SOCAR

İŞÇİ HEYƏTİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ



3-cü nəşr

Rəhbərlərin tez-tez qarşılaşdıqları klassik problemlərin öhdəsindən gəlmək üçün praktiki həll yolları

Yan Fleminq

"Yan Fleminq hər zamankı aydın izahları ilə mövzunun mahiyyətinə vararaq işçi heyətinin idarə edilməsi labirintində yenə də ustalıqla dolaşır. Bu kitab tez-tez rast gəlinən "işçi heyətinin idarə edilməsi" ilə bağlı problemlərin həllinə dair ideyalarla zəngin bir dəfinəni xatırladır. Belə bir dəyərli resursu rəhbərlər (menecerlər) əl altında saxlamalıdırlar ki, bu kitabda təsvir edilən tamamilə real ssenarilərlə qarşılaşanda (mütləq qarşılaşacaqlar) istifadə edə bilsinlər".

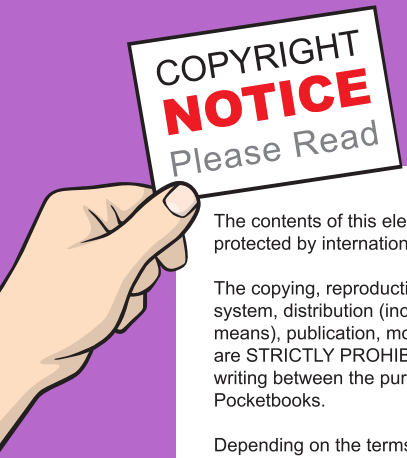
Yan Corc, "Lloyds Banking Group" şirkətində peşəkar hazırlıq üzrə menecer

"İdarəetmə kitabları" seriyası barədə deyilən xoş sözlər:
"Əla seriyadır, cəfəngiyyata yer verilmir, birbaşa mövzudan bəhs edilir. İllüstrasiyalar çox xoşuma gəlir".

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

İŞÇİ HEYƏTİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

First published as the Peoples Manager's Pocketbook by Ian Fleming. (c) Ian Fleming 2016.
Azerbaijani translation published byarrangement 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



İDARƏ ETMƏK: FƏRQLİ OLAN NƏDİR? 5
Yeni iş və çətinlik; daha siyasi yanaşma zərurəti; rahat olmağı və başqalarına etibar etməyi öyrənin



İŞÇİLƏRLƏ MÜNASİBƏTLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ 19
Fərqli nəsillərin idarə edilməsi; həmkarlarla danışıqların aparılması; siyasətin icrasına könülsüz yanaşma; nisbətən məhdud resurslarla rəhbərlik; motivasiya və ruh düşkünlüyü; işçi heyəti məlumat vermədiyinizi deyir; çətin işçi; sosial mediadan (iş haqqında) şikayət etmək üçün istifadə; dəyişikliyə müqavimət; pis xəbər verməli olduqda



BACARIQLARIN İNKİŞAF ETDİRİLMƏSİ 57
Təlimlər fayda verməyəndə; sərbəst qrafiklə işləyən işçi qüvvəsinə rəhbərlik; işə uyğunlaşmaqda çətinlik; ləng öyrənənlər; özünüinkişafa maraq göstərməyənlər



KOMANDALARIN QURULMASI 79
Məsafədən rəhbərlik; zəif performans göstərən komanda; liderliyin çətinliyi; münaqişələrin həlli



NƏTİCƏLƏRİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ 97
Planlar qaydasında getmir; davamlı zəif performans; mükafatlandırma qabiliyyətinin məhdudluğu

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

Bu kitab başqalarına görə cavabdehlik daşıyan insanlar üçün nəzərdə tutulub. Texniki bacarıqlar üzrə ixtisaslaşmış olsanız da, "işçi heyəti ilə iş" bacarıqlarınız effektiv performans üçün yetərli olmaya bilər. Kitabın məqsədi heç kimin hazır olmadığı çətin situasiyalar üçün yol göstərərək bu boşluğu aradan qaldırmaqdır. Hər bir nümunə üç hissəyə bölünür:

Situasiya – problem növlərinin təsviri
Mümkün səbəblər – problem nə üçün yaranmış ola bilər
Praktiki təkliflər – tətbiq ediləcək bir sıra ideyalar

Çətin situasiya ilə üzləşərkən:

- tələşə qapılmayın, addım atmazdan əvvəl düşünün;
- faktları aydın müəyyən edin; emosiyalarla hərəkət etməyin;
- müəssisənizdə müəyyən prosedurlar mövcuddursa, onlara əməl edin;
- etdiklərinizi qeyd edin (yazın), daha sonra lazım ola bilər;
- situasiya yarandıqda və ya yarandıqdan sonra nə baş verdiyi haqqında danışıb kömək istəməkdən qorxmayın və baş verənlərdən dərs çıxarın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İDARƏ ETMƏK: FƏRQLİ OLAN NƏDİR?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YENİ İŞ VƏ ÇƏTİNLİK

RƏHBƏR VƏZİFƏYƏ XOŞ GƏLMİSİNİZ

Əgər ilk rəhbərlik təcrübənizdirsə, bu iş sizdən dəyişikliklər tələb edə bilər:

ÖNCƏKİ VƏZİFƏ:
Bildiyiniz işləri görürsünüz.
Təkmilləşmiş bacarıqlardan istifadə edirsiniz.
İşlər sizə həvalə edilir.
Performansınızı qiymətləndirirlər.

İNDİKİ VƏZİFƏ:
Bilmədiyiniz işləri öyrənirsiniz.
İnsanların idarə edilməsi və təşkilati bacarıqları öyrənirsiniz.
İşləri həvalə etməyi və insanlara etibar etməyi öyrənirsiniz.
Başqalarının işinə görə cavabdehlik daşımalı olursunuz.

Bu fərqləri başa düşüb qəbul etməyi və işə açıqfikirli yanaşmağı bacarmalısınız – bu iş təsəvvür etdiyinizdən və ya sizə təsvir edildiyindən fərqli ola bilər. Çətin hesab etdiyiniz situasiyalarda kömək istəyəcək qədər özünəinamlı olun və hər zaman mümkün olmasa da, işinizdən zövq almağa çalışın!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YENİ İŞ VƏ ÇƏTİNLİK

SİTUASİYA

- Yeni işin entuziazmı ilə hər şeyi özünüz etməyə çalışır, bəzər taqətdən düşdüyünüzü hiss edirsiniz.
- Gün ərzində çox iş görsəniz də, böyük irəliləyiş əldə etmirsiniz.
- Öyrənməli olduğunuz çox yenilik var. Nələri bilmədiyinizi anlamağa başlayırsınız.
- Tərəddüdlər zehninizə yol tapmağa başlayır; bacarıqlarınızdan, bu işə uyğun olduğuna şübhə edirsiniz.
- İşləri həvalə etmək istədikdə insanlar işlərinin həddən çox olduğunu deyirlər, odur ki, işi özünüz görürsünüz.
- İşinizi və iş yerindəki problemləri evinizə daşıyır, davamlı olaraq onlar haqqında düşünürsünüz.
- Yuxunuz pozulur, dincələ bilmirsiniz, iştahanız da yoxa çıxıb (deyəsən, stres əlamətləri yaranır).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YENİ İŞ VƏ ÇƏTİNLİK

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

İstənilən böyük dəyişikliyə uyğunlaşmaq üçün vaxt tələb olunur. Keçid (yüksəliş) əyrisi* barədə aparılan araşdırma rəhbər vəzifəsinə keçən zaman yaşayacağınız mərhələləri izah edir:

Şok	"*Belə olacağını gözləmirdim*".
İnkar	"*Düşündüyüm qədər də pis deyil*".
Depressiya	"*Bacarmayacağımı hiss edirəm və bu heç də xoşuma gəlmir*".
Reallığı qəbul etmək	"*Nəsə dəyişməlidir: ya mən, ya da iş*".
Yeni üsulları sınamaq	"*... etməyi sınasam, necə olar?*"
Nəyin yaxşı nəticə verəcəyini anlamaq	"*Niyə başqa metodlar deyil, məhz bu metod yaxşı nəticə verdi?*"
İnteqrasiya	"*İşə və vəziyyətə fərqli yanaşıram*".

Hər bir mərhələdən digərinə keçmək üçün nəyin niyə baş verdiyini anlamaq və müxtəlif yanaşmaları sınaya bilmək bacarığı lazımdır.

* Parker və Lyuis "Piter prinsipini necə aşmalı: uğurlu yüksəlişlərin sirri" ("Beyond the Peter Principle – Making successful transitions")

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YENİ İŞ VƏ ÇƏTİNLİK

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

- Üzərinizə götürdüyünüz işi, rolunuzu, cavabdehliklərinizi, əməl etməli olduğunuz standartları, hansı nəticələri nə vaxta qədər təmin etməli olduğunuzu özünüz üçün aydın müəyyən edin. (Vəzifə üzrə funksiyalar qeyri-müəyyən və çox vaxt köhnəlmiş olur.)
- Bacarıqlarınızı inkişaf etdirmək üçün dəstəyin lazım ola biləcəyi sahələr haqqında düşünün. Özünüzə qarşı dürüst olun.
- Rəhbərinizlə yaxşı münasibətlər formalaşdırmağa çalışın; onun bacarıq və təcrübəsinə ehtiyacınız ola bilər.
- Rəhbərin "kim olduğunu göstərmək" üçün işə amansız yanaşmayın. Dəyişikliklər məcburən deyil, digər işçilərin dəstək və əməkdaşlığı ilə daha yaxşı həyata keçir.
- Müşahidə edin, suallar verin, insanların fikirlərinə, ideyalarına qulaq asın.
- Ayrı-ayrılıqda insanları yaxşı tanıyın, lakin həddən artıq yaxın və səmimi olmayın; gələcəkdə nə vaxtsa pis xəbər verməli ola bilərsiniz (bax: səh. 53).
- Öz səhhətinizə diqqət yetirin, işdən vaxtında çıxmağa, evə iş aparmamağa çalışın.
- Hər şeydən vacibi, özünüz olun; olduğunuzdan fərqli biri kimi görünməyə çalışmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAHA SİYASİ YANAŞMA ZƏRURƏTİ

VƏZİYYƏT

- İdeyalarınız və təkliflәriniz üçün dəstək qazanmaq çətin olur.
- Sizdən fərqli olaraq, bəziləri istədiklərini daha asanlıqla əldə edir və daha çox diqqət cəlb edirlər.
- Rəhbər komandanın üzvü olsanız da, bəzi həmkarlarınızın öz maraqlarını müdafiə etməkdə xüsusilə bacarıqlı olduğunu müşahidə edirsiniz.
- Başqalarına təsir edə, komandaya lazım olanları əldə edə bilməməyinizin səbəbini komandanıza izah etməkdən yorulmusunuz.
- İrəliləyiş əldə edə bilmədiyinizə görə məyus olursunuz – bəlkə də, ortada sizin bilmədiyiniz bir oyun oynanılır?

Bu, siyasi bir oyun ola bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAHA SİYASİ YANAŞMA ZƏRURƏTİ

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

Siyasət – öz mövqeyinizə/prinsiplərinizə uyğun şəkildə başqalarına təsir etmək deməkdir. Bəziləri siyasətin vaxt apardığını, xudbin davranışı təşviq etdiyini, müəssisənin rifahına zərər verdiyini düşünsələr də, bu o qədər də neqativ və arzuolunmaz deyil və sizin özünüzü və komandanızı təbliğ edib dəstək qazanmağınıza kömək edə bilər.

Nə qədər yayınmağa çalışsanız da, siyasət təşkilati həyatın bir hissəsidir. Haradasa iki və ya daha çox insan varsa, deməli, onların birlikdə məhsuldar şəkildə işləyə bilməsi üçün siyasətdən istifadə olunacaq.

Siyasətə qarışmamağı seçəcəksinizsə, aşağıdakılara təəccüblənməyin:

- Səsinizi duyurmaqda, başqalarına təsir etməkdə çətinlik çəkməyə davam edirsiniz.
- Resurs və ya dəstək çatışmazlığı səbəbindən komandanız potensialını həyata keçirə bilmir.
- Çox vaxt sizdən daha bacarıqsız olan insanlar daha yaxşı əlaqələri olduğuna, daha çox göz önündə olduqlarına görə irəli gedirlər (nəyisə yaxşı bildiklərinə görə deyil, yaxşı tanındıqlarına görə).

Reallığı qəbul edin, effektiv strategiyalar formalaşdırın və bu oyunu oynamağı siz də öyrənin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAHA SİYASİ YANAŞMA ZƏRURƏTİ

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Vəziyyətə köklənməyi, ətrafınızda baş verənləri görməyi və eşitməyi öyrənin.

- Kim real gücə sahibdir? (İlk baxışdan nəzərə çarpmaya bilər.) Onların davranışlarına, nəyə dəyər verdiklərinə, hansı prinsip və davranışları qəbul edib dözümlü yanaşdıqlarına diqqət yetirin.
- Təsir etməli ola biləcəyiniz və ya təsir etmək istəyə biləcəyiniz insanlar kimlərdir?

Bunları bilərək yaxşı təəssürat yaratmağa çalışa, aşağıdakılara nail ola bilərsiniz:

- etibar və özünəinam yaratmaq;
- dəyərli töhfə verə biləcək intellektual şəxs olduğunuzu göstərmək;
- komanda ruhunu təşviq etmək;
- başqaları tərəfindən qəbul olunmaq;
- pozitiv münasibət sərgiləmək;
- hər şeylə razılaşan insan təəssüratı yaratmamaq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAHA SİYASİ YANAŞMA ZƏRURƏTİ

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

İnsanların etimad və inamını qazanmağa çalışarkən onları məyus edəcək heç nə etməyin. Enerjinizi insanlar tərəfindən qəbul edilməyə sərf edin. Göz önündə olun.

Özünüzü və komandanızı pozitiv yöndən təbliğ etmək üçün hər fürsətdən yararlanın. Hər zaman daha böyük mənzərəni və ona verə biləcəyiniz töhfəni görün.

Hətta yaxşı yola gedə bilməyəcəyiniz insanları belə, daxil etdiyiniz şəbəkənizi yaradın. Münasibətləriniz üzərində işləyin:

- Öz fikir və təcrübələrinizi təklif etməklə özünüzdən daha çox pay verin.
- Qarşılıqlı yaxşılıqlar edin – həmişə birtərəfli olmasın.
- İnsanlara özlərini vacib hiss etdirin – onlardan məsləhət istəyin.

Sizə olan inamı qoruyun. Şayiə yaymayın, qeybət etməyin, lider, komanda və ya müəssisəyə sədaqətsizlik göstərməyin. Kollektivə uyğunlaşmaq, tanımağa dəyəcək bir insan kimi nüfuz qazana bilmək üçün çox çalışın. Buna bir gündə nail olmayacaqsınız, ona görə də səbirli olun. (Daha ətraflı məlumat üçün bax: "Müəssisə siyasəti" kitabı.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İDARƏ ETMƏK: FƏRQLİ OLAN NƏDİR?



RAHAT OLMAĞI VƏ BAŞQALARINA ETİBAR ETMƏYİ ÖYRƏNİN

VƏZİYYƏT

Görməli olduğunuz işlər, həyata keçirməli olduğunuz hədəflər və standartlar var.

Bunun öhdəsindən gələ bilmək üçün bütün işlərin mərkəzində olmalı, hər şeydən xəbərdar olmalı, nə baş verdiyini bilməli olduğunuza inanmaq sizi yanlış yönəldə bilər.

Nəticədə, siz:

- iş saatlarından əlavə işləyir, özünüzü əvəzedilməz hiss edirsiniz;
- başqalarının daha asanlıqla, daha tez və qənaətlə görə biləcəyi işləri siz görürsünüz;
- komanda üzvlərinizin bacarıqlarını və özünəinamını inkişaf etdirmək fürsətlərini itirirsiniz;
- işinizin "bütöv mənzərə"dəki yeri barədə təsəvvürünüzü itirirsiniz;
- "hər şeyə müdaxilə etmək" və "işçilərə sərbəstlik verməmək"lə bağlı haqqınızda söylənənlərə göz yumursunuz;
- çox vaxt məsələ ilə əlaqəsi olmayan təfərrüatlarla maraqlanırsınız;
- işə aidiyyəti olmayan öhdəlikləri üzərinizə götürərək riskə gedirsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İDARƏ ETMƏK: FƏRQLİ OLAN NƏDİR?

RAHAT OLMAĞI VƏ BAŞQALARINA ETİBAR ETMƏYİ ÖYRƏNİN

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

Belə davam edə bilməyəcəyinizi bilsəniz də:

- zövq aldığınız və yaxşı bacardığınız işləri görməkdən imtina etmək, onları başqalarına həvalə etmək istəmirsiniz;
- işçilərinizə nümunə olaraq rəhbərlik etmək istəyir və bunun ən yaxşı yolunun hər zaman məşğul olmaq olduğunu düşünürsünüz;
- işçilərin tələb olunanı edəcəklərinə və standartlarınıza cavab verəcəklərinə inanmırsınız;
- işçiləri həddən artıq yükləməkdən qorxursunuz, buna görə də onlarla iş yükü və mümkün dəyişikliklər barədə söhbət etmək əvəzinə, işləri özünüz görürsünüz;
- işi həvalə etməyə vaxtınız yoxdur – özünüz görsəniz, daha tez olacaq;
- özünüzə qarşı təhlükə hiss edirsiniz – "vacib işləri başqaları görsə, mən necə olacağam?" – ya da dərindən düşünəndə nəzarət ehtiyacı hiss edirsiniz.

Bütün işlərin yerinə yetirilməsini təmin etmək əvəzinə, bütün işləri təkbaşına görməyi öz vəzifəniz hesab edirsiniz. Belə davam edərək isə yeni vəzifənizə keçid edə bilmir və uğursuzluğa doğru gedirsiniz, bu vəziyyət dəyişməlidir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RAHAT OLMAĞI VƏ BAŞQALARINA ETİBAR ETMƏYİ ÖYRƏNİN

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

İşlərin başqalarına həvalə edilməsi əsas idarəetmə bacarıqlarından biridir. Bu, etimadsız mümkün deyil və etimad qarşılıqlı olmalıdır. İnsanların tələb olunan işi görə biləcəklərinə etimad edirsiniz, onlar isə sizin dəstəyinizə etimad edirlər.

İşçilərlə aranızdakı etimadı aşağıdakı yollarla formalaşdıra bilərsiniz:

- gördüyünüz işdə səriştəlilik nümayiş etdirin;
- yardıma ehtiyacı olan insanlara kömək edin;
- problemin bütün tərəflərini izah edin və işi görəcək şəxsin qərar qəbul etməsinə imkan verin;
- pis xəbər verməkdən qorxmayın;
- verdiyiniz bütün vədləri, üzərinizə götürdüyünüz bütün öhdəlikləri yerinə yetirin;
- məsələlərə pozitiv yanaşın və fəal dinləyici olun;
- başqalarının səylərinə görə cavabdehlik daşıyın;
- başqalarının əməyini öz adınıza çıxmayın.

Bütün bunlara əməl etsəniz belə, işçilər sizə tam etibar etməzdən əvvəl sizi sınamağın yollarını tapacaqlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İDARƏ ETMƏK: FƏRQLİ OLAN NƏDİR?

RAHAT OLMAĞI VƏ BAŞQALARINA ETİBAR ETMƏYİ ÖYRƏNİN

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

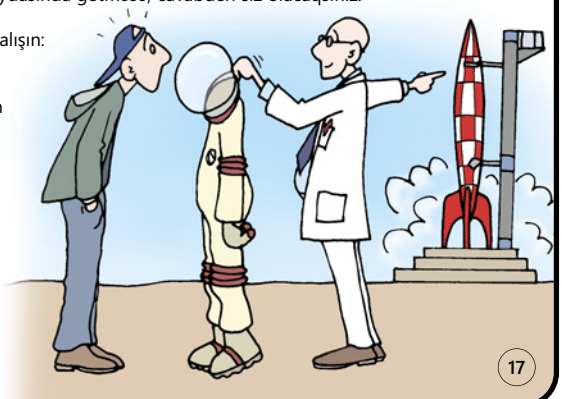
Ümumi cavabdehliyi öz üzərinizə götürərək insanlara işləri görmək üçün səlahiyyət verərək etimad nümayiş etdirin. Daha dəqiq desək, nəsə qaydasında getməsə, cavabdeh siz olacaqsınız.

Aşağıdakı işləri başqalarına həvalə etməyə çalışın:

- gündəlik işlər və onlarla əlaqədar qərarların qəbulu;
- nailiyyət hissi yaşatmaq və bacarıqların inkişaf etdirilməsi üçün hansısa işin əvvəldən sonadək yerinə yetirilməsi;
- başqalarının daha yaxşı və daha qənaətlə görə biləcəyi işlər.

Bunları həvalə etməyin:

- hər hansı istiqamətin verilmədiyi işlər/vəzifələr;
- yardım və dəstək göstərə bilməyəcəyiniz işlər;
- sizin öhdəliklərinizə daxil olan xoşagəlməz işlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RAHAT OLMAĞI VƏ BAŞQALARINA ETİBAR ETMƏYİ ÖYRƏNİN

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Bir qədər rahat olub işləri başqalarına həvalə etmək qərarına gələn zaman aşağıdakıları dəqiqləşdirin:

- Nəyi nə vaxt həvalə etmək istəyirsiniz (məsələn, məmnuniyyəti yüksəltmək üçün)?
- Mövcud öhdəlikləri və prioritetləri nəzərə alaraq, işi kimə həvalə etməyə hazırlaşırsınız? Niyə onu seçirsiniz və onun bu işi görməkdə marağı nədir?
- Sizcə, bu işi nə dərəcədə yaxşı bacaracaq və hansı məqamda yardıma ehtiyacı olacaq. Hətta yardımla belə, işi görə biləcəyinə tərəddüd edirsinizsə, bir daha düşünün.
- Onlara necə yanaşacaq, hansı işin görülməli olduğunu, işin əhəmiyyətini, nail olmaq istədiyiniz məqsədləri, tamamlanma müddətini necə izah edəcəksiniz?
- Tələb olunan nəticələr nələrdir və səbəbləri: möhləti müəyyən edin və razılaşdırın.
- Kadrlar, avadanlıq və materiallar və s. daxil olmaqla, hansı resurslara ehtiyac var?
- Ehtiyac duyulan təlim və kouçinq dəstəyini təmin edin.
- Səyləri və əldə edilən irəliləyişi necə təqdir edəcəksiniz?
- İşin razılaşdırılmış möhlət ərzində təhvil verilməsi üçün hansı yardım və dəstəyi təklif edə bilərsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞÇİLƏRLƏ MÜNASİBƏTLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏRQLİ NƏSİLLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

VƏZİYYƏT

Layihələr, ideyaların yaradılması, problemlərin həlli, qərarların qəbulu və müştərilərlə iş üzrə birlikdə çalışan fərqli yaşlarda insanlardan ibarət komandaya rəhbərlik edirsiniz. Onların rəhbəri olsanız da, yaş və təcrübə baxımından onlardan böyük deyilsiniz.

Fərqli xarakterlərə, motivasiyalara malik qarışıq işçi qüvvəsi (araşdırmalarda müəyyən edildiyi kimi) arasında əməkdaşlığı və uğuru necə təmin etməli?

II Dünya müharibəsindən sonra doğulanlar (bebi bumerlər) (1946 – 1964)

- Güclü iş etikasına malikdirlər, işləmək üçün yaşayırlar, statusa və karyera yüksəlişinə ehtiyac duyurlar.
- Münasibətlərə əhəmiyyət verir, münaqişəyə deyil, əməkdaşlığa üstünlük verirlər.

X nəsli (1965 – 1980)

- Ambisiyalı olurlar, hər dəyişikliyə uyğunlaşdıra biləcəkləri karyera qurmağa, ailə və iş həyatı arasında balansa nail olmağa çalışırlar.
- İşləri öz bildikləri qaydada yerinə yetirməyə can atır, təkmilləşmələrə nail olmaq istəyirlər.

Y nəsli (1981 – 2000)

- Ehtiyaclarına cavab verən uğura nail olmaq istəyirlər, ağıllı və yaradıcıdırlar, texnologiyalardan yaxşı baş çıxarırlar.
- Məsuliyyətə can atır, uğur qazanmaq və hər kəsi iştiraka cəlb etmək istəyirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏRQLİ NƏSİLLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

İş yerində nəsillərin yaşa və statusa görə bölündüyü, yaşca böyük olanların və ən təcrübəlilərin yüksək vəzifələri tutduqları, ortayaşlı insanların orta səviyyəli vəzifələrdə çalışdıqları, gənclərin isə "ön xətt"də və ya müştərilərlə birbaşa əlaqədə olduqları dünya artıq çoxdan geridə qalıb.



Aşağıdakı səbəblərdən vəziyyət artıq dəyişib:

- işin növü və xarakteri ilə əlaqədar dəyişikliklər, məsələn, istehsaldan daha çox, xidmətə əsaslanan iqtisadiyyat;
- iyerarxik sistemin bir qədər yumşaldıldığı, insanların komandalar şəklində çalışdığı, dəyişikliklərə daha asan uyğunlaşan tapşırıqyönümlü struktur dəyişiklikləri;
- yeni xidmət və yeni həll yollarına olan tələbatlara cavab vermək zərurəti;
- daha çox texniki və mütəxəssis biliklərinə və iş metodlarına ethiyacın yaranması;
- kadr çatışmazlıqları – lazımi bacarıq və təcrübələrə malik kadrların yetərsizliyi;
- təqaüd yaşının dəyişməsi, məsələn, əksər insanlar öz gələcəyini maddi cəhətdən təmin etmək üçün daha uzun müddət çalışırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏRQLİ NƏSİLLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

İşçi qüvvəsinin tərkibi getdikcə dəyişir. Artıq dəyişən baxışları və müxtəlif nəsillərin iş üsüllarını nəzərə alaraq təsis edilmiş müəssisələr mövcuddur.

Lakin hazırkı iş dünyasında uğur qazanmaq üçün siz yenə də aşağıdakıları yadda saxlayın:

- fərdi fərqliliklər hər zaman nəsillərarası fərqlərdən daha böyük olur;
- hər bir yaş qrupunda yüksək mövqe tutanlar və onların ardıcılları, ekstravertlər və introvertlər olur;
- müxtəlif nəsillərə mənsub olan insanlar arasında ortaq cəhətlər onları ayıran cəhətlərdən daha çoxdur; onlar nə vaxt doğulduqlarından asılı olmayaraq, təqribən eyni şeyləri istəyirlər:
  - maraqlı iş;
  - əməyin mükafatlandırılması;
  - inkişaf etmək imkanı (mənbə: *Şumpeter*).

Odur ki, işçiləri qruplaşdıraraq onlara yarlıqlar yapışdırmaqla özünüzə əngəl yaratmayın. Fərqli nəsillərin idarə edilməsi hər kəs üçün zəngin təcrübə və imtahan deməkdir və bu fürsətdən istifadə edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏMKARLARLA DANIŞIQLARIN APARILMASI

VƏZİYYƏT

İşiniz mal və xidmətlərin satın alınması üçün kənardan dəvət edilmiş təchizatçılarla danışıqların aparılmasını tələb edir. Halbuki aşağıdakı məsələlərə görə müəssisə daxilindəki həmkarlarınız və şöbələrlə danışıqlar aparmaq üçün daha çox vaxt sərf etməli ola bilərsiniz:

- büdcə – planlarınızın həyata keçməsini təmin etmək üçün;
- avadanlıq – sizə hansı avadanlıqlar lazımdır, hansılar artıq mövcuddur;
- kadrlar – sizə neçə əməkdaş və hansı bacarıqlar lazımdır;
- vaxt və möhlət tarixləri – hər şey razılaşdırılırıb, yoxsa prioritetlərin toqquşmasından söhbət gedə bilər?
- məkan (obyektlər) və yer – xüsusilə yenidən təşkilatlanma və ya müəssisənin başqa yerə köçəcəyi gözlənildikdə.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏMKARLARLA DANIŞIQLARIN APARILMASI

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

Müəssisəniz çətinliklərdən və ya böyük dəyişikliklər dövründən keçən zaman və xərclərlə bağlı hər bir qərar resursların bölüşdürülməsi ilə bağlı müəssisədaxili danışıqlardan asılı olanda böyük gərginlik yaranır. Belə vəziyyətlərə aşağıdakıları aid edə bilərik:

- Xarici tələbata cavab olaraq prioritetlər və diqqət mərkəzindəki fəaliyyətlər dəyişir, məsələn, pul vəsaiti azdır, müştərilər ödənişlərini vaxtında etmirlər və bu, nağd vəsait axınına və gələcək planlara təsir edir.
- Yeni rəhbər özü ilə rejim dəyişikliyi, yeni iş üsulları gətirir.
- Xərcləri azaltmaq, məhsuldarlığı və effektivliyi artırmaq təşəbbüsü irəli sürürlür.
- Rəhbərlərdən nəyi necə etdikləri barədə hesabat tələb olunur.
- Sorğuya cavab müddətini qısaltmaq və komanda işini təkmilləşdirmək məqsədilə qərarların qəbul edilməsi müəssisə daxilində daha aşağı səviyyələrə ötürülür.
- Ayrı-ayrı işçilər və komandalar məhdud resurslar uğrunda rəqabət aparır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏMKARLARLA DANIŞIQLARIN APARILMASI

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Müəssisədənkənar təchizatçı ilə danışıqlar aparmamaq qərarına gəlsəniz də, həmkarlarla danışıqlar aparmaqdan yayına bilməzsiniz. Unutmayın ki, hansı nəticənin əldə ediləcəyindən asılı olmayaraq, onlarla yan-yana işləməyə davam etməlisiniz.

Effektiv danışıqların aparılmasının və razılığın əldə edilməsinin qeyri-mümkünlüyü aşağıdakılarla nəticələnə bilər:

- razılaşdırılmış tədbir və ya planlar yerinə yetirilmir;
- sonsuz sayda toplantı keçirilsə də, heç bir qərar qəbul edilmir;
- insanlar aşkar münaqişədən uzaq olmaq üçün ciddi problemləri müzakirə etməkdən yayınırlar;
- həll edilməmiş məsələlərin həll edilməsi üçün üst rəhbərlik işə qarışır;
- münasibətlər pozulur; bəzi insanlar heç vaxt heç nəyi unutmurlar və gec də olsa, hesablaşmaq istəyirlər.

Danışıqların aparılması rəhbərlər üçün çox böyük əhəmiyyətə malik, lakin kifayət qədər önəm verilməyən bacarıqdır. Bu iş sizin üçün yenidirsə və ya özünəinamınız azdırsa, dəstək və məsləhət istəyin. Danışıqları effektiv şəkildə aparmaqla uzunmüddətli uğurlu razılaşmalara nail ola və iş münasibətlərini qoruyub saxlaya bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏMKARLARLA DANIŞIQLARIN APARILMASI

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

- Həmkarlarınızla rəqib kimi rəftar etməyin. Onlara hörmət edin və qulaq asın, özünüzü onların yerinə qoyun.
- Tanıdığınız hər bir şəxs (su dispenserinin yanında və ya oradan ötərkən tanıdıqlarınız da daxil olmaqla) məsələlərin müzakirə edildiyi və ideyaların yaranması üçün potensial danışıqlar deməkdir.
- Danışıqlar nəticəsində əldə ediləcək razılaşmanın ən yaxşı alternativini müəyyən edərək əvvəlcədən planlaşdırma aparın. Bu üsul özünüzə inamınızı artıracaq və zehninizi aydınlaşdıracaq.
- İdeyalarınızı satan zaman yalnız özünüzə deyil, başqalarına faydalarını da göstərin.
- Təmkinli və səbirli olun və oynayacağınız oyunlara və ya təhdidlərə sığınmayın.
- Tələm-tələsik qəti mövqe tutmayın, çünki həmkarlarınızın kəskin reaksiyaları ilə qarşılaşa bilərsiniz. Bundan sonra ittihamlar, qınaqlar başlaya bilər.
- Qoyun başqaları qəzəb püskürsünlər, eyni qaydada reaksiya verməli deyilsiniz.
- Faktlara arxalanın və problemləri insanlardan ayırın.

Hər şeydən əvvəl, danışıqlar prosesini, münaqişələrin həll edilməsi və razılığın əldə edilməsi strategiyalarını və onlardan necə istifadə edəcəyinizi başa düşün. Bir sıra praktiki ideyalarla tanış olmaq və daha ətraflı məlumat almaq üçün "Danışıqların aparılması" kitabını oxuyun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SİYASƏTİN İCRASINA KÖNÜLSÜZ YANAŞMA

VƏZİYYƏT

Rəhbərlikdən prinsip etibarilə razılaşmadığınız şirkət siyasətini işçi heyətinə xatırlatmaq barədə göstəriş alırsınız.

Siyasətin qanuna zidd olmasa da, əxlaqi və mənəvi cəhətdən yanlış olduğunu düşünürsünüz.

Həm siyasət haqqında ətraflı məlumat vermək, həm də ona əməl edilməsini təmin etmək sizin üçün problemlər yaradır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİYASƏTİN İCRASINA KÖNÜLSÜZ YANAŞMA

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

Müəssisələrin, adətən, bir neçə siyasəti olur və rəhbərliyin bir üzvü kimi, sizdən gözlənilir ki, bu siyasətləri (qayda və prosedurlar) dəstəkləyə, onların haqqında işçi heyətinə məlumat verə və həyata keçirilməsini təmin edəsiniz.

Bu siyasətlər aşağıdakılar ola bilər:

- Qanunla müəssisədən tələb olunan öhdəliklər, məsələn, əmək təhlükəsizliyi, məşğulluq siyasəti, şaxələnmə və s. Bu halda başqa seçiminiz yoxdur, mütləq şəkildə əməl edilməlidir.
- Müəssisəniz tərəfindən tədbirlər zamanı və ya dəyişən tendensiyalar qarşısında təqdim edilən siyasətlər:
  - işçi heyəti üçün xüsusi geyim qaydası;
  - iş yerində mobil telefondan və internetdən istifadə qaydaları;
  - iş saatlarından əlavə əməyə görə ödəniş;
  - şirkətin işi ilə əlaqədar xərcləri.

Bütün bunlar hər şeyin qaydasında getdiyi düzgün iş şəraiti üçün qanuni nümunələrdir. Lakin siz onları yersiz, mümkünsüz, lazımsız, ədalətsiz hesab edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİYASƏTİN İCRASINA KÖNÜLSÜZ YANAŞMA

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Narahatlıqlarınız işdən çıxmaq üçün yetərli səbəb təşkil edirmi? Elə isə ərizənizi təqdim edin.

Elə deyilsə:

- qanunla tələb olunan siyasəti dəstəkləmək vəzifənizdir;
- daxili siyasətə təsir edir və onun formalaşdırılmasında rol oynayırsınız; unutmayın ki, siz müəyyən qərarın qəbul edilməsində rol oynayan məlumat və faktlardan xəbərdar olmaq hüququna sahib bir vəzifə sahibisiniz.

Siyasətin tərkibinə daxil olan hər hansı qayda və ya prosedurla razı deyilsinizsə, şikayətinizi işçi heyətinə **deyil**, rəhbərliyə bildirin.

İşçi heyətinizə şikayət etsəniz, aşağıdakı səbəblərdən hörmət və etimadı itirəcəyinizə əmin ola bilərsiniz:

- ah-vayçı və cəsarətsiz bir rəhbər hesab ediləcəksiniz;
- rəhbərlikdəki həmkarlarınıza təsir edə bilmədiyinizə görə işçilərinizin qarşısında nüfuzunuzu itirəcəksiniz;
- həmkarlarınızı işçilərinizin qarşısında açıq tənqid etmiş olacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SİYASƏTİN İCRASINA KÖNÜLSÜZ YANAŞMA

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Siyasət və onun arxasında dayanan səbəblər haqqında tam məlumat aldığınıza, siyasətin praktiki icrası haqqında suallara cavab verə biləcəyinizə əmin olun.

Tərəddüd edirsinizsə, daha məlumatlı bir həmkarınızdan işçi heyətini məlumatlandırmağınıza kömək etməsini xahiş edin.

Siyasətlə bağlı hər hansı qərarı və ya direktivi elan edən zaman (razı olub-olmadığınızdan asılı olmayaraq):

- işçilərə nəyin və nə üçün baş verdiyini izah edin;
- etirazlara, suallara, aydınlaşdırma tələblərinə cavab verin (tam məlumat almaq üçün daha bir səbəb);
- onlardan soruşun: "**Biz** bu siyasətin lehimizə işləməsi üçün nə edə bilərik? Bunun üçün əməli olaraq nə etməliyik?"



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NİSBƏTƏN MƏHDUD RESURSLARLA RƏHBƏRLİK

VƏZİYYƏT

Biz ideal bir dünyada yaşamırıq, ona görə də resursların heç vaxt yetərli olmayacağı ilə barışmalısınız! "Resurslar" dedikdə, kadrlar, yer, vaxt, pul vəsaiti, avadanlıq və s. nəzərdə tutulur.

- İş yükü getdikcə artır və siz bu yükün öhdəsindən gəlməlisiniz.
- Daha çox işləyir, daha müxtəlif işlər görürsünüz.
- Şirkət və kadrlar üçün hazırladığınız hər hansı inkişaf planı təxirə salınıb, birinci növbədə, təxirəsalınmaz iş yükünün öhdəsindən gəlməlisiniz.
- İşçi heyətindən iş saatlarından əlavə işləmək xahiş edilir.
- İşçilər təngə gəliblər və stres keçirirlər, işdən məmnuniyyət aşağıdır.
- İstirahət məzuniyyətləri, xəstəlik məzuniyyətləri, absenteizm işdə qalanlar üzərindəki gərginliyi artırır.
- İş və şəxsi həyat arasındakı balans pozulub.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NİSBƏTƏN MƏHDUD RESURSLARLA RƏHBƏRLİK

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

İş yükü aşağıdakı səbəblərdən artmış ola bilər:

- biznes təşəbbüsünün uğuru;
- qanunvericiliyə edilmiş dəyişikliklərə riayət etmək zərurəti;
- təşkilati strukturun yenidən qurulması;
- ixtisarlar və səmərəliliyi artırmaq cəhdləri;
- əlavə resurslar üçün inandırıcı arqumentlər irəli sürə bilməmək;
- zəif planlaşdırma və ya mövsümi amillərin (yüksək və aşağı tələbat dövrləri) nəzərə alınmaması;
- işin xarakteri, bacarıqlı kadr çatışmazlığı və ya işəgötürənin pis reputasiyası səbəbindən kadrların işə qəbul olunmasının və işdə saxlanmasının çətinliyi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NİSBƏTƏN MƏHDUD RESURSLARLA RƏHBƏRLİK

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Ən böyük resursunuz rəhbərlik etdiyiniz insanların istedadıdır. Onlar haqqında bildiklərinizdən, onların təcrübə və səriştələrindən (həm işdə, həm də işdən kənarda) yaranmış situasiyalardan çıxmaq üçün istifadə edin.

Daha çox işləyə bilməsəniz də, əməkdaşlarınızı daha effektiv və məntiqlə işləmək üçün üsullar təklif etməyə dəvət edin, məsələn:

- Vaxt harada boşa sərf olunur, problemlər, nöqsanlar harada meydana gəlir?
- Nəyi ixtisar edə bilərsiniz, nə lazımsızdır, hansı iş iki dəfə görülür?
- İş yerinin quruluşunu dəyişməyə və yenidən təşkil etməyə ehtiyac varmı?
- Müəssisənin fəaliyyətini dəstəkləmək üçün düzgün sistemlərə sahibsinizmi?
- Hansı sahələrdə qiymət və keyfiyyətin ən optimal nisbətini əldə etmək olar?

Təklif edə biləcəkləriniz məhdud olsa da, işçilərin səylərini təqdir etməyə çalışın. (İdeyalarla tanış olmaq üçün bax: "Məhdud mükafatlandırma qabiliyyəti" səh. 108 – 109.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MOTİVASİYA VƏ RUH DÜŞKÜNLÜYÜ

VƏZİYYƏT

- Enerji səviyyəsi aşağıdır, işçilər miskin görünürlər, işə maraq yoxdur.
- Absenteizm və kadr dəyişiklikləri artır.
- Performans aşağıdır, hədəflər yerinə yetirilmir, işçilər əməkdaşlıq etmirlər.
- Yaradıcı qabiliyyət özünü göstərmir, ideya və təkliflərə zəif reaksiya verilir.
- İşçilər nöqsan tapmağa başlayırlar.
- İşin keyfiyyəti aşağı düşür, səhvlərə yol verilir.
- Müştəri xidməti zəfidir, şikayətlər artır.
- Şayiələr və söz-söhbət artır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MOTİVASİYA VƏ RUH DÜŞKÜNLÜYÜ

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

- İşin xarakteri məyusluq, darıxdırıcı ab-hava yaradır, insanlar işdən çıxmaq istəyirlər.
- İşin həddən çox, resursların həddən az olması insanların enerjisini tükədir.
- Məqsədlər durmadan dəyişir; işçilər bezir, həvəsdən düşürlər, işlərindən məmnun deyillər.
- Liderlik zəifdir, vizyon yoxdur, istiqamət verilmir, işçiləri ruhlandıran heç nə yoxdur.
- Müəssisə vədlərini və öhdəliklərini yerinə yetirmir.
- Çaşqınlıq var, aydın istiqamət verilmir, işçi heyəti onlardan nə gözlənildiyini bilmir.
- İşçilər sizə müraciət etməkdə çətinlik çəkirlər, insanların narahatlıqlarına, ideyalarına, təkliflərinə qulaq asmırsınız.
- Əməkdaşlara "işin olduğuna görə şanslısan" münasibəti göstərməyiniz təkəbbürlü təsir bağışlayır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MOTİVASİYA VƏ RUH DÜŞKÜNLÜYÜ

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Motivasiya nəsə etməyimizin, müəyyən bir davranış nümayiş etdirməyimizin səbəbidir.

Əhvali-ruhiyyə müəssisə daxilindəki ruhu, ovqatı, işçilərin nikbinlik səviyyəsini bildirir.

Ruh düşkünlüyünün kökündə dayanan səbəbi öyrənməsəniz, motivasiyanı yüksəltmək cəhdləriniz uğursuzluqla nəticələnəcək. Aşağıdakı sadə "5 niyə" üsulundan istifadə etməklə bunu ən birinci vəzifənizə çevirin:

- konkret problemi yazın;
- problemin "niyə" yarandığını soruşun, cavabınızı problemin altında yazın;
- bir daha "niyə" sualını verin və yazdığınız cavab problemin kökündə dayanan səbəbi açıqlamırsa, prosesi təkrar edin.

Təkrar-təkrar (şərti olaraq 5 dəfə təkrarlamaq təklif edilir) "niyə" sualını vermək sizə əsl səbəbi müəyyən edənə qədər problemlərin əlamətləri ilə işləməyə imkan verəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MOTİVASİYA VƏ RUH DÜŞKÜNLÜYÜ

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Hər birimizi həyatımızın müxtəlif vaxtlarında müxtəlif amillər motivasiya edir.

İşdən məmnuniyyətin artırılması, ortaq məqsədlərin paylaşılması və ədalətli davranış kimi təşəbbüslər vasitəsilə işçilərin işə marağının artırılmasına cəhd göstərilsə də, bu ikitərəfli prosesdir. Əməkdaş bu təşəbbüslərə necə və hansı səviyyədə cavab verəcəyini özü seçir.

Həyata və işə baxışın/münasibətlərin dəyişməsinin nəticəsidir ki, işçilər çalışdıqları müəssisəyə artıq əvvəlki kimi sadiqlik və bağlılıq nümayiş etdirmirlər.

İşəgötürən və ya rəhbər kimi, işçiləri əllərindən gələni etməyə məcbur edə bilməzsiniz. Sadəcə olaraq, yalnız aşağıdakıları təmin etməklə onların yaxşı performans göstərəcəkləri və göstərmək istəyəcəkləri şəraiti yarada bilərsiniz:

- maraqlı işlər/tapşırıqlar təşkil etmək;
- uğur qazanmaq şansı vermək;
- hörmətlə rəftar etmək;
- böyük problem yaradan deyil, müəyyən qədər köməyi dəyən rəhbər olmaq (ser *Terri Lihi*).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİ HEYƏTİ MƏLUMAT VERMƏDİYİNİZİ DEYİR

VƏZİYYƏT

Bu situasiyalar tanış gəlməyə başlayır:

- Problemlər yaranır, səhvlər edilir, işçilər: "Axı bizə deməmisiniz", – deyirlər.
- Necə ünsiyyət qurduğunuz haqqında onların fikirlərini/rəylərini soruşursunuz, cavabında: "Baş verənlər barədə bizə məlumat vermirsiniz", – deyirlər.
- Qiymətləndirmələr zamanı əməkdaşlar tez-tez deyirlər: "Baş verənlərdən xəbərsiz qaldığımızı düşünürük".

Bu nəticə sizin üçün gözlənilməz olur, çünki ünsiyyəti hər zaman güclü cəhətlərinizdən bir hesab etmisiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞÇİ HEYƏTİ MƏLUMAT VERMƏDİYİNİZİ DEYİR

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

Nəyisə gizlətməkdən başqa seçimizinin olmadığı vaxtlar ola bilər (məsələn, məxfi məlumatlarla iş zamanı). Lakin işçilər, adətən, nəyinsə gizlədildiyini çox tez başa düşürlər.

İş yerində gərginliyin yüksək olması o demək ola bilər ki, siz:

- çox vaxt tələsirsiniz və etinasızlıq nümayiş etdirirsiniz;
- birtərəfli məlumat verirsiniz, lakin mesajınızın qəbul edilib-edilmədiyini, başa düşülüb-düşülmədiyini və onun əsasında tədbir görülüb-görülmədiyini dəqiqləşdirmirsiniz;
- işçilərin sizin söylədiklərinizi bildiklərini və başa düşdüklərini fərz edirsiniz;
- mesajları nəyi nə üçün çatdırmaq istədiyinizi tam anlamayan və ya ünsiyyət bacarığı zəif olan digər şəxslər vasitəsilə ötürürsünüz.

Səbəb nə olursa olsun, insanlar məlumatlandırılmaya heç vaxt bu dərəcədə ehtiyac duymayıblar. İnsanlar nə baş verdiyini başa düşmək, dəyərləndirilmək və peşəkar səviyyədə məlumatlandırılmaq istəyirlər. Məlumat əsrində yaşayır və məlumatların əsasında mühakimə edilirik.

İstənilən şərhi ciddi qəbul edin və ölçü götürün.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞÇİ HEYƏTİ MƏLUMAT VERMƏDİYİNİZİ DEYİR

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Bu vəziyyətin aradan qaldırılması üçün iki sahədə bacarıqlar tələb olunur. Birincisi, tənqidi qəbul edə bilməkdir. Heç birimiz mükəmməl deyilik, hamımız səhv edirik; əsas odur ki, tənqiddən nəticə çıxarıb yolumuza davam edə bilək.

İradların şəxsən sizə qarşı yönəldiyini düşünməyin və irad bildirən şəxsə qarşı kin saxlamayın. Hər tənqidin bir səbəbi var və səbəb işçilərin sizi sevməməsi deyil.

Qürurunuzu boğun və səhvlərinizi qəbul edin. Bunu qəzəblənmədən, özünümüdafiə mövqeyinə çəkilmədən edə bilirsinizsə, deməli, vəziyyətin düzəldilməsi istiqamətində ilk addımı atırsınız.

Növbəti addımda vəziyyəti düzəltmək üçün komandanın və sizin nə edə biləcəyinizə nəzər salın. Hər şeydən əvvəl, bu, qarşı tərəfin sizə hücum etdiyi hissini azaldacaq. Nə etsəniz də, tənqidin sizi ruhdan salmasına imkan verməyin.

"*Səhv tapmaq üçün çox az səy tələb olunur, ona görə də tənqidçilərin sayı bu qədər çoxdur*".
(Naməlum mənbə)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞÇİ HEYƏTİ MƏLUMAT VERMƏDİYİNİZİ DEYİR

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

İkinci sahə hansı məlumatı necə verməli olduğunuzu bilməkdən ibarətdir.

Sizin fikrinizcə, işçi heyətinin (işlərini görmək üçün, motivasiyanı yüksək tutmaq üçün və s.) nəyi **bilməli** olduqlarını, həmçinin nəyi bilmək **istəyəcəklərini** məyyən edin. İndi isə eyni sualları işçilərə verin və öz fikirlərinizi onların fikirləri ilə müqayisə edin.

Məlumatların ötürülməsi üçün ən effektiv üsullar hansılardır? Komandanın məlumatlandırılması, e-məktub, təqdimat, intranet, sosial media? Bir sıra metodları sınaqdan keçirib əldə etdiyiniz rəyləri təhlil edin.

Təşəbbüsü əlinizə alın və qarşı tərəfin fikirlərini/rəylərini soruşun, məsələn: "Yanlış anlaşılmanın qarşısını almaq üçün dediklərimi öz sözlərinizlə təkrar edə bilərsinizmi?"

Hansı metodlardan istifadə etdiyinizdən asılı olmayaraq, nəzərə alın ki, texnologiya insanlar və onların emosiyaları ilə ünsiyyəti əvəz edə bilməz. Münasibətlər simasızlaşırsa, insanların özlərini təcrid edilmiş, məyus və məlumatsız hiss etməsinə təəccüblənmək lazım deyil. Belə hal yaranarsa, "məlumat vermirsiniz" tənqidinin yenidən səslənməsinə hazır olun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÇƏTİN İŞÇİ

VƏZİYYƏT

Yəqin ki, işini yaxşı görsə də, çətin idarə olunan işçilərlə qarşılaşmısınız. Belə şəxslər:

- gözləniləndən artığını etmir;
- özü istədikdə və çox vaxt özü istədiyi kimi fayda verməyə səy göstərir;
- nadir hallarda kiminləsə razılaşır;
- sözdə komanda işi ideyasını dəstəkləyir, lakin tək işləməyə üstünlük verir;
- həmkarlarına lazımi dərəcədə hörmətlə yanaşmır;
- çox şikayət edir – hər şeydən və hər kəsdən;
- mobil telefonu ilə çox vaxt keçirir;
- şirkətin internetindən şəxsi məqsədləri üçün istifadə edir;
- iş yoldaşları ilə pis rəftar edir, məsələn:
  - onları (başqalarının qarşısında) alçaltmağa çalışır;
  - seksist şərhlər verir;
  - onların arxasından iş görürlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇƏTİN İŞÇİ

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

- Başqaları ilə ünsiyyət zamanı özünə inamı olmayan yalqız, utancaq, introvert şəxsiyyət tipidir.
- Davranışlarının tez-tez dəyişməsinə təkan verən sağlamlıq problemi var.
- Kin saxlayır – bəlkə də, sizin vəzifəniz üçün müraciət edib, lakin cəhdi uğursuz olub və hələ də komandanın tərkibindədir.
- İşinə həvəssiz yanaşır, əsl marağı işindən kənardadır.
- İntellekti çox yüksəkdir, layiq olduğundan aşağı vəzifədə çalışdığı üçün məyusdur.
- İş onun üçün darıxdırıcıdır, işində yenilik tapmır, qalmaqal yaratmaqdan zövq alır.
- İşdənkənar problemləri var, məsələn, ailə və/və ya sağlamlıq problemləri və s.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÇƏTİN İŞÇİ

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

İnsanın deyil, davranışın çətin ola biləcəyini nəzərə alaraq hərəkət edin.

Həmin şəxsin davranışına bütövlükdə baxmağa çalışın:

- Hansı situasiyalarda "çətin" olur?
- Hansı davranışı çətinlik yaradır?
- Bu davranışı nə tətikləyir?
- Təkrarlanan davranış formaları müşahidə edirsinizmi – bu təkrarlanan davranış modeli nədən ibarətdir?
- O belə davranış nümayiş etdirən zaman necə reaksiya verirsiniz?
- Bu zaman özünüzü necə hiss edirsiniz, məsələn, sakit, təmkinli, gərgin, qəzəbli, məyus?

Davranışları tətikləyən amilləri müəyyən edə bilsəniz, belə çətin işçilərə necə yanaşmalı olduğunuzu daha asan başa düşəcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÇƏTİN İŞÇİ

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

- Sakitliyinizi qoruyun, daha sonra peşman olacağınız sözlər deməyin və ya hərəkət etməyin.
- Problem sizin/komandanın həll etməyə çalışmasına dəyəcək qədər vacibdirmi?
- İnsanı problemdən ayrı tutmağı öyrənin.
- Qətiyyət nümayiş etdirərək həmin şəxsi yaranmış vəziyyət və hiss etdiklərinizə barədə məlumatlandırın:
  - Onun davranışını təsvir edin – "*Siz dayanmadan mobil telefonunuzda mesaj yazdıqca...*"
  - Hisslərinizi ifadə edin – "*Mən həm məyus, həm də qəzəbliyəm...*"
  - Səbəbləri izah edin – "*...çünki sizdən gözlənilən işi görmürsünüz...*"

Müdrikcəsinə davranmağa çalışın və ya onu (iş yoldaşlarının qarşısında əsla) aşağılamayın; mətləbdən yayınmayın. Sözügedən davranış davam edərsə, nə baş verə biləcəyini aydın izah edin.

Belə işçiləri idarə etmək çətin və yorucu ola bilər. Bəzən onların davranışını təsbit etmək asan (məsələn, əhvali-ruhiyyənin dəyişkənliyi), bəzən isə çətin olur (məsələn, fərqli formalarda bullinq). İnsan resursları üzrə menecer və digər rəhbər şəxslərdən yardım və məsləhət istəməkdən çəkinməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİ (İŞ HAQQINDA) ŞİKAYƏTLƏNMƏK ÜÇÜN SOSİAL MEDİADAN İSTİFADƏ EDİR

VƏZİYYƏT

Əməkdaşlarınızdan birinin sosial media platformasında işdən şikayətləndiyi diqqətinizi çəkir və ya bunu təsadüfən görə bilərsiniz.

Bu xəbərdarlıq siqnalından sonra həmin şəxsin aşağıdakı haqqında şərhlərini oxuyursunuz:

- həmin şəxslə (iddiaya görə) necə rəftar edilir;
- işçi heyətinin şirkətə münasibəti;
- gördükləri işlə bağlı fikirləri;
- müştərilərə necə münasibət göstərilir, onlarla necə rəftar edilir;
- rəhbərliyə münasibət, o cümlədən şəxsən sizin haqqınızda yazılanlar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞÇİ (İŞ HAQQINDA) ŞİKAYƏTLƏNMƏK ÜÇÜN SOSİAL MEDİADAN İSTİFADƏ EDİR

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

Əməkdaş:

- "əyləncə" xatirinə və ya ağıllı görünmək üçün şərh vermiş ola bilər;
- məsələlərə baxışını, şikayətlərini və ya müəyyən bir situasiya ilə bağlı məyusluğunu bölüşə bilər – bunları onlayn rejimdə etmək üz-üzə söhbət zamanı deməkdən daha asandır;
- "dostlar"ının və izləyicilərinin rəğbətini qazanmaq istəyir.

Səbəb nə olursa olsun, bu halı dünyanın inikası kimi qəbul edib gözardı etmək yetərli deyil.

Təəssüf ki, insanlar öz həmkarları, rəhbərləri, gördükləri iş və müəssisə haqqında səslərini çatdırmaq üçün sosial mediadan getdikcə daha çox istifadə edirlər. Belə şərhlərə görə işlərini itirənlər də olur.

Sözügedən şəxslə açıqça hesablaşmaq istəsəniz də, tutduğunuz vəzifə sizdən daha rəsmi davranaraq prosedurlara əməl etməyinizi tələb edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞÇİ (İŞ HAQQINDA) ŞİKAYƏTLƏNMƏK ÜÇÜN SOSİAL MEDİADAN İSTİFADƏ EDİR

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Bu halda iki tədbir görülməlidir. Əvvəla, həmin şəxslə məşğul olun. Bunu özünüz etməyin, İR şöbəsindən və ya hüquqşünasdan yardım və məsləhət alın.

Yəqin ki, müəssisənizin sosial mediadan istifadə, şirkət məlumatlarının açıqlanması və şirkəti təmsil edilən zaman şəxsi fikirlərin ifadə edilmə normalarına dair siyasəti mövcuddur. İntizam siyasəti və şikayətlərin bildirilməsi siyasətinə sosial şəbəkələrdən istifadə qaydaları da daxil olmalı və kobud qayda pozuntusuna dair aydın nümunələr göstərilməlidir. (Mənbə: Birləşmiş Krallığın Konsultasiya, Barışıq və Arbitraj Xidməti)

Bu davranışın nəticələrini ölçüb-biçin, işdən azad etmək barədə düşünməli olsanız belə, şirkət siyasətində irəli sürülən müvafiq tədbiri yerinə yetirin.

İkincisi, işçi heyətinin qalan hissəsinə lazımi təlimatları və onları pozmağın nəticələr barədə qaydaları yenidən oxumalı olduqlarını bildirin. Onlara izah edin ki:

- ürəyini onlayn rejimdə boşaltmaq əvəzinə, narazılıqlarını birbaşa rəhbərliyə bildirsinlər;
- geniş auditoriyaların şəxsi (özəl) şərhləri görməməsi üçün nəzarət parametrlərindən istifadə etsinlər;
- qəzəblə yazılmış şərhləri tələm-tələsik paylaşmasınlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT

VƏZİYYƏT

İrəli sürülən dəyişiklik, adətən, müqavimətlə üzləşir. İşçilər:

- dəyişikliyin yaxşı nəticə verməyəcəyi barədə çoxsaylı səbəblər irəli sürürlər;
- diqqətlərini mənfi cəhətlərə yönəldir, hər hansı müsbət cəhəti görə bilmirlər;
- keçmişdə və başqa yerlərdə dəyişikliyin uğursuz nəticələri barədə nümunələr gətirirlər;
- müqavimət səviyyəsini yüksəltmək üçün başqalarının dəstəyini əldə etməyə çalışırlar;
- dəyişikliyi həvəssiz də olsa qəbul edir, lakin yaxşı nəticə almaq üçün çox az səy göstərirlər;
- ilk problemin əlaməti özünü göstərən kimi kimi "mən demişdim" deyirlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

İnsanlar bir çox müxtəlif səbəblərdən dəyişikliyə müqavimət göstərirlər:

- yanlış məlumat – onlar məsələnin mahiyyətini və səbəbini tam başa düşmürlər;
- komfort zonalarından çıxmalı olurlar;
- gördükləri iş və iş üsulları üzərində nəzarəti itirməkdən qorxurlar;
- hər hansı dəyişikliyi təhlükə, çətinlik və daha çox işləmək zərurəti kimi görürlər;
- lazımi bacarıqlarının olmadığının ortaya çıxacağından qorxurlar;
- dəyişiklik çox sürətlə tətbiq olunur və hazırlıq üçün vaxt olmur;
- keçmiş təcrübələrinə əsasən, rəhbərlik və müəssisəyə (sözləri ilə əməlləri üst-üstə düşmədiyi üçün) etimad etmirlər;
- dəyişikliyin yaxşı nəticə verməyəcəyinə ürəkdən inanırlar;
- dəyişiklik onları əlverişsiz mövqeyə çəkə bilər (istənilən dəyişiklik tətbiq edilərkən uduzanlar hər zaman olur).

Yaşadığımız dünya daim dəyişsə də, bu və ya digər formada müqavimətlə üzləşmədən dəyişiklik etmək, demək olar ki, qeyri-mümkündür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Dəyişikliyə müqaviməti gücləndirə biləcək bəzi tipik səhvlər:

- dəyişikliyə öncüllük edə biləcək işçilərdə maraq oyada bilməmək;
- dəyişikliyin necə olacağını aydın izah etməmək;
- yaxşı düşünülməmiş planları təbliğ etmək;
- çətinlik yaradanlarla ünsiyyətdən qaçıb müttəfiqlərinizlə daha çox vaxt keçirmək;
- işçilərinizin dediklərinizi başa düşüb-düşmədiyini dəqiqləşdirməmək;
- onların fikirlərini soruşub sonra bu fikirlərə əhəmiyyət verməmək;
- bəzilərini razı salmaq üçün yalnız onlara görə istisnalara yol vermək.

Müqavimət əlamətlərinə qarşı ehtiyatlı olun. Vəziyyətə dəyişikliyə məruz qalanların gözləri ilə baxmağa çalışın. Faydaları həddən artıq təbliğ etməyin, **dəyişmədikləri** halda nə itirəcəklərini izah edin.

İstənilən müqavimətin öhdəsindən gəlmək üçün, sadəcə, səssiz qalın. Səssizlik insanları narahat edə bilər və onlar səssizliyi pozmaq üçün özlərini dəyişikliyi qəbul etməyə "razı sala" bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Müqavimətin öhdəsindən gələ bilmək üçün ən yaxşı üsul budur ki, ayrı-ayrı işçilərlə, xüsusilə də dəyişikliyin nəticələrində marağı olanlarla fəal şəkildə işləyəsiniz. Müvafiq insanları bu işə cəlb edin və erkən mərhələdə onlarla məsləhətləşin.

İşçiləri dəyişikliyin nə üçün lazım olduğu, bu dəyişikliklərdən nələr gözlənildiyi, dəyişiklik mərhələsində hansı dəstəyi alacaqları barədə məlumatlandırın. Onları prosesə cəlb etsəniz, sizinlə əməkdaşlıq etməkdən daha çox məmnun olacaqlar. Fiziki iştirak yoxdursa, insanlarda emosional bağlılığın yaranması ehtimalı da az olur və bu müqavimət üçün daha bir səbəbdir.

Dəyişiklik üçün plan hazırlayın və iş prosesində yarana biləcək ləngimələri minimuma endirmək üçün onu mərhələlərlə icra edin.

İşçilərdən prosesin necə getdiyi, necə təkmilləşdirilə biləcəyi, narahatlıqlarının nədən ibarət olduğu barədə soruşun. Onların fikirlərinə diqqətlə qulaq asın və bu fikirlər əsasında tədbir görməyə və dəyişikliklər etməyə hazır olun. Nəsə mümkün deyilsə, bunun səbəbini izah edin. Əks halda, insanlar onlara laqeyd yanaşdığınızı düşünə bilərlər və nəticədə, müqavimət daha da yüksələr.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PİS XƏBƏR VERMƏLİ OLDUQDA

VƏZİYYƏT

Pis xəbər verməlisiniz:

- müəssisənin aşağıdakı kimi qərarları barədə:
  - ixtisar/işdən azadetmə;
  - vəzifə yüksəlişi ilə bağlı müraciətlərin və ya imkanlarının uğursuzluqla nəticələnməsi;
  - məzuniyyət və iş vaxtları ilə əlaqəli əməkhaqqı və kadr məsələləri;
- hansısa işçiyə qəza və ya yaxınlarından kiminsə həyatını itirməsi barədə;
- işdən çıxmaq barədə qəbul etdiyiniz şəxsi qərar (əməkdaşlarınızla yaxın münasibətiniz varsa, sizə dərin hörmət bəsləyirlərsə, asan olmaya bilər).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PİS XƏBƏR VERMƏLİ OLDUQDA

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

Bu sizin öhdənizə düşür – işinizin bir hissəsidir. Vəzifənizin adından asılı olmayaraq, bir rəhbər kimi, müəssisə rəhbərliyi adından danışmalısınız.

Bəzi pis qərarların (məsələn, işdən azadetmə) qəbulu zamanı əvvəlcə sizinlə məsləhətləşmək, təbii ki, daha yaxşı olar. Lakin qərarların çoxu rəhbərliyin daha yüksək səviyyəsində, hətta bəzən sizinlə eyni ölkədə olmayan şəxslər tərəfindən qəbul edilir. Siz sadəcə elçisiniz.



Yəqin ki – haqlı olaraq və mümkün olan hallarda – pis xəbərlərin texnologiya vasitəsilə deyil, üz-üzə verilməli olduğuna inanan müəssisədə çalışırsınız.

Pis xəbərləri çatdırmalı olmaq işinizin ən çətin və həssas tərəflərindən biri ola bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PİS XƏBƏR VERMƏLİ OLDUQDA

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Xəbəri yubatmayın – pis xəbəri nə qədər çox ləngitsəniz, işiniz bir o qədər çətinləşəcək. Söhbət işin itirilməsindən gedirsə, yəqin ki, artıq şayiələr yayılmağa başlayıb. Odur ki, onları ya təsdiq, ya da inkar edin.

Söhbət bir şəxsdən gedirsə:

- mümkün qədər tez söhbət edin;
- sakit və təkbətək danışa biləcəyiniz bir yer tapın;
- nəzərə alın ki, pis xəbər qarşı tərəf üçün sarsıdıcı ola bilər;
- kəskin reaksiya ehtimalı varsa, hazırlıqlı olun, tədbirlər görün, məsələn, kimdənsə onu avtomobili ilə evə aparmasını xahiş edin.

"*Sizə şok təsiri bağışlaya biləcək bir xəbər verməli olacağam*" deməklə əvvəlcədən xəbərdarlıq edə və qarşı tərəfi emosional cəhətdən hazırlaya bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



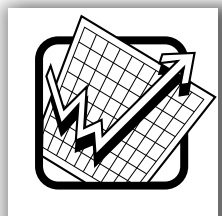
PİS XƏBƏR VERMƏLİ OLDUQDA

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

- Söhbət bütövlükdə müəssisəyə aid olan bir xəbərdən gedirsə, əksər müəssisələrin təlimatlarına əsasən, xəbəri günün sonuna, iş həftəsinin ortalarına və ya sonuna qədər təxirə salmaq tövsiyə olunur.
- Mesajınız qısa, birbaşa olmalı, mətləbdən kənar olmamalıdır. Xəbərdən əvvəl uzun təqdimatlar və ya izahatlar verməyin. Xəbəri verdikdən sonra səbəbini də izah edin.
- Məqsədəuyğun olarsa, xəbərin və səbəblərin yazılı təsdiqini təqdim edin. Bu, işçilərin məlumatlarla özləri üçün münasib və daha sakit olduqları vaxtda yenidən tanış olaraq tam məmimsəməsinə imkan verəcək. Bu taktika həmçinin şəxsən sizə qarşı yönələcək inclikliyi minimuma endirərək sizinlə situasiya arasında məsafə qoymağa kömək edə bilər.
- Mümkünsə, işçiləri situasiya barədə daha yaxşı məlumatlandırmaq üçün konkret faktlar, rəqəmlər və nəticələr təqdim edin. Şübhələr varsa, işçiləri araşdırma aparmağa təşviq edin.
- Hər hansı yaxşı xəbər varsa (pis xəbərdən irəli gələn), yaxşı xəbəri də qeyd edin.

Unutmayın ki, nə qədər çox danışsanız, insanlar bir o qədər az anlayacaq və ya çaşbaş qalacaqlar, belə ki, ilkin xəbərdən sarsılmış ola bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BACARIQLARIN İNKİŞAF ETDİRİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏLİMLƏR FAYDA VERMƏYƏNDƏ

VƏZİYYƏT

- Müəssisəniz təlimlərə sərmayə qoyur, lakin nəticədə gözəçarpan bir fayda əldə edilmir.
- Performansda əhəmiyyətli yüksəliş və ya davranışda dəyişiklik yoxdur.
- İşçi heyəti təlimlərdə iştirak etməyə həvəs göstərmir, entuziazm aşağıdır, bildirilən rəylər isə, ən yaxşı halda, qarışıq və qeyri-müəyyəndir.
- Şirkət xərcləri azaltmağa çalışır, təlimlərə xərclənən vəsait barədə suallar meydana çıxır.
- Təlimlərin vacibliyinə inansanız da, rentabelliyi belə az olan, performansa yaxşı təsir etməyən bu fəaliyyətə sərf olunacaq vaxt və vəsaiti əsaslandırmaqda çətinlik çəkirsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏLİMLƏR FAYDA VERMƏYƏNDƏ

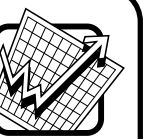
MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

Səbəbləri müxtəlif ola bilər:

- biznesin tələbləri, gələcək fəaliyyətlər, komanda və ayrı-ayrı işçilərlə əlaqəsi olmayan düzgün müəyyənləşdirilməmiş ehtiyaclar;
- məsləhətləşmənin aparılmaması – səbəblərin və əldə ediləcək faydaların iştirakçılara əvvəlcədən satılmaması;
- işçilərin ehtiyacları nəzərə alınaraq düzgün və məqsədəuyğun metodların seçilməməsi;
- öyrənilənlərin iş yerində tətbiqi üçün heç bir tədbirin görülməməsi;
- iş yerində təlimin nəticələrinin izlənməməsi və kouçinq dəstəyinin təmin edilməməsi;
- təlim zamanı və daha sonra rəsmi qiymətləndirmənin aparılmaması;
- təlimi keçənlərin müəssisənizin mədəniyyəti, problemləri ilə tanış olmaması, sərişdə və etibar əskikliyi.

Səbəb nə olursa olsun, dayanın və vəziyyəti təhlil edərək yenidən başlayın. Vəziyyəti gözdən keçirmək, təkmilləşmə üçün ideyalar formalaşdırmaq məqsədilə təlim qrupu təsis etmək barədə düşünə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏLİMLƏR FAYDA VERMƏYƏNDƏ

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Təlim sahəsində bacarıqlı olmadığınızı fərz edərək, aşağıdakıları yerinə yetirmək üçün kömək əldə etməyə çalışın:

- tapşırıqları daha yaxşı yerinə yetirmək üçün işçilərin harada yardıma ehtiyac duyduqlarını müəyyən edin;
- istənilən qiymətləndirmənin müəssisənin/şöbənin gələcək planlarını, heyətin gördüyü işi və fərdi ehtiyacları nəzərə almasını təmin edin;
- işçilərin hər hansı təlimdən sonra necə işləyəcəklərini və hansı göstəriciləri uğurun sübutu kimi qəbul edəcəyinizi aydın izah edin;
- məqsədlərin layihəsini hazırlayın, onları ehtiyaclar və meyarlar əsasında dəqiqləşdirin;
- hansısa ehtiyacın təmin edilməsi üçün təlim/kurs xaricində hansı üsullardan istifadə edilə biləcəyini araşdırın;
- öyrənilən bilik və bacarıqların necə qiymətləndiriləcəyi haqqında düşünün.

Təlim qrupu təsis etmisinizsə, onun köməyi ilə:

- ideyalarınızı sınaqdan keçirin və əldə etdiyiniz nəticələri paylaşın;
- işçilərin inkişafı üçün həm iş yerindəki, həm də işdənkənar fürsətləri müəyyən edin;
- dəyişiklikləri necə izah etməli, düzəliş edilmiş təlim proqramlarını yenidən necə başlatmalı olduğunuzu müzakirə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏLİMLƏR FAYDA VERMƏYƏNDƏ

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

İstənilən təlim prosesini planlaşdırarkən fərqli nəsillərin tərcihlərini nəzərə alın (bax: səh. 20).

Bebi bumerlər (1946 – 64)
Onları təlimlərdən uzaqlaşdırıb çətin tapşırıqları yerinə yetirə biləcəkləri iş fürsətləri verin, e-öyrənmə təşəbbüsləri üçün dəstək təmin edin, yeni bacarıqları məşq etmək üçün vaxt verin.

X nəsli (1965 – 80)
Diqqətinizi nəticələrə yönəldin, prosesə nəzarət imkanı verin, multimedia vasitələri, eləcə də sadə, məntiqlə tərtib edilmiş bilik bazaları üstəgəl "FAST" (sürətli) əks-əlaqə təmin edin ("Frequent" (tez-tez), "Accurate" (dəqiq), "Specific" ("konkret") və "Timely" (vaxtlı-vaxtında).

Y nəsli (1981 – 2000)
Prosesi əyləncəli və maraqlı təşkil edin, istənilən vaxtda bütün platformalar vasitəsilə öyrənmək imkanı təmin edin, başqaları ilə birlikdə öyrənmək şansı yaradın, öyrənilənləri gələcəklə əlaqələndirin.

Öyrənənlər ayrı-ayrı fərdlərdən ibarətdir və yaşdan başqa, digər amillər də öyrənmə tərzinə təsir edə bilər. Çoxnəsilli işçi qüvvəsi ilə çalışırsınızsa, bütün yaşlarda və vəzifələrdəki şəxslərin bir-birlərindən öyrənmə imkanına sahibsiniz. Bu imkandan mütləq istifadə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏRBƏST QRAFİKLƏ ÇALIŞAN İŞÇİ QÜVVƏSİNƏ RƏHBƏRLİK

VƏZİYYƏT

- Tam ştatlı işçi heyətinizə ştatdankənar, mövsümi və müqavilə əsasında cəlb edilmiş əməkdaşlar qoşulub.
- Razılaşdırılmış parametrlər çərçivəsində sərbəst qrafikdən istifadə olunur və istirahət götürülür.
- İşlərin bölüşdürülməsi/növbələşmə adi hal alıb.
- Bəzi şəxslər evdən işləyirlər.
- Yeni simalar görməyə öyrəşirsiniz.
- İş yeri ilə tanışlıq tədbirləri daha tez-tez baş tutur.
- İnsanları simalarından tanıyırsınız, adları isə dəqiq yadınızda qalmır.
- Kimin nə vaxt, harada işlədiyini yadda saxlamaqda çətinlik çəkirsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏRBƏST QRAFİKLƏ ÇALIŞAN İŞÇİ QÜVVƏSİNƏ RƏHBƏRLİK

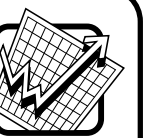
MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

Sadə dillə desək, iş dünyası dəyişir: burada əsas rolu həm işəgötürənin, həm də əməkdaşların dünyagörüşü oynayır. Əsas işçi heyətini saxlayıb, ehtiyac olduqca, əlavə işçilərlə tamamlamaq iqtisadi cəhətdən daha səmərəli ola bilər.

Alternativ olaraq, bacarıqlı kadrların çatışmazlığı sizi onların xidmətlərindən yalnız mümkün olduğu hallarda yararlanmağa vadar edə bilər. Qanunvericiliklərə edilən dəyişiklərlə birlikdə iş və şəxsi həyat arasında balansın yaxşılaşdırılmasına tələbatın artması nəticəsində getdikcə daha çox insan sərbəst (ştatdankənar) işləmək istəyir.

Səbəb nə olursa olsun, rəqabət qabiliyyətini və cəlbediciliyini qorumaq istəyən işəgötürənlər sərbəst qrafiklə iş variantlarını nəzərə almalıdırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏRBƏST QRAFİKLƏ ÇALIŞAN İŞÇİ QÜVVƏSİNƏ RƏHBƏRLİK

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Sərbəst qrafik sisteminin idarə edilməsi yaxşı planlaşdırma və təşkilatçılıq tələb edir. İşlərin görülmə qaydası haqqında təsəvvürünüzü yenidən formalaşdırmaq, əlinizdə olan və lazım olan resurslardan ən yaxşı şəkildə necə istifadə edə biləcəyiniz barədə düşünmək üçün bu fürsətdən istifadə edin.

- Hansı işlərin tam iş günü ərzində görülməli olduğunu müəyyən edin, bəzi tapşırıqların növbələşmə ilə uğurla yerinə yetirilə biləcəyini də nəzərə alın.
- Sərbəst qrafikə uyğun işləri müəyyən edin.
- Lazım olacaq əlavə bacarıq və resursları və onları necə cəlb edəcəyinizi planlaşdırın.
- Kadrları tapmağınıza kömək edəcək daxili və xarici əlaqələr şəbəkəsi formalaşdırın.
- İş yeri ilə tanışlıq üçün, məsələn, texnologiyadan istifadə və ya üz-üzə tanışlıq üsullarını araşdırın.

İşçi heyətinə təsirin, eləcə də müəssisənin performansının/planlarının idarə edilməsi ilə yanaşı, işəgötürən kimi, əməl etməli olduğunuz qanunvericilik tələbləri ilə əlaqəli də xeyli iş mövcuddur. Onlara etinasız yanaşmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏRBƏST QRAFİKLƏ ÇALIŞAN İŞÇİ QÜVVƏSİNƏ RƏHBƏRLİK

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

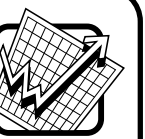
Sərbəst qrafikli işçi qüvvəsinə rəhbərlik üçün tələb olunan əsas bacarıqların aşağıdakılar olduğu müəyyən edilib*:

- güclü ünsiyyət bacarıqları – məsafədən iş zamanı mütləqdir;
- aydın təlimat vermək bacarığı;
- effektiv planlaşdırma, performansın idarə edilməsi və hədəflərin müəyyən edilməsi;
- daha böyük biznes məqsədlərini daha əlçatan kiçik hədəflərə çevirə bilmək və iş yükünün bərabər paylanmasını təmin etmək;
- tabeliyinizdə olan əməkdaşların sizə ehtiyacı olduğu istənilən anda əlaqə saxlaya bilmək və onların ehtiyaclarını təmin etmək;
- gücünüzü/nüfuzunuzu qoruyub saxlamaq.

Bu siyahıda yeni heç nə olmasa da, sərbəst qrafik üzrə iş rejimi əlavə dəstəyə ehtiyacınızın olduğu sahələri ortaya çıxara bilər.

**"Sərbəst qrafiklə işləmək: əlvida 8 saatlıq iş rejimi", Liderlik və İdarəetmə İnstitutu*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞƏ UYĞUNLAŞMAQDA ÇƏTİNLİK

VƏZİYYƏT

Yeni işə qəbul olunan əməkdaşlarınızın hər biri özünəməxsus formada uyğunlaşmaqda çətinlik çəkir. Məsələn:

Gənc insan: yeniyetməliyin sonları/20-24 yaş
- Müəyyən işlərə qarşı entuziazm göstərir, başqa işlərdən tez yorulur.
- Təkəbbürlü hesab etdiyi supervayzeri ilə münasibət qurmaqda çətinlik çəkir.
- Telefonda çox vaxt keçirir.

Müəyyən müddətdən və ya planlaşdırılmış məzuniyyətdən sonra işə qayıtmış şəxs
- İşdə baş verən dəyişiklikləri, tələb olunan bilikləri/bacarıqları öyrənməkdə çətinlik çəkir.
- İstifadə edilən fərqli texnologiya və sistemlərlə işləməkdə çətinlik çəkir.
- Daha gənc rəhbər və ya həmkarları ilə münasibət qura bilmir.

Əvvəl bir müddət işsiz qalmış şəxslər
- Bəzən işin əsaslarını mənimsəməkdə çətinlik çəkirlər.
- Tələb olunan səviyyədə və sürətlə işləmirlər.
- Başqaları ilə qaynayıb-qarışmırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞƏ UYĞUNLAŞMAQDA ÇƏTİNLİK

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

Gənc insan: yeniyetməliyin sonu/20-24 yaş

- Tamştat iş təcrübəsi azdır.
- Bacarıqlarını inkişaf etdirdiyini düşünmür, iş ona stimul vermir.
- İş tərzinə görə çətinlik çəkir – əmr almaqdan xoşu gəlmir.

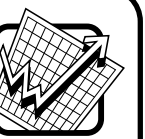
İşə geri qayıtmış şəxs

- Yeni və fərqli rejimdə işləməyə öyrəşməlidir; evdəki qaydalar yeni müəyyən edilmiş və yaxşı nəticə verməmiş ola bilər.
- Gözləmədiyi qədər çox şey dəyişib və bu vəziyyətin öhdəsindən gəlmək üçün yardıma ehtiyacı var.
- Yorğundur və kifayət qədər yatmır.

Əvvəllər işsiz qalmış şəxs

- İşsizlik dövrü depressiya və özünəhörmətin azalması ilə müşayiət olunub.
- Yenidən işləməyə və kiməsə hesabat verməyə öyrəşməyib.
- Başqaları ilə və ya komandanın bir üzvü kimi işləmək üçün özünəinamı yoxdur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞƏ UYĞUNLAŞMAQDA ÇƏTİNLİK

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Gənc insan: yeniyetməliyin sonları/20-24 yaş arası

- Onun üçün müvafiq bacarıqlarından istifadə edə biləcəyi məqsədlər müəyyən edin.
- Məsul ola biləcəyi bir iş verin.
- Dəyişiklik/təkmilləşmə üçün təkliflər irəli sürməyə dəvət edin (yeni baxış bucağı).
- Lazım olan şəxslərarası bacarıqlara yiyələnməkdə kömək edin.
- Sosial layihə və ya xeyriyyə tədbiri təşkil etməsinə dəstək olun.
- Onun üçün mentor təmin edin.
- Təkmilləşmə fürsətləri yaradın.

İşə geri qayıtmış şəxs

- İşin necə dəyişdiyini birlikdə müzakirə və müəyyən edin.
- Bacarıqları və özünəinamı təkmilləşdirə biləcək təlimləri müəyyən etməyə çalışın.
- Başqalarından öyrənmək fürsəti də daxil olmaqla, müvafiq dəstəyi təmin edin.
- Hər həftə irəliləyişi qiymətləndirmək barədə razılığa gəlin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞƏ UYĞUNLAŞMAQDA ÇƏTİNLİK

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

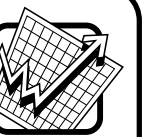
Əvvəl işsiz qalmış şəxs

İşsiz qaldığınız dövrlər olmayıbsa, bunun insanlar və ailələr üçün törətdiyi problemləri anlamaya bilərsiniz.

- Həmin şəxslə danışın və bu dövrü necə keçirdiyini, öhdəsindən necə gəldiyini soruşun.
- Yaxşı cəhətlərini və ya bacarıqlarını etiraf etməyə həvəsləndirin.
- Hansı bacarıqları, məqsəd və ya prinsipləri var?
- Siz və ya başqaları ona hansısa praktiki üsulla yardım edə bilərsinizmi?
- Depressiya ilə əlaqəli gizli problemlərin olduğunu görürsünüzsə, dəstək təklif edin.
- Həftədə bir dəfə irəliləyişi qiymətləndirmək barədə razılığa gəlin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LƏNG ÖYRƏNƏNLƏR

VƏZİYYƏT

- Kiminsə hansısa konsepsiyanı mənimsəməsi, bacarıqlarını inkişaf etdirməsi və ya sərištə qazanması ümid etdiyinizdən daha çox çəkir.
- Sözügedən şəxs öz tempi ilə işləməyi sevir və adətən, çox yavaş iş görür.
- Diqqətlə və sistemli işləyir, işini yoxlamağa həddən çox vaxt sərf edir.
- Bəzən təlimatların ardıcıllığına əməl etməkdə çətinlik çəkir.
- Çox sual verir, əmin olmağa, rəy öyrənməyə çalışır.
- Tez-tez yorulur və yorğunluq əlamətlərini büruzə verir.
- Stres, məyusluq və güclü təşviş əlamətləri nümayiş etdirir.
- Sınaqlarda bəzən yaxşı nəticə göstərmir.
- Uzunmüddətli yaddaşı zəifdir və diqqətini toplamağa xeyli vaxt sərf edir.
- Qaşılaşdığı problemlər haqqında açıq danışır və kömək istəməkdən çəkinmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LƏNG ÖYRƏNƏNLƏR

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

- İşə yeni başlayıb, öyrəniləsi çox şey var, hər bir işi düzgün görmək istəyir.
- Məktəblərdə və təhsil müddətində yaşadığı təcrübə (təzyiq altında iş, imtahanlarda uğur və ya uğursuzluqlar və s.) onun öyrənməyə yanaşma tərzini formalaşdırıb.
- Öyrənmə prosesi tərcih edilən öyrənmə tərzinə uyğunlaşdırılmayıb.
- Hətta ən ixtisaslaşmış və məhsuldar işçi belə, yeni prosesləri, tapşırıqları və prosedurları mənimsəməyə çalışan zaman ləng qavraya bilər.
- Bütün işləri düzgün görməyi, yalnız bir hissə üzərində işləsə də, bütöv mənzərəni görməyi sevən "mükəmməllik tərəfdarı" ola bilər.
- Yaxud daha da vacibi, onun bilinməyən və ya gizlətməyə çalışdığı öyrənmə çətinliyi ola bilər.

Kiminləsə problem yaşayırsınızsa, onu başqası ilə müqayisə etməyin, çünki bu, həmin şəxsin özünəinamını daha da azalda bilər. Kiminsə ləng öyrənməsi o demək deyil ki, öyrənməyə maraq göstərmir və ya mütləq surətdə hansısa problemi var.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BACARIQLARIN İNKİŞAF ETDİRİLMƏSİ



LƏNG ÖYRƏNƏNLƏR

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Əgər narahtsınızsa, sözügedən şəxsin nəzərə çarpmayan və ya haqqında danışmadığı, məsələn, disleksiya kimi öyrənmə çətinliyinin olub-olmadığını yoxlayın. Aşağıdakı ardıcıllıq üzrə hərəkət etməyə çalışın:

Vəziyyəti müəyyən edin.
"*Yeni bir şey öyrənən zaman çox vaxt sərf edir, çoxlu bəsit suallar verirsiniz və bunu hiss etməmək mümkün deyil*".

Hisslərinizi ifadə edin.
"*Başa düşürəm, işi düzgün görmək istəyirsiniz, lakin bu məsələnin başqa bir şeyin əlaməti ola biləcəyindən narahatam*".

Soruşun.
"*Bildiyiniz bir öyrənmə çətinliyiniz varmı?*"

Pozitiv nəticə
"*Əgər varsa, bu vəziyyətə necə uyğunlaşa biləcəyimiz haqqında danışa bilərik*".

Neqativ nəticə
"*Əgər yoxdursa, yeni bilik və ya bacarıq öyrənilən zaman sizin üçün əlavə vaxt ayırmalı olacağıq*".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



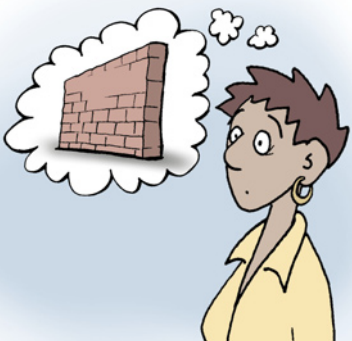
LƏNG ÖYRƏNƏNLƏR

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Öyrənmə çətinlikləri olan bir işçiyə kömək edə bilmək üçün ekspertə müraciət etməli ola bilərsiniz. Böyüklərin disleksiya (sözlər), diskalkuliya (rəqəmlər) və dispraksiya (fiziki koordinasiya) kimi öyrənmə problemləri, adətən aydın nəzərə çarpır.

Lakin bu problemlərin öhdəsindən gəlmək üçün onlar özlərinə uyğun strategiyalar formalaşdıra, məsələn, bir qədər fərqli üsullarla işləyə bilərlər.

Belə strategiyalardan xəbərdar olmalısınız ki, siz və başqa həmkarlarınız bu cür problemli işçilərin davranışlarını və onların səbəblərini başa düşə biləsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LƏNG ÖYRƏNƏNLƏR

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Əgər sözügedən şəxsin öyrənmə sürəti sizin üçün problem törətmirsə, bu vəziyyətlə barışın. İnsanların çoxu öz templəri ilə də olsa, əla işlər görürlər.

Problem **yaradırsa**, məsələn, digər işçiləri ləngidir və ya xərcləri artırırsa:

- həmin şəxsin performans səviyyəsini yüksəltmək üçün işi ona uyğunlaşdıra bilərsinizmi?
- hansı üsulla öyrənməyi tərcih etdiyini öyrənin – göz yaddaşı, qulaq yaddaşı ilə, yoxsa toxunmaqla – öyrənmə metodlarını onun tərcihlərinə uyğunlaşdırmaq öyrənmə prosesinin sürətini artırmağa kömək edə bilər;
- ona mümkün qədər çox dəstək göstərin, rəy və fikirlərinizi bildirin, motivasiya verin.

Lakin tələb olunanları öyrənməkdə çətinlik çəkməyə davam edirsə, onu başqa vəzifəyə keçirmək barədə də düşünə bilərsiniz. Əks halda, onun özünəinamı alt-üst ola, kollektivin məhsuldarlığı azala, ruh düşkünlüyü yarana bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖZÜNÜİNKİŞAFA MARAQ GÖSTƏRMƏYƏNLƏR

VƏZİYYƏT

- Bu şəxs hədəfə köklənib və diqqətini yalnız işini düzgün görməyə yönəldib. Sərbəst şəkildə öyrənmək və özünüinkişafı prioritet kimi görmür.
- Onun üçün inkişaf kurslardan və seminarlardan ibarətdir.
- Həm iş yerində təlim, həm də sərbəst inkişaf üçün çoxsaylı fəaliyyətlərdən yararlanmaq imkanı olsa da, heç vaxt onlardan istifadə etmir.
- İştirak etməyə dəvət edildikdə bəhanələr irəli sürür.
- Cəhd göstərsə də, problemin ilk əlamətləri üzə çıxan kimi geri çəkilir.
- Müasir texnologiya və ondan istifadəyə skeptik yanaşır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNÜİNKİŞAFA MARAQ GÖSTƏRMƏYƏNLƏR

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

"Özünüinkişaf və ya özünütəlim – hansısa mövzunu başa düşmək üçün başqasının öyrətməsinə ehtiyac duymadan məlumatı qəbul etmək, onun mənasını anlamaq və yadda saxlamaq deməkdir". **(Naməlum mənbə)**

- Sözügedən şəxs hər zaman təlimin başqaları tərəfindən ona keçilməli olduğunu düşünüb. O, öyrənmək və inkişaf etmək üçün hər kəsin özünün məsuliyyət daşıması və bunun faydaları haqqında fikirlərə heç vaxt məruz qalmayıb.
- Konsepsiya müəssisə daxilində yaxşı təqdim edilməyib. İşçi heyəti mövcud resurslardan və onlardan maksimum dərəcədə necə yararlana biləcəklərindən xəbərdar deyil.
- Komanda və ya müəssisə daxilində rol modelləri yoxdur.
- Sözügedən şəxsin başqa prioritetləri var və vaxt tapa bilmir.
- Özünühəvəsləndirmə və müstəqil iş bacarığı yoxdur.
- Öyrənməməyi seçir və səbəbini izah etmir.
- Özünəinamı yoxdur – bacarıqsızlığının ifşa oluna biləcəyindən qorxur, texnologiya ilə rahat işləyə bilmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNÜİNKİŞAFA MARAQ GÖSTƏRMƏYƏNLƏR

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

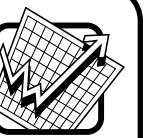
Kimsə çətinlik çəkirsə, bunun səbəbini öyrənməlisiniz. Səbəb, məsələn, aşağıdakıların əskikliyindən də irəli gələ bilər:

- **bacarıq** (həm özünü idarə etmək, həm də müstəqil iş bacarığı) – öyrədilməsi mümkündür;
- **iradə** (motivasiya, stimul) – bu problemi aşmaq o qədər də asan deyil. İnsanlar öyrənmək istəmirlərsə, təməl səviyyədə motivasiya olmadığına görə onlara kömək etmək üçün sərf etdiyiniz vaxt, əsas etibarilə, boşa gedəcək.

Öyrənmək üçün real səbəbin olması ən yaxşı motivasiyadır. Bu səbəbin nə ola biləcəyini öyrənmək üçün həmin şəxslərlə işləyin. Aşağıdakı üsullarla maraq oyatmağa çalışın:

- başlamaq üçün fürsət, işlə əlaqəli olmasa belə, nəsə etmək və nəticələri görmək şansı tapmaq;
- mümkün olduqca, bənzər təcrübəyə malik (keçmişdə bənzər çətinliklərlə üzləşmiş ola biləcək) bir şəxsi mentor və ya "öyrənmə yoldaşı" kimi prosesə cəlb etməyə çalışın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNÜİNKİŞAFA MARAQ GÖSTƏRMƏYƏNLƏR

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Cəhd etməyə həvəs göstərirlərsə və sınamaq istəyirlərsə, onların diqqətini öyrənmək istədikləri bacarığa yönəldin.

Bu addımdan onların özünüinkişafla əlaqədar narahatlıqlarını (məsələn, özünəinamsızlıq, texniki biliklərdə çatışmazlıqlar və ya səhv etmək qorxusu) aradan qaldırmaq üçün başlanğıc kimi istifadə edin.

Eyni bir mövzunu izah etmək üçün bir sıra müxtəlif metodlardan istifadə edin ki, mümkün olan variantları göstərə biləsiniz.

Problemlərin yaranacağını gözləyin – bəzi şeyləri öyrənmək digərlərinə nisbətən daha asan olacaq, lakin onları geri çəkilməməyə təşviq edin. Məhdudiyyətlər qoymayın, əksinə, hərəkətə keçmək üçün vaxt verməyə hazır olun.

İrəliləyişi qiymətləndirməyi təklif edin: bu vaxta qədər nə öyrəniblər, növbəti addımda nə etməyi planlaşdırırlar!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDALARIN QURULMASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏSAFƏDƏN RƏHBƏRLİK

VƏZİYYƏT

Tərkibi aşağıdakı kimi olan bir komandaya rəhbərlik edirsiniz:

- komanda üzvləri bir-birlərini hər gün görmürlər;
- müxtəlif yerlərdə yaşayır, evdən işləyir, fərqli şirkətlərdə, ölkələrdə, hətta saat qurşaqlarında çalışırlar;
- "komanda" olsalar da, nadir hallarda üz-üzə görüşürlər;
- əsasən, texnologiya vasitəsilə ünsiyyət qururlar;
- bir-birlərini anlamaq və birlikdə effektiv işləməklə bağlı problemlər yaşayırlar;
- komandaya və işlərinə bağlı olduqlarını desələr də, çox vaxt dediklərinə uyğun hərəkət etmirlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏSAFƏDƏN RƏHBƏRLİK

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

Komanda üzvlərinin fərqli yerlərdə, saat qurşaqlarında olduqları, hətta fərqli müəssisələrdə çalışdıqları vritual və ya məsafədən komanda işləri hazırda geniş yayılmış praktikaya çevrilib.

Məsafədən işləyən komandalar aşağıdakı səbəblərdən mövcuddur:

- xərcləri azaltmaq ehtiyacı – ofislərdən imtina edib evdən işləmək;
- iş metodlarında və işin təşkilində dəyişikliklər;
- müştəri bazasına yaxın olmaq ehtiyacı;
- daha sərbəst iş modeli üzrə çalışmaq həvəsi;
- kommunikasiya texnologiyalarının inkişafı;
- dünya miqyaslı layihələrin, təşəbbüslərin bir hissəsi kimi, qlobal əməliyyatların həyata keçirilməsi;
- müxtəlif müəssisələrin yaratdıqları strateji ittifaqlar;
- insanları yaşadıqları yerə görə deyil, təcrübə və bacarıqlarına görə işə qəbul etmək ehtiyacı.

Komandaya məsafədən rəhbərlik etmək çox vaxt üz-üzə idarəetmədən daha çətin olur. Əlavə təlim və dəstəyə ehtiyacınız ola bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏSAFƏDƏN RƏHBƏRLİK

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Üz-üzə idarəetmədə yaxşı nəticə verən üsulların məsafədən rəhbərlik zamanı da eyni nəticəni verəcəyini güman etməyin. Rəqəmsal dünyada texnologiya insanlarda vizyon vasitəsilə maraq oyandıran və onları bu gələcəyə nail olmağa ruhlandıran liderliyi əvəz edə bilmir.

Komandanız məsafədən işləyirsə, əvvəlcə öz zehninizdə bunun nə demək olduğunu aydınlaşdırın. Münasibətlərdə, iş metodlarında, ünsiyyətdə, problemlərin həllində, qərarların qəbulunda və s. mövcud fərqlərin siyahısını hazırlayın. Bu siyahını komanda üzvləri ilə bölüşün və vəziyyətə uyğun fəaliyyət üsullarını birlikdə işləyib hazırlayın.

Aşağıdakı bacarıq və metodları inkişaf etdirərək komandanıza məsafədən işləməkdə yardım edin:

- münasibətləri düzgün formalaşdırmaq;
- harada olduqlarından asılı olmayaraq, komanda üzvlərini ruhlandıraraq liderlik nümayiş etdirmək;
- ünsiyyət və biznes üçün müvafiq texnologiyadan istifadə etmək;
- komanda üzvlərinin səlahiyyətlərini genişləndirmək və komandaya mənsubiyyət hissi yaratmaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏSAFƏDƏN RƏHBƏRLİK

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

- Məsafədən işləyən komandanın necə inkişaf etdiyini və onun keçdiyi mərhələləri öyrənin.
- Müəyyən etdiyiniz məqsədlərin komanda üzvlərini fəal iştiraka ruhlandırıb-ruhlandırmadığını dəqiqləşdirin, onların reaksiyalarını öyrənin.
- Metodlar, reaksiya müddəti və prioritetlər daxil olmaqla, əsas ünsiyyət qaydalarını müəyyən etməyi unutmayın.
- Komanda üzvlərinin öz bacarıqları, maraqları və təcrübələri barədə məlumatlar paylaşmasını təmin edərək onları tanıyın.
- Komandanı ona təsir edəcək qərarların qəbuluna cəlb etməklə işə bağlılığı və məsuliyyətliliyi artırın.
- Komanda üzvlərini birgə və kollektiv fəaliyyətə həvəsləndirərək məhsuldarlıq və əməkdaşlığı təkmilləşdirməyin yollarını axtarın: işləri və qərar qəbulunu onlara həvalə edin.
- Baş verənləri izləyin. Komanda üzvləri ilə rəy və fikirlər mübadiləsi aparın. Sözləri ehtiyatla seçin, (telefonda) neytral səs tonundan istifadə edin, çünki reaksiyalar barədə mühakimə yürüdə bilmək üçün vizual ipuclarınız yoxdur.
- Komanda kimi görüşə bilmirsinizsə, işçilərə olduqları yerlərdə baş çəkin.
- Öyrənməyə və iş üsulunuzu yeniləməyə davam edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ZƏİF PERFORMANS GÖSTƏRƏN KOMANDA

VƏZİYYƏT

- Hədəflərə nail olmaq mümkün deyil.
- Keyfiyyət aşağıdır.
- Enerji və həvəs yoxdur.
- Başqasını günahlandırmaq adətə çevrilib.
- Komanda ruhu oyatmaq cəhdləri istehza ilə qarşılanır.
- İşdən çıxanların sayı artır.
- Güclü xarakteri olanlar dominantlıq edir, altqruplar formalaşıb.
- Əbəs yerə çox vaxt sərf olunur.
- Xoşagəlməz atmosfer yaranıb.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ZƏİF PERFORMANS GÖSTƏRƏN KOMANDA

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

Sözdə komanda olsanız da, realıqda bir-biri ilə işləmək məcburiyyətində olan fərdlər qrupu ola bilərsiniz.

Komandanın əsasları yoxdur:

- komanda üzvləri onlardan nələrin və nə üçün gözlənildiyini bilmirlər;
- nail olacaqları standartları və bunun üçün nəzərdə tutulmuş müddəti bilmirlər;
- gördükləri işin daha böyük mənzərədəki yerini anlaya bilmirlər;
- resurslar çatışmır – bacarıqlar, avadanlıq, məlumat, dəstək və vaxt;
- stimul və ya mükafat təklif edilmir;
- işçilər tutduqları vəzifəyə uyğun deyil – ya təcrübələri yoxdur, ya da vəzifə üçün tələb olunandan daha aşağı, yaxud daha yüksək səriştəyə malikdirlər.

Komandada durğunluq və yenilənməyə (yeni liderə?) ehtiyac var.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ZƏİF PERFORMANS GÖSTƏRƏN KOMANDA

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Yalnız cavabını bilmədiyiniz real problemlə qarşılaşdıqda və onun həlli üçün işçilərin bir araya gəlməsi lazım olduqda, yaxud fikirlərin/hisslərin paylaşılması və etimad tələb edən işlər gördüyünüz zaman komandaya ehtiyacınız olur.

Əgər belə deyilsə, sadəcə, kollektiv şəkildə tapşırıqları yerinə yetirən işçi qrupu ilə işləyə bilərsiniz, lakin bu zaman yüksək performans göstərən komandalarda müşahidə edilən işə bağlılıq və enerji səviyyəsinə, çətin ki, nail olasınız.

Komandanın zəif performans göstərdiyi sahələri müəyyən etmək vacibdir:

- əlinizdə nəticə, keyfiyyət, xərclər, absenteizm və s. haqqında hər hansı məlumat varsa, bu sizə nə deyir?
- problemin dərinliklərinə enməyə çalışın (bax: "5 niyə" üsulu, səh. 36);
- komandanı aşağı çəkə biləcəyini düşündüyünüz üzvləri yaxından izləyin.

Hər biri ilə ayrı-ayrılıqda məşğul olacağınız bir çox səbəblər aşkara çıxarsanız, təəccüblənməyin. Komanda üzvləri ilə danışın, diqqətinizi çəkən və ya kəşf etdiyiniz məqamları bölüşün, təkmilləşmələrə nail olmaq üçün birlikdə plan hazırlamağa çalışın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ZƏİF PERFORMANS GÖSTƏRƏN KOMANDA

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Komandanın aşağıdakılara malik olduğuna əmin olun:

- aydın məqsədlər, hədəflər və onların ölçülməsi üsulları – əks təqdirdə, heç nəyə nail ola bilməzsiniz;
- lazım olan resurslar (təlimlər daxil olmaqla);
- səy göstərən və fayda verən üzvlər – işə maraq göstərməyənləri və az fayda verənləri ayırmağa çalışın;
- hər kəsin imzaladığı razılaşdırılmış plan və iş metodları;
- görülən işlərə və əldə edilən nəticələrə görə aydın müəyyən edilmiş fərdi öhdəliklər;
- ortaq hesabatlılıq standartları və onların razılaşdırılmış qaydada yerinə yetirilməsi üçün üsullar;
- görüləcək işlərə fokuslanmaq – komandanın vaxtını çox az nəticə verən və fikri yayındıran mənasız toplantılara/fəaliyyətlərə sərf etməyin;
- həm ayrı-ayrı üzvlərə, həm də bütövlükdə komandaya müntəzəm şəkildə bildirilən konstruktiv rəylər;
- göz önündə olan liderlik – ofisdə gizlənən bir rəhbər olmayın.

Liderliyin nümayiş etdirilməsi barədə fikirlərlə tanış olmaq üçün növbəti ssenaridəki tövsiyə ilə tanış olun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLİYİN ÇƏTİNLİYİ

VƏZİYYƏT

Komanda üzvlərinin hörmətini qazanmaq asan deyil. Komandaya liderlik fəaliyyəti ilə gündəlik işlərin yerinə yetirilməsi arasında balans yaratmalısınız.

- Sizinlə komandanın müəyyən üzvləri arasında daimi çəkişmə var.
- Hansı liderlik tərzindən istifadə edəcəyinizlə bağlı tərəddüd edirsiniz.
- Münaqişələrlə məşğul olmağı sevmir, problemlərin öz-özünə həll olunacağını ümid edirsiniz.
- Komanda müəyyən fəaliyyət istiqaməti üzrə razılaşıb faktiki olaraq heç nə etmədikdə məyus olursunuz.
- Məyusluq və stres sizə mənfi təsir edir və bu, dərhal nəzərə çarpır.
- Liderlik nəzəriyyəsi və onun təcrübədə tətbiqi arasında fərq olduğunu anlayırsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİYİN ÇƏTİNLİYİ

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

- Ola bilər ki, bu vəzifə sizin üçün yenidir, bundan əvvəl çox az liderlik təcrübəniz olub.
- Komanda üzvləri bu vəzifənin onlardan birinə deyil, sizə verildiyinə görə hiddətlənirlər.
- Çox hörmət edilən və rəğbət bəslənən bir insanı əvəz etmisiniz; indi komanda sizin fərqli yanaşmanıza öyrəşmək məcburiyyətində qalıb.
- Nə vaxt liderlik etməli, nə vaxt idarə etməli olduğunuzu dəqiq bilmirsiniz.
- Həddən artıq nəzakətli olmağa, hər kəsin ehtiyaclarına cavab verməyə çalışırsınız.
- Baş verənlərin, insanların hansı hissləri keçirdiklərinin fərqində deyilsiniz – emosional zəka bacarıqlarınız zəifdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLİYİN ÇƏTİNLİYİ

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Liderlik etməkdə çətinlik çəkirsinizsə, bir qədər yardım və dəstək almağa çalışın. Rəhbəriniz və ya bənzər vəzifədə çalışan həmkarınızla yaşadığı təcrübələr haqqında danışın. Ola bilsin ki, kouçinq xidmətlərindən istifadə edə və ya mentorun təyin edilməsini xahiş edəsiniz.

Bacarığınızın olduğunu unutmayın, əks halda, bu vəzifə sizə həvalə edilməzdi. Odur ki, yaranmış vəziyyət və komanda ilə bağlı yürütdüyünüz mühakimələrinizə etibar edin. Siz səhv etdiyinizi, hətta uğursuz olduğunuzu hiss etsəniz də, faktiki olaraq baş verənlərdən dərs çıxarın.

Yaxşı lider olmaq üçün:

- aydın dəyərləriniz (sizin üçün nə vacibdir) olsun və onları bölüşməyə hazır olun;
- aydın, cəlbedici və ruhlandırıcı vizyona sahib olun (nəyə nail olmaq istəyirsiniz);
- pozitiv (açıq, dürüst, nailiyyətə köklənən) mədəniyyət formalaşdırın.

Sizin üçün vacib olan və prinsiplərinizi əks etdirən liderlik tərzinə üstünlük verin. Özünüz olun, başqalarını təkrarlamağa çalışmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLİYİN ÇƏTİNLİYİ

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Aşağıdakı üsullarla lider kimi düşünməyə və hərəkət etməyə başlayın:

- müəssisəniz/şöbəniz barədə vizyonunuzu enerji və entuziazmla paylaşın;
- sizin üçün nəyin nə üçün vacib olduğu haqqında danışın;
- komanda üzvləri ilə ünsiyyət zamanı səmimi, açıqsözlü və dürüst olun;
- komanda üzvlərini qərar qəbuluna cəlb edin, onlara fərdi məsuliyyət, gördükləri iş və iş üsulları üzərində nəzarət imkanı yaradın;
- əks-əlaqəni təşviq edin – işinizi özünü təsdiqləmiş üsullarla davam etdirin və hansı sahələrin təkmilləşdirilməli olduğunu razılaşdırın;
- dinləməyə hazır olun, insanların söylədiklərinə əsasən tədbirlər görün;
- rasional və ədalətli davranın, vədlərinizə əməl edin;
- komanda üzvlərinizin işinə dəyər verdiyinizi onlara hiss etdirin; komanda daxilindəki istedadlardan yararlanın;
- uğuru təqdir edin və mükafatlandırın (stimul olaraq pul təklif edə bilmirsinizsə, 108 – 109-cu səhifələrə nəzər salın: "Məhdud mükafatlandırma qabiliyyəti")

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ

VƏZİYYƏT

- Ayrı-ayrı işçilər təcrid edilir, təklənir, istehza obyektinə çevrilir və onların haqqında şikayətlər edilir.
- Bu və ya digər işçinin şəxsiyyətinə toxunan və ya hörmətsiz şərhlər nəzərinizə çarpır.
- Ayrı-ayrı üzvlər və komandalar iş yükü, tamamlanma müddəti, resurslar və prioritetlərlə bağlı bir-birləri ilə qızğın mübahisə edirlər.
- Komanda üzvləri bir-birlərini getdikcə daha çox günahlandırırlar.
- Komanda üzvləri bir-birlərindən uzaq olmağa çalışırlar.
- Narazılıqlar üz-üzə deyil, sosial mediada bildirilir.
- Toplantılar mübahisəsiz ötüşmür və ədavət getdikcə qızışır.
- Fikir ayrılıqlarını aradan qaldırmaq, irəliyə addım atmaq üçün ortaq məxrəcə gəlmək mümkün olmadığına görə məhsuldarlıq aşağı düşür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

Səbəblər çoxsaylı və müxtəlif ola bilər:

- şəxsiyyət tiplərinin toqquşması (insanlar sadəcə yola getmirlər);
- həsəd və ya başqasının vəziyyətini anlamamaq;
- iş metodları, tərzi və mükafatlar;
- resurslara görə rəqabət;
- başqasının baxış bucağını görə bilməmək və ya görmək istəməmək;
- tarixçə (münaqişə mövcud olub, lakin heç vaxt həll edilməyib);
- başqaları ilə hesablaşmaq istəyi (ola bilsin ki, əvvəlki danışıqlara görə) (bax: səh. 23 – 26 "Həmkarlarla danışıqların aparılması");
- bu, həyatın gerçəyidir: keçmişi, təcrübələri fərqli olan insanları bir araya gətirsəniz, böyük ehtimalla, hansısa formada münaqişə meydana gələcək.

Konstruktiv münaqişə problemlərin aydınlaşdırılmasına, münasibətlərin yaxşılaşdırılması və qarşılıqlı anlaşmaya nail olmaq üsulu kimi komandalar üçün faydalıdır. Neqativ münaqişəni isə məhsuldarlıq, enerji və ruh yüksəkliyinə təsir etməzdən əvvəl həll etmək lazımdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Münaqişənin şəxslərarası ünsiyyətin qaçılmaz bir hissəsi olduğunu qəbul etməklə yanaşı, siz həmçinin:

- münaqişənin yaranmasının ilkin əlamətlərini (məsələn, komanda üzvlərinin davranışları) təyin etməli, həll edilməmiş məsələləri müəyyənləşdirməli, tərəflərin keçirdikləri hissləri sezməyi bacarmalısınız;
- tərəflərin **real** problem(lər)i aydınlaşdırmasına kömək etməlisiniz;
- münaqişəni həll etməyə lüzum olub-olmadığını (faydasını və ya zərərlərini), kim tərəfindən, necə həll edilməli olduğunu qərarlaşdırmalısınız.

İş yerində zarafat və sataşmaların çoxu əyləncə xarakteri daşısa da, həddən artıq şəxsi səciyyəli, qisas məqsədi daşıyan və ya məhsuldarlığa təsir edəcək hal aldıqda müdaxilə edin. İş yerində qarşılıqlı hörmət və müəyyən davranış normalarına əməl etməyin vacib olduğunu bildirin.

İşçiləri bir araya gətirmək problemi avtomatik olaraq həll etmir; hər bir tərəf fikir ayrılıqlarını aradan qaldırmağı səmimi olaraq istəməlidir. Münaqişələri həll etmək bacarığınıza inanmırsınızsa (məsələn, həddən artıq mürəkkəb, dərinləşmiş və bir çox tərəfin cəlb olunduğu münaqişə), sizə kömək edə biləcək həmkarlarınızla məsləhətləşin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Münaqişənin bütün tərəflərini bir araya gətirin:

- münaqişəni aydınlaşdırın, müşahidə etdiklərinizi və onların nəticələrini aydın ifadə edin;
- münaqişənin həllinin vacib şərti olaraq tərəfləri dürüst olmağa və bir-birini dinləməyə dəvət edin;
- problemlərin mahiyyətini və səbəblərini başa düşməyə və başa salmağa çalışın;
- tərəflərin bir-biri ilə danışmasını və ünsiyyətə davam etməsini təmin edin;
- bitərəf qalın və tərəflər arasında qarşılıqlı anlaşmanın əldə edilməsinə təsir göstərin;
- hər bir tərəfdən xahiş edin ki, problemləri və münaqişə doğuran amilləri lövhəyə yazsınlar;
- bir tərəfin yazdıqlarını digər tərəfə təqdim edin və qarşı tərəfdən məsələləri öz sözləri ilə ümumiləşdirməsini xahiş edin;
- prosesi digər tərəflə təkrar edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ

PRAKTİKİ HƏLLƏR

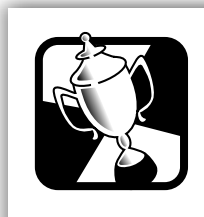
- Tərəflərin razılaşdıqları ortaq məqamları müəyyən edərək hər iki tərəfin problemə eyni rakursdan yanaşmasını təmin edin.
- Kompromisə nail olmağa çalışın. Münaqişənin kökündə dayanan səbəbləri razılaşdırın, daha sonra həll yolu barədə razılığın əldə edilməsindən əvvəl qarşılıqlı güzəşt dialoqu qurmağa çalışın. Alternativ olaraq ...
- Hər bir tərəfdən qarşı tərəfin etməli olduqlarının siyahısını hazırlamağı xahiş edin. Hər kəsin qəbul etməyə hazır olduğu güzəşti müəyyən etmək üçün siyahıları dəyişdirin. Kompromisin komandanın məqsədlərinə faydalı olub-olmadığını müəyyən edin.

Komanda təliminin bir hissəsini "əsas sərişdə" olan münaqişələrin həlli və konsensusun formalaşdırılması təşkil edir. Bu bacarığın təkmilləşdirilməsini komandanın daimi inkişafının bir hissəsinə çevirin.

Nəhayət, münaqişənin özündə də bir dəyərin olduğunu unutmayın. O, status-kvonu (mövcud vəziyyəti) inkar edir və ətalətin qarşısını alır. Münaqişə həmçinin dəyişiklik ehtiyacını tətikləyə bilər.

"*Çətinliklər həvəsdən salmaq üçün deyil, ayağa qaldırmaq üçündür. Münaqişə insan ruhunu gücləndirir*". **Vilyam Elleri Çanninq**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏLƏRİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PLANLAR QAYDASINDA GETMİR

VƏZİYYƏT

Heç vaxt nəticə verməyəcək planlar qurursunuz.

Əlinizdən gələni etsəniz də:

- ümid etdiyiniz/gözlədiyiniz/istədiyiniz nəticələr çox vaxt/heç vaxt həyata keçmir və ya nadir hallarda alınır;
- planın gerçəkləşməsi üçün təxmin etdiyiniz müddət çox vaxt reallıqdan uzaq olur, adətən, planlaşdırdığınızdan çox vaxt tələb olunur.
- hər zaman baş verəcəyinə ümid etdiyiniz, lakin baş tutmayan nəticələr haqqında danışırsınız.

Nəticədə:

- işçi heyəti sizə etibar etmir (planlarınız heç vaxt ciddi qəbul edilmir);
- ruh düşkünlüyü və absenteizm artır;
- məhsuldarlıq və keyfiyyət azalır, xərclər artır;
- müştəriləri pis vəziyyətdə qoyursunuz – bu isə bağışlanmaz haldır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PLANLAR QAYDASINDA GETMİR

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

- Planlaşdırma hər kəsin sahib olmadığı bir bacarıqdır.
- Xahişlərə "yox" deyə bilmirsiniz və öz üzərinizə həddən artıq öhdəlik götürürsünüz.
- İşçilər sizi pis vəziyyətdə qoyur/gözləniləni və ya tələb olunanı etmirlər.
- Onları layihənin hazırlanmasına və layihə ilə bağlı işlərə cəlb edə bilmirsiniz.
- İşçilər baş verənləri, cavabdehliklərinin nədən ibarət olduğunu dəqiq bilmirlər.
- Həddən artıq iddialı hədəflər və möhlətlər müəyyən edirsiniz.
- Nəyinsə faktiki olaraq mümkün olub-olmadığını yoxlamadan həddən çox fərziyyə yürüdürsünüz.
- İş mühitiniz proqnozlaşdırmaya tabe olmur və planlaşdırılmamış tədbirlərə dərhal reaksiya verməyi tələb edir.

Planlaşdırma ilə həddən artıq məşğul olduğunuza görə reallıqla, işlərin əslində necə görüldüyü və nə qədər vaxt tələb etdiyi ilə əlaqəni itirmiş ola bilərsiniz. Bu, işi görən əməkdaşların müəssisənin rəhbər vəzifələrində çalışanlar haqqında tez-tez söylədikləri tipik şərhdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PLANLAR QAYDASINDA GETMİR

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Planlaşdırmağı dayandırın, nəticələri təhlil edin və reallıqla üzləşin. Təqsiri başqalarında və nəzarətinizdən kənar hadisələrdə axtarmayın. Planların qaydasında getməməsinə görə rəhbər olaraq siz məsuliyyət daşıyırsınız.

Edilən səhvləri və səbəblərini başa düşməsəniz, heç bir yeni üsul və ya sistem sizə kömək edə bilməyəcək.

Ola bilər ki, istifadə etdiyiniz üsullar ənənəvi planlaşdırmaya əsaslanır, yəni:

- nəticəni və çatmaq istədiyiniz yeri/mövqeyi planlaşdırır;
- bu yerə/mövqeyə çatmaq tələb olunan marşrutu və atılacaq addımları işləyib hazırlayırsınız.

Bəs bu yol boyunca qarşınıza çıxa biləcək gözlənilməz halları nə dərəcədə nəzərə alırsınız?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PLANLAR QAYDASINDA GETMİR

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Hər situasiyaya uyğunlaşan planlaşdırma hazırda olduğunuz yerdən başlayır və irəliyə hesablanır:

- məqsədlərinizə nail olmaq üçün bir sıra fürsət və yollar yaratmağa çalışır və beləliklə...
- ilkin planlarınızdan biri uğursuz olarsa, müraciət edə biləcəyiniz başqa variantlar da olur.

Planınıza əlavə etməyi düşünə biləcəyiniz başqa ideyalar:

- Planı ən pis ssenariyə əsasən hazırlayın və real olaraq edə biləcəklərinizi işləyib hazırlayın. Uğursuzluqlar baş verərsə, artıq buna hazır olacaqsınız.
- Aşağıdakı üsullarla möhləti/müddəti hesablama bacarıqlarınızı təkmilləşdirin (ən çətin öyrənilən bacarıqlardan biridir):
  - real yanaşın – tələb olunan vaxt qrafikini bir kənara qoysaq, təcrübəniz sizə nə deyir?
  - mümkün olduqca, iş üçün tələb olunan müddəti bir az artıq hesablayın.
- Əlverişli olarsa, işi müəyyən edilmiş vaxtdan əvvəl tamamlamağı planlaşdırın (müəyyən edilmiş meyarları təmin etmək şərtilə) və bu yolla, motivasiya və məmnunluq mənbəyi yaradın. Hər hansı səbəbdən planınız uğurlu olmasa da, baş verənlərdən dərs çıxarmağı unutmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

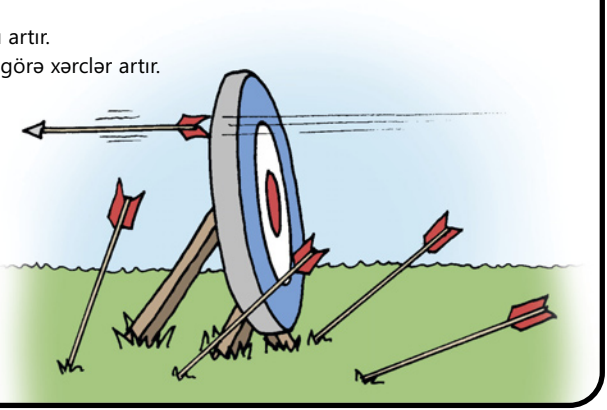


DAVAMLI ZƏİF PERFORMANS

VƏZİYYƏT

Nə qədər çox dəstək verilsə də, təlimlər keçilsə də, performans zəif olaraq qalır.

- Hədəflər həyata keçirilmir.
- Standartlar aşağı düşür.
- Keyfiyyət azalır, imtina halları artır.
- İşlər təkrarlanmalı olduğuna görə xərclər artır.
- Müştərilərin şikyətləri artır.
- Bir-birini günahlandırmaq vərdiş halını alır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVAMLI ZƏİF PERFORMANS

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

İşçilər

- Bacarıq əskikliyi və həvəssizlik müşahidə olunur: bəzilərinin öyrənmə çətinlikləri, işdənkənar problemləri, sağlamlıq problemləri ola bilər və ya ola bilsin ki, sadəcə iş onlar üçün darıxdırıcıdır.
- İşçilər onlardan gözlənilənləri, "yaxşı performansın", əslində, necə olmalı olduğunu bilmirlər.

İşlər

- Ayrılmış müddət və mövcud resursların məhdudluğu səbəbindən həddən artıq çətinlik var.
- Avadanlıq və materiallar çatışmır.
- İşin xarakteri çətinlik yaradır, işin tərkibində daimi dəyişikliklər müşahidə olunur.

İş mühiti

- Əməkdaşların dəstəklənmədiyi iş mədəniyyəti hökm sürür – rəhbərliyin tələbləri həddən artıq yüksəkdir, lakin heç bir dəstək göstərilmir.
- Bütün səviyyələrdə etimadsızlıq var; işçilər bir-birləri ilə yaxşı yola getmirlər.
- Problemi həlletmə bacarıqları zəifdir, dərinlikdə yatan səbəblər müəyyən edilmir.
- Ruh düşkünlüyü, həvəssizlik var, heç kəs üzərinə məsuliyyət götürmək istəmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVAMLI ZƏİF PERFORMANS

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

Görüləcək hər bir tədbirdən əvvəl yaranmış vəziyyətin səbəbləri müəyyən edilməlidir.

İşin özünü gözdən keçirin və aşağıdakıları təmin etdiyinizə əmin olun:

- vəziyyətdən xəbərdarsınızmı;
- komanda üzvlərinin bildikləri, qəbul etdikləri və nail ola biləcəkləri performans səviyyələri müəyyənləşdirilib və razılaşdırılıbmı;
- işlər onlardan gözlənilənləri və bunun səbəblərini bilən müvafiq işçilərə həvalə edilibmi;
- həm supervayzerə, həm də işçi heyətinə yardım üçün zəruri təlim keçilibmi;
- performansı aktiv şəkildə izləyirsinizmi və kritik vəziyyət yaranmamışdən əvvəl zəruri tədbirlər görürsünüzmü.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVAMLI ZƏİF PERFORMANS

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Zəif performans yalnız bir işçidən irəli gəlirsə, yenə də səbəb(lər)ini öyrənməyə çalışın. Həmin şəxsə vəziyyətlə bağlı fikirlərinizi elə şəkildə bildirin ki:

- problemin olduğunu qəbul etsin;
- bu vəziyyətdən həm müəssisə, həm də onun özü üçün doğacaq nəticələri başa düşə bilsin;
- davranışını dəyişməli olduğunu qəbul etsin (asan tapşırıq deyil);
- dəyişməyəcəyi halda nəticələrin necə olacağını təxmin etsin.

Zəif performans ciddi və davamlı hal alırsa, performansın təkmilləşdirilməsi planı (PTP) hazırlamaq haqqında düşünə bilərsiniz. Həmin işçini işdən azad etmək qərarına gəlsəniz, bu plan göstərdiyiniz səyləri sənədləşdirmiş olacaq. Mürəkkəbliyə ehtiyac yoxdur. Sadə və yazılı plan tərtib edin:

- performans məqsədlərini müəyyən edin;
- məqsədlərə nail olmaq üçün veriləcək istiqamət və dəstəyi təsvir edin;
- performansı necə izləyəcəyinizi göstərin;
- sözügedən şəxs(lər)i təkrar qiymətləndirəcəyiniz tarixi qeyd edin.

Sonra isə öhdəliklərinizi yerinə yetirin və lazımi dəstəyi təmin edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜKAFATLANDIRMA QABİLİYYƏTİNİN MƏHDUDLUĞU

VƏZİYYƏT

İşçi heyəti bütün hədəflərə nail olub və tələb olunan tapşırıqları yerinə yetirib. Onlar mükafatlandırılmağı açıqca xahiş edirlər: "*Bu işin bizim üçün faydası nədir? Bu işdən nə qazanırıq?*"



Mükafat olaraq təklif edə biləcəkləriniz məhduddur:

- pul vəsaiti azdır, odur ki, nağd pul mükafatı və ya əməkhaqqı artımından söhbət gedə bilməz;
- istirahət günü vermək çətin olacaq, çünki işdə hələ də onlara ehtiyac var və işləri çoxdur.

Bəs elə isə, nə etməli?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜKAFATLANDIRMA QABİLİYYƏTİNİN MƏHDUDLUĞU

MÜMKÜN SƏBƏBLƏR

- Mükafatlar maliyyə planlarınıza daxil edilməyib.
- Hədəflərə nail olmaq həddən artıq asandır.
- Müəssisədə mükafatlandırma mədəniyyəti hər zaman mövcud olub və işçilər mükafat gözləyirlər.

Görülmüş bir iş müqabilində verilən **mükafat** və hansısa hərəkətin, məsələn, cəsur bir davranışın xüsusi qeyd edilməsi, yəni **təqdir** arasındakı fərqi anlamaqda fayda var. Mükafatlar əvvəlcədən vəd edilir, lakin insanlar yalnız nə isə baş verdikdən sonra təqdir edilirlər.

Motivasiya məqsədilə yalnız maliyyə mükafatlarına arxayın olmaq – işə bağlılıq, yaxud sadiqlik və aktiv iştirakçılığa zəmanət vermir.

> *"İnsanlar pul üçün işləyirlər, lakin həyatlarına məna qatmaq üçün daha da çox işləyirlər"*. **Pfeyffer, 1998**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜKAFATLANDIRMA QABİLİYYƏTİNİN MƏHDUDLUĞU

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

Mükafat olaraq verə biləcəkləriniz məhdud olsa da, araşdıra biləcəyiniz bir çox qeyri-maddi stimullar mövcuddur.

- "Təşəkkür edirəm" demək yaxşı başlanğıc ola bilər.
- Mükafata şəxsi çalar qatın – öz xəttinizlə yazdığınız və ya daha üst rəhbərlikdən kiminsə şəxsən yazdığı təşəkkürnamə yüksək qiymətləndiriləcək.
- Vəzifə öhdəliklərini və səlahiyyətləri genişləndirərək onlara öz işləri üzərində daha çox nəzarət, qərar qəbul etmək, ideyalarını həyata keçirmək imkanı yaradın.
- Göstərilən səyləri və əməyi müəssisə nəşrlərində ictimailəşdirin.
- "Ayın əməkdaşı" və ya "müstəsna xidmət" nominasiyaları üzrə fəxri adlar verin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜKAFATLANDIRMA QABİLİYYƏTİNİN MƏHDUDLUĞU

PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

İşçi heyətinizi tanıyın və onların hər birinin şəxsi vəziyyəti haqqında məlumatınız olsun, iş yerində və işdən kənarda nələrlə maraqlandıqlarını öyrənin. Bu bilgilərdən yerli resursları araşdırmaq üçün istifadə edin, məsələn:

- əyləncə məkanlarına üzvlük endirimləri və mağazalara loyallıq proqramları;
- yerli restoranlarda ailəvi şam yeməkləri üçün endirim kartları;
- ali təhsil və ya karyera inkişafı fürsətlərini əldə etmək imkanı;
- mümkün olarsa, şəxsi şəraitə uyğun sərbəst iş qrafiki;
- sizə müraciət edən müəssisələrin səyyar xidmət təkliflərindən işçilərinizin faydalanmasını təmin etmək: quru təmizləmə – camaşırların götürülüb qaytarılması, alış-veriş, təmizlik xidmətləri və s.

Bir sıra stimulları topladıqdan sonra təklif edə biləcəklərinizi işçilərinizə söyləyin. Stimulları fərdi ehtiyaclara və vəziyyətlərə uyğunlaşdırmağa çalışın. "Hamı üçün eyni mükafat" prinsipindən uzaq olun, bu üsul "fərdi yanaşma" hissi yaşatmır və yaxşı nəticə verməyə bilər.

Bu məsləhətləri sınaqdan keçirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FAYDALI MATERİALLAR



Daniel H. Pink **"Hərəkətverici qüvvə"** (**"Drive"**); "Canongate Books", 2011.
Piter F. Druker **"Drukerdən seçmələr"** (**"The Essential Drucker"**); "Collins Business", 2008.
Syuzan Skott **"Amansız söhbətlər"** (**"Fierce Conversations"**); "Piatkus", 2003.
Endi Baunds **"Qartopu effekti"** (**"The Snowball Effect"**); "Capstone", 2013.
Adrian Förnem **"Qeyri-stabil zamanlarda insan resurslarının idarə edilməsi"** (**"People Management in Turbulent Times"**); "Palgrave Macmillan", 2009.

"Yan Fleminq və Allan C.D. Teylor
"Kouçinq";
Con Uorner
"Həvalətmə";
Mayk Kleyton
"Müqavimətin idarə edilməsi";
Riçard Stori
"Təsiretmə";
Fiona Dent
"Liderlik";
Nil Rassel-Cons
"Dəyişikliyin idarə edilməsi";
R. Bordman və A. Maknoton
"Mediasiya";
G. Elred və R. Qarvi
"Mentorluq";
Marqaret Çepmen-Klark
"İş yerində fərqindəlik";
Patrik Forsayt
"Danışıqların aparılması";
Duqlas Miller
"İnnovasiya";
Patrik Forsayt
"İdarəetmədə ilk addımlar";
Piter İnqliş
"Çətin söhbətlərin idarə edilməsi";
Yan Fleminq
"Komanda işi";
Yan Fleminq
"Virtual komandalar";
Devid Bankroft-Törner
"Müəssisə siyasəti".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Yan Fleminq (MA*, DMS, Dip Ed***)**
Yan uzun müddət ayrı-ayrı işçilər və komandalarla çalışmış, onlara performansı və özünəinamı artırmaqda kömək etmişdir.
Bu kitab Yanın "İdarəetmə kitabları" seriyasından işıq üzü görən 6 kitabından biridir. Digər kitablar aşağıdakılardır: *"Kouçinq", "İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsi", "Komanda işi", "Vaxtın idarə edilməsi" və "Virtual komandalar"*.

Əlaqə
Yanla fikirləri, yanaşma və metodları barədə söhbət etmək istəsəniz, onunla aşağıdakı ünvan vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz: ian@creativelearning.uk.com Tel: 01492 877539

**Magistr dərəcəsi ("Master of Arts")*
***İdarəetmə üzrə diplom ("Diploma of Management Studies")*
****Təlim-tədris fəaliyyəti üzrə peşəkarlıq səviyyəsini təsdiq edən diplom ("Diploma in Education")*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd