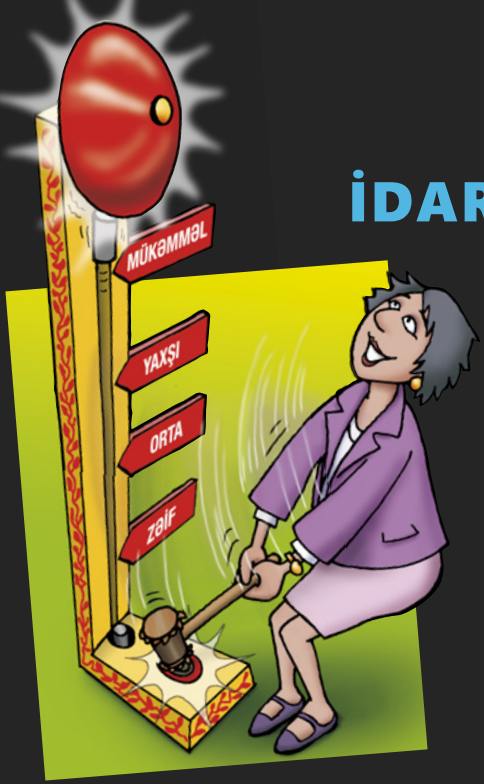
SOCAR



İSTEDADLI KADRLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ

2-ci nəşr

Müəssisənizin çiçəklənməsi üçün istedadlı kadrları cəlb etməyə və onların ən üstün keyfiyyətlərini üzə çıxarmağa yardım edəcək məsləhət, alət və üsullar

Endi Kros

"Rəhbər olaraq, istedadlı kadrların idarə edilməsini gündəlik iş həyatımıza necə inteqrasiya edə biləcəyimiz haqqında əla təkliflərlə dopdolu bir kitab. Bu kitab sağlam düşüncəyə əsaslanır, istedadlı kadrların idarə edilməsinin bizə və ya bizim üçün edilən bir şey olduğuna dair mifi dağıdır. Əksinə, yekun nəticələr qədər istedadın da idarə edilməsini diqqət mərkəzində saxlamalı olduğumuzu nəzərdə tutan nöqteyi-nəzəri möhkəmləndirir. Oxumağa dəyər".

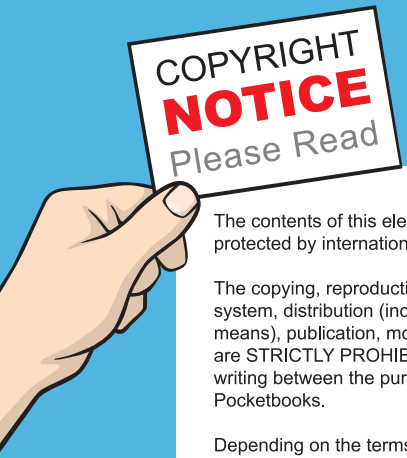
Lin Kendrik, "Virgin Media" şirkətində təşkilati inkişaf və peşəkar hazırlıq üzrə direktor

"Xətti rəhbərlər üçün praktiki məsləhətlər, düşündürücü suallarla dolu, dəyəri ölçüyəgəlməz təlimat vəsaitidir. Bütün rəhbərlər ən yaxşı kadrlarının cəlb edilməsi, saxlanması və inkişaf etdirilməsi sahəsində öz istedadını inkişaf etdirə biləcəklər".

Dr. Ceyn Yarnal, "Skills Evolution Ltd" şirkətinin direktoru

İSTEDADLI KADRLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ

First published as the Talent Management Pocketbook by Andy Cross. (c) Andy Cross 2016.
Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



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

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

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

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

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

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

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

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



İSTEDAD FƏRQİ 9
İstedad diqqət mərkəzində; məmnuniyyətinin yoxlanılması; istedad uğrunda mübarizə; istedad çatışmazlığı; zınqırov əyrisinin dəyişdirilməsi; istedad dəyişir; risk; fürsət bərabərliyi; bütöv müəssisə; sinizmə cavab



İSTEDAD TORU 23
Bir-biri ilə əlaqəli beş rol; başlıca suallar



İSTEDADLARIN AŞKAR EDİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS 27
Tərif; potensialın maksimum dərəcədə həyata keçirilməsi; zehniyyət; istedadlı kadrların qiymətləndirilməsi; istedadın müəyyən edilməsi; uçuşun başlanğıcı; istedad çempionları



İSTEDAD KOUÇU 37
İstedad gücünün cilovlanması; Cek Velçdən dərslər; istədiklərinizi arzulayın; məqsədin üç növü; hədəfin müəyyən edilməsi; insanların dəyişikliyə hazırlanması; səyahət; gücə əsaslanan inkişaf; yaradıcılığı stimullaşdırın; stimullaşdırıcı mühit; kouçinqin yaxşı nəticə verməsinin səbəbləri; zəif performans; uğura doğru irəliləyiş; Spitserin səkkiz arzusu; kouçinq münasibətinin inkişaf etdirilməsi; iş-həyat balansı; mentorluq; yüksək performans göstərən kadrların test edilməsi; müsbət nümunələr; istedadlı kadrlara ünvanlanan suallar



İSTEDADLARIN BİRLƏŞDİRİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS 65
İstedadlı komanda üçün inqrediyentlər; əməkdaşlıq və ya töhfəyə əsaslanan komandalar; bərabər rəftar; qarşılıqlı asılılıq; primadonnaların idarə edilməsi; uzunmüddətli yanaşma



İSTEDAD DİRİJORU 77
Sağlam inanclar; performansın tərifi; istedad profili tərtibatçısı; keçmiş təcrübə; potensialın göstəriciləri; hazırlıq; doqquz qutu modeli; "ABC"lər; mərcinizi ortaya qoyun; qiymətləndirmə; çınqıllar – cilalamaq, yoxsa seçmək; istedadlı kadrların məlumatlandırılması; əsas keçidlər; vərəsəliyin idarə edilməsi; istedad forumu; biznes planlaşdırmasına inteqrasiya; beş inkişaf təcrübəsi; istedad qiymətləndirmə cədvəli



İSTEDAD MAQNİTİ 99
Cəlb etmək, yoxsa uzaqlaşdırmaq; işə qəbulda yapışqan metod; qabaqcıl işə qəbul təcrübələri; işə sevgi; istedadlı kadrları saxlayan nədir; həyəncanlandırıcı işlər; istedad mədəniyyətiniz nə dərəcədə cəlbedicidir; yekun düşüncələr

MÜƏLLİFDƏN

Lider, işə qəbul üzrə mütəxəssis, kouç, tələbə və dost olaraq, mükəmməl müəssisələrdə istedadlı insanlarla uzun illər çalışmışam. Bu kitaba öyrəndiyim və istedadlı insanlara əla nəticələrə nail olmaqda yardım üçün yararlandığım bəzi ideya, inanc və üsulları daxil etmişəm. Şövqlü insanların, xüsusilə də uşaqlarımın gözlədiklərindən daha çoxuna nail olduqlarını müşahidə etmək mənim üçün ən böyük sevinc mənbəyidir!

Aşağıdakı şəxslərə minnətdarlığımı bildirirəm:

Pol Tizzard	Luiza Harrison	Moyra Nenql
Riçard Lau	Şeron Brokvey	Ser Con Vitmor
Frenk Dik	Helena Kleyton	Adela Kross

İşimlə əlaqədar çox mütaliə etmişəm və xeyli sayda insan mənə təsir göstərib. Bu kitabın sonunda təkidlə tövsiyə etdiyim əla kitablardan ibarət siyahı verilir. Yazdıqlarıma birbaşa təsiri olmuş başqa insanlara dəqiqliklə istinad edə bilməmişəmsə, buna görə üzr istəyirəm.

ÖN SÖZ

"BRİTANİYA İMPERİYASI" ORDENLİ FRENK DİKDƏN BİR NEÇƏ SÖZ

İdman və biznes sahəsində ən istedadlı insanlarla işləmək şərəfinə nail olmuşam. Dünya rekordu vurmağı hər kəs bacarmasa da, hamımız performansımızı nəzarətə götürə və dünənkindən bir qədər yüksək nəticəyə nail ola bilərik.

Mənim insanların potensialını üzə çıxarmaq, mümkün olan ən yaxşı təzahürünü tapmaq üçün onları azadlığa çıxarmaq şövqümü Endi də bölüşür. Ümid edirəm ki, siz də bu şövqü bölüşürsünüz.

Bu kitab istedadlı kadrların necə idarə edilməli olduğunu daha yaxşı başa düşmək istəyənlər üçün əla başlanğıcdır. Bu kitabı oxumaqla potensialınızı maksimum dərəcədə realizə etmək və başqalarına bu işdə yardım göstərmək istiqamətində növbəti addımınızı atırsınız.

Gülümsəməyə davam edin, Frenk

Kouçinq uzun illər Frenkin mövcudluq səbəbi olub. Onun dünya rekordu vurmağa ruhlandırdığı idmançılar arasında bu adlar var: Deyli Tompson, Boris Beker, Gerhard Berger, Denis Lyuis, Marat Safin və Katarina Vitt. Biznes sahəsində isə o, "Barclays", "BT", "Unilever", "Shell", "Abbey" və "Rolls Royce" şirkətlərinə kouçinq mədəniyyətini inkişaf etdirməkdə yardım göstərib.



GİRİŞ

Aşağıdakıları təsəvvür edin:

- ✔ komandanızın hər bir üzvü hər gün ən yüksək səviyyədə performans göstərir;
- ✔ komanda üzvlərinizin daha gizli qalmayan istedadı və onların maksimum performans nümayiş etdirmək üçün göstərdiyi həvəs sizi daim heyrətləndirir;
- ✔ ən yaxşı kadrlar komandanıza qoşulmaq üçün fürsət axtarır;
- ✔ yaxşı seçimlər edirsiniz, buna görə də işə yeni qəbul etdiyiniz əməkdaşlar komandaya sürətlə uyğunlaşırlar;
- ✔ ətrafınızdakı insanlar inkişaf edir və məhz lazımi məqamda növbəti çətin tapşırığı yerinə yetirməyə hazırdırlar;
- ✔ əməkdaşların karyera yüksəlişini ürəkdən qeyd edə bilirsiniz, çünki onlar öz varisini artıq hazırlayıblar;
- ✔ iş yerini dəyişən əməkdaşlarınız hər yerdə müəssisənizin müdafiəçisi kimi çıxış edirlər;
- ✔ bəzi kadrlar yollarına sizinlə davam etmək üçün qayıdırlar.

İstedadlarla iş sahəsində mükəmməl rəhbər olduğunuzu təsəvvür edin.
Mümkün olmayacaq qədər gözəldir? Yəqin ki. Bu məqsədə can atmağa dəyərmi?

GİRİŞ

Bu kitab nəticə əldə etməyin, müstəsna məhsul və xidmətlər təmin etməyin və davamlı uğur formalaşdırmağın vacib olduğu rəhbərlər və rəhbərləri dəstəkləyən insanlar üçün yazılıb. Söhbət mükəmməl insanlar seçməli, üstün nəticələr gözləməli, kadrları inkişaf etdirərək onların öz potensialının zirvəsinə qalxmasına investisiya qoymalı olduğunu sövq-təbii bilən rəhbərlərdən gedir.

Bəs siz özünüz üçün hansı səviyyəni müəyyən etmisiniz?



BU KİTABDAN NECƏ İSTİFADƏ ETMƏLİ

Bu kitab istedad torunu – mükəmməl kadr idarəetməsinin əsasında dayanan beş fərqli rolu təqdim edir (bax: 24-cü səhifədəki diaqram). Hər bir rolun öz "böyük" sualı mövcuddur!

Rol	Böyük sual
İstedadların aşkar edilməsi üzrə mütəxəssis	Hansı istedada ehtiyacım var və onu necə təsbit edə bilərəm?
İstedad kouçu	Ən vacib məqamlarda əməkdaşlarımın ən yaxşı xüsusiyyətlərini necə üzə çıxara bilərəm?
İstedadların birləşdirilməsi üzrə mütəxəssis	Maksimum performansa nail olmaq üçün mövcud istedadları necə birləşdirə bilərəm?
İstedad dirijoru	İstedadlı kadrların axınını necə yarada bilərəm?
İstedad maqniti	İstedadlı kadrları nə cəlb edə və onları müəssisədə daha uzun müddət saxlaya bilər?

İdeya, üsul və inanclar da daxil olmaqla, kitabda hər bir rola bir bölmə həsr olunub. Ümidvaram, hazırkı təcrübə səviyyənizdən asılı olmayaraq, yanaşmanızı təkmilləşdirmək üçün faydalı məqamlar tapacaqsınız. Onları tapdıqdan sonra növbəti addım həyata keçirmək istədiyiniz dəyişiklikləri prioritetləşdirmək, planlaşdırmaq və başqalarının yardımını cəlb etmək olacaq.

Torun hər hansı hissəsinə birbaşa keçə bilərsiniz. Bu məsləhətə riayət edib nədəsə ilişib qalsanız, əvvələ qayıda və "İstedad fərqi" başlıqlı birinci bölməni oxumalı ola bilərsiniz.



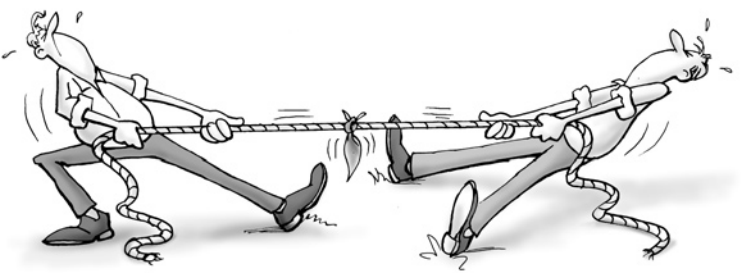
İSTEDAD FƏRQİ

İSTEDAD FƏRQİ

İSTEDAD DİQQƏT MƏRKƏZİNDƏ

"İstedad savaşındasınız?", yoxsa əməkdaşlarınızdan, sadəcə, maksimum nəticəni əldə etməyə can atırsınız?

Bu bölmədə istedadın daha çox diqqət mərkəzində saxlanılması lehinə arqumentlərə nəzər salınır.



İSTEDAD FƏRQİ



İSTEDADLI KADR MƏMNUNİYYƏTİNİN YOXLANILMASI

Müəssisənizdə istedadlı kadr potensialının idarə edilməsi nə dərəcədə vacibdir? Hansı sahədə diqqəti artırmağın müəssisənizi inkişaf etdirə biləcəyini müəyyənləşdirmək üçün aşağıdakı doqquz suala səmimi cavab verin.

	BƏLİ	XEYİR
1. Son 12 ayda aparıcı bir vəzifəyə namizəd tapmaqda çətinlik çəkmisinizmi?	◯	◯
2. Aparıcı vəzifələr üçün kənardan namizədlər cəlb edirsinizmi?	◯	◯
3. İşə qəbul zamanı keyfiyyətdən güzəştə getdiyiniz hallar nə qədər tez-tez baş verir?	◯	◯
4. Komandanızın üzləşdiyi çətinliklər son 3–5 ildə dəyişibmi?	◯	◯
5. Müəssisənizdə inkişaf etdirilə biləcək istedad olmadığından narahatsınızmı?	◯	◯
6. Rəqiblərinizin kadrlarının əməkdaşlarınızdan daha güclü olduğunu düşünürsünüzmü?	◯	◯
7. Əməkdaşların vəzifəsi yüksəldiyi halda, buna adekvat səviyyədə hazır olurlarmı?	◯	◯
8. Ən yaxşı kadrlarınız vəzifələrinin yüksəlməsini gözləmədən işdən çıxırlarmı?	◯	◯
9. Əməkdaşlarınız gözlədiklərinizə nail olmadıqlarına görə tez-tez məyus olursunuzmu?	◯	◯



İSTEDADLI KADR MƏMNUNİYYƏTİNİN YOXLANILMASI

Müsbət cavablandırdığınız hər suala görə özünüzə 1 bal verin.

6 və ya daha çox ✔✔✔✔✔✔	Müəssisənizin kadr potensialının idarə edilməsi ilə əlaqədar əhəmiyyətli xərc və ya biznes riskinə malik olmaq ehtimalı var.
4–6 ✔✔✔✔	Kadrların idarə edilməsinə yanaşmanız bəzən məyusluq və gərəksiz xərclərə səbəb olur.
3 və ya daha az ✔✔✔	Yəqin ki, kadrlarınızın keyfiyyəti sizə digər müəssisələr üzərində üstünlük qazandırır; öndə getmək üçün diqqətinizi tam cəmləşdirməyiniz lazımdır.

Komandanız və ya müəssisənizlə əlaqəli cavablar sizi nə dərəcədə qane edir? Hansı sahələr sizi daha çox narahat edir? İstinad edə biləcəyiniz hansı güclü cəhətləriniz var?

İstedadın effektiv idarə edilməsi istənilən uğurlu rəhbər və biznes üçün prioritet olmalıdır. Beləliklə, **istedad fərqi** nədir?

İSTEDAD FƏRQİ

DƏYİŞİKLİK OYUNU



Müəssisəniz ən yaxşı kadrların dəyişən gözlənti və tələblərindən bir addım öndə olmalıdır. Rəqiblərniz məhz bunu edəcəklər. Müasir tendensiyalardan bəziləri:

Tendensiyalar:	**Təsir:**
rəqabətin və innovasiya tempinin artması;	Öndə qalmaq üçün ən yaxşı kadrlar tələb olunur.
texnologiyanın təsiri;	Texnologiya beyin gücü – istedad aktivi tələb edir.
daha sadə və kiçik müəssisələr;	Karyera yüksəlişi zəif getdiyinə görə kənardan kadr axtarışı baş verir.
daha çox birləşmə, satınalma və autsorsinq;	Vahid müəssisəyə sadiqlik azalmaqda davam edir.
25–45 yaş demoqrafik qrupunun azalması, çox sayda üst rəhbərlik nümayəndəsinin təqaüd yaşına yaxınlaşması;	Seçim etmək üçün nəzərdə tutulan istedad hovuzu kiçikdir.
tamştatlı məşğulluq;	Kütlədən fərqlənməlisiniz.
işə münasibətin dəyişməsi;	Sərbəstlik, azadlıq və özünütəsdiq fürsətlərinin təmin edilməsinə ehtiyac var.
işin bir məqsədə xidmət etdiyi düşünülməlidir.	İşəgötürənlərin cəlbedici hekayəsi olmalıdır.

İSTEDAD FƏRQİ

İSTEDADLI KADR ÇATIŞMAZLIĞI



Doğrudanmı, istedadlı kadr çatışmazlığı mövcuddur? Əksər araşdırmalara görə – bəli.

Nümunə:

- 2015-ci ildə dünya miqyasında işəgötürənlərin 38 %-i vakansiyaların doldurulmasında çətinlik yaşayıb. Bu, 2007-ci il ilə müqayisədə ən yüksək faiz göstəricisidir.
- Ən çətin tapılan namizədlər ixtisaslaşmış peşə sahibləri, satış nümayəndələri və mühəndislərdir.
- Düzgün kadrın tapılmamasının üç əsas səbəbi bunlardır:
  1) Namizədlərin yoxluğu; 2) Texniki bacarıqların yoxluğu; 3) Təcrübə çatışmazlığı.
- Yalnız 10 işəgötürəndən 1-i istifadə edilməmiş kadr ehtiyatına yönəlmək üçün işə qəbul praktikasını dəyişir.

"Manpower Group", 2015, "Talent Shortage Survey" (İstedadlı kadr çatışmazlığı) sorğusu

İstedadlı kadr tapmaq, heç şübhəsiz, getdikcə çətinləşir. Bəs kadr potensialının daha yaxşı idarə edilməsini cəlbedici hala gətirən nədir?

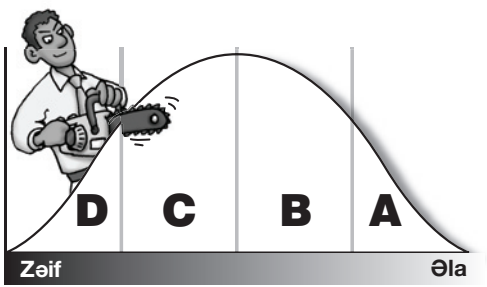
İSTEDAD FƏRQİ

ZINQIROV ƏYRİSİNİN DƏYİŞDİRİLMƏSİ

İstedad zehniyyəti, doğrudan da, böyük fərq yaradırmı?

Ümumiyyətlə, belə qəbul edilir ki, orta performans göstərən əməkdaşlarla müqayisədə ən yaxşı kadrlarınız əməliyyat məhsuldarlığı, mənfəət və satış gəlirlərini əhəmiyyətli dərəcədə artıracaq. Ümumi performansa aid "zınqırov əyrisi"nin sağa çəkilməsinin biznesinizə necə böyük mənfəət gətirə biləcəyini təsəvvür edin.

Araşdırmalar göstərir ki, performans göstəricisinin 50 %-dən 86,5 %-ə çıxarılması çox mürəkkəb və yüksək eşəkarlıq tələb edən vəzifələrdə orta hesabla 46 %, baza dəftərxana işlərində, azı, 16 % artıma gətirib çıxara bilər.



**Hanter, Şmidt və Cudiş (1990)*

İSTEDAD FƏRQİ

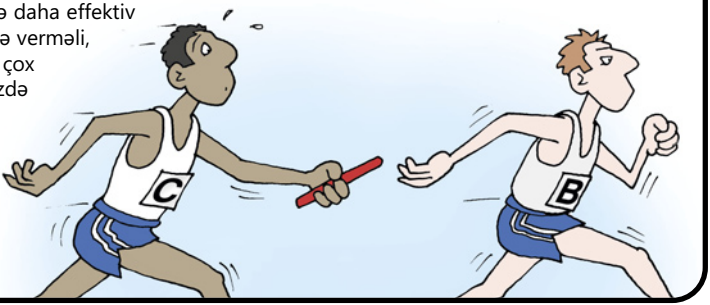
ZINQIROV ƏYRİSİNİN DƏYİŞDİRİLMƏSİ



Bəzi müəssisələr "D"ləri əvəzləməyə, "A"ları saxlamağa çalışırlar. Bəzi müəssisələr səylərini "B"lərin xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi, bu məlumat əsasında daha çox "B"nin işə qəbul edilməsi və "C"lərin inkişaf etdirilməsi üzərində cəmləşdirir.

Bəzi şirkətlər kimisə əvəzləmək fürsətinə işə qəbul keyfiyyətini yüksəltmək fürsəti kimi baxırlar.

Qısası, istedadlı kadrların cəlb olunması, inkişaf etdirilməsi və onlardan daha yaxşı istifadə sahəsində daha effektiv yanaşma müsbət nəticə verməli, istedadlı kadrları daha çox saxlamaq qabiliyyətinizdə hər hansı təkmilləşmə müəssisəniz üçün fayda təmin etməlidir.



İSTEDAD FƏRQİ

İSTEDAD DA DƏYİŞİR!



İşəgötürənlə işçi arasındakı münasibətə təsir göstərən bir neçə tendensiya mövcuddur:

Sövdələşmə gücü
Şirkətə sadiqliyə etibar etmək olmaz: istedadlı kadr çatışmazlığı ən yaxşı kadrlara sövdələşmə gücünü verir.

Portfel karyerası
Şirkətlər uzunmüddətli təminat verməkdə çətinlik çəkdiyindən insanlar fərqli təcrübələrə (portfel karyeraları) riski azaltmağın effektiv yolu kimi baxırlar.

Daha böyük anlam
İnsanlar işlərinin daha böyük anlam kəsb etməsini istəyirlər.

Sərbəstlik
İşləmək üçün yaşamaq əvəzinə, *yaşamaq üçün işləmək* arzusu, eləcə də vaxt və yer baxımından daha sərbəst iş metodlarına maraq getdikcə artır.

Sərhədlərin azalması
Texnologiyanın inkişafı ilə töhfə verə bilmək üçün "işdə", hətta ölkədə olmağa daha ehtiyac yoxdur.

Məlumatlılığa əsaslanan seçim
İnsanlar bazar dəyərlərindən, müxtəlif işəgötürənlərin necə fəaliyyət göstərdiklərindən artıq xəbərdardırlar.

İSTEDAD FƏRQİ

RİSK



İstedad uğrunda mübarizə riskli işdir; istedad elitasının yaradılmasının "qaranlıq tərəfi" mövcuddur.

Şübhəsiz ki, ən yaxşı kadrlar biznesinizə böyük töhfə verəcəklər. Bununla belə, hər hansı istedad proqramını reallaşdırmağa başlamamışdan əvvəl aşağıdakılara nəzər salmaq faydalı ola bilər:

"İstedad uğrunda mübarizə müəssisənizin sağlamlığı üçün zərərlidir... şirkətin diqqətini lazımi istiqamətdən... hər kəsdən maksimum faydanın əldə edilməsi üçün sistemlərin hazırlanmasından yayındırır".

Professor Cefri Pfeffer

- Müəssisənizdəki dərin biliyi yeni perspektiv qədər yüksək qiymətləndirirsinizmi?
- Diqqətinizi yüksək performans göstərənlər üzərində cəmləşdirməyiniz əsas heyətin dəyərindən aşağı qiymətləndirilməsinə, həvəsdən düşməsinə, sinikləşməsinə gətirib çıxaracaqmı?
- İstedad tərifinizə rəhbər komandanızdan kənar – *gizli* istedadlarınız daxildirmi?
- İstedadı etiketləmək cəhdinizlə başqalarını dəyərsizləşdirəcəksinizmi?
- İstedada yanaşmanız bərabər imkanlar təmin edir, yoxsa qeyri-bərabərliyi genişləndirir, məsələn, irq, yaş, gender və cinsi oriyentasiya əlamətləri əsasında?
- Öz istedadlarınızı yetişdirmək haqqında düşünmüsünüzmü?
- Sizin onun daxilində fəaliyyət göstərdiyiniz daha geniş icma yanaşmanızdan faydalanırmı?
- Gələcəyə investisiya qoymamaqla çalışdığınız sahəni ən yaxşı istedadlardan məhrum edirsinizmi?

İSTEDAD FƏRQİ

FÜRSƏT BƏRABƏRLİYİ



Əksər insanlar fürsət bərabərliyi ilə müşayiət olunduğu, yəni hər kəsin ədalətli imkanlarla təmin edildiyi halda, kadr potensialının idarə edilmək vacibliyini qəbul edərlər. "Qaranlıq tərəf"ə ciddi yanaşdığınızın bəzi göstəriciləri aşağıdakılardır:

- müəssisənizdən kənarda daha bəxtsiz insanlara sərmayə qoyursunuz;
- gələcək istedad (müştəri) axınına baxır və özlərinin daha artıq inkişafına nail olmaları üçün insanları stimullarla təmin edirsiniz;
- uğurunuzu dəstəkləyən qruplarda iş yerləri və bolluq yaradırsınız.

İSTEDAD FƏRQİ

BÜTÖV MÜƏSSİSƏ



İstedadlı kadrlara yönəltdiyiniz diqqət daha da irəliyə gedərək idarəetmə bacarığı və rəhbərlik potensialını aşmalıdır, belə ki, **istedad səviyyə və ya statusla məhdudlaşmır**. Getdikcə daha çox müəssisə strateji biznes ehtiyaclarının olduğu konkret sahələrə daha geniş prizmadan baxmağa başlayır. İstedadlı kadrlara bütöv müəssisə yanaşması iki sualla başlayır: Hazırda sizi rəqiblərinizdən fərqləndirən nədir? Nə sizi qalib mövqedə saxlayacaq?

Cavabınız aşağıdakılardan istəniləni ola bilər:

- möhtəşəm məhsul tərtibatı;
- müstəsna müştəri xidməti;
- parlaq planlaşdırma və icra;
- üstün satış və distribusiya;
- orta göstəricidən yüksək əqli mülkiyyət;
- yaradıcılıq və innovasiya.

İstedadlarla iş zamanı diqqətinizi nəyə cəmləşdirəcəyinizi biznesinizin nə ilə fərqlənməsi əsasında müəyyən edin. Haradan başlayacağınızı anlayan kimi uğura təkan verəcək unikal bacarıqları və qarşılaşdığınız konkret problemləri müəyyənləşdirin. Sonra istedadlı kadrlara yanaşmanızı seqmentləşdirə, öz xəritənizi yarada bilərsiniz. Səylərinizi haraya yönəldəcəyinizi artıq bilirsiniz.

İSTEDAD FƏRQİ

SİNİZMƏ CAVAB



Bəzi rəhbərlər başını quma gömüb debatı görməzdən gəlmək istəyə bilərlər. Xüsusilə kənardan işçi qəbulu əvəzinə, öz istedadlarınızın inkişaf etdirilməsi haqqında danışarkən sizin qarşınızı kəsən şəxslərlə qarşılaşa bilərsiniz.

Sinik: Əziyyət çəkib öz istedadını yetişdirmək nəyə lazımdır?

Dünyada istedadlı insan çoxdur və onların bir neçəsi artıq sizin əməkdaşınızdır! Kadrlar şöbəsi ən yaxşı əməkdaşların itirilməsinin nəticələri və onların əvəzlənməsi xərcləri ilə məşğul ola bilər, lakin bu, **biznes riskidir**. Arxayınlaşmayın və unutmayın ki, hazırkı kadrlarınıza göstərdiyiniz hörmət, ən azı, müəssisənizdə hələ bundan sonra özünü doğruldacaq insanlara göstərəcəyiniz hörmət qədər olmalıdır.

Sinik: Amma ən yaxşı kadrlarımız hər zaman daha çox əməkhaqqı istəyirlər.

Bəli, eləcə də daha çətin tapşırıqları həll etmək, daha çox təqdir olunmaq, üst rəhbərlərlə daha çox ünsiyyət qurmaq və sizin onların gələcəyinə səmimi maraq göstərməyinizi istəyəcəklər. Bacarıqlı və istedadlı kouçsunuzsa, investisiyanız sizə dividendlər gətirəcək.



İSTEDAD FƏRQİ

SİNİZMƏ CAVAB



Sinik: Sonra isə buranı tərk edirlər.

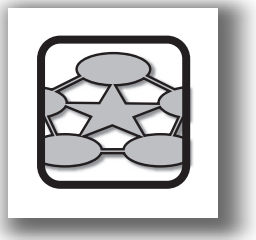
İstedadlı kadrları yaxşı idarə etsəniz, onlar müəssisənizdə daha uzun müddət qalacaq və onlara sərf etdiyiniz vaxt ilə əməyin qarşılığını artıqlaması ilə ödəyəcəklər. Sizin qarşınızda duran vəzifə istedad maqniti kimi çıxış etmək, hər kəsin fayda gətirməsinə nail olmaq, ən yaxşı kadrları müəssisənizdə daha uzun müddət saxlamaqdır.

Sinik: Narahat olmağa dəyməz, onsuz da, istedadlı insan hər zaman zirvəyə yüksəlir.

Bəlkə də, elədir. Bəs sizin müəssisənizdə belə olacaqmı? İstedad kouçu olaraq, vəzifəniz istedad axını yaratmaq, əməkdaşlarınızın növbəti mərhələyə daha hazırlıqlı, daha cəld adlamasını təmin etməkdir. İşi taleyin ixtiyarına buraxsanız, xam istedad xam qala bilər!

Sinik: Ən yaxşı kadrlar artıq ətrafımdadır, odur ki, daha dərdim yoxdur.

Sizin arxanızca gələnlər arasında hər zaman daha istedadlı biri olacaq – uğur düsturuna uzun müddət sahib ola bilməzsiniz. Öndə qala bilməlisiniz, bu isə o deməkdir ki, başqalarının sabah edəcəyni bu gün həyata keçirəcək qədər yaradıcı olmalısınız.



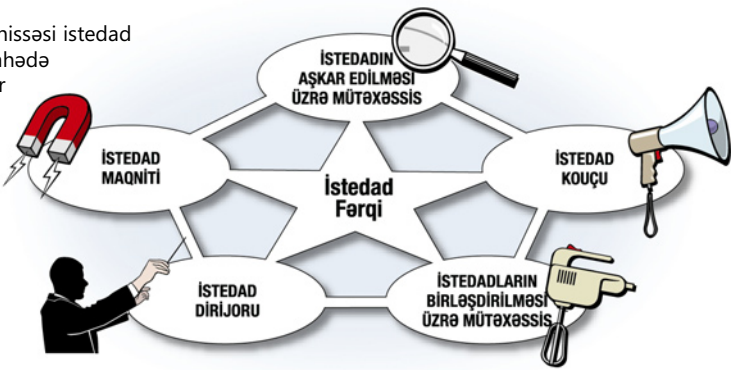
İSTEDAD TORU

İSTEDAD TORU

BİR-BİRİ İLƏ ƏLAQƏLİ BEŞ ROL

Hələ də oxuyursunuz? İstedad fərqini və onun biznesinizə verəcəyi töhfəni anlaya bilirsinizmi? Kadr potensialının idarə edilməsində rolunuzun nədən ibarət olduğunu bilmək istərdinizmi?

Kitabın qalan hissəsi istedad toruna – bu sahədə üstün nəticələr əldə etmək üçün ehtiyac duyduğunuz, bir-biri ilə əlaqəli beş rola əsaslanır.

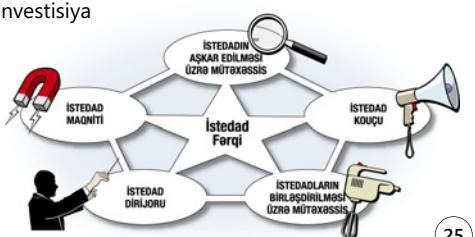


İSTEDAD TORU

BİR-BİRİ İLƏ ƏLAQƏLİ BEŞ ROL

Öz təcrübəmdə tor analogiyasından bir neçə səbəbdən istifadə edirəm:

- torun hər bir ipi polad kimi möhkəm və inanılmaz dərəcədə yapışqandır, bütün iplər birləşdirildikdə isə tor daha da güclənir;
- ilk ilmənin vurulması bəxtdən hədsiz asılıdır, bundan sonra vurulan hər bir ilmə sürətlə möhkəmləndirilə bilər;
- torun qurulması çox böyük zəhmət tələb edir, lakin dəfələrlə istifadəyə yararlılığı və fayda gətirmək potensialı onu fantastik investisiya adlandırmağa kifayət edir;
- tor yaxşı işlədiyini sizə hiss etdirmək üçün hər bir ilmədən vibrasiya ötürür.



İSTEDAD TORU

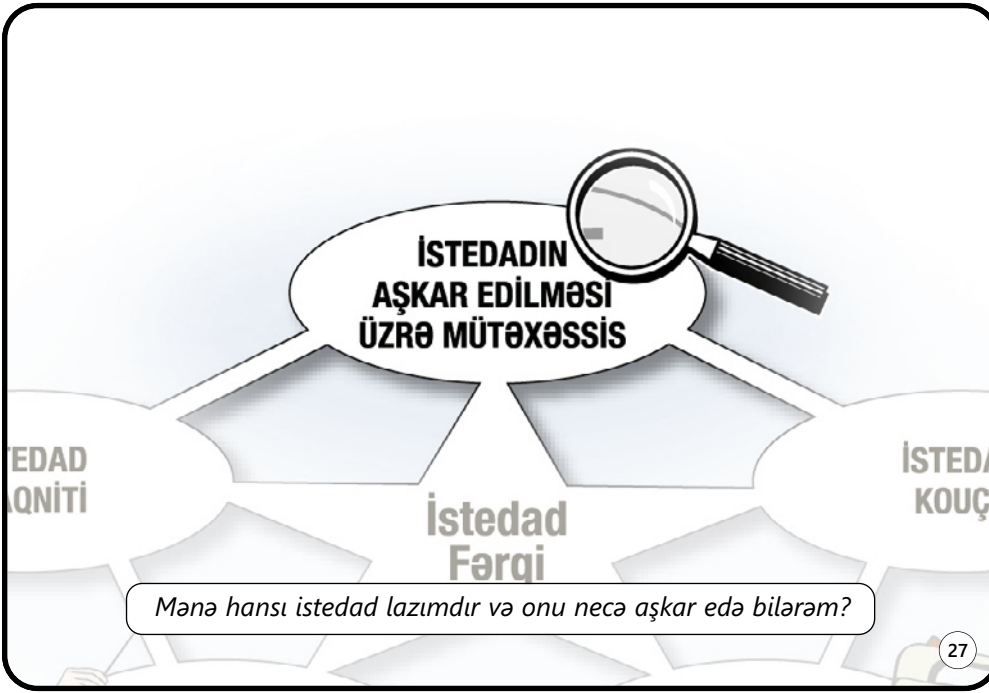
BAŞLICA SUALLAR



İstedad torundakı hər bir rolun öz "böyük" sualı mövcuddur.

Rol	Başlıca sual
 **İstedad kouçu**	Hansı istedada ehtiyacım var və onu necə aşkar edə bilərəm?
 **İstedadın aşkar edilməsi üzrə mütəxəssis**	Ən vacib anlarda əməkdaşlarımın ən yaxşı xüsusiyyətlərini necə üzə çıxara bilərəm?
 **İstedadın birləşdirilməsi üzrə mütəxəssis**	Maksimum performansa nail olmaq üçün mövcud kadrları necə birləşdirə bilərəm?
 **İstedad dirijoru**	İstedadlı kadr axınını necə yarada bilərəm?
 **İstedad maqniti**	İstedadlı insanları nə cəlb edə və müəssisədə daha uzun müddət saxlaya bilər?

İndi bu suallardan hansılarına cavab verə bilərsiniz?
Onlardan hansının cavablandırılmasını prioritet olaraq müəyyən edərdiniz?



Mənə hansı istedad lazımdır və onu necə aşkar edə bilərəm?

TƏRİF



İstedadlı kadrlarınızdan maksimum nəticəni əldə etmək istəyirsinizsə, birinci növbədə, istedadı tanıya bilməli – istedadların aşkar edilməsi üzrə mütəxəssis olmalısınız. Bəs bu nə deməkdir? "Google" axtarış mühərrikindən istifadə edərək tərifinə nəzər salsanız, bunları görəcəksiniz:

Əsas söz	:	istedad
Nitq hissəsi	:	isim
Tərif	:	bacarıq
Sinonimlər	:	qabiliyyət, sənət, potensial, düha, vergi, ustalıq, güc, zəka, nou-hau

1. Hansısa fəaliyyət sahəsində qeyri-adi fitri qabiliyyətə malik şəxs.
2. Fitri istedad və ya üstün bacarıq.

İSTEDADLARIN AŞKAR EDİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS



POTENSİALIN MAKSİMUM DƏRƏCƏDƏ HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

İstedadları təsbit edərkən nə axtarırsınız? Bacarıq, bəli, lakin bacarıq öz-özlüyündə davamlı uğura gətirib çıxarmayacaq. Hətta istedadlı insanlar belə, böyüdükcə uğur qazanmaq və ya uğursuzluğa düçar olmaq üçün cəsarətə, məğlubiyyətə cavab verməyin və ayağa qalxıb yola davam etməyin yolunu öyrənməyə ehtiyac duyurlar. Bəzən istedadlı insanlara həyat hədsiz asan görünür və onlar uğur qazanmaq üçün yaşadıqlarından lazımi dərs çıxara bilmirlər.

Sizin üçün ən vacib keyfiyyətlər hansıdır?

1. Uğur qazanmaq həvəsi.
2. Qətiyyət və əzmkarlıq.
3. Öyrənmək və dəyişməyə göstərilən maraq.
4. Bacarıq.

Bunlar özünüz və komandanıza verməli olduğunuz çətin suallar doğurur:

1. Uğur qazanmaq istəyirsinizmi?
2. Uğur qazana biləcəyinizə inanırsınızmı?
3. Məqsədinizə çatana qədər irəliləməyə davam edəcəksinizmi?

Hər zaman daha bacarıqlı insanlar olacaq. Hər bir insanın qarşısındakı çətinlik öz potensialını maksimum reallaşdırmaq üçün zəruri həvəs, qətiyyət və maraq hissinə malik olmaqdan ibarətdir!

İSTEDADLARIN AŞKAR EDİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS

ZEHNİYYƏT

İstedadın təsbit edilməsi zamanı ən vacib amillərdən biri zehniyyətdir, ən vacib məqamlarda əlindən gələni edən o insanlardır. Frenk Dik insanları "dağ" və ya "vadi" insanlarına ayırır. İnsanların nə dediyinə, çətinliklərə necə cavab verdiyinə diqqət yetirin, tezliklə əlinizdəki kadrın "dağ insanı" olub-olmadığını anlayacaqsınız!



Vadi insanları

- Sakit, rahat zəmin və sığınacaq axtarır.
- Təhlükəsizliyə dəyər verir.
- Məqsədi "uduzmamaq"dır, ona görə də bərabərlik onun üçün məqbuldur.
- Həyatda qalmağa qadir olsa da, daha çoxuna nail ola bilmir.
- Fəaliyyətsizliyinə bəraət qazandırır və başqalarının bəxtinin gətirdiyinə inanır.

İSTEDADLARIN AŞKAR EDİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS

ZEHNİYYƏT

Dağ insanları

- "Uduzmaq riski" anlayışı mövcud olmadığına görə "qələbə riski"ni gözə alırlar.
- Məqsədləri əllərindən gələni etməkdir.
- Öz performanslarına görə məsuliyyəti qəbul edirlər.
- Ambisiyalarını zirvəyə gedən ən çətin yollarda sınaqdan keçirmək istəyirlər.
- Çətinliklərin öhdəsindən gəlmək üçün mübarizə aparır və istənilən narahatlığa tab gətirirlər.

Adaptasiya: "Qalibiyyət: biznes, idman və həyat üçün motivasiya" Frank Dik, "Britaniya İmperiyası" ordeni



"Xizəklə sürüşməyi öyrənmək üçün özünüzü üzüaşağı buraxmalısınız".

Anonim

İSTEDADLARIN AŞKAR EDİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS



İSTEDADLI KADRLARINIZI YÜKSƏK QİYMƏTLƏNDİRİN

Hər kəsin istedadı var, lakin bəziləri öz istedadını başqalarından daha yaxşı gizlədirlər. Sağlam müəssisələrdə **hər bir əməkdaşa** ən yaxşı olmaq fürsəti verilir. Müəssisənizdə bütün istedadları qiymətləndirirsinizmi?

Komandanızın ambisiya, məqsəd və gözləntiləri çərçivəsində istedadı necə müəyyən edirsiniz? Müəssisənizdə istedadları müəyyənləşdirməyə başlamaq üçün bu fəaliyyəti sınayın:

Üst rəhbərliyin nümayəndələri də daxil olmaqla, əməkdaşların geniş qrupunu bir araya gətirin və aşağıdakı qiymətləndirmə mövzularını müzakirə edin:

1. Ən yaxşı əməkdaşlarımız belə təsvir edilə bilər: ...
2. Əməkdaşlarımızın içindəki sehr, adətən, bu hallarda parlayır: ...
3. Müəssisəmizdə biz ən çox bu hallarda uğur qazanırıq: ...
4. Gələcək uğurumuz bu cür insanlardan asılıdır: ...

İstedadın tərifləri yaratmaq və ya mövcud tərifləri nəzərdən keçirmək üçün bu siyahıdan yararlanın və ehtiyac duyduğunuz istedadı tapmaq üçün hansı fəaliyyətə davam etməli olduğunuzu razılaşdırın.

İSTEDADLARIN AŞKAR EDİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS

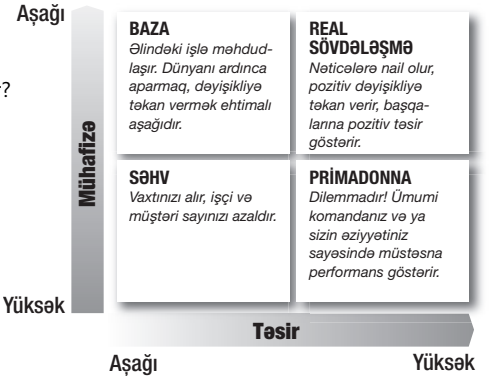
İSTEDADIN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

İstedadı müəyyən edərkən standartı hansı səviyyədə müəyyənləşdirirsiniz? Bu, kütlədən seçilən insanlardır? Yoxsa işi sona çatdırmaq istedadına malik insanlar?

Aşağıdakı tərif bacarığa əsaslanır və başqalarına **təsir** aspektini də ehtiva edir.

İstedad budur:

- Ən az təlaşla...
- İşləri sona çatdıran...
- Başqalarını ruhlandıran düha.



İstedad çox vaxt primadonnalara xas davranış ilə əlaqələndirilir, belə ki, hər zaman diqqət çəkmək istəyən, çox tez özündən çıxan, lakin böyük dəyişiklik yaratdığı danılmaz olan kadr. Performans onun komandaya daxil edilməsinə bəraət qazandıracaq qədər yüksək olmalıdır. Ən göz önündə olan, ən səs-küylü insanların ən istedadlı olduğunu güman etmək tələsinə düşməyin.

İSTEDADLARIN AŞKAR EDİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS

HANSI İSTEDADA EHTİYACIM VAR?

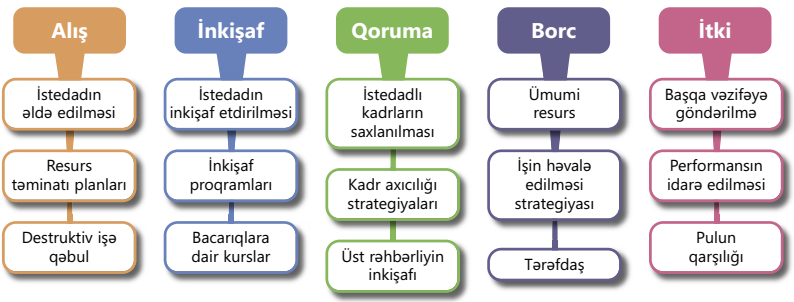


İstedadlı kadr problemini nə qədər dəqiq müəyyənləşdirsəniz, səylərinizi konkret istiqamətə yönəltmək bir o qədər asan olacaq. Aşağıdakı cədvəl biznes strategiyasının nəzərdən keçirilməsi zamanı hər bir üst rəhbərlik komandasının özünə verməli olduğu sualların bəzilərini əks etdirir.

Gələcək bacarıqlar	Strateji istedad
Qalib gəlmək üçün nə tələb olunur?	Hansı rollar strateji baxımdan vacibdir?
Əsas bacarıqlarımız nələrdir?	Ən bacarıqlı komandamızda kimi görmək istəyirik?
Rəqiblərimiz hansı sahələrdə bizdən üstündür?	Gələcəkdə istedadlı kadrlarımız haradan gələcək?
Uğur qazanmaq üçün hansı bacarıqlara ehtiyacımız var?	İndi kimi əngəlləyə bilərik?
Hansı bacarıqlarımız çatışmır?	Vərəsəliyi proaktiv olaraq necə gücləndirə bilərik?
Hazırda daha az əhəmiyyət kəsb edən nədir?	

İSTEDADIN ƏLDƏ EDİLMƏSİ – KOMPLEKS YANAŞMA

İstedadlı kadrların əldə edilməsi üçün müştərək plan tələb olunur. Çox vaxt müxətlif şöbələr diqqətini istedadlı kadrlarla işin müxtəlif hissələrinə yönəldir, hətta bəzən işi müxtəlif istiqamətlərə çəkirlər. Müəssisənizin istedadlarla iş fəaliyyətlərini bir səhifədə çəkmək üçün vaxt ayırın.



İSTEDADLARIN AŞKAR EDİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS

İSTEDAD ÇEMPİONLARI



Hər bir müəssisədə istedad çempionları – gizli istedadları tapmaqda və onların inkişafına yardım etməkdə üstün bacarıqlar nümayiş etdirən şəxslər olur. Sizin çempionlarınız kimlərdir?

Dəstəkçilər İnsanları ön plana çəkməyi, potensiala malik olan kadrların təqdir edilməsinə nail olmağı mükəmməlcəsinə bacarırlar.

Körpüsalanlar Qapıları açmaq, körpülər salmaq və ən əhəmiyyətlisi, istedadlı kadrları əsas qərarları qəbul edənlərlə əlaqələndirmək kimi sehrli qabiliyyətə malikdirlər.

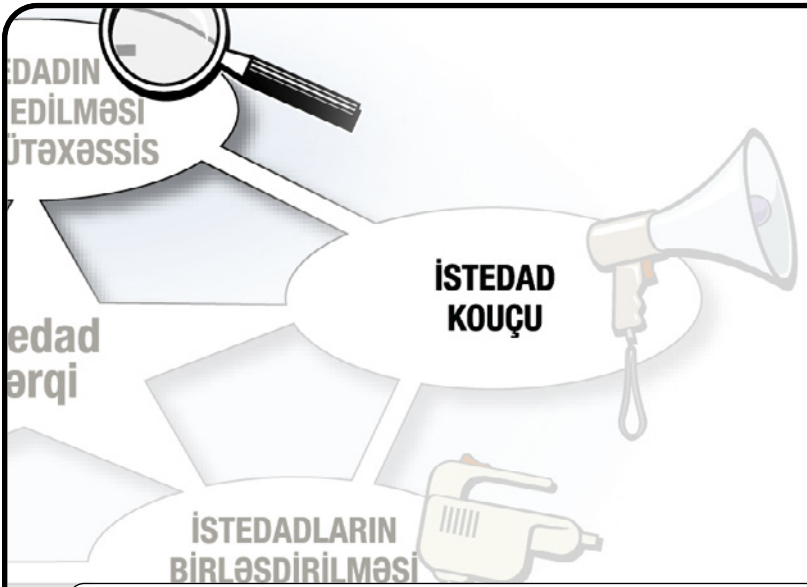
Qoruyucu mələklər İnsanların sərbəst hərəkət edə, qismən təhlükəsiz şəraitdə eksperiment apara bilməsi üçün qoruyucu çətir aça bilirlər.

Müdrik bayquşlar Başqalarına münaqişələrdən yayınmaqda, siyasəti anlamaqda, biznesdə yönlərini tapmaqda yardım edən, müəssisə haqqında nou-hau və məlumatlılığa malik insanlar.

"Bacarıqdan daha çətin tapılan, ondan daha nadir olan bir şey var. Bu, bacarığı tanıya bilmək bacarığıdır".

Robert Half

Bəs siz özünüz istedadlı insanları necə dəstəkləyirsiniz?



Ən vacib anlarda əməkdaşlarımın ən üstün cəhətlərini necə üzə çıxara bilərəm?

İSTEDAD KOUÇU

İSTEDAD GÜCÜNDƏN FAYDALANMAQ



İnsanları hansı zehniyyətlə idarə edirsiniz?

Çox vaxt insanlar istedadı işə salınma və ya yönləndirilmə ehtiyacı kimi təsvir edirlər.

İstedadı təsəvvürümüzdə çay kimi canlandırsaq, bir istedad kouçu kimi, vəzifəniz suyu yönləndirmək, suyu axarla istiqamətləndirmək üçün sahil roluna girmək, tempi yüksəltmək üçün düzgün məqamda sahilləri daraltmaq, tempi azaltmaq üçün sahilləri genişləndirmək və düşüncəni təşviq etmək... lakin çayın durğunlaşmasına heç vaxt imkan verməməkdir.

"Keçmişdə kadr axıcılığını idarə etmək bəndin qurulmasına bənzəyirdisə, bu gün bu, çayın idarə edilməsinə daha yaxındır. Məqsəd suyun axınının qarşısını almaq deyil, onun istiqamət və sürətini idarə etməkdir".

Piter Kapelli

İSTEDAD KOUÇU

CEK VELÇDƏN DƏRSLƏR



Vəzifə pillələrini uğurla qalxan Cek Velç uzun müddət "General Electric" şirkətinin icraçı direktoru kimi çalışıb. Onun biznesdə istedadların inkişaf etdirilməsində rəhbərliyin oynadığı rola olan baxışı "General Electric" şirkətini kadrların idarə edilməsi sahəsində ön sıralara çıxarıb. Bütün yaxşı istedad kouçlarının öyrənməli olduğu bir neçə dərs:

1. **Dincəlin** (və daha az idarə edin) – insanların yoluna çıxmayın, çiyinləri üzərindən baxmayın. İnsanlara öz işini görmək imkanını yaradın, o zaman nəticələr sizi təəccübləndirəcək.
2. **Əminlik aşılayın** – insanlara hörmətlə yanaşın və sadə yanaşmadan istifadə etmələri üçün başqalarında əminlik hissini formalaşdırın.
3. **Sərhədsiz düşünün** – bütün səviyyələrdə ideyaları təşviq edin və onlara uyğun hərəkət edin. İstedadlı kadrların müəssisə daxilində və xaricində yeni ideyalar axtarmasını təmin edin.
4. **Çətinliyi təşviq edin** – insanları qeyri-mümkünləri əldə etməyə yönləndirin, adi məqsədlərindən daha artığına nail olmağa təşviq edin. Məqsədə çatmaq vacib deyil, əsl əhəmiyyət kəsb edən budur ki, kadrlarınız ona çatmağa, həqiqətən, can atmış olsunlar.
5. **Yoluxucu entuziazm** – sizin və ətrafınızdakı hər kəs üçün müştəriniz hər zaman şövq mənbəyi olmalıdır.

Adaptasiya: Robert Sleyterin "Cek Velçin 29 liderlik sirri" kitabı

İSTEDAD KOUÇU



İSTƏDİKLƏRİNİZİ ARZULAYIN

GÖZLƏNTİLƏR İNAMI, İNAM REALLIĞI müəyyən edir

Bu, sadə tənasübdür.

Nəyə inandığınız vacibdir. **Başqalarına olan inancınıza sərhəd qoyduqda onların potensialına da sərhəd qoyursunuz**. 10 haldan 9-da insanlarda özünəinam hissinin aşağı olması onların öz performansına sərhəd çəkməsi ilə nəticələnir. Ən yaxşı performans göstərən şəxslər texniki səriştə ilə dəstəklənən güclü özünəinama malikdirlər. Öz bacarıqlarına dair əminlik hissi duymaları onların gözləntiləri daim aşacağı anlamına gəlir. Beləliklə, başqalarının özünəinam hissinin inkişaf etdirilməsində sizin rolunuz var.

GÖZLƏNTİLƏR İNAMI, İNAM REALLIĞI müəyyən edir

İSTEDAD KOUÇU

İSTƏDİKLƏRİNİZİ ARZULAYIN



Bir istedad kouçu olaraq, başqalarından gözləntilərinizi şüurlu şəkildə artırmaq onların performansını yüksəldə bilər:

- insanları özləri üçün yüksək şəxsi standartlar müəyyənləşdirməyə təşviq edin;
- hər zaman ən yaxşısını gözləyin – başqalarından şübhə etdiyinizin fərqinə vardığınız andaca özünüzü dayandırın;
- pozitiv olun və pozitiv qalın – başqaları neqativ ifadələr işlətməyə başladıqda onları xəbərdar edin;
- performans aşağı düşdüyü hallarda, növbəti dəfə əla performans gözləməklə insanların öz gücünü bərpa etməsinə yardım edin; diqqətinizi nəyin yaxşı getdiyi üzərində cəmləşdirin (xüsusilə də istedadlı insanlar təbiətən özünütənqidə meyil göstərdiyindən);
- insanlardan şiddətlə arzu edildiyi halda, nəyin mümkün ola biləcəyinə dair fikirlərini soruşun, onlara xəyallarına nail olmaq üçün lazımi praktik addımları təsvir etməkdə köməklik göstərin.

İSTEDAD KOUÇU

MƏQSƏDİN ÜÇ NÖVÜ



Rəhbər istedadlı kadrlara məqsədlər müəyyənləşdirməkdə, yaxşı kouç isə **düzgün məqsədləri** müəyyənləşdirməkdə və fərqi başa düşməkdə yardım edir. Təklikdə təsiri kiçik olsa da, bir araya gətirildikdə özünü var gücü ilə göstərən üç məqsəd növü mövcuddur.

Nəticə yönümlü məqsədlər – xəyallar, ruhlandırıcı və ya ambisiyalı yekun məqsədlər
Performans yönümlü məqsədlər – vacib mərhələlər, hədəflər, irəliləyiş məqsədləri
Proses yönümlü məqsədlər – üsul, keyfiyyət məqsədləri

İnsanlar can atacaqları xəyallara ehtiyac duyurlar. Yaxşı kouç insanlara xəyallarını təsvir etməkdə və mümkün hesab olunanların sərhədlərini genişləndirməkdə yardım göstərir. Sonra da insanlar bu xəyalları ardıcıl performans mərhələlərinə bölür və onları gerçəkləşdirdikdə öz arzularına çatırlar. Düzxətli irəliləyiş nadir hallarda mümkündür, buna görə də kouç insanlara diqqəti onları həvəsləndirən nəticə üzərində saxlamağa yardım edir. Kouç insanları performansın keyfiyyətə xidmət edəcək əsas texniki aspektlərini diqqət mərkəzində saxlamağa da təşviq edir.

İSTEDAD KOUÇU

HƏDƏFİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



Əlindən gələnin ən yaxşısını etmək istəyi istedadlı insanlara təbiətən xasdır, lakin hər kəs hədəfi ideal şəkildə müəyyənləşdirmək üçün bir qədər dəstəyə ehtiyac duyur. Aşağıdakı siyahı sizə başqalarına hədəfi müəyyənləşdirməyi öyrətməkdə yardım edəcək.

1. ÖHDƏLİK

- İnsanların nail olmaq istədiyi məqsədləri sıralamasını təmin edin.
- Məqsədlərin yazılması və paylaşılması impuls yaratmağa və öhdəlik formalaşdırmağa kömək edə bilər.
- Onları diqqəti üç və ya dörd prioritet üzərində saxlamağa təşviq edin (biznes dünyası çox vaxt mürəkkəb və çoxsaylı məqsədlər tələb edir).

2. ANLAMA

- Əməkdaşlardan öz məqsədlərinin izahını istəyin.
- Əsas motivasiyanı izah edəcək emosiyaları anlamağa çalışın və enerjisi azalmış insanlara kouçluq etmək üçün bu bilikdən yararlanın.
- Məqsəd növlərini fərqləndirməkdə yardım edin (bax: əvvəlki səhifə).
- İnsanları məqsədlərin müəyyənləşdirilməsində dəqiq və realist olmağa təşviq edin.

İSTEDAD KOUÇU

HƏDƏFİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



3. PLANLAŞDIRMA

- Birlikdə plan hazırlamağa başlayın.
- Hər bir məqsədi daha asanlıqla nail oluna biləcək hissələrə bölün.
- Ən vacib mərhələləri izləmək üçün testlər, nəzarət elmentləri, ölçü meyarları müəyyən edin.
- Əməkdaşlar müəyyən edilmiş istiqamətdən yayındıqda onlara öyrənmək və planı tənzimləməkdə yardım edin.
- Müqayisənin daha az bacarıqlı insanlara münasibətdə deyil, müəssisə daxilində və xaricində ən yaxşı kadrlara münasibətdə aparılmasını təşviq edin.

4. DƏSTƏKLƏMƏ

- Kouçinq rolunuzu razılaşdırın.
- Təmin edəcəyiniz şəxsi dəstəyi razılaşdırın.
- Kilidini açmalı olduğunuz qapıları və aşmalı olduğunuz maneələri müəyyənləşdirin.
- Məqsədlərin nə vaxt təkrar nəzərdən keçirilməli və irəliləyişin nə vaxt ölçülməli olduğunu razılaşdırın (bunu altı həftə ərzində həyata keçirin).

İSTEDAD KOUÇU

İNSANLARIN DƏYİŞİKLİKLƏRƏ HAZIRLANMASI



Müəssisələrdə dəyişikliyin yaxşı idarə edilməməsinin mənfi təsirləri böyük ola bilər. Böyük hay-küydən başqa, heç nə ilə nəticələnməyən dəyişiklik narahatlıq və müqavimətə gətirib çıxaracaq uğursuzluq reseptidir. Dəyişiklik əyrisi hamımıza tanışdır. Məlumdur ki, sizin vəzifəniz əyrini hamarlaşdırmaqda, insanlara qəbul mərhələsinə çatmaq üçün öz tempini artırmaqda yardım etməkdir. Yalnız bundan sonra performansı diqqət mərkəzinə çəkə bilərsiniz!

"Mükəmməllik məşq və vərdiş yolu ilə qazanılan incəsənətdir. Bizi təkrar-təkrar etdiklərimiz formalaşdırır. Deməli, mükəmməllik hadisə deyil, vərdişdir".
Aristotel



İSTEDAD KOUÇU

İNSANLARIN DƏYİŞİKLİKLƏRƏ HAZIRLANMASI



"Nə qədər çox məşq etsəm, oyunum üzərində nə qədər çox işləsəm, bəxtim bir o qədər gətirir".
Geri Pleyer, qolf oyunçusu

Gələcək təyinat nöqtəsini – dəyişikliyin son nəticəsini təsvir etmək vacibdir. Eyni zamanda **səyahəti planlaşdırmaq**, real hədəflər müəyyən etmək, əks-əlaqə təmin etmək, yanlış istiqamətə sapdıqda düz yola qayıtmaqda yardım etmək üçün insanlarla birlikdə işləmək önəmlidir.

Bəli, insanların gələcək uğur üçün zəruri davranış və üsulları öyrənə bilməsi əhəmiyyətlidir. İnsanlara təzyiq altında və müxtəlif mühitlərdə məşq etmək imkanının yaradılması isə daha böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Mükəmməl kouç istedadlı kadrları dəyişikliklərə hazırlayır, məşqin vacibliyini aşılayır və onlara dəyişiklik prosesindən keçmək üçün kouçluq edir.



Bacarıq = Təzyiq altında üsul

Tamaşaçı möhtəşəm oyun haqqında danışa bilir.
Oyunçu oynaya bilir.
İstedadlı kəs təzyiq altında oynamağı bacarır.

İSTEDAD KOUÇU

SƏYAHƏT



Kouçinqi təsvir etmək üçün yararlandığım, sevdiyim analogiyalardan biri səyahətdir. Səyahət nə qədər çətin olarsa, siz də, kouç kimi, bir o qədər bacarıqlı olmalısınız. Aşağıdakı adlara öz fikirlərinizi əlavə edin:

Təyinat yeri
Təyinat yerini insanları ruhlandıracaq şəkildə təsvir edə bilməlisiniz. Daha yaxşı bir yerin şəklini çəkin, cəlbedici vizyon yaradın!

Aydın yol
Marşrutu nə dərəcədə yaxşı təsvir etdiniz? Sizi izləmək, hətta sizə yol göstərmək başqaları üçün nə dərəcədə asan olacaq? Hələ də düz yolda olduğunuzu haradan biləcəksiniz? Hava qaraldıqda qarşınızdakı yola kim işıq salacaq?

Hazırlıq
İnsanları səyahətə necə hazırlayacaqsınız? Hansı planlaşdırma, hazırlıq və fiziki vəziyyət uğur ethimalını artıracaq? Onlara pasport lazımdırmı?



İSTEDAD KOUÇU

SƏYAHƏT



Enerji
Başqalarını ardınızca gəlməyə həvəsləndirəcək enerji və motivasiyanı necə yaradacaqsınız? Səyahət boyunca həmin enerjini necə qoruyub saxlayacaqsınız və sizin olmadığınız vaxt həmin enerjini kim təmin edəcək? Səyahət nə dərəcədə sürətli baş tutacaq?

Ünvana çatmaq
Təyinat yeri dəyişərsə və ya yol keçilməz olarsa, istiqamətinizi necə tənzimləyəcəksiniz? Təyinat yerinə çatdığınızı necə başa düşəcəksiniz? Səyahətdən nə öyrəndiniz?

Növbəti səyahət
Bəlkə də, sadəcə, dağdan enməkdən ibarət olacaq növbəti tapşırığı öz üzərinizə götürmək üçün enerjini necə təmin edəcəksiniz?

İSTEDAD KOUÇU

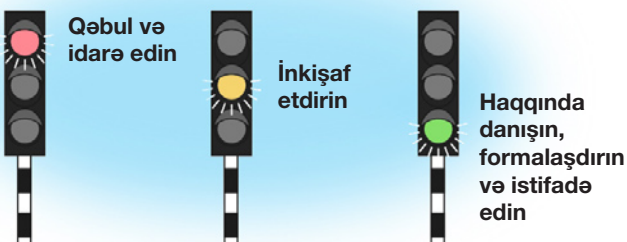
GÜCƏ ƏSASLANAN İNKİŞAF



Çoxsaylı inkişaf fəaliyyətləri insanların qeyri-real gözləntilər, məsələn, mükəmməllik, ya da daha betər bir vəziyyət – orta göstəricilər əsasında qiymətləndirilən ənənəvi çatışmazlıqların təhlili təcrübəsinə əsaslanır. Bunun nəticəsi olaraq hazırlanan inkişaf planı çatışmazlıqların aradan qaldırılmasına yönəlir.

Daha realist və pozitiv yanaşma bunu qəbul etməkdir ki, bəzi zəifliklərin aradan qaldırılması çətin olacaq, ən yaxşı halda, idarə edilə biləcək. Bu, diqqətinizi **güclü cəhətlərin inkişaf etdirilməsi və potensialın olduğu sahələrin təkmilləşdirilməsi üzərində cəmləşdirməyə** imkan verir. Başqa sözlə, yaşılları formalaşdırın, sarıları gücləndirin, qırmızıları isə idarə edin.

İnkişaf işıqforu



İSTEDAD KOUÇU

YARADICILIĞI STİMULLAŞDIRIN



Ən yaxşı kadrlarınızı stimullaşdırmaq üçün nə edirsiniz?

Onlara etibar etməlisiniz. Onlarla köməyinizə gələn, sadəcə, əlavə bir cüt əl kimi rəftar etsəniz, tezliklə onlar tapşırdığınızdan daha artığını yerinə yetirməmək vərdişinə yiyələnəcklər. İnsanlara hərəkət azadlığı verin, o zaman onlar sizi öz enerjisi və əldə olunan nəticələrlə daha tez-tez təəccübləndirəcəklər.

Bəs təşviq etməli olduğunuz innovasiya davranışları hansılardır?

Yeni düşüncə
Köhnə düşüncə, köhnə nəticələr. Hətta rəqiblərinizi kimi düşünməklə belə, yalnız cüzi fayda əldə edəcəksiniz. İstedadlı kadrları ideya tapmaq üçün hazırkı sahədən, hətta biznesdən kənara nəzər salmağa təşviq edin. "Virgin" mağazaları avtomobildən düşmədən əməliyyat aparılması sistemini "McDonalds"dan kopiyalayıb.

Sədləri aradan qaldırın
Biznes insanları, hətta bunlar mövcud olmadıqda belə, qaydalar və sədlər görməyə meyillidirlər. İstedadlı əməkdaşınızdan xahiş edin ki, ideyaları araşdırarkən qarşısında sədd kimi bir maneənin varlığını düşünməsin. "Elə hesab edin ki, ehtiyacınız olan vəsaitə maliksiniz", "Vaxt amili olmasa necə?"

İSTEDAD KOUÇU

YARADICILIĞI STİMULLAŞDIRIN



İki dünya
Genişmiqyaslı fikirlərin generasiyasını təşviq edin, lakin unutmayın ki, xəyalı reallığa çevirmək üçün bunları yerinə yetirilə bilən fəaliyyətlərə çevirmək bacarığına da malik olmalısınız. İnsanlara genişmiqyaslı düşünə bilmək üçün vaxt verin.

Əyləncə
Vaxtilə hamımız təbiətən son dərəcə yaradıcı olmuş, sonra beş yaşımıza çatmış və yaradıcılığımızı cilovlamağı öyrənmişik. İnsanların özünü yenidən azad hiss etmələri üçün oyun, rəng, məkan və zamandan yararlanın.

Bağçılıq
Möhtəşəm ideyaların çoxu hələ yaranmaqda ikən məhv olur. Yetişdirmək üçün bağçılıq zehniyyətinin tətbiqi sizə dividendlər gətirəcək: dinləyin, mühakimə etməyin, ideyaları sınaqdan keçirin, tezliklə alaq otu, yoxsa gül becərdiyinizi anlayacaqsınız.

Diqqətinizi verin
Məşğulluq səviyyəsi və müasir texnologiya buna gətirib çıxarır ki, çox vaxt özümüz otaqda, fikrimiz isə başqa yerdə olur. Fikriniz yayınıbsa, yaradıcı prosesə ətrafda sıçrayan qığılcımları görəcək qədər diqqət yetirə bilməyəcəksiniz. Telefonu yerə qoyun və prosesə qoşulun.

İSTEDAD KOUÇU

STİMULLAŞDIRICI MÜHİT



Daha həvəsləndirici mühit təmin etmək üçün nə edə bilərsiniz?

İnsanları aşağıdakıları etməyə təşviq edin:

- işin görülməsinə əngəl olan maneələrə, məsələn, vaxt və ya yer amilinə meydan oxumaq;
- prosesə şübhə ilə yanaşmaq;
- əylənmək;
- istirahət etmək və tələsməmək, çünki qığılcımlar məhz bu zaman sıçrayır;
- vərdişlərdən imtina etmək və özünüzü diskomforta bir müddətlik məruz qoymaq;
- insanlarla birbaşa əlaqə qurmaq;
- düşünmək və gündəliyi yazmaq üçün vaxt ayırmaq;
- oxumaq, səyahət etmək, ətrafda gəzişmək.

İşdə öz enerjinizi yüksəltmək üçün edə biləcəyiniz üç şey nədir? Eyni sualları istedadlı kadrlarınıza ünvanlayın.

İSTEDAD KOUÇU

KOUÇİNQİN YAXŞI NƏTİCƏ VERMƏSİNİN SƏBƏBLƏRİ



Kouçinq insanların necə inkişaf edə, öz ideyaları və praktik həllərini necə həyata keçirə, məqsədləri necə hərəkətə çevirə biləcəklərini diqqət mərkəzində saxlayır. Məqsəd şəxsi məsuliyyət hissinin yüksəldilməsi, insanların problemlərə görə öhdəlik daşımağa təşviq edilməsidir. İstedadlı insanları başqalarından fərqləndirən də məhz bu xüsusiyyətlərdir.

Kouçinq modellərinin sayı çoxdur və onların əksəriyyəti burada sıralananlarla bənzər mərhələləri əhatə edir:

Məqsəddən hərəkətə

MƏRHƏLƏ	MƏQSƏD
Problemlərin müəyyən edilməsi	Məlumatlılıq və maraq
Məqsədlərin müəyyən edilməsi	Məsuliyyət
Variantların yaradılması	Kəşf
Sərhədlərin razılaşdırılması	Mənimsəmə və ardıcıllıq
Gücün başa düşülməsi	Sərbəstlik və qarşılıqlı asılılıq
Uğurun qiymətləndirilməsi	Öyrənmə
Tədbir görülməsi	Performans

Özünüzü rahat hiss etdiyiniz kouçinq modelini tapın və ondan hər gün istifadə edin!

İSTEDAD KOUÇU

ZƏİF PERFORMANS



Arxayın idarəetmə hətta ən yaxşı kadrlarınızı belə dayandıra bilər. İstedadlı kadrlarınız yaxşı performans göstərmədikdə nəzarətiniz daxilində hansı tədbirin vəziyyəti dəyişəcəyini müəyyənləşdirmək üçün bu siyahıdan istifadə edin.

1. **Tapşırığın aydınlığı**	Əməkdaşlarınız yaxşının nə olduğunu bilirlərmi?
2. **Tapşırığın prioritetliyi**	Gördükləri işin təsirini başa düşürlərmi?
3. **Sərişdə**	İşi görmək üçün müvafiq bacarıqlara malikdirlərmi?
4. **Maneələr**	Qarşınıza çıxan gerçək və ya xəyali prosedur sədləri (qaydaları) nələrdir?
5. **Uğursuzluğa görə mükafat**	Qərarlarınız yanlış davranışı dəstəkləyirmi?
6. **Performans haqqında əks-əlaqə**	Görülən iş haqqında ardıcıl və vaxtlı-vaxtında əks-əlaqə təqdim edirsinizmi?
7. **Vəzifə/kadr uyğunsuzluğu**	Kadrları düzgün vəzifə və ya komandalara yerləşdirmisinizmi?

İSTEDAD KOUÇU

UĞURA DOĞRU İRƏLİLƏYİŞ



İnsanların performans motivasiyası baza səviyyəsində nəyəsə "doğru" və ya nədənsə "uzaq" kimi təsvir edilə bilər. Başqa sözlə, onları hansısa emosiyanı duymaq və ya ondan yayınmaq motivasiya edir. Məsələn, bir insan onun töhfəsinə dəyər verən kəslərin yaratdığı səs-küydən zövq aldığından təqdimat hazırlamaq üçün çox çalışa bilər. Başqa birinin eyni təqdimatı eyni dərəcədə yaxşı hazırlamasının səbəbi mövzu ilə əlaqədar məlumatsız görünmək istəməməsi ola bilər.

Əməkdaşlarınıza diqqətlə qulaq asın (bu kitabda tez-tez rast gəlinən bir mövzu), beləcə, onların hansı motivasiyadan çıxış etdiyini, emosiyanın gücünü və gücün pozitiv olub-olmadığını təsbit edə bilərsiniz. İstedad kouçu olaraq, aşağıdakıları təşviq etməlisiniz:

1. Nəyəsə "doğru" yönəlməkdən qaynaqlanan pozitiv motivasiyanın ifadəsi daha sağlam başlanğıc nöqtəsidir.
2. Komanda məqsədləri və fərdi məqsədlərin əsas motivasiya təkanvericiləri ilə uyğunlaşdırılması.
3. Nailiyyətlərə dair götür-qoy; uğurun hansı hissləri yaratdığının sözlə ifadə olunması insanlara özlərini daha yaxşı başa düşməkdə yardım edir. Daha sonra onlar bu emosiyanı "şüşə"yə doldura bilərlər ki, növbəti dəfə enerji partlayışına ehtiyac duyduqda ondan istifadə edə bilsinlər.

İSTEDAD KOUÇU

SPİTSERİN MOTİVASİYAYA DAİR SƏKKİZ ARZUSU



Hər kəsin motivasiya mənbəyi fərqlidir, buna görə də ən yaxşı kadrlarınızda nəyin maraq oyatdığını bilməyiniz böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bacarıqlı rəhbər əməkdaşların qaynar motivasiya "düymə"lərinə basmaq üçün hər fürsətdən yararlanır. Spitser fərdlər üçün səkkiz fərqli motivasiya mənbəyi müəyyən etmişdir.

Güc
Status, gələcəyə nəzarət, inkişaf fürsətləri ilə motivasiya

Fəaliyyət
İşin maraqlılıq və müxtəlifliyi ilə motivasiya

Təqdir
Tərifə, yaxşı işə görə təqdir olunmağa, yanlış istiqamətə getdikdə yönləndirilməyə ehtiyac

Bağlılıq
Sosial ünsiyyət, dostluq və komanda ruhu ilə motivasiya

Sərişte
Güclü cəhətlərdən istifadə, zəifliklərin aradan qaldırılması, səhvlərdən nəticə çıxarılması həvəsi

Mənimsəmə
İşinə təsir edən qərarların qəbul edilməsində iştirak ehtiyacı

Məna
Komandada müəyyən rolunun olduğunu və pozitiv töhfə verdiyini hiss etmək, işindən dəyər hissi qazanmaq ehtiyacı

Nailiyyət
İşdə gücünün sınanmasına, real məqsədlərə çatmaqla inkişafa nail olmağa ehtiyac

İSTEDAD KOUÇU

SPİTSERİN MOTİVASİYAYA DAİR SƏKKİZ ARZUSU



Ola bilsin, əməkaşlarınızı o qədər yaxşı tanıyırsınız ki, onlara tək verən iki və ya üç başlıca motivasiya mənbəyini müəyyənləşdirə bilərsiniz. Əgər belə deyilsə, yaxud onlara öz motivasiya təkanvericilərini daha yaxşı anlamaqda yardım etmək istəyirsinizsə, o zaman bu çalışmanı sınayın.

Addım 1
Əməkdaşlarınıza yapışqanlı qeyd kağızlarında onları, həqiqətən, həyəcanlandıran və motivasiya edən 10 amili yazmağı tapşırın.

Addım 2
Siyahıdakı maddələri səkkiz arzu ilə əlaqələndirməyi xahiş edin.

Addım 3
Onları ən çox qeyd ediləni müəyyənləşdirməyə, iki və ya üç başlıca motivasiya amilini seçməyə yönləndirin.

Addım 4
Onlara hazırkı vəzifələrində əsas motivasiya amillərini təmin edən elementləri, motivasiyanın yüksəldilməsi üçün nəyin fərqli yerinə yetirilə biləcəyini müəyyənləşdirməyi tapşırın.

Ad	Castin	Culi	Camal
Güc	✔		
Təqdir	✔	✔	✔
Sərişdə			✔
Məna	✔		
Fəaliyyət		✔	
Bağlılıq		✔	
Mənimsəmə			
Nailiyyət			✔

İşçi heyətinə aid olduğunu düşündüyünüz motivasiya amillərini işarələyin – daha yaxşı kouçinq üçün onlardan necə istifadə edə bilərsiniz?

İSTEDAD KOUÇU

KOUÇİNQ MÜNASİBƏTİNİN İNKİŞAF ETDİRİLMƏSİ



Kouçinq qətiyyən statik münasibət deyil və əslində, hərəkət məhz can atmalı olduğunuz məqsəddir. Frenk Dik əməkdaşın özünəinamı, özünüdərki yüksəldikcə kouçinq münasibətinin dəyişməsindən bəhs edir.

Mərhələ	Münasibət
Qəbul	Kouç deyir: "Bunları edəcəksən".
Araşdırma	Fərd başa düşmək üçün suallar verməyə başlayır. Kouç düşüncələrini bölüşür.
Sınaq	Fərd yaxşı ifadə edilmiş və vaxtında təklif edilən sınaqdan keçmək üçün həvəs və ambisiyaya malikdir. Kouç diqqətlə qulaq asır və xoşluqla cavab verir.
Qalib	Fərdin performans və nəticə il əlaqəli güclü emosiyalara malikdir. Kouç onu sınağa çəkir.
Çempion	Fərd özündən sonra irs qoymaq arzusundadır.

Münasibətlərin inkişafına imkan verən bacarıqlara malik olduğunuza dair əminliyiniz varmı? Kouçinq münasibətinin daha kompetent şəxsə nə vaxt həvalə etməli olduğunuzu bilirsinizmi?

İSTEDAD KOUÇU

İŞ-HƏYAT BALANSI



İstedadlı kadrlar iş və həyat balansına əməl etmədiklərinə görə uzunmüddətli performansı, biznes üçün kəsb etdikləri dəyəri məhdudlaşdıra, öz sağlamlığına zərər vura bilərlər. İşdə nəticə əldə etməyə aludə ola bilərlər – hər şeyə rəğmən! Bu onların həyatının qalan sahələrinə mənfi və dağıdıcı təsir göstərə bilər.

İş və şəxsi həyat arasında balansın qorunmasına yönəlmiş kouçinq vəzifəsinin öhdəsindən ustalıqla gələn rəhbərlər:

- ümumilikdə, həyatları haqqında təsəvvür formalaşdırmaq üçün əməkdaşları ilə işdənkənar həyatı müzakirə edirlər;
- işdənkənar həvəs və maraqları müəyyən edirlər;
- iş ilə həyat tərzi arasında uyğunluq yaradırlar;
- istedadlı kadrlarının iş vaxtı bitdikdən sonra işləməsinə yalnız müstəsna hallarda imkan verirlər;
- adətən, özləri işdə gec saatlara qədər qalmayaraq yaxşı nümunə göstərirlər;
- iş və işdənkənar məqsədlərin həyata keçirilməsini təşviq edir, yüksək qiymətləndirirlər.

İSTEDAD KOUÇU



Y NƏSLİNİN NÜMAYƏNDƏLƏRİNDƏN ƏN YAXŞI NƏTİCƏNİ ƏLDƏ ETMƏK

Hər nəsli üzləşdiyi çətinliklər formalaşdırır. İş yerinə 2000-ci ildə gələn gənclər cəmiyyət, texnologiya və fürsətlərdə radikal dəyişiklərdən keçiblər. Rəhbər və əməkdaş arasında mövcud ola biləcək uçurumu başa düşmək və aradan qaldırmaq vacibdir.

1. **9–6 qrafikini yüngülləşdirin** – Y nəslinin 95 %-i iş-şəxsi həyat balansını vacib hesab edir.
2. **Şəxsi inkişafı diqqət mərkəzində saxlayın** – Gənclər özlərini sınamaq və inkişaf etmək istəyirlər. Bu imkanı siz təmin etməsəniz, onu başqa yerdə tapacaqlar. Müntəzəm olaraq əks-əlaqə təmin edin.
3. **Məqsəd hər şeydən üstündür** – İcma və sosial məsuliyyət vacibdir. Təqdim etdiyiniz xidmət və ya məhsuldan əlavə də nəsə verməlisiniz.
4. **Bonuslar vacibdir** – Gənc insanlar ailə mühiti hissinə can atırlar, odur ki, onların sizin üçün əhəmiyət kəsb etdiyini göstərin. Ödənişsiz yemək, idman zalına üzvlük, işçi heyəti üçün ziyafətlər təşkil edin. Yaradıcı olun.

İSTEDAD KOUÇU

MENTORLUQ



Kouçinq istedadlı kadrlara tətbiq edilə biləcək güclü idarəetmə tərzidir. Hərçənd fərdin kouçinq nəticəsində keçəcəyi şəxsi inkişaf uyğun mentorun tapılmasını tələb edə bilər.

Bəs fərq nədədir?

Kouçinq	**Mentorluq**
Yaxından baxış	Geniş baxış bucağı
Nəticələr	Dəyərlər və vizyon
Performans	Potensial
Qısamüddətli	Uzunmüddətli
Təfərrüatlara diqqətcil	Perspektivdə dəyişiklik
Konkret	Eklektik
Suallara cavab tapmağınızı təmin edir	Qısa yolları göstərir

İSTEDAD KOUÇU



YÜKSƏK PERFORMANS GÖSTƏRƏNLƏRİN TEST EDİLMƏSİ

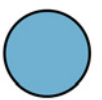
Ən yaxşı kadrlarınızın əlavə işlə sınandıqda verdiyi reaksiya potensialın nisbətən güclü göstəricisidir.

Dr. Lorens C.Piter "Piter prinsipi" kitabında güclü texniki bacarıqlara malik əməkdaşın yalnız performans əsasında rəhbər vəzifəyə cəlb edilməsinin, lakin uğursuzluğa düçar olmasının yaratdığı təsiri təsvir edib. İdarəetmə rolunda tələb olunan fərqli zehniyyət bu mənaya gəlir ki, yeni iş fərdə uyğun deyil.

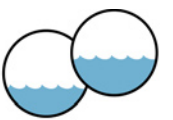
Aşağıdakı dairələr vasitəsilə əməkdaşlarınızın hər birini təsvir edə bilərsinizmi? Son iki şəkil yüksək performans göstərən kadrların əlavə məsuliyyət çətinliyinə necə cavab verə biləcəyini vizual olaraq əks etdirir. Sonuncu şəkil isə həqiqi istedad və tam hazırlığa malik kadrdan gözləyə biləcəyiniz mənzərədir.



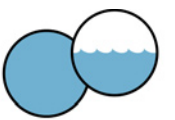
Performans hələlik tam deyil



Tam performans



Qeyri-adekvat cavab



Müstəsna performans

İSTEDAD KOUÇU

MÜSBƏT NÜMUNƏLƏR



Qeyri-rəsmi öyrənilənlərin əhəmiyyətli hissəsini müsbət və mənfi nümunələr təşkil edir. Ən yaxşı kadrlarınıza bu cür öyrənməkdə yardım etmək üçün onları diqqətlə müşahidə etməyə, gördükləri, eşitdikləri və hiss etdikləri haqqında düşünməyə təşviq edin.

Bu məşğələni sınayın. Sizə ən unudulmaz, ən dərin təsir bağışlayan həmkarlarınızı yada salın. Adlarını qeyd edin və aşağıdakıları müəyyənləşdirin:

1. Onları bu qədər diqqətəlayiq, yaddaqalan edən nə idi?
2. Onların intellektlə əlaqəsi olmayan müstəsna güclü cəhətləri nələr idi?
3. Onların hər bir güclü cəhəti sizin üzərinizdə necə təsir qoyurdu?
4. Onlarla ünsiyyət nəticəsində düşüncə və ya hərəkətləriniz necə dəyişirdi?

Müsbət nümunə tapa bilmirsinizsə, bu məşğələni mənfi nümunə əsasında yerinə yetirə bilərsiniz (nə etməmək lazımdır!).

İSTEDAD KOUÇU

İSTEDADLI KADRLARA ÜNVANLANAN SUALLAR



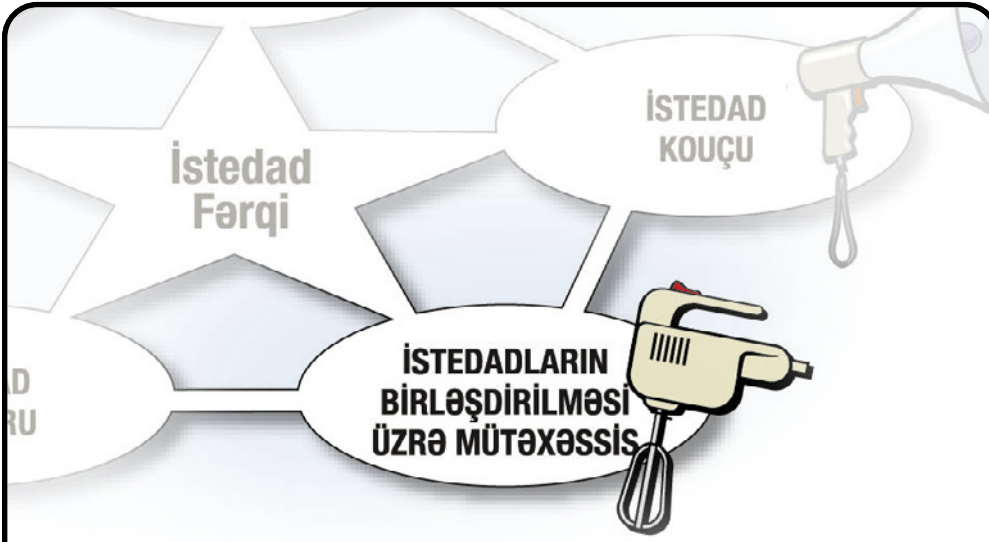
Performansın idarə edilməsinə effektiv yanaşma əməkdaşlarınızın istənilən vaxt aşağıdakı suallara cavab verə bilməsini tələb edir.

Qiymətləndirmə və ya prioritetlərin dəyişdiyi zamanlarda, məsələn, yeni vəzifə və ya layihə halında verilən əsas suallar:

- Məqsədlərim nələrdir və onlar komanda məqsədlərinə necə təsir edirlər?
- Mənim üçün və biznes üçün perspektivlər nələrdir?
- Uğur qazanmaq üçün hansı dəstəyə ehtiyacım var?
- Fürsətlərdən necə öyrənə və inkişaf edə bilərəm?
- Uğur qazanıb-qazanmadığımı necə anlayacağam, düzgün yolda olub-olmadığımı hansı dövriliklə yoxlayacağam?

Müntəzəm keçirilən üz-üzə toplantılar üçün əsas suallar:

- Nəyə nail olmuşam və vəd etdiyim bu idimi?
- Hansı işlər görülməyib? Nə məni düzgün yola qaytara və ya daha geniş inkişaf təmin edə bilər?
- Prioritetlər necə dəyişib?
- Məqsədlərimə nail olmaq üçün hansı bilik və bacarıqlarımı yeniləməli/inkişaf etdirməliyəm?
- Ümumilikdə, gözləntilərə nə dərəcədə yaxşı cavab verirəm?



Maksimum performansa nail olmaq üçün mövcud istedadları necə kombinə edə bilərəm?

İSTEDADLARIN BİRLƏŞDİRİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS

İSTEDADLI KOMANDA ÜÇÜN İNQREDİYENTLƏR



1. Əvvəlcə dolabda hansı inqrediyentlərin olduğunu yoxlayın.
2. Sonra isə mövcud olan ən yaxşı inqrediyentlərdən yararlanaraq qazana keyfiyyət əlavə edin.
3. Qazanı qarışdırarkən komandanızın oyunu necə yüksəltdiyini, uğurun başqalarını necə cəlb etdiyini diqqətlə izləyin.



İSTEDADLARIN BİRLƏŞDİRİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS

İSTEDADLI KOMANDA ÜÇÜN İNQREDİYENTLƏR



BEŞ MƏSLƏHƏT

Aşağıdakılara malik olub-olmadığınızı yoxlayın:

1. Komandanızda zəruri texniki ekspertlər – əsas məhsul və xidmətinizi təqdim edə bilməlisiniz.
2. Ümumi məqsəd və qarşıda dayanan vəzifənin komanda daxilində eyni cür başa düşülməsi – istedadlı insanlar özünütəsdiq imkanı yaradan işlərə şövqlə yanaşırlar. Ən yaxşısı, hər kəsin özünün və başqalarının verəcəyi töhfəni başa düşməsi, müştərək öhdəliyi görə bilməsi üçün bu məsələni komanda daxilində nəzərdən keçirməkdir.
3. Bənzər şəxsi keyfiyyətlərdən daha çox, tamamlayıcı xüsusiyyətlər. Müxtəliflik daha çətin seçim kimi görünsə də, onun yarada biləcəyi fərq və münaqişə komandanızın performansında sıçrayışa gətirib çıxara bilər – sadəcə, istedadlı rəhbərə ehtiyac var.
4. İstedadlı kadrlar başqalarına yardım etməyi səmimi şəkildə istəməlidirlər. Onlar cidd-cəhdlə çalışmalı, yalnız özlərinin deyil, komandanın da əldə etdiyi nəticələrə görə narahat olmalıdırlar.
5. Etibar edə biləcəyinizi hiss etdiyiniz insanlar – bunlar vaxtilə birlikdə işlədiyiniz insanlar da ola bilər.

İSTEDADLARIN BİRLƏŞDİRİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS



ƏMƏKDAŞLIQ VƏ YA TÖHFƏYƏ ƏSASLANAN KOMANDALAR

Komandaların fərqli növləri mövcuddur. Uc nöqtələri əməkdaşlıq və töhfə olan spektrin iki başını təsəvvür edin. Hansı növ komandaya rəhbərlik edirsiniz? Komandanızın performansına təkan vermək üçün diqqətinizi ən yaxşı cəhətlər üzərində cəmləşdirirsinizmi?

KOMANDA NÖVÜ	ƏMƏKDAŞLIQ	TÖHFƏ
Nümunələr	Basketbol, caz qrupu, futbol, müştəri xidməti, ekipaj.	Kriket, satış komandaları, məsafədən iş, əlaqə mərkəzi.
Performansın hərəkətverici qüvvələri	Oyunu "oxumaq", mövqeləri dəyişmək, bir-birini düşünmək və bir-biri naminə hərəkət etmək, performansda yaranan uyğunsuzluqları anındaca təsbit etmək.	Ümumi məqsədi diqqət mərkəzində saxlamaq, ən yaxşı olmağı istəmək, komanda yoldaşları ilə konstruktiv rəqabət aparmaq, başqalarının uğurunu alqışlamaq, vədlərini yerinə yetirmək, hər bir töhfənin vacib olduğunu qəbul etmək.

İSTEDADLARIN BİRLƏŞDİRİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS

ƏMƏKDAŞLIQ VƏ YA TÖHFƏYƏ ƏSASLANAN KOMANDALAR



KOMANDA NÖVÜ	ƏMƏKDAŞLIQ	TÖHFƏ
Komanda dəyərləri	Komandaya verdiyiniz dəyər vacibdir. Bir nəfər qalib gələ bilməz.	İstedad və vəzifəyə əsaslanan şəxsi hədəflər. Bir nəfər böyük fərq yarada bilər.
Kouçun diqqətdə saxladıqları	Əməkdaşların müxtəlif perspektivləri başa düşmək üçün müxtəlif rolları oynamağa təşviq edilməsi Əməkdaşların kömək istəməyə və bir-birinin qeydinə qalmağa təşviq edilməsi Komanda ünsiyyəti və fərqindəliyin məşq edilməsi	İnsanların verdiyi töhfənin ümumi məqsəd üçün kəsb etdiyi dəyəri anlamalarını təmin etmək. Üsul və uğurların bölüşülməsini təşviq etmək. Əvvəlcədən planlaşdırma və cavabdehliyi ön plana çəkmək.

İSTEDADLARIN BİRLƏŞDİRİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS



ƏMƏKDAŞLIQ VƏ YA TÖHFƏYƏ ƏSASLANAN KOMANDALAR

KOMANDA NÖVÜ	ƏMƏKDAŞLIQ	TÖHFƏ
İstedadlı insanlar bunu etməlidirlər...	İstedadından asılı olmayaraq, bir-biri ilə oynamağı öyrənmək.	Hər kəsin vacib olduğunu təsdiq edin. Konstruktiv rəqabət aparın və başqalarına öyrənməkdə yardım edin.
Analogiya	Çimərlik topu – perspektivinizdən asılı olaraq, hər bir tərəf fərqlənə bilər.	İbadətgah – hər bir kərpic vacibdir.

İSTEDADLARIN BİRLƏŞDİRİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS

QEYRİ-BƏRABƏR İSTEDADLARLA BƏRABƏR RƏFTAR



Hər bir komanda liderinin öyrənməli olduğu ilk dərs budur ki, hər bir komanda üzvünə fərd kimi yanaşılmalı və hər kəs öz bacarığı daxilində mümkün ən yaxşı töhfəni verməyə təşviq edilməlidir.

Lakin bu, yalnız sevdiyiniz və ya ən yaxşı kadrlara diqqət yetirmək üçün icazə kimi qəbul edilməməlidir. Etibarlı bir lider kimi, bərabər imkan (insanlar ondan istifadə edib-etməməyi seçə bilərlər) təmin etməli və başqalarını əllərindən gələn ən yaxşı işi ortaya qoymağa görə cavabdehlik daşımağa təşviq etməlisiniz. Bərabər şəkildə təmin edilməli olan imkanlara dair bəzi nümunələr:

- ✔ sizinlə vaxt keçirilməsi;
- ✔ münasib inkişaf fürsətləri;
- ✔ fikrini dilə gətirə bilmək imkanı;
- ✔ verilən töhfəyə görə mükafat.

Bərabər bölünməməli nəsnələrə dair nümunələr:

- ✘ faktiki məsuliyyət səviyyəsi (sərištədən asılıdır);
- ✘ nəticələrə görə hesabatlılıq (rol və mükafatdan asılıdır);
- ✘ inkişaf fəaliyyətinin növü (fərdi ehtiyaclardan asılıdır).

İSTEDADLARIN BİRLƏŞDİRİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS

QARŞILIQLI ASILILIQ



Uşaqlar ilkin mərhələdə başqalarından ağlasığmaz dərəcədə asılı olurlar. Böyüdükcə əvvəl etibar etdikləri şəxsləri özlərindən uzaqlaşdırdıqları müstəqillik dövrünə keçirlər. Daha sonra uşaqlar başqaları ilə birlikdə işləməyin gücünü anladıqda bu müstəqillik daha çox qarşılıqlı asılılıq yanaşması ilə əvəzlənə bilər. Bənzər situasiya komanda daxilində, xüsusilə müstəqil olmaq bacarıqları digərlərinkindən daha yüksək olan istedadlı insanlarda müşahidə edilə bilər.

Asılı	Müstəqil	Qarşılıqlı asılı
Mənim qayğıma qalırsan	Bu işi görə bilərəm	Bu işi görə bilərik
Mənə kömək edirsən	Mən cavabdehəm	Əməkdaşlıq edə bilərik
Mənə kömək etmədin	Özümə inanıram	İstedad və bacarıqlarımızı birləşdirə bilərik
Nəticələrə görə səni günahkar bilirəm	Seçim edə bilərəm	Birlikdə daha böyük işlərin öhdəsindən gələ bilərik
İstədiyimi əldə etmək üçün başqalarına ehtiyacım var	İstədiyimi öz səylərimlə əldə edə bilərəm	Uğura nail olmaq üçün öz səylərimi başqalarınkı ilə birləşdirmək ən yaxşısıdır

Rəhbər olaraq, insanları seçim etməyə, cavabdehliyə, üzərinə məsuliyyət götürməyə təşviq etmək üçün vaxt sərf edirik. Təhlükə bundan ibarətdir ki, insanlar "*birlikdə işləyin*" əvəzinə, "*müstəqil ol*" mesajını eşidirlər. Qarşılıqlı asılılıq yaratmağın üsullarını tapın.

İSTEDADLARIN BİRLƏŞDİRİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS

PRİMADONNALARLA İŞ



İstedad:

- Ən az tələşla...
- İşləri sona çatdıran...
- Başqalarını ruhlandıran düha.

Xam istedadı olan şəxslə iş zamanı nə edirsiniz? Bəs bu, tez özündən çıxan, mükəmməlliyi komandada yer tələb edən biri olanda? Bəs vaxtınızı mənimsəyən və bütün komandanı dağıda biləcək primadonna ilə işləyəndə? Bünövrə yaxşı balanslaşdırılıbsa, hər bir komanda istedad inyeksiyası nəticəsində çiçəklənə bilər. Bilirik ki, güclü komanda üzvləri, adətən, primadonnalara müsbət təsir göstərirlər, odur ki, tək deyilsiniz. Həmçinin bilirik ki, göz önündə olan və razılaşdırılmış komanda dəyərləri özünütənzimləmə və intizamın qorunmasını asanlaşdıra bilər.

Lakin bu, birbaşa zərər-mənfəət təhlilidir. Ona görə də boş vərəq götürün ortadan xətt çəkib mənfi və müsbət cəhətləri sıralamağa başlayın. Nümunə üçün növbəti səhifəyə baxın.

İSTEDADLARIN BİRLƏŞDİRİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS

PRİMADONNALARLA İŞ



LEHİNƏ	ƏLEYHİNƏ
✔ Nəticələrimizdə əhəmiyyətli fərq yaranacaq.	✘ Emosional partlayışlar digər komanda üzvlərini məyus edəcək.
✔ Başqaları üçün standart yüksələcək.	✘ Vaxtımın daha çoxu həmin şəxsin və onun yaratdığı arzuedilməz nəticələrin idarə edilməsinə sərf olunacaq.
✔ Son zamanlarda çatışmayan dinamizm və enerji yaradacaq.	✘ Başqa komanda üzvlərini itirə bilərik.|
✔ Ona mentorluq edə biləcək əməkdaşımız var.	✘ Komanda belə bir şəxsin öhdəsindən gələcək qədər formalaşmayıb.

Apardığınız təhlil primadonnaların, nə qədər istedadlı olsalar da, hədsiz böyük risk təşkil etdiyini anlamağa rəvac verə bilər. Bu halda, yolunuza onlarsız davam edin!

İstedadlı kadrlarınızı bir araya gətirməyə yardım edəcək daha çox ideya ilə tanış olmaq üçün "*Komandaqurma fəaliyyətləri*" kitabını oxuyun.

İSTEDADLARIN BİRLƏŞDİRİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS

UZUNMÜDDƏTLİ YANAŞMA



"Yola komanda formalaşdırmaq üçün çıxmamışdım. Qarşımda duran vəzifə daha böyük idi. Əslində, girişdiyim iş bir deyil, dörd və ya beş komanda yaradacaq sistem formalaşdırmaq idi. Hər bir komanda ilk XI komandanın təşkil edəcəyi pilləkəndə öz pillәsini – zirvəsini tutmalı idi".

Tarixin ən böyük futbol menecerlərindən biri olan ser Mett Basbinin komandasının inkişafına yanaşmasına diqqət yetirək.

- Komandanın inkişaf etdirilməsinə necə baxırsınız – marafon, yoxsa sprint kimi?
- Sağlam rəqabət üçün yüksələn istedadlı kadrlardan necə istifadə edirsiniz?
- Kiminsə vəzifəsi yüksəldikdə və ya kimsə işdən çıxdıqda komandanın gələcək uğurunu qoruyub saxlamaq üçün əlinizdə nə qalır?



İSTEDADLARIN BİRLƏŞDİRİLMƏSİ ÜZRƏ MÜTƏXƏSSİS

UZUNMÜDDƏTLİ YANAŞMA



Komandaların inkişaf etdirilməsinə daha uzunmüddətli, daha dayanıqlı yanaşmaya keçid üçün hər hansı rəhbərin tətbiq edə biləcəyi bir neçə ideya:

- inkişaf layihələrini və çətinlikləri ətrafdakılarla bölüşün;
- bu, komandanın performansında bir qədər azalmaya səbəb olsa da, işçiləri rotasiya edin;
- qeydlər aparın – mükəmməllik bir neçə əla kadrın bacarığından asılı olduğu qədər əla proseslərdən də asılıdır;
- yalnız istedadlı kadrlarla deyil, bütün komandanızla yaxşı rəftar edin;
- komandanızdan kənarda istedad axtarışına təşəbbüs göstərin. Bunu daxili axtarış kimi təsəvvür edə bilərsiniz. Qalan rəhbərlərlə danışın, kadrların yerdəyişməsi üçün fürsətlər axtarın;
- birlikdə işlədiyiniz təchizatçılar, komandalar daxil olmaqla, komandaqurma və həmrəylik üçün vaxt ayırın;
- tempinizə nəzarət yetirin və birlikdə "oynamaq" üçün vaxt ayırın;
- mümkünsə, insanlara birlikdə nə vaxt və harada işləyəcəklərini müəyyən etməkdə sərbəstlik verin.



İstedadlı kadrların axınını necə yarada bilərəm?

İSTEDAD DİRİJORU

İSTEDAD HAQQINDA SAĞLAM DÜŞÜNCƏLƏR



Üst rəhbərliyin kadr potensialının idarə edilməsinə kollektiv şəkildə necə baxdığını bilmək vacibdir. Bəzi qeyri-sağlam düşüncələr:

✘ *Həyat çətinliklər üzərində qurulub, ona görə də əməkdaşlarımızı da çətinə salmalıyıq.*
✘ *İR şöbəmiz istedadlı kadr potensialını əla idarə edir.*
✘ *İşi yerinə yetirə bilmək, əlbəttə ki, kvalifikasiyalardan sonra yeganə yaxşı potensial göstəricisidir!*

Daha sağlam düşüncəyə dair bir neçə nümunə:

✔ Üst rəhbərliyin hər bir nümayəndəsi istedadlı kadrların təsbit olunması və inkişaf etdirilməsinə görə cavabdehdir.
✔ İstedad axının inkişaf etdirilməsi biznes planlaşdırma qrafikinin bir hissəsi olmalıdır.
✔ Gələcək rəhbərlərin formalaşdırılması bütün sahələr arasında real əməkdaşlıq tələb edir.
✔ İstedadlı insanlar performans mədəniyyəti çərçivəsində inkişaf edirlər.
✔ İstedadlı insanlar sınağa çəkilmək yolu ilə öyrənirlər, odur ki, onlardan maksimum effektlə yararlanın.
✔ Ümumilikdə, performans "nə" və "necə"nin kombinasiyasıdır, bunlardan hər hansında çatışmazlıq olarsa, onu dərhal aradan qaldırın.

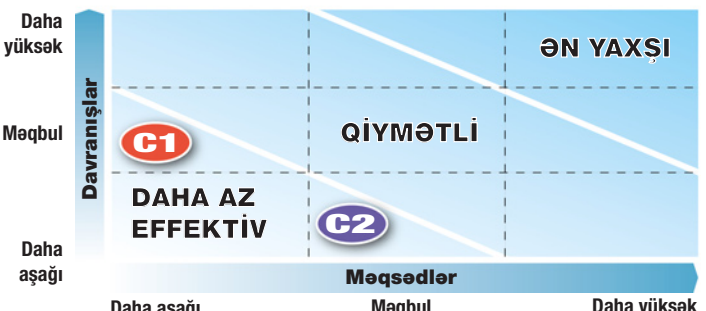
Üst rəhbərliyin fikirlərini soruşun və qeyd edin. Daha sonra biznesə təsiri müzakirə edin.

İSTEDAD DİRİJORU

PERFORMANSIN TƏRİFİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



Müəssisənizdə hansı işin görüldüyünü (məqsədlər) və necə görüldüyünü (davranışlar) ehtiva edən performansa geniş bucaqdan baxılmasını təşviq edin. Bundan sonra müəssisənizdə "ən yaxşı", "qiymətli" və "daha az effektiv" cizgilərinin harada çəkilməli olduğunu müzakirə edə bilərsiniz.



İSTEDAD DİRİJORU

PERFORMANSIN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



Ən yaxşı performansı göstərənlər
Şirkət daxilində ən yaxşı töhfəni verənlər. Daim dəyişən gözləntiləri aşır, onlardan öndə gedir, davranışları ilə bizim üçün nümunə təşkil edirlər.

Performansları qiymətləndirilənlər
Biznes performansına güclü töhfə verənlər. Bizim davranış modellərimizi nümayiş etdirir, gözləntilərə cavab verirlər.

Daha az effektiv performans göstərənlər
Daha az töhfə verənlər. Məqsədlərin həyata keçirilməsi və/və ya ortaq dəyərləri əks etdirən davranışın nümayiş etdirilməsində inkişafa ehtiyacının olduğu qəbul edilən əməkdaşlar.

Müəssisənizin uğuruna ciddi yanaşırsınızsa, ən az effektiv performans göstərən əməkdaşlarla işləyərkən xoşluqla hərəkət etməlisiniz. Məqsədlərə nail olmayan və ya gözlənilən davranışları nümayiş etdirməyən insanlar haqqında qərar qəbul etmək xeyli cəhətdən daha asandır – ya sürətlə özlərini toplamalı, ya da getməlidirlər. Qoyulmuş sərhədlə bağlı qərarlar daha sərtdir. Bəzi məsləhətlər:

C1 Onlara başqa vəzifədə daha bir şans verin.

C2 Yəqin ki, çətin olsa da, onları əvəzləməlisiniz.

İSTEDAD DİRİJORU

İSTEDAD PROFİLİ TƏRTİBATÇISI



İstedadlı kadrlarınız haqqında qəbul etdiyiniz qərarların əsaslandırılmış olması vacibdir, məsələn, təlimlərə investisiya, növbəti addımın mahiyyət və vaxtı. İxtiyarınızda hansı məlumatlar olmalıdır? Komandanızın hər üzvü üçün ehtiyac duyduğunuz istedad profili hansıdır?

"Sadəlik ən böyük mürəkkəblikdir".
Leonardo da Vinçi

Aşağıdakı dörd sahə istedad profilini formalaşdırmaq üçün yaxşı başlanğıc nöqtəsidir.

Keçmiş təcrübə	Nə edə bilirlər
Potensial göstəriciləri	Nə edə bilərlər
Şəxsi arzular	Nə etmək istəyirlər
Hazırlıq	Nə vaxt etməyə hazır olacaqlar

İstedad profiliniz hazır olduqda digər məsələlərin həllinə keçmək olar, məsələn:

- profili başqa kim görməlidir;
- məlumatı aktual və düzgün saxlamağın öhdəsindən necə gələ bilərsiniz;
- profilin sahibi kim olmalıdır;
- məlumat nə dərəcədə şəffaf olmalıdır.

İSTEDAD DİRİJORU

İSTEDAD PROFİLİ TƏRTİBATÇISI



KEÇMİŞ TƏCRÜBƏ

Hal-hazırda verilən şəxsin profil tərtibatı potensialı haqqında nə bilirik?

+

POTENSİAL GÖSTƏRİCİLƏRİ

Kiminsə daha yüksək vəzifədə uğur qazanmaq potensialının göstəriciləri

+

ŞƏXSİ ARZULAR

Fərdin şəxsi ambisiya və maraqlarının göstəricisi

=

HAZIRLIQ

Kiminsə növbəti addımı atmağa və hansı səviyyəyə qalxmağa hazır olduğunun göstəricisi

Növbəti səhifələrdə öz profilinizi necə formalaşdıra biləcəyiniz barədə oxuya bilərsiniz.

İSTEDAD DİRİJORU

KEÇMİŞ TƏCRÜBƏ



Performans tarixçəsinin formalaşması üçün üç ayrı sahə bir araya gətirilir.

Nailiyyət **Nə ediblər?**
Münasibət **Buna necə nail olublar?**
Bacarıq **Hansı bilik və bacarıqları nümayiş etdiriblər?**

Razılaşdırılmış məqsədlərin həyata keçirilməsinə nail olmaq kiminsə verdiyi şəxsi töhfə, məsələn, layihələrin tamamlanması, adətən, performans reytinqi kimi göstərilir və yaxşı **nailiyyət** göstəricisi hesab edilir.

Bənzər qaydada, **münasibət** çox vaxt gözlənilən və müşahidə edilən səriştə və ya davranışların əvvəlcədən müəyyən edilmiş toplusu əsasında qiymətləndirilir.

Bacarıq təcrübə nəticəsində qazanılan, sübuta yetirilmiş və müvafiq bilik və bacarıqdır, məsələn, komandaların məsafədən uğurla idarə edilməsi.

Hər bir müəssisə nailiyyət, münasibət və bacarığın izlənilməsi üçün öz üsullarından istifadə edir. Keçmiş təcrübəyə dair hansı məlumatlar ixtiyarınızda olmalıdır?

İSTEDAD DİRİJORU

POTENSİALIN GÖSTƏRİCİLƏRİ



Uğurlu iş təcrübəsi təklikdə gələcəkdə daha yüksək səviyyədə uğurun mümkün ola biləcəyinin mükəmməl göstəricisi deyil. Çox vaxt vəzifəsi birdəfəyə hədsiz yüksəldilmiş olan yaxşı kadrlar uğursuzluq və məyusluqla üz-üzə qalırlar. Hərçənd müəssisənizdə hansı xüsusiyyətlərin yaxşı uğur göstəricisi olduğu araşdırma vasitəsilə müəyyən edilə bilər. Aşağıdakı nümunələr bir müəssisə daxilində aparılan araşdırmaya əsaslanır. Bəs sizin göstəricilәriniz hansılardır?

	Keçmiş təcrübə	Potensialın göstəriciləri
Nailiyyət	Performans məqsədlərinin yerinə yetirilməsi	✔ Təzyiqin öhdəsindən effektiv şəkildə gəlir, işin asan görünməsini təmin edir. ✔ Rolunun qoyduğu sərhədlərə meydan oxuyur. Yeni, daha böyük öhdəlikləri öz üzərinə götürməyə həvəs göstərir. ✔ Yalnız öz sahəsində uğur qazanmağa deyil, biznes nəticələrinə köklənib.
Münasibət	Arzuolunan davranışın nümayiş etdirilməsi	✔ Rəhbərlik etmək gücünə inam ✔ Qətiyyətli, dözümlü, populyar olmamağa hazır ✔ Təbii entuziazm və pozitiv baxış bucağı ✔ Şirkətin bütün səviyyələrində insanlarla etibarlı ünsiyyət bacarıqları
Bacarıq	Bilik və bacarığı təsdiq edən dəlillər	✔ Yeni/mürəkkəb vəziyyətlərdə sürətlə və effektiv başa düşür və hərəkət edir. ✔ Yeni ideyalar və əks-əlaqəyə açıqdır, iş üsulunu onlara uyğunlaşdırır. ✔ Həm geniş, həm də dərin texniki və peşə bacarıqları nümayiş etdirir.

İSTEDAD DİRİJORU

HAZIRLIQ



Hər kəs uğura töhfə verir və daha artığına qadirdir, lakin yalnız bəziləri daha böyük vəzifəni yerinə yetirmək potensialına malikdir. Dürüst, dəqiq qiymətləndirmə və əks-əlaqə istedadın idarə edilməsinin mərkəzində dayanır. Hazırlığın müəyyən edilməsi məqsədilə potensialın qiymətləndirməsi ilə məqsədə nail olmaq üçün tələb olunan vaxtı bir araya gətirməlisiniz. Potensialı necə təsvir və təsnif etmək istəyirsiniz? Müəssisənizdə hansı dildən istifadə olunur və ya hansı dil münasib olardı? Aşağıdakı nümunədə hər kəsin müəyyən potensiala malik olduğu mövqeyindən çıxış edirik:

- **Yüksək potensial** – Böyük ehtimalla, daha yüksək vəzifələr üçün uğurla rəqabət aparacaq və iki il müddətində uğur qazanacaq.
- **İnkişaf potensialı** – Bənzər səviyyədə daha böyük vəzifədə uğur qazana, uzunmüddətli perspektivdə vəzifə pilləsini qalxa bilər.
- **Peşəkar inkişaf potensialı** – Eyni vəzifədə qalmaq və ya bənzər öhdəlikləri olan vəzifəyə keçmək ehtimalı yüksəkdir; peşəkar bilikləri inkişaf edəcək.

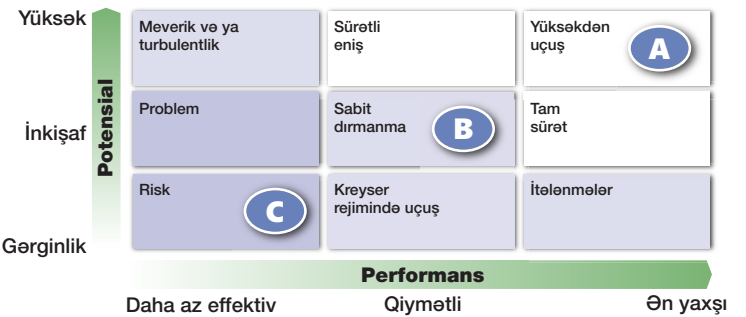
Fərdi istəkləri unutmayın. Nəyin fərdləri hərəkətə gətirdiyini bilmək istedadlarla iş aparan hər bir rəhbər üçün vacibdir. Bunun elmi tərəfi yoxdur – sadəcə, soruşun. Özünüqiymətləndirmənin dəqiqliyi alınan rəylər və münasibətlərin açıqlığı ilə təkmilləşir. **Həvəs olmadan potensial cüzi dəyər kəsb edir**.

İSTEDAD DİRİJORU

DOQQUZ QUTU MODELİ – HAVA YOLU TƏRZİ



Doqquz qutu modeli ilk dəfə "General Electric" şirkəti tərəfindən istifadə edilən klassik kadr potensialı idarəetmə yanaşmasıdır. Sadəcə, potensial və performansı birləşdirməklə istedadlı kadr strategiyalarınızı daha yaxşı fərqləndirə bilərsiniz.



İSTEDAD DİRİJORU



"A,B,C"lər

Siz bu yanaşmanı bütün müəssisədə tutarlı şəkildə tətbiq edə bildikdə doqquz qutu modeli ərsəyə gəlir, yəni hər kəs anlayışları və doqquz qutu daxilində yerləşmənin nəticələrini başa düşür. Ən yaxşı halda, üst rəhbərlik nümayəndələri müəssisənin gücünü səviyyə-səviyyə müəyyənləşdirərkən bu fəaliyyəti strateji vaxt qrafiki çərçivəsində yerinə yetirirlər.

Əməkdaşların model daxilində yerləşdirilməsi daha geniş rəhbərlik komandası ilə razılaşdırılmalıdır. İstedad və şəffaflıq haqqında müzakirə xeyli cəhətdən daha güclü nəticə verir, nəinki yerləşdirmənin özü.

Doqquz qutu modeli istedadlı kadrlar haqqında qərarların qəbul edilməsinə gətirib çıxarmalıdır.

Məsələn:

A İzlənilməli və inkişaf etdirilməli olan liderləri, nə bahasına olursa olsun, saxlayın.

B Mümkünsə, müəssisədə saxlayın və inkişaf

C Təkmilləşdirin və ya itirin

İSTEDAD DİRİJORU

MƏRCİNİZİ ORTAYA QOYUN



Əlinizdə hansı istedadlar var? Bəzən vəzifəyə mükəmməl namizədi yüksəltmək kimi imkanınız olmur. Mənzərənin mükəmməl olmadığı halda, mərcinizi aşağıdakılardan hansına qoyardınız?

Bacarıq	**Keçmiş təcrübə**	=	Zamanla təsdiqini tapmış, yüksək performans göstərən, lakin növbəti səviyyəyə çatmaq üçün istək, həvəs və ya müəssisəyə sadiqlik nümayiş etdirməyə bilən əməkdaş
Bacarıq	**Müna-sibət**	=	Hazırda yaxşı performans göstərən, lakin zamanın sınağından keçməmiş yüksək performans göstərən əməkdaş
Keçmiş təcrübə	**Müna-sibət**	=	Artıq ideal səviyyədə fəaliyyət göstərən, lakin daha yüksək vəzifələrdə uğura nail olmaq üçün yetərli bacarığı olmaya biləcək yüksək performans göstərən əməkdaş

İş təcrübəsi toplamaq imkanı verildiyi halda, bacarıq və münasibət güclü seçim olardı. Keçmiş təcrübəni potensialın ən yaxşı göstəricisi olaraq nə dərəcədə tez-tez seçirik?

İSTEDAD DİRİJORU

QİYMƏTLƏNDİRMƏ



İstedadların idarə edilməsi fəaliyyətlərinin çoxu insanların potensial və ya performanslarının əminliklə qiymətləndirilməsini əhatə edir. Buna nail olmağın bir sıra yolları, eləcə də rəhbər qiymətləndirməsindən tutmuş psixoloq tərəfindən təşkil edilən qiymətləndirmə mərkəzinə qədər eyni dərəcədə müxtəlif alət və üsulları mövcuddur. Qiymətləndirmənin aparılması qaydası bu kitabın mövzusuna daxil deyil, lakin qiymətləndirilənlərin qiymətləndirməni daha asan qəbul etməsi ilə bağlı bir neçə vacib tövsiyəmiz var:

- qiymətləndirmədən necə istifadə ediləcəyini aydınlaşdırın, məsələn, inkişaf prioritetlərinin qərarlaşdırılması və ya vəzifə yüksəlişi üçün seçim məqsədilə;
- real qiymətləndirmə aparın, onu biznes konteksti və təzyiqləri ilə əlaqələndirin;
- hər zaman keyfiyyətli əks-əlaqə təmin edin;
- yalnız uğur qazananlar üçün deyil, bütün cəlb olunanlar üçün güclü şəxsi inkişaf planı hazırlayın;
- müəyyənləşdirilmiş güclü cəhətləri qeyd edin;
- İR şöbəsindən olmayan şəxsləri qiymətləndirməyə cəlb edin və qiymətləndiricilərin təliminə investisiya ayırın;
- balansı qoruyun – "keçmiş təcrübə"dən, eləcə də qiymətləndirmə prosesində öyrəndiklərinizdən yararlanın;
- Uğur qazanmayanlar və ya qiymətləndirmə üçün seçilməyənlərə göndərəcəyiniz mesajı nəzərə alın – həmin kadrlar necə işçi olduqlarını anlayacaqlar.

İSTEDAD DİRİJORU

ÇINQILLAR – CİLALAMAQ, YOXSA SEÇMƏK



Çimərliyə baxdıqda çınqılları – hamısı, demək olar, eyni görünən, hamarlaşmış daşları görürsünüz. Onların arasında heyrətamiz rəng və formaya malik daşların olduğunu bilirsiniz. Onları, sadəcə, cilalamaq lazımdır. Bəs bu işə nədən başlayırsınız? Hər zaman düzgün seçimi etməyin mümkün olmadığını qəbullanaraq gələcək vəd edən bir neçə çınqılı seçib cilalayır, yoxsa birbaşa işə qoyularaq cilalaya bildiyiniz qədər daşı cilalamağa başlayırsınız?

"Seçib cilalamaq" və ya "cilalayıb seçmək" qərarı istedadların idarə edilməsinə dair istənilən yanaşmada qəbul etməli olduğunuz ilk qərardır. Bir necə namizədin seçilməsinə, yoxsa ən yaxşıların parlamasına imkan verəcək daha geniş inkişafa investisiya qoyacaqsınız?

Aşağıdakılarda maraqlısınızsa, o zaman cilalamamışdan əvvəl seçin:

- ✔ potensialın təsdiqi;
- ✔ inkişaf investisiyasının yönləndirilməsi;
- ✔ yerləşdirmə və seçim qərarlarının istiqamətləndirilməsi.

Aşağıdakılarda maraqlısınızsa, o zaman seçməmişdən əvvəl cilalayın:

- ✔ müəssisədə potensialın yaradılması;
- ✔ insanların vəzifənin çətinliklərinə hazırlanması;
- ✔ səriştələrin inkişaf etdirilməsi;
- ✔ şəxsi keyfiyyətlərin müəyyən edilməsi.

İSTEDAD DİRİJORU

İSTEDADLI KADRLARIN MƏLUMATLANDIRILMASI



İstedadlı kadrlarınıza yüksək potensiallı işçi kateqoriyasına aid olunduqlarını bildirirsinizmi? Artıq bundan xəbərdardırlarmı? Daha kimlər bunu bilməlidir və başqaları xəbər tutacaqlarmı? Qərarlarınızı nə dərəcədə şəffaf qaydada qəbul edirsiniz? İnsanlara məlumatların verilməsinin aşağıdakı kimi üstünlük və çatışmazlıqları mövcuddur.

Üstünlüklər:

- ✔ istedad üçüm motivasiya;
- ✔ insanların ictimai nüfuz qazanması;
- ✔ namizədliyi irəli sürən rəhbərlərin diqqətinin yayınmaması;
- ✔ uğrunda çalışmaq üçün səbəbin olması;
- ✔ Şirkətin istedada dəyər verdiyinə, işə qəbula yardım etdiyinə dair mesajın verilməsi.

Çatışmazlıqlar:

- ✘ başqalarının həvəsdən düşməsi (seçilməyənlər özünü dəyərsiz hiss edirlər);
- ✘ zəif rəhbərlər çətin qərarlardan yayına bilərlər;
- ✘ seçilmişlərdə daha yüksək gözləntilər yaradır;
- ✘ istedadlı əməkdaşlarınız primadonna tendensiyaları göstərə bilərlər;
- ✘ seçimin əsasında duran zəifliklәri üzə çıxara bilər, məsələn, performansla bağlı.

Qərara seçim nəticəsində nəyin təklif olunduğu təsir göstərəcək, məsələn, sürətləndirilmiş inkişaf, mükafat, qiymətləndirməyə cəlb edilmiş insan sayı, şirkət mədəniyyətinin açıqlığı və əməkdaşların gözləntiləri.

İSTEDAD DİRİJORU

ƏSAS KEÇİDLƏRİ DƏSTƏKLƏYİN



Vəzifə yüksəlişi nadir hallarda problemsiz irəliləyişə gətirib çıxarır. Bəzi vəzifələr arasında pilləli yerdəyişmə sürətli adaptasiyanı çətinləşdirə bilər. Bu özünü idarəetmədən insanların idarə edilməsinə və ya insanların idarə edilməsindən rəhbər şəxslərin idarə edilməsinə keçid kimi əsas yerdəyişmələrə xüsusilə aiddir.

Səhifə 62-də qeyd olunduğu kimi, bir rolda yaxşı performansın göstərilməsi başqa **bir vəzifədə uğur qazanılacağının göstəricisi deyil**. Belə keçidlər nəyə dəyər verdiyinizdə, bacarıq və perspektivinizdə fundamental dəyişiklik tələb edir.

İstedadlı kadrların inkişaf etdirilməsi zamanı fərdlərin üz-üzə qaldığı çətinliklərdən xəbərdar olmalısınız. Özünüidarəetmədən başqalarını idarəetməyə keçən şəxsin nümunəsinə baxıb soruşa bilərsiniz:

1. Yeni vəzifədə uğura təkan verən dəyərlər hansılardır?
   Məsələn, başqalarına vaxt ayrılması.
2. Bu vəzifədə tələb olunan əsas yeni bacarıqlar hansılardır?
   Məsələn, konstruktiv əks-əlaqənin təmin edilməsi.
3. Gələcəkdə hansı perspektiv ən dəyərli olacaq?
   Məsələn, növbəti 12 aydan sonrakı.

Adaptasiya: "Liderlik konveyeri"

İSTEDAD DİRİJORU

VƏRƏSƏLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ



Çox sayda şirkət vərəsəlik planı – varislərinin və hər ehtimala qarşı, ehtiyat kadrların adlarının göstərildiyi, hər bir riskin, ehtiyat planın müəyyən edildiyi eleqant xəritələr hazırlamağı sevir. Bu, vaxtdan səmərəli istifadədir, yoxsa bütövlük təsiri bağışlayan mənzərəyə əsaslanan yanlış əminlik qaynağı?

Müəssisələr dəyişikliklərə sürətlə cavab verə bilməlidirlər. Onlar atacaqları növbəti addımı səbirlə gözləyən ən istedadlı kadrlarına daha güvənə bilməz. Ən yaxşı tərtib edilmiş planlar belə, rol və insanlar dəyişdikdə nisbətən qısa müddət ərzində pozula bilər.

Alternativ üsul vərəsəliyə münasibətdə riskin idarə edilməsi yanaşmasını qəbul etməkdir:

- biznesin gələcək uğuru üçün həlledici rolları razılaşdırın;
- hər bir aparıcı rol üçün "bəs əgər" ssenarisi müəyyən edin;
- gücün kifayət qədər dərin olmadığı rolları sıralayın və həmin rollara istedad axını yaradın;
- fərdi istəklər əsasında geniş inkişaf imkanları təmin edin;
- vakansiya yarandıqda mövcud olan ən yaxşı kadrı seçin.

İSTEDAD FORUMU



Aydındır ki, üst rəhbərlik nümayəndələri hər hansı müəssisədə kadr potensialının idarə edilməsinə cavabdehdirlər. Zəruri söhbətlərin aparılması üçün hansı foruma maliksiniz və forum nə dərəcədə tez-tez çağırılmalıdır? Aşağıdakı potensial gündəlik maddələrini nəzərdən keçirin və istedad forumunuzun diqqət mərkəzində nəyin olacağını qərarlaşdırın:

- biznes strategiyanız və əsas layihələrinizin ehtiyacınız olan istedadlı kadrlara təsirini qiymətləndirin;
- şirkət mədəniyyətini nəzərdən keçirin, məsələn, işçilər arasında rəy sorğusu;
- performans reytinqləri profilini mübahisələndirin və müqayisəli təhlilini aparın;
- rəhbər və aparıcı vəzifələr üçün kadr ehtiyatının gücünü qiymətləndirin;
- inkişaf üçün imkan yaradın, məsələn, ezamiyyətlər, layihələr, rotasiya;
- mükafat, bonus və təqdir proqramları haqqında qərarlar qəbul edin;
- müxtəliflik, müəssisədaxili vəzifə yüksəlişi və yerdəyişmələri kimi əsas göstəriciləri nəzərdən keçirin;
- növbəti dövrün "inkişaf gündəliyi"nin əsas mövzularını və resursları razılaşdırın;
- "İzlənilməli olan istedadlar" siyahısını tərtib edin və kimlərin bu əməkdaşların yanında olacağını razılaşdırın;
- "C" siyahısındakı əməkdaşların tezliklə dəyişdirilməsini bir səviyyə aşağı vəzifəli şəxslərə həvalə edin.

İSTEDAD DİRİJORU



KADR POTENSİALININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN BİZNES PLANLAŞDIRMASINA İNTEQRASİYASI

Kadr potensialının idarə edilməsi müəssisənizdə nə dərəcədə vacibdir? Yaxşı test üsullarından biri əlaqədar təcrübələrin biznes planlaşdırılma prosesinə necə daxil edildiyini yoxlamaqdır. Bunu etməyin münasib yollarından biri aşağıdakı addımları izləməkdir.

1. **Müəssisənizdəki bütün biznes fəaliyyətlərini sıralayın, məsələn:**
   Strategiya – hazırlanma, məlumatlandırma və qiymətləndirmə
   Əməliyyat – planlaşdırma, pillə-pillə ötürülmə, büdcə tərtibatı və proqnozlaşdırma
   Ünsiyyət – rəhbərlik səviyyəsində, fəaliyyət icmaları və konfranslar
   Performans – performans məqsədlərinin müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsi, 360 dərəcə əks-əlaqə, inkişafın planlaşdırılması
   Kadrlar – əməkdaşlar arasında sorğular və fəaliyyət planlaşdırması, mükafat və təqdir fəaliyyətləri

2. **On iki aylıq qrafik hazırlayın və hər bir biznes fəaliyyətini qrafikinin müvafiq hissəsinə yerləsdirin.**



KADR POTENSİALININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN BİZNES PLANLAŞDIRILMASINA İNTEQRASİYA

3. **Hər bir fəaliyyət arasında asılılıqları müəyyən edin.**
   Məsələn, istehsalat planından əvvəl strategiyanın hazırlanması.
4. **Kadr potensialı fəaliyyətlərinin daha yaxşı tənzimlənməsi üçün fürsət və maneələrin müəyyən edin.**
   Məsələn, istehsalat planından əvvəl əməkdaşlar arasında sorğuların keçirilməsi, strateji əhəmiyyətli kadr qiymətləndirməsindən əvvəl 360 dərəcə əks-əlaqə.

Xəritənizi başqaları ilə paylaşın və ən uyğun variantı razılaşdırın.



İSTEDAD DİRİJORU

BEŞ İNKİŞAF TƏCRÜBƏSİ



Helen Hendfild-Consun "Rəhbərlər necə yetişir" kitabına əsasən, aşağıdakı 5 təcrübə liderlik istedadının inkişafını sürətləndirmək üçün zəruri gərginliyi təmin edir.

1. Daha geniş əhatəli yeni iş.
2. Biznesdə dönüşün yaradılması.
3. Biznesin başladılması.
4. Böyük layihələrin idarə edilməsi.
5. Xaricdə iş.

"Eşidirəm və unuduram, görürəm və yadda saxlayıram, edirəm və başa düşürəm".

Konfutsi

Bütün istedadlı kadrlar aşağıdakıları təmin edən təcrübələrlə inkişaf edirlər:

- erkən liderlik vəzifələri və əhəmiyyətli cavabdehliklər;
- bacarıqları sınaqdan keçirmək üçün artırılmış təzyiq;
- vəziyyətin düzəldilməsi və nəticələrin əldə edilməsinə görə vizual vasitələrlə göstərilən cavabdehlik;
- çətin vəziyyətlərdə komanda formalaşdırmaq və komandaya rəhbərlik etmək fürsəti;
- güclü kouçinq və sürətli əks-əlaqə;
- fərqlərdən öyrənmək üçün şöbələr və mədəniyyətlərarası təcrübələr;
- öyrənməyə yardım məqsədilə nəticələrin yüngülləşdirilməsi ilə riskə getməyə təşviq.

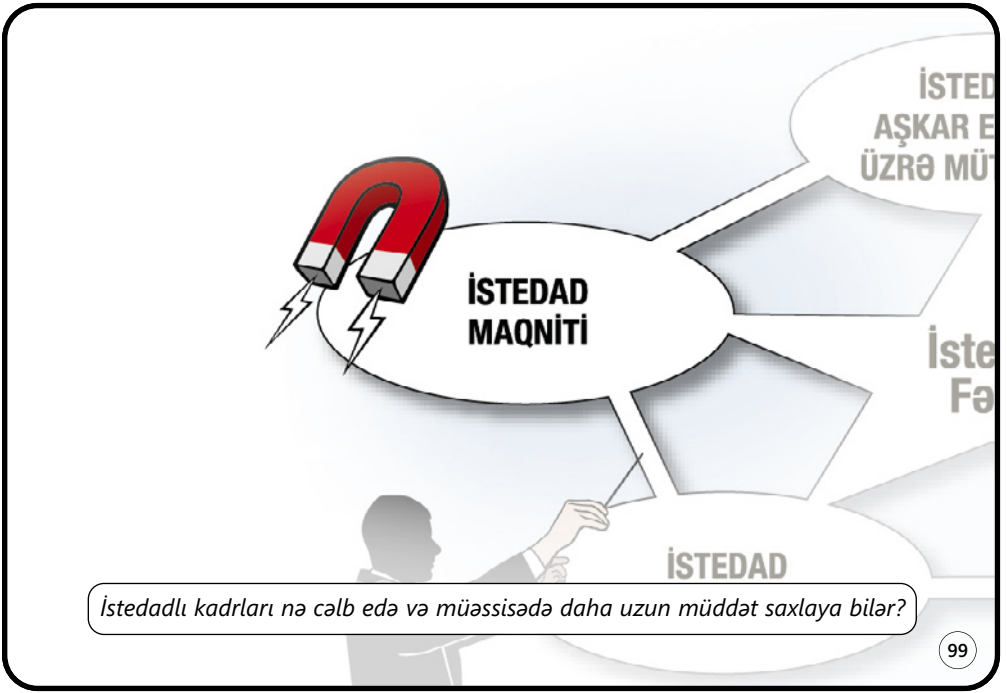
İSTEDAD DİRİJORU

İSTEDAD QİYMƏTLƏNDİRMƏ CƏDVƏLİ



Kadr potensialının idarə edilməsi sahəsindəki fəaliyyətlərinizin uğurunu necə ölçürsünüz?

- bu gün müraciət etdiyi halda, əməkdaşların hansı %-i seçilərdi;
- uzunmüddətli vakansiyaların sayı;
- vakansiyaların tutullması üçün tələb olunan orta müddət;
- aparıcı vəzifələr, performans səviyyələri və şöbələr üzrə kadr axıcılığı göstəriciləri;
- xarici və daxili təyinatlar arasında balans;
- müvəqqəti işçi və konsultasiyalara sərf edilən xərclər;
- işə qəbul üzrə rəhbər şəxslərin keyfiyyət qavrayışı;
- səhmdarların razılığı;
- işə qəbul edilən kadrların keyfiyyəti, məsələn, səriştənin qazanılmasına sərf edilən vaxt;
- əməkdaşların işə maraq indeksi;
- 360 dərəcə və ya başqa əks-əlaqə ballarında dəyişiklik;
- A, B və C kateqoriyaları üzrə təsnif edilmiş əməkdaşların % göstəricisi;
- daxildə birdən çox namizədlə əvəzlənə biləcək aparıcı vəzifələrin % göstəricisi;
- şəxsi inkişaf planı mövcud olan insanların % göstəricisi;
- müxtəliflik və inklüzivlik faizləri.



İstedadlı kadrları nə cəlb edə və müəssisədə daha uzun müddət saxlaya bilər?

İSTEDAD MAQNİTİ

CƏLB ETMƏK, YOXSA UZAQLAŞDIRMAQ?



Əsas sual budur: "*Nəyə görə istedadlı kadrlar müəssisənizə qoşulmaq istəsinlər?*"

Müəssisəniz kənardan necə görünməsi, yəni nüfuzunuz ya möhtəşəm əməkdaşları cəlb edən pozitiv qüvvə ola və ya ən yaxşıları sizə qoşulmaqdan çəkindirə bilər. Nüfuzunuz haqqında təsəvvür formalaşdırmaq üçün bu suallara cavab verin:

1. Ən pis halda, müəssisəniz və ya komandanız necə təsvir edilə bilər?
2. Ən yaxşı halda, müəssisəniz və ya komandanız necə təsvir edilə bilər?
3. Müəssisəniz və ya komandanız nəyi təmsil edir?
4. Müəssisəniz və ya komandanızı rəqiblərinizdən fərqləndirən nədir?
5. Rəhbər komandanızın insanlar arasında imici necədir?

Cavablarınızdan hansı qənaəti formalaşdırmaq olar? İnsanların adlarının yanaşı çəkilməsini istəyəcəyi cəlbedici işəgötürən, şirkət və ya komandanımı təsvir edirsiniz? Özünüzə, gerçəyə əsaslanaraq, 10 ballıq şkaladan neçə qiymət verərdiniz? (0 = qıcıqlandırıcı, 10 = cəlbedici). Balınız nə qədər aşağıdırsa, istedadlı kadrları satın almaq və ya yetişdirməli olmaq ehtimalınız bir o qədər yüksəkdir. Bu ehtimalı (və xərci) azaltmaq üçün nüfuzunuzu fəal surətdə idarə etmək qərarı qəbul edə bilərsiniz.

İSTEDAD MAQNİTİ

İŞƏ QƏBUL ÜZRƏ YAPIŞQAN METOD: ƏN VACİB MƏSLƏHƏTLƏR



İşə qəbul prosesi yalnız yaxşı seçim deyil, həm də istedadlı kadrların şirkətə bağlanması baxımından vacibdir. İşə qəbul "yapışqan" olmalıdır və aşağıdakılar hətta işə başlamadan əvvəl ən yaxşı kadrları saxlamağa kömək edəcək:

- Komandanızı prosesə cəlb edin – istedadlı insanlar kimin onlara potensiallarını gerçəkləşdirməyə yardım edəcəyini bilmək istəyirlər.
- İş haqqında dürüst təsəvvür yaradın – istedadlı kadrlar güclərinin sınandığı və ya vəziyyətin düzəldilməli olduğu hallarda inkişaf edirlər.
- Yüksək standart müəyyən edin – istedadlı kadrların nə öyrənəcəyini bilmələri üçün şirkətinizin uğurları və güclü cəhətlərini təsvir edin. Təvazökar olmayın!
- Dəyər və motivləri araşdırın və bölüşün – istər şirkətinizin, istər özünüzün, istərsə də namizədin. Üst-üstə düşmə = yapışqanlıq.
- Şirkətinizin istedad göstəricilərini öyrənin – istedadlı kadrlarınızın ortaq cəhətləri hansılardır? Müsahibədə onların təsdiqini axtarın.
- İşə qəbul zamanı insanlarla yaxşı rəftar edin – namizədlər sizə və müəssisənizə aid ipucları axtarırlar. Gözləntiləri fəal şəkildə idarə edin və mümkün qədər real mənzərə təqdim edin. İstedadlı insanlar güclərini sınaya biləcəkləri vəziyyətləri sevirlər.

İSTEDAD MAQNİTİ

QABAQCIL İŞƏ QƏBUL TƏCRÜBƏLƏRİ



Münasib kadr, yoxsa mənim yoldaşlarım? Kimin vəzifəsinin yüksəldildiyi, qərarın necə qəbul olunduğu müəssisənizin kadrları idarəetmə yanaşmasına inamı formalaşdıra və ya yox edə bilər. Kadrların seçimi üzrə rəhbər şəxs təyin etdiyi şəxslə özünü rahat hiss etməlidir, lakin bəzi namizədlərin inkişafına nə qədər investisiya yönəltmiş olsa da, yekun qərar hər zaman ən münasib şəxsin lehinə qəbul edilməlidir. Aşağıdakı işə qəbul prinsipləri istedadlı kadrlarınızdan ən yaxşı istifadəni təşviq edəcək:

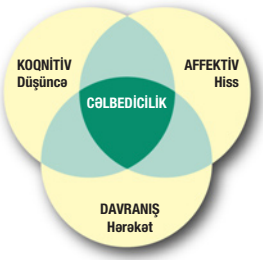
- cavabdehlikləri genişləndirmək üçün daimi əvəzlənmənin alternativlərini araşdırın;
- ərazinizdəki istedadları nəzərdən keçirməklə yanaşı, komandanızdan kənarda "gizli istedad"ları müəyyən etmək üçün konkret istəklər və keçmiş təcrübə əsasında istedad hovuzunda axtarış aparın;
- bütün yeni və əvəzlənməli olan vəzifələri daxildə və müəssisənizdən kənarda elan edin;
- istedad çempionlarınızla söhbətlər aparın (bax: səh. 36);
- şəxsi inkişafı təsdiq edən dəlillərə seçim üçün müsbət göstərici kimi yanaşın və müəssisədəki, az qala, *hazır olan* namizədi götürüb özünüzü ona inkişaf etməkdə yardımçı olmağa hazırlayın;
- işə qəbul mərhələsində keçmiş təcrübə və potensialın əhatəli qiymətləndirilməsini təmin edin, qısa yollardan yararlanmayın.

İSTEDAD MAQNİTİ

İŞƏ SEVGİ



Hamımız xoşbəxtlik saçan iş yerinə üstünlük verərdik, lakin öz-özlüyündə bu, kifayət etmir. O xoşbəxt insanlar mütləq surətdə təzyiq altında fəaliyyət göstərməyi bacaran, ideyaları həvəslə paylaşan, iş üsuluna etiraz edən və çətin anlarda etibar edəcəyiniz insanlar olmaya bilərlər. İşin xoşbəxtliyindən daha irəliyə addıma atın – işin **cəlbediciliyinə** keçin, bir qədər sevgi yayın, çünki performansa təkan verən məhz budur.



1. Ən yaxşı kadrlarınız müəssisəniz haqqında nə **düşünürlər**?
2. Ən yaxşı kadrlarınızın müəssisənizlə əlaqədar **hissləri** nələrdir?
3. Ən yaxşı kadrlarınız müəssisəniz üçün **nə etməyə razıdırlar**?

Diaqramda "Koqnitiv" və ya "Düşüncə" komponenti əməkdaşların şirkətin məqsəd və dəyərlərini məntiqi baxımdan necə qiymətləndirdiyi ilə əlaqəlidir. "Affektiv" və ya "Hiss" komponenti əməkdaşların aidiyyət və ya qürur hissini əks etdirir. Nəhayət, "Davranış" və ya "Hərəkət" aspekti işəgötürənlərin istəklərinin nəticələrini əhatə edir, məsələn, müəssisədə qalmaq, zəruri olduqda, işdə əlavə məsafə qət etməyə razı olmaq. İşin cəlbediciliyi isə faktiki olaraq, bu üç komponent kombinasiyasının ölçü meyarıdır.

İSTEDAD MAQNİTİ

İŞƏ SEVGİ



Özünüzə verməyiniz üçün bəzi suallar.

Düşüncə
- Müəssisəmizin vizyon və strateji ambisiyalarına inanırammı?
- Müəssisəmizin müdafiə etdiyi dəyərləri bölüşürəmmi?

Hiss
- Bu müəssisənin bir hissəsi olmaqdan qürur duyurammı?
- Bu müəssisəni yaxşı işəgötürən olaraq tövsiyə edərdimmi?

Hərəkət
- Başqa yerdə iş tapmaq çox vaxt alarmı?
- Vacib məqamlarda müəssisə üçün əlavə səy sərf etməyə hazırammı?



Bu suallar fokus qruplarında ayrı-ayrılıqda verilə bilsə də, ideal hallarda, daha dolğun rəy sorğunun bir hissəsi kimi istifadə edilməlidir.

ISR-ə (Sosial Tədqiqat İnstitutu) təşəkkür edirik. Ətraflı məlumat üçün: www.isrinsight.com

İSTEDAD MAQNİTİ

İSTEDADLI KADRLARI SAXLAYAN NƏDİR?



İstedadlı insanlar təbiətən işə maraq göstərir və uğura can atırlar. Sadiqliyin azalması, ən yaxşı kadrların iş yerini tərk etməsi və ya komandalarını dəyişməsi onların istedadının azaldığına dəlalət etmir. Maqnetizmi zəif olan rəhbərlər bu cür məqamlarda daha yüksək əməkhaqlarını və ya proqnozlaşdırıla bilən karyera yüksəlişi ehtiyacını təqsirləndirirlər.

Gerçək səbəblərin aşağıdakılar olmaq ehtimalı daha yüksəkdir:

- arzuolunan ambisiyalı tapşırıqların verilməməsi;
- şəxsi ambisiyaların həyata keçirilməsinə dəstəyin göstərilməməsi;
- şirkət və ya rəhbərin dəyərlərinin bölüşülməməsi;
- fərdi müstəvidə qayğı göstərilməməsi.

Ən yaxşı kadrları müəyyən edin və özünüzdən soruşun:

- Hazırda bu əməkdaşın qarşısında hansı çətinliklər durur?
- Gələcəkdə hansı özünütəsdiq fürsətləri təmin edə bilərəm?
- Çətinlikləri cəlbedici yolla necə izah edə bilərəm?
- Əməkdaşı çətinliyə necə hazırlaya və çətin tapşırığı yerinə yetirməsi zamanı necə dəstək göstərə bilərəm?

İstedadlı insanlar gördükləri işə görə təqdir edilməyi və mükafatlandırılmağı gözləyirlər. Nəticələrə nail olan şəxslərin alacaqları mükafat və təqdirin fərqləndirilməsi məqsədəuyğundur. Xüsusilə də nəticələrə və onlara nail olmaq çün istifadə edilən metodlara göstərdiyiniz diqqəti balanslaşdırmağa çalışın.

İSTEDAD MAQNİTİ

HƏYƏCANLANDIRICI İŞLƏR



Hansı hallarda həyəcanlandıqlarını öyrənmək üçün ən yaxşı əməkdaşlarınızla söhbət edin. Bəs sizin siyahınıza nələr daxildir?

- Şəxsi özünütəsdiq fürsətləri azaldıqda "irəliyə hərəkət" imkanı.
- Xeyli sərbəstlik, müstəqillik və məsuliyyət.
- İstedadlı və səriştəli (nümunəvi) liderlərə aparan açıq qapılar.
- Həmkarların həvəsləndirilməsi.
- Yeniliklərin sınanması, ideyaların formalaşdırılması, həll yollarının tapılması üçün meydan.
- Onlara və gördükləri işə maraq göstərəcək insan.
- Məğlubiyyətə yol vermədən sınanan sərhədlər.
- Yeni fikir və layihələrin sabit axını.
- Biznesə birbaşa və əhəmiyyətli töhfə verə bilmək imkanı.
- Ədalətli əməkhaqqı **və** işin yerinə yetirilməsi üçün vasitələr.

İstedadlı kadrlar üzrə rəhbər şəxs kimi, vəzifəniz diqqətlə qulaq asmaq və daha çox həyəcan yaratmaq üçün fürsətləri təsbit etməkdir. Nə sizin iş yerinizi daha stimullaşdırıcı və həvəsləndirici edə bilərdi?



İSTEDAD MƏDƏNİYYƏTİNİZ NƏ DƏRƏCƏDƏ CƏLBEDİCİDİR?

Aşağıdakılar istedadlı insanların özlərinə müntəzəm olaraq verdiyi suallardır. Ən yaxşı kadrlarınız bu suallara necə cavab verərdilər?

	BƏLİ	XEYİR
1. Rəhbərimdən öyrənə bilərəmmi?	◯	◯
2. Növbəti addımda məni nə gözlədiyini bilirəmmi?	◯	◯
3. Bu müəssisə yeni sınaq və perspektivlər təmin edə bilərmi?	◯	◯
4. Bu müəssisə irəliləyiş təmin edə bilərmi?	◯	◯
5. Həll edilməli olan problem varmı?	◯	◯
6. Bu öhdəliyə görə zəhmət çəkməyə dəyərmi?	◯	◯
7. Bu müəssisənin dəyərləri məni qane edirmi?	◯	◯
8. Səylərim təqdir olunurmu?	◯	◯
9. Müəssisəyə dəyər qatıramı?	◯	◯
10. Birlikdə işlədiyim insanlara hörmət edir və dəyər verirəmmi?	◯	◯
11. İşimlə sərbəst şəkildə məşğul ola bilirəmmi?	◯	◯
12. İş yeri, üsulu və vaxtı ilə əlaqədar sərbəstliyə malikəmmi?	◯	◯



İSTEDAD MƏDƏNİYYƏTİNİZ NƏ DƏRƏCƏDƏ CƏLBEDİCİDİR?

	BƏLİ	XEYİR
13. Eksperimentlər etmək, səhvlərə yol vermək və öyrənmək azadlığım varmı?	◯	◯
14. Müntəzəm, dürüst və səmimi rəylər alırammı?	◯	◯
15. Özümdən və gördüyüm işdən razıyammı?	◯	◯
16. İşimdən zövq alırammı?	◯	◯
17. Stimullaşdırılırammı?	◯	◯

Ən yaxşı kadrlarınız komandanızı neçə balla qiymətləndirərdilər?

0–5 Yəqin ki, tərcümeyi-hallarının tozunu artıq siliblər və onları işdə saxlamaq üçün təcili və səmimi addımlar atmalısınız.

6–12 Afərin! Gərək ki, istedadlı kadrlar üçün cəlbedicisiniz, lakin arxayınlıq əleyhinizə işləyə bilər. "Bəli" cavabının verilmədiyi sahələri nəzərdən keçirin və balınızı yüksəltməyin yollarını tapın.

13–17 Cəlbediciliyiniz o qədər yüksəkdir ki, gərək ki, əla kadrları rədd etdiyiniz hallar da olur. Təbriklər, zəhmət olmasa, sərištənizi müəssisənizdə başqaları ilə də paylaşınn.

YEKUN DÜŞÜNCƏLƏR



Beləliklə, istedadların gələcəyi necə olacaq? İstedadlı kadrlardan maksimum faydanın əldə edilməsinə təsir edəcək çox şey mövcuddur. Məsələn, texnologiya və qanunvericilik sərbəst iş təcrübələrinə təkan verəcək. Qlobal dəyişikliklər və iqlim dəyişiklikləri insanların ənənəvi iş üsullarından uzaqlaşma perspektivinə təsir edəcək.

Sonda demək istəyirəm ki, istedadlı kadrlarınızla necə işləyəcəyinizi müəyyən edərkən ehtiyaclara uyğunlaşa bilmək və cavab vermək lazımdır. Onlara iş üsullarını, vaxtını və yerini seçməkdə, hətta hansı işi görməyi xahiş edərkən sərbəstlik verin.

Unutmayın:

- müxtəliflik yeniləyici mahiyyətə malikdir, hətta fərqliliklərdən öyrəndikcə dəyişikliyin özü də dünyabaxışını genişləndirir;
- sərbəstlik insanları daha çox araşdırmağa, vəziyyətə yeni nəzərlərlə baxmağa təşviq edir;
- istirahət yaradıcılığı stimullaşdırmağın ən yaxşı üsullarından biridir (duş qəbul edərkən və ya idmanla məşğul ikən fikrinizin haralarda dolaşdığını yada salın).

Ümid edirəm ki, kitab bəzi ideyalara təkan verdi və sizi fərqli üsullarla işləməyə ruhlandırdı. Uğurlar!

OXUNMAĞA DƏYƏR KİTABLAR



İstedadlarla iş sahəsində çox sayda mükəmməl rəhbər və bir o qədər də kitab mövcuddur. Zövq aldığım bəzi kitablar:

"*Winning: Motivation for Business, Sport & Life*" ("Qalib gəlmək: biznes, idman və həyat üçün motivasiya"), Frenk Dik, "Britaniya İmperiyası" ordeni, "Abingdon Pub", 1992

"*Coaching for Performance*" ("Performans üçün kouçinq"), Ser Con Vitmor, "Nicholas Brealey", 2002

"*Grow your own Leaders*" ("Öz liderlərinizi yetişdirin"), Vilyam K.Bayem, Odri B.Smit və Metyu C.Paeze, "Financial Times Prentice Hall", 2002

"*Leadership Pipeline*" ("Liderlik konveyeri"), Ram Çaran, Stefen C.Drotter və Ceyms L.Noel, "Jossey-Bass", 2001

"*29 Leadership Secrets from Jack Welch*" ("Cek Velçin 29 liderlik sirri"), Robert Sleyter, "McGraw-Hill", 2003

"*The War for Talent*" ("İstedad uğrunda mübarizə"), Ed Maykls, Helen Hendfild-Cons və Bet Akselrod, "Harvard Business School Press", 2001

"*The War for talent: Getting the best from the best*" ("İstedad uğrunda mübarizə: istedadlı kadrlardan ən yaxşı nəticələrin əldə edilməsi"), Maykl R.Vilyams, Kadrlar və İnkişaf İnstitutu, 2000

"*Komandaqurma fəaliyyətləri*", Pol Tizzard, "Management Pocketbooks", 2006

"*Mind Games: Inspirational Lessons from the World's Finest Sport Stars*" ("Zehin oyunları: dünyanın ən yaxşı idman ulduzlarından ilham verən dərslər"), Ceff Qrout və Sara Perrin, "Capstone", 2006

Müəllif haqqında



Endi Kros
Endi "Virgin Atlantic", "BT", "Colt" və "Unum" şirkətlərində aparıcı vəzifələrdə çalışmış, insanyönümlü strategiyaları ilə insanlara biznes uğurlarına nail olmaqda yardım etmiş təcrübəli İR direktorudur. İnsan resursları, müştəri xidməti və maliyyə xidmətləri sahələrində zəngin təcrübəsi olan Endi ideyaları stimullaşdırmağı, insanlara, komandalara və müəssisələrə ən yüksək məhsuldarlığa nail olmaqda yardım etməyi çox sevir.

Endinin istedadların yetişdirilməsinə duyduğu həvəs ailəsinə, idmana və səyahətlərinə də sirayət edir. O, övladlarından geri qalmamağa, beləcə, çoxsaylı idman növlərində oyunçuluqdan bir neçəsində kouçluğa keçidi yavaşlatmağa çalışır.

Əlaqə
Endi ilə "Linkedin" və ya andycross@freshmindsconsulting.co.uk e-poçt ünvanı vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.