul etməmişdən əvvəl hər biri öz komandasını bu prosesə cəlb etməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏŞKİLATİ SƏVİYYƏLƏR



ƏMƏLİ SƏVİYYƏ

"Kim?" "Hansı?" "Hara?" və "Nə vaxt?" sualları verilməlidir:

- Kimdən dəstək alıram?
- Yardım və məsləhət almaq üçün haraya müraciət edə bilərəm (komanda üzvləri, digər şöbələr və s.)?
- İşlər plana uyğun getmədikdə hansı dəstəyi ala biləcəyəm?
- Kimlər səlahiyyətləndiriləcək və onlara hansı səlahiyyətlər veriləcək?
- Səlahiyyətləndirmə ilə bağlı dəyişiklik nə vaxt baş tutacaq?
- Özüm, komandam və komanda liderimdə dəyişikliyi nə vaxt hiss etməliyəm?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏŞKİLATİ SƏVİYYƏLƏR



Əvvəlki səhifələrdə verilmiş bütün suallar cavablandırılmalıdır ki, müəyyənləşdirilmiş strateji istiqaməti komandanın təlimatlandırma toplantılarında, qiymətləndirmələr və müdirin heyətlə hər söhbəti zamanı açıqlanması mümkün olsun!

Bir rəhbərdə görə biləcəyiniz keyfiyyətlər növbəti səhifədə sıralanır. Bu siyahıdan komandanız və müəssisə daxilində səlahiyyətləndirmənin nə dərəcədə düzgün həyata keçirildiyini yoxlamaq üçün çalışma kimi istifadə edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRİLMİŞ LİDERİN KEYFİYYƏTLƏRİ

ÇALIŞMA

Aşağıdakı qısa çalışma həm rəhbərlər, həm də işçi heyətlə müzakirələrin aparılmasında faydalı ola bilər:

1. Aşağıda sadalanan keyfiyyətlərdən hansıları səlahiyyətləndirilmiş lideri ən yaxşı şəkildə təsvir edir?
2. Növbəti səhifədə bu keyfiyyətləri vaciblik dərəcəsinə görə sıralayın.
3. Sonra bu sıralamanı komandanızınkı ilə müqayisə edin və bütün komandanın razılaşdığı bir nəticəyə gəlin.

Liderlik keyfiyyətləri:

- vizyon formalaşdırır;
- motivasiya edir;
- işçilərə hörmət və etimad edir;
- düzgün iş münasibətləri qurur;
- mükəmməl şəxslərarası ünsiyyət bacarıqlarına malikdir;
- kouç və mentor kimi fəaliyyət göstərir;
- məqsədləri aydınlaşdırır;
- "öncə müştəri" prinsipini əsas tutur;
- rəy bildirərkən davranışı təsvir edir;
- cavabdehliyi işçilərə həvalə edir;
- mentor kimi, işçini həvəsləndirir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏLAHİYYƏTLƏNDİRİLMİŞ LİDERİN KEYFİYYƏTLƏRİ

ÇALIŞMA

Sizin sıralamanız	Komandanın sıralaması
1 _____	_____
2 _____	_____
3 _____	_____
4 _____	_____
5 _____	_____
6 _____	_____
7 _____	_____
8 _____	_____
9 _____	_____
10 _____	_____
11 _____	_____

4 Səlahiyyətləndirən deyil, daha üst səviyyə tərəfindən səlahiyyətləndirilmiş lider olsaydınız, bu hal sizin sıralamanızda hansı fərqi yaradardı?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRİLMİŞ LİDERİN KEYFİYYƏTLƏRİ



Müəlliflər əvvəlki səhifədə verilmiş çalışmanı (səlahiyyətləndirilmiş lider mövqeyindən) 100 komanda lideri arasında sınaqdan keçirdikdə ilk iki yeri aşağıdakı keyfiyyətlər tutub:

1. Məqsədləri aydınlaşdırır.
"SMART" məqsədlər müəyyən edilməlidir. Daxili və xarici müştərilər nəyi nə vaxt gözləyirlər?

2. İşçilərə hörmətlə yanaşır.
Qərar qəbulu və bu qərarın icrasını heç bir müdaxiləyə yol vermədən işçinin öhdəsinə buraxır!

Düşünə bilərsiniz ki, "**vizyon formalaşdırır**" və "**öncə müştəri**" **prinsipini əsas tutur**" keyfiyyətləri ön sırada olmalıdır, lakin bizim komanda liderləri belə hesab etməyib. Onlar hiss ediblər ki, xarici imicin formalaşmasına, onsuz da, hədsiz diqqət yetirildiyindən daxili diqqətə lüzum qalmır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏLAHİYYƏTLƏNDİRİLMİŞ LİDERİN KEYFİYYƏTLƏRİ

1. MƏQSƏDLƏRİ AYDINLAŞDIRIR

Komandanı səlahiyyətləndirərkən "**SMART**" məqsədlər müəyyən edin! Məqsədlər bu akronimin komponentlərinə uyğun gəlməlidir:

"**S** pecific" (konkret): məqsədin aid olduğu tapşırıq aydın müəyyən edilməlidir.

"**M** easurable" (ölçülən): tapşırıq başa çatdıqdan sonra nəticələr göz qabağında olmalıdır.

"**A** chievable" (əlçatan): çətinliklə başa gəlsə belə, bütün tapşırığı fiziki cəhətdən yerinə yetirmək mümkün olmalıdır.

"**R** ewarding" (mükafatlandıran): müəssisə, komanda və ya işçiyə fayda verməlidir.

"**T** imebound" (müddətə əsaslanan): müəyyən möhlət ərzində tamamlanmalıdır.

Unutmayın ki, iş bitdikdən sonra qarşılaşdırma apararaq ölçəcəyiniz nəticələri əvvəlcədən təsvir etməmisinizsə, deməli, işinizi lazımi qaydada yerinə yetirməmisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏLAHİYYƏTLƏNDİRİLMİŞ LİDERİN KEYFİYYƏTLƏRİ

2. İŞÇİLƏRƏ HÖRMƏTLƏ YANAŞIR

Səlahiyyətləndirilmiş şəxslərə **HÖRMƏTLƏ** yanaşın!

- Müştərilərin **hörmətini** hədəf məhsul və ya xidmətlə bağlı bilgilərin tətbiqi sayəsində qazanmaq mümkündür.
- Biri digərinə "qapıları açdığına" görə həm səlahiyyətləndirən, həm də səlahiyyətləndirilən şəxs **bərabər imkanlara** malik olurlar.
- Səlahiyyətləndirən şəxs böyük maneələri aradan qaldıraraq **təhlükəsiz şərait** yaradır.
- **Parametrlər** işçinin qabiliyyətlərinə əsasən dəqiq müəyyən edilir.
- Səlahiyyətləndirən şəxs **empatiya qurmağı**, yəni özünü qarşı tərəfin yerinə qoymağı bacarmalıdır.
- Sual verərkən və dinləməyə vaxt ayırarkən **nəzakətlə** davranın.
- **Etibar etməyin** yalnız bir yolu var: sadəcə, ETİBAR ETMƏK. Çünki razılaşdırılmış nəticələrin əldə edildiyini deyilənlər, görülənlər və icra edilənlərin sübutuna əsasən biləcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

Əməl sözlərdən çox şey ifadə edir!

- Maliyyə resursları və materiallara qarşı amansız olun.
- Komandanızın üzvləri sizin onları səlahiyyətləndirəcəyinizi, lakin hər kəsin bacarığına və istədiyi resurs miqdarına proporsional olaraq səlahiyyət verəcəyinizi bilsin.
- Səxavətlilik məsələsində səhvə yol verə bilərsiniz. Səlahiyyətləndirərkən dürüst olun ki, komandanızın üzvləri bir-birini dəstəkləməli olduğunu bilsinlər, çünki bununla bağlı hamısında şübhə yaranacaq!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

MÜƏSSİSƏNİN GÖRƏ BİLƏCƏYİ TƏDBİRLƏR

- Pozitiv ab-havası olan toplantılar keçirin: bu toplantılarda "uğursuzluğun səbəbləri" və ya "qüsurların təhili" kimi sözlərdən istifadə qadağan edilməlidir! Əgər bu neqativ ifadələr rəhbərlik tərəfindən açıq-aşkar tənqid edilsə, səlahiyyətləndirmənin tətbiqi genişlənə bilər. Əgər səlahiyyətləndirilmiş heyətə təcrübələrdən dərs çıxarmaq imkanı verilsə, onda bu aşkarlıq müəssisənin yuxarı və aşağı səviyyələrində daha geniş aşkarlığa yol açacaq.
- Toplantılarda operativ hesabatlardan və əsas məsələlərlə bağlı qeydlərdən yalnız müzakirələr, təcrübə mübadiləsi və görüləcək tədbirlərin təşviqi üçün istifadə edin. Bu, günahlandırma və intiqam meyillərinin qarşısını alacaq!
- Müəssisədəki hər kəsə şəbəkənin əsas kompüterinə, hətta şəbəkəyə qoşulmuş bütün sistemlərə giriş imkanı yaradın; sadəcə, heyət barədə məxfi məlumatlar və kommersiya sirlərinin olduğu fayllar istisna təşkil etməlidir.
- Açıq müzakirəni təşviq edən və əsas cavabdehliyi daşıyan heyət tərəfindən həm zamanında, həm də sonradan dəstəklənən kadr inkişafı proqramlarını həyata keçirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

MÜƏSSİSƏNİN GÖRƏ BİLƏCƏYİ TƏDBİRLƏR (davamı)

TOPLANTININ PROTOKOLU

TARİX: MÖVZU:

No.	HƏYATA KEÇİRİLƏCƏK FƏALİYYƏT	CAVABDEHLİK	TƏLƏB OLUNAN TARİX

NÖVBƏTİ TOPLANTININ TARİXİ: YER:

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

MÜƏSSİSƏNİN GÖRƏ BİLƏCƏYİ TƏDBİRLƏR (davamı)

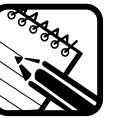
- Hər kəsin yeni ideyaları sınaqdan keçirə bilməsi üçün kadr inkişafı proqramları üzrə layihələr təşkil edin. Bu işlər həmin layihədə müəyyənləşdirilmiş ideyaları müdafiə edən və sonrakı gedişatı izləyən mentora tapşırılır.
- İdeyaları şirkətin xəbərlər bülletenində, toplantılarında və s. səsləndirərək, müəssisənin əldə etdiyi faydaların izahını verərək səlahiyyətləndirmə üzrə qərarlar və innovasiyanı təşviq edin.
- Komanda məsuliyyəti formalaşdırın və mükafatlandırma paketi işləyib hazırlayın: paketin bir hissəsini şöbə/komanda hədəflərinin (məs.: müəyyən satış hədəflərinə və ya xidmət səviyyələrinə nail olmaq) gerçəkləşdirilməsinə görə mükafat olaraq ayırın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏZARƏT VƏ ƏKS-ƏLAQƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İZAHI

Nəzarət səlahiyyətləndirmənin həyata keçirildiyinə əmin olmaq üçün "haraya baxacağınızı" və "hansı əlamətləri axtaracağınızı" bilməkdir.

Əks-əlaqə müəssisənin bütün səviyyələrini uğur və inkişaf ehtyacları barədə məlumatlandırmaq və bunu davam etdirmək deməkdir.
"Əks-əlaqə (və ya bildirilən rəylər) düşündürən səbəb, hərəkətə gətirən qüvvədir!" (Eplqart və Pozner)

Səlahiyyətləndirmənin insanları **ruhlandırmasının**, yaxud səlahiyyətsizlik və ya səlahiyyətsizləşdirmənin rəvac verdiyi **etinasızlığın** dəlillərini axtarmalıyıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RUHDAN SALMAYIN, RUHLANDIRIN



İşçi heyətinizi <u>ruhlandırmaq</u> və hərəkətə gətirmək üçün 10 təlimat:

1 Komandadan ideya və töhfələr istəyin.
2. Qərar qəbulunu onlara həvalə edin (kiçik qərarlardan başlayın və tədricən böyüklərinə keçin).
3. Komandanı planlaşdırma mərhələsinə cəlb edin.
4. Məsləhət verin, yol göstərin, lakin diktə etməyin.
5. Həm fərdi, həm də qrup şəklində verilən töhfələrə görə minnətdarlıq edin, işçiləri təriflәyin.
6. Əsas diqqəti nəticələrin əldə edilməsinə yönəldin, lakin prosesi də nəzərdən qaçırmayın.
7. Vacib məsələlərlə bağlı təlim və kouçinq proqramı təşkil edin.
8. Riskə getməyə izin verin və insanlara səhvlərindən dərs çıxarmaqda kömək edin.
9. Komandanın hər bir üzvünü tanıyın, onların güclü cəhətlərini və təkmilləşmə tələb edən tərəflərini bilin.
10 Komandaya mənfi təsir göstərən məlumatları onlarla açıq şəkildə paylaşın.

Yuxarıda sadalananların baş verdiyinə dair komandanızdan dəlillər toplayın, məhsuldarlıq, effektivlik və ruh yüksəkliyindəki dəyişikliyi qiymətləndirin və bu məlumatı müəssisənin bütün səviyyələrində paylaşın ki, komandanız ruhlansın, daha da aktivləşsin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RUHDAN SALMAYIN, RUHLANDIRIN



İşçi heyətinizə etinasız <u>münasibətinizi</u> göstərən və onları ruhdan salan 10 davranış:

1 İşçilərinizdən əmrlərinizi yerinə yetirən robot kimi istifadə edirsiniz.
2. Az əhəmiyyət kəsb edənlər də daxil olmaqla, bütün qərarları onların yerinə siz verirsiniz.
3 Komandanı nəticələrə deyil, tapşırıqlara yönəldirsiniz.
4. Onsuz da, maaş aldıqları bir işə görə onları təriflə mirsiniz.
5. Bir işi görə bilməyəndə onlara: "Mən olsaydım, belə edərdim..." deyə dərs verməyə çalışırsınız.
6. Bundan sui-istifadə edəcəyini düşünüb onlarla yaxından tanış olmursunuz.
7. Məlumatları gizləyir, baş verənləri komandaya bildirmirsiniz.
8. Onların daha yaxşı iş tapıb gedəcəyini düşünərək təlim proqramları təşkil etmir və ya təkmilləşmə imkanları yaratmırsınız.
9. İş gününün hər bir dəqiqəsinin tabeldə nəzərə alınmasını tələb edirsiniz.
10 Onlara "böyüyün" kim olduğunu göstərirsiniz!

Yuxarıda sadalananların baş verdiyi məqamları müəyyənləşdirin və belə hallara yol verən rəhbərlərə kömək məqsədilə dəstək təlimi və ya kouçinq proqramı təşkil edin. Bu halların qarşısını almaq üçün ruhlandırıcı davranışlardan istifadə yollarını onlarla birlikdə araşdırın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏKS-ƏLAQƏYƏ **AÇIQ** OLUN



Açıqfikirli olun:
- toplantılarda innovativ ideyaları və qeyri-standart düşüncə tərzini təşviq edin.

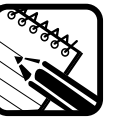
Şəxsi təsir göstərin:
- fikirlərə deyil, görülən işlərə fokuslanın.

İmkanları genişləndirin:
- kouçinq, mentorluq və təkmilləşmə proqramları biznesin inkişafına müsbət təsir edir.

Şəbəkələşin:
- təsirinizi komandanın hüdudlarından kənara çıxarın və təchizatçılarla, müştərilərlə, rəqiblərlə qeyri-formal əlaqələr qurun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜNSİYYƏT



Səlahiyyətləndirməni həyata keçirən müəssisə aşağıdakı 3 meyar əsasında güclü ünsiyyət zənciri qurmalıdır:

Dəqiqlik komandaya ötürülən istənilən məlumat dəqiq olmalıdır.

Yığcamlıq bu məlumat mümkün qədər yığcam olmalı və şirkətin vizyonu ilə səsləşməlidir.

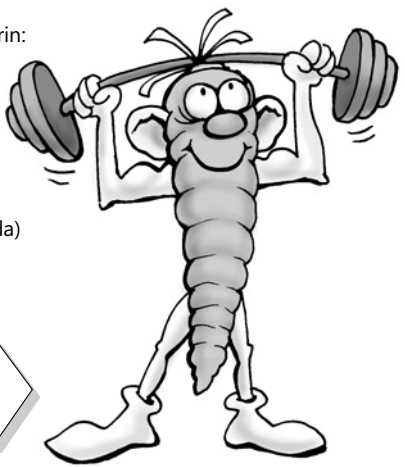
Aydınlıq komandadan və ya onun bir üzvündən tələb etdiyiniz öhdəliklərlə bağlı qeyri-müəyyənliyə yol verilməməli və resurslar səlahiyyətləndirmənin həyata keçirilməsinə yönəlməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜNSİYYƏT

Səlahiyyətləndirməni həyata keçirən müəssisələrin:

- **iki böyük gözü** olmalıdır ki, fürsətləri görüb məlumatlandırıcı rəy verə;
- **iki böyük qulağı** olmalıdır ki, deyilənləri dinləyib təsvir edə;
- bir böyük ağzı olmalıdır ki, insanların dinləməsi üçün təyin edilmiş vaxtlarda (komandanın təlimatlandırma toplantılarında) ucadan və effektiv şəkildə danışa bilsinlər.



Növbəti eraya keçməyi bacaran müəssisə daha fit, güclü və böyük ağıza, hətta ondan da böyük qulaqlara malik olacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DÖRD ƏSAS MEYAR



Müəssisədə 4 əsas meyardan istifadə olunur: **zaman, xərc, keyfiyyət** və **kəmiyyət**. Onlardan yalnız biri nəticələrə yönəlir və səlahiyyətləndirmənin konstruktiv şəkildə baş tutmasına imkan verir.
Gəlin bu meyarları malları müştəriyə poçtla göndərən (poçt sifarişi ilə ticarət) şirkətin nümunəsində izah edək:

Kəmiyyət sərf edilən resursları və əldə edilənləri ölçür, lakin poçtla göndərilmiş sifarişlərin/malların yalnız sayını göstərir.

Zaman sifarişin/mal(lar)ın hazırlanması və çatdırılmasına sərf edilən vaxtı ölçür.

Xərc/maya dəyəri sifarişin/mal(lar)ın müəssisəyə neçəyə başa gəldiyini göstərir.

Keyfiyyət müştərilərin məmnuniyyət səviyyəsinin göstəricisi olub onların bu şirkətdən yenə də məhsul/xidmət alıb-almayacağını müəyyənləşdirərək müəssisənin nail olduğu nəticələri ölçür. Əgər müştəri sifariş verdiyi gündə onun çatdırılmasını xahiş edirsə və işçi həmin xahişə görə şirkətin iş prinsipini və qaydaları dəyişə bilirsə, deməli, bu şirkətdə səlahiyyətləndirmə həyata keçirilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ İNFRASTRUKTURU

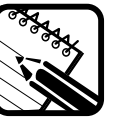
Səlahiyyətləndirməni həyata keçirən müəssisə bütün şirkəti onun effektivliyinə inanmağa həvəsləndirir və səlahiyyətləndirmənin "infrastrukturu"nun olub-olmadığını yoxlayır.

- Həm kağız, həm də kompüter əsaslı bütün işlər nizam-intizama deyil, müştərinin tələblərini təmin etməyə uyğun olacaq şəkildə bölüşdürülməlidir.
- Kabinetlər status göstəricisi deyil, hər kəs üçün ayrılması mümkün olan resursdur. Onlardan toplantılar arasında söhbətləşmək, yazmaq və ya oxumaq üçün istifadə edilir.
- Resurslar ortaq olmalı, şəxsi masa, şkaf, bel çantası, notbuk və s. olmamalıdır (resursların rezervasiya sistemini tətbiq edin).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ İNFRASTRUKTURU



Səlahiyyətləndirməni həyata keçirən müəssisə aşağıdakıları yoxlamalıdır:

- Söhbətlər heç də həmişə tammiqyaslı toplantılarda deyil (bu hal zaman və itirilmiş fürsətlər baxımından ziyan vurur), dəhlizlər və ofisin digər ortaq sahələrində aparılır.
- Hər əsas müştəriyə bir otaq ayrılır və bu otaqda bir komanda həmin müştərinin işi ilə məşğul olur.
- Parklama sahəsinin quruluşu üst rəhbərlik və direktorlar heyətinə deyil, yalnız şirkətə gələn təchizatçı və müştərilərə yer saxlamağa imkan verir.
- Xarici infrastruktur: cığırlar, skamyalar, ağaclar, qazonlar və güllər məhsuldar söhbət aparmaq üçün uyğundur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ İNFRASTRUKTURU



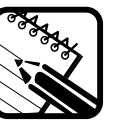
Səlahiyyətləndirməni həyata keçirən müəssisə istirahət/yemək/yüngül qəlyanaltı üçün müvafiq yer (restoran, yeməkxana, çay/qəhvə məkanları) və fasilələr təmin edir. Xərclərə diqqət yetirən bügünkü müəssisələr belə şeyləri israfçılıq hesab edir.

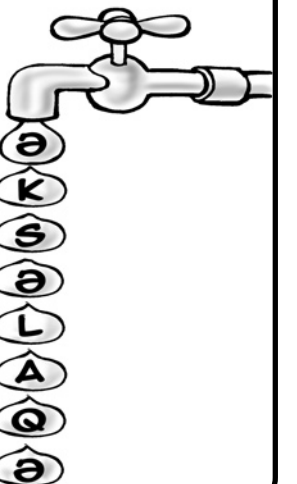
İşçilər fasiləyə çıxanda nə edirlər?

- Onlar beyinə istirahət verir və bununla da, stres səviyyəsini azaldırlar.
- Həmçinin fasiləyə çıxmış digər həmkarları ilə söhbət etməkdən zövq alırlar.
- Digər komandaların, şöbələrin üzvləri və müəssisənin bütün səviyyələri ilə tanış olur, şəbəkələşirlər. Ünsiyyət genişlənir və əks-əlaqə – rəy mübadiləsi yaranır!
- İşlərinizə azca ara verib masanızdan aralanmağa vaxt tapın ki, yeni ideyalar da sizi tapsın!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAMCILAYAN KRAN





Əks-əlaqə və ya rəy bildirmək damcılayan krana bənzəməlidir: qiymətləndirmələr zamanı suyu tam açmaq və ya bağlamaq-dansa, rəylərinizi komandanızın üzvlərinə az-az, amma tez-tez (balaca damcılarla) bildirin.

Məzmunlu və məlumatlandırıcı rəy bildirərək səlahiyyətlən-dirməni qiymətləndirmə və təlimatlandırma toplantılarında da davam etdirin. Gördüklərinizi, eşitdiklərinizi və hiss etdiklərinizi təsvir edin. Bu, fərdiləşdirməni aradan qaldırır və istənilən gərginliyi azaldır. Rəylərinizi "yığıb" qiymətləndirmə dövrlərinə qədər saxlamayın.

Beləcə, ortaya heç bir sürpriz çıxmır və səlahiyyətləndirilmiş şəxsin özünəinamı artır, sərbəst şəkildə hərəkət edir və öz işində gündən-günə yüksəlir!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏLAHİYYƏTLƏNDİRMƏ "SINAĞI"



Müəssisə kollektivinin istənilən üzvündən səlahiyyətləndirmənin izahını verməsini xahiş edin. Sonra həmin şəxsdən həvaləetmənin təsvirini, daha sonra isə fərqi müəyyənləşdirməsini istəyin.

Müəssisələr barədə bildiklərimizə əsasən, deyə bilərik ki, səalhiyyətləndirmə əksər hallarda həavaləetmə ilə eyniləşdirilir. Əgər siz də belə düşünürsünüzsə, onda əvvələ qayıtmalı və prosesə yenidən başlamalısınız!

Əgər müəssisəniz səlahiyyətləndirmə haqqında danışmağa davam edirsə, deməli, işçi heyətinin səlahiyyətləndirilməsinə hələlik nail ola bilməyib! Tapşırıqların səlahiyyətləndirmə əsasında icrası diqqət cəlb etmirsə, deməli, bu üsul artıq öz yerini tutub və normal hal kimi qəbul olunur!

Nəhayət, komandadan rəylərin gəlməsi etinasızlığa deyil, ruh yüksəkliyinə dəlalət edir!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN SÖZLƏR

Aydındır ki, komandanızın bütün üzvlərinə aşağıdakı imkanları yaratdıqda onları səlahiyyətləndirmiş olursunuz:

- Düşünməyə icazə!
- Planlaşdırmağa icazə!
- Hərəkətə keçməyə icazə!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI/İSTİNADLAR



Meredit Belbin "**İdarəetmə komandaları: uğur və uğursuzluqların səbəbləri**" ("Management Teams: Why They Succeed or Fail"); "Heinemann" nəşriyyatı

Vilyam C.Bayhem "**Səlahiyyətləndirmənin gurultusu**" ("Zapp! The Lightning of Empowerment"), "Century Business" nəşriyyatı

Sintiya D.Skott və Dennis T.Ceffi "**Səlahiyyətləndirmə: sadiq komandanın qurulması**" ("Enpowerment: Building A Committed Workforce"), "Kogan Page" nəşriyyatı

Britaniya İdarəetmə İnstitutunun "**Açıq təlim-tədris təlimatı**" ("Guide to Open Learning")

"Melrose Film Productions" ş-nin videomaterialı – "**Səlahiyyətləndirən rəhbər**" ("The Empowering Manager"), 1995

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəlliflər haqqında



Mayk Eplqart (FCIPD*) təlim mütəxəssisi kimi, 25 illik karyerasının 20 ilini məsləhətçi qismində çalışmış, neft-kimya, maliyyə sığortası, İT və əczaçılıq kimi sektorlarda bir sıra sifarişçilərin təkmilləşmə və peşəkar inkişaf layihələrini idarə etmiş, eyni zamanda milli standartların işlənib-hazırlanması və sınaqdan keçirilməsi üzrə fəaliyyət göstərmişdir.

Mayk liderlik, satış və danışıqların aparılması üzrə təlimlərlə yanaşı, layihənin idarə edilməsi üzrə təlimlər də keçir və müəssisələrə öz proseslərini, sənədləşdirmələrini, nəticə meyarlarını müəyyən etməkdə, insan amili ilə bağlı xətaları azaltmaqda köməklik göstərir. Təlim iştirakçıları xüsusilə iş həcminin müəyyənləşdirilməsinin, planlaşdırma, icra və qiymətləndirmənin faydalarını öyrənirlər.

O, "Təlimin təftişini necə aparmalı?" ("Pfayferin Praktik Təlimçi seriyaları"nda aparıcı işlərdən biri) kitabının müəllifi, Kit Poznerlə birlikdə "İdarəetmə kitabları" seriyasından daha 2 kitabın həmmüəllifidir. "Səlahiyyətləndirmənin aparılması: dəyişiklik üçün praktiki təlimat" onun "Elsevier" nəşriyyatı tərəfindən çap edilmiş sonuncu işidir.

Maykla bu ünvanlar vasitəsilə əlaqə saxlamaq olar:
"Applegarth Training" şirkəti, Menfild-Haus, Kolinz-Qardnz, Eş, Sarrey GU12 6EP
Tel:+44 (0)1252 338517
E-poçt: mike@applegarthtraining.co.uk
www.applegarthtraining.co.uk

**Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutunun elmi işçisi ("Fellow of the Chartered İnstitute of Personnel and Development")*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəlliflər haqqında



Kit Pozner (LLB Hons, FCIPD*, FInstLM***)** peşəkar təlimçi karyerasına 30 il əvvəl Ümummilli Tikinti Cəmiyyətində başlamışdır. Daha sonra fəaliyyətini "Allianz Cornhill Insurance" şirkətində davam etdirmiş, biznes proseslərinin yenidən qurulması layihəsində təlimçi kimi çalışmışdır.

Kit həyat yoldaşı Şanla birlikdə 1995-ci ildə "Positive Perspective" şirkətini qurmuşdur. Onların komandası rəhbər şəxslər üçün fərdi kouçinq, müxtəlif ehtiyaclara uyğunlaşdırılmış təlim proqramlarının layihələndirilməsi və həyata keçirilməsi sahəsində ixtisaslaşmışdır. Bu proqramlara biznesin planlaşdırılması, layihənin idarə edilməsi, stresin idarə edilməsi, həyat balansı, liderlik və motivasiya, satış və danışıqların aparılması bacarıqları, dəyişikliyin idarə edilməsi, komandaqurma, karyera inkişaf mərkəzləri, ünsiyyət və səlahiyyətləndirmə daxildir.

"Positive Perspective" şirkətinin müştəri bazasına, əsasən, kommunal xidmət, maliyyə və xidmət sektorları üzrə beynəlxalq və milli şirkətləri təmsil edən direktorlar, tərəfdaşlar və rəhbərlər daxildir. O, Mayk Eplqartla birlikdə "İdarəetmə kitabları" seriyasından "Layihənin idarə edilməsi" və "Müştəri xidmətlərinin çağrı mərkəzi" adlı daha 2 kitab qələmə almışdır.

Kitlə bu ünvanlar vasitəsilə əlaqə saxlamaq olar:
"Positive Perspective" şirkəti, Kouç-Haus, Henfold-Leyn, Saut-Holmvud, Dorkinq, Surrey RH5 4NX
Tel: +44 (0)1306 88 89 90
E-poçt: keith@positiveperspective.co.uk
www.positiveperspective.co.uk

***Hüquq elmləri üzrə bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Legal Letters")*
****Liderlik və İdarəetmə İnstitunun elmi işçisi ("Fellow of the Institute of Leadership and Management")*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd